

*dr Mariusz Hofman*

Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą, Wydział Ekonomiczny  
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

## **Reorganizacja systemu procesów – studium przypadku na przykładzie INSTAL Lublin Sp. z o.o.**

### WPROWADZENIE

W dzisiejszym zmiennym otoczeniu rynkowym jedynie sprawnie funkcjonujące przedsiębiorstwa mają szansę przetrwać w starciu z konkurencją. Skuteczne i efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu jest jednym ze sposobów osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Myślą przewodnią niniejszego opracowania jest wskazanie sposobu, w jaki w organizacji można dokonać reorganizacji systemu procesów. Artykuł zawiera opis studium przypadku firmy, w której taka reorganizacja została przeprowadzona.

### ZARZĄDZANIE PROCESAMI W TEORII

*Encyklopedia powszechna PWN* definiuje proces jako ukierunkowany łańcuch zdarzeń następujących po sobie i stanowiących stadia, fazy, etapy rozwoju lub przeobrażeń. M. Porter rozumie proces jako łańcuch wartości, w którym poprzez realizację poszczególnych działań zwiększa się wartość zaangażowania w tworzenie lub dostarczanie produktu czy też usługi.

Według M. Hammera i J. Champy proces jest to sekwencja działań realizowanych wewnątrz organizacji, wykonywanych, w celu dostarczenia klientowi konkretnego produktu lub usługi. Także G. Rummler i A. Brache opisując proces mają na myśli „ciąg czynności zaprojektowanych tak, aby w ich wyniku powstał produkt lub usługa”<sup>1</sup>.

Proces może być rozumiany także jako pewien łańcuch wartości, a każdy etap procesu ma za zadanie powiększać wartość dodaną wytwarzanego wyrobu czy świadczonej usługi. Łańcuch wartości obejmować może marketing, badania i rozwój, projektowanie, wytwarzanie, dystrybucję oraz serwis i usługi posprzedażne.

---

<sup>1</sup> G. Rummler, A. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000, s. 75.

Zdaniem R. Kaplana i D. Nortona procesy zachodzące w organizacji mają umożliwiać kreowanie wartości, która przyciągnie, a następnie zatrzyma klientów docelowego segmentu rynku oraz spełni oczekiwania akcjonariuszy odnośnie do osiągniętych wyników finansowych<sup>2</sup>.

Z kolei E. Skrzypek definiuje proces, jako logiczny ciąg następujących po sobie lub równoległych czynności, które prowadzą do spełnienia oczekiwań klienta zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego poprzez dostarczenie mu wyrobu, usługi, dokumentacji zgodnych z jego wymaganiami<sup>3</sup>.

Definicję procesu odnajdujemy również w normie ISO 9000 *Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia*, która określa proces jako „zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które przekształcają wejścia w wyjścia”<sup>4</sup>.

Natomiast T. Davenport jest zdania, że w praktyce gospodarczej wskazane jest dokonanie wyboru najważniejszych procesów, a jako zasadnicze kryterium selekcji należałoby przyjąć „liczbę procesów zależnych od celu, do którego je wykorzystujemy”<sup>5</sup>.

W ujęciu teoretycznym założenia zawarte w modelu biznesowym opisują na ogólnym poziomie zasady tworzenia przez przedsiębiorstwo wartości dla klientów oraz ramy funkcjonowania systemu procesów<sup>6</sup>.

Najwyższym poziomem architektury procesów są megaprocesy<sup>7</sup>. W ramach megaprocesów funkcjonują procesy niższego poziomu. Dostępna literatura przedmiotu wskazuje także, że usprawnianie procesów może być realizowane za pomocą dwóch podejść. Pierwsze z nich to reinyżynieria procesów, zakładająca wprowadzenie znacznych zmian w dotychczas funkcjonującym procesie. Drugie z podejść to ciągłe doskonalenie, zakładające nieustanne wprowadzanie drobnych, ale systematycznych zmian i modyfikacji w realizowanym procesie<sup>8</sup>.

Stosowane jest również podejście mieszane łączące oba wymienione wyżej podejścia.

---

<sup>2</sup> R. Kaplan, D. Norton, *Strategiczna karta wyników – jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 43.

<sup>3</sup> E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002, s. 146.

<sup>4</sup> PN – EN ISO 9000, *Systemy zarządzania jakością – podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa 2001, s. 5.

<sup>5</sup> T. Davenport, *Process Innovation. Reengineering work through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston 1993, s. 27–30.

