
Vy ještě neměříte svoje procesy?

Jaromír Běhal, analytik a konzultant Trask



Kdo je zodpovědný za plnění výsledků ví, že nestačí procesy jen popsat a poté automatizovat. Důležité je vidět, co se děje nebo k čemu se schyluje. Chod firmy je potřeba řídit opravdu operativně, rychle reagovat na nedostatky a sledovat, jak plníme své finanční a výkonnostní cíle.

Trask se již dlouhou dobu zabývá zaváděním BPM (Business Process Management) a automatizací obchodních procesů pomocí softwarových technologií a můžeme jen potvrdit: ano, je to tak, implementací a nasazením procesního systému práce nekončí – právě naopak. Běžící procesy je třeba řádně sledovat a měřit – jednak proto, abychom věděli, jestli celý procesní stroj pracuje jak má a jestli nám dává očekávané obchodní výsledky – ale také proto, abychom zjistili, kde jej můžeme ještě více vylepšit nebo urychlit. Tím vlastně dokončíme BPM životní cyklus: návrh procesu – běh procesu – měření a sledování – návrh vylepšení.

Metr na procesy

A čím tedy procesy měřit? Jednoduše – metrem, nebo jak říkáme v oblasti BPM, obchodním ukazatelem. Pomocí obchodních ukazatelů můžeme měřit prakticky cokoli. Určitě nás budou zajímat výsledky našeho hospodaření. Budeme tedy měřit např. objem výdělků za poslední měsíc nebo počet vyřízených objednávek. Dále určitě chceme vědět vše o tom, v jakém stavu se náš procesní stroj nachází. Budeme tedy sledovat aktuální počet rozpracovaných úkolů i výjimečných situací, které jsou právě řešeny. Speciální kapitolou je měření výkonu pomocí tzv. KPI – klíčových výkonnostních ukazatelů, které nám vedle vlastního měření pomáhají srovnat náš aktuální výkon proti vytyčené cílové hodnotě, které se snažíme dosáhnout a za kterou jsme hodnoceni. Například, že zpracování žádosti o novou hypotéku musíme průměrně stihnout za 2 dny (což zatím zvládáme s přehledem, protože nám to nyní trvá 1,3 dne).

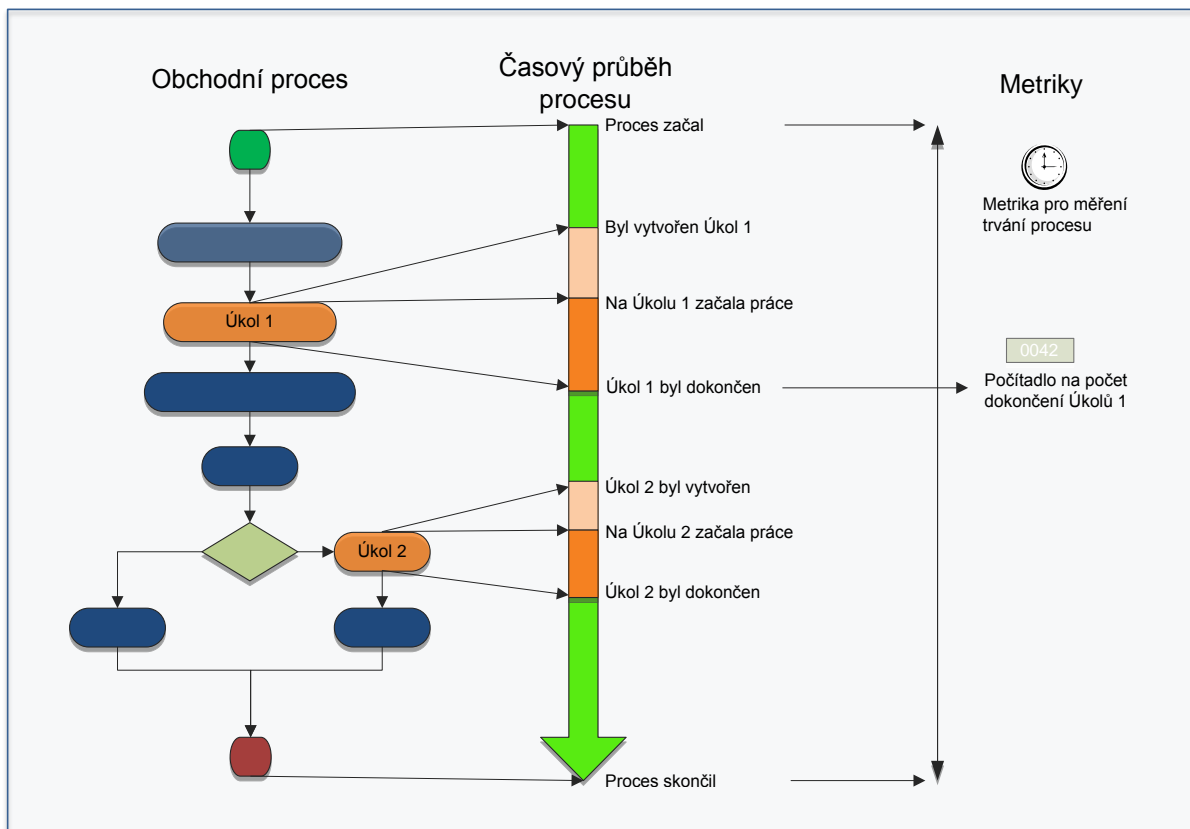
Business intelligence versus business activity monitoring.

