

SŁUR



SŁUŻBY UTRZYMANIA RUCHU

PROFESJONALNE PISMO DLA BRANŻY UTRZYMANIA RUCHU

2(52)/2015 marzec-kwiecień



Cegelec, pod marką handlową Actemium, świadczy usługi dla przemysłu w ponad 100 krajach świata.

W Polsce Cegelec dostarcza usługi utrzymania ruchu oraz transferów i uruchomień, w tym:

- kompleksowe utrzymanie ruchu linii produkcyjnych,
- utrzymanie ruchu infrastruktury technicznej zakładu,
- wsparcie inżynierów i techników podczas uruchamiania nowych projektów,
- relokacje linii produkcyjnych i pojedynczych maszyn na obszarze całej Europy obejmujące:
 - ▶ odbiory jakościowe, demontaże,
 - ▶ montaż i uruchomienia w lokalizacji docelowej,
 - ▶ testy odbiorowe.



TEMAT NUMERU: AUTOMATYKA I NAPĘDY

13

AUTOMATYZACJA
PROCESU
SZLIFOWANIA

20

SONDY
I OPROGRAMOWANIE
DO CNC

34

MONITORING
I DIAGNOSTYKA
MASZYN WIRNIKOWYCH

OPTYMALIZACJA PRACY

dzięki zarządzaniu procesowemu

BEZ WZGLĘDU NA RODZAJ PROWADZONEJ DZIAŁALNOŚCI ISTNIEJE LISTA POWTARZALNYCH PROBLEMÓW, WYSTĘPUJĄCYCH W WIĘKSZOŚCI ZAKŁADÓW. WŚRÓD NICH WYRÓŻNIAMY M.IN. ORIENTACJĘ NA ORGANIZACJĘ, NIE ZAŚ NA KLIENTA, PRESJĘ HIERARCHICZNĄ I NADMIERNIE ROZBUDOWANY ŁAŃCUCH ADMINISTRACYJNY, BRAK OBIEKTYWNEGO SPOJRZENIA NA PRODUKT JAKO CAŁOŚĆ, A TAKŻE OPTYMALIZACJĘ DZIAŁAŃ ZE WZGLĘDU NA CELE JEDNOSTKOWE.

TEKST: INŻ. AGNIESZKA HYLA, EMT-SYSTEMS SP. Z O. O.

W społeczności organizacyjnej, demotywowanej przez długi czas oczekiwania na realizację poszczególnych zadań, dochodzi do braku odczuwania odpowiedzialności jednostki za jakość obsługi klienta. W codzienność wkrada się rutyna, a niechęć do zmiany i uczenia się jest wyraźnie odczuwalna. Jak temu przeciwdziałać? Stosując zarządzanie procesowe.

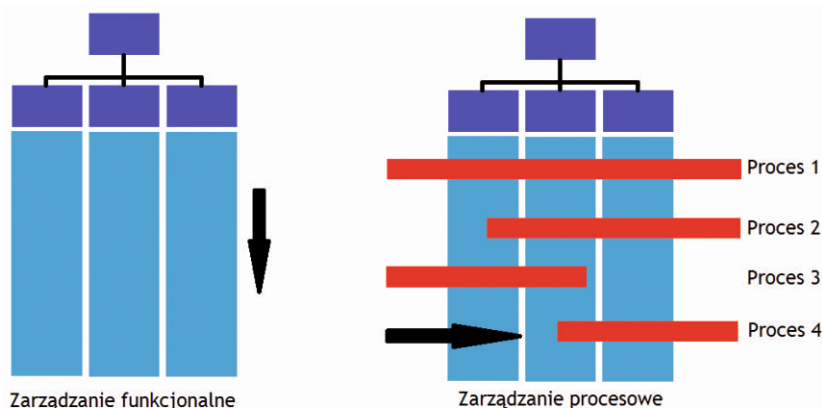
CO SIĘ DZIEJE W NASZEJ FIRMIE?

Aby odpowiednio zoptymalizować procesy zachodzące w przedsiębiorstwie, należy sobie odpowiedzieć na kilka pytań. Przede wszystkim powinniśmy wiedzieć, czym zajmuje się firma, w której pracujemy. Jakie są poszczególne elementy naszej działalności? Czy każdy pracownik zdaje sobie sprawę z tego, kto jest końcowym klientem i czy każda jego potrzeba jest zaspokajana? Brak znajomości finalnych zapotrzebowań klienta oraz celów dodających wartość produktu, dochodzi do jego wypaczenia i marnotrawstwa wykorzystywanych zasobów.

STATYCZNE PODEJŚCIE DO OPISU DZIAŁANIA PRZEDSIĘBIORSTWA

W prowadzeniu działalności gospodarczej wyszczególnia się dwa rodzaje podejścia do jej opisu: statyczne i dynamiczne. Podejście statyczne, czyli funkcjonalne, opiera się na zjawiskach statycznych zarządzania. Mamy tutaj do czynienia z dokładnie sprecyzowaną strukturą organizacyjną. Każda osoba jest odpowiedzialna za konkretne zadania, a stanowiska posiadają

swoistą specjalizację. Hierarchia jest bardzo wyraźna w firmowej społeczności. Celem tego typu podejścia jest wywiązywanie się z zadań przydzielonych określonym komórkom organizacyjnym. Duży nacisk kładzie się na skuteczne dostawy usług i produktów. Niestety, w tego typu schemacie zarządza się jedynie fragmentami całościowych procesów, nie zaś spójną całością, a relacje pomiędzy poszczególnymi działaniami, osobami i zadaniami nie są do końca opanowane. Skutkuje to wyraźną orientacją



RYS. 1. Schematy porównawcze zarządzania funkcjonalnego i procesowego [2]

na wewnątrz organizacji. Wynika to m.in. z braku szacunku dla ostatecznego klienta i niedostatecznej świadomości skutków krótkowzrocznych działań. Z drugiej jednak strony, podejście to ma także swoje zalety. Ułatwia bowiem przypisywanie poleceń i kompetencji poszczególnym stanowiskom, komórkom czy pionom. Dzięki jasno rozdysponowanej odpowiedzialności planowanie poszczególnych działań staje się łatwiejsze. Dodatkowo zarządzanie poszczególnymi częściami organizacji osobno sprawia, że można w prosty sposób przypisać koszty do konkretnych wyodrębnionych jednostek [1].

PRZEWAGA ZARZĄDZANIA PROCESOWEGO

Czym w takim razie jest opis dynamiczny i dlaczego się go definiuje? Dynamika opisu sprowadza się do wprowadzenia pojęcia procesu, który w sposób dynamiczny dostosowuje wykonywane czynności i zatrudniony personel do określonej drogi postępowania, nie zaś odwrotnie. Według Leksykonu zarządzania proces to zespół następujących po sobie działań, pozostających w związku przyczynowo-skutkowym, wykonywany dla uzyskania zamierzonego rezultatu, przez zespół wykonawców na wielu stanowiskach pracy (w wielu komórkach organizacyjnych) [3]. Podczas gdy normalna struktura przedsiębiorstwa opiera się na hierarchii pionowej, proces przebiega w poprzek, poprzez różne pionki.

Ostatnimi czasy niezwykle popularne stało się tzw. zarządzanie projektami, tymczasem projekt to specyficzny proces, który zdarza się tylko raz, czyli jest niepowtarzalny. Tak więc zarządzanie procesowe obejmuje także zarządzanie projektami. Jak widać na powyższym schemacie, procesy przebiegają w poprzek, będąc nieustannie poddawane weryfikacji przez poziom wartości ocenianej przez klienta. We wspomnianej wcześniej organizacji funkcjonalnej pomiar wyników dotyczy poziomu realizacji zadań i jest oceniany przez właściwości kierowników z pełnym pominięciem klienta.

Można więc stwierdzić, że proces to uporządkowany zestaw działań, którego cele to:

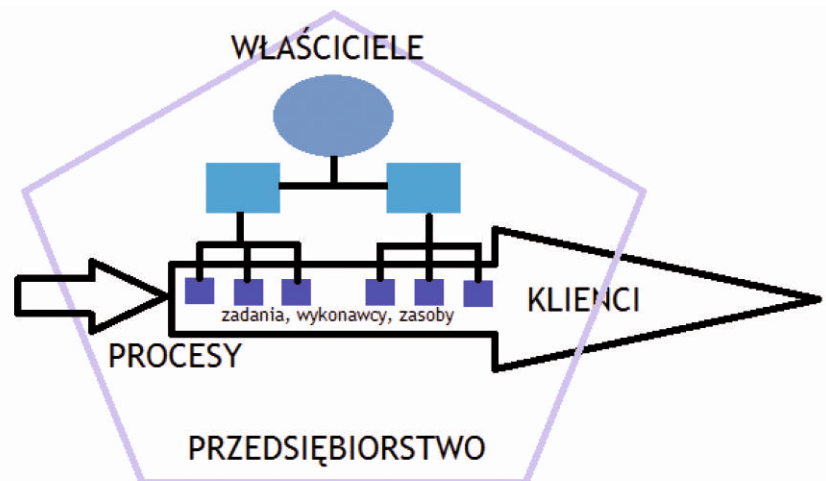
- § dostarczenie usługi lub produktu klientowi, odpowiednio zewnętrznemu lub wewnętrznemu,
- § stworzenie wyraźnej wartości dodanej, pomagającej w zaspokajaniu oczekiwań określonego klienta.

