

Katarzyna Siedlecka

Telekomunikacja Polska SA, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Bartosz Jasiński

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

**DOSKONALENIE PROCESÓW PRZEDSIĘBIORSTWA
ICT NA PRZYKŁADZIE TP SA**

Streszczenie: W artykule podjęto próbę przedstawienia reorganizacji procesowej przedsiębiorstwa ICT na konkretnym przypadku TP SA. Wskazano również determinanty tej zmiany oraz koncepcje reorganizacji procesowej charakterystyczne dla przedsiębiorstw z sektora ICT. Przeprowadzona analiza pozwoliła na przedstawienie efektów reorganizacji.

Słowa kluczowe: doskonalenie, proces, determinanty reorganizacji procesowej, ICT.

1. Wstęp

W ostatniej dekadzie ubiegłego wieku nastąpił istotny rozwój podejścia procesowego w przedsiębiorstwach [Grajewski 2007, s. 55]. Spowodowane było to między innymi opracowaniem w 1993 roku przez M. Hammera i J. Champy'ego koncepcji reengineeringu procesowego. U podstaw tej koncepcji, w odróżnieniu od dotychczas znanych metod zarządzania procesami, zorientowanych głównie na procesy pracy i wytwarzania [Mikołajczyk 2004, s. 229], leżało zdefiniowanie tzw. procesu biznesowego, rozumianego jako „powiązana grupa zadań, których wspólny rezultat stanowi wartość dla klienta” [Hammer 1999, s. 15]. Definicja ta wpisywała się w zmianę sposobu działania przedsiębiorstw, które stopniowo zaczęły koncentrować się nie tyle na masowej produkcji powtarzalnych produktów, co na budowaniu wartości dla klienta (por. [Reed, Blundson 1998], za [Dworzecki, Romanowska 2008, s. 15]). Obecnie tendencja ta stała się szczególnie istotna dla przedsiębiorstw, które swoją działalność opierają na świadczeniu unikatowych usług lub sprzedaży projektów. Przykładem takiego sektora jest sektor *information and communication technology* (ICT). Skupia on przedsiębiorstwa, których działalność dotyczy wytwarzania produktów i/lub świadczenia usług opartych na zastosowaniu technologii informacyjnych i komunikacyjnych [European Commission 2006].

Według M. Laska zastosowanie technologii informacyjnych i komunikacyjnych to ogół technologii związanych ze zbieraniem, przechowywaniem, przetwarzaniem oraz przesyłaniem informacji [Lasek 2006, s. 23]. W ramach typowych projektów realizowanych przez firmy z tego sektora wymienić można np. wdrożenia systemu IP Telefonii, systemów bezpiecznego przepływu informacji, budowę zintegrowanej platformy obsługi klienta czy platformy zarządzania pracą.

Naturalnym sposobem prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwa ICT jest zarządzanie projektami, a tym samym procesami, ponieważ są one składową każdego projektu. W związku z tym, w firmach z omawianego sektora znaczenia nabiera problem doskonalenia procesowego. W tym kontekście głównym celem poniższego artykułu jest przedstawienie sposobu reorganizacji procesowej – na podstawie reorganizacji głównego procesu firmy ICT (procesu realizacji projektów ICT)

Warto zauważyć, że w związku z tym, iż pionierami w rozwoju zarówno ICT, jak i wdrożeń reengineeringu, były głównie firmy amerykańskie i japońskie, w naturalny sposób większość przytoczonych w literaturze wniosków dotyczy przedsiębiorstw zagranicznych. Natomiast wnioski zaprezentowane w tym artykule wynikają z analizy przypadku biznesowego polskiego przedsiębiorstwa (TP SA) i ukazują problem doskonalenia procesów z perspektywy krajowych przedsiębiorstw. Należy również zwrócić uwagę na to, że proces reorganizacji polskich przedsiębiorstw, dokonywany w latach 90., został wymuszony transformacją gospodarczą. Lata 90. były jednocześnie szczytowym okresem rozwoju koncepcji zarządzania procesami. W związku z tym wiele modernizowanych polskich firm w naturalny sposób czerpało właśnie z koncepcji zarządzania procesami. Obecnie następuje dalsza ewolucja procesów w tych przedsiębiorstwach, mająca na celu już nie tyle transformację, ile sprostanie wymogom nasilonej walki konkurencyjnej. W związku z tym w przedsiębiorstwach następuje przejście od dorobku transformacji lat 90. do nowych koncepcji konkurowania, wspieranych również przez podejście procesowe.

Drugim celem artykułu jest zaprezentowanie determinantów reorganizacji procesowej na przykładzie sektora ICT. Analiza przypadku biznesowego TP SA jako firmy, przekształcającej swoją działalność podstawową w kierunku nowego obszaru biznesowego, stosując przy tym doskonalenie procesów biznesowych, może dostarczyć wniosków charakterystycznych dla całego polskiego sektora ICT.

