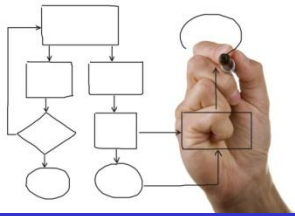


Doskonalenie procesów

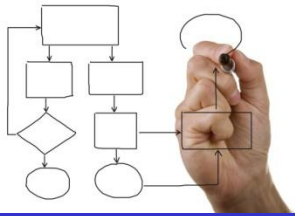
- TO BE (tak będzie)

Ujęcie statyczne



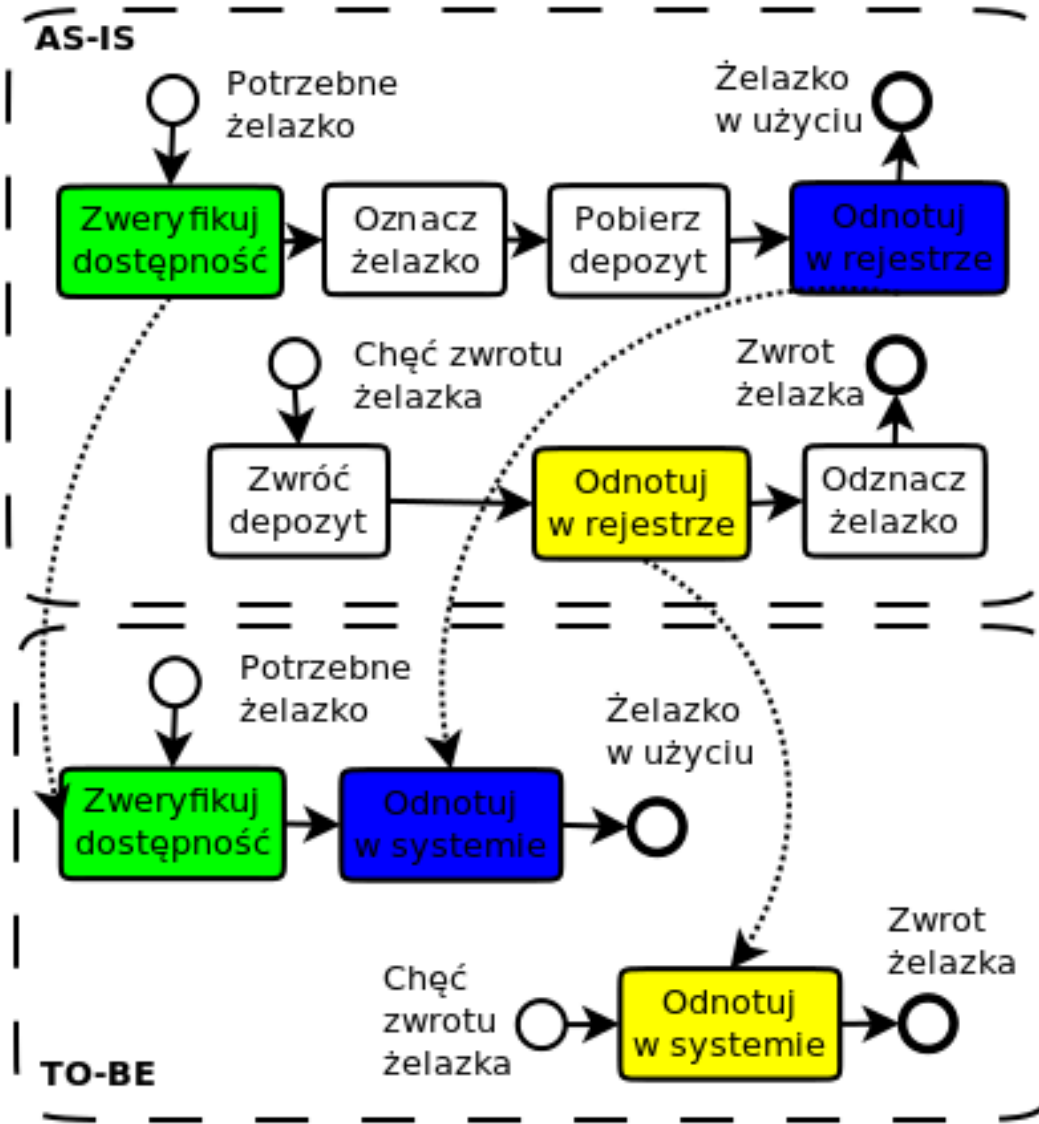
Modelowanie procesów biznesowych

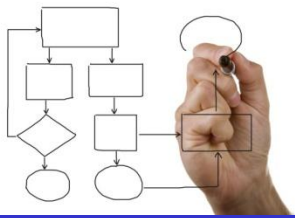
Modelowanie procesów biznesowych (ang. business process modeling) – jest to zbiór czynności wykonywanych przez analityków procesów biznesowych w przedsiębiorstwie. Modelowanie procesów ma na celu ustalenie w jaki sposób działa dana organizacja (tak zwany stan AS-IS) i może służyć do określenia docelowego sposobu postępowania (procesy TO-BE).



