



SZKOŁA GŁÓWNA GOSPODARSTWA WIEJSKIEGO Wydział Nauk Ekonomicznych

Warszawskie Dni Logistyki



PROCES JAKO PRZEDMIOT ANALIZY – NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA Z BRANŻY AGROBIZNESU

Agnieszka Bezat, mgr inż.

Katedra Ekonomiki Rolnictwa i Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Streszczenie

Dla utrzymania konkurencyjnej pozycji przedsiębiorstwa konieczne jest przeprowadzenie optymalizacji jego kosztów oraz podniesienie efektywności jego procesów. Takie działania są w znaczący sposób wspierane przez nowoczesną architekturę IT, a o ich powodzeniu decydują przejrzyste procesy biznesowe.

W artykule dokonano przeglądu modeli wybranego przedsiębiorstwa z branży agrobiznesu oraz ich klasyfikacji na procesy wiodące, główne oraz pomocnicze. Z wykorzystaniem systemu PROfit[®], produktu firmy BOC ITC Sp. z o.o., stworzono mapę procesów badanego przedsiębiorstwa. Rozpoznanie procesów przedsiębiorstwa oraz ich klasyfikacja pozwala na usprawnienie zarządzania procesami, a w tym m.in. zastosowanie orientacji procesowej.

1. Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa z branży rolno-spożywczej podlegają rosnącej konkurencji zarówno w zakresie wysokiej jakości, jak i cen produktów. Dla utrzymania konkurencyjnej pozycji przedsiębiorstwa konieczne jest optymalizacja jego kosztów oraz podniesienie efektywności jego procesów. Ważnym krokiem poprzedzającym te działania jest identyfikacja zachodzących w przedsiębiorstwie procesów oraz ich klasyfikacja. Działanie to jest podstawą wyodrębnienia procesów głównych i pomocniczych, ale również procesów priorytetowych, których sprawne przebieganie decyduje o efektywności całego przedsiębiorstwa.

Graficzne przedstawienie modeli umożliwia rozpoznanie słabych stron przedsiębiorstwa oraz konstruowanie bardziej wydajnych procesów. Dużą rolę przy modelowaniu odgrywa znajomość zasad i metod modelowania. W wielu małych i średnich przedsiębiorstwach brak jest kompetentnej wiedzy w tym zakresie, co wiąże się z outsourcingiem takich usług. Specjaliści spoza firmy nie posiadają jednakże ogólnej wiedzy o

procesach zachodzących w firmie, co wiąże się z czasowym nakładem ich poznania, ale również ryzykiem, iż procesy nie zostaną w pełni odzwierciedlone¹.

2. Teoretyczne uwarunkowania zarządzania procesami

Zarządzanie procesami jest to niezbędny mechanizm umożliwiający optymalne i sprawne przeprowadzanie procesów w ramach danego przedsiębiorstwa, jest to spojrzenie na funkcjonowanie organizacji od strony operacji i działań tzw. orientacja procesowa, za której cel przyjmuje się zwiększenie skuteczności działań danego przedsiębiorstwa, jakości ich rezultatów oraz zmniejszenie kosztów i czasu realizacji czynności². Realizacja każdego procesu wymaga użycia odpowiednich zasobów – zarówno ludzkich, jak i rzeczowych. Cechą charakterystyczną procesów jest ich powtarzalność, cykliczność, która uzależniona została od rodzaju procesu, czasu jego realizacji itp.

Według Krummenachera dwa główne cele zarządzania procesami brzmią: procesy powinny być wykonywane efektywnie (przynosić wymagane rezultaty, wykonywać właściwe rzeczy) oraz procesy powinny być przeprowadzane w sposób wydajny (minimalizować wykorzystanie surowców, właściwie wykonywać dostępne narzędzia)³.

Słowo proces pochodzi z języka łacińskiego i oznacza zajście lub postępowanie naprzód. W rozumieniu ekonomicznym można opisać proces jako powiązania pomiędzy elementami danego systemu⁴. Proces produkcyjny to wszystkie działania wykonywane dla wytworzenia wyrobu gotowego z materiału, części, podzespołów i zespołów. Na przebieg procesu produkcyjnego składają się operacje: technologiczne, transportowe, magazynowania i konserwacji⁵.

Do elementów systemu (rozumianego jako całe przedsiębiorstwo) zaliczane są podmioty i obiekty. Rola podmiotów systemu przypisana została osobom zatrudnionym w przedsiębiorstwie. Podmioty przeprowadzają działania wykorzystując materialne i

¹ Schüll A., *Ein Meta-Modell-Konzept zur Analyse von Geschäftsprozessen*, Reihe: Wirtschaftsinformatik; Band 24, Josef Eul Verlag GmbH, Köln 1999, s. 1.

² BOC ITC Sp. z o.o., *Zarządzanie procesami biznesowymi*, s. 1.

³ Krummenacher S., *Prozessmanagement als Baustein von Total Quality Management*, Shaker, Aachen 1995.

