

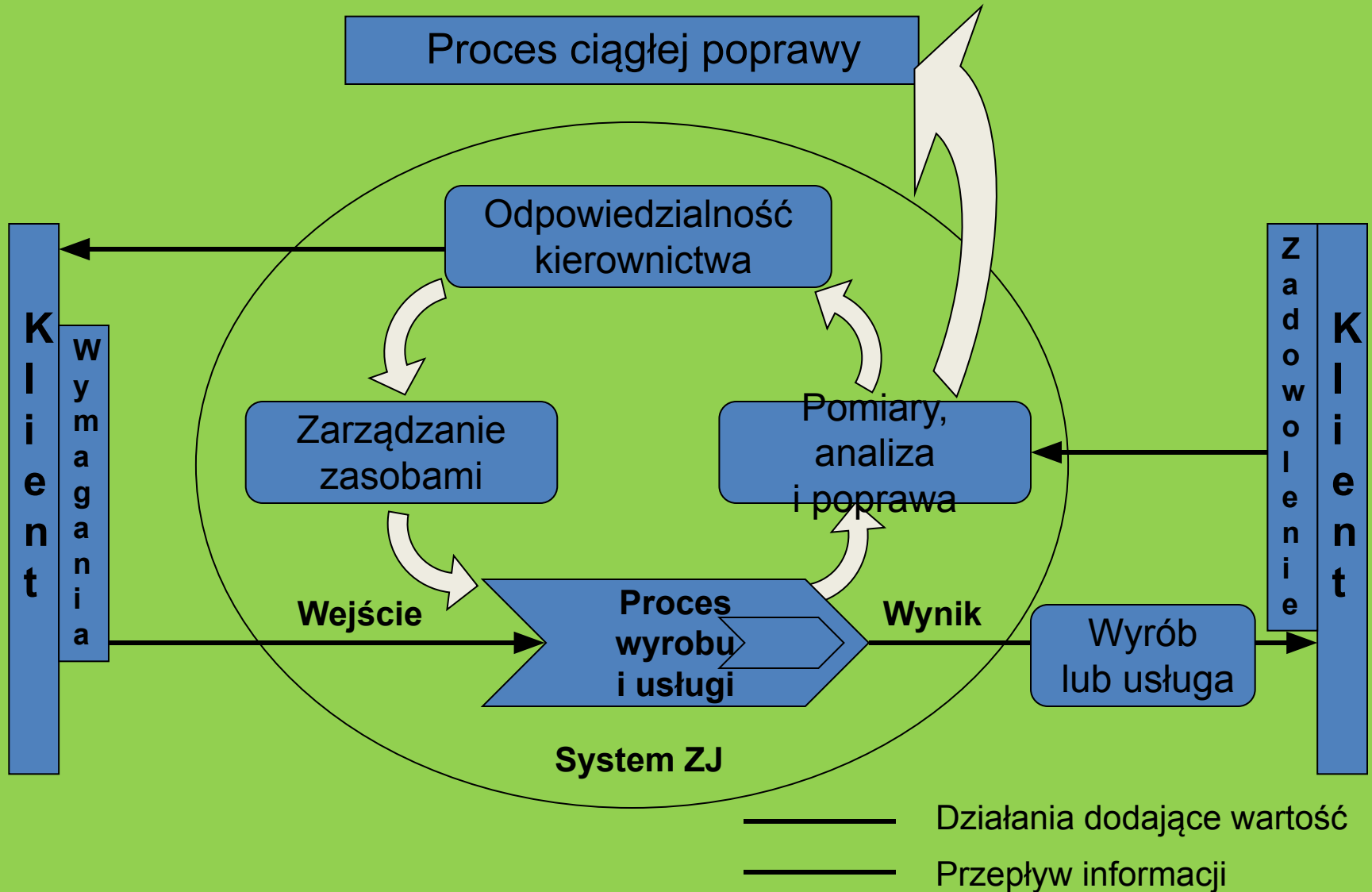
Logistyka w przedsiębiorstwie

PODEJŚCIE PROCESOWE W ZARZĄDZANIU W PRZEDSIĘBIORSTWACH

PODEJŚCIE PROCESOWE W ZARZADZANIU

Podejście procesowe - (orientacja procesowa)
ukierunkowanie na procesy zachodzące
wewnątrz organizacji

Model podejścia procesowego



Zarządzanie procesowe – zarządzanie zorientowane na zarządzanie procesami a nie funkcjami

Zarządzanie procesowe

- ***Zarządzanie procesowe to sposób postępowania oparty na analizie i doskonaleniu procesów zachodzących w firmie***
- Aby możliwa była realizacja podejścia procesowego niezbędna jest znajomość następujących zagadnień:
- Które procesy występują przed lub po rozpatrywanym procesie?
- Jakie są procesy nadrzędne/podprocesy?
- Czy są równoległe procesy lub ich wycinki?
- Kim są klienci?
- Jakie są życzenia /wymagania klientów?
- Jak proces jest zdefiniowany/opisany?
- Jak proces jest mierzony?
- Jakie są wyniki procesu?
- Czy wyniki procesu odpowiadają wymaganiom klienta?
- Czy występują szczególne czynniki ryzyka w procesie?
- Czy proces jest zorganizowany jako pętla sprzężenia zwrotnego?
- Jak proces jako całość jest doskonalony?

Zarządzanie procesowe

Powiązania procesów

Aby organizacja mogła efektywnie funkcjonować, musi:

- ➡ zidentyfikować liczne powiązane ze sobą procesy
- ➡ zarządzać nimi

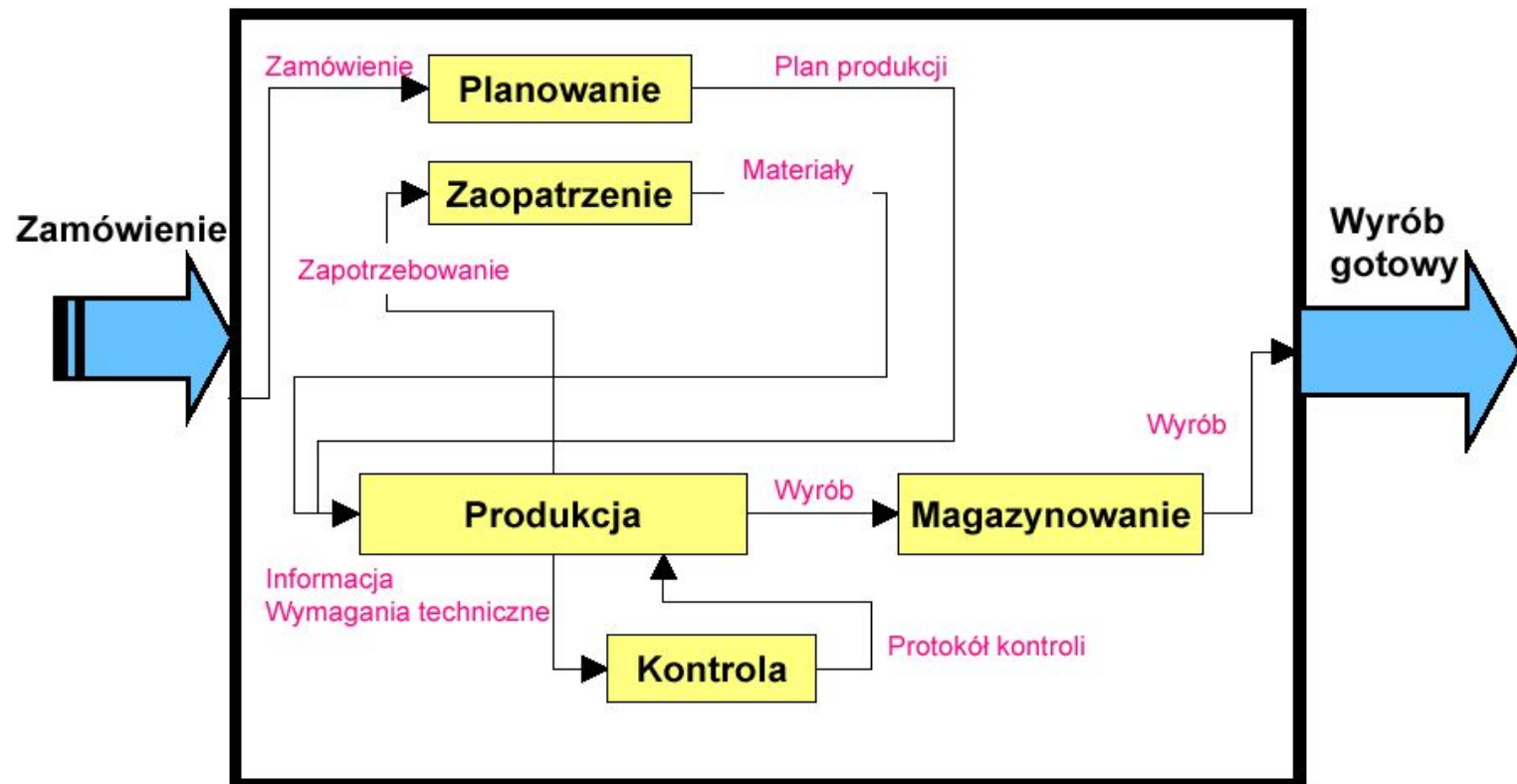
Procesy mogą łączyć się ze sobą:



