

Twoja firma działa świetnie

Na plikach, których nie widać
w **żadnym** systemie.



Jak skutecznie opanować podwójny
obieg procesów i odciążyć dział IT?



Cześć, witamy w zespole. To jest Twoje biurko i Twój komputer. Aneta wdroży Cię w obowiązki. Aha i jeszcze jedno – tego pliku nie ruszaj. Ktoś go kiedyś stworzył i działa. A tam jest ekspres do kawy i mikrofala. Miłego dnia!

Podczas analiz procesów prowadzonych przez PIRXON podobne sytuacje obserwujemy regularnie. Zmieniają się branże, systemy i nazwy procesów. To codzienność w wielu firmach. Oficjalnie proces działa w drogim systemie, a w praktyce biznes i tak opiera się na Excelu, notatkach i jednym pracowniku, który nad tym wszystkim panuje.

Oddajemy w Twoje ręce tego e-booka, żeby pokazać Ci, jak zlikwidować podwójny obieg procesów, odzyskać kontrolę nad procesami-widmami i zacząć mądrze automatyzować firmę bez marnowania budżetu i z minimalnym zaangażowaniem IT.

Spis treści

1. „Proces jest w ERP. Excel tylko pilnuje, żeby ERP się zgadzał”.	4
1.1. Ekosystem ukrytej partyzantki	4
2. „Proces jest cyfrowy. Trzeba to tylko wydrukować”.	7
1.1. Jak podwójna walidacja tworzy fikcję cyfrowej transformacji?	7
1.2. To nie jest wyjątek. To jest proces. Narodziny „niewidzialnej fabryki”	7
1.3. Excel to nie wróg. To najlepsza mapa	8
3. „Proces działa stabilnie (do urlopu Kasi)”.	10
1.1. Jak firma staje się zakładnikiem wiedzy jednej osoby?	10
1.2. Gdzie macie kopię zapasową... wiedzy?	11
4. „To przecież tylko dwa kliknięcia...”	12
1.1. Kiedy niewidzialna fabryka wystawia rachunek?	12
1.2. Baza PESEL na darmowym dysku, czyli compliance po polsku	13
5. „To tymczasowe rozwiązanie ma już siedem lat”.	15
1.1. Dlaczego tak trudno wyjść z tego labiryntu na własną rękę?	15
1.2. Dwa klasyczne błędy, czyli jak firmy próbują gasić pożar benzyną	16
1.3. Fundamentalna zasada: najpierw logika, potem technologia	17
6. Nie zaczynaj od technologii. Zacznij od pytania: co się właściwie dzieje?	18
1.1. Doświadczenia z naszych analiz procesowych	19
7. Największy potencjał nie jest w nowym systemie. Jest między tymi, które już masz	20
8. Chaos zaczyna kosztować dopiero wtedy, gdy przestajesz go zauważać.	21
1.1. Dlaczego największym ryzykiem nie są systemy, tylko codzienna rutyna?	21
1.2. Co najczęściej widzimy podczas warsztatów Odkrywania Procesów?	22
1.3. Zobacz swój proces takim, jaki jest naprawdę	23

ROZDZIAŁ 1.

„Proces jest w ERP. Excel tylko pilnuje, żeby ERP się zgadzał”.

Ekosystem ukrytej partyzantki

Kiedy główny system przestaje korelować z rzeczywistością, w tle oficjalnej infrastruktury IT rodzi się równoległy świat. Na ten cały niewidzialny mikrokosmos składają się przede wszystkim arkusze Excela, wiadomości e-mail, rozmowy na Teamsie, papierowe checklista i bezcenna wiedza osób, które jako jedyne w firmie „wiedzą, jak to działa” (przynajmniej w teorii).

Pracownicy jednocześnie porównują dane z kilku różnych aplikacji, kopiują informacje do Excela, tworzą notatki na żółtych karteczkach, dzwonią do innych działów z pytaniami albo otwierają po dziesięć okien naraz tylko po to, żeby upewnić się, że dane są spójne.



Analizowaliśmy kiedyś proces realizowany w systemie ERP. Wszystkie informacje potrzebne do podjęcia decyzji formalnie tam były. Jednak system blokował jednocześnie otwieranie kilku okien. Efekt? Użytkownik otwierał pierwsze okno, notował dane na karteczce, zamykał moduł, przechodził do docelowego formularza i przepisywał informacje z kartki. Najważniejszym elementem nowoczesnej infrastruktury IT okazał się kawałek papieru i długopis.

Ta alternatywna ścieżka nie tworzy się nagle. To logiczna, czteroetapowa droga, z której rzadko kiedy da się zawrócić na własną rękę.

Najpierw rodzi się frustracja (zderzenie ze ścianą). Pojawia się nowa potrzeba klienta lub zmiana w prawie. Pracownik siada do systemu i zderza się z barierą – najczęściej z komunikatem „brak dostępu”. Twój dział IT jest przeciążony, więc na modyfikację trzeba by czekać miesiącami. **Na jej bazie powstaje prowizorka**. Pracownik bierze sprawy w swoje ręce. Buduje „tymczasowe” rozwiązanie w Excelu, dopina je dwoma mailami i proces idzie dalej.

Z czasem prowizorka przechodzi w nawyk (bo skoro działa, to po co zmieniać?). Rozwiązanie świetnie sprawdza się w praktyce. Zespół zauważa, że „tak jest po prostu szybciej”, więc tymczasowy arkusz staje się stałym elementem porządku operacyjnego. **Kończy się to trwałą zależnością** (normalizacja obejścia). Nagle okazuje się, że tym-

Nagle okazuje się, że tymczasowy plik ma już siedem lat, a dział realizuje w nim kluczowe procesy.

czasowy plik ma już siedem lat, a dział realizuje w nim kluczowe procesy. Do oficjalnego systemu dane wpisuje się już tylko po to, „żeby w papierach się zgadzało”, a prawdziwe życie firmy toczy się w podziemnym obiegu.

Dopóki wszystko działa, wydaje się, że to świetny kompromis. Jednak ręczne łatanie drogiego oprogramowania za pomocą Ctrl+C i Ctrl+V kosztuje konkretne pieniądze. Co więcej, na samym wprowadzaniu danych zwykle się nie kończy. Prędzej czy później znajdzie się ktoś, kto postanowi „jeszcze trochę usprawnić” arkusz. Pojawiają się pierwsze makra, kolejne formuły i własne obejścia. Prowizorka zyskuje drugie życie, a kluczowy fragment procesu staje się czarną skrzynką, której zasady działania zna już tylko jej autor. Jeśli dział IT nie zapewni elastycznej alternatywy, pracownicy będą tworzyć kolejne obejścia, pogłębiając zjawisko shadow IT.

Czy Twój CFO wie, że...

...badanie Wakefield Research na zlecenie Smartsheet (próba 8 000 pracowników, 2017r.) pokazuje, że aż 25% tygodnia pracy pochłaniają zadania manualne. Podobne wnioski płyną z badania Parseur i QuestionPro (próba 500 osób, 2025 r.), według którego pracownicy poświęcają na ręczne przetwarzanie danych ponad 9 godzin tygodniowo, a badanie Automation Anywhere OnePoll (próba 10 500 pracowników biurowych 2020r.) wskazu-

Je na to, że pracownicy biurowi na całym świecie przeznaczają średnio ponad 3 godziny dziennie na manualne, powtarzalne zadania komputerowe.

Choć poszczególne badania różnią się metodologią i wynikami, wszystkie prowadzą do tego samego wniosku: pracownicy spędzają znaczną część czasu na ręcznych, powtarzalnych czynnościach.

W naszych wyliczeniach przyjmujemy zachowawcze założenie, że jest to zaledwie 30 minut dziennie. Jeśli w Twojej firmie tylko 10 osób* marnuje te pół godziny dziennie na copy-paste i obchodzenie barier systemowych, organizacja traci rocznie 1 250 roboczogodzin i 81 250 PLN (przy uśrednionym koszcie pracy 65 zł/h, zgodnie z danymi GUS za 2024 rok) na jednym tylko wyniku operacji. Wyliczenie to opiera się na prostym równaniu: $10 \text{ osób} \times 0,5 \text{ h} \times 250 \text{ dni roboczych} \times 65 \text{ zł/h}$.

* tabela porównawcza według skali organizacji w rozdz. 4.

ROZDZIAŁ 2.

„Proces jest cyfrowy. Trzeba to tylko wydrukować”.

Jak podwójna walidacja tworzy fikcję cyfrowej transformacji?

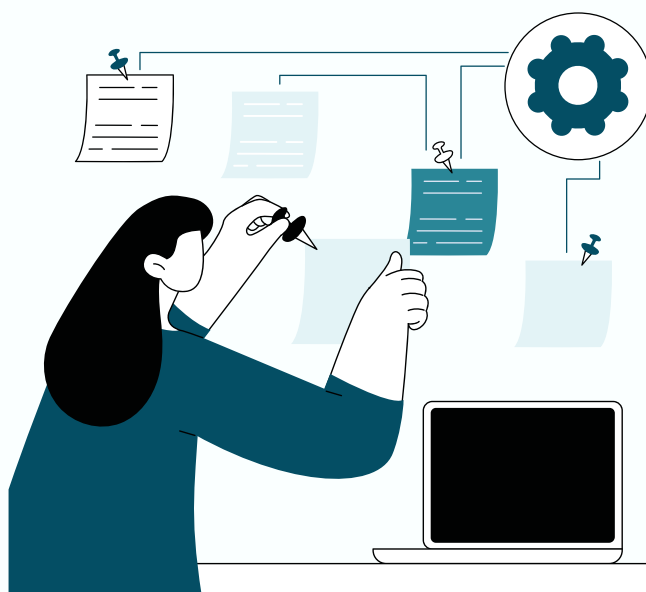
Nasze doświadczenie z tysięcy analiz procesów pokazuje jedną, prostą prawdę: Excel bardzo rzadko jest przyczyną problemów. Najczęściej jest próbą ich rozwiązania.

Excel bardzo rzadko jest przyczyną problemów. Najczęściej jest próbą ich rozwiązania.

Podczas jednego z projektów usłyszeliśmy od pracownika zdanie, które idealnie podsumowuje ten stan rzeczy: *System liczy automatycznie. Potem sprawdzamy ręcznie w Excelu.* I to wcale nie był żart. Ludzie po wykonaniu operacji w drogim, nowoczesnym systemie otwierali arkusz i ręcznie, linijka po linijce, porównywali dane. Dopiero potem przechodzili do kolejnego kroku w oficjalnym systemie. Formalnie więc kontrolę i walidację wykonywał system za dziesiątki tysięcy złotych. W praktyce? Ostatnią instancją i sędzią głównym był plik `.xlsx`.

To nie jest wyjątek. To jest proces. Narodziny „niewidzialnej fabryki”

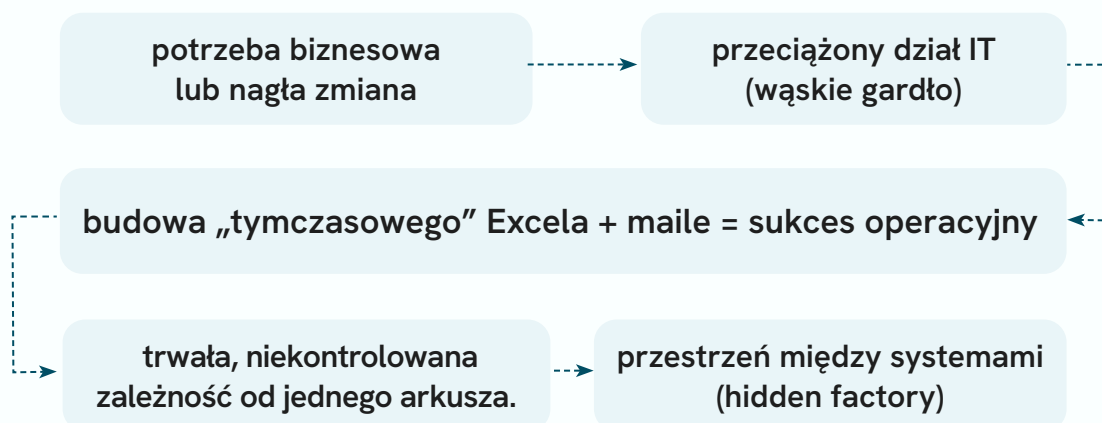
Oficjalna mapa architektury IT w Twojej firmie wygląda zapewne tak: poukładane klocki ERP, CRM, WMS, połączone certyfikowanymi integracjami, nad którymi czuwa Twój dział IT. Jednak pod tą powłoką rodzi się zjawisko, które w branży nazywamy „niewidzialną fabryką” (*hidden factory*). To cała warstwa operacji, wymiany informacji i decyzji, która odbywa się całkowicie poza radarem systemów centralnych – właśnie w mailach, na Teamsie i w niescentralizowanych arkuszach.



Klasyczny przykład z życia „nie-widzialnej fabryki”: gdy system ERP blokuje zatwierdzenie nie-standardowej faktury z powodu braku uprawnień, cyfrowy proces nagle zamiera. Co robi zespół? Numer dokumentu ląduje na kartce na biurku managera. Faktura zostaje uwięziona w analogowym świecie tak długo, aż szef nie wróci ze spotkań i ręcznie nie zatwierdzi tematu.

Co gorsza, uruchamia się wtedy mechanizm pułapki niewidzialności. Excel nie wywołuje alertów w systemach bezpieczeństwa. Jest całkowicie przezroczysty – dopóki nie dojdzie do krytycznego błędu w formule, gigantycznej pomyłki w płatnościach albo nagłego odejścia pracownika, który jako jedyny panował nad tymi tabelkami.

Luka systemowa zamienia się w rutynę zaskakująco szybko i prosto:



Excel to nie wróg. To najlepsza mapa

Z czasem ten „tymczasowy” arkusz staje się systemem samym w sobie. I wtedy właśnie z ust pracowników padają te legendarne już słowa: Nie ruszaj tej formuły. Działa. Nie wpisuj nic w niebieskie pola. Nikt nie wie dlaczego.

Dlatego pierwsze pytanie, jakie zadajemy, brzmi: ***Dlaczego ten Excel w ogóle powstał? Co on takiego robi, czego nie potrafi Wasz system?***

Każdy taki arkusz (i karteczki, checklisty oraz stos maili) to idealna mapa drogowa. Pokazuje dokładnie te miejsca, w których oficjalny system zawiódł.

Czy Twój CFO wie, że...

... firmy inwestujące w systemy klasy ERP/CRM (licencje, usługi wdrożeniowe partnera) wydają na ten cel ok pół miliona złotych – a wg. badań (Wyrobek & Lula, Silesian University of Technology, 2025) to 500 tys. to dolna granica. Realnie 93% wdrożeń w Polsce kosztuje więcej. Jednak gdy modyfikacja oprogramowania core trwa miesiącami lub kosztuje kolejne tysiące złotych, pracownicy natychmiast załatwiają brakujące funkcje darmowymi arkuszami. W efekcie realne ROI z inwestycji technologicznej drastycznie spada, bo system nie kontroluje procesów na ostatniej mili.

Źródła:

- Gardens ERP: *Ile kosztuje wdrożenie systemu ERP dla średniej firmy produkcyjnej?*
- Wyrobek & Lula (2025), *Silesian University of Technology: Estimating ERP Implementation Costs in Poland*

ROZDZIAŁ 3.

„Proces działa stabilnie (do urlopu Kasi)”.

Jak firma staje się zakładnikiem wiedzy jednej osoby?

Każda firma ma swoją „Kasię”, czyli tego pracownika, który „ogarnia” te wszystkie Excele i notatki. Czasami Kasia pracuje w księgowości, czasami w logistyce, a czasami w dziale sprzedaży. W umowie ma wpisane „specjalistka”, ale wszyscy wiedzą, że jeśli wydarzy się cokolwiek niestandardowego, dzień należy zacząć od pielgrzymki do jej biurka i zadania pytania: **Kasiu, a jak to się właściwie robi?**

Potęgą Kasi opiera się na systemowych lukach. Przez lata nauczyła się radzić sobie z sytuacjami, których system nie przewiduje lub nie potrafi obsłużyć (np. przez brak jakiegoś pola czy funkcjonalności).

Podczas jednego z projektów analizowaliśmy proces obsługi faktur kosztowych. Prawdziwa biurowa gimnastyka zaczynała się przy dokumentach wymagających niestandardowej operacji, do której pracownik nie miał uprawnień w systemie. Zespół zapisywał numer faktury na kartce, która lądowała na biurku przełożonego. Manager po powrocie ze spotkań klikał coś w systemie i wołał: Możesz działać dalej! Nikt nie uważał tego za błąd – dla nich to był po prostu naturalny sposób pracy.



Gdzie macie kopię zapasową... wiedzy?

Formalnie więc wszystko klika się w systemie, ale w praktyce najważniejsze decyzje zapadają wyłącznie dzięki wiedzy ludzi, którzy metodą prób i błędów nauczyli się omijać ograniczenia technologii. Ta unikalna wiedza operacyjna jest dla firmy ogromną wartością, ale równolegle staje się jednym z największych ryzyk organizacyjnych dla ciągłości działania całego biznesu.

Bardzo często zadajemy jedno proste, ale niesamowicie otrzęwiające pytanie: ***Co w Waszej firmie całkowicie przestanie działać, jeśli jutro ta jedna, kluczowa osoba nie pojawi się rano w pracy?***

Co w Waszej firmie całkowicie przestanie działać, jeśli jutro ta jedna, kluczowa osoba nie pojawi się rano w pracy?

Po rzuceniu tego pytania w salach konferencyjnych zwykle zapada głębooka, cisza. A po chwili ktoś z nerwowym uśmiechem rzuca z końca stołu: *To zależy, kiedy wraca z urlopu...*

Czy Twój CFO wie, że...

... koszt odejścia kluczowego pracownika może przekroczyć ponad 200% jego rocznego wynagrodzenia, bez uwzględnienia utraty know-how i przestoju operacyjnego.

Źródła:

- SHRM: *The Myth of Replaceability: Preparing for the Loss of Key Employees*
- Deloitte: *Elevating the focus on human risk*

ROZDZIAŁ 4.

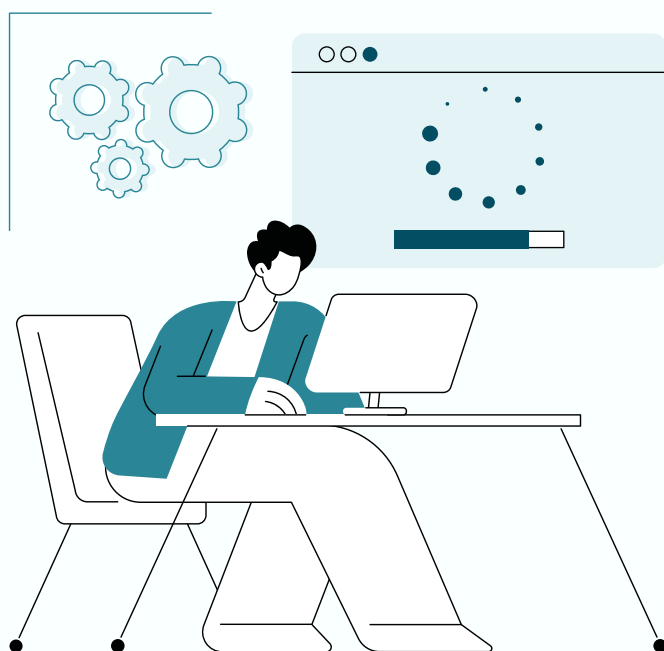
„To przecież tylko dwa kliknięcia...”

Kiedy niewidzialna fabryka wystawia rachunek?

Nikt nie wpisuje w swój kalendarz ani do systemu do śledzenia czasu pracy takiego zadania: 09:15-09:17 – *Kopiowanie danych z systemu CRM do faktury w ERP, bo integracja znowu padła.*

No bo po co? To przecież tylko dwie minuty. Podobnie zresztą wygląda sprawdzanie numeru zamówienia zapisanego na kartce lub w notesie, ręczne porównywanie dwóch dokumentów czy swivel chair problem (sytuacja w której pracownik obraca się na krześle między dwoma monitorami lub aplikacjami i ręcznie przenosi dane z jednego systemu do drugiego).

To przecież tylko dwie minuty.



Każda z tych czynności trwa może kilka sekund. Żadna z nich z osobna nie wygląda na problem. Jednak nim są i polega on na tym, że z takich niewinnych „dwóch minut” bardzo szybko składa się cały dzień pracy. **Najdroższa praca w firmie to ta, której... nikt nie liczy i której nie widać w żadnych oficjalnych budżetach.**

Regularnie pytamy CFO i CTO firm średniej i dużej wielkości: Ile czasu Wasze zespoły spędzają na pracy pomiędzy systemami? Zazwyczaj w odpowiedzi słyszymy ciszę albo luźne szacunki.

Podczas jednego z projektów zmierzaliśmy nie czas pracy, a... kliknięcia myszką. Okazało się, że standardowe procedowanie jednej zwykłej faktury wymagało od pracownika aż 112 kliknięć, z czego ponad 30% nie miało żadnej wartości biznesowej. Te kliknięcia były potrzebne wyłącznie po to, by pokonać „piekło kopiowania i wklejania”*, czyli przeklejać dane między oknami i zamykać wyskakujące komunikaty. Przy jednej fakturze to nic, ale w skali miesiąca to wręcz czarna dziura pochłaniająca mnóstwo czasu.

**Na forach użytkownicy opisują to jako copy-paste hell*

Żeby uświadomić sobie, o jakich kwotach mówimy, spójrzmy ponownie na podsumowanie strat finansowych generowanych wyłącznie przez manualne operacje, przyjmując bardzo bezpieczne założenia przyjęte w rozdziale 1:

Wielkość zespołu operacyjnego	Marnowane roboczogodziny (rocznie)	Bezpośrednia strata finansowa (rocznie)
Skala S (do 20 osób)	2 500 godzin	162 500 PLN
Skala M (do 50 osób)	6 250 godzin	406 250 PLN
Skala L (100+ osób)	12 500 godzin	812 500 PLN

Kiedy patrzy się na te liczby, staje się jasne, że te niewinne „dwa kliknięcia” i „szybkie przepisanie danych” to w skali roku potężny wyciek gotówki z firmy.

Baza PESEL na darmowym dysku, czyli compliance po polsku

Kiedy człowiek robi za żywy integrator systemów i kopiuje setki danych dziennie, w końcu popełni błąd – i to za niego przyjdzie zapłacić.

Gdy ludzie zaczynają szukać rozwiązań na własną rękę, pojawia się jeszcze jedno ryzyko: compliance. Ograniczenia funkcjonalne oficjalnego oprogramowania popychają ich do korzystania z narzędzi z obszaru shadow IT: darmowych platform chmurowych,

nieautoryzowanych systemów do planowania czy publicznych modeli językowych AI żeby tylko „szybko coś posortować”. W ten sposób dane firmy wyptywają szerokim strumieniem poza bezpieczną infrastrukturę przedsiębiorstwa.

Czy Twój CFO wie, że...

...decyzje UODO z 2023-2024 roku dokumentują kary od kilkudziesięciu tysięcy do ponad 4 mln PLN, zależnie od skali naruszenia i wielkości podmiotu. Do tego dochodzi koszt obowiązkowego audytu naprawczego oraz krytyczne straty wizerunkowe, które potrafią zablokować kontrakty z kluczowymi partnerami B2B.

Źródła:

- *Kto płaci za naruszenie RODO? Kary pieniężne nałożone przez Prezesa UODO w 2024 r. [RAPORT]*
- *Kary UODO w 2024 roku – podsumowanie decyzji*

ROZDZIAŁ 5.

„To tymczasowe rozwiązanie ma już siedem lat”.

Dlaczego tak trudno wyjść z tego labiryntu na własną rękę?

Jeszcze nigdy w naszej karierze nie spotkaliśmy zarządu ani dyrektora IT, który z pełną premedytacją usiadłby przy biurku i ogłosił: Panowie, plan na ten rok jest taki: stwórzmy proces tak zawity, potężny i niezrozumiały, żeby za pięć lat nikt w tej firmie nie miał pojęcia, o co w nim chodzi.

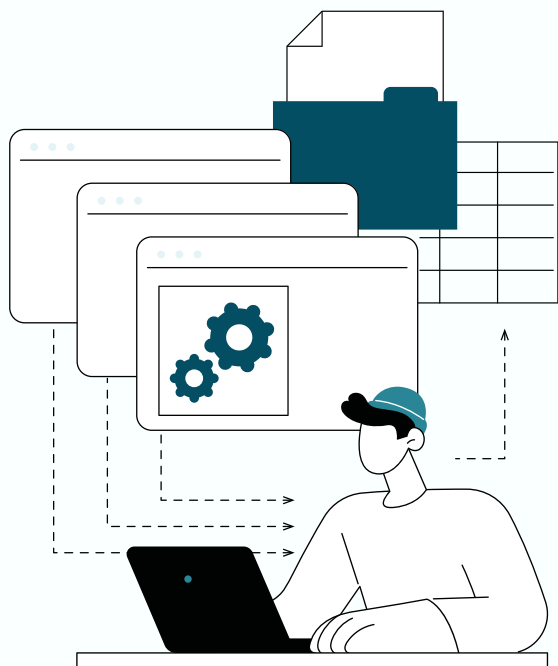
A jednak dokładnie z takimi procesami-potworami spotykamy się najczęściej. One nie powstały w wyniku złych intencji czy sabotażu. Wręcz przeciwnie. System nie ogarniał jakiegoś wyjątku? Powstał Excel. Klient zażądał dodatkowego raportu? Dopisano kolejną zakładkę. Pojawił się nowy obowiązek prawny? Dorzucono dodatkową, ręczną kontrolę.

I niemal zawsze, absolutnie przy każdym takim wdrożeniu, w biurze padało to legendarne, magiczne zaklęcie: *Ale to tylko tak na razie.*

Ale to tylko tak na razie.

Problem polega na tym, że z reguły **nie ma rzeczy bardziej trwałej niż tymczasowe rozwiązanie**. Te prowizorki mają tendencję do zapuszczania korzeni, obrastania w legendy i przechodzenia na kolejne pokolenia pracowników. Kiedy podczas analiz procesów pytamy zespoły, od jak dawna pracują na danym, skomplikowanym arkuszu, odpowiedzi są uderzająco spójne: A to już tu było, jak przychodziłem do firmy 6 lat temu albo Od zawsze.

W pewnym momencie nikt już nie pamięta, po co ten plik w ogóle powstał. Za to wszyscy wiedzą jedno: lepiej nic nie zmieniać, bo może przestać działać.



Klasyczna sytuacja z naszych warsztatów procesowych: pytamy zespół o potężny arkusz Excela z makrami, używany codziennie w dziale operacyjnym. Po co właściwie jest ten plik i co on dokładnie robi? – pytamy. Po chwili jedna z osób odpowiada z rozbrajającą szczerością: Szczerze? Nie mamy pojęcia. Stworzył go taki Bartek, ale on odszedł z firmy w 2021 roku. Plik ma kolory i legendy, ale w sumie nie wiemy, co oznaczają. Ale kiedyś spróbowaliśmy go nie odpalać przez dwa dni i cały proces logistyczny po prostu się zatrzymał. Więc odpalamy.

Ta wypowiedź mówi o ukrytym ryzyku operacyjnym (poleganiu na wiedzy jednej osoby) więcej niż jakikolwiek podręcznik do zarządzania. Kluczowy proces firmy wisi na cyfrowym widmie, którego nikt nie potrafi nawet zmodyfikować.

Dwa klasyczne błędy, czyli jak firmy próbują gasić pożar benzyną

Kiedy podwójny obieg danych zaczyna palić w oczy pion technologiczny i finanse, pierwszą reakcją jest chęć natychmiastowego zrobienia porządków. Organizacje wpadają jednak w pułapkę, próbując eliminować objawy (arkusze i karteczki) zamiast ich przyczyny. Zazwyczaj kończy się to spektakularną wywrotką na jednej z dwóch strategii.

- **Dokupmy kolejny moduł ERP.** Kolejny moduł od wielkiego dostawcy to potężny cios dla budżetu i wyrok dla obciążonego działu IT, oznaczający miesiące konfiguracji. Zanim moduł ruszy, rzeczywistość zmieni się trzy razy, a pracownicy stworzą w międzyczasie pięć nowych Exceli.
- **Masowe szkolenia personelu.** *Nie klikają w ERP, bo go nie umieją – wyślijmy ich na szkolenie!* Budżet pęka, ludzie wracają do biurka, zderzają się z dokładnie tymi samymi barierami systemowymi, co wcześniej i z braku bieżącego wsparcia błyskawicznie wracają do starych nawyków. Efekt jest chwilowy, koszt – trwały.

Fundamentalna zasada: najpierw logika, potem technologia

W PIRXON wyznajemy świętą zasadę: **najpierw pełne zrozumienie i uporządkowanie procesu, a dopiero potem dobór i wdrożenie technologii.**

Próba automatyzacji chaosu przez zakup nowego oprogramowania bez wcześniejszego zmapowania „stanu zero” doprowadzi tylko do jednego: system zacznie sypać błędami, a budżet będzie znikać jeszcze szybciej, niż do tej pory.

Dlatego podczas analiz procesowych nie pytamy: Co chcecie zautomatyzować? a Dlaczego Wasi ludzie w ogóle wykonują tę czynność?

I to jest ten moment, w którym kurtyna opada. Nagle okazuje się, że niektórych działań w ogóle nie warto automatyzować, bo się do tego nie nadają (np. przez zbyt wiele wyjątków lub jest to po prostu nieopłacalne) ani przenosić do systemów.

Intuicyjne metody, jak kupowanie kolejnych modułów i opłacanie masowych szkoleń to najdroższa droga na skróty. W ten sposób firmy nie eliminują problemu, a jedynie kupują czas. Bilans tych działań rzadko trafia do oficjalnych raportów, ale prawda jest brutalna: **martwe licencje, nieużywane oprogramowanie i szkolenia, po których pracownicy i tak wracają do starych nawyków, to największa, niewidoczna czarna dziura w budżecie transformacji cyfrowej.** Strukturalnego problemu nie da się rozwiązać pieniędzmi. Zanim technologia dostanie zielone światło, pierwszym i najważniejszym kosztem, jaki firma musi ponieść, jest czas poświęcony na uporządkowanie procesu. Każda inna kolejność to po prostu marnowanie kapitału.

ROZDZIAŁ 6.

Nie zaczynaj od technologii. Zaczniij od pytania: co się właściwie dzieje?

Po przeczytaniu poprzednich rozdziałów możesz odnieść wrażenie, że największym problemem organizacji jest Excel. Albo ręczne przepisywanie danych. Albo *shadow IT*. W rzeczywistości to wszystko jedynie objawy. Źródło problemu leży gdzie indziej: proces przestał odpowiadać temu, jak firma naprawdę pracuje.

Przez lata był uzupełniany wyjątkami, obejściami i kolejnymi prowizorkami. W efekcie oficjalny proces istnieje w systemie, a rzeczywisty – w codziennych działaniach ludzi.

Dlatego uporządkowanie procesu nie zaczyna się od wyboru technologii. Zaczyna się od zrozumienia, jak praca wygląda dzisiaj.

Co tu się właściwie dzieje? – to jedno z najczęstszych zdań, jakie słyszymy podczas pierwszych spotkań. Nasi klienci nie zaczynają rozmowy od technicznych skrótów. Nie pytają w drzwiach, jak wdrożyć RPA, ani czy lepiej sprawdzi się Power Automate, Power Apps czy AI. Najczęściej siadają przy stole, biorą głęboki oddech i mówią:

Pomóżcie nam po prostu uporządkować ten proces, bo z roku na rok robi się z tego coraz większy chaos.





Badaliśmy kiedyś proces logistyczny, który zarząd dumnie nazywał „w pełni cyfrowym”. System automatycznie generował raporty wysyłek i wysyłał je e-mailem. Na tym kończyła się automatyzacja. Drugi program – magazynowy – nie był z nim zintegrowany, więc pracownik drukował każdą taką wiadomość, przechodził z kartką do drugiego pokoju i ręcznie przepisywał dane do systemu WMS. Formalnie proces był cyfrowy. Praktycznie papier nadal był jego integralną częścią. Firma wydała krocie na cyfryzację, która w praktyce niewiele zmieniła – zautomatyzowano czynność, która w dobrze poukładanej firmie w ogóle nie powinna istnieć.

