

7 ZÁKLADNÝCH PRINCÍPOV NÁVRHU PROCESOV

Michael Hammer a Lisa W. Hershman



Pri návrhu procesov by ste si mali položiť otázku, či povedie zmena niektorého zo 7 princípov k lepšej výkonnosti.

1. PREČO

Prvým princípom, ktorý je treba zvážiť je prečo a za akých okolností je treba niečo vykonávať.

2. AKO konkrétne

Rozhodovanie ako konkrétne vykonávať určitú činnosť v rámci procesu, úzko súvisí s tým, prečo vôbec sa má vykonávať. Dokonca i v prípadoch, kedy je potrebné činnosť vykonávať, možno sa to nemusí robiť tak dôkladne, ako doteraz, čo vedie k veľkej úspore času a peňazí.

3. AKÉ informácie

Väčšina firiem má k dispozícii množstvo údajov, ale nie vždy presne vedia, aké informácie sú nevyhnutné k tomu, aby ich procesy dobre fungovali.

4. KEDY

Základom úspechu firmy Zara je magický inštinkt, vďaka ktorému majú ich predajne vždy správny tovar, v správnom čase a za správne ceny. Zara vyrába v Európe, nie v Ázii a preto pozná trendy. Možno má vyššie výrobné náklady, ale tiež má tovar, ktorý spotrebiteľia chcú a predá ho viac. Zara v svojom procese vývoja výrobkov zmenila aspekt kedy: odložila rozhodnutie o tom, čo sa bude vyrábať, až po otestovaní reakcie trhu na ponuku menšieho počtu kusov nového tovaru.

5. KTO

Prestavba procesu obvykle vyvolá najviac zmien v tom, kto robí akú prácu a ako títo ľudia spolupracujú s ostatnými. Firmy sa pri návrhu procesu sústreďujú na konkrétnu osobu a nie na vlastnú činnosť a v tom robia chybu. Pri zložitých procesoch existuje alternatíva úkolový-procesný tím (nie je to montážna linka). Úkolový tím pracuje ako súdržná jednotka, ktorá využíva k riešeniu problémov rôznorodé skúsenosti a schopnosti svojich členov.

6. KDE

Uvážiť, kde sa bude činnosť vykonávať, je pri návrhu procesov nesmierne dôležité. Príklady-outsourcing, offshoring, nástroje na výrobu vzoriek nových dielov sa vyrábajú v tom istom závode, miesto toho, aby skladník putoval k súčiastke, putujú súčiastky k nemu. Miesto, kde sa činnosť vykonáva, nemusí byť len jedno-centralizácia-úspