

Stanisław Kasiewicz

Finansowe miary efektywności procesów biznesowych

Ekonomiczne Problemy Usług nr 39, 40-51

2009

Artykuł został 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.

STANISŁAW KASIEWICZ

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

FINANSOWE MIARY EFEKTYWNOŚCI PROCESÓW BIZNESOWYCH

Wprowadzenie

Zakres i dynamika zmian, jakie dokonują się w otoczeniu zewnętrznym współczesnego przedsiębiorstwa sprawiają, że analiza jakości zarządzania wymaga oceny efektywności już nie tylko na poziomie całej organizacji, czy prowadzonych działalności gospodarczych (linii biznesowych), ale także na poziomie jednostkowych procesów. W tym celu wykorzystuje się zestaw różnych mierników efektywności w postaci bezwzględnej (np. wartość wypracowanego zysku netto, EBIT, EVA) oraz w formie różnych miar względnych (np. wskaźnik wydajności, produktywności, stopę rentowności, stopę zwrotu z aktywów).

W artykule dowodzi się, że dotychczasowa analiza efektywności na poziomie realizowanych w przedsiębiorstwie procesów dokonuje się na ogół przez pryzmat kosztu, jakości lub czasu. Natomiast pomiar (wycena) wartości procesów biznesowych w jednostkach pieniężnych lub względna ocena ich efektywności (np. stopa zwrotu z inwestycji w procesy), które decydują o efektywności przedsiębiorstwa, są w istocie pomijane lub marginalizowane¹.

Niniejszy artykuł składa się z trzech części. W pierwszej wskazuje się na aktualne znaczenie zarządzania procesowego i identyfikuje się główne przesłanki natury teoretycznej oraz praktycznej przemawiające za tym podejściem. W drugiej części omawia się najważniejsze mankamenty (ograniczenia i błędy metodyczne) związane z wykorzystaniem mierników finansowych w obszarze zarządzania jednostkowymi procesami. W trzeciej części są zaprezentowane dwie metody wyceny wartości procesów biznesowych: metoda ROI i metoda negatywnej wartości procesu.

Geneza i rola zarządzania procesowego

Termin procesowe podejście w zarządzaniu uzyskał status niemal powszechny w działalności współczesnych firm. Początkowo większość prac związanych z filozofią procesowego podejścia była zdominowana przez pozycje promujące koncepcję radykalnej przebudowy firmy określanej jako „restrukturyzacja procesowa” („*Business process reen-*

¹ S. Nowosielski: *Skuteczność i efektywność realizacji procesów gospodarczych*. W: *Mikroekonomiczne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw*. Red. T. Dudycz. Politechnika Wroclawska, Wroclaw 2008.

gineering”) określanej skrótowo BPR. Koncepcja ta została przedstawiona i nagłośniona w pracach m.in. Hammera (1990), Davenporta (1993) oraz Hammera i Champy’ego (1993)². Mimo podejmowanych prób wdrożenia założeń BPR przez wiele firm, koncepcja ta nie osiągnęła zamierzonych efektów i poddana została totalnej krytyce przez takich autorów jak³: Harrington (1998), Malhorta (1996), Mumford i Hendrick (1996), Deakins i Makgill (1997) czy Huffman (1997).

BPR został zastąpiony przez bardziej umiarkowaną koncepcję zarządzania procesami – *Business Process Management* (BPM). Zakres tego nurtu zarządzania obejmował trzy różne obszary⁴. **Pierwszy** był poświęcony metodom i narzędziom, które mogą służyć do poprawy wyników finansowych (aspekt metodyczny). **Drugi obszar** zainteresowania BPM koncentrował się na tym, w jaki sposób procesowe zarządzanie ma być wdrażane w praktyce (aspekt aplikacyjny). **Trzeci obszar** dotyczył zagadnienia projektowania procesów w przedsiębiorstwie (aspekt projektowy).

Współcześnie zarządzanie procesowe zajmuje się dwoma wzajemnie ze sobą powiązanymi obszarami tematycznymi tj. pozycjonowaniem procesów i doskonaleniem procesów⁵. Za procesowym podejściem do zarządzania przemawiają liczne przesłanki natury teoretycznej i praktycznej.

Przesłanki teoretyczne

Analiza działalności przedsiębiorstw zdecydowanie wskazuje, że o poziomie ich efektywności decyduje nie sama efektywność na poziomie działalności biznesowej, komórek organizacyjnych, w przekroju pionów funkcjonalnych czy stanowisk pracy, lecz efektywność procesowa⁶. Uzasadnienia, dlaczego efektywność procesów jest obecnie najważniejsza, można poszukiwać odwołując się bezpośrednio do kilku ważnych argumentów. **Po pierwsze**, wynika to z samej istoty procesów, które angażują różne zasoby, wymagają wzajemnego ich dostosowania, opracowania procedur, przyjęcia określonej logiki działania i reagowania, a także stąd, że procesy przebiegają przez różne komórki organizacyjne

² Zob. M. Hammer: *Re-engineering work: don't automate obliterate*. „Harvard Business Review” July–August 1990; T.H. Davenport: *Process Innovation – reengineering work through Information Technology*. Harvard Business School Press, Boston M.A. 1993; M. Hammer, J. Champy: *Re-engineering Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Nicholas Brearley, London 1993.

³ H.J. Harrington: *Performance improvement: The rise and fall of Re-engineering*. „The TQM Magazine” 1998, vol. 10, nr 2; Y.L. Malhorta: *Business Process Redesign: An Overview*, 1996, <http://www.brint.com/BPR.htm>; E. Mumford, R. Hendricks: *Reengineering Rhetoric and Reality: The Rise and Fall of a Management Fashion*. Warwick Manufacturing Group, 1997, <http://bprc.warwick.ac.uk:80/rc-repb-6.html>; E. Deakins, H.H. Makgill: *What kill BPR? Some evidence from the literature*. „Business Process Management Journal” 1997, vol. 3, nr 1; J.L. Hoffman: *The four Re's of total improvement*. „Quality Progress” 1997, vol. 30, nr 1.

⁴ R.G. Lee, B.G. Dale: *Business process management: a review and evaluation*. „Business Process Management Journal” 1998, vol. 4, nr 3, s. 216.

⁵ N. Slack et al.: *Operations and Process Management. Principles and Practice for Strategic Impact*. FT Prentice Hall, Pearson Education Limited 2006, rozdz. 4 i 5.

⁶ G. Rummier, A. Brache: *Podnoszenie efektywności organizacji*. PWE, Warszawa 2000, rozdz. 4.

przedsiębiorstwa, determinując ich finalną celowość, efekty i jakość. **Po drugie**, ewolucja dyscyplin nauk o zarządzaniu np. *Zarządzania Operacyjnego* wskazuje, iż jej zakres przedmiotowy od XIX wieku rozszerza się, obejmując coraz więcej odmiennych procesów, począwszy od podstawowych procesów produkcyjnych, poprzez procesy silnie związane z produkcją (zakupowe i dystrybucyjne), aż po procesy marketingowe, sprzedaży, finansowe czy informacyjne. **Po trzecie**, zwycięski model działania bardzo wielu przedsiębiorstw wskazuje na te firmy, które wykorzystują zarządzanie procesowe, w szczególności model doskonałości operacyjnej⁷. Przedsiębiorstwa, które zdecydowały się na wdrożenie procesowego zarządzania cechują się procesową strukturą organizacyjną, a menedżerowie identyfikują kluczowe procesy z punktu widzenia ich wpływu na wyniki finansowo-ekonomiczne działalności przedsiębiorstwa. Następnie dokonują ich pomiaru, a na koniec kontrolują uzyskane wyniki pomiaru. **Po czwarte**, ze względu na rosnące ryzyko i niepewność rynkowego i nierynkowego otoczenia przedsiębiorstwa będzie wzrastać rola triady: otoczenie zewnętrzne, elastyczność przedsiębiorstwa i wyniki finansowo-ekonomiczne. **Po piąte**, potrzeba analizy procesów na trzech poziomach: łańcucha dostaw, działalności biznesowej i na poziomie indywidualnych procesów⁸. Na poziomie łańcucha dostaw określa się pozycję przedsiębiorstwa w całości przepływów materiałowych, finansowych i informacyjnych w dostawach produktu do finalnego klienta. W wyniku tej oceny eksponuje się procesy, które mają strategiczne znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstwa (na ogół są to relacje z klientami, dostawcami). Ocena na poziomie wewnętrznych procesów pozwala ujawnić efektywność procesów operacyjnych (produkcyjnych), wskazać silne i słabe strony realizowanych procesów w pionie organizacyjnym produkcji. Można ją nazwać też analizą funkcjonalną. Natomiast analiza jednostkowych procesów dostarcza konkretnych przesłanek do ciągłego doskonalenia procesów. **Po szóste**, zyskują na znaczeniu takie atrybuty procesów jak: koszt, jakość, przychód, stopa zwrotu z inwestycji procesowej, elastyczność, zdolności związane z realizacją procesów. **Po siódme** (co dopiero jest powoli odkrywane w teorii zarządzania procesowego), podejście procesowe pozwala na wykorzystanie dorobku teoretycznego łączącego się z opcjami realnymi (następuje więc ważny pomost integracji teorii zarządzania i teorii finansów)⁹.

