

Procesy biznesowe - nowe źródło przewagi konkurencyjnej

Wprowadzenie

Burzliwe otoczenie, w jakim funkcjonują obecnie przedsiębiorstwa, umożliwi rozwój oraz wykorzystanie nowo powstałych koncepcji zarządzania, z drugiej jednak strony sprawia, iż przedsiębiorstwa zmuszone są do działania w warunkach wysokiego ryzyka i braku pewności. Systemy zarządzania przedsiębiorstwem, które podlegają znacznym wpływom wszechobecnej globalizacji oraz postępujących technologii informatycznych wymagają zatem większej efektywności, a zarazem trwałości. Efektywny i trwały system zarządzania przedsiębiorstwem wymaga jednak nowych kierunków badań w naukach o zarządzaniu [1]. Przedsiębiorstwa nie mogą egzystować w przestarzałych strukturach oraz wedle starych zasad, lecz aby pozostać na rynku zmuszone są do reagowania na wciąż dokonującą się rewolucję [2].

W ostatnich latach szeroko propagowanym nurtem, który dokonał wielkich zmian w dziedzinie zarządzania jest podejście procesowe, które skupia się na procesach biznesowych oraz właściwym ich kierowaniu i kontrolowaniu [1]. Procesowa orientacja przedsiębiorstw wzmacnia efektywność jednostek organizacyjnych dzięki niwelowaniu rozbieżności występujących wewnątrz przedsiębiorstwa, a równocześnie poprzez poprawę spójności powiązań międzyorganizacyjnych. Inaczej ujmując, możliwe jest stwierdzenie, iż im większy stopień zorientowania organizacji na procesy, tym większa jest jej efektywność, zarówno ze strony otoczenia, jak i wnętrza organizacji [3].

Celem artykułu jest wskazanie wzrastającej roli procesów biznesowych w tworzeniu przewagi konkurencyjnej jednostek organizacyjnych. W opracowaniu jako pierwsze omówione zostały zagadnienia związane z podejściem procesowym do zarządzania oraz ze zdefiniowaniem procesu biznesowego, który w literaturze przedmiotu jest niejednoznacznie ujmowany. Ponadto autor wiele uwagi poświęcił na wyeksponowanie procesów biznesowych jako źródła przewagi konkurencyjnej. Przedstawiono również kwestie dotyczące wdrażania, modelowania i doskonalenia procesów biznesowych. Ostatni punkt artykułu ma na celu prezentację światowych i polskich firm, które stosują omawiane rozwiązanie i czerpią z niego korzyści.

1. Podejście procesowe do zarządzania w organizacji

Zarządzanie procesami można zakwalifikować do tych koncepcji zarządzania, które wpisują się w dynamiczne metody zarządzania przedsiębiorstwem. Bardzo istotne, w przypadku tego podejścia, staje się zorientowanie na klienta, jego wymaganiach i potrzebach. Klient zaczyna odgrywać tu nadrzędną rolę, co w konsekwencji w znacznym stopniu zmienia obraz funkcjonowania i postrzegania współczesnej organizacji [11].

Procesowe podejście do zarządzania stało się już nie tylko modą, ale jednym z głównych trendów w zakresie metod skutecznego zarządzania. Zakłada ono koncentrację

na zadaniach realizowanych w określonych obszarach organizacji, na rzecz funkcjonalnego podziału pracy [15]. Każde przedsiębiorstwo, które wyraża chęć przetrwania w obecnych warunkach rynkowych powinno skoncentrować się na procesach. W praktyce ma to związek z [14]:

- przełamaniem barier występujących pomiędzy jednostkami organizacyjnymi,
- uświadomieniem procesów wszystkim pracownikom przedsiębiorstwa,
- powiązaniem mierzenia procesów z systemem controllingowym,
- dążeniem do ciągłej optymalizacji procesów.

Działania te są nieodzownym wyznacznikiem sukcesu oraz podstawowym obowiązkiem kierownictwa firmy. Mają na celu nie tyle optymalizację, stworzenie prostych, ładnych i klarownych procesów, czy nawet pełne dostosowanie do posiadanej technologii lub produktów, co w głównej mierze doprowadzenie do optymalizacji procesów z punktu widzenia wymagań klienta i rzeczywistej realizacji w codziennej praktyce. Dlatego też, w tym przypadku, zarządzanie musi obejmować wszelkie procesy, począwszy od rozpoznania rynku do obsługi pogwarancyjnej, łącznie z uwzględnieniem współpracy z dostawcami, podwykonawcami czy klientami [14].

Orientacja procesowa zmienia klasyczne spojrzenie na organizację, które oparte było na logice specjalizacji oraz budowaniu większych jednostek poprzez grupowanie podobnych funkcji na rzecz nowej, ukierunkowanej na przebiegi organizacyjne skupiające zasoby różnych dziedzin wokół tworzenia wartości dla swoich klientów. Procesy stają się kryterium przydziału zadań, doskonalenia, szkolenia, oceny i wynagradzania pracowników oraz rozdzielania zasobów. Przedsiębiorstwo utożsamiane jest tu z siecią dynamicznych procesów, które nie mieszczą się w klasycznych obszarach działania przedsiębiorstwa, a skierowane są na tworzenie i oferowanie potencjalnych wartości i korzyści dla klientów zewnętrznych, dostawców oraz klientów wewnętrznych [4].

Podejście procesowe umożliwia uzyskanie wielowymiarowych efektów strategicznych, w tym przewagi konkurencyjnej oraz poprawy elastyczności poprzez synergię takich czynników jak czas, jakość, koszty oraz terminowość wykonania. Bardzo istotne w tym podejściu jest ujęcie całościowe, które wskazuje, iż skuteczne zarządzanie procesami skłania do rozważania efektywności organizacji na poziomie zarówno całej organizacji, jak i na poziomie procesów oraz stanowisk pracy. Na efektywność działania każdego z tych trzech poziomów wpływają: sposób zaprojektowania, sposób zarządzania oraz cele [9].

Współczesne podejście do zarządzania procesowego podjęło próbę zdefiniowania nowych określeń dla procesów, które mają miejsce w jednostkach organizacyjnych. Na obecnym etapie są one jednak jedynie nieznacznym rozszerzeniem klasycznych ujęć, a tylko niewielu autorów wzbogaca tradycyjne ujęcie analizy organizacyjnej procesów w zakresie badania metod pracy czy koordynowania procesów w czasie. Niemniej jednak zarządzanie procesami zwraca uwagę na potrzebę, a wręcz konieczność nowego sposobu rozumienia procesów biznesowych [4].

2. Charakterystyka procesów biznesowych

2.1. Pojęcie procesów biznesowych

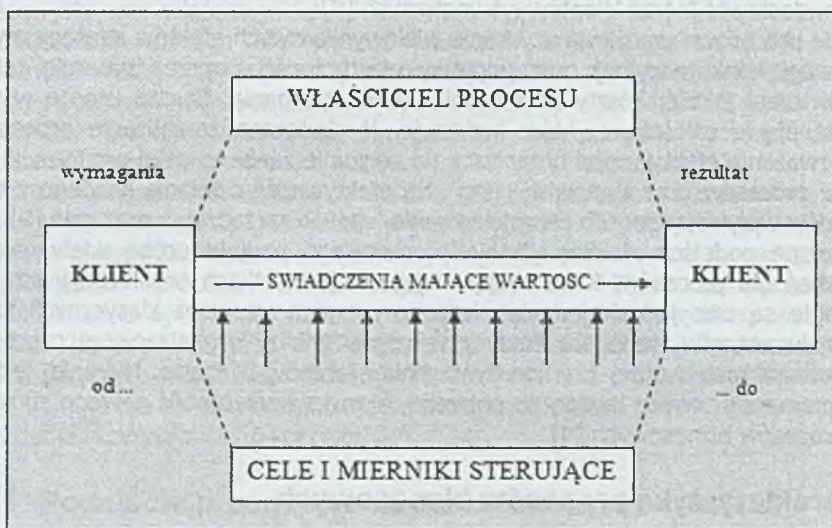
Pojęcie procesu, jak podaje J. Czekaj, można przedstawić w postaci uniwersalnej definicji, z której wynika, iż proces jest to ciąg lub splot uporządkowanych zdarzeń, charakteryzujących się określonym czasem, które ze względu na konkretną cechę przedstawiane są jako całość. Całość ta składa się z kolejno wykonywanych operacji, które

dążą do osiągnięcia wcześniej zdefiniowanych założeń [4]. W każdej organizacji procesy występują, bez względu na fakt, czy zostały one wcześniej rozpoznane i opisane. Część procesów ma charakter fizyczny, dzięki czemu procesy te są zauważalne w przedsiębiorstwie, inne z kolei są niewidoczne i mają zastosowanie do przetwarzania informacji [9].

Niezmiernie istotny podczas próby zdefiniowania terminu procesów biznesowych jest fakt, iż w literaturze przedmiotu najczęściej nie rozróżnia się pojęć proces i proces biznesowy, a wręcz, są one w języku potocznym najczęściej utożsamiane. Niektórzy autorzy wskazują jednak, że występuje znaczna rozbieżność pomiędzy znaczeniem tych wyrażzeń. Samo bowiem pojęcie procesu nie uwzględnia wartości, rozpiętości, ograniczeń, a także struktury i odbiorów procesu. Z kolei procesy biznesowe, określane również jako procesy gospodarcze, zawierają takie składowe jak [5]:

- wymagania i oczekiwania klienta,
- wkład,
- świadczenia mające wartość dla klienta,
- rezultat,
- cel procesu,
- mierniki sterujące procesem,
- właściciela, menedżera procesu, czyli osobę odpowiedzialną za realizację procesu.

Na rysunku 1 przedstawiono elementy składające się na proces biznesu, które wyszczególniono powyżej z uwzględnieniem faktu, iż proces biznesowy zarówno kończy się, jak i zaczyna u klienta.



Rys. 1. Składowe procesu biznesu

Źródło: [5]

W literaturze przedmiotu, wśród tych autorów, którzy rozróżniają pojęcia proces i proces biznesowy występuje wielorakość definicji procesów biznesowych. Heterogeniczność tego terminu uwarunkowana jest odmienną orientacją znawców w tej dziedzinie. Często bowiem procesy biznesowe objaśnia się w odniesieniu do operacyjnego,

czy też inżynierskiego punktu widzenia. Autorzy tłumacząc znaczenie tego pojęcia koncentrują się również na aspekcie czasowym, na aspektach behawioralnych w przedsiębiorstwach czy też ujmują go uwzględniając innowacje [10].

Poniższa tabela zawiera kilka prób zdefiniowania procesów biznesowych, które są jedynie wybranymi pozycjami i których nie należy traktować jako wyczerpującą listę definicji.

Tab. 1. Definicje procesów biznesowych według różnych autorów

Autor	Definicja
D. Morris, J.Brandon	Działalność, w której czyni się wiele kroków, mających przynieść określony rezultat lub serie określonych rezultatów. „Surowiec”, z którego zbudowany jest biznes.
H. Smith, P. Finqar	Kompletny i dynamicznie skoordynowany zestaw wspólnych oraz transakcyjnych czynności, które dostarczają klientom wartość.
H. Thomas Davenport	Wymierny i strukturalnie ukształtowany zestaw działań mających na celu osiągnięcie określonego rezultatu dla klienta lub rynku.
Becker, Kahn	Proces, który służy realizacji celów przedsiębiorstwa i opisuje działalność tego przedsiębiorstwa, obejmuje powiązania z procesami klientów, dostawców i innych partnerów biznesowych.
M. Hammer	Powiązana grupa zadań, których wspólny rezultat niesie wartość dla klienta .
C.K. Prahalad, M.S. Krishnan	Połączenie między strategią biznesu, modelami biznesu i codziennymi operacjami. Wyraźne i szczegółowe pojmowanie modelu biznesu. Definiowanie logicznych relacji między działaniami w obrębie firmy oraz stosunkami z konsumentami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury zamieszczonej w artykule

J. Czekał podkreśla, iż odpowiednie wyjaśnienie i zrozumienie istoty procesów biznesowych jako szczególnego przypadku procesów zachodzących w przedsiębiorstwie wiąże się z przyjęciem z jednej strony ogólnej definicji procesu, natomiast z drugiej, z koniecznością rozważenia takich czynników jak źródła przewagi konkurencyjnej, wiodące kompetencje organizacji, czy też kluczowe determinanty sukcesu [4].

