

MARIAN KRUPA

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. rtm. W. Pileckiego w Oświęcimiu

UŻYTECZNOŚĆ SYSTEMÓW KLASY BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPMS) DLA FIRM SEKTORA MSP

Streszczenie

Rozwój zintegrowanych systemów zarządzania (TQM, ISO, ERP) implikuje po stronie zarządzających konieczność podejmowania pogłębionej refleksji definiowanej jako „podejście procesowe”. Powyższe działania w zakresie uproszczenia modelu zarządzania firmą napotyka na wiele barier, zarówno o charakterze organizacyjno-kulturowym, jak i technologicznym. W artykule podjęto próbę oceny użyteczności systemów informatycznych klasy BPMS dla małych firm działających w ramach sektora MSP. Opisano takie zagadnienia jak: przegląd funkcjonalny aplikacji BPMS, charakterystykę projektów BPM, analizę poziomu dojrzałości procesowej w polskich firmach oraz ocenę koncepcji BPM, jak też samego oprogramowania klasy BPMS dla firm sektora MSP w zakresie tworzenia obszarów rozwoju wartości.

Słowa kluczowe: zarządzanie procesami biznesowymi, systemy informatyczne klasy BPMS, architektura procesów, pomiar i optymalizacja procesów, małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP)

Wprowadzenie do problematyki zarządzania procesami

Realizacja projektów w zakresie zintegrowanych systemów zarządzania w wymiarze implementacji standardów jakościowych (TQM, ISO)¹, logistycznych (JiT, BPR)², jak też systemów transakcyjnych klasy ERP³, wymusiło na organiza-

¹ Por. M. Bugdol, B. Goranczewski, *Projakściowe usprawnianie organizacji oparte na procesach. Koncepcje, metody i narzędzia*, Wyd. PWSZ w Oświęcimiu, Oświęcim 2011.

² Por. G. Bartoszewicz, *Projektowanie wdrożenia modułów logistycznych zintegrowanych systemów klasy ERP. Podejście procesowe*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.

³ M. Krupa, *Uwarunkowania realizacji projektów informatycznych (ERP) w ramach sektora MŚP*, w: *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstwa. Mikrofirma 2013*, red. A. Bielawska, Zeszyty Naukowe nr 752, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2013; M. Rzepka, *Wykorzystanie narzędzi BPR do wdrożenia systemu SAP. Modelowanie procesów biznesowych*, materiały branżowe dostępne w ramach „Akademia Wiedzy BCC”, www.bcc.com.pl (20.08.2010).

cyjach myślenie w kategoriach procesowych w ramach uniwersalnej koncepcji definiowanej jako Business Process Management (BPM)⁴. W każdym przypadku sukces projektu BPM jest zawsze uwarunkowany rzetelnością w zakresie autooceny diagnozowanej organizacji, jak też jakością dokumentacji opisującej, nie tyle i nie tylko procesy bieżące, ale przede wszystkim procesy przyszłe – procesy definiowane w perspektywie optymalizacji, doskonalenia czy też wzrostu wartości firmy. Okazało się jednak, że przygotowanie samej organizacji, jak też zarządu firmy do zmiany myślenia z perspektywy funkcjonalnej („silosowość”, „strukturalność”) na **perspektywę procesową** nie jest łatwe i obciążone wieloma barierami⁵.

Z perspektywy firm sektora MSP sytuacja w zakresie wdrożeń standardów BPM wygląda jeszcze bardziej problematycznie. Niewielki zakres działalności, ograniczone budżety, krótkie perspektywy, permanentne zmiany, unikanie działań według takich czy innych szablonów, stawiają pod znakiem zapytania sens realizacji projektów pod szyldem BPM w MSP. Pojawia się pytanie – na ile współczesne aplikacje informatyczne klasy BPMS mogą być użyteczne dla małych firm.

W artykule podjęto zatem próbę oceny użyteczności najnowszych i równocześnie dostępnych na rynku systemów informatycznych klasy Business Process Management System (BPMS) przeznaczonego nie tylko dla firm sektora MSP. Ostatecznie głównym celem niniejszego opracowania jest wskazanie na potencjalne obszary zastosowań aplikacji BPMS w MSP oraz wypracowanie tzw. dobrych praktyk – wniosków i rekomendacji dla menedżerów i przedsiębiorców. Podstawowy zakres zagadnień obejmuje: 1) przegląd funkcjonalny aplikacji BPMS; 2) charakterystykę projektów BPM z perspektywy metodologicznej; 3) analizę poziomu dojrzałości procesowej w polskich firmach; 4) ocenę użyteczności koncepcji BPM (jako instrumentu) oraz oprogramowania klasy BPMS (jako narzędzia) wspierającego myślenie w kategoriach strategicznych i operacyjnych w firmach sektora MSP. Wnioski i rekomendacje stanowią podsumowanie przeprowadzonej analizy.

1. Przegląd funkcjonalny aplikacji informatycznych klasy Business Process Management Systems (BPMS)

Oprogramowanie klasy **Business Process Management Systems** (BPMS) jest systemem informatycznym służącym do projektowania, modelowania, wdrażania,

⁴ Termin BPM zdefiniowano po raz pierwszy w 1993 r. przez Hammera i Champy’ego w opracowaniu *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Polskie wydanie: *Proces Reengineering. Optymalizacja procesów zorientowanych na klienta*, Astrum, Wrocław 2000. Skrót BPM w literaturze przedmiotu może oznaczać również „Business Proces Modeling”, „Business Performance Measurement”. Por. J. Badurek, *Strategia procesowa. Czynniki sukcesu*, „Zarządzanie procesami”, raport specjalny „Computerworld”, 10.2008.

⁵ Terminy „silosowość”, „strukturalność” są wykorzystywane w literaturze branżowej na określenie tradycyjnego modelu porządkowania organizacji według paradygmatu funkcjonalnego – por.: J. Ubysz, *Tożsamość BI*, „CIO. Magazyn Dyrektorów IT”, 01.2006; L. Warno, *Biznesowa indolencja - czy sposób na inteligentne zarządzanie?*, „CIO. Magazyn Dyrektorów IT”, 12.2005; M. Sieniawska, *Czy „Procesowiec” = Agent zmiany?*, www.procesowcy.pl (25.05.2014).

symulacji i monitoringu procesów biznesowych, w tym procesów przepływu pracy, dokumentów i informacji⁶.

Na rynku aplikacji BPMS istnieje bogata oferta rozwiązań wykorzystywanych w realizacji projektów w zakresie tzw. podejścia procesowego. Można wskazać na takie rozwiązania jak: ARIS Solution for Business, ARIS Process Performance Manager, ARIS for SAP NetWeaver, IBM Blueworks Live, Bizagi Process Modeler, Adonis, Visual-Paradigm Agilian. Wszystkie powyższe aplikacje informatyczne odwołują się do najbardziej znanych standardów zapisu (notacji) w zakresie projektowania pojedynczych procesów, jak też tworzenia całej dla nich architektury – tzw. mapowania procesów. Do najbardziej znanych notacji należy zaliczyć BMPN, EPC, UML czy też BPEL.

W zasadzie każde oprogramowanie wspierające wdrożenie koncepcji BPM umożliwia:

- identyfikację procesów w zakresie ich uporządkowania według dowolnie przyjętego klucza,
- zaprojektowanie nowych procesów biznesowych lub też opisanie już realizowanych przy pomocy wybranej notacji zapisu,
- wykonanie wysokiej jakości wizualizacji w postaci diagramów pojedynczych oraz modelu architektury przepływów,
- opracowanie profesjonalnej dokumentacji w ramach tzw. repozytorium procesów, pozwalające na skuteczne komunikowanie treści biznesowych,
- dokonanie parametryzacji procesów przez zdefiniowanie właścicieli/osób odpowiedzialnych za poszczególne procesy, wyznaczenie celów oraz mierników ich realizacji – tzw. KPI procesów (kluczowe wskaźniki wydajności procesów),
- zidentyfikowanie potencjalnych obszarów usprawnień w ramach funkcji modelowania,
- przeprowadzenie orkiestracji i automatyzacji w celu zdefiniowania przepływów w ramach np. tzw. workflow,
- tworzenie tzw. kokpitów menedżerskich, za pomocą których analizujemy sprawność wszystkich procesów biznesowych w czasie zbliżonym do rzeczywistego.

Szczególным jednak aspektem funkcjonalnym, dostępnych na rynku aplikacji BPMS, jest możliwość projektowania i symulacji przepływów. Do najbardziej profesjonalnych rozwiązań w tym zakresie należy zaliczyć: Tecnomatix – Plant Simulation firmy Siemens oraz FlexSim amerykańskiej firmy FlexSim Software Products. Oba te produkty umożliwiają przeprowadzenie modelowania, wizualizacji, sterowania i optymalizacji procesów ze szczególnym uwzględnieniem procesów logistycznych. Pozwala to na zaprojektowanie w sposób wirtualny, np. nowej linii produkcyjnej czy też optymalnego planu ewakuacji na wypadek zdarzeń kryzysowych⁷.

⁶ Oprac. na podst. B. Gawin, B. Marcinkowski, *Symulacja procesów biznesowych. Standardy BPMS i BPMN w praktyce*, Helion, Gliwice 2013.