Zarządzanie procesowe

Procesy w organizacji (przykład)

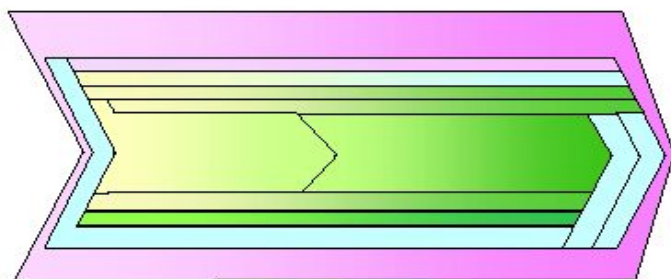
Organizacja (przedsiębiorstwo produkcyjne)



Zarządzanie procesowe

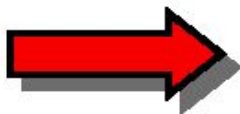
Podejście procesowe tylko wtedy będzie miało sens, kiedy każdy z procesów zachodzących w firmie będzie ściśle zdefiniowany

Struktura poszczególnych procesów



3. Produkcja i zakupy

- 3.1 Zakupy
- 3.2 Logistyka
- 3.3



Struktura opisu (dla wszystkich procesów)

Cel procesu

Opis procesu

- zakresy odpowiedzialności
- założenia (wejście)
- kroki procesu
- wyniki

Terminologia i skróty

Dokumenty związane

Rodzaje procesów

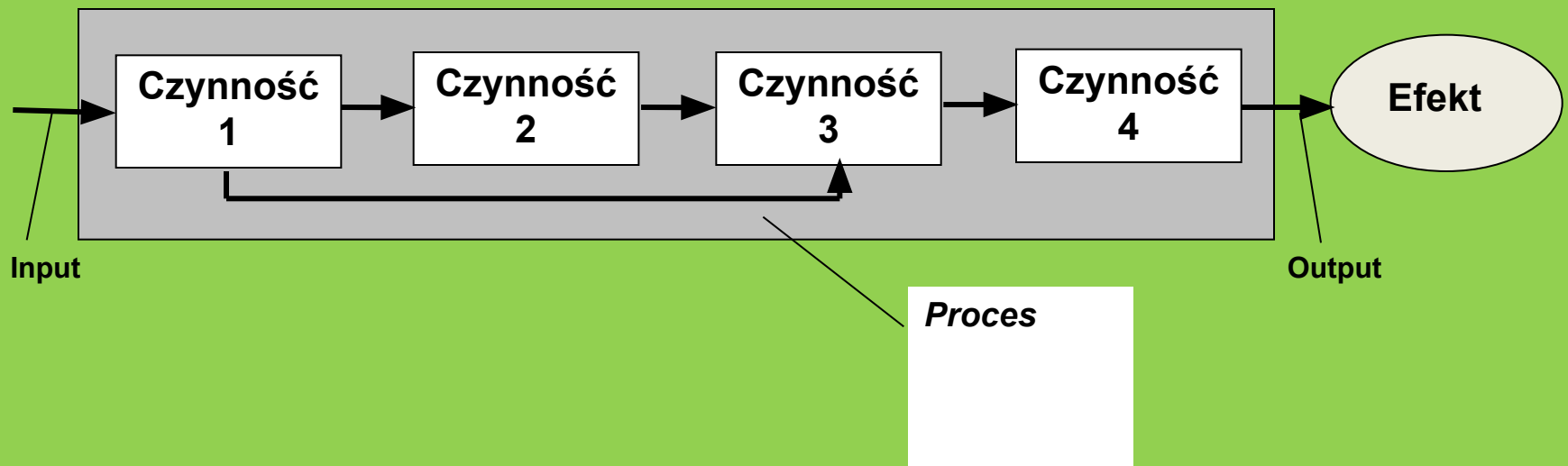
Ze względu na tworzenie wartości dodanej dla klienta wyróżnia się:

- **procesy tworzące wartość dodaną**
(zaspokajające potrzeby i oczekiwania klienta, za które jest on gotów zapłacić)
- **procesy nie tworzące takiej wartości**

Proces

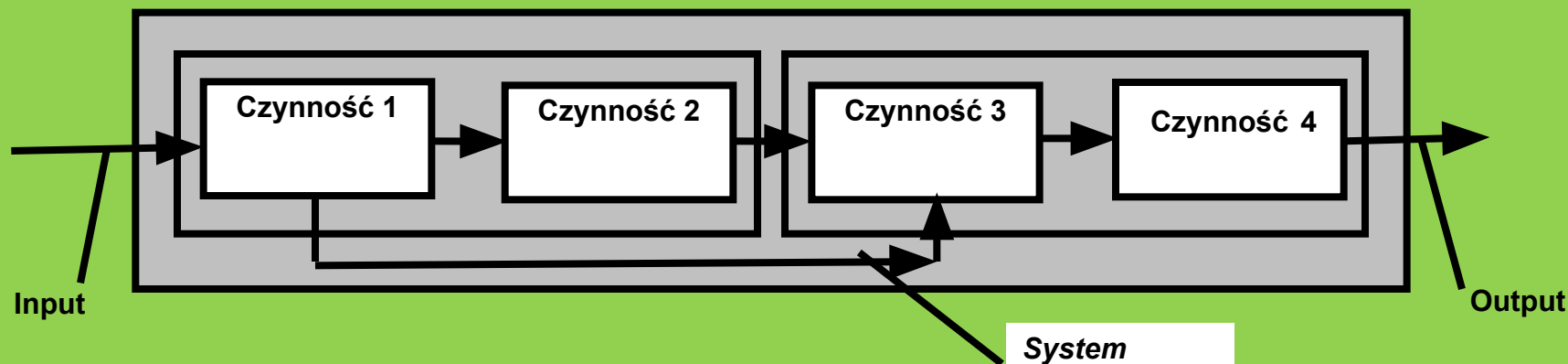
Proces to zestaw logicznie powiązanych i uporządkowanych zadań lub czynności, wykonywanych w celu osiągnięcia określonego efektu biznesowego (wyrób, usługa) *[wg słownika APICS]*

Efekt może mieć charakter materialny, informacyjny lub pieniężny



Struktura procesu

Struktura procesu: zestawienie etapów czynności i powiązań – relacji między nimi



Złożoność i zakres procesu

Złożoność procesu: ile czynności lub etapów wchodzi w skład procesu

Zakres procesu: przez ile działów przechodzi linia procesu

PROCES

Przebieg następujących po sobie działań podejmowanych w określony sposób i prowadzących do osiągnięcia pewnego efektu

Proces to stałe działanie lub seria działań - operacji

Proces obejmuje nakłady (rzeczowe, kapitałowe, ludzkie), działania transformacji oraz efekty (wyroby lub usługi)

Proces określa wszystko, co przekształca, przekazuje czy przetwarza nakład pracy i środków prowadząc do osiągnięcia efektu

Podstawowe podejście w usprawnianiu procesów:

1. Zrozumieć przebieg procesów i zidentyfikować czynności rzeczywiście przebiegające w cyklu realizacji zamówienia
2. Rozpoznać te czynności, które nie przyczyniają się do osiągnięcia ostatecznego wyniku (czynności nie dodające wartości do produktu)
3. Redukcja lub eliminacja działań nie wnoszących wartości do produktu