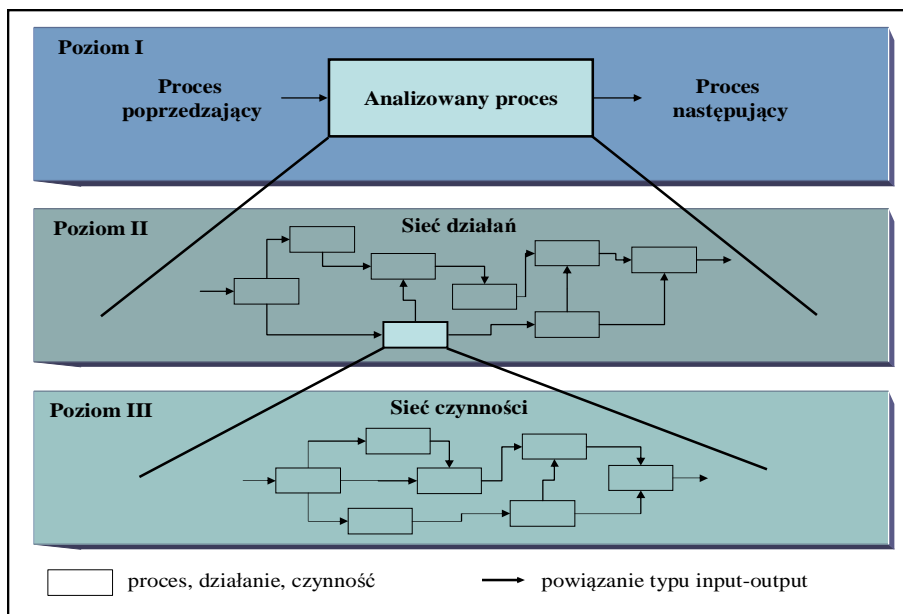
⁴ Striening H.-D., *Möglichkeiten und Grenzen des Prozessmanagement*, [w:] Corsten H., Willy T., Unternehmensführung in Wandel. Strategien zur Sicherung des Erfolgspotenzials, Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer 1995, s. 165.

⁵ Kindlarski E., Bagiński J., *Zarządzanie przez jakość (TQM)*, Wydawnictwo Bellona, Warszawa 1994, s. 4.

niematerialne obiekty np. urządzenia, narzędzia, materiały produkcyjne⁶. Powiązania pomiędzy elementami systemu stworzone zostały poprzez wertykalne połączenie określonych działań w danym systemie⁷. Wynikiem przeprowadzenia procesu jest powstanie produktu lub usługi. Zarówno *Input* jak również *Output* procesu jest jasno zdefiniowany i mierzalny. Poprzez proces, jako połączenie poszczególnych działań, następuje tworzenie wartości dodanej w przedsiębiorstwie⁸.

Zasadniczo wyodrębnione zostały 3 poziomy procesu: proces właściwy (analizowany), który rozkłada się na sieć działań (poziom II), poziom trzeci tworzą powiązania czynności, składających się na dane działanie (rysunek 1). Przy występowaniu większej ilości poziomów, dodany zostaje poziom „proces częściowy” lub „podproces”.

Rysunek 1. Trzy poziomy procesu



Źródło: Opracowanie na podstawie Meyer 2000, s. 31.

Przy analizie procesów zachodzących w obrębie jednego przedsiębiorstwa należy wziąć pod uwagę dwie kluczowe cechy. Po pierwsze wymagane jest określenie granic

⁶ Küpper H.-U., *Ablauforganisation*, 2. Auflage, Stuttgart, Fischer, New York 1982.

⁷ Meyer D., *Strategisches Prozessmanagement in der Intelligenten Unternehmung: Entscheidungen über die Leistungstiefe, Prozesslebenszykluskonzept*, Shaker Verlag, Aachen 2000, s. 32.

⁸ Davenport T., *Process Innovation – Reengineering Work through Information Technology*, Boston: Harvard Business School Press, 1993.

systemu dla danego procesu, po drugie należy zdefiniować strukturę procesu (*top-down* lub *bottom-up*)⁹.

Modelowanie struktury procesów biznesowych powinno zostać poprzedzone wyborem optymalnego podejścia modelowania oraz wskazaniem elementów, które ten wybór determinują. Wyróżnione zostały 3 ogólne sposoby tworzenia struktury procesów¹⁰:

- podejście *top-down*,
- podejście *bottom-up*,
- podejście mieszane.

Sposób modelowania *top-down* został rozpropagowany w latach 70-tych przez dwóch naukowców IBM Harlana Milesa i Niklasa Wirtha. Pojęcia *top-down* (ang. „z góry na dół”) i *bottom-up* (ang. „z dołu na górę”) określają dwa przeciwstawne, wzajemnie się uzupełniające sposoby postępowania; od elementów ogólnych do bardziej szczegółowych lub odwrotnie. W procesie rozwoju narzędzi informatycznych metodologie te odgrywają kluczową rolę.

W podejściu *top-down* sformułowany zostaje najpierw przegląd systemu, który ma za zadanie przekazać specyfikę systemu, nie opisując przy tym szczegółowo kolejnych poziomów subsystemów. Każdy subsystem zostaje następnie prezentowany w coraz bardziej szczegółowy sposób, czasami na wielu poziomach, aż do momentu osiągnięcia szczegółowego opisu poszczególnych elementów subsystemów. Metoda *top-down* może zostać wykorzystana do modelowania skomplikowanych procesów, zapewnia ona bowiem uwzględnienie wszystkich szczegółów z jednoczesnym zachowaniem przejrzystości systemu¹¹. Ma ona zastosowanie wówczas, gdy celem systemu jest zaspokojenie w pierwszej kolejności potrzeb informacyjnych głównego szczebla zarządzania¹². Łagowski wyraża opinię iż poprawne metodycznie jest definiowanie hierarchii przy zastosowaniu właśnie podejścia „z góry do dołu”¹³.

⁹ Meyer D., op. cit., s. 31.

¹⁰ Junginger, S., BOC ITC Sp. z o.o., *Building Complex Workflow Applications: How to Overcome the Limitations of the Waterfall Model*, 06.2000, [w:] Fischer, L. (ed.): *Workflow Management Coalition: Workflow Handbook 2001*. Future Strategies Inc., 10.2000, s. 11.

¹¹ Junginger, S., BOC ITC Sp. z o.o., op. cit., s. 11.

