

**Łukasz Wawrzynek**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **KSZTAŁTOWANIE OBSZARU INFORMATYCZNEGO WSPIERANIA PROCESÓW W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH**

### **1. Wstęp**

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) od kilku lat notuje wzrost liczby przedsiębiorstw realizujących swoje działania. Jest to wynikiem zarówno dobrej koniunktury gospodarczej do ostatniego kwartału 2008 r., jak i możliwości, jakie niesie za sobą różnego rodzaju wsparcie dla tego obszaru. Wpływa to oczywiście na wzrost konkurencyjności gospodarki szczególnie w omawianym sektorze, ale także sprowadza się do spadku zyskowności tych firm [Orłowski 2005, s. 95-100]. Wzrost konkurencyjności na rynku MŚP wymusza na nich podejmowanie nowych działań i modelowanie zarządzania, tak by przyczyniało się ono do poprawy konkurencyjności. Wśród wielu działań, jakie podejmują MŚP, są również działania mające na celu budowę wartości poprzez inwestowanie i rozwijanie obszaru wspomagania swoich działań technologiami informatycznymi. W zestawieniu z bardzo szybkim rozwojem usług IT (w przeciwieństwie do produktów, które są kontrowersyjne i trudne do oszacowania we wpływie na wartości organizacji) istnieje możliwość korzystania z szerokiej gamy usług obszaru wspierania procesów zarządzania przez technologię informatyczną zarówno przez dobór partnerów, jak i przez budowanie obszaru wsparcia we własnym zakresie. Wyzwaniem, jakie niesie za sobą budowanie wartości MŚP oraz doskonalenie działań zarządczych w oparciu o IT, jest zarówno dobre zrozumienie swoich potrzeb, jak i zdefiniowanie miejsc styku wspierania odpowiednimi narzędziami informatycznymi wcześniej zaplanowanych i zmodyfikowanych w tym celu obszarów czy też procesów zarządzania w organizacji.

### **2. Definicja IT dzisiejszej organizacji**

Często obszar technologii informatycznych jest niezrozumiały dla zarządzających i kojarzony jednoznacznie z inwestowaniem w zakup nowych komputerów, drukarek, urządzeń sieciowych i wszystkich tych urządzeń, bez których działalność

organizacji współczesnej jest niemożliwa lub trudna [Orzechowski 2006, s. 52]. Często brak zrozumienia obszaru IT przez zarządzających staje się głównym powodem złego zarządzania tym obszarem, zarówno przez jego niedocenywanie oraz nierozumienie, jak i czasem przez przecenianie i przeinwestowywanie w momencie, gdy nie jest to konieczne i nie przynosi oczekiwanych efektów. Zdefiniowanie obszaru IT powinno być podstawą jego dobrego zarządzania i tworzenia na tej podstawie wartości organizacji. Rozumienie technologii informatycznej powinno być na poziomie rozumienia wszystkich innych wykorzystywanych w praktyce działań organizacji obszarów, gdyż tylko rozumienie bez zastanawiania się nad możliwościami, jakie IT daje organizacji, może stać się punktem wyjścia do efektywnego jego wykorzystania. Dziś jednak organizacja powinna rozumieć obszar IT jako usługę, która realizowana czy to przez własne służby, czy to przez działania zewnętrznych partnerów jest w stanie wspierać działania organizacji w zakresie procesów realnych i procesów podnoszących jej wartość w sposób, który dodatkowo może jednoznacznie być zinterpretowany z punktu widzenia wartości (i efektywności).

### 3. Zadania obszaru IT w przedsiębiorstwie

Bez względu na to, czy obszar IT jest realizowany w przedsiębiorstwie, czy na zewnątrz, powinien być wykorzystywany do realizowania jak najwyższej wartości przedsiębiorstwa. Obszar IT można podzielić na obszar usług oraz innowacji. Usługi mają na celu podnoszenie efektywności realizacji strategii, a funkcją innowacyjną IT jest stwarzanie przedsiębiorstwu nowych możliwości rozwoju. Co prawda, istnieją opinie o braku znaczenia obszaru IT w dzisiejszych czasach z punktu widzenia strategicznej przewagi, lecz sam dostęp do zasobów informatycznych, a szczególnie do

