

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

217

Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa



pod redakcją

Jana Skalika

Adeli Barabasz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Grażyna Bartkowiak, Małgorzata Bednarczyk, Małgorzata Czerska,
Halina Czubasiewicz, Piotr Grajewski, Barbara Kozuch,
Agnieszka Sopińska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Dorota Pitulec

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-115-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

| | |
|--|-----|
| Wstęp | 9 |
| Anna Adamik: Od kooperacji do kooperencji – przełamywanie barier w zakresie procesów zarządzania zaufaniem w relacjach biznesowych..... | 11 |
| Zbigniew Antczak: Wirtualność i organizacja wirtualna (rozważania deskryptywno-epistemologiczne)..... | 21 |
| Agata Austen: Teoria sieci i teoria rozwoju w zarządzaniu organizacjami świadczącymi usługi publiczne..... | 29 |
| Jarema Batorski: Zarządzanie w sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa turystycznego jako organizacyjne uczenie się..... | 38 |
| Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: Zagadnienie rozwoju organizacji a controlling..... | 45 |
| Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger: Determinanty rozwoju procesów zorientowanych na klienta w gminie. Studium przypadku..... | 54 |
| Agnieszka Chrisidu-Budnik: Zaufanie i wiarygodność w sieciach międzyorganizacyjnych..... | 63 |
| Janusz Czekaj: Z doświadczeń projektowania zmian w systemie taryfowym przedsiębiorstwa..... | 77 |
| Marcin Galuszka: Od zarządzania procesowego do X-Engineeringu – transformacja przedsiębiorstw w kierunku sieciowości procesów..... | 85 |
| Dorota Jelonek, Iwona Chomiak-Orsa: Nadmiar informacji. Próba identyfikacji problemu w małych i średnich przedsiębiorstwach..... | 94 |
| Sylwester Marek Kania: Najpierw żal po stracie, a dopiero później zmiana – czyli kiedy jest możliwa zmiana w organizacji..... | 102 |
| Piotr Karwacki: Czynniki ograniczające efektywność controllingu w przedsiębiorstwie..... | 110 |
| Małgorzata Kołodziejczak: Organizacja konwencjonalna <i>versus</i> ewoluująca – przeszkody i bariery..... | 120 |
| Marcin Komańda: Koncepcja <i>sustainable enterprise</i> jako podstawa nadzoru korporacyjnego..... | 127 |
| Elżbieta Kowalczyk: Wykorzystanie komunikacji jako narzędzia zarządczego w zmieniających się organizacjach..... | 134 |
| Janusz Kraśniak: Rozwój struktur organizacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych..... | 144 |
| Rafał Krupski: Turbulencja otoczenia w badaniach empirycznych..... | 152 |
| Grzegorz Krzos: Wirtualna specyfika zarządzania projektami europejskimi..... | 166 |
| Krystyna Leszczewska: Zachowania przedsiębiorstw sektora MSP w warunkach spowolnienia gospodarczego w Polsce..... | 171 |

| | |
|---|-----|
| Tomasz Malkus: Kierunki usprawniania współpracy w outsourcingu personalnym | 178 |
| Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz: Ewolucja i kierunki restrukturyzacji modelu zarządzania państwowymi zasobami leśnymi o charakterze narodowym..... | 186 |
| Jacek Obrzud, Dariusz Sala: Kierunki zmian inteligentnych systemów wytwórczych..... | 200 |
| Katarzyna Piwowar-Sulej: Problemy społeczne jako czynnik ryzyka w organizacji „zarządzanej przez projekty”..... | 210 |
| Alicja Smolbik-Jęczmień: Nowy sposób myślenia o karierze zawodowej warunkiem sukcesu..... | 219 |
| Janina Stankiewicz: Zespoły jako ważny element organizacji sprzyjający jej rozwojowi | 228 |
| Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Partycypacja pracowników jako sposób minimalizowania oporu ludzi przed zmianami organizacyjnymi – komunikat z badań..... | 237 |
| Anna Wójcik-Karpacz: Międzyorganizacyjny efekt synergiczny jako kryterium oceny układu outsourcingowego..... | 246 |
| Joanna Żukowska: Kształtowanie potencjału rozwojowego pracowników przedsiębiorstw | 255 |

