



# Transformacja firmy

Tworzenie wzajemnie uzupełniającego się systemu,  
złożonego z procesów

Patryk Cichorczyk

# System

Zbiór powiązania ze sobą elementów, realizujących pewien określony cel.

Wymagania systemowości:

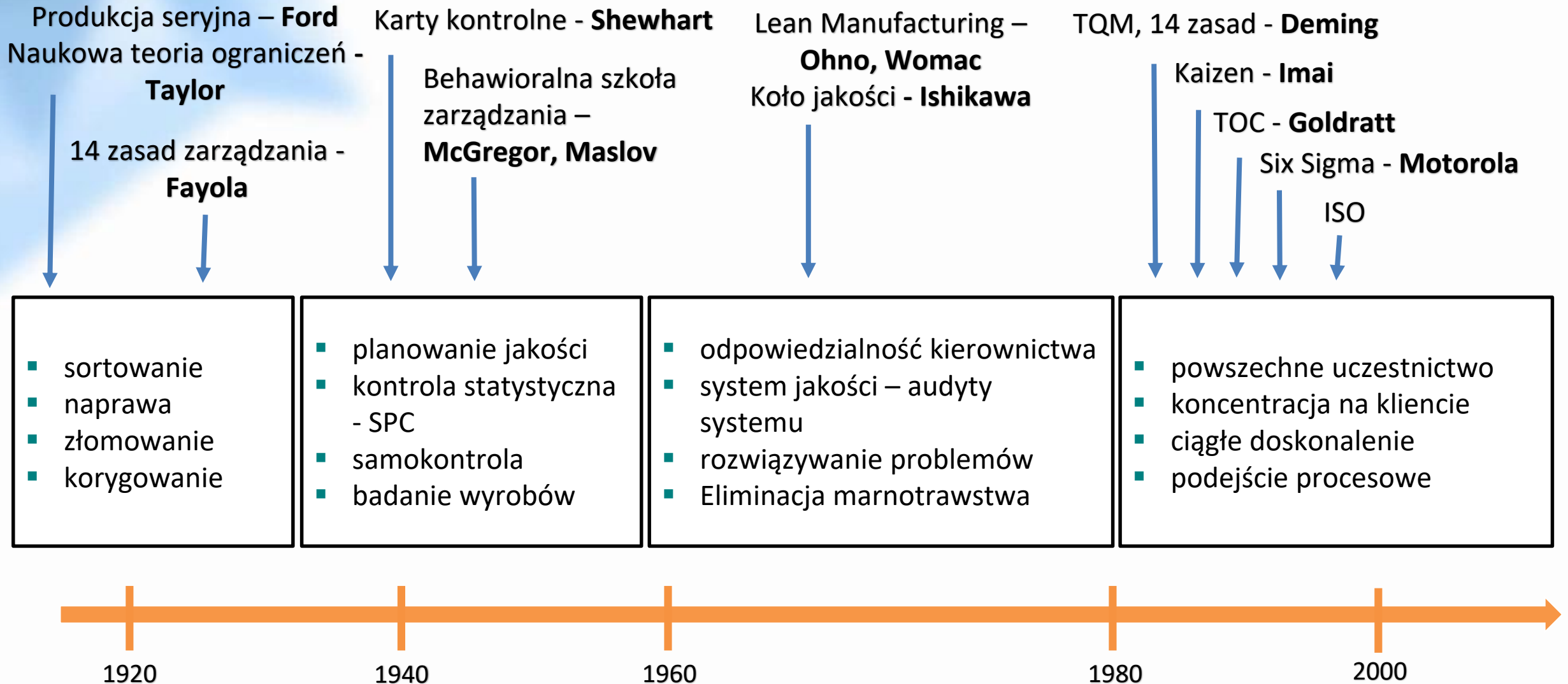
- Uporządkowanie
- Spójność
- Granice
- Oddziaływanie z otoczeniem
- Zdolność do osiągnięcia celu



Może składać się z podsystemów.

**System operacyjny** jest to zbiór procesów połączonych ze sobą w taki sposób, aby prowadzić do osiągnięcia zysku oraz stabilnego rozwoju.

