

ZARZĄDZANIE PROCESOWE PRZEDSIĘBIORSTWEM USŁUGOWYM PROCESS MANAGEMENT IN A SERVICE ENTERPRISE

Sławomir BARTOSIEWICZ
slawomir.barosiewicz@wat.edu.pl

Wojskowa Akademia Techniczna
Wydział Logistyki

Paweł BARTOSIEWICZ

Politechnika Warszawska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W każdym przedsiębiorstwie występujące procesy można podzielić na podstawowe, obejmujące czynności dodające wartość materiałom i procesy pomocnicze (wspomagające). Procesy podstawowe reprezentują istotę każdej działalności i mają zasadnicze znaczenie przy tworzeniu wyników bo przynoszą korzyści mierzalne. Procesy pomocnicze stabilizują efektywne funkcjonowanie każdego przedsiębiorstwa. Wyodrębnienie procesów zasadniczych, ich identyfikacja i analiza, a w konsekwencji ich usprawnianie (projektowanie korekcyjne funkcjonowania przedsiębiorstwa). Punktem wyjścia w zarządzaniu procesowym jest jasne zrozumienie procesu jako ukierunkowany łańcuch (ciąg) czynności (zdarzeń) następujących po sobie w czasie i stanowiących, fazy, etapy rozwoju lub przeobrażeń, a także przebieg następujących po sobie i powiązanych przyczynowo określonych zmian. Jako przykłady procesów w literaturze przedmiotu wymienia się przede wszystkim procesy ekonomiczne, gospodarcze, produkcyjne, usługowe, technologiczne i inne. Przy prawidłowym zarządzaniu z wykorzystaniem podejścia procesowego, każdy proces powinien posiadać procedury, w których opisane powinno być, jak jest, kto ma rozwiązywać bieżące problemy procesu i jak ma doskonalić proces, a pomocnym narzędziem są procedury realizacji procesów. Tworzą one obraz rzeczywistych stosunków panujących w przedsiębiorstwie, wymagając nie tylko wyszczególnienia najważniejszych funkcjonujących w organizacji procesów, ale też odpowiedniego przedstawienia istniejących powiązań. Opracowanie mapy procesów wymaga zaangażowania właścicieli wszystkich procesów, ale może w znaczny sposób usprawnić realizację celów organizacji.

Abstract: In each enterprise, the processes that occur can be divided into core ones, including value-adding activities and supportive processes. Core processes represent the essence of each activity and are essential for producing results because they deliver measurable benefits. Ancillary processes stabilize the effectiveness of each company. Identification and analysis of core processes, and consequently their improvement (corrective design of the company). The starting point in process management is a clear understanding of the process as a targeted chain of events (sequences) that take place over and over, the stages, stages of development or transformations, and the sequence of successive and related causal changes. As examples of processes in the literature of the subject is mentioned primarily economic, economic, production, service, technological and other processes. When properly managed using a process approach, each process should have procedures that describe what it is like to solve the current process problems and how to improve the process, and a process tool is a helpful tool. They create an image of real relationships in the enterprise, requiring not only specifying the most important processes in the organization, but also a proper representation of existing relationships. Developing a process map requires the involvement of all process owners, but can significantly improve the organization's goals.

Słowa kluczowe: procesy w przedsiębiorstwie usługowym.

Key words: processes in a service company.

WPROWADZENIE

Badane przedsiębiorstwo jako „Grupa kapitałowa” powstało w 2001 r. w wyniku restrukturyzacji jednego z przedsiębiorstw. Głównym celem tych przemian było oddzielenie działalności przewozowej kolei od zarządzania liniami kolejowymi oraz utworzenie samodzielnych spółek prawa handlowego mogących świadczyć usługi nie tylko na rynku kolejowym w postaci grupy kapitałowej. W skład grupy kapitałowej wchodzi kilkanaście

spółek świadczących usługi w zakresie transportu lądowego i morskiego, logistyki, spedycji, przeładunku towarów, naprawy taboru kolejowego i trakcyjnego oraz obsługi bocznic kolejowych. „Grupa kapitałowa” jest największym przewoźnikiem intermodalnym w Polsce (pod względem liczby TEU) wykorzystując sieć własnych terminali kontenerowych zlokalizowanych w kluczowych, dla komunikacji krajowej, jak i międzynarodowej. Oferuje klientom nie tylko przewozy „door to door”, ale i „just in time” jako pierwsza i jedyna spółka kolejowa w Polsce, [pkpsa.pl, (14.11.2017 r.)]. „Grupa kapitałowa” transportuje zróżnicowane rodzaje towarów, z największym udziałem surowców przy rosnącym wolumenie przewozów intermodalnych. Najczęściej przewożonymi ładunkami w roku 2015 przez przewoźnika były [pkpsa.pl, (14.11.2017 r.)]:

- koks i węgiel – ponad 1.000.000,0 wagonów;
- artykuły chemiczne – 6.000.000,0 ton;
- paliwa płynne – 3 mld litrów;
- metale i rudy 12.300.000,0 ton;
- drewno – 4.700.000,0 ton;
- płody rolne – 80,0 % przewiezonego zboża;
- kruszywa – 390.000,0 wagonów;
- przesyłki specjalne – ponad 400.000,0 przewiezionych samochodów.

