

ARIS Business Process Excellence

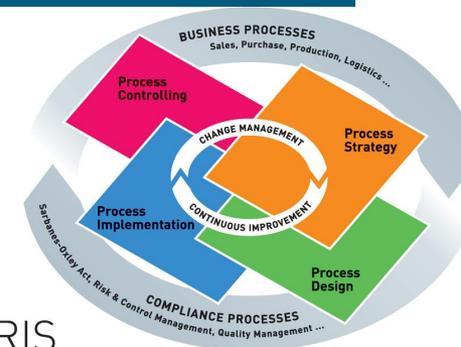
©2005 by IDS Scheer AG. All Rights reserved.

Виктория Коняхина, старший
консультант IDS Scheer Россия и CIS

Использование технологии бюджетного управления
для управления стоимостью и качеством
внутренних услуг

О компании IDS Scheer Россия и страны СНГ

- 4 Ведущие консультанты и топ-менеджмент компании работают на рынке с 1992 года
- 4 Январь 2005 – консалтинговая компания «Логика бизнеса» входит в группу компаний IDS Scheer
- 4 Миссия – Совершенство бизнес-процессов (Business Process Excellence)



ARIS
Business Process Excellence

©2005 by IDS Scheer AG. All Rights reserved.

Направления деятельности

- 4 Стратегическое управление
- 4 Управленческий консалтинг
- 4 Управление бизнес-процессами
- 4 ИТ-консалтинг
- 4 Услуги в области SAP
- 4 Программные продукты ARIS
- 4 Внедрение ИТ-решений (Ultimus, HP OpenView, Convera)
- 4 Обучение современным управленческим технологиям в Академии IDS Scheer

Общественно-политическая деятельность

- 4 Издание профессионального журнала «Логика бизнеса» для владельцев бизнес-процессов
- 4 Кафедра «Анализ и оптимизация бизнес-процессов» в ГУ ВШЭ на факультете бизнес-информатики
- 4 Участие в рабочей группе Комиссии по Административной реформе при Правительстве РФ
- 4 Организация и проведение учебно-практических семинаров и конференций

Примеры клиентов в России и странах СНГ (всего более 500)



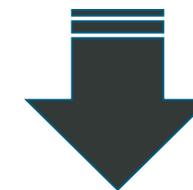
Ключевые мысли доклада

- Управление качеством внутренних услуг – способ использования потенциала организации для создания конкурентных преимуществ
- Взгляд CIO на вопросы качества внутренних услуг:
 - А) как поставщика услуг бизнесу;
 - Б) как участника Системы УК, поддерживающего решение
- Технологический mix – одно из комплексных решений по управлению качеством внутренних услуг
- Сущность Системы управления качеством с использованием технологического mix'a
- Пример практического применения технологии (опыт проекта)

Потребность внешнего клиента



Удовлетворенная/
неудовлетворенная
потребность внешнего
клиента



- Стоимость бизнеса
- Доля рынка
- CF
- Revenue
- ...



Пример

Внутренние услуги

Отражение первичных операций на счетах бухучета
Предоставление маркетинговых обзоров рынка
Информационная поддержка 1-го уровня
Обслуживание CRM-системы

Поставщики

Бухгалтерия
Маркетинг
Help Desk
IT-департамент



Повышение качества внутренних услуг способствует росту удовлетворенности клиентов продуктами/услугами компании, что позволяет достигать рыночные и финансовые цели