Summaries

| | |
|--|----|
| Anna Adamik: From cooperation to cooptation – breaking the barriers in the processes of trust in business relationships management..... | 20 |
| Zbigniew Antczak: Virtuality and virtual organization (descriptive-epistemological consideration)..... | 28 |
| Agata Austen: Theory of networks and theory of growth in the management of public service organizations..... | 37 |
| Jarema Batorski: Management in crisis of a tourist enterprise as organizational learning..... | 44 |
| Agnieszka Bieñkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: The issue of organization development and controlling | 53 |
| Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger: Determinants of client oriented processes in local governments. Case study..... | 62 |
| Agnieszka Chrisidu-Budnik: Trust and credibility in interorganizational networks..... | 76 |
| Janusz Czekaj: From the experience of projection of the changes within tariff system in an enterprise | 84 |
| Marcin Gałuszka: From process management to X-Engineering. Transformation of enterprises towards process networking | 93 |

| | |
|---|-----|
| Dorota Jelonek, Iwona Chomiak: Information overload. The trial of problem identification in small and medium enterprises | 101 |
| Sylwester Marek Kania: Grief at the loss comes first and the change occurs afterwards i.e. when the organizational change is possible..... | 109 |
| Piotr Karwacki: Factors limiting the effectiveness of controlling in an enterprise | 119 |
| Malgorzata Kołodziejczak: Conventional versus evolving organization – obstacles and barriers | 126 |
| Marcin Komańda: The concept of sustainable enterprise as a conceptual framework of corporate governance..... | 133 |
| Elżbieta Kowalczyk: The use of communication as a managerial tool in changing organizations..... | 143 |
| Janusz Kraśniak: Organizational structure development of enterprises operating at international markets | 151 |
| Rafał Krupski: Environment turbulence in empirical research | 160 |
| Grzegorz Krzos: Virtual specificity of European projects management | 170 |
| Krystyna Leszczewska: Behaviour of SME sector in terms of the economic slowdown in Poland | 177 |
| Tomasz Malkus: Approaches in improvement of cooperation of HR outsourcing | 185 |
| Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz: Restructuring of the state national forest management model | 199 |
| Jacek Obrzud, Dariusz Sala: Directions of changes of intelligent manufacturing systems..... | 209 |
| Katarzyna Piwowar-Sulej: Social problems as a personnel risk factor in project-oriented organizations..... | 218 |
| Alicja Smolbik-Jęczmień: A new way of thinking about professional careers condition for success..... | 227 |
| Janina Stankiewicz: Teams as an important element of the organization which contributes to its development | 236 |
| Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Employees participation as a method of reduction of human resistance to organizational changes – research report.... | 245 |
| Anna Wójcik-Karpacz: Inter-organizational synergistic effect as a criterion for outsourcing systems assessment..... | 254 |
| Joanna Żukowska: Creation of development potential of enterprises employees | 264 |

Marcin Gałuszka

Lodestone Management Consultants

OD ZARZĄDZANIA PROCESOWEGO DO X-ENGINEERINGU – TRANSFORMACJA PRZEDSIĘBIORSTW W KIERUNKU SIECOWOŚCI PROCESÓW

Streszczenie: Celem artykułu jest zaprezentowanie aktualnego trendu w obszarze procesów biznesowych, jakim jest wyjście za zewnątrz organizacji i otwarcie się na klientów, dostawców i innych partnerów. Autor stawia tezę, że jesteśmy świadkami czwartej fali podejścia procesowego, zwanej X-Engineeringiem lub sieciowością procesów (BPN – Business Process Networking), i przybliży koncepcję oraz jej główne założenia wraz z jej egzemplifikacją w postaci modelu Business Engineering. Narzędziami wprowadzania zmian są programy i projekty, dlatego też zaprezentowano przykłady praktyczne opisujące zmiany w obszarze procesów, ukierunkowane na sieciowość. Artykuł powstał w oparciu o studia literaturowe oraz doświadczenia praktyczne autora.

Słowa kluczowe: proces biznesowy, X-Engineering, Business Process Networking (BPN), Business Engineering.