Pod względem technologii transportu, realizowane przewozy podzielono na przewozy:

- rozproszone;
- zwarte.

Identyfikacja grupy kapitałowej

„Grupa kapitałowa” jest jedynym w Polsce przewoźnikiem obsługującym przewozy rozproszone na dużą skalę, dzięki czemu może obsługiwać przesyłki składające się z:

- pojedynczych przesyłek;
- wagonów;
- partii towarów.

Jako jedyny podmiot w Polsce oferuje, te rodzaje przewozów, które pozwalają na pozyskiwanie małych i pojedynczych klientów na terenie całego kraju. Ponadto dzięki temu może bardziej elastycznie podejść do większych klientów, oferując im dowóz towarów do wielu miejsc w Polsce, które nie muszą być styczne z siecią kolejową Polskich Linii Kolejowych.

„Grupa kapitałowa” oferuje swoim klientom kompleksowe usługi logistyczne w zakresie przewozów krajowych i międzynarodowych oraz:

- szeroki zakres usług kolejowego transportu towarów;
- sprzedaż jednorazową towarów i materiałów;
- usługi intermodalne z zakresu „door to door”;
- kompleksowe usługi bocznicowe i terminalowe - intermodalne i nie tylko;
- procesy utrzymania i napraw użytkowanego taboru;
- szereg usług dodatkowych - usługi magazynowania, obsługa bocznic, przeładunek, transport intermodalny i operacje spedycyjne.

„GRUPĘ kapitałową” tworzą [pkpsa.pl, (14.11.2017 r.)]:

- 10 spółek świadczących usługi m.in. na rynku kolejowym, energetycznym i teleinformatycznym - każda spółka posiada własne zaplecze techniczne, tzn. lokomotywnie, wagonownie, noclegownie oraz przypisane do zakładu lokomotywy wraz z wagonami i bocznicami towarowymi;
- „spółka matka” - w Warszawie;
- spółki z „Grupy kapitałowej” zatrudniają w sumie blisko 85.000,0 pracowników – specjalistów z branży transportowej, teleinformatycznej, energetycznej i rynku nieruchomości;
- pod względem liczby zatrudnionych „Grupa kapitałowa” jest drugim pracodawcą w Polsce.

Elementy infrastruktury „Grupy kapitałowej”

Elementy składowe infrastruktury „Grupy kapitałowej” przedstawiano w tabelach 1÷8.

Tabela 1. Tabor kolejowy - lokomotywy

Charakterystyka taboru	Liczba
Lokomotywy spalinowe	1.298,0
Lokomotywy elektryczne	1.161,0
Razem	2.459,0
Lokomotywy posiadane na własność (w tym w leasingu finansowym)	2.450,0
Lokomotywy w leasingu operacyjnym lub dzierżawione	9,0
Łączna liczba lokomotyw	2.459,0

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 2. Tabor kolejowy - lokomotywy

Model lokomotywy	Charakterystyka taboru	Liczba
ET22	Towarowa lokomotywa elektryczna do prowadzenia składów towarowych o wadze nie większej niż 3400 ton	838,0
SM42	Seria normalnotorowych lokomotyw spalinowych przeznaczonych do celów manewrowych	724,0
ET41, ET42	Towarowe lokomotywy elektryczne, dwuczłonowe, do prowadzenia pociągów o wadze ponad 3400 ton	194,0
SM31, SM48	Lokomotywy spalinowe przeznaczone do ciężkiej pracy manewrowej	201,0
Pozostałe modele (ST43, ST44, EU07 i inne modele)	W zależności od modelu	502,0
Razem		2.459,0

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 3. Tabor kolejowy - wagony

Forma własności wagonów	Liczba
Wagony stanowiące własność (w tym wagony w leasingu finansowym)	63.401,0
Wagony w leasingu operacyjnym lub dzierżawione	87,0
Liczba wagonów razem	63.488,0

Tabela 4. Tabor kolejowy - wagony

Model wagonu	Charakterystyka taboru kolejowego	Liczba
E	Wagony typu gondola, wagony typu normalnego przeznaczone do transportu materiałów sypkich, takich jak węgiel, rudy, tłuczeń, piasek, drobnica.	36.126,0
F	Wagony typu specjalnego z urządzeniami zsypowymi przeznaczone do transportu węgla, koksu, rud, piasku, żwiru, tłuczenia, ziemi.	9.852,0
S	Wagony platformy typu specjalnego przeznaczone do przewozu samochodów, kontenerów, przesyłek pojedynczych, drobnicy, towarów na paletach.	4.993,0
G	Wagony kryte typu normalnego przeznaczone do przewozu towarów, które wymagają ochrony przed warunkami atmosferycznymi, oraz do przewozu ładunków luzem.	2.499,0
H	Wagony kryte typu specjalnego przeznaczone do przewozu towarów wymagających ochrony przed warunkami atmosferycznymi, towarów na paletach oraz w małych pojemnikach.	1.898,0
Pozostałe modele (K, R, T, U, Z, U)	W zależności od modelu.	8.130,0
Razem		63.488,0

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 5. Infrastruktura

Forma własności	Działki ha	Budynki m²	Lokale m²
Własność	24,53	235.255,67	9.064,28
Użytkowanie wieczyste	191,53	-	-
Najem i dzierżawa	874,43	504.330,62	49.629,99
Razem	1.087,80	739.586,29	58.224,67