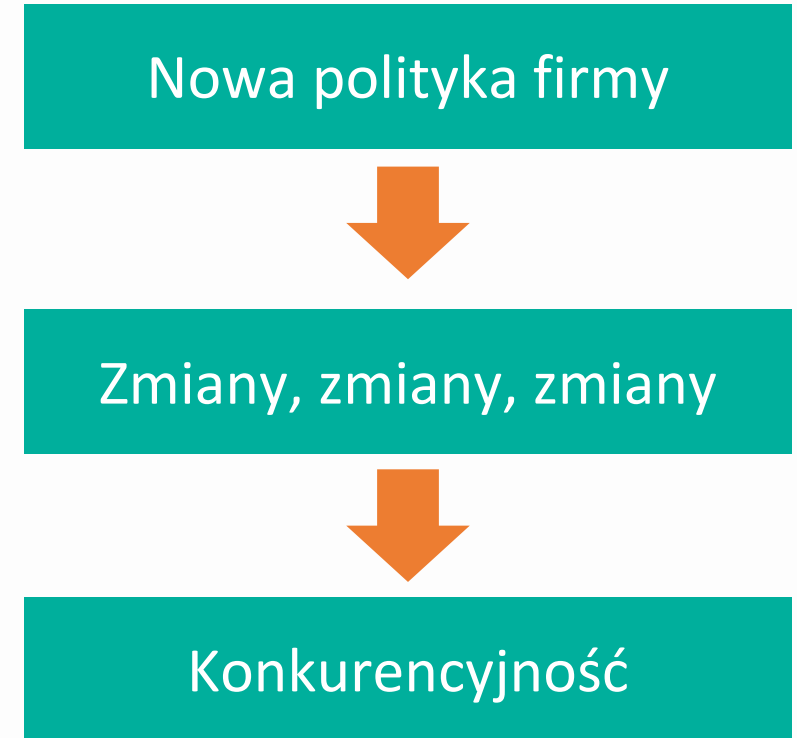
# Powstawanie systemów



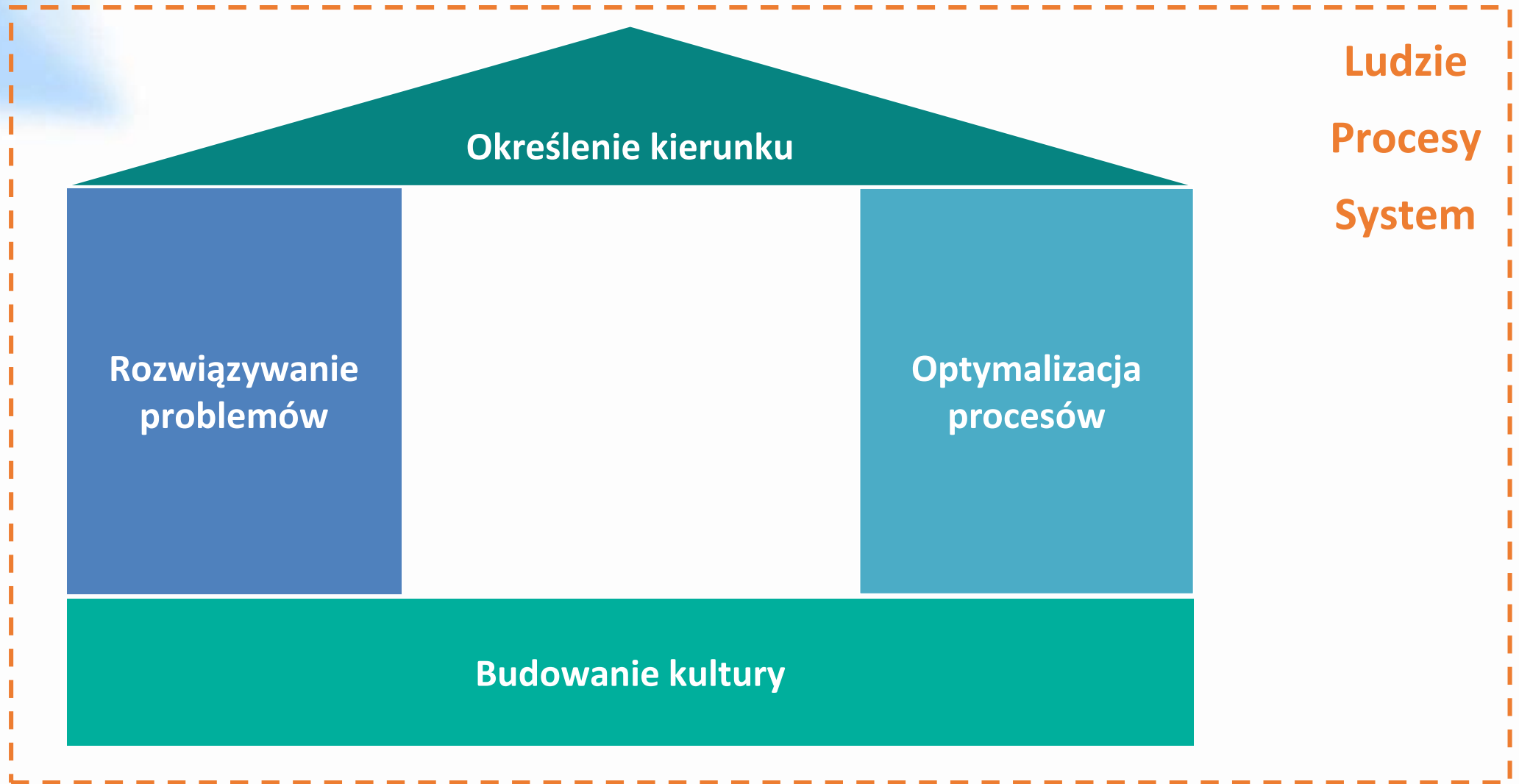
# System Lean

## System Lean jest:

- Zorientowany na proces
- Kierowany w oparciu o dane i fakty
- Skoncentrowany na kliencie
- Kierowany w sposób metodyczny do zamknięcia różnic pomiędzy aktualnymi wynikami a tym czego oczekuje klient
- Używany do poprawy wyników biznesowych

