

# Marketing procesów w organizacji procesowej

<https://doi.org/10.33141/po.2010.09.10>

Przegląd Organizacji, Nr 9 (848), 2010, ss. 38-42  
[www.przegladorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl)  
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

*Michał Flieger*

## Wprowadzenie

**K**oncepcja organizacji procesowej należy do tego obszaru wiedzy z zakresu organizacji i zarządzania, który współcześnie rozwija się bardzo dynamicznie i w związku z tym podlega ciągłym, często zasadniczym przemianom i uzupełnieniom. Co jakiś czas pojawiają się nowe elementy wzbogacające i rozwijające tematykę związaną z teoretycznymi oraz praktycznymi aspektami wykorzystania owej koncepcji w organizacjach, co postrzegać należy jako proces naturalny i pożyteczny.

Pewna niedogodność tej sytuacji dla praktyków związana jest z koniecznością ciągłego eksperymentowania i heurystycznego poszukiwania rozwiązań pojawiających się problemów. Problemy te pojawiają się zarówno w fazie teoretycznego przygotowania procesu zmiany organizacji z funkcjonalnej na procesową, jak i podczas wdrażania tej koncepcji w życie. Często następstwem pojawiających się problemów i ich przewyższania jest również uzupełnienie podstaw teoretycznych tematu, co powoduje, że efekty przeżytych doświadczeń eliminują istniejące luki wiedzy. Niniejszy artykuł jest próbą zwrócenia uwagi na niedostrzegany w literaturze przedmiotu aspekt miar i oceny procesów pod kątem ich kształtu i odbioru społecznego. Wydaje się, że aspekt ten może mieć kluczowe znaczenie w zwiększeniu efektywności działań organizacyjnych w ramach

zarządzania procesami i jego uwzględnienie w działaniach zarządczych może pozwolić na uniknięcie wielu błędów i zagrożeń.

## Klasyczne ujęcie atrybutów procesów biznesowych

**O**pinia powszechnie spotykaną w literaturze przedmiotu na temat efektywności procesów w organizacji jest powiązanie owej efektywności z efektem końcowym, czyli wartością, jaką otrzymuje klient oraz ceną, jaką musi za otrzymaną wartość zapłacić [Grajewski, 2007, s. 58]. Z opinią tą, rozpatrywaną na odpowiednio wysokim poziomie uogólnienia, trudno się oczywiście nie zgodzić. Wątpliwości jednak budzić może definiowanie w literaturze pojęcia wartości dodanej.

Tradycyjnie pojęcie wartości dodanej definiowane jest przez pryzmat produktu końcowego. Uważa się bowiem, że im produkt końcowy bardziej odpowiada potrzebom klientów organizacji, a nawet potrzeby te wyprzedza, tym większa jest wartość dodana, jaką reprezentuje. Zatem konsekwentnie stosując tę perspektywę do oceny procesów biznesowych, przyjmuje się, że procesy efektywne to takie, które zapewniają wytworzenie produktu o odpowiednio wysokiej wartości dodanej dla klienta.

Koncentrując się zatem na produkcie końcowym, wymienia się zwykle standardowe atrybuty procesów,

Tab. 1. Klasyczne atrybuty procesów biznesowych

Lp.	Atrybut	Definicja
1.	Czas trwania procesu	Średni czas wykonywania danego procesu składającego się ze wszystkich operacji
2.	Elastyczność procesów	Zdolność procesu do jego całkowitej zmiany, doskonalenia, przestawienia kolejności wykonywanych czynności, łączenia operacji, dostosowania do wymogów klienta
3.	Jakość procesu	Miara przebiegu procesu wyrażająca się oceną poziomu satysfakcji klientów z konsumowanych przez nich efektów procesów
4.	Koszt procesu	Wszystkie koszty cząstkowe związane z wykonywaniem czynności składowych procesu
5.	Terminowość realizacji procesu	Zgodność terminu wykonania z planem
6.	Znaczenie dla organizacji	Generowane przez proces przychody dla organizacji
7.	Znaczenie dla klienta	Poziom satysfakcji klientów z efektu procesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. BITKOWSKA, *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja Press&IT, Warszawa 2009, s. 66.

które służą do oceny ich zdolności do dostarczania produktów o pożądanym przez klientów cechach. Atrybuty te przedstawione zostały w tabeli 1.

