

Arkadiusz JURCZUK  
Politechnika Białostocka  
Wydział Zarządzania  
Renata GABRYELCZYK  
Uniwersytet Warszawski  
Wydział Nauk Ekonomicznych

## CELE DOSKONALENIA PRZEDSIĘBIORSTW W KONTEKŚCIE DOJRZAŁOŚCI PROCESOWEJ

**Streszczenie.** Celem artykułu jest identyfikacja stymulatorów procesowego rozwoju przedsiębiorstw. W artykule przedstawiono wyniki diagnozy dojrzałości procesowej w kontekście celów projektów przedsiębiorstw. Założono, że kierunek procesowego rozwoju przedsiębiorstwa i jego poziom dojrzałości determinują cele zmian. Do realizacji zadania wykorzystano technikę wywiadu i wielowymiarową analizę korespondencji. Efektem prac jest identyfikacja celów rozwojowych na określonych etapach dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** dojrzałość procesowa, doskonalenie, zmiana, projekt.

## PURPOSES OF ENTERPRISES IMPROVEMENT IN THE CONTEXT OF PROCESS MATURITY

**Summary.** The purpose of this paper is to identify the triggers of development process-oriented enterprises. The article presents the results of the process maturity diagnosis in terms of objectives of enterprises development. It was assumed that the scope of the changes determines the direction of the enterprise development and its level of maturity. To accomplish research tasks questionnaire-based technique and multidimensional correspondence analysis were used. The result of the research is identification of development goals pursued by the company at certain maturity levels.

**Keywords:** process maturity, improvement, business change, project.

## 1. Dojrzałość procesowa przedsiębiorstw – modele i ocena

Koncepcja modeli dojrzałości procesowej (z ang. *BPMM*) nawiązuje do dwóch fundamentalnych dziedzin, tj. zarządzania jakością i systemów *Business Process Maturity Models* informatycznych. Filarami jakościowym BPMM są koncepcja zarządzania jakością Deminga (cykl *PDCA*) i model Crosby'ego (*Quality Management Maturity Grid*). Kolejnym filarem koncepcji modeli dojrzałości procesowej jest fazowy model rozwoju i wykorzystania systemów informatycznych zarządzania Nolana [14]. Podejścia wskazują na ewolucyjność i wielostopniowość zmian prowadzących do osiągnięcia pożądanego poziomu dojrzałości. Wskazuje się także na związek koncepcji dojrzałości procesowej z hierarchią ludzkich potrzeb (Maslow 1954) oraz teorią wzrostu ekonomicznego (Kuznets 1965).

Dynamiczny rozwój modeli dojrzałości procesów zapoczątkowało opracowanie przez Humphreya modelu Capability Maturity Model (CMM). Model ten miał za zadanie wspomagać przedsiębiorstwa informatyczne w zakresie oceny swoich zdolności i identyfikacji obszarów wymagających usprawnienia. W modelu CMM dojrzałość była rozumiana jako stopień zdolności organizacji do powtarzalności procesów wytwarzania oprogramowania, a także procesów zarządzania operacyjnego i strategicznego. Efektem doskonalenia procesów z wykorzystaniem modelu CMM miało być przede wszystkim spełnienie wymagań klienta [7, pp. 73-79]. Model Capability Maturity Model Integration (CMMI) uznawany jest za rozwinięcie CMM i obecnie należy do najbardziej popularnych narzędzi oceny dojrzałości organizacji [4, pp. 5-6]. Do kluczowych modeli dojrzałości wywodzących się tego nurtu należy także zaliczyć *Business Process Orientation Maturity Model* [11], *Process and Enterprise Maturity Model* [6], *Business Process Maturity Model* [20; 3].

Modele dojrzałości procesowej zawierają sekwencję etapów prowadzących do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo pożądaných zdolności organizacyjnych w specyficznym obszarze. Poziom zerowy (niedojrzały) przedsiębiorstwa jest charakteryzowany jako nieskoordynowane i nieustrukturyzowane działanie *ad hoc* i jest utożsamiany ze strukturą silosową. Procesy na tym etapie nie są projektowane zgodnie z zasadą *end-to-end*. Natomiast poziom pełnej dojrzałości oznacza, że procesy organizacji są systematycznie doskonalone, a działania te są stałym elementem kultury organizacyjnej [13]. Osiągnięcie etapu pełnej dojrzałości jest utożsamiane z najwyższym poziomem efektywności i skuteczności organizacji. Poziom dojrzałości procesowej organizacji odpowiada zakresowi, w jakim procesy są formalnie: zdefiniowane, zarządzane, elastyczne, mierzone i efektywne [5]. Ocena dojrzałości organizacji jest to weryfikacja stopnia powtarzalności procesu i jej zdolności do ciągłego doskonalenia, przy wykorzystaniu systemu mierników skoncentrowanych na oczekiwaniach klienta [16]. W praktyce biznesowej funkcjonuje wiele rodzajów modeli dojrzałości procesowej. Dojrzałość organizacji mierzona jest zazwyczaj w cztero- lub pięciostopniowej skali. Ocena dojrzałości ma

charakter wielowymiarowy. Powinna ona obejmować zarówno czynniki decydujące o powtarzalności procesu, jak i zasoby, zdolności zapewniające taką powtarzalność. Do istotnych aspektów objętych oceną, wpływających na dojrzałość organizacji, zalicza się:

- projektowanie i dokumentowanie procesu,
- zaangażowanie decydentów, kierownictwa,
- właścicielstwo procesów, pozycja i rola koordynatora procesów,
- pomiar i monitorowanie procesów,
- metody i techniki systematycznego doskonalenia procesów,
- kulturę organizacji, zachowania organizacyjne i strukturę organizacyjną [10].

Wśród elementów odgrywających istotną rolę w rozwoju organizacji procesocentrycznych wymienia się technologię informatyczną (oprogramowanie, systemy zarządzania infrastrukturą IT, systemy wspomagające zarządzanie i infrastrukturę). Konieczna jest jednak pełna synchronizacja działań związanych z wdrażaniem, rozwojem IT z projektami doskonalenia procesów organizacji. Podejście procesowe zakłada, że to procesy biznesowe są integratorem zasobów organizacji (ludzi, wiedzy, technologii) i to one kształtują strukturę systemów IT [17].

Czynnikiem inicjującym wdrożenie podejścia procesowego jest najczęściej redukcja kosztów działalności lub poprawa funkcjonowania procesów w celu podniesienia efektywności organizacji. Zainteresowanie wdrożeniem modeli dojrzałości wiąże się także z dążeniem organizacji do poprawy satysfakcji klientów, zwiększeniem elastyczności organizacji, usprawnieniem ich aktualnego systemu koordynacji i sterownia. Powodami wdrożenia podejścia procesowego są również konieczność spełnienia nowych wymagań (standardów, praktyk) narzucanych przez regulatora czy też wdrożenie, aktualizacja systemów IT, a także planowane fuzje i przejęcia. Rodzaj impulsu do zmian (wdrożenia podejścia procesowego) zależy od bieżącej sytuacji oraz strategii rozwoju przedsiębiorstwa [21; 8]. Stymulatory zmian zależne są od poziomu dojrzałości przedsiębiorstwa. Na poziomie początkowym są to zazwyczaj niska produktywność, słabe wyniki finansowe. Przedsiębiorstwa będące na drugim poziomie dążą już do usprawnienia istniejących procesów zaczynając od ich dokumentowania, najczęściej w postaci modeli. Impulsem do kolejnych zmian jest chęć sterowania procesami i ich automatyzacja. Na najwyższych poziomach dojrzałości przedsiębiorstwa pojawia się potrzeba zdefiniowania powiązań i zależności między procesami międzyfunkcyjnymi oraz identyfikacji i budowy relacji z dostawcami i klientami. Wejście na poziom optymalizacji procesów wymaga od organizacji wdrożenia mechanizmów kontroli całym łańcuchem wartości, obejmującym partnerów biznesowych i klientów [9].

## 2. Cel, zakres i metodyka badań

Sformułowane zadanie badawcze polegało na ocenie dojrzałości procesowej oraz identyfikacji celów projektów rozwojowych przedsiębiorstw z sektora przetwórstwa przemysłowego, działających w województwie podlaskim. Cele projektów doskonalenia przedsiębiorstw uznano za stymulatory procesowego rozwoju przedsiębiorstw. Przyjęty przez autorów cel badawczy został osiągnięty przez badania empiryczne i analizę ilościową, umożliwiającą identyfikację współwystępowania poziomu dojrzałości procesowej organizacji oraz celów i znaczenia projektów doskonalenia ww. przedsiębiorstw.

Badania empiryczne zostały przeprowadzone z wykorzystaniem metody ankietowej wśród 46 przedsiębiorstw produkcyjno-usługowych, działających na terenie województwa podlaskiego. Wywiady przeprowadzono z członkami zarządów bądź właścicielami przedsiębiorstw. Ocena dojrzałości pozwoliła na wyłonienie z całej grupy przedsiębiorstw będących na przynajmniej pierwszym poziomie dojrzałości. Około 57% przedsiębiorstw w badanej grupie spełniało to kryterium. W celu zachowania jednorodności badanej grupy zawężono ją do przedsiębiorstw średnich (powyżej 50 pracowników) i dużych (powyżej 250 pracowników) o zbliżonym profilu działalności (PKD: Sekcja C, Działy 25 i 28) oraz działających na rynku przynajmniej 10 lat. Selekcja taka, zdaniem autorów, jest szczególnie zasadna przy ocenie współwystępowania celów projektów doskonalenia przedsiębiorstw w kontekście ich rozwoju procesowego. Diagnoza poziomu dojrzałości procesowej została przeprowadzona dla wybranych 12 przedsiębiorstw.

Podstawową techniką badawczą był kwestionariusz ankietowy, umożliwiający zebranie informacji na temat funkcjonowania pięciu obszarów oceny przedsiębiorstwa (O) pod kątem diagnozy dojrzałości procesowej. Oceną objęto następujące obszary:

1. Dokumentacja procesów (O1),
2. Struktura organizacyjna: koordynator procesu i zespoły procesowe (O2),
3. System informacji o procesach (O3),
4. Wykorzystanie technologii informatycznych (O4),
5. System monitorowania i zarządzania procesami (O5).

W ramach każdego obszaru wyodrębniono kluczowe elementy (E) determinujące dojrzałość procesową przedsiębiorstwa. Ocena dojrzałości każdego z obszarów i elementu bazowała na deklaracyjnych wskazaniach respondentów. Do oceny dojrzałości procesowej wykorzystano pięciostopniowy model dojrzałości, według CMMI:

- Poziom 1 – inicjatywy procesowe (BPM-1),
- Poziom 2 – powtarzalność (BPM-2),
- Poziom 3 – standaryzacja (BPM-3),
- Poziom 4 – zarządzanie (BPM-4),
- Poziom 5 – optymalizacja (BPM-5).

Na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych predefiniowano 11 podstawowych celów doskonalenia przedsiębiorstwa:

- redukcja ogólnych kosztów działalności (C-1),
- poprawa jakości produktów i usług (C-2),
- redukcja kosztów, czasu obsługi klientów (C-3),
- poprawa satysfakcji klientów (C-4),
- usprawnienie procesów pomocniczych (C-5),
- usprawnienie obiegu dokumentów (C-6),
- obniżenie kosztów łańcucha dostaw (C-7),
- wprowadzanie nowych koncepcji zarządzania (C-8),
- zmiana wizerunku firmy jako nowoczesnie zarządzanej (C-9),
- spełnienie wymagań dostawców, klientów (C-10),
- wdrożenie zintegrowanego systemu informatycznego (C-11).

Znaczenie każdego z powyższych celów zostało ocenione subiektywnie przez respondentów w nominalnej skali trzystopniowej (1 – nieważne; 2 – ważne; 3- bardzo ważne).

Do realizacji zadania badawczego wykorzystano wielowymiarową analizę korespondencji (MCA) z zapisem zaobserwowanych liczebności kategorii cech za pomocą tablicy Burta. Istota MCA polega na naniesieniu punktów obrazujących kategorie cech na jedno-, dwu- lub trójwymiarowy układ współrzędnych przy utracie jak najmniejszej części informacji o rzeczywistej strukturze powiązań pomiędzy badanymi kategoriami. Wymiar przestrzeni rzutowania określono wykorzystując kryterium stopnia wyjaśnienia inercji oraz, tzw. kryterium łokcia, osypiska [18]. Na podstawie wyników MCA oceniono wzajemne położenie punktów odpowiadających kategoriom różnych zmiennych, po uwzględnieniu wyników ww. testu (rodzaje i wagi celów projektów doskonalenia przedsiębiorstwa C-1:C-11 versus poziomy dojrzałości procesowej BPM-1:BPM-5).

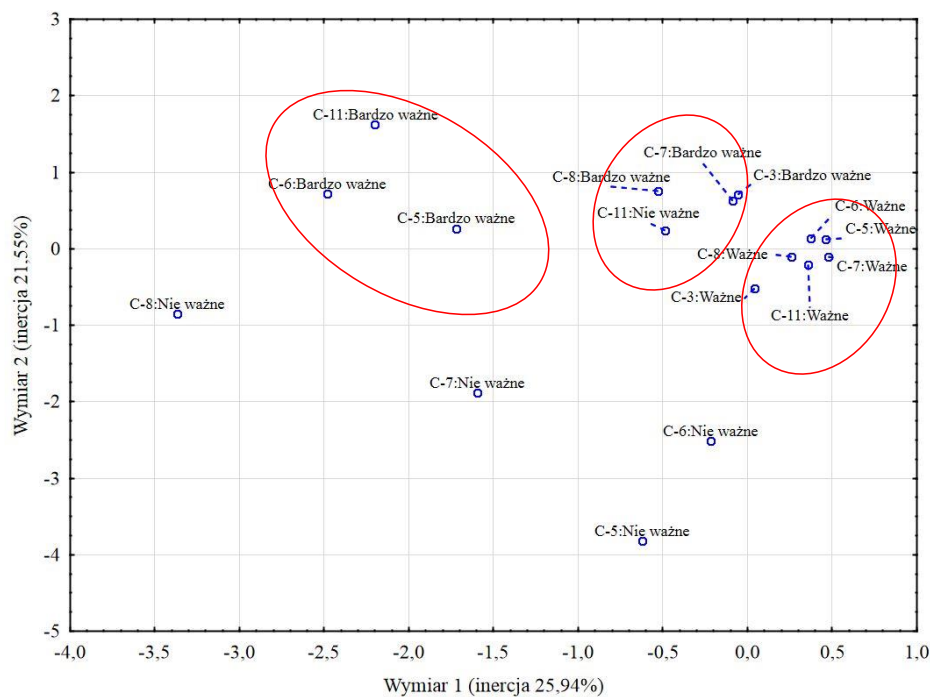
### **3. Cele doskonalenia przedsiębiorstw w kontekście ich rozwoju procesowego – wyniki badań**

Zgodnie z przyjętymi założeniami badania, przedsiębiorstwa wyselekcjonowane z grupy zostały poddane ocenie poziomu dojrzałości procesowej z uwzględnieniem pięciu, ww. obszarów. Z uwagi na ograniczenia redakcyjne w artykule zaprezentowano wybrane aspekty diagnozy dojrzałości, niezbędne do realizacji celu badawczego. Analiza całościowa uzyskanych wyników badań empirycznych wykazała, że 33% przedsiębiorstw znajduje się na etapie inicjatyw procesowych. Dokumentowanie procesów jest w tej grupie pochodną wdrożenia systemu zarządzania jakością. Opisy procesów zostały sformalizowane

i zatwierdzone jako standardowe procedury przez decydena lub organ zatwierdzający. Przedsiębiorstwa z tej grupy nie wykorzystują systemów IT do zarządzania. Na poziomie drugim dojrzałości znajduje się 50% przedsiębiorstw. Praktycznie wszystkie mają w pełni zinwentaryzowane i sklasyfikowane procesy. Powołany koordynator procesu ma ugruntowaną pozycję decyzyjną w strukturze organizacyjnej. Przedsiębiorstwa stosują tradycyjny system monitorowania kosztów, jakości wyrobów i usług. Wszystkie przedsiębiorstwa (poza jednym), które osiągnęły drugi poziom dojrzałości należą do grupy średnich przedsiębiorstw (pod względem wielkości zatrudnienia). Grupa znajdująca się na trzecim poziomie dojrzałości stanowi 17% badanych. Są to przedsiębiorstwa o uznanej renomie, działające na arenie międzynarodowej. Do opracowania procesów wykorzystują narzędzia informatyczne. Procedury są dokumentowane i aktualizowane. W strukturze organizacyjnej wyodrębniły zespoły procesowe, których działania są w pełni sformalizowane. Przedsiębiorstwa te kładą duży nacisk na dystrybucję informacji o procesach. System motywacyjny pracowników i menedżerów jest powiązany z oceną efektywności procesów. Przedsiębiorstwa te mają wdrożone moduły systemu ERP i wykorzystują w praktyce biznesowej system CRM. Wyniki analiz MCA dla grupy przedsiębiorstw stosujących podejście procesowe wykazały występowanie trzech głównych skupisk celów (rys. 1). Analiza korespondencji została przeprowadzona przy trzech wymiarach rzutowania, które odwzorowały 60,08% całkowitej inercji. Z uwagi jednak na czytelność wyników na rys. 1 przedstawiono wymiar 1-2, który najlepiej odzwierciedlił konfigurację punktów. Analiza MCA została poprzedzona testowaniem hipotezy o niezależności badanych cech z użyciem testu chi-kwadrat (przy  $p < 0,1$ ). Uzyskane wyniki testu  $\chi^2$  wskazały na zasadność poddania analizie MCA tylko sześciu z celów, tj.: C-3, C-5, C-6, C-7, C-8 i C-11 (rys. 1). Przedsiębiorstwa uznając za priorytetowy cel projektów swojego doskonalenia, np. usprawnienie obiegu dokumentów (C-6), wskazywały, że równie ważne dla nich jest usprawnienie procesów pomocniczych (C-5) i wdrożenie systemu IT (C-11).

Drugą interesującą grupę stanowią przedsiębiorstwa deklarujące zainteresowanie wprowadzeniem nowych metod zarządzania (C-8) i szukające możliwości poprawy swojej pozycji konkurencyjnej w optymalizacji łańcucha dostaw (C-7). Zestaw tych celów może świadczyć o wyższym poziomie dojrzałości tej grupy przedsiębiorstw (rys. 1).

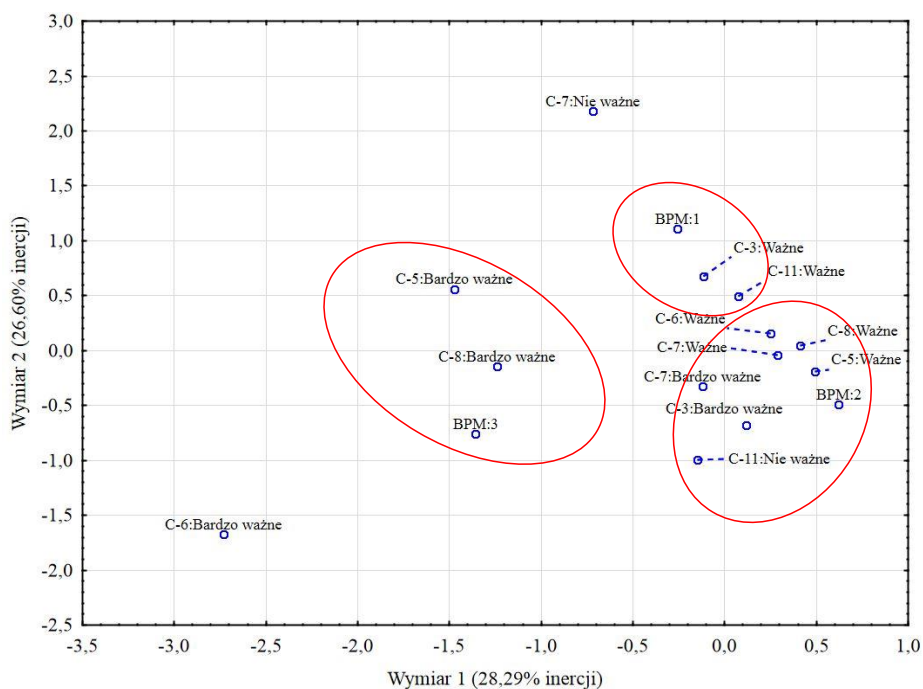
Na rys. 2 przedstawiono konfigurację punktów, odzwierciedlającą współwystępowanie poziomów dojrzałości i celów rozwojowych przedsiębiorstw w dwuwymiarowej przestrzeni czynnikowej (wymiar 1-2). Zasadnicze wnioskowanie przeprowadzono jednak z wykorzystaniem przestrzeni trójwymiarowej (68,31% inercji).



Rys. 1. Cele rozwojowe przedsiębiorstw procesocentrycznych

Fig. 1. Development goals of process-oriented enterprises

Źródło: Opracowanie własne (pakiet STATISTICA).



Rys. 2. Cele rozwojowe a dojrzałość procesowa badanych przedsiębiorstw

Fig. 2. Development goals versus process maturity levels of analysed enterprises

Źródło: Opracowanie własne (pakiet STATISTICA).

Biorąc pod uwagę poziom dojrzałości badanych przedsiębiorstw stwierdzono, że przedsiębiorstwa reprezentujące najniższy poziom dojrzałości (BPM:1) są zainteresowane budowaniem swojej przewagi konkurencyjnej przez działania, których celem jest redukcja kosztów działalności. Jest to jeden z dwóch podstawowych, obok informatyzacji, czynników determinujących wdrożenie podejścia procesowego. Te dwa czynniki należy uznać za inicjujące przejście tej grupy przedsiębiorstw na drugi poziom dojrzałości. Przejściu z poziomu drugiego na poziom trzeci towarzyszy dążenie przedsiębiorstw do poprawy jakości obsługi klientów przy minimalizacji kosztów jego obsługi (C-3) oraz do usprawnienia obiegu dokumentów (C-6) i poprawy funkcjonowania procesów pomocniczych. Zainteresowanie przedsiębiorstw takimi celami wynika z często obserwowanej na tym poziomie dojrzałości niespójności systemu obiegu informacji i dokumentów. Jej przyczyną jest niedostosowana forma i nie w pełni ustrukturyzowane zasady dokumentowania procesu, przejawiające się m.in. brakiem możliwości kontroli obiegu dokumentów, niezadawalającą dostępnością do dokumentów czy też zbyt długim czasem potrzebnym do lokalizacji dokumentu. Prowadzi to często do rozmycia odpowiedzialności za obieg informacji i dokumentów w przedsiębiorstwie i utrudnia doskonalenie procesów. Przedsiębiorstwa znajdujące się na trzecim poziomie dojrzałości (BPM:3) są zainteresowane wprowadzeniem nowych metod zarządzania i usprawnieniem procesów pomocniczych. Dotychczasowe doświadczenia autorów z realizacji projektów wdrożeniowych wskazują, że wiąże się to zazwyczaj z potrzebą regulacji pracy przedsiębiorstwa oraz zmianą formy i technik opracowywania oraz udostępniania dokumentacji procesu. Przedsiębiorstwa są zainteresowane wprowadzeniem metod pozwalających na udoskonalenie istniejącego podziału zadań i systemu decyzyjnego.

#### **4. Podsumowanie i wnioski z badań**

Przeprowadzone badania umożliwiły identyfikację kluczowych przyczyn wdrażania podejścia procesowego, zależnie od potencjału przedsiębiorstw. Jednak te wyniki należy rozważać w kontekście oceny ich dojrzałości procesowej. W literaturze brakuje badań głównych czynników sukcesu w rozwoju dojrzałości procesowej organizacji [15]. Analiza celów zmian organizacyjnych, przeprowadzona w niniejszym artykule, pozwala określić możliwe kierunki rozwoju przedsiębiorstw na drodze budowania ich dojrzałości procesowej oraz wskazać powody stagnacji w rozwoju procesowym organizacji.

Przeprowadzona diagnoza wykazała, że w większości przypadków występują istotne problemy ze definiowaniem i aktualizacją dokumentacji procesów w badanych przedsiębiorstwach. Nie dostrzega się też roli koordynatora i systemu informacji o procesach w ich doskonaleniu. Stymulatorem do wdrożenia zmian przedsiębiorstw o niskim poziomie dojrzałości są przede wszystkim koszty działalności. Przedsiębiorstwa te we wdrożeniu



systemów IT upatrują szansy na rozwiązanie problemów i poprawę efektywności. Wybór tej opcji rozwoju, bez wcześniej diagnozy potrzeb informacyjnych i analizy procesów, powoduje, że to system informatyczny „narzuci” sposób ich funkcjonowania. Dominującym problemem badanych przedsiębiorstw, niezależnie pod poziomu dojrzałości jest niespójność procesów pomocniczych. Stan ten może wynikać z braku pełnej diagnozy źródłowych przyczyn problemów przedsiębiorstw. Wyniki badań wskazują na brak niezbędnych kompetencji i zrozumienia koncepcji podejścia procesowego w badanej grupie przedsiębiorstw. Z tego powodu przyszłe badania powinny skoncentrować się na analizie „sytuacyjnych modeli dojrzałości” [12], które będą lepiej dopasowane do specyficznych potrzeb i potencjału organizacji i ukierunkują je w rozwoju procesowym.

## Bibliografia

1. Crosby P.B.: *Quality is free: The art of making quality certain*. McGraw-Hill Book Company, New York 1979.
2. De Bruin, T., Rosemann M.: *Towards a Business Process Management Maturity Model*, [in:] Bartmann, D. Rajola F., Kallinikos J., et al. (eds.): *ECIS 2005 Proceedings of the Thirteenth European Conference on Information Systems*, Regensburg 2005.
3. Gabryelczyk R., Jurczuk A., Misiak Z.: *Modele dojrzałości procesów i organizacji - analiza obszarów zastosowań*, [w:] Siemieniuk N., Michalczyk G. (red.): *Technologie informacyjne w zarządzaniu organizacjami*. Wydawnictwo UwB, Białystok 2012, s. 97-114.
4. Gibson D.L., Goldenson D.R., Kost K.: *Performance Results of CMMI-Based Process Improvement*. Technical Report CMU/SEI-2006-004. SEI, 2006, pp. 5-6.
5. Grajewski P.: *Organizacja procesowa*. PWE, Warszawa 2007, s. 119.
6. Hammer, M.: *The process audit*. “Harvard Business Review”, vol. 85, no. 4, 2007, p. 111-123.
7. Humphrey W.S.: *Characterizing the software process: a maturity framework*. “Software”, vol. 5, no. 2, 1988, pp.73-79.
8. Jeston J., Nelis J.: *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*, Elsevier, Burlington 2008, pp. 16-19.
9. Kerremans M.: *Maturity Assessment for Business Process Improvement Leaders: Six Phases for Successful BPM Adoption*, Gartner, Stamford 2008, pp. 7-15.
10. Kohlbacher M., Reijers H.A.: *The effects of process-oriented organizational design on firm performance*. “Business Process Management Journal”, vol. 19 no. 2, 2013, p. 245-262.
11. McCormack K. P., Johnson W. C.: *Business Process Orientation. Gaining the E-Business Competitive Advantage*. St. Lucie Press, New York 2001, pp. 51-61.
12. Mettler T., Rohner P.: *Situational maturity models as instrumental artifacts for organizational design*. Proceedings of the 4th International Conference on Design Science Research in Information Systems and Technology, New York, Article no. 22, 2009, pp. 1-9.

13. Niehaves B., Poeppelbuss J., Plattfauf R., Becker J.: BPM capability development – a matter of contingencies. "Business Process Management Journal", vol. 20, 2014, pp. 90-106.
14. Nolan R.L.: Managing the Crisis in Data Processing. "Harvard Business Review", vol. 57, 1979, pp. 115-126.
15. Roglinger M., Poppelbuss J., Becker J.: Maturity Models in Business Process Management. "Business Process Management Journal", vol. 18, no. 2, 2012, pp. 328-346.
16. Rosemann M., De Bruin T., Power B.: BPM Maturity, [in:] Jeston J., Nelis J., (eds.): Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations, Elsevier, Burlington 2008, pp. 313-329.
17. Smith H., Fingar P.: Business Process Management: The Third Wave. Meghan-Kiffer Press, Tampa 2007, pp. 219-260.
18. Stanimir A.: Analiza korespondencji jako narzędzie do badania zjawisk ekonomicznych. Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2005.
19. Wong W.P., Ahmad N.H, Nasurdin A.M., Mohamad M.N.: The impact of external environmental on business process management and organizational performance. "Service Business", vol. 8, issue 4, 2014, pp. 561-562.
20. Business Process Maturity Model (BPMM), version 1.0, OMG Document Number: formal/2008-06-01, Object Management Group, [www.omg.org](http://www.omg.org).
21. Harmon P., Wolf C.: The state of Business Process Management, A BPTrends Report [www.bptrends.com](http://www.bptrends.com), 2014, p. 12-13.

## Abstract

The changes in the business environment are causing growing interest of process approach. Companies perceive the new approach a chance to improve their competitive position. Implementation of the changes should be preceded by an evaluation of capabilities of the company based on the formal framework. The article clarifies the idea of business process maturity models (BPMM) then explores the triggers of evolution of process-oriented enterprises. It was assumed that the scope of the changes determines the direction of enterprise development and its level of maturity. To accomplish the research task questionnaire-based survey were conducted. Based on multidimensional correspondence analysis (MCA) and desk research we identify relation between development goals maturity levels of enterprises.