

Anna Marciszewska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PODEJŚCIE PROCESOWE W ZARZĄDZANIU MAŁĄ FIRMĄ

1. Wstęp

Przedmiotem zainteresowania orientacji procesowej są procesy zachodzące zarówno w dużych, jak i w małych przedsiębiorstwach¹, instytucjach użyteczności publicznej i różnego rodzaju organizacjach *non-profit* [Nowosielski (red.) 2008, s. 41].

Zainteresowanie podejściem procesowym wśród przedsiębiorców jest coraz większe, ale nie posiadają oni odpowiedniej wiedzy umożliwiającej im przygotowanie oraz wdrożenie tej koncepcji zarządzania. W obecnych warunkach rynkowych koniecznością jest rozwój kompetencji, elastyczne dostosowanie się do zmieniających się warunków otoczenia czy poszukiwanie nowych możliwości rozwoju. Od podejścia procesowego właściciele organizacji oczekują: skrócenia czasu realizacji zamówień, skrócenia czasu wprowadzenia nowych produktów na rynek, zwiększenia jakości i dotrzymywania terminów wynikających z umów, obniżenia kosztów obsługi, zwiększenia zysku.

Z punktu widzenia rozważań teoretycznych oraz badań praktycznych ukierunkowanych na problemy małych firm, postrzegania małych firm jako jednego z ważniejszych elementów gospodarki oraz poszukiwania nowych koncepcji ukierunkowanych na poznanie specyfiki tego sektora [Bławat 2004, s. 1] zasadne wydaje się podjęcie problemu badawczego dotyczącego podejścia procesowego w zarządzaniu małą firmą. Jest to tym bardziej istotne, że w literaturze przedmiotu [Nowosielski 2008, s. 514; Nowosielski (red.) 2008, s. 49; Skrzypek 2002] zwraca się uwagę na

¹ **Za małego przedsiębiorcę** uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniał średniorocznie mniej niż 50 pracowników oraz osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nie przekraczający równowartości w złotych 10 milionów euro lub suma aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyła równowartości w złotych 10 milionów euro. **Nie uważa się za małego** przedsiębiorcy, w którym inni przedsiębiorcy, Skarb Państwa oraz jednostki samorządu terytorialnego posiadają 25% i więcej wkładów, udziałów lub akcji; prawa do 25% i więcej udziału w zysku; 25% i więcej głosów w zgromadzeniu wspólników, walnym zgromadzeniu akcjonariuszy albo walnym zgromadzeniu spółdzielni.

wiele nieporozumień, które wpływają na utrudnienia i opóźnienia związane z wdrażaniem podejścia procesowego w przedsiębiorstwach. Wśród nich wymienia się m.in. to, że zarządzanie procesami jest ważne i potrzebne tylko w dużych przedsiębiorstwach. Takie podejście może być niebezpieczne, gdyż to właśnie małe organizacje muszą jak najwcześniej systematyzować swoje procesy. Są to podmioty, które tylko w początkowej fazie swojego rozwoju są szybkie, szczupłe i wydajne. Wraz ze wzrostem firmy, nieliczna grupa pracowników nie jest w stanie kontrolować wszystkich procesów, informacji, klientów i technologii [Nowosielski 2008, s. 512].

Artykuł ma na celu przedstawienie możliwości zastosowania podejścia procesowego w małych organizacjach oraz wskazanie trudności, z jakimi spotykają się przedsiębiorstwa tej klasy w tym podejściu.

2. Istota podejścia procesowego

Podejście procesowe koncentruje się na sekwencjach działań podejmowanych w przedsiębiorstwie i poza nim oraz powiązaniach między nimi w celu osiągnięcia zamierzonych rezultatów. Podejście procesowe zaleca całościowe myślenie o procesach jako powiązanych ze sobą czynnościach. W podejściu tym zakłada się, że każdy podmiot jest zbiorem wzajemnie przeplatających się procesów, których identyfikacja pozwala na lepsze zrozumienie tworzenia wartości, a usprawnienie i ciągłe doskonalenie zwiększają efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa i stopień zadowolenia klientów [Nowosielski (red.) 2008, s. 40].