Analizując atrybuty zawarte w tabeli 1, można łatwo dostrzec tak charakterystyczne ujęcie efektywności procesów w aspekcie oferowanego produktu końcowego. Perspektywa ta jest szczególnie widoczna w sposobie definiowania jakości procesów oraz znaczenia dla klienta, gdzie występują bezpośrednie odwołania do efektów procesów, czyli produktów końcowych. Takie ujęcie atrybutów procesów przekłada się następnie na tworzenie miar, służących do określenia ich efektywności, ponieważ atrybuty są głównymi punktami odniesienia branymi pod uwagę przy ocenie procesów [Bela, 2000]. Zatem zbyt wąskie ujęcie atrybutów procesu może skutkować pominięciem pewnych aspektów efektywności procesów podczas ich planowania i wdrażania, co w ostateczności może spowodować utratę klientów na rzecz konkurencji. Co ważne, sytuacja taka może wystąpić nawet wtedy, gdy produkt końcowy procesów w organizacji jest optymalny z punktu widzenia standardowych atrybutów i mierników, a więc dostarcza założoną wcześniej wartość dodaną dla klienta.

### Marketing procesów w organizacji

**M**arketing procesów jest pojęciem nowym, które ma za zadanie uzupełnić atrybuty procesów, przedstawione w tabeli 1. W literaturze powszechnie przyjmuje się, że klient organizacji procesowej ocenia ją tylko z perspektywy efektu końcowego [Rummler, Brache, 2000]. Należy jednak postawić pytanie, czy faktycznie tak jest w każdym przypadku. Wydaje się, że dla klienta organizacji procesowej (i nie tylko) elementem decydującym o zakupie danego dobra może być dodatkowo sposób wytworzenia danego dobra (architektura procesu). Klient może mieć wiedzę dotyczącą architektury procesu ze źródeł niezależnych (pośrednich), np. media lub opinie innych klientów, oraz bezpośrednich – w przypadku zetknięcia się z procesami danego przedsiębiorstwa. Jeżeli posiadane informacje dotyczące struktury procesów w organizacji lub osobiste doświadczenia klienta są niesatysfakcjonujące, to może się okazać, że nawet gdy produkt końcowy reprezentuje wysoką wartość dodaną dla klienta, zrezygnuje on z kupna, kierując się brakiem akceptacji procesów wytwórczych.

Brak akceptacji, o którym mowa wyżej, może wynikać z różnych przesłanek. W przypadku zastosowania *x-engineeringu* klient może nie akceptować praktyk stosowanych w działalności firmy zewnętrznej, np. technik zarządzania, wyzysku, nieetycznych sposobów redukcji kosztów [Champy, 2003, s. 50]. Takie same zarzuty mogą dotyczyć organizacji także w przypadku, gdy nie korzysta z usług firm zewnętrznych i sama stosuje praktyki nieakceptowane społecznie, wywołujące kontrowersje i nieetyczne. Ten sam mechanizm może się uwidocznić w przypadku zastosowania *outsourcingu* w łańcuchu procesowym [Trocki, 2001, s. 13].

Należy zatem zadbać o odbiór całości działań firmy (architektury procesu) zarówno przez klientów firmy, jak i społeczność jako całość. Proces, mimo że jest efektywny, musi dodatkowo „sprzedać się” wewnątrz i na zewnątrz firmy. Tylko połączenie

produktu o dużej wartości dodanej dla klienta oraz ogólnie akceptowanej (bądź pożądanej) architektury procesów może prowadzić do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej organizacji procesowej.

Marketing procesów to ogół działań, jakie podejmuje organizacja w celu „sprzedania” procesu klientowi. Nie ma tu jednak zastosowania powszechna zasada marketingu, polegająca na pytaniu klienta o opinię, dotyczącą pożądanego kształtu procesu – o architekturze procesu decyduje bowiem głównie generowanie wartości dodanej w postaci produktu końcowego. Zatem organizacja staje przed problemem, w jaki sposób „sprzedać” proces, który w pewnym sensie został jej narzucony przez samego klienta jego wymaganiami w stosunku do produktu.