<sup>6</sup> M. Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1998.

<sup>7</sup> R. Müller, P. Rupper, *Process Reengineering*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2000, s. 21 lub P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2007, s. 64.

<sup>8</sup> E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010; zobacz także A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Vizja Press & IT, Warszawa 2009.

## REORGANIZACJA PROCESÓW W INSTAL LUBLIN SP. Z O.O

INSTAL Lublin Sp. z o.o. jest firmą, która realizuje kompleksowe usługi instalacyjne. Przedmiotem działalności INSTAL Lublin jest prowadzenie przedsięwzięć związanych z dostawą, montażem, uruchomieniem oraz serwisem instalacji technologicznych oraz sanitarnych. W związku ze zmianami właścicielskimi, na początku roku 2012 zainicjowany został projekt, którego celem była istotna reorganizacja systemu procesów dotychczas funkcjonującego w spółce. Poprzedzająca projekt analiza sposobu działania opisywanej spółki ujawniła fakt, że było to przedsiębiorstwo bardzo silnie zorientowane funkcjonalnie, bez precyzyjnie określonej struktury oraz hierarchii procesów. Zatem pierwszym krokiem było wypracowanie docelowej architektury procesów dla opisywanej w studium przypadku spółki. W ramach docelowej architektury procesów wyodrębnione zostały cztery najważniejsze megaprocesy. Należały do nich:

1. Zarządzanie projektem – celem tego megaprocesu jest właściwe zarządzanie pojedynczym projektem, jak również całym portfelem projektów. W ramach tego megaprocesu realizowane są dwa procesy niższego poziomu. Jednym z nich jest *zarządzanie projektem*, a drugim *zarządzanie portfelem*.
2. Marketing i sprzedaż – celem tego megaprocesu jest budowanie odpowiednich relacji z klientami oraz operacyjne zarządzanie służbami sprzedaży. W ramach tego megaprocesu realizowane są trzy procesy niższego rzędu: *marketing*, *ofertowanie* i *zawieranie umów*.
3. Przygotowanie realizacji – celem tego megaprocesu jest odpowiednie techniczne przygotowanie realizacji, wytwarzanie elementów, zakupy urządzeń, materiałów i usług oraz logistyka dostaw. W ramach tego megaprocesu funkcjonują trzy procesy niższego poziomu, którymi są *techniczne przygotowanie produkcji*, *zakupy* i *logistyka dostaw* oraz *wytwarzanie*.
4. Realizacja i opieka pogwarancyjna – celem tego megaprocesu jest zapewnienie sprawnej realizacji usług instalacyjnych na budowach oraz uruchomień i aktywności serwisowej. W ramach tego megaprocesu funkcjonują dwa procesy niższego rzędu, którymi są *montaż* oraz *opieka gwarancyjna i serwis*.

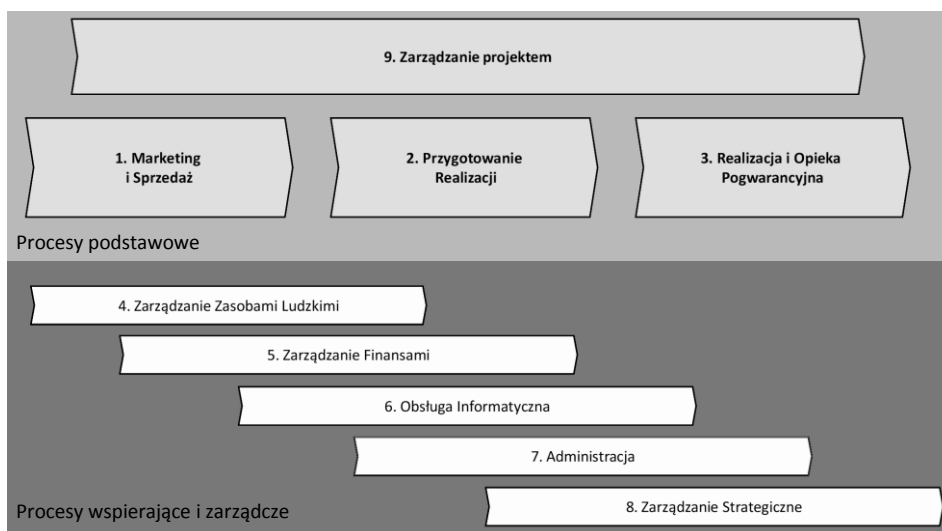
Współdziałanie poszczególnych megaprocesów w ramach nowego modelu biznesowego przedstawia rysunek 1. Należy dodać także, że w ramach obowiązującej architektury opisany został również zestaw procesów wspierających i zarządzania.

