

Mariusz Pudło, Kamila Francik

Perspektywy rozwoju zarządzania procesowego wspomaganego przez wybrane narzędzia IT

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 48/1, 117-129

2017

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.



DOI: 10.18276/sip.2017.48/1-10

Mariusz Pudło*

Kamila Francik**

Politechnika Częstochowska

PERSPEKTYWY ROZWOJU ZARZĄDZANIA PROCESOWEGO WSPOMAGANEGO PRZEZ WYBRANE NARZĘDZIA IT

STRESZCZENIE

W artykule omówiono zagadnienia dotyczące rozwoju zarządzania procesowego bazującego na wykorzystaniu systemów informatycznych klasy ERP (*Enterprise Resource Planning*). Systemy te umożliwiają modelowanie procesów zachodzących w organizacji, co w znaczący sposób wpływa na prowadzenie analiz dotyczących sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej organizacji. Celem niniejszego opracowania było podjęcie próby określenia wpływu implementacji cyfrowej transformacji w odniesieniu do zarządzania procesowego, które może wpłynąć na efektywny progres przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: zarządzanie procesowe, systemy ERP, narzędzia IT

Wprowadzenie

Postępująca konkurencja rynkowa związana jest z nieustannie zmieniającymi się wymaganiami klientów. Permanentnie skracający się czas życia produktów i usług sprawia, że firmy muszą poszukiwać nowych rozwiązań, związanych nie tylko z innowacjami technologicznymi, lecz przede wszystkim ze zmianami organizacyjnymi. Wprowadzenie tych innowacji dotyczy zwłaszcza podejścia procesowego.

* Adres e-mail: mapu@zim.pcz.pl

** Adres e-mail: kamilaa.francik@gmail.com

wego, związanego z reorganizacją sposobu zarządzania, która polega na odejściu od funkcjonowania w ramach struktur pionowych (tradycyjne podejście silosowe) na rzecz zarządzania przez procesy zachodzące w ramach organizacji. Przeobrażenia te uwarunkowane są implementacją innowacyjnych rozwiązań informatycznych, których zadaniem jest zwiększenie ilości pozyskiwanych informacji, jak również ich przetwarzanie, analizowanie, a następnie podejmowanie decyzji mających wpływ na dalszy rozwój przedsiębiorstwa (Tkaczyk, Kowalska-Napora, 2012, s. 75).

Zagadnienia zarządzania procesowego są szeroko omawiane przez Bitkowską i Weiss (2015), które piszą, iż w zarządzaniu procesowym jednym z najważniejszych elementów jest wskazanie sposobów podejścia analitycznego w badaniu i doskonaleniu. Ważne też, by zarządzanie rozpatrywać w trzech podstawowych aspektach: rzeczowym (przedmiotowym), statycznym oraz dynamicznym. Ponadto należy stwierdzić, że oddzielanie poszczególnych aspektów ma tylko metodologiczny sens, ponieważ w praktyce wszystkie wspomniane elementy muszą występować razem. Szczególną uwagę powinno się zwrócić na aspekty statyczny i dynamiczny, które wzajemnie się uzupełniają, albowiem statycznie pojmowana struktura organizacyjna wymusza w pewnym sensie kształtowanie się przebiegów i całych złożonych procesów, warunkując zarazem utrzymanie równowagi w danym systemie.

Niezwykle zaawansowana dynamika zmian zachodzących w otoczeniu organizacji wymaga stanowczych przeobrażeń w aspekcie zarządzania (Bitkowska, 2013, s. 27). Całokształt działań w znacznym stopniu wpływa na sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa z uwzględnieniem podejścia procesowego. Większość zadań dotyczy realizacji procesów podstawowych przez komórki wykonawcze szczebla organizacyjnego, niemniej jednak przeważająca ilość zmian wymusza reorganizację procesów zarządzania, będących podstawą funkcjonowania organizacji (Czekaj, 2009, s. 18). Wykorzystanie podejścia procesowego, wspomaganego przez narzędzia IT, prowadzi do zwiększenia poziomu jakości, wydajności, mobilności oraz szybkości modyfikacji oferowanych produktów lub usług. Ponadto zmiany restrukturyzacyjne wspomagane właściwie opracowanym procesowym modelem zarządzania mają bezpośredni wpływ na zwiększenie wyników finansowych, będących efektem zaspokojenia potrzeb i oczekiwań klientów na poziomie wyższym od firm konkurencyjnych (IT Manager, 2016b).