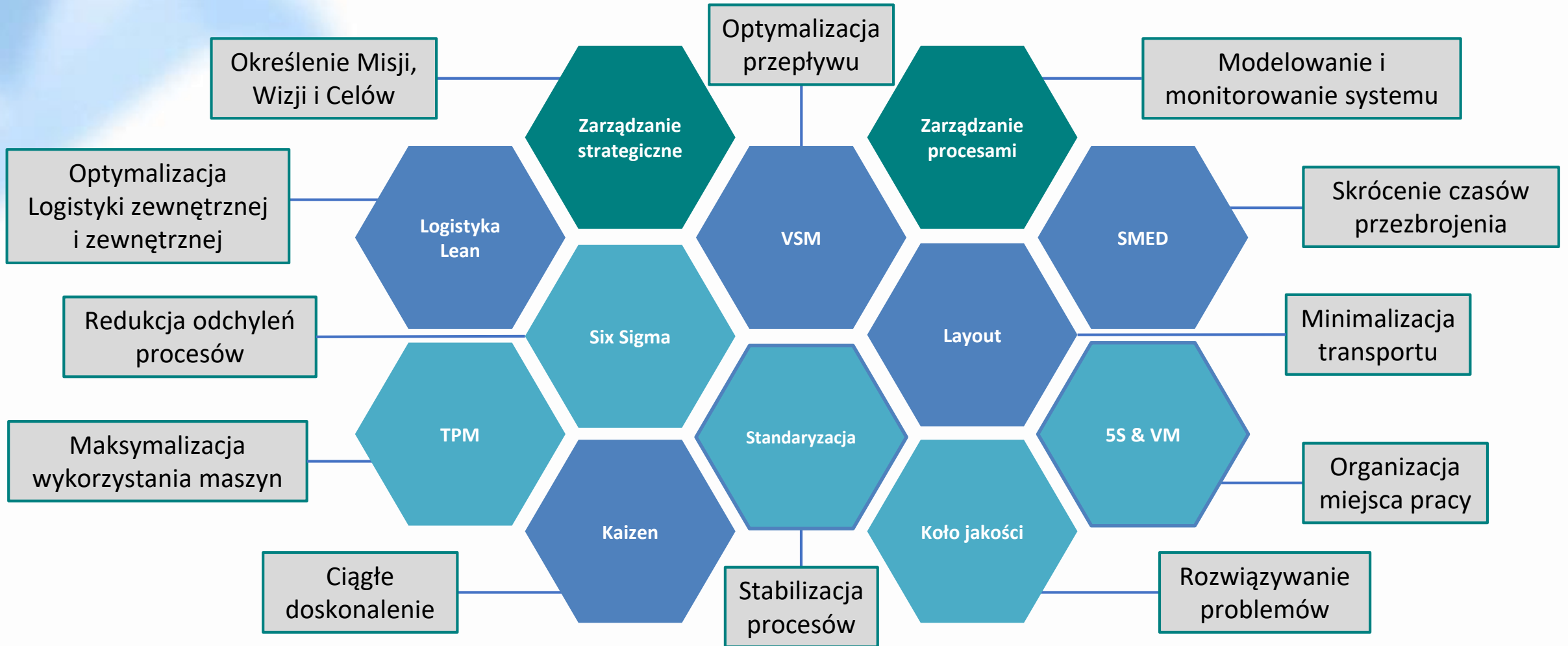


# Cele



# Narzędzia Systemu Lean

## Zbiór narzędzi wchodzących w skład Systemu



# Obszar działań

---

**Firma to ludzie**, których działania wpływają na jej ogólną efektywność.



**Ludzie** to wiedza, umiejętności oraz nawyki



**Główny obszar działań**

Praca nad ludźmi, dająca im wiedzę, umiejętności oraz kształtująca ich nawyki poprzez ciągłą zmianę i wdrażanie bardziej efektywnych procesów.



**Zmiana Kultury**

# Przykładowe wdrożenie

## Zarządzanie procesami

- Produkcja pod zamówienie
- Niestandardowe produkty
- Ilość pracowników – około 100 osób
- Procesy
  - Cięcie
  - Hartowanie
  - Laminowanie itp.



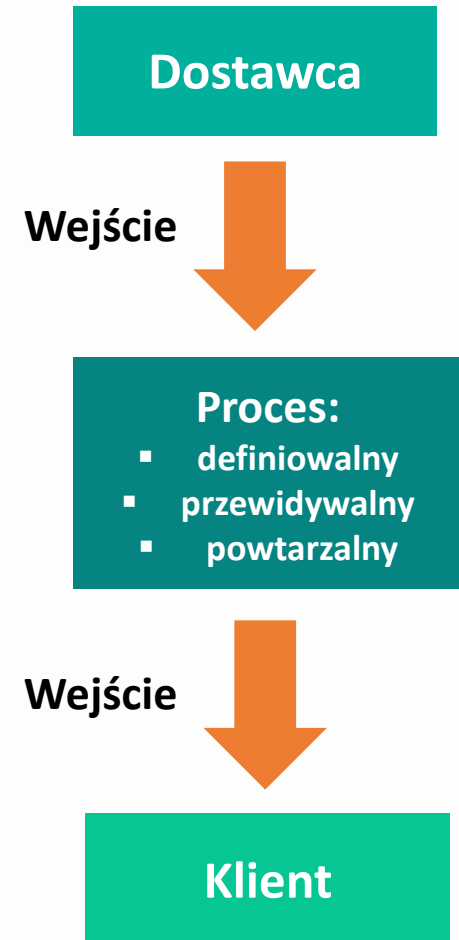


# Określenie kierunku

## Zarządzanie procesami

### Zrealizowane działania:

- Zdefiniowanie klientów
- Zdefiniowanie procesów
- Określenie właścicieli
- Określenie ważności każdego z procesów
- Wdrożenie wskaźników
- Cykliczna analiza otrzymanych wyników
- Optymalizacja procesów - kluczowość