Dla każdego określonego na drugim poziomie architektury procesu wskazany został jego właściciel, którego zadaniem było określenie kierunków zmian lub usprawnień procesu<sup>9</sup>. W ramach zespołów złożonych z właścicieli procesów,

---

<sup>9</sup> E. Skrzypek, M. Hofman, *Rola i funkcja zarządzających procesami w systemie przedsiębiorstwa*, „Problemy Jakości” nr 8, 2007, s. 4–8.

osób realizujących proces oraz moderatora dokonano mapowania wszystkich procesów podstawowych z drugiego poziomu architektury, przy wykorzystaniu metodyki EPC<sup>10</sup>.



**Rysunek 1. Architektura procesów spółki INSTAL Lublin Sp. z o.o.**

Źródło: materiały spółki.

Przygotowane przez zespoły mapy procesów miały charakter roboczy i opisywały docelowy przebieg wizualizowanych procesów. Zadaniem zespołów było zaprojektowanie docelowego przebiegu procesu, w referencji do przyjętego kierunku reorganizacji megaprocesu. Na poziomie strategicznym uznano, że kluczowa jest zasadnicza reorganizacja dwóch megaprocesów z grupy podstawowych. Były to megaprocesy *Zarządzanie Projektem* oraz *Przygotowanie Realizacji*. Pozostałe megaprocesy z grupy podstawowych miały być jedynie zmodernizowane w taki sposób, aby osiągnęły oczekiwaną powtarzalność i efektywność. Jeżeli chodzi o megaproces *Zarządzanie Projektem*, to jego reorganizacja obejmowała następujące elementy:

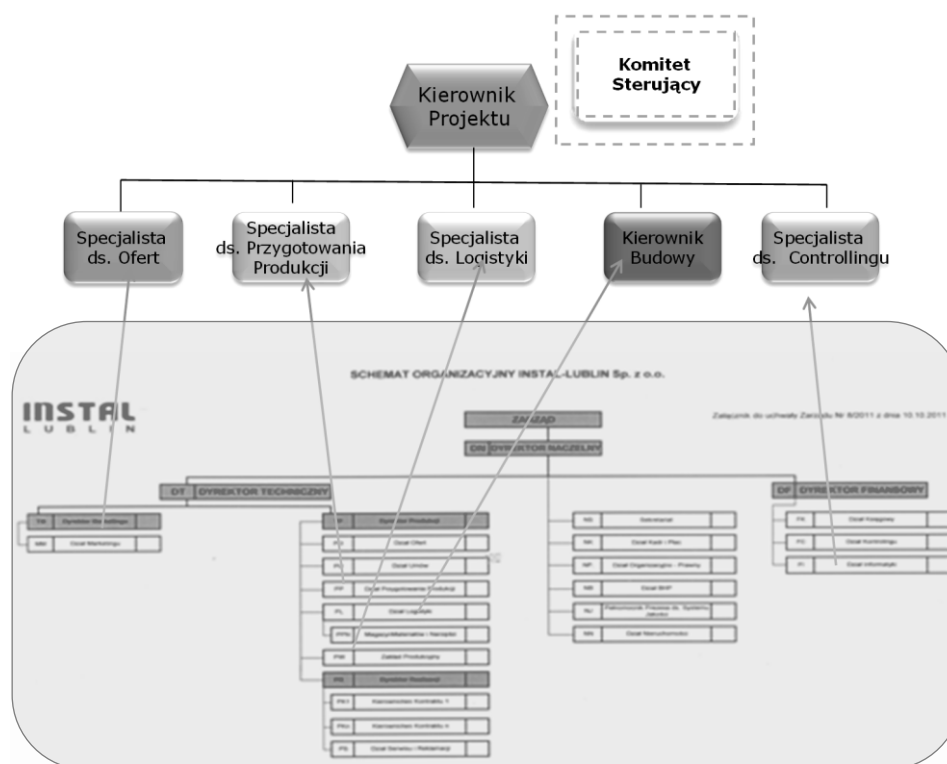
- po pierwsze ustanowiony został w ramach tego procesu dotychczas niefunkcjonujący proces *zarządzanie portfelem*. Proces ten kreował wartość poprzez odpowiednie zarządzanie poszczególnymi projektami i programami projektów, które realizowane były dla jednego klienta. Prawidłowy przebieg tego procesu miał zagwarantować optymalne zarządzanie zasobami na poziomie portfela, w taki sposób aby maksymalizować efektywność. Proces ten miał również

