

Rozdział 1

Istota zarządzania procesami

1.1. Istota procesu

Punktem wyjścia do rozważań na temat zarządzania procesami jest zdefiniowanie procesu. Dokonując przeglądu literatury przedmiotu, można wymienić wiele propozycji interpretacji tego terminu (tab. 1).

Tabela 1. Przegląd definicji „procesu biznesowego”

Autor	Definicja
Becker i Kahn, 2003, s. 4	Proces to całkowicie zamknięty, terminowy i logiczny ciąg czynności, które są wymagane do pracy na obiekcie biznesowym zorientowanym na proces. Takim obiektem zorientowanym na proces może być np. faktura, zamówienie zakupu lub wzór. Proces biznesowy to specjalny proces, który jest kierowany przez cele biznesowe przedsiębiorstwa oraz przez środowisko biznesowe
Rummler i Brache, 2013, s. 43	Proces biznesowy to seria kroków zmierzających do wytworzenia produktu lub usługi. Niektóre procesy (takie jak programowanie) mogą być zawarte w całości w jednej funkcji. Jednak większość procesów (jak np. realizacja zamówień) jest wielofunkcyjna
OECD/Eurostat, 2018, s. 69, 72	Procesy biznesowe obejmują zarówno wszystkie podstawowe czynności wykonywane przez przedsiębiorstwo w celu wytworzenia produktów, jak i wszystkie działania pomocnicze lub wspierające. [...] Mogą być traktowane jako usługi, dla których klientem jest sama organizacja. Procesy biznesowe mogą być realizowane we własnym zakresie lub pozyskane z zewnętrznych źródeł
Johansson i in., 1993, s. 209	Proces jest zbiorem powiązanych działań, które pobierają dane wejściowe i przekształcają je w celu stworzenia danych wyjściowych. W idealnej sytuacji przekształcenie, które zachodzi w procesie, powinno dodać wartość do danych wejściowych i stworzyć rezultat, który jest bardziej użyteczny i efektywny dla odbiorcy, zarówno w górę, jak i w dół łańcucha
Hammer i Champy, 1993, s. 35	Proces biznesowy to sekwencja czynności, które wykorzystują jeden lub więcej rodzajów danych wejściowych, w celu wytworzenia wartości dla klienta

Tabela 1. (c.d.)

Autor	Definicja
Lipski i Lipski, 2022, s. 46	„Proces biznesowy to seria zadań lub działań, które są ze sobą powiązane i rozwiązują określony problem lub wiodą do osiągnięcia określonego efektu”
Trocki, 2014, s. 59	„Cele i zadania są realizowane przez procesy, czyli uporządkowane ciągi działań zmierzających do zamierzonego rezultatu”
Ziemia i Obłąk, 2012, s. 11	„[P]roces będzie rozumiany jako skoordynowana, logicznie ułożona sekwencja działań, która dzięki zaplanowanym przekształceniom zwraca oczekiwany rezultat”
Krupa, 2006, s. 17	„Proces zużywa zasoby organizacji, aby pozwolić na uzyskanie zakładanych wyników”
Cieśliński, 2000, s. 88	„Procesy to zbiór czynności przebiegających równolegle, warunkowo lub sekwencyjnie, prowadzących do zmiany zasobów przedsiębiorstwa na wejściu w efekty końcowe w postaci produktu lub usługi”

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Becker & Kahn, 2003; Cieśliński, 2000; Hammer & Champy, 1993; Johansson i in., 1993; Krupa, 2006; Lipski & Lipski, 2022; OECD/Eurostat, 2018; Rummler & Brache, 2013; Trocki, 2014; Ziemia & Obłąk, 2012.

Wśród tych wielu różnorodnych definicji można wskazać kilka wspólnych elementów. Gros autorów wskazało, że proces to ciąg czynności, powiązanych działań, kierowany przez cele biznesowe, zmierzający do rezultatu, wytworzenia produktu lub usługi, wartości dla klienta. W niniejszej monografii terminy „proces” i „proces biznesowy”, które opisują działalność podmiotu będą stosowane zamiennie, przy czym:

proces biznesowy stanowi kompletną sekwencję aktywności i zdarzeń, które odpowiadają popytowi.