Do zidentyfikowania procesów niezbędne jest posiadanie odpowiedniej wiedzy, pozwalającej na zdefiniowanie, ustrukturyzowanie i opisanie występujących w organizacji rodzajów działalności. Dlatego też procesy występujące w przedsiębiorstwach powinny charakteryzować się [Cyfert, Krzakiewicz 2006, s. 199]:

- precyzyjnie określonym celem, którym jest tworzenie wartości dodanej dla szeroko rozumianego klienta,
- ściśle określonym produktem procesu, będącym wynikiem działań realizowanych w procesie,
- istnieniem właściciela procesu, odpowiadającego za wyniki procesu,
- istnieniem wyraźnie zdefiniowanych granic procesu, określonych przez dostawców i odbiorców,
- istnieniem wyraźnie zdefiniowanych wewnętrznych zakresów działań w procesie (standardów, procedur, zadań czy wymagań szkoleniowych) pozwalających na przypisanie odpowiedzialności do poszczególnych stanowisk,
- istnieniem systemu ocen kojarzonych z procesem, pozwalających na pomiar jego efektywności (koszty procesu, czas realizacji, elastyczność oraz jakość procesu),
- tendencją do przekraczania granic wyznaczanych przez wypełniane funkcje,
- uczestnictwem poszczególnych pracowników organizacji w realizacji kilku procesów jednocześnie,

- powtarzalnością, co daje możliwość jego zapisania w formie umożliwiającej odczytanie przebiegu procesu przez realizatorów.

Procesy gospodarcze występujące w organizacjach powinny być zarządzane. Zarządzanie procesami w literaturze przedmiotu określa się jako kompleksowe, ciągle i usystematyzowane stosowanie odpowiednich koncepcji, metod i narzędzi oddziaływania na procesy zachodzące w organizacji, zmierzające do osiągnięcia celów organizacji oraz jak najlepszego zaspokojenia potrzeb jej klientów zewnętrznych i wewnętrznych [Nowosielski (red.) 2008, s. 57].

Zarządzanie to powinno zostać ukierunkowane na zapewnienie warunków do wdrożenia i funkcjonowania procesów w przedsiębiorstwie. Procesy powinny być poddawane systematycznej ocenie pod względem efektów realizowanych działań, musi być też możliwość wprowadzenia korekt, jeśli osiągane rezultaty odbiegają od przyjętych założeń. Zarządzanie procesami jest oparte na określonych priorytetach ekonomicznych, z których najważniejszym jest wnoszenie wartości dodanej dla klientów. Przedsiębiorstwa powinny skupić uwagę na swoich klientach, ich potrzebach i wymaganiach, inaczej nie przetrwają. Orientacja na klienta staje się koniecznością, ponieważ w dzisiejszych czasach rynek należy do klienta [Rutkowska 2005, s. 4]. Ponadto firmy korzystające z zarządzania procesami wskazują, że podejście procesowe stanowi podstawę poprawy konkurencyjności, jest motorem wprowadzania w życie strategii przedsiębiorstwa, pozwala doskonalić działalność poszczególnych pracowników oraz jest narzędziem umożliwiającym osiągnięcie zadowolenia pracowników [Skrzypek 2002].

Aby móc określić, czy dane przedsiębiorstwo jest organizacją procesową, należy przedstawić tzw. minimum dla podejścia procesowego. Organizacja procesowa to taka, w której zostały zidentyfikowane procesy, ich liczba nie powinna przekraczać kilkudziesięciu, zbudowane zostały mapy powiązań procesów, istnieje system pomiaru rezultatów procesów oraz realizowany jest proces zarządzania nimi nakierowany na ich permanentne doskonalenie. Takie podejście narzuca organizacjom mniejszy poziom wymagań i nie odnosi się do teorii, zgodnie z którą organizacja staje się organizacją procesową w wyniku stopniowej ewolucji [Cyfert, Krzakiewicz 2006, s. 202]. Takie podejście wydaje się bardziej prawidłowe, szczególnie w odniesieniu do małej firmy.

3. Zastosowanie podejścia procesowego w małym przedsiębiorstwie

Mała firma we wczesnych etapach swojego rozwoju ma podejście procesowe wpisane w swoją specyfikę, „naturę”. Jednakże wraz z upływem czasu i rozwojem traci tę swoją naturalność związaną z tym podejściem. Dlatego też istotne wydaje się rozważanie pojęcia podejścia procesowego z punktu widzenia faz rozwoju małego przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu możemy spotkać się z kilkoma rodzajami modeli faz rozwoju przedsiębiorstwa. Jednakże wszystkie modele opierają się z

reguły na tych samych kryteriach [Bławat 2004, s. 71], tj. stylu zarządzania i organizacji, problemach marketingowych, pozyskiwaniu funduszy, głównych strategiach rozwoju oraz zaangażowaniu właściciela w działalność firmy. Na tej podstawie stworzony został tzw. model wzorcowy składający się z pięciu etapów rozwoju przedsiębiorstwa [Bławat 2004, s. 72].

