

Rozdział I. Istota procesu biznesowego

1.1. Wprowadzenie

Punktem wyjścia dla rozważań w niniejszej monografii jest zdefiniowanie procesu biznesowego w dziedzinie nauki, z której to pojęcie się wywodzi. W tym celu dokonać należy przeglądu sposobów interpretacji koncepcji procesu biznesowego w nauce ekonomii. W literaturze przedmiotu wyróżnić można trzy główne nurty w podejściu do wskazanego zagadnienia. Pierwszy z nich sprowadza się do opisu procesu biznesowego jako koncepcji teoretycznej oraz wskazania jego części składowych. Drugie ujęcie koncentruje się na tworzeniu klasyfikacji, która prowadzi do wyodrębnienia typów poszczególnych procesów biznesowych i obejmuje analizę ich specyfiki. W trzecim typie podejścia wiodące znaczenie zyskuje specjalizacja procesów biznesowych ze względu na ich rolę, czyli prezentowanie tychże procesów jako przeznaczonych dla konkretnych profili działalności gospodarczej.

Rozważania zawarte w tym rozdziale skupiają się na syntezie pierwszego i drugiego ze wskazanych podejść. W pierwszej kolejności następuje prezentacja genezy pojęcia procesu biznesowego. Wprowadzający zarys historyczny ma za zadanie ukazać źródło i ewolucję tego zjawiska gospodarczego, pozwalając osadzić dalsze rozważania w konkretnym kontekście społeczno-gospodarczym. Następnie, przedstawiona zostaje koncepcja teoretyczna procesu biznesowego w nauce ekonomii. Wreszcie, dokonuje się dystynkcji pojęcia procesu biznesowego względem pokrewnych pojęć.

W mojej ocenie, właśnie te trzy kwestie posiadają kapitalne znaczenie dla przedstawienia charakterystyki procesu biznesowego, jako przedmiotu ochrony prawnej, dokonanej w rozdziale II. Wyodrębnienie ze struktury przedsiębiorstwa i prowadzonej przezeń działalności procesu biznesowego jest bowiem w istocie, w moim przekonaniu, punktem wyjścia dla oznaczenia przedmiotu ochrony, a w konsekwencji zapewnienia innowacyjnemu przedsiębiorcy bezpieczeństwa prawnego.

1.2. Geneza i ewolucja społeczno-gospodarczych podstaw procesu biznesowego

Funkcjonowanie przedsiębiorstw skupia w sobie elementy statyczne (struktury), jak i aspekty dynamiczne (procesy). Wraz z upływem czasu, zmiana ulega otoczenie gospodarcze, społeczne i prawne przedsiębiorstw, co przekłada się na konieczność adaptacji zarówno struktur, jak i procesów. Zauważyć można przy tym, iż dynamika tych przeobrażeń nie była zawsze jednakowa. W miarę zbliżania się do współczesności te przemiany stawały się coraz szybsze.

Organizacje obecnej ery, swój kształt zawdzięczają ewolucji wcześniejszych form, które są obecnie pochodną oddziaływania postępu technologicznego, rozwoju ekonomicznego i zmian społecznych. W miarę upływu lat, przeobrażenia stawały się coraz częstsze, a okresy, na podstawie których można było je zidentyfikować i ocenić – coraz krótsze. Stąd, najcenniejszą cechą warunkującą sukces organizacji okazało się szybkie, bieżące reagowanie na zjawiska istotne z punktu widzenia trwania organizacji – dynamika przedsiębiorstwa¹. Funkcjonowanie w turbulentnym środowisku wymagało przyjęcia metod, które w najlepszym stopniu odpowiedzą na wyzwania współczesności.

Takim narzędziem okazało się zarządzanie procesami. Projektowanie i usprawnianie procesów, w najbardziej efektywny sposób pozwalało bowiem na wprowadzanie modyfikacji do bieżącego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Początkowo, z uwagi na specyfikę ówczesnej gospodarki, skupiano się na procesach produkcyjnych. Dopiero w późniejszym okresie koncepcja procesu, jako najmniejszego czynnika warunkującego funkcjonowanie przedsiębiorstwa, rozpowszechniła się również w innych obszarach.

Kategoria procesu, jako bazowej składowej organizacji, znana była jeszcze zanim powstały przedindustrialne manufaktury. Zdobycie biegłości zawodowej, uprawniającej do samodzielnego prowadzenia działalności rzemieślniczej, było však możliwe – nie tylko po uzyskaniu odpowiedniej wiedzy teoretycznej czy umiejętności praktycznych – ale przede wszystkim, wobec opanowa-

¹ Teoretycy nauki o organizacjach podkreślają ów dynamizm już w samych definicjach nowych kategorii organizacji, w literaturze przedmiotu można spotkać następujące określenia: organizacja sieciowa (*P. Drucker*); organizacja koniczna (*Ch. Handy*); organizacja ucząca się (*P. Senge*); organizacja relacyjna (*P. Keen*); przedsiębiorstwo inteligentne (*J.B. Quinn*); organizacja szalona (*T. Peters*); przedsiębiorstwo kreujące wiedzę (*I. Nonaka, H. Takeuchi*); przedsiębiorstwo żywe (*A. De Geus*); organizacja zwinna (*D. Matheson, J. Matheson*), za: S. Sirko, *Procesy*, s. 14.

nia biegłości w samodzielnej realizacji całego cyklu wytwarzania produktu lub ukończenia usługi na rzecz odbiorcy – zwanego dziś klientem. Zatem, było to możliwe wobec opanowania sposobu działania (zasad prowadzenia działalności gospodarczej) określonego dla poszczególnych korporacji (cechów, gildii) drogą wydawanych przywilejów, licencji czy kart praw².