1. Znaczenie zarządzania procesowego w funkcjonowaniu przedsiębiorstw

Struktura przedsiębiorstwa bazująca na pionowym sposobie zarządzania oraz przekazywania informacji nie zapewnia efektywnego wykorzystania jego potencjału, co w konsekwencji wpływa niekorzystnie na dalszy rozwój organizacji. Dlatego też niezwykle istotne znaczenie ma analiza i ocena procesów realizowanych w przedsiębiorstwie, które decydują o jego rozwoju. Jako jeden z elementów procesów zarządzania wymienia się zmianę kultury zarządzania personelem, która polega na koncentracji uwagi kadry zarządzającej na każdym z zatrudnionych pracowników. Osoby będące przełożonymi w procesowym modelu zarządzania mają za zadanie być partnerami, a nie wyłącznie surowymi recenzentami rozliczającymi osiągnięte wyniki (IT Manager, 2016b).

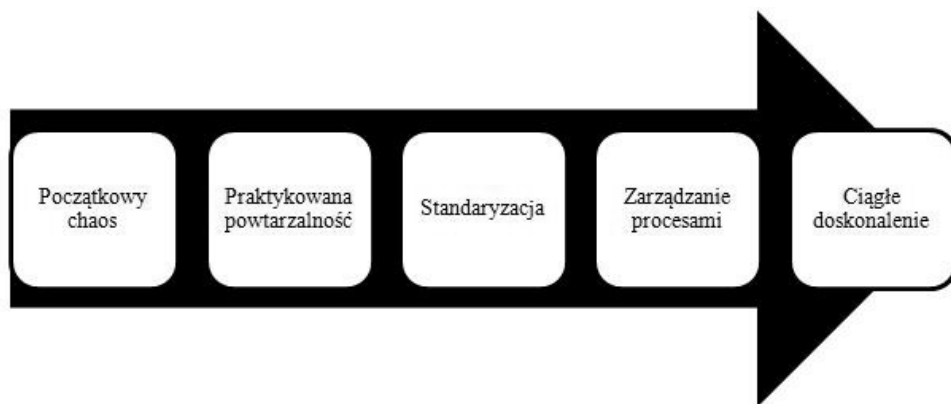
Zarządzanie procesowe dotyczy przedsięwzięć, w których praca opiera się przede wszystkim na wykorzystaniu nowoczesnych rozwiązań informatycznych, bazujących na zwiększeniu właściwego transferu informacji. Organizacje, w których wykorzystuje się ten sposób zarządzania, mają możliwość lepszego funkcjonowania w warunkach zwiększonej niepewności i konkurencji rynkowej (IT Manager, 2016c). Zasadniczym celem cyfrowej transformacji jest kontrola przebiegu procesów zarządzania, a w razie wystąpienia nieprawidłowości – ich szybka eliminacja.

Implementacja procesowego modelu zarządzania przedsiębiorstwem nie gwarantuje osiągnięcia sukcesu rynkowego. Istotnym elementem rozwoju na podstawie przyjętej strategii zarządzania jest poziom dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa. Wyższy poziom dojrzałości procesowej oznacza realizację zadań produkcyjnych i w konsekwencji prowadzi do produkcji wyrobów lub usług na najwyższym poziomie, przy jednoczesnym zaangażowaniu każdego z zatrudnionych pracowników. Całokształt działań przekłada się również na zwiększoną wydajność realizowanych procesów. Grajewski (2007) sugeruje, że w każdym przedsiębiorstwie bez względu na rodzaj prowadzonej działalności wyróżnić można pięć poziomów dojrzałości procesowej (rys. 1).