1. Wstęp

Przedsiębiorstwo może przetrwać i realizować swoje podstawowe cele w długim okresie tylko pod warunkiem permanentnego rozwoju oraz wzrostu. Rozwój jest przede wszystkim zjawiskiem jakościowym, polegającym na wprowadzaniu innowacji produktowych, procesowych czy w obszarze organizacji i zarządzania, natomiast wzrost stanowi kategorię ilościową, mierzoną poprzez dynamikę wartości sprzedaży, dynamikę wzrostu udziału w rynku itp. [Pierścionek 1998, s. 11]. Rozwój firmy jest stanem, który można kształtować i na niego oddziaływać. W niniejszym artykule zostały przedstawione rozważania dotyczące rozwoju w obszarze procesów biznesowych.

Bezpośrednim celem artykułu jest zaprezentowanie aktualnego trendu w obszarze procesów biznesowych, jakim jest wyjście za zewnątrz organizacji i otwarcie się na klientów, dostawców i innych partnerów. Sieciowość w oparciu o procesy otwiera nowy rozdział we współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami i stwarza prawie nieograniczone możliwości. W artykule przedstawione zostały również metody

opisujące, w jaki sposób przedsiębiorstwa przygotowują się do pełnego wykorzystania tego potencjału (model Business Engineering), oraz przykłady programów i projektów standaryzacji i harmonizacji procesów.

Przedstawione zmiany w systemach zarządzania są w literaturze przedmiotu opisywane i klasyfikowane jako całościowe i strategiczne, stąd też często określa się je jako zmiany transformacyjne. Według Machaczki [1998, s. 26-27] proaktywne zmiany o charakterze całościowym są klasyfikowane jako przeobrażenia. W sposób antycypacyjny i kreatywny projektowane są nowe struktury i procesy, przy czym u podstawy tych działań leży przekonanie o możliwości optymalizacji bez względu na bieżące, doraźne problemy. W wyniku przeobrażeń powstaje nowa forma, postać całkowicie różna od poprzedniej. Z kolei według Foppa [1998, s. 34] transformacja to starannie zaplanowana kompletna przebudowa przedsiębiorstwa, mająca na celu zapewnić jego egzystencję na dłuższą metę. Bardzo ciekawą i uniwersalną definicję transformacji podano w NATO [*Glossary...* 2010, s. 214]. Otóż transformacja to całościowe, celowe i proaktywne zmiany mające na celu zintegrowanie innowacyjnych koncepcji, doktryn i posiadanego potencjału, których celem jest poprawa efektywności i możliwości wspólnego działania sił zbrojnych.

Na potrzeby niniejszego artykułu autor proponuje następującą definicję: transformacja obejmuje wspólną ewolucję procesów, organizacji i technologii oraz kapitału ludzkiego, które – postrzegane wspólnie – wzmacniają dotychczasowe zdolności przedsiębiorstwa oraz umożliwiają powstanie nowego potencjału rozwoju. W definicjach transformacji w dużym stopniu akcentuje się ilościowy i jakościowy charakter zmian, natomiast w przypadku ukierunkowania na procesy gospodarcze zmiany mają dodatkowo charakter jakościowo-strukturalny.

2. X-Engineering – czwarta fala w podejściu procesowym

Analizując sposoby wykorzystania podejścia procesowego do zarządzania przedsiębiorstwem, można wyodrębnić kilka kluczowych nurtów historycznych. Jeszcze do niedawna główny nurt w obszarze procesów był ukierunkowany na poprawę skuteczności i efektywności procesów poprzez zarządzanie nimi (podejście BPM – Business Process Management). Punkt ciężkości i rezultaty były oparte w głównej mierze na perspektywie wewnętrznej i nie wychodziły poza granice organizacji. Obecnie takie podejście już nie wystarczy. Rewolucja technologiczna i zmiany gospodarcze na skalę globalną, wymagają od firm przygotowania się na kolejny etap przemian, który został określony jako „czwarta fala” w podejściu procesowym. W tabeli 1 zostały przedstawione poszczególne etapy wraz z krótką charakterystyką.

