

PLANOWANIE ROZWOJU FIRMY Z WYKORZYSTANIEM MODELU MOTYWACJI BIZNESOWEJ NA PRZYKŁADZIE SPÓŁKI BKF

DR MARCIN W. MASTALERZ

Uniwersytet Szczeciński
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
marcin.mastalerz@usz.edu.pl

SŁOWA KLUCZOWE

strategia organizacji, model motywacji biznesowej, architektura biznesowa, architektura korporacyjna, siatka Zachmana, TOGAF

ABSTRAKT

W artykule został zaprezentowany pogląd, że wykorzystywanie sformalizowanych standardów do tworzenia planów rozwoju, nawet dla małych i średnich firm, może być efektywnym sposobem na ujęcie wszystkich aspektów poprawnego planu. Model motywacji biznesowej może też być pierwszym krokiem wdrażania standardu wspomagającego rozwój firmy oraz podstawą do stosowania w przyszłości bardziej kompleksowych narzędzi takich jak Siatka Zachmana lub TOGAF. W celu potwierdzenia tego stanowiska przeanalizowano przypadek wykorzystania modelu motywacji biznesowej w tworzeniu planu rozwoju spółki BKF.

Wprowadzenie

Według raportu PARP małe i średnie przedsiębiorstwa¹ wypracowały w 2012 roku 18,8% PKB w stosunku do 24,5% uzyskanych przez duże przedsiębiorstwa. W 2013 roku stworzyły zbliżoną do dużych przedsiębiorstw liczbę miejsc pracy, które dały zajęcie ponad 30% zatrudnionych (Tarnawa, Zadura-Lichota, 2015, s. 15, 18). Tego typu przedsiębiorstwa często rozwijają się dynamicznie, wielokrotnie zwiększając swoje materialne i niematerialne zasoby. Wiele z nich planuje inwestycje wymagające pozyskania zewnętrznego kapitału lub rozłożenia ryzyka związanego z nowymi przedsięwzięciami, choćby poprzez wirtualizację gospodarowania (Kuczera, 2013, s. 102–103). Mikroprzedsiębiorstwa przekształcające się w małe, a następnie średnie firmy zaczynają wymagać skuteczniejszych metod zarządzania powiększającym się kapitałem. Narzędzia i metody,

¹ Małe przedsiębiorstwa – zatrudniające od 10 do 49 pracowników; średnie – zatrudniające od 50 do 249 pracowników.

które były z powodzeniem stosowane w kilkusobowej firmie mogą okazać się mało efektywne, natomiast te wykorzystywane przez duże przedsiębiorstwa zbyt skomplikowane. Rodzi się pytanie, na jakim etapie rozwoju firma powinna wdrażać metody tworzone z myślą o zarządzaniu dużymi organizacjami. Czy średniej wielkości firma może wprowadzać narzędzia zarządzania przedsiębiorstwami o charakterze korporacji? Jaki sposób wdrożenia takich narzędzi może być skuteczne?

Celem artykułu jest analiza przypadku wykorzystania modelu motywacji biznesowej w tworzeniu planu rozwoju spółki BKF, prowadząca do ustalenia wniosków oraz zaleceń dla przedsiębiorstw, które będą w przyszłości planować swój rozwój, wykorzystując podobne podejście. W badaniach wykorzystano metodę jakościową – studium przypadku, której logika oraz skuteczność została opisywana w pracy Roberta K. Yina (2014). Zastosowana obserwacja uczestnicząca przyczyniła się do pogłębienia prowadzonych studiów. Dzięki temu, że badacz znalazł się w centrum obserwowanego zjawiska, uzyskał on swobodny dostęp do dokumentacji, kluczowych osób i ich wiedzy oraz doświadczenia. Autor artykułu „wcielił się” w rolę konsultanta ds. optymalizacji procesów biznesowych spółki BKF. W 2015 roku koordynował pracę zespołu realizującego proces formalizacji planów rozwoju i optymalizacji spółki. Umożliwiło to przede wszystkim bezpośrednią obserwację i opis zjawiska tworzenia podstaw architektury biznesowej spółki z wykorzystaniem modelu motywacji biznesowej.

Architektura biznesowa jako element architektury korporacyjnej przedsiębiorstwa

Historia architektury korporacyjnej (*Enterprise Architecture*) sięga korzeniami do lat 60. XX wieku, kiedy to Duane P. Walker, pracujący dla firmy IBM, opracował założenia metody *Business Systems Planning* (BSP), która później stała się podwaliną do powstania nowej koncepcji zarządzania (Coetzee, 2012). Za istotne wydarzenie dla rozwoju koncepcji architektury korporacyjnej można uznać publikację artykułu *A Framework for Information Systems Architecture* (Zachman, 1987). Mniej więcej wtedy pojawiło się pojęcie architektury korporacyjnej, które z czasem zaczęło przyjmować różną postać. Przykładowo Jeanne W. Ross definiuje architekturę korporacyjną jako uporządkowanie procesów biznesowych i infrastruktury informatycznej według logiki, która odzwierciedla wymogi dotyczące integracji i standaryzacji zawarte w modelu operacyjnym (Ross, Weill, Robertson, 2010, s. 33). W pracach Andrzeja Sobczaka można znaleźć definicję stanowiącą, że architektura korporacyjna to opis struktury i funkcji komponentów organizacji (takich jak: strategia, procesy biznesowe, jednostki organizacyjne, zasoby danych, systemy informatyczne oraz infrastruktura teleinformatyczna), wzajemnych powiązań pomiędzy tymi komponentami oraz pryncypiów i wytycznych zarządzających ich tworzeniem i rozwojem w czasie (Sobczak, 2012). Tworzenie oraz zarządzanie architekturą korporacyjną wymaga właściwego systemu nadzoru nad tym procesem, który pozwoli na holistyczne podejście do zagadnienia. Dlatego w tym celu powstało wiele ram architektury korporacyjnej (*Enterprises Architecture Frameworks*), które są dziedzinowymi ontologiami stanowiącymi zestaw pojęciowy dla opisu strategii, procesów, systemów informacyjnych oraz architektury informatycznej.

A. Sobczak (2015) na Polskim Forum Architektury Korporacyjnej zebrał i wyróżnił 45 najważniejszych ram architektonicznych, jest ich więcej, ale do najbardziej popularnych można zaliczyć siatkę Zachmana oraz TOGAF.

Siatka Zachmana powstała w latach 80. XX wieku i długo ewoluowała do obecnej postaci, którą przyjęła w 2008 roku. Aktualna – trzecia wersja kryje się pod nazwą siatka Zachmana dla architektury korporacyjnej (*The Zachman Framework for Enterprise Architecture*) i stanowi ontologię korporacyjną (*enterprise ontology*). Jak podkreśla jej autor siatka Zachmana nie jest metodą wskazującą, jak powinien przebiegać proces tworzenia architektury korporacyjnej, ale tworzy metamodel informujący, jakie modele całościowo opisują architekturę (Zachman, 2008).

Tabela 1. Uproszczona postać Siatki Zachmana – wersja 3 (2008)

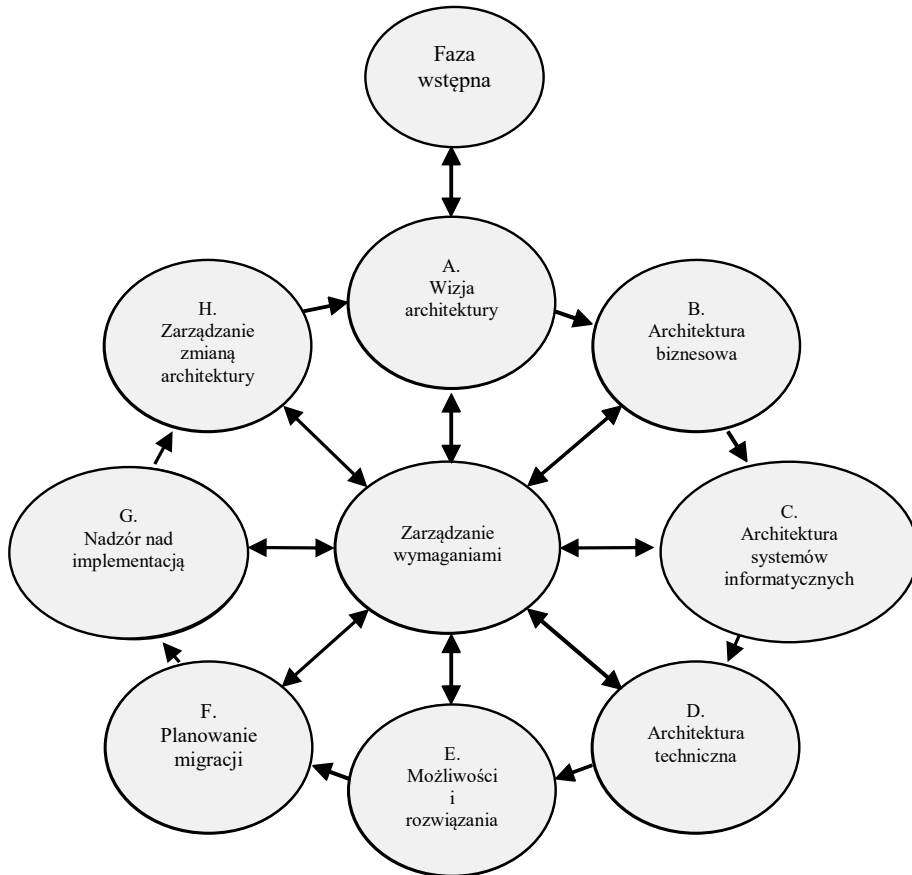
	Co? (zapasy/ zasoby)	Jak? (procesy)	Gdzie? (sieci)	Kto? (odpowiedzialności)	Kiedy? (czas)	Dlaczego? (motywacja)
Perspektywa planującego (zakres)	identyfikacja zapasów/ zasobów	identyfikacja procesów	identyfikacja dystrybucji	identyfikacja odpowiedzialności	identyfikacja czasu (właściwego)	identyfikacja motywacji
Perspektywa właściciela (model biznesowy)	definicje zapasów/ zasobów	definicje procesów	definicje dystrybucji	definicje odpowiedzialności	definicje czasu	definicje motywacji
Perspektywa projektanta (model systemowy, logiczny)	reprezentacja zapasów/ zasobów	reprezentacja procesów	reprezentacja dystrybucji	reprezentacja odpowiedzialności	reprezentacja czasu	reprezentacja motywacji
Perspektywa twórcy (model technologiczny, fizyczny)	specyfikacja zapasów/ zasobów	specyfikacja procesów	specyfikacja dystrybucji	specyfikacja odpowiedzialności	specyfikacja czasu	specyfikacja motywacji
Perspektywa podwykonawcy (reprezentacja szczegółowa)	konfiguracja zapasów/ zasobów	konfiguracja procesów	konfiguracja dystrybucji	konfiguracja odpowiedzialności	konfiguracja czasu	konfiguracja motywacji
Perspektywa korporacji / użytkownika	konkretyzacja zapasów/ zasobów	konkretyzacja procesów	konkretyzacja dystrybucji	konkretyzacja odpowiedzialności	konkretyzacja czasu	konkretyzacja motywacji

Źródło: opracowanie na podstawie Zachman (2008).

Siatka prezentuje holistyczny obraz całej architektury organizacji oraz dostarcza wskazówek dotyczących metod i modeli, które należy wykorzystać przy jej analizie i modelowaniu. Uproszczona postać siatki Zachmana została przedstawiona w tabeli 1. Jest to macierz bazująca na sześciu kolumnach stanowiących podstawowe pytania – aspekty analizy i projektowania (*communication interrogatives*) rozpatrywane w sześciu wierszach będących abstraktami

wyrobu – perspektywami analizy i projektowania (*reification transformations*). Na przecięciu każdego wiersza i kolumny znajdują się modele oraz artefakty analityczne, dające wskazówki do projektowania, ale nieokreślające jednoznacznie żadnej szczegółowej metody, technologii ani narzędzia. Można zauważyć, że z każdą kolejną wersją siatki artefakty projektowe stają się coraz bardziej abstrakcyjne i oderwane od konkretnych rozwiązań metodycznych i narzędziowych.

Bardziej kompleksowym podejściem do modelowania architektury korporacyjnej jest rama architektoniczna TOGAF (*The Open Group Architecture Framework*), która od lat 90. XX wieku jest intensywnie rozwijana przez konsorcjum The Open Group.



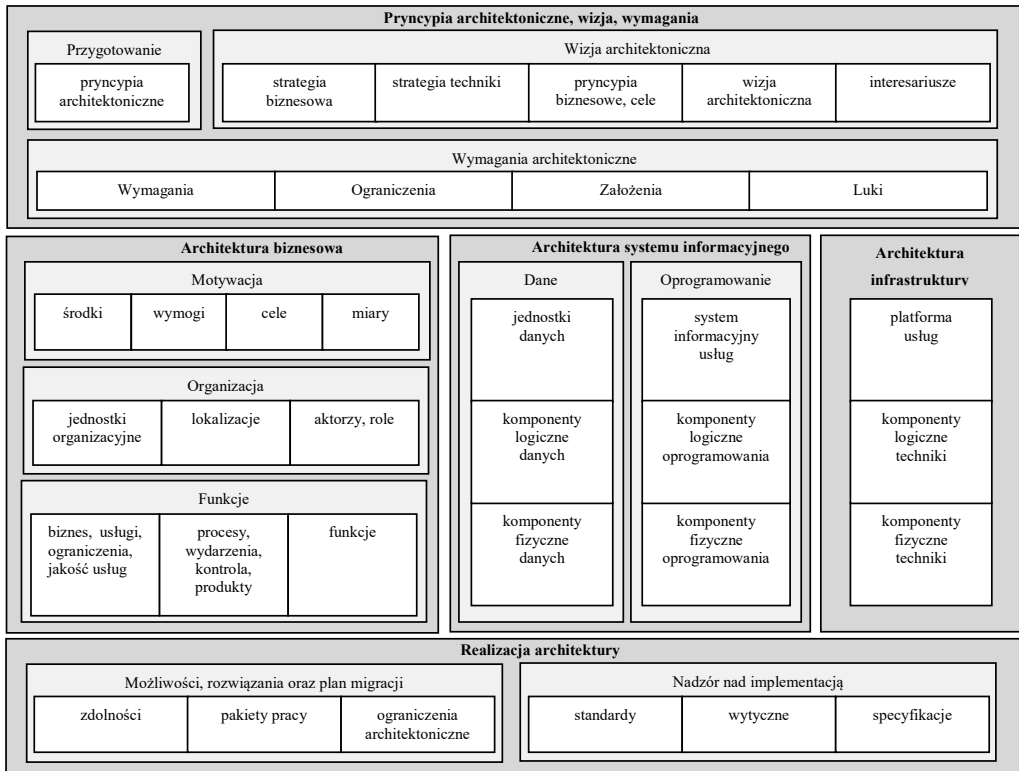
Rysunek 1. Cykl metody ADM TOGAF 9.1

Źródło: opracowanie na podstawie The Open Group (2011).

W 2011 roku uzyskała aktualną postać – TOGAF 9.1 (The Open Group, 2011). Dokument TOGAF składa się z czterech głównych komponentów opisanych w siedmiu rozdziałach.

Pierwszy komponent TOGAF stanowi rama zdolności architektonicznych (*Architecture Capability Framework*), w której zostały omówione zagadnienia organizacyjne takie jak: struktury,

procesy, role, odpowiedzialność oraz umiejętności niezbędne do właściwego funkcjonowania obszaru dotyczącego architektury korporacyjnej organizacji. Komponent dostarcza szeregu materiałów pomagających poprawnie utworzyć funkcje architektoniczne. Drugim komponentem TOGAF jest metoda ADM – tworzenia i wykorzystania architektury korporacyjnej (*Architektura Development Method*), która stanowi rdzeń TOGAF, pokazując krok po kroku sposób tworzenia architektury korporacyjnej (rys. 2).



Rysunek 2. Zawartość metamodelu TOGAF 9.1

Źródło: opracowanie na podstawie Sobczak (2015).

Metoda ADM jest przeznaczona dla ramy zawartości architektury korporacyjnej TOGAF, ale może być wykorzystywana z uwzględnieniem siatki Zachmana (The Open Group, 2005). Na poszczególnych etapach metody mogą zostać wykorzystywane różne (w tym zewnętrzne) standardy. Przykładowo w fazie G proponuje się wykorzystanie metodyk zarządzania projektami takich jak PRINCE2 lub PMBOK.

Opisane w osobnym dziale wytyczne i techniki dla cyklu ADM (*ADM guidelines and techniques*) stanowią załącznik do metody, tworząc zbiór narzędzi, dobrych praktyk oraz technik rekomendowanych podczas stosowania metody ADM. Trzeci komponent to już wspomniana

generyczna rama zawartości architektury korporacyjnej (*Architecture Content Framework*), która, podobnie do siatki Zachmana, tworzy metamodel opisujący całościowo korporację (rys. 3). Jednak artefakty architektoniczne metamodelu TOGAF nie są tak abstrakcyjne jak to ma miejsce w aktualnej wersji siatki Zachmana. Definiują kluczowe pojęcia oraz modele składające się na obraz typowych rezultatów projektowania architektury. Metamodel definiuje m.in. pryncypia architektury korporacyjnej jako zbiór trwałych zasad opartych na strategii rozwoju przedsiębiorstwa, które stanowią reprezentację całościowych potrzeb firmy w zakresie tworzenia rozwiązań informatycznych. Zarządzają one procesem przejścia ze stanu aktualnego do docelowego. Można wyróżnić także definicję czterech domen:

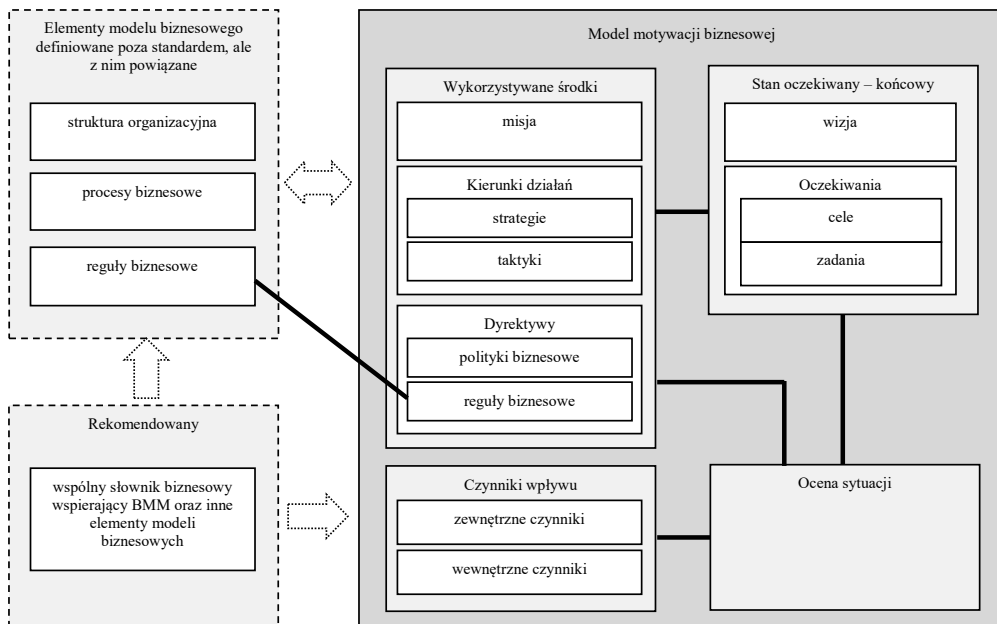
- architektura biznesowa – definiuje strategię biznesową i sposoby zarządzania organizacją, strukturę organizacyjną oraz główne procesy biznesowe, a także relacje pomiędzy tymi elementami,
- architektura danych – opisuje główne typy i źródła danych niezbędnych do funkcjonowania organizacji,
- architektura oprogramowania – opisuje poszczególne systemy oprogramowania, ich rozlokowanie, wzajemne współdziałanie oraz relacje między tymi systemami, a głównymi procesami biznesowymi organizacji. Architektura danych oraz oprogramowania są coraz częściej łączone i tworzą nadrzędną architekturę systemu informacyjnego,
- architektura infrastruktury technicznej – opisuje infrastrukturę techniczną, która stanowi podstawę funkcjonowania kluczowych systemów oprogramowania (obejmuje ona m.in.: systemy operacyjne, systemy zarządzania bazami danych, serwery aplikacyjne, sprzęt komputerowy oraz infrastrukturę komunikacyjną).

Ostatnim elementem TOGAF jest korporacyjne kontinuum i narzędzia (*Enterprise Continuum & Tools*) dostarczające przejrzystą taksonomię i narzędzia do katalogowania produktów prac architektonicznych w repozytorium architektonicznym (*Architecture Repository*). Uzupełnieniem tego komponentu jest techniczny model referencyjny (*Technical Reference Model*).

Poddane analizie podejścia wyraźnie różnią się swoim zakresem i charakterem stosowania. Siatka Zachmana stanowi metamodel i wymaga zastosowania procesu tworzenia architektury, w którym poszczególne modele zostaną w odpowiedni sposób zaadaptowane i wykorzystane w modelowaniu architektury. TOGAF to kompleksowe rozwiązanie, które posiada zarówno swój metamodel jak i proces użycia tego modelu (Mastalerz, 2015, s. 127). Oba podejścia otwierają inną drogę tworzenia architektury biznesowej, jak i całościowej architektury korporacyjnej organizacji. Przy czym należy pamiętać, że tworzenie architektury korporacyjnej jest zarówno sposobem zarządzania, jaki i metodą dokumentacji wprowadzającej skoordynowany obraz celów strategicznych, procesów biznesowych, przepływu danych i wykorzystania zasobów (Bernard, 2004, s. 33). Daje możliwość uporządkowania fundamentów szybko rozwijającej się firmy, która będzie transformowała od małego, poprzez średnie, do dużego – globalnego przedsiębiorstwa (Ross, Weill, Robertson, 2010, s. 36). Tworzenie architektury korporacyjnej zarówno w siatce Zachmana, jak i metodzie TOGAF, może rozpocząć się od budowy architektury biznesowej organizacji. Na tym etapie można zastosować standard w postaci modelu motywacji biznesowej.

Model motywacji biznesowej w tworzeniu architektury biznesowej organizacji

Model motywacji biznesowej *Business Motivation Model* (BMM) jest narzędziem wykorzystywanym w definiowaniu elementów architektury korporacyjnej, ale może także posłużyć jako standard wspomagający tworzenie planów biznesowych w początkowych etapach rozwoju organizacji. W siatce Zachmana stanowi rozwinięcie wiersza „Perspektywa właściciela (Model biznesowy)” oraz kolumny „Dlaczego? (Motywacja)”. W metamodelu TOGAF stanowi interpretację pola „Motywacja” w domenie „Architektura biznesowa”, a także może być stosowany w realizacji etapu „B. Architektura biznesowa” w metodzie ADM TOGAF. Model motywacji biznesowej stanowi opracowanie *Business Rules Group* (BRG). Po raz pierwszy został opublikowany w listopadzie 2000 roku na stronie internetowej grupy (Business Rules Group, 2016). W 2005 nastąpiło przekazanie standardu do Object Management Group (OMG) i od tamtej pory trwają prace nad przyjęciem BMM do standardów Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej (International Standards Organization ISO). Aktualny stan prac nad standardem zawiera dokument *The Business Motivation Model. Business Governance in a Volatile World*, wydany przez BRG w maju 2010 roku, oznaczony jako wydanie 1.4 (Business Rules Group, 2010) oraz tekst zatytułowany *Business Motivation Model. Version 1.3*, z maja 2015 roku, który ukazał się na stronach OMG (Object Management Group, 2015).



Rysunek 3. Ogólna koncepcja modelu BMM

Źródło: opracowanie na podstawie Object Management Group (2015, s. 12).

BMM to standard definiujący strukturę elementów oraz ich semantykę umożliwiającą projektowanie planów biznesowych organizacji. Standard w szczególności identyfikuje czynniki motywujące tworzenie planów, definiuje ich elementy oraz wewnętrzne i zewnętrzne relacje. Pomaga firmom określić cel pozwalający obrać zamierzony kierunek oraz potrzebne środki umożliwiające realizację celu. Zapewnia technikę ujęcia czynników, które mają wpływ na firmę oraz jej działanie, umożliwiającą monitorowanie tych czynników, reagowanie na zachodzące zmiany i dostosowywanie działań organizacji. Podstawowymi elementami zdefiniowanymi przez standard BMM są: stan oczekiwany – końcowy (*ends*) oraz wykorzystane środki (*means*). Stan oczekiwany to postać, jaką organizacja zamierza osiągnąć, wykorzystując określone środki. Stan oczekiwany określa wizja (*vision*) będąca formalnym zapisem oczekiwań firmy oraz wynikające z niej cele (*goals*), które przekładają się na konkretne zadania (*objectives*). Wykorzystane środki to wszystko, co firma może użyć, aby osiągnąć upragnioną wizję. Przede wszystkim jest to misja organizacji (*mission*), dla której planuje się strategie (*strategies*) o szerokim horyzoncie czasowym oraz taktyki (*tactics*) o węższym, nie przekraczającym roku, okresie. W ramach środków należy także uwzględnić dyrektywy (*directives*) będące regułami biznesowymi oraz politykami biznesowymi, które ograniczają i wpływają na stosowanie dostępnych środków. Ustalenie stanu oczekiwanego – końcowego odpowiada na pytanie „Co?” (Co biznes chce osiągnąć?), natomiast określenie środków pozwala odpowiedzieć na pytanie „Jak?” (Jak biznes zamierza osiągnąć swoje cele – stan oczekiwany?).

Kolejnymi istotnymi elementami definiowanymi przez standard są czynniki wpływu (pogrupowane na wewnętrzne oraz zewnętrzne), które mogą z różną siłą oraz skutkiem oddziaływać na stan oczekiwany oraz wykorzystane środki. BMM rekomenduje szczególne uwzględnienie kilku podgrup czynników, m.in.: otoczenie, technologia, klienci, dostawcy, infrastruktura, wartości korporacyjne. Potencjalny wpływ tych czynników na stan oczekiwany oraz wykorzystywane środki mierzony jest w ostatnim obligatoryjnym elemencie BMM – ocenie sytuacji.

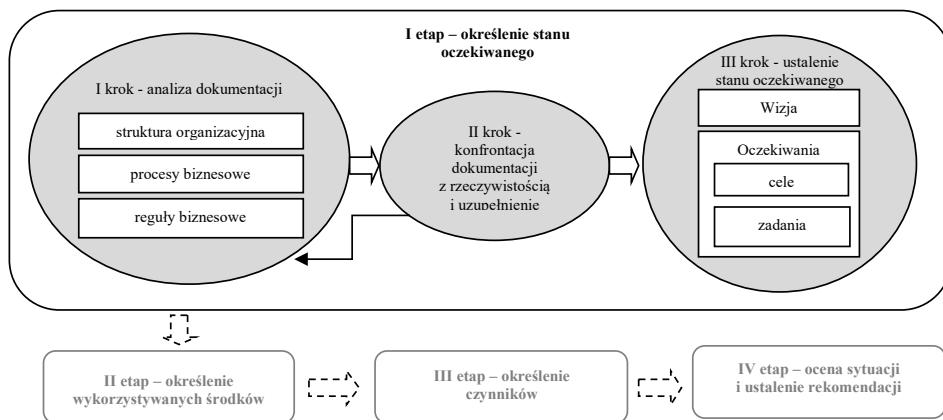
Standard określa jeszcze elementy, które powinny być powiązane z BMM, ale znajdują się poza jego zakresem. Należą do nich: komórka organizacyjna (*organization unit*), proces biznesowy (*business process*), reguły biznesowa (*business rule*) oraz wspólny słownik pojęć biznesowych (*common business vocabulary*).

Jak podkreślono w dokumentacji, BMM nie jest metodą, która określa proces tworzenia planów biznesowych organizacji. Może jednak posłużyć menedżerom jako zestaw pojęć, które należy uwzględnić w tworzeniu planów (na zasadzie listy kontrolnej), standard nazewnictwa oraz elastyczny model wsparcia procesów rozwojowych. Dlatego należy przyjąć dowolną metodę tworzenia planu rozwoju, który będzie wykorzystywał właściwości modelu.

Zastosowanie modelu motywacji biznesowej w planowaniu rozwoju firmy BKF

Firma BKF Myjnie samochodowe sp. z o.o. działa na rynku od lat 90. XX wieku, ale ostanie dziesięciolecie przyniosło jej wiele zmian zarówno w strukturze kadrowej, jak również w modelu biznesowym. W ciągu kilku lat przekształciła się z dystrybutora myjni samochodowych w ich