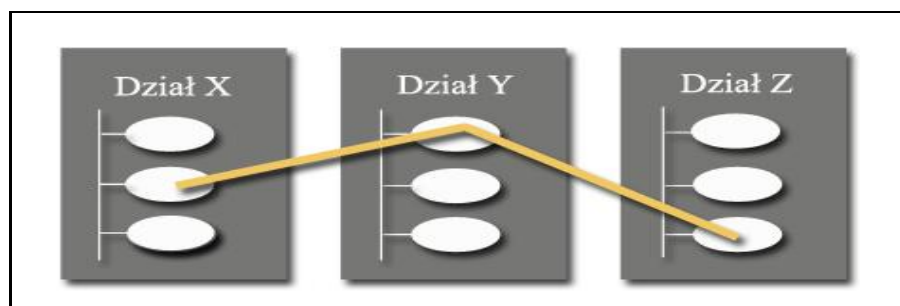
¹² Orylska J., *Wybrane zagadnienia z informatyki gospodarczej*, Akademia Rolnicza w Szczecinie, Szczecin 1998, s. 100.

¹³ Łagowski T., *Informatyczne wspomaganie zarządzania organizacją gospodarczą*, Katedra Informatyki Gospodarczej i Analiz Ekonomicznych, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2001, s. 107.

Jak wskazuje nazwa podejście *bottom-up* jest to odwrotny sposób postępowania niż w przypadku *top-down*. W metodzie *bottom-up* podstawowe elementy systemu zostają przedstawione w sposób szczegółowy. Elementy te zostają następnie powiązane w duże subsystemy, które łączą się między sobą tworząc często wiele poziomów, aż do momentu zbudowania całego systemu, czyli osiągnięcia najwyższego stopnia kompletności. Jednakże strategia ta może doprowadzić do powstania „plątaniny” ogromnej ilości elementów oraz subsystemów. Sposób *bottom-up* znajduje zastosowanie m.in., gdy w przedsiębiorstwie istnieją już elementy, które nie mogą zostać zmienione lub jeśli w firmie używany jest jakikolwiek system zarządzania procesami biznesowymi, tzn. jeśli nie ma dużej swobody w modelowaniu procesów. Warunkiem zastosowania tej strategii jest kompleksowe wdrożenie systemu na niższych szczeblach zarządzania, które dostarczą danych zgodnie z potrzebami szczebla głównego¹⁴. W przedsiębiorstwach stosuje się przeważnie strategię równoległej budowy systemu „z dołu i z góry”¹⁵. Niektórzy projektanci wolą definiować procesy, które mogą realizować obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa, a następnie grupować je w hierarchię. Kombinacja obu podejść pozwala zapewnić, że końcowa definicja systemu jest kompletna i zgodna; jest to analogiczne do metody „z góry do dołu” plus „z dołu do góry” stosowanej podczas definiowania hierarchii funkcjonowania przedsiębiorstwa¹⁶.

Dobór odpowiedniej strategii modelowania, naturalnie obok wielu innych czynników, odgrywa znaczącą rolę przy zarządzaniu procesami. Kolejnym czynnikiem jest wcześniej wspomniana orientacja procesowa. Ważną cechą procesu jest przekraczanie granic danych komórek, działów organizacji i analizowanie procesu w ramach całej organizacji (rysunek 2).

Rysunek 2. Orientacja procesowa w ramach jednej organizacji



Źródło: Opracowanie własne.

¹⁴ Orylska J., op. cit., s. 100.

¹⁵ Orylska J., op. cit., s. 100.

¹⁶ Łagowski T., op. cit., s. 107.

Na rysunku 2. proces został zaznaczony na pomarańczowo, przebiega on przez poszczególne działy organizacji, jest to spojrzenie poziome – procesowe, przeciwstawne do spojrzenia pionowego (funkcjonalnego), opartego ściśle na strukturze organizacyjnej.

W orientacji pionowej, czyli tej zorientowanej wyłącznie na pionową strukturę organizacyjną, dużym mankamentem jest fakt, iż poszczególni pracownicy znają jedynie „wycinek” procesu, w ramach przypisanych im czynności. Często brak jest osób, które kontrolowały dany proces i znałyby jego dokładny przebieg. Wymagane jest wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za dany proces (właściciela procesu) oraz zdefiniowanie jej obowiązków. Konieczne jest również jednoznaczne określenie przebiegu procesu (np. w postaci modelu)¹⁷. W przedsiębiorstwach, w których znany jest przebieg procesów, łatwiej jest zoptymalizować występujący w nim przepływ pracy i informacji. Ważne, aby każdy z „uczestników” procesu miał dostęp do istotnych, z punktu widzenia jego roli, informacji o procesie. Natomiast informacja musi być zawsze rozpatrywana, a następnie wprowadzana do systemu zarządzania w kontekście jej odbiorcy¹⁸. efekcie zostaje usprawniona współpraca pomiędzy pracownikami, którzy znają przebieg całego procesu, cel procesu oraz swoją rolę w procesie.

Orientacja procesowa oraz zarządzanie procesami umożliwia spojrzenie na całą działalność danej organizacji w sposób wykraczający poza granice działów, ułatwia zwiększenie zakresu działań i odpowiedzialności pracowników, usprawnia orientację na wynik oraz umożliwia skuteczne zarządzanie. Sprawny system dostarczający informacji o procesach to dobrze funkcjonujące przedsiębiorstwo, opierające swoje funkcjonowanie na trafnie podejmowanych decyzjach wynikających z dobrej znajomości przedsiębiorstwa i rynku oraz trafnego przygotowania i przetwarzania informacji¹⁹.

3. Charakterystyka wybranego przedsiębiorstwa

Analizowane przedsiębiorstwo rozpoczęło działalność w roku 1979. Obecnie do analizowanej firmy należą: zakład zajmujący się skupem i handlem płodami rolnymi, młyn

¹⁷ BOC ITC Sp. z o.o., op. cit., s. 3.

¹⁸ Parlińska M., *Zarządzanie informacją w przedsiębiorstwie*, Acta Agr. Silv. Ser. Agr., Section of Economy 2006, s. 333.

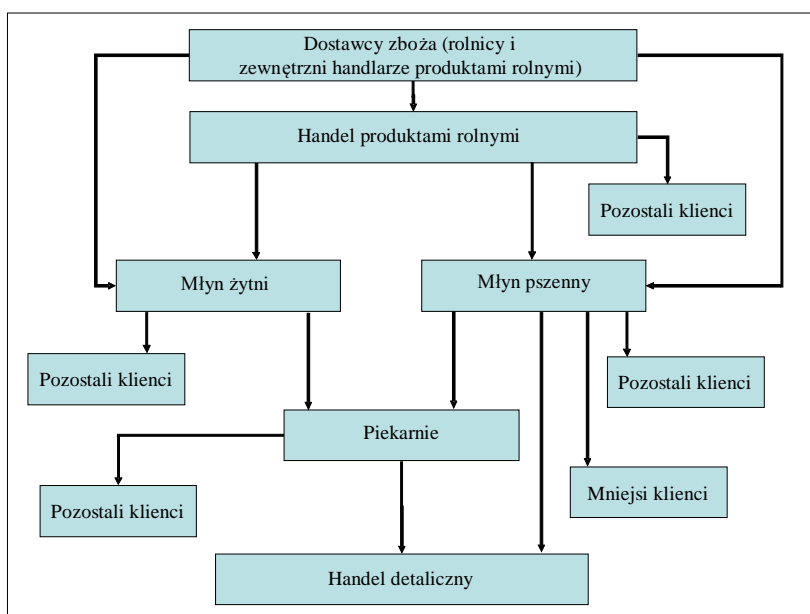
¹⁹ Parlińska M., op. cit., s. 333.

pszenny, jak i młyn żytni, 2 piekarnie oraz sieć sklepów detalicznych. Wszystkie zakłady przedsiębiorstwa zlokalizowane są w środkowej Polsce.

Badane przedsiębiorstwo specjalizuje się przede wszystkim w działalności związanej ze zbożowo-młynarskim oraz piekarniczym łańcuchem produkcyjnym, obejmującym, za wyjątkiem rolników, wszystkie poziomy łańcucha: handel produktami rolnymi, młyny zbożowe, piekarnie, handel detaliczny.

Dostawcami zboża do badanej firmy są rolnicy oraz zewnętrzne podmioty zajmujące się handlem produktami rolnymi. Zboże zostaje dostarczone do punktu handlu produktami rolnymi spółki lub do jednego z dwóch młynów firmy. W wytworzoną w młynach pszennym i żytnim mąkę zaopatrywane są piekarnie przedsiębiorstwa oraz pozostali klienci firmy. W piekarniach używana jest wyłącznie mąka z obydwóch młynów spółki. Produkty piekarniczo – cukiernicze sprzedawane są w sieci handlu detalicznego przedsiębiorstwa lub w punktach sprzedaży pozostałych klientów. Produkty sprzedawane w handlu detalicznym firmy pochodzą wyłącznie z własnej produkcji (rysunek 3).

Rysunek 3. Powiązania między poszczególnymi zakładami w badanej firmie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadu w badanej firmie.

Działalność przedsiębiorstwa skupia się na produkcji mąki i otrąb oraz produkcji piekarniczo-cukierniczej, jak również na świadczeniu usług magazynowania. W zależności od świadczonej usługi klienci zostali podzieleni na trzy grupy.

- **Produkty młynarskie:** produkty jak: mąka, otręby dostarczane są do piekarni (piekarnie o małej i średniej wielkości oraz duże piekarnie przemysłowe oraz własne piekarnie firmy), do firm z branży przemysłu spożywczego oraz paszowego. Obszar zbytu na mąkę to ok. 200 km, w niektórych przypadkach 400 km.
- **Produkty piekarniczo-cukiernicze:** produkty jak: chleb, bułki, ciasta dostarczane są do sieci handlu detalicznego badanej firmy, jak również innych małych punktów sprzedaży detalicznej oraz supermarketów. Rynkiem zbytu produktów piekarniczo – cukierniczych są miasta w Polsce centralnej, przede wszystkim w okolicach Warszawy, jak i w zachodniej części stolicy.
- **Magazynowanie:** kolejny rodzaj działalności firmy obejmuje magazynowanie oraz serwis logistyczny. Magazynowane są surowce do produkcji własnej, świadczone są również usługi magazynowe i przeładunkowe dla firm obcych.

4. Procesy wiodące, główne i pomocnicze przedsiębiorstwa

Pierwszym krokiem do zarządzania procesami jest określenie procesów występujących w badanej firmie. Służy temu sporządzanie mapy procesów przedstawiającej procesy na najbardziej ogólnym poziomie. Mapa procesów umożliwia przeglądowe spojrzenie na działalność organizacji oraz uporządkowanie jej procesów. Spośród procesów przedstawionych na mapie procesów wybrane zostaną procesy najistotniejsze z punktu widzenia działalności organizacji, które następnie będą modelowane i poddane zostaną szczegółowej analizie. Wizualizacja procesów danego przedsiębiorstwa ułatwia zrozumienie powiązań i zależności pomiędzy poszczególnymi procesami.

