

Łukasz Szydelko

Politechnika Rzeszowska

CONTROLLING PROCESÓW BIZNESOWYCH – WYBRANE ASPEKTY

Streszczenie: Wartykule przedstawiono istotę i cele controllingu procesów biznesowych, w kontekście zarządzania przedsiębiorstwami zorientowanymi procesowo. Zarządzanie procesami biznesowymi wymaga od właścicieli procesów znajomości kształtowania się specyficznych mierników. Muszą one być w odpowiedni sposób modelowane i spełniać określone kryteria jakościowe. Powinny być również określone na podstawie specjalnych atrybutów i ustawione w odpowiednie kategorie. Tylko takie podejście może być czynnikiem wpływającym na ustalenie efektywnego systemu pomiaru dokonań w controllingu procesów biznesowych.

Słowa kluczowe: controlling procesów biznesowych, mierniki procesów, pomiar dokonań.

1. Wstęp

Dostęp do wyczerpującej, wiarygodnej i aktualnej informacji zarządczej, dzięki której menedżerowie podejmują efektywne i racjonalne decyzje z punktu widzenia ekonomicznego, w obecnych czasach stał się standardem. Jednak projektowane systemy raportowania wewnętrznego w przedsiębiorstwach podlegają ciągłym ewolucjom. Jest to pochodną przede wszystkim występujących zmian rynkowych, nasilającej się konkurencji, rosnących oczekiwań klientów oraz przeobrażeń wewnętrznych w przedsiębiorstwach. Powoduje to poszukiwanie przez menedżerów nowoczesnych koncepcji zarządzania, które będą adekwatne do zachodzących zmian. Jednym z podejść, które często w takich sytuacjach się wykorzystuje, jest zarządzanie procesami biznesowymi.

Zgodnie z tą koncepcją wprowadza się w przedsiębiorstwach procesy, które holistycznie przebiegają przez różne komórki organizacyjne. Zarządzanie w takim ujęciu nie jest nakierowane na funkcje organizacyjne, lecz dotyczy przede wszystkim procesów biznesowych. Kluczową rolę odgrywają w nim właściciele procesów (menedżerowie procesów). Ich rosnące zapotrzebowanie na informacje w przekroju procesów biznesowych wpływa na tworzenie i implementowanie szczególnych rozwiązań controllingowych w przedsiębiorstwach. Stało się to również przyczynkiem do wykształcenia controllingu procesów biznesowych (controllingu zorientowanego na procesy biznesowe).

W controllingu procesów biznesowych kluczową rolę odgrywają odpowiednio dobrane i modelowane mierniki, oparte przede wszystkim na parametrach finansowych. Dzięki takim miernikom możliwe jest stworzenie odpowiedniego systemu pomiaru dokonań w controllingu procesów biznesowych.

2. Istota controllingu procesów biznesowych

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji controllingu zorientowanego na procesy biznesowe. Warto tutaj zwrócić szczególną uwagę na analizę definicji tego rodzaju controllingu pod kątem celów, jakie ma do zrealizowania. Prowadzone badania powinny również dotyczyć obszarów jego wykorzystania. W literaturze niemieckojęzycznej controlling procesów jest często definiowany z punktu widzenia wspomagania zarządzania procesami.

Controlling procesów biznesowych może być rozumiany jako instrument wspomagający zarządzanie procesami, który jednocześnie umożliwia ich identyfikację, pomiar, monitoring i doskonalenie, głównie przy wykorzystaniu procesowego rachunku kosztów [Fischer i in. 2006, s. 40]. Bardzo duży nacisk w tym podejściu kładziony jest na wykorzystanie informacji o kosztach poszczególnych procesów w celu zarządzania nimi. Kluczowe w tym aspekcie stają się: procesowy rachunek kosztów i analizy bazujące na informacjach pochodzących z tego rachunku kosztów.

Podczas definiowania pojęcia controllingu zorientowanego na procesy biznesowe zwraca się również często uwagę na aspekt wspomagania menedżerów w zarządzaniu podległymi im obszarami bez szczególnego eksponowania procesowego rachunku kosztów [Nowosielski 2008a, s. 145]. W przedsiębiorstwach zorientowanych procesowo szczególną rolę odgrywają menedżerowie procesów i to oni powinni być przez controlling procesów biznesowych wspierani w zarządzaniu procesami. Ten rodzaj controllingu w tym aspekcie powinien generować kompletne, wiarygodne, aktualne, przydatne i stworzone w odpowiedniej formie informacje.

