



ZARZĄDZANIE ZMIANĄ I PROCESAMI BIZNESOWYMI W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Optimalność współczesnego biznesu opiera się na poprawie konkurencyjności osiągniętej dzięki bardziej wydajnej produkcji, zwiększaniu innowacyjności, zdolności do szybkiego reagowania w sytuacjach kryzysowych czy systematycznemu ograniczaniu zbędnych kosztów. Poprawa funkcjonowania we wszystkich wymienionych wyżej obszarach wiąże się jednak z koniecznością wprowadzania w firmie zmian globalnych, dotyczących większość działań. Niezbędne jest optymalne kontrolowanie procesów biznesowych. W jaki sposób i z jakim skutkiem kontrola ta realizowana jest w polskich firmach?



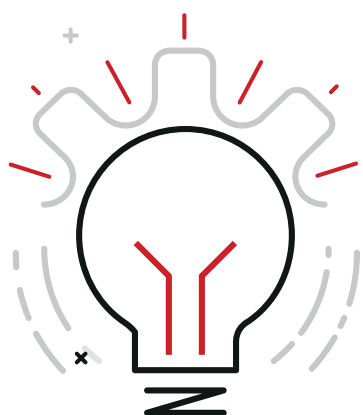
Szanowni Państwo!

Zarządzanie zmianą oraz procesami biznesowymi w organizacji stanowi współcześnie kluczowy czynnik rozwoju oraz optymalizacji bieżącego funkcjonowania. Procesy niezarządzone lub zarządzane w sposób nieodpowiedni osłabiają skuteczność przedsiębiorstwa oraz jego pozycję na rynku. Z drugiej strony, efektywne podejmowanie odpowiednich działań w wyżej wymienionych obszarach może przełożyć się na realne umocnienie swojej pozycji w branży.

Redakcja Computerworld we współpracy z Webcon przygotowała raport dotyczący wydajności zarządzania procesami biznesowymi w dużych polskich organizacjach. Ustaliliśmy m.in. jaka jest popularność rozwiązań klasy BPM, jakie korzyści osiągają firmy dzięki wdrażaniu tego typu platform, które obszary biznesu są najczęściej objęte wsparciem, czy też jakie są najważniejsze wyzwania i problemy związane z zarządzaniem procesami biznesowymi.

Zapraszam do lektury!

Jakub Kuchnio
redaktor prowadzący



JAKUB KUCHNIO

ZARZĄDZANIE ZMIANĄ I PROCESAMI BIZNESOWYMI W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Procesy niezarządzane lub zarządzane w sposób nieodpowiedni osłabiają skuteczność biznesową przedsiębiorstwa oraz jego pozycję na rynku. W wielu przypadkach rysuje się potrzeba posiadania platformy analitycznej zbierającej i integrującej dane. Umożliwia to bowiem sprawną i rzeczową analizę możliwie wszystkich zmieniających się, co za tym idzie, podejmowanie trafnych biznesowo decyzji. Odpowiedzią na te problemy, przynajmniej teoretycznie, mają być rozwiązania klasy Business Process Management (BPM).

Badanie przeprowadzone przez redakcję Computerworld Polska we współpracy z firmą WEBCON miało na celu weryfikację tych założeń. Ustaliliśmy m.in. jaka jest popularność rozwiązań klasy BPM, jakie korzyści osiągają firmy dzięki wdrażaniu tego typu platform, które obszary biznesu są najczęściej objęte wsparciem, czy też jakie są najważniejsze wyzwania i problemy związane z zarządzaniem procesami biznesowymi.

■ JEST DOBRZE, ALE MOŻE BYĆ JESZCZE LEPIEJ

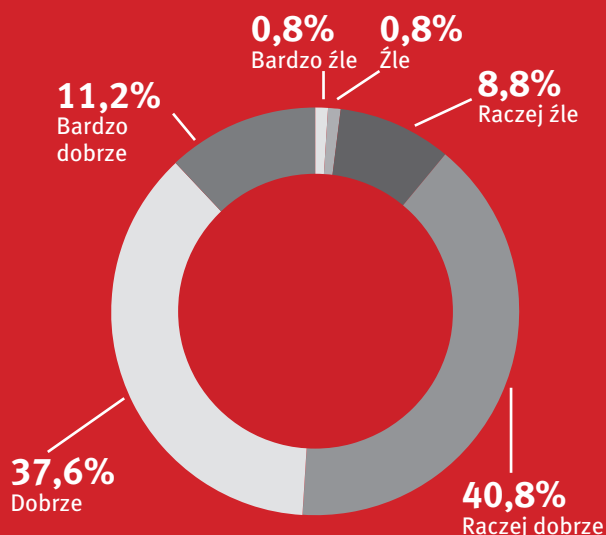
Ogólna ocena zarządzania procesami oraz zmianą wśród polskich firm jest optymistyczna. Zdecydowana większość respondentów, bo aż blisko 90%, pozytywnie ocenia wydajność i elastyczność zarządzania

procesami biznesowymi w swojej organizacji. Dominują tu oceny bliższe neutralności, takie jak: raczej dobrze (41%) czy dobrze (38%). Wśród firm, które oceniły ten aspekt funkcjonowania przedsiębiorstwa negatywnie blisko 85% z nich sklasyfikowało swoją ocenę w sposób umiarkowany, jako „raczej złą”. Bardziej zdecydowanej odpowiedzi negatywnej udzieliło jedynie 1,5% ogółu badanych.

