

Bizonyítékokon Alapuló Menedzsment (Evidence Based Management)

» Az Evidence Based Management (EBM) egy tapasztalatságon alapuló megközelítés amely segít a szervezeteknek abban, hogy növeljék az ügyfélményt, fejlesszék a teljesítőképességet és üzleti eredményeket bizonytalan környezetben. Keretet biztosít a szervezetek számára, hogy fejlesszék a képességüket, hogy értéket teremtsenek egy bizonytalan világban, keresve a stratégiai célok felé vezető utat. «

Az EBM azt a korábban már tárgyalt problémát próbálja meg megoldani, hogy a szervezet által előállított érték mérése során rendszeresen nehézségekbe ütközünk, ugyanakkor ha nem megfelelő vagy nem elégséges mértékű értéket állítunk elő akkor nem leszünk sikeresek a piacon.

A Bizonyítékokon Alapuló Menedzsment négy kulcsfontosságú értékterületen (key value areas) ad választ erre a dilemmára. Ezek a területek vizsgálják:

- A szervezet céljait (Meg Nem Valósult Érték / Unrealized Value)
- A szervezet jelenlegi állapotát a célokkal összevetve (Jelenlegi Érték / Current Value)
- A szervezet válaszidejét az érték szállításban (Piacra Lépési Idő / Time-to-Market)
- A szervezet hatékonyságát az érték szállításban (Innovációs Képesség / Ability-to-Innovate)

A fenti négy érték területre fókuszálva a szervezet meg tudja határozni jelenlegi helyzetét és haladásának irányát. Mindegyik értékterület a szervezetben előállított értékre vagy az érték előállításának képességére fókuszál. Az érték szállítása fontos

tényező (Jelenlegi Érték), de a szervezetnek reagálnia kell a piaci- és technológiai környezet változásaira (Piacra Lépési Idő) úgy hogy közben képes legyen a folyamatos megújulásra (Innovációs Képesség), továbbá megvalósítsa a hosszú távú céljait (Meg Nem Valósult Érték).

Jelenlegi Érték (Current Value)

A Jelenlegi Érték a szervezet pillanatnyi állapotát vizsgálja: milyen értéket nyújt a szervezet az ügyfeleinek és az érdekelt feleknek. Nem veszi figyelembe mi lehetséges a jövőben. A Jelenlegi érték vizsgálatához olyan kérdésekre kell választ adnia a szervezetnek, mint:

Mennyire elégedettek az ügyfeleink? Növekszik vagy csökken az elégedettségük?

Boldogok a szervezet tagjai? Növekszik vagy csökken a boldogságuk?

Mennyire derűlátóak a befektetők? Nő vagy csökken a derűlátásuk?

A Jelenlegi értékhez kapcsolódó mutatók amelyek segíthetnek kialakítani a megfelelő képet erről az érték területről (a lista néhány példát tartalmaz, de nem leíró jellegű):

Alkalmazottankénti bevétel - a hatékonyság jó indikátora lehet az összes bevétel aránya az összes alkalmazotthoz. Vegyük azonban figyelembe, hogy az érték iparáganként eltérő lehet.

Termék költség arány - A termék vagy szolgáltatás létrehozásakor és üzemeltetéskor felmerülő összes költség aránya a termék vagy szolgáltatás által termelt bevétellel.

Alkalmazottak elégedettsége - Általában kérdőíves formában készülő felmérés amely az alkalmazottak elkötelezettségét, energiaszintjét és lelkesedését méri

Ügyfél elégedettség - számos formában mérhető az ügyfelek viszony a termékhez, a korábban ismertetett NPS egy lehetséges mérőszám

Használati statisztikák - A termék vagy szolgáltatás vagy annak egyes területeinek használati gyakorisága vagy a használat hossza

Meg Nem Valósult Érték (Unrealized Value)

A Meg Nem Valósult Érték magába foglal minden olyan értéket amely előáll amikor a szervezet teljesíti az összes ügyfél vagy felhasználói igényt. Ennek az értékterületnek a vizsgálata lehetőséget biztosít a szervezetnek arra, hogy azonosítsa az ügyfelek elvárásai és tapasztalatai közötti különbségeket. Ennek áthidalásával újabb érték teremtésére nyílik lehetőség. Ez a Meg Nem Valósult érték. Ahhoz hogy a szervezet elérje a Meg Nem Valósult Értéket a következő kérdésekre adott válaszokat kell értékelnie:

Képes-e a szervezet új értéket teremteni ezen a piacon vagy más piacokon?

