PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU nr 169
Podejście procesowe w organizacjach 2011

Katarzyna Olejczyk-Kita
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ORGANIZACJA W RUCHU A ZARZĄDZANIE PROCESAMI

Streszczenie: Artykuł jest próbą odpowiedzi na pytanie, czy dwie koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem można połączyć w sprawnie działającą firmę. Analizie poddane będą koncepcje organizacji w ruchu i zarządzania procesami.

Słowa kluczowe: organizacja w ruchu, zarządzanie procesami, innowacyjność działań, elastyczność organizacji, wykorzystywanie okazji płynących z rynku.

1. Wstęp

Zarządzanie procesami powstało w latach osiemdziesiątych. Organizacja w ruchu natomiast to jedna z najnowszych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem. Pozwala ona w sposób dość łatwy zarządzać organizacjami działającymi w dzisiejszym, turbulentnym otoczeniu. Tak zarządzanie procesami, jak i organizacja w ruchu zmierzają do uelastycznienia działań organizacji i dostosowania firmy do sprawnego funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu. Niniejszy artykuł jest próbą odpowiedzi na pytanie, czy można te dwie koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem połączyć.

2. Organizacja w ruchu

Termin organizacja w ruchu został zdefiniowany przez E. Masłyk-Musiał jako przedsiębiorstwo, które zmienia się przez cały czas, z jednej strony w odpowiedzi na zmiany w otoczeniu, a z drugiej – zmiany są inspirowane przez zarządzających przedsiębiorstwem, jako przygotowanie do wydarzeń na rynku. E. Masłyk-Musiał wymienia również elementy, które charakteryzują przedsiębiorstwa w ruchu. Są to:

– „wyczucie i umiejętność diagnozowania sytuacji rynkowej, pozwalające na szybkie reagowanie na płynące z zewnątrz impulsy pobudzające do zmian oraz na wewnętrzne zmienianie się w sposób planowy i ciągły;

– radzenie sobie z dużą niepewnością działania związaną ze zmianami, co wyraża się w przychylnych postawach wobec zmian u większości interesariuszy;
– przedłużenie w cyklu życia organizacji tzw. fazy młodości, co znajduje odzwierciedlenie w takich jej cechach, jak energia, zapał, odwaga, świeżość spojrzenia i pomysłowość" [Masłyk-Musiał 2003, s. 15-16].

R. Krupski definiuje organizację w ruchu znacznie szerzej, jako firmę, która „drga w amplitudach otoczenia, a swoista interferencja wzmacnia potencjał firmy. Opisywane przedsiębiorstwo w ruchu to również takie, które powoduje, że otoczenie drga w amplitudach firmy" [Krupski 2005, s. 234]. Zgodnie z tą definicją przedsiębiorstwo w ruchu to firma, która z jednej strony zmienia się pod wpływem zmian otoczenia, ale równocześnie tak kształtuje i zmienia otoczenie, by to ono dostosowywało się do zamierzeń firmy i kreowało okazje rynkowe.

R. Krupski opisuje organizację w ruchu jako przedsiębiorstwo podejmujące działania w dwóch obszarach. W sferze preparacji działań zakłada się:
– „symulowanie skutków różnych decyzji będących potencjalnymi rozwiązaniami problemów adaptacyjnych i antycypacyjnych;
– tworzenie redundancji zasobów, głównie informacyjnych (wiedzy) i relacyjnych;
– tworzenie pomysłów innowacji wartości;
– tworzenie pomysłów z zakresie doskonalenia istniejących procesów, struktur i wyrobów" [Krupski 2005, s. 234].

Drugim obszarem, w jakim prowadzi działania organizacja w ruchu, jest sfera realna, w której zakłada się:
– „szybkie działania w obszarze eksploatacyjnym i kapitałowym, dotyczące produktów i rynków, obliczone na szybkie i krótkotrwałe efekty;
– tworzenie (z redundancją) i wykorzystywanie zasobów rzeczowych, finansowych, ludzkich, informacyjnych i relacyjnych w sytuacjach szans i zagrożeń;
– tworzenie innowacji wartości;
– uelastycznianie istniejących procesów, struktur i doskonalenie wyrobów" [Krupski 2005, s. 236].

Można wyszczególnić sześć obszarów odpowiedzialnych za przekształcenie przedsiębiorstwa w organizację w ruchu. Są nimi:
– „redundancja zasobów (głównie niematerialnych),
– zacieśnienie kontaktów z otoczeniem,
– innowacyjność działań,
– poprawienie elastyczność organizacji,
– szerokie badania rynku,
– wykorzystywanie okazji płynących z rynku" [Olejczyk-Kita 2007, s. 227].

3. Zarządzanie procesami

Zarządzanie procesowe w firmie to gruntowne przebudowanie jej działań. Struktura organizacyjna powinna przekształcić się z funkcjonalnej na zorientowaną na procesy. M. Hammer i S. Stanton [2003, s. 99] twierdzą, iż „przedsiębiorstwo zarządzane procesowo stanowi optymalną formę organizacyjną dla nieustannie zmieniającego się świata". Wydaje się więc, że organizacja zorientowana na procesy jest bardziej efektywna w burzliwym otoczeniu.

J. Brilman [2002, s. 287] definiuje proces jako „strumień działań przetwarzających zaopatrzenie (surowce lub informacje) pochodzące od dostawców w produkcję dla klientów, zawierającą wartość dodaną". Z kolei P. Grajewski zauważa, że:

– „proces jest łańcuchem sekwencyjnych czynności, które transferują mierzalne wejścia (materiały, informacja, ludzie, urządzanie, metody) w mierzalne wyjścia (produkty, usługi, informacje) – polega zatem na dodaniu do zasileń nowej wartości (dodanej),
– proces ma mierzalny cel – najogólniej jest nim tworzenie wartości uznanej i zidentyfikowanej przez odbiorcę, zawartej w produkcie, usłudze i informacji lub innym możliwym do zidentyfikowania efekcie końcowym,
– proces ma dostawcę i klienta, a zatem jego granice wyznaczone są przez jakiś zidentyfikowany rodzaj transakcji zakupu zasileń i sprzedaży wytworu.
– proces może być powtarzany, co oznacza, że możliwe jest jego zapisanie w formie umożliwiającej odczytanie jego przebiegu przez realizatorów" [Grajewski 2003, s. 104].

Organizacja zorientowana procesowo ma zmienny wygląd struktury organizacyjnej. Zespoły-komórki powołane do realizacji konkretnego procesu są powoływane na początku jego realizacji, trwają tak długo jak trwa proces i są rozwiązywane zaraz po jego zakończeniu. Następnie prasownicy są przenoszeni do innych zadań w innych procesach. Oczywiście czas trwania procesu może być bardzo różny, od kilku dni do nawet wielu lat, i zależy od przedmiotu, którego ten proces dotyczy.

„Do podstawowych kryteriów oceny organizacji procesorowej należą: jakość, koszt i czas. Jakość w tym ujęciu jest definiowana jako zadowolenie klienta. W związku z tym doskonalenie organizacji wymaga ciągłego monitorowania i usprawniania całego procesu świadczenia usługi – od fazy wytworzenia do fazy jej konsumpcji. Kolejne kryterium oceny procesów to wysokość kosztów. W tym ujęciu koszty są bliskie kosztom definiowanym w analizie wartości i oznaczają zarówno koszty projektowania oraz realizacji, jak i obsługi procesu świadczenia usługi lub produkcji wyrobu (koszty serwisu, gwarancji, części zamiennych itp.). Koncentracja na kryterium czasu, ostatnim z tej triady, oznacza skracanie czasu trwania procesu. Służyć temu mają nie tylko rozwiązania oparte na klasycznych ścieżkach krytycznych, ale także rozwiązania typu: ograniczenie prognozowania i planowania działań na rzecz pojawiających się problemów w czasie rzeczywistym

czy preferowanie racjonalności rzeczowej, zamiast racjonalności metodologicznej" [Niemczyk 2008, s. 166].