Źródłem informacji o analizowanych procesach są dokumenty (np. zawierające opisy procedur), udostępnione przez badaną firmę oraz wywiady z pracownikami i dyrekcją. Metody pozyskania danych to: rozmowy z pracownikami, obserwacje procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, analiza dokumentacji oraz wnioski własne. Informacje o procesach wykorzystywane są zarówno przy tworzeniu mapy procesów, jak i do modelowania szczegółowego przebiegu wybranych procesów.

Jako że celem badania było stworzenie mapy procesów wykorzystano podejście *top-down*, które pozwala na dokonanie przeglądu systemu (przedsiębiorstwa) od procesów

najbardziej ogólnych, aż do szczegółowych analiz procesów i czynności, które się na nie składają.

Przeprowadzona pozwoliła na identyfikację procesów kluczowych, zachodzących w firmie.²⁰ W ramach, przedstawionej w dalszej części artykułu, mapy wyróżniono trzy grupy procesów:

- procesy wiodące – odpowiedzialne za wyznaczanie celów, zapewnienie i właściwą alokację zasobów oraz planowanie rozwoju i doskonalenia organizacji,
- procesy główne – czyli kluczowe działalności w firmie, które mają bliski związek z realizacją jej celów biznesowych,
- procesy pomocnicze – wspomagają działalności procesów głównych w osiągnięciu zadanych celów.

W kolejnej części artykułu opisane zostały procesy główne wyodrębnione w całym przedsiębiorstwie. Wyodrębnienie tych procesów ułatwi nadzorowanie wszystkich procesów kluczowych i porównywanie wyników działalności dla poszczególnych jednostek firmy. Należy zaznaczyć, że ograniczenie ilości procesów głównych pozwoli na ich łatwiejsze nadzorowanie i znacząco uprości system. Wyodrębnione zostały samodzielne procesy z działalności zawartych w procesie produkcyjnym.

W analizowanym przedsiębiorstwie zidentyfikowane zostały następujące procesy wiodące:

- strategia firmy,
- planowanie działalności,
- marketing,
- doskonalenie systemu (niezbędne dla uzyskania zgodności systemu z normą ISO).

Proces „**Strategia firmy**” zawiera misję oraz wizję badanego przedsiębiorstwa. Umieszczone tu zostały również główne cele firmy, których realizacja umożliwi długookresowy rozwój firmy i utrzymanie konkurencyjnej pozycji wobec innych firm z branży.

W procesie „**Planowanie działalności**” umieszczone zostały wszystkie działalności związane z bieżącym zarządzaniem przedsiębiorstwem i planowaniem rozwoju firmy oraz zarządzanie zasobami ludzkimi. Tu również zawarte zostały przeglądy zarządzania. Ich celem

²⁰ Wstępnej ocenie poddana została również zgodność zasad postępowania w firmie z wymaganiami normy ISO 9001:2000.

jest cykliczne zapoznawanie Kierownictwa firmy z wynikami działania systemu zarządzania jakością, napotykanymi problemami i postęпами w jego doskonaleniu. Wejściem do procesu są cele, jakie chcą osiągnąć właściciele firmy, wiedza o aktualnej sytuacji na rynku i perspektywach jego rozwoju oraz informacja zwrotna od klientów i dane o funkcjonowaniu systemu zarządzania jakością. Na wyjściu znajdują się: raport z przeglądu zarządzania, cele i wskaźniki dla poszczególnych procesów oraz zalecenia dla usprawnienia ich funkcjonowania. Nadzór nad tym procesem sprawować będzie osoba z kierownictwa firmy.

Proces „**Marketing**” zawiera w sobie wszelkie działalności związane z pozyskaniem nowych i utrzymaniem kontaktu ze stałymi klientami. Tu również zostaną opisane sposoby i środki, jakie wykorzystuje firma dla poinformowania potencjalnych klientów o swojej ofercie. Wejściem do procesu są cele marketingowe, budżet na promocję i informacja zwrotna od klientów. Na wyjściu znajdują się potencjalni klienci poinformowani o ofercie firmy, zrealizowane kampanie promocyjne oraz rozdane materiały reklamowe.

Kolejnym procesem z tej grupy jest „**Doskonalenie systemu**” zawierające wymagane przez normę ISO 9001:2000: audyty wewnętrzne oraz działania korygujące i zapobiegawcze. Mają one na celu sprawdzać działanie systemu zarządzania jakością i wprowadzać zmiany niezbędne dla coraz sprawniejszego jego funkcjonowania. Wejściem do procesu jest dokumentacja systemowa i wymagania normy ISO 9001:2000, a na wyjściu jest wdrożenie zmian w procesach oraz wyniki audytów wewnętrznych. Za nadzór nad tym procesem powinien odpowiadać, wyznaczony przez kierownictwo, pełnomocnik ds. systemu zarządzania jakością.

Dalsza analiza pozwoliła na wyróżnienie następujących procesów głównych:

- **Przemiał zboża**
- **Produkcja piekarniczo-cukiernicza**
- **Magazynowanie**

Na wejściu do procesów głównych znajduje się klient zainteresowany ofertą firmy, a na wyjściu zaś zrealizowana usługa i wystawiona faktura.

Pierwszy proces „**Przemiał zboża**” jest procesem produkcyjnym, który obejmować będzie wszelkie czynności związane z fizycznym przetwarzaniem surowca, aż do powstania produktu finalnego, są to wszystkie działania związane z przyjęciem produktu od dostawcy,

zbadaniem jego jakości i rozliczeniem transakcji, przemiałem, magazynowaniem oraz transportem.

W kolejnym procesie „**Produkcja piekarniczo-cukiernicza**” wyodrębnione zostaną działalności: przyjęcie surowca, jego składowanie, przygotowanie do pieczenia, pieczenie (również ew. garowanie), magazynowanie i dystrybucja. Proces ten obejmować będzie wszelkie czynności związane z przyjęciem i oceną jakościową surowca, przetwarzaniem surowca, a także zmagazynowaniem i sprzedażą wyrobu gotowego.