Problem ten należy rozwiązać, wskazując na pewne możliwości wyboru spośród działań (architektur) alternatywnych, które w poszczególnych obszarach procesu mogą kreować zbliżoną wartość dodaną. Wtedy dominującym kryterium wyboru powinna być perspektywa marketingu procesów, czyli odbioru procesu przez klienta. Organizacja zatem stawia sobie pytanie, który z alternatywnych przebiegów procesu (jeżeli możliwości alternatywne występują) zostanie lepiej odebrany przez klientów. Dodatkowo przyjęcie takiej perspektywy może pozwolić na identyfikację elementów procesu nieakceptowanych przez klientów i wtedy proces musi zostać przekonfigurowany. Działanie takie pozwoli na uniknięcie problemów ze sprzedażą produktów z przyczyn pozostających poza kwestią jego wartości dodanej w ścisłym znaczeniu.

Zastosowanie perspektywy marketingu procesów wynika nie tylko z faktu, że klient może mieć do czynienia z procesami w organizacji w pewnym sensie przypadkowo (np. informacje z mediów bądź przypadkowa wizyta w firmie). Coraz częściej klienci zaczynają się interesować przebiegiem procesów, aby upewnić się, że mają one akceptowalny społecznie kształt. Przejawem tego zainteresowania są ruchy społeczne, które za cel swojego działania obierają monitorowanie sposobu wytwarzania dóbr, a w przypadku, gdy sposób ten jest nieodpowiedni, używają różnych form nacisku w stosunku do organizacji w celu zmiany tych sposobów. Przykładem takiej sytuacji może być zastosowanie *outsourcingu*, który, gwarantując wysoką jakość przy relatywnie niskim koszcie, może być całkowicie społecznie nieakceptowany ze względu na praktyki zarządzania w firmie zewnętrznej. Niewolnicza praca ludzi, rażąco niskie płace lub nieodpowiednie warunki pracy mogą spowodować, że cały proces się nie „sprzeda”, mimo faktu, że wytworzony przy jego pomocy produkt końcowy może mieć bardzo dużą wartość dodaną z perspektywy potrzeb klienta.

W tym miejscu należy się zastanowić nad pojęciem wartości dodanej. W wąskim rozumieniu ograniczymy się do postrzegania wartości dodanej z perspektywy produktu końcowego. Takie ujęcie wartości dodanej jednak może spowodować porażkę firmy na rynku. Konieczne jest ujęcie szersze, odnoszące się również do wartości dodanej, którą dla klienta ma sposób wytwarzania produktu (np. sposób ekologiczny). Dopiero suma wartości dodanych: produktu i procesu stanowi o ostatecznym zadowoleniu klienta. Przedsiębiorstwo musi pamiętać o tym, że klient oczekuje komfortu i poczucia satysfakcji, nie tylko

myśląc o cechach nabytego produktu (cenie, jakości, czasie dostawy), ale też o sposobie jego wytwarzania. Wartość dodana musi więc być postrzegana szerzej – również przez pryzmat konfiguracji i architektury procesu, jak i sposobu organizacji pracy. W przypadku procesów produkcyjnych perspektywa marketingu procesów może dotyczyć np. materiałów wejściowych procesu produkcyjnego. Komponenty nieekologiczne, niedające się recyklingować, muszą być zastąpione przyjaznymi dla środowiska, aby proces produkcji się „sprzedał”. Takie działanie spowoduje prawdopodobnie zwiększenie kosztów, jednak klient chętnie zapłaci za produkt więcej, jednocześnie płacąc za swoją satysfakcję z większej wartości dodanej, płynącej zarówno z produktu, jak i z procesu.

Dodatkowo brak perspektywy marketingu procesów może doprowadzić do sytuacji, w której produkt o potencjalnie najwyższej wartości dodanej, ale rozumianej w wąskim znaczeniu, zostanie przez klientów całkowicie odrzucony i uznany wręcz za niepożądany na rynku. Sytuacja taka może wystąpić z powodu braku akceptacji pewnych mechanizmów, elementów lub uczestników procesu. Przyjęcie jedynie perspektywy produktowej prowadzi zatem do krótkowzroczności procesowej, czyli sytuacji, w której organizacja koncentruje się na produkcie, pomijając aspekt marketingu procesów.

