

Wojciech Czakon

Identyfikacja procesów w firmie w aspekcie łańcucha wartości

Problem poprawy efektywności ekonomicznej działania przedsiębiorstw jest centralnym zagadnieniem, któremu uwagę poświęcają zarówno teoretycy, jak i praktycy zarządzania, nie tylko w Polsce. Sprawdzić go można do kilku podstawowych pytań [por. K. Perechuda, s. 40]: jak prościej, szybciej, lepiej i oszczędniej wykonywać zadania firmy?

Pytania te dotyczą kolejno takich zagadnień, jak: redukcja kompleksowości pracy, skrócenie okresu przebiegów, sprawne i doskonałe jakościowo wykonawstwo, racjonalne wykorzystanie zasobów¹⁾.

Wspólnym mianownikiem tych pytań jest obiekt zainteresowania, a mianowicie proces. Możliwość osiągnięcia celów sformułowanych w wyżej wymienionych pytaniach, a więc udzielenia na nie odpowiedzi i wdrożenia rozwiązań, uzależniona jest wprost od znajomości wszystkich procesów realizowanych w firmie²⁾, nie tylko produkcyjnych. Innymi słowy, aby wybrać kluczowe procesy w firmie i doskonalić je, należy uprzednio zidentyfikować wszystkie procesy, by następnie na podstawie obiektywnych kryteriów wyodrębnić procesy kluczowe.

Procedura identyfikacji, tj. określania konkretnych procesów realizowanych w danej organizacji, pozwoli na ich opis według standardowych parametrów opisowych (wymiarów), a także na ich uporządkowanie zgodnie z określonymi kryteriami. Zatem cel opracowania można sformułować jako próbę przedstawienia sposobu określania procesów jako jednostek działań w organizacji oraz układu zależności pomiędzy nimi, czyli struktury łańcucha procesów.

Pierwsza część rozważań poświęcona jest definicji procesu. Utylitarny cel definiowania nakazuje wskazać podstawowe cechy procesu, inaczej wymiary opisu. Na podstawie tej definicji skonstruowany zostanie sposób postępowania, zmierzający do określenia procesów wykonywanych w każdej konkretnej organizacji. Odpowiednie narzędzia posłużą jednocześnie

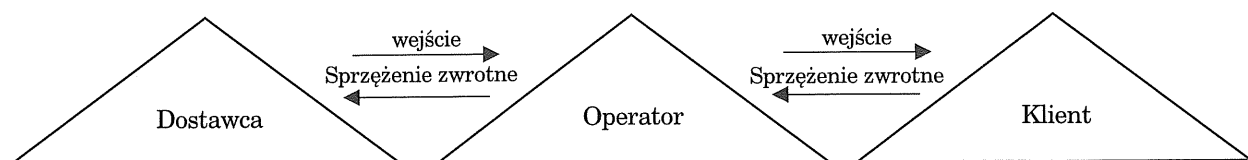
do określenia zależności pomiędzy procesami, a więc umożliwią prezentację struktury łańcucha procesów.

Ponadto stanowić to może przyczynek do dyskusji o wyborze sposobu poprawy efektywności ekonomicznej firmy. W zależności od istniejącego układu procesów należy go bowiem przeprojektować lub jedynie udoskonalić wykonanie.

Definicja pojęcia „proces”

Jeżeli przez identyfikację rozumieć należy ustalenie tożsamości badanego zjawiska lub obiektu na podstawie jego najbardziej charakterystycznych cech³⁾, to pierwszym krokiem postępowania winno być określenie tych cech, czyli zdefiniowanie obiektu. Według normy ISO 8402 zbiór wzajemnie powiązanych zasobów i działań, które przekształcają wielkości wejściowe na wielkości wyjściowe nazywamy **procesem**⁴⁾. Według innej definicji proces⁵⁾ rozumie się jako uporządkowany i połączony zbiór działań wytwórczych lub usługowych, wykonywanych w określonym czasie, przynoszących w efekcie określone korzyści klientom zewnętrznym i wewnętrznym. Mimo niekiedy znacznych różnic w definicji procesu [por. Manganelli, Klein, s. 27] łatwo wyodrębnić pięć jego podstawowych wymiarów rozumianych jako cechy charakterystyczne.

Podmiotowy wymiar wskazuje, że każdy proces ma swojego operatora (wykonawcę), który pozostaje w interakcji ze swoimi dostawcami i odbiorcami. Istotnego znaczenia nabiera zagadnienie odpowiedzialności, kompetencji decyzyjnych i kwalifikacji zawodowych. Sytuacja, w której operator nie ponosi odpowiedzialności za swoją pracę, nie posiada odpowiednich kompetencji decyzyjnych lub jest niewystarczająco wyszkolony, musi mieć negatywny wpływ na sprawność i efektywność procesu. Z tego punktu widzenia

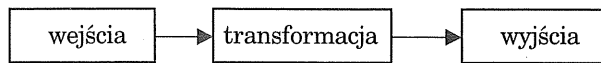


Rys. 1. Podmiotowy wymiar procesu – ogniwo łańcucha dostaw

Źródło: Polska Norma PN-ISO 9004-4 + AC1. Polski Komitet Normalizacyjny, marzec 1996, s. 5.



identyfikacja procesu może być oparta na wykonawców procesów, bądź też na styku: operator-odbiorca. Z oczywistych względów rozpatrywać należy wyłącznie tę drugą ścieżkę, zresztą relatywnie łatwą. Prowadzi ona do kolejnego, przedmiotowego wymiaru, który opisuje „co” jest wynikiem procesu.



Rys. 2. Przedmiotowy wymiar procesu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie PN-ISO 8402.

Przedmiotowy wymiar opisuje, jakie są rodzaje wejść (informacyjne, rzeczowe lub finansowe) lub konkretne wejścia. Podkreślić należy, że przez wejścia rozumieć będziemy wyłącznie strumienie, w opozycji do zasobów (ludzkich, finansowych, rzeczowych i inne). Zasoby definiują bowiem to, co organizacja posiada, a nie to, co wykonuje. Inaczej mówiąc, zasoby firmy odzwierciedlają przyjęty przez firmę sposób organizowania pracy, tj. warunki techniczne, organizacyjne, kulturowe, w których procesy są realizowane. Nie określają więc tego, co firma robi. Uwaga ta dotyczy także wyjść. Jeśli mamy bowiem do czynienia z układami dostawca-odbiorca, to wyjścia jednych procesów są wejściami innych (kolejnych). Oznacza to *ex definitione* istnienie ciągu procesów, który będziemy nazywać łańcuchem.

Dynamiczny wymiar procesu

Określenie zbioru styków dostawca-odbiorca czy też listy wejść/wyjść w sposób uporządkowany wymaga określenia następstwa, inaczej kolejności transformacji. Znając następstwa czasowe realizacji (etapy) działań, możliwe jest ich odpowiednie pogrupowanie według podobieństwa technicznego⁶⁾. Jest to jednoznaczne z nazwaniem tych procesów, stanowi zatem istotny element procesu identyfikacji. Takie uporządkowanie w kolejności faktycznej realizacji ukazuje rzeczywisty sposób realizacji celów firmy. Ponadto stwarza możliwość analizowania przyrostów kosztów bądź wartości według jednostek działań. Ujawnić

można w ten sposób kluczowe procesy, mające największy udział w kosztach bądź w wartości wytworzonej, a także takie, które nie tworzą wartości.

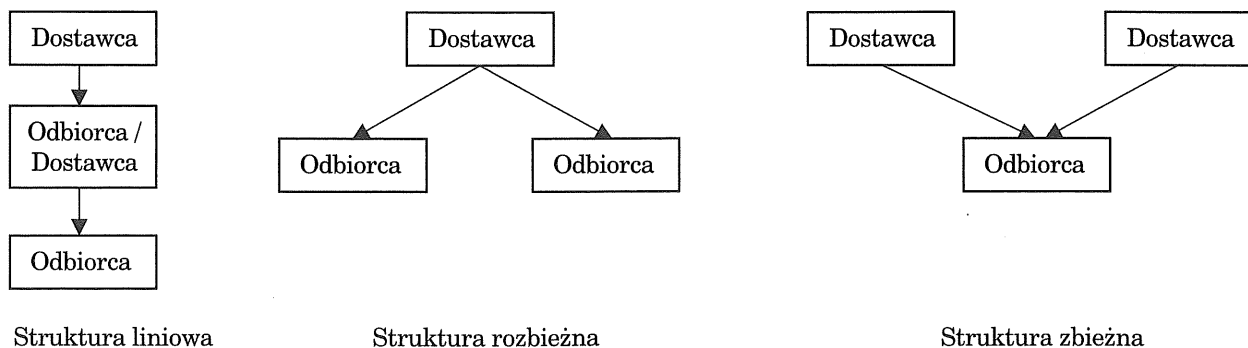
Strukturalny wymiar procesu

Struktura powiązań pomiędzy procesami nie jest obojętna z punktu widzenia efektywności ekonomicznej firmy – wielu autorów określa ją nawet jako zasadniczą determinantę efektywności ekonomicznej [por. Perechuda, s. 6]. Istnieją trzy możliwe sytuacje dotyczące układu dostawca-odbiorca:

- jeden dostawca – jeden odbiorca: układ taki nazywa się układem liniowym. Podstawowe znaczenie ma tu użyteczność wejść (zgodność z zapotrzebowaniem odbiorcy), a także czas i miejsce realizacji⁷⁾. Struktura ta stanowi niejako element konstrukcyjny dwóch pozostałych sytuacji;
- jeden dostawca – wielu odbiorców: struktura jest wówczas rozbieżna. Istotne znaczenie mają takie zagadnienia, jak koordynacja, priorytety i inne;
- wielu dostawców – jeden odbiorca: układ ma charakter zbieżny, stwarza również takie problemy, jak koordynacja, alokacja itd.;
- wielu dostawców – wielu odbiorców: taką sytuację sprowadzić można do któregoś z powyższych układów.

Warto zauważyć, że w świetle wymiaru podmiotowej czynności, która nie posiada odbiorcy, nie jest procesem. Stanowić to może ważne kryterium weryfikacji poprawności zidentyfikowanego łańcucha procesów. Jednocześnie pamiętać należy, że zakres analizy jest ograniczony. Nie zawsze analizuje się cały łańcuch, uwzględniając np. surowiec energetyczny dla producenta kopiarek. Najprostszym ograniczeniem są ramy organizacji, względnie pierwsi dostawcy zewnętrzni. Wówczas celowo przyjmuje się istnienie pierwszego dostawcy.

Inną konsekwencją istnienia tego wymiaru są potencjalne obszary usprawnień. Są nimi nie tylko jednostki działań (czyli sposoby wykonywania procesów), ale także styki dostawca-odbiorca i wreszcie ogólna struktura łańcucha procesów. W takim ujęciu *TQM* kładzie nacisk na dwa pierwsze obszary (jednostki działań oraz styki: dostawca-odbiorca), zaś *BPR* na dwa ostatnie (styki: dostawca-odbiorca i ogólna struktura procesów).



Rys. 3. Podstawowe typy struktur strumieni

Źródło: opracowanie własne.

Wymiar użyteczności procesu

Celem każdego procesu jest dostarczenie korzyści, a więc dodanie wartości wyrobowi lub usłudze. Ten właśnie wymiar uzasadnia istnienie procesu i jego trwanie. Odnajdujemy go również w innych definicjach procesu realizacji, nazywanego splotem działań zmierzających do zaspokojenia określonych potrzeb⁸⁾. Zaspokojenie tych potrzeb można nazwać tworzeniem wartości dla odbiorcy / użytkownika. Z tego punktu widzenia wyodrębnić można łańcuch wartości, tj. ciąg procesów zmierzający bezpośrednio do klienta zewnętrznego. Pozostałe procesy nazywać będziemy wspierającymi oraz procesami nie tworzącymi wartości.

Proces ma 5 wymiarów: ● podmiotowy, ● przedmiotowy, ● dynamiczny, ● strukturalny, ● użyteczności.

Stwierdzenie, że badane czynności posiadają powyższe pięć wymiarów oraz określenie wartości przyjmowanych przez te czynności w każdym z wymiarów, to ich identyfikacja jako procesów.

Procedura identyfikacji

Przestawiona definicja procesu pozwala odpowiedzieć na podstawowe pytania dotyczące procesu jako jednostki działań, tj. kto jest operatorem, komu dostarczany jest wynik procesu, od kogo pobierane są wejścia procesu, co jest dostarczane pomiędzy tymi podmiotami, kiedy następuje przekaz. Jednocześnie nakazuje ona określić strukturę, cele, właścicieli oraz strumienie systemu procesów realizowanych w firmie.

Procedura identyfikacji procesów w firmie winna z kolei odpowiedzieć na pytanie o rodzaj danych, jakie będą niezbędne do określenia procesu, o sposób ich gromadzenia oraz o sposób prezentacji wyników.

Założenia

Podstawowym założeniem jest niewątpliwie **orientacja na klienta**. Oznacza to, że interesować nas będzie to, co się dzieje na stykach dostawca-odbiorca⁹⁾ (*interfaces*). Konsekwencją takiego założenia jest analiza „wstecz”, tj. od klientów zewnętrznych wychodząc. Ponadto interesować nas będzie to, co interesuje odbiorców, a więc wyniki działań (prościej strumienie: rzeczowy, informacyjny i finansowy). Nawiasem mówiąc, ta metoda *follow the money* sprawdziła się podczas rozpoznawania afery Watergate przez dziennikarzy „Washington Post”.

Drugim założeniem pozostaje **prostota** jako warunek konieczny łatwości stosowania. Odnosi się ona nie tylko do sposobu gromadzenia danych, ale także do ich prezentacji i przetwarzania. Zbyt ni formalizm z jednej strony, z drugiej zbyt daleko idąca drobiazgowość analizy utrudniłaby osiągnięcie podstawowego celu, jakim jest zrozumienie procesów zachodzących w firmie¹⁰⁾.