Godzi się jednak odnotować, że początkowo, dla określenia rzeczowego „sposobu działania” nie wyróżniano osobnego pojęcia (np. takiego jak „wiedza rzemieślnicza”). W Anglii, do około 1700 r., ogół umiejętności wytworzenia czegoś – określano mianem „wtajemniczenia”, a osoby posiadające wiedzę na temat sekwencji działań niezbędnych do wytworzenia produktu, zobowiązane były do zachowania jej w bezwzględnej tajemnicy³. Takie ujęcie zbioru informacji o procesie wytwórczym było konsekwencją generalnego stosunku do wiedzy w tym czasie. Źródeł owego podejścia upatrywać należy jeszcze w pojmowaniu wiedzy przez starożytnych Greków. Trzeba bowiem odnotować, że pierwotnie wiedza nie obejmowała swym znaczeniem umiejętności robienia czegoś⁴. To pojęcie, odrębne od wiedzy, określano mianem zdolności (gr. *technē*).

Zmiana podejścia do przedmiotowej kwestii nastąpiła wraz z rozpowszechnieniem terminu „technologia”, powstałego z połączenia słów *technē* oraz *logy*, który oznaczał systematyczne, ukierunkowane informacje o danej zdolności (tj. „o sposobie działania”). W ocenie przedstawicieli nauki, wraz z tą zasadniczą zmianą, która zbiegła się w czasie z przypadającym w kulturze europejskiej okresem Oświecenia i zaistnieniem dychotomii postrzegania kategorii wiedzy i umiejętności, powstały zręby gospodarki kapitalistycznej⁵. Konsekwencją rzeczonych przemian była nowa organizacja szkolnictwa, a w szczególności powstanie wyspecjalizowanych uczelni technicznych. Swoistym symbolem owej zmiany w podejściu do przekazywania informacji o umiejętnościach zwykło się również określać Wielką Encyklopedię Francuską, czyli publikację pt. „Encyclopédie albo słownik rozumowany nauk, sztuk i rzemiosł” (fr. *Encyclopédie, ou dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers*), która

² E.T. Penrose, *The Economics*, s. 4–8.

³ P.F. Drucker, *Spółczeństwo*, s. 28.

⁴ Wiedza od zawsze stanowiła trudne do zdefiniowania pojęcie, w ujęciu filozoficznym definiowana była wielokrotnie, np. Platon uważał, że wiedzę posiada ten, kto potrafi uzasadnić swoje zdanie, dla Arystotelesa wiedza oznaczała dążenie do zgłębiana doświadczenia człowieka, I. Kant uważał, że wiedza jest ograniczona poprzez dostępność doświadczeń, zdaniem J. Locke’a wiedza to dostrzeganie związków pomiędzy ideami – A. Jashapara, J. Sawicki, *Zarządzanie*, s. 50–57.

⁵ P.F. Drucker, *Spółczeństwo*, s. 29.

w zamyśle jej redaktorów miała stanowić między innymi zbiór współczesnej wiedzy o rzemiosłach. Autorzy encyklopedii pragnęli spisać wiedzę o sposobie prowadzenia danej działalności, aby zmodyfikować cykl kształcenia młodych rzemieślników. Odtąd rozpoczęcie działalności wytwórczej miało być możliwe dla każdego, kto tylko posiadał umiejętność powtórzenia opisanego procesu wytwórczego. Dążeniem reformatorów było wyeliminowanie niezbędnych dotąd staży u rzemieślników, zatem zawody wytwórcze miały stać się „otwarte” dla wszystkich, którzy opanowali sposób wykonywania danej działalności. Produkcja dóbr została oparta na technologii i przestała być wyłączną domeną hermetycznej grupy rzemieślników. To monumentalne dzieło encyklopedystów do dziś uznawane jest przez wielu za szczytowe osiągnięcie ery *siècle des Lumières*, a to z uwagi na namacalny dowód znaczenia wiedzy w rozwoju cywilizacji europejskiej.

Zmiana znaczenia wiedzy w prowadzeniu działalności wytwórczej dała impuls dla rozwoju gospodarki industrialnej, a wcześniej – rozkwitu zorganizowanej produkcji w manufakturach, gdzie miały swoje źródło, przedmiotowe dla tej pracy, procesy biznesowe.

Przyjmuje się, że prekursorem pojęcia procesu biznesowego był A. Smith, który w opublikowanym w 1776 r. dziele pt. *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów* położył podwaliny pod system zarządzania procesowego⁶. A. Smith wyszedł z założenia, że dokonanie podziału pracy posiada kluczowe znaczenie z punktu widzenia oczekiwanych jej efektów. Ten szkocki filozof, dla zilustrowania swojej teorii, opisał proces produkcji szpilek. Opisując go, scharakteryzował dokładnie podział pracy oraz istotę poszczególnych czynności: „Jeden robotnik wyciąga drut, drugi go prostuje, trzeci tnie, czwarty zaostrza, piąty szlifuje koniec dla osadzenia główki; by zrobić główkę potrzebne są dwie lub trzy oddzielne czynności. Odrębną pracą jest nałożyć ją, inną jeszcze pobilić szpilki; oddzielnym nawet zajęciem jest wetknąć szpilki w papier; w ten sposób ważne rzemiosło wyrobu szpilek jest podzielone na blisko 18 odrębnych czynności, które w pewnych manufakturach wykonują różni pracownicy, chociaż w innych ten sam pracownik wykonuje czasami dwie lub trzy czynności”⁷.