Etap I: zaistnienie. Właściciel firmy zaangażowany jest we wszystkie sfery działalności firmy. Brakuje kontroli formalnej. Główne cele to znalezienie klientów i uzyskanie ich akceptacji. Cechą charakterystyczną dla tego etapu jest to, że porażka oznacza upadek firmy lub konieczność jej sprzedaży.

Etap II: przetrwanie. Właściciel firmy musi umocnić swoją pozycję na rynku, udowodnić, że pozyskanie klientów nie było przypadkowe. Firma pozostaje organizacją prostą, nadal występuje nieformalna kontrola. Cechą charakterystyczną etapu jest to, że większość małych firm na nim pozostaje. Sytuacja taka wynika z uwarunkowań rynkowych bądź z leżących po stronie właściciela przyczyn osobistych. Firma pozostająca na tym etapie musi jednak wypracowywać sobie system kontroli finansowej, marketingowej czy produkcyjnej. Na tym etapie wiele firm funkcjonuje bez większych zmian.

Etap III: wczesny wzrost. Istotne staje się pozyskiwanie zasobów ludzkich i finansowych ukierunkowanych na wzrost firmy. Ważnym elementem stają się na tym etapie rekrutacja pracowników oraz delegowanie uprawnień. Pojawia się sformalizowany system kontroli, właściciel skupia się na określaniu swoich celów strategicznych, nasila się walka z konkurencją, zaczyna się także proces formalizowania struktury organizacyjnej.

Etap IV: późny wzrost. Etap ten związany jest z występowaniem w przedsiębiorstwie bardzo dobrych pracowników, kontakty stają się bardziej sformalizowane. Firma powinna być na tyle silna, aby oprzeć się konkurencji, co często związane jest z potrzebą zatrudnienia profesjonalnego menedżera.

Etap V: stabilizacja. Właściciela zastępują wykwalifikowani profesjonaliści, którzy wprowadzają zdecentralizowane zarządzanie. Konieczne stają się budżetowanie i planowanie strategiczne. Główny problem związany jest z utrzymaniem elastyczności i innowacyjności.

Patrząc na powyższe etapy rozwoju przedsiębiorstwa, można zauważyć, że w odniesieniu do małych przedsiębiorstw oraz pierwszych etapów rozwoju przedsiębiorstw jednym z najistotniejszych czynników istotnie wpływających na przechodzenie z jednego etapu do drugiego jest postać właściciela firmy. Każdy z wymienionych etapów wymaga od przedsiębiorcy przygotowania się do pełnienia nowych funkcji i posiadania nowych kompetencji. Na początkowym etapie właściciel staje się odkrywcą nisz rynkowych, wizjonerem przyszłości, osobą posiadającą ogromną motywację do działania, fachowcem, znającym się na rzeczy. Na tym etapie funkcje i kompetencje menedżerskie mają mniejsze znaczenie. Struktura organizacyjna i przepływ informacji są proste. Natomiast w kolejnych fazach maleje znaczenie cech

osobowości i funkcji przedsiębiorcy jako założyciela firmy. Staje się on właścicielem firmy, który powinien w sposób profesjonalny i pragmatyczny, a nie intuicyjny zarządzać firmą [Bławat 2004, s. 75].

Natomiast wśród czynników związanych nie z osobą właściciela, ale z samą firmą wyróżnić można [Bławat 2004, s. 81]:

- źródła finansowania (m.in. gotówka, zdolności kredytowe czy pożyczkowe),
- personel (jego liczba, kwalifikacje),
- system informacyjny powiązany z systemy informatycznym wykorzystywanym w przedsiębiorstwie,
- system planowania,
- system kontroli,
- relacje z klientami,
- udział w rynku,
- procesy produkcyjne,
- dystrybucję,
- technologię,
- reputację.

Należy zwrócić uwagę na to, że przyczyn utraty naturalnego podejścia procesowego charakterystycznego dla małej firmy można upatrywać w tym, że firmy wraz ze swoim rozwojem i wzrostem wielkości stają się w coraz mniejszym stopniu elastyczne i zdolne do zaspokajania potrzeb klientów. Firmy te chcą też, aby to klienci dostosowywali się do ich potrzeb. A osobiste zaangażowanie w sprawy klienta (tak jak to było, gdy firma była jeszcze mała) ulega znacznemu osłabieniu. Natomiast dostosowanie się do indywidualnych potrzeb klienta czy wprowadzenie nowych lub zmodyfikowanych produktów/usług zazwyczaj trwają dłużej z powodu rosnącego zadłużenia lub rosnącego nacisku na standaryzację procesów ukierunkowaną na zwiększoną wydajność [Hesselbein, Goldsmith, Beckhard 1998, s. 50].