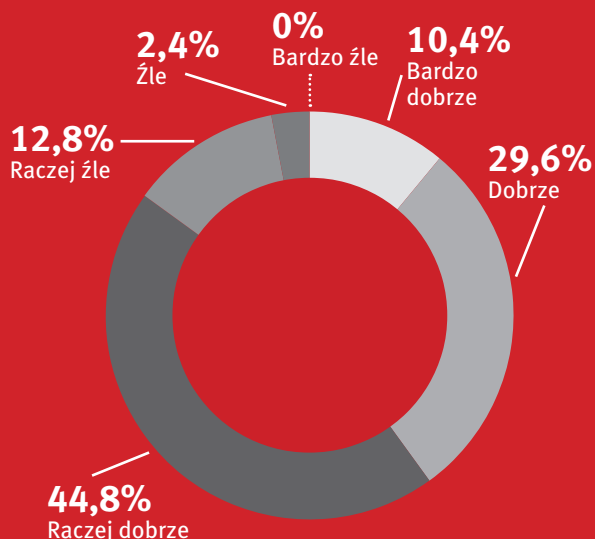
Bardzo podobne wyniki w przebadanej grupie, uzyskało także w odpowiedzi na pytanie o ocenę zarządzania zmianą w organizacji. Pozytywnie tą zmienną oceniło aż 85% respondentów przy podobnym rozkładzie proporcjonalnym wysokich ocen, podobnie jak w przypadku zarządzania procesami. Analogicznie sprawa przedstawia się w przypadku osób, które udzieliły odpowiedzi nacechowanych negatywnie.

Z kolei 36% przebadanych organizacji deklaruje, że posiada wdrożoną platformę klasy BPM do zarządzania procesami biznesowymi i zmianą (z czego znakomita większość, bo aż blisko 95%, korzysta z niej od roku lub dłużej). Kolejne 29% respondentów deklaruje, że ich firma właśnie wdraża lub poważnie zastanawia się nad wdrożeniem tego typu rozwiązania w swoich strukturach.

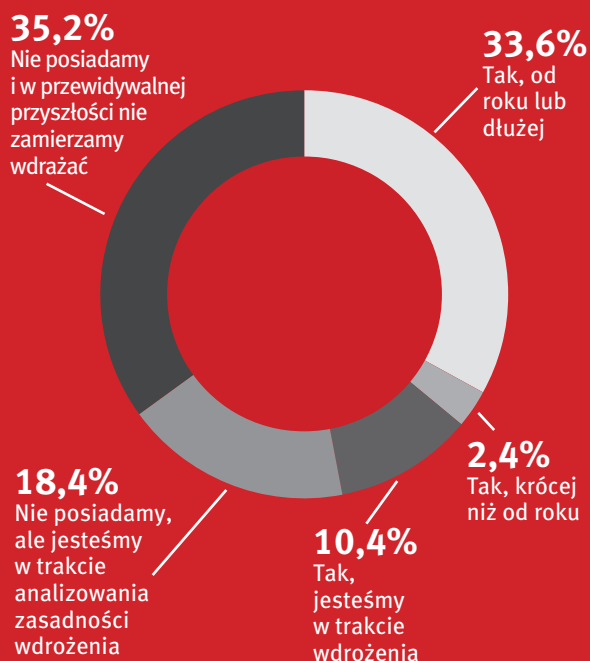
JAK OCENIAJĄ PAŃSTWO WYDAJNOŚĆ I ELASTYCZNOŚĆ ZARZĄDZANIA PROCESAMI BIZNESOWYMI W SWOJEJ ORGANIZACJI?



JAK OCENIAJĄ PAŃSTWO WYDAJNOŚĆ I ELASTYCZNOŚĆ ZARZĄDZANIA ZMIANĄ W SWOJEJ ORGANIZACJI?



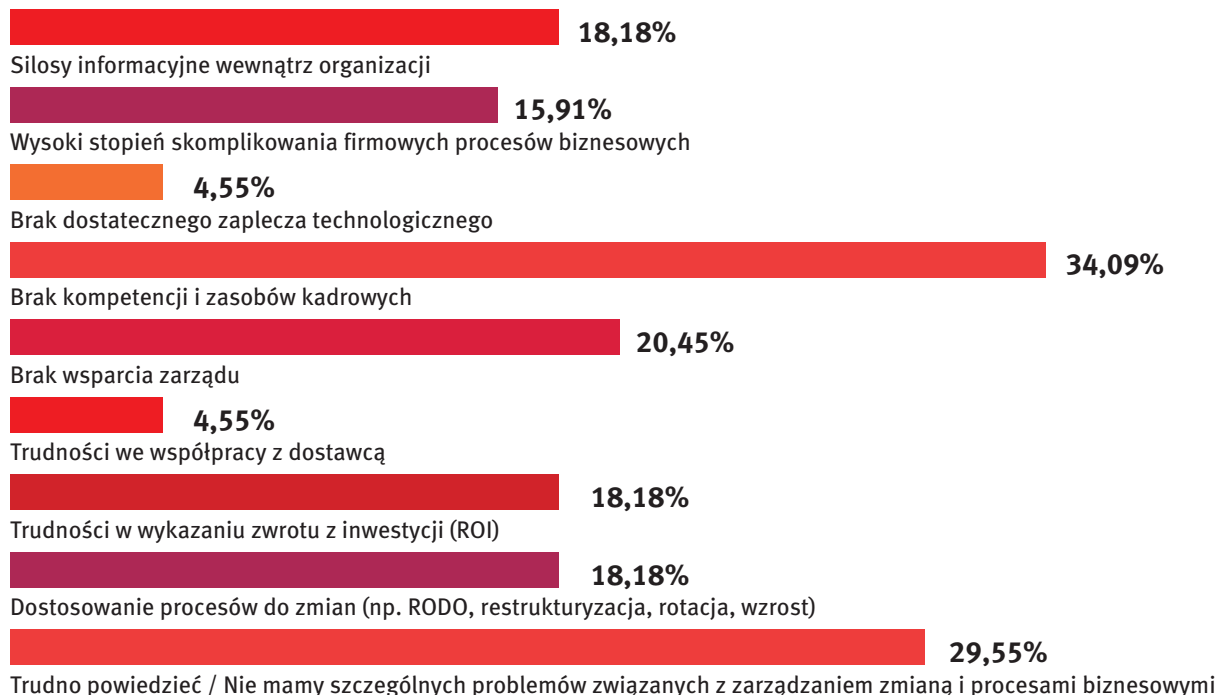
CZY PAŃSTWA ORGANIZACJA POSIADA WDROŻONĄ PLATFORMĘ DO ZARZĄDZANIA PROCESAMI BIZNESOWYMI KLASY BPM I ZMIANĄ?



DLACZEGO NIE ZAMIERZAJĄ PAŃSTWO WDRAŻAĆ ROZWIĄZAŃ KLASY BPM?



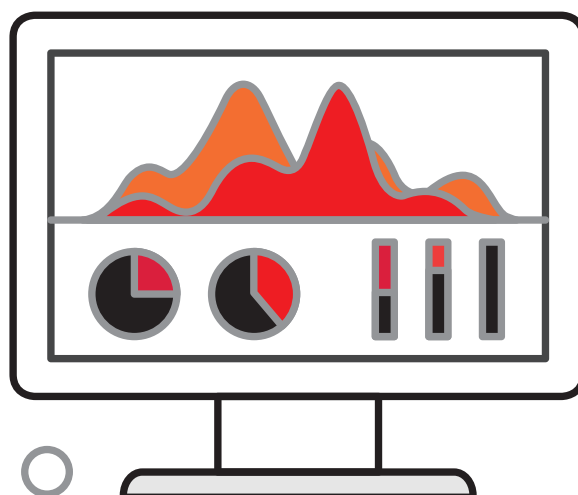
JAKIE SĄ NAJWIĘKSZE WYZWANIA I PROBLEMY ZWIĄZANE Z ZARZĄDZANIEM PROCESAMI BIZNESOWYMI ORAZ ZMIANĄ W PAŃSTWA ORGANIZACJI? (WYNIKI DLA RESPONDENTÓW, KTÓRZY NIE POSIADAJĄ I NIE PLANUJĄ W NAJBLIŻSZEJ PRZYSZŁOŚCI WDRAŻAĆ PLATFORMY BPM.)



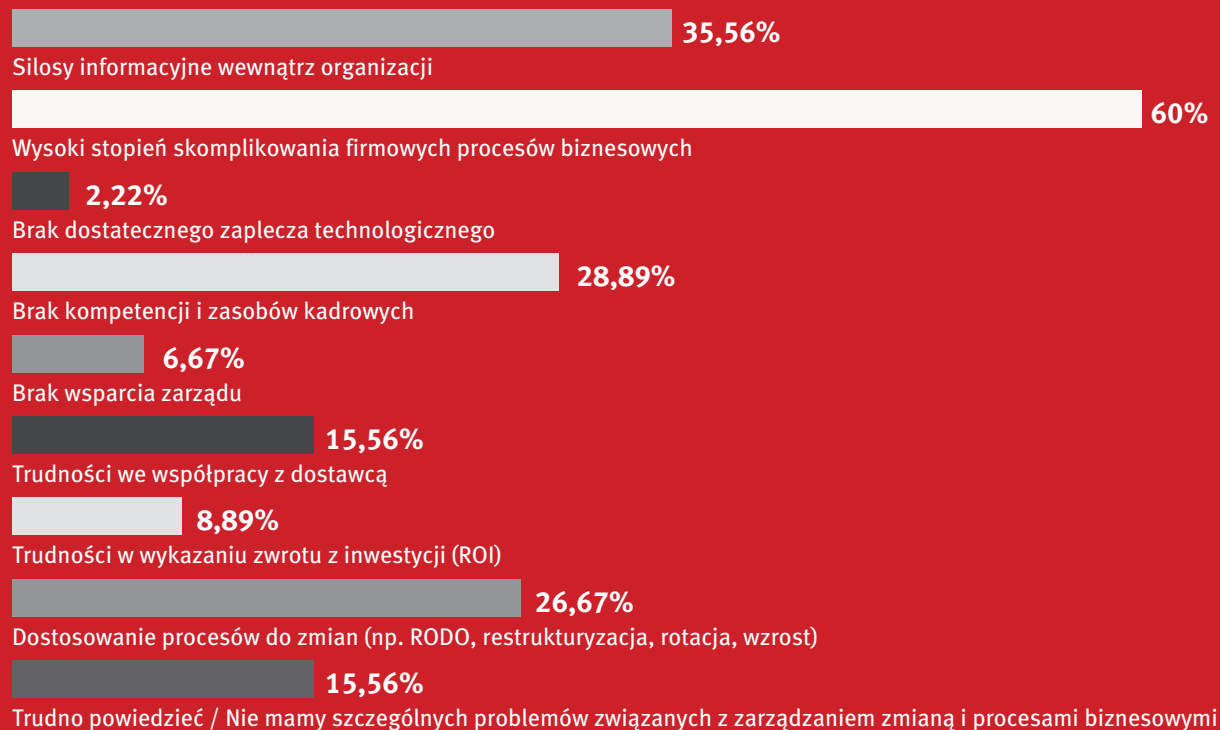
BRAK SYSTEMU BPM, POWODEM ZBYT DUŻE KOSZTY?

Około 35% badanych całkowicie odrzuca możliwość wykorzystania systemów BPM – zarówno w chwili obecnej jak i w dającej się przewidzieć przyszłości. Powody takiego stanu rzeczy są dość zrozumiałe. Najczęściej pojawiającym się argumentem było to, iż skala działania organizacji nie uzasadnia wdrożenia rozwiązania BPM (30% odpowiedzi) oraz, nie zawsze choć często powiązany z powyższym, brak wystarczających środków na tego typu narzędzia (20%). Zgodnie z przewidywaniami, istotną rolę odgrywała także ocena, iż procesy zarządzania zmianą są w organizacji dostatecznie wydajne i elastyczne (25%) oraz to, że spodziewane korzyści są niewspółmiernie małe w stosunku do wymaganych nakładów finansowych (20%).

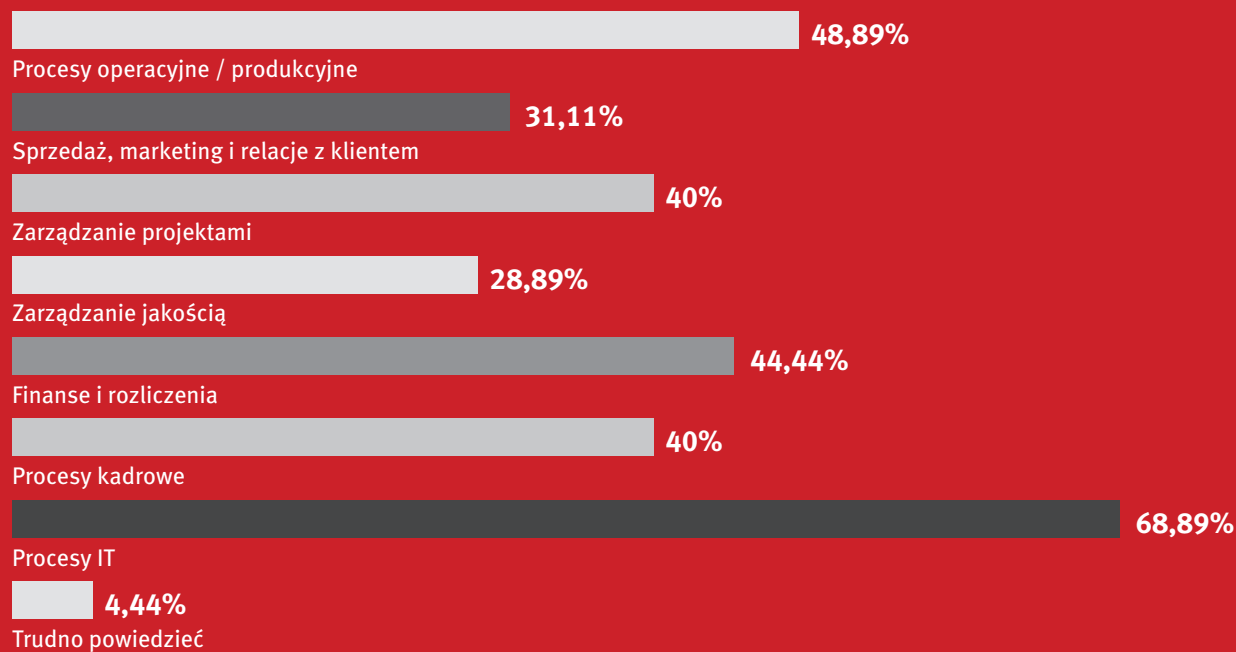
Jednocześnie przedstawiciele tych samych organizacji przyznają, że pomimo ogólnie pozytywnej oceny zarządzania procesami i zmianą w firmie, występują w tym obszarze również problemy. Najczęściej wymienianym jest brak kompetencji czy zasobów kadrowych (34%) oraz brak wsparcia zarządu (20%). Respondenci jako istotne wskazują również trudności w wykazaniu zwrotu z inwestycji, istnienie silosów informacyjnych wewnątrz organizacji czy konieczność dostosowania procesów do przeprowadzanych zmian (np. wdrożenie RODO czy restrukturyzacja) – wszystkie trzy powyższe odpowiedzi wskazało po 18% badanych.



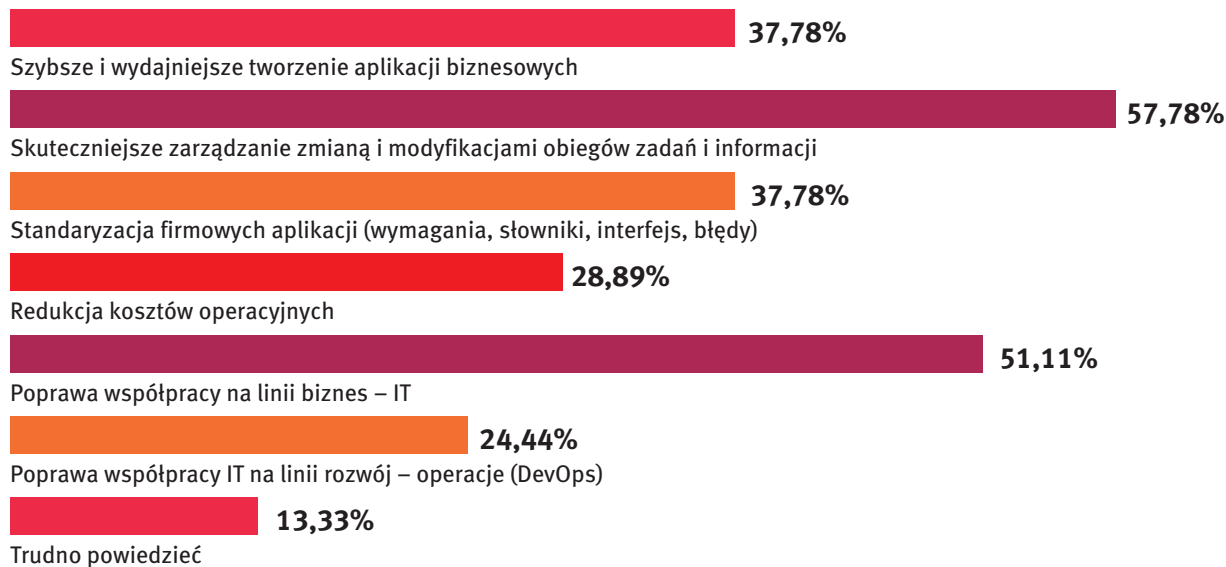
JAKIE BYŁY NAJWIĘKSZE WYZWANIA I PROBLEMY TOWARZYSZĄCE WDROŻENIU ROZWIĄZANIA BPM?