Przykładem procesów biznesowych są innowacje czy dystrybucja. W przypadku innowacji działania zmierzają do tworzenia nowych pomysłów i rozwoju produktu, zmian procesów produkcyjnych i marketingowych czy odwołują się do zarządzania wiedzą i technologią (Błażlak & Owczarek, 2016). W przypadku dystrybucji rozumianej jako proces współtworzenia i dostarczania wartości klientowi działania uwzględniają indywidualizację/personalizację oferty, decyzje dotyczące kanałów dystrybucji i logistyki dystrybucji oraz architekturę technologiczną, tj. komunikacyjną (Zarzycka, 2012). Podsumowując, procesy biznesowe pełnią różne funkcje (Czekaj, 2020, s. 36):

- zaspokajają potrzeby, oczekiwania klientów;
- wspierają zamierzenia strategiczne przedsiębiorstwa;
- generują wartość bieżącą dla przedsiębiorstwa.

Przykład 1.1

Przykład prezentuje łańcuch dostaw określany jako sekwencja procesów. Zaprezentowane poniżej wybrane procesy współtworzą sieć wzajemnych powiązań w korporacji z branży FMCG.

1. Zarządzanie zamówieniami – część łańcucha dostaw, do której wysyłane są zamówienia zakupu od klientów, przetwarzająca je za pośrednictwem systemu zamówień, aby dostarczyć wysokiej jakości ładunek wysyłki do miejsca wysyłki.
2. Planowanie biznesowe pod klienta – część łańcucha dostaw, w której interdyscyplinarny zespół opracowuje wspólne, uzgodnione przez klienta plany biznesowe, osiągające cele i zadania obu stron, a także zapewniające wartość dla kupującego.
3. Logistyczna obsługa klienta – część łańcucha dostaw, która jest kluczowym interfejsem z klientem mającym na celu synchronizację i optymalizację łańcucha dostaw, aby zapewnić skoordynowany przepływ produktów, środków pieniężnych i prawidłowych informacji oraz dostarczyć Pierwszy Moment Prawdy (cf. Gwiaździński, 2020) po najlepszej kombinacji kosztów i usług.
4. Logistyka dystrybucji – część łańcucha dostaw, do której należy optymalizacja przepływu produktów, informacji i środków pieniężnych pomiędzy nami i naszymi dystrybutorami, aby umożliwić nam posiadanie naszych marek wszędzie tam, gdzie są sklepy (tj. przedsiębiorstwa wyspecjalizowane¹, przedsiębiorstwa profesjonalne (cf. Hinings i in., 2015), rynki rozwijające się).
5. Dostawa detaliczna – część łańcucha dostaw odpowiedzialna za pozyskanie klienta w Pierwszym Momencie Prawdy poprzez opracowywanie odpowiednich narzędzi, wdrażanie odpowiednich zasobów i projektowanie odpowiednich rozwiązań w celu zapewnienia doskonałego wizerunku w handlu detalicznym we współpracy klientem.
6. Planowanie zapotrzebowania – część łańcucha dostaw, w której zarządza się procesem produkcji, kombinacji i montażu zindywidualizowanych produktów (ekspozytory, artykuły bonusowe, specjalne etykiety, specjalne palety).
7. Dane podstawowe – część łańcucha dostaw, w której tworzy się i utrzymuje istniejące i nowe komercyjne dane kodów gotowych produktów w systemach łańcucha dostaw. Tworzy się dane wewnętrzne potrzebne, gdy nowy kod marki jest wymagany do wprowadzenia na rynek nowego produktu lub jego konwersji, dzięki czemu kod marki może być zamawiany, wysyłany i rozliczany.
8. Planowanie grafiki – część łańcucha dostaw odnosząca się do procesu, którego celem jest opracowanie i dostarczenie grafiki opakowań dla produktów lub oferowanych usług.
9. Planowanie popytu – część łańcucha dostaw, w której tworzy się prognozę popytu w 18-miesięcznym horyzoncie na podstawie historii wysyłek oraz zatwierdzonych planów biznesowych i klientów.