Zatem już na etapie projektowania procesów należy sobie zadać pytanie, czy przy zetknięciu klienta z procesami organizacji ich odbiór będzie pozytywny, neutralny czy negatywny. Oczywiście najbardziej pożądaną sytuacją dla organizacji jest pozytywny odbiór procesów. Oznacza to, że w takiej sytuacji architektura procesu jawi się jako potencjalne pole tworzenia przewagi konkurencyjnej, dając organizacji procesowej ogromne możliwości wpływania na decyzje klienta o zakupie jej produktów. Na przykład wspomniany wcześniej *outsourcing* elementów procesu w rejonach świata gospodarczo zacofane pozwala firmie przyczynić się do przyspieszenia ich rozwoju i polepszenia sytuacji życiowej społeczności lokalnej. Takie podejście umożliwia w konsekwencji przygotowanie odpowiedniego przekazu dla klientów (z wykorzystaniem reklamy, PR), co może prowadzić do ich emocjonalnego związku z firmą, wzmacniając jej pozycję na rynku. Przeciwnie, w przypadku szkodenia lokalnym społecznościom w wyniku nieodpowiedniej architektury outsourcingowej procesu, klienci mogą ostentacyjnie odrzucić produkt, co może doprowadzić do upadku firmy. Należy podkreślić również, że neutralny stosunek klientów do procesów organizacji procesowej jest także sytuacją niekorzystną z perspektywy

organizacji, ponieważ oznacza to, że nie wykorzystuje ona swojej szansy na budowę dodatkowej przewagi konkurencyjnej.

Efekt działalności organizacji procesowej należy zatem rozpatrywać w dwóch płaszczyznach:

- produktowej,
- odbioru procesów przez klientów.

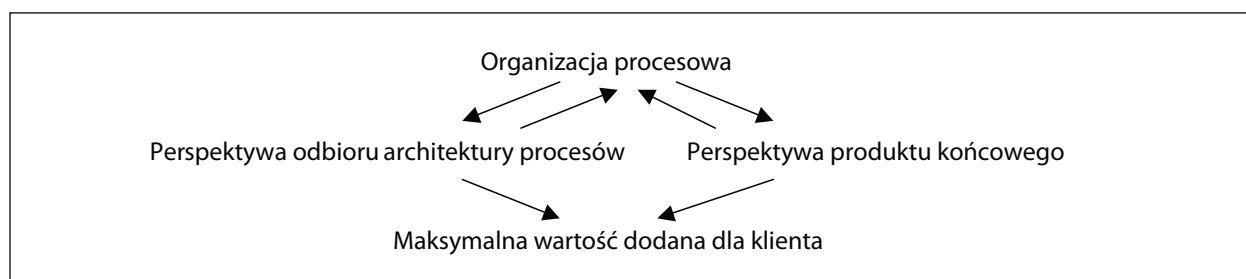
Powyższą prawidłowość przedstawia rysunek 1 pokazujący, że organizacja procesowa jest zarówno tworzoną, jak i w sposób ciągły doskonaloną, biorąc pod uwagę dwa podstawowe kryteria – odbioru architektury procesów przez klientów oraz zdolności produktu końcowego do zaspokojenia potrzeb klientów. Tylko wtedy wartość dodana dla ostatecznego odbiorcy jest maksymalizowana.

### Kontrola z perspektywy marketingu procesów

**P**erspektywy przedstawione na rysunku 1 powinny być podstawą nie tylko projektowania procesów, ale też ich bieżącej kontroli. Kontrola taka jest konieczna ze względu na panującą wewnątrz organizacji procesowej zasadę wewnętrznego świadczenia usług i negocjacji warunków zakupu wewnątrz organizacji, pomiędzy poszczególnymi ogniwami procesu.

I znowu klasyczne ujęcie mówi, że każdy proces i każda jego część muszą stanowić znaczny wkład w budowanie wartości dla klienta, a struktura procesu powinna zawierać tylko te operacje, które zwiększają wartość lub umożliwiają jej kreowanie. Zbędny koszt dla organizacji jest istnienie w procesie operacji niezwiększających wartości dodanej [Grajewski, 2007, s. 77]. Trudno się z powyższym stwierdzeniem nie zgodzić, jednak można odnieść wrażenie, że odnosi się ono jedynie do perspektywy produktu końcowego jako tego elementu, który tworzy wartość. Zatem taka krótkowzroczność może doprowadzić do niekontrolowanych architektur procesów w organizacji, stworzonych podczas wewnętrznych negocjacji pomiędzy ogniwami procesu. Ryzyko przyjęcia jedynie perspektywy produktu i doprowadzenia do niepożądanych przez klientów kształtów procesów potęguje możliwość zastąpienia ogniw wewnątrzorganizacyjnych ogniwami zewnętrznymi, pozornie bardziej efektywnymi.