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 6. Nieruchomości wykorzystywane do podstawowej działalności operacyjnej, z bocznicami włącznie

Lokalizacja nieruchomości	Rodzaj nieruchomości	Powierzchnia /długość/ jednostki metryczne
Jasin (gm. Swarzędz)	<ul style="list-style-type: none"> • zabudowane nieruchomości gruntowe, budynek lokomotywowni; • tory, bocznicą kolejową wraz z urządzeniami, linia oświetleniowa; • droga utwardzona. 	<ul style="list-style-type: none"> • 2,8861,00 ha • 232,00 m² • 3,528 km
Łhawa	<ul style="list-style-type: none"> • zabudowane nieruchomości gruntowe - budynki; • tory; • place ładunkowe; • rampy; • drogi. 	<ul style="list-style-type: none"> • 3,8915 ha • 995,80 m² • 3,846 km • 12.348,00 m²
Mielec	<ul style="list-style-type: none"> • zabudowane nieruchomości gruntowe; • budynek zwrotniczego; • tory. 	<ul style="list-style-type: none"> • 2,7959,00 ha • 6,20 m² • 2,311,00 km
Nekla	<ul style="list-style-type: none"> • zabudowane nieruchomości gruntowe; • plac ładunkowy; • rampa; • tory. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1,8264,00 ha • 5.153,00 m² • 1.988,00 km; • 1.988 km
Zduńska Wola	<ul style="list-style-type: none"> • zabudowana nieruchomość gruntowa, • plac, • rampa, • tory 	<ul style="list-style-type: none"> • 0,9975 ha • 6.538,00 m² • 0,742 km
Zgierz	<ul style="list-style-type: none"> • zabudowane nieruchomości gruntowe; • plac ładunkowy; • tory. 	<ul style="list-style-type: none"> • 5.448,00 m² • 1.080,00 m² • 0,506 km
Ostaszewo Toruńskie	<ul style="list-style-type: none"> • zabudowane nieruchomości gruntowe; • plac składowy; • tory 	<ul style="list-style-type: none"> • 0,8858 ha • 2.776,00 m² • 0,377,00 km

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 7. Nieruchomości służące jako terminale przeładunkowe

Lokalizacja	Rodzaj nieruchomości	Powierzchnia /długość/ jednostki metryczne
Zabrze	<ul style="list-style-type: none"> • zabudowane nieruchomości gruntowe – budynki; • plac; • rampa 	<ul style="list-style-type: none"> • 13,8956 ha • 249,00 m² • 15.782,00 m
Zalesie	budynki	12.957,64 m ²
Braniewo	<ul style="list-style-type: none"> • zabudowane nieruchomości gruntowe; • budynki. 	<ul style="list-style-type: none"> • 9,15 ha • 6.663,00 m²

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 8. Nieruchomości użytkowane jako zaplecza naprawcze

Lokalizacja nieruchomości	Rodzaj nieruchomości	Powierzchnia /długość/ jednostki metryczne
Jaworzyna Śląska	<ul style="list-style-type: none"> • zabudowana nieruchomość gruntowa - budynki; • tory; • drogi; • place. 	<ul style="list-style-type: none"> • 8,1527 ha • 7.967,50 m² • 7,535 km • 2.536 m²
Szczecin	<ul style="list-style-type: none"> • zabudowane nieruchomości gruntowe - budynki; • tory; • plac; • drogi. 	<ul style="list-style-type: none"> • 24,6833 ha • 27.263,00 m² • 12,648 km • 17.294 m²
Szczecinek	<ul style="list-style-type: none"> • zabudowane nieruchomości gruntowe; • budynki; • drogi; • tory. 	<ul style="list-style-type: none"> • 3,3679 ha • 8.274,50 m² • 3.585,67 m² • 2,981 km
Świnoujście	<ul style="list-style-type: none"> • zabudowane nieruchomości gruntowe - budynki; • wiata stalowa; • plac wewnętrzzakładowy; • tory. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1,3954 ha • 588,50 m² • 4.799 m² • 0,722 km
Wolsztyn (skansen)	<ul style="list-style-type: none"> • zabudowane nieruchomości gruntowe; • budynki; • droga; • tory. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1,4604 ha • 2.629,55 m² • 1.200,00 m² • 2,169 km
Wrocław	<ul style="list-style-type: none"> • zabudowane nieruchomości gruntowe – budynki; • plac; • drogi; • tory. 	<ul style="list-style-type: none"> • 5,2105 ha • 15.204,95 m² • 2.630 m² • 4,926 km
Zduńska Wola	<ul style="list-style-type: none"> • zabudowane nieruchomości gruntowe – budynki; • drogi • rampa • tory 	<ul style="list-style-type: none"> • 11,5333 ha • 16.255,50 m² • 3.308 m² • 7.770 km
Braniewo	<ul style="list-style-type: none"> • zabudowane nieruchomości gruntowe; • budynki; • tory. 	<ul style="list-style-type: none"> • 9,28 ha • 6.770,00 m² • 7,113 km

Źródło: Opracowanie własne.