Měření procesů bylo donedávna výsadou DWH (data warehouse). Aplikace do DWH zasílají datové extrakty a logy, na jejichž základě jsou jednotlivé ukazatele kalkulovány a zobrazeny v různých reportech v rámci business intelligence. Problémem však je, že tyto reporty jsou tvořeny až na základě historických dat. Došlo-li tedy například k výjimečné situaci, dozvíme se to v nejlepším případě až ze zítřejšího reportu.

Co ale dělat v případě, kdy potřebujeme jednat okamžitě? Poté, co mnoho společností zefektivnilo svůj business pomocí obchodních procesů, bývá právě schopnost sledovat obchodní operace, analyzovat je a okamžitě jednat velkou konkurenční výhodou, ne-li nutností.

Nechci prošlé reporty, chci řídit opravdu operativně!

Jako reakce na tyto potřeby vznikl nový přístup měření obchodních ukazatelů – business activity monitoring, zkráceně BAM. Oproti standardnímu BI, kdy je analýza prováděna na základě historických dat, staví BAM na real-time událostech. To znamená, že jakmile nastane situace, která nás v některém z obchodních ukazatelů zajímá, sledovaný systém odešle tzv. událost, která o této situaci informuje. Monitorovací nástroj tuto událost zachytí a okamžitě zpracuje. Tak se tedy dozvíme například o tom, že čas vyhrazený pro zpracování důležitého úkolu byl právě překročen a můžeme tak ihned reagovat.



Princip business activity monitoringu

V měřících bodech (sondách) odesílá proces nebo aplikace informace. Ty jsou pomocí časových a objemových metrik vzájemně provázány a porovnány. Použitím agregační funkce jsou potom hodnoty metrik využity pro plnění obchodního ukazatele (například průměrná doba trvání procesu).

Co má své světlé stránky, má určitě i nějaké stránky stinné. Ani BAM v tomto není výjimkou. Aby mohl BAM vůbec fungovat, musí monitorovací nástroj už v okamžiku přijetí události vědět, zda ji použije a jak. Potřebuje znát kontext, ve kterém byla událost vytvořena a se kterým obchodním ukazatelem souvisí, což je v tak velkém množství přichozích událostí úkol velice náročný. Monitorovací model tedy musí být částečným obrazem modelu procesního. Kdykoli tedy provedeme úpravu v některém z procesů, musíme myslet na dopady, které tato úprava bude mít na monitoring. Naštěstí ale většina monitorovacích nástrojů nabízí funkce pro snadnou synchronizaci obou modelů tak, aby zůstaly konzistentní.

BAM doplňuje BI reporting a vstupy pro operativní řízení

I když to tak může vypadat, není BAM v žádném případě nástupcem BI. Naopak, oba přístupy se komplementárně doplňují. Tam, kde je třeba analyzovat složité vzory ukazatelů za účelem získání přehledu o stavu hospodaření, byť na základě historických dat, jsou BI nástroje neocenitelným pomocníkem. Zatímco v situaci, kdy je třeba stav okamžitě analyzovat a případně na něj reagovat, je třeba nasadit nástroje BAM.