



bodźce zewnętrzne i wewnętrzne. Wysoka elastyczność zapewni im możliwość wprowadzania nieustannych zmian w firmie, co stanowi warunek konieczny przetrwania i rozwoju. W tym celu przedsiębiorstwa powinny stale dostosowywać swoją strategię do zmian zachodzących na rynku. Opracowanie i wdrożenie strategii nie gwarantuje przedsiębiorstwu sukcesu rynkowego. Niezbędne staje się odpowiednie zarządzanie strategią. Według R.W. Griffina zarządzanie strategiczne to kompleksowy, ciągły proces zarządzania, nastawiony na formułowanie i wdrażanie skutecznych strategii<sup>1</sup>.

Sposobem pozwalającym firmom zaadaptować się do warunków, w których zmiany, konkurencja i klienci wymuszają elastyczność i szybkość reakcji, jest stosowanie nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania<sup>2</sup>. Takim rozwiązaniem jest wdrożenie podejścia procesowego w przedsiębiorstwie. Podejście procesowe stanowi fundament dla wielu współczesnych koncepcji i metod zarządzania przedsiębiorstwem. W każdej organizacji zachodzą procesy, które stale pozostają w ścisłej synergii. W literaturze przedmiotu proces gospodarczy jest definiowany przez autorów w różny sposób. „Proces gospodarczy, według Pierre’a Jacou i Federica Lucasa, jest całością złożoną z sukcesywnie wykonywanych operacji zmierzających do osiągnięcia wcześniej określonych rezultatów. W procesie wykorzystywane są zasoby wejściowe (informacje, surowce, półprodukty), które ulegają przetworzeniu i są przekazywane do następnych procesów lub do klienta finalnego”<sup>3</sup>. Współcześnie proces należy rozumieć jako zbiór wszystkich czynności mających na celu spełnienie wymagań zdefiniowanej grupy klientów oraz podniesienie jego produktywności. W jego skład wchodzi: potrzeby klientów, wejście, działania składające się na realizację procesu, wyniki dla klienta, odpowiedzialny za realizację procesu, cel i wielkości pomiarowe służące sterowaniu realizacją procesu<sup>4</sup>. Relacje i współzależności procesów warunkują jakość i efektywność funkcjonowania organizacji. Należy postrzegać przedsiębiorstwo poprzez pryzmat zachodzących w nim procesów, a nie jako zbiór funkcji. „Przedsiębiorstwo rozumiane jest jako zespół logicznie zazębiających się i współzależnych od siebie procesów”<sup>5</sup>. Pozwala to na wykroczenie poza funkcjonalny układ struktur, zweryfikowanie skuteczności wielu związanych ze sobą działań przedsiębiorstwa i podejmowanie decyzji o ich doskonaleniu. „Tradycyjna funkcyjna struktura przedsiębiorstwa jest bardzo kosztowna, ukrywa wiele marnotrawstwa, błędów w organizacji pracy, luk w przebiegu procesów. Ta właśnie struktura jest winna małej skuteczności większości reform i udoskonalień”<sup>6</sup>.

„Zarządzanie procesami można określić jako: kompleksowe (obejmujące nie tylko przedsiębiorstwo, ale jego kontrahentów, dostawców i odbiorców), ciągłe i usystematyzowane (prowadzone według pewnych zasad i procedur) stosowanie odpowiednich koncepcji, metod i narzędzi oddziaływania na procesy zachodzące w organizacji, zmierzające do zrealizowania celów organizacji oraz jak najlepszego

<sup>1</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2003, s. 245.

<sup>2</sup> J. Rutkowska, *Podejście procesowe w zarządzaniu a technologia informatyczna według metodologii ARIS i ADONIS*, „Problemy Zarządzania”, 1/2005 (7), Wydział Zarządzania UW, s. 142.

<sup>3</sup> J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 286.

<sup>4</sup> J. Czuchnowski, *Założenia reorganizacji zarządzania przedsiębiorstwem z funkcjonalnego na procesowe*, s.3.

<sup>5</sup> B. Słowiński, *Inżynieria zarządzania procesami logistycznymi*, Wyd. WUPK Koszalin 2009, s. 30.

