

Powiązanie poziomu strategicznego i operacyjnego na przykładzie Koncernu Energetycznego ENERGA S.A. (invited paper)

Dr Mariusz Baran

Katedra Systemów Informatycznych,
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Uniwersytet Jagielloński
ul. F. Straszewskiego 27, 31-113 Kraków

Słowa kluczowe: modelowanie i restrukturyzacja procesów gospodarczych, definiowanie celów procesów, zarządzanie procesami gospodarczymi – BPM, wdrażanie strategii organizacji, Zrównoważona Karta Wyników – BSC.

Wprowadzenie

Modelowanie procesów gospodarczych odbywać się może z bardzo różnym ukierunkowaniem aplikacyjnym, poczynając od modelowania na potrzeby wdrożeń systemów informatycznych na kompleksowych projektach restrukturyzacyjnych organizacji kończąc. W zależności od przyjętego ukierunkowania projekt przygotowania procesów różni się zarówno co do szczegółowości budowanych modeli (procesów, podprocesów, czynności), jak i zakresu kontekstu organizacyjnego (struktury organizacyjnej, zasobów, celów organizacji) z jakim model musi zostać powiązany. Niezmiennikiem projektu modelowania procesów powinno być zawsze zachowanie właściwej orientacji budowanego modelu, tak aby wymierne cele stawiane procesom były spójne z nadrzędnymi celami organizacji. Metodą dla zapewnienia spójności celów, o której będzie tu mowa, jest zapewnienie strategicznego ukierunkowania modeli kluczowych procesów gospodarczych.

Powiązanie poziomu strategicznego i operacyjnego organizacji

Klasyfikując aktywności realizowane w przedsiębiorstwach można by stwierdzić, że ramowo dzielą się one na dwie podstawowe kategorie: aktywności o charakterze procesowym oraz aktywności o charakterze projektowym. Podstawowym wyróżnikiem w tym zakresie jest czasookres trwania działań. Aktywności procesowe są powtarzalne i zachodzą wielokrotnie w organizacjach w długim okresie czasu (realizowane są trwale według zadanego schematu). Aktywności projektowe realizowane są w relatywnie krótszym czasie (przy znacznie niższym poziomie strukturyzacji, wymagając indywidualnego podejścia). Istnieje jednak wspólna płaszczyzna pozwalająca na ich skuteczne powiązanie – orientacja aktywności na strategię. Zastosowanie spojrzenia na działania w organizacji poprzez pryzmat strategii prowadzi do powstania tzw. Organizacji Zorientowanej na Strategię. Od tego momentu wartościowanie procesów i projektów w organizacji odbywać się powinno nie tylko na bazie oczekiwanych krótkoterminowych efektów, ale również, a może nawet przede wszystkim, w myśl zidentyfikowanej siły ich wpływu na osiągnięcie zdefiniowanych w strategii organizacji celów długo i średnioterminowych.

Przyjmując optykę strategiczną (Zrównoważonej Karty Wyników) spojrzenia na organizację można wyróżnić cztery kluczowe perspektywy: finansową, rynkową, działań oraz zasobów. 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 aspektów rynkowych i produktowych. Każdy z nich warunkowany jest jednak skutecznymi działaniami podejmowanymi w ramach trzeciej z perspektyw – procesami 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 sformułowania, bez podjęcia realnych działań ukierunkowanych na jej wdrożenie, 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.

Jest 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 zależna jest od poziomu komplikacji struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz logiki samego biznesu. Relatywnie najtrudniej modelowanie przebiega w podmiotach organizacyjnie złożonych np. 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 wydajności sięgający 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).

Drugim z wymiarów aktywności organizacyjnej przedsiębiorstw są działania o charakterze projektowym. W optyce strategicznej projekty, podobnie jak procesy, oceniane będą z punktu widzenia poziomu ich wkładu we wsparcie strategii (w wymiarach: finansowym, rynkowym, działań i zasobów). Do kategorii aktywności projektowych zaklasyfikować można szczególnie ważne, wręcz krytycznie warunkujące możliwość realizacji celów strategicznych, *inicjatywy strategiczne*. Będą to wszelkie działania ukierunkowane na wyeliminowanie luki strategicznej powstającej pomiędzy dotychczasową „trajektorią strategiczną” organizacji, a ambitnie postawionymi celami strategicznymi. Inicjatywy strategiczne ukierunkowane są zwykle na podniesienie potencjału organizacji, często w oparciu o działania restrukturyzacyjne w zakresie procesów (BPI – Business Process Improvement, BPR – Business Process Reengineering) prowadząc do nowego, efektywniejszego sposobu osiągania celów procesowych.

Przykład zastosowania metodyki – Koncern Energetyczny ENERGA S.A.

W ramach projektu doskonalenia zarządzania poziomem strategicznym i operacyjnym przeprowadzono w Koncernie Energetycznym ENERGA S.A.¹ szereg prac ukierunkowanych na opracowanie kompleksowego modelu funkcjonowania Koncernu. Działania prowadzone były zgodnie z przedstawioną powyżej metodologią, poczynając od formalizacji i implementacji elementów wypracowanej w Koncernie strategii, na modelu procesowym poszczególnych Oddziałów Koncernu kończąc. W ramach projektu na poziomie strategicznym wypracowano dla całości Koncernu Zrównoważoną Kartę Wyników, w tym: Zrównoważoną Kartę Wyników Centrali Koncernu, model kaskadowania karty pozwalający na „przeniesienie” strategii z poziomu Centrali na poziom Oddziałów, model referencyjnej Karty Oddziałowej, Zrównoważone Karty Wyników dla 8 Oddziałów. W ramach projektu na poziomie operacyjnym opracowano model procesowy Koncernu, w tym: przeprowadzono identyfikację procesów głównych, opracowano referencyjny model procesów Oddziału oraz modele indywidualne dla 8 Oddziałów, dokonano analizy rozbieżności modeli procesowych Oddziałów pozwalającą na właściwe ukierunkowanie działań unifikacyjnych, zrealizowano powiązania map procesów gospodarczych z mapą celów strategicznych Koncernu. W kontekście powyższych prac znaczący jest fakt, że działania doskonalące zarządzanie w Koncernie zakładały zachowanie elementów specyficznych dla poszczególnych Oddziałów. W pozostałych, typowych obszarach działalności Oddziałów omawiane tu prace były doskonałą okazją dla przeprowadzenia działań unifikujących dotychczas różne metody zarządzania. Możliwości w zakresie unifikacji są szczególnie

¹ **Koncern Energetyczny ENERGA** obsługuje ponad 2,7 mln odbiorców na obszarze północnej i środkowej Polski. Eksploatuje 6,2 tys. km linii wysokiego napięcia, 64,5 tys. km linii średniego napięcia i około 82 tys. km linii niskiego napięcia. Koncern posiada majątek trwały w wysokości 6,7 mld złotych. Zatrudnia ponad 7,5 tys. pracowników w Centrali i ośmiu Oddziałach terenowych.

doceniane w podmiotach „nowotworzonych” w ramach procesów integracyjnych (np. procesów konsolidacji branżowej, fuzji, przejęć) obejmujących przedsiębiorstwa działające dotychczas w sposób niezależny.

Podsumowanie

Wspólną płaszczyzną postrzegania działań procesowych i projektowych w organizacji powinna być ich orientacja na strategię. Tym samym znaczenie poszczególnych aktywności w organizacji winno być ważne poziomem ich oddziaływania na zdolność realizacji przez organizację 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 traktowanymi w kategoriach inicjatyw strategicznych. Powiązanie takie nie jest jednak „możliwością”, lecz „koniecznością” warunkującą efektywną realizację strategii organizacji.

Literatura:

M. Baran, Wykorzystanie analitycznych metod projektowania systemów informatycznych w konstrukcji referencyjnych procesów gospodarczych obszaru finansowo-księgowego, AE Kraków 2001

M. Baran, Możliwości i sposoby wdrażania procesowego zarządzania organizacją, AE Kraków 2003

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-Świerk, 1997.

G.A. Rummier, 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. S. 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