<sup>10</sup> E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 82–86.

przyczynić się do minimalizowania poziomu ryzyka operacyjnego oraz finansowego w ramach portfela,

- po drugie wprowadzono istotne zmiany w przebiegu procesu, którym było *zarządzanie projektem*. Zmiany te polegały na wpisaniu w proces metodycznej realizacji projektu oraz powoływaniu działających w ramach tymczasowych struktur macierzowych – zespołów projektowych. Wzmocniono także pozycję kierowników projektów oraz uporządkowano przebieg tego procesu.

Ideę funkcjonowania macierzowych struktur projektowych powstających w ramach procesu *zarządzanie projektem* przedstawia rysunek 2<sup>11</sup>. Dla każdego projektu powoływany jest interdyscyplinarny zespół projektowy, którego zadaniem jest realizowanie zleconych przez kierownika projektu prac w określonych harmonogramem terminach.



**Rysunek 2. Idea funkcjonowania struktur projektowych w spółce INSTAL Lublin Sp. z o.o.**

Źródło: materiały spółki.

<sup>11</sup> Ze względu na konieczność zachowania tajemnicy spółki, szczegóły struktur projektowych zostały ukryte poprzez rozmycie szczegółów.

Drugą kwestią była istotna reorganizacja megaprocesu, którym było *Przygotowanie realizacji*. Zmiany wprowadzane w ramach tego megaprocesu zakładały znaczną modyfikację przebiegu trzech realizowanych na drugim poziomie architektury procesów, w taki sposób, aby wzmocnić funkcje technicznego przygotowania realizacji, zakupów oraz logistyki. Idea reorganizacji megaprocesu *Przygotowanie realizacji* opierała się na dwóch zasadniczych elementach:

- wzbogacenie procesu *technicznego przygotowania realizacji* o funkcje związane z uszczegóławianiem budżetu projektu, na poszczególne elementy kosztowe. Kluczowe było także uruchomienie w ramach tego procesu funkcji pozwalających na wyszukiwanie rozwiązań technicznych obniżających koszty wytworzenia na etapie przygotowania realizacji. Uruchomione zostały również funkcje pozwalające w sposób metodyczny nadzorować zamiany w dokumentacji technicznej wprowadzane przez klientów. Opisane wyżej modyfikacje miały za zadanie wykreować wartość dodaną poprzez właściwe zarządzanie planowanym kosztem wytworzenia oraz zmianami pokontraktowymi,
- zmianę procesu *zakupy i logistyka dostaw* w kierunku bardziej kompleksowego dokonywania zakupów urządzeń, materiałów oraz usług. Zakupy te miały być prowadzone tą samą ścieżką, jednak zakupy usług realizować miała wyodrębniona komórka organizacyjna. Wprowadzony został dokument, którym był „Harmonogram Dostaw”, za pomocą którego systematycznie monitorowany był status dostaw. Z taką modyfikacją proces wiązała się w tym przypadku konieczność zbudowania odpowiednich kompetencji negocjacyjnych, bowiem wartość w tak zreorganizowanym procesie była kreowana poprzez obniżanie kosztów zakupów urządzeń, materiałów oraz usług.

Obie opisane powyżej zmiany w podstawowych megaprocesach miały za zadanie wskazać efektywne sposoby postępowania oraz struktury, dzięki którym poprawiona zostanie efektywność planowania i organizowania projektów, jak również zarządzania nimi.

Kolejnym krokiem było uporządkowanie działalności operacyjnej w docelowym układzie megaprocesów oraz procesów na niższych poziomach architektury poprzez przygotowanie dokładnych procedur, które gwarantowały powtarzalność rezultatów generowanych przez poszczególne procesy. Szczegóły opisuje rysunek 3.

Na podstawie opracowanych wcześniej docelowych map procesów przygotowano zostały procedury dokładnie opisujące sposób prowadzenia działalności operacyjnej. Następnie, decyzją zarządu spółki, przekazane zostały one do stosowania. Po uporządkowaniu działalności operacyjnej w spółce obowiązywały następujące procedury:

1. „Marketing i akwizycja”, która regulowała przebieg procesu *marketing*.