Ponadto „Grupa kapitałowa” posiada nieruchomości, [pkpsa.pl, (14.11.2017 r.)]:

1. Nieruchomości pod inwestycje zlokalizowane w Małaszewiczach – 40,3300 ha, Medyce - 0,47000 ha i Ostaszewie - 9,1665 ha.
2. Lokale biurowe zlokalizowane w Bydgoszczy, Białymstoku, Gdyni, Katowicach, Kostrzynie, Krakowie, Lublinie, Małaszewiczach, Warszawie oraz Węglińcu – łącznie 28.246,96 m².
3. Inne nieruchomości zlokalizowane w: Braniewie, Dorohusku, Gorzowie Wielkopolskim, Kluczborku, Sitkówce Nowinach, Wałbrzychu, Medyce, Zduńskiej Woli, Radomsku, Jaworzynie Śląskiej, Warszawie, Wrocławiu, Krakowie – łącznie powierzchnia budynków 30.275,7 m².

Struktura organizacyjno-funkcjonalna „Grupy kapitałowej”

Struktura organizacyjna „stanowi wewnętrzny wzorzec zależności, władzy i komunikacji w organizacji” [Bielski M., (2004), *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 25-26], która efektywnie zaprojektowana obrazuje:

- zależność stanowisk i spółek od siebie;
- ich powiązania między nimi, ale i nie tylko;
- reguluje poszczególne działania pracowników;
- zapewnia efektywną realizację celów organizacji;
- powinna wynikać ze strategii organizacji i być do niej dostosowana.

Struktura organizacyjna musi uwzględnić specyfikę danego przedsiębiorstwa i procesów w nich występujących, ale przede wszystkim struktura taka stanowi ramy działań wykonawczych i zarządczych w przedsiębiorstwie, czy grupie przedsiębiorstw, [Łobos K., (2003), *Teoria struktur organizacyjnych. Stan i perspektywy*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław, s. 242-246].

Zarząd „Grupy kapitałowej” realizuje swoje zadania przy pomocy podległych mu jednostek organizacyjnych oraz wchodzących w ich skład komórek organizacyjnych.

Standardowe procedury realizacji podstawowych procesów w przedsiębiorstwie

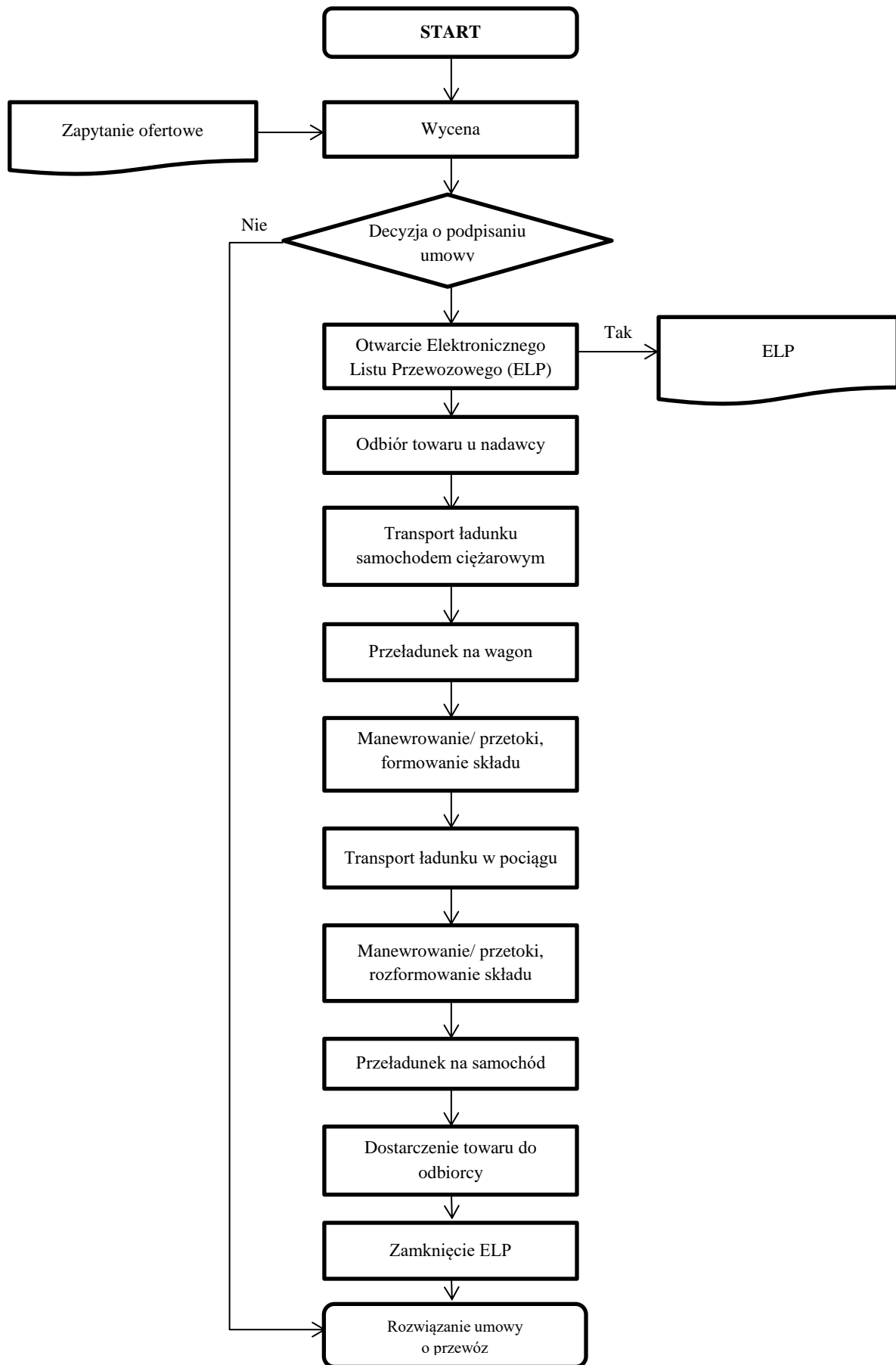
Podejście procesowe opiera się na zasadzie optymalizacji procesów, ale aby optymalizacja ta była skuteczna, koniecznym staje się identyfikacja procesów, w nich zadań i czynności oraz występujących wszelkich powiązań i relacji. Dzięki dokonanej w ten sposób identyfikacji staje się możliwe utworzenie procedur dla poszczególnych procesów