JAKIE OBSZARY FUNKCJONOWANIA PAŃSTWA ORGANIZACJI SĄ ZARZĄDZANE ZA POŚREDNICTWEM NARZĘDZI BPM?



JAKIE SĄ NAJWAŻNIEJSZE KORZYŚCI, JAKIE ODNIEŚLI PAŃSTWO W EFEKCIE WDROŻENIA ROZWIĄZANIA KLASY BPM?



WYKORZYSTANIE SYSTEMÓW BPM W FIRMIE

Z systemów BPM korzysta zdecydowanie mniej niż połowa przebadanych organizacji, jedynie 36%. Spora część z nich, bo aż blisko 84%, deklaruje iż podczas wdrażania tego typu aplikacji doświadczyło pewnych problemów lub komplikacji. W największym stopniu związane były one z wysokim stopniem złożoności firmowych procesów biznesowych (60%). Za istotne czynniki hamujące, dyrektorzy z badanych firm wskazali również istnienie silosów informacyjnych wewnątrz organizacji (36%), brak kompetencji i zasobów kadrowych (29%) oraz konieczność dostosowania procesów do nadchodzących zmian (np. RODO, restrukturyzacja czy rotacja pracowników).

Z kolei obszary wykorzystania narzędzi BPM w polskich firmach wydają się niezwykle istotne z punktu widzenia niniejszego badania. W głównej mierze (w przypadku blisko 70% przedsiębiorstw) aplikacje BPM funkcjonują w obszarze związanym z zarządzaniem IT. W dużym stopniu wspomagają one również procesy operacyjne i produkcyjne (49%), procedury w działach odpowiedzialnych za finanse i rozliczenia (44%), zarządzanie projektami czy procesy kadrowe (po 40%). Co ciekawe, jedynie 31% firm deklaruje, że wykorzystuje aplikacje BPM do wsparcia sprzedaży, marketingu czy rozwoju relacji z klientem. Jeszcze mniej, bo tylko 29% przedsiębiorstw, wspiera za ich pomocą obszar zarządzania jakością.

Biorąc pod uwagę do czego firmy wykorzystują aplikacje BPM dość oczywistym wydaje się fakt, że poprawę funkcjonowania procesów respondenci dostrzegają najczęściej

w zakresie zarządzania zmianą i modyfikacjami obiegów zadań i informacji (58%) oraz współpracy na linii biznes – IT (51% przypadków). Jako jedne z bardziej istotnych, badani wymieniali także szybsze i wydajniejsze tworzenie aplikacji biznesowych czy też poprawę w zakresie standaryzacji firmowych aplikacji – w obydwu przypadkach odpowiedzi te wskazywane były przez 38% ankietowanych organizacji – oraz redukcję kosztów operacyjnych (29% firm).

”



Łukasz Wróbel

Wiceprezes i Chief Business Development Officer w WEBCON

Paradoksalnie, wskazane przez respondentów czynniki hamujące są w gruncie rzeczy najbardziej podstawowymi powodami by do wdrożenia przystąpić. Innymi słowy, im bardziej odizolowane silosy informacyjne, słabsza współpraca między działami i większy stopień komplikacji procesów, tym bardziej powinniśmy być zdeterminowani by problem rozwiązać – zauważa Łukasz Wróbel, CBDO i wiceprezes WEBCON, wskazując, że na wstrzymanie decyzji o wdrożeniu BPM ma wpływ obawa przed długim okresem wprowadzania rozwiązania oraz kolosalnymi kosztami wdrożenia i dalszego utrzymania w kontekście zarządzania zmianą.

JAKIE SĄ PAŃSTWA ZDANIEM NAJISTOTNIEJSZE WYZWANIA I PROBLEMY MOGĄCE UTRUDNIĆ LUB UNIEMOŻLIWIĆ WDROŻENIE ROZWIĄZANIA BPM?

APLIKACJE BPM – PLANY NA PRZYSZŁOŚĆ

Stosunkowo duża część, bo aż 29% przebadanych firm, właśnie wdraża lub zastanawia się nad wdrożeniem w swoich strukturach aplikacji klasy BPM. W ogromnej większości organizacje zdają sobie jednak sprawę z komplikacji jakie mogą pojawić się w trakcie tego procesu. Tylko około 8% przedsiębiorstw deklaruje, iż nie spodziewa się jakichkolwiek problemów. Wśród pozostałych najczęściej wskazywanym źródłem ryzyka są kwestie związane z wysokim stopniem skomplikowania firmowych procesów biznesowych (47%), istnienie silosów informacyjnych wewnątrz organizacji czy też konieczność dostosowania procesów do zmian (obydwie odpowiedzi po 42%). Istotną zmienną ograniczającą okazuje się być także brak kompetencji i zasobów kadrowych niezbędnych do wdrożenia tego typu narzędzi (39%) oraz trudności w wykazaniu zwrotu z inwestycji (28%).

Pomimo istnienia obaw, oczekiwania wobec systemów klasy BPM są ogromne. Aż 72% badanych firm przyznaje, że po wdrożeniu tego typu narzędzi spodziewa się poprawy w zakresie skutecznego zarządzania zmianą i modyfikacjami obiegów zadań i informacji. Połowa respondentów oczekuje poprawy w standaryza-

”

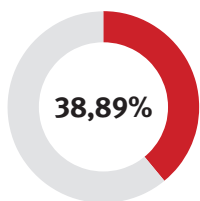

Łukasz Wróbel

Wiceprezes i Chief Business Development Officer w WEBCON

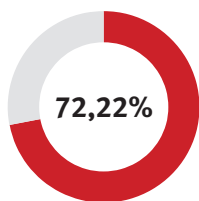
– Rosnące tempo zmian, którym podlegają firmowe procesy i procedury, powoduje, że zmieniają się wymagania i oczekiwania względem platform

BPM. Skoro procesy biznesowe ulegają ciągłej ewolucji, kluczem staje się to jak łatwo departament IT jest w stanie poradzić sobie ze zmianami wymagań – zarówno tymi, które następują jeszcze na etapie wdrożenia (tak by nie stały się powodem do wiecznego odwlekania momentu uruchomienia produkcyjnego), jak i (być może przede wszystkim) tymi, które pojawiają się po magicznym ‘go live’ – tak by brak możliwości szybkiego wprowadzenia zmian nie stał się swego rodzaju kagańcem powstrzymującym rozwój biznesu. – tłumaczy Wróbel. – Musimy zdać sobie sprawę, że wraz z wzrostem złożoności i istotności obsługiwanych procesów, platformy BPM stają się swego rodzaju kręgosłupem procesowym organizacji – bardzo szybko awansują do pierwszej trójki najbardziej krytycznych systemów informatycznych firmy.