Dzięki umiejętnemu wspomaganiu informacyjnemu zarządzanie procesami biznesowymi może stać się bardziej efektywne, przejrzyste, ukierunkowane na klienta zewnętrznego i wewnętrznego oraz zgodne z ogólnymi kierunkami rozwoju danego przedsiębiorstwa. Taką rolę w tym zakresie spełnia controlling zorientowany na procesy biznesowe.

W innym aspekcie controlling zorientowany na procesy biznesowe ma służyć głównie usprawnianiu zarządzania procesami, dzięki wprowadzeniu ich planowania, sterowania i kontroli [Fink 2003, s. 28]. Controlling zorientowany na procesy biznesowe określany jest także jako system, który umiejętnie wspomaga osoby odpowiedzialne za planowanie, kontrolowanie, dostarczaniu informacji o procesach i ich koordynację [Błoński, Stausberg 2003, s. 29).

W zbliżonym ujęciu controlling procesów biznesowych powinien towarzyszyć wszystkim funkcjom realizowanym w ramach zarządzania procesami i jego głównym zadaniem powinno być wspomaganie menedżerów procesów w zabezpiecze-

niu planowania i kontroli poprzez dostarczanie odpowiednich informacji i metod, prowadzenie działań koordynacyjnych oraz inicjujących i wprowadzających zmiany w strukturze i przebiegu procesów [Nowosielski 2007, s. 273-274].

Controlling procesów biznesowych może być również postrzegany jako system, który dostosowuje się do struktury procesów wyodrębnionych w przedsiębiorstwie, realizowanych w związku z prowadzoną działalnością gospodarczą oraz który jest odpowiednio koordynowany w celu usprawniania procesów zarządzania w całym przedsiębiorstwie [Nowak 2006, s. 308-309].

Analizując przytoczone definicje, należy stwierdzić, że controlling procesów biznesowych to element systemu informacyjnego zarządzania, który umożliwia ocenę realizowanych procesów biznesowych pod kątem efektywności. Odbywa się to poprzez generowanie użytecznych, aktualnych, wiarygodnych, kompletnych i przydatnych informacji w wymiarze operacyjnym i strategicznym.

3. Zakres i cele controllingu procesów biznesowych

Każdy rodzaj controllingu, w tym również controlling procesów biznesowych powinien mieć jasno i precyzyjnie określone [Nowosielski 2008b, s. 341]:

- ramy działania,
- cele,
- system planowania,
- system raportowania.

Przy określeniu ram działania controllingu procesów biznesowych należy szczególnie uwagę zwrócić na to, czy dotyczy on tylko procesów w ramach danego przedsiębiorstwa. Zgodnie z tym kryterium należy wyróżnić:

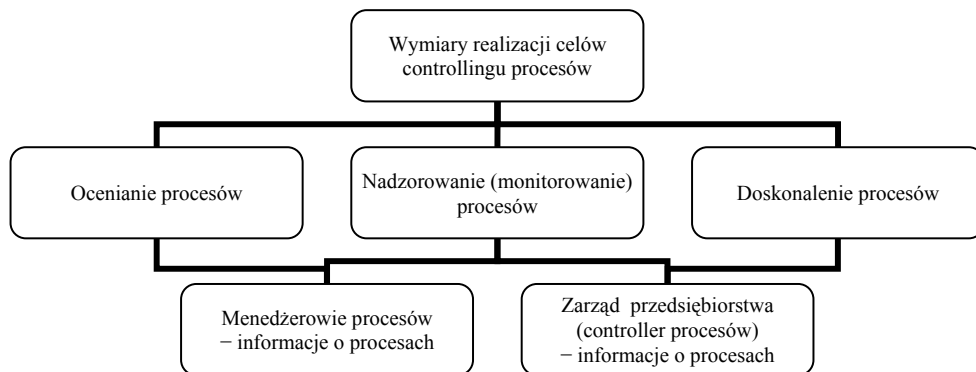
- controlling procesów biznesowych *sensu stricto*,
- controlling procesów biznesowych *sensu largo*.

W pierwszym aspekcie prowadzi się rozważania nad controllingiem procesów biznesowych w ujęciu *sensu stricto*. Dotyczy on procesów przebiegających przez komórki funkcjonalne w ramach danego przedsiębiorstwa. Natomiast controlling procesów *sensu largo* wychodzi poza strukturę organizacyjną danego przedsiębiorstwa zorientowanego procesowo (poza wewnętrzny łańcuch wartości) i dotyczy również procesów w zewnętrznych łańcuchach wartości, w których uczestniczy przedsiębiorstwo. Przykładem takich zewnętrznych łańcuchów wartości są porozumienia przedsiębiorstw określane mianem klastrów.

Cel stosowania controllingu procesów biznesowych powinien być podporządkowany wytycznym, jakie są określane przez właścicieli (udziałowców) przedsiębiorstw zorientowanych procesowo. W ujęciu długookresowym powinny być zarządzane w taki sposób, aby następowało maksymalizowanie ich wartości.

Głównym celem controllingu zorientowanego na procesy biznesowe powinno być zwiększenie w tego typu przedsiębiorstwach efektywności i wydajności realizowanych procesów, tak by były one zgodne ze strategią i ukierunkowane na sa-

tysfakcję (zadowolenie) klienta zewnętrznego i wewnętrznego. Dzięki przejrzystym procesom i strukturom utworzonym na bazie procesów możliwe jest sterowanie nimi oraz ich optymalizacja. Można to osiągnąć dzięki umiejętnemu ocenianiu, nadzorowaniu i doskonaleniu procesów biznesowych. Takie podejście zostało zaprezentowane na rysunku 1.



Rys. 1. Wymiary realizacji celów w controllingu procesów biznesowych

Źródło: opracowanie własne

Niektórzy autorzy z celu głównego, dotyczącego controllingu procesów, wyprowadzają cele szczegółowe dotyczące [Nowak 2006, s. 310]:

- skrócenia czasu realizacji cząstkowych procesów,
- optymalizacji czasu wykonywanych procesów,
- obniżenia kosztów realizacji poszczególnych procesów,
- zmniejszenia zaangażowania zasobów przy realizacji procesów,
- poprawy sprawności przebiegu procesów,
- podwyższenia jakości wykonywanych produktów (efektów finalnych procesów),
- wzrostu wartości realizowanych procesów.

Nie można ukierunkować controllingu procesów na realizację założonych celów w tak nakreślonych wymiarach bez odpowiedniego systemu planowania pomiaru dokonań oraz raportowania w przekroju ustalonych mierników. Powinien on być zbudowany w taki sposób, by możliwe było uzyskiwanie informacji o wynikach poszczególnych procesów po ich realizacji, a także w sytuacji, gdy nie jest znany jeszcze ich końcowy efekt. Aby można było to zrealizować, konieczne jest zwrócenie uwagi na [Borucińska 2007, s. 23]:

- identyfikację kluczowych procesów biznesowych,
- ułożenie zidentyfikowanych procesów w jeden wiarygodny model,
- przypisanie odpowiedzialności za dostarczanie informacji o rezultatach procesów,

- możliwość dostępu do informacji o rezultatach (miernikach) procesów,
- wykorzystanie pomiaru efektywności procesów w systemach ocen pracowników i programach szkoleniowych.

4. Mierniki w controllingu procesów biznesowych

Prawidłowo dobrane mierniki i określone ich wartości docelowe dla poszczególnych procesów mogą przyczynić się do osiągnięcia przez organizację celów strategicznych i operacyjnych. Muszą one jednak spełniać określone cechy jakościowe. Najważniejsze wyróżniki, którymi powinny się charakteryzować mierniki, to przede wszystkim [Szydełko 2008, s. 429-430]:

- istotność,
- jednoznaczność przypisania do danego procesu,
- łatwość definiowania,
- łatwość wyliczenia,
- prosta interpretacja,
- zrozumienie przez wszystkich interesariuszy,
- dające się wyrazić w czasie (dynamiczność),
- realność,
- porównywalność,
- łatwość w weryfikacji.