<sup>6</sup> I.D. Bartczak, *Magazyn CIO*, Wydanie: 4/2005, s. 1.

zaspokojenia potrzeb jej klientów zewnętrznych jak i wewnętrznych”<sup>7</sup>. J. Brillman podkreśla, iż istotą zarządzania procesami jest „wnoszenie wartości dla klientów [...]”<sup>8</sup>, „nie tylko zewnętrznych – finalnych, lecz także wewnętrznych – współpracowników z innych pionów funkcjonalnych”<sup>9</sup>.

## Narzędzia wspomagające zarządzanie strategiczne

### ***Business Process Reengineering (BPR)***

Wdrożenie podejścia procesowego w przedsiębiorstwie powiązane jest przede wszystkim ze zmianami istniejących procesów oraz ze zmianami struktury organizacyjnej. Takie wdrożenie może być przeprowadzone w sposób rewolucyjny bądź ewolucyjny (stopniowy). Taką rewolucyjną koncepcją zmian jest reengineering procesów biznesowych, który przez swoich twórców (M. Hammera i J. Champy’ego) określany jest jako „rozpoczynanie od nowa”. Koncepcja ta jako pierwsza umieściła proces w centrum uwagi zarządzających.

„Szersza definicja reengineeringu brzmi: fundamentalne przemyślenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie, prowadzące do dramatycznej (przełomowej) poprawy według krytycznych, współczesnych miar osiągania wyników (takich, jak: koszty, jakość, serwis, szybkość)”<sup>10</sup>. Podstawą tej koncepcji jest założenie, że przedsiębiorstwo trzeba rozpatrywać jako całość spójnych procesów zorientowanych na spełnianie potrzeb klienta, czyli tworzenie wartości dla klienta. Procesy dzielone najczęściej są na: operacyjne (biznesowe) za pomocą, których tworzona jest wartość dla klienta i pomocnicze, które stwarzają warunki do realizacji procesów operacyjnych. Istotne jest również, by procesy w firmie zapewniały realizację kluczowych celów zawartych w strategii przedsiębiorstwa. Procesy powinny wynikać ze strategii i być z nią spójne.

Założeniem reengineeringu jest zmiana radykalna – nie wprowadza się powierzchownych, stopniowych zmian, lecz projektuje się od nowa procesy. Ponadto lekceważy się istniejące struktury i procedury, a pracę projektową rozpoczyna się od „czystej kartki”. Należy tak postępować, ponieważ dawne założenia i reguły bywają często błędne, nieaktualne bądź nieodpowiednie. Zwiększenie efektywności przedsiębiorstwa jest spowodowane między innymi: podwyższeniem skuteczności działań, skróceniem czasu realizacji poszczególnych procesów, redukcją kosztów, podwyższeniem poziomu elastyczności i jakości produktów. „Jedną z najważniejszych nowości, jakie wnosi reengineering, jest umożliwienie osiągnięcia poprawy niezwykłej, wyjątkowej, niewiarygodnej. Może to oznaczać szybki wzrost wyników od 20% do 100% w okresie nie dłuższym niż 12-24 miesiące. (...) Główny wkład reengineeringu polega na uczynieniu wiarygodnym wzrostu zysku w granicach 30-100%”<sup>11</sup>.

Kolejnym założeniem jest postawienie ambitnych celów (dotyczących: jakości, terminów, kosztów bądź wszystkich naraz), zmierzających do przełomowej (dramatycznej) poprawy efektywności przedsiębiorstwa. Reengineering jest koncepcją, która odpowiednio wdrożona może przynieść duże korzyści, jednakże jej

<sup>7</sup> S. Nowosielski, *Procesy i projekty logistyczne*, WUE we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 57.

<sup>8</sup> J. Brillman: *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, wyd. PWN Warszawa 2002, s.293.

<sup>9</sup> M. Winiarz, *Zarządzanie procesami i jego rola w dynamicznych koncepcjach zarządzania*, Wrocław.

<sup>10</sup> S. Nowosielski, *Procesy i projekty logistyczne*, UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.

<sup>11</sup> J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 274.

efekty są odroczone w czasie i jednorazowe. W krótkim okresie czasu wdrożenie reengineeringu procesów biznesowych może skutkować pogorszeniem działania organizacji. „Złożone procesy podlegają uproszczeniu, ale zadania proste stają się bardziej złożone, ponieważ pracownicy uzyskują większą samodzielność i więcej uprawnień decyzyjnych. Personel przechodzi transformację: profesjonalści przemieniają się w robotników i menedżerów; struktury hierarchiczne zamieniają się w sieciowe; procesy są ważniejsze od funkcji; menedżerowie zamieniają się z kontrolerów w szkoleniowców; uwaga nie jest skupiana na szefie, ale na kliencie”<sup>12</sup>.