⁷ Por. www.flexsim.com/pl.

Bez względu na wybór aplikacji informatycznej, podstawowym jednak wyznacznikiem sukcesu w realizacji projektów BPM będzie umiejętność jego wdrożenia przy zastosowaniu odpowiedniej metodyki.

Charakterystyka projektów wdrożenia systemów klasy BPMS – refleksja metodologiczna

Implementowanie koncepcji BPM jest zazwyczaj kojarzone w firmie z uniwersalną metodyką zarządzania projektami. Po prostu, definiujemy cele, zapewniamy zasoby, opracowujemy harmonogramy oraz ustalamy budżety. Nie oczekujemy od tego konkretnie projektu, tak jak od wielu podobnych przedsięwzięć, radykalnych zmian czy też podjętych na jego podstawie rewolucyjnych decyzji. W praktyce jednak, z samej już definicji koncepcji BPM⁸, zakładamy, że projektujemy i mapujemy procesy z perspektywy ich zmiany, które obejmują zawsze kluczowe obszary oceny sprawnościowej działalności całego przedsiębiorstwa. Prowadzi to często do bardzo bolesnych doświadczeń, polegających na odkrywaniu obszarów niewiedzy, często ignorancji w wymiarze tego, co menedżerowie uważają za skuteczny model zarządzania, a który był wypracowywany przez wiele lat metodą tzw. prób i błędów. Sama zaś decyzja o rozpoczęciu projektu wdrożenia koncepcji BPM nie wynika często z dojrzałości procesowej danej organizacji, czy też gotowości do radykalnej zmiany, ile raczej jest wymuszona realizacją prac w zakresie certyfikacji ISO, czy też przygotowania analizy przedwdrożeniowej w kontekście planowanego wdrożenia systemu klasy ERP. Niestety, bardzo rzadko zarząd organizacji ma pełną świadomość konsekwencji, które wynikają z realizacji tego typu przedsięwzięć, co ostatecznie prowadzi do konfliktów czy też do paraliżu w procesie zarządzania projektem. Świadoma decyzja sponsora/zarządu firmy musi zawsze być pierwszym krokiem w długim procesie zmian organizacyjnych, wynikających z zastosowania koncepcji BPM. Oznacza to, przede wszystkim gotowość do **zmiany paradygmatu funkcjonalnego na procesowy**. Nie zawsze jednak, biorąc pod uwagę dojrzałość i cykl życia organizacji, jest to możliwe do zrealizowania.

⁸ Zarządzanie procesowe (BPM) rozumiemy jako: „skoncentrowanie się na wielu współzależnościach występujących pomiędzy wszystkimi [kluczowymi – dop. M.K.] elementami organizacji, która traktowana jest jako całość”. Rozumienie „całości” oznacza „współdziałanie w celu dostarczenia klientom oczekiwanych przez nich wartości, przy zachowaniu należytej dbałości o interes organizacji”. Źródło: I. Ignacik, *Sitech: Mapowanie procesów, które ma sens*, materiały branżowe dostępne w ramach „Akademia Wiedzy BCC”, www.bcc.com.pl, (30.06.2007). W literaturze naukowej przez „orientację procesową” rozumiemy „konceptję zarządzania, w której przedsiębiorstwo postrzega się przez pryzmat realizowanych w nim procesów”. Należy jednak pamiętać, że podejmowane działania gospodarcze powinny być „optymalizowane z punktu widzenia procesów [celów zdefiniowanych w ramach procesów – dop. M.K.] a nie ich funkcji”. Dlatego też, „podstawowym kryterium tworzenia, realizacji i ulepszania procesów jest ich wpływ na tworzenie wartości dodanej oferowanego produktu lub usługi”. Źródło: M. Wyskwarski, *Wykorzystanie koncepcji Business Intelligence w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, Gliwice 2013, s. 266.