Niektórzy autorzy postulują, aby mierniki były określane na podstawie specjalnych atrybutów. Szczególną uwagę w tym zakresie należy zwrócić na [Nita 2008, s. 312-314]:

- cel stosowania miernika,
- powiązanie ze strategią,
- formalną postać miernika,
- źródła danych,
- orientację na sprzężenie i ciągłe doskonalenie,
- możliwość kaskadowania,
- częstotliwość pomiaru,
- osoby zaangażowane w pomiar.

Określenie celu stosowania danego miernika w odniesieniu do procesu lub/i procesów wydaje się kluczowe w controllingu procesów biznesowych. Menedżerowie procesów muszą mieć świadomość związaną z obliczanymi miernikami. Powinna ona dotyczyć głównie kategorii ekonomicznych, do których dany wskaźnik się odnosi i co za pomocą tak nakreślonych charakterystyk może być zmierzone w danym procesie lub/i procesach. W praktyce mierniki dotyczące procesów grupuje się w odpowiednie kategorie, w szczególności dotyczące [Bauer 2004]:

- produktywności procesów,
- jakości procesów,
- zyskowności procesów,

- efektywności procesów,
- wykorzystania zasobów w danych procesach,
- kosztów procesów,
- wzrostu/utrzymania/spadku pozycji ekonomicznej przedsiębiorstwa ze względu na realizację danego procesu,
- innowacyjności danych procesów,
- postępu technologicznego w procesach.

W przedsiębiorstwach zorientowanych procesowo wykorzystuje się różne mierniki. Należy jednak zaznaczyć, że nie został określony standardowy zestaw mierników dla każdego przedsiębiorstwa. Branże, w których działają przedsiębiorstwa zorientowane procesowo, a także specyfika ich działalności wpływają na dużą różnorodność realizowanych procesów oraz bazę powstałych mierników.

Analizując atrybuty „dobrych mierników”, nie należy zapominać, że powinny one być powiązane ze strategią przedsiębiorstwa oraz strategiami dotyczącymi poszczególnych procesów. Duży wpływ na konstruowane mierniki ma przyjęta strategia na poziomie całego przedsiębiorstwa zorientowanego procesowo. Ona zasadniczo nakreśla newralgiczne obszary pomiaru, którego należy dokonywać. To z kolei musi mieć przełożenie na strategię dotyczącą poszczególnych procesów (zbieżność strategii przedsiębiorstwa ze strategiami procesowymi) i determinować zakres informacyjny, który powinien być odzwierciedlony na poziomie każdego miernika odnoszącego się do danego procesu. Pośrednia zbieżność mierników procesów ze strategią staje się kluczowa w sytuacji jej zmiany na skutek tego, co się dzieje w otoczeniu przedsiębiorstwa zorientowanego procesowo. Zasada, według której należy w tym obszarze postępować, jest prosta: każda zmiana strategii powinna wpłynąć na zmianę lub korektę dotyczącą mierników procesów.

Forma, w jakiej powinien być przedstawiany miernik procesu, uzależniona jest od cech parametru i kategorii (grupy) ekonomicznej, do której został zakwalifikowany. Wytyczne w tym zakresie powinny ograniczać się przede wszystkim do wprowadzania mierników o prostych nazwach. Jeżeli chodzi o algorytm wyliczania, nie powinien on być skomplikowany, bo mogą pojawić się problemy matematyczne, a w sytuacji dużej złożoności i rozbudowania – również niejasności interpretacyjne. Wydaje się, że dobry miernik procesu to taki, który dostarcza informacje nie w surowej formie liczbowej, lecz występuje w postaci wskaźnika, indeksu lub średniej.

W sytuacji występowania jednego miernika dla co najmniej dwóch procesów należy poddać je normalizacji. Takie przekształcenia ekonometryczne wprowadza się po to, by można było porównać poszczególne jednostki wewnętrzne przedsiębiorstwa, w tym przypadku procesy.

Mierniki przedstawione w postaci bezpośredniej wyrażają jedynie surowe dane, np. poziom kosztów procesu. Te, które wyrażone są w postaci procentu, umożliwiają porównanie w czasie wartości, np. procentowej zmiany kosztów procesu roku bieżącego w stosunku do roku ubiegłego.