A. Smith sformułował swoiste prawo podziału pracy, które zdeterminowało efektywnościowe podejście do organizacji, gdzie odtąd ta sama liczba ludzi mogła w tym samym czasie wykonywać znacznie większą jej ilość (we-

⁶ A. Smith, *Badania*, s. 12 i n.

⁷ Tamże.

dług szacunków badacza wzrost wydajności zakładu wyniósł 24 000%)⁸. Praca *A. Smith'a* jest również fundamentalna dla koncepcji procesu biznesowego z uwagi na ekspozycję aspektu następstwa czynności po sobie. Ten osiemnastowieczny ekonomista dostrzegł zalety specjalizacji i strukturyzowania przebiegu produkcji.

Chcąc przedstawić retrospektywnie rozwój podejścia procesowego w budowie konkurencyjnego przedsiębiorstwa, na tle zmieniającego się otoczenia gospodarczego, należałoby skupić się na trzech zasadniczych płaszczyznach mających znaczenie dla funkcjonowania organizacji, czyli przemianach społecznych, ekonomicznych oraz towarzyszącemu im postępowi technicznemu. Analizując wzajemne relacje trzech powyższych obszarów, *A. Toffler* wyróżnił cztery zasadnicze okresy przemian ludzkości, mianowicie okres przedagrarny, rewolucję agrarną, okres industrialny i postindustrialny. Ostatni z wymienionych, który jest udziałem współczesnego pokolenia, odznacza się wiodącą rolą technologii informatycznych i usług. Doprowadziło to do swoistego przewartościowania zasobów, którymi dysponują organizacje. Dziś najcenniejszymi są informacja oraz ludzie⁹. To one, w najpełniejszym stopniu, służą współczesnym organizacjom do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Działalność organizacji gospodarczych zostaje nakierowana na osiągnięcie satysfakcjonujących wyników poprzez przyjęcie modeli biznesowych, które pozwalają osiągać maksymalne efekty przy zaangażowaniu minimum zasobów.

Proces, jako kategoria stosowana do analizy działania organizacji, w nowożytnej literaturze wyeksponowany został przez *F.W. Taylora*. Ów prekursor idei naukowego zarządzania i autor blisko 40 patentów, w swoim monumentalnym dziele pt. *Zasady naukowego zarządzania*, wydanym po raz pierwszy w 1911 r., jako pierwszy posłużył się podejściem procesowym dla zilustrowania funkcjonowania systemów wytwórczych¹⁰. Innowacyjność podejścia polegała na tym, że zamiast wyodrębniać autonomiczne działania, zaczęto operować ich seriami, kierując się prymarnym kryterium w postaci zwiększenia efektywności. Proces narzucał reżim wykonawczy służący zapewnieniu najlepszego standardu realizacji działań. W literaturze podnosi się, że silny związek procesów z produkcją obrazować może nawet polskie tłumaczenie angielskiego terminu

⁸ P. Senkus, *Zarządzanie i dowodzenie*, s. 144.

⁹ A. Toffler, *Trzecia fala*, s. 54.

¹⁰ F. Taylor, *Zasady naukowego zarządzania*, s. 80.

process, zgodnie z którym termin ten oznacza zarówno „przebieg”, jak i „przetwarzanie”¹¹.

Przełom XIX i XX w. oraz przypadający w tym czasie okres rewolucji przemysłowej zrodziły nowe wyzwania związane z organizacją pracy w coraz to większych przedsiębiorstwach. To w poprawie efektywności pracy upatrywano źródeł zwiększenia tempa rozwoju gospodarczego.

Rzeczono podejście realizowane było za pomocą budowy systemów produkcyjnych, w których działanie człowieka byłoby równie niezawodne, co działanie maszyny. Sprzężenie potencjałów człowieka i technologii miało prowadzić do powstania systemu o dużej wydajności i wysokiej jakości. Procesy traktowane były jako sekwencyjne działania, opisujące szczegółowo kolejne czynności, które ma wykonać robotnik. Ich zadaniem było narzucenie reżimu wykonawczego na kształt wydajności maszyny, w celu ustalenia najlepszego standardu realizowania z góry ustalonego sposobu postępowania¹².

F. W. Taylor w nowatorski sposób, czerpiąc z metodologii nauk przyrodniczych, analizował pracę człowieka z perspektywy całości organizacyjnej. Poszukiwał modelowych metod wykonywania czynności tak, aby móc zdefiniować najbardziej efektywne procesy pracy. Badania doprowadziły go do wydzielenia ośmiu funkcji kierowania zespołem (czterech o charakterze administracyjnym, oraz takiej samej liczby funkcji wykonywanych w zakładzie wytwórczym, z tym że każda realizowana jest przez inną osobę). Każda z wyróżnionych funkcji pozwalała na określenie znaczenia poszczególnych zadań, wykonywanych w organizacji. Zdaniem *F. Taylora*, to między innymi stosowanie sformalizowanych procedur w głównej mierze przyczyniało się do zabezpieczenia organizacji i wpływało na jej powodzenie.

Kolejnym przedstawicielem klasycznej szkoły nauk o organizacji, który miał kapitalny wpływ na współczesny kształt procesów biznesowych, był tworzący na przełomie XIX i XX w. *H. Fayol*, twórca podstawowej nauki administracji. Ten francuski inżynier sformułował czternaście zasad zarządzania („kładka Fayola”), które do dziś zajmują wiodącą pozycję wśród prawideł funkcjonowania przedsiębiorstw¹³. Dodatkowo sklasyfikował funkcje administra-

¹¹ *K. Jasińska, T. Szapiro, Zarządzanie*, s. 40.

¹² *P. Grajewski, Organizacja*, s. 53–54.

¹³ Tak zwana kładka Fayola składała się z następujących zasad: podział pracy, autorytet, dyscyplina, jedność rozkazodawstwa, jednolitość kierownictwa, podporządkowanie interesu osobistego interesowi ogółu, wynagrodzenie, centralizacja, hierarchia, ład, ludzkie traktowanie pracowników, stabilizacja personelu, inicjatywa, harmonijne zgranie personelu; *A. Huczynski, D.A. Buchanan, A.A. Huczynski, Organizational behaviour*, s. 414.

cyjne, wyróżniając planowanie, organizowanie, rozkazywanie, koordynowanie i kontrolowanie. Według niego, to osobiste cechy danej osoby powinny predestynować ją do danej pracy. Dowodził, że poszczególne role powinny być na trwałe przypisane osobom, które odznaczają się danymi umiejętnościami. I tak osoby, które posiadają wyższe kompetencje społeczne, handlowe, powinny zajmować kierownicze stanowiska, podczas gdy osoby o uzdolnieniach technicznych powinny niezmiennie odpowiadać za dział trudniący się produkcją. W jego ocenie, kluczem do sukcesu organizacji było sprawne działanie zespołów pracowniczych.

Początek XX w. odznaczył się w historii myśli organizatorskiej dzięki publikacji wyników badań *K. Adamieckiego*, który wskutek własnych obserwacji procesu pracy w walcowni, opracował uniwersalny sposób planowania i analizy pracy za pomocą układu współrzędnych („harmonogram Adamieckiego”)¹⁴. Harmonogram obejmował podział danego procesu pracy na poszczególne czynności oraz informacje co do uwarunkowań przedmiotowych i czasu niezbędnego do wykonania poszczególnych czynności. Według *K. Adamieckiego*, główną przyczyną spadku efektywności pracy był brak harmonii pomiędzy poszczególnymi operacjami. Zadaniem opracowanych przez niego harmonogramów miało być zmniejszenie marnotrawstwa czasu, jak również zaprojektowanie systemu pracy, o możliwie najmniejszych przestojach.

Podczas drugiej wojny światowej utworzono pierwsze tak zwane „zespoły badań operacyjnych”, które skupiały się na poszukiwaniu nowych rozwiązań w zakresie techniki i taktyki. Z czasem procedury badań operacyjnych zostały sformalizowane, a wysiłki grup naukowców i praktyków zaczęły być wspomagane pracą komputerów, które znalazły zastosowanie również w sferze pozamilitarnej (lata 50. i 60.)¹⁵. Umożliwienie dokonywania skomplikowanych wyliczeń i analiz, z udziałem połączonych w sieć komputerów, na trwałe zmieniły realia wytyczania sposobu prowadzenia działalności gospodarczej.

W latach 80. XX w. odnotowywano zwiększającą się konkurencyjność przedsiębiorstw, która miała swoje źródło w zmieniających się warunkach gospodarczych¹⁶. Odpowiedzią na turbulentne środowisko gospodarcze była koncepcja *M.E. Portera*, polegająca na stworzeniu linearnego łańcucha wartości (ang. *value chain*), która spotkała się z dużym uznaniem i oceniana jest do dziś, jako kamień milowy w zarządzaniu opartym na procesach. Zgodnie

¹⁴ Z. Martyniak, Historia myśli organizatorskiej, s. 81–89.

¹⁵ S. Sirko, Procesy, s. 27.

¹⁶ K. Jasińska, T. Szapiro, Zarządzanie, s. 40.

z tym podejściem za wartość uznać należało różnicę między ceną dobra, którą zapłacił nabywca, a sumą kosztów wykonania działań wartościujących, jakie należy przeprowadzić, aby dostarczyć wspomniane dobro¹⁷.

Najsilniejsze zainteresowanie procesową analizą działania organizacji odnotować można było z początkiem lat 90. XX w., kiedy to wraz z popularyzacją idei reinżynierii, nastąpił renesans podejścia procesowego¹⁸. Zauważono wówczas, że charakterystyka procesów produkcyjnych zasadniczo odbiega od specyfiki procesów zachodzących w ówczesnej praktyce działalności gospodarczej. Definicja procesu, która obejmowała spłot czynności, pomijała takie aspekty jak wykorzystanie zasobów, czy stopień zaangażowania pracy ludzi i maszyn – a zatem kwestii, które zyskiwały na znaczeniu w ówczesnym otoczeniu gospodarczym.

Prace skoncentrowane na poszukiwaniu nowych możliwości wykorzystania procesów w przedsiębiorstwie zaowocowały manifestem, który zapoczątkował tendencję orientacji procesowej we współczesnej działalności gospodarczej. Przełomowym tekstem okazał się artykuł, który został opublikowany przez M. Hammera w 1990 r. na łamach Harvard Business Review¹⁹. Autor, po raz pierwszy postawił tam tezę, lansowaną później w wielu publikacjach, iż to reorganizacja procesów jest kluczem dla wprowadzenia rozwiązań innowacyjnych oraz osiągnięcia przez przedsiębiorstwo wiodącej pozycji na konkurencyjnym rynku. W 1993 r. M. Hammer oraz J.A. Champy wydali książkę pt. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, nazywaną „Biblią podejścia procesowego”, w której opisali założenia idei reinżynierii procesów. Wskazana koncepcja opierała definicję procesu na potrzebie budowania wartości i wskazywała na konieczność nieustannego ulepszania.

