

# Paweł Wroński

---

## Procesowe ujęcie działalności przedsiębiorstwa wyzwaniem przyszłości

---

Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia 36, 53-65

---

2002

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

PAWEŁ WROŃSKI

*Procesowe ujęcie działalności przedsiębiorstwa  
wyzwaniem przyszłości*

---

The activity of a company approached as a process – a challenge for the future

Rozwój koncepcji behawioryzmu oraz włączenie do badań nad organizacjami aparatu pojęciowego i metodologii teorii systemów pozwoliło dostrzec, iż organizacje nie są mechanizmami, którymi twórcy mogą manipulować w dowolny sposób.<sup>1</sup>

Organizacja, jako system spójnych elementów tworzących jej strukturę, poddawana jest nieustannie oddziaływaniu dwóch sił o przeciwstawnych kierunkach działania. Z jednej strony tendencji zachowawczej, ukierunkowanej na zachowanie dotychczasowych relacji wewnątrzorganizacyjnych, z drugiej – konieczności zmian odpowiadających wymaganiom otoczenia. Harmonia i równowaga niezbędna na wymagany, dla każdego przedsiębiorstwa, do przetrwania i rozwoju poziomie jest swoistym stanem wahania, niezdecydowania między stabilnością a zmianą.<sup>2</sup>

Postęp w technice i technologii, jaki dokonał się w ostatnich latach i coraz szybciej zmieniające się warunki otoczenia sprawiają, że klasyczne sposoby zarządzania przedsiębiorstwem stają się niewystarczające. Odzwierciedleniem tego stanu są przestarzałe struktury organizacyjne i nieefektywny sposób pozyskiwania informacji. Doświadczenia ostatnich lat pokazują jednak, że istnieje sposób na przynajmniej częściową poprawę tej sytuacji. Złamanie

---

<sup>1</sup> Zob. J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1975, s. 115 i n. oraz W. Kieżun, *Podstawy organizacji i zarządzania*, KiW, Warszawa 1977, s. 378.

<sup>2</sup> Zob. G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998, s. 106 oraz D. K. Carr, K. J. Hard, W. J. Trahant, *Zarządzanie procesem zmian*, PWN, Warszawa 1998, s. 11.

dotychczasowych reguł zarządzania i koncentracja na procesach, a nie na zadaniach, stwarza szansę na powstanie „nowej jakości” w zaspokajaniu potrzeb informacyjnych przedsiębiorstwa.

Zgodnie z klasyczną koncepcją przedsiębiorstwo przedstawiane jest jako zbiór funkcji lub zawodowych specjalności, takich jak marketing, handel, prace badawczo-rozwojowe, technologia i produkcja, która z kolei dzieli się na węższe specjalności (np. magazynowanie, formowanie, montaż, malowanie itp.) oraz dystrybucja, usługi posprzedażne itp.<sup>3</sup>

Zauważono jednak, że dotychczasowe klasyczne podejście do funkcjonowania przedsiębiorstwa nie spełnia już swej roli w nowych warunkach działania organizacji gospodarczej. W małych oraz młodych organizacjach pionowe podejście do organizacji nie jest istotnym problemem, gdyż wszyscy uczestnicy znają się i wiedzą, czym zajmują się inni. Jednakże z biegiem czasu i wzrostem stopnia złożoności organizacji, pod wpływem zmian w jej otoczeniu i wprowadzania nowych technologii, takie spojrzenie na organizację staje się dla niej poważnym obciążeniem.<sup>4</sup>

Zagrożenie dla współczesnego przedsiębiorstwa zorganizowanego w sposób pionowy i funkcjonalny kryje się w tym, że cele działów funkcjonalnych są ustalane niezależnie od siebie, a spotkania pomiędzy ich przedstawicielami ograniczają się do przekazania raportów o realizowanych zadaniach.<sup>5</sup> Usiłując osiągnąć wyznaczone cele, działy dokonują optymalizacji. Jednak optymalizacja na poziomie działów często prowadzi do pogorszenia wyników przedsiębiorstwa jako całości, np. dział badań i rozwoju jest zadowolony, gdy zaprojektuje produkt wyrafinowany technicznie. Jeżeli nie można go sprzedać, to jest to problem działu sprzedaży. Jeżeli nie można wyprodukować go tak, aby przynosił zyski – problem działu produkcji itp.

Obserwuje się, że podejście funkcjonalne zamyka przedsiębiorstwo nie dając interakcyjnej wymiany informacji z klientami i kooperantami i utrudnia, czy nawet zamyka przepływ informacji pomiędzy komórkami organizacyjnymi samego przedsiębiorstwa.<sup>6</sup> Dopiero systemowe (horyzontalne) podejście do organizacji, w którym wyróżnia się zależności pomiędzy: klientami, przebiegiem pracy, produktem i kooperantami, „otworzyło” przedsiębiorstwa. Takie ujęcie organizacji pozwoliło na dostrzeżenie, w jaki sposób wykonywana jest praca – podstawą są procesy, które przekraczają granice między działami funkcjonalnymi, pokazało wewnętrzne powiązanie z klientami i dostawcami przyczyniające się do powstawania produktów i usług.