Praktyczne przesłanki

Najważniejszą przesłanką do wyboru zarządzania procesowego powinno być przekonanie menedżerów, które znajduje potwierdzenie w ich operacyjnej działalności, **że firma, która nie jest zarządzana procesowo nie może być zorientowana na klienta**. Wytluma-

⁷ S. Jasiewicz: *Paradygmaty zarządzania operacyjnego*. W: *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*. Red. W.M. Grudzewski, I. Hejduk. SGH, Warszawa 2008, s. 73–84.

⁸ N. Slack et al.: *op.cit.*, s. 11–17.

⁹ Zob. np. *Opcje realne w przedsięwzięciach inwestycyjnych*. Red. W. Rogowski. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.

czyć można to prosto: ponieważ klient jest odbiorcą finalnych efektów różnych procesów (różnych wartości, korzyści), to nie jest on w stanie określić, jakie konkretne procesy realizowane w firmie przyczyniły się do jego satysfakcji czy braku satysfakcji. Jeśli klient jest niezadowolony z jakości zakupionego wyrobu, to nie potrafi przypisać konkretnej przyczyny niezadowolenia (poza oczywistymi sytuacjami np. nieuprzejma obsługa) dlatego to się wydarzyło, a co więcej nie jest zainteresowany ustaleniem tych przyczyn. W związku z tym zarządzanie procesowe ma strategiczne znaczenie dla funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Dekompozycja procesów na trzech poziomach (strategicznym, taktycznym i operacyjnym) pozwala na skuteczniejsze ich doskonalenie i zarządzanie.

Duża liczba procesów, ich wielowymiarowość i skomplikowane wzajemne powiązania w przedsiębiorstwie prowadzą do dużego poziomu złożoności zarządzania i utrudniają proces podejmowania decyzji zarządczych. Jeśli liczba analizowanych wymiarów procesów przekracza punkt krytyczny, którym jest zdolność pełnej identyfikacji realizowanych procesów czy oceny relacji między tymi wymiarami, to wówczas menedżerowie najczęściej gubią się w analizie faktycznych źródeł, hierarchii czynników i przesłanek podejmowania racjonalnych decyzji determinujących efektywność przedsiębiorstwa. Poziom zagubienia menedżerów wzrasta, gdy struktura organizacyjna firmy nie jest dostosowana do realizowanych procesów, ani też nie wykorzystuje się w przedsiębiorstwie wskaźników czy innych miar opisujących procesy biznesowe. Np. na niski poziom efektywności gospodarowania, spadek sprzedaży, mogą wpływać niezliczone uwarunkowania i okoliczności, więc podjęcie decyzji w warunkach, gdy nie obserwuje się systematycznie i nie analizuje procesów, jest działaniem wysoce przypadkowym, nie gwarantującym poprawy wyników finansowych.

Zogniskowanie uwagi menedżerów na procesach zachodzących w firmie pozwala na całościową ocenę ich skutków. Procesy cechuje integralność, łączą różne zasoby, umiejętności, działania pracowników i menedżerów, zatem koncentracja na procesach (jednostkowych i zagregowanych) daje szansę oceny, które z nich mają strategiczne znaczenie, które stanowią o przewadze firmy, a które hamują wzrost efektywności przedsiębiorstw i wymagają istotnych zmian¹⁰.