Pierwszą fazą realizacji już samego projektu wdrożenia jest „**Zaprojektowanie rozwiązania**”, które obejmuje takie zadania jak: 1) przeprowadzenie analizy; 2) zdefiniowanie wymagań oraz 3) opracowanie koncepcji szczegółowej/biznesowej docelowego rozwiązania⁹. Przeprowadzenie analizy o charakterze *sensu stricte* przedwdrożeniowym pozwala na rzetelną ocenę dojrzałości organizacji w zakresie kultury zmiany, kultury informatycznej, infrastruktury, jak też rozumienia samej idei podejścia procesowego. Kolejne zadanie obejmuje definiowanie wymagań klienta/zamawiającego w zakresie usprawnień organizacyjnych wynikających z projektowania procesów biznesowych. Ostatnim elementem fazy „Zaprojektowanie rozwiązania” jest opracowanie koncepcji docelowego wdrożenia z wykorzystaniem zakupionej przez klienta technologii – systemu klasy BPMS. Faza opracowania koncepcji ma na celu zdefiniowanie optymalnego dopasowania wymagań klienta do możliwości, ale także, do ograniczeń jakie wynikają z dostępnej w danym projekcie technologii informatycznej. Niewątpliwie już tutaj pojawia się dylemat, na ile organizacja jest gotowa do pełnego wykorzystania dostępnych rozwiązań informatycznych w zakresie wdrożenia koncepcji BPM. Często może się pojawić pokusa po stronie zamawiającego ograniczonego zakresu wdrożenia (dotyczy to przede wszystkim obszaru parametryzacji poszczególnych procesów ze szczególnym uwzględnieniem aspektów strategicznych), co niewątpliwie wpływa negatywnie zarówno na morale, jak i końcowe efekty realizowanego wdrożenia. Kamieniem milowym dla tego etapu jest podpisanie dokumentu zawierającego cele i mierniki projektu, potrzeby klienta, charakterystykę doboru narzędzi informatycznych oraz harmonogram realizacji kolejnej fazy wdrożenia.

Uzyskanie porozumienia w powyższym zakresie umożliwia realizację drugiej fazy projektu jaką jest już produktywnie „**wdrożenie rozwiązania**” zapisanego w koncepcji szczegółowej – zakłada ono następujące kluczowe zadania: 1) zbudowanie prototypu; 2) uruchomienie produktywnie procesów biznesowych oraz 3) ich optymalizacja. Zbudowanie prototypu rozwiązania, oparte na odebranej koncepcji wdrożenia w fazie I, rozpoczyna najtrudniejszy etap realizacji działań projektowych. Pojawia się ryzyko wystąpienia całego zakresu niezgodności pomiędzy dostarczonym rozwiązaniem a zapisanymi w koncepcji wymaganiami, które dodatkowo mogą podlegać permanentnym zmianom. Kolejnym trudnym aspektem odbioru rozwiązania jest decyzja o migracji zdefiniowanych procesów do nowego systemu. Oznacza to pełne zaangażowanie oraz decyzyjność po stronie zamawiającego w zakresie odbiorów poszczególnych elementów rozwiązania. Ostatnim krokiem, przesądzającym ostatecznie o sukcesie lub też porażce całego projektu, jest gotowość organizacji do przeprowadzania zmian na podstawie prowadzonych działań optymalizacyjnych. Brak gotowości zarządu do stymulowania zmian wynikających z posiadanych ekspertyz i wiedzy biznesowej w zakresie organizacji procesów przekreśla ostatecznie sens prowadzonych działań projektowych w obszarze BPM.

Reasumując, podstawowym wyznacznikiem sukcesu realizacji projektu, niemalże na wszystkich jego etapach, jest gotowość organizacji, zarządu do przeprowadzenia radykalnych zmian, wynikających ze zmiany paradygmatu, modelu zarzą-

⁹ Por. Ł.J. Piasecki, *Optymalizacja procesów w biznesie*, dodatek branżowy „Zarządzanie procesami i dokumentami. BPM i Document Flow”, „Computerworld”, 06.2009.

dzania. Sukces lub też porażka projektu BPM w dużej mierze zależy od poziomu dojrzałości procesowej danej firmy. W kolejnym punkcie przedstawiono wyniki badań, które polegały na próbie oceny realizacji projektów BPM wynikających z dojrzałości procesowej.

Analiza poziomu dojrzałości procesowej w polskich firmach – wyniki badań

W ramach opublikowanego raportu z 2012 roku „Najlepsze praktyki we wdrażaniu koncepcji BPM” autorstwa firmy Carrywater Group SA oraz portalu „Procesowcy.pl”, wskazano na bardzo interesujące dane dotyczące realnej sytuacji w zakresie wdrożeń BPM, jak też samej dojrzałości polskich firm w obszarze refleksji procesowej. Badania przeprowadzono na podstawie praktycznych doświadczeń w ramach realizowanej działalności serwisu „Procesowcy.pl” oraz pracy projektowej konsultantów firmy Carrywater Group SA. Zakres badań obejmował następujące kluczowe problemy badawcze¹⁰:

