

**Dariusz Sala, Jacek Obrzud**

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

---

## RESTRUKTURYZACJA PROCESÓW ZARZĄDZANIA W OPARCIU O ANALIZĘ LOGIKI BIZNESOWEJ

---

**Streszczenie:** Logika biznesowa jako koherentna struktura trybów/sposobów prowadzenia działalności gospodarczej oraz – w węższym zakresie – jako wyodrębniony zbiór algorytmów zaimplementowanych do oprogramowania wspierającego zarządzanie daną firmą ma wpływ na kształt i realizację procesów zarządzania. Analiza logiki biznesowej pod kątem określonych zmian daje podstawę do ukierunkowanej restrukturyzacji procesów zarządzania w organizacji, której dotyczy.

**Słowa kluczowe:** logika biznesowa, reguły biznesowe, proces decyzyjny, restrukturyzacja procesów zarządzania.

### 1. Wstęp

Współczesne procesy zarządzania wymagają ciągłej restrukturyzacji ze względu na dynamiczne zmiany otoczenia przedsiębiorstw, pojawiające się zjawiska kryzysowe czy niepewność ekonomiczną. Szczególnie w sytuacjach kryzysu gospodarczego oraz różnego rodzaju transformacji rynkowych występuje znacznie większe zapotrzebowanie na realizację przebudowy i reorganizacji procesów zarządzania w organizacji. Poprawna restrukturyzacja zmierzać powinna między innymi do utrzymania bieżącej przewagi konkurencyjnej lub do jej osiągnięcia przez daną organizację. Wpływ na procesy restrukturyzacyjne mają również czynniki kształtujące wewnętrzną strukturę i charakter danej organizacji. Wynika to z faktu, że każda organizacja kieruje się własną logiką działania, a w aspektach ekonomicznych – logiką biznesową odpowiadającą za postępowanie organizacji w relacjach gospodarczych. Logika biznesowa odgrywa zatem znaczącą rolę w funkcjonowaniu organizacji gospodarczych niezależnie od tego, czy jest ona w pełni postrzegana przez ogniwa tej organizacji, czy też pozostaje w tle procesów zarządzania.

## 2. Logika biznesowa

Logikę biznesu lub inaczej logikę biznesową można rozumieć jako koherentną strukturę trybów/sposobów prowadzenia działalności gospodarczej przez organizację lub – w węższym zakresie – jako wyodrębniony zbiór algorytmów zaimplementowany do oprogramowania wspierającego zarządzanie daną firmą [Sala, Obrzud 2011]. Logika biznesowa w tym drugim znaczeniu jest podstawą formułowania wymagań wobec systemów informatycznych i określania zakresu ich funkcjonalności [Halle, Goldberg 2009].

Logika biznesowa w szerszym znaczeniu jest nie tylko prostym odzwierciedleniem wewnętrznych uwarunkowań i schematów działania biznesowego organizacji, lecz także ich wypadkową, wykształconą na drodze ścierania się i konkurowania ze sobą elementów procesu biznesowego.

Logika biznesowa wydaje się więc podstawą funkcjonowania organizacji pod względem gospodarczym, a zarazem niezbędnym elementem branym pod uwagę przy restrukturyzacji procesów zarządzania w zakresie wynikającym z potrzeb i relacji biznesowych.

Analizując logikę biznesową danej organizacji, powinniśmy umieć przewidzieć, jakie zmiany są niezbędne do wprowadzenia oraz jakich procesów zarządzania zmiany te dotyczą. Oczywiście logika biznesowa ulega również przeobrażeniom w czasie, zgodnie z rozwojem organizacji, należy więc brać pod uwagę ewentualne sprzężenie zwrotne, polegające na ewolucji logicznych uwarunkowań biznesowych pod wpływem wprowadzonych zmian i restrukturyzacji procesów zarządzania. Od stopnia intensywności proponowanych, a następnie wdrożonych zmian zależeć może czas realizacji sprzężenia zwrotnego w stosunku do logiki biznesowej organizacji.

## 3. Analiza logiki biznesowej

Analiza tak skomplikowanego zagadnienia, jakim jest logika biznesowa, nie może odbyć się bez procesu uświadomienia sobie jej istnienia w organizacji, rejestracji i ustrukturyzowania, a następnie oceny wpływu na prowadzone działania zarządcze w zakresie biznesowym.