producenta, jednocześnie zmieniając formę z małego na średnie przedsiębiorstwo. Firma zatrudnia około 120 osób. W obliczu dynamicznego rozwoju zarząd podejmuje szereg działań poprawiających efektywność zarządzania zasobami oraz jakość produktu. Istotnym krokiem okazało się wprowadzenie i realizacja procesów w zakresie zarządzania jakością, zgodnie z wymaganiami normy PN-ISO 9001 (Fedorowicz-Andrzejewska, 2016). Ponieważ firma miała w planach dalszy rozwój produktu oraz obszarów jego dystrybucji, zapadła decyzja o usystematyzowaniu i sformalizowaniu działań. W tym celu utworzono stanowisko konsultanta ds. optymalizacji procesów biznesowych, który miał koordynować prace zespołu. Pierwszym wyzwaniem okazało się ustalenie i wybór narzędzia, mającego dostarczyć zbiór dobrych praktyk oraz podstawy metodyczne do efektywnej budowy planów rozwoju. Po analizie wielu koncepcji wybór padł na model motywacji biznesowej (wspierany przez strategiczną kartę wyników), stając się punktem odniesienia – listą kontrolną przy formalizacji elementów planu rozwoju firmy BKF. Nadal należało ustalić proces tworzenia planu rozwoju, ale znany już był oczekiwany szkielet dokumentacji, który został zaczerpnięty ze standardu BMM. Tworzenie i realizacja planu biznesowego oparte go na modelu BMM została podzielona na cztery etapy, a każdy z nich na kilka kroków (rys. 4). Przeprowadzone badanie objęło realizację dwóch pierwszych etapów, z czego, ze względu na wrażliwy charakter danych, tylko pierwszy został dokładniej opisany w pracy.



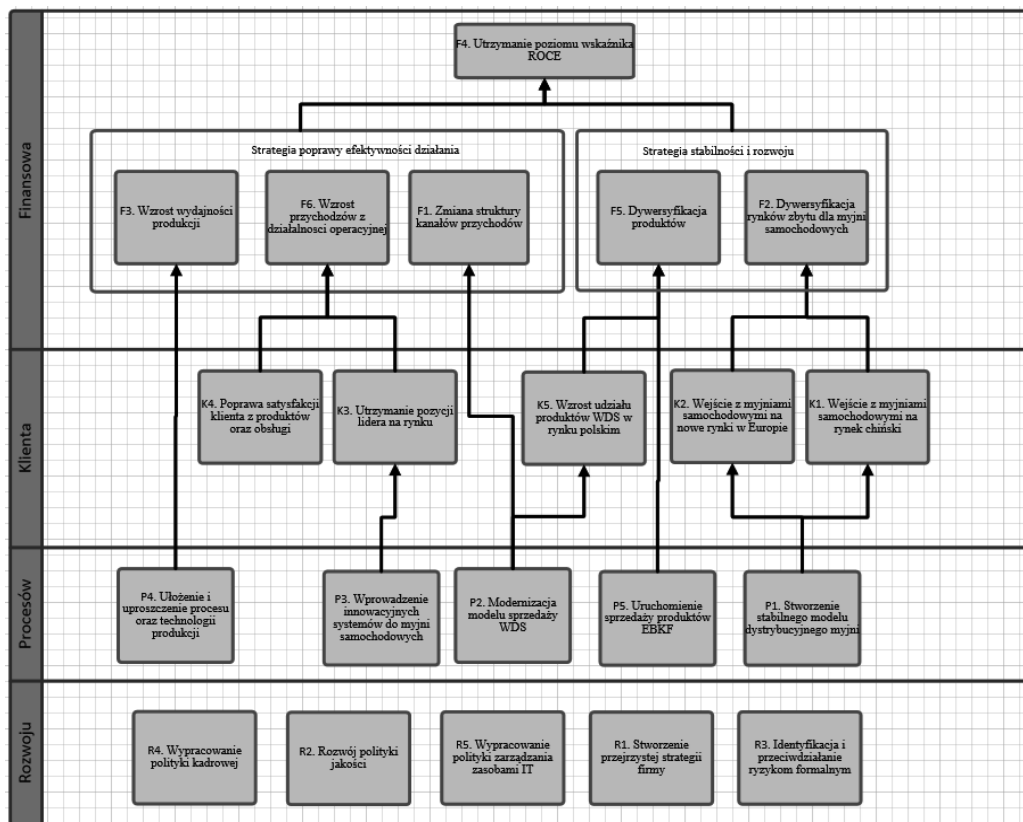
Rysunek 4. Pierwszy etap procesu tworzenia planu biznesowego opartego na modelu BMM

Źródło: opracowanie własne.

Etap I, polegający na określeniu stanu oczekiwanego dla firmy, obejmował analizę wcześniej opracowanych i sformalizowanych elementów modelu biznesowego, które mogły mieć istotny wpływ na tworzenie planów biznesowych. W spółce przeprowadzono wcześniej reformę struktury zarządzania, dlatego dostępny był schemat organizacyjny wraz z opisami ról oraz odpowiedzialności. Dzięki aktywnie realizowanej polityce jakości opisane zostały także procesy oraz reguły biznesowe, brakowało jednak słownika biznesowego, który mógł ułatwić posługiwanie

się przyjętą w firmie nomenklaturą. Wnioski sformułowane podczas analizy przeprowadzonej w I kroku posłużyły do przeprowadzenia spotkań z menedżerami wszystkich jednostek firmy – celem była konfrontacja zapisów z rzeczywistym stanem i ewentualnym uzupełnieniem dokumentacji (zakres II kroku).

W ramach I etapu najtrudniejszy okazał się III krok, podczas którego odbyło się wiele spotkań z członkami zarządu spółki. Tutaj nastąpiła właściwa próba sformułowania stanu oczekiwanego. Pomimo tego, że kadra zarządzająca była zaangażowana i sprawiała wrażenie, iż doskonale wie jaką postać ma przyjąć firma w przyszłości, pojawił się, na początku prac, problem ze sformułowaniem zwartej wizji. Ułatwieniem okazało się ustalenie oczekiwań w postaci zbioru celów. Pierwotnie przyjęły bardzo ogólną postać, np. „rozszerzyć sprzedaż na nowe rynki” – ostatecznie następowało doprecyzowanie celów, przykładowo poprzez dokładne określenie rynków sprzedaży. Dopiero gdy zarząd zaakceptował cały zbiór celów można było przejść do ustalenia zadań. Cele zostały poddane dokładnej formalizacji i parametryzacji, m.in. poprzez nadanie im charakteru „SMART” (akronim od *Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound*, dosł. sprytny).



Rysunek 5. Robocza forma oczekiwań w postaci celów z wykorzystaniem modelu BMM oraz elementów BSC

Źródło: opracowanie własne.