Zdaniem Grajewskiego przedsiębiorstwa, które są skłonne do doskonalenia procesów produkcyjnych, a tym samym wytwarzania wyrobów lub świadczenia usług o zwiększonych parametrach jakościowych, cechują się większą dojrzałością rynkową. Jest to związane z pełną identyfikacją procesów realizowanych w przedsiębiorstwie oraz późniejszą transformacją na określone poziomy organizacyjne. Z punktu widzenia racjonalnego zarządzania procesami istotnym elementem jest również ocena poziomu zadowolenia klientów. Podejście odmienne jest cechą or-

ganizacji niedojrzałych do zarządzania procesowego. W tej grupie przedsiębiorstw realizacja poszczególnych procesów zwykle jest efektem przypadku, a w momencie wystąpienia sytuacji kryzysowych ich rozwiązanie następuje w sposób doraźny. Wielokrotnie zwiększa to prawdopodobieństwo zaburzenia płynności finansowej i przekroczenia dostępnego budżetu przedsiębiorstwa.

Rysunek 1. Etapy dojrzałości procesowej



Źródło: opracowanie własne na podstawie Grajewski (2007), s. 119–120.

Ryzyko implementacji zarządzania procesowego występuje również w przedsiębiorstwach, w których procesy są ściśle określone, przebiegają zgodnie z ustalonym harmonogramem i cechują się powtarzalnością. Czynniki te umożliwiają eliminację nieprawidłowości procesów przed dystrybucją wyrobów gotowych lub usług do klienta (Organizacja Horyzontalna, 2016b). Dlatego też można stwierdzić, że stopień dojrzałości przedsiębiorstwa jest miarą określającą jego zdolność do doskonalenia procesów zachodzących w poszczególnych komórkach organizacyjnych, począwszy od ich określenia, zapewnienia powtarzalności i standaryzacji, a skończywszy na umiejętnym zarządzaniu procesami w wyniku nieustannego monitorowania parametrów.

2. Analiza wyników badań w aspekcie wpływu zarządzania procesowego na rozwój przedsiębiorstwa

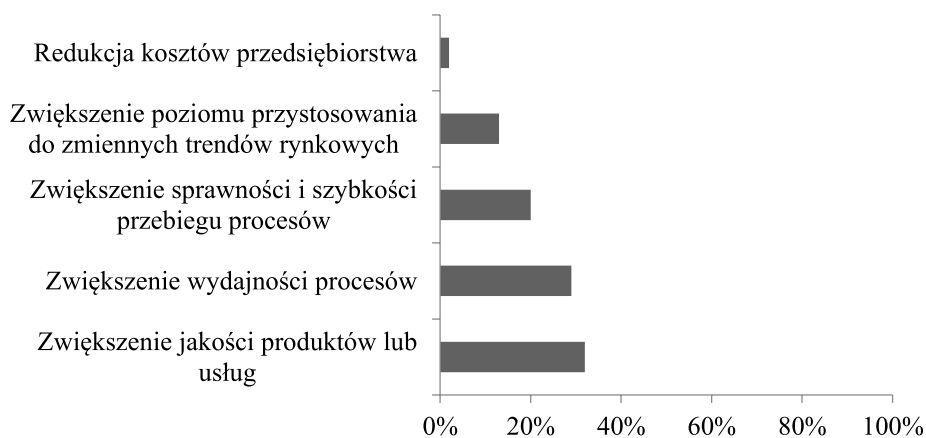
Spośród przedsiębiorstw mających wysoki poziom dojrzałości procesowej wyróżnić można przede wszystkim przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe, stanowiące 45% ogólnej liczby podmiotów gospodarczych. Jest to wynikiem zdefiniowania procesów oraz ich monitorowania, a także wspomaganie m.in. poprzez implementację innowacyjnych rozwiązań technologicznych. Badania przeprowadzone przez ARC Rynek i Opinie wskazują, iż dojrzałość procesowa przedsiębiorstw jest wynikiem postępującej świadomości zastosowania informatyzacji w następujących obszarach przedsiębiorstwa (Organizacja Horyzontalna, 2016a):

- księgowość,
- kadry,
- płace,
- sprzedaż,
- dystrybucja,
- logistyka.

Z przeprowadzonych badań wynika jednak, iż przeważająca liczba polskich przedsiębiorstw funkcjonuje w oparciu o tradycyjny model zarządzania. Procesy zachodzące w ich obrębie są zidentyfikowane, natomiast ich realizacja przebiega według różnorodnych standardów.