Mierniki wyrażone w postaci prostych wskaźników umożliwiają porównywanie jednej wartości z drugą – np. przeciętnej wartości sprzedaży na dzień. Miary mogą

być wyrażone również w postaci indeksu, np. wzrost sprzedaży do wzrostu sprzedaży w branży.

Wskaźniki mogą być także prezentowane w postaci średniej lub innych miar statystycznych (np. odchylenie standardowe kosztów procesu, semi-odchylenie kosztów procesu).

Po przeprowadzeniu standaryzacji na miernikach można porównać różne procesy ze względu na ten sam miernik. Warto w tym celu stworzyć odpowiednią macierz, w której zostaną przedstawione powiązania mierników z procesami. Zostało to zaprezentowane w tabeli 1.

Tabela 1. Macierz mierniki – procesy

	Proces 1	Proces 2	Proces 3	...	Proces M
Miernik 1	X		X		X
Miernik 2	X			X	X
Miernik 3		X		X	
...			X		X
Miernik N		X		X	

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie takiej macierzy w łatwy sposób można stwierdzić, które mierniki są przypisane do określonych procesów. Przykładowo miernik 1 występuje w procesie 1, 3 i M.

Przy konstruowaniu mierników dla poszczególnych procesów zwraca się uwagę również na ilość takich miar. Nie należy wprowadzać zbyt dużej liczby mierników, może bowiem pojawić się w takiej sytuacji groźba powielenia informacji przy wykorzystaniu różnych miar, a także problem ze wskazaniem danych do ich wyliczenia.

Źródła danych muszą być w należyty sposób przygotowane. Wiąże się to z odpowiednim ustawieniem systemu informacyjnego przedsiębiorstwa. Powinno nastąpić dopasowanie do przyjętych rozwiązań odpowiednio modelowanych systemów informatycznych, które będą generować aktualne i użyteczne dane na potrzeby wyliczenia określonych mierników dla procesów. Postuluje się w tym zakresie w rozwiązaniach informatycznych wprowadzenie procesowych hurtowni danych.

Określając mierniki procesów, należy zawsze kierować się możliwością uzyskania informacji w postaci sprzężeń i wskazania obszarów, które w procesach muszą być doskonałe. Funkcję taką spełniają wprowadzone wartości wzorcowe mierników, rozumiane jako planowane, standardowe i normatywne. Poprzez ich porównanie z wielkościami rzeczywistymi uzyskuje się informacje o odchyleniach. Te z kolei mogą być wykorzystane do podjęcia określonych decyzji menedżerskich związanych z poszczególnymi procesami.

Ważną kwestią przy konstruowaniu mierników procesów jest możliwość ich dezagregacji (kaskadowania) na mniejsze jednostki niż procesy, czyli podprocesy, działania i czynności. Powiązanie mierników na niższych poziomach niż procesy układa się również w pewne logiczne zależności. Kaskadowane mierniki z poziomu podprocesu ustalane są na poziomie działań. Dezagregacja z poziomu działań wiąże się z miernikami na poziomie czynności. Istotna uwaga w tym zakresie dotyczy tego, że szczegółowość kaskadowania powinna być uzależniona od zapotrzebowania na wieloaspektowe informacje zgłaszane przez menedżerów procesów.

Mierniki na różnych poziomach przedsiębiorstwa zorientowanego procesowo muszą być wyliczane według określonej częstotliwości. Wynika ona przede wszystkim z charakterystyki danego miernika, a także dostępności potrzebnych danych w systemach informatycznych. Kluczowe w tym aspekcie jest również zapotrzebowane na informacje o procesach zgłaszane przez menedżerów procesów. Duży nacisk z ich strony powoduje większą częstotliwość wyliczania określonych mierników związanych z procesami.

Ostatni atrybut „dobrych mierników” dotyczy w szczególności wskazania tych osób, które będą odpowiedzialne za dokonywanie wyliczeń poszczególnych mierników i sporządzanie na ich podstawie odpowiednich analiz. W przedsiębiorstwach zorientowanych procesowo takie zadania może spełniać controller procesów.