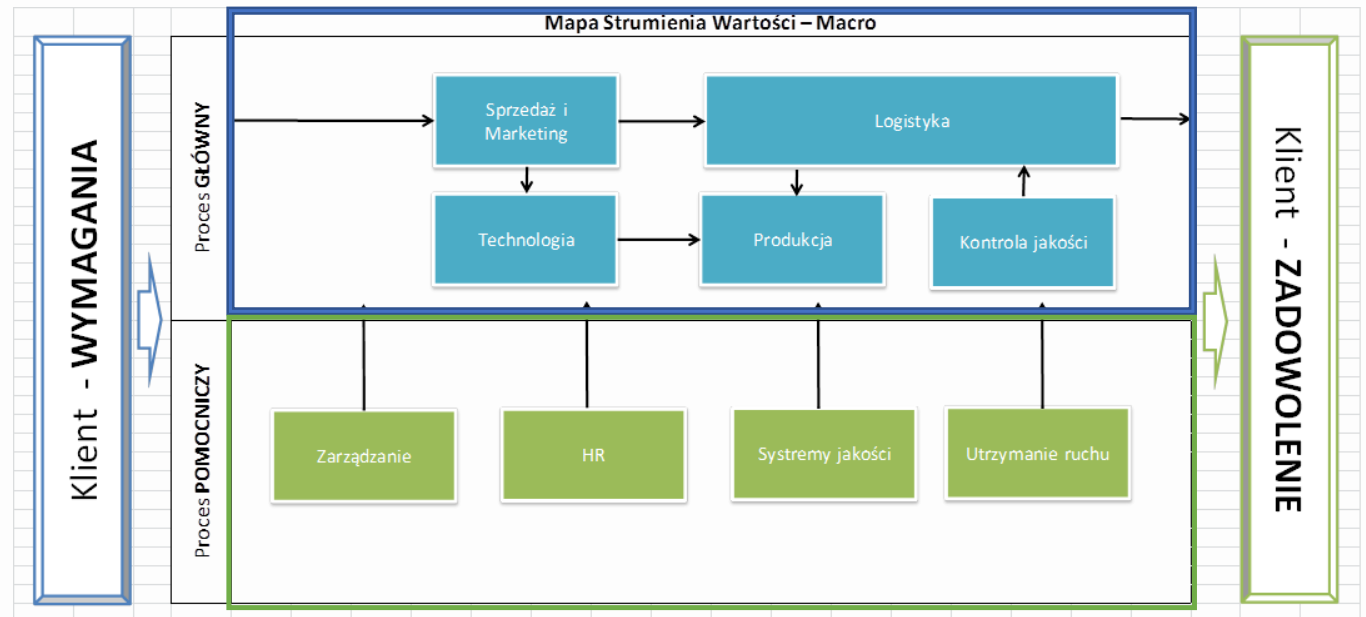


# Określenie kierunku

## Definiowanie klientów

Stworzenie schematu przepływu głównego strumienia wartości poszczególnych klientów .

- Klienci zewnętrzni
- Klienci wewnętrzni
- Procesy główne i pomocnicze
- Przepływ Strumienia Wartości



# Określenie kierunku

## Identyfikacja procesów i określenie właścicieli

Zdefiniowanie wszystkich procesów które występują w każdym dziale.

Burza mózgów



Zdefiniowanie procesów



Zdefiniowanie właścicieli

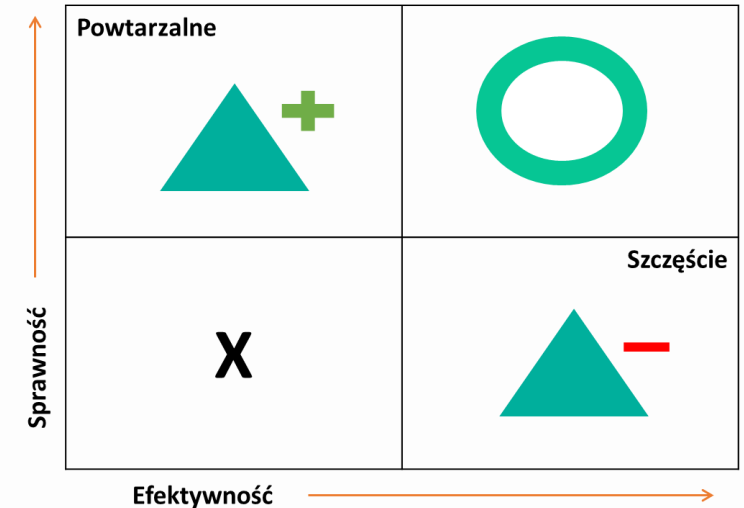
Właściciele działów – proces lvl 1			Właściciele procesów – proces lvl 2	
↓	Właściciel działu	Działy	Procesy	Właściciel procesu
		01_Sprzedaż	Tworzenie planu sprzedażowego - określanie celów	
			Wyszukiwanie klientów	
			Obdzwonka	
			Mailing	
			Obsługa klienta	
			Ofertowanie	
			Raportowanie akcji	
			Monitorowanie płatności	
			Spotkania sprzedażowe	
			Udział w targach	
			Udział w szkoleniach	
			Archiwizacja korespondencji	
			02_Przygotowanie produkcji	
		Konsultacje ze sprzedawcami		
		Zlecanie produkcji		
		Fakturowanie zaliczkowe/proforma/końcowe		
		Archiwizacja korespondencji		
		Wystawianie deklaracji		