Megtérül-e ha ezeket a kiaknázatlan lehetőségeket megvalósítjuk?

Szükség van-e további befektetésre a Meg Nem Valósult érték eléréséhez?

Hasonlóan a Jelenlegi Értékhez, a Meg Nem Valósult Érték is behatárolható a megfelelő mutatókkal (a lista itt sem teljeskörű):

Piaci részesedés - Mekkora az a rész a piacból amely jelenleg nem a terméké. Mekkora növekedési lehetőség van még a piacon, ha a termék jobban megfelel az ügyféligenyeknek.

Ügyfél elégedettségi rés - Az ügyfelek jelenlegi tapasztalatai és elvárásai közötti különbség

Elvárt ügyfélélmény - Az ügyfelek által támasztott elvárások a jövőbeli ügyfél élménnyel kapcsolatban

Piacra Lépési Idő (Time-to-Market)

A Piacra Lépési Idő a szervezet képessége arra, hogy terméket, szolgáltatást vagy új fejlesztést vigyen a piacra.

A Piacra Lépési Idő vizsgálatára azért van szükség, hogy a lehető legrövidebb legyen az az idő amíg a szervezet értéket szállít. Ha ezt nem tudja folyamatosan alacsonyan tartani, a szervezetnek azzal kell majd szembenéznie, hogy bizonytalanná válik a fenntartható értékszállítási képessége a jövőben. Ha a Piacra Lépési Időre szerente a szervezet hatást gyakorolni, akkor a következő kérdésekre kell választ találnia:

Milyen gyorsan képes a szervezet tanulni az új információk és tapasztalatok alapján?

Milyen gyorsan képes a szervezet alkalmazkodni a megszerzett információ alapján?

Milyen gyorsan képes a szervezet új ötleteket tesztelni valódi ügyfelekkel?

A Piacra Lépési Idő is leírható bizonyos metrikákkal:

Az összeállítás és integráció gyakorisága - Az adott idő alatt összeállított, tesztelt és integrált szoftver egységek száma.

A kiadás gyakorisága - Milyen rendszerességgel jelenik meg a szervezet által készített szoftver a piacon. Naponta? Hetente? Havonta? Negyedévente? Ez

az érték megmutatja, hogy milyen időközönként tud a szervezet reagálni az ügyféligényekre.

A kiadás stabilizálásának hossza - Mennyi idő telik el (pl. hibajavítással) aközött, hogy a fejlesztők kiadásra késznek minősítik a terméket és amíg ténylegesen kiadásra kerül a felhasználóknak. Ha ez az érték túlságosan megnő az a fejlesztés belső hiányosságokra hívhatja fel a figyelmet

Hibajavítás átlagos ideje - Az az időtartam ami egy termékben feltárt hiba észlelése és javítása között telik el. A szervezet reakció képességét mutatja meg a hibák javításában.

Fejlesztési idő - Azt az időintervallumot írja le amíg az ötlettől olyan állapotig jut a termék ahol már értéket szállít a felhasználóknak.

A szolgáltatás helyreállításának ideje - Egy szolgáltatás kiesése és az újabb teljes rendelkezésre állás között eltelt idő.

Tanulási idő - Egy termék ötletének felvázolása, fejlesztése és szállítása között eltelt idő. Akkor mérjük a periódus végét amikor már érkezik visszajelzés a termékről a felhasználóktól.

A Piacra Lépési Idő javítása megnöveli annak gyakoriságát amilyen időközönként a szervezet képes növelni a Jelenlegi Értéket.

Innovációs Képesség (Ability-to-Innovate)

Milyen hatékonyan tud a szervezet új képességeket létrehozni amelyekkel jobban ki tudja elégíteni az ügyféligényeket. Az Innovációs Képesség létrehozásával és fenntartásával a szervezet folyamatosan új megoldásokat tud kidolgozni, hogy növelje a hatékonyságát és elégedetté tegye az ügyfeleit. Az Innovációs Képesség vizsgálatakor a következő kérdéseket teszi fel a szervezet:

Mi akadályozza a szervezetet, hogy új értéket hozzon létre?