realizowanych w przedsiębiorstwie. Opracowane procedury służą jako instrukcje realizacji procesów, zapewniając przy tym stały i wysoki poziom jakości świadczonych usług.

Głównym zadaniem realizowanym przez analizowany podmiot jest transport, jako czynność przynosząca grupie największe korzyści pieniężne, podstawowym procesem staje się przewóz kolejowy towarów, ale aby możliwe było skuteczne przeprowadzenie przewozu, koniecznym jest utworzenie również:

- procedur transportu samochodowego, koniecznego przy transporcie ładunku od odbiorcy do stacji i w kierunku odwrotnym;
- oddzielnych procedur dla poszczególnych faz transportu ładunków kolejną.

Wejściem do procesu transportu towaru, czyli pierwszą czynnością inicjującą jego rozpoczęcie jest złożenie zamówienia przez klienta, rysunek 1.



Rysunek 1. Procedury realizacji procesu transportowego
Źródło: Opracowanie własne.

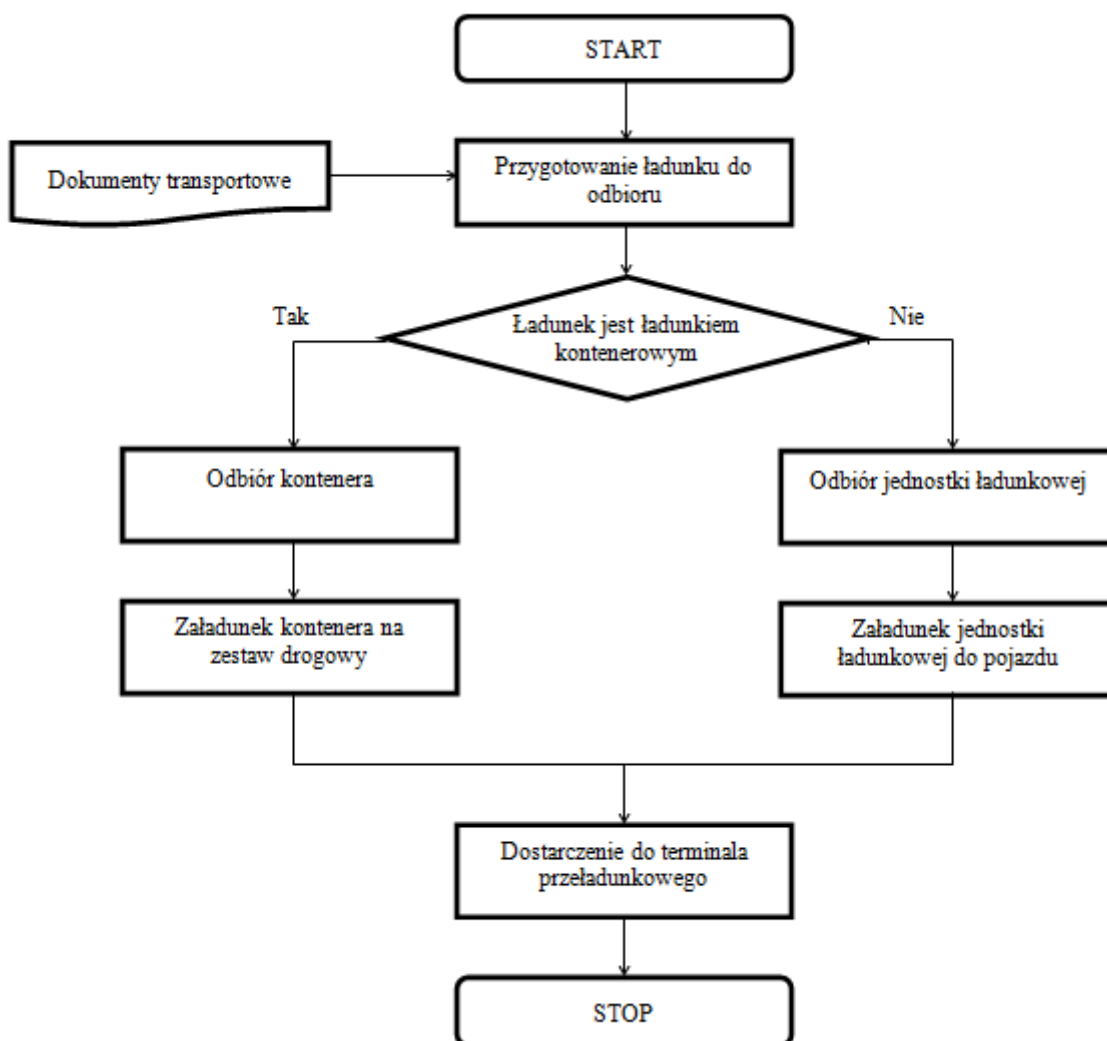
Zapytanie ofertowe stanowi dla opisywanego podmiotu inicjację rozpoczęcia działania, w momencie podpisania umowy całe przedsięwzięcie transportowe musi być już wcześniej zaplanowane. Dlatego też właśnie tuż po wpłynięciu zapytania ofertowego rozpoczynają się pierwsze działania powiązane z logistyką, a w szczególności z planowaniem.