Zaprezentowany opis fragmentu powiązań w łańcuchu dostaw przedstawia się następująco: działania rozpoczęłyby się od zamówienia zakupu, które stanowi element zarządzania zamówieniami. Następnie owe zamówienie zakupu inicjowałoby współpracę multifunkcjonalnego zespołu, który współtworzyłby części łańcucha dostaw, jak np. planowanie biznesowe pod klienta, jego logistyczną obsługę, logistykę dystrybucji oraz dostawy oraz operacje detaliczne. Wspólne osiągnięcia tego zespołu, uwzględniające takie czynniki, jak potencjał-możliwości organizacyjne, zapasy oraz koszt, pozwalają na planowanie zapotrzebowania według wcześniej zgłoszonego zamówienia zakupu. Rezultatem planowania są

¹ Przedsiębiorstwa wyspecjalizowane koncentrują się na kluczowej kompetencji w dziedzinie wytwarzania określonego komponentu lub fazy procesu produkcyjnego (cf. Gancarczyk & Gancarczyk, 2011).

zaś dane podstawowe, które opisują nowe produkty, wymagające rozpoczęcia procesu planowania grafiki. Dla tych wcześniej opracowanych, ale i uwzględnionych w ofercie przedsiębiorstwa nowych produktów, dla których na tym etapie istnieją gotowe opakowania można przejść do kolejnego procesu, jakim jest planowanie popytu, czyli prognozowanie zapotrzebowania na ofertę podmiotu w półtorarocznym horyzoncie.

Skoncentrowanie się na sekwencji działań, tj. procesów, które przepływają przez organizację, pozwala na zidentyfikowanie roli każdej komórki organizacyjnej, wybranego działu w tworzeniu wartości dla klienta (Hensel, 2013).

Istotnymi cechami procesu biznesowego są interakcje z partnerami biznesowymi przedsiębiorstwa, np. klientami, dostawcami (Becker & Kahn, 2003). Skrzypek i Hofman (2010) wskazali pięć cech procesów i są to:

- celowość – procesy zaprojektowane są w celu osiągnięcia konkretnego rezultatu;
- orientacja na klienta – celem procesu jest tworzenie i maksymalizowanie wartości dla klienta;
- holizm – działania w ramach procesu wykraczają poza funkcjonalne granice jednostek organizacyjnych;
- metoda wykonywania pracy – dążenie do standaryzacji, a w konsekwencji przewidywalności wyników;
- świadomi pracownicy – postrzeganie działalności biznesowej poprzez pryzmat zachodzących w organizacji procesów przez pracowników na wszystkich szczeblach hierarchii.

Youngblood (1994, s. 53) zauważa, że procesy biznesowe zasadniczo są niewidoczne. Dlatego też nie ma osoby, która by ponosiła za proces całkowitą odpowiedzialność, na co m.in. wskazują wyniki opublikowane w raporcie z 2020 r. dotyczącym dojrzałości procesowej organizacji operujących w Polsce (Procesowcy.pl, 2020). Nie ma także osoby, która by rozumiała proces w całości, a tym samym mogła nim skutecznie zarządzać.

Ze względu na niedostateczne czy nieciągłe monitorowanie przebiegu procesu biznesowego może dojść do jego niekontrolowanego rozrostu. W konsekwencji uczestnicy organizacji realizują działania w procesie postrzeganym jako nieefektywny, niewydajny i nieelastyczny (Page, 2015). Celem poprawy procesów biznesowych jest zatem wzrost:

- efektywności, która koncentruje się zarówno na klientach tych wewnętrznych i zewnętrznych, jak i na dostarczaniu im tego, czego oczekują;
- wydajności, która skupia się na optymalnym wykorzystaniu zasobów;
- elastyczności, czyli poziomu łatwości i tempa, w jakim proces można adaptować w odpowiedzi na nowe zmiany w otoczeniu i zmieniające się wymagania biznesowe.