X-Engineering jest nową filozofią pracy restrukturyzacyjnej i funkcjonowania procesów gospodarczych w sferze rzeczywistej i wirtualnej, w warunkach technologii informatycznej, w otoczeniu nowej ekonomii [Champy 2003, s. 7]. Champy definiuje X-Engineering jako sztukę posługiwania się nowymi technologiami w celu łączenia firm między sobą oraz klientami dla osiągnięcia radykalnego wzrostu wy-

dajności przynoszącego korzyści wszystkim zaangażowanym stronom, gdzie „X” oznacza przełamywanie i pokonywanie granic między organizacjami, społecznościami czy nawet branżami poprzez nowe powiązania informacyjne i kapitałowe, a Engineering – bardzo szerokie wykorzystanie technologii informatycznej.

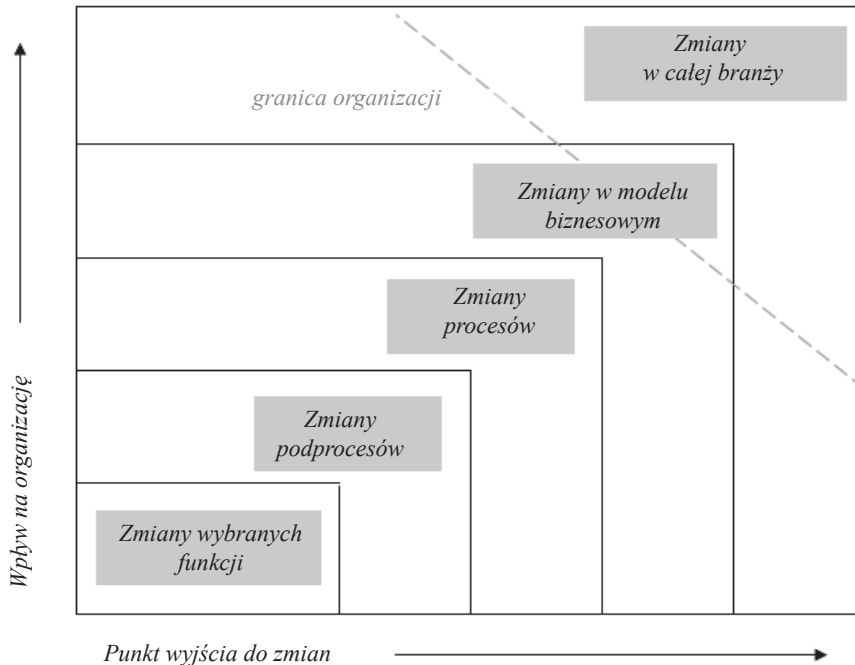
Tabela 1. Ewolucja podejścia procesowego

| Etapy | Założenia podejścia procesowego |
|--|---|
| Pierwsza fala, lata 20. XX w. Teoria zarządzania F. Taylora – podstawy naukowej teorii organizacji | Cel: poprawa efektywności czasu pracy oraz obniżenie kosztów produkcji Metody: – podział procesu na czynności proste – racjonalizacja sposobów wykonywania czynności niezbędnych – eliminacja czynności zbędnych |
| Druga fala, lata 80.-90. XX w. BPR – Business Process Reengineering; M. Hamer, J. Champy | Cel: eliminacja zbędnych i redundantnych procesów z punktu widzenia tworzenia wartości, radykalne przeprojektowanie procesów Metody: – jednorazowe przedsięwzięcie typu projekt – redukcja wykorzystywanych zasobów – outsourcing |
| Trzecia fala, koniec lata 90. XX w. BPM – Business Process Management – zarządzanie procesami biznesowymi | Cel: poprawa efektywności procesów biznesowych, zarządzanie procesami Metody: – ciągle doskonalenie procesów (CBI Continuous Business Improvement) – całościowe podejście do organizacji – wprowadzenie wskaźników efektywności procesów – wykorzystanie rozwiązań informatycznych (głównie systemów ERP) |
| Czwarta fala, początek XXI w. do teraz X-Reengineering lub BPN (Business Process Networking) – sieciowość procesów | Cel: otwarcie wybranych procesów na styku firm, procesy stanowią platformę dla sieciowości Metody: – jednorazowe, lecz długotrwałe przedsięwzięcia typu program wraz z zależnymi projektami – całościowe podejście do procesów – szerokie zastosowanie technologii informatycznej (do systemów ERP dochodzą CRM, SCM) – standaryzacja i harmonizacja procesów – łączenie różnych podmiotów w sieć za pomocą wspólnych procesów |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Smith, Fingar 2007].