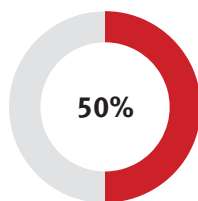
JAKIE SĄ NAJWAŻNIEJSZE KORZYŚCI, KTÓRYCH OCZEKUJĄ PAŃSTWO W EFEKcie WDRAŻANIA ROZWIĄZANIA KLASY BPM?



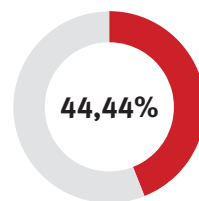
Szybsze i wydajniejsze tworzenie aplikacji biznesowych



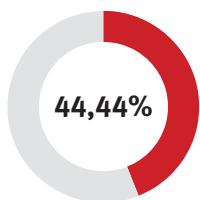
Skuteczniejsze zarządzanie zmianą i modyfikacjami obiegów zadań i informacji



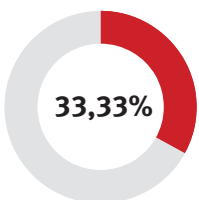
Standaryzacja firmowych aplikacji (wymagania, słowniki, interfejs, błędy)



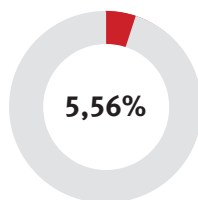
Redukcja kosztów operacyjnych



Poprawa współpracy na linii biznes - IT



Poprawa współpracy IT na linii rozwój - operacje (DEVOps)



Trudno powiedzieć

cji firmowych aplikacji (wymagania, słowniki, interfejs czy błędy), a co czwarty redukcji kosztów operacyjnych oraz poprawy współpracy na linii biznes – IT. Istotne nadzieje przebadani dyrektorzy wiążą także z możliwością szybszego i wydajniejszego tworzenia aplikacji biznesowych (39%) oraz z poprawą współpracy IT na linii rozwój – operacje (DevOps) – taką odpowiedź wskazał co trzeci respondent.

Podchodząc do problemu inwestycji w rozwiązania BPM bardziej ogólnie widzimy, że odsetek przedsiębiorstw jakie planują jakiegokolwiek zakupy w tym obszarze (wliczając więc firmy posiadające systemy do zarządzania procesami i planujące w tym obszarze np. rozbudowę czy modyfikację) wynosi aż 46%. W głównej mierze celem ma być poprawa funkcjonowania aspektów związanych z działaniem procesów operacyjnych i produkcyjnych (65%). Na dalszych miejscach na liście priorytetów znajduje się wsparcie obszarów IT (57%), procedur finansowo-rozliczeniowych (55%) i zarządzania projektami (53%). Znacznie mniejszy odsetek przedsiębiorstw wskazał na optymalizację procesów związanych z zarządzaniem jakością (47%) czy wsparcie procesów związanych ze sprzedażą, marketingiem czy utrzymaniem relacji z klientem (41%).

”



Łukasz Wróbel

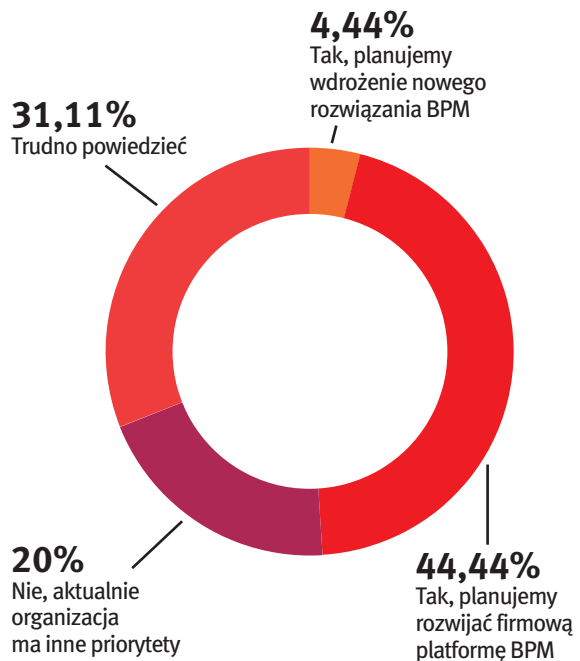
Wiceprezes i Chief Business Development Officer w WEBCON

Sprawne zarządzanie zmianą to jeden z najbardziej zauważanych i docenianych przez IT i biznes efektów wdrożenia – komentuje Łukasz Wróbel z WEBCON. – Nie oszukujmy się: dziś każda firma potrzebuje aplikacji biznesowych by sprawnie wdrażać zmiany, nowe procedury i modele biznesowe. Najlepsze platformy BPM pozwalają dostarczyć tego typu rozwiązania znacznie szybciej, w sposób iteracyjny, bardziej partnerski, sprzyjający budowie kultury DevOps. Gdy zmiana wymagań przestaje być problematyczna, okazuje się, że wszystkim – zarówno IT jak i przedstawicielom 'biznesu' - wdraża się łatwiej, współpraca staje się mniej stresująca, a realizacja kolejnych pomysłów usprawniających codzienną pracę i podnoszących jakość procesów biznesowych zaczyna sprawiać radość. W ten sposób dział IT stają się nie tylko równoprawnym partnerem biznesu, ale wręcz firmowymi superbohaterami.