Analiza badań wykonanych przez ICAN i magazyn „Harvard Business Review Polska” potwierdza tendencję, iż świadomość procesowa przedsiębiorstw zwiększa prawdopodobieństwo realizacji celów określonych w strategii zarządzania. W grupie respondentów znalazło się 215 polskich przedsiębiorstw, które wskazały korzyści wynikające z zarządzania procesowego. Wśród respondentów wyróżnić można przede wszystkim przedsiębiorstwa duże, o ugruntowanej pozycji rynkowej, ale również firmy sektora MŚP, prowadzące działalność handlową, usługową bądź produkcyjną. Największa liczba podmiotów (32% ogólnej liczby badanych) wskazała, że zasadniczą korzyścią wynikającą z wdrożenia zarządzania procesowego jest zwiększenie jakości oferowanych produktów lub usług. Ponadto dla tej grupy przedsiębiorstw istotnym elementem jest zwiększenie: wydajności procesów (29%), sprawności przebiegu (20%) oraz poziomu przystosowania do zmiennych trendów rynkowych (13%). Jedynie 2% ankietowanych jako zaletę zarządzania procesowego wskazało redukcję ogólnych kosztów przedsiębiorstwa (rys. 2).

Rysunek 2. Korzyści zarządzania procesowego

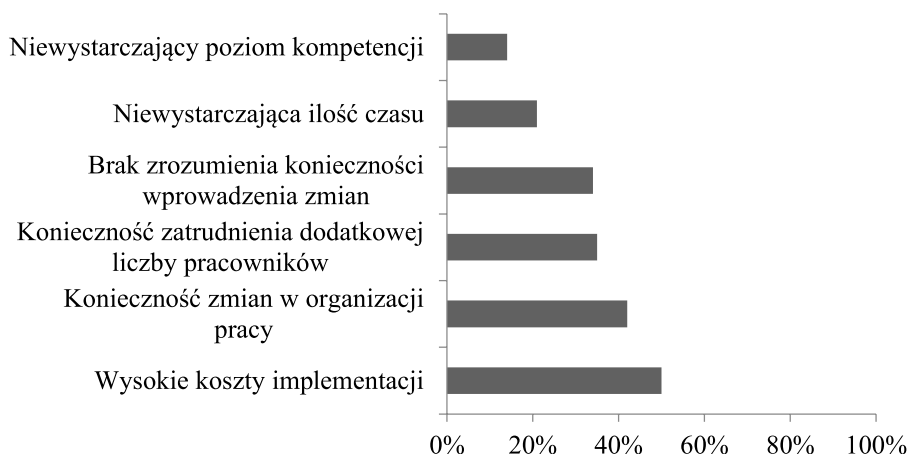


Źródło: opracowanie własne na podstawie IT Manager.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że przedsiębiorstwa w warunkach postępującej globalizacji i konkurencji rynkowej dążą przede wszystkim do dostosowania oferty rynkowej do zmieniających się potrzeb klientów. Jednocześnie postępująca świadomość przedsiębiorstw w tym zakresie nie wyklucza powstawania obaw związanych z wdrożeniem strategii uwzględniającej zarządzanie procesowe. Jest to efektem wewnętrznych uwarunkowań i ograniczeń poszczególnych przedsiębiorstw, co potwierdza analiza ICAN i magazynu „Harvard Business Review Polska”. Jako główna bariera wdrożenia koncepcji wskazane zostały wysokie koszty poniesione z tego tytułu (50%). Wiąże się to z obawą, iż konieczna będzie reorganizacja pracy poszczególnych struktur organizacyjnych (42%), w tym zatrudnienie dodatkowych pracowników (35% ogólnej liczby respondentów) (rys. 3).