Stosując X-Engineering, przedsiębiorstwo zyskuje nie tylko na usprawnieniu własnych procesów, ale także na usprawnieniach w firmach partnerskich, a w konsekwencji nawet całych branż.

Na rysunku 1 przedstawione zostały różne scenariusze głębokości zmian i ich możliwy wpływ na organizację.



Rys. 1. Głębokość zmian i ich wpływ na organizację

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Nelis, Jeston 2008].

Zastosowanie X-Engineeringu wymaga przeanalizowania całego przedsiębiorstwa i wszystkich relacji, w których się znajduje, nie tylko wobec klientów, ale także dostawców, partnerów, pracowników, a nawet konkurentów.

Wyniki implikują zmiany polegające na standaryzacji i harmonizacji procesów. Champy wyróżnia trzy stopnie harmonizacji: otwartość, wzajemność oraz interoperacyjność. Z pomocą przychodzi technologia informatyczna. Popularne w dużych firmach systemy klasy ERP są z założenia zorientowane procesowo. Od pewnego czasu dołączane są do nich dodatkowe komponenty w postaci systemów klasy CRM (Customer Relationship Management), SRM (Service Management) oraz SCM (Supply Chain Management). Wymienione systemy oferują predefiniowane mapy i modele procesów oraz informatyczne modele referencyjne, które zakładają *a priori* mechanizm sieciowości, umożliwiając łączenie się różnych podmiotów w sieci.

Całościowe podejście X-Engineering przejawia się również w nowej klasyfikacji procesów:

1. Procesy, które firma wykonuje sama. Mogą być nadal unikalne, zapewniając jej przewagę konkurencyjną. Są tak ważne, że firma pragnie zachować nad nimi wyłączną kontrolę i nie wyjawiać ich innym podmiotom.

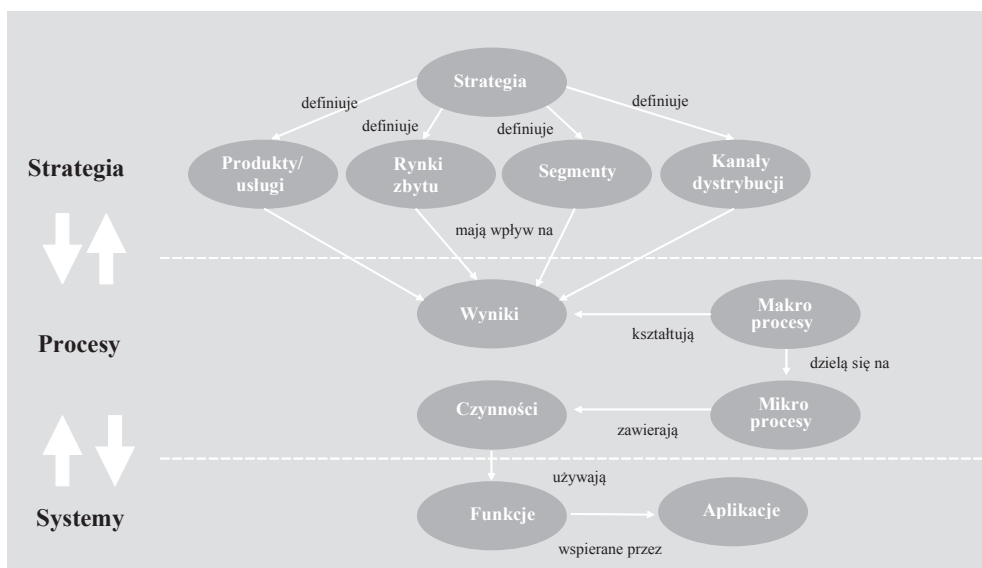
2. Procesy, które firma wykonuje wraz z innymi organizacjami. Poprzez połączenie i transfer informacji, produktów/usług czy kapitału z dostawcami, partnerami, klientami. Procesy te mogą być ważne dla firmy, ale nie muszą być jej tajemnicą.

