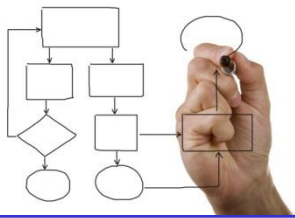


Charakterystyka procesu



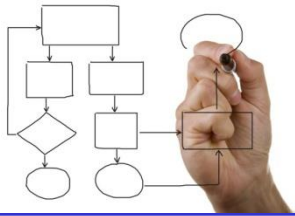
Opis procesów

- **Statyczna**

- Mapa
- Chartakterystyki

- **Dynamiczna**

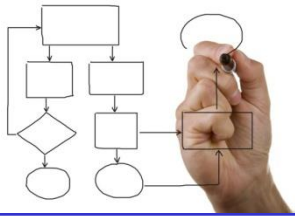
- Wyznaczenie miar
- Wyznaczenie wartości docelowych w czasie dla miar



Charakterystyki procesu

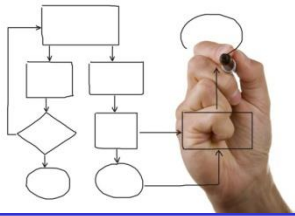
Każdy zidentyfikowany proces da się opisać za pomocą kilku charakterystyk:

Charakterystyka:	Opis
Nazwa	
Cel	
Wejścia	
Wyjścia	
Dostawcy	
Klient (ci)	
Właściciel	
Wartość dodana	
Mierniki	



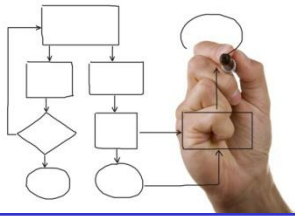
Przykład 1

Nazwa procesu	Przygotowanie obiadu
Charakter procesu	Podstawowy, wewnątrzfunkcyjny
Cel procesu ogólny Cel szczegółowy	Utrzymanie męża przy sobie Sporządzenie smacznego obiadu w ciągu 1 godziny za nieduże pieniądze
Właściciel procesu	Gospodyni domowa (żona) (<i>wie najwięcej o procesie</i>)
Struktura procesu (podprocesy i czynności)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przyjęcie „zamówienia” od męża 2. Analiza możliwości wykonania zamówienia 3. Przygotowanie składników 4. Właściwe gotowanie 5. Podanie obiadu
Wejście inf. procesu	Zamówienie złożone przez męża (klienta)
Wyjście inf. procesu	Przekazanie informacji („obiad gotowy”)
Dostawcy procesu	Domowy zaopatrzeniowiec
Odbiorcy procesu	Mąż i domownicy (klienci wewnętrzni)
Monitorowane cechy (parametry procesu)	Czas realizacji procesu, koszt procesu, jakość produktu (<i>zadowolenie klienta</i>)
Mierniki procesu	Odstęp czasu od wpłynięcia zamówienia do jego „załatwienia” Utrzymanie się w wyznaczonej kwocie, satysfakcja smakowa męża