Trzecim założeniem jest **korzystanie z wiedzy, którą mają członkowie organizacji**. Niezależnie od tego, czy identyfikacji procesów dokonuje zespół zewnętrzny, czy też zespół wewnętrzny firmy, wiedzę o procesach mają ich wykonawcy. W świetle literatury

przedmiotu określenie właścicieli wydaje się bardziej trafne, jednak w strukturach funkcjonalnych, najbardziej rozpowszechnionych w polskiej rzeczywistości, trudno mówić o odpowiedzialności za proces i o realizacji procesów w ramach obowiązków przypisanych w strukturze organizacyjnej. Hammer wskazuje¹¹⁾ na podstawową wadę struktur funkcjonalnych, które poprzez specjalizację rozczłonkują procesy i dzielą odpowiedzialność za ich wykonanie na kilku różnych pracowników. Oznacza to, że struktura organizacyjna często nie przystaje do rzeczywistości realizowanych procesów. Zatem opieranie się na strukturze organizacyjnej, bądź czynienie z niej przedmiotu badania jest błędem metodycznym, prowadzić może także do niezwykle zagmatwanego obrazu nazywanego „talerzem spaghetti”.

Czwartym założeniem jest **operowanie możliwie standardowymi** pojęciami oraz parametrami opisowymi, by umożliwić porównywanie procesów z innymi organizacjami oraz by zachować obiektywizm opisu. Korzystanie z wiedzy pracowników powodować może nadużywanie „specyfiki” przedsiębiorstwa. Oznacza to operowanie slangiem technicznym właściwym dla każdego działu, a także przyjmowanie za optymalne rozwiązań technicznych, organizacyjnych i innych dotychczas stosowanych w firmie. Ponad wszelką wątpliwość utrudnia to właściwy opis stanu rzeczywistego.

Piątym założeniem jest **konieczność weryfikacji danych** zgromadzonych od pracowników z obserwacjami własnymi.

Jakie dane gromadzić i w jaki sposób?

Zanim jednak przejdziemy do gromadzenia danych o procesach realizowanych w firmie, należy wstępnie przyjąć ramy analizy, czyli wskazać miejsca, gdzie się proces zaczyna oraz miejsca, gdzie się proces kończy. Na wstępnym etapie identyfikacji dotyczy to często procesów obejmujących całą firmę. Określenie to może się zatem okazać zbyt ogólne, a przez to mało czytelne. Zważywszy diagnostyczny cel identyfikacji niektórzy autorzy sugerują, by nie ograniczać się do formalnych ram organizacji, ale starać się objąć także te procesy zewnętrzne, które mają znaczny wpływ na sprawność i efektywność działania [por. Pentland].

Przejdźmy zatem do przedstawiania odpowiedzi na pytania sformułowane w wstępie:

Jakie informacje należy gromadzić?

Winny one opisywać 5 wymiarów procesu (podmiotowy, przedmiotowy, strukturalny, dynamiczny i użyteczności). Tabela 1. [por. Pentland] może stanowić propozycję ich uporządkowania.

Nazwa etapu służy identyfikacji, określeniu jednostki działań, nadanie jej nazwy może także być pierwszym etapem porządkowania sekwencji działań realizowanych w firmie. Etap można również nazwać zgodnie z przyjętą terminologią [por. Hammer, Champy, s. 132], co może okazać się pomocne, choć nie każda firma realizuje te same procesy.

Wykonawca, dostawca, odbiorca służą określeniu podmiotów zaangażowanych w wykonanie danego etapu – jednostki działań. Może to być zarówno jednost-

Tab. 1. Gromadzenie informacji

Lp.	Nazwa etapu	Wykonawca	Cel	Dostawca	Odbiorca
1					
2					
3					

Źródło: opracowanie własne.

ka organizacyjna, jak i konkretna osoba. Zazwyczaj skala organizacji pozwala rozstrzygnąć tę alternatywę, w dużych organizacjach – wymienienie wszystkich osób bez przypisania do jednostki organizacyjnej zaciemniłoby obraz. W małych organizacjach operowanie nazwami departamentów jest nadmiernym formalizmem.

Cel jednostki działań określa jej miejsce w tworzeniu łańcucha wartości, a więc zgodnie z modelem Portera¹²⁾ umożliwiała przypisanie danego procesu do klasy działań tworzących wartość lub wspierających tworzenie wartości. Jest to więc identyfikacja łańcucha wartości w ramach łańcucha procesów.

Wydaje się zasadne rozwinięcie kolumn opisujących dostawców i odbiorców. Zazwyczaj poza strumieniem rzeczowym (usługa / produkt) pojawiać się może strumień informacyjny (specyfikacje, sprawozdawczość itp.) bądź finansowy (budżetowanie, transakcje wewnętrzne i zewnętrzne). Powoduje to istnienie kilku odbiorców oraz dostawców, o różnej roli w tworzeniu wartości i realizacji procesu. Tabela 2. może stanowić użyteczne narzędzie rozwinięcia tego obszaru.

Warto notować nie tylko faktyczne wejścia i wyjścia, ale również oczekiwane wejścia i oczekiwane wyjścia. Pozwolić to może na identyfikację niedopasowania wyjść procesu z oczekiwaniami odbiorcy, jeżeli takie występuje. Nie jest to wprawdzie cel procedury, tak więc przesunięcie decyzji o takiej drobiazgowości postępowania wydaje się uzasadnione.