W procedurze tej uregulowane zostały kwestie przygotowywania planów sprzedaży, prowadzenia operacyjnych działań marketingowych oraz zasady gromadzenia informacji rynkowych.

2. „Zasady sporządzania ofert i zawierania kontraktów”, która regulowała przebieg dwóch procesów – *ofertowanie* i *zawieranie umów*. W procedurze tej zostały uregulowane kwestie zarządzania strumieniem zapytań ofertowych, przygotowywania ofert, analizy ryzyka operacyjnego oraz finansowego, a także tryb prowadzenia negocjacji z klientem oraz podpisywania umów.
3. „Analiza dokumentacji technicznej i przygotowanie produkcji”, która reguluje przebieg procesu *techniczne przygotowanie realizacji*. W procedurze tej uregulowane zostały kwestie uszczegóławiania budżetu projektu, przygotowywania zapotrzebowań na urządzenia, materiały i usługi oraz tryb wprowadzania zmian do dokumentacji technicznej.
4. „Zasady dokonywania zakupów urządzeń, materiałów oraz usług”, która reguluje przebieg procesu *zakupy i logistyka dostaw*. Procedura opisuje tryb agregowania zapotrzebowań, negocjowania cen, przygotowywania zamówień, monitorowania dostaw oraz sposób załatwiania reklamacji zamówionych urządzeń, materiałów i usług.
5. „Wytwarzanie elementów instalacji”, która reguluje przebieg procesu *wytwarzanie*. Procedura opisuje zasady wytwarzania, kontroli jakości oraz wysyłki elementów instalacji.
6. „Montaż instalacji oraz obsługa gwarancyjna”, która reguluje przebieg dwóch procesów *montaż* oraz *obsługa gwarancyjna i serwis*. Procedura ta opisuje tryb przygotowywania i prowadzenia prac instalacyjnych na zewnętrznych budowach klienta.
7. „Zarządzanie projektem”, która reguluje przebieg procesu *zarządzanie projektem*. Procedura ta opisuje tryb inicjowania, planowania i organizowania projektu oraz zasady zarządzania nim.

Po pewnym czasie funkcjonowania procedur, dla każdego procesu opracowano mierniki, za pomocą których dokonywano pomiaru rezultatów procesu. Dla każdego procesu wyodrębniono mierniki w ramach atrybutów, którymi były wydajność, rentowność, jakość oraz terminowość<sup>12</sup>.

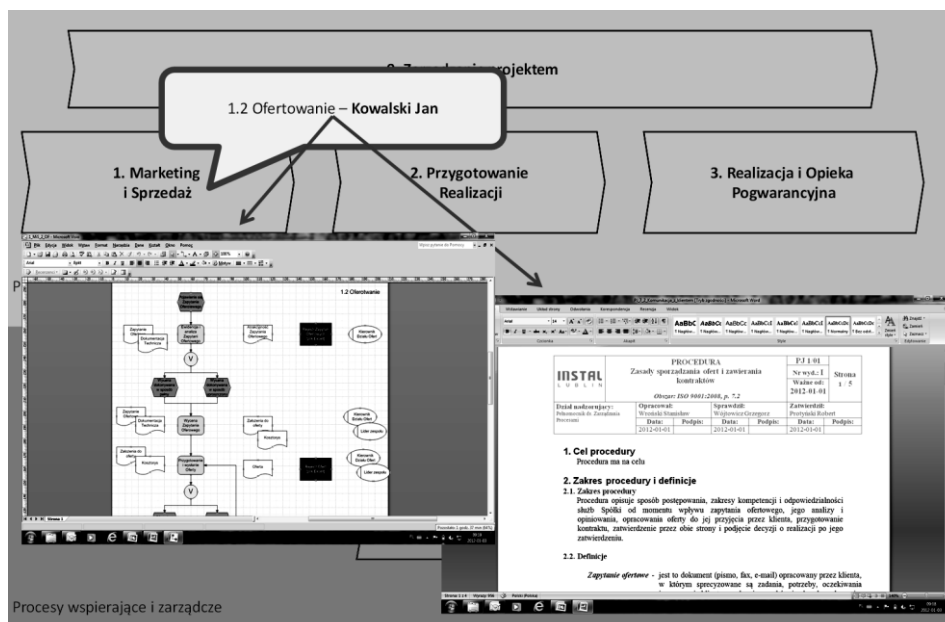
Podczas projektowania zmian w strukturze organizacyjnej INSTAL Lublin Sp. z o.o. brano pod uwagę następujące kryteria: płynność procesu, centralizacja w ramach grupy kapitałowej, powszechne rozwiązania projektowe, optymalna rozpiętość kierowania oraz odpowiednie umocowanie decyzyjne właścicieli procesów.