1. **Właścicielstwo procesów** – czy jest opracowana formalna dokumentacja wskazująca na zakres odpowiedzialności za wybrany proces?
2. **Poprawność w zakresie definiowania celów dla procesów** – czy w opracowanej dokumentacji procesowej są w ogóle zdefiniowane cele i czy powyższe zapisy spełniają odpowiednie wymagania (np. w odniesieniu do podstawowego modelu SMART)?
3. **Poprawność definiowania mierników w zakresie oceny realizacji celów** – czy zdefiniowane cele mają poprawnie zaprojektowane mierniki? Innymi słowy, czy wiemy w jaki sposób chcemy oceniać sprawność (skuteczność i efektywność) zdefiniowanych procesów?
4. **Poprawna architektura procesów** – na jakim poziomie oceny jakościowej jest opracowana dokumentacja procesowa uwzględniająca również mapowanie (architektura procesów)? Na ile wykorzystujemy profesjonalne i wystandaryzowane notacje zapisu (EPC, BPMN, Stenografia, Schematy blokowe itd.) w zakresie holistycznego udokumentowania nie tylko pojedynczych procesów ale również powiązań między nimi?
5. **Rzetelne komunikowanie, wykorzystanie wiedzy, zapisów wynikających z dokumentacji procesowej** – na ile posiadana wiedza procesowa dotycząca organizacji jest wykorzystywana w zakresie jej optymalizacji? Na ile wiedza ta wpływa na zmiany organizacyjne o charakterze strategicznym czy też operacyjnym?
6. **Umiejętne wykorzystanie technologii informatycznej w realizacji projektów BPM** – na jakim poziomie implementacji narzędzi, technologii informatycznej są projekty podejmujące wdrażanie koncepcji BPM?

Na podstawie prowadzonych badań autorzy raportu wskazują na następujące wyniki:

¹⁰ Opracowano na podstawie *Najlepsze praktyki we wdrażaniu koncepcji BPM*, Carrywater Group SA, Portal „Procesowcy.pl”, 09.2012, www.procesowcy.pl (15.11.2014).

1. 53% organizacji nie ma w ogóle, formalnie zdefiniowanych właścicieli procesów czy też tzw. ekspertów dla poszczególnych procesów realizowanych w firmie. Oznacza to praktycznie konieczność rozpoczęcia prac w zakresie BPM od podstaw.
2. 34% organizacji, które zdefiniowały swoje procesy biznesowe (tj. 53% całej badanej populacji) nie określiły dla nich celów. Wynika z tego, że dla znacznej części realizowanych projektów BPM, doświadczenie z podejściem procesowym kończy się z chwilą ich opisania. Możemy założyć, że realizacja takich projektów była wymuszona uwarunkowaniami formalnym (certyfikacja ISO, projekty ERP) lub też próbą wdrożenia koncepcji, której się absolutnie nie rozumie.
3. Z 34% organizacji, które zdefiniowały cele dla swoich procesów, 12% nie dysponuje miernikami oceny stopnia ich realizacji. Cytując autorów opracowania należy stwierdzić, że „sytuacja taka świadczy o niskiej dojrzałości organizacyjnej, ponieważ pomiary są prowadzone bez kontekstu i stanowią narzędzie do kontroli, a nie narzędzie do zarządzania”¹¹.
4. 43% z organizacji mających zdefiniowane procesy nie ma architektury procesów, tj. map procesów. Niewątpliwie jest to efekt tradycyjnego, tj. funkcjonalnego, fragmentarycznego myślenia o organizacji. Każdy proces jest analizowany osobno, ale równocześnie każdy proces jest często przyporządkowany do kilku obszarów funkcjonalnych. Zdarzają się również i takie sytuacje, w których kilka różnych projektów realizuje w różny sposób te same zagadnienia procesowe.
5. 28% firm mających zdefiniowane procesy opracowuje i następnie publikuje wewnętrznie zintegrowaną dokumentację procesową. Prowadzi to do różnych niewłaściwych zastosowań, interpretacji i ocen.
6. 37% projektów BPM realizowano za pomocą rozwiązań informatycznych. Wynika to często z braku współpracy, zrozumienia potrzeb i wymagań pomiędzy osobami odpowiedzialnymi za projekt BPM a pracownikami działu IT. W konsekwencji podstawowym narzędziem pracy pozostaje nadal papier i długopis.

Wyniki badań potwierdzają niestety wcześniej sformułowaną tezę o niskiej dojrzałości procesowej polskich firm. Można wskazać na następujące trzy obszary, które wymagają szczególnej troski ze strony uczestników realizujących projekty BPM:

1. **Praca od podstaw** – pomimo wielu implementacji różnych rozwiązań BPM od ponad 20 lat, nadal pracę w zakresie komunikowania podstawowych zasad realizacji ww. projektów należy tak naprawdę prowadzić w polskich przedsiębiorstwach od podstaw.
2. **Zmiana modelu zarządzania** – realizacja projektów BPM ma zazwyczaj tylko charakter formalny (tj. potrzeba opracowania dokumentacji procesowej) i nie wpływa na zmianę modelu zarządzania – wynika to m. in. z braku umiejętności lub woli w zakresie definiowania celów, mierników, refleksji zintegrowanej (aspekt architektury procesów).

¹¹ Ibidem, s. 11.

3. **Kultura informatyczna** – większość projektów BPM nadal jest realizowana na podstawie prostych, wręcz archaicznych rozwiązań o charakterze narzędziowym, tj. długopis i papier. Nie korzysta się w zasadzie z najnowszych rozwiązań informatycznych klasy BPM.

Reasumując, można stwierdzić, że jakość oraz zakres realizowanych projektów BPM w polskich przedsiębiorstwach ma charakter minimalistyczny i sprowadzony jest do działań wymuszonych przez wymagania formalne, np. certyfikacja, wymagania dokumentacyjne w zakresie dofinansowania różnych inwestycji czy też projektów unijnych. Jak do tej pory koncepcja BPM nie stanowi, niestety, strategicznego źródła inspiracji w zakresie innowacji i rozwoju dla polskich przedsiębiorstw.

W świetle przedstawionych wyników badań, niezwykle interesującym zagadnieniem staje się w tym punkcie opracowania pytanie: w jakim stopniu firmy sektora MSP mogą w ogóle być zainteresowane wdrażaniem standardów BPM z zastosowaniem aplikacji informatycznych BPMS?

BPM jako potencjalny instrument wspierający myślenie w kategoriach strategicznych i operacyjnych w firmach sektora MSP

Każda firma, bez względu na wielkość, branżę czy też zakres prowadzonej działalności poszukuje kierunków rozwoju i doskonalenia zasadniczo na dwóch poziomach – zarządzania strategicznego oraz zarządzania operacyjnego. W różnym stopniu i w różnym zakresie koncepcja BPM może wyznaczać kierunek zmian dla każdej organizacji, w tym przedsiębiorstwa działającego w sektorze MSP.

Refleksja strategiczna w zarządzaniu również małą firmą ma kluczowe znaczenie. Wpływa na potencjał rozwoju oraz dynamikę zmian. Biorąc pod uwagę takie aspekty refleksji strategicznej, jak: kompleksowość, otwartość, orientacja na przyszłość, kreatywność, orientacja na wynik czy też współdziałanie, możemy wskazać na wiele cech sprzyjających myśleniu strategicznemu w firmie sektora MSP. Należą do nich m.in.¹²:

- „przejrzystość” firmy,
- niski poziom formalizacji struktur i procesów,
- związanie firmy z losami właściciela,
- poszukiwanie nisz rynkowych,
- skłonność do improwizowania,
- innowacyjność,
- poszukiwanie szans przy wysokiej akceptacji ryzyka.

Zasadniczo zatem, myślenie strategiczne w firmach sektora MSP oparte jest na tym, co rozumiemy przez „niewymuszonosc” i „spontanicznosc”. Oznacza to, „od-

¹² P. Paluchowski, *Myślenie strategiczne jako kluczowy czynnik sukcesu w budowaniu przewagi konkurencyjnej małych i średnich firm w Polsce na przykładzie Korbank Sp. z o.o.*, w: *Budowanie konkurencyjności organizacji*, red. A. Becht, Media Press, Łódź 2009, s. 177–178.

chudzenie części analitycznej oraz skupienie większej uwagi na elementach kreatywnych, takich jak wyszukiwanie szans i zagrożeń, kreowanie nowych pomysłów, czy też wymyślanie niekonwencjonalnych rozwiązań¹³. Nie są to niestety naturalne obszary zastosowań transakcyjnych systemów informatycznych (ERP), w tym aplikacji BPM, które wskazują przede wszystkim na standaryzację, formalizację, centralizację, parametryzację czy też integrację funkcjonalną i procesową.

Inaczej jednak wygląda sytuacja zastosowań BPM z perspektywy zarządzania operacyjnego w MSP, szczególnie w zakresie działań definiowanych jako „indywidualizacja produktu” czy też „masowa kastomizacja”. Oznacza to konieczność ciągłego dostosowywania oferty biznesowej do indywidualnych i zmiennych oczekiwań i potrzeb klientów. Niezwykle interesującym postulatem, wypracowanym w ramach koncepcji BPM, jest dlatego nie tylko optymalizacja i adaptacja wystandaryzowanych procesów, ale również ich indywidualizacja¹⁴. W praktyce oznacza to wypracowanie takich rozwiązań w zakresie projektowania procesów, które cechuje „nieprzewidywalny charakter, łączący w sobie zmiany adaptacyjne z koniecznością uwzględnienia wymagań [a często także ograniczeń – dop. M.K.] konkretnego klienta”¹⁵. Nie jest to zadanie łatwe, szczególnie jeżeli bierzemy pod uwagę oczywiste ograniczenia, jakie wynikają z małej skali (problem ograniczonych zasobów) prowadzonej działalności firmy sektora MSP.