2. Klasyczne koncepcje reorganizacji procesowej i ich determinanty

W literaturze przedmiotu dostępnych jest wiele klasyfikacji koncepcji, mających na celu reorganizację procesową przedsiębiorstw, opartych na różnych kryteriach (por. [Plujer 2010, s. 171-180; Mikołajczyk 2004, s. 227-233; O'Neill, Sokal 1999, s. 571-581]). Na użytek tego artykułu przyjęto kryterium kompleksowości proponowanych rozwiązań oraz możliwości praktycznego wdrożenia danych koncepcji.

Ma to związek z przyjętymi celami artykułu, związanymi bardziej z przedstawieniem praktycznych wniosków niż z analizą teorii przedmiotu. Stosując powyższe kryteria, opierając się m.in. na wynikach badań ankietowych przeprowadzonych w latach 2005-2007 na próbie 500 polskich firm przez J. Kraśniaka [2009, s. 393], autorzy dokonali wyboru najbardziej kompleksowych i najczęściej stosowanych koncepcji¹. Są to: Business Process Reengineering (BRP), Total Quality Management (TQM) oraz Six Sigma².

Warto zauważyć, że J. Kraśniak [2009, s. 392] w cytowanych badaniach podaje nie tylko najczęściej stosowane koncepcje, lecz również rozbudowaną listę determinantów zmiany w kierunku organizacji procesowej. Są one istotne, ponieważ wymienione koncepcje, w zależności od determinantów, które wywołały zmianę, przyjmują różną postać. W ten sposób stają się punktem wyjścia do tworzenia koncepcji zorientowanych praktycznie na sektor, segment rynku, a nawet konkretną firmę. Są to m.in.: wymagania klienta, strategia przedsiębiorstwa, konkurenci, rynek pracy i uwarunkowania prawne. Natomiast do tych czynników, które zdaniem respondentów nie wpływały na zmiany organizacyjne, zaliczono najczęściej: czynniki polityczne, rynek pracy, dostawców oraz postęp naukowo-techniczny.

Cytowane badania miały charakter ogólny, dlatego przedstawione wnioski mogą zostać zastosowane również do przedsiębiorstw ICT. Biorąc jednak pod uwagę wpływ cech specyficznych sektora ICT na procesy w przedsiębiorstwie, zasadne wydaje się wskazanie determinantów specyficznych dla tego sektora. Próba opracowania takiego zestawienia została podjęta poniżej.

3. Determinanty nadawania firmom ICT cech organizacji procesowej na przykładzie TP SA

TP SA jak wiele polskich przedsiębiorstw stanęła przed wyzwaniem przeprowadzenia głębokich zmian związanych z transformacją gospodarczą lat 90. Firma ta powstała w grudniu 1991 r. wskutek podziału państwowego przedsiębiorstwa Polska Poczta, Telegraf i Telefon. W 1998 r. została sprywatyzowana, a następnie wprowadzona na warszawską GPW. Na kolejne lata przypadł rozwój spółki w kierunku budowania partnerstwa strategicznego z France Telecom, aż do uzyskania przez FT pakietu większościowego [http://www.tp.pl/prt/pl/o_nas/o_firmie... 2011] Przemiany dokonywane w TP SA zorientowane były w dużym stopniu na wprowadzanie procesów, systemów za-

¹ Oprócz wyżej wskazanych wymienia się podejścia: Activity Based Management, Activity Based Costing, *balanced scorecard*, *kaizen*.

² Analiza wyników wskazuje, że najczęściej stosowaną koncepcją zarządzania procesowego jest TQM (82% wskazań), Six Sigma (24%) i BPR (15%). Autorzy artykułu zrezygnowali z opisu poszczególnych koncepcji, uznając, że są one powszechnie znane.

zarządzania jakością [<http://www.proto.pl/PR/Pdf/raport...> 2011, s.7], walkę z przerostem zatrudnienia, a następnie na dostosowywanie procesów do wymagań regulatora³.

Obecnie rynek telekomunikacyjny staje się coraz bardziej nasycony, powoli wchodząc w fazę dojrzałości. Powoduje to konieczność poszukiwania nowych możliwości rozwoju (por. [<http://www.wnp.pl/artykuly/telekomunikacja...> 2011]). Wiąże się to z koniecznością dywersyfikacji działalności. W przypadku TP SA opcja dywersyfikacji przybrała m.in. postać wejścia na rynek usług ICT. Wejście na nowy rynek, podobnie jak wcześniej transformacja gospodarki lat 90., zmusza firmę do znacznych przemian. Dywersyfikacja wymusza budowanie nowych procesów oraz wspierających je struktur organizacyjnych. Rozszerzenie działalności firmy ze świadczenia usług telekomunikacyjnych na sprzedaż produktów i świadczenie usług ICT wiąże się bowiem z koniecznością opracowania procesów zorientowanych na realizację projektów [*Oslo Manual...* 1999], za: [Włodarczyk 2007, s. 129].