Przykład analizy AS IS i TO BE

Podczas wizyty w hotelu, musiałem wypożyczyć żelazko. Udałem się do recepcji. Pytam, czy jest taka możliwość? Padła odpowiedź, że tak, ale trzeba zapłacić depozyt. Powiedziałem ok. Jak się okazało, najpierw trzeba było zapłacić, podać numer pokoju, poczekać na odnotowanie w papierach wypożyczenia żelazka, założenie oznaczenia na żelazku. Potem przy zwrocie żelazka trzeba było złożyć podpis, że nastąpił zwrot depozytu i żelazka. Natomiast przy oddawaniu klucza sprawdzają czy nastąpiło rozliczenie pokoju. Dlaczego wypożyczenia żelazka i jego zwrotu nie odnotują w systemie? Podczas wymeldowania, można byłoby sprawdzić czy nastąpił zwrot żelazka.

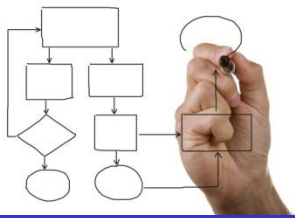




Doskonalenie procesów

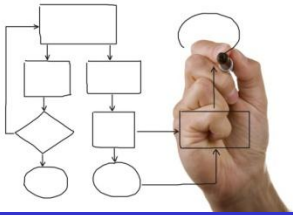
Trzy poziomy doskonalenia procesów:

1. **Doskonalenie (incremental improvement)** - zmiana pojedynczych działań w ramach ustalonego procesu
2. **Przeprojektowywanie (redesign)** – zmiana procesu
3. **Transformacja (rethink)** – zmiana architektury procesów



Przeprojektowanie

1. Dlaczego dany krok jest ważny dla procesu?
2. Co się stanie jeżeli nie wykonamy danego kroku?
3. Czy miałyby sens, gdyby inny uczestnik procesu go wykonał?
4. Czy istnieją procedury lub regulacje, których wymaga dany krok do wypełnienia przez tego uczestnika?
5. Jeżeli procedury decydują o pełnym wykonaniu kroku, czy mogą zostać zmodyfikowane?
6. Jeżeli krok zostanie zautomatyzowany, co jeszcze musi zostać wykonane, aby mieć pewność, że krok jest poprawnie zakończony?

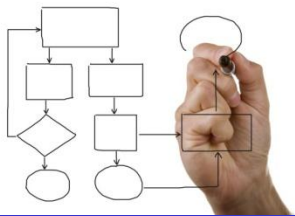


Przypadek: Zakup na kredyt kupiecki

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.

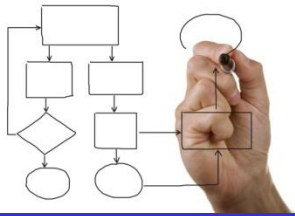
Przy każdorazowym zamówieniu w firmie mają miejsce następujące czynności:

1. Dział sprzedaży przyjmuje i kompletuje zamówienie (1godz), po określeniu jego treści przekazuje do Działu kredytów i fakturowania (KiF).
2. 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
3. Jeśli klient jest wiarygodny przechodzi się do fazy realizacji. Przebiega ona dwutorowo.
 - Produkcja i wysyłka produktu
 - Przygotowanie i wysyłka faktury
4. 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
5. 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).



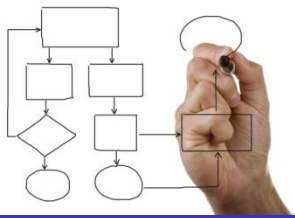
Zadanie

- W grupach 2 osobowych:
 - zidentyfikuj działania do doskonalenia
 - Narysuj udoskonaloną mapę procesów
 - Zweryfikuj prace innej grupy i przedyskutuj wasze pomysły



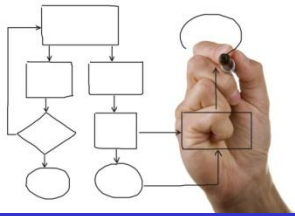
Zadanie domowe

Narysuj udoskonaloną mapę procesów



Literatura uzupełniająca

- Brad Power, Kiedy doskonalenie procesu jest istotne z punktu widzenia strategii? Harvard Business Review Polska
- Waldemar Bojar, Jan Leszczyński, 2013: Doskonalenie procesów logistycznych w wybranym przedsiębiorstwie (studium przypadku). Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, Konferencja Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji, Zakopane 2013



Dziękuję za uwagę