

# Strategiczne ukierunkowanie procesów gospodarczych organizacji

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.



**Dr Mariusz Baran** – doktorat w zakresie informatyki (AGH Kraków), magister informatyki (UJ Kraków), magister ekonomii (AE Kraków), pracownik naukowy Katedry Systemów Informatycznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, współtwórca MF&Partners Consulting. Firma Doradcza „Flasiński i Wspólnicy” – firmy, świadczącej usługi doradcze w obszarze informatyki i zarządzania, ekspert w zakresie zarządzania strategicznego oraz doskonalenia procesów biznesowych. Usługi doradcze świadczył dla ponad 40 dużych i średnich przedsiębiorstw, m.in. Grupy LOTOS, Koncernu Energetycznego ENERGA, ZUS, Polskich Sieci Elektroenergetycznych SA, PGNiG-u, BOT-u, Ministerstwa Obrony Narodowej, CIECH-u SA, Elektrociepłowni Wybrzeże SA (Electricite de France – E.D.F.), Mostostal Warszawa SA, Polifarbu Becker Dębica SA, YAWAL Systems SA, Dr Ireny ERIS, DROSED-u SA, US Pharmacji, Międzynarodowych Targów Poznańskich i wielu innych.

Dane kontaktowe: [baran@softlab.ii.uj.edu.pl](mailto:baran@softlab.ii.uj.edu.pl),  
<http://www.wzks.uj.edu.pl/ksi/mba/index.html>

**P**rojekty 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.

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 orga-

# S.I.

## Zintegrowany system informatyczny

S.I. to nowoczesny, w pełni zintegrowany system klasy ERP do zarządzania każdym przedsiębiorstwem.

Szeroki zakres funkcjonalny systemu daje możliwość kompleksowej kontroli informacji w firmie oraz wprowadza pełną dyscyplinę pracy, koordynując obowiązki wszystkich działów przedsiębiorstwa.

### O g a r n i a j c a ł o ś ć

- ✓ Magazyn
- ✓ Sprzedaż
- ✓ Zamówienia sprzedaży
- ✓ Zamówienia zakupu
- ✓ Produkcja
- ✓ Kadry i płace
- ✓ HRM
- ✓ Środki trwałe
- ✓ Kasa
- ✓ Księgowość
- ✓ Controlling



ECLSOFT Sp. z o.o.  
ul. Kawia 4/16  
42-200 Częstochowa  
tel +48 34 3436084  
www.eclsoft.com  
eclsoft@eclsoft.com

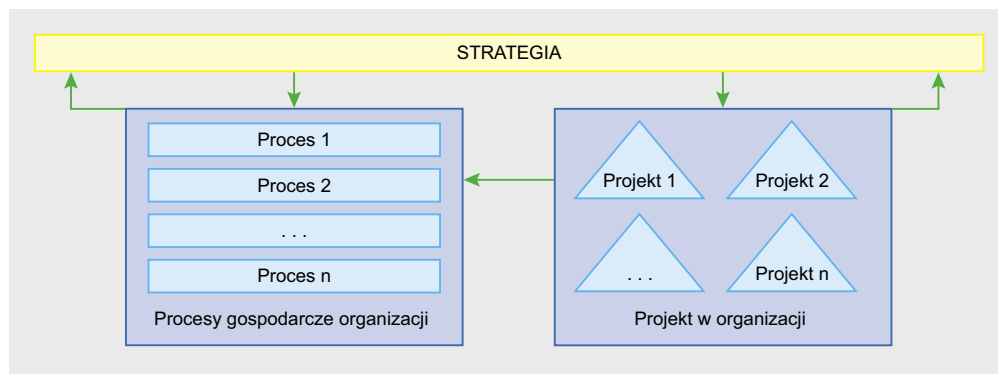


Diagram 1. Schemat wzajemnych zależności strategii, procesów i projektów w Organizacji Zorientowanej na Strategię

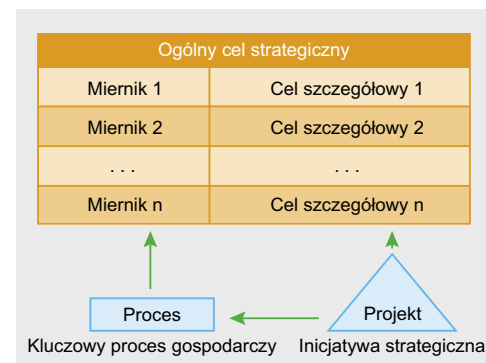


Diagram 2. Schemat definicji struktury celów strategicznych w Organizacji Zorientowanej na Strategię

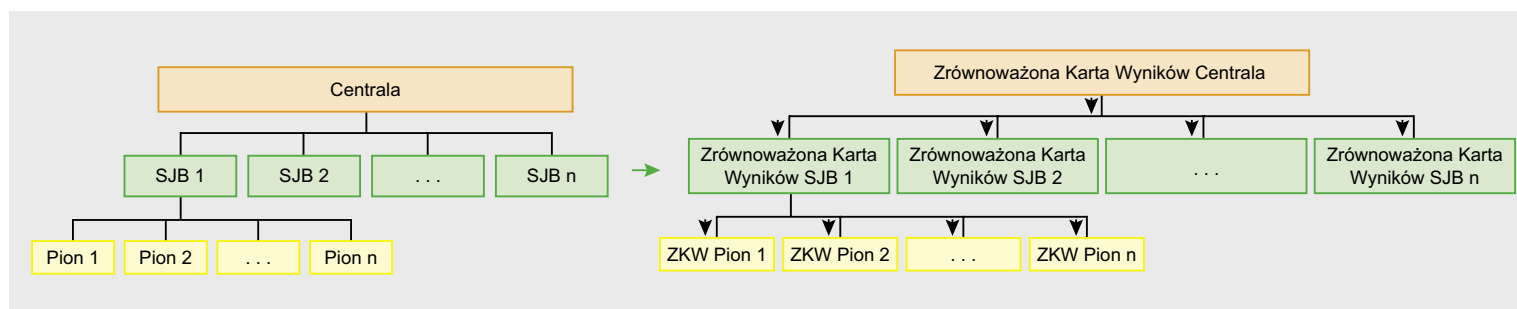


Diagram 3. Scenariusz ramowy kaskadowania Zrównoważonej Karty Wyników

nizacji, o którym mowa powyżej, zobrazowane zostało na Diagramie 2, gdzie przedstawiono strukturę celów strategicznych (obejmującą: cel ogólny, mierniki wraz z wymiernymi 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.

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, zależna jest 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.

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 ważne 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. ■