

Łukasz Osuszek

Od projektu do wdrożenia platformy BPM : adaptacja narzędzi i doskonalenie procesów pod kątem maksymalizacji wartości biznesowej

Ekonomiczne Problemy Usług nr 106, 47-58

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ŁUKASZ OSUSZEK

IBM Polska, Software Group

**OD PROJEKTU DO WDROŻENIA PLATFORMY BPM.
ADAPTACJA NARZĘDZI I DOSKONALENIE PROCESÓW
POD KĄTEM MAKSYMALIZACJI WARTOŚCI BIZNESOWEJ**

Wprowadzenie

Dziedzina zarządzania procesami biznesowymi (*Business Process Management* – BPM) rozwija się bardzo dynamicznie. Od kilku lat przedsiębiorstwa zapoznają się z koncepcją BPM i realizują projekty mające na celu rozwiązanie „palących problemów z procesami biznesowymi”, ewentualnie inicjują stosunkowo wąsko zakrojone projekty pilotażowe, aby zapoznać się z możliwościami systemów do zarządzania procesami biznesowymi (BPM Suite – BPMS) oraz określić ich potencjalne zastosowania¹.

Powodzenie tych pierwszych projektów i programów pilotażowych zachęciło wiele firm do przeniesienia inicjatyw w zakresie BPM na wyższy poziom – i przejścia od pojedynczych projektów do szerszych programów/ inicjatyw zmierzających do bardziej wszechstronnej optymalizacji procesów biznesowych organizacji. Ta zmiana skłania do postawienia szeregu pytań: Na jakich powinno się skupić w pierwszej kolejności? Jak wdrożyć procedury wyboru, tworzenia, wdrażania i użytkowania aplikacji do zarządzania procesami w skali większej niż do tej pory, w całym przedsiębiorstwie? Jakie sprawdzone

¹ Ł. Osuszek, *FileNet – wiedzieć co w trawie piszczy*, „IT Reseller”, 10.2011.

procedury powinno się stosować, aby w każdym następnym projekcie w jak największym stopniu korzystać z komponentów i doświadczeń projektów poprzednich, by osiągnąć korzystny efekt skali?

W niniejszym artykule opisano skutki, jakie przejście od pojedynczych projektów do pełnych platform BPM wywołuje w obszarze potrzeb technicznych przedsiębiorstw, oraz zakres wiedzy, jaką przedsiębiorstwo musi zdobyć, by z powodzeniem takie programy realizować. Opisano trzy etapy prowadzące do powstania solidnego fundamentu dla systemu BPM. Fundament taki otwiera organizacji drogę do skalowania systemu implementacji i doskonalenia procesów biznesowych. Sprawi również, że system taki będzie mógł przynosić firmie jak największą wartość biznesową.

1. Od projektów do platformy BPM – obowiązujący trend

Jako specjalista IBM od wielu lat zaangażowany we wdrażanie rozwiązań BPM obserwuję stopniową zmianę w podejściu do zarządzania procesami biznesowymi. Jeszcze sześć lat temu, zanim zarządzanie procesami biznesowymi zyskało rangę znanej i pełnoprawnej dyscypliny, firmy szukały po prostu rozwiązań konkretnych problemów dotyczących procesów. Inicjatywa realizacji tak ukierunkowanych projektów wychodziła zwykle od właścicieli problemów – osób/działów, którym konkretne problemy utrudniały codzienną pracę. Za projektami tymi nie stała z reguły żadna szersza wizja, lecz prosta motywacja: pozbyć się problemu. Dostawcy rozwiązań postawieni przed takimi zadaniami dostrzegali w nich często okazję do zastosowania narzędzi i rozwiązań technicznych BPM. W większości przypadków nieoptymalny proces wykonywany ręcznie zastępowany był bardziej lub mniej zautomatyzowanym procesem zarządzanym, co przyczyniało się do wzrostu wydajności oraz pozwalało ograniczyć ryzyko powstawania błędów. Takie wczesne projekty należy jednak uznać za inicjatywy o charakterze taktycznym, nawet jeśli w perspektywie wieloletniej generowały i generują znaczącą wartość biznesową².

² A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & IT, Warszawa 2009, s. 31.

