

Anna Sadowska\*

## WSPARCIE IT DLA ZARZĄDZANIA OPARTEGO NA PROCESACH

### BPM, czyli Zarządzanie oparte na procesach

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie koncepcji zarządzania opartego na procesach, historii powstania i rozwoju tej koncepcji, a także krótkie omówienie podstawowych pojęć i technik z nią związanych.

#### Historia i zarys koncepcji

Koncepcja BPM powstała na gruncie koncepcji *workflow* (kierunku zarządzania obiegiem dokumentów wewnątrz aplikacji i pomiędzy różnymi systemami) i automatyzacji pracy, na początku lat 80.

Pierwsze odniesienia do koncepcji zarządzania opartego na procesach biznesowych zostały przedstawione w dwóch artykułach publikowanych w „Sloan Management Review” oraz „Harvard Business Review” w 1990 r. przez Michaela Hammera. W artykułach tych wskazał on na rosnącą falę zainteresowania innowacjami i radykalnymi zmianami w zarządzaniu spowodowaną rosnącą konkurencją na rynkach światowych, która z kolei warunkowana jest rozwojem technologii i postępami globalizacyjnymi.

Z tych powodów przedsiębiorstwa zmuszone są do poszukiwania dodatkowych rezerw efektywności, aby utrzymać dalszy wzrost wartości przedsiębiorstwa, rentowność i płynność finansową. Oprócz rozwoju technologii i zwiększania kompetencji pracowników, dodatkowym źródłem efektywności jest optymalizacja procesów biznesowych funkcjonujących w ramach przedsiębiorstwa.

Koncepcja BPM jest częściowo zawarta w takich podejściach do zarządzania w poszczególnych obszarach, jak ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management), PRM (Partner Relationship Management), SCM (Supply Chain Management). Koncepcji tych nie należy utożsamiać (jak to się potocznie przyjęło) jedynie z systemami informatycznymi wspierającymi te podejścia i strategię.

Podstawową różnicą pomiędzy BPM, a ERP, CRM, PRM i zbliżonymi podejściami jest kompleksowe objęcie danego tematu. ERP dotyczy tylko sfery

---

\* Mgr, doktorantka, Zakład Informatyki Ekonomicznej, Uniwersytet Łódzki.

planowania produkcji, logistyki i finansów, natomiast nie obejmuje pozostałych bardzo ważnych procesów w firmie, takich jak zarządzanie klientami, strategii marketignowych, analizy działań konkurencji, sprzedaży (co jest częściowo domeną CRM), współpraca z odbiorcami, zarządzanie cenowe dla odbiorców (co jest domeną PRM), współpracy z dostawcami i usługodawcami, optymalizacja procesów dostaw i produkcji (co z kolei jest realizowane w ramach SCM). BPM, w odróżnieniu od poprzednich podejść, zakłada zarządzanie wszystkimi procesami w firmie w spójny sposób, tak aby można było wszystkie procesy podporządkować wyznaczonym celom, umożliwić współpracę pomiędzy wieloma komórkami przedsiębiorstw i przede wszystkim uzyskać **jeden, spójny obraz przedsiębiorstwa**. Pozwoli to wyeliminować zbędne działania i zasoby, a także dokonać właściwej optymalizacji zasobów w ramach całego przedsiębiorstwa, a nie tylko w ramach pojedynczej komórki.

#### Podstawowe pojęcia koncepcji zarządzania opartego na procesach

W ramach koncepcji zarządzania opartego na procesach biznesowych (zarządzania procesami) należy zdefiniować podstawowe pojęcia opisujące tę koncepcję.

**Zarządzanie procesami** jest to całość działań dotyczących planowania i monitorowania procesów, w szczególności procesów biznesowych, często mylone z reengineeringiem.

**Proces** to naturalnie występujący lub zaprojektowany ciąg zachodzących jedno po drugim i wynikających kolejno z siebie zdarzeń prowadzących do pewnego stadium końcowego, wyniku.

**Proces biznesowy** jest to sposób działania pozwalający osiągnąć wymierny rezultat ekonomiczny.

Każdy proces biznesowy składa się z produktu wejścia, metody zarządzania i produktu wyjścia. Biznesowe spojrzenie na ciągłość operacji i cięcie kosztów pokazuje, jak BPM może być wykorzystywany we wspomaganiu efektywności procesów w organizacji.