Reengineering dokonuje rewolucji w firmie, a najtrudniejszym problemem do rozwiązania jest bariera psychologiczna u pracowników. Warunkiem niezbędnym wprowadzania nowych procesów jest pełne zaangażowanie pracowników oraz dyrekcji, a rewolucyjne wprowadzanie zmian przeważnie powoduje reakcje obronne u pracowników. Biorąc pod uwagę złożoność zmian i to, że muszą się one pojawić jednocześnie by pojawił się pozytywny efekt, proces wdrożenia może trwać od jednego roku do trzech lat. W tym czasie ponoszone są koszty (nawet bardzo wysokie), trwają przemiany, które zanim nie zostaną zakończone i procesy zaczną działać zgodnie z zamierzeniami, mogą spowodować pogorszenie działania organizacji.

### **Balanced Scorecard (BSC)**

Rola narzędzi zarządzania strategicznego stale rośnie ze względu na konieczność ciągłej poprawy jakości zarządzania firmą, wynikającej ze zmienności otoczenia biznesowego. Jednym z takich narzędzi jest zaproponowana w 1996 roku przez R. Kaplana i D. Nortona koncepcja BSC, która pełni jednocześnie dwie role tj. wielowymiarowego systemu oceny efektywności organizacji oraz narzędzia zarządzania strategicznego. „BSC jest narzędziem wspomagającym proces kreacji wartości przez przedsiębiorstwo. Służy ono monitorowaniu wyników oraz przekładaniu strategii na działalność operacyjną”<sup>13</sup>. R. Kaplan i D. Norton podkreślają, że „strategiczna karta wyników koncentruje się na strategii i jest metodą zarządzania procesami jej realizacji. Koncepcja karty to przede wszystkim proces, w którym strategia jest dopracowywana, komunikowana, integrowana z systemem zarządzania firmą, a następnie monitorowana i weryfikowana”<sup>14</sup>. BSC traktuje strategię jako: proces wyboru rynku i klientów (których przedsiębiorstwo zamierza obsługiwać), identyfikowanie kluczowych procesów gospodarczych (w których musi górować, by dostarczyć wartość dla klientów w docelowym segmencie rynku) oraz wybieranie indywidualnych i organizacyjnych umiejętności niezbędnych dla realizacji celów w zakresie procesów wewnętrznych, obsługi klienta i finansowym<sup>15</sup>. BSC jest metodą komunikowania misji, wizji i strategii przedsiębiorstwa na niższe szczeble zarządzania, wykorzystując takie instrumenty jak:

- Mapa strategii, która pomaga w czytelny sposób komunikować strategię i ułatwia barierę zrozumienia.

<sup>12</sup> Ibidem, s. 278.

<sup>13</sup> A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Strategiczna karta wyników. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2011, s. 39.

<sup>14</sup> R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001 s.12.

<sup>15</sup> Ibidem, s. 52.

- Kaskadowanie celów w dół hierarchii organizacyjnej, które pozwala zrozumieć misję, wizję i strategię na niższych szczeblach organizacji oraz pozwala przewyciężyć barierę motywacji.
- Przypisanie do celów BSC inicjatyw strategicznych, które umożliwiają identyfikację zasobów koniecznych do wdrożenia strategii, a tym samym umożliwiają powiązanie strategii z budżetem.
- Przypisanie odpowiedzialności za cele i inicjatywy strategiczne oraz regularne przeglądy BSC ułatwiają koncentrację kierownictwa na zagadnieniach strategicznych (bariera uwagi)<sup>16</sup>.