Proces „**Magazynowanie**” obejmować będzie wszelkie czynności związane przyjęciem surowca od dostawcy, zbadaniem jego jakości, magazynowaniem oraz jego wydaniem bądź sprzedażą.

Procesy pomocnicze wyróżnione podczas diagnozy wstępnej to:

- utrzymanie ruchu,
- administracja,
- nadzór nad dokumentacją (niezbędne dla uzyskania zgodności systemu z normą),
- nadzór nad zasobami oraz nadzór nad aparaturą pomiarową,
- nadzór nad punktami krytycznymi.

W procesie „**Utrzymanie ruchu**” zawarte są wszystkie działalności związane z obsługą i utrzymaniem w ruchu maszyn i urządzeń oraz środków transportu należących do firmy. Wejście do procesu stanowią maszyny i urządzenia, park transportowy oraz wymagania prawne, techniczne i organizacyjne. Wyjściem są sprawne maszyny i urządzenia, sprawny tabor transportowy oraz wymagane zapisy, poświadczenia.

Proces „**Administracja**” zawiera wszelkie działalności związane z obsługą biura.

Konieczne będzie dodanie kolejnego procesu pomocniczego „**Nadzór nad dokumentacją**”, który jest odpowiedzią na wymagania nałożone przez normę ISO 9001:2000. Wejście do procesu stanowi dokumentacja systemowa.

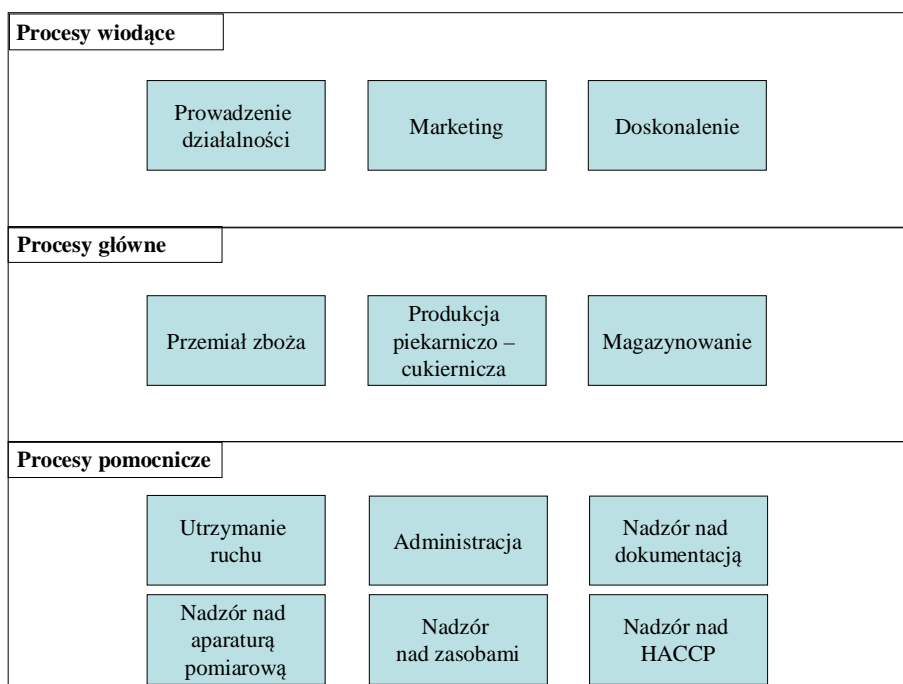
Ze względu na złożoną działalność firmy oraz wielość zakładów i urządzeń wprowadzić należy proces „**Nadzór nad zasobami**”. Specyficznym rodzajem urządzeń funkcjonujących w przedsiębiorstwie jest aparatura pomiarowo - kontrolna. Jako że nadzór nad poprawnością przebiegu wielu procesów lub ich części sprawowany jest za pomocą tego

rodzaju sprzętu, wprowadzony został również proces pomocniczy „Nadzór nad aparaturą pomiarową”.

Ostatnim z wyodrębnionych procesów jest „Nadzór nad punktami krytycznymi”. Wprowadzenie tego procesu było konieczne z punktu widzenia wymogów stawianych przez system HACCP. Wielość punktów CCP (*Critical Control Points*) oraz ich rola polegająca na nadzorowaniu jakości towarów w całej linii produkcyjnej, były dodatkowymi czynnikami wpływającym na decyzję o stworzeniu tego procesu pomocniczego.

Na rysunku 4. przedstawiony został przegląd wyżej opisanych procesów, zestawionych w formie mapy procesów. Mapa procesów opisuje na dużym poziomie ogólności strukturę procesów oraz wzajemne powiązania pomiędzy nimi, pozwala ona na strukturyzację procesów oraz umożliwia przechodzenie z poziomu mapy do poszczególnych procesów.²¹

Rysunek 4. Mapa procesów w badanym przedsiębiorstwie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadów z pracownikami firmy.