Dekompozycja i analiza procesów pozwala na skuteczniejsze ich doskonalenie i zarządzanie. Podział procesów na poszczególne działania, realizowane czynności i operacje pozwala uchwycić zależności w czasie, ocenić ich sprawność, jakość, wzajemne powiązania i oddziaływania oraz podjąć działania zmierzające do ich doskonalenia. Metody analizy procesów wymagają wypracowania adekwatnych do warunków działania przedsiębiorstwa istotnych miar określających kluczowe atrybuty jednostkowych i grupowych procesów.

¹⁰ J. Surma: *Supporting value based management by business intelligence*. W: *Value creation in the era of service economy*. Red. A. Herman, A. Szablewski. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 116.

Ocena aktualnego stanu mierników finansowych w obszarze procesów

Zagadnienia pomiaru procesów biznesowych są przedmiotem zainteresowań teoretycznych i zarządów przedsiębiorstw niemal od początku działalności produkcyjnej i usługowej przedsiębiorstw. Jednak aktualny stan pomiaru procesów mimo postępu, jaki stale się dokonuje, nadal daleki jest od potrzeb zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami. Na słabości systemów pomiaru wyników działalności wskazują liczne publikacje¹¹.

Pomiar procesów biznesowych zależy od sformułowanych celów zarządzania. Ważne jest to, że system pomiaru nie opiera się w tym przypadku na określeniu i wyborze tylko jednego kryterium. Na przykład w stosunku do procesów, które mają być przedmiotem doskonalenia określa się następujące kryteria¹²:

- a) czy system pomiaru procesów wspomaga ich doskonalenie,
- b) czy system pomiaru wpływa na zachowanie i motywację pracowników,
- c) jakie jest prawdopodobieństwo, że system pomiaru może prowadzić do pogorszenia wyników działalności,
- d) jaki jest minimalny zbiór mierników wykorzystywanych w procesie pomiaru pojedynczego procesu,
- e) na ile system pomiaru pozwala na doskonalenie procesów w łańcuchu dostaw,
- f) czy całościowy system pomiaru procesów gwarantuje realną poprawę wyników funkcjonowania przedsiębiorstwa (głównie w aspekcie finansowym).

W stosunku do jednostkowego procesu biznesowego formułuje się wymaganie (punkt d), aby minimalny zestaw mierników dotyczył dwóch aspektów: zdolność procesu do uzyskania prognozowanego poziomu usługi i koszt usługi (procesu)¹³. W moim przekonaniu, słabość procesu zarządzania wynika głównie z tego, że w większości przedsiębiorstw koszt jednostkowych procesów biznesowych nie jest znany, co można uzasadnić ich ogromną liczbą i złożonością nawet w przypadku produkowania dość jednorodnych wyrobów (lub świadczenia jednorodnych usług). Co gorsze, stawiam hipotezę, że w wielu przedsiębiorstwach nie jest znany koszt kluczowych procesów, które decydują o ich konkurencyjności, a to już jest mankament trudny do usprawiedliwienia. **Pierwsza słabość** systemu pomiaru procesów biznesowych prawdopodobnie wynika więc z tego, że minimalne wymagania w zakresie pomiaru wskaźników finansowych nie są dotrzymywane. Do kluczowych procesów biznesowych zalicza się najczęściej:

- relacje z klientami,
- projektowanie nowych produktów,

¹¹ Zob. F. Franceschini, M. Galeoto, D. Maisona: *Management by Measurement. Designing Key Indicators and Performances Measurement Systems*. Springer Berlin, Heidelberg, New York 2007; R.E. Giachetti et al.: *Analysis of the structural measures of flexibility and agility using a measurement theoretical framework*. „International Journal of Production Economics” 2003, Vol. 86.

¹² I. Robson: *From process measurement to performance improvement*. „Business Process Management Journal” 2004, Vol. 10, nr 5, s. 510.

¹³ I. Robson: *op.cit.*, s. 515.

- realizację zamówień (efektywność różnych kanałów dystrybucji),
- relacje z dostawcami.

W koncepcji „Zarządzanie strumieni wartości” zestaw kluczowych procesów jest znacznie rozleglejszy, bo obejmuje aż 20 pozycji¹⁴.

Drugą istotną wadą jest to, że system pomiaru procesów biznesowych w zarządzaniu procesowym zajmuje drugorzędną pozycję. Wskazuje na ten fakt badanie firm amerykańskich i europejskich¹⁵. W tym badaniu wysłano 362 ankiet do firm amerykańskich i 136 do firm europejskich. Uzyskano wskaźnik zwrotności ankiet na poziomie 10,16%. Z badania wynika, że wśród różnych technik zarządzania procesowego metody pomiaru zajmują odległe miejsce, bo 7 pozycję. Na pięć punktów średnia wartość wynosi w skali 5-punktowej 3,03 (tab. 1).

Tabela 1

Ranking wykorzystania technik w BPR

Rodzaj techniki	Wyniki ogółem		Firmy amerykańskie		Firmy europejskie	
	średnia	pozycja	średnia	pozycja	średnia	pozycja
Budżetowanie projektu	3,50	1	3,25	4	3,77	1
Proces modelowania	3,45	2	3,31	3	3,60	2
Diagnoza rozwiązanie problemu	3,27	3	3,38	1	3,16	6
Analiza organizacji i projektowanie	3,19	4	3,03	7	3,34	3
Analiza wymagań klienta	3,16	5	3,09	5	3,22	4
Planowanie biznesowe	3,13	6	3,06	6	3,20	5
Proces mierzenia	3,03	7	3,37	2	2,67	8
Myślenie kreatywne	3,00	8	3,03	7	2,97	7
Zarządzanie zmianą	2,43	9	2,50	8	2,34	9
Analiza i projektowanie systemu IS	2,19	10	2,34	9	2,03	10
Proces symulacyjny i proces przygotowania prototypów	2,08	11	2,28	10	1,86	11

Źródło: M. Al-Mushari, Z. Irani, M. Zairi: *op.cit.*, s. 446.

W hierarchii priorytetów, jakie można wskazać na podstawie danych z tabeli 1, pomiar procesów biznesowych zajmuje drugą pozycję wśród firm amerykańskich, gdy wśród europejskich dopiero ósmą pozycję. Uważam, że praktyki zarządzania procesami w krajowych firmach będą się lokować bliżej standardów europejskich niż amerykańskich, co uzasadnia główne przesłanie tego artykułu przemawiające za wyceną procesów biznesowych.

¹⁴ P. Hines et al.: *Value Stream Management*. „The International Journal of Logistics Management” 1998, Vol. 9, nr 1, s. 30.

¹⁵ M. Al-Mushari, Z. Irani, M. Zairi: *Business process reengineering: a survey of international experience*. „Business Process Management Journal” 2001, Vol. 7, nr 5.

Trzecim istotnym mankamentem systemu pomiaru procesów biznesowych jest to, że efektywnościowe mierniki finansowe giną w zalewie mierników technicznych (ilościowych i jakościowych). Na przykład w artykule poświęconym procesom outsourcingu rekomenduje się 7 grup mierników procesów, a wśród jednej można odnaleźć tylko 1 wskaźnik finansowy¹⁶. Podobne zjawisko występuje w badaniach elastyczności procesowej przedsiębiorstw, gdzie udział mierników finansowych jest prawie nieobecny (elastyczność zasobów również bazuje na wskaźnikach i innych miarach technicznych).

Dość powszechnym przedmiotem zainteresowania naukowców jest koncentracja na badaniach procesów biznesowych z punktu widzenia ich wpływu na wyniki finansowe przedsiębiorstwa, a nie na efektywność samych procesów gospodarczych. Jest to wobec tego **czwarta słabość** systemu ewaluacji procesów biznesowych.

Przedstawione rozważania w tym punkcie artykułu wskazują, że wycena jednostkowych lub bardziej zagregowanych procesów biznesowych jest poza obszarem zainteresowań kadry menedżerskiej, mimo że na skutek wysokiej zmienności popytu, otoczenia zewnętrznego, a także wewnętrznego wzrasta potrzeba dysponowania informacją o wartości zarządzanych procesów w przedsiębiorstwie. Zagadnienia te zostaną przedstawione w kolejnym punkcie artykułu.

Metody pomiaru procesów biznesowych

Okazuje się, że oferowane przez teorię podejście w zakresie metod wyceny procesów biznesowych w przedsiębiorstwach nie jest satysfakcjonujące zarówno pod względem różnorodności podejść, proponowanych metodyk wdrażania określonych koncepcji jak i liczby zastosowań praktycznych¹⁷. Natomiast obszar zagadnień w jakich pomiar procesów biznesowych może być przydatną przesłanką decyzyjną we współczesnych problemach zarządzanych, stale się rozszerza (zob. tab. 2).

Uważam, że brak informacji o wynikach wyceny procesów biznesowych w sposób skumulowany hamuje efektywność decyzji menedżerskich w przedsiębiorstwie. Po pierwsze dlatego, że nie posiadając informacji o aspektach finansowych procesów biznesowych nie podejmuje się lub odracza podjęcie decyzji. Po drugie, bazując jedynie na informacjach o technicznych aspektach procesów biznesowych, nie wiadomo jak one wpływają na wyniki finansowe przedsiębiorstwa i czy te działania można by uznać za racjonalne w kategoriach finansowych. Poprawę bezpieczeństwa realizowanych procesów, ich jakości czy niezawodności nie w każdej sytuacji można uznać za działanie opłacalne pod wzglę-

¹⁶ Wskaźnik kary/nagrody w zależności od stopnia osiągnięcia celów w zakresie wyników zob. T.T. Niranjana, K.B.C. Saxena, S.S. Bharadwaj: *Process-oriented taxonomy of BPOs: an exploratory study*. „Business Process Management Journal” 2004, Vol. 13, nr 4, s. 597.

¹⁷ S. Jasiński: *Wycena procesów biznesowych*. Referat przygotowany na 10 Międzynarodową Konferencję „Zarządzanie Finansami – aktualne wyzwania teorii i praktyki”, zorganizowaną przez Katedrę Inwestycji i Wyceny Przedsiębiorstw Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego. 22–24 kwietnia 2009 r. Międzyzdroje.

dem ekonomicznym. Osiągnięciu wyższej wydajności procesowej może towarzyszyć niska jakość produktów, częste przerwy w produkcji, spadek motywacji do kreacji innowacji i relatywnie wysokie koszty ich osiągnięcia.

Tabela 2

Cele pomiaru procesów biznesowych w przedsiębiorstwie

Rodzaj celu pomiaru procesu biznesowego	Kryterium
1. Pomiar procesu biznesowego	Analiza procesu: – projektowanie procesu – pozycjonowanie procesu – doskonalenie procesu
	Konkurowanie: – procesy kluczowe – procesy pomocnicze – procesy zarządcze
	Strategiczne: – priorytetowe procesy strategiczne – pozostałe procesy wynikające ze strategii – procesy operacyjne
	Bieżącego zarządzania: – wprowadzenie nowego systemu informatycznego – zmiany systemu motywacyjnego – optymalizacja procesów
	Formy kontaktu z klientem: – front office – back office – middle office
	Zakres analizy organizacyjnej: – całe przedsiębiorstwo – pion działalności – komórka organizacyjna – jednostkowy proces
	2. Wycena procesów biznesowych
Usytuowanie procesów biznesowych na zewnątrz: – outsourcing – offshoring	
Sprzedaż: – części przedsiębiorstwa – jednostki biznesowej	
Zmiany formuły działania: – stowarzyszenie – grupa strategiczna – łańcuch dostaw	

Źródło: opracowanie własne.

W niniejszym artykule przedstawię tylko dwie metody. Jedną propagowaną przez Instytut Phillipsa (**metoda ROI**) i drugą, którą określam jako **negatywna wartość procesu biznesowego**. Wykorzystanie tych dwóch metod wyceny daje całościowy obraz wartości procesu biznesowego i silniej stymuluje korzystne działania decyzyjne w przedsiębiorstwie.

Instytut ROI został założony z inicjatywy ekspertów Jacka i Patti Phillipsów w 1992 roku w Birmingham, Wielka Brytania. Instytut zajmuje się propagowaniem tej metody poprzez świadczenie usług konsultingowych, oceną opłacalności projektów szkoleniowych, organizowaniem warsztatów, konferencji, przyznawaniem certyfikatów, a także prowadzeniem działalności publikacyjnej.

Phillips ROI MethodologyTM określa m.in. cele zastosowania metody, opisuje kolejne kroki procedury oceny, podaje także, jakie procesy mogą być przedmiotem pomiaru¹⁸. Metodyka Instytutu ustala sześć rodzajów danych, w jaki sposób dany proces wpływa na działalność przedsiębiorstwa i poziom wskaźnika ROI. Oto kroki wyznaczania wpływu procesu biznesowego na efekty przedsiębiorstwa:

Krok 1 – jaka jest reakcja pracowników na inicjatywę wprowadzenia nowego procesu, czy pozytywnie go oceniają i są zaangażowani w realizację wdrożenia nowego procesu.

Krok 2 – jakie jest zaufanie do nowego procesu, czy pracownicy są przekonani do jakości szkoleń na temat nowego procesu i czy zdobędą odpowiednie umiejętności do jego wdrożenia.

Krok 3 – czy pracownicy mogą wdrożyć nowy proces, w szczególności czy pracownicy posiadają uprawnienia (wytyczony zakres odpowiedzialności) powołujące na wdrożenie nowego procesu.

Krok 4 – jaki jest wpływ nowego procesu na działalność przedsiębiorstwa.

Krok 5 – jaki jest poziom wskaźnika ROI z tytułu wdrożenia nowego procesu.

Krok 6 – jakie inne niematerialne korzyści osiągnie się z wdrożenia nowego procesu (np. większe zaufanie, mniej stresu, większy poziom satysfakcji pracy).

Formuła obliczania wskaźnika ROI jest następująca¹⁹:

$$\text{ROI} = (\text{projektowane korzyści netto} / \text{projektowane koszty}) \times 100 \quad (1)$$

gdzie: ROI – wskaźnik stopy zwrotu z inwestycji.

Korzyści netto równają się uzyskanym korzyściom pomniejszonym o koszty realizacji projektu.

¹⁸ G.M. Westcott-Abudi: *Using ROI to Measure the Results of Business Process Improvement Initiatives*. „BPTrends” October 2008.

¹⁹ G.M. Westcott-Abudi: *op.cit.*, s. 4.

Korzyści obejmują takie przykładowe efekty jak: wzrost wydajności, produktywności, efektywności, skrócenie cyklu produkcyjnego.

Według autorów metodyka ta ma zastosowanie do wszystkich procesów biznesowych, które mają wpływ na wiele obszarów działalności całych pionów, komórek organizacyjnych lub ich wdrożenie generuje duże relatywnie koszty. Przy wyborze procesów biznesowych, które warto wdrożyć, sugerują wykorzystanie następujących ich charakterystyk²⁰:

- długi cykl życia,
- mają wymiar strategiczny (cel, ograniczenie),
- zarządy przedsiębiorstw zainteresowane są wskaźnikami finansowymi,
- związane są z koniecznością poniesienia wysokich nakładów i kosztów,
- są transparentne w przekroju całego przedsiębiorstwa,
- wpływają na funkcjonowanie istotnie licznej grupy pracowników.

Metoda Instytutu Phillipsa jest niewątpliwie propozycją czytelną dla menedżerów, mimo iż zagadnienie pomiaru korzyści może przysparzać problemy identyfikacji i pomiaru. Wskaźnik ROI nie uwzględnia czynnika zmiennej wartości pieniądza w czasie, jest zatem oceną statyczną efektywności. Nie eksponuje też kwestii pomiaru ryzyka. Jego zaletą jest to, że mieści się w ogólnych ramach analizy opłacalności inwestycji i stwarza możliwości jego rozszerzenia oraz eliminacji słabych dotychczasowych jego stron.

Podejście Instytutu Phillipsa daje też możliwości określenia wartości procesu biznesowego (efektywności bezwzględnej) poprzez zastosowanie uproszczonej formuły:

$$WP = \text{projektowane korzyści netto} / \text{koszt kapitału procesu} \quad (2)$$

Wyznaczenie kosztu kapitału dla potrzeb wyceny procesu biznesowego stanowi nowy problem teoretyczny, który wymaga głębszego przemyślenia i nowych ujęć metodycznych. Dlatego też w tym artykule ograniczę się do sformułowania kilku wstępnych refleksji. Zasadnicze pytanie, jakie można sformułować, czy wyceniany proces można uznać jako specyficzną inwestycję? W odniesieniu do nowych procesów czy doskonalonych odpowiedź brzmi twierdząco, ale w stosunku do procesów, które już są realizowane i nie wymagają przeprowadzenia zmian traktowanie ich w terminologii rachunku opłacalności inwestycji budzi już wątpliwości.