Należy przy tym pamiętać, że atrybuty te powinny zostać dostosowane do profilu organizacji. Literatura przedmiotu oferuje przy tym więcej niż jedną klasyfikację w tym zakresie. Youngblood (1994, s. 188) kluczowe znaczenie podczas usprawniania procesu przypisuje szybkości, tj. czasowi cyklu, kosztowi (efektywność) i jakości (skuteczność). Szybkość to czas upływający na operacjach w procesie, więc powinien być rzetelnie udokumentowany. Na etapie diagnozy procesu informacje na temat czasu można osiągnąć poprzez wywiady z pracownikami, zadając im pytanie, ile trwa realizacja czynności albo po prostu poprzez obserwację (*shadowing*). Koszt jest kombinacją kosztów osobowych, infrastruktury, bezpośrednich, pośrednich, stałych, zmiennych ponoszonych w trakcie realizowanych działań. Efektywność można poprawić poprzez obniżenie kosztów przy zakładanych wynikach lub maksymalizację wyników przy zakładanych kosztach. Z kolei jakość mówi w jakim stopniu rezultaty procesu odpowiadają preferencjom klientów, jak i założeniu procesu. Zdaniem Skrzypek i Hofmana (2010) pomiaru i analizy rezultatów procesu dokonuje się w ramach czterech jego atrybutów kosztów, czasu, jakości i elastyczności procesu. Koszty procesu to nakłady pieniężne niezbędne do transformacji danych wyjściowych. Odniesienie ich do rezultatów wyrażonych w wartościach pieniężnych umożliwi wskazanie efektywności ekonomicznej procesu. Normatywny czas trwania procesu jest czasem planowanym na jego realizację. Może się różnić od rzeczywistego, który wyznacza się przez pomiar czasu faktycznie poświęconego przez wykonawców procesu na dostarczenie zakładanych rezultatów. Elastyczność odnosi się zarówno do możliwości wprowadzania zmian w procesie, jak i potencjalnej możliwości wdrożenia wielowariantowości produktów i usług będących efektem procesu. Z kolei jakość procesu pozwala na ewaluację i ocenę wyników generowanych przez proces względem wcześniejszych założeń i norm. Jednak bez względu na przyjęty cel optymalizacji procesów biznesowych udoskonalone procesy dostosowuje się do modelu biznesu, wynikającego z przyjętej strategii rozwoju organizacji (Cyfert, 2006).

Grajewski (2007, s. 65) sugeruje, by dokonywać identyfikacji i klasyfikacji procesów ze względu na ich rolę w tworzeniu wartości dla klienta. Procesy podzielił na:

- podstawowe, tj. bezpośrednio związane z profilem działalności danej organizacji, tworzą wartość dodaną oraz
- pomocnicze, które funkcjonują by wspierać realizację procesów podstawowych, tym samym w sposób pośredni wpływają na budowanie wartości dodanej. Natomiast bezpośrednio tworzą wartość dla klienta wewnętrznego.

Brilman (2002, s. 287) podzielił procesy na:

- operacyjne, centralne, które wytwarzają wartość dla klienta oraz
- pomocnicze, które tworzą warunki dla realizacji procesów operacyjnych.

Batko (2012) wskazał procesy strategiczne, główne oraz pomocnicze. Z kolei w taksonomii wielofunkcyjnych procesów biznesowych, Cross Industry Process Classification Framework® (PCF), która ma na celu umożliwienie obiektywnych porównań wydajności organizacyjnej w ramach i pomiędzy organizacjami, wyróżniono procesy operacyjne i zarządzania. PCF identyfikuje sześć kategorii procesów operacyjnych i siedem zarządzania na poziomie przedsiębiorstwa (APQC, 2022). Kategorie procesów operacyjnych uwzględniają:

- rozwój wizji i strategii,
- rozwój i zarządzanie produktami i usługami,
- marketing i sprzedaż produktów i usług,
- zarządzanie łańcuchem dostaw dla produktów fizycznych,
- dostarczanie usług,
- zarządzanie obsługą klienta.

Kategorie procesów zarządzania, wspierających realizację procesów operacyjnych to:

- rozwój i zarządzanie kapitałem ludzkim,
- zarządzanie technologią informacyjną (IT),
- zarządzanie zasobami finansowymi,
- pozyskiwanie, budowa i zarządzanie aktywami,
- zarządzanie ryzykiem korporacyjnym, zgodnością, działaniami naprawczymi i odpornością,
- zarządzanie relacjami zewnętrznymi,
- rozwój i zarządzanie zdolnościami biznesowymi.