Tabela 1. Obszary wsparcia IT w przedsiębiorstwie

Obszar	Podstawowe zadania	Uwagi
Infrastruktura	Zapewnienie bezawaryjnego działania aplikacji biznesowych i bezpieczeństwa danych	Wydatki na ten obszar nie przynoszą jednoznacznej wartości dla organizacji a obliczanie efektywności jest trudne
Aplikacje transakcyjne	Automatyzacja powtarzalności czynności operacyjnej przedsiębiorstwa	Wymiernym efektem korzystania z nich jest automatyzacja, szybsze przepływy i dostęp do informacji, możliwości monitorowania procesów, integracja danych oraz wspomaganie przeprowadzania zmian
Aplikacje analityczne	Przeprowadzanie analiz, interpretacja oraz dzielenie się informacjami i wiedzą	Dostarczają narzędzia do łatwego tworzenia zestawień i raportów. Stanowią podstawę do podejmowania decyzji zarządczych
Aplikacje transformacyjne	Zmieniają model biznesowy przedsiębiorstwa	Łączą systemy transakcyjne z analitycznymi

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Orzechowski 2006, s. 54].

infrastruktury, nie może się równać budowaniu wartości obszaru IT. Opinie takie opierają się na założeniu, że IT stało się zasobem tanim i powszechnie dostępnym dla każdego, a na tym głównie stwierdzenia o braku przewagi się opierają [Orzechowski 2006, s. 53]. Mówi się również o tym, że wzorcowe procesy biznesowe i najlepsze praktyki działania są wbudowane w standardowe oprogramowanie, co daje możliwość ich powielania i ułatwia dostępność. Oczywiście tego typu oprogramowanie opiera się na najlepszych praktykach, jednak wywodzących się często z konkretnych przypadków nie dostosowanych do każdego przedsiębiorstwa.

Główne obszary zadań, na jakich skupia się IT we wspieraniu procesów organizacji, można odnaleźć w czterech obszarach, jakie prezentuje tab. 1.

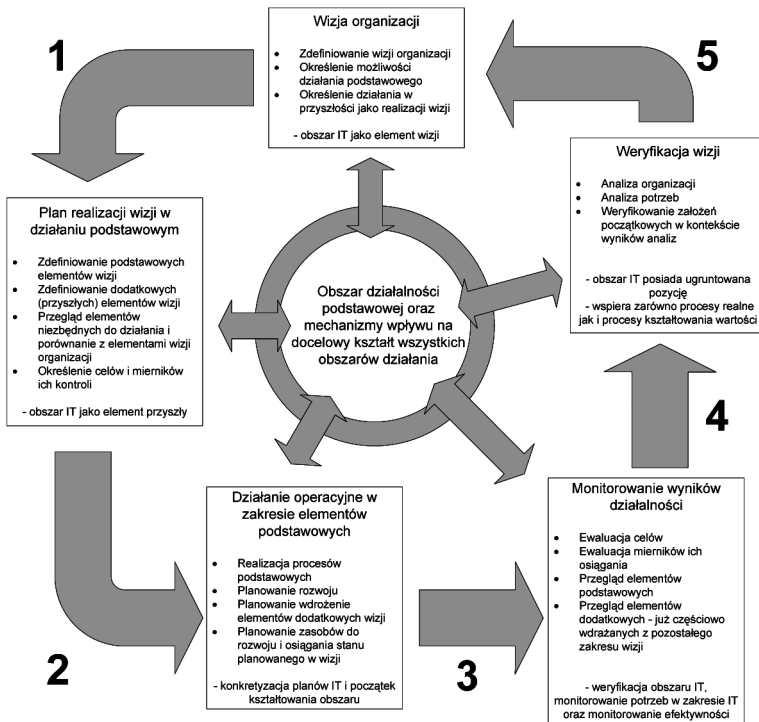
Dla większości organizacji zadania IT obejmują obszar pierwszy związany z infrastrukturą oraz jeden z pozostałych. Nieczęsto rozwój obszaru IT kończy się właśnie na zadaniach niezawodności sprzętu, a dalsze zadania nie są realizowane ze względu na brak wizji kompleksowego ujęcia obszaru IT oraz jednostronnej oceny braku efektywności już podjętych działań w zakresie jego tworzenia.