Ponadto nakłady ponoszone na wdrożenie nowych lub poprawę realizowanych procesów mogą stanowić własne zasoby finansowe, rzeczowe, personalne i niematerialne. Z reguły nie są one wcale lub precyzyjnie zidentyfikowane i mierzone w skali procesu. Często ich wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstwa i jego funkcjonowanie ma znaczenie marginalne lub nieistotne. Ustalenie kosztu kapitału dla tego typu wycenianych procesów na poziomie kosztu kapitału przedsiębiorstwa jest zabiegiem wyjątkowo sztucznym.

Co więcej, w przedsiębiorstwie realizowana jest duża ilość, jeśli nie dominująca liczba procesów, które nie mają zidentyfikowanego outputu (wyniku ich realizacji) w jednostkach

²⁰ *Ibidem*, s. 2.

pieniężnych. Warto podkreślić, że zastosowanie dość powszechnie metod wyceny koszty kapitału na bazie informacji z rynku kapitałowego (np. metoda CPM, metoda APM) wydaje się w pełni nietrafione, zatem pozostaje do zaadoptowania tylko metoda składana. Wątpię, czy postępowanie stosowane w przypadku określenia kosztu kapitału w wycenie przedsiębiorstw mogą przyjęte dla określenia wartości rynkowej procesów biznesowych²¹.

Można podjąć próbę oszacowania **negatywnej wartości procesu biznesowego** pokazującej, jak następuje destrukcja wartości procesów biznesowych z powodu braku zarządzania procesowego czy nieefektywności zarządzania. Oto następująca ogólna formuła:

$$WP = S_Z + S_B + S_O + S_K + S_{BEZ} + S_{ZP} + S_{ZO} \quad (3)$$

gdzie:

- WP – wartość procesu biznesowego,
- S_Z – straty z tytułu nadmiernych zapasów,
- S_B – straty z tytułu braków,
- S_O – straty z tytułu opóźnień w realizacji zamówień klientów,
- S_K – straty tytułu kolejek podczas realizacji procesów,
- S_{BEZ} – straty z tytułu bezczynności,
- S_{ZP} – straty z tytułu zbędnych przemieszczeń,
- S_{ZO} – straty z tytułu zbędnych operacji.

Miernik takiego obliczonego procesu pokazywałby, o ile zwiększyłaby się wartość procesu, gdyby udało się w pełni wyeliminować lub ograniczyć istotnie straty, jakie generuje dany proces biznesowy. Zastosowanie takiego pomiaru procesu może napotkać duży opór, ponieważ menedżerowie niechętnie pokazują negatywne obszary swego działania i jednocześnie należy jakby stworzyć od podstaw cały system identyfikacji i mierzenia strat.

Podsumowanie

W artykule formułuje się hipotezę, że wycena (pomiar) procesów biznesowych jest ważnym elementem osiągnięcia efektywności we współczesnych przedsiębiorstwach. Charakteryzuje się koncepcje *Business Process Engineering* (BPR) i *Business Process Management* (BPM) oraz identyfikuje kluczowe mankamenty i ograniczenia pomiaru procesów biznesowych. Rekomenduje się dwie metody pomiaru efektywności: stopę zwrotu z inwestycji w proces oraz negatywną wartość procesu biznesowego. Wykorzystanie do wyceny dwóch przeciwstawnych aspektów tego samego procesu pozwala na dokładniejsze odzwierciedlenie jego wartości.

²¹ K. Byrka: *Szacowanie kosztu kapitału własnego za pomocą techniki składania (Build up Approach)*. W: *Czas na pieniądź. Zarządzanie finansami. Finansowanie przedsiębiorstw w Unii Europejskiej*, t. II, Szczecin 2004.

W artykule wskazuje się, że uzyskanie wartości procesów biznesowych przy użyciu metody ROI otwiera nowe pole zainteresowań teoretycznych i badawczych związanych z określeniem kosztu kapitału dla wycenianych procesów.

FINANCIAL MEASURES OF BUSINESS PROCESSES' EFFECTIVENESS

Summary

In the paper a hypothesis verified that business valuation process is a very important factor improving efficiency in modern companies. First, we present two theoretical concepts of process management: BPR and BPM and then we identify crucial faults and limitations in measurement of business processes. In the conclusion we recommend two methods of measuring efficiency for managers: rate of return on investment in process (ROI) and negative value of process. The application of these methods allows better evaluation of the value of business process.

In the final part of the paper we point out that application of the ROI method in valuation business process will open a new field of theoretical research how to calculate cost of capital for business evaluation.