Dywersyfikacji działalności towarzyszy ponadto dążenie do ciągłej obniżki kosztów. Jest ona często związana wprost z reorganizacją procesów pod względem czasu, kosztu i jakości usług. Bezpośrednim przejawem takich dążeń była w przypadku TP SA realizacja projektu ThinkProcess!, który miał na celu wprowadzenie podejścia procesowego do zarządzania firmą. Wdrożony w ramach projektu System Zarządzania Procesami określił zasady ustalania odpowiedzialności i współpracy. Doprowadził do nakierowania na realizację celów procesów, a nie wyłącznie celów jednostek organizacyjnych [<http://www.proto.pl/PR/Pdf/raport...> 2011]. Jak widać, w ten sposób strategia firmy i dążenie do uzyskania przewagi konkurencyjnej stały się w przypadku TP SA jednym z istotnych motorów reorganizacji procesowej firmy.

Kolejnym czynnikiem skłaniającym do wysiłku w kierunku reorganizacji procesowej firmy, związanym z działaniem przedsiębiorstwa na dojrzałym rynku, jest koncentracja na jakości. Staje się ona coraz ważniejszym elementem budowania długotrwałych relacji z klientem, które wobec słabnącej siły akwizycji nowych klientów, w coraz bardziej znaczący sposób wpływają na pozycję firmy w sektorze. Jako przykład projakościowych działań TP SA można wskazać wdrożenie w 2005 r., w niektórych częściach firmy, systemu zarządzania jakością opartego na Six Sigma czy podjęty w 2010 r. Program Misja Klient, którego celem jest koncentracja wszystkich pracowników na podnoszeniu jakości obsługi [http://pb.pl/a/2011/02/23/TP_oglasza_wyniki... 2011].

Kolejna determinanta – postęp technologiczny⁴ – jest wymieniana w literaturze jako jeden z podstawowych elementów wpływających na proces przemian, niez-

³ Wprowadzenie przez UKE w 2010 r. konieczności dostosowania struktury i procesów firmy przez wprowadzenie tzw. chińskich murów.

⁴ Pojęcie to nie jest w literaturze jednoznacznie określone. I. Durlik definiuje je jako „celowe i efektywne wykorzystanie współczesnych możliwości technologii informatycznych i techniki sterowania numerycznego dla potrzeb modernizacji procesów podstawowych biznesu, procesów pomocniczych oraz procesów zarządzania [Durlik 2002, s. 14].

leżnie od branży w jakiej przedsiębiorstwo działa. Na przykład w pracach I. Durlika [1998, s. 55-82; 2002, s. 241-308] czynnik ten wyeksponowany jest jako jeden z głównych determinantów koncepcji BPR, a A.R. Martinez-Lorente, C. Sanchez-Rodriguez, F.W. Dewhurst [2004, s. 77-93] wskazują na wpływ technologii informacyjnej na koncepcję TQM. W przypadku przedsiębiorstw, których działalność polega na świadczeniu usług i wytwarzaniu produktów opartych na technologiach informacyjno-komunikacyjnych, czynnik ten ma duże znaczenie, ponieważ wpływa na budowę produktu i usługi oraz obserwowaną tendencję do skracania jej cyklu życia. Wpływa w ten sposób również na konieczność reorganizacji jednego z podstawowych procesów przedsiębiorstwa ICT – proces realizacji projektów. Istotna jest także konieczność dostosowania procesów organizacyjnych do wymagań dostawców, sprzedających swoje produkty tylko i wyłącznie z partnerami. Przykładem takich dostawców są np. Cisco System czy Alcatel-Lucent. Firmy te wpływają np. na kształt procesu serwisowego, który często wykonywany jest w modelu współdzielonym. Przykładem tego jest np. Shared Support, który sprzedaje firma Cisco Systems. W takim przypadku, aby móc świadczyć pełny serwis, partner biznesowy, np. TP SA musi dobudować nad tym procesem, swój własny proces serwisowy, świadczony bezpośrednio klientowi. Często również musi dojść do integracji tego procesu z procesem obsługi standardowych usług telekomunikacyjnych i znaczącej współpracy z partnerem w tym zakresie. Przykładem tego może być zrealizowany przez TP SA, we współpracy z NextiraOne, w 2010 r., projekt IP Telefonii dla 330 placówek ING Banku Śląskiego. Wymagał on zakończonej sukcesem reorganizacji procesu aktywnego wykrywania usterek w procesie nadzorowania sieci w TP SA [<http://pasjagsm.pl/news/tp-autorem...> 2011].

Kolejne determinanty reorganizacji procesowej wymieniane w literaturze, tzn. rynek pracy, czy regulacje prawne, mają mniejszy wpływ na TP SA. Dotyczą firmy głównie w zakresie działalności związków zawodowych oraz zaleceń Urzędu Komunikacji Elektronicznej. Stanowi to oddziaływanie przede wszystkim dotyczące kształtowania samych procesów, nie będąc jednocześnie motorem do tworzenia reorganizacji procesowej. Dla samej TP SA jest to raczej działanie, które dotyczy części związanej z podstawowym biznesem – świadczeniem usług telekomunikacyjnych. Czynniki te wywierają przy tym głównie wpływ na przedsiębiorstwa z rynku ICT, charakteryzujące się podobną genezą jak TP SA (powstały na drodze prywatyzacji monopolistycznych operatorów narodowych), np. France Telecom (Francja), Matav Telecom (Węgry), Deutsche Telecom (Niemcy), AT&T (USA).