#### 4. Kształtowanie IT w przedsiębiorstwie

Nierzadko nie tylko brak wizji i brak rozumienia potrzeb własnego przedsiębiorstwa w zakresie stosowania technologii informatycznej czy też korzystania z usług informatycznych, lecz także brak rozumienia obszaru IT stają się przyczynami utraty szans kształtowania tego obszaru, a co za tym idzie, utraty możliwości, jakie są związane z jego wykorzystaniem. Budowanie obszaru IT powinno się zacząć od zdefiniowania i nakreślenia wizji obszaru być może już w okresie definiowania wizji przedsiębiorstwa. Zbyt późne podejmowanie działań w zakresie budowy obszaru IT, jaki ma docelowo wspierać procesy firmy, może skutkować wzajemnym niedopasowaniem elementów do całości. System, a zatem również system zarządzania przedsiębiorstwem, w skład którego wchodzi również zarządzanie IT, jest powiązany w wielu obszarach. Jakość systemu zależy od tego, jak funkcjonuje on jako całość. System jako całość to niepodzielne kontinuum, co może wskazywać bardziej na potrzebę planowania i budowy w sposób równoległy, a nie skokowy, w momencie braku alternatywy, gdy mając możliwości planowania rozwoju przedsiębiorstwa, bierzemy pod uwagę wszystkie aspekty jego przyszłego funkcjonowania [Sokulski 2006, s. 30]. Oczywiście planowanie na poziomie podstawowym jest zdecydowanie korzystniejsze niż dopasowywanie w trakcie działalności organizacji bez żadnych podstaw – jednak i takie rozwiązania stwarzają szansę na osiągnięcie prawidłowego stanu obszaru IT. W tym jednak przypadku niewątpliwie należy liczyć się z trudnościami związanymi z brakiem zasobów, szczególnie zasobów czasowych. Brak czasu na podejmowanie decyzji i działań w zakresie kształtowania obszaru IT uniemożliwia lub zdecydowanie ogranicza niezwykle istotne i ważne dla poprawnego funkcjonowania elementy analizy potrzeb pozwalające na dopasowanie wymogów IT do organizacji.

## 5. Obszar IT – model budowy i doskonalenia

Budowa obszaru IT jest wynikiem dwóch podejść: potrzeby, która jest pilna, oraz drugiego, gdzie organizowanie IT w firmie jest podobne do rozwiązywania problemu opartego na przewidywaniu swojego miejsca na rynku i antycypowaniu potrzeb związanych z zarządzaniem również w zakresie obszaru IT. Gdy w pierwszym przypadku tego typu niespodziewane potrzeby muszą być zaspokajane częściej przez większe przedsiębiorstwa, to właśnie małe i średnie przedsiębiorstwa częściej mają szanse na realizację podejścia opartego na całościowej wizji organizacji. Koncepcję opartą na zamkniętym cyklu ukazano na rys. 1 [Kaplan, Norton 2008, s. 113]:



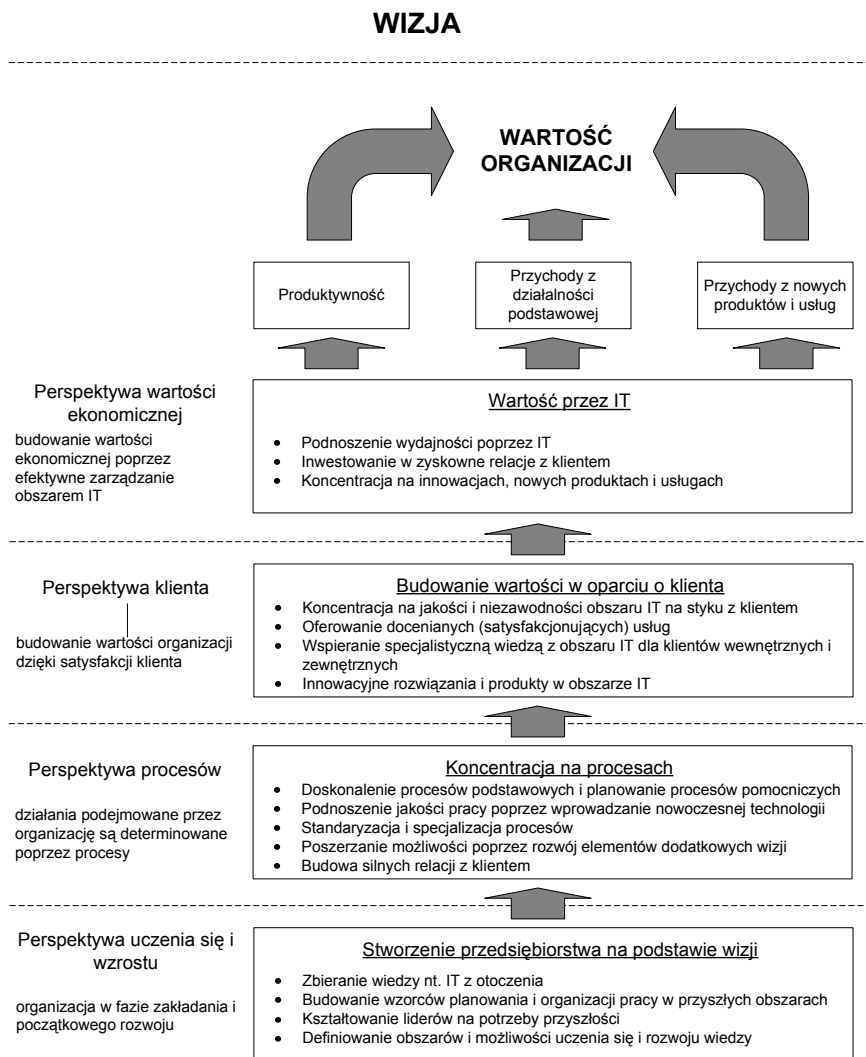
Rys. 1. Model dostosowania obszaru IT w działalności organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Każdorazowo działanie mające na celu ukształtowanie obszaru IT dokonuje się przy wymianie informacji z innymi elementami systemu tworzącymi organizację. Komunikowanie się, które jest centralnym elementem powyższego modelu, ma za zadanie dostarczenie zarówno organizacji, jak i jej elementom w kształtującym się systemie informacji o preferencjach i zachowaniach, a co za tym idzie, o potrzebach [Potocki 2007, s. 243]. Perspektywy, w ramach których następują interakcje między obszarem IT a innymi elementami gry rynkowej, zostaną opisane poniżej.