Jak zbierać te informacje?

Przyjęte założenia nakazują posługiwać się wiedzą pracowników organizacji w największym możliwym stopniu. Oznacza to możliwość stosowania dwóch brzegowych rozwiązań:

- obserwacji działań wykonywanych w firmie,
- wywiadu bezpośredniego.

Konieczność weryfikacji i kontroli tak zgromadzonych danych powoduje, że nie należy rezygnować z żadnego ze sposobów postępowania. Co więcej, obserwacja służyć może jako instrument kontrolny. W takim podejściu posłużyć się można tabelami: 1. i 2. jako sposobem uporządkowania uzyskiwanych odpowiedzi.

Jak przedstawiać wyniki?

Nie ulega wątpliwości, że zgromadzona baza danych może być zbyt bogata, by mogła być czytelna. Graficzna prezentacja wyników zapewnić winna uchwycenie podstawowych informacji. Stwarza ona również możliwość wypuklenia ważnych, z punktu widzenia konkretnego zastosowania, informacji, jak np. strumienie, podmioty i inne.

Wydaje się, że **flowcharting** byłby właściwym narzędziem prezentacji procesu, z zastosowaniem symboliki tego narzędzia. Strumienie: rzeczowy, informacyjny i finansowy warto odpowiednio wyodrębnić.

Przykład zastosowania

Firma X zajmuje się projektowaniem i produkcją odzieży damskiej i męskiej. Głównymi odbiorcami wyrobów są sieci super- i hipermarketów w Polsce. Posiada ona własną linię produkcyjną, w niewielkim natomiast wymiarze korzysta z usług podwykonawców. Gwałtowny rozwój sieci dystrybucji super- i hipermarketów w ostatnich dwóch latach został wykorzystany przez firmę X na ogromny wzrost sprzedaży. Przyrost sprzedaży w tym okresie wynosił średnio 275% rocznie.

Tab. 2. Identyfikacja strumieni

Lp.	Nazwa etapu	Wejście			Wyjście		
		rzeczowe	rzeczowe	finansowe	informacyjne	finansowe	informacyjne
1							
2							

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 3. Etapy procesu w firmie X

Lp.	Nazwa etapu	Wykonawca	Cel	Dostawca	Odbiorca
1.	Przygotowanie projektów odzieży	Dyrektor handlowy	Wzory odzieży na sezon	Projektanci zewnętrzni	Dyrektor handlowy
2.	Rozmowy wstępne u odbiorców	Dyrektor handlowy	Określenie pożądanych modeli	Projektanci zewnętrzni	Klient
3.	Modyfikacje i wybór modeli ostatecznych	Projektanci zewnętrzni	Określenie asortymentu	Dyrektor handlowy	Dyrektor produkcji
4.	Zawarcie wstępnych umów z odbiorcami	Dyrektor handlowy	Pozyskanie odbiorców	Klient	Zarząd
5.	Zawarcie umów dostawy	Dyrektor handlowy	Zapewnienie zbytu	Dyrektor handlowy	Dyrektor produkcji
6.	Przygotowanie programu produkcyjnego	Dyrektor produkcji	Realizacja umów	Dyrektor handlowy	Dyrektor produkcji
7.	Organizacja finansowania	Zarząd	Finansowanie produkcji	Bank, klient zewnętrzny	Zakład produkcyjny
8.	Pozyskiwanie surowców i półproduktów	Dyrektor produkcji	Rozpoczęcie programu produkcyjnego	Dostawcy zewnętrzni	Zakład produkcyjny
9.	Realizacja programu produkcyjnego	Zakład produkcyjny	Dostawy	Dostawcy zewnętrzni, dyrektor handlowy	Magazyn
10.	Dostawa wyrobów gotowych	Magazyn	Realizacja umowy	Zakład produkcyjny	Klient
11.	Wystawienie faktur	Księgowość	Zamknięcie cyklu	Magazyn	Klient
12.	Regulowanie płatności	Księgowość	Zaspokojenie wierzycieli	Bank, klient zewnętrzny	Dostawcy

Źródło: opracowanie własne.

Pomimo sugerującego rozwój wzrostu wartości produkcji sprzedanej, wynik finansowy pogarszał się stopniowo, by osiągnąć niebezpieczny dla dalszego istnienia spółki poziom. Wielkość skumulowanej straty kilkakrotnie przekroczyła bowiem wielkość kapitału własnego. Oznaczało to konieczność podjęcia uchwały zgromadzenia wspólników dotyczącej dalszego istnienia spółki. Skłoniło to zarząd do podjęcia głębokich zmian, które poprzedzono wnikliwą analizą stanu spółki oraz sposobu jej funkcjonowania.

Analiza stanu firmy X została oparta, obok klasycznej analizy finansowo-ekonomicznej, o opis prowadzonej działalności według struktury procesów. Pozwoliło to przedstawić proces funkcjonowania firmy oraz elementarne strumienie, które można zaobserwować, w sposób podany w tabeli 3.