Podsumowując powyższe rozważania związane z naturalnym podejściem procesowym w małej firmie, należy podkreślić, że jest to związane z tym, że działalność małej firmy nastawiona jest na zaspokojenie potrzeb klientów i utrzymanie ich, co jest warunkiem jej przetrwania. Aby utrzymać to podejście procesowe, małe firmy powinny przekładać swoje działania na [Hesselbein, Goldsmith, Beckhard 1998, s. 53]:

- organizację działań według produktu lub usług, a nie według wielkości (wielkość związana jest z brakiem indywidualnego podejścia do klienta),
- rozwijanie ścisłych kontaktów z istniejącymi klientami na zasadach wzajemnego zaufania (gwarantuje to długoterminowe zadowolenie, utrzymanie klientów i ich rekomendację),
- tworzenie własnych planów i wykonywanie wszystkiego samemu (zakup licencji lub zastosowanie np. obcej strategii działania staje się często normą regulującą rozwój firmy, co prowadzi do prób dopasowania nabytych produktów do potrzeb klientów).

4. Zakończenie

Małe przedsiębiorstwa funkcjonują w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, rośnie konkurencja i decydująca rola klientów. Dlatego też jednym ze sposobów pozwalających małym podmiotom na zaadaptowanie się do warunków, w których zmiany, konkurencja i klienci wymuszają szybkość reakcji i elastyczność działania, jest podejście procesowe [Rutkowska 2005]. Podejście to daje możliwość horyzontalnego spojrzenia na przedsiębiorstwo. Jest to bardzo istotne szczególnie dla małej firmy, ponieważ w dzisiejszych warunkach rynkowych żadne, a zwłaszcza małe, przedsiębiorstwo nie może sobie pozwolić na niższą efektywność. Potrzeby zastosowanie podejścia procesowego w małej firmie można szukać także w krytyce funkcjonalnego zarządzania organizacją, które powoduje, że [Skrzypek 2002]:

- cele poszczególnych działów (marketingu, produkcji, zaopatrzenia itp.) są niekoniecznie spójne z potrzebami klientów organizacji,
- występuje utrudniona komunikacja między poszczególnymi komórkami uczestniczącymi w realizacji zamówień dla klienta,
- występuje brak partycypacji i zaangażowania personelu wykonawczego w obszarze działań operacyjnych (bieżące decyzje podejmowane są na szczeblu kierowniczym), przez co brakuje identyfikacji z podejmowanymi decyzjami oraz rozumienia potrzeb klienta,
- następuje optymalizacja działań, lecz tylko z punktu widzenia potrzeb działu, a nie klienta (suboptymalizacja).

Zastosowanie podejścia procesowego powoduje postrzeganie przedsiębiorstwa jako „żywego i dynamicznego organizmu” składającego się z wielu istotnych „głównych” i wspomagających” czynności ukierunkowanych na osiągnięcie określonych celów. Takie postrzeganie organizacji sprzyja poprawie jej skuteczności i, co ważniejsze, efektywności [Sołtys, Ubych, Wierzbic 2005, s. 12].

Wśród najważniejszych zalet zastosowania podejścia procesowego w małej firmie wyróżnia się [Sołtys, Ubych, Wierzbic 2005, s. 12]:

- prostotę i jawność procesów firmowych – przejrzystość organizacji,
- identyfikację wąskich gardeł, niepotrzebnych wyjątków, nieefektywnych i dublujących się czynności,
- skrócenie i uproszczenie procesów występujących w firmie,
- obniżenie kosztów,
- zdefiniowanie kompetencji i odpowiedzialności,
- propozycję zmian w systemie organizacyjnym i systemie prowadzenia działalności.

Istotny wpływ na zastosowanie podejścia procesowego w małej firmie mają także umiejętności kierownicze. W małym przedsiębiorstwie zakres możliwych reakcji i zachowań jest określony zdolnościami osobistymi, wiedzą i motywacją właściciela. W miarę wzrostu przedsiębiorstwa rozwijają się zdolności, wiedza i wartości grupowe. Umiejętności te określane są przez dwa czynniki:

a) kompetencje – zakres zdolności, które kierujący może wnieść do zachowania strategicznego firmy,

b) możliwości – oznaczające wielkość wysiłku strategicznego, który kierujący może ponieść.

Czynniki te charakteryzują przedsiębiorców odznaczających się pozytywnym nastawieniem do podejścia procesowego.