## 6. Wzajemne oddziaływania z IT – model perspektyw zależności

W ramach realizacji i wspierania procesów gospodarczych sama przedsiębiorczość czy kreatywność jest warunkiem koniecznym, ale nie wystarczającym. Konieczne jest tu wykorzystanie istniejących zasobów wiedzy. Przedsiębiorczość i kreatywność przejawiają się w procesie tworzenia [Baruk 2006, s. 91]. Koniecznym



Rys. 2. Model perspektyw relacji z punktu widzenia obszaru IT

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kaplan, Norton 2008, s. 119].

jednak elementem zarówno kształtowania, jak i doskonalenia jest korzystanie z zależności opartej na komunikacji, czyli transferze wiedzy oraz wymianie sygnałów mających za zadanie ukierunkowanie w procesie kształtowania. Aby jednak usystematyzować kanały informacyjne, należy określić perspektywy wymiany wiedzy i rozpatrzyć możliwe interakcje z innymi elementami kształtującymi organizację. Powinny to być elementy nie tylko wewnętrzne przedsiębiorstwa, lecz także zewnętrzne. Model perspektyw relacji z punktu widzenia obszaru IT prezentuje rys. 2. Oddziaływania obszaru technologii informatycznej w ramach perspektyw uczenia się i wzrostu, procesów, klienta i wartości ekonomicznej mają za zadanie, dzięki wspieraniu produktywności na równi z maksymalizacją wartości przychodów zarówno z działalności dotychczasowej, jak i nowej opartej na możliwościach, jakie daje technologia informatyczna, realizowanie wizji, która staje się dla przedsiębiorstwa celem podstawowym w jego funkcjonowaniu. W kolejnych fazach rozwoju przedsiębiorstwa i w kolejnych przeobrażeniach w kierunku dojrzałości obszaru IT wpływa on wyraźniej na budowanie wartości i realizację wizji. Początkowo dobre przygotowanie w perspektywie uczenia się daje możliwości poprawnego kształtowania obszaru technologii informatycznej, która jest w stanie wspierać procesy podstawowe organizacji, a docelowo koncentrować się na budowaniu wartości dodanej dla takiego przedsiębiorstwa.

Choć perspektywa efektywnego wykorzystania projektowanego obszaru technologii informatycznej dla małego czy też średniego przedsiębiorstwa aż do czasu jego wymiernego wykorzystania może być odległa, to jednak takie podejście kształtowania obszaru IT wydaje się uzasadnione.

## 7. Znaczenie IT we wspieraniu procesów organizacji

Dla przedsiębiorstwa, którego wartością jest dobrze zarządzany obszar IT, wspieranie procesów jest chyba jednym z najważniejszych powodów najpierw planowania, a potem budowy i doskonalenia tego obszaru. W organizacji można wyodrębnić różne typy procesów. Można je podzielić na procesy główne, które są związane z działalnością podstawową, procesy pomocnicze, które wspierają działalności organizacji i bez których procesy główne nie mogłyby przebiegać prawidłowo, oraz procesy zarządcze, dzięki którym działania organizacji są ukierunkowane [Łunarski 2007, s. 116-117]. Według innego podziału, jaki proponują Perechuda i Cieśliński, procesy można podzielić na podstawowe, do których należą procesy wejścia (kontakty z kooperantami), procesy przejścia (klient wewnętrzny) i procesy wyjścia (kontakty z klientem zewnętrznym), oraz procesy wspierające, do których można zaliczyć procesy zarządzania infrastrukturą i systemem zaopatrzenia, procesy zarządzania wiedzą i technologią oraz procesy zarządzania kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa [Perechuda, Cieśliński 2008, s. 119-120]. Podziałem procesów, który może najwłaściwiej wskazywać zakres wsparcia procesów z punktu widzenia obszaru IT, wydaje się jednak podział na procesy dostarczania produktów/usług