Idea reorganizacji działalności biznesowej koncentrowała się na odrzuceniu istniejących procedur realizacyjnych i zastąpieniu ich zupełnie nowymi. Propagatorami koncepcji *reengineeringu*²⁰, byli dwaj amerykańscy naukowcy – T.H. Davenport oraz M. Hammer, którzy zaproponowali, odpowiednio pragmatyczną i radykalną reorganizację działalności biznesowej. Business Process Reengineering (BPR), jako strategia i swoista filozofia innowacyjnego działania, zyskał ogromną popularność, przyczyniając się do zmiany perspektywy dla budowy organizacji. Według zwolenników *reengineeringu*, to proces powi-

¹⁷ M.E. Porter, *Competitive Advantage*, s. 66.

¹⁸ P. Grajewski, *Koncepcja*, s. 102–103.

¹⁹ M. Hammer, *Reengineering Work*, s. 104–112.

²⁰ M. Hammer, J. Champy, *Reengineering*, s. 10.

nien mieć kluczowe znaczenie dla wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstwa. Obejmuje on bowiem w sobie element dynamiczny, który opisując istotę tego, co wyraża jego działanie, stymuluje rozwój organizacji. *M.M. Hammer* postrzegał proces biznesowy jako „kompletny od początku do końca zbiór czynności, które razem tworzą wartość dla klienta”²¹.

Z perspektywy czasu należy ocenić, że reinżynieria w praktyce nie przyniosła oczekiwanych rezultatów²² i spotkała się z negatywną oceną przedstawicieli nauki²³. *Reengineering* zyskał złą reputację w głównej mierze z uwagi na brak uwzględniania okoliczności i uwarunkowań środowiska gospodarczego, czy przeprowadzanie radykalnych zmian w obszarach, w których nie przynosiły one znaczących korzyści firmie²⁴. Z drugiej strony, metodologia BPR najlepiej sprawdzała się w przypadkach zasadniczych zmian modeli biznesowych (zmiana modeli działania), przy okazji wprowadzania nowych technologii (zmiana sposobu działania), czy też w związku z rozpoczynaniem prowadzenia działalności, kiedy to dopiero powstaje model obejmujący działanie procesowe.

Doświadczenia te, związane z niepowodzeniem radykalnych zmian w zakresie formułowania architektury procesowej w przedsiębiorstwach, nie doprowadziły jednak do odstąpienia od idei przedsiębiorstwa procesowego. Przeciwnie, ponieważ typ procesowy stał się charakterystyczny dla wielu sektorów gospodarki (działalności produkcyjnej, usług, czy tradycyjnego handlu), oczywistą konsekwencją funkcjonowania procesów była konieczność dostosowywania ich do aktualnych potrzeb rynkowych²⁵. Wobec fiaska metod radykalnych, dążność do doskonałości operacyjnej w przedsiębiorstwach, czyli jak się wydaje – głównego celu optymalizacji procesów biznesowych – osiągnięta jest obecnie poprzez ewolucyjne zmiany.

Funkcjonujące w przedsiębiorstwie procesy poddawane są analizie nakierowanej na ograniczenie marnotrawstwa zasobów, eliminację błędów oraz poprawę jakości. Cel w postaci osiągnięcia doskonałości operacyjnej współcześnie oznacza bowiem głównie redukcję kosztów, a także minimalizację liczby

²¹ *M. Hammer*, *Reinżynieria*, s. 10.

²² *M. Sychalska-Wojtkiewicz, M. Tomczyk*, *Moda i modele*, s. 74.

²³ *P. Grajewski*, *Koncepcja*, s. 103.

²⁴ *D. Nadler, M.L. Tushman*, *Competing by Design*, s. 157–159.

²⁵ *T. Szot-Gabryś*, *Modele biznesowe*, s. 96.

korekt, reklamacji²⁶. Punktem wyjścia dla wdrażania w przedsiębiorstwach modyfikacji funkcjonujących weń procesów jest dokonanie rozróżnienia procesów podstawowych, które służą realizacji celów strategicznych przedsiębiorstwa, od pozostałych (procesów pomocniczych). Stworzenie klasyfikacji wszystkich procesów funkcjonujących w przedsiębiorstwie pozwala na opracowanie planu obszarów priorytetowego doskonalenia, które warunkują konkurencyjność na danym rynku. Przedstawiciele współczesnej doktryny nauk o zarządzaniu są zgodni, iż to właśnie ciągłe dostosowywanie modeli biznesowych (poprzez optymalizację procesów) do panującej sytuacji, umożliwia utrzymanie lub zwiększenie wartości organizacji²⁷.

H. Smith i P. Fingar przedstawili problem muru pomiędzy biznesem a informatyką, przewidując, iż możliwym rozwiązaniem dla pokonania tej bariery będzie przejście do „trzeciej fali zarządzania procesami biznesowymi”. Pierwsza fala opierała się na teorii zarządzania *Taylora* (około 1920 r.), a „druga fala” (przełom lat 80. i 90. XX w.) charakteryzowała się dominacją podejścia procesowego (*value chain* i *reengineering*), lecz prowadzona w myśl jej zasad restrukturyzacja procesów, często nie spełniała oczekiwań biznesu. Rozwiązanie postulowane przez autorów obejmowało wprowadzenie struktur informatycznych do systemów zarządzania. Restrukturyzacja procesu mogłaby się opierać na samych tylko decyzjach analityków biznesowych – bez udziału informatyków²⁸. Idea nie była nowa, a stanowiła próbę odpowiedzi na pytanie postawione blisko dekadę wcześniej. W rewolucyjnej w owym czasie książce o tożsamym tytule (*Trzecia fala*), A. Toffler przekonywał, że wkroczenie w erę wiedzy i informacji oznacza, że pojawiające się zjawiska i problemy nie mogą być już opisywane za pomocą teorii, prawd i reguł wypracowanych w minionych epokach. Każdy przełom odznacza się bowiem porzuceniem osiągnięć naukowego *status quo* poprzedniej epoki i wymaga wypracowania nowych pojęć i ram dla funkcjonowania każdej pojedynczej organizacji²⁹.