Grupe, która jest odpowiedzialna za decyzje na poziomie procesów, stanowią menedżerowie procesów. Osoby te na podstawie informacji zawartych w miernikach zarządzają w określony sposób w swoich obszarach odpowiedzialności. Istotne wydaje się to, że każdy właściciel procesów powinien wiedzieć, jak reaguje jego miernik lub mierniki na podejmowane przez niego decyzje zarządcze. Powinna być znana wrażliwość danego miernika na podejmowane działania. Kierując się tym, że zakresy odpowiedzialności poszczególnych menedżerów procesów powinny być rozłączne, należy pamiętać, że dane mierniki procesów nie mogą być powiązane informacyjnie z decyzjami podejmowanymi przez różnych właścicieli procesów. Mierniki procesów powinny dotyczyć tylko tych obszarów, na które dany menedżer procesów ma wpływ i które w odpowiedni sposób kontroluje (są zależne od niego).

W controllingu procesów możliwe jest wykorzystanie tak stworzonego systemu pomiaru efektywności w przekroju realizowanych procesów do wprowadzania na jego postawie oceny menedżerów procesów, a także osób, które występują na niższych poziomach organizacji procesowej. Taka ocena, bazująca na miernikach procesów, podprocesów, działań i czynności, powinna być w należyty sposób powiązana z systemem motywacyjnym i programami szkoleniowymi.

5. Wnioski

Zarządzanie przedsiębiorstwem przy wykorzystaniu procesów biznesowych jest bardzo dobrym rozwiązaniem dla menedżerów, którzy dostrzegają sygnały płynące z rynku dotyczące przede wszystkim szans i zagrożeń w kontekście konkurencji i klientów, a także potrafiących ocenić słabe i mocne strony przedsiębiorstw.

Właściciele procesów, którzy zarządzają swoimi obszarami przez pryzmat tych zmiennych, często potrzebują odpowiednich informacji. Pomocny w tym zakresie może okazać się controlling procesów biznesowych z odpowiednim systemem pomiaru dokonań.

Projektując taki element controllingu procesów biznesowych, nie należy zapominać o doborze właściwych mierników. Powinny one być wybierane według określonych procedur i przy zachowaniu specjalnych cech (atrybutów).

Literatura

- Bauer K., *Key performance indicators: The multiple dimensions*, DM Review, October 2004.
- Błoński H., Stausberg M., *Prozessmanagement in Pflegeorganisationen. Grundlagen – Erfahrungen – Perspektiven*, Schlutersche GmbH & Co Verlag, Hannover 2003.
- Borucińska I., *BI+, czyli controlling procesów*, „Rachunkowość Zarządcza i Controlling” 2007, nr 4.
- Dziechciarz J. (red.), *Ekonometria. Metody, przykłady, zadania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002.
- Fink C.H., *Prozessorientierte Unternehmensplanung. Analyse. Konzeption und Praxisbeispielen*, Der Deutsche Universität Verlag, Stuttgart 2003.
- Fischer H., Fleischmann A., Obermeier S., *Geschäftsprozesse realisieren. Ein praxisorientierter Leitfa-den von der Strategie bis zur Implementierung*, Vieweg, Wiesbaden 2006.
- Nita B., *Projektowanie mierników w zarządzaniu dokonaniami przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 15, Wrocław 2008.
- Nowak E., *Rozwój controllingu z perspektywy doświadczeń naukowych ośrodków wrocławskich*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1136, Wrocław 2006.
- Nowosielski S., *Controlling procesów i projektów*, [w:] S. Nowosielski (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008a.
- Nowosielski S., *Controlling procesów jako narzędzie zarządzania ryzykiem*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1175, Wrocław 2007.
- Nowosielski S., *Controlling w globalnym przedsiębiorstwie. Przesłanki i problemy konstruowania i działania*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 15, Wrocław 2008b.
- Szydełko Ł., *Pomiar dokonań w ośrodkach odpowiedzialności za procesy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 15, Wrocław 2008.

BUSINESS PROCESS CONTROLLING – SOME ASPECTS

Summary: The article presents the essence and objectives of the business process controlling in the context of process-oriented company management. Business process management requires knowledge of the owners of the processes shaping the specific metrics. They must be appropriately modelled and they must meet certain quality criteria. They should be also determined on the basis of specific attributes and placed in appropriate categories. Only such an approach may be a factor for establishing an effective system for measuring performance in business process controlling.