Mapa strategii pozwala na obrazowe przedstawienie strategicznych celów firmy oraz powiązań przyczynowo-skutkowych występujących między nimi. Mapa identyfikuje cele strategiczne w czterech perspektywach: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz wiedzy i rozwoju. „Cztery perspektywy karty wyników pozwalają zachować równowagę pomiędzy celami krótko- i długoterminowymi firmy, pomiędzy wymaganymi wynikami i czynnikami, które wpływają na ich realizację”<sup>17</sup>. Perspektywa finansowa ma duże znaczenie we wdrażaniu strategii, ponieważ jest tzw. perspektywą wynikową. Stanowi element mapy strategii, za pomocą którego sprawdza się skuteczność i efektywność zastosowania strategii w praktyce. BSC „w perspektywie finansowej określa metody i sposoby pomiaru długookresowych elementów ekonomicznych przedsiębiorstwa zapewniających trwałość działalności gospodarczej przedsiębiorstwa”<sup>18</sup>. Natomiast koncepcją BSC w perspektywie klienta dokonuje oceny klienta przedsiębiorstwa. Określone są rynki klientów i segmenty, na których są kupowane towary i usługi firmy. Perspektywa ta pozwala na przypisanie istotnych mierników realizacji celów związanych z klientem, włącznie z jego wartością<sup>19</sup>. Z kolei wyodrębnienie na mapie BSC perspektywy procesów wewnętrznych świadczy o dużym znaczeniu procesów biznesowych przedsiębiorstwa dla procesu implementacji strategii. W tej perspektywie menadżerowie definiują kluczowe procesy wewnętrzne. Procesy te mają umożliwić firmie kreowanie wartości, która przyciągnie i zatrzyma klientów docelowego segmentu rynku oraz umożliwić spełnienie oczekiwań akcjonariuszy odnośnie doskonałych wyników finansowych<sup>20</sup>. Ponadto, R. Kaplan i D. Norton zaznaczają, że cele w perspektywie procesów wewnętrznych podkreślają znaczenie procesów, z których część może w ogóle obecnie w firmie nie być realizowana, a które są kluczowe dla udanego wdrożenia strategii<sup>21</sup>. Natomiast w perspektywie wiedzy i rozwoju jest identyfikowany potencjał przedsiębiorstwa. Perspektywa ta jest związana z kapitałem intelektualnym pracowników zaangażowanych w implementację strategii.

<sup>16</sup> M. Pietrzak (red.), *Metody i techniki menadżerskie*, Wyd. SGGW, Warszawa 2007, s. 84.

<sup>17</sup> R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna ...*, op. cit., s.42.

<sup>18</sup> A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Strategiczna karta wyników. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2011, s. 106.

<sup>19</sup> A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Strategiczna karta wyników. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2011, s. 104

<sup>20</sup> R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna ...*, op. cit., s. 43.

<sup>21</sup> Ibidem, s. 43.

## Adonis - wsparcie IT dla zarządzania procesami gospodarczymi przedsiębiorstwa

ADONIS<sup>22</sup> jest jednym z narzędzi informatycznych, wspierających zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie. System ten jest produktem firmy BOC Information Technologies Consulting (BOC ITC)<sup>23</sup>.

ADONIS jest narzędziem oferującym całościowe wsparcie dla zarządzania procesami biznesowymi: poczynając od opisanie organizacji i jej procesów, przez optymalizację procesów i publikację wytycznych dla pracowników, aż do ciągłej kontroli realizacji celów. System ten zakłada odejście od organizacji funkcjonalnej na rzecz organizacji procesowej. Konieczne jest m.in. zdefiniowania nowych ról (jak np. menadżer procesu) oraz rozumienie zarządzania procesami jako powtarzający się cykl.

Przykładowe scenariusze zastosowań systemu ADONIS to m.in.:

- modelowanie i publikacja procesów,
- zarządzanie organizacją: tworzenie procedur i instrukcji dla pracowników, opis stanowisk oraz wsparcie dla zarządzania wersjami i akceptacji modeli i procedur,
- optymalizacja procesów,
- procesowe zarządzanie wiedzą i kompetencjami (portale procesów),
- controlling,
- zarządzanie kosztami.
- oparte na procesach zarządzanie ryzykiem operacyjnym oraz zgodnością.

System ADONIS zapewnia całościowe wsparcie dla cyklu zarządzania procesami. Cykl ten, wraz z dobrymi praktykami odnośnie zarządzania procesami, jest elementem autorskiej metody firmy BPMS (Business Process Management System), która wspiera Klientów BOC na wszystkich etapach zarządzania procesami oraz ciągłego udoskonalania procesów i całej organizacji.

ADONIS bazuje na metodzie **Process Management Life Cycle (PMLC)**. Jest to metoda kompleksowego zarządzania procesami w organizacji oparta na dobrych praktykach wdrożeń BPM (Business Process Management) realizowanych przez BOC. Według tej metody zarządzanie procesami składa się z następujących obszarów: strategii procesów, dokumentacji procesów, optymalizacji procesów, wdrożenia procesów, wykonywania procesów i monitoringu procesów (rys. 1).