W JAKICH OBSZARACH FUNKCJONOWANIA PAŃSTWA ORGANIZACJI BĘDZIE WDRAŻANE LUB ROZSZERZANE WSPARCIE ZA POMOCĄ NARZĘDZI BPM?



CZY W CIĄGU NAJBLIŻSZYCH 18 MIESIĘCY ZAMIERZAJĄ PAŃSTWO DALEJ INWESTOWAĆ W ROZWIĄZANIA KLASY BPM?



Warto podkreślić, że aż blisko połowa organizacji (49%) wykorzystujących obecnie systemy klasy BPM planuje w tym obszarze zmiany w nadchodzących 18 miesiącach, a jedynie 20% firm kategorycznie odrzuca taką możliwość. W połowie przypadków przedsiębiorstw planujących dodatkowe inwestycje w tym obszarze, rozwój aplikacji zrealizowany zostanie wewnętrznymi siłami, a w 40% zakupione zostaną rozwiązania szyte na miarę. Jedynie 5% firm rozważa zakup usługi chmurowej. Tyle samo planuje wdrożenie gotowych, pudełkowych rozwiązań dostępnych na rynku.

Ekspert WEBCON wskazuje, że obecnie firmy pracują nad rozwojem aplikacji wspierających procesy biznesowe w jednym z dwóch modeli. Coraz więcej firm tworzy zespoły kompetencyjne, których celem jest wewnętrzne dostarczanie aplikacji biznesowych z wykorzystaniem możliwości wybranej przez firmę platformy BPM. W ten sposób najszybciej dostarczane są rezultaty i najłatwiej zbudować efektywny model DevOps. Rola dostawcy platformy ogranicza się do udzielania wsparcia i doradztwa, tak by najlepiej wykorzystać możliwości platformy i skorzystać z doświadczenia biznesowego dostawcy. Wyzwaniem stają się najczęściej dopiero duże wdrożenia o charakterze 'business critical', wymagające znacznych umiejętności zarządzania projektem i angażujących



Lukasz Wróbel

Wiceprezes i Chief Business Development Officer w WEBCON

–Najczęstszym scenariuszem z jakim spotykamy się na polskim rynku jest zakup platformy BPM w ramach realizowanego projektu, np. obiegu

akceptacji faktur kosztowych. Dopiero po sukcesie wdrożenia, firmy zaczynają się zastanawiać, czy takiej platformy nie można z podobnym efektem wykorzystać do obsługi innych procesów biznesowych. – wyjaśnia Lukasz Wróbel. – Takie podejście jest zrozumiałe, ale grozi poważnymi konsekwencjami. Wraz ze wzrostem stopnia skomplikowania obsługiwanych procesów oraz powiązań między nimi, zaczynamy odkrywać, że analiza przydatności platformy wykonana przed pierwszym wdrożeniem, z perspektywy realizacji znanych wówczas wymagań, była niewystarczająca. Dlatego niemal 50% (!) przebadanych firm planuje zmianę wykorzystywanej platformy. Z drugiej strony, to jednocześnie kolosalny odsetek firm przyznających, że zmiany wymaga co prawda narzędzie, ale spodziewane efekty biznesowe zostały osiągnięte i inwestycję warto kontynuować a nawet zwiększyć.

W JAKIM MODELU PLANUJĄ PAŃSTWO WDRAŻAĆ LUB ROZWIJAĆ FIRMOWĄ PLATFORMĘ BPM?

50%

Rozwój aplikacji wewnętrznymi siłami

4,55%

Zakup usługi w chmurze obliczeniowej

40,91%

Zamówienie rozwiązania szytego na miarę

4,55%

Wdrożenie gotowych, pudełkowych rozwiązań dostępnych na rynku

0%

Wdrożenie platformy no-code/low-code typu Rapid Application Development

0%

Trudno powiedzieć

”



Łukasz Wróbel

Wiceprezes i Chief Business Development Officer w WEBCON

– Na szczęście coraz mniej firm wykorzystuje do zarządzania procesami biznesowymi narzędzia kodowane na sztywno, ponieważ wie, że takie podejście w perspektywie długoterminowej właściwie zamyka drogę do sprawnego zarządzania zmianą i powoduje znaczną ekspozycję na ryzyko rotacji, czy to po stronie wewnętrznej czy zewnętrznej dostawcy.



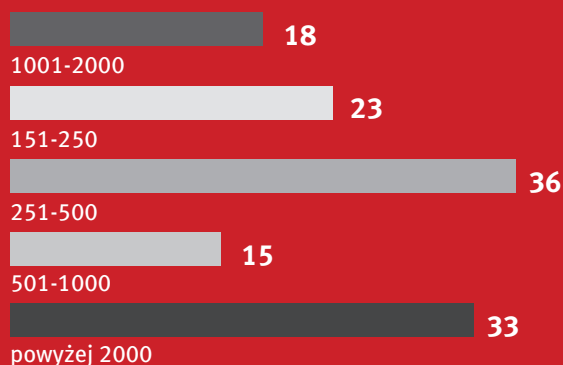
wiele departamentów, z których każdy „ciągnie w swoją stronę”. Wtedy często łatwiej i skuteczniej jest zatrudnić zewnętrznego dostawcę do realizacji całego projektu.

Tak zresztą działa większość firm, których strategia nie zakłada rozbudowy wewnętrznych zasobów IT. Coraz częściej pod pojęciem „systemu szytego na miarę” kryją się jednak rozwiązania realizowane i konfigurowane z użyciem platformy BPM, a nie pisane za pomocą kodu źródłowego.