Sam proces transportowy składa się z wielu zadań i czynności, w których realizowane są rozwiązania logistyczne w celu usprawnienia przepływu towarów. Podstawowe działania podejmowane przez przedsiębiorstwo to głównie kompletacja ładunków. W przypadku „Grupy kapitałowej” odbywa się ono w:

- trakcie przygotowywania składu pociągu do transportu towarów;
- trakcie postoju.

W obu przypadkach realizacja zadania polega na takim sformowaniu składu pociągu, aby obsłużyć możliwie dużą liczbę klientów jednym kursem pociągu. Należy jednak pamiętać, iż takie działanie, podobnie jak w przypadku transportu samochodowego, może prowadzić do wydłużenia czasu wykonywania usługi dla niektórych klientów. Dlatego też w myśl przyjętej strategii świadczy usługi nie tylko poprzez minimalizację kosztów własnych, ale także kosztów transportu tak, aby dostarczane towary były kierowane do jak największej liczby klientów i w jak najkrótszym czasie. W tym celu potrzebne jest przeformowywanie składu podczas postoju pociągu, co pozwala na dalsze optymalizowanie procesu transportowego, rysunek 2.

„Grupa kapitałowa” w swoich działaniach nie ogranicza się jedynie do transportu kolejowego, który jest mało elastyczny, aby konkurować z transportem drogowym. Dlatego też wykorzystując transport kombinowany zwiększa swoje możliwości bez powiększania kosztów funkcjonowania w sposób nadmierny. Dlatego dzięki takiemu rozwiązaniu zachowuje swoją konkurencyjność względem tradycyjnego transportu drogowego.



Rysunek 2. Procedury przygotowania umowy dla klienta

Źródło: Opracowanie własne.

Proces przygotowania umowy dla klienta jest bezpośrednio powiązany z zaplanowaniem transportu ładunku. Dla przedsiębiorstwa jest to procedura krytyczna chociażby ze względu na fakt, iż klient wysłał sygnał informujący przedsiębiorstwo o możliwości pozyskania nowego zlecenia, jednak od samego przebiegu tego procesu zależeć będzie w istotnej mierze jaką klient podejmie ostateczną decyzję. Ponadto już w trakcie przygotowywania umowy dla klienta prowadzone są działania związane z planowaniem, które muszą zostać zrealizowane bez pomyłek. Każde działanie, które zostanie wykonane niewłaściwie doprowadzi do niepowodzenia. Natomiast korekta planów już w trakcie realizacji zlecenia jest niezwykle ryzykowna i kosztowna, a do tego nie zawsze udaje się zrealizować usługę o jakości pożądanej przez klienta, [Imai M., (2006), *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, MT Biznes, Warszawa,

s. 8-11]. Przedstawione procedury umożliwiają realizację działań w sposób usystematyzowany

w procesach podstawowych, zmniejszając ryzyko w ten sposób wprowadzane przez czynnik ludzki podczas podejmowania decyzji w kluczowych punktach procesów. Dzięki klarownej identyfikacji poszczególnych etapów procesu staje się także łatwiejsze:

- późniejsze optymalizowanie działań;
- identyfikacja nieprawidłowości;
- podejmowanie działań korygujących.

Głównymi procesami realizowanymi w grupie kapitałowej są:

- proces transportu;
- proces obsługi klienta;
- proces przeładunku.

Proces transportu realizowany jest przez:

Zarząd – opracowuje wspólnie z jednostkami podległymi strategię firmy związaną głównie z procesem transportowym; kontroluje jednostki.

Prezes zarządu – kontroluje podległe mu jednostki, w imieniu zarządu zatwierdza jego decyzje.

Dyrektor zarządzający – pełnomocnik zarządu do spraw utrzymania – ustala okresy przeglądów dla poszczególnych rodzajów wagonów oraz elektrowozów a także ich zakres.

Biuro wsparcia technicznego – wysyła jednostki naprawcze bądź zastępcze dla uszkodzonych wagonów.

Biuro taboru – przedstawia propozycje modernizacji taboru; proponuje zakup danego rodzaju wagonów.

Członek Zarządu do spraw finansowych – ustala wysokości stawek za dane przewozy; określa wysokości rabatów dla kluczowych klientów; określa kwoty, które mogą być przeznaczone na zakup nowych wagonów; kontroluje podległe mu biura.