Zatem zasada wewnętrznego świadczenia usług i negocjacji warunków zakupu wewnątrz organizacji pomiędzy poszczególnymi ogniwami procesu powinna być wzbogacona o wszechobecną perspektywę marketingu procesów. Oznacza to, że organizacja może:



**Rys. 1. Perspektywy oceny efektów działalności organizacji procesowej**

Źródło: opracowanie własne.

- zastosować odgórną kontrolę procesów i zachodzących w nich zmian w wyniku wewnętrznych negocjacji z perspektywy marketingu procesów;
- włączyć perspektywę marketingu procesów we wszystkie wewnętrzne działania ogniw procesu w celu uzyskania korzyści płynących z samokontroli (wszechobecna perspektywa odbioru procesów przez klienta wewnątrz ogniw procesów).

Drugie podejście wydaje się efektywniejsze, ponieważ oddolne przyjęcie perspektywy marketingu procesów (wraz z perspektywą produktu) wewnątrz ogniw procesowych w naturalny sposób wyznacza granice zewnętrzne zmian akceptowanych oraz pożądaných przez klientów. Kontrola odgórną, z racji swojego oddalenia od centrów kreowania wartości dodanej (ogniw), może nie dostrzegać wymogu zmian stawianego przez klientów, jest zatem mniej efektywna. Błędem jest jednak twierdzenie, że kontrola odgórną jest zbędna – pozwala ona na przyjęcie perspektywy makro w ocenie procesów pod kątem marketingu procesów. Ogniwa, uwikłane w działania w swoich obszarach mikro, mogą przejawiać tendencję do utraty z pola widzenia całego procesu. Stąd, choć ciężar kontroli powinien przesunąć się w stronę samokontroli ogniw, należy wykorzystywać także odgórną kontrolę procesów. Postulatowi samokontroli sprzyja dodatkowo wzrost wiedzy uczestników procesu – są oni gotowi w coraz większym stopniu przejmować odpowiedzialność za kształt procesów [Perechuda, 2000, s. 88–89].

Konieczne jest zatem ciągle badanie pożądanej struktury procesów w organizacji procesowej tak, aby była ona wyznacznikiem granicy dopuszczalnych zmian. Opinie klientów, dotyczące możliwych zmian architektury procesów, wyznaczają swoisty tunel nawigowania dla ogniw procesu w trakcie zmian (wraz z perspektywą wartości dodanej produktu końcowego). Wyjście poza te granice spowoduje, że suma wartości dodanej dla klienta zmaleje.

### Konfiguracja i zmiana architektury procesów w perspektywie marketingu procesów

**Z**adania pożądanej przez klientów struktury procesów pozwalają organizacji na odpowiedź na pytanie, które z alternatywnych, możliwych do podjęcia działań w ramach procesów organizacja powinna wdrożyć w przypadku zmiany procesu (np. w wyniku negocjacji wewnętrznych). Stąd uczestnicy procesów powinni mieć pełną wiedzę dotyczącą wyników tych badań, aby mogli

uwzględnić je, prowadząc negocjacje z innymi ogniwami procesu. Wydaje się jednak, że prowadzenie takich badań zasadne jest głównie wtedy, gdy organizacja jest tworzona od podstaw lub gdy zachodzi potrzeba dokonania konkretnych zmian w architekturze procesów już istniejących. W takiej sytuacji można określić, które z proponowanych działań alternatywnych jest korzystniejsze dla firmy z perspektywy marketingu procesów. Natomiast możliwości prowadzenia badań wyprzedzających wydają się ograniczone, gdyż trudno przewidzieć w danej chwili, jakie konieczności zmian wystąpią w przyszłości.