ADONIS wspiera strategię procesów poprzez możliwość modelowania map procesów. Mapy procesów mogą służyć do identyfikacji poszczególnych kategorii procesów (np. główne, strategiczne), przypisywania odpowiedzialności, zasobów, itd. „Mapy procesów są narzędziem obrazującym przebieg procesów, ale również wykorzystuje się je w usprawnianiu przebiegu procesu. Pozwalają na analizę przebiegu procesu z punktu widzenia ustalonego celu oraz na zidentyfikowanie wąskich gardeł i nieciągłości”<sup>24</sup>.

<sup>22</sup> Informacje na temat systemu ADONIS opracowano na podstawie <http://www.boc-group.com/pl/>

<sup>23</sup> BOC ITC jest firmą konsultingową oraz producent oprogramowania, specjalizujący się w zarządzaniu procesami biznesowymi, zarządzaniu strategią oraz zarządzaniu IT.

<sup>24</sup> S. Nowosielski, *Podejście procesowe w organizacjach*, Prace Naukowe nr 52, WUE we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 156.



Rysunek 1. Cykl zarządzania PMLC

Źródło: <http://www.boc-group.com/pl/>, Prezentacja\_ADONIS\_PL.

Podstawowe typy modeli według metod BPMS (Business Process Management System):

- Mapa procesów (struktura procesów). Pokazuje procesy na najwyższym poziomie ogólności. Przedstawia, jakie procesy występują w wyznaczonym obszarze działalności oraz zależności pomiędzy nimi (np. które procesy są nadrzędne względem innych procesów), jak również przepływy wartości.
- Model procesu biznesowego (szczegółowy przebieg procesu). Pokazuje, jakie czynności są wykonywane w ramach procesu oraz w jakiej kolejności. Może zawierać informacje na temat wykonawców poszczególnych czynności, dokumentów wykorzystywanych w ramach procesu, zasobów niezbędnych do realizacji procesu, czy też wskaźników.
- Model dokumentów (wykorzystywane typy dokumentów). Pozwala on na szybkie zapoznanie się ze stosowanymi dokumentami, pozwala zauważać dublujące się informacje, etc. Możliwe jest podłączanie pod dokumenty fizycznych plików, które później będą częścią wygenerowanej dokumentacji HTML, jak również odnośników do innych zasobów.
- Model środowiska pracy (struktura organizacyjna/role). Stanowi prezentację struktury organizacyjnej danej organizacji, pokazując jednostki organizacyjne, wykonawców procesów oraz role, jakie poszczególni wykonawcy pełnią w organizacji (w ramach realizacji procesów). Możliwe jest również przypisanie wykorzystywanych zasobów do wykonawców oraz jednostek organizacyjnych na potrzeby wyliczania kosztów
- Model systemów IT (usługi, aplikacje, sprzęt). Umożliwia jasne oraz precyzyjne wymodelowanie infrastruktury informatycznej wykorzystywanej na potrzeby realizacji procesów. Zawiera informacje na temat usług, aplikacji oraz elementów infrastruktury i ich wzajemnych powiązań i zależności.
- Model produktów. Opisuje produkty/usługi wytwarzane przez procesy biznesowe. Oprócz zapewnienia szybkiego przeglądu oferowanych produktów umożliwia on również przedstawienie wzajemnych powiązań (w tym kosztowych) pomiędzy produktami oraz komponentami produktów.

ADONIS jest również pomocnym narzędziem w optymalizacji procesów. Umożliwia tworzenie różnych wariantów procesów, przeprowadzenia symulacji i porównywania wyników, co pozwala w prosty sposób wybrać optymalny sposób przebiegu. Aby móc optymalizować procesy, należy w pierwszej kolejności zdefiniować wskaźniki w procesach, określić wartości planowane, limity tolerancji, odpowiedzialności, etc., zintegrować wskaźniki z zewnętrznymi źródłami danych, jak: Excel, bazy danych oraz monitorować wskaźniki.

W fazie optymalizacji procesów ADONIS wspiera optymalizację za sprawą rozbudowanego modułu analizy pozwalającego tworzyć dowolne raporty na temat zawartości modeli i edytować wiele modeli jednocześnie. Oferuje różne algorytmy symulacji pozwalające dynamicznie analizować zmiany w procesach. Ponadto pozwala wyliczyć koszty (w tym koszty osobowe) procesów oraz zapotrzebowanie na zasoby oraz personel.