Kategorie procesów obejmują grupy ponad 1000 procesów i związane z nimi działania. Przykładowo, pierwsza kategoria „1.0 Rozwój wizji i strategii” składa się z czterech grup procesów. Tylko druga grupa „1.2 Rozwój strategii biznesowej” składa się z dziewięciu procesów, w tym z procesu „1.2.2 Zdefiniowanie i ocena opcji strategicznych dla osiągnięcia misji”, który uwzględnia łącznie dwanaście aktywności. Aktywności, czynności wskazują na kluczowe zdarzenia wykonywane podczas realizacji procesu. Z kolei pojedynczą czynność „1.2.2.2 Ocena i analiza wpływu każdej opcji” zdekomponowano na dwa zadania: „1.2.2.2.1 Identyfikacja implikacji dla kluczowych elementów biznesowych modelu operacyjnego, które wymagają zmian; 1.2.2.2.2 Identyfikacja implikacji dla kluczowych aspektów technologicznych”. Zadania są bardziej szczegółowe i różnią się w zależności od branży.

Abstrahując od klasyfikacji procesów, a koncentrując się jedynie na konkretnej sekwencji działań zmierzających do wytworzenia wartości dla klienta, wyróżnić można liczne jego części składowe. Pośród elementów pojedynczego procesu znajdują się jego właściciel, czyli osoba odpowiedzialna za przeprowadzenie procesu, wykonawcy zadań w procesie, oczekiwania klientów (wewnętrznych, jak

i zewnętrznych), działania, rezultaty oraz mierniki sukcesu (Schmelzer & Sesselmann, 2003). Elementami współtworzącymi proces są także dane wejściowe i wyjściowe, ulegające przepływowi transformacji. Przekształcenie może przyjąć zmianę w wartości, formie czy choćby lokalizacji informacji. Zalicza się do nich materiały, informacje, operacje czy same decyzje (Davenport, 1993).

1.2. Aktorzy procesu

W procesach biznesowych duże znaczenie mają dwie podstawowe funkcje – właściciela procesu i jego wykonawcy. Liczba wykonawców może być uzależniona od poziomu złożoności procesu, zestawu kompetencji kluczowych dla realizacji zadań, poziomu rozwoju kompetencji wykonawców czy choćby terminu realizacji celów procesu. Biorąc pod uwagę, że wykonawca może być jednocześnie właścicielem procesu, należy rozważyć czy brak podziału odpowiedzialności w tym przypadku pozwoli spełnić założenia procesu. By ułatwić decyzję dotyczącą kompozycji zespołu realizującego wybrany proces, w podrozdziałach 1.2.1. i 1.2. opisano specyfikę każdej z tych ról.

1.2.1. Właściciel procesu

Podobnie jak wiele innych terminów występujących w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, pojęcie „właściciela procesu” różnie się interpretuje. Polska literatura przedmiotu oferuje liczne przykłady (tab. 2).

Tabela 2. Przegląd definicji „właściciela procesu”

Autor	Definicja
Kuczera, 2019, s. 404	„[w]łaściciel procesu rozważany jest najczęściej w skali pojedynczego przedsiębiorstwa. [...] „klasyczny” właściciel procesów posadowiony jest w kontekście środowiska wyraźnie silniej sformalizowanego, z większym udziałem zależności hierarchicznych (pomimo akcentowania partnerstwa i autonomii), utożsamianego ze strukturami organizacyjnymi typu macierzewego (i pochodnymi)”
Szewczyk, 2018, s. 18	„[...] właściciel procesu – menedżer wyższego szczebla, który jest odpowiedzialny za dany proces, w szczególności w kontekście dostarczanych przez proces rezultatów i osiągniętych wyników”
Kluj, 2014, s. 28	„Właściciel procesu – zarządza procesowym obszarem biznesowym (czyli jednym procesem lub grupą procesów); odpowiada za skuteczność i efektywne wykorzystanie zasobów kierowanych do procesu. Jego zadaniem jest także uzyskanie niezbędnych zasobów, których proces potrzebuje do funkcjonowania. Odpowiada za realizację celów operacyjnych (wskaźników) oraz uzyskanie właściwych produktów procesu”