**Lean management** – „odchudzanie procesów” – polega na takim przeprojektowaniu procesów, aby w ramach danego procesu wykonywane były tylko niezbędne czynności i aktywności i angażowane niezbędne zasoby.

**Broken processes** – „zepsute procesy” – to wyszukiwanie i eliminacja procesów zbędnych dla realizacji podstawowego celu przedsiębiorstwa.

**Reengineering** jest radykalnym przeprojektowaniem wszelkich procesów w firmie.

### Potencjalne korzyści

Obecnie koncepcja BPM obejmuje oprócz zarządzania obiegiem dokumentów, również procesowe zarządzanie projektami, logistyką i innymi obszarami działalności przedsiębiorstwa. Oznacza to nie tylko automatyzację samych procesów, ale także relacji między ludźmi, departamentami, aplikacjami i systemami funkcjonującymi w przedsiębiorstwie. Badania przeprowadzone przez M. Hammera i J. Champy wskazują, że udane zastosowanie tej metody w przedsiębiorstwie pozwala m.in. na skrócenie cykli produkcji do 70%, redukcję kosztów i poprawę rentowności do 40%, a także znaczącą poprawę jakości wyrobów i zadowolenia klientów i istotne rozszerzenie udziału w rynku.

Za najważniejsze korzyści płynące z wdrożenia kompleksowego zarządzania procesami dla każdej organizacji wymienia się najczęściej:

- uzyskanie jednolitego opisu działania przedsiębiorstwa: poszczególni uczestnicy procesu poznają cały proces, zasady jego funkcjonowania oraz swoją w nim rolę; w przypadku wprowadzenia śledzenia przepływu prac istnieje wiedza, co się w firmie dzieje oraz kto i w jakim stopniu odpowiada za prawidłowy przebieg procesu;

- silne zorientowanie całego przedsiębiorstwa na stałe uzyskiwanie satysfakcji klienta dzięki łatwemu ustalaniu przyczyn braku takiej satysfakcji (opóźnienia, błędy itp.) oraz jego stałe monitorowanie;

- ustalenie najlepszego pod względem czasu, zasobów, kosztów sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa bez eksperymentowania na „żywym organizmie” oraz stworzenie mechanizmu łatwiejszego i szybszego dostosowywania się do zmian w przyszłości; standaryzacja wykonywanych czynności na podstawie „najlepszych praktyk”;

- usprawnienie komunikacji i współpracy wewnątrz firmy oraz poprawa kultury organizacyjnej i atmosfery pracy;

- przygotowanie do zbudowania i efektywniejsze wdrożenie Systemu Zarządzania Jakością zgodnego z wymaganiami ISO 9001:2000;

- racjonalny wybór i sprawniejsze uruchomienie zintegrowanego systemu wspomagającego zarządzanie przedsiębiorstwem opartego na klasowych rozwiązaniach typu ERP, CRM i innych.

## Modelowanie procesów

### Cele modelowania procesów

Modelowanie procesów biznesowych ma za zadanie dostarczyć odpowiedzi na następujące pytania:

- Jak działa nasza organizacja?
- Jakie procesy są realizowane przez naszą firmę?
- Czy realizowane procesy są wystarczająco efektywne i wydajne?
- Czy możliwe jest usprawnienie realizowanych procesów?
- Czy procesy realizowane przez naszą firmę są zgodne z założeniami strategicznymi?

Głównym celem modelowania jest zrozumienie, w jaki sposób funkcjonuje przedsiębiorstwo, czyli analiza jego działania oraz zaproponowanie możliwych do przeprowadzenia usprawnień. Modelowanie procesów pozwala na odejście od „ręcznego” zarządzania firmą, które niewątpliwie nie sprzyja rozwojowi firmy oraz atmosferze kreatywności i zaangażowania pracowników. Przejście na zarządzanie procesowe pozwala firmom na stopniowe uaktywnianie pracowników (poprzez przypisywanie im ról właścicieli procesów) oraz na maksymalne wykorzystywanie ich potencjału.

### Metodyka

Na poziomie budowania strategii firmy niezbędna jest wiedza o kluczowych procesach zachodzących w przedsiębiorstwie. Umiejętność sprostania wyzwaniom obecnego rynku w dużym stopniu zależy od efektywnego przebiegu wszystkich zdefiniowanych procesów. Istnieje bardzo prosta i oczywista zależność: „Jeżeli nie potrafimy zmierzyć efektywności procesu to nie jesteśmy w stanie nim skutecznie zarządzać, a jeżeli nie jesteśmy w stanie nim zarządzać to bardzo trudno, a czasami jest to niemożliwe, aby go skutecznie udoskonalać”.