Od czterech lat w przedsiębiorstwach coraz powszechniejsza jest świadomość na temat wartości i możliwości rozwiązań BPM, w czym niemały udział miało powodzenie pierwszych projektów taktycznych. Jednocześnie projekty stopniowo przechodzą z rąk pionów biznesowych do działu informatycznego, w miarę jak postępuje standaryzacja procesów w oparciu o wspólną platformę techniczną BPMS. Dotyczy to zarówno procesów związanych z podstawową działalnością firmy, jak i wszelkich innych procesów w przedsiębiorstwie. Chociaż wybór pakietu BPMS jest decyzją strategiczną dotyczącą całego przedsiębiorstwa, rozwiązania te wdrażano początkowo w ramach programów pilotażowych, aby zapoznać się z nową technologią.

Jednym z pierwszych artykułów prezentujących tego typu podejście był artykuł Michaela Hammera i Jamesa Champy'ego *Don't automate, obliterate* opublikowany w „Harvard Business Review”³.

Ta strategia wdrożenia wyewoluowała w powtarzalną sprawdzoną procedurę: zaczyna się od małego projektu, który szybko przynosi realną wartość, po czym stopniowo zwiększamy zasięg i uzyskujemy coraz większe korzyści (rys. 1).



Rys. 1. Trendy we wdrożeniach rozwiązań BPM

Źródło: P. Harmon, *Trends in Business Process Management*, San Francisco 2006.

³ M. Hammer, J. Champy, *Don't automate, obliterate*, „Harvard Business Review” 1990.

Ostatnio można dostrzec, że wiele firm robi kolejny krok i po pierwszych projektach BPM zaczyna wdrażać na większą skalę systemy/platformy zarządzania procesami biznesowymi *BPM: The Third Wave*⁴, aby powtórzyć i rozwinąć udane rozwiązania w szerszym spektrum procesów.

System zarządzania procesami biznesowymi składa się z szeregu nowych projektów bazujących na projektach poprzednich, które zwykle sąsiadują z nimi pod względem zasięgu. W kontekście platformy BPM można wskazać szereg projektów wspierających obiegi pracy, nadać im priorytety i skorelować je z najważniejszymi inicjatywami w dziedzinie doskonalenia procesów. W rezultacie systemy BPM mają charakter bardziej strategiczny i stają się kompleksowymi rozwiązaniami obejmującymi swym zasięgiem szereg funkcji biznesowych. System BPM jest wehikułem pozwalającym na skalowanie zarządzania procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie.

W wielu firmach po wdrożeniu systemu BPM następuje kolejny etap – stworzenie kultury zarządzania procesami biznesowymi, w której każdy pracownik jest świadom celów w dziedzinie doskonalenia procesów na poziomie osobistym, jednostki organizacyjnej i całego przedsiębiorstwa. Pracownicy mają pełną wiedzę o stanie realizacji tych celów oraz dysponują narzędziami wspomagającymi realizację codziennych zadań w sposób sprzyjający ich realizacji.

1.1. Przykład przejścia od projektu do programu: firma z sektora ubezpieczeniowego

Wielu klientów IBM znajduje się obecnie w tej fazie przejścia od projektu do programu zarządzania procesami biznesowymi. Jednym z przedsiębiorstw zaawansowanych na tej drodze jest międzynarodowa firma ubezpieczeniowa⁵. W roku 2003 dyrektorowi operacyjnemu (COO) wyznaczono ambitny cel: firma miała uzyskać 300-procentowy wzrost w okresie 18 miesięcy, przede wszystkim poprzez poprawę jakości obsługi klientów, która z kolei miała doprowadzić do większej liczby transakcji zawieranych z klientami, którzy już wcześniej korzystali z usług firmy. A wszystko to na niezwykle konkurencyj-

⁴ H. Smith, P. Fingar, *BPM: The Third Wave*, Meghan-Kiffer Press, Tampa 2002.

⁵ IBM BPM Case Study, New York 2004.

nym amerykańskim rynku kredytów hipotecznych. Proces obsługi wniosków kredytowych był efektywny, zanim w ogóle podjęto nową inicjatywę, poziom satysfakcji klientów sięgał 85 proc. Jednak z drugiej strony menedżerowie firmy nie dysponowali całościowym obrazem procesu, w ramach którego 1200 pracowników korzystało z kilkunastu systemów informatycznych. A nie sposób poprawiać czegoś, czego się nie widzi.