Moduł symulacji oferuje następujące algorytmy: analizę ścieżki (ustalenie elementów procesu o największym potencjale optymalizacyjnym, oszacowanie poziomu komplikacji procesów oraz oczekiwanych czasów), analizę obciążenia (całościowa analiza kosztów procesu, planowanie zapotrzebowania na personel) oraz analizę wykorzystania (badanie wpływu zmian w dostępności zasobów na czas przebiegu procesu, identyfikacja wąskich gardeł i wolnych zasobów – punkt wyjścia do optymalizacji). Analizy pozwalają na poznawanie realnych parametrów wykonywanych procesów – czasy, koszty osobowe, koszty zasobów (rachunek kosztów procesu) oraz umożliwiają testowanie scenariuszy w systemie zanim zostaną zaimplementowane w organizacji.

## **Podsumowanie**

Organizacje nieustannie szukają takiej koncepcji zarządzania, aby umożliwiła ciągłe doskonalenie działalności oraz dostosowanie do zmieniającego się otoczenia. Nie wystarczy raz sformułować strategię, powinien to być proces decyzyjno-informacyjny przeprowadzany na wszystkich etapach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Koncepcją pozwalającą na ciągłe dostosowywanie strategii do szans i zagrożeń występujących w otoczeniu przedsiębiorstwa jest zarządzanie strategiczne. Współcześnie bardzo modną i często stosowaną koncepcją zarządzania stało się podejście procesowe nazywane również orientacją procesową. Podejście procesowe umożliwia organizacjom elastyczność w stosunku do zmieniającego się otoczenia. Podejście to powoduje, że przedsiębiorstwo umacnia i utwierdza orientację na zadowolenie klienta. Orientacja procesowa podkreśla, że wszelkie działania są skupione na zdarzeniach, a nie na stanowiskach pracy i funkcjach. Koncepcjami bazującymi na podejściu procesowym są m. in. Business Process Reengineering (BPR) i Balanced Scorecard (BSC). BPR jest jedną z metod służących do usprawniania procesów biznesowych zachodzących w organizacji. Poprzez radykalne zmiany reengineering jest szansą na skokową poprawę funkcjonowania organizacji i wzrost efektywności ekonomicznej. Ideą reengineeringu jest pozbycie się dotychczas obowiązujących w przedsiębiorstwie zasad, aby zwiększyć konkurencyjność na ciągle zmieniającym się rynku. Balanced Scorecard jest narzędziem wspierającym zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem. BSC umożliwia przełożenie strategii firmy na działania oraz pozwala na zrozumienie celów przedsiębiorstwa i sposobów ich osiągnięcia. Narzędzia informatyczne stają



się niezbędnym elementem w efektywnym zarządzaniu przedsiębiorstwem. System ADONIS pozwala na zidentyfikowanie i zmapowanie procesów biznesowych, które są kluczowe dla tworzenia wartości dla klienta. W konsekwencji przekłada się to na osiągnięcie celów strategicznych przedsiębiorstwa i sukces rynkowy firmy.

### **Bibliografia:**

- Bartczak I. D., *Magazyn CIO*, Wydanie: 4/2005.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, wyd. PWN Warszawa 2002.
- Czuchnowski J., *Założenia reorganizacji zarządzania przedsiębiorstwem z funkcjonalnego na procesowe*,
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2003.
- Jabłoński A., Jabłoński M., *Strategiczna karta wyników. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2011.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001.
- Nowosielski S., *Podejście procesowe w organizacjach*, Prace Naukowe nr 52, WUE we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Nowosielski S., *Procesy i projekty logistyczne*, WUE we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Pietrzak M. (red.), *Metody i techniki menadżerskie*, Wyd. SGGW, Warszawa 2007.
- Rutkowska J., *Podejście procesowe w zarządzaniu a technologia informatyczna według metodologii ARIS i ADONIS*, „Problemy Zarządzania”, 1/2005 (7), Wydział Zarządzania UW.
- Słowiński B., *Inżynieria zarządzania procesami logistycznymi*, Wyd. WUPK Koszalin 2009.
- Winiarz M., *Zarządzanie procesami i jego rola w dynamicznych koncepcjach zarządzania*, I Ogólnopolska Konferencja Kół Naukowych – Świebodzice.  
<http://www.boc-group.com/pl/>.