Mi akadályozza meg a felhasználókat vagy ügyfeleket abban, hogy részesüljenek az innováció hasznából?

Az Innovációs Képesség feltérképezéséhez is segítségünkre lehetnek mérőszámok:

Az innováció arány - Az összes ráfordításból mennyi azoknak az aránya amelyeket kifejezetten új képességek kialakítására fordít a szervezet.

Terméken töltött idő - Az összes rendelkezésre álló időből mennyit tölt a szervezet a termékkel és az érték előállításával.

Termékverziók száma - Hány különböző verziót tart karban és üzemeltet a szervezet egyszerre.

Technikai adósság - Mennyi többlet időt fordít a szervezet arra, hogy teszteljen és hibát javítson korábbi kapkodva vagy nem megfelelő minőségben létrehozott termék egységek miatt.

Kontextus váltások gyakorisága - Milyen gyakran kell a fejlesztési folyamatot megszakítani hívásokkal, megbeszélésekkel vagy feladatok közötti gyors és gyakori ugrálással.

Az Innovációs Képesség növelése segít abban a szervezetnek, hogy minél hatékonyabban működjön és garantálja, hogy az elvégzett munka eredményeként a létrehozott termék minél magasabb értéket képviseljen az ügyfelek számára.

A célok elérése kis lépésekben

Az első lépés egy szervezet stratégiai céljának eléréséhez a Jelenlegi Érték meghatározása. Ha a szervezet célkeresztjében a Meg Nem Valósult Értékkel kapcsolatos stratégiai cél elérése van, akkor a Jelenlegi Érték fogja megmutatni, hogy

honnan indulunk. Természetesen egy új terméknel a Jelenlegi Érték 0. A fejlődési területek azonosításához meg kell érteni az Innovációs Képességet és a Piacra Lépési Időt is.

A Kísérleti Ciklus segít a szervezetnek abban, hogy elérje a következő célját és végül megvalósítsa a stratégiai célkitűzését is, úgy hogy kísérletnek nevezett apró és folyamatosan mért lépésekben halad előre. Ezek a lépések a következők:

Hipotézis megalkotása a fejlődéshez. A tapasztalatok alapján egy ötlet létrehozása amely segít a szervezetnek a következő cél elérésében, úgy hogy meghatározzuk honnan fogjuk tudni, hogy mérhető módon elértük a célt.

A kísérletek lefolytatása. A változtatások elvégzése amellyől a fejlődést reméljük és adatok gyűjtése amely alátámasztja vagy megcáfolja a hipotézisünket.

Az eredmények megfigyelése. A mérések alapján javítja-e az eredményeket a változtatás? Nem minden változtatásnak lesz ez az eredménye. Lesznek olyan változtatások amelyek rontanak a helyzeten.

A célok vagy a megközelítés kiigazítása a tanultak alapján. Mind a célok, mind a fejlesztést szolgáló kísérletek fejlődni fognak ahogy a szervezet egyre jobban megismeri az ügyfeleket, a versenytársakat és a saját képességeit. A célok változhatnak mert változik a környezet és a megvalósításhoz szükséges megoldásokat folyamatosan újra kell gondolnia a szervezetnek. A köztes célok megfelelőek voltak? A Stratégiai Cél még mindig releváns? Egy köztes cél elérésekor ki kell tűzni az új köztes célt. Ha nem sikerült elérni, akkor el kell dönteni, hogy a szervezet tartja-e tovább az irányt, megálljon vagy megváltoztassa azt. Ha a Stratégiai Cél már nem releváns alkalmazkodnia kell a szervezetnek vagy új Stratégiai Célt kell kitűznie.

A hipotézisek felállítása, a megfigyelés és mérés, valamint a tapasztalatok alapján a célok ellenőrzése és módosítása az agilis működés alapvető elemei. Az Evidence Based Management abban segít a szervezetnek, hogy a munkafolyamatokat átláthatóvá és egyértelművé teszi.