Procesy logistyczne

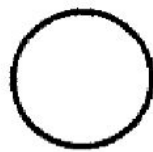
Procesy logistyczne - procesy związane z przepływem materiałów, produktów, towarów, dóbr oraz informacji i pieniędzy dotyczących tego przepływu

- Proces realizacji zamówienia
- Procesy OtD (*Order to Delivery* - proces od przyjęcia zamówienia do dostawy produktu do klienta)
- Proces produkcyjny
- Procesy dostawy materiałów, towarów
- Proces fakturowania

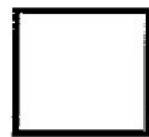
Analiza procesu

Wykres przebiegu, mapa, karta

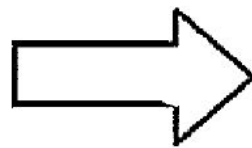
Stosowane oznaczenia w kartach przebiegu procesu



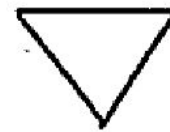
Operacja
technologiczna



Operacja
kontroli



Operacja
transportu



Operacja
składowania



Przestój

Złożoność i zakres procesu

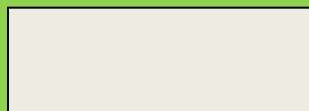
Złożoność procesu: ile czynności lub etapów wchodzi w skład procesu

Zakres procesu: przez ile działów przechodzi linia procesu

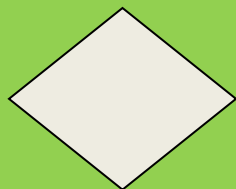
Tworzenie wykresów przebiegu procesów



Początek/koniec



Zadanie/czynność



Moment podejmowania decyzji



Kierunek i kolejność przebiegu
czynności

Proste symbole używane w wykresach chronologicznych

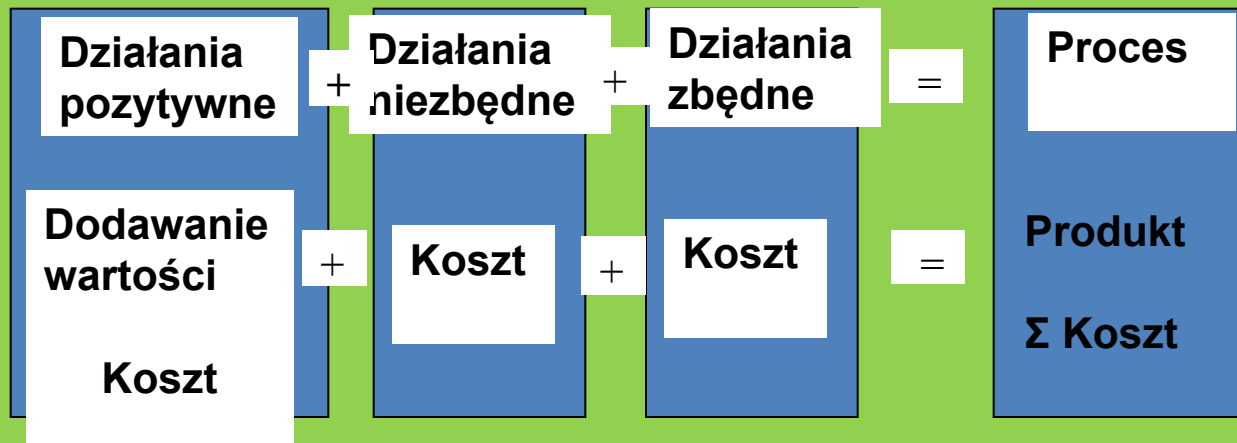
Rodzaje procesów logistycznych (w aspekcie biznesowym)

- **Wykonawcze, kluczowe procesy** – obejmują czynności dodawania wartości np. produkowanie, świadczenie usługi
- **Wspierające, pomocnicze procesy** – obejmują czynności niezbędne dla efektywnego przebiegu procesów wykonawczych np. ocenianie dostawców, planowanie sprzedaży i produkcji
- **Rozwojowe procesy** – służą zwiększaniu efektywności procesów wykonawczych i rozwojowych np. projektowanie nowych wyrobów, szkolenie pracowników