Problem postrzegania logiki biznesowej jako aktywnego czynnika, wpływającego zarówno na proces zarządzania, jak i na samych decydentów, jest daleko utrudniony ze względu na brak wyczerpującego omówienia tego problemu w dotychczasowej literaturze. Pojawiają się różne czynniki wpływu na proces zarządzania organizacją, między innymi kultura organizacyjna [Zbiegień-Maciąg 2008], która wydaje się najbliższa charakterowi logiki biznesowej.

Kulturę organizacyjną tworzą ludzie; na jej charakter składają się zachowania, pomysły, zwyczaje pracowników, zarządzanie zaś poprzez kulturę organizacyjną uznawane jest za najbardziej nowoczesną tendencję w zarządzaniu. Podobnie jest z

logiką biznesową: ją też tworzą ludzie, pracownicy, decydenci, menedżerowie – co więcej, składają się na nią także wypracowane schematy postępowania w biznesie, prawidła i niepisane zasady działalności gospodarczej, które stworzyli i którymi posługiwali się ludzie danej organizacji.

Aby pokazać wpływ logiki biznesowej w organizacji na proces zarządzania, należy zapisać wszystkie jej reguły i zasady w sposób umożliwiający analizę i wyciąganie wniosków. Sposób rejestracji logiki biznesowej powinien być spójny, konsekwentny i jednoznaczny oraz powinien umożliwiać graficzną prezentację występujących zależności. Proponowanym rozwiązaniem jest zapis w oparciu o tak zwane reguły biznesowe, które umożliwiają gromadzenie i ustrukturalizowanie schematów postępowania biznesowego oraz wyodrębnienie zwyczajów rządzących tymi obszarami funkcjonowania organizacji gospodarczej. Przy tak przygotowanym zapisie logiki biznesowej możliwa jest dalsza analiza pod kątem zmian restrukturyzacyjnych procesów zarządzania, a także oceny wpływu na prowadzone działania biznesowe.

#### 4. Reguły biznesowe

Współczesną koncepcją pozwalającą na oznaczanie procedur i procesów zachodzących w organizacji, pomocną również w nadzorowaniu ich poprawności oraz realizacji procesu podejmowania decyzji, jest koncepcja reguł biznesowych [Ross 2003].

Mianem reguł biznesowych (*business rules*) określa się wszelkie wyodrębnione zależności, które ustalają zakres podejmowanych działań, organizując przepływ danych, informacji i dokumentów, oraz kształtują proces decyzyjny w opisywanej organizacji [Ross 2009].

Reguły biznesowe mogą być przeznaczone do odwzorowania formalnej i nieformalnej struktury organizacji, do kontroli określonej struktury organizacyjnej, a także do kontroli jej wpływu na zachowanie innych przedsiębiorstw lub wykorzystane do zarządzania technologią [Macioł, Stawowy 2011].

Proces rozpoznania i rejestracji logiki biznesowej, realizowany za pomocą reguł biznesowych mających formę opisową, zbliżony jest do sposobu formowania zdań przez człowieka. Cecha ta pozwala zapisać regułami biznesowymi nie tylko formalne oraz prawno-techniczne strony funkcjonowania organizacji, ale również postępowania, zwyczaje i utarte rozwiązania w zakresie prowadzonego biznesu.

Reguły biznesowe jako koncepcja podstaw logicznego działania powstały jako naturalne rozwinięcie struktury systemów ekspertowych i zasad rządzących ich funkcjonowaniem w połączeniu z modelowaniem danych [Stanek 2007] oraz takim przeprojektowaniem procesów, które jest nastawione na osiągnięcie maksymalnej efektywności (*reengineering*).

Wyodrębnione reguły biznesowe, będące treścią logiki biznesowej, określają zatem sposób zachowania się organizacji w różnych sytuacjach biznesowych. Analiza

tych reguł jest tożsama z analizą logiki biznesowej, której podstawy mogą tworzyć te reguły. Strukturalizowana forma reguł biznesowych pomaga zrozumieć i prześledzić przebieg procesów zarządzania w odniesieniu do rzeczywistej organizacji. Ze względu na regułowy zapis logiki biznesowej możliwe jest również śledzenie skutków zmian w tych regułach, a tym samym zmian będących podstawą właściwej restrukturyzacji procesów zarządzania. Zapis logiki biznesowej za pomocą reguł biznesowych ułatwia zatem jej analizę, pozwala także na wizualizację zależności i związków pomiędzy elementami organizacji w odniesieniu do aspektów logiki postępowania w biznesie, upraszczając w tym zakres prac niezbędnych do przeprowadzenia restrukturyzacji procesów zarządzania.