²⁶ Rzeczone podejście nosi w literaturze przedmiotu nazwę Lean Sigma, wskazana metodologia uwzględnia istniejące procesy biznesowe i czyni je podstawą dla doskonalenia – por. M. Spychałska-Wojtkiewicz, M. Tomczyk, *Moda i modele*, s. 76.

²⁷ Tamże, s. 77.

²⁸ H. Smith, P. Fingar, *Business Process Management*, s. 36–37.

²⁹ A. Toffler, *Trzecia fala*, s. 25.

1.2.1. Tradycyjne ujęcie procesu biznesowego – wnioski z perspektywy historycznej

Dokonany powyżej retrospektywny przegląd najważniejszych koncepcji, mających za przedmiot procesy w działalności gospodarczej, ilustruje wyraźnie, jak bardzo zmieniło się pierwotne podejście do procesów i jak – na przestrzeni lat – ewoluowała ich rola. Pierwsze doświadczenia naukowego zastosowania procesów doprowadziły do wydzielenia procesów produkcyjnych, zorientowanych na wytwarzanie produktów. Następnie, wobec zmieniającej się specyfiki otoczenia gospodarczego, dostrzeżono potrzebę wyróżnienia procesów uwzględniających nie tylko poszczególne czynności, ale również ich wykonawców, strukturę, czy stosowane metody (procesy koordynacyjne)³⁰. Kolejnym krokiem było dokonanie wydzielenia procesów sprawowanych przez ludzi (procesy biurowe) oraz przez maszyny (procesy maszynowe)³¹. Dalsze prace badawcze ujawniły potrzebę odwzorowania w strukturze procesów charakterystyki prowadzonej działalności. Rzeczono podejście zaowocowało powstaniem licznych klasyfikacji i hierarchii, a także ostatecznym ukształtowaniem się pojęcia: procesu biznesowego.

Przedmiotowy proces biznesowy, również w rozumieniu przyjętym na potrzeby tej pracy, dotyczy sposobu – integralnego elementu prowadzenia działalności gospodarczej i przekracza ramy samej organizacji, uwzględniając jej uwarunkowania zewnętrzne (otoczenie)³². Współczesny proces biznesowy nie opisuje już sposobu realizacji jednej funkcji przedsiębiorstwa (np. produkcji), jak to miało miejsce w ramach „pierwszej fali podejścia procesowego”. Nie stanowi również jedynie elementu budowy przedsiębiorstwa (co charakterystyczne było dla „drugiej fali” i jak miało to miejsce w ujęciu „łańcucha wartości” *M.E. Portera*).

Nowe podejście utożsamiało przedsiębiorstwo z systemem procesów określających jego działalność biznesową, która nie stanowi już zamkniętego łańcucha, ale sieć przenikających się procesów – procesów biznesowych.

³⁰ J.A. Gulla, O.I. Lindland, *Modeling Cooperative Work*, s. 53–65.

³¹ B. Curtis, M.I. Keller, J. Over, *Process Modelling*, s. 51–59.

³² Otoczenie organizacji definiuje się jako wszystko to, co nie należy do niej samej, a posiada wymiar czasoprzestrzenny, wywiera lub może wywierać na nią wpływ oraz na co organizacja oddziałuje obecnie lub będzie oddziaływać w przyszłości – por. *M. Bednarczyk, Otoczenie*, s. 20 i n.

W pierwszej dekadzie nowego tysiąclecia nastąpił gwałtowny rozwój rozwiązań informatycznych, wspierających działalność gospodarczą³³. Urzeczywistniła się tym samym wizja przedstawiana przez twórców koncepcji „trzeciej fali”³⁴, to zaangażowanie zaawansowanej technologii w stosowane procesy biznesowe w głównej mierze warunkuje gospodarczy sukces.

Pojęcie procesu biznesowego posiada aktualnie wielowymiarowe znaczenie. W literaturze podkreśla się, że współczesne procesy biznesowe odznaczają złożoność, interdyscyplinarność oraz modularność, która oznacza, że w ramach jednego procesu wyróżnić można wiele poziomów i wymiarów³⁵. Współczesne procesy biznesowe obejmują nie tylko opis sposobu postępowania, lecz także esencję pomysłu dotyczącego prowadzenia danego wycinka działalności przedsiębiorstwa, wzbogaconą o wskazówki i rekomendacje na ten temat.

Bez wątpienia, to przemiany ery rzemieślniczej i wkroczenie w nowe realia podziału pracy w epoce manufaktur umieściły w centrum uwagi badaczy dążenia do osiągnięcia powtarzalnej doskonałości w realizacji poszczególnych zadań. Z biegiem czasu, problemy, przed którymi stawały przedsiębiorstwa, stawały się coraz bardziej złożone i nie mogły być już rozwiązywane jedynie poprzez ulepszenia w realizacji poszczególnych zadań. Jednostkowe czynności przestały zatem pełnić centralną rolę w organizacji funkcjonowania przedsiębiorstwa, a ich miejsce zajęły uwarunkowania dokonywania danych czynności.