W przypadku przedsiębiorstw z sektora ICT wpływ ostatniego z czynników, czynnika politycznego, na zmiany organizacji przedsiębiorstwa, polegające na nadawaniu jego organizacji cech organizacji procesowej, jest raczej niewielki. Ewentualnie obserwowanym wpływem mogą być zmiany polityki UKE, ze względu na zaliczenie rynku telekomunikacyjnego do rynku usług regulowanych.

Podsumowując wymienione determinanty zmian organizacji procesowych, można stwierdzić, że obecnie sektor ICT jest szczególnie predysponowany do ciągłego doskonalenia organizacyjnego. Z jednej strony następuje reorganizacja przedsiębiorstw w kontekście jego podstawowej działalności – w TP SA jest to reorganizacja w zakresie świadczenia usług telekomunikacyjnych. Z drugiej zachodzi potrzeba poszukiwania nowych rynków i budowy nowych struktur oraz procesów, które muszą współgrać z wdrożonymi już rozwiązaniami – w TP SA wymusza to strategia konkurencyjności na rynku ICT. Wobec tego jeszcze większym wyzwaniem staje się zapewnienie spójnej organizacji procesowej całej firmy.

4. Koncepcje doskonalenia procesów w firmach ICT

Doskonalenie procesów w firmie ICT należy podzielić na dwa obszary – doskonalenie procesów w zakresie działalności podstawowej (np. świadczenia usług telekomunikacyjnych) oraz doskonalenie procesów w zakresie działalności na nowych rynkach. W pierwszym obszarze stosowane są klasyczne koncepcje, tj. Six Sigma, BPR, czy TQM. W drugim aktualne pozostają podstawowe założenia wspomnianych koncepcji, natomiast wybrane metodyki wymagają modyfikacji. Przykładem koncepcji doskonalenia procesów, wykorzystywanej w branży ICT, są: Information Technology Infrastructure Library (ITIL) oraz New Generation Operations System and Software (NGOSS) i Enhanced TOM (eTOM).

ITIL stanowi kodeks dobrych praktyk stworzony w latach 80. na użytek działów IT w administracji publicznej w Wielkiej Brytanii w celu obniżenia kosztów i podniesienia efektywności metod dotychczas stosowanych do zarządzania technologiami informatycznymi. Na podstawie ITIL powstała norma ISO/IEC 20000 Service Management [[http://itsm.itlife.pl/...](http://itsm.itlife.pl/) 2011]. W ITIL w odróżnieniu od ISO istnieje duża dowolność w adaptacji i przekształcaniu zaprezentowanych rekomendacji w zależności od warunków panujących w firmie. Zakres ITIL ewoluował w kierunku dopasowywania zarządzania IT do potrzeb strategii ogólnej organizacji, które polega na odpowiednim wyspecyfikowaniu procesów w zgodności z cyklem życia usługi⁵. Kolejnym obszarem podjętym w ITIL jest zwiększanie jakości świadczenia usług poprzez dostarczanie szeregu wytycznych, dotyczących poszczególnych etapów cyklu życia usługi. Zalecenia dotyczące każdego wspomnianego zakresu mają charakter obszernych opracowań (każdy etap cyklu życia stanowi osobną książkę). Biblioteka ITIL jest rozwijana, czego przykładem jest opracowanie w 2007 r. jej trzeciej wersji czy stworzenie przez firmy własnych modeli w oparciu o jej zalecenia, np. Microsoft Operation Framework czy HP IT Service Management Reference Model (por. [Górski 2010, s. 368-73]).

⁵ Przez cykl życia usługi w ITIL rozumiane są kolejne etapy, które charakteryzują kolejne stadia usługi: strategia usługi (*service strategy*), projektowanie usługi (*service design*), wdrażanie usług (*service transition*), eksploatacja usługi (*service operation*), doskonalenie usługi (*continua service improvement*).

NGOSS stanowi model zarządzania procesami dostosowany do organizacji operatora telekomunikacyjnego, który realizuje procesy *operation, administration, maintenance and provisioning* (OAM&P)⁶. W obrębie zasobów, na których wykonywane są działania, wyróżnia się następujące warstwy zarządzania: elementami sieci, siecią, usługami oraz biznesem. Główne cele wprowadzenia NGOSS to: zdefiniowanie procesów wsparcia, dostarczenie wskazówek użytecznych przy implementacji procesów wsparcia, tworzenie bazy informacyjnej i rozwój standaryzacji procesów zarządzania [Reilly, Creaner 2005].