Z punktu widzenia zastosowania podejścia procesowego w małej firmie należy pamiętać, że [Nowosielski 2008, s. 518; Szumowski 2002]:

- zarządzanie procesami jest potrzebne w małych organizacjach, ponieważ to właśnie one muszą jak najszybciej systematyzować swoje procesy,
- nie należy utożsamiać orientacji procesowej jedynie ze zmianą struktury funkcjonalnej na procesową,
- należy stworzyć warunki sprzyjające wprowadzaniu zmian,
- orientacja procesowa polega na całościowym wglądzie obejmującym wszystkie obszary funkcjonalne małej firmy,
- zarządzanie procesami nie wymaga złożonych metod postępowania, zaleca się tu przestrzeganie zasady „szycia” tego systemu na miarę potrzeb i możliwości finansowych, rzeczowych i kadrowych małego przedsiębiorstwa [Nowosielski 2008],
- należy systematycznie kontrolować metody i narzędzia zarządzania procesami ze względu na ich skuteczność i efektywność,
- zarządzanie procesami związane jest z technologią informatyczną oraz modelami matematycznymi, ale powiązanie to należy traktować przede wszystkim jako warunek prawidłowego kierowania procesami,
- należy zapewnić swobodną wymianę informacji między pracownikami a właścicielem firmy,
- istotne jest systematyczne uczestniczenie wszystkich pracowników w szkoleniach,
- właściciel małej firmy powinien być przywódcą, który tworzy warunki do dobrej pracy pracownika oraz motywuje go do pracy,
- zarządzanie procesami nie rozwiązuje wszystkich problemów przedsiębiorstwa.

Ponadto, wykorzystując podejście procesowe w zarządzaniu małą firmą, należy pamiętać o traktowaniu rozmiaru firmy jako atutu, a nie słabości, o angażowaniu się w produkcję nowych produktów, a nie izolowaniu się od nowych trendów czy technologii [Sołoducho-Pelc 2008, s. 314]. Dlatego też mała firma, wykorzystując koncepcję podejścia procesowego, może szybko reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu i przez to podnosić swoją konkurencyjność, na rynku zarówno lokalnym, jak i globalnym. A skorelowanie struktury organizacyjnej z procesami, zwiększenie zaangażowania personelu uczestniczącego w procesach oraz zrozumienie procesów zachodzących w przedsiębiorstwie należą do najistotniejszych zadań, jakie powinna sobie dzisiaj postawić mała, nowoczesna firma.

Literatura

- Bławat F., *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, SPG, Gdańsk 2004.
- Cyfert S., Krzakiewicz K., *Koncepcja organizacji zorientowanej na procesy*, [w:] J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Doskonalenie zarządzania jako źródło przewagi konkurencyjnej*, TNOiK, Katowice 2006.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
- Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R., *Organizacja przyszłości*, Drukarnia Wydawnictw Naukowych w Łodzi, Warszawa 1998.
- Nowosielski S., *Problemy implementacji zarządzania procesami w organizacjach*, [w:] J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Metody i narzędzia nowoczesnego zarządzania organizacjami*, TNOiK, Katowice 2008.
- Nowosielski S. (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, UE, Wrocław 2008.
- Rutkowska J., *Podejście procesowe a technologia informatyczna według metodologii ARIS i ADONIS*, „Problemy Zarządzania” 2005, nr 1, www.pz.wz.uw.edu.pl.
- Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2002.
- Sołoducho-Pelc L., *Wpływ globalizacji na strategię małych przedsiębiorstw*, [w:] Z. Dworzecki, M. Romanowska (red.), *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, SGH, Warszawa 2008.
- Sołtyś K., Ubych P., Wierzbic A., *Wymagania normy ISO 9001:2000 – obserwacje w obszarze rozdziału 4 System zarządzania jakością*, „Zarządzanie Jakością” 2005, nr 2.
- Szumowski W., *Orientacja na procesy. Moda czy konieczność*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 963, AE, Wrocław 2002.

A PROCESS APPROACH TO MANAGEMENT OF A SMALL ENTERPRISE

Summary

A processing orientation concerns not only processes happening in large enterprises, but also processes in small organizations. The interest in a process approach among small enterprises has increased, but businessmen do not have the suitable knowledge to prepare and initiate the implementation of this management method. In present market conditions, there is the need for the competence development, the adjustment to changing environment and the search for potential for development. Therefore, it is appropriate to examine this issue. The article is aimed at presenting the possibility of applying a process approach in small organizations and showing difficulties which small businesses might face.