Wyraźne symptomy ujmowania procesów w sposób holistyczny pojawiły się dopiero po 2000 r. Zjawisko było wypełnieniem proroczych słów *M. Hammera*, według którego „problemy przedsiębiorstw końca XX w., to problemy procesów i aby je rozwiązać, przedsiębiorstwa musiały umieścić procesy w centrum swego zainteresowania”³⁶. Ten stan rzeczy, w moim przekonaniu, trwa do dziś, umiejscawiając w centralnym punkcie rynkowego współzawodnictwa optymalizację działalności poprzez zastosowanie innowacyjnego sposobu prowadzenia działalności gospodarczej.

³³ Największą popularność zyskały takie systemy jak ERP (ang. Enterprise Resource Planning), CRM (ang. Customer Relationship Management), SCM (ang. Supply Chain Management) – por. C. Møller, *ERP II: a Conceptual Framework*, s. 483–497.

³⁴ H. Smith, P. Fingar, *Business Process Management*, s. 36–37.

³⁵ K. Jasińska, T. Szapiro, *Zarządzanie*, s. 43.

³⁶ M. Hammer, *Reinżynieria*, s. 10.

1.3. Analiza pojęcia procesu biznesowego

Według źródeł słownikowych proces to zbiór działań pozostających w związku przyczynowo-skutkowym i realizowanych w określonym celu³⁷. Encyklopedia Powszechna PWN definiuje proces niezwykle szeroko, jako ukie-
runkowany łańcuch zdarzeń następujących po sobie, które stanowią stadia, fazy, etapy rozwoju lub przeobrażeń³⁸. Proces to zestawienie działań, które realizowane są sekwencyjnie.

W literaturze można spotkać się ze stwierdzeniem, że procesy stanowią nieodłączny atrybut każdego systemu technicznego, społecznego, czy organizacyjnego³⁹. Wydaje się, że najbardziej uniwersalną definicję procesu sformułowano na gruncie prakseologii, gdzie proces rozumiany jest jako spłot lub pasmo zdarzeń permutacyjnych, przebiegających w czasie, ujmowane jako całość ze względu na jakieś wyróżnione cechy. To również ciąg (pasma, łańcuch) zmian zachodzących bezpośrednio w następujących po sobie lub zachodzących na siebie chwilach, intencjonalnie wyróżnionych pod jakimś względem jako całość⁴⁰. Ów konglomerat złożony jest z sekwencyjnie wykonywanych czynności, zmierzających do osiągnięcia wcześniej określonych rezultatów⁴¹.

Należy wskazać, iż pojęcie procesu, jako odzwierciedlenia zjawiska zachodzącego w codziennej praktyce przedsiębiorstw, stanowi tylko jedno z funkcjonujących w języku polskim znaczeń słowa „proces”. Istotą tego terminu jest przebieg następujących po sobie i powiązanych przyczynowo zmian. To abstrakcyjne ujęcie znaczenia słowa proces, oddające swoistą dynamikę zdarzeń, prowadzącą do określonego efektu, odczytać można we wszystkich dziedzinach, gdzie znajduje swoje zastosowanie. I tak, obok procesu gospodarczego, wyróżnić można procesy jako świadome akty woli. Tytułem przykładu wyróżnić można tutaj proces decyzyjny, poznawczy, uczenia się. Wyróżnić można proces jako zapis przebiegu instytucjonalnej procedury. W tym znaczeniu można wskazać na proces sądowy (ekstradycyjny, beatyfikacyjny), czyli postępowanie prowadzone przez sąd (lub uprawnioną instytucję), które toczy się na podstawie i w granicach obowiązujących przepisów prawa. Innym popularnym zastosowaniem tego pojęcia jest proces chemiczny, czyli ciąg współ-

³⁷ C. Morris, *Academic Press Dictionary*, s. 1729.

³⁸ B. Kaczorowski (red.), *Encyklopedia Powszechna*.

³⁹ L.J. Krzyżanowski, *O podstawach*, s. 179; T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia*, s. 185.

⁴⁰ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia*, s. 178–179.

⁴¹ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje*, s. 286.

zależnych zjawisk elementarnych, mających na celu realizację określonego etapu przetwarzania materii. Elementem wspólnym w przypadku wszystkich zastosowań terminu „proces” jest skończony ciąg czynności (zjawisk), w wyniku którego wartość początkowa (sytuacja wyjściowa, nakład) przekształca się i wzbogaca o wartość dodaną, stanowiącą wynik procesu.

Pojęcie procesu wydaje się być na tyle uniwersalne, że znajduje zastosowanie w wielu współczesnych dziedzinach nauki. Wśród najczęściej wskazywanych perspektyw procesów wymienia się⁴² ekonomiczną (metodologia ekonomiczna nakierowana na cel), pochodzącą z nauk o zarządzaniu (konstrukcja socjotechniczna)⁴³ oraz inżynierską (budowa ustrukturyzowanego procesu).

Wielość zastosowań tej kategorii pojęciowej prowadzi do wniosku, że jest to jedno z bazowych pojęć współczesnej filozofii⁴⁴. W mojej ocenie, szczególne znaczenie praktyczne zyskuje jednak problematyka zdatności tego terminu do uchwycenia istoty sposobu prowadzenia działalności gospodarczej. W miarę rozwoju orientacji procesowej w gospodarce, rzeczownik „proces” zaczęto określać przymiotnikiem „biznesowy”, co utożsamia się często z przekonaniem, że uzasadnienie znajdują wyłącznie te procesy, które znajdują zastosowanie w organizacji i przyczyniają się do realizacji założonych przez nią celów⁴⁵.