Elementem NGOSS jest eTOM, stanowiący modelową mapę procesów zarządzania. Jego zainteresowanie skupia się przede wszystkim na procesach firmy ICT. Definiuje on funkcje organizacji, elementów organizacji i procesów. Określa dane kluczowe potrzebne do działania procesów organizacji. Specyfikuje podprocesy biznesowe, określa powiązania między składnikami organizacji zaangażowanymi w realizację danego procesu. Można przedstawiać eTOM na różne sposoby, w zależności od stopnia przyjętej szczegółowości. Najogólniejszy schemat stanowi poziom zerowy, który przedstawia najważniejsze z punktu widzenia procesów zarządzania elementy organizacji wewnętrznej oraz zewnętrzne elementy z nią związane. Poziom pierwszy przedstawia natomiast części składowe najważniejszych elementów organizacji oraz obrazuje istniejące między nimi zależności. Poziom ten służy do wyodrębniania funkcji wykonywanych przez organizację, jest wykorzystywany do identyfikowania obszaru wpływów poszczególnych procesów. Jest to konieczne do podziału odpowiedzialności za wykonywane wewnątrz firmy zadania, obrazowanego na poziomie drugim. Rozdział takich zobowiązań polega na przeprowadzeniu procedury RACI (*responsible, accountable, consult, inform*) w stosunku do wyodrębnionych na poziomie pierwszym elementów [Reilly, Creaner 2005].

Według J. Wittgreffe'a, C. Trollope'a i T. Midwintera [2006, s. 103] wspólne użycie NGOSS i ITIL stanowi jedną z najlepszych praktyk w zakresie dostarczania produktów i usług ICT.

5. Wdrożenie procesu realizacji projektów w Wydziale Sprzedaży Projektów Niestandardowych TP SA w latach 2008-2009

W TP SA przed wprowadzeniem opisywanych zmian ogół struktur sprzedażowych miał charakter liniowy, wyodrębniony funkcjonalnie. Oznacza to, że funkcjonowały cztery departamenty sprzedaży, dedykowane do następujących segmentów rynku: instytucji finansowych, publicznych, korporacyjnych oraz

⁶ OAM&P są to działania wykonywane na zasobach operatora: działania operacyjne, administracyjne, utrzymaniowe oraz mające na celu zapewnienie ciągłości funkcjonowania infrastruktury telekomunikacyjnej.

usługowych. Procesy związane z realizacją usług wykonywane były w obrębie struktur funkcjonalnych TP SA. Oznaczało to, że sprzedaż wykonywała proces sprzedaży, dział wdrożeniowy wykonywał wdrożenie itd. Nie istniał żaden główny proces realizacji usług.

5.1. Determinanty zmiany

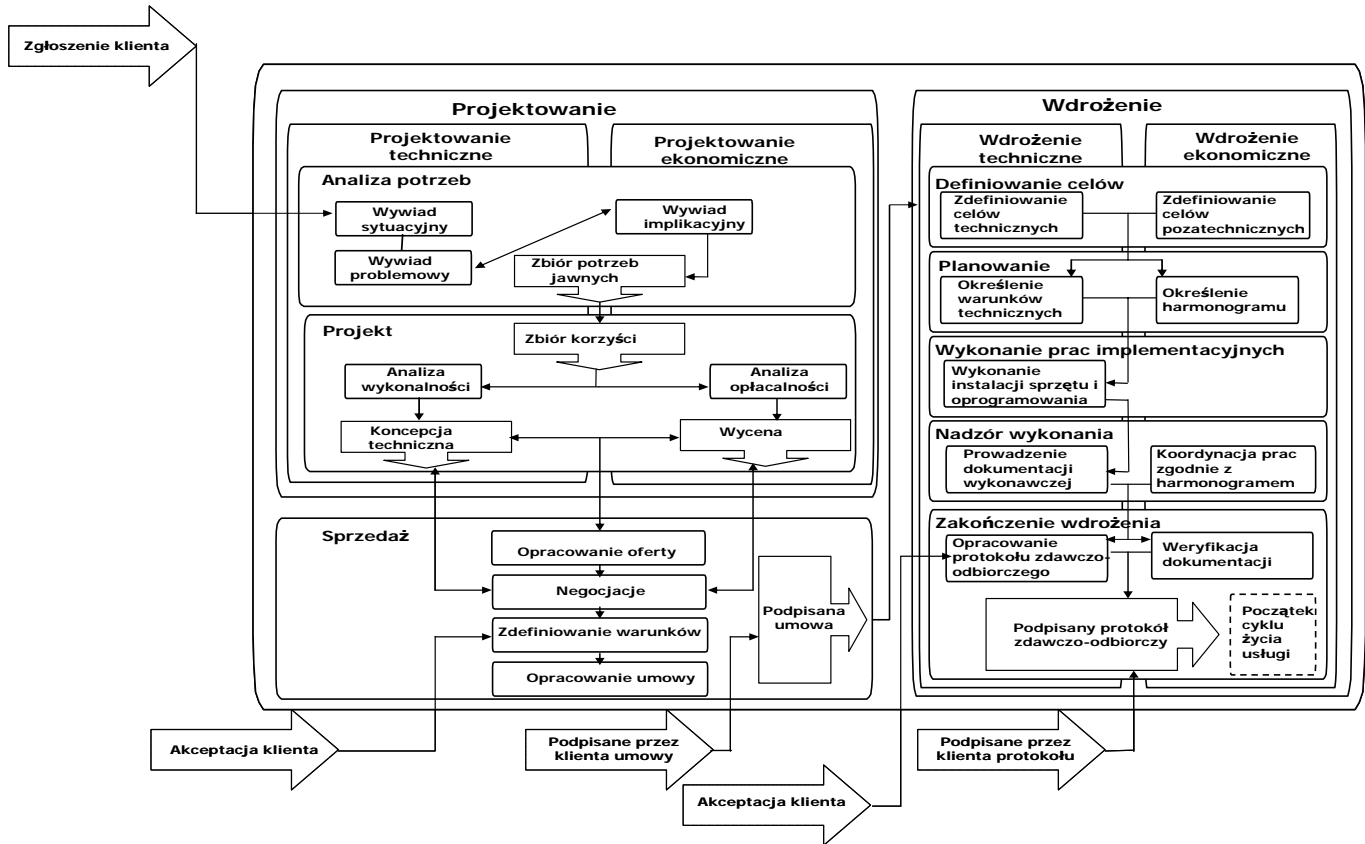
Zmiany organizacyjne zostały wdrożone ze względu na przyjętą strategię, mającą na celu zwiększenie efektywności w pozyskiwaniu kontraktów ICT oraz zaspokojenie wymagań klienta, związanych z realizacją projektów ICT. Dotyczyły one przede wszystkim: skrócenia czasu, zmniejszenia kosztów i zwiększenia jakości realizacji projektów ICT. Strategia została przyjęta w związku z oczekiwaniami France Telecom, głównego akcjonariusza, co do poziomu wykonania celów sprzedażowych w zakresie innym niż świadczenie usług telekomunikacyjnych. Dodatkowo wprowadzenie zmiany miało na celu rozwiązanie problemów charakterystycznych dla dużej korporacji, tj. nadmiernej komplikacji istniejących procesów.