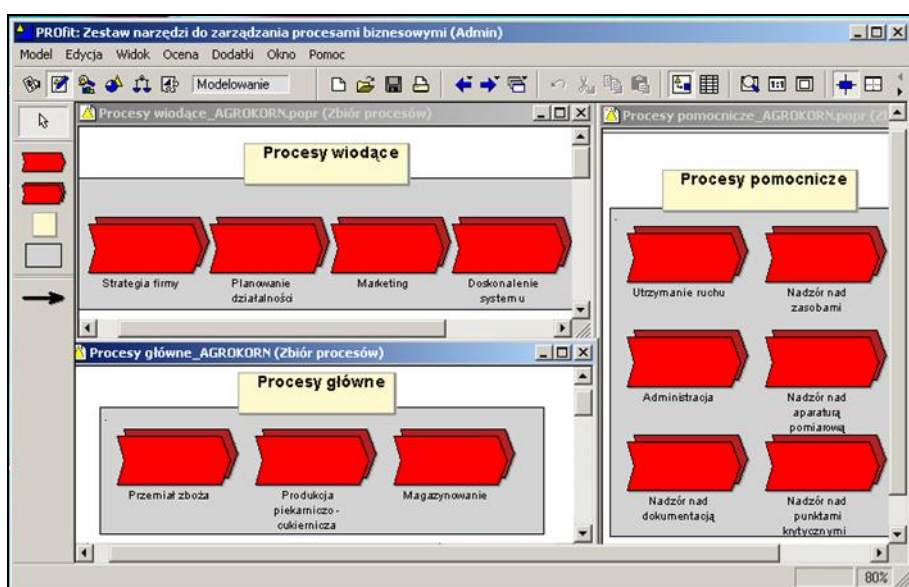
Na rysunku 5. przedstawia zestawienie najważniejszych procesów w badanej firmie dokonane przy wykorzystaniu systemu PROfit[®].²² Procesy podzielone zostały na według

²¹ Model procesów natomiast pokazuje na zaawansowanym poziomie szczegółowości przebieg procesu wraz z niezbędnymi informacjami, np. kosztami, czasami, wykonawcami czynności, dokumentacją itd.

²² System PROfit[®] jest produktem oferowanym przez firmę BOC ITC Sp. z o.o.

określonych kategorii na procesy wiodące, główne i pomocnicze. Zastosowanie systemu PROfit[®] pozwoliło na przejrzyste zestawienie procesów oraz szybkie przemieszczanie się pomiędzy ich poszczególnymi poziomami. Zastosowanie zaawansowanego narzędzia IT, służącego do modelowania procesów, pozwala na rozszerzenie grupy osób, które niezależnie od siebie mają możliwość przeglądania procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, ale również wprowadzania nowych informacji i dokonywania korekty procesów.

Rysunek 5. Procesy wiodące, główne i pomocnicze w badanej firmie

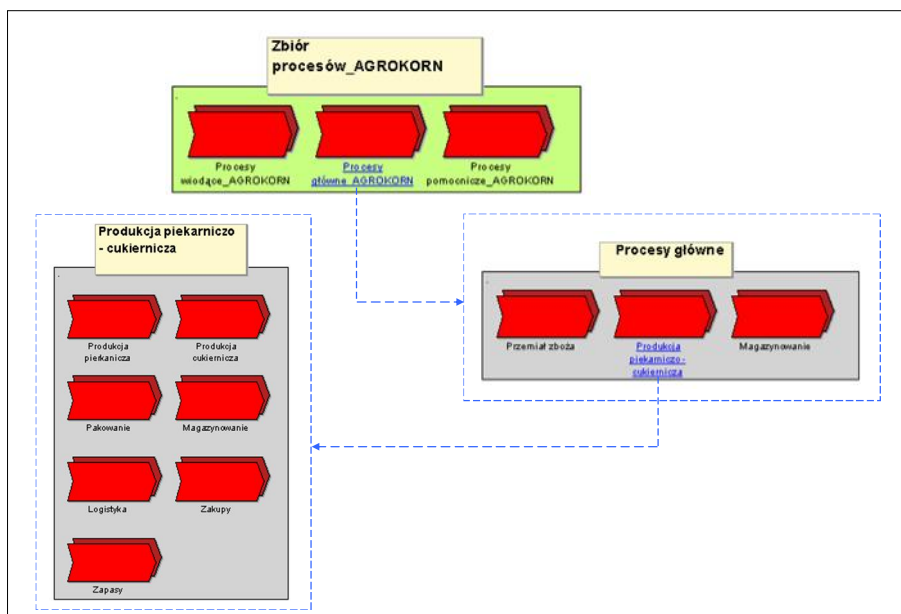


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadu w badanej firmie (system PROfit[®]).

Każdy ze zbioru procesów zbudowany został jako osobny model, co widoczne jest na rysunku 5. Wielość procesów oraz ich złożoność wymaga stosowania technik umożliwiających szybkie „poruszanie się” pomiędzy poszczególnymi poziomami mapy procesów. System PROfit[®] zapewnia optymalną, wręcz intuicyjną nawigację. Przykładowe przejście od „Zbioru procesów” przez „Procesy główne” do procesu „Produkcja piekarniczo-cukiernicza” przedstawia rysunek 6. Zależności pomiędzy poszczególnymi procesami przedstawione na mapie procesów są istotnym elementem ułatwiającym analizę i wprowadzanie zmian do procesów na etapie ich optymalizacji.

Spośród procesów przedstawionych na rysunku 6. dalszej analizie, ze względu na złożoność oraz istotne znaczenie dla działalności firmy, poddano proces główny **„Produkcja piekarniczo-cukiernicza”**.

Rysunek 6. Przejście pomiędzy poszczególnymi poziomami mapy procesów



Źródło: Opracowanie własne (system PROfit®).

Podczas procesu Produkcja piekarniczo-cukiernicza zachodzi jednocześnie wiele subprocesów (rysunek 6):

- procesy wytwarzania produktów piekarniczych, jak np.: różnego rodzaju chlebów, bułek,
- procesy wytwarzania produktów cukierniczych, jak np.: ciasta, słodkie bułki,
- magazynowanie gotowych produktów,
- pakowanie,
- procesy logistyczne – dostarczania towarów do klienta,
- zakupy – zaopatrzenie w środki produkcji,
- utrzymywanie zapasów.