Powodzenie realizacji zarządzania procesowego w głównej mierze uzależnione jest od zaplecza zgromadzonych danych i informacji oraz ich późniejszej analizy, a także przetworzenia w użyteczną wiedzę. Dlatego też 34% podmiotów wskazało, iż nie ma odpowiednich narzędzi informatycznych i wykwalifikowanej kadry. Jednocześnie 14% ankietowanych firm wskazało na brak wystarczającego poziomu kompetencji do wprowadzenia zmian. W ujęciu całościowym oznacza to, że przedsiębiorstwa są skłonne do lokacji dodatkowych środków finansowych na szkolenia pracowników. Ponadto kolejnym ograniczeniem jest niewystarczająca ilość czasu niezbędnego do wprowadzenia odpowiednich zmian restrukturyzacyjnych w trakcie realizowanych działań produkcyjnych (24%).

Rysunek 3. Bariery wdrożenia strategii zarządzania procesowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie IT Manager.

Decydenci odpowiedzialni za funkcjonowanie przedsiębiorstw, które podjęły decyzję o wdrożeniu zarządzania procesowego, obserwują znaczne przyspieszenie rozwoju. Jedną z korzyści jest możliwość generowania i przewidywania poziomu przychodów ze sprzedaży oferowanych wyrobów lub usług (96%). Stanowi to efekt zdobycia zaufania klientów w wyniku zwiększenia możliwości dostosowania do popytu (92%). Całokształt podjętych działań decyduje o dynamice rozwoju przedsiębiorstw w odniesieniu do firm konkurencyjnych. W przypadku tego czynnika respondenci wskazali, że kształtuje się on na poziomie 88% i jest uzależniony od zastosowania zarządzania procesowego (tab. 1).

Tabela 1. Wpływ zarządzania procesowego na rozwój przedsiębiorstw

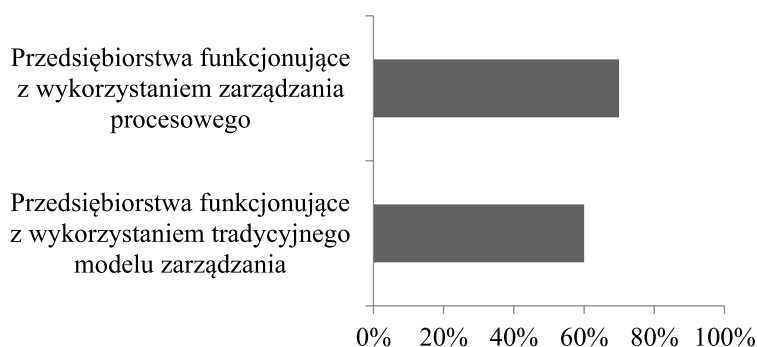
Ocena rozwoju przedsiębiorstw	Udział procentowy
Możliwość generowania i powtarzalności zwiększonych zysków	96%
Pozyskanie nowej grupy klientów	92%
Możliwość dostosowania do zmiennych warunków popytowych	92%
Polecanie produktów przez określoną grupę klientów	88%
Rozwój przedsiębiorstwa na poziomie wyższym od firm konkurencyjnych	88%
Implementacja innowacyjnych rozwiązań technologicznych i informatycznych	81%

Źródło: opracowanie własne na podstawie IT Manager.

Spośród badanej grupy respondentów najmniejsza liczba podmiotów wskazała, że realizacja założonych celów uzależniona jest od implementacji innowacyjnych rozwiązań technologicznych i informatycznych (81%). Niemniej jednak wyniki przedstawionych badań nie wykluczają wykorzystania wysoko zaawansowanych rozwiązań informatycznych przez przedsiębiorstwa w celu modelowania realizowanych procesów.

W odniesieniu do przedsiębiorstw funkcjonujących z wykorzystaniem konwencjonalnego modelu zarządzania jedynie 60% podmiotów deklaruje zastosowanie modelowania kluczowych procesów. Wyniki badań jednoznacznie wskazują, że implementacja zarządzania procesowego przyczynia się do intensyfikacji wykorzystania tej metody w odniesieniu do doskonalenia realizowanych procesów (rys. 4).