Cechy metodyki modelowania:

- procesy są identyfikowane na podstawie strategii przedsiębiorstwa,
- model procesów oraz strategia powinny się wzajemnie dostosowywać,
- przy automatyzacji procesów należy skupiać się wyłącznie na tych, które przyczyniają się w największym stopniu do realizacji celów strategicznych firmy,
- całość procesów, które nie przyczyniają się do realizacji strategii firmy, należy zlikwidować.

„Metodyka jest systematycznym i jasno zdefiniowanym sposobem osiągnięcia celu. Porządkuje również sposób myślenia i działania”.

Zdaniem Raymonda L. Manganelli i Marka M. Kleina, gwarantująca sukces metodyka powinna:

- zaczynać się od jasnego sformułowania celów oraz strategii przedsiębiorstwa;
- brać pod uwagę satysfakcję klienta jako najważniejszy czynnik wpływający na cele i strategię;
- koncentrować się na procesach, a nie na funkcjach;
- wykorzystywać odpowiednie, sprawdzone i dostępne metody oraz techniki organizatorskie;
- zawierać analizę obecnej sytuacji przedsiębiorstwa;
- dawać możliwość powstawania przełomowych wizji, które pozwolą na radykalną, a nie cząstkową zmianę, oraz prowokować do krytycznej analizy możliwości ich realizacji;
- brać pod uwagę przede wszystkim te rozwiązania, w których podstawą zmiany jest zastosowanie technologii oraz danie większych możliwości pracownikom;
- pozwalać na stworzenie realistycznego planu wprowadzenia w życie rozwiązań, z wyróżnieniem szczegółowych zadań, niezbędnych zasobów oraz harmonogramu działań.

## **Zakres wykorzystania systemów BPM**

### **Case Study**

Przykładem zastosowania systemu kasy BPM może być pewna firma usługowa, w której funkcjonuje dział zajmujący się utrzymaniem już pozyskanych klientów. Utrzymanie polega na przekonaniu klienta do kontynuacji umowy, a następnie wysłaniu do niego tej umowy wraz z przedmiotem tejże umowy. Liczba klientów utrzymanych miesięcznie oscyluje ok. 30 tys. Postanowiono tę liczbę zwiększyć. W tym celu przygotowano specjalną ofertę przeznaczoną dla utrzymania klienta, tańszą o ponad 20%, przeprowadzono intensywną kampanię reklamową i zatrudniono dodatkowo 20% więcej pracowników, których zadaniem było przekonanie klienta do pozostania z firmą. Po przeprowadzeniu tych działań okazało się, że liczba utrzymanych klientów praktycznie się nie zmieniła i dalej oscyluje w granicach 30 tys. Rozpoczęto przygotowania do następnej kampanii reklamowej i jeszcze bardziej korzystnej dla klienta oferty. Przed uruchomieniem tych działań postanowiono jednak dokładnie zbadać proces realizacji podpisywania umów z klientami. Po zbadaniu tego procesu okazało

się, że klientów utrzymanych mogłoby być znacznie więcej bez dodatkowych ofert i kampanii marketingowych, lecz przepustowość działu logistyki, który wysyłał umowy i przedmioty umów do klientów była ograniczona do 30 tys. wysyłek miesięcznie.

Przedstawiony wyżej przykład oddaje istotę koncepcji zarządzania opartego na procesach: koncentracji na całym procesie, a nie na jego poszczególnych wycinkach (tak jak ERP, CRM i SCM). W opisanym przykładzie konieczne byłoby połączenie procesów CRM (utrzymania klienta) z ERP (magazyn i zamówienia przedmiotów wysyłki) i SCM/PRM (wysyłka do klientów).

Przykładów takich procesów w pojedynczym przedsiębiorstwie jest bardzo wiele.

Dodatkowo należy uwzględnić fakt, że w podejściach typu ERP, SCM itd. obsługiwane są standardowe procesy (wystawienie faktury, złożenie zamówienia itd.). Należy sobie zdawać sprawę, że kluczem do przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa są procesy niestandardowe, unikalne tylko dla tej organizacji. Optymalizacja procesów standardowych jest ważna, ale zdecydowanie ważniejsze jest prawidłowe zarządzanie tymi procesami, które pozwalają firmie efektywnie walczyć na konkurencyjnym rynku.