2.2 Procesy biznesowe jako nowe źródło przewagi konkurencyjnej

Procesy biznesowe realizowane przez przedsiębiorstwa, zwracają coraz to większą uwagę zarówno praktyków, jak i teoretyków [12]. W literaturze przedmiotu określa się je mianem nowego źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Wynika to ze ścisłej zależności występującej między procesami biznesowymi a innowacjami. Procesy biznesowe bowiem znacząco wspierają kulturę innowacyjną przedsiębiorstw, są fundamentalną siłą sprawczą innowacyjnych zdolności przedsiębiorstw [10], a z kolei innowacje stanowią podstawowy mechanizm zdobywania przewagi konkurencyjnej firm [7]. Oznaki innowacyjności mogą być różne, natomiast pod poszewką tych właśnie różnic znajdują się elastyczne i rozwinięte procesy biznesowe, umożliwiające funkcjonowanie wszystkich kultur innowacyjnych [10].

Dobrze opracowanych procesów nie wymaga się do założenia nowych przedsiębiorstw. Potrzebne są one jednak każdemu przedsiębiorstwu o rozsądnej skali, po to, by umożliwić mu praktyczne urzeczywistnienie jego pomysłów, koncepcji, wartości i modeli biznesowych. Autorzy podają wręcz, iż procesy biznesowe są krwiobiegiem

organizacji. Tylko elastyczne i rozwinięte procesy są w stanie zapewnić sprawne działania wszystkich organizacji innowacyjnych. Nie należy ich zatem bagatelizować, tylko próbować dostosowywać do zmieniającego się środowiska biznesowego, po to, by nie tworzyć przeszkód dla innowacji i zmian [10].

W organizacji zorientowanej na procesy biznesu pojęcie klienta jest tożsame z klientem procesu. To dla niego realizowany jest proces, to on jest odbiorcą efektów procesu. Przedsiębiorstwo, w tym przypadku, musi wyznawać ciągłą gotowość do realizacji życzeń klientów, a to oznacza, że to właśnie z punktu widzenia potrzeb klienta tworzona jest każda część procesu. Podczas określania procesu biznesowego konieczna jest zatem odpowiedź na pytanie czy dane działanie firmy służy i wspiera realizację zamówień klienta? Wszelkie działania firmy muszą być analizowane w tym aspekcie, a te, które nie wspomagają wypełnienia życzeń klientów powinno się przeanalizować na nowo, a czasem nawet wyeliminować [5].

C. K. Prahalad i M. S. Krishnan w swojej książce „Nowa era innowacji” podkreślają, iż obecnie niewiele jeszcze firm rozumie znaczenie procesów biznesowych jako źródła przewagi konkurencyjnej. Według autorów w przeważającej ilości przedsiębiorstw rozwojem procesów biznesowych nie zarządza się w sposób właściwy, a niewielu menedżerów chciałoby poświęcać uwagę tej dziedzinie, czy brać za nią odpowiedzialność. Ma to konsekwencje związane ze znacznymi brakami i nieciągłością logiczną procesów. Niemniej jednak wskazują zarazem, iż te przedsiębiorstwa, które uświadamiają sobie ich znaczenie wykorzystują ten fakt jako pożytek dla siebie [10]. W dalszej części opracowania przedstawione zostaną przykłady firm, które wykorzystują procesy biznesowe z korzyścią dla swojej działalności.