4. Organizacja w ruchu a zarządzanie procesami

Jak już wyżej wspomniano, by można było mówić, iż przedsiębiorstwo jest organizacją w ruchu, powinno spełniać sześć warunków. Są nimi:
– „redundancja zasobów (głównie niematerialnych),
– zacieśnienie kontaktów z otoczeniem,
– innowacyjność działań,
– poprawienie elastyczność organizacji,
– szerokie badania rynku,
– wykorzystywanie okazji płynących z rynku" [Olejczyk-Kita 2007, s. 227].

Pierwszym ważnym dla organizacji w ruchu obszarem jest redundancja zasobów. Ważne jest również, żeby poza nadmiarem zasobów przedsiębiorstwo posiadało również różnorodne zasoby. Oczywiście przechowywanie niewykorzystanych zasobów jest kosztowane i wydaje się nieekonomiczne, jednak takie nadmiary pozwalają szybko zmieniać działalność, bez konieczności poszukiwania ich w razie potrzeby, a to z kolei przyspiesza zmiany. Koszty te można również zminimalizować poprzez redundancję jedynie zasobów niematerialnych. Są one bowiem trudne do pozyskania, trudno kopiowalne, kosztowne w pozyskaniu i relatywnie tanie w „przechowaniu". Natomiast zasoby materialne, jako łatwe i relatywnie tanie w pozyskaniu i kosztowne w przechowywaniu, mogą być pozyskiwane z otoczenia w odpowiednim czasie. Takie działanie wymaga jednak doskonałej znajomości rynku.

„Redundancja zasobów i kompetencji, może być również postrzegana jako redundancja znaczących i dodatkowo przyszłościowych procesów. Rezerwy procesów charakteryzujących się przy tym jeszcze uniwersalnością (możliwość wykorzystania ich w budowie różnych produktów i usług) są chyba najtańsze z możliwych. Wprawdzie ich zaprojektowanie kosztuje, ale dzięki temu, że procesy te cały czas generują bieżące przychody, nie muszą być klasycznie „magazynowane" [Niemczyk 2005, s. 107].

Drugim elementem budującym organizację w ruchu jest zacieśnianie kontaktów z otoczeniem. Zarządzanie procesami kładzie duży nacisk na nawiązywanie licznych kontaktów z odbiorcami i klientami, obecnymi i potencjalnymi. To właśnie na nich nakierowane są procesy w przedsiębiorstwie. Jednak organizacja w ruchu wymaga również nawiązywania licznych i głównie nieformalnych kontaktów ze wszystkimi członkami otoczenia. Zatem by organizacja nakierowana na procesy była również organizacją w ruchu, powinna rozszerzyć kontakty z otoczeniem, nawiązując liczne związki nieformalne.

„Aktualnie na rynkach, nie tylko krajowych, ale i globalnych, trwa walka o klienta. Organizacje mogą rozwijać się dzięki wprowadzaniu nowych, przełomo-

wych, innowacyjnych rozwiązań. Innowacje stanowią o przewadze konkurencyjnej firmy oraz realnie przekładają się na jej zysk" [Bitner 2010, s. 81]. Innowacyjność działań jest niezwykle istotna i pozwala przedsiębiorstwu lepiej zaspokajać potrzeby klientów. Stała innowacyjność powoduje ciągłe zmiany organizacji. „Im bardziej innowacyjna jest organizacja:

– tym lepiej zaspokajany jest klient,
– tym krócej trwają procesy,
– tym niższe są koszty jej działalności" [Niemczyk 2005, s. 95].

Czwartym elementem kreującym organizację w ruchu jest elastyczność działań. „Cechą rozwiązań procesowych jest wymóg zaprojektowania ich w taki sposób, aby ułatwione było z nich wychodzenie i angażowanie zwolnionych w ten sposób zasobów do budowy nowych procesów" [Niemczyk 2008, s. 167]. Więc zorganizowanie organizacji w ruchu w oparciu o zarządzanie procesami jest jednym z najlepszych wyborów. Ciągłe przekształcanie przedsiębiorstwa i dostosowywanie jego działalności do obecnie realizowanych procesów przyzwyczaja zarządzających i pracowników firmy do zmian. Wobec czego każda kolejna zmiana jest akceptowana i wdrażana szybciej. Dzięki temu przedsiębiorstwo jest bardziej elastyczne, a im bardziej elastyczna jest organizacja:

– „tym lepiej zaspokajany jest klient,
– tym krócej trwają procesy,
– tym niższe są koszty jej działalności" [Niemczyk 2005, s. 95].

By firma mogła sprawnie funkcjonować w burzliwym otoczeniu, reagować na zmiany czy okazje na rynku, a co ważniejsze dla organizacji w ruchu, wiedzieć, jak oddziaływać na otoczenie, by dostosowało się do zamierzeń przedsiębiorstwa, konieczne są szerokie badania rynku. Organizacja zarządzana procesami prowadzi tylko szerokie badania klientów, by dokładnie poznać ich potrzeby, oraz badania konkurencji, w celu poszukiwania ewentualnych pomysłów na nowe produkty lub kopiowania procesów. Natomiast organizacja w ruchu powinna prowadzić znacznie szersze badania rynku, które powinny obejmować wszystkie podmioty na rynku. Takie działania pozwalają doskonale poznać rynek i jeszcze szybciej reagować na jego zmiany, ale co ważniejsze dla organizacji w ruchu – poznać otoczenie i mechanizmy oddziaływania na nie, by w przyszłości móc kształtować zmiany dostosowujące otoczenie do przedsiębiorstwa.

Ostatnim elementem kształtującym organizację w ruchu jest wykorzystanie okazji płynących z rynku. Poprzez szerokie badania rynku przedsiębiorstwo w ruchu szybko wyłapuje okazje rynkowe. „Umiejętność wyłapywania okazji wymaga także umiejętności odpowiadania na okazje. Organizacje procesowe, mimo iż nie są projektowane jako organizacje ukierunkowane na wyłapywanie okazji z otoczenia, mogą się sprawdzić jako organizacje potrafiące skutecznie odpowiadać, zwłaszcza na okazje rozumiane jako potrzeby klienta" [Niemczyk 2005, s. 107] Dzięki redundancji zasobów i licznym kontaktom z otoczeniem przedsiębiorstwo

w ruchu posiada konieczne zasoby. Natomiast zarządzanie procesami pozwala firmie jeszcze szybciej zareagować na takie okazje, zwłaszcza w sytuacji redundancji procesów i opracowanych zawczasu scenariuszy różnych, nawet nietypowych działań.

5. Zakończenie

Wydaje się, iż zarządzanie procesami jest przydatną metodą zarządzania dla organizacji w ruchu. Pozwala bowiem szybciej i sprawniej dokonywać zmiany w organizacji. Poprzez takie zorganizowanie znacznie uelastycznia się działania i wewnętrzną strukturę firmy, powodując jej sprawniejsze przekształcanie.

Literatura

Bitner E., *Wzrost organizacji poprzez przełomowe innowacje*, [w:] *Restrukturyzacja w obliczu nowych wyzwań gospodarczyc*h. *Zarządzanie – strategia – analiza*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010.

Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

Grajewski P., *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2003.

Hammer M., Stanton S., *Jak naprawdę funkcjonuje firma zarządzana procesowo?*, „Harvard Business Review Polska" 2003, lipiec.

Krupski R., *Wykorzystanie chaosu w zarządzaniu – organizacja w ruchu*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.

Masłyk-Musiał E., *Organizacja w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

Niemczyk J., *Organizacja procesowa*, [w:] *Elastyczność organizacji*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

Niemczyk J., *Organizacja procesowa*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.

Olejczyk-Kita K., *Czy każde przedsiębiorstwo powinno przekształcać się w organizację w ruchu*?, [w:] *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa 2007.

ORGANISATION IN A MOVEMENT AND PROCESSES MANAGEMENT

Summary: The article tries to answer the question whether it is possible to join two management concepts in order to get an effective company. The concepts of organization in a movement and management processes are analysed.