To pokazuje coś ważnego: samo wdrożenie technologii nie oznacza jeszcze uporządkowania pracy. Można równie skutecznie zautomatyzować etap procesu, który od początku nie miał sensu.

Dlatego pierwszym pytaniem nigdy nie powinno być: jakiego narzędzia potrzebujemy? Zanim dojdzie do wyboru systemu, warto odpowiedzieć sobie na cztery proste pytania:

1. Gdzie ludzie wykonują pracę poza systemami?
2. Które czynności powtarzają się każdego dnia?
3. Które wyjątki dawno stały się już standardem?
4. Które działania nie wnoszą żadnej wartości i istnieją wyłącznie dlatego, że „zawsze tak było”?

Dopiero po takiej analizie widać, które elementy procesu warto zachować, które uprościć, a które wyeliminować. Dopiero na takim fundamencie technologia zaczyna rozwiązywać problemy, zamiast je maskować.

Doświadczenia z naszych analiz procesowych

W większości projektów zaczynamy od Odkrywania Procesów – obserwacji, jak proces wygląda naprawdę, zanim ktokolwiek zacznie mówić o narzędziach. Nie w dokumentacji, tylko na ekranach i biurkach ludzi, którzy go realizują. Bardzo często okazuje się, że największa część pracy odbywa się właśnie poza systemami, które firma uznaje za swój oficjalny proces.

ROZDZIAŁ 7.

Największy potencjał nie jest w nowym systemie. Jest między tymi, które już masz

Czasami najlepszym rozwiązaniem okaże się robot RPA. Innym razem wystarczy prosta aplikacja low-code. Gdzie indziej największą wartość przyniesie agent AI albo zwykła integracja między dwoma systemami, które od lat ze sobą nie rozmawiają. Nie ma jednego narzędzia, które rozwiązuje każdy problem – i każdy, kto twierdzi inaczej, sprzedaje raczej swój produkt niż rozwiązanie dla Twojego procesu.

To podejście zmienia sposób myślenia o automatyzacji. Nie polega ono na zastępowaniu ludzi ani na wymianie całej infrastruktury IT. Polega na eliminowaniu pracy, która nigdy nie powinna była być wykonywana ręcznie. Dzięki temu pracownicy przestają pełnić rolę integratorów między systemami i mogą skupić się na zadaniach wymagających wiedzy, doświadczenia i podejmowania decyzji – czyli tym, do czego faktycznie ich zatrudniono.

W wielu organizacjach, z którymi pracowaliśmy, największy potencjał wcale nie leżał w zakupie kolejnego systemu, a w przestrzeni pomiędzy systemami, które już tam były. To właśnie tam każdego dnia powstają dodatkowe kliknięcia, ręczne walidacje i nieudokumentowane obejścia, o których pisaliśmy w poprzednich rozdziałach. Odzyskanie kontroli nad tym obszarem często przynosi większą zmianę niż kolejna inwestycja w oprogramowanie.

Zanim więc zaczniesz automatyzować – wybierz jeden proces. Nie ten najbardziej spektakularny, tylko ten, który każdego dnia najbardziej angażuje ludzi w ręczne przepisywanie danych i obchodzenie ograniczeń systemów.

Zobacz, ile pracy naprawdę odbywa się poza jego oficjalną wersją. Dopiero wtedy warto zadać sobie pytanie, czy ten proces wymaga nowego systemu, czy wystarczy odzyskać nad nim kontrolę. Bo automatyzacja nie zaczyna się od robota. Zaczyna się od zrozumienia procesu.

ROZDZIAŁ 8.

Chaos zaczyna kosztować dopiero wtedy, gdy przestajesz go zauważać.

Dlaczego największym ryzykiem nie są systemy, tylko codzienna rutyna?

Większość organizacji nie ma poczucia, że pracuje w chaosie. Procesy działają, klienci są obsługiwani, towar wyjeżdża z magazynu, faktury są księgowane. Z zewnątrz wszystko wygląda poprawnie. Problem polega na tym, że firma coraz więcej energii poświęca nie na realizację procesu, ale na utrzymywanie go przy życiu.

Każdego dnia ktoś porównuje dane, sprawdza raport, który system już wygenerował, ręcznie przenosi informacje między aplikacjami i pilnuje, żeby „wszystko się zgadzało”. Te czynności nie trafiają do planów projektowych ani raportów zarządczych. Są po prostu częścią codziennej pracy – i dlatego tak łatwo uznać je za normalność.

Podczas jednego z wdrożeń rozmawialiśmy z zespołem, który onboardował nową osobę do działu obsługi zamówień. Nikt nie usiadł z nią, żeby wytłumaczyć proces od podstaw. Zamiast tego przekazano jej gotowy arkusz, listę siedmiu „wyjątków, o których trzeba pamiętać” i jedno zdanie: Tak u nas się po prostu pracuje. Po trzech tygodniach nowa pracownica sama zaczęła uczyć tych samych obejść kolejną osobę. Nikt w tym procesie nie zrobił nic złego – a mimo to chaos właśnie znalazł swojego trzeciego z rzędu strażnika.