<sup>3</sup> Zob. G. Rummler, A. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000, s. 30; J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 287.

<sup>4</sup> G. Rummler, A. Brache, *op. cit.*, s. 32.

<sup>5</sup> Zob. A. Piotrowicz, *Procesowa struktura organizacyjna*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 6, s. 11–12 oraz G. Rummler, A. Brache, *ibid.*, s. 32.

<sup>6</sup> Zob. G. Rummler, A. Brache, *op. cit.*, s. 31.

Dążenie do jak najwyższego zadowolenia klienta z zakupu danego produktu, czyli stworzenia produktu o jak największej dla niego wartości, i związane z tym wdrażanie nowych technologii i technik zarządzania opartych na analizie procesów, stopniowo doprowadziły do przeformułowania koncepcji przedsiębiorstwa.

Zmiany te rozpoczęły się w zakładach firmy Toyota, gdzie wprowadzono system wytwarzania w formie płynnego strumienia, w którym każde stanowisko pracy miało jako klienta stanowisko następne, a celem było dostarczenie klientowi finalnemu pożądanego przez niego produktu o większej innowacyjności, odpowiedniej jakości, koszcie (cenie) i w określonym terminie.<sup>7</sup>

Przez wiele lat menedżerowie firm zachodnich również podejmowali wysiłki mające ulepszyć funkcjonowanie swoich przedsiębiorstw. Na przełomie lat 70. i 80. przedsiębiorstwa poddane silnej presji międzynarodowej konkurencji (zwłaszcza japońskiej) i coraz bardziej wymagających klientów realizowali różne przedsięwzięcia na rzecz obniżki kosztów, wzrostu wydajności, zwiększenia elastyczności, skrócenia czasu cyklu produkcyjnego oraz podwyższenia jakości i rozwoju usług. Jak pisze Michael Hammer<sup>8</sup>, korporacje amerykańskie dokładnie analizowały swe działania, skrupulatnie instalowały najnowsze cuda techniki, stosowały najnowocześniejsze metody zarządzania i motywacji oraz posyłały swych ludzi na wszystkie modne programy szkoleniowe, jednak to wszystko dawało nikłe rezultaty. Nieskuteczność i nieelastyczność w funkcjonowaniu korporacji były olbrzymie. Nie było to nowe zjawisko, jednak w ówczesnych realiach przy rosnącej konkurencji i wymaganiach klientów problemy te nabrały dużego znaczenia.

Kiedy klienci mieli mały wybór, a oferta konkurentów była bardzo podobna, wówczas przedsiębiorstwo nie miało bodźców, aby starać się produkować lepiej. Jednak, gdy wyrafinowani klienci zaczęli masowo porzucać wielkie korporacje, wówczas problemy te wysunęły się na czoło porządku dziennego.<sup>9</sup> Stopniowo zaczęła wzrastać świadomość menedżerów amerykańskich, że podążali donikąd, gdyż dostosowywali rozwiązania zadań do problemów powodowanych przez procesy. Różnica między zadaniem a procesem jest taka, jak między częścią a całością. Zadanie to fragment pracy, proces to powiązana grupa zadań,

---

<sup>7</sup> Zob. M. Smith, *Nowe narzędzia rachunkowości zarządczej*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1998, s. 130–134 oraz D. Gilewicz, *Problem innowacyjności w rachunku kosztów działań*, [w:] *Rachunkowość zarządcza. Teoria i praktyka*, red. T. Kiziukiewicz, Szczecin 1999, s. 220, a także J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 285.

<sup>8</sup> Zob. M. Hammer, *Reinżynieria i jej następstwa*, PWN, Warszawa 1999, s. 15.

<sup>9</sup> *Ibidem*.

których wspólny rezultat stanowi wartość dla klienta.<sup>10</sup> M. Hammer przytacza przykład realizacji zamówienia.<sup>11</sup> Realizacja zamówienia to proces, który procukuje wartość w formie towaru dostarczonego klientowi. Proces obejmuje dużą liczbę zadań: otrzymanie zamówienia od klienta, wprowadzenie go do komputera, sprawdzenie kredytu przyznanego klientowi, harmonogram produkcji, rozmieszczenie zapasów, wybór metody wysyłki, dobór i pakowanie towaru, jego załadunek i wysyłka. Żadne z tych zadań samo w sobie nie tworzy wartości dla klienta. Nie można wysłać, zanim się nie załaduje, nie można zapakować, nim nie dobierze się towaru. Tylko po zsumowaniu pojedynczych czynności pracy powstanie jej wartość.

Zrozumienie wydaje się prostej rzeczy, że problemy nieefektywności i nieelastyczności przedsiębiorstw nie wynikają z wykonywania indywidualnych zadań i czynności, czyli jednostek pracy, ale z procesów, w trakcie których te jednostki łączą się w całość, zabrało wiele czasu. Pozornie w nowoczesnych organizacjach zorientowanych funkcjonalnie wszystko działało bardzo sprawnie, każda komórka funkcjonalna jak najlepiej wykonywała swoją pracę, każdy dział wypadał wspinać w świetle tradycyjnych mierników ustalanych tylko dla niego, ale w efekcie – szkodził organizacji jako całości. Zauważono jednak, że dostawa rezultatów opóźnia się nie dlatego, że pracownicy wykonywali swoje zadania zbyt wolno lub niewydajnie, ale dlatego, że niektórzy z nich wykonują zadania, które faktycznie wcale nie są potrzebne do osiągnięcia wymaganego rezultatu oraz dlatego, że napotykamy na zbyt długie opóźnienia w przekazywaniu pracy od osoby wykonującej jedno zadanie do osoby wykonującej następne zadanie. Jak podkreśla M. Hammer – jesteśmy nieelastyczni nie dlatego, że jednostki są więźniami ustalonych sposobów działania, ale ponieważ nikt nie rozumie wagi pojedynczych zadań składających się na całościowy rezultat.<sup>12</sup> Z doświadczenia firmy konsultingowej Rummler-Brache Group wynika, że największe możliwości poprawy efektywności często znajdują się na styku między działami – w punktach, w których informacje przekazywane są z jednego działu do drugiego.<sup>13</sup> Dlatego też przedsiębiorstwa powinny skupić swą uwagę na analizie przebiegu procesów (działań) mających zapewnić zrealizowanie zamówienia klienta, a nie skupiać swą uwagę na „zamkniętych” w funkcjonalnej sieci

<sup>10</sup> Zob. G. Cokins, *Activity Based Costing Management, Making It Work. A Manager's Guide to Implementing and Sustaining an Effective ABC System*, IRVIN 1996, s. 16 oraz M. Hammer, *op. cit.*, s. 15; Elementarnym składnikiem wykonywanych czynności w przedsiębiorstwie jest zadanie, które jest zarazem pojedynczą czynnością wykonywaną przez człowieka lub maszynę. Działanie jest pewną sekwencją zadań składającą się na tzw. jednostkę pracy, np. wykonanie elementu wchodzącego w skład danego wyrobu. Zespół działań składa się z kolei na proces, który jest związany z określonym produktem, usługą, klientem. Zaznacza się, że działanie może być również procesem.

<sup>11</sup> M. Hammer, *op. cit.*, s. 15–16.

<sup>12</sup> *Ibidem*.

<sup>13</sup> Zob. G. Rummler, A. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000, s. 35.

specjalistycznych działaniach, które najczęściej są wykonywane jak najlepiej, jednak ich kontakty z innymi jednostkami przedsiębiorstwa są na tyle niedoskonałe, że obniżają efektywność działania całej organizacji.<sup>14</sup>

Głównym składnikiem kwestionowanego obecnie, tradycyjnego paradygmatu struktur jest pionowy podział pracy. Oddzielenie pracy koncepcyjnej od wykonawczej okazało się jedną z głównych przeszkód we wprowadzaniu struktur zdecentralizowanych, elastycznych i mieszanych, które umożliwiłyby jednoczesne osiąganie wielu celów. Aby odnowić paradygmat, trzeba pojednać myślenie i działanie na poziomie podstawowej jednostki organizacyjnej.<sup>15</sup>

Tradycyjne struktury zaprojektowane wg klasyfikatora funkcji zmuszają organizację do wydatkowania znacznej energii w celu uzyskania efektu koordynacji podzielonych elementów procesu. Przebiega on bowiem przez granice kolejnych działań uruchamiając za każdym razem „mechanizmy pomiarowe”, kontrolne i koordynacyjne, spajające w jedną całość łańcuch kolejnych operacji.

Podejście funkcjonalne, charakterystyczne dla tradycyjnie zorganizowanych przedsiębiorstw, zawęża podejmowanie działań tylko do wybranych części całego procesu. Wdrożenie wielu inicjatyw w funkcjonalnie zorganizowanych przedsiębiorstwach mających na celu usprawnienie funkcjonowania przedsiębiorstw przynosi rozczarowanie, gdyż rozwiązuje to problemy tylko na pewnym odcinku działalności (dotyczą wybranych funkcji). Nie zawsze te inicjatywy są też powiązane ze strategią działania lub z osiągnięciem konkretnych celów gospodarczych i finansowych.<sup>16</sup> W ujęciu funkcjonalnym każdy dział jest odpowiedzialny za wykonanie zadań stanowiących część większej całości, co jest możliwe dzięki wysokiemu stopniowi specjalizacji. Ale jednocześnie funkcjonalne podejście wspiera specjalizację w ramach realizowanych zadań.

Tradycyjne struktury organizacyjne zbudowane są wokół systemu funkcji i hierarchii. Z czasem jednak struktury te stały się elementem spowalniającym i utrudniającym reakcje na wyzwanie współczesnej gospodarki i świata konkurencji. Natomiast dzięki wykorzystaniu procesów można osiągnąć poprawę efektywności działania, uzyskując nowy atut w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej na rynku.<sup>17</sup> Procesowe ujęcie funkcjonowania podmiotów pozwala

---

<sup>14</sup> Zob. A. De Toni, S. Tonchia, *Lean organization, management by process and performance measurement*, „International Journal of Operations & Production Management” 1996, vol. 16, issue 2, p. 221.

<sup>15</sup> Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995, s. 388–389.