Już we wstępnych rozważaniach natury terminologicznej podkreślić należy, że proces biznesowy, jako element organizacji rozpatrywanej systemowo,

⁴² K. Vergidis, C.J. Turner, A. Tiwari, *Business Process Perspectives*, s. 91–104.

⁴³ Należy przyjąć, że ekonomia i nauki o zarządzaniu nie są tożsame, mimo wątpliwości odnośnie do granicy między obydwoma dyscyplinami wyrażanymi w literaturze przedmiotu. W tej pracy, za L. Robbinsem przyjmuję, że ekonomia jest dyscypliną, której przedmiotem zainteresowania jest ludzkie zachowanie jako stosunek między danymi celami i ograniczonymi środkami o alternatywnych zastosowaniach. Ekonomia zajmuje się efektywnością rynków w alokacji i koordynacji zastosowań zasobów, w ujęciu zewnętrznym. Przyjmuję również, za W.R. Griffinem, że zarządzanie sprowadza się do odpowiedniego dobierania i koordynowania zasobów, aby możliwe było osiągnięcie celów organizacji. Oznacza to, że zarządzanie zajmuje się alokacją i koordynacją wykorzystania zasobów wewnątrz firmy. Przedstawiciele doktryny podnoszą, że obecny stan ekonomii i nauk o zarządzaniu, wskazuje raczej na pewną zbieżność zainteresowań i komplementarność, aniżeli na daleko posuniętą odrębność i autonomię, stąd w niniejszej pracy nie są czynione rozłączne uwagi, z perspektywy obu dyscyplin, a przyjmuje się za punkt odniesienia dla rozważań prawnych nauki ekonomiczne, dając wyraz powszechnej tendencji do przenikania się obu dyscyplin – M. Brzeziński, M. Gorynia, Z. Hockuba, *Ekonomia*, s. 201–232 wraz z powołaną tam literaturą źródłową w zakresie przywołanych definicji.

⁴⁴ J. Czekaj, *Zarządzanie procesami biznesowymi*, s. 14–17; autor przedstawia ekstensywną charakterystykę pojęcia procesu m.in. na gruncie dualistycznej koncepcji bytu realnego.

⁴⁵ P. Senkus, *Zarządzanie i dowodzenie*, s. 144.

utożsamiać można z przebiegiem organizacyjnym w przedsiębiorstwie – obejmuje swoją naturą przetwarzanie, porządek poszczególnych zmian stanu, łączenie ze sprzężeniami zwrotnymi i procesami kontroli, warunkującymi transformację wielkości wejściowych (zewnętrznych) w wyjściowe (produkty, usługi, względnie substraty dla innych procesów)⁴⁶. Proces w znaczeniu gospodarczym, czyli takim, który stanowi przedmiot niniejszej pracy, to ciąg zdarzeń określających zachowanie się, funkcjonowanie, działanie systemu⁴⁷.

Moim zdaniem, we wskazanej koncepcji procesu zawiera się zasadniczy aspekt funkcjonowania przedsiębiorstwa, jakim jest konieczność ustrukturyzowania prowadzonej działalności w czasie oraz przestrzeni. Proces biznesowy jawi się zatem jako środek realizacji pożądanych zmian organizacyjnych, urzeczywistniający obrany przez przedsiębiorcę cel gospodarczy: produkcję określonego wytworu lub świadczenie danej usługi.

W obszarze terminologii ściśle związanej z przedmiotową tematyką występuje kilka terminów, które mogą być w sposób nieprawidłowy uznawane za synonimiczne względem pojęcia procesu biznesowego. Stąd, dla uniknięcia konfuzji, celowe jest dokonanie już w tym miejscu stosownych zastrzeżeń, które zawiera dalszy wywód.

I tak w pierwszej kolejności, należy zauważyć, że z procesami biznesowymi ściśle wiąże się zagadnienie modeli biznesowych⁴⁸. *Business model* posiada jednak zdecydowanie szersze znaczenie, w skrócie można go określić jako swoiste konceptualne narzędzie odzwierciedlające ogólną logikę biznesową przedsiębiorstwa⁴⁹.

Po wtóre, pojęcie procesu nie powinno być utożsamiane z *workflow*⁵⁰. Termin ten oznacza przepływ np. informacji, dokumentów pomiędzy pracownikami czy jednostkami, wykonującymi jakiś ustrukturyzowany zespół czynności. Podstawowa definicja *workflow* wskazuje, zgodnie z wiernym tłumaczeniem, iż jest to „przepływ pracy”, z uwzględnieniem podziału ról i czynności. Termin ten używany jest w funkcji opisu, obejmuje swoim znaczeniem przede wszystkim akt transponowania dokumentów, informacji, czy zadań od jednego uczestnika do następnych w celu ich realizacji, zgodnie z zapisaną procedurą i zadaniami do wykonania. Nie zawiera jednak wystarczająco szczegó-

⁴⁶ J. Czekaj, Zarządzanie procesami biznesowymi, s. 14.

⁴⁷ Z. Gomółka, Cybernetyka, s. 11.

⁴⁸ Relacja obu pojęć zostanie przedstawiona szerzej w podrozdziale 1.4.1.1.

⁴⁹ B. Glinka, S. Gudkova, Przedsiębiorczość, s. 187.

⁵⁰ P. Senkus, Zarządzanie i dowodzenie, s. 155.