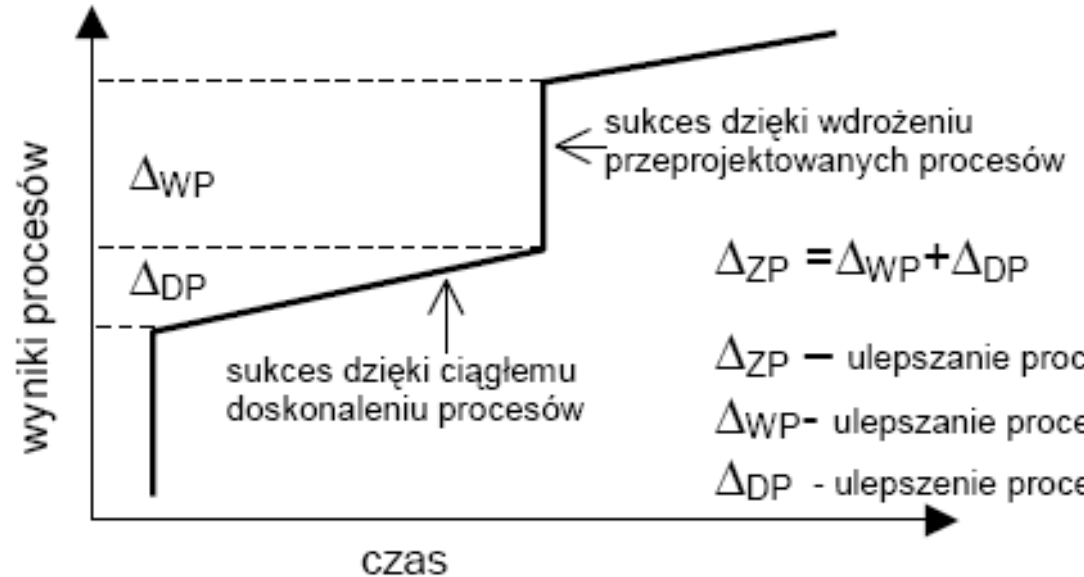
Przykład 2

Nazwa procesu	Przyjmowanie zamówienia od klienta zewnętrznego
Charakter procesu	Zarządczy, międzyfunkcyjny
Cel procesu ogólny Cel procesu szczegółowy	Utrzymanie wszystkich dotychczasowych i pozyskanie nowych „Załatwienie” zamówienia w ciągu 8 godzin
Właściciel procesu	Kierownik działu sprzedaży
Struktura procesu (podprocesy i czynności)	1. Przyjęcie zamówienia i jego rejestracja 2. Analiza możliwości i opłacalności wykonania zamówienia 3. Potwierdzenie przyjęcia lub odrzucenie zamówienia 4. Przekazanie informacji do klienta
Wejście procesu	Zapytanie klienta
Wyjście procesu	Odpowiedź udzielona klientowi
Dostawcy	Klient zewnętrzny
Odbiorcy	Klient zewnętrzny
Monitorowane cechy (parametry procesu)	Czas realizacji procesu przyjęcia zamówienia Zadowolenie klienta
Mierniki procesu	Odstęp czasu od wpłynięcia zamówienia do jego „załatwienia” Wskaźnik pozyskania / utrzymania klientów (liczba nowych klientów w relacji do liczby stałych klientów)

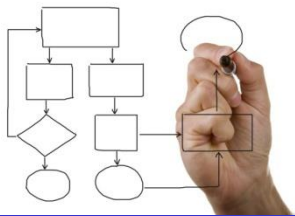


Audyty procesowy. Michael Hammer

Niewielu członków wyższej kadry zarządzającej kwestionuje tezę, że przeprojektowanie procesów biznesowych może przynieść wyjątkową poprawę w zakresie kosztów, jakości, szybkości działania, rentowności i w innych ważnych obszarach.



A jednak pomimo dobrych intencji i kosztownych inwestycji wiele takich prób kończy się niepowodzeniem, **gdyż kierownictwo nie potrafi określić, co dokładnie należy zmienić, w jakim stopniu i w którym momencie.** W rezultacie wiele organizacji, podejmując próbę transformacji procesów biznesowych, odnotowuje co najwyżej niewielkie postępy.



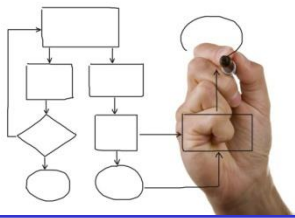
Kryteria analizy procesów

Kryteria wymierne:

- produktywność
- koszt procesu
- czas realizacji procesu
- liczba błędów
- inne

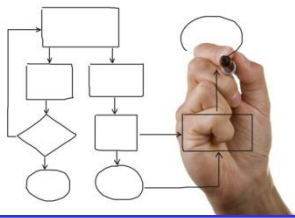
Kryteria niewymierne:

- jakość



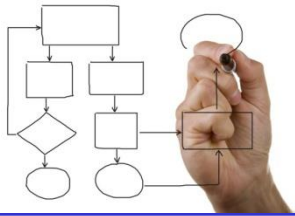
Mierniki i wskaźniki oceny

- Konieczne jest powiązanie mierników z celami i strategią organizacji.
- Miernik ma być oczywisty i intuicyjny.
- Mierniki powinny być proste (to jest łatwe do zaprezentowania i zrozumienia).
- Miernik trzeba wypróbować, przetestować, a następnie podjąć decyzję o jego wykorzystaniu lub odrzuceniu.
- Należy wybrać mierniki motywujące do usprawnień operacji i poprawy wyników.
- Wraz z upływem czasu należy wprowadzać nowe mierniki i doskonalić stare.
- Nie należy mierzyć mało istotnych obszarów lub elementów działalności, gdyż wysiłek będzie nieadekwatny do efektów.
- Gromadzenie danych służących do oceny winno być łatwe i efektywne **kosztowo**.



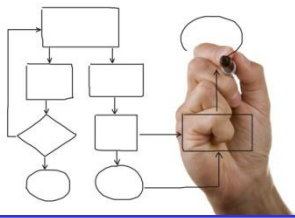
Pytania pomocne przy wyznaczaniu wartości docelowych mierników

- Jaki poziom miernika jest pożądany (w szczególności biorąc pod uwagę strategię, budżet, plany itp.)?
- Jaki poziom miernika jest realistyczny?
- Ile czasu powinno zająć osiągnięcie docelowej wartości miernika?