Mierzalny charakter zadań dał zarządowi jaśniejszy obraz dotyczący sformułowanych oczekiwań oraz umożliwił późniejszą ocenę stopnia realizacji celów. Rysunek 6 obrazuje pierwszą – roboczą formę celów firmy BKF, które zostały pogrupowane zgodnie z koncepcją BSC na cztery perspektywy: finansową, klienta, procesów i rozwoju. Jak widać na rysunku, podjęto także pierwszą próbę określenia kierunków działań grupujących cele i przyjmujących postać strategii poprawy efektywności działań oraz stabilności i rozwoju. Podczas ostatniej sesji spotkań III kroku nastąpiło jednoznaczne określenie wizji spółki, co zakończyło I etap procesu. Jasno precyzowane oczekiwania oraz wizja stały się bazą dla dalszego procesu tworzenia planu biznesowego, stając się obowiązującymi wytycznymi dla wszystkich członków zarządu, menedżerów działów oraz pozostałych pracowników spółki. Dokumentacja zgromadzona podczas pierwszego etapu odpowiedziała na pytanie „co spółka chce osiągnąć?” i stała się podstawą do uruchomienia drugiego etapu polegającego na ustaleniu odpowiedzi „jak spółka zamierza to wykonać?”. Standard BMM kolejny raz stał się odnośnikiem do wykonania dokumentacji uwzględniającej wszystkie istotne elementy poprawnego planu rozwoju.

Drugi etap został podzielony na dwa kroki. W pierwszym zarząd spółki musiał skoncentrować się na ustaleniu zwartej i czytelnej misji organizacji. Na tym samym spotkaniu, dla ustalonych wcześniej grup celów, zarząd określił długookresowe strategie (przykład wstępnej formy strategii grupujących cele zawiera rys. 5), które miały realizować spójną misję przedsiębiorstwa. Posiadając centralnie ustalone strategie można było przejść do kroku II, kiedy to odpowiedzialni za wyznaczone obszary działalności członkowie zarządu wraz z podlegającymi im kierownikami działów ustalali krótkookresowe taktyki, które miały przełożyć się na skuteczną realizację poszczególnych strategii. Przy określaniu taktyk należało wziąć pod uwagę stworzenie dyrektyw będących regułami oraz politykami biznesowymi, które ograniczają oraz wpływają na stosowanie dostępnych środków.

Badanie zakończono wraz z końcem II etapu tworzenia i realizacji planu biznesowego. W tym momencie pozostały do realizacji kolejne II etapy procesu, w których należało określić zewnętrzne i wewnętrzne czynniki wpływu oraz przeprowadzić ocenę sytuacji i ustalić końcowe rekomendacje dotyczące rozwoju firmy. Dopiero ich realizacja daje kompleksowy plan rozwoju spółki, który stanowi podstawy architektury biznesowej oraz stanowi I krok w tworzeniu architektury korporacyjnej przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Obserwacja uczestnicząca procesu tworzenia planu rozwoju spółki BKF, a zwłaszcza liczne rozmowy z kadrą zarządzającą wyższego i niższego szczebla, pozwoliły na ustalenie kilku zjawisk i sformułowanie podstawowych wniosków oraz zaleceń, które stanowiły cel badania. Do najważniejszych konkluzji (poza tym, że zaangażowanie kadry wyższego szczebla determinuje rozpoczęcie procesu tworzenia planu rozwoju firmy) należy zaliczyć:

- tworzenie planu rozwoju bez standardu określającego elementy planu (pewnego rodzaju szkieletu dokumentacji lub listy kontrolnej) jest utrudnione i mało skuteczne,

- brak dokładnych definicji wszystkich elementów planu, a także czytelnych przykładów ich stosowania, powoduje odmienne zrozumienie znaczenia tych elementów oraz duże problemy komunikacyjne,
- brak moderatora lub przynajmniej procedury postępowania przy tworzeniu planu rozwoju wprowadza duży chaos – często następuje niewłaściwa kolejność opisywania lub pomijanie kluczowych elementów planu,
- brak podziału spotkań dla menedżerów wyższego i niższego szczebla oraz niewłaściwa kolejność zmniejsza jakość opisu poszczególnych elementów planu.

Na podstawie powyższych wniosków ustalono szereg zaleceń dla małych i średnich przedsiębiorstw, które w efekcie dynamicznego rozwoju zamierzają zbudować swój plan uwzględniający trwały rozwój, prowadzący ostatecznie do przyjęcia charakteru oraz struktury korporacyjnej. Wśród najważniejszych można wyróżnić:

- zaleca się, aby budowanie planu rozwoju firmy było poprzedzone ustaleniem podstaw metodycznych określających kroki procesu tworzenia planu oraz jego główne elementy,
- przy wyborze podstaw metodycznych zaleca się wzięcie pod uwagę powszechnie uznanych i ogólnie stosowanych standardów zgodnych z innymi metodami zarządzania, w tym z podejściem korporacyjnym,
- należy założyć, że wypracowane plany w przyszłości mogą stanowić element szerszej struktury zarządzania, np. architektury korporacyjnej,
- po wyborze metody należy zapewnić, że wszystkie osoby uczestniczące w tworzeniu planu tak samo rozumieją jego poszczególne elementy,
- należy wyznaczyć rolę moderatora, który będzie prowadził spotkania, a także zapisywał wszelkie ustalenia w miejscu i formie widocznej oraz zrozumiałej dla wszystkich uczestników,
- należy z góry ustalić organizację kilku odległych w czasie spotkań – po każdym z nich będą tworzone wnioski dostępne dla jego uczestników przed kolejnym spotkaniem,
- należy rozpocząć tworzenie planu od ustalenia kluczowych elementów w sesjach z menedżerami wyższego szczebla, następnie stopniowo wzbogacać plan o wiedzę i pomysły menedżerów niższego szczebla.