W 2008 r. w TP SA powołany został Wydział Sprzedaży Projektów Niestandardowych, którego głównym celem była sprzedaż projektów ICT. Wydział został wyodrębniony z dotychczas istniejących struktur sprzedażowych, których celem pozostała sprzedaż standardowych produktów TP SA, tj. usług transmisji danych i głosu. Głównym zakresem działalności wydziału miała stać się realizacja projektów ICT, tj.: IP Telefonii, IP PABX, odsprzedaż sprzętu, realizacja projektów konwergentnych MSC-PABX i innych. Wydział działał w segmencie kluczowego klienta biznesowego.

5.2. Reorganizacja procesu

Postawione cele zostały osiągnięte poprzez wprowadzenie podejścia procesowego w wydziale oraz zastosowanie struktury organizacyjnej, wspierającej koncepcje głównego procesu –realizacji projektu ICT. Model wdrożonego procesu przedstawiony jest na rys. 1.

Proces przedstawiony na rys. 1 nie był autonomiczny, więc musiały zostać zapewnione procesy współpracy z innymi procesami istniejącymi w organizacji. Zostało to wykonane za pomocą mapowania punktów styku procesów z wykorzystaniem tabeli RACI. Proces realizacji projektów zbudowany został na bazie istniejących procesów realizacji usług, który uzupełniono o rozbudowaną fazę projektowania i wdrożenia usługi. Na rysunku 1 zilustrowano proces zgodnie z metodyką eTOM, oznaczając poszczególne jego poziomy. Na poziomie zerowym wyróżnione zostały procesy: projektowania, sprzedaży i wdrożenia usługi, na poziomie pierwszym w zakresie projektowania i wdrożenia zostały wyodrębnione procesy projektowania



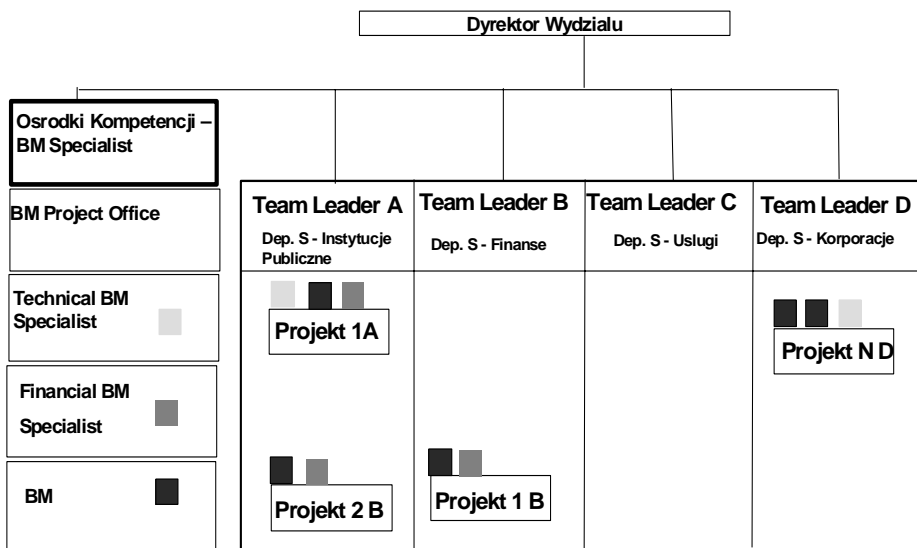
Rys. 1. Proces projektowania i wdrażania usługi ICT

Źródło: opracowanie własne.

technicznego i ekonomicznego. W obrębie procesu wdrożenia wyodrębniono podprocesy: definiowania celu, planowania, wykonania plac implementacyjnych, nadzoru wykonania i zakończenia wdrożenia. Poziom drugi eTOM na przedstawionym rysunku stanowią oznaczone schematycznie działania. Obraz poziomu 2 nie jest pełny, ponieważ nie została na niego naniesiona tabela RACI. Schemat ten jednak został świadomie uproszczony przez autorów ze względu na dużą komplikację opisu dodatkowych procesów.