<sup>16</sup> Por. R. Hiebler, T. B. Kelly, Ch. Ketteman, *Najlepsze wzorce. Od satysfakcji klienta do sukcesu firmy*, Studio Emka, Warszawa 2000, s. 22. O mocnych i słabych stronach podejścia funkcjonalnego piszą J. Peppard i P. Rowland. Por. J. Peppard, P. Rowland, *Re-engineering*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1997, s. 8.

<sup>17</sup> *Ibid.*, s. 25.

określić cykl działań prowadzonych krok po kroku, aż do osiągnięcia celu.<sup>18</sup> Proces to ciągłe i regularne działanie lub też przebieg następujących po sobie działań podejmowanych w określony sposób i prowadzących do osiągnięcia pewnego rezultatu, stałe działanie lub seria operacji.<sup>19</sup> Jednocześnie pozwala zdefiniować działania przyczyniające się do powstania przewagi produktu na rynku i kreowania wartości z punktu widzenia klienta.

Podejście procesowe omija wewnętrzne podziały funkcjonalne, co oznacza, że pozwala kierownictwu po raz pierwszy spojrzeć na przedsiębiorstwo jako całość, bez ograniczeń wynikających z podziału na komórki organizacyjne, stanowiska pracy i produkty. Pozwala stworzyć mapę każdego procesu poprzez analizę wszystkich podejmowanych kroków, dzięki czemu możliwe jest precyzyjne określenie, co można i należy ulepszyć.<sup>20</sup>

W przedsiębiorstwie zaprojektowanym wokół procesów kluczowe znaczenie mają: wytwarzanie jakości i ciągłe ulepszanie oraz zespoły zajmujące się obsługą procesów.<sup>21</sup> Praca zespołowa prowadzi do zwiększania uprawnień pracowników i ma na celu lepsze zaspokojenie wymogów klienta. Orientacja na klienta stawia wymogi elastyczności, a tym samym odchudzenia struktury organizacyjnej oraz skupienia się na procesach służących klientom i przynoszących korzyści przedsiębiorstwu.<sup>22</sup> Koncepcja oparta na satysfakcji klienta prowadzi do ciągłego ulepszania, realizowanej poprzez działania zespołowe i jest podążaniem w stronę „organizacji uczącej się”.

Jean Brilman definiuje proces jako strumień działań przetwarzających zaopatrzenie (surowce informacyjne) pochodzące od dostawców w produkcję dla

---

<sup>18</sup> Procesowe ujęcie przedsiębiorstwa wywodzi się z łańcucha wartości zaproponowanego przez M. E. Potera w 1985 r. Por. J. Peppard, P. Rowland, *Re-engineering*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1997, s. 9, 42, gdzie autorzy przypominają definicję Portera pozwalającą wyodrębnić działalność podstawową oraz wspierającą. Podstawowa działalność to takie procesy, dzięki którym firma „dodaje wartość” do wnoszonego przez siebie wkładu na rzecz klientów, którzy gotowi są zapłacić za osiągnięte rezultaty. Działalność pomocnicza to działania podejmowane w celu wspierania działalności podstawowej tworzącej wartość. Organizacja firmy oparta na funkcjach nie jest optymalnym rozwiązaniem z punktu widzenia klienta, ponieważ powoduje opóźnienia, a ponadto jest droższa w porównaniu do procesowej.

<sup>19</sup> Zgodnie z definicją Oxford English Dictionary podają za J. Peppard, P. Rowland, *op. cit.*, s. 7. Procesy powodują przekształcenie wkładów na produkty o wyższej wartości. Procesy związane z realizacją zamówienia złożonego przez klienta tworzą trzy efekty: dostarczony produkt, zadowolonego klienta, zapłaconą fakturę (jest ona oznaką zadowolenia klienta). Por. M. Hammer, *op. cit.*, s. 18.

<sup>20</sup> R. Hiebeler, T. B. Kelly, Ch. Kettelman, *Najlepsze wzorce. Od satysfakcji klienta do sukcesu firmy*, Studio Emka, Warszawa 2000, s. 28.

<sup>21</sup> A. Piotrowicz, *Procesowa struktura organizacyjna*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 6, s. 11–12.

<sup>22</sup> Zob. A. De Toni, S. Tonchia, *Lean organization, management by process and performance measurement*, „International Journal of Operations” 1996, vol. 16, issue 2, p. 223.

klientów zawierającą wartość dodaną.<sup>23</sup> Niektóre procesy mają charakter fizyczny i widzialny, inne zaś są niewidzialne i sprowadzają się głównie do przetwarzania informacji. Michael Hammer w swej książce pt. „Reinżynieria i jej następstwa”<sup>24</sup>, pisze, że proces to powiązana grupa zadań, których wspólny rezultat stanowi wartość dla klienta. Proces jest więc ciągiem powiązanych ze sobą działań, które doprowadzają do przekształcenia wszelkich nakładów w produkt procesu.

Według normy ISO 8402 proces to zbiór wzajemnie powiązanych zasobów i działań, które przekształcają wielkości wejściowe na wielkości wyjściowe.<sup>25</sup> Definicja przytoczona przez I. Durlika mówi, że proces to uporządkowany i połączony zbiór działań wytwórczych lub usługowych, wykonywanych w określonym czasie, przynoszący w efekcie określone korzyści klientom zewnętrznym i wewnętrznym.<sup>26</sup>

Procesy generowane w przedsiębiorstwie określa się jako wiązki czynności, które wymagają jednego lub więcej wejść oraz wytwarzają wyniki przynoszące wartość dla klienta.<sup>27</sup> Proces składa się z czynności (uważa się, że czynność też jest procesem), w którym przetwarzane są obiekty fizyczne lub informacyjne. Oparcie zarządzania o procesy ma na celu osiągnięcie optymalizacji toku pracy oraz zwiększenie produktywności organizacji.

Procesy dzieli się najczęściej na:<sup>28</sup>

- operacyjne (*business processes*), określane także mianem procesów centralnych, za pomocą których wytwarzana jest wartość dla klienta oraz innych zainteresowanych stron,
- pomocnicze, tworzące warunki do realizacji procesów operacyjnych – mają one klientów wewnętrznych – niektórzy autorzy dzielą je na procesy wspomaganie i procesy zarządzania.

Każdy proces składa się natomiast z trzech rodzajów działań:<sup>29</sup>

- działania (operacje) tworzące wartość dodaną, czyli to za co klient jest gotów zapłacić,
- działania związane z przemieszczaniem (transportem) produktów procesu wewnątrz systemu organizacyjnego,
- działania kontrolne tworzone w celu sprawdzania wyników.

<sup>23</sup> J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 287.

<sup>24</sup> M. Hammer, *Reinżynieria i jej następstwa*, PWN, Warszawa 1999.

<sup>25</sup> Według: Polska norma ISO 8402. Polski Komitet Normalizacyjny, lipiec 1996.

<sup>26</sup> Zob. I. Durlik, *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Reengineering, teoria i praktyka*, AW Placet, Warszawa 1998, s. 36.

<sup>27</sup> Zob. M. Hammer, J. Champy, *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*, Nicholas Bradley Publ., London 1993, s. 26 oraz M. Dolińska, *Reengineering zorientowany na rozwój przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1999, nr 8, s. 11.

<sup>28</sup> J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 287.

<sup>29</sup> Por. R. L. Manganelli, M. M. Klein, *Reengineering*, PWE, Warszawa 1998, s. 27.



Większość procesów podstawowych określa główne obszary działania przedsiębiorstwa, takie jak:<sup>30</sup>

- 1) rozumienie rynków i klientów,
- 2) projektowanie produktów i usług,
- 3) marketing i sprzedaż produktów,
- 4) wytwarzanie produktów,
- 5) dostarczanie produktów,
- 6) obsługa klienta.

Analiza procesów przedsiębiorstwa ma więc na celu zmniejszenie kosztów związanych z:

- przygotowaniem produkcji: opracowanie, wdrożenie nowych produktów, rozwój produktów,
- produkcją,
- marketingiem i sprzedażą,
- usługami dla klienta,
- polepszeniem płynności wykonania procesów: usuwanie „wąskich gardeł”, skracanie cyklu ich realizacji, efektywne powiązanie ich z otoczeniem rynkowym.

Optymalizacja działań systemu polega na poszukiwaniu takiej konfiguracji procesów, w której największy wysiłek skierowany będzie na uzyskanie struktury procesu o największym udziale operacji tworzących wartość dodaną. Operacje w procesie, tworzące wartość dodaną, jako najważniejsze z punktu widzenia potrzeb i oczekiwań klienta, są tym samym najistotniejsze dla organizacji, gdyż decydują o utrzymaniu jej przewagi konkurencyjnej na rynku.<sup>31</sup>

Do cech podejścia procesowego zaliczyć należy m.in.:<sup>32</sup>

- koncentrację na ciągu działania, a nie na wybranych aspektach funkcjonowania firmy,
- spojrzenie na przedsiębiorstwo od zewnątrz do wewnątrz – czyli od oczekiwań klienta do organizacji procesów,
- wykorzystywanie zespołów międzyfunkcyjnych, w skład których wchodzi przedstawiciele poszczególnych działów zaangażowanych w proces,
- usprawnianie relacji między podsystemami organizacji, a nie w ramach funkcji.

Do uwarunkowań rynkowych mających wpływ na wartość wytwarzaną w procesach należą:<sup>33</sup>

<sup>30</sup> Zob. R. Hiebeler, T. B. Kelly, Ch. Kettelman, *Najlepsze wzorce. Od satysfakcji klienta do sukcesu firmy*, Studio Emka, Warszawa 2000, s. 23.

<sup>31</sup> P. Grajewski, *Procesowe projekcje organizacyjne*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 5, s. 15.

<sup>32</sup> Por. K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 210. Por. także M. Hammer, *Reinżynieria i jej następstwa*, PWN, Warszawa 1999, s. 20.

<sup>33</sup> M. Dolińska, *Reengineering zorientowany na rozwój przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1999, nr 8, s. 12.

- 1) intensywność konkurencji,
- 2) udział w rynku,
- 3) rozwój techniki i technologii,
- 4) jakość produktów konkurencyjnych,
- 5) cena produktów konkurencyjnych,
- 6) dynamika zmian popytu rynkowego,
- 7) segmenty rynku, ich liczba,
- 8) znaczenie marek produktów konkurencyjnych,
- 9) powiązania z klientami, dostawcami, pośrednikami w dystrybucji,
- 10) alianse strategiczne przedsiębiorstw na danym rynku.

Skoncentrowanie się na procesach oznacza więc wnikliwą analizę sposobu realizacji zamówienia złożonego przez klienta, tworzenie produktu z pominięciem podziału na funkcje. Działania w przedsiębiorstwie są analizowane pod kątem tworzenia wartości dla klienta. Jeżeli jakieś działanie nie spełnia tego warunku jest ono eliminowane.<sup>34</sup> Celem procesowego ujęcia przedsiębiorstwa jest zatem takie zorganizowanie firmy, by możliwe było jak najlepsze tworzenie wartości dla klientów, czyli rozwiązanie problemu klienta.<sup>35</sup> Podkreślić należy, że w organizacji zorientowanej na procesy każdy pracownik musi być świadomy wszystkich procesów i ich znaczenia dla organizacji oraz dla klientów. Projektowanie procesu musi być również napędzane przez dążenie do kompleksowego zaspokojenia potrzeb klienta. Z reguły każda firma ma siedem procesów, do których zaliczyć można rozumienie klientów i rynków, projektowanie produktów i usług, marketing i sprzedaż produktów i usług, dostarczanie produktów i usług, obsługa klienta.<sup>36</sup> Procesy składające się ze zbioru działań przekraczają istniejące granice wyznaczone przez strukturę organizacyjną. Wymagają one zaangażowania osób o różnych umiejętnościach pochodzących z różnych obszarów funkcyjnych.<sup>37</sup>

<sup>34</sup> Por. J. Peppard, P. Rowland, *Re-engineering*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1997, s. 21.

<sup>35</sup> Por. M. Hammer, J. Champy, *Avoiding the Hottest New Management Cure*, Inc., April 1994, vol 16, issue 4. Por. także R. Hiebeler, T. B. Kelly, Ch. Kettelman, *Najlepsze wzorce. Od satysfakcji klienta do sukcesu firmy*, Studio Emka, Warszawa 2000, s. 26 i n. Autorzy ci podają uniwersalne wskazówki dla przedsiębiorstw: stałe poszukiwanie lepszych rozwiązań, wypracowanie pozytywnych i stałych stosunków ze wszystkimi podmiotami mającymi kluczowe znaczenie dla działalności firmy – udziałowcami, pracownikami, klientami, dostawcami; postrzeganie firmy przez pryzmat zachodzących w niej procesów (podejście procesowe pozwalające spojrzeć na przedsiębiorstwo jako całość bez ograniczeń wynikających z podziału na funkcje, działy, komórki, stanowiska pracy). Podkreślają też, że procesowe ujęcie pozwala stworzyć mapę każdego procesu poprzez analizę podejmowanych działań, dzięki czemu możliwe jest określenie, które etapy można usprawnić.

<sup>36</sup> Por. M. Hammer, J. Champy, *Avoiding the Hottest New Management Cure*, Inc., April 1994, vol. 16, issue 4. Por. także R. Hiebeler, T. B. Kelly, Ch. Kettelman, *Najlepsze wzorce. Od satysfakcji klienta do sukcesu firmy*, Studio Emka, Warszawa 2000, s. 23–24. Por. także M. Hammer, *Reinżynieria i jej następstwa*, PWN, Warszawa 1999, s. 21, gdzie autor stwierdza, że każda firma może wyodrębnić od 5 do 15 kluczowych procesów.

<sup>37</sup> Por. M. Hammer, *Reinżynieria i jej następstwa*, PWN, Warszawa 1999, s. 17.

Podejście procesowe pozwala spojrzeć na przedsiębiorstwo jako całość bez ograniczeń wynikających z podziału na funkcje, działy, komórki. Celem procesowego ujęcia przedsiębiorstwa jest więc takie zorganizowanie firmy, żeby można było jak najlepiej tworzyć wartość dla klientów. Wymaga to zidentyfikowania tzw. kluczowych procesów biznesowych, do których zaliczyć można: rozumienie klientów i rynków, projektowanie produktów i usług, marketing i sprzedaż produktów, dostarczanie produktów, obsługa klienta.<sup>38</sup>

Wysiłki podejmowane dla poprawy jakości i satysfakcji klienta spowodowały, że wiele przedsiębiorstw doszło do wniosku, że podstawowy problem znajduje się na pograniczu różnych służb funkcjonalnych i dla lepszego zadowolenia klientów należy zacząć myśleć kategoriami procesów.

Najważniejsze trendy zmian leżące u podstaw przeformułowania spojrzenia z funkcjonalnego na procesowe ujmuje tabela 1.

Wraz ze zrozumieniem nowego – procesowego spojrzenia na przedsiębiorstwo, powoli organizacje gospodarcze zaczęły przyswajać nowe metody ulepszania działalności, które skupiały się na procesach. Znanymi i cieszącymi się największym powodzeniem procesowymi metodami zarządzania są TQM<sup>39</sup> – zarządzanie przez jakość (zarządzanie jakością totalną) oraz reinżynieria<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> R. Hiebeler, T. B. Kelly, Ch. Katteman, *Najlepsze wzorce. Od satysfakcji klienta do sukcesu firmy*, Studio Emka, Warszawa 2000, s. 56.