Rysunek 4. Badane przedsiębiorstwa funkcjonujące z wykorzystaniem różnych sposobów zarządzania

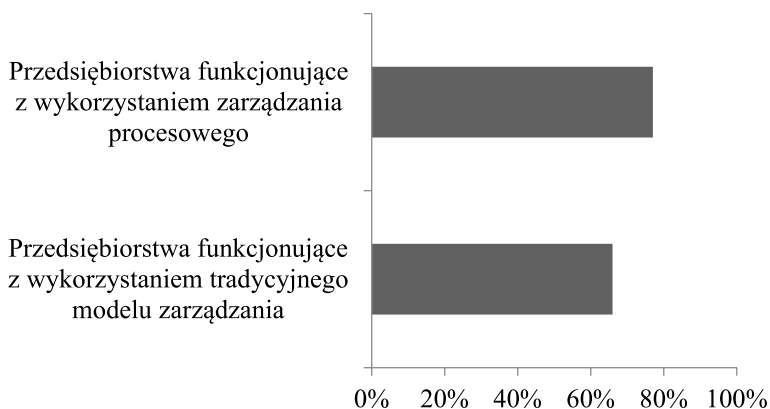


Źródło: opracowanie własne na podstawie IT Manager.

Jednocześnie pozwala to na określenie dynamiki realizowanych procesów oraz wskazanie występujących nieprawidłowości w celu ich efektywnej eliminacji. Grupa tych przedsiębiorstw obejmuje 70% badanych podmiotów.

Pośród respondentów znajduje się 77% organizacji, które wskazują, że przebieg poszczególnych procesów uzależniony jest od wykorzystania szeroko pojętej informatyzacji (rys. 5).

Rysunek 5. Zastosowanie informatyzacji w realizacji procesów zachodzących w przedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie własne na podstawie IT Manager.

Jak wynika z przedstawionych danych, przeważająca liczba przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych jest w stanie przeznaczyć dodatkowe środki finansowe na wdrożenie strategii zarządzania procesowego, a także zakup wysoko zaawansowanych narzędzi informatycznych, usprawniających funkcjonowanie całej organizacji. Grupa tych przedsiębiorstw dąży do modelowania kluczowych procesów w celu nieustannego ich nadzoru i monitorowania, jak również doskonalenia. W przypadku przedsiębiorstw funkcjonujących w oparciu o konwencjonalny model zarządzania odsetek zastosowania informatyzacji wynosi 66%. Prawdopodobnie jest to spowodowane brakiem określonych nakładów finansowych, jak również nieświadomością decydentów co do korzyści wynikających z tego tytułu.

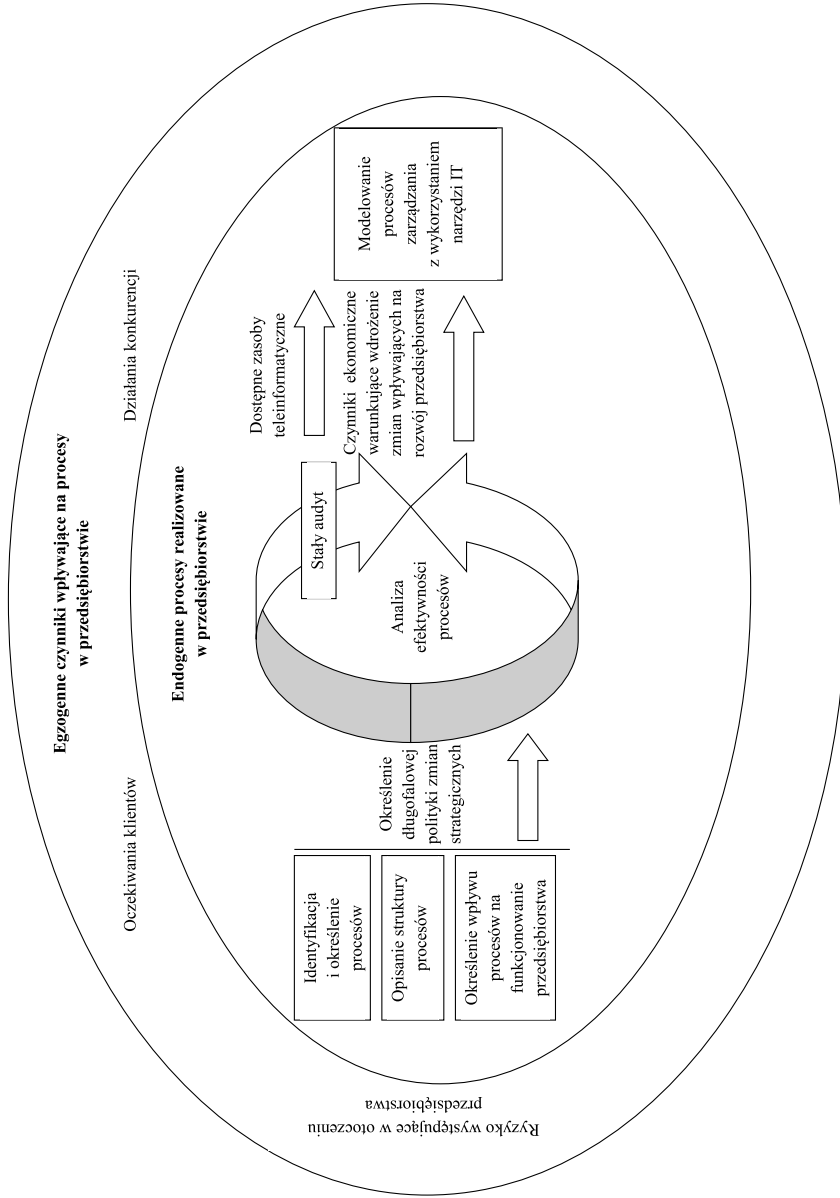
3. Modelowe podejście do zarządzania procesowego wspomaganego przez narzędzia IT