To pokazuje, jak łatwo organizacja przestaje zauważać, że proces wygląda inaczej, niż został zaprojektowany. Najbardziej niebezpieczny moment nie następuje wtedy, gdy pojawia się pierwszy Excel, ani wtedy, gdy proces wymaga dodatkowej kartki. Prawdziwe ryzyko zaczyna się wtedy, gdy nikt nie wyobraża sobie już pracy bez tych obejść. Wtedy chaos przestaje być wyjątkiem i staje się standardem.

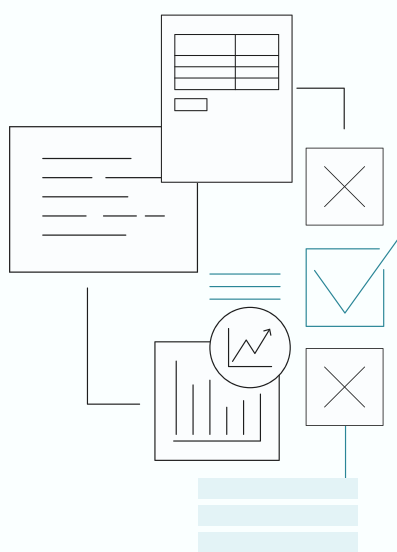
Właśnie dlatego wiele firm latami nie dostrzega problemu – jego koszty są rozproszone. Pięć minut tutaj, dziesięć tam, jedna dodatkowa kontrola, jeszcze jeden raport, jeszcze jeden plik.

Każda z tych czynności z osobna wydaje się zbyt mała, żeby się nią zajmować. Razem tworzą jednak proces, który angażuje ludzi bardziej niż system, który miał im pomagać.

Największym kosztem nie są jednak nawet roboczogodziny. Najdroższa jest utrata zdolności do zmiany. Każda nowa inicjatywa wymaga uwzględnienia niepisanych wyjątków. Każda modyfikacja systemu oznacza sprawdzenie, czy nie przestanie działać któryś z nieformalnych elementów procesu, o których wie tylko kilka osób. Każde usprawnienie staje się trudniejsze, ponieważ organizacja nie wie już, gdzie naprawdę przebiega jej własny proces.

To wyjaśnia, dlaczego niektóre projekty wdrożeniowe trwają miesiącami. Nie dlatego, że technologia jest skomplikowana, tylko dlatego, że najpierw trzeba zidentyfikować wszystko to, czego nie widać na żadnym diagramie.

Co najczęściej widzimy podczas warsztatów Odkrywania Procesów?



Największym problemem rzadko jest sam system. Znacznie częściej są nim: ręczne walidacje, wyjątki, które dawno stały się standardem, procesy zależne od jednej osoby oraz praca wykonywana w przestrzeni między systemami, której nikt formalnie nie nadzoruje.

Firmy zazwyczaj pytają nas: *ile będzie kosztowała automatyzacja?* Znacznie ważniejsze jest jednak inne pytanie: *ile kosztuje pozostawienie procesu w obecnej postaci?* Bo ten koszt nie polega wyłącznie na marnowanym czasie. To również większa liczba błędów, trudniejsze wdrażanie nowych pracowników, rosnąca zależność od pojedynczych osób i coraz większa ostrożność przed jakąkolwiek zmianą.

Proces nie przestaje działać z dnia na dzień. Najczęściej staje się coraz bardziej skomplikowany – po trochu, niemal niezauważalnie. Dlatego największym sygnałem ostrzegawczym nie jest awaria systemu, tylko zdanie, które w wielu firmach pada każdego dnia: Lepiej tego nie ruszaj. Działa. Bardzo często oznacza ono, że proces już dawno wymknął się spod kontroli i że nikt już dokładnie nie wie, jak wygląda w rzeczywistości.

Zobacz swój proces takim, jaki jest naprawdę

Przez cały ten e-book pokazywaliśmy jedno zjawisko: proces formalnie istnieje w systemie, a praktycznie działa obok niego. To, czy dotyczy to również Twojej organizacji, można sprawdzić znacznie szybciej, niż się wydaje.

Podczas warsztatu Odkrywania Procesów obserwujemy, jak proces wygląda w codziennej pracy. Nie analizujemy wyłącznie dokumentacji – rozmawiamy z użytkownikami, śledzimy przepływ informacji i szukamy miejsc, w których ludzie przejmują pracę od systemów. To właśnie tam najczęściej kryją się ręczne czynności, niepotrzebne wyjątki, ukryte koszty, procesy zależne od jednej osoby i realny potencjał do automatyzacji.

Z praktyki PIRXON

W zależności od charakteru procesu zwrot z inwestycji może nastąpić już po niespełna 2 miesiącach. W wielu wdrożeniach pełny zwrot osiągany jest w około 6 miesięcy, a automatyzacja obejmuje nawet 90% procesu, ograniczając koszty operacyjne o około 30%. Dodatkowo projekty realizujemy w modelu Fixed-Price, dzięki czemu klient od początku zna koszt wdrożenia.

Źródło: dane własne PIRXON



Nie każdy proces warto automatyzować. **Dlatego zacznijmy od rozmowy.** Podczas Discovery Call porozmawiamy o procesach w Twojej firmie, wyzwaniach, z którymi się dziś mierzycie, i efektach, których oczekujecie od automatyzacji. Na przykładach podobnych wdrożeń pokażemy, gdzie zwykle kryje się potencjał i jak podejść do jego odkrywania. Zanim zdecydujesz, co i jak automatyzować, warto wiedzieć, od czego naprawdę warto zacząć.

Kliknij i umów darmowe Discovery Call >>



+48 783 961 993