Dodatkowo, procesy zazwyczaj realizowane są przez zbiór różnych jednostek, np. dział zamówień, produkcji i utrzymania ruchu, postprodukcji i logistyki. Dlatego też niezwykle istotne są sprawne łączniki pomiędzy współpracującymi komórkami.

CZYM JEST WARTOŚĆ DLA KLIENTA?

Kilkukrotnie poruszono już kwestię wartości dla klienta. Jest to różnica całości kształtu korzyści wynikających z transakcji oraz kompleksowych kosztów uzyskania korzyści. Przez koszty rozumiemy nie tylko wydatki pieniężne, lecz także ryzyko związane z wyborem konkretnego produktu, nakład czasu czy inne koszty dodatkowe. Jak łatwo się domyślić, każdy klient dąży do jak najskuteczniejszego zmniejszenia kosztów na rzecz korzyści. Wyróżniamy różne strumienie wartości [5, 6]:

- § wartość funkcji: ścisłe dostosowanie produktu do indywidualnych potrzeb i oczekiwań klienta,
- § wartość czasu: dostępność propozycji w czasie dogodnym dla klienta,
- § wartość formy: dowolność w wyborze formy produktu, kształtu, koloru, rozmiaru, faktury,
- § wartość miejsca i dostępności: dostarczenie produktu do miejsca wskazanego przez klienta, krótki czas dostawy,
- § wartość komunikacji: dostosowanie informacji o ofercie, warunków nabycia do indywidualnych potrzeb klienta oraz rozstrzygnięcie jego wątpliwości,
- § wartość posiadania: różne sposoby przenoszenia praw do użytkowania danego produktu ze sprzedawcy na nabywcę,
- § wartość edukacji: poszerzanie wiedzy klienta w celu umożliwienia mu wykorzystania wszystkich funkcjonalności produktu,
- § wartość doświadczeń: doznania klientów w okresach przed nabyciem i w trakcie eksploatacji produktu,
- § wartość marki: korzyści związane z wizerunkiem i pozycją rynkową produktu lub producenta,
- § wartość ceny: konkurencyjność względem cen podobnych usług,
- § wartość relacji: długotrwała współpraca sprzedawcy i nabywcy,
- § wartość innowacji: możliwość zaaplikowania nowych rozwiązań, niedostępnych do tej pory na rynku,
- § wartość jakości: związana z obniżonym ryzykiem użytkowania.



RYS. 2. Schemat procesowego podejścia w zarządzaniu [4]



RYS. 3. Przykładowe procesy mające miejsce w przedsiębiorstwach produkcyjnych

ZABURZONA TEORIA ZŁOTEGO ŚRODKA

Przeprowadzone badania dowiodły, że jedynie 1520% czynności realizowanych w przedsiębiorstwach powiększa realnie wartość oferowaną klientowi. W obszarach takich jak biuro, dystrybucja czy handel, niejednokrotnie jest to jedynie niecałe 10%! Rozbudowana struktura pionowa prowadzi do zbędnego zwiększenia kosztów, nie poprawiając tym samym oferty przedsiębiorstwa. Do grupy najczęściej występujących czynności niedodających wartości zaliczamy m.in.: nadprodukcję, braki magazynowe bądź przechowywanie zbędnych zapasów, przestarzałe metody wytwarzania, błędna logistyka i przestoje, a także zbędny ruch [7].

W skutecznym ograniczaniu tych elementów pomocne jest zarządzanie procesowe. Konieczne jest zidentyfikowanie poszczególnych procesów istotnych dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, ale i tych, które hamują pracę i rozwój. Procesy mogą być bardzo długotrwałe i rozbudowane, jak np. pełna obsługa klienta indywidualnego, od pozyskania klienta, odebrania zamówienia i zakupu materiałów, poprzez procesy projektowania i produkcji, aż po walidację elementu, postprodukcję i transport do nabywcy. Wyróżniamy także procesy prostsze, np. pierwszy kontakt telefoniczny z nowym klientem. W zależności od czasu trwania procesu i zaangażowanych w niego jednostek jego poziom rozbudowania będzie różny. Jednak każdy proces wymaga rozpisania i ewaluacji. Należy bowiem wyeliminować etapy zbędne, powtarzalne bądź prowadzące do nadmiernej komplikacji działań.

