

Izabela Jeleń
Instytut Logistyki i Magazynowania

Metodyka analizy efektywności procesów transportowych¹

Stale rosnące zainteresowanie przedsiębiorstw produkcyjnych i dystrybucyjnych racjonalizacją procesów transportowych oraz optymalizacją sieci dystrybucji – zarówno w zakresie analizy poprawności realizowanych procesów, jak i w kolejnych etapach ich kontroli, z wykorzystaniem mierników i wskaźników techniczno – ekonomicznych, a w szczególności wskaźników kosztowych, stało się podstawą do podjęcia prac, których celem było opracowanie metodyki wykorzystania podejścia procesowego z elementami kontrolingu w zakresie analizy transportu.

W związku z powyższym, w opracowanej metodyce autorka wykorzystwała podejście procesowe, które ułatwia opisywanie aktualnie realizowanych czynności organizacyjnych w zakresie transportu w badanym przedsiębiorstwie. Uzupełnieniem prowadzonej w ramach metodyki analizy procesowej jest kontroling realizowanych procesów. Wynikiem zastosowania opisanej metodyki jest analiza efektywności funkcjonowania procesów w obszarze transportu, na podstawie której definiowane są działania, których implementacja prowadzi do racjonalizacji procesów biznesowych w przedsiębiorstwie.

Dlaczego podejście procesowe

Pierwszym źródłem potrzeby doskonalenia procesów są stale rosnące wymagania Klientów. Drugim – konieczność usprawniania procesów, gdyż niekontrolowana ich zmienność oraz zmiany zachodzące w otoczeniu, przekładają się na brak poprawności i efektywności realizacji procesów wymaganych przez Klientów. Kolejnymi przyczynami mogą być rezultaty badań benchmarkingowych, wyniki przeprowadzonego audytu lub realizacja nowej strategii. We wszystkich wspomnianych przypadkach konieczne jest usprawnienie procesów, tak, aby spełniały one postawione wymagania przy możliwie najniższych kosztach [1].

W związku z powyższym, przedsiębiorstwa szukając recept prowadzących do wyższej efektywności działania wracają do idei procesów. Założeniem podejścia procesowego jest optymalizacja działań, mając na uwadze przede wszystkim procesy, a nie funkcje. Dlatego też proces jest naturalnym determinanem osiągnięcia wzrostu efektywności przez przedsiębiorstwo. Firmy zarządzane procesowo mają zidentyfikowane swoje procesy biznesowe i posiadają ich mapy, których znajomość pozwala na systematyczne dążenie do doskonalenia przebiegów tych procesów [2]. Dzięki wykorzystaniu zarzą-

Tab. 1. Wady oraz zalety metody odgórnej oraz dolnej.

RODZAJ METODY	ZALETY	WADY
Metoda odgórna	- szybki przeznaczenie istoty działania organizacji - szybkie efekty - uogólnienie na gotowych procesach gospodarczych firmy	- często wymaga analizy procesów oraz działań
Metoda dolna	- duża szczegółowość	- trudności w ogólnym ujęciu badania poprawny był w wielu szczegółowych działach, bez perspektywicznych spojrzenia na problemy procesów i przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne ILiM na podstawie [4].

dzania procesowego pracownicy skupiają się bardziej na wąskich gardłach i efektywniej wykorzystują zasoby oraz redukują nadmierną wydajność [3].

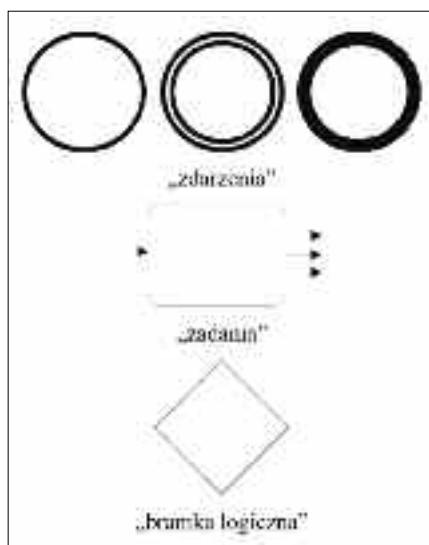
Mapowanie procesów

W celu poprawnego przeprowadzenia analizy procesowej przedsiębiorstwa należy także zrozumieć istotę mapowania przebiegu procesów. Mapowanie procesów jest techniką, która umożliwia pokazanie przebiegu procesu za pomocą map. Mapy procesów biznesowych, które powstały w wyniku mapowania, są odzwierciedleniem rzeczywistości występującej w przedsiębiorstwie.

Zasadniczym celem tworzenia map procesów jest opisanie procesów biznesowych, które w kolejnym kroku podlegają uproszczeniom, eliminacji działań i ulepszeniom w taki sposób, aby produkty oraz usługi, będące efektem procesów, były tańsze, lepsze oraz szybciej osiągalne [4].

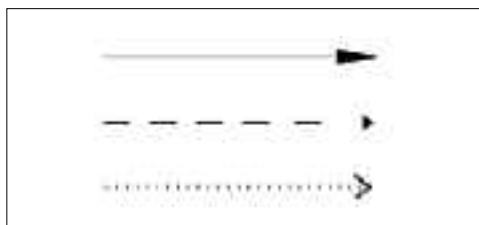
Sporządzanie mapy procesów odbywać się może za pomocą metody odgórnej lub metody dolnej. Metoda odgórna polega na określeniu kluczowych oraz istotnych działań w momencie, kiedy zidentyfikowane zostaną wszystkie procesy gospodarcze [4]. Natomiast metoda dolna jest odwrotnością metody odgórnej, a zatem najpierw określone są działania, a następnie łączy się je w procesy biznesowe. Wady i zalety obu metod przedstawia tabela 1.

Przy opracowywaniu map procesów korzystać można z różnych notacji, czyli sposobów zapisu procesów. Autorzy bazując na swoich doświadczeniach wykorzystali w metodyce nota-

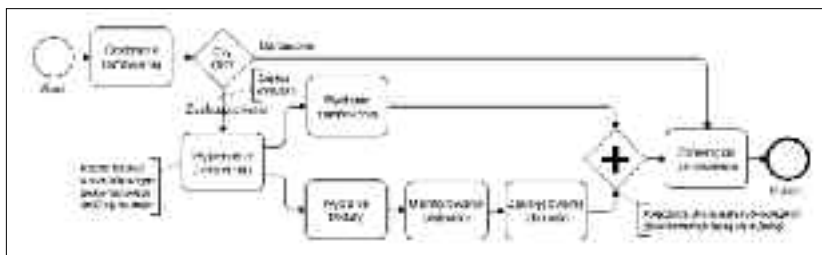


Rys. 1. Graficzne symbole obiektów wykorzystywane w notacji BPMN. Źródło: opracowanie własne ILiM na podstawie [5; 6].

¹ Artykuł recenzowany (przyp. red.).



Rys. 2. Graficzne symbole połączeń wykorzystywanych w notacji BPMN. Źródło: opracowanie własne ILiM na podstawie [5; 6].



Rys. 3. Przykład przepływu procesu wykonanego w notacji BPMN. Źródło: opracowanie własne ILiM na podstawie [8].

cję BPMN, czyli Business Process Modeling Notation. Wspomniana notacja służy do opisywania procesów biznesowych i jest promowana przez Business Process Management Initiative², przez co stała się praktycznym standardem tego opisu. Bardzo istotną zaletą tej notacji jest jej jednoznaczność, przydatność zarówno do opisów procesów na potrzeby oprogramowania klasy ERP³, jaki i Workflow⁴. Notacja ta zakłada operowanie trzema podstawowymi typami obiektów aktywnych [5; 6], które prezentuje rysunek 1 oraz trzema rodzajami połączeń przedstawionych na rysunku 2. Natomiast przykładowy schemat opisu wykonany zgodnie z notacją BPMN został zaprezentowany na rysunku 3.