Przekazanie procesów właścicielom - kontrolować wyniki procesu oraz optymalizacja poprzez Mapowanie strumienia wartości i Standaryzację.

# Określenie kierunku

## Ważność procesów

- Określenie kryteriów oceny
- Ocena każdego z procesów na bazie wyznaczonych kryteriów
- Określenie kluczowych procesów – przypisanie wskaźników
- Określenie planu optymalizacji procesów



Dział	Procesy	Właściciel	Kryteria oceny					Ważność
			Jakość	Pracochłonność	Zadowolenie zespołu	Rozwój	Finanse	
			33%	17%	8%	18%	23%	
Usługi	Transformacja	PC	H	H	M	H	H	58,3
Rozwój i standaryzacja	Opracowywanie i aktualizacja Standardów	PC	H	H	H	H	M	55,3
HR	Szkolenie i wdrażanie konsultantów	PG	H	H	H	H	M	55,3
Sprzedaż	Ofertowanie	KP	M	H	L	M	H	46,4

# Określenie kierunku

## Wdrożenie wskaźników

### Lead Time

#### Lista zleceń

Data przyjęcia zlecenia

Lp	Klient	Numer zlecenia	Usługa	Opis - typ szyby	Ilość	Data zamówienia /Włata	Termin planowany	Proces 1	Proces 2	Proces 3	Proces 4	Proces 5	Proces 6	Proces 7	Proces 8	Proces 9	Proces 10	Proces 11	Proces 12	Proces 13	Zrealizowane	
5958	Klient 1	59581804		Opis 1	11	2018-04-03	2018-04-13	Z	N	N	N	Z	N	P	N	Z	N	N	P	N		W trakcie
5959	Klient 2	59591804	x	Opis 2	68	2018-04-03	2018-04-10	N	N	N	N	N	N	N	P	N	PP	N	N	N	N	Po terminie
5960	Klient 3	59601804	x	Opis 3	50	2018-04-03	2018-04-10	N	N	N	N	N	N	N	N	N	PP	N	N	N	N	Po terminie
5961	Klient 4	59611804	x	Opis 4	10	2018-04-03	2018-04-06	N	N	N	N	N	N	N	N	N	Z	N	N	N	N	Zrealizowane
5962	Klient 5	59621804	x	Opis 5	11	2018-04-03	2018-04-04	N	N	N	N	N	N	N	N	N	Z	N	N	N	N	Zrealizowane

#### Przykłady wdrożonych wskaźników:

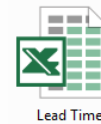
- Koszt reklamacji
- Efektywność procesów
- OEE
- OTD
- EBIT
- Efektywność Ofertowania
- Realizacja planu sprzedażowego
- Rotacja zapasami