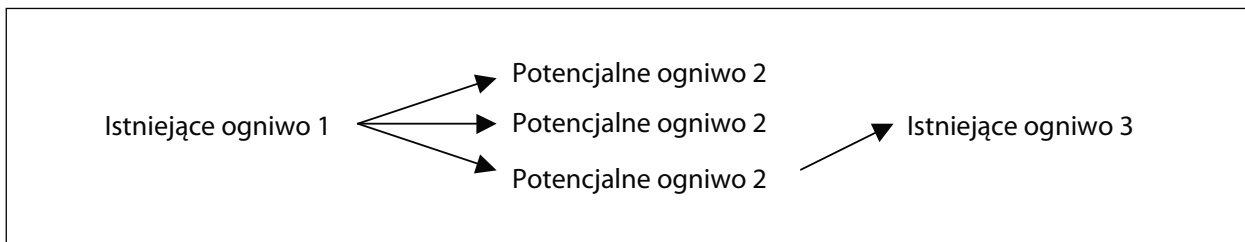
Zatem postulat marketingu procesów mówi o wpływie perspektywy klientów na architekturę procesów. Zależność tę przedstawia rysunek 2.

Rysunek 2 przedstawia sytuację, w której występują trzy alternatywne możliwości konfiguracji procesu w obszarze ogniwa nr 2. Zakłada się, że w przypadku, gdy każde z ogniw nr 2 przynosi porównywalną wartość dodaną z perspektywy produktu końcowego, elementem decydującym o wyborze może być opinia klientów dotycząca najbardziej pożądanego, oczekiwanego lub atrakcyjnego kształtu procesów. W tej sytuacji konieczne jest przeprowadzenie badań określających wartość każdej z alternatyw dla klienta i wybór tej, która oceniana jest najwyżej. Na rysunku 2 przedstawiono sytuację, w której wybrano alternatywę trzecią.

W praktyce może wystąpić sytuacja, w której klienci wskażą na alternatywę, która z perspektywy produktu końcowego przynosi nieco mniejszą wartość dodaną niż pozostałe. Jednak jej zastosowanie może się okazać konieczne, ponieważ w przeciwnym razie proces jako całość może zostać przez klientów odrzucony (nieakceptowany). Odrzucenie to może wynikać z nieakceptowanych procesów technologicznych, sposobu organizacji pracy, naruszenia podstawowych wartości społecznych, moralnych, kulturowych itp. To właśnie perspektywa marketingu procesów pozwala uniknąć takiego zagrożenia.

Powyższa perspektywa powinna mieć zastosowanie w pracy zespołów ds. realizacji projektów. Przestrzeganie zasady wewnętrznych relacji rynkowych oraz konfiguracji procesów dostosowanej sytuacyjnie do oczekiwań klientów powoduje, że zespoły te otrzymują dużą autonomię działań i kompetencje związane z projektowaniem przebiegu procesów, doбором realizatorów procesu oraz (co szczególnie istotne) z oceną efektywności procesów.

Kwestią kluczową w tym przypadku staje się zatem owa ocena, która powinna brać pod uwagę



**Rys. 2. Wybór alternatywnych gniazd (ogniw) procesowych z uwzględnieniem perspektywy marketingu procesów**

Źródło: opracowanie własne.

kreowanie wartości dodanej w szerszym zakresie (nie powinna ograniczać się jedynie do perspektywy produktu końcowego). Rozszerzenie pojęcia wartości dodanej otwiera przed zespołami nowe możliwości kreowania wartości dodanej w obszarze innowacyjnych rozwiązań architektury procesowej, pożądanych przez klientów. Jak wspomniano wcześniej, organizacja może w ten sposób wyróżnić się, budować swoją przewagę konkurencyjną dzięki innowacyjności oraz kreowaniu i wyprzedzaniu potrzeb klientów w tym obszarze. Wydaje się, że współcześnie, biorąc pod uwagę intensywność globalnej konkurencji, firmy nie mogą pozwolić sobie na ignorowanie tej płaszczyzny walki konkurencyjnej.

Wydaje się zatem, że zespoły autonomiczne, realizujące zadania wewnątrz procesów, powinny być szkolone oraz monitorowane pod kątem marketingu procesów. Dodatkowo w początkowej fazie ich działania powinny otrzymywać pomoc ze strony naczelnego kierownictwa i dopiero z upływem czasu, gdy pojawi się tzw. świadomość marketingu procesów należy stopniowo zwiększać upelnomocnienie zespołów aż do ich całkowitej autonomii.