Przykład mierników / wskaźników

Proces gospodarczy: Podproces (czynność):		Właściciel procesu:	
Parametry procesu	Definicja miernika	Formuła miernika	Wartość celu
Czas procesu (CP)	Wymiar czasu w dniach dla wykonania obiektu procesu (np. zamówienia)	$CP = \frac{\text{Termin zakończenia} - \text{termin rozpoczęcia}}$	5 dni
Terminowość realizacji (TR)	Udział obiektów (np. zamówień) wykonanych w terminie	$TR = \left(\frac{\text{Liczba obiektów wykonanych w terminie}}{\text{ogólna liczba obiektów}} \right) * 100$	85%
Pracochłonność procesu (PP)	Nakład czasu w godzinach na wykonanie obiektu	$PP = \frac{\text{Suma godzin pracy na wykonane obiekty}}{\text{liczba zakończonych obiektów}}$	200 godzin pracy



Wyznaczanie mierników / wskaźników

- **1. Cel:**
Jaki jest cel procesu?
- **2. Pytania:**
Jakie pytania zadasz właścicielowi procesu, by stwierdzić, czy cel został osiągnięty?
- **3. Mierniki / Wskaźniki**
Jak odpowie właściciel podając konkretne wartości



Przypadek: Zakup na kredyt kupiecki

W firmie rodzinnej produkującej komputery w roku sprzedano 1.100 komputerów. Jeden klient zgłosił się z zamówieniem, chcąc kupić jednorazowo 100 komputerów (jednostka+peryferia) klasy A na tzw. kredyt kupiecki, tzn. z odroczonym terminem płatności (w tym wypadku o 60 dni). Pozostałe komputery, o nieco gorszych parametrach, tzw. klasy B, zamówiło 5 klientów, również korzystając z opcji kredytu kupieckiego.

Przy każdorazowym zamówieniu w firmie mają miejsce następujące czynności:

Dział sprzedaży przyjmuje i kompletuje zamówienie (1godz), po określeniu jego treści przekazuje do Działu kredytów i fakturowania (KiF).

Dział kredytów i fakturowania przyjmuje zamówienie i wprowadza je do systemu komputerowego (5 min), a następnie sprawdza "zdolność kredytową" odbiorcy (5 min).

- Jeśli dział KiF nie może określić, że klient jest wiarygodny (90% przypadków) to dokumenty przekazywane są do działu Sprzedaży, który sprawdza wiarygodność klienta (zajmuje mu to od 0 do 4 godz. pracy, ale czeka łącznie do 14 godz. na działania klienta i instytucji finansowych)
- Jeśli weryfikacja w dziale Sprzedaży jest negatywna zamówienie (20% przypadków) jest wstrzymywane, a klient jest informowany o wstrzymaniu realizacji zamówienia i jego przyczynach.
- Jeśli weryfikacja jest pozytywna dokumenty z odpowiednią adnotacją wracają do działu kredytu i fakturowania

Jeśli klient jest wiarygodny przechodzi się do fazy realizacji. Przebiega ona dwutorowo.

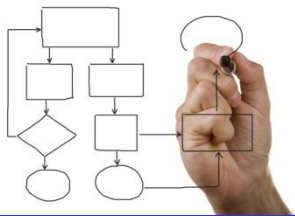
- Produkcja i wysyłka produktu
- Przygotowanie i wysyłka faktury

Produkcja i wysyłka produktu:

- Dział kontroli produkcji wprowadza zamówienie do realizacji (5 min)
- Następnie sprawdza, czy zamówiony produkt jest w magazynie.
- Jeśli produktu nie ma (80% przypadków), planowana jest produkcja.
- Zamówienie przekazywane jest do działu produkcji gdzie wykonuje się produkt. (1 godz.)
- Gotowy produkt przekazuje się do działu pakowania i wysyłki, gdzie jest pakowany (3 min)
- Po wyprodukowaniu produktu lub jeśli produkt jest w magazynie przygotowuje się Zlecenie wysyłki (5 min)
- Produkt wysyłany jest do klienta

Przygotowanie i wysyłka faktury

- Dział kredytu i fakturowania przygotowuje fakturę (5 min)
- Po otrzymaniu informacji z działu pakowania i wysyłki, że towar jest wysłany wysyłana jest faktura (4 min).



Przypadek: Kredyt

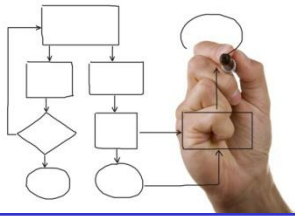
Po przedstawieniu oferty produktowej przez pracownika oddziału i jej akceptacji, klient składa ręcznie wypełniony wniosek kredytowy. Pracownik oddziału dokonuje sprawdzenia jego poprawności i kompletności. Następnie rejestruje wniosek oraz przeprowadza wstępną analizę zdolności kredytowej klienta, jednocześnie przedstawiając swoją opinię dotyczącą udzielenia (akceptacja) bądź też nie udzielenia (brak akceptacji) wnioskowanego produktu kredytowego. Tylko wniosek zawierający akceptację pracownika oddziału trafia do centrali, do Departamentu Kredytów, w którym pracują analitycy. Zadaniem analityków jest weryfikacja propozycji przedstawionej przez pracownika oddziału.