2.3. Wdrażanie, modelowanie i doskonalenie procesów biznesowych

Wdrażanie zarządzania procesowego do przedsiębiorstwa powinno odbywać się według następujących wytycznych [4]:

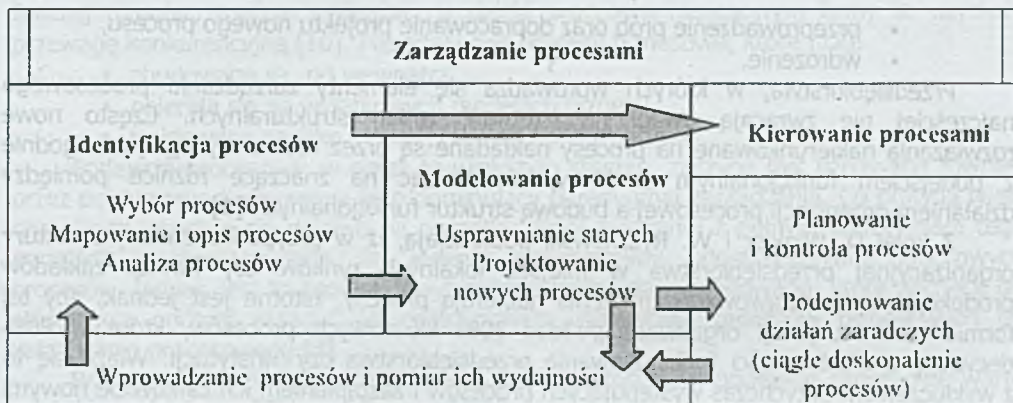
- zdefiniowanie strategii organizacji,
- skupienie na procesach,
- zespolenie strategii z procesami,
- badanie poziomu zadowolenia klientów,
- zespolenie procesów i ich przebiegu z systemem informatycznym.

Zdefiniowanie potrzeb najistotniejszych partnerów przedsiębiorstwa, zarówno tych obecnych, jak i przyszłych, w odniesieniu do misji i strategii danej organizacji realizowane jest na wstępie wdrożenia podejścia procesowego. Identyfikacja procesów, która następuje po tym, gdy znane są już potrzeby najważniejszych partnerów, wiąże się z wyznaczeniem procesów biznesowych firmy, mających na celu zaspokojenie ich potrzeb [4].

W kolejnym etapie należy przejść do modelowania procesów, które umożliwiają identyfikację procesów i zasobów koniecznych do ich realizacji oraz, jeśli wystąpi taka zasadność, stworzenie od podstaw systemu procesów i zasobów. Ponadto w wyniku modelowania możliwe jest doskonalenie i zarządzanie procesami [9]. Miejsce modelowania procesów w zarządzaniu procesami przedstawiono na rysunku 2.

Modelowanie procesów biznesowych polega na prezentacji przebiegających w organizacji procesów, dzięki czemu pozwala na [9]:

- uzmysłowienie sensu jej funkcjonowania pod kątem procesów,
- zwiększenie przejrzystości przedsiębiorstwa,
- szybsze, a zarazem łatwiejsze wdrożenie podejścia procesowego do organizacji.



Rys. 2. Modelowanie procesów jako element zarządzania procesami
 Źródło: [9]

Bitkowska A. wskazuje iż w sytuacji, gdy organizacja do tej pory działała w oparciu o inny model zarządzania niż podejście procesowe powinna zaprojektować, a następnie wdrażać procesy biznesowe tak jak w przypadku podejścia prognostycznego, które polega na stworzeniu nowego schematu działania przedsiębiorstwa od podstaw, wedle idealnego odwzorowania jej podstawowych procesów. Z kolei, gdy przedsiębiorstwo egzystuje już w oparciu o zarządzanie procesowe to zmiana jego funkcjonowania winna przebiegać zgodnie z podejściem diagnostycznym [1]. Zakłada ono ukazanie obecnego stanu przedsiębiorstwa, zbadanie dotychczasowych rozwiązań oraz wysunięcie diagnozy. Na tej podstawie procesy zostają zaprojektowane od nowa, bądź są jedynie udoskonalone [9].