## 5. Restrukturyzacja procesu zarządzania i decydowanie

Główną płaszczyzną realizacji restrukturyzacji procesu zarządzania jest świadomość i zrozumienie wszystkich czynników, jakie wpływają na przebieg tego procesu, a także występujących podczas jego realizacji problemów decyzyjnych. Dodatkowo należy podkreślić, że logika biznesowa kształtuje przebieg zarówno procesu zarządzania, jak i samego sposobu decydowania.

Dzieje się tak, ponieważ decydent podejmuje decyzje nie tylko w oparciu o racjonalne przesłanki i niezależne dane, ale w głównej mierze na podstawie własnych doświadczeń i wiedzy, w zgodzie z utartymi zasadami postępowania, czyli wewnętrzną logiką, która w odniesieniu do decyzji gospodarczych może być uznana za logikę biznesu. Widzimy więc, że do restrukturyzacji procesów zarządzania organizacji prowadzącej działania o charakterze gospodarczym nie wystarczy jedynie zwykły zestaw ogólnych procedur, ale przede wszystkim jest konieczne właściwe rozpoznanie i analiza sytuacji rynkowej tej organizacji, jak również oszacowanie możliwych rozwiązań w zakresie występującej logiki biznesowej.

Dokonując wyboru kierunków zmian i sposobu restrukturyzacji procesów zarządzania, należy wziąć pod uwagę to, w jakim stopniu decydenci polegają na istniejących opracowaniach problemu decyzyjnego oraz na rozpoznanych wcześniej wariantach możliwych działań. Materiały, na których opierają się decydenci, przygotowane są zazwyczaj przez analityków pracujących w zgodzie z wykształconą logiką biznesową swojej organizacji. Jednocześnie sami decydenci działają w pewnym stopniu pod wpływem logiki biznesowej własnej organizacji i realizują proces zarządzania zgodnie z jej prawidłami, zdając sobie z tego sprawę w mniejszym bądź większym stopniu.

Stopień intensywności oddziaływania logiki biznesowej na decydenta i na analityków może być mierzony na różne sposoby. Najprostszy z nich zakładać może pomiar rozbieżności, polegający między innymi na odniesieniu podjętej przez decydenta decyzji lub przedstawionej przez analityka ekspertyzy do decyzji lub ekspertyzy, jaka zostałaby przedstawiona w ramach innych organizacji o zróżnicowanej logice biznesowej.

Czasem pomiar intensywności oddziaływania logiki biznesowej na decydenta może być żmudny, gdyż nie ma możliwości odniesienia do innego zewnętrznego układu. Niemniej w większości przypadków istnieją wystarczające możliwości porównawcze, choćby ze względu na fakt oficjalnego występowania decydenta w różnych organizacjach jednocześnie lub w kolejnych organizacjach w krótkich, następujących po sobie okresach czasu.

## 6. Logika biznesowa programów wspierających proces zarządzania

Logika biznesowa ma swoje odwzorowanie również w oprogramowaniu wspierającym proces zarządzania firmą, gdyż narzuca niejako sposób funkcjonowania poprzez realizację wymagań decydentów organizacji, wdrażających takie oprogramowanie w swoich strukturach.

Logika działania systemów wspierających zarządzanie organizacją musi być więc zgodna z logiką biznesową, która stanowi część działalności organizacji gospodarczych. Programy i procesy przetwarzania informacji na potrzeby zarządczych nie mogą funkcjonować w oderwaniu od określonej logicznej natury realizowanego przez organizację biznesu. W przeciwnym bowiem razie, zamiast pomagać w kreowaniu przewagi konkurencyjnej, byłyby balastem pociągającym organizację na dno rynkowych relacji.

Samo realizowanie potrzeb decydentów w zakresie decydowania przez programy wspomagające proces zarządzania bazujący na określonej logice biznesowej jest tylko jednym z elementów tego oprogramowania, niezbędnego do działania organizacji gospodarczych. Dodatkowe elementy obejmują operacje kontrolne, sprawozdawcze oraz ułatwiające zadania szkoleniowe czy pomagające w kształtowaniu polityki personalnej. Dla organizacji, dla której niewątpliwie analiza kształtowania się logicznych założeń postępowania w zakresie biznesu powoduje możliwość wyodrębnienia czynników niezbędnych zmian i właściwej oraz efektywnej restrukturyzacji procesów zarządzania, kryteria funkcjonowania dotyczące tych dodatkowych elementów oprogramowania wspomagającego proces zarządzania również pozostają pod wpływem logiki biznesowej lub z niej wynikają.