Efekt weryfikacji jest wydanie decyzji, która może być następująca:

- W pełni pozytywna, gdy w wyniku weryfikacji zdolności kredytowej analityk zgadza się z pracownikiem oddziału odnośnie warunków transakcji tj. kwoty i okresu transakcji, a także proponowanych zabezpieczeń (poręczycieli).
- Nie w pełni pozytywna, gdy w wyniku weryfikacji zdolności kredytowej analityk uzależnia przyznanie wnioskowanego produktu kredytowego od zmiany kwoty kredytu, okresu kredytowania, ustanowienia dodatkowego zabezpieczenia, czyli występuje rozbieżność w stosunku do złożonego przez klienta wniosku.
- Negatywna, gdy w wyniku weryfikacji analityk nie rekomenduje udzielenia wnioskowanego produktu kredytowego - klient nie posiada zdolności kredytowej.

W każdym z tych przypadków wynik weryfikacji trafia do pracownika oddziału. W pierwszym przypadku, po akceptacji przez klienta warunków, pracownik oddziału sporządza, drukuje i podpisuje umowę kredytową oraz dokonuje ewentualnego przyjęcia zabezpieczeń (poręczeń). Podpisane umowy i otrzymane decyzje następnie przekazywane są do Centrum Administracji Kredytów i Rachunków (CAKiR) w celu sprawdzenia poprawności zapisów umowy kredytowej z podjętą decyzją kredytową i dokonania ewidencji w systemie finansowo-księgowym. Po otrzymaniu informacji z CAKiR pracownik oddziału dokonuje uruchomienia środków na rachunek klienta. W drugim przypadku (decyzja nie w pełni pozytywna) decyzja komunikowana jest klientowi, który może przyjąć warunki decyzji (wtedy postępuje się zgodnie z przypadkiem pierwszym), zrezygnować (proces się kończy) lub za pośrednictwem pracownika oddziału odwołać się od decyzji. W tej ostatniej sytuacji wniosek trafia do ponownego rozpatrzenia na poziomie centrali i decyzja podejmowana jest wspólnie przez Dyrektora Sieci Oddziałów oraz Dyrektora Departamentu Kredytów. W przypadku braku porozumienia na tym szczeblu ostateczną decyzję podejmuje Komitet Kredytowy. W trzecim przypadku (decyzja negatywna) klient może albo zrezygnować (proces się kończy) albo odwołać się od decyzji w sposób przedstawiony powyżej.

Pracownik oddziału odpowiedzialny jest za kontrolę poprawności realizacji warunków umowy, w tym zwłaszcza za monitorowanie terminowości spłat kapitału i odsetek. W przypadku, gdy dla danego produktu kredytowego wystąpi opóźnienie w spłacie powyżej 60 dni pracownik oddziału przekazuje sprawę do analityka, który podejmuje decyzję o ewentualnym przekazaniu sprawy do Centrum Windykacyjnego (CW), lub też dalszym monitorowaniu jej przez oddział. W przypadku opóźnienia w spłacie powyżej 90 dni pracownik oddziału przekazuje taką sprawę bezpośrednio do CW.

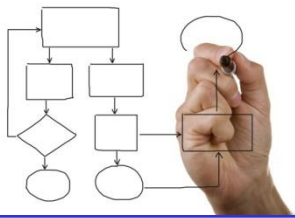


Zadanie

W grupach po 2 osoby:

1. Sporządź opis procesu
2. Określ mierniki/wskaźniki procesu
3. Zweryfikuj prace innego zespołu i porównaj ze swoją

Lp.	Nazwa miernika lub wskaźnika	Formuła	Źródło danych	Uzasadnienie wyboru
1				
2				
3				
4				
n				

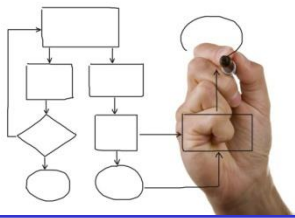


Zadanie domowe

W grupach po max. 3 osoby:

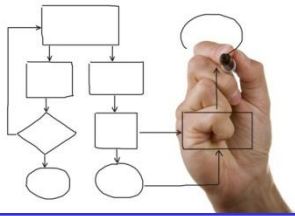
1. Scharakteryzować wybrane procesy (H)
2. Określić miary ich monitorowania (K)

Przynieść prace na ćwiczenia 3



Literatura uzupełniająca

- Marta Piechowiak Zmierzyć swój biznes.
CEO – Magazyn Kadry Zarządzającej,
numer 11/2005



Dziękuję za uwagę