W przypadku podejścia procesowego doskonalenie procesów jest niezmiernie istotne, bowiem ograniczanie się organizacji do działania jedynie w oparciu o wypracowane wcześniej modele i wzorce oraz rezygnacja z doskonalenia procesów w dłuższym horyzoncie czasowym może skutkować istotnymi uchybieniami w ich systemie zarządzania [2].

H. J. Harrington proponuje kadrze zarządzającej wybór spośród trzech alternatywnych rozwiązań usprawniania procesu biznesowego [13]:

- benchmarkingu,
- ponownego opracowania procesu (*process redesign*)
- opracowania nowego procesu (*new process design*).

Doskonalenie procesów biznesowych za pomocą benchmarkingu wiąże się z porównywaniem procesów z ich odpowiednikami u najlepszych konkurentów [16]. Kolejna propozycja usprawnienia, czyli ponowne opracowanie procesu odnosi się do podniesienia efektywności, adaptacyjności oraz wydajności dotychczasowych procesów. Metoda ta kojarzona jest również z koncepcją reengineeringu [13]. Wykorzystanie reengineeringu do udoskonalania procesów ma sens wówczas, gdy dochodzi do kluczowych zmian w strategii przedsiębiorstwa lub w przypadku istotnych zmian w jego otoczeniu [1]. Ostatnie z proponowanych rozwiązań, czyli opracowanie nowego procesu, składa się z pięciu głównych etapów tworzenia modelu nowego procesu biznesowego, do których należą [13]:

- stworzenie koncepcji idealnego procesu biznesowego,
- opracowanie projektu procesu zgodnego ze stworzoną koncepcją,
- zastosowanie opracowanego modelu w organizacji oraz jego usprawnienie,

- przeprowadzenie prób oraz dopracowanie projektu nowego procesu,
- wdrożenie.

Przedsiębiorstwa, w których wprowadza się elementy zarządzania procesowego najczęściej nie zwracają uwagi na istotność zmian strukturalnych. Często nowe rozwiązania nakierunkowane na procesy nakładane są przez nie na występujące zgodnie z podejściem funkcjonalnym struktury, nie bacząc na znaczące różnice pomiędzy działaniem organizacji procesowej a budową struktur funkcjonalnych [1].

Z kolei D. Winkler i W. Ryszkowski podkreślają, iż w przypadku zmiany struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa w miejsce lokalnych rynków czy funkcji zakładów produkcyjnych podstawowego znaczenia nabierają procesy. Istotne jest jednak, aby tej formie restrukturyzacji organizacji poddać 20% kluczowych procesów, które w 80% decydują o efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa czy instytucji. Wiąże się to z wykluczeniem dotychczas występujących procesów i zastąpieniem ich całkowicie nowymi procesami. Realizowane jest to poprzez rejestrację istniejącego przebiegu czynności, a następnie poddaniu go usprawnieniu z wykorzystaniem zasady stopniowej eliminacji operacji, które nie tworzą wartości [15].

3. Przykłady wdrażania procesów biznesowych do światowych i polskich przedsiębiorstw

Przykłady znanych światowych firm, takich jak eBay, FedEx, Wal-Mart czy UPS wskazują, że swój sukces w znacznej mierze osiągnęły one poprzez uwzględnienie w swoich modelach biznesu procesów biznesowych.

Firma eBay umożliwiła swoim stałym konsumentom współdecydowanie o kształcie nowo tworzonych procesów biznesowych [12]. Spowodowało to, iż wprowadzała ona szereg zmian, które inspirowane były właśnie pomysłami jej stałych klientów. W efekcie infrastruktura techniczna i społeczna firmy oraz zbudowane na jej podstawie procesy biznesowe odznaczające się wysoką jakością, zadecydowały w znacznej mierze o jej sukcesie [10].

FedEx natomiast pozwoliło swoim klientom na uczestnictwo w doświadczeniu operacyjnym poprzez dostęp do aplikacji i danych, po to, aby mogli oni śledzić stan swoich przesyłek [12]. Świadczy to nie tylko o dobrze rozwiniętych procesach biznesowych tej firmy, ale również o ich kompatybilności z występującym tam systemem zarządzania jakością [10].

Wal-Mart, z kolei tytuł najskuteczniejszego detalisty osiągnęło również dzięki odpowiednim procesom biznesowym [12]. Spółka ta, była w stanie zaopatrywać swoje niejednorodne pod względem wielkości sklepy towarami o określonych cenach, biorąc pod uwagę jego lokalizację i konkurencję. Nadała przez to rewolucyjny kształt handlowi detalicznemu, poprzez oparcie go o nowy model biznesu, którego podstawą było połączenie procesów biznesowych z technologią informatyczną. Ponadto zarząd tej firmy uważał, iż kluczowe znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstwa miały pogłębione umiejętności przekładania opracowanego modelu biznesu na procesy biznesowe, które umożliwiały jedynie znajomość roli technologii informatyczno-komunikacyjnej [10].

Ostatnia z przytoczonych powyżej firm - UPS osiągnęła sukces dzięki wydzieleniu w ramach swojej struktury biznesu logistycznego, podstawą którego były wewnętrznie rozwinięte atrybuty [12].

Wszystkie omówione firmy w realizacji swoich operacji wykorzystwały oryginalne rozwiązania w programowaniu standardowego pakietu procesów biznesowych [12].

Inaczej ujmując, można stwierdzić, iż dzięki procesom biznesowym firmy te uzyskały przewagę konkurencyjną [10]. Posiadały one procesy biznesowe, które [12]:

- zbudowane są „od wewnątrz”,
- opierają się na wyjątkowych modelach biznesu,
- traktowane są jako źródło przewagi konkurencyjnej.

Podejście procesowe, w coraz to większym stopniu, zaczyna być uznawane również przez polskie przedsiębiorstwa jako dominujący paradygmat zarządzania. Co prawda wiele organizacji znajduje się dopiero na początku drogi związanej z pełnym wdrożeniem tego podejścia i charakteryzuje się jedynie pojedynczymi udoskonaleniami kluczowych procesów, jednak jest to zgodne z wytycznymi podejścia procesowego, które zachęca do stosowania ogólnej zasady: od pojedynczych usprawnień procesów biznesowych do zarządzania procesowego [4].

Przytaczając przykłady polskich firm, które zastosowały podejście procesowe warto odnieść się do Grupy PZU oraz Grupy LOTOS.

W strategii na lata 2003 - 2008 Grupy PZU określono, że wyznacznikiem jej działania będzie tworzenie wartości dla klienta. Z tego względu, iż to poprzez procesy biznesowe możliwe jest budowanie wartości dla klienta, w przedsiębiorstwie podjęto implementację zarządzania procesowego. Na cały proces wdrożenia składało się [4]:

- określenie ogólnej koncepcji zarządzania procesowego,
- dokonanie wyboru metody projektowania wraz z wyznaczeniem i klasyfikacją głównych procesów biznesowych,
- rejestracja, a następnie badanie procesów biznesowych, które realizowane są przez biura centrali,
- podjęcie decyzji na podstawie której określono jakie procesy biznesowe przejdą do dalszego opracowania,
- mapowanie najistotniejszych procesów biznesowych,
- benchmarking wewnętrzny,
- poddanie analizie oraz krytycznej ocenie procesów, na podstawie której wskazane zostaną określone wnioski ulepszeń,
- udoskonalenie przebiegu procesów biznesowych.

Wdrożenie podejścia procesowego do Grupy PZU, która w bardzo dużym stopniu zaangażowała się w cały proces sprawiło, iż jest ona postrzegana jako lider wśród dużych polskich firm zorientowanych na procesy.