Dodatkowe kryteria, które uwzględniano w dalszych etapach przekształcania struktury organizacyjnej, były następujące: kompetencje menedżerów oraz kompetencje i dopasowanie zespołów. Projektowanie struktury organizacyjnej dokonywane było w następujących wymiarach<sup>13</sup>:

<sup>12</sup> M. Hofman, *Jak mierzyć wyniki procesów*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, nr 6, 2008, s. 41–45.

<sup>13</sup> K. Mreła, *Struktury organizacyjne – analiza wielowymiarowa*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1984, s. 38.

- centralizacja – rozstrzygająca kwestię rozmieszczenia uprawnień do podejmowania decyzji w ramach grupy kapitałowej,
- specjalizacja – obowiązujący podział pracy, zadań oraz obowiązków w ramach jednostek organizacyjnych analizowanej firmy,
- standaryzacja – zestandaryzowany sposób wykorzystania metod, technik i narzędzi przez poszczególne jednostki organizacyjne,
- formalizacja – proceduralne uregulowanie najważniejszych aspektów funkcjonowania jednostek organizacyjnych,
- konfiguracja – optymalna rozpiętość kierowania w ramach jednostek organizacyjnych opisanej firmy.



**Rysunek 3. Idea opracowywania procedur regulujących działalność operacyjną INSTAL Lublin Sp. z o.o.**

Źródło: materiały spółki.

Posługując się opisanymi wyżej kryteriami zaprojektowano zorientowaną procesowo strukturę organizacyjną<sup>14</sup>. Została ona oparta na trzech wyodrębnionych pionach, którymi były: pion marketingu, pion przygotowania realizacji oraz pion realizacji.

Przyjęcie takiej właśnie struktury organizacyjnej powodowało, że wszystkie kluczowe megaprocesy były właściwie reprezentowane.

<sup>14</sup> P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2007, s. 122–140.



## PODSUMOWANIE

Chcąc podsumować opisane powyżej kwestie należałoby stwierdzić, że reorganizacja systemu procesów rozpoczyna się od zmian w modelu biznesowym oraz kluczowych megaprocjach. Zmiany te są następnie transferowane na niższe poziomy architektury procesów oraz zapisywane w postaci procedur oraz struktur opisywanego przedsiębiorstwa. Jak każda zmiana, także i opisywana reorganizacja systemu procesów wymagała silnego zaangażowania najwyższego kierownictwa spółki INSTAL Lublin.

## LITERATURA

- Bitkowska A., *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Vizja Press & IT, Warszawa 2009.
- Davenport T., *Process Innovation: Reengineering work through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston 1993.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2007.
- Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- Hofman M., *Jak mierzyć wyniki procesów*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, nr 6, 2008.
- Hofman M., *Rola i funkcja zarządzających procesami w systemie przedsiębiorstwa*, „Problemy Jakości”, nr 8, 2007.
- Kaplan R., Norton D., *Strategiczna karta wyników – jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Mreła K., *Struktury organizacyjne – analiza wielowymiarowa*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1984.
- Müller R., Rupper P., *Process Reengineering*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2000.
- PN – EN ISO 9000, *Systemy zarządzania jakością – podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa 2001.
- Porter M., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1998.
- Rummler G., Brache A., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
- Skrzypek E., Hofman M., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
- Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002.

## Streszczenie

Artykuł prezentuje zagadnienia związane z reorganizacją systemu procesów i ma charakter studium przypadku. Ukazuje koncepcyjny zarys projektu reorganizacji oraz opisuje metodyczne

uwarunkowania jego realizacji. W opracowaniu zawarta jest wiedza teoretyczna oraz doświadczenia praktyczne związane z redefiniowaniem strategii, procesów, postaw oraz struktur przedsiębiorstwa.

**The reorganization of the system of processes  
– case study on the example of INSTAL Lublin Sp. z o.o.**

*Summary*

The article presents the issues related to the reorganization of the system processes. Shown above is a case study. Shows the conceptual outline of the reorganization project and describes the methodological considerations for its implementation. The study is theoretical knowledge and practical experience related to defend the strategy, processes, attitudes and structures of the company.