Biuro analiz i controllingu – analizuje strukturę wydatków poniesionych na procesy transportowe; kontroluje wydatki firmy na procesy transportowe; proponuje obszary, w których można zaoszczędzić fundusze firmy.

Członek zarządu do spraw handlowych – nadzoruje prace nad utrzymywaniem kontaktów handlowych z kontrahentami oraz poszukiwanie nowych rynków zapotrzebowania na usługi transportowe.

Dyrektor zarządzający – pełnomocnik zarządu do spraw zarządzania procesami i optymalizacji procesów – zarządza procesem transportowym z ręki zarządu, pracuje nad optymalizacją tego procesu, opracowaniem najlepszych tras przewozowych.

Biuro kierowania przewozami – koordynuje wykonywanie usług transportowych, pracuje nad bezpieczeństwem prac przewozowych.

Biuro do spraw handlowych – logistyka i obsługa klientów regionalnych – decyduje o najbardziej ekonomicznych trasach; ustala standardy właściwego wykonania usługi przewozu; zajmuje się utrzymaniem kontaktów z klientem regionalnym.

Zakłady – podstawowym zadaniem zakładów jest organizacja i realizacja dostaw towarów zgodnie z zawartymi umowami z wykorzystaniem kolejowego procesu przewozowego, przeładunku, magazynowania, przewozów przy użyciu środków innych przewoźników, obsługi trakcyjnej przewozów realizowanych przez Spółkę, wynajmu pojazdów trakcyjnych, naprawy taboru kolejowego własnego oraz świadczenie usług naprawczych, utrzymanie urządzeń technicznych i zaplecza warsztatowego oraz realizacja celów Spółki w zakresie marketingu i sprzedaży usług, w szczególności w zakresie sprzedaży na rzecz mniejszych klientów.

Proces obsługi klienta realizowany jest przez:

Biuro promocji – ustala kluczowych klientów, z którymi pozostaje w stałym kontakcie w celu utrzymania go przy sobie; dociera do nowych klientów w celu zaproponowania oferty.

Biuro handlowe – stara się pozyskać nowych klientów zagranicznych.

Członek zarządu do spraw finansowych – kontroluje poziom wydatków na pokrycie procesu obsługi klienta; wyszukuje możliwości minimalizacji kosztów.

Centralne biuro rozrachunków – zajmuje się kontrolowaniem zapłat za wykonane usługi.

Biuro windykacji specjalnej – zajmuje się negocjacjami z klientami niedotrzymującymi warunków związanych z zapłatą, ostrzega poszczególne jednostki oraz zakłady o niepodejmowaniu dalszej współpracy z niewypłacalnymi klientami.

Biuro obsługi prawnej – prowadzi rozmowy z firmami, które zostały niewłaściwie obsłużone, negocjuje zadośćuczynienia za niewypełnienie/nienależyte wypełnienie danej usługi.

Członek zarządu do spraw handlowych – rozpatruje aspekt poziomu obsługi klienta, a pozyskiwaniem bądź utrzymaniem go.

Dyrektor zarządzający – pełnomocnik zarządu do spraw zarządzania procesami i optymalizacji procesów – poszukuje rozwiązań związanych z jak najbardziej efektywną obsługą klienta.

Biuro handlowe – logistyka i obsługa klientów regionalnych – zajmuje się przyjmowaniem reklamacji i zażaleń, oferowaniem nowych usług.

Biuro polityki handlowej – składa propozycje zarządowi związane ze zmianami w ofercie firmy, aby wciąż być konkurencją na rynku usług przewozowych.

Proces przeładunku realizowany jest przez:

Biuro wsparcia technicznego – dokonuje analizy niezawodności taboru.

Biuro taboru – przekazuje zarządowi propozycje modernizacji urządzeń przeładunkowych.

Biuro handlowe – rynki zagraniczne i intermodal – pozyskuje klientów zagranicznych zainteresowanych przewozami intermodalnymi.

Dyrektor zarządzający – pełnomocnik zarządu do spraw zarządzania zasobami i optymalizacji procesów – zleca pomiary i symulacje różnego rodzaju przeładunków w celu zoptymalizowania procesu.

Biuro kierowania przewozami – ustala najdogodniejsze miejsca ewentualnych przeładunków.

Biuro handlowe – logistyka i obsługa klientów regionalnych – ustala wspólnie z klientami najkorzystniejsze dla nich rozwiązania przewozów.

PODSUMOWANIE

Przedsiębiorstwa usługowe, w tym „Grupa kapitałowa” trudniące się wykonywaniem, a dokładniej produkowaniem usługi w czasie rzeczywistym stykają się z problemami logistycznymi niemal w każdym etapie swojej działalności. Przedsiębiorstwo transportowe musi swoje zarządzanie skierować na nowoczesną i elastyczną logistykę z efektywnym podejściem do klienta. Bezsporne jest stwierdzenie, że w takim przedsiębiorstwie naszym szefem nie jest prezes, czy rada nadzorcza, a klient. To jego wymagania powinny zostać zrealizowane w sposób lepszy, niż on sam się tego spodziewa. Logistyka wspomagać ma wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom klienta. Bez klienta przedsiębiorstwo nie ma przecież prawa żyć. Realizacja logistycznych celów strategicznych może odbyć się tylko poprzez odpowiednie powiązanie ich z misją i wizją przedsiębiorstwa. Każda organizacja posiada swoją strategię działalności. Realizując określone zadania powinna dokonać szczegółowego ich opisu. Dlatego procedury realizacji procesów powinny być „skrojone na miarę” potrzeb danego przedsiębiorstwa. Za poszczególne zadania (procesy) odpowiadają określone osoby