Podejście procesowe do zarządzania przedsiębiorstwem wymaga podjęcia działań, które przyczynią się do realizacji głównych celów strategicznych organizacji. Ponadto głównym celem tych działań jest zbudowanie długotrwałych relacji z klientami w celu dostarczenia produktów lub usług odpowiadających ich oczekiwaniom.

Implementację podejścia procesowego dodatkowo można usprawnić poprzez wdrożenie modelowego podejścia do zarządzania procesowego. Jego celem jest zobrazowanie oraz opracowanie modelu dotyczącego przebiegu poszczególnych etapów funkcjonowania przedsiębiorstw z wykorzystaniem dostępnych zasobów teleinformatycznych wspomagających realizowanie wszystkich procesów zachodzących w organizacji (rys. 6).

Kluczowym etapem przedsięwzięć określonych w strategii przedsiębiorstwa jest analiza otoczenia zewnętrznego, która przede wszystkim skupia się na określeniu potrzeb i oczekiwań klientów. Równie istotną rolę odgrywa analiza działań konkurencji w aspekcie dalszego rozwoju. Celem podjętych działań jest produkcja wyrobów lub usług o wyróżniających parametrach jakościowych w porównaniu do innych firm. Zwiększeniu prawdopodobieństwa realizacji przedsięwzięć sprzyja wnikliwa identyfikacja szans i zagrożeń występujących w otoczeniu przedsiębiorstwa. Analiza otoczenia zewnętrznego uwzględnia również wpływ oddziaływania potencjalnych zagrożeń oraz możliwość ich eliminacji. Ma to kluczowe znaczenie z uwagi na nieprzerwanie skracający się cykl życia produktu, a co z tym związane – postępującą konkurencją rynkową. Niezwykle istotnym elementem implementacji zarządzania procesowego jest również analiza sytuacji wewnętrznej przedsiębiorstwa, począwszy od weryfikacji i identyfikacji realizowanych procesów, a skończywszy na określeniu ich struktury oraz przebiegu poszczególnych etapów. Modelowe podejście do zarządzania procesowego uwzględnia także analizę efektywności procesów, której nieodzownym elementem jest stały audyt kontrolny. Integracja analizy efektywności procesów oraz audytu kontrolnego umożliwia przeprowadzenie oceny poprawności działań oraz wskazanie potencjalnych błędów i nieprawidłowości, które mogą rzutować na końcową jakość oferowanych produktów lub usług, a tym samym utratę zaufania klienta. Zasadniczą rolę w modelowym podejściu do zarządzania procesowego odgrywa zastosowanie wysoko zaawansowanych technologii teleinformatycznych. W wyniku optymalizacji procesów przepływu informacji ma miejsce wzrost efektywności planowania procesów produkcyjnych. Pozwala to na zmniejszenie całkowitych kosztów produkcyjnych oraz oszczędność środków finansowych. Ponadto zadaniem zastosowanych systemów IT jest modelowanie procesów zarządzania, które pozwalają na wyszczególnienie etapów procesu, a następnie produkcję wyrobów w mniejszych partiach, na które w określonym momencie występuje popyt. Całokształt działań zwiększa prawdopodobieństwo realizacji celów strategicznych przedsiębiorstwa, a tym samym poprawienia wyników finansowych przedsiębiorstwa dzięki uzyskaniu zadowolenia klientów.