Договоримся о терминологии

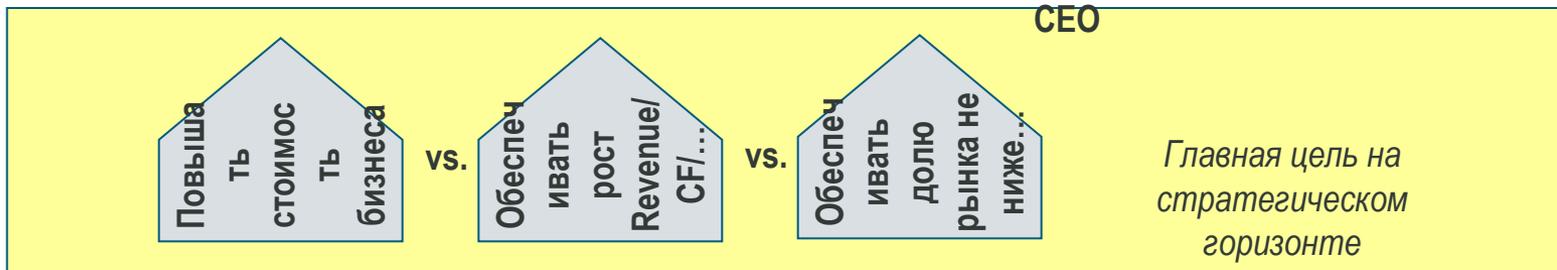
•Качество продукции/услуги – совокупность свойств и признаков продукции или услуги, которые влияют на их способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности

•Скорость
•Стоимость
•Этика
•Эргономика
•Функциональность
•...

Взгляд СЮ на вопросы качества внутренних услуг



CEO



детализируется на подцели уровня ответственности ключевых менеджеров



Позиция СЮ

как поставщика услуг бизнесу

как участника Системы УК, поддерживающего решение

1 Связь бюджетирования и процессного

Матрица процессов управления

Процессы	...	Услуга	ЦФО-Владелец процесса
А		A1	ЦФО1
		A2	ЦФО2
	
Б			
...			

Процесс – Услуга – ЦФО-
Владелец процесса

- Все Услуги идентифицируются с точки зрения их локализации в процессах Группы.
- В рамках одного процесса может генерироваться одна или несколько Услуг.
- Параметры Услуги фиксируются в SLA.



Договоримся о терминологии

- Бюджетирование - управление при помощи формирования финансовых бюджетов в разрезе финансовой структуры – ЦФО
- Процессное управление – управление связанной последовательностью действий по созданию результата, значимого для потребителя



1 Связь бюджетирования и процессного

Матрица процессов управления

Процессы	...	Услуга	ЦФО-Владелец процесса
А		A1	ЦФО1
		A2	ЦФО2
	
Б			
...			

Процесс – Услуга – ЦФО-
Владелец процесса

2 Связь трансфертного ценообразования и процессного управления



Договоримся о терминологии

- Трансфертное ценообразование - управление на основе хозрасчетных отношений с заключением между подразделениями SLA на оказание услуг на основе внутренних цен. Результаты расчетов фиксируются в управленческом учете