5.3. Reorganizacja struktury

W wydziale wprowadzono strukturę, która została dostosowana do wymogów wprowadzonego procesu. Struktura miała charakter tensorowy i jest przedstawiona na rys. 2.



Rys. 2. Struktura Wydziału Sprzedaży Projektów Niestandardowych

Źródło: opracowanie własne.

Wdrożona struktura miała charakter autonomiczny w stosunku do istniejących struktur sprzedaży, które zachowały swój charakter. Wydział tworzyło 18 osób, którym przyporządkowane były następujące stanowiska: *business manager* (BM) – odpowiedzialność za realizację projektów według wprowadzonego procesu, *team leader* (TL) – odpowiedzialność za rozwój biznesu i portfolio realizowanych projektów w obrębie dedykowanego departamentu, *technical business manager specialist* (TBMS) – odpowiedzialność za wykonalność techniczną projektów oraz edukację BM-ów w zakresie technicznym oraz *financial business manager specialist* (FBMS) – odpowiedzialność za opłacalność finansową realizowanych projek-

tów oraz za edukację BM-ów w tym zakresie. Dodatkowo powołane zostało stanowisko *business manager project office* (BMPO), z odpowiedzialnością za zarządzanie portfolio projektów, przygotowywanie analiz i raportowanie zagrożeń celu sprzedażowego. Na rysunku 2 poszczególne stanowiska zostały oznaczone kwadratami w różnych odcieniach szarości. Ich układ może być różny w zależności od charakteru realizowanego projektu. Osobą uprawnioną do wykonywania kwalifikacji podejmowanych projektów oraz przydzielania zasobów był dyrektor wydziału.

Każdy typ stanowiska miał zdefiniowany standard pracy, który zawierał najlepsze praktyki związane z realizacją procesu, bazujące na ITIL. Dla każdego typu stanowiska określony został system motywacyjny, zgodny z przebiegiem procesu, co oznaczało, że pracownik premiovany był za wykonanie celów zgodnych z celami częściowymi procesu.

5.4. Efekty wprowadzenia zmiany

Reorganizacja procesowa doprowadziła do:

- Skrócenia czasu realizacji projektów ICT, przede wszystkim ze względu na wyeliminowanie zbyt długiego oczekiwania klienta na ofertę (czas krótszy o ok. 30%) oraz skrócenia czasu projektowania (czas krótszy o ok. 20%). Osiągnięte zostało to przede wszystkim dzięki uporządkowaniu prowadzonych działań, zminimalizowaniu konfliktów między pracownikami różnych działów, wprowadzeniu kluczowych wskaźników wydajności procesu oraz zapewnieniu lepszemu przepływu informacji.
- Podniesienia jakości realizacji projektów dzięki zminimalizowaniu błędów w projektowaniu, które skutkowały koniecznością czynienia nieprzewidzianych w budżecie inwestycji na etapie wdrożenia. Wykonane to zostało głównie dzięki wdrożeniu standardu pracy oraz wprowadzeniu kilku poziomów kontroli i przepływu wiedzy w procesie. Określone zostały etapy projektu, które były kończone poprzez akceptacje TL i BMSF/T. Doprowadziło to do zwiększenia wiedzy i profesjonalizmu BM-ów. Zmiana doprowadziła również do zminimalizowania budżetu zakupu interwencyjnego o ok. 50%.
- Zmniejszenia kosztów realizacji projektów ICT, co zostało osiągnięte poprzez zapewnienie efektywnej kalkulacji kosztów w procesie projektowania ekonomicznego, dzięki wyeliminowaniu występowania nierzeczywistych kosztów w projekcie (do tej pory kalkulowane były zgodnie ze standardem korporacyjnym). Dzięki temu ceny oferowane dla klientów stały się bardziej konkurencyjne, co doprowadziło do pozyskania większej ilości kontraktów ICT. Dodatkowo proces wykonywany był przez mniejszą liczbę osób niż w wersji pierwotnej, co przyczyniło się do obniżenia kosztów ogólnych.

Główne problemy, które objawiły się po wdrożeniu procesu, to trudności w zrozumieniu nowego sposobu działania przez niektórych pracowników (szczegół-

nie w zakresie struktury), konflikty między BM, a BMS/T i TL i pojawienie się większego stopnia formalizacji.