<sup>39</sup> TQM (Total Quality Management) jest koncepcją, która zrodziła się w warunkach ostrej konkurencji na rynku globalnym, a istotny wpływ na jej rozwój w USA i krajach Europy Zachodniej miał sukces gospodarczy Japonii. Celem TQM jest osiągnięcie wszystkich celów zarządzania oraz celów przedsiębiorstwa. Jest to sposób myślenia, który preferuje jakość przed ilością. Kamieniem węgielnym TQM jest koncepcja współpracy dostawców i odbiorców współpracujących w celu osiągnięcia określonych korzyści (zob. J. S. Oakland, *Total Quality Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1992 za S. Tokarski, W. Kozłowski, *Wdrożenia TQM w przedsiębiorstwie*, (W:] *Przedsiębiorstwo na przelomie wieków*, red. B. Godziszewski, M. Haffer, M. J. Stankiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 540). Według R. Flooda (*Beyond TQM*, University of Hull 1993 za *ibidem*) koncepcja TQM nie może ograniczać się wyłącznie do działalności wytwórczej, lecz powinna obejmować wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa, w przeciwnym wypadku nie spowoduje poprawy produktywności i co za tym idzie, osiągnięcia zadowalającego zysku. Interesującą tezę przedstawia P. B. Crosby w swej książce pt. *Quality without Tears* (P. B. Crosby, *Quality without Tears*, Mc Graw-Hill 1995, s. 25), który opiera TQM na 4 absolutach: jakość to osiągnięcie zgodności z określonymi wymaganiami, system jakości ukierunkowany jest na zapobieganie, praca wykonywana jest bez wad, pomiar jakości związany jest z analizą kosztów.

<sup>40</sup> W 1993 roku ukazała się książka M. Hammera i J. Champy'ego pt. *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. Autorzy wyjaśniają w niej, jak można osiągnąć znaczne korzyści w zakresie kosztów, czasu i jakości dzięki zmodyfikowaniu procesów wytwarzania. Należy tu podkreślić fakt, że większość zakończonych sukcesem przypadków reengineeringu firm wprowadzono dzięki zmianom technologicznym.

Tab. 1

Wczoraj i dziś	Dzisiaj i jutro
Przedsiębiorstwo to zbiór funkcji i specjalności zawodowych konkurujących między sobą przy wytwarzaniu produktów	Przedsiębiorstwo to zbiór procesów operacyjnych i projektów wspomaganych przez inne procesy i funkcje pomocnicze, wnoszących wkład do wytwarzania wartości dla klienta
Poprawianie wydajności i jakości w ramach każdej specjalności zawodowej	Poprawianie i reengineering procesów pod kątem jakości, kosztów i terminów oraz rozwój ludzi
Organizacja hierarchiczna, odgórnie kierowana przez szefa	Koordinacja wzdłuż procesów, kierowanie przez relacje klient-dostawca, szef zamienia się w szkoleniowca (coach), facylitatora, koordynatora
Dominuje komunikacja pionowa	Dominuje komunikacja pozioma
Koncentracja na osiągnięciach poszczególnych funkcji i specjalności zawodowych	Koncentracja na zarządzaniu procesami i rezultatach procesów
Zasoby ludzkie rozdzielone między funkcje i specjalności zawodowe, zarządzane przez ich szefów oraz koordynowane przez kierownictwo przedsiębiorstwa	Zasoby ludzkie rozdzielone między procesy oraz podprocesy lub projekty, „odchudzenie” funkcji, zespoły o dużym stopniu autonomii, koordynowane przez osoby odpowiedzialne za procesy
Koncepcja klientów zewnętrznych	Koncepcja klientów zewnętrznych i wewnętrznych
Szkolenie w zakresie technik funkcjonalnych	Szkolenie w zakresie technik procesualnych, rozwijanie multikompetencyjności
Zespoły monospecjalistyczne	Zespoły wielodyscyplinarne oraz „empowerment” wykonawców
Zarząd powołuje dyrektorów pionów funkcjonalnych i specjalności zawodowych	Zarząd powołuje osoby odpowiedzialne za procesy i projekty oraz kilku dyrektorów funkcjonalnych
Wyraźny rozdział koncepcji od wykonawstwa	Procesy integrują w całość zarówno tworzenie koncepcji, jak i wytwarzanie oraz usługi posprzedażne
Optymalizacja inwestycji dokonywana za pomocą wskaźników: ROA, ROI i ROE	Optymalizacja odnoszona do wykorzystania zasobów, dokonywana za pomocą wskaźników typu EVA
Procesy złożone, ale zadania proste	Procesy uproszczone, ale zadania bardziej kompleksowe
Wielość szczebli hierarchicznych; jeden szef na 7–10 pracowników	Zmniejszenie liczby szczebli hierarchicznych; jeden koordynator dla wielu zespołów o dużym stopniu autonomii, tzn. dla 30–50 pracowników

Źródło: J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 285.