Tabela 3. pozwala określić istnienie następujących, różnych pod względem technicznym etapów:

- pozyskiwanie zamówień: od projektów wstępnych do umów dostawy. Proces ten charakteryzuje się wieloma odbiorcami zewnętrznymi i jednym dostawcą.

Składa się ona z dwóch etapów, zatem występują kolejno struktury: rozbieżna i zbieżna na strumieniu informacyjnym,

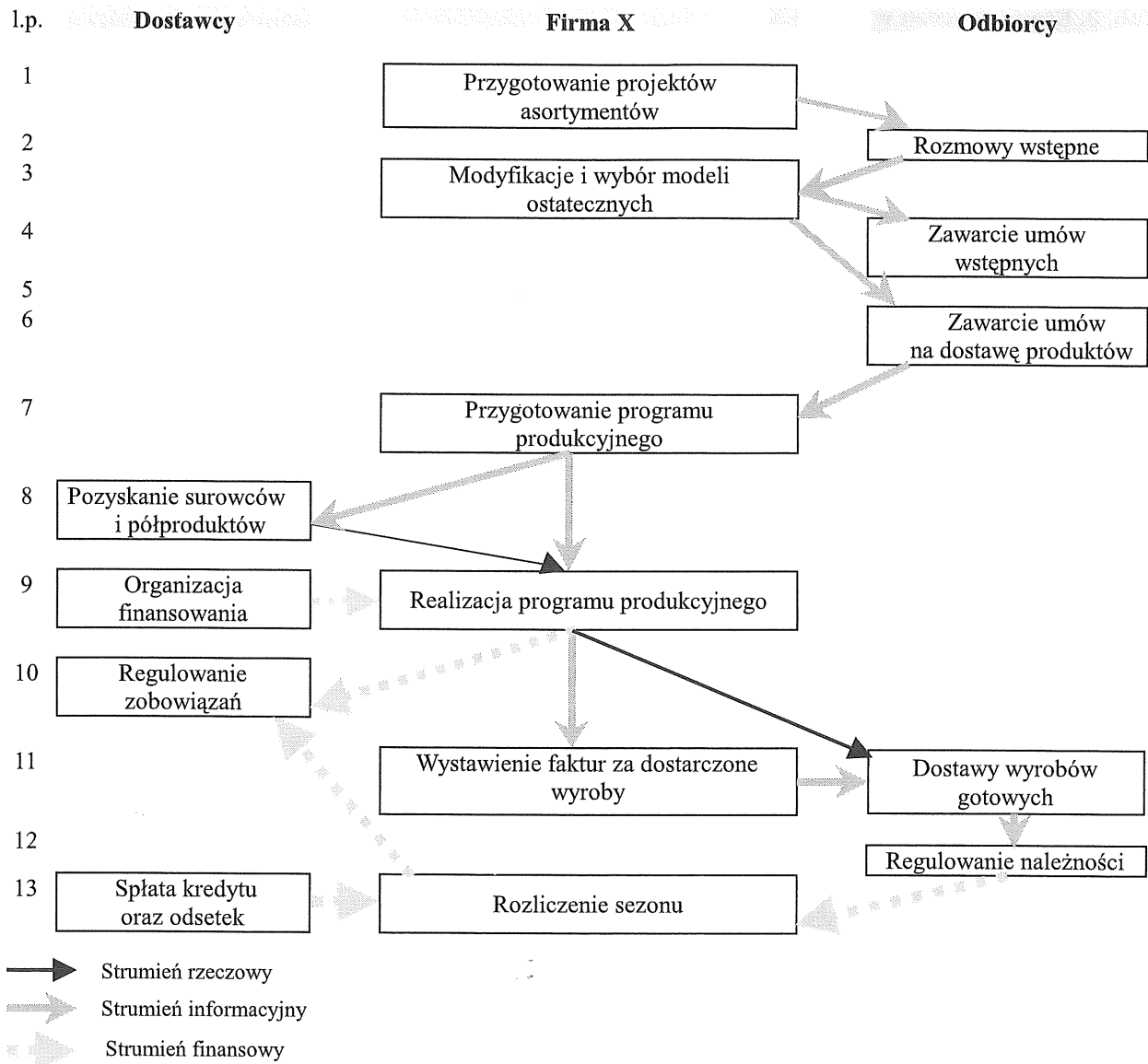
- realizacja zamówień: od zamówień do wyrobów gotowych. Charakteryzuje się strumieniami: informacyjnym, rzeczowym i finansowym oraz wszystkimi typami struktur,

- dostawa: od wyrobów gotowych do płatności. Charakteryzuje się strumieniem finansowym zwrotnym, warunkuje także możliwość powtórzenia cyklu współpracy z danym odbiorcą.