PROCESY KLUCZOWE

Procesy kluczowe – procesy, które bezpośrednio tworzą wartość dla klienta

Na proces kluczowy składają się działania związane z dodawaniem wartości i ponoszeniem kosztów oraz działania lub brak działań (np. oczekiwanie) związane tylko z ponoszeniem kosztów



Tworzenie wartości – część procesu za którą klient gotów jest zapłacić

Procesy logistyczne



Procesy mogą obejmować różne funkcje i organizacje

Pojedynczy obszar funkcjonalny nie ma kompletnego obrazu przebiegu procesu i nie może kompleksowo jego kontrolować

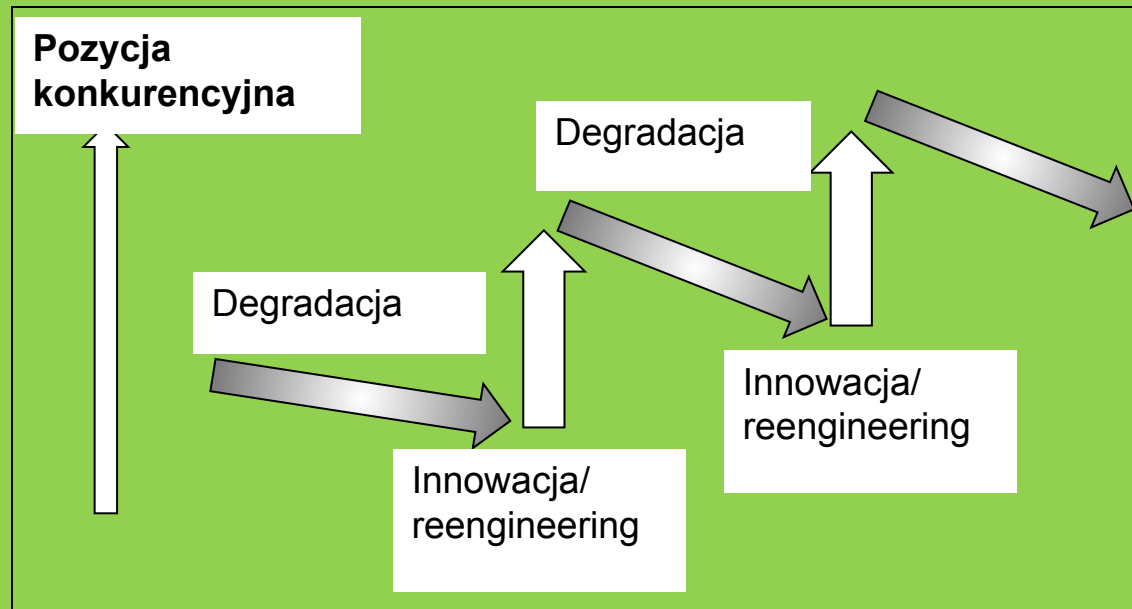
Wdrożenie efektywnych procesów wymaga uwzględnienia perspektywy wielu różnych obszarów funkcjonalnych aby uzyskać logiczny obraz przepływu czynności składających się na proces

Usprawnianie procesów biznesowych - logistycznych

Rodzaje podejść w usprawnianiu procesów:

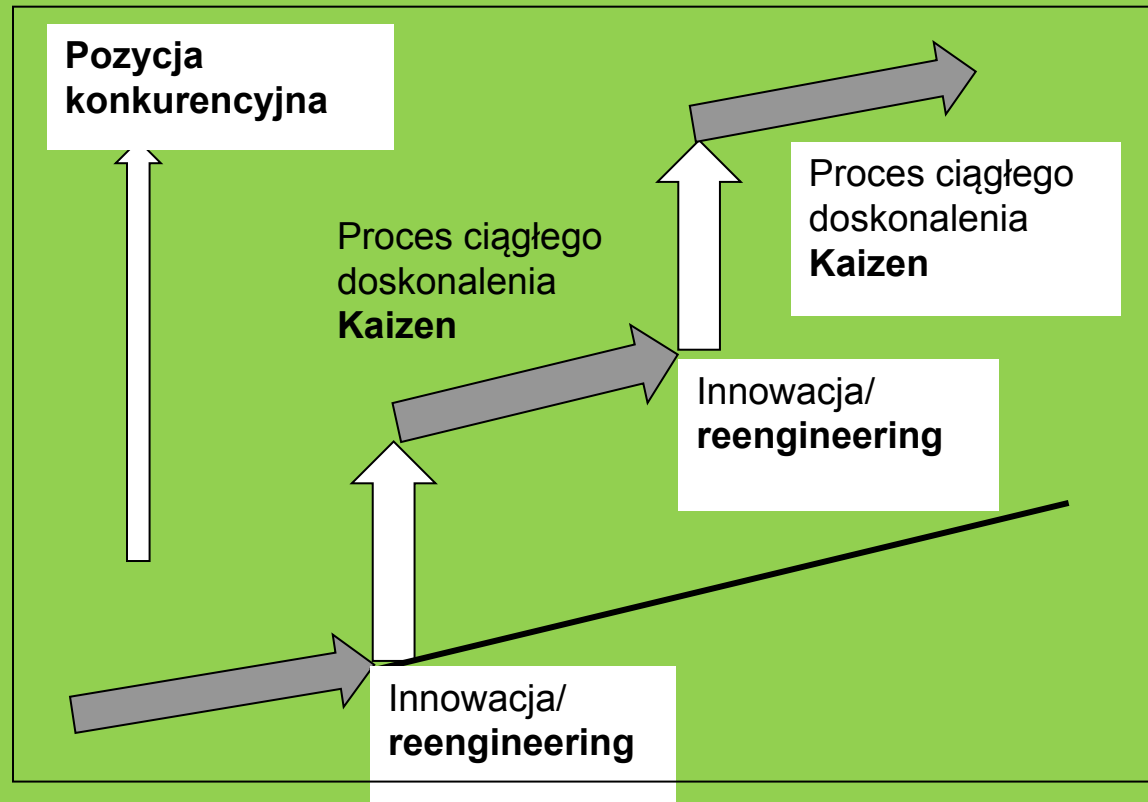
1. Ciągłe doskonalenie
2. Reengineering procesów biznesowych (*Business Process Reengineering*)

Reengineering procesów biznesowych



Ciągłe doskonalenie procesu

Kaizen + Reengineering procesów biznesowych



Analiza procesów logistycznych

- Zrozumienie procesów biznesowych
- Rozpoznanie strat w procesie
- Kreatywna analiza prowadząca do wygenerowania koncepcji usprawnień

Metody analizy procesów

Sposoby zrozumienia aktualnie funkcjonujących procesów:

Opracowanie wykresów – graficzne odwzorowanie procesów w taki sposób, który pozwala prześledzić i zrozumieć ich przebieg

Metody analizy procesów

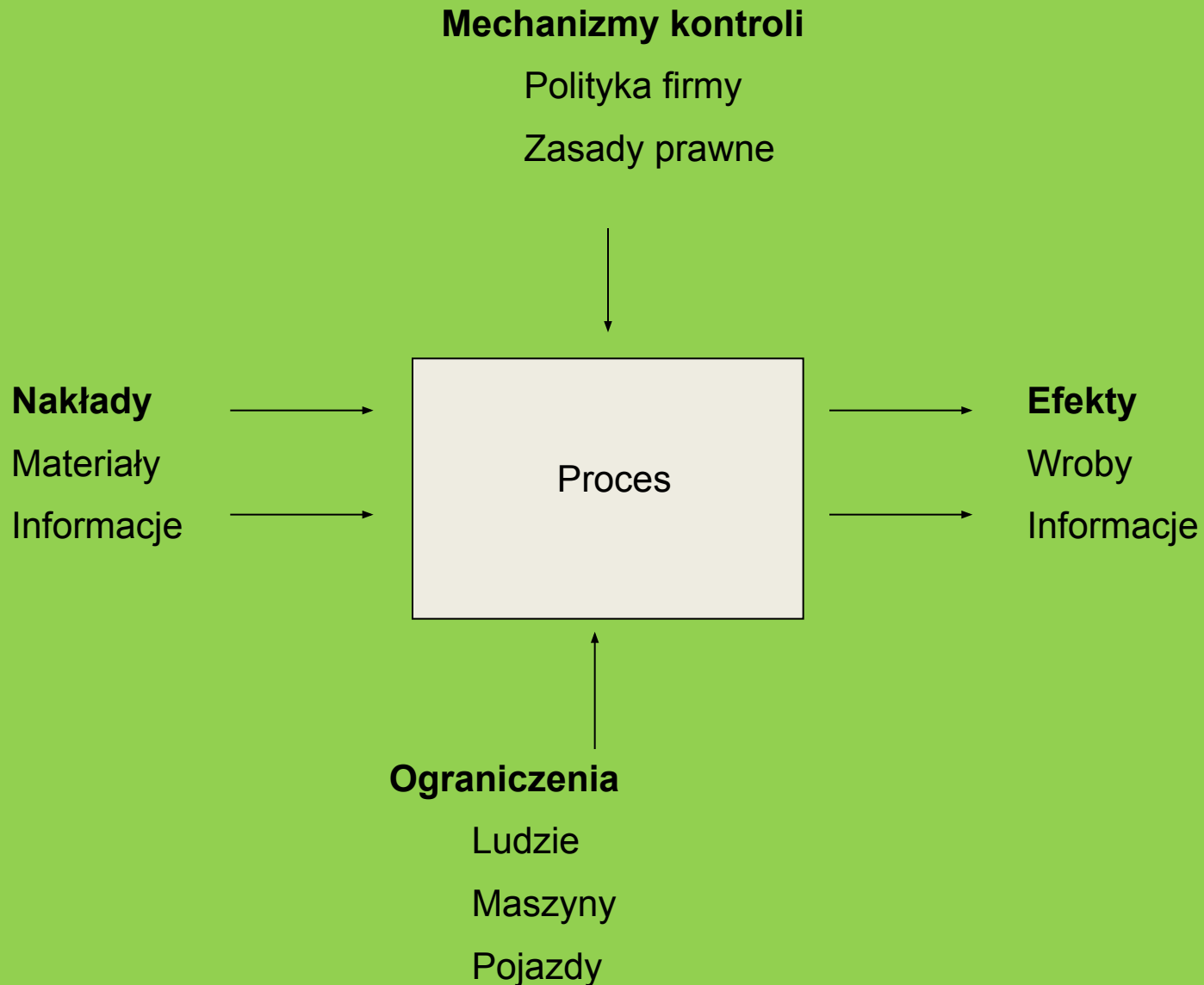
Wykresy przebiegu procesów:

- Wykresy chronologiczne
- Wykresy przebiegu procesu wg standardu IDEF0
- Wykresy przebiegu procesu wg standardu *ASME* (*American Society for Mechanical Engineers – Amerykańskie Towarzystwo Inżynierów Mechaników*)
- Wykresy strumienia wartości – mapowanie strumienia wartości wg standardu *Lean Manufacturing*

Informacje dotyczące każdego etapu procesu

- **Czasy realizacji** – jak długo trwa cały proces, ile czasu trwa każda czynność, jak długie są przerwy między czynnościami?
- **Relacje między czynnościami** – czy wykonanie określonej czynności zależy od wyników innej czynności?
- **Kto i co wykonuje dane czynności?**
- **Miejsca problemowe** – które czynności są brudne, trudne, lub niebezpieczne oraz te które wykazują problemy?
- **Dodawanie wartości** – czy dana czynność dodaje wartość, czy jedynie zwiększa koszt?

Wykres przebiegu procesu wg standardu IDEF0



Wykresy przebiegu procesu wg standardu **ASME**

(American Society for Mechanical Engineers – Amerykańskie Towarzystwo Inżynierów Mechaników)

Karta przebiegu procesu								
Czynność	Ⓥ	◯	◻	⇒	▽	D	Czas	Uwagi
Czynność 1					●			
Czynność 2	●							
.....				●				
.....		●						
.....						●		
.....					●			
Czynność n				●				



Operacja - Czynność dodająca wartość



Czynność nie dodająca wartość



Kontrola jakościowa lub ilościowa



Transport - Ruch ludzi, materiałów, dokumentów



Składowanie



Przestój