3. Procesy, która firma zleca innym organizacjom. Mogą być mniej lub bardziej istotne dla jej funkcjonowania, ale nie stanowią jej podstawowej kompetencji. Inne firmy realizują je lepiej – i prawdopodobnie taniej, ponieważ specjalizują się w nich.

3. Business Engineering jako całościowa metoda integrująca strategię, procesy i systemy

Business Engineering jest metodycznym podejściem opracowanym przez Uniwersytet St. Gallen, które opisuje jedną z możliwych dróg praktycznej realizacji koncepcji X-Engineeringu, mającego na celu transformację w kierunku sieciowości opartej na procesach biznesowych [Oestrele, Blessing 1999, s. 15]. W konsekwencji zakłada uzyskanie łącznych korzyści wynikających z sieci małych, wysoce efektywnych i elastycznych jednostek w powiązaniu z siłą i synergią dużych podmiotów. Punktem wyjścia jest poziom strategiczny. Współczesne złożone i turbulентne otoczenie wymusiło zmianę paradygmatu planowania strategicznego, które zostało zastąpione podejmowaniem inicjatyw strategicznych. Zarządzanie zmianą, zarządzanie programami i projektami oraz modele procesów są obecnie głównymi narzędziami wspierającymi tak rozumianą transformację. Wprowadzenie znaczących zmian w jednym obszarze działania firmy bez uwzględnienia całości organizacji przynosi zwykle niewielkie korzyści. Proces transformacji musi więc obejmować całą organizację, nie zaś jej wybrane fragmenty. Co więcej, musi obejmować kilka poziomów [Kagermann i in. 2010, s. 192]. Transformacja powinna być więc planowana i wprowadzana na poziomie strategii, procesów i systemów. Na poziomie strategii podejmowane są decyzje dotyczące rozwoju przedsiębiorstwa w długim okresie, jest to między innymi poziom kształtowania struktury przedsiębiorstwa, poziom „perspektywy wartości” dostarczanej klientowi. Strategia jest realizowana poprzez procesy, ponieważ tu realizowane są usługi i produkty, tworzona jest wartość. Procesy wiążą dostawców z klientami, mają wpływ na łańcuch wartości relacji z klientem. Natomiast realizacja procesów następuje w systemach informatycznych organizacji. Nieodłącznym elementem transformacji w kierunku sieciowości jest wykorzystanie technologii informatycznej, która wyznacza, czy wręcz wymusza pewne standardy.

Poniższy model (rys. 2) potwierdza, iż klasyczna już teza Davenporta na temat roli IT w podejściu procesów biznesu jest wciąż aktualna. Wszystkie współczesne systemy ERP, SCM i CRM są zbudowane według procesów, a nie funkcji pełnionych w przedsiębiorstwie.



Rys. 2. Metamodel Business Engineeringu

Źródło: [Oesterle, Blessing 1999].

4. Przykłady projektów Business Engineeringu w branży farmaceutycznej

W tabeli 2 zostały przedstawione przykładowe cele wybranych programów/projektów realizowanych w praktyce przy wykorzystaniu metodyki Business Engineeringu na przykładzie branży farmaceutycznej.

Konsolidacja w tej branży, która miała miejsce przez kilka ostatnich lat, w dużym stopniu wyczerpała możliwości wzrostu zewnętrznego. Stąd też, jak przedstawiono w tabeli 2, firmy podejmują inicjatywy mające charakter jakościowy, rozwojowy. Poszukują i tworzą nowe modele biznesowe, które będą sposobem realizacji przyszłych strategii. We wszystkich prezentowanych przykładach zmiany są mocno osadzone wokół procesów zarówno „do wewnątrz” poprzez ich standaryzację czy centralizację, jak i na zewnątrz poprzez ich harmonizację.