Stwarza to możliwość następującej prezentacji procesu (rys. 4):

Strumień informacyjny zachodzi na ogniwach dostawca-odbiorca, a więc pomiędzy firmą X i sieciami hiper- i supermarketów oraz pomiędzy firmą X a dostawcami. Ponadto przebiega on wewnątrz firmy pomiędzy poszczególnymi decydentami (dyrektor handlowy, dyrektor produkcji, główna księgowa, zarząd).

Dotyczy on przede wszystkim parametrów, jakim winny odpowiadać produkty oraz warunków dostaw.



Rys. 4. Dynamiczna struktura procesu

Źródło: opracowanie własne.

Oznacza to, że na ogniwach dostawca-odbiorca dochodzi do uzgodnienia tych wielkości, mierzonych przede wszystkim cechami naturalnymi produktów (kolor, tekstura materiału itp.) oraz cechami dostaw (ilość, wartość jednostkowa i całościowa, czasowy wymiar dostaw).

Strumień rzeczowy również zachodzi na ogniwach dostawca-odbiorca: pomiędzy firmą X i sieciami dystrybucji oraz pomiędzy firmą X i dostawcami surowców. Ponadto zachodzi on „wzdłuż” procesu produkcyjnego wewnątrz firmy X, tj. pomiędzy poszczególnymi jego etapami. Obejmuje on przepływy surowców, półproduktów i produktów.

Mierzony jest parametrami naturalnymi (wzór, jakość, ilość – pod względem zgodności z ustaleniami strumienia informacyjnego), wartościowymi (koszt wytworzenia, marża pokrycia itd.) oraz chronologicznymi (moment występowania, czas trwania, równomierność przepływów itp.).

Strumień finansowy występuje pomiędzy firmą X i odbiorcami, pomiędzy firmą X i dostawcami, z tym, że występuje również szczególny dostawca w postaci banku. Bank współfinansuje działalność operacyjną firmy X. Strumień ten obejmuje przepływy pieniężne na ogniwach dostawca-odbiorca. Należy zwrócić uwagę na fakt, że występuje on dopiero po strumieniu rzeczowym, tj. płatności regulowane są w określonym opóźnieniu do przepływu towarów.

Mierzony jest parametrami wartościowymi (wielkość strumienia, cena jednostkowa, koszt uzyskania kredytu, stopa dyskonta weksli itp.) oraz parametrami chronologicznymi (momenty występowania, częstotliwość itp.).

Takie określenie procesów realizowanych w firmie X pozwoliło na podjęcie działań w następujących obszarach problemowych:

- problem koordynacji na strukturach zbieżnych i rozbieżnych z punktu widzenia cyklu czasowego,

- problem jakości: dopasowanie produktów do oczekiwań odbiorców zewnętrznych oraz stabilizacja parametrów technicznych procesu,
- problem finansowania: analiza strumieni przychodów i kosztów według miejsc powstawania, cykli płatności oraz możliwości ich redukcji,
- problem struktury: występowanie wąskich gardeł, przeciążeń, niedociążeń jednostek organizacyjnych, dysfunkcji i przerw strumieni procesów na tle struktury organizacyjnej.

Analiza łańcucha wartości procesów wykracza poza ramy artykułu.

Podsumowanie

Jedną z dróg poprawy efektywności ekonomicznej funkcjonowania organizacji jest niewątpliwie doskonalenie tego, co wykonuje, czyli doskonalenie procesów. Usprawnianie organizacji pracy, doskonalenie jakości produktów, kontrola kosztów wymagają poznania procesów realizowanych w firmie. Od prawidłowości i precyzji etapu identyfikacji zależeć będzie skuteczność dalszych działań, takich jak pomiar i gromadzenie danych o procesach, analiza wybranych procesów, a także decyzji zmierzających do poprawy efektywności firmy.

Waga etapu identyfikacji skłaniać winna do dokładnego określenia wymiarów konkretnych procesów: podmiotowego (kto wykonuje pracę), przedmiotowego (co jest wynikiem procesu), strukturalnego (jakie są zależności pomiędzy procesami), dynamicznego (jaka jest kolejność działań), użyteczności (jaki jest cel każdego z procesów). Przyjęcie takiej definicji niewątpliwie ułatwia postępowanie analityczne. Należy podkreślić, iż jest to jeden ze sposobów opisu procesów, spośród innych wymienić warto chociażby modelowanie matematyczne.

Zatem wszelkie analizy, decyzje, wdrożenia, winny uwzględniać istnienie wszystkich pięciu wymiarów. Pominięcie któregoś z nich skutkować bowiem może znacznym obniżeniem zakładanych wyników.

Metoda identyfikacji procesów opierać się winna z jednej strony na powyższej definicji (określa ona, co chcielibyśmy zidentyfikować), z drugiej na ściślejszej współpracy z pracownikami firmy (jak zidentyfikować). To oni są bowiem posiadaczami wiedzy o rzeczywistym sposobie wykonywania działań.