Istotą procesu jest zasilenie konkretnych wartości oferowanych klientowi, a więc uwypuklenie konkretnych cech produktu, które wyróżniają go spośród innych. Zasada złotego środka polega na wyważeniu poszczególnych walorów w celu osiągnięcia optimum efektu. W przypadku zarządzania procesowego powinno się jasno określić dostawcę procesu i jego klienta, ponieważ każdy proces gdzieś się zaczyna punkt start, np. zainteresowanie klienta, i gdzieś się kończy punkt stop, np. odebranie zakupu przez klienta. To na podstawie potrzeb ostatecznego klienta powinno się opracowywać zespół wartości. Na przykładzie firm produkujących mrożonki klientem pośrednim są hurtownie i sklepy, lecz to w oparciu o klienta ostatecznego osobą prywatną powinno się budować zespół wartości produktu. Dlatego właśnie w zarządzaniu procesowym stosuje się zaburzoną zasadę złotego środka. Konieczne jest dążenie do optymalizacji walorów, ponieważ zapewnienie każdej wartości na wysokim poziomie nie jest możliwe. Jednak by wyróżnić produkt z setek mu podobnych, należy zdecydować, zbiór jakich wartości ma dla naszych klientów największe znaczenie.

CELE ZARZĄDZANIA PROCESOWEGO

Idąc tym tropem, po opisanii poszczególnych procesów powinno się zwrócić uwagę na elementy newralgiczne dla przedsiębiorstwa. Jeśli klientowi zależy na dostępności, istotne jest skrócenie czasu realizacji czynności i wysokie stany magazynowe. Jednak należy pamiętać, że produkt wytworzony szybko nie zawsze spełnia

oczekiwania jakościowe. Z drugiej strony wysoka jakość produktu często wiąże się z jego wysoką ceną. Opracowując ofertę produktową, należy uwypuklić zalety poszczególnych typów produktowych i pamiętać, że każdy typ realizowany jest dzięki innemu procesowi, a więc nakład czasowy, materiałowy i finansowy znacznie się różni. Im więcej często powtarzalnych procesów w przedsiębiorstwie, tym lepszy efekt finansowy. Dzieje się tak dlatego, że czynność powtarzana wielokrotnie jest przez wszystkie zaangażowane w nią osoby wykonywana na wysokim poziomie. Możliwa jest skuteczna optymalizacja procesu przeprowadzona w oparciu o popełnione wcześniej błędy i wynikające z nich doświadczenie. Dodatkowo, mamy do czynienia ze znacznym wzrostem efektywności i jakości pracy oraz jej efektów.

Wszystkie zalety zarządzania procesowego prowadzą wspólnie do wzmocnienia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Musi to być globalne podejście, przyjęte zgodnie w całej organizacji, by mogło spełniać funkcję narzędzia udoskonalania wszystkich działań w firmie. Każdy obszar działalności przedsiębiorstwa jest zdefiniowany przez proces i podlega jego oddziaływaniom. Dzięki temu każdy pracownik ma świadomość potrzeb klienta, potrafi też określić, jak jednostkowe działania wpływają na efekt końcowy. Zarządzanie procesowe pozwala także na rozbudowę ścieżek awansu poziomego, który wpływa pozytywnie na poczucie własnej wartości pracowników, poprawiając tym samym ich relacje z pracodawcą.

LITERATURA

1. Modele referencyjne w zarządzaniu procesami biznesu, red. T. Kasprzaka, Difin, Warszawa 2205, s. 28.
2. Managing Business Process Transformation, B. Champlin, ABPMP 2007.
3. Leksykon zarządzania, Difin, Warszawa 2004.
4. Podejście procesowe w zarządzaniu, red. M. Romanowska, M. Trocki, SGH, Warszawa, s. 10.
5. Konkurowanie o klienta e-marketingiem, B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, B. Korona, Difin 2004.
6. Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera, A. Osterwalder, Y. Pigneur, Onepress. pl Helios S.A., Gliwice 2011.
7. Organizacja procesowa, P. Grajewski, PWE, Warszawa 2007.