

# Strategiczne ukierunkowanie procesów gospodarczych organizacji

(invited paper)

Dr Mariusz Baran

Katedra Systemów Informatycznych  
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej  
Uniwersytet Jagielloński

Projekty modelowania procesów biznesowych organizacji realizowane są w praktyce gospodarczej z bardzo różnym ukierunkowaniem aplikacyjnym. Najczęściej podejmowane są one w trakcie:

- analiz potrzeb użytkowników – URA (ang. *User Requirements Analysis*) – prowadzonych jako składowa analiz przedwdrożeniowych ukierunkowanych na dobór rozwiązań informatycznych, gdzie model procesowy służy jako narzędzie identyfikacji, systematyzacji i alokacji oczekiwań użytkowników względem systemu.
- konfiguracji systemu informatycznego, dla której model procesowy stanowi podstawę: koncepcji biznesowej wdrożenia rozwiązania, parametryzacji oraz testów ukierunkowanych na weryfikację skuteczności obszarowej i międzyobszarowej wymiany danych,
- doskonalenia mechanizmów alokacji kosztów oraz kalkulacji rentowności produktów i klientów w podejściu opartym na działaniach – ABC (ang. *Activity Based Costing*),
- wdrażania norm jakościowych opartych na proceduralnych opisach zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- projektów operacyjnego doskonalenia organizacji ukierunkowanych na „doraźne” korzyści wynikające z optymalizacji przebiegu procesów – BPI (ang. *Business Process Improvement*) – realizowanych z naciskiem na opracowanie map procesowych w wersji „powinno być”,
- gruntownych restrukturyzacji podmiotów opartych na zmianie strategicznego ukierunkowania przedsiębiorstwa, w których nowa strategia przekłada się na zmiany procesów gospodarczych, a w konsekwencji również struktury organizacyjnej.

W zależności od orientacji (postawionego celu) projektu, przygotowanie map procesów różni się zarówno co do szczegółowości budowanych modeli (procesów, podprocesów, czynności), jak i zakresu kontekstu organizacyjnego (struktury organizacyjnej, ról, zasobów, celów i potrzeb organizacji) z jakim model musi zostać powiązany. Elementem niezmiennym, dla niemal wszystkich projektów procesowych ukierunkowanych na doskonalenie organizacji, powinno być jednak zachowanie właściwej:

- priorytetyzacji analizy procesów – pozwalającej na koncentrację wysiłków i nakładów organizacyjnych na procesach ważnych dla przedsiębiorstwa, czyli tam, gdzie mogą one przynieść wymierne korzyści,
- orientacji budowanego modelu – która zapewni spójność uzyskiwanych w warstwie procesowej efektów z nadrzędnymi celami organizacji.

Metodą gwarantującą zarówno właściwą priorytetyzację prac analitycznych, jak i orientację budowanego modelu procesowego, jest identyfikacja powiązań poziomu strategicznego i procesowego opisu organizacji. Takie podejście (od ogółu do szczegółu) pozwala na wskazanie procesów kluczowych dla sukcesu organizacji, a tym samym właściwie kierunkuje (również w wymiarze inwestycyjnym) projekty doskonalenia organizacyjnego. Powiązanie, o którym mowa, stanowi również podstawę dla skutecznego wdrożenia strategii w przedsiębiorstwie, zapewniając kaskadowanie celów strategicznych do wnętrza organizacji, aż do poziomu działań i stanowisk pracy.