Firma rozpoczęła realizację projektu BPM, który umożliwił śledzenie wniosku kredytowego na wszystkich etapach jego obsługi. Dzięki większej przejrzystości procesu udało się zidentyfikować wąskie gardła, które powodowały opóźnienia decyzji kredytowej, oraz ustalić optymalne priorytety zadań w ramach obsługi każdego wniosku. W wyniku udoskonalenia procesu poziom satysfakcji klientów osiągnął bardzo wysoką wartość 92 proc.

Bazując na tych pozytywnych doświadczeniach, firma zaplanowała długofalowy program BPM, mający na celu wdrożenie systemów zarządzania przepływami pracy, monitorowania procesów i zarządzania poziomem usług (na bazie umów SLA) we wszystkich obszarach przedsiębiorstwa. Do końca 2007 roku już 100 proc. zadań biznesowych objętych było systemem zarządzania procesami biznesowymi. Rezultat: pracownicy zaczęli inaczej podchodzić do swojej pracy. Zamiast aplikacji terminalowych z tradycyjnymi „zielonymi ekranami” pracownicy mają do dyspozycji bieżące wskaźniki realizacji 48 różnych kryteriów usług w ramach procesu powiązanego ze strategicznym celem, jakim jest podnoszenie poziomu satysfakcji klientów. A menedżerowie mogą korzystać z narzędzi udostępniających kompleksowe, wszechstronne ujęcie działalności organizacji – wszystkich kredytów, zadań, umów SLA – i to w czasie rzeczywistym.

Cała działalność organizacji jest ujęta w ramy zarządzania procesami biznesowymi, a wszyscy pracownicy znają swoje role w całościowym procesie. Obecnie firma przechodzi z fazy programu BPM do fazy kultury BPM.

1.2. Czego potrzeba do zrealizowania programu BPM?

Z programami BPM wiąże się szereg nowych wymagań wynikających z większej skali przedsięwzięcia, które nie występują przy realizacji typowych jednostkowych projektów BPM. Do realizacji programu BPM wymagane są przede wszystkim następujące elementy:

1. **Wysoce skalowalna platforma wykonawcza.** Współczesne platformy BPMS stosunkowo dobrze radzą sobie z obsługą niewielkiej liczby projektów. Jednak w długofalowym programie BPM skala rośnie co najmniej o jeden rząd wielkości: większa jest liczba projektów BPM, liczba autorów i projektantów workflow, liczba użytkowników i liczba wersji projektów. Aby można było osiągnąć efekt skali wynikający ze współużytkowania i wielokrotnego wykorzystania sprawdzonych komponentów procesów w długofalowym programie BPM, platforma BPMS będąca podstawą realizacji tego programu musi umożliwiać bezproblemowe zarządzanie dużą liczbą projektów BPM i obsługiwać znacznie większą liczbę autorów, projektantów i użytkowników⁶.

Kluczowe znaczenie ma kategoryzacja i identyfikacja zasobów nadających się do ponownego wykorzystania we współużytkowanej bibliotece. Co więcej, niezbędna jest wiedza na temat implementacji i realizacji wielu wersji tego samego procesu oraz komponentów poszczególnych wersji.

2. **Wysoce skalowalna platforma komunikacji.** Które procesy w firmie można udoskonalić? W jaki sposób? Często impulsem do poszukiwania i analizy rozwiązań BPM jest jakiś palący problem biznesowy, o którym wiedzą praktycznie wszyscy w organizacji. Jednak w jaki sposób ujawnić inne obszary potencjalnych udoskonaleń i nadać im właściwe priorytety? A po ujawnieniu takich obszarów – jak w sposób ścisły zdefiniować problem i uzgodnić sposób jego rozwiązania? Jak sprawić, aby pracownicy zainteresowani konkretnymi procesami biznesowymi, eksperci i projektanci rozwiązań technicznych zgodzili się co do zakresu wymaganych prac i zmian? Z realizacją programów BPM wiążą się często poważne problemy komunikacyjne – zwłaszcza jeśli organizacja jest geograficznie rozproszona. Potrzebne jest zatem narzędzie komunikacji, które pozwoli w razie potrzeby dotrzeć do każdego pracownika merytorycznego w organizacji. Tradycyjne, technicznie ukierunkowane narzędzia do modelowania wchodzące w skład pakietów BPMS są pod tym

⁶ R.T. Burlton, *Business Process Management*, Sams Publishing, Indianapolis 2001.

względem skazane na porażkę – czas, koszt i pracochłonność ich instalowania i wykorzystania wykluczają dotarcie do dużej liczby użytkowników nietechnicznych. Dlatego, aby poradzić sobie ze skalą przedsięwzięcia, konieczne jest zastosowanie zupełnie innej platformy komunikacyjnej.