– reengineering<sup>41</sup>. W wyniku zastosowania tych metod wyeliminowano zbędne kroki, inne połączono lub ponownie uporządkowano, a informacje o zmianach udostępniono wszystkim wykonawcom zadań w procesie. Uzyskano w ten sposób bardzo dobre wyniki w szybkości, dokładności, elastyczności, jakości, serwisie oraz kosztach – wszystko dzięki zwracaniu uwagi na procesy.<sup>42</sup> W odzyskaniu konkurencyjności przez kompanie amerykańskie oraz ożywieniu gospodarki amerykańskiej w latach dziewięćdziesiątych odegrało główną rolę stosowanie zorientowanych na procesy programów naprawczych.<sup>43</sup> Reengineering umożliwił zwiększenie płynności oraz poprawę efektywności wykonania czynności procesów (proces składa się z czynności, ale uważa się że czynność jest też procesem). Koncentruje się on na klientach, lepszych dla nich usługach, eliminowaniu czynności/procesów powtarzających się i nie dodających wyrobom wartości.

Dla realizacji celu, którym ma być nie tylko dalsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa, ale i jego rozwój, potrzebne jest ciągłe doskonalenie wykonania procesów, przy uwzględnieniu uwarunkowań rynkowych i ich rozwoju w czasie. Rozwój przedsiębiorstwa przy uwzględnieniu uwarunkowań rynku globalnego będzie wymagał nowego planowania popytu, szacowania ryzyka, stosowania nowych technologii i systemów informacyjnych, rozwoju nowych produktów i usług, struktur organizacyjnych, systemów zarządzania zasobami ludzkimi.

Funkcjonalne podejście do organizacji, które nie daje w dzisiejszym turbulentnym otoczeniu możliwości szybkiego podejmowania trafnych decyzji, odchodzi w cień ustępując miejsca nowemu podejściu – podejściu procesowemu pozwalającemu na bliższy kontakt z klientem, poznanie jego potrzeb a także poznanie jego przydatności (w sensie generowania zysków przez przedsiębiorstwo) dla danego podmiotu gospodarczego. Tradycyjny, industrialny model organizacji przekształcany zostaje w otwarty model interakcyjny, który czerpie wiedzę z otoczenia, od swoich klientów, kontrahentów, a także im ją przekazuje.

Patrząc na współczesne przedsiębiorstwo i opór wobec wprowadzania racjonalnych zmian wydaje się, że należy projektować organizację zorientowaną

---

<sup>41</sup> Reengineering (przeprojektowanie) procesów jest stosowane jako narzędzie restrukturyzacji działalności podmiotu gospodarczego. Rezultatem reengineeringu procesów jest udoskonalenie działalności firmy w zakresie takich ważnych kryteriów, jak: koszt, jakość, czas. Zasadniczym przesłaniem tego systemu jest jednak nie tylko jednorazowe „odchudzenie” przedsiębiorstwa z nadmiernego balastu: maszyn, urządzeń, zapasów, personelu itp. ale przede wszystkim ma być to unikanie wszelkiego marnotrawstwa drogą ciągłego (nigdy nie kończącego się) procesu racjonalizacji całego przedsiębiorstwa oraz jego relacji z otoczeniem.

<sup>42</sup> Zob. M. Hammer, *Reinżynieria i jej następstwa*, PWN, Warszawa 1999, s. 16.

<sup>43</sup> Zob. M. Hammer, *ibidem* oraz B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, POLTEXT, Warszawa 1999, s. 74.

procesowo szukając swoistej koegzystencji funkcji i procesów.<sup>44</sup> K. Perechuda zdaje się potwierdzać ten pogląd: „Wprawdzie idea zarządzania procesami wyklucza wszelkiego rodzaju atomizację, podział, a tym samym i segmentację, jednakże na obecnym etapie rozwoju przedsiębiorstw i nauk menedżerskich, jak i potencjału pracowniczego, brakuje innego sposobu podziału złożonych procesów zespołom ds. procesu”.<sup>45</sup>

#### SUMMARY

The progress in technique and technology, which has been achieved in the recent years, as well as more and more quickly changing environmental conditions cause that the classical methods of the company management cease being efficient. Obsolete organisational structures and the inefficient way of gaining information reflect this state. The experiences of the recent years show, however, that there is a way to improve, at least partially, this situation. Breaking off the hitherto existing rules of managing, and concentrating on the processes rather than on tasks, creates a chance that the “new quality” in meeting the information needs of an enterprise will occur.

Aiming at the client's uttermost satisfaction with the purchased product, that is, creating the product of the highest value, and the related with it implementation of new technologies and techniques of management, has gradually led to reformulation of the concept of a company.

---

<sup>44</sup> Zob. P. Grajewski, *Procesowe projekcje organizacyjne*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 5, s. 16.

<sup>45</sup> K. Perechuda, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 43; o takiej „współzależności” przesądza z jednej strony sama natura procesów, ich złożoność, wzajemne przenikanie się, ich wzajemne sprzężenia a także z drugiej strony kwalifikacje pracowników, które zostały ukształtowane w procesie edukacji i praktyki zawodowej według specjalizacji adekwatnej do funkcji pełnionej w organizacji.