Data przyjęcia na produkcję

#### Plan produkcji

Data realizacji

Kolumna1	Numer zlecenia	Ilość sztuk	Planowany termin	Data wejścia na produkcję	Proces 1	Proces 2	Proces 3	Proces 4	Proces 5	Proces 6	Proces 7	Proces 8	Proces 9	Proces 10	Proces 11	Proces 12	Przyczyna opóźnienia	Zakończenie zlecenia	Data wykonania	Data wysyłki
2054	2087	22471702	1	2017-03-03	2017-02-28	Z	Z	N	Z	N	N	N	Z	N	Z	N		Zrealizowane	2017-03-03	2017-03-03
2055	2088	22561702	13	2017-03-03	2017-02-28	N	N	N	N	N	N	N	Z	N	N	N		Zrealizowane	2017-03-03	2017-03-06
2056	2089	22451702	7	2017-03-02	2017-02-28	Z	Z	N	Z	N	Z	N	Z	N	N	Z		Zrealizowane	2017-03-03	2017-03-06
2057	2090	22611702	1	2017-03-07	2017-03-01	Z	N	N	Z	N	N	N	Z	N	N	N		Zrealizowane	2017-03-06	2017-03-06
2058	2091	22651703	78	2017-03-02	2017-03-01	N	N	N	N	N	N	N	Z	N	N	N		Zrealizowane	2017-03-03	2017-03-02
2059	2092	22571702	3	2017-03-09	2017-03-01	N	N	N	N	N	N	N	Z	N	N	N		Zrealizowane	2017-03-16	2017-03-17



Lead Time

Średni czas - Przygotowanie												
Średnia z LT - przygo Mie												
Rok	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2017	5,08	5,21	3,99	3,67	3,85	4,89	5,75	4,37	5,26	4,03	3,46	3,53
2018	2,95	2,61										

# Określenie kierunku

## Zarządzanie procesami

### Korzyści:

- Poznanie i zrozumienie całego systemu
- Poznanie zależności między procesami
- Wyklarowanie ról i obowiązków pracowników
- Maksymalizacja efektywności optymalizacji procesów
- Praca oparta na danych w postaci cyklicznie aktualizowanych wskaźników
- Szybka weryfikowanie oraz reakcja na problemy

**Zintegrowanie Celów KPI z  
Planem Strategicznym dla  
poszczególnych działów**



**Hoshin Kanri**

# Optymalizacja procesów

## Przygotowanie produkcji

### Określenie procesu

Proces kluczowy



**Przygotowanie produkcji**

### Analiza procesu

- Stworzenie Mapy Stanu Obecnego
- Zaprojektowanie Mapy stanu przyszłego

### Zdefiniowanie i wdrożenie działań

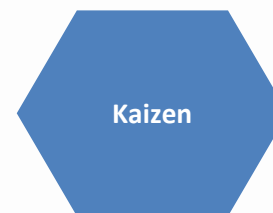
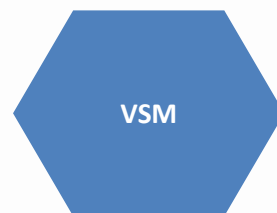
- Ujednolicenie informacji przekazywanych do przygotowania produkcji
- Automatyzacja zlecenia produkcyjnego - narzędzie
- Ujednolicenie rysunku technicznego

### Standaryzacja rozwiązań

- Ofertowanie
- Przygotowanie produkcji

Śledzenie postępów na bazie wskaźników dotyczących danego procesu – Lead Time – Ilość błędów w trakcie procesu

### Wykorzystane narzędzia



# Rozwiązywanie problemów

## Optymalizacja OTD

### Określenie problemu

Brak osiągniętego  
Celu wskaźnika OTD



**Cel 100%**

### Analiza problemu

Określenie potencjalnych przyczyn problemów

- brak wiedzy na temat terminów chaotyczne planowanie, a tak naprawdę jego brak
- gubienie się zleceń
- określanie nierealnych terminów

### Zdefiniowanie i wdrożenie działań

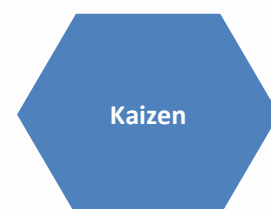
- Sortowanie według terminu realizacji
- Balansowanie obciążenia
- Stworzenie pól odkładczych dla WIP
- Planowanie realnego terminu realizacji – analiza obciążenia

### Standaryzacja rozwiązań

- Planowanie produkcji

Śledzenie postępów na bazie wskaźników dotyczących danego procesu – OTD

### Wykorzystane narzędzia





# Podsumowanie

## Pojęcia

- Systemowość
- Historia Systemów
- Cele Systemu
- Narzędzia
- Obszary działań

## Działania

- Definiowanie klientów
- Definiowanie procesów
- Określenie ważności
- Określenie wskaźników
- Korzyści koncepcji Zarządzania procesami
- Optymalizacja procesów
- Rozwiązywanie problemów

Dziękuję za uwagę!