i procesy kształtowania wartości organizacji [Belz, Wawrzynek 2008, s. 296]. W ramach takiego podziału procesy dostarczania produktów/usług są tymi, które realizowane są od początku działania organizacji jako samodzielnie działające – ich wspieranie jest przykładem realnego zastosowania usług informatycznych do podnoszenia efektywności i jakości obsługi klienta w rozumieniu wspierania realizacji usług i produkcji dóbr, które trafiają do klienta docelowego. Natomiast procesy kształtowania wartości organizacji jako takie są możliwe do realizacji przez zastosowanie informatycznego wsparcia menedżerów, którzy dzięki wykorzystaniu zarówno narzędzi, jak i usług IT, bez których na pewnym poziomie rozwoju organizacji nie byłoby w stanie samodzielnie podejmować decyzji, realizują procesy kształtujące wartość organizacji.

## 8. Podsumowanie

Małe i średnie przedsiębiorstwa, jeśli chodzi o etapy, w jakich się będą znajdować np. z punktu widzenia koncepcji rozwoju organizacji zaproponowanej przez Greinera, skupiają się w swoich działaniach bardziej na operacyjnym procesie budowania zwiększania obszaru i zakresu działania niż na planach rozwoju opartych na jednoznacznie określonej strategii. Często przywódca takiej organizacji, niekiedy sam przedsiębiorca, bardziej skupia się na zaspokajaniu potrzeb bieżących klientów, bo właśnie po to firmę założył, niż na całokształcie wizji organizacji w przyszłości. Wraz z rozwojem przedsiębiorstwa powinno się jednak zwracać uwagę na budowanie pozostałych obszarów, nazwanych tu elementami pozostałymi w rozumieniu wizji organizacji, które przejmują w pewnym momencie na siebie rolę definiowania wartości dodanej czy też rolę budowania przewagi konkurencyjnej poprzez możliwość zapewnienia wyróżniających się cech dla organizacji. Kształtowanie obszaru technologii informatycznej w małych i średnich przedsiębiorstwach głównie stanowi podstawę do budowania tego obszaru w przyszłości. Ważne jest jednak zbieranie informacji o możliwościach oraz korzystanie z istniejącej w tym zakresie wiedzy, a także budowanie wzorców planowania i organizacji. Kształtowanie obszaru IT jest procesem długotrwałym i bardzo trudno wyznaczyć granicę określającą koniec etapu tworzenia, płynnie przechodzący w etap doskonalenia, który trwa stale wraz z istnieniem organizacji na rynku.

## Literatura

- Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.
- Belz G., Wawrzynek L., *Informatyczne wsparcie systemu zarządzania w kontekście ekspansji na rynki zagraniczne*, [w:] M. Trocki (red.), *Innowacyjne systemy, procesy i metody zarządzania międzynarodowego*, SGH, Warszawa 2008.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Jak osiągnąć mistrzostwo w stosowaniu systemu zarządzania*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec-sierpień 2008.

- Lunarski J. (red.), *Zarządzanie innowacjami. Podstawy zarządzania innowacjami*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007.
- Orłowski W., *Polska w UE. Pierwszy rok członkostwa Polski w Unii Europejskiej – perspektywa makroekonomiczna*, UKiE, Warszawa 2005.
- Orzechowski R., *Zarządzanie IT a wzrost wartości przedsiębiorstwa*, „Magazyn Kadry Zarządzającej CEO” 2006 nr 3.
- Perechuda K., Cieśliński W., *Zarządzanie procesami – perspektywa tworzenia wartości*, [w:] K. Krzakiewicz (red.), *Problemy pracy kierowniczej we współczesnym przedsiębiorstwie*, TNOiK, Poznań 2008.
- Potocki A., *Komunikacja jako instrument kształtowania zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie*, [w:] A. Potocki (red.), *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, Difin, Warszawa 2007.
- Sokulski J., *Centra i całość*, „Computerworld”, 20 czerwca 2006.

## **SHAPING THE IT AREA OF MANAGEMENT PROCESSES SUPPORT IN SMALL- AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES**

### **Summary**

The main goal of this article is to show the possibility of development in the IT area of small- and medium-sized enterprises sector. The author presents relations in building IT area according to building a sense of value of this type of enterprises and the conditions of their formation.