3. **Know-how:** wiedza na temat realizacji dużych programów. Narzędzia i rozwiązania techniczne to tylko część rozwiązania do zarządzania procesami biznesowymi. Często większy wpływ na powodzenie przedsięwzięcia ma wiedza o funkcjonowaniu i realizacji programów BPM: o tym, jak współużytkować komponenty, jak nadzorować realizację programu, jak stopniowo zwiększać skalę przedsięwzięcia i jak nie utracić przy tym kontroli nad funkcjonowaniem firmy. Pewnego dnia większość tej wiedzy trafi do podreęczników i programów nauczania, jednak ten moment jeszcze nie nadszedł. Tym bardziej trafne wydaje się usystematyzowanie wiedzy w tym obszarze prezentowane w niniejszym artykule. Wciąż jesteśmy na etapie definiowania wzorców i powtarzalnych procedur przydatnych w realizacji szeroko zakrojonych programów BPM, dlatego w praktyce musimy nadal polegać na wiedzy ekspertów i analityków w procesie przejścia od pojedynczych projektów do inicjatyw BPM o skali ogólnokorporacyjnej.

1.3. Czego potrzeba do zrealizowania programu BPM?

Doświadczenie wskazuje, że wiele lub nawet większość programów BPM ewoluje ze wstępnych programów pilotażowych, które mają potwierdzić poprawność założeń. W takich przypadkach trudno mówić o formalnym rozpoczęciu programu czy ściśle wyznaczonym okresie początkowym. W takich przypadkach program realizowany jest kilkutorowo na fundamencie wdrożonego projektu. Poniżej przedstawiam trzy spośród tych torów lub ścieżek działania.

Ścieżka projektowa BPM. W tej ścieżce zespół BPM dokonuje szybkiej, ogólnej inwentaryzacji potencjalnych możliwości udoskonalenia procesów. Odbywa się to z udziałem wszystkich zainteresowanych osób ze strony biznesowej (najczęściej właściciela procesu biznesowego). Obszarom i możliwościom udoskonalień przypisywane są priorytety wynikające z potencjalnej wartości biznesowej oraz korelacji ze strategią ogólnokorporacyjną. Powstaje mapa

możliwych udoskonaleń, która określa zakres i kolejność projektów BPM, jakie będą analizowane, implementowane i realizowane. Z czasem zasięg ścieżki projektowej powiększa się, w miarę jak do programu BPM dodawane są kolejne projekty. Po pewnym czasie produkcyjnego funkcjonowania każdego wdrożonego projektu można przeprowadzić analizę optymalizacyjną, będącą podstawą do zdefiniowania następnego zestawu udoskonaleń. Ten cykl inwentaryzacji procesów może być powtarzany w celu zaktualizowania mapy drogowej udoskonaleń. Temat ten jest na tyle obszerny, że wymaga omówienia w kolejnym artykule.

Ścieżka infrastrukturalna BPM. Ta ścieżka ukierunkowana jest na optymalizację istniejącej infrastruktury systemowej i obejmuje planowanie pojemności, mocy obliczeniowej i bazy sprzętowej z uwzględnieniem przyszłych potrzeb.

Ścieżka edukacyjna BPM. W ramach tej ścieżki realizowane są inicjatywy edukacyjne prowadzące do nabycia kompetencji przez członków docelowego samodzielnego zespołu BPM. Oprócz podstawowych szkoleń dotyczących produktów działania edukacyjne w dużej mierze mają formę mentoringu – zespół poznaje zasady analizy, implementacji i nadzoru nad projektami. Mentoring przynosi najlepsze efekty, gdy realizowany jest w kontekście rzeczywistej implementacji programu i jego wyników.