Z perspektywy zastosowań aplikacji informatycznych klasy BPMS w odniesieniu do postulatu „indywidualizacji produktu” oraz specyfiki firm sektora MSP możemy wskazać na następujące funkcjonalności:

1. **Samoobsługa** – projektowanie pojedynczych procesów o charakterze samoobsługi, uwzględniających indywidualne oczekiwania i predyspozycje. Innymi słowy, indywidualizacja procesu samoobsługi byłaby uzależniona nie tylko od indywidualnych potrzeb zakupowych, informacyjnych, marketingowych klienta, ale również uwzględniałaby jego predyspozycje oraz oczekiwania w zakresie samej obsługi – np. poziomu i sposobu wykorzystania technologii informatycznych. To jednak wymaga zaprojektowania kilku równorzędnych ścieżek realizacji, np. procesu sprzedażowego.
2. **Symulacje** – możliwość przeprowadzenia symulacji w zakresie identyfikacji np. tzw. wąskich gardeł pozwala w zasadzie na bezkosztowe zaplanowanie, optymalizację i wdrożenie docelowych rozwiązań dla zindywidualizowanych procesów przepływów. Powyższa funkcjonalność jest zazwyczaj jedyną możliwością oceny sprawności projektowanego procesu dla niewielkich firm, np. produkcyjnych.
3. **Projektowanie** – planowanie nowych rozwiązań, nowych obszarów działalności uwzględniających stale zmieniające się oczekiwania i wymagania odbiorców, może być oparte na ocenie sprawnościowej (punkty tworzenia wartości) kluczowego procesu, który będzie stanowił miarę oceny realizacji celu biznesowego.

¹³ Ibidem, s. 179.

¹⁴ M. Szelągowski, *Konieczność indywidualizacji procesów biznesowych*, www.procesowcy.pl (10.08.2014).

¹⁵ Ibidem.

4. **Wartość** – parametryzacja wybranych procesów na podstawie BPM, które mają znaczenie strategiczne dla danej firmy, pozwala przede wszystkim na pogłębioną refleksję kierownictwa w zakresie sprawności oraz definiowania obszarów generowania ponadprzeciętnej wartości.
5. **Sieć** – projektowanie rozwoju sieci placówek na podstawie sprawdzonych wzorców, zapisanych w postaci sparametryzowanych procesów czy też procedur.

Reasumując, rozwiązania informatyczne klasy BPMS mogą skutecznie pomóc firmom sektora MSP na poziomie operacyjnym w wielu obszarach, jednakże należy pamiętać, że realizacja takiego projektu będzie miała ograniczony zakres, niewielki budżet oraz elastyczne ramy czasowe. Do najbardziej użytecznych aspektów aplikacji BPMS dla MSP należą: indywidualny wymiar samoobsługi, możliwość wykonania symulacji, łatwość projektowania nowych działań, możliwość oceny wartości tworzonej przez firmę czy też rzetelność w zakresie projektowania sieci przepływów o charakterze logistycznym.

Podsumowanie

Realizacja projektów BPM opartych na aplikacjach informatycznych klasy BPMS stanowi obecnie kluczowy obszar tworzenia kierunków rozwoju dla każdej firmy, w tym przedsiębiorstwa sektora MSP. Aby podejście procesowe stanowiło źródło rozwoju w zakresie poprawy sprawności firmy, należy jednak pamiętać o zmianie paradygmatu zarządzania, tj. odejściu od tradycyjnego modelu ukierunkowanego na uporządkowanie funkcjonalne. Do najważniejszych zalet aplikacji klasy BPMS zaliczyć należy: 1) łatwość projektowania i mapowania procesów; 2) czytelność zapisów w zakresie wizualizacji i komunikacji; 3) formalne udokumentowanie przepływów na podstawie wybranej notacji zapisu oraz przede wszystkim 4) możliwość parametryzacji oraz optymalizacji procesów biznesowych.