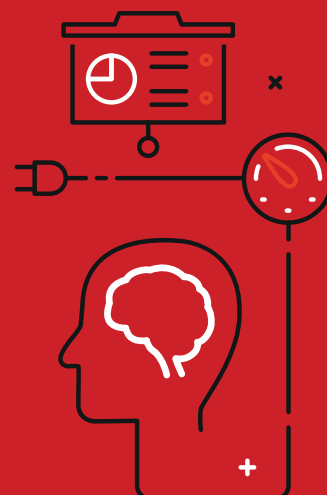
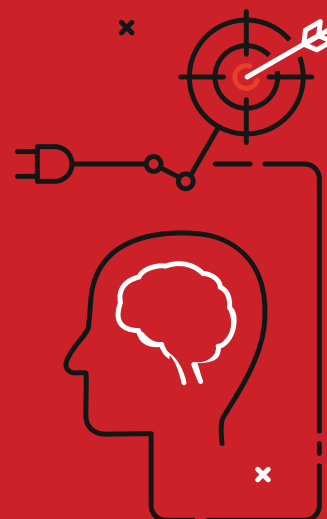
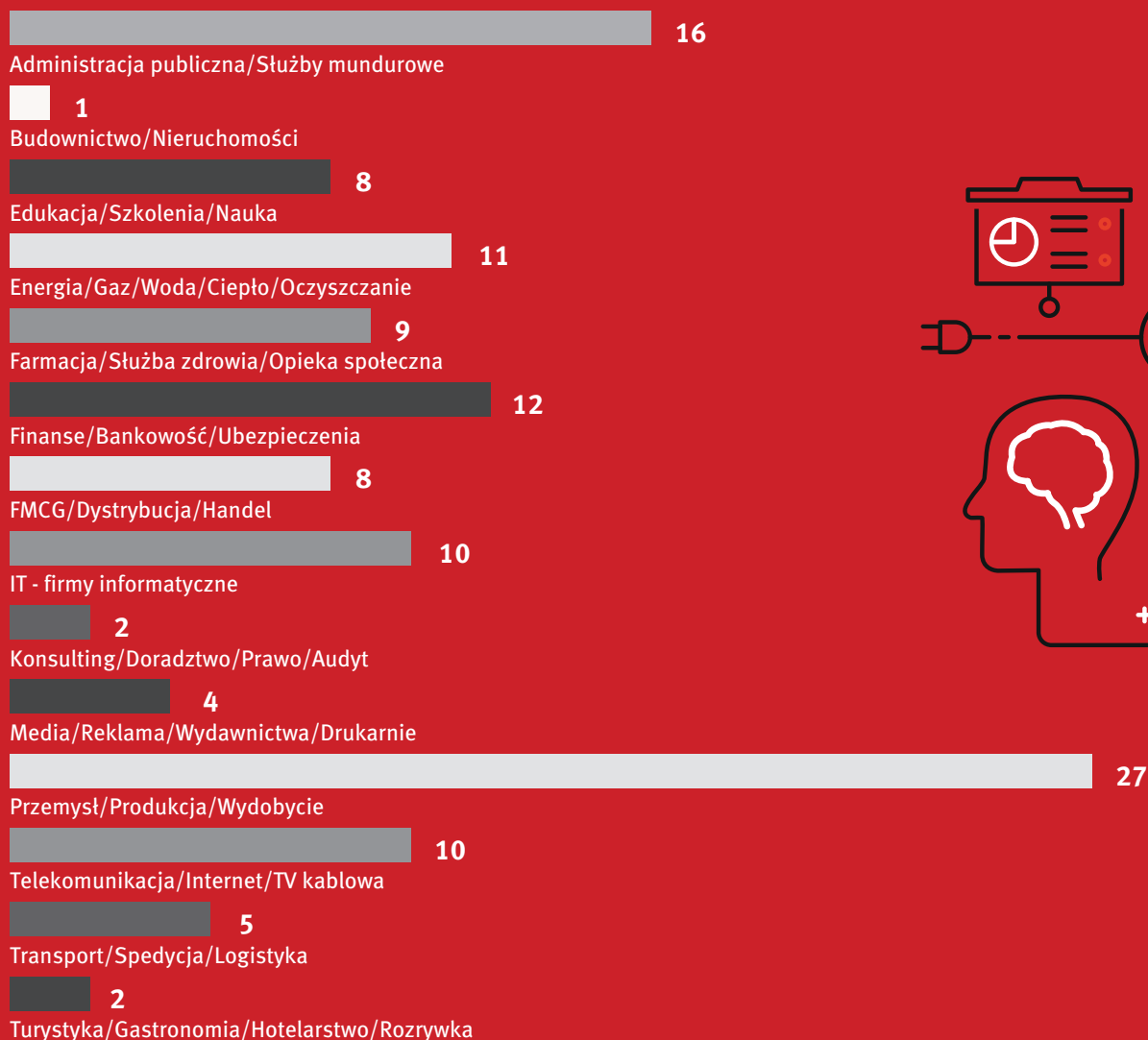
Jednym z kluczowych aspektów, na który zwróciło uwagę aż 38% badanych, jest poprawa standaryzacji firmowych aplikacji dzięki wykorzystaniu platform BPM. To korzyść, którą odczuwamy niezależnie od modelu wdrożenia – wewnętrznego, z wykorzystaniem zasobów dostawcy, czy mieszanego. Na koniec dnia, standaryzacja oznacza jednolity interfejs i zachowanie aplikacji z perspektywy użytkowników końcowych, jak również jeden zestaw kompetencji i niższe ryzyko rotacji z perspektywy utrzymania i rozwoju.

UCZESTNICY BADANIA

WIELKOŚĆ ZATRUDNIENIA



BRANŻA





COMPUTERWORLD
FROM IDG

ZARZĄDZANIE ZMIANĄ I PROCESAMI BIZNESOWYMI

W POLSKICH
PRZEDSIĘBIORSTWACH



WEBCON[®]