Rozpoznanie procesów przedsiębiorstwa oraz ich klasyfikacja pozwala na usprawnienie zarządzania procesami, a w tym m.in. zastosowanie orientacji procesowej. Wykorzystanie systemu PROfit® pozwoliło na analizę procesów z punktu widzenia całej organizacji. Orientacja procesowa umożliwia:

- całościowe myślenie, wykraczające poza granice działów,
- wprowadzenie płaskich struktur organizacyjnych, zamiast dotychczasowej wielopoziomowej hierarchii,

- zwiększenie zakresu zadań i odpowiedzialności,
- decentralizację,
- orientację na wynik,
- skuteczne zarządzanie.

System PROfit[®] umożliwił wprowadzenie w analizowanym przedsiębiorstwie zarządzania zorientowanego na proces, a przez to pomógł w osiągnięciu wyżej wymienionych korzyści.

5. Zakończenie

Badane przedsiębiorstwo, jak wiele innych przedsiębiorstw branży rolno-spożywczej, podlega rosnącym wymaganiom ze strony rynku. Chcąc utrzymać wysoką jakość usług, a przez to zadowolenie klientów, a jednocześnie generować wyższe zyski obniżając koszty produkcji i zwiększając zdolności wytwórcze badana firma postawiła sobie za cel zwiększenie efektywności jej procesów. Za pierwszy krok w realizacji tych zamierzeń przyjęto rozpoznanie procesów oraz ich klasyfikację (procesy wiodące, główne i pomocnicze) – stworzenie mapy procesów.

Dla sprawnego zarządzania procesami biznesowymi duże znacznie ma przejrzysta i zrozumiała prezentacja procesów oraz sprawna komunikacja zapewniająca pełny przepływ informacji. Warunek ten spełnia opis procesów w postaci graficznych modeli, który jest najczęściej stosowany przez organizacje²³. Dostępne w systemie PROfit[®] typy modeli, obiekty oraz relacje pozwalają dokładnie odwzorować procesy biznesowe zachodzące w organizacji oraz sieć powiązań pomiędzy poszczególnymi obiektami.

Do przeprowadzenia dalszych, szczegółowych analiz poszczególnych subprocesów niezbędne są informacje dotyczące wszystkich procesów zachodzących w badanej firmie, jak i dane odnośnie struktury organizacyjnej, wykorzystywanych przez firmę zasobów, budynków, maszyn, pojazdów itp. Dla optymalnego zarządzania procesami istotne jest również zbadanie zależności występujących między wszystkimi zakładami firmy.

²³ BOC ITC Sp. z o.o., op. cit., s. 1.

Literatura

1. BOC ITC Sp. z o.o., dostępne na: www.boc-eu.com, 2009.
2. BOC ITC Sp. z o.o., *Zarządzanie procesami biznesowymi*.
3. Davenport T., *Process Innovation – Reengineering Work through Information Technology*, Boston: Harvard Business School Press, 1993.
4. Junginger, S., BOC ITC Sp. z o.o., *Building Complex Workflow Applications: How to Overcome the Limitations of the Waterfall Model*, 06.2000, [w:] Fischer, L. (ed.): *Workflow Management Coalition: Workflow Handbook 2001*. Future Strategies Inc., 10.2000.
5. Kindlarski E., Bagiński J., *Zarządzanie przez jakość (TQM)*, Wydawnictwo Bellona, Warszawa 1994.
6. Kosiol E., *Organisation der Unternehmung*, Wiesbaden: Gabler, Wiesbaden 1962.
7. Krummenacher S., *Prozessmanagement als Baustein von Total Quality Management*, Shaker Verlag, Aachen 1995.
8. Küpper H.-U., *Ablauforganisation*, 2. Auflage, Stuttgart, Fischer, New York 1982.
9. Łagowski T., *Informatyczne wspomaganie zarządzania organizacją gospodarczą*, Katedra Informatyki Gospodarczej i Analiz Ekonomicznych, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2001.
10. Meyer D., *Strategisches Prozessmanagement in der Intelligenten Unternehmung: Entscheidungen über die Leistungstiefe, Prozesslebenszykluskonzept*, Shaker Verlag, Aachen 2000.
11. Orylska J., *Wybrane zagadnienia z informatyki gospodarczej*, Akademia Rolnicza w Szczecinie, Szczecin 1998.
12. Parlińska M., *Zarządzanie informacją w przedsiębiorstwie*, Acta Agr. Silv. Ser. Agr., Section of Economy 2006.
13. Schüll A., *Ein Meta-Modell-Konzept zur Analyse von Geschäftsprozessen*, Reihe: Wirtschaftsinformatik; Band 24, Josef Eul Verlag GmbH, Köln 1999.
14. Striening H.-D., *Möglichkeiten und Grenzen des Prozessmanagement*, [w:] Corsten H., Willy T., *Unternehmensführung in Wandel. Strategien zur Sicherung des Erfolgspotenzials*, Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer 1995.

PROCESS AS AN SUBJECT OF ANALYSIS – USING A COMPANY OF FOOD INDUSTRY AS AN EXAMPLE

Summary

Companies connected with the food industry are subordinate to increasing competition both in scope of high quality and prices of products. Raising processes' effectiveness and optimizing their costs are necessary to maintain competitive position. Such activities are supported in significant way by modern IT architecture and lucid business processes decide about their success.

In the article the models of processes of selected companies from the agribusiness sectors were reviewed, and their classification for leading, main and auxiliary processes was done. Using the system PROfit[®], a product of the BOC Group ITC, the map of enterprises' processes was created. Identifying of business processes and their classification allows to achieve more efficient processes' management, including, focusing on the process orientation.