Wyniki przeprowadzonego badania dodatkowo wykazały, że zastosowanie modelu motywacji biznesowej w średnim przedsiębiorstwie może być skutecznym sposobem na tworzenie podstaw architektury biznesowej oraz, przy dalszym rozwoju firmy, może stać się elementem tworzonej architektury korporacyjnej. Jednak już dla małych przedsiębiorstw standard BMM może stanowić jasne wytyczne informujące, które elementy i w jakiej formie należy wypracować, aby plan rozwoju stał się bardziej kompleksowy. Wiele standardów i narzędzi stosowanych przez duże firmy, w tym korporacje, można wykorzystywać w zarządzaniu mniejszymi podmiotami pod warunkiem właściwego – często wieloetapowego ich wdrażania. Wykorzystywanie sformalizowanych standardów tworzenia planów rozwoju, nawet dla małych i średnich firm, może stanowić efektywny sposób na ujęcie wszystkich aspektów poprawnego planu, dając podstawę do efektywnej rozbudowy firmy. Jak zaobserwowano firma już na etapie przekształcania

się z małej do średniej powinna rozważyć wykorzystywanie istniejących modeli i standardów. Zastosowanie modelu motywacji biznesowej może też być pierwszym krokiem wdrażania standardu wspomagającego rozwój firmy oraz podstawą do stosowania w przyszłości bardziej kompleksowych narzędzi takich jak siatka Zachmana lub TOGAF, które mogą wspomagać rozwój firm nawet o skomplikowanym charakterze korporacyjnym.

Podsumowanie badania należy zakończyć stwierdzeniem, że firma o średniej wielkości może z powodzeniem wdrażać metody przeznaczone do planowania dużymi organizacjami, pod warunkiem, że będą one modułowe i pokryją w określonej sekwencji wybrane obszary działania. Model motywacji biznesowej może być skutecznym sposobem tworzenia planu rozwoju przedsiębiorstwa oraz podstaw jego architektury biznesowej, jednocześnie może stanowić podstawowy element przyszłej architektury korporacyjnej przedsiębiorstwa.

Literatura

- Bernard, S. (2004). *An Introduction to Enterprise Architecture*. Bloomington (USA): Author House.
- Business Rules Group (2010). *The Business Motivation Model, Business Governance in a Volatile World, Release 1.4*. Pobrane z: http://www.businessrulesgroup.org/second_paper/BRG-BMM.pdf (12.08.2016).
- Business Rules Group (2016). *The Business Motivation Model*. Pobrane z: <http://www.businessrulesgroup.org/bmm.shtml> (2.02.2017).
- Coetzee, F. (2012). *A Brief History of Enterprise Architecture*. Pobrane z: <http://www.xpdianc.com/ea/2012/02/page/2> (12.05.2016).
- Fedorowicz-Andrzejewska, K. (2016). *Polityka jakości*. Pobrane z: <http://bkfmyjnie.pl/polityka-jakosci> (14.12.2016).
- Goikoetxea, A. (2004). A Mathematical Framework for Enterprise Architecture Representation and Design. *International Journal of Information Technology and Decision Making*, 1 (3), 5–32.
- Kaplan, R.S., Norton D.P. (2007). *Strategiczna karta wyników. Jak przelożyć strategię na działanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kuczera, K. (2013). Strategia doboru podmiotów wchodzących w skład organizacji wirtualnej. W: A. Rudawska (red.), *Perspektywa strategiczna w zarządzaniu. Wybrane zagadnienia* (s. 101–120). Szczecin: Wydawnictwo Westend.
- Mastalerz, M.W. (2015). Koncepcja hybrydowego modelu strategii informatyzacji przedsiębiorstwa wykorzystująca narzędzia architektury korporacyjnej. W: Z. Szyjewski, T. M. Komorowski (red.), *Informatyka w zarządzaniu i ekonomii: badania, analizy, modele* (s. 117–132). Warszawa: Polskie Towarzystwo Informatyczne.
- Object Management Group (2015). *Business Motivation Model. Version 1.3*. Pobrane z: <http://www.omg.org/spec/BMM/1.3> (20.12.2016).
- Ross, J.W., Weil, L.P., Robertson, D. (2010). *Architektura korporacyjna jako strategia. Budowanie fundamentu w biznesie*. Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.
- Sobczak, A. (2012). *Polskie Forum Architektury Korporacyjnej. Architektura korporacyjna – narzędzia zarządzania transformacją organizacji*. Pobrane z: http://architekturakorporacyjna.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/10/Architektura_korporacyjna_Glowne_koncepcje.pdf (7.05.2016).
- Sobczak, A. (2015). *Polskie Forum Architektury Korporacyjnej. Katalog ram architektonicznych*. Pobrane z: <http://architekturakorporacyjna.pl/katalog-wszystkie-produkty/ramy-architektoniczne-w-katalogu-ak> (7.06.2016).
- Tarnawa, A., Zadura-Lichota, P. (2015). *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- The Open Group (2005). *ADM and the Zachman Framework, TOGAF® 2006 Edition (Version 8.1.1)*. Pobrane z: <http://pubs.opengroup.org/architecture/togaf8-doc/arch/chap39.html> (7.06.2016).
- The Open Group (2011). *TOGAF Version 9.1.*, Van Haren Publishing. Pobrane z: <http://pubs.opengroup.org/architecture/togaf9-doc/arch/index.html> (15.06.2016).

Yin, R.K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage Publications.

Zachman, J.A. (1987). A Framework for Information Systems Architecture. *IBM Systems Journal*, 3 (26), 454–470.

Zachman, J.A. (2008). *John Zachman's Concise Definition of The Zachman Framework*. Zachman International. Po-brane z: <http://www.zachman.com/about-the-zachman-framework> (07.06.2016).

PLANNING THE DEVELOPMENT OF THE COMPANY WITH THE BUSINESS MOTIVATION MODEL ON THE EXAMPLE OF THE BKF

KEYWORDS

Corporate Strategies, Business Motivation Model, Business Architecture, Enterprise Architecture, Zachman Framework, TOGAF

ABSTRACT

The article presents a view that a medium-sized company can successfully implement the methods used to plan the development of large organizations. To confirm the view the case study demonstrating the use of the Business Motivation Model in the creation of development plan of BKF company was presented. Discussed model in enterprise architecture provides a scheme and structure for the organization's description.

Translated by Marcin W. Mastalerz