i w przypadku zarządzania procesowego są to tzw. właściciele procesu. Ich zadaniem jest określenie celów dla danego procesu relatywnych do polityki i celów przyjętych dla całej organizacji. Natomiast cele procesów powinny stanowić uszczegółowione i zwymiarowane rozwinięcie celów organizacji. Dzięki temu działalność organizacji będzie łatwiej zrozumieć, a to z pewnością pozwala doskonalić jej działalność. W przeciwnym razie działalność, która nie przynosi wymiernych efektów, czyli nie daje wartości należy zastąpić inną - lepszą. Korzyści, jakie przynosi organizacji podejście procesowe to przede wszystkim:

- integracja procesów w celu umożliwienia osiągnięcia planowanych wyników;
- możliwość skoncentrowania wysiłków na skuteczności i efektywności procesów;
- bieżący nadzór nad powiązaniem i oddziaływaniem pomiędzy poszczególnymi procesami;
- przejrzyste określenie działań i odpowiedzialności za poszczególne zadania w organizacji;
- zrozumienie przez pracowników roli, jaką pełnią w organizacji i systemie zarządzania jakością (a co za tym idzie większe zaangażowanie ludzi w działalność organizacji);
- skoncentrowanie na pracy zespołowej;
- przypisanie kluczowej roli działaniom doskonałą cym i zapobiegawczym.

Wdrożenie podejścia procesowego w organizacji wymaga dużo wysiłku i konsekwencji. Jednak zalety wprowadzenia takiego rozwiązania z nawiązką rekompensują poniesione nakłady i czas, a opracowane procedury służą jako instrukcje realizacji procesów, zapewniając przy tym stały poziom jakości realizowanych usług.

LITERATURA:

1. Bielski M., (2004), *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
2. Bodek N., (2004), *Kaikaku: The power and magic of lean. A study in knowledge transfer*, Vancouver, PCS Press, Washington.
3. Chomiak-Orsa I., (2007), Charakterystyka obiektowego ujęcia systemu informacyjnego, [w:] A., Nowicki, Chomiak-Orsa I., (red.), *System informacyjny logistyki. Modelowanie*, AE, Wrocław.
4. Chomiak-Orsa I., (2007), *Mapowanie procesów controllingu kierunkiem doskonalenia organizacji*, [w:] R., Borowiecki (red.), *Potencjał restrukturyzacji w warunkach globalizacji i nowej gospodarki*, AE, Kraków.
5. Chomiak-Orsa I., (2007), *Przedsięwzięcie informatyczne kierunkiem doskonalenia systemu informacyjnego przedsiębiorstwa*, [w:] A., Szewczyk (red.), *Problemy społeczeństwa informacyjnego*, t. I, Wydawnictwo PRINTSHOP, Szczecin.

6. Ciesielski M., (2006), [red.], *Instrumenty zarządzania logistycznego*, PWE, Warszawa.
7. Ciesielski M., (2009), [red.], *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, PWE, Warszawa.
8. Foltin P., Gontarczyk M., Świdorski A., Zelkowski J.: *Evaluation model of companies operating within logistic network*. Archive of Transport. Polish Academy of Sciences Committee of Transport, Volume 36, issue 4, Warsaw 2015, s. 21-33.
9. Ford H., (2006), *Moje życie, moje dzieło*, IPE, Osiecko.
10. Imai M., (2006), *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, MT Biznes, Warszawa.
11. Kapłan R., S., Norton D., P., (2001), *Strategiczna karta wyników. Jak przelożyć strategię na działanie*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa.
12. Karbownik A., [red.], (2008), *Czynniki kształtujące elementy systemu zarządzania współczesną organizacją*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice.
13. Kisielnicki J., Sroka H., (2002), *Metody projektowania i wdrażania systemów*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
14. Lee Q., (2007), *The strategos guide to value stream & process mapping. Genesis of manufacturing strategy*, Enna Products Corporation, Bellingham.
15. Łobos K., (2003), *Teoria struktur organizacyjnych. Stan i perspektywy*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
16. Metodyka wdrożenia systemu zintegrowanego IMPULS BPSC materiały wewnętrzne BPSC, 2004.
17. Norma PN-EN ISO 9000, (2006), *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*. Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.
18. Norma PN - EN ISO 9001, (2009), *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.
19. Polak A., (2002), Norma nader inspirująca, „CXO Magazyn Kadry Zarządzającej”, październik.
20. Quarterman L., Snyder B., (2006), *Value stream and process mapping. Genesis of manufacturing strategy*, Enna, Bellingham.
21. Szyjewski Z., (2004) *Metodyki zarządzania projektami informatycznymi*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
22. Taylor F., W., (2007), *The principles of scientific management*, Enna, Bellingham.
23. Woamc J., P., i in., (2008), *Lean thinking - szczupłe myślenie*, ProdPress com, Wrocław