Механизм, приводящий систему в действие - мотивирование



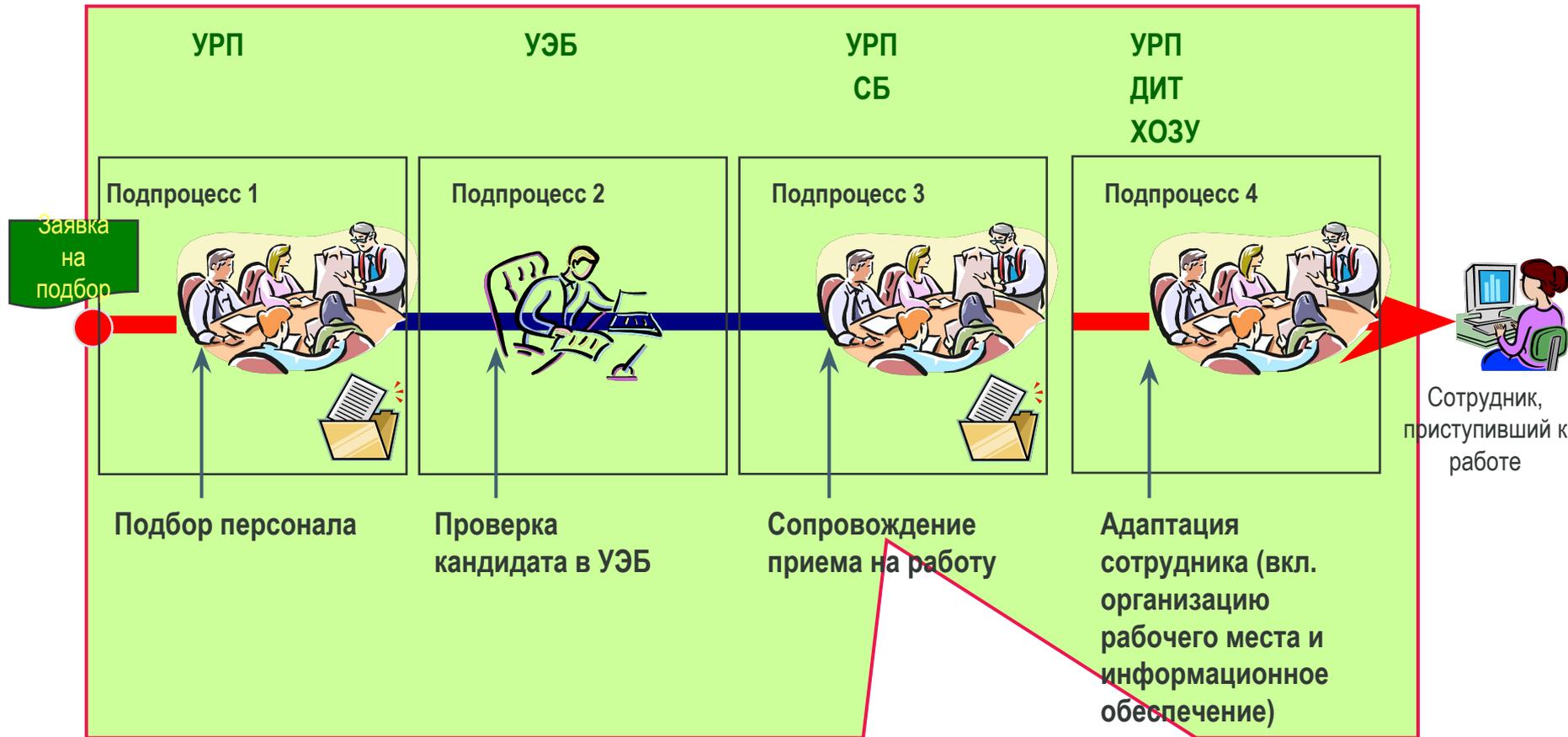
Управление качеством реализуется через механизм ценообразования на внутренние услуги и учета ФинРеза ЦФО.

Параметры Услуги фиксируются в SLA, в т.ч. цена и KPI по качеству.

Цена учитывает уровень качества Услуги.

Чтобы цена/KPI по качеству как инструмент управления качеством работали, нужно, чтобы ФинРез/KPI по качеству был увязан с мотивированием соответствующего менеджера (помимо прочих факторов).

Пример практического применения технологии (опыт проекта): пилотный процесс



Пилотный процесс = [Подпроцесс 1; Подпроцесс 4]
Результат: сотрудник, приступивший к работе

Пример практического применения технологии (опыт проекта): связь с бюджетным управлением

Фрагмент матрицы процессов по IT-департаменту

Процессы	Владелец сквозного процесса – Заказчик услуги	Наименование услуги, которую оказывает IT-департамент	Бюджетная статья
Найм персонала (подбор, прием и адаптация нового сотрудника)	УРП (Управление по работе с персоналом)	Информационное обеспечение рабочего места нового сотрудника	Доходы за информационное обеспечение рабочего места нового сотрудника
...			

Прямые затраты являются обоснованием для стоимости услуги

Разрыв между ценой и себестоимостью Услуги – сигнал необходимости оптимизации процесса предоставления Услуги



- Переход от затратного подразделения к центру получения прибыли;
- Возможность расширения услуг, возможность аутсорсинга своих услуг за пределами организации;
- Статус Департамента с независимым бюджетом

Бюджет IT-Департамента	
Доходы	Расходы
Доходы за информационное обеспечение рабочего места нового сотрудника	Зарботная плата сотрудников
...	Затраты на обучение
...	...

Спасибо за внимание
Вопросы, пожалуйста...