Grupa LOTOS w latach 2003 - 2005 podjęła działania związane z przemodelowaniem struktury organizacyjnej, a następnie wdrożeniem zarządzania procesami biznesowymi. W tym celu dokonano opisu wszystkich procesów, by w dalszej części móc te procesy zoptymalizować. Głównym przesłaniem zastosowania tego podejścia było przejście z modelu przedsiębiorstwa o orientacji produkcyjnej na model oparty na zorientowanie na klienta. Podczas prac szczegółowo określono sposób modelowania procesów biznesowych, następnie zaprojektowano je i poddano analizie. W oparciu o dane z analizy sporządzono opisy modeli biznesowych, które następnie zweryfikowano. W efekcie wszystkich prac powstały zoptymalizowane procesy biznesowe. Korzyści z jakimi wiązało się wdrożenie tego rozwiązania dla Grupy LOTOS były następujące [1]:

- optymalizacja i standaryzacja procesów wspieranych przez system ERP,
- przebudowa struktury organizacyjnej,
- ewolucja podejścia pracowników,
- sprawne przejście do efektywnej grupy kapitałowej,
- przejście do orientacji procesowej.

Literatura

1. Bitkowska A., *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2009.
2. Brajer-Marczak R., *Konsekwencje ciągłego doskonalenia procesów w organizacjach*, [w:] *Procesowe podejście w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2009.
3. Cieśliński W., *Procesowa orientacja przedsiębiorstw - wyniki badań empirycznych*, [w:] *Procesowe podejście w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2009.
4. Czekaj J. (red.), *Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009.
5. Gabryelczyk R., *ARIS w modelowaniu procesów biznesu*, Diffin, Warszawa 2006.
6. Jokiel G., *Podejście procesowe w zarządzaniu - geneza i kierunki rozwoju koncepcji*, [w:] *Procesowe podejście w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2009.
7. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
8. Nowosielski S., *Modelowanie procesów gospodarczych w literaturze i praktyce*, [w:] *Procesowe podejście w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2009.
9. Nowosielski S. (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2008.
10. Prahalad C. K., Krishnan M. S., *Nowa era innowacji*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
11. Prudzienica M., *Podejście procesowe w zarządzaniu innowacjami*, [w:] *Procesowe podejście w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2009.
12. Szarucki M., *Procesy biznesowe jako źródło tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*: http://www.naukaigospodarka.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=288%3Aprocesy-biznesowe-jako-rodo-tworzenia-przewagi-konkurencyjnej-przedsiębiorstwa&catid=39%3Aartykuly&Itemid=108&lang=pl, dnia 30.09.2010.
13. Szarucki M., *Wybrane koncepcje doskonalenia procesu biznesowego*: http://www.naukaigospodarka.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=267%3Awybrane-koncepcje-doskonalenia-procesu-biznesowego&catid=39%3Aartykuly&Itemid=108&lang=pl, dnia 27.07.2010
14. Szelański M., *Szczegółowość identyfikacji procesów i działań w zarządzaniu procesami biznesowymi*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów Zeszyt Naukowy nr 49, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2004.
15. Winkler D., Ryszowski W., *Restrukturyzacja procesów biznesowych*, Materiały Krakowskiej Konferencji Młodych Uczonych, Grupa Naukowa Pro Futuro, SYMPOZJA i KONFERENCJE KKMU nr 4, Kraków 2009.
16. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

Streszczenie

W artykule przedstawiono podstawy problematyki współczesnego podejścia procesowego do zarządzania, które ukierunkowane jest na procesy biznesowe. Omówiono istotę podejścia procesowego oraz wskazano na niejednoznaczność definiowania pojęcia procesów biznesowych. Wskazano wzrastającą rolę procesów biznesowych w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw oraz podtrzymywaniu kultury innowacyjnej

przedsiębiorstw. Ponadto zwrócono uwagę na usprawnienia procesów biznesowych jako nieuniknionej części zarządzania procesowego oraz przedstawiono przykłady zagranicznych i polskich firm, które wdrożyły to podejście.

Business processes - new source of competitive advantage

Summary

The article presents the fundamentals of the problems of the modern process approach to management that is focused on business processes. Discusses the nature of the process approach, and points out the ambiguity of the definition of the concept of business processes. It shows the growing importance of business processes in creating competitive advantage of enterprises and maintaining an innovative business culture. In addition, attention was drawn to streamline business processes as a necessary part of process management and examples of foreign and Polish companies that have implemented this approach.