To właśnie prezentowany wcześniej X-Engineering wymaga zharmonizowania procesów firmy z procesami jej klientów, partnerów, dostawców. Harmonia oznacza tworzenie reguł, przepisów czy systemów podobnych do siebie lub umożliwiających wzajemną współpracę. Harmonizując procesy dostawców i klientów, przedsiębiorstwa produkcyjne mogą lepiej reagować na sygnały rynkowe.

We wszystkich prezentowanych przykładach programów i projektów zauważyć można triadę: strategia – procesy – systemy.

Tabela 2. Cele programów/projektów wykorzystujących Business Engineering w branży farmaceutycznej

| Firma | Program, założenia | Zakres, czas | Cele |
|----------|---|------------------------------------|--|
| Sandoz | SHAPE (Sandoz Harmonized Processes in ERP) Założenia: wspólna inicjatywa biznesowa i IT | 26 krajów 40 jednostek 5 lat | <ul style="list-style-type: none"> – znacząca poprawa efektywności wszystkich procesów – nowy elastyczny model biznesowy – harmonizacja procesów oraz systemów – standaryzacja podprocesów SCM |
| Roche | ForWard (Fitter, Faster, Focused) Założenia: zdefiniowanie nowego modelu biznesowego poprzez ustanowienie wspólnych procesów i systemów | 45 krajów 7 lat | <ul style="list-style-type: none"> – szybsza realizacja zmian o charakterze strategicznym – uproszczenie i harmonizacja procesów w obszarach SCM oraz sprzedaży – standaryzacja raportowania w oparciu o globalną hurtownię danych – nowoczesny i elastyczny model planowania |
| Roche | OPEX (Operational Excellence in Finance) Założenia: poprawa skuteczności i efektywności procesów transakcyjnych w obszarze finansów | 33 kraje 3 lata | <ul style="list-style-type: none"> – uzyskanie znaczącej poprawy jakości procesów przy – jednoczesnym wzroście efektywności – osiągnięciu poziomu światowej klasy dla transakcyjnych procesów finansowych – utworzenie wspólnego centrum serwisowego – standaryzacja, konsolidacja i automatyzacja wybranych procesów – wprowadzenie modelu ciągłego doskonalenia procesów |
| Novartis | SCT (Supply Chain Transformation) Założenia: fundamentalna zmiana sposobu zarządzania łańcuchem logistycznym | 42 kraje 5 lat | <ul style="list-style-type: none"> – centralna koordynacja łańcucha logistycznego – stworzenie centralnej i homogenicznej platformy w celu efektywnej i automatycznej wymiany informacji w łańcuchu logistycznym – zredukowanie liczby błędów, poprawa efektywności – harmonizacja procesów planowania i zarządzania zamówieniami |
| Novartis | PEP (Process Excellence in Procurement) Założenia: fundamentalna zmiana procesu zakupu w grupie | 42 kraje 4 lata | <ul style="list-style-type: none"> – standaryzacja i centralizacja procesów zakupowych – stworzenie centralnej i homogenicznej bazy indeksów – wprowadzenie wskaźników efektywności procesu zakupu wraz z systemem monitorowania |

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji projektowej firm.

Na poziomie procesów wykorzystywane modele referencyjne są jednym z najważniejszych narzędzi wspierających transformację.

Ze względu na fakt, iż wszystkie wymienione programy i należące do nich projekty są w trakcie realizacji, autor nie jest w stanie ocenić, w jakim stopniu udało się osiągnąć zakładane cele. Strategiczny charakter tych przedsięwzięć i związana z tym wysoka poufność informacji pozwoli na taką ocenę dopiero za kilka lat, po ich zakończeniu (*ex-post*).

5. Zakończenie

Celem artykułu było zaprezentowanie aktualnego trendu w obszarze procesów biznesowych, jakim jest wyjście na zewnątrz organizacji i otwarcie się na klientów, dostawców i innych partnerów. Obecnie przedsiębiorstwa realizują duże, całościowe programy mające na celu transformację w kierunku sieciowości poprzez:

- poszukiwanie optymalnych modeli rozwoju integrujących poziom strategiczny, procesowy oraz operacyjny,
- otwarcie wybranych procesów „na zewnątrz” przy wykorzystaniu systemów CRM, SCM, oprócz funkcjonujących już ERP,
- przygotowanie nowoczesnej platformy w oparciu o procesy i systemy IT.