## 7. Podsumowanie

Nowoczesne koncepcje funkcjonowania organizacji nastawione są na zarządzanie wiedzą, a także poprawę procesów zarządzania poprzez restrukturyzację oraz głębokie zmiany w zakresie procesu decyzyjnego wraz z wprowadzeniem innowacyjnych narzędzi wspierających ten proces. Jednak aby dokonać tak daleko idących zmian w organizacji, w szczególności w zakresie procesów zarządzania, należy rozpoznać i opisać procesy już zachodzące, wstępujące wśród nich zależności i dopiero potem

przystąpić do generowania procedur i strategii naprawczych oraz do obserwowania zachodzących zmian, powstałych w wyniku ich wprowadzenia.

Przystąpienie do restrukturyzacji procesów zarządzania wymaga analizy logiki biznesowej, która określa katalog sposobów prowadzenia działalności gospodarczej przez organizację, natomiast synteza możliwych zmian restrukturyzacyjnych w zakresie procesów zarządzania musi uwzględniać wszystkie aspekty zarówno formalne, jak i nieformalne, a także te wynikające bezpośrednio z logiki biznesowej.

Istnieje więc naturalna potrzeba wyodrębnienia, rejestracji i analizy określonych procedur, podprocesów i procesów, tak aby zadanie restrukturyzacji realizować w oparciu o prawidłowe i rzeczywiste elementy zarządzania z jednoczesnym uwzględnieniem specyfiki danej organizacji. Jest to zgodne z koncepcją zarządzania wiedzą w organizacji, która zakłada gromadzenie w określony sposób wszelkich informacji jawnych i tworzących wiedzę ukrytą w celu umożliwienia korzystania z jej strukturalizowanych zasobów przez wszystkie ogniwa organizacji [Perechuda Sobińska 2008].

Zarządzanie wiedzą ma pomóc w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej, co nie jest możliwe bez analizy logiki biznesowej określającej stan wiedzy w odniesieniu do sposobu/trybu prowadzenia działalności gospodarczej przez daną organizację. Niekiedy właśnie te nie do końca oczywiste reguły logiki biznesowej ukształtowanej przez daną organizację są obszarem do wprowadzenia zmian niezbędnych dla efektywnej restrukturyzacji procesów zarządzania.

## Literatura

- Czermiński J., *Systemy wspomagania decyzji w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2002.
- Halle B. von, Goldberg L., *The Decision Model: A Business Logic Framework Linking Business and Technology*, Auerbach Publishing, New York 2009.
- Johnson G., Sholes K., Whittington R., *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010.
- Kwiatkowska A.M., *Systemy wspomagania decyzji. Jak korzystać z wiedzy i informacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Maciół A., Stawowy A. (red.), *Zarządzanie regulami biznesowymi: perspektywy zastosowania w zarządzaniu technologią*, AGH, Kraków 2011.
- Perechuda K., Sobińska M. (red.), *Scenariusze, dialogi i procesy zarządzania wiedzą*, Difin, Warszawa 2008.
- Perechuda K., Szewc W., *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] A. Gliška-Neweś (red.), *Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2008.
- Radomiński E., *Systemy informatyczne w dynamicznej analizie decyzyjnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Wrocław 2001.
- Ross R.G., *The Business Rule Book: Classifying, Defining and Modeling Rules* (second edition), Business Rule Solutions Inc., Boston 1997.

- Ross R.G., *Business Rule Concepts – Getting to the Point of Knowledge* (3rd edition), Business Rule Solutions Inc., Boston 2009.
- Ross R.G., *Decision Analysis Using Decision Tables and Business Rules*, Business Rule Solutions Inc., Boston 2010.
- Ross R.G., *Principles of the Business Rule Approach*, Addison-Wesley, Boston 2003.
- Sala D., Obrzud J., *Logika biznesowa elementem wyboru strategicznego*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Stanek S., *Modele hybrydowe w podejmowaniu finansowych decyzji gospodarczych*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2007.
- Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2011.
- Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Wybory strategiczne w teorii i praktyce*, Zeszyty Naukowe nr 134, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- Wolny M., *Wspomaganie decyzji kierowniczych w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

## RESTRUCTURING OF THE MANAGEMENT PROCESSES BASED ON THE ANALYSIS OF BUSINESS LOGIC

**Summary:** Business logic as a coherent structure of the modes/methods of doing business and – to a lesser extent – as a separate set of algorithms implemented in software supporting management of a particular company has an impact on the shape and the implementation of management processes. The analysis of business logic from the perspective of particular changes provides a basis for a targeted restructuring of management processes in the organization which it concerns.

**Keywords:** restructuring of the management processes, business logic, business rules.