2. Przebieg wdrożenia systemu BPM

Oczywiście niezbędne jest utworzenie kompetentnego zespołu, który będzie zdolny do zrealizowania programu BPM. Zaleca się, aby do każdego projektu zaangażować:

- analityka lub analityków BPM, którzy pomogą w analizie procesów i definiowaniu wymagań;
- konsultanta lub konsultantów BPM, którzy zajmą się projektowaniem, implementacją i wdrażaniem procesów;
- konsultanta lub konsultantów technicznych, którzy pomogą w projektowaniu całościowej architektury rozwiązania i jej integrowaniu z infrastrukturą korporacyjną;

- kierownika programu BPM, zwykle z ramienia IBM, lub certyfikowanego partnera, który będzie odpowiadał za doprowadzenie prac wdrożeniowych do pomyślnego zakończenia;
- właściciela procesu, który będzie mógł szybko podejmować decyzje dotyczące realizacji, zakresu i budżetu procesów.

Dyrektor BPM koordynuje wszystkie prace w ramach programu BPM obejmującego wiele projektów. Zwykle dyrektor BPM stoi na czele komitetu nadzorującego BPM, który formułuje strategię właściwego współużytkowania, dostępności i powtarzalnego wykorzystania procesów. Inni eksperci techniczni i branżowi (SME) pełnią w razie potrzeby role pomocnicze.

2.1. Jak rozpocząć własny program BPM

Program BPM, jeśli ma być realizowany z sukcesem, potrzebuje właściwego, skalowalnego fundamentu. Tak jak wcześniej wspomniano, budowa fundamentu dla programu BPM realizowana jest w trzech krokach.

Krok pierwszy

Konieczne jest przygotowanie platformy wykonawczej programu BPM, która umożliwi sprawne projektowanie, wykonywanie, współużytkowanie i nadzorowanie wielu projektów w skali całego przedsiębiorstwa⁷. Niżej wymienione cechy platformy umożliwiają przekształcenie pojedynczych projektów BPM w ogólnokorporacyjne programy BPM:

- Środowisko projektowania zespołowego, które wspomaga równoległe projektowanie procesów przez wiele zespołów, oraz tworzenie i współużytkowanie komponentów implementacyjnych między procesami. Wspólne środowisko projektowania dla wielu użytkowników sprzyja wymianie i współużytkowaniu rozwiązań oraz umożliwia natychmiastowe ujawnianie i eliminowanie ewentualnych konfliktów implementacyjnych – podczas gdy w przypadku prac nad komponentami prowadzonych niezależnie od siebie z rozwiązaniem takich problemów trzeba byłoby czekać do etapu testów.

⁷ J. Jeston, J. Nelis, *Business Process Management. Practical Guidelines to Successful Implementations*, Published by Elsevier Ltd. 2006.

- Architektura oparta na wspólnym modelu i repozytorium ECM, która powiąże wszystkie aspekty projektowania i implementacji procesów z danymi używanymi w czasie wykonywania, tak aby wszystkie biznesowe i informatyczne procesy były zawsze zsynchronizowane. Tylko platformy, których architektura oparta jest na prawdziwie współużytkowanym modelu, bezpośrednio wiąże wszystkie aspekty pracy z procesami: mapa/ diagram procesu, szczegóły implementacji, definicje kluczowych wskaźników wydajności (KPI) i umów dotyczących poziomu usług (SLA), dane bieżące z procesu, dane historyczne o wydajności itd. To powiązanie ma kluczowe znaczenie dla zapewnienia użytkownikom biznesowym i informatycznym widoczności niezbędnej do skoordynowanego projektowania i implementowania procesów z uwzględnieniem wszystkich zmian w procesach i wszystkich wersji procesów powstających w trakcie realizacji programu BPM.

Krok drugi

Konieczne jest przygotowanie platformy komunikacyjnej systemu BPM, która umożliwi współdziałanie wszystkim zainteresowanym użytkownikom biznesowym i ekspertom przy wykrywaniu i dokumentowaniu procesów oraz potencjalnych udoskonaleń. Tradycyjne narzędzia do modelowania wchodzące w skład pakietów BPMS są zbyt technicznie ukierunkowane i zbyt kosztowne, by można je było wdrożyć na tak szeroką skalę. Aby obsłużyć wszystkich uczestników dużych i długofalowych programów BPM, wybrana platforma komunikacyjna powinna oferować następujące możliwości:

- Prowadzona w czasie rzeczywistym zespołowa edycja dokumentacji procesów przechowywanej we współużytkowanym repozytorium objętym kontrolą wersji, dzięki której każdy użytkownik w każdej chwili widzi aktualną definicję procesu.
- Maksymalnie intuicyjna edycja procesów za pomocą edytorów równie łatwych w obsłudze, jak Microsoft PowerPoint lub Microsoft Word, z których swobodnie korzystać mogą nawet użytkownicy bez przygotowania technicznego.
- Dostępność i realizacja usług w sieci WWW, po które będą mogli sięgać użytkownicy z dowolnego miejsca organizacji bez konieczności instalowania oprogramowania.

Krok trzeci

Organizacja musi dysponować wiedzą potrzebną do realizacji programu BPM, a w szczególności do definiowania, implementowania i wdrażania projektów. Aby uniknąć kosztownej i czasochłonnej metody prób i błędów, warto skorzystać z kompetencji specjalistów zawodowo zajmujących się zarządzaniem procesami biznesowymi. Tacy specjaliści pomagają w realizacji takich zadań, jak:

- Inwentaryzacja i analiza procesów: rozpoznanie możliwości udoskonalenia procesów i nadanie tym możliwościom priorytetów skorelowanych z celami strategicznymi przedsiębiorstwa.
- Mentoring w dziedzinie BPM: szczegółowe, praktyczne wskazówki z dziedziny implementacji procesów, realizacji projektów BPM i zarządzania zmianami.
- Doskonalenie procesów: zdefiniowanie właściwych wskaźników KPI, umów SLA, raportów i analiz potrzebnych do optymalizacji aplikacji obsługujących procesy produkcyjne.
- Budowa infrastruktury dla procesów: pomoc w instalacji, konfiguracji, strojeniu wydajności i planowaniu mocy obliczeniowej oraz pojemności platformy BPM w miarę produkcyjnego wdrażania nowych projektów.
- Nadzór nad procesami: pomoc w utworzeniu Centrum Doskonałości i formalnej kodyfikacji sprawdzonych procedur w zarządzaniu programami BPM realizowanymi w przedsiębiorstwie i w ich nadzorowaniu.

Podsumowanie

Wiele firm traktuje uruchomienie systemu informatycznego wspierającego zarządzanie procesami biznesowymi jako zakończenie procesu zmian organizacyjnych. Oczekują one stabilizacji przebiegu procesów biznesowych w kształcie, jaki został wypracowany przed wdrożeniem lub w trakcie wdrożenia. Tymczasem uruchomienie systemu ECM/BPM daje szansę dokonania jakościowego postępu w zarządzaniu na skalę dotychczas niemożliwą do osiągnięcia.

Procesy biznesowe i decyzje z nimi związane są kluczowym elementem działania każdej firmy i instytucji. Nadają one tempo działalności i określają konkurencyjność firmy. Zarządzanie obiegiem pracy i informacji w ramach

ścieżek procesowych ma zasadniczy wpływ na tempo, elastyczność i jakość procesów decyzyjnych. Dlatego przyspieszenie i optymalizacja procesów decyduje o sukcesie organizacji.

Zaprezentowana w artykule metodyka prowadzenia projektów BPM powinna przyczynić się do szybszej adaptacji narzędzi do optymalizowania procesów biznesowych w przedsiębiorstwie.

Literatura

- Osuszek Ł., *FileNet – wiedzieć co w trawie piszczy*, „IT Reseller”, 10.2011.
Bitkowska A., *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & IT, Warszawa 2009.
Hammer M., Champy J., *Don't automate, obliterate*, „Harvard Business Review” 1990.
Smith H., Fingar P., *BPM: The Third Wave*, Meghan-Kiffer Press, Tampa 2002.
IBM BPM Case Study, New York 2004.
Burlton R.T., *Business Process Management*, Sams Publishing, Indianapolis 2001.

FROM PROJECT TO BPM PLATFORM IMPLEMENTATION. SYSTEM ADAPTATION AND OPTIMIZATION OF BUSINESS VALUE

Summary

For each company and organization, business processes and the related decisions are the key element, which provides the momentum for their operations. The management of workflow and information within process paths has a major impact on the speed, flexibility and quality of decision-making processes. This is why the acceleration and optimization of processes is decisive for the success of any organization.

The successes of BPM initial projects and pilots have given companies the confidence and vision to take their BPM efforts to the next level. That strategy should leads to a series of logical questions: What processes should we focus on next? How do we scale the discovery, development, deployment and usage of process applications throughout the company? What are the best practices we should follow to maximize reuse from project to project to achieve economies of scale? This article describes the best practices in developing BPM programs for any customer willing to automate their business processes management.

Translated by Łukasz Osuszek