Podczas gdy BPR czy BPM pokazywał menedżerom, jak organizować pracę procesów wewnątrz firmy, X-Engineering wskazuje, iż obecnie należy rozszerzyć zasięg własnych procesów poprzez otwarcie ich na zewnątrz firmy. O ile jeszcze do niedawna poszukiwana była równowaga między procesami a strukturą organizacyjną, w najbliższej przyszłości firmy będą poszukiwały równowagi między procesami realizowanymi wewnątrz a otwartymi czy wydzielonymi na zewnątrz. W opinii autora zaprezentowane przykłady jednoznacznie wskazują, iż jesteśmy świadkami czwartej fali podejścia procesowego, zwanej X-Engineeringiem, co potwierdzają również badania Instytutu Gartnera [Gartner 2010], które objęły duże międzynarodowe przedsiębiorstwa z tzw. listy Global 2000. Wyniki badań zawierają m.in. następujące prognozy:

- do 2014 roku ponad 35% nowych projektów w dużych przedsiębiorstwach będzie miało charakter integracji procesów w sieci przedsiębiorstw, które zostało określone jako Business Process Networking (BPN);
- wzrośnie liczba przedsiębiorstw używających narzędzi do identyfikowania i modelowania procesów biznesowych z 6% w 2009 do 40% w 2014 roku;
- wzrośnie budżet na projekty doskonalenia procesów; w 2011 roku 54% dużych przedsiębiorstw planuje wzrost o co najmniej 5%, a 20% wzrost o więcej niż 10%, w kolejnych latach zostanie utrzymany trend wzrostowy.

Sieciowość w oparciu o procesy otwiera nowy rozdział we współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami i stwarza prawie nieograniczone możliwości rozwoju.

Literatura

- Champy J., *X-engineering przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2003.
- Davenport, Th., *Process Innovation – Reengineering Work Through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston 1993.
- Fopp L., *Warunki i sposoby wprowadzania zmian*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 11, s. 34.
- Gartner, *Gartner’s Top 5 BPM Predictions for 2010 and beyond*,
<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1278415> (30.06.2011).
- Hammer M., *Internet, procesy i współdziałanie siłą napędową firmy XXI wieku*. Materiały MGG Conferences, Warszawa, marzec 2001.
- Kagermann H., Österle H., Zhang W., *Business Models 2010. How CEOs Can Transform Enterprises*”, Universität St. Gallen, 2010.
- Kagermann H., Österle H., Jordan J., *IT-Driven Business Model: Global Case Studies in Transformation*, Willey & Sons Inc, Hoboken, New Jersey 2011.
- Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN 1998.
- Glossary of terms and definition, AAP-6*, NATO, 2010, http://www.wcnjk.wp.mil.pl/plik/file/AAP_6_2010_PL.pdf (30.06.2011)
- Nelis J., Jeston J., *Business Process Management*, Elsevier Ltd. Oxford, 2008.
- Oesterle H., Blessing D., *Business Engineering Model*, Arbeitsbericht des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen, 1999.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Smith H., Fingar P., *Business Process Management. The Yhird Wave*, Meghan-Kiffer Press Tampa, Floryda, USA 2007.

FROM PROCESS MANAGEMENT TO X-ENGINEERING. TRANSFORMATION OF ENTERPRISES TOWARDS PROCESS NETWORKING

Summary: The main objective of the paper is to present the latest trend regarding business processes, namely opening to the outside for clients, vendors and other partners and in general moving towards business process networking. The author points out that we could already observe the fourth wave of process orientation, also called X-Engineering or Business Process Networking (BPN). The concept was presented together with the main characteristics of X-Engineering as well as the model of Business Engineering, representing the practical aspect of this approach. The tools applied for implementing the changes are programmes and projects, thus some of them have been presented to illustrate the trend. The article is based on literature study and the results of author’s consulting experiences and findings.

Keywords: business proces, X-Engineering, Business Engineering, Business Process Networking (BPN).