Należy podkreślić, że zasada przedstawiona na rysunku 2 ma również zastosowanie w przypadku *x-engineeringu*, gdy dochodzi do konfiguracji (unifikacji i uzupełnienia) procesów pomiędzy współpracującymi organizacjami w łańcuchu (dostawcami, odbiorcami). Dotyczy także zastosowania *outsourcingu*. Perspektywa marketingu procesów ma zatem zastosowanie w skali mikro (wewnątrz organizacji), jak i makro (pomiędzy organizacjami).

Konieczność zastosowania perspektywy marketingu procesów wynika również z założeń tzw. nowego marketingu [Perechuda, 1999, s. 40]. Nowy marketing postuluje między innymi nawiązywanie bezpośrednich i długotrwałych więzi z klientem oraz wyrabianie poczucia przynależności klienta do firmy. Wydaje się, że powyższe nie jest możliwe bez uwzględnienia perspektywy klienta przy konfiguracji procesów, ograniczając się jedynie do wartości dodanej płynącej z produktu końcowego. Klient powinien identyfikować się z firmą jako całością, a nie jedynie z jej produktami. Takie szersze ujęcie wymusza na organizacjach zaangażowanie klienta w proces decyzyjny związany z konfiguracjami wewnętrznymi procesów.

### Uwagi końcowe

**M**arketing procesów to pojęcie nowe, oznaczające konieczność uwzględnienia perspektywy (opinii) klientów organizacji przy kształtowaniu architektury procesów w organizacji procesowej. Działanie takie pozwala na wykreowanie dodatkowej wartości dodanej dla klienta. Stąd odpowiednia architektura procesów jawi się jako potencjalne pole walki konkurencyjnej nie tylko w sensie wytworzonego efektu w postaci produktu końcowego, ale również w sensie właściwej (odpowiadającej klientowi) konfiguracji jako takiej.

Perspektywa marketingu procesów rozszerza pojęcie wartości dodanej, tworząc nowe możliwości oddziaływania na klientów i długoterminowego wiązania ich z organizacją. Perspektywa ta ma również znaczący wpływ na działanie zespołów

wewnątrzorganizacyjnych, gdyż wymaga od nich uwzględnienia perspektywy klienta podczas projektowania przebiegu procesu, oceny jego efektywności oraz dobierania realizatorów procesu. Ponadto marketing procesów wpływa na konfigurację procesów przekraczające granice danej organizacji, jak ma to miejsce w przypadku *x-engineeringu* oraz *outsourcingu*. Jest to zatem perspektywa uniwersalna, której kompleksowe zastosowanie w organizacji procesowej może być warunkiem jej sukcesu rynkowego.

dr Michał Flieger

Katedra Nauk Ekonomicznych  
Wydział Prawa i Administracji  
Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza  
w Poznaniu

### BIBLIOGRAFIA

- [1] BELA T., *Koszty i zyski wdrożeń systemów*, „Manager” nr 5/2000.
- [2] CHAMPY J., *X-engineering przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2003.
- [3] FLIEGER M., *Od administrowania do zarządzania publicznego – transformacja stanowiąca warunek efektywnego zarządzania gminą oraz przedsiębiorstwami sektora publicznego*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, Wrocław 2007.
- [4] GRAJEWSKI P., *Organizacja procesowa, projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007.
- [5] KOŻUCH B. (red.), *Zarządzanie usługami publicznymi*, Towarzystwo Naukowe Współczesnego Zarządzania, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Kraków 2008.
- [6] MARTYNIAK Z., *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999.
- [7] PERECHUDA K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1998.
- [8] PERECHUDA K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Placet, Warszawa 2000.
- [9] RUMMLER G.A., BRACHE A., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
- [10] SKALIK J., BELZ G., *Istota systemu zarządzania w procesie kształtowania i rozwoju organizacji*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, Wrocław 2007.
- [11] TROCKI M., *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.

### Summary

Creation of process organization requires taking into consideration many attributes, like cost, flexibility, time, quality, on time doing and the importance. These traditional attributes consider only final product as the source of value adding element. This article introduces the term „process marketing”, which means shaping process architecture taking into consideration also clients opinions. This approach leads to accepting the processes and to the identification of clients with the company. This way, the company may compete not only by means of final product, but also by proper process architecture.