Kontrolling jako niezbędny element analizy procesowej

Kontrolling jest niezbędnym elementem umożliwiającym poprawę wyników przedsiębiorstwa poprzez optymalizację efektywności realizowanych w nim procesów. Dzięki temu przedsiębiorstwo może osiągnąć znaczącą przewagę konkurencyjną. W literaturze controlling definiowany jest jako [9]:

- system wspomagający zarządzanie
- proces zorientowany na wyniki przedsiębiorstwa
- metoda, narzędzie, instrument zarządzania
- nowoczesna metoda kierowania przedsiębiorstwem
- system zarządzania koordynujący procesy planowania, kontroli oraz zasilania w informacje i umożliwiający sterowanie przedsiębiorstwem nastawionym na wyznaczone cele
- system sterowania organizacją, zorientowany na wyniki, realizowany poprzez planowanie, kontrolę, sprawozdawczość oraz kierowanie.

Podsumowując można stwierdzić, iż controlling rozumieć należy jako system wspomagający zarządzanie, który zorientowany jest na wyniki oraz realizowany poprzez planowanie, kontrolę oraz kierowanie działaniami korygującymi⁵ [9].

Autorka, na bazie swoich doświadczeń, podkreśla znaczenie sprawnie zorganizowanego systemu transportowego w firmie. Potwierdzają to prowadzone przez nią analizy kosztów transportu w różnych modelach sieci dystrybucji, które wykazały, iż koszty transportu stanowią niejednokrotnie ponad 50% całkowitych kosztów logistycznych. W związku z tym, jest to element, na który coraz więcej przedsiębiorstw zaczęło zwracać szczególną uwagę oraz podejmować próby jego racjonalizacji.

Jako odpowiedź na potrzeby rynku pracownicy Instytutu Logistyki i Magazynowania opracowali opisaną metodykę, która jest wykorzystywana przez konsultantów podczas realizacji projektów doradczych.

Streszczenie

Analiza efektywności procesów transportowych jest istotnym elementem ich racjonalizacji nie tylko w przedsiębiorstwach realizujących usługi przewozowe, lecz również produkcyjnych i dystrybucyjnych, dla których wspomniane procesy nie stanowią podstawowej działalności. Niniejszy artykuł prezentuje cele podejścia procesowego, możliwe do wykorzystania techniki mapowania procesów, jak również konieczność połączenia analizy procesowej z controllingiem w przedsiębiorstwach.

Summary

The efficiency analysis of transport processes is an important element of their rationalization in both the transport companies but also as production and distribution companies, for which transport processes aren't core business. This article presents the main objectives of the process approach, possible to use process mapping techniques, as well the need for a combined analysis of the controlling process in enterprises.

LITERATURA

1. Kawa A., Solecki B., Śliwka R., *Projekty usprawniające procesy logistyczne*, Logistyka nr 1/2009.
2. Anders A., *Zarządzanie procesowe i mapowanie procesów biznesowych*, PWE, Warszawa 2008.
3. C Daly D., Freeman T., *The Road to Excellence Becoming a Process – Based Company*, Teras: CAMI.
4. Ciesielski M., *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
5. Piotrowski M., *Business Process Modeling Notation: Notacja Modelowania Procesów Biznesowych – podstawy*, Wydawnictwo BTC, Warszawa 2007.
6. www.bpmn.org (dostęp: 01.12.2009 r.)
7. www.wfmc.org (dostęp: 01.12.2009 r.)
8. Materiały szkoleniowe firmy MGX Infoservice.
9. Śliwczyński B., *Kontrolling w zarządzaniu logistyką*, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2007.

² BPMI – organizacja, z inicjatywy której powstała notacja BPMN.

³ ERP – Enterprise Resource Planning.

⁴ Workflow – automatyzacja procesów biznesowych, podczas której dokumenty, informacje lub zadania są przekazywane od jednego uczestnika do następnego, według odpowiednich procedur zarządczych [7].

⁵ Działania korygujące – działania podejmowane w przypadku wystąpienia niezgodności, czyli różnicy pomiędzy obserwowaną rzeczywistością, a wymaganiami.