W zakresie zastosowań koncepcji BPM oraz narzędzi informatycznych klasy BPMS w sektorze MSP należy zwrócić uwagę na ograniczone możliwości realizacji takiego projektu zgodnie z opisaną w niniejszym artykule metodyką. Oznacza to, że mała firma będzie raczej korzystała w sposób selektywny z wybranych funkcjonalności w dostępnych aplikacjach informatycznych, w zależności od potrzeb i uwarunkowań branżowych na poziomie usprawnień operacyjnych. W sposób szczególny, aplikacje klasy BPMS mogą pomóc małym firmom w: 1) projektowaniu wybranych procesów w zakresie optymalizacji działań w obszarze samoobsługi; 2) możliwości przeprowadzenia symulacji projektowanych przepływów bez konieczności podejmowania kosztownego ryzyka; 3) formalnym udokumentowaniu wybranych procesów zgodnie z wymaganiami certyfikacyjnymi (ISO 9001, 14001, 27001, PN-N 18001, HACCP, OHSAS, 50001, EN15224 i inne).

Reasumując można stwierdzić, że oprogramowanie klasy BPMS może być efektywnie wykorzystywane w praktyce zarządzania firmami sektora MSP, aczkolwiek w bardzo ograniczonym zakresie.

Literatura

- Badurek J., *Strategia procesowa. Czynniki sukcesu*, „Zarządzanie procesami”, raport specjalny „Computerworld”, 10.2008.
- Bartoszewicz G., *Projektowanie wdrożenia modułów logistycznych zintegrowanych systemów klasy ERP. Podejście procesowe*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.
- Bugdol M., Goranczewski B., *Projakościowe usprawnianie organizacji oparte na procesach. Koncepcje, metody i narzędzia*, Wyd. PWSZ w Oświęcimiu, Oświęcim 2011.
- Gawin B., Marcinkowski B., *Symulacja procesów biznesowych. Standardy BPMS i BPMN w praktyce*, Helion, Gliwice 2013.
- Ignacik I., *Sitech: Mapowanie procesów, które ma sens*, materiały branżowe dostępne w ramach „Akademia Wiedzy BCC”, www.bcc.com.pl (30.06.2007).
- Krupa M., *Uwarunkowania realizacji projektów informatycznych (ERP) w ramach sektora MŚP*, w: *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstwa. Mikrofirma 2013*, red. A. Bielawska, Zeszyty Naukowe nr 752, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2013;
- Müller R., Rupper P., *Proces Reengineering. Optymalizacja procesów zorientowanych na klienta*, Astrum, Wrocław 2000.
- Najlepsze praktyki we wdrażaniu koncepcji BPM*, Carrywater Group SA, Portal „Procesowcy.pl”, wrzesień 2012, www.procesowcy.pl, (15.11.2014).
- Paluchowski P., *Myslenie strategiczne jako kluczowy czynnik sukcesu w budowaniu przewagi konkurencyjnej małych i średnich firm w Polsce na przykładzie Korbank Sp. z o.o.*, w: *Budowanie konkurencyjności organizacji*, red. A. Becht, Media Press, Łódź 2009.
- Piasecki Ł.J., *Optymalizacja procesów w biznesie*, dodatek branżowy „Zarządzanie procesami i dokumentami. BPM i Document Flow”, „Computerworld”, 06.2009.
- Rzepka M., *Wykorzystanie narzędzi BPR do wdrożenia systemu SAP. Modelowanie procesów biznesowych*, materiały branżowe dostępne w ramach „Akademia Wiedzy BCC”, www.bcc.com.pl (30.06.2007).
- Sieniawska M., *Czy „Procesowiec” = Agent zmiany?*, www.procesowcy.pl (25.05.2014).
- Szelągowski M., *Konieczność indywidualizacji procesów biznesowych*, www.procesowcy.pl (10.08.2014).
- Ubysz J., *Tożsamość BI*, „CIO. Magazyn Dyrektorów IT”, 01.2006.
- Warno L., *Biznesowa indolencja - czy sposób na inteligentne zarządzanie?*, „CIO. Magazyn Dyrektorów IT”, 12.2005.
- Wyskwarowski M., *Wykorzystanie koncepcji Business Intelligence w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, Gliwice 2013.

THE APPLICATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT SYSTEMS IN SMALL AND MEDIUM SIZED BUSINESSES**Summary**

Integrated Management Systems (TQM, ISO, ERP) development has a big impact on the management model defined as a “process approach”. Nevertheless, all this type of projects have to deal with all kind of barriers and obstacles in terms of organizational and cultural development and technological change. In the following paper, there are analyzed the major benefits of Business Process Management Systems (BPMS) in area of Small and Medium Enterprises (SME) activities. The analysis consists of: the Business Process Management Systems overview, the introduction to Business Process Management (BPM) implementation

projects, the level of BPM concept evaluation in Polish enterprises and the BPM concept and BPMS IT standards for SME from added value point of view analysis.

Keywords: Business Process Management (BPM), Business Process Management Systems (BPMS), Processes Landscape, Process Performance Management (PPM), Small and Medium Enterprises (SME)

Translated by Marian Krupa