Rysunek 6. Koncepcyjny model zarządzania procesowego wspomaganego przez narzędzia IT



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Determinantą rozwoju współczesnych przedsiębiorstw jest wdrożenie długofalowej strategii funkcjonowania z wykorzystaniem procesowego modelu zarządzania. Organizacje wykorzystujące zarządzanie procesowe powinny zwrócić szczególną uwagę na cyfrową transformację poprzez implementację odpowiednio dostosowanych systemów informatycznych, które będą dopasowane do ich potrzeb. Większość przedsiębiorstw jest skłonna przeznaczyć dodatkowe środki finansowe, przede wszystkim z uwagi na wiele korzyści wynikających z implementacji zarządzania procesowego, takich jak: redukcja kosztów przedsiębiorstwa, zwiększenie poziomu przystosowania do zmiennych trendów rynkowych, poprawienie sprawności i efektywności przebiegu procesów produkcyjnych, podniesienie jakości oferowanych produktów. Coraz chętniej firmy decydują się na inwestycje środków finansowych na zakup wysoko zaawansowanych rozwiązań technologicznych, ale również informatycznych. Ich zastosowanie usprawnia całościowe zarządzanie organizacją oraz zlokalizowanie i modelowanie wszystkich procesów realizowanych w poszczególnych strukturach organizacyjnych, w celu zapewnienia odpowiednich parametrów stanowiących gwarancję produkcji wyrobów na najwyższym poziomie.

Literatura

- Bitkowska, A. (2013). *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*. Warszawa: Difin.
- Bitkowska, A., Weiss, E. (2015). *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach. Teoria i praktyka*. Warszawa: Vizja Press.
- Czekaj, J. (red.) (2009). *Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Grajewski, P. (2007). *Organizacja procesowa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- IT Manager (2016a). Pobrane z: <http://it-manager.pl/firmy-zaradzajace-procesami-lepiej-sobie-radza-na-ryнку/> (24.02.2017).
- IT Manager (2016b). Pobrane z: <http://it-manager.pl/mysl-globalnie-zaradzaj-horyzontalnie/> (30.11.2016).
- IT Manager (2016c). Pobrane z: <http://it-manager.pl/rosnie-wartosc-dodana-generowana-przez-startupy-pl/> (1.12.2016).
- Organizacja Horyzontalna (2016a). Pobrane z: <http://organizacjahoryzontalna.pl/wiekszosc-firm-nie-jest-dojrzała-procesowo/> (24.02.2017).

Organizacja Horyzontalna (2016b). Pobrane z: <http://organizacjahoryzontalna.pl/zaawansowanie-w-procesach/> (24.02.2017).

Tkaczyk, S., Kowalska-Napora, E. (2012). *Strategia zarządzania jakością*. Warszawa: Difin.

PERSPECTIVES OF PROCESS MANAGEMENT DEVELOPMENT ON THE BASIS OF CHOSEN IT TOOLS

Abstract

The present paper concerns thematic scope of process management development on the basis of the solutions using informatic systems of ERP class (*Enterprise Resource Planning*). These systems include in their functioning possibilities to model processes taking place in organizations, which have a significant impact on widely understood analyses, concerning the internal and external situation of the organization. The goal of the present paper was to make an attempt to determine the influence of implementing the digital transformation of managerial processes, which can influence an effective progress of enterprises.

Translated by Mariusz Pudło

Keywords: process management, ERP systems, IT tools

JEL codes: O14, O32, O33