6. Podsumowanie

Przeprowadzona reorganizacja firmy w kierunku podejścia procesowego pozwoliła na usprawnienie podstawowych działań firmy, jak również przyczyniła się do wsparcia nowej strategii spółki, związanej z konkurowaniem na rynku ICT. W artykule przedstawiono koncepcje reorganizacji procesowej dla branży ICT, tj. ITIL i eTom, a następnie zaprezentowano ich praktyczne zastosowanie w rzeczywistym przypadku biznesowym – reorganizacji procesowej w Wydziale Sprzedaży Projektów Niestandardowych TP SA. Analiza tego przypadku pozwoliła na przedstawienie efektów reorganizacji – zmniejszenia czasu i kosztów realizacji projektów oraz poprawy ich jakości, jak również ujawniła jej ograniczenia – wzrost formalizacji, wysoką złożoność wdrożonych struktur. Wnioski skłaniają do dalszych badań w zakresie budowania koncepcji reorganizacji procesowej w sektorze ICT i branżach pokrewnych.

Literatura

- Durlik I., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Reengineering, teoria i praktyka. Business process reengineering w warunkach high-technology*, Placet, Warszawa 1998.
- Durlik I., *Reengineering i technologia informatyczna w restrukturyzacji procesów gospodarczych*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2002.
- Dworzecki Z., Romanowska M., *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
- European Commission, *Enterprise and Industry Directorate-General, ICT industries and E-business – The ICT Activity Index 2006*.
- Górski M., *Information Technology Infrastructure Library jako przykład upowszechniania dobrych praktyk w zarządzaniu*, [w:] *Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych. Podejście procesowe*, red. L. Kowalczyk, F. Mroczko, D&D, Wałbrzych 2010.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
- Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa – jak organizacje skoncentrowane na procesach zmieniają naszą pracę i życie*, PWN, Warszawa 1999.
- Kraśniak J., *Uwarunkowania sytuacyjno-organizacyjne wdrażania organizacji procesowej*, [w:] *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 52, UE, Wrocław 2009.
- Lasek M., *Ogólne tendencje rozwoju informatyzacji w Polsce i na świecie*, [w:] *W kierunku rozszerzonego przedsiębiorstwa. Analiza sektorowa rozwoju ICT w Polsce*, red. T. Kasprzak, Difin, Warszawa 2006.
- Ługowska M., *Usprawnianie procesów biznesowych na przykładzie wdrożenia systemu rozliczeniowego w Telekomunikacji Polskiej SA*, praca niepublikowana.
- Martinez-Lorente A.R., Sanches-Rodriguez C., Dewhurst F.W., *The effect of information Technologies on TQM: A initial analysis*, „The International Journal of Production Economics” 2004, no. 89.

- Mikołajczyk Z., *Metody i techniki organizacji i zarządzania w zarządzaniu procesowym (na tle XX-wiecznej literatury przedmiotu)*, [w:] *Podejście procesowe w zarządzaniu*, t. 2, red. M. Romanowska, M. Trocki, SGH – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2004.
- O'Neill P., Sokal S.A., *Business Process Reengineering. A review of recent literature*, „Technovation” 1999, vol. 19, March.
- Oslo Manual*, podręcznik OECD, KBN, Warszawa 1999.
- Plujer K., *Identyfikacja i znaczenie procesów we współczesnych organizacjach i koncepcjach zarządzania*, [w:] *Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych. Podejście procesowe*, red. L. Kowalczyk, F. Mroczo, D&D, Wałbrzych 2010.
- Reed K., Blundson B., *Organization Flexibility in Australia*, „The International Journal of Human Resources Management” 1998, June.
- Reilly J.P., Creaner M.J., *NGOSS distilled. The essential to next generation telecoms management*, The Lean Corporation, University Press, Cambridge 2005.
- Wittgreffe J., Trollope C., Midwinter T., *The next generation of systems to support corporate grade ICT products and solution*, „BT Technology Journal” 2006, vol. 24, no. 4.
- Włodarczyk M., *Projektowanie innowacji procesowych na początku XXI wieku*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 2(128).
- <http://www.archidoc.pl/index.php?23298,6406>, 25.02.2011.
- <http://www.itsm.itlife.pl/>, 1.03.2011.
- <http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic.htm>, 1.03.2011.
- <http://www.pasjagsm.pl/news/tp-autorem-sieci-ing-bs-186.html>, 1.03.2011.
- http://www.pb.pl/a/2011/02/23/TP_oglasza_wyniki_i_proponuje_dywidende?readcomment=1#comment, 1.03.2011.
- http://www.tp.pl/prt/pl/o_nas/o_firmie/500256/, 25.02.2011. http://www.proto.pl/PR/Pdf/raport_odpowiedzialnosci_spoecznej_tp_2005_summary_pl_365124808.pdf, 1.03.2011.
- <http://www.wnp.pl/artykuly/telekomunikacja-w-fazie-stabilizacji,4979.html>, 1.03.2011.

ICT BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT ON THE EXAMPLE OF TP SA

Summary: This article attempts to present the case of TP SA, ICT company reorganization process. It also identifies the determinants of this change and approaches to the reorganization process characteristic of companies in the ICT. The analysis allowed for the present effects of the reorganization.