### Technologie informatyczne wspierające BPM

W celu skutecznego wdrożenia i korzystania z metody zarządzania opartego na procesach, z uwagi na bardzo dużą liczbę danych dotyczących definicji procesów w przedsiębiorstwie, a także informacji na temat przebiegu procesów w przeszłości, co stanowi podstawę do podejmowania decyzji zarządczych, konieczne jest zbudowanie odpowiednich rozwiązań informatycznych, które będą umożliwiały gromadzenie i przetwarzanie tych danych, ich analizę i raportowanie.

Podstawową cechą takiego rozwiązania jest wymóg dotyczący odpowiednio elastycznej konstrukcji systemu informatycznego dedykowanego do wsparcia zarządzania opartego na procesach, gdyż procesy biznesowe zmieniają się w każdym przedsiębiorstwie niemalże każdego dnia, w zależności od rozwoju danego rynku i branży, sytuacji ekonomicznej, konkurencyjnej, prawnej, społecznej i wielu innych czynników mających wpływ na przedsiębiorstwo.

Bez istnienia odpowiedniego systemu informatycznego wdrożenie koncepcji zarządzania opartego na procesach jest praktycznie niemożliwe z uwagi na konieczność zbierania i przetwarzania olbrzymiej liczby danych.

Systemy informatyczne wspierające koncepcję zarządzania opartego na procesach to systemy klasy Business Process Management (Zarządzanie



Procesami Biznesowymi) – BPM. W chwili obecnej istnieje szeroka gama takich systemów, o zróżnicowany poziomie funkcjonalności i jakości.

Głównymi sektorami, w których wdrożenie tych systemów przyniosło znaczącą poprawę funkcjonowania przedsiębiorstwa, są: telekomunikacja, sektor ubezpieczeniowy, sektor bankowy. Niemniej jednak także firmy produkcyjne coraz częściej poszukują i inwestują w tego typu rozwiązania. W przeważającej większości są to firmy duże, działające w sposób rozproszony, zatrudniające dużą liczbę pracowników i przetwarzające ogromne ilości danych.

W Polsce tego typu systemy dopiero zaczynają być brane pod uwagę, głównie wtedy, gdy firmy zaczynają zdawać sobie sprawę ze stopnia rozproszenia informacji i trudności jej kontroli. Nie ma jeszcze pełnych wdrożeń realizujących kompleksowe wsparcie dla zarządzania opartego na procesach w Polsce, najczęściej realizowane jest jedynie wsparcie zarządzania obiegiem dokumentów typu *workflow*.

### Podsumowanie

Dostępność wielu technologii i koncepcji zarządzania stawia przedsiębiorstwom pytanie, czy i w jakie technologie powinno się inwestować. Systemy typu BPM, ukierunkowane na trwałą poprawę efektywności i jakości działania firmy, są niewątpliwie jedną z technologii wartych rozważenia. Należy jednakże pamiętać, iż u podstaw efektywnego wykorzystania technologii informatycznych leży zawsze odpowiednio przygotowana i wdrożona strategia zarządzania firmą, która w tym przypadku powinna zakładać zarządzanie oparte na procesach biznesowych.

### Literatura

- [1] Sheina M., *Process Proficiency*, "Computer Business Review" 2003, Vol. 23(10).
- [2] Merta R., *Wykorzystanie technologii informacyjnych w reengineeringu*, Wyd. Wyd. Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej, „Zeszyt Naukowy” 2000, z. 2.
- [3] *Materiały szkoleniowe firmy MT&DC w zakresie zarządzania ryzykiem*, listopad 2002 (z kursu: Zarządzanie Ryzykiem).
- [4] Gałuszka M., *Doskonalenie procesów biznesowych jako element budowania wartości firmy*, „Nowy Przemysł”, 23 października 2002.
- [5] *Materiały szkoleniowe firmy CRM SA w zakresie modelowania procesów* (z kursu: Modelowanie, Analiza i Optymalizacja Procesów Biznesowych w firmie, czerwiec 2004).

*Anna Sadowska***IT assistance for processes based management****Summary**

Nowadays, enterprise knowledge management is a very well developed, separated part of economic science including different kinds of areas like sociology, political science, information systems and others. One of the way which is developing according to knowledge management is Business Process Management method (BPM). The basic assumption of this method is that every single process and activity can be identified and measured what means that it is possible to trace the efficiency of each process. Following the idea, it is possible to find how the process influence on final firm's results. Having such a knowledge to make decisions about processes' modification is more reasonable and justified by concrete numbers.