Uporządkowanie tak zgromadzonych informacji pozwala nie tylko na przedstawienie w formie graficznej systemu procesów każdej konkretnej firmy, czy uwidacznianie konkretnych wymiarów tego systemu (podmiotowy, czasowy, przedmiotowy). Materiał ten służyć może jako wejście do procesu informatycznej obróbki takim oprogramowaniem, jak *ProcessWise Work Bench TeamWare* i inne. Pozwolą one na dekompozycję systemu według wybranych kryteriów (specjalizacja działań, właściciele procesów, etapy, relacje, obiekty), weryfikację modelu, symulację działania firmy czy przeprojektowanie. Takie zastosowania stanowią pełne wykorzystanie narzędzi, jakimi dysponuje obecnie zarządzanie. Jednak prawidłowe podejmowanie decyzji o tym, jakich narzędzi używać, jakie zmiany wprowadzać, wymaga świadomości stanu rzeczywistego. Jej osiągnięcie zaś uzależnione jest od prawidłowej definicji obiektu (proces i jego pięć wymiarów) i jego identyfikacji w danej firmie.

Identyfikacja procesów stanowi pierwszy etap podnoszenia efektywności działań firmy. Kolejnym winno być określenie obszarów potencjalnej poprawy oraz wybór kolejności doskonalenia. Problemy te znajdują odzwierciedlenie w następnych publikacjach obejmujących problematykę zarządzania procesami.

Wojciech Czakon

PRZYPISY

- 1) A. GRONKIEWICZ, *Audyt zorientowany na proces wzdłuż łańcucha tworzenia wartości*. Konferencja „Procesowe zarządzanie jakością”. Politechnika Wrocławska, grudzień 1999.
- 2) H.K. JACKSON, N.L. FRIGON, *Achieving the Competitive edge*, John Wiley & Sons 1996. s. 153.
- 3) *Encyklopedia powszechna PWN*. PWN Warszawa 1974.
- 4) Polska Norma ISO 8402. Polski Komitet Normalizacyjny, lipiec 1996.
- 5) I. DURLIK, *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Reengineering, teoria i praktyka*, Placet Warszawa 1998, s. 36.
- 6) M.E. PORTER. *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press. London 1985, s. 38.
- 7) B.T. PENTLAND, Ch.S. OSBORN et. al., *Useful Descriptions of Organizational Processes: Collecting Data for the Process Handbook*, Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management, August 1999.
- 8) A. KILINSKI, *Przemysłowe procesy realizacji*. Podstawy teorii, WNT, Warszawa 1976, s. 17.
- 9) J.S. OAKLAND, *Total Quality Management*, Butterworth & Heinemann 1995, s. 6.
- 10) B.T. PENTLAND, Ch.S. OSBORN et. al., *Useful Descriptions of Organizational Processes: Collecting Data for the Process Handbook*, Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management, August 1999.
- 11) M. HAMMER, J. CHAMPY, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996. s. 121.
- 12) M.E. PORTER, *Competitive Advantage*, ... ibid. s. 36.

BIBLIOGRAFIA

- [1] T. CONTI, *Building Total Quality – A Guide for Management*, Chapman & Hall London 1993.
- [2] I. DURLIK, *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Reengineering, teoria i praktyka*, Placet Warszawa 1998.
- [3] A. GRONKIEWICZ, *Audyt zorientowany na proces wzdłuż łańcucha tworzenia wartości*. Konferencja „Procesowe zarządzanie jakością”. Politechnika Wrocławska, grudzień 1999.
- [4] M. HAMMER, J. CHAMPY, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- [5] H.K. JACKSON, N.L. FRIGON, *Achieving the Competitive Edge*, John Wiley & Sons 1996.
- [6] A. KILINSKI, *Przemysłowe procesy realizacji*. Podstawy teorii, WNT, Warszawa 1976.
- [7] R.L. MANGANELLI, M.M. KLEIN, *Reengineering*, PWE Warszawa 1998.
- [8] J.S. OAKLAND, *Total Quality Management*, Butterworth & Heinemann 1995.
- [9] B.T. PENTLAND, Ch. S. OSBORN et. al., *Useful Descriptions of Organizational Processes: Collecting Data for the Process Handbook*, Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management, August 1999.
- [10] K. PERECHUDA, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna Wrocław 1999.
- [11] Polska Norma PN-ISO 9004-4+AC1. Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości, marzec 1996.
- [12] Polska Norma PN-ISO 8402. Terminologia, lipiec 1996.
- [13] M.E. PORTER, *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press London 1985.
- [14] Z.R. SZCZEPANIK, *Uniwersalne systemy logiczne wdrożeniowe, ich tworzenie i funkcje w zarządzaniu jakością*. Referat wygłoszony na sympozjum „Zarządzanie jakością” Uniwersytet Śląski Katowice 1996.

Autor jest doktorantem Akademii Ekonomicznej w Katowicach.