Klasyfikując aktywności realizowane w przedsiębiorstwach można stwierdzić, że ramowo dzielą się one na dwie podstawowe kategorie: aktywności o charakterze procesowym oraz aktywności o charakterze projektowym. Podstawowym wyróżnikiem w powyższej klasyfikacji jest czasookres trwania prac. Aktywności procesowe są powtarzalne, zachodzą w organizacjach wielokrotnie w długim okresie czasu i realizowane są trwale według zadanego schematu. Aktywności projektowe realizowane są zwykle w relatywnie krótszym czasie, przy znacznie niższym poziomie strukturyzacji problemu, wymagając indywidualnego podejścia do zagadnienia. Istnieje jednak wspólna płaszczyzna pozwalająca na skuteczne powiązanie obu powyższych kategorii – orientacja aktywności organizacji na strategię. Konsekwentne zastosowanie perspektywy patrzenia na działania w organizacji poprzez pryzmat strategii prowadzi do powstania **Organizacji Zorientowanej na Strategię** (patrz Diagram 1). Od momentu przyjęcia takiej perspektywy zarządzania organizacją, wartościowanie procesów i

projektów w organizacji odbywać się powinno nie tylko na bazie oczekiwanych krótkoterminowych efektów ich realizacji, ale również, a może nawet przede wszystkim, w myśl zidentyfikowanej siły ich wpływu na osiągnięcie zdefiniowanych w strategii organizacji celów długo i średnioterminowych.

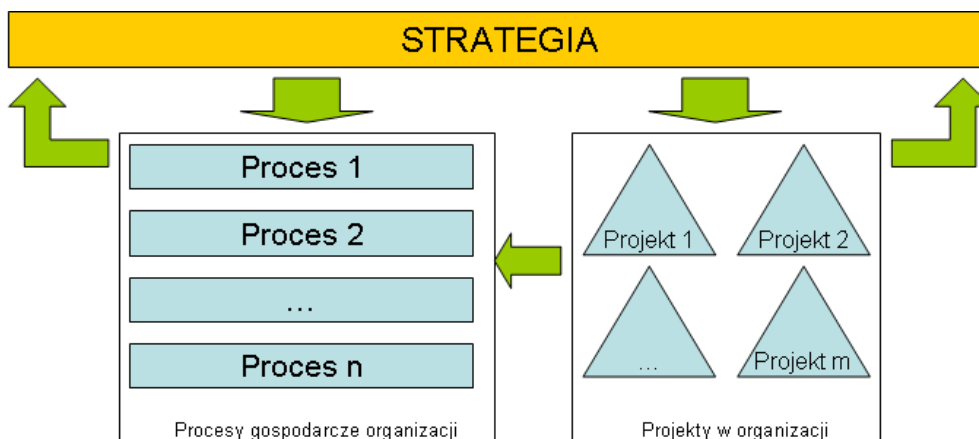


Diagram 1. Schemat wzajemnych zależności strategii, procesów i projektów w Organizacji Zorientowanej na Strategię

Przyjmując optykę strategiczną patrzenia na organizację, opartą na **Zrównoważonej Karcie Wyników**, można wyróżnić cztery kluczowe perspektywy definiowania celów strategicznych: finansową, rynkową, działań oraz zasobową. Pozwalają one na skuteczne zrównoważenie priorytetów przypisywanych w organizacji celom krótkoterminowym (np. finansowym) i długoterminowym (np. rozwojowym). Dwie pierwsze perspektywy koncentrują się głównie na strategicznych celach organizacji w zakresie aspektów: przychodowych, efektywności kosztowej oraz zagadnień rynkowych i produktowych. Każdy z nich warunkowany jest jednak skutecznymi działaniami podejmowanymi w ramach trzeciej z perspektyw – procesami gospodarczymi organizacji – oraz zasobami (ludzkimi, informacyjnymi, itd.) rozwijanymi w ramach czwartej z perspektyw. Tym samym definiując finansowe i rynkowe ukierunkowanie organizacji, powinniśmy być w stanie zdefiniować również kluczowe dla ich osiągnięcia procesy biznesowe (oraz zasoby). Brak identyfikacji tych procesów spowoduje oderwanie przyjętej strategii od rzeczywistego sposobu działania organizacji. W tej sytuacji podmiot, który posiada zdefiniowaną poprawnie strategię, zatrzymuje się na etapie jej formułowania, bez podjęcia realnych działań ukierunkowanych na wdrożenie strategii, czyli przełożenie na sposób działania i kształt organizacji. Brak takiego przełożenia powoduje, że „nowa” strategia organizacji realizowana jest „starymi” strukturami procesowymi i organizacyjnymi, co w najlepszym razie prowadzi do nieefektywnej realizacji celów strategicznych, a w najgorszym do całkowitego braku możliwości realizacji strategii.

Wdrożenie strategii można utożsamić z koniecznością wprowadzenia odpowiednich zmian na poziomie procesowym (i strukturalnym) przedsiębiorstwa. Zmiany te zainicjowane zostaną przez identyfikację **procesów kluczowych**, warunkujących osiągnięcie celów strategicznych postawionych w perspektywach: finansowej i rynkowej. Określona zgodnie z powyższym schematem hierarchia celów przenosi wymagania postawione na poziomie strategicznym na poziom procesów gospodarczych organizacji stanowiących (wraz z zasobami) wymiar operacyjny działania organizacji. Od tego momentu efektywna realizacja procesów kluczowych wspierać będzie w sposób bezpośredni realizację postawionych celów strategicznych, a zagadnienia związane z zarządzaniem procesami oraz rozwojem organizacji nabierają znaczenia strategicznego. Powiązanie poziomu strategicznego i operacyjnego organizacji, o którym mowa powyżej, zobrazowane zostało na Diagramie 2, gdzie przedstawiono strukturę celów strategicznych (obejmującą: cel ogólny, mierniki wraz z wymiennymi celami szczegółowymi), dla których dopełnieniem definicyjnym są odpowiednie determinanty procesowe (procesy kluczowe) oraz projektowe (tzw. **inicjatywy strategiczne**) warunkujące sukces realizacji danego celu strategicznego. W powyższym kontekście, cele procesów kluczowych oraz inicjatyw strategicznych powinny być bezpośrednią pochodną postawionych w organizacji celów strategicznych.

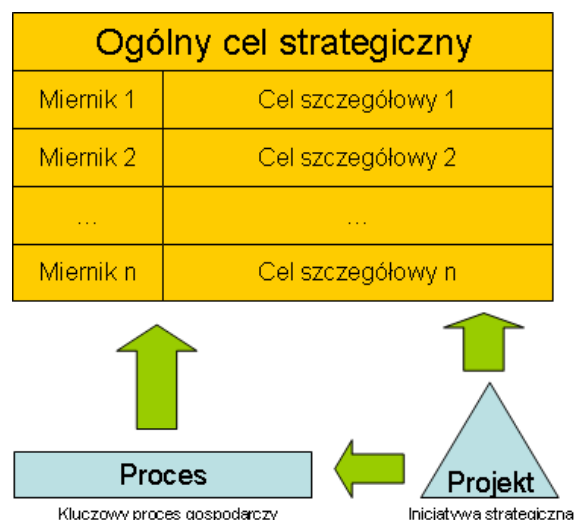


Diagram 2. Schemat definicji struktury celów strategicznych w Organizacji Zorientowanej na Strategię

Konstrukcja hierarchii celów na poziomie strategicznym to jednak dopiero początek drogi w kierunku budowy Organizacji Zorientowanej na Strategię. Zdefiniowanie powiązania celów strategicznych i procesowych jest elementem inicjującym cały szereg aktywności w wymiarze procesowego funkcjonowania organizacji. Bazowym elementem w tym zakresie jest wypracowanie **kompleksowego modelu procesów gospodarczych**, ze szczególnym uwzględnieniem procesów kluczowych warunkujących sukces przyjętej strategii. Złożoność aktywności związanych z przygotowaniem modelu zależy od poziomu komplikacji struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz logiki samego biznesu. Relatywnie najtrudniej modelowanie przebiega w podmiotach organizacyjnie złożonych (koncernach, holdingach, grupach firm o dużej różnorodności prowadzonych działalności). Dla opracowania kompleksowego modelu procesów konieczna jest dekompozycja celów procesowych (wynikających ze strategii) na podprocesy wzdłuż mapy przebiegu procesu. Dystrybucja ta oparta jest typowo na systemie pomiarowym zdefiniowanym hierarchicznie na poziomie: procesów, podprocesów i ważnych czynności. Dalsze uszczegóławianie systemu pomiarowego pozwala na monitoring i zarządzanie wydajnością aż do poziomu stanowisk pracy zaangażowanych w realizację procesu (wymiar zasobowy). Dopiero taki kompleksowy model zarządzania procesami (BPM – *Business Process Management*) pozwala na skuteczne ukierunkowanie strategiczne organizacji, sięgające pojedynczych pracowników/zespołów roboczych. Co więcej, przy właściwym zdefiniowaniu powiązań poziomu strategicznego z operacyjnym mamy gwarancję, że zadania podejmowane przez pracowników wspierają w sposób efektywny realizację strategii oraz, że każdy pracownik rozumie w jaki sposób swą pracą przyczynia się do realizacji strategii (aspekt komunikacji strategii w organizacji).

Dla uzyskania całościowego oglądu przebiegu procesu wdrażania strategii z wykorzystaniem Zrównoważonej Karty Wyników należy wspomnieć o procesie propagacji karty w głąb organizacji, która dzieje się nie tylko w wymiarze procesowym, o czym była mowa dotychczas, ale również w oparciu o strukturę organizacyjną – jest to tzw. **kaskadowanie Zrównoważonej Karty Wyników**. Ogólny schemat realizacji działań kaskadowania sprowadza się do sekwencyjnego opracowania Zrównoważonych Kart Wyników dedykowanych dla kolejnych poziomów struktury (patrz Diagram 3):

- organizacji jako całości – Zrównoważona Karta Wyników Centrali stanowi bezpośrednie przełożenie strategii organizacji na zbiór wymiernych i powiązanych ze sobą zależnościami przyczynowo-skutkowymi celów strategicznych,
- poszczególnych Strategicznych Jednostek Biznesowych (SJB),
- pionów w ramach Strategicznych Jednostek Biznesowych,
- komórek organizacyjnych w pionach.

Działaniem dodatkowym, uzupełniającym proces kaskadowania, jest zdefiniowanie Zrównoważonych Kart Wyników dla jednostek wspierających, wydzielanych często bezpośrednio na poziomie centrali (np. informatyka, zarządzanie nieruchomościami, zaopatrzenie, itp.), dla których poszczególne SJB stanowią klientów wewnętrznych, obsługiwanych na bazie relacji klient-dostawca.

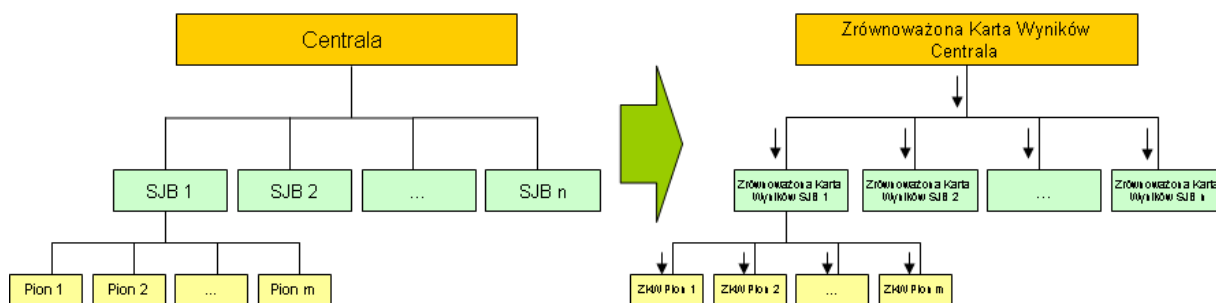


Diagram 3. Scenariusz ramowy kaskadowania Zrównoważonej Karty Wyników

Konsekwencją kaskadowania, w wymiarze procesów gospodarczych, jest m.in. bardziej precyzyjne zdefiniowanie powiązań pomiędzy celami strategicznymi i procesami biznesowymi na każdym z poziomów organizacji. Tym samym przedstawione tu kierunki wiązania celów procesów ze strategią opisaną Zrównoważoną Kartą Wyników oraz kaskadowanie Zrównoważonej Karty Wyników mają charakter działań wzajemnie komplementarnych.

Podsumowując, wspólną płaszczyzną postrzegania działań procesowych i projektowych w organizacji powinna być ich orientacja na strategię. Tym samym znaczenie poszczególnych aktywności w organizacji winno być wazone poziomem ich oddziaływania na zdolność organizacji do realizacji założonych celów strategicznych. Efektywne powiązanie aktywności procesowych i projektowych możliwe jest w organizacji na bazie Zrównoważonej Karty Wyników, w ramach której cele procesowe (oraz cele strategiczne w pozostałych trzech „kanonicznych” perspektywach BSC) powiązane mogą zostać z celami projektowymi definiowanymi w kategoriach inicjatyw strategicznych. Powiązanie takie nie jest jednak „możliwością”, lecz „koniecznością” warunkującą efektywną realizację strategii organizacji.

#### Literatura:

- M. Baran, Powiązanie poziomu strategicznego i operacyjnego na przykładzie Koncernu Energetycznego ENERGA S.A., Konferencja „Modelowanie Procesów Biznesowych”, Warszawa 2007
- M. Baran, Możliwości i sposoby wdrażania procesowego zarządzania organizacją, AE Kraków 2003
- M. Baran, Wykorzystanie analitycznych metod projektowania systemów informatycznych w konstrukcji referencyjnych procesów gospodarczych obszaru finansowo-księgowego, AE Kraków 2001
- M. Flasiński, Modelowanie systemów informatycznych i procesów biznesowych, Wydział Informatyki, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz, 2001.
- M. Flasiński, Zintegrowane Systemy Informatyczne Wspomagające Zarządzanie, Wydział Matematyki i Informatyki, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, 2002.
- M. Flasiński, Zarządzanie projektami informatycznymi, PWN, 2006.
- M. Flasiński, Wstęp do Analitycznych Metod Projektowania Systemów Informatycznych, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne WNT, Warszawa 1997.
- M. Flasiński, Restrukturyzacja zarządzania przedsiębiorstwem (Business Reengineering) a wdrożenie metody MRP II, w: Krajowe i zagraniczne systemy MRP 1997, Biuro Badawczo-Rozwojowe DiS, Warszawa-Swierk, 1997.
- G.A. Rummler, A.P. Brache, Improving Performance, Jossey-Bass Publ., San Francisco, 1995.
- W.M. Grudziński, I.K. Hejduk, Projektowanie systemów zarządzania, Difin, Warszawa, 2001.
- R. Muller, P. Rupper, Process Reengineering, Astrum, Wrocław, 2000.
- P.F. Schlesinger, V. Sathe, L.A. Schlesinger, J. Kotter, Projektowanie organizacyjne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1999.
- M. Lasek, M. Pęczkowski, B. Otmianowski, Analiza procesów biznesowych z wykorzystaniem programów: iGrafx Process 2000 for Six Sigma/ iGrafx FlowCharter 2000 Professional PL, WSISiZ, 2003
- W. Fliegner, Informatyczne aspekty modelowania ewidencji księgowej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, 2006
- V.D. Hunt, Process Mapping: How to Reengineer Your Business Processes, John Wiley & Sons Inc, 1996
- M. Jackson, G. Twaddle, Business Process Implementation: Building Workflow Systems, Addison-Wesley, 1997
- H.R. Friedag, W. Schmidt, A. Lewandowska, M. Likierski, My Balanced Scorecard Moja Strategiczna Karta Wyników, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004
- R. Kaplan, D. Norton, Strategiczna Karta Wyników, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2001
- R. Kaplan, D. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, 1996. (polskie tłumaczenie: Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie, PWN, Warszawa, 2001).
- M. Likierski, A. Lewandowska, Pod presją czasu karta strategiczna, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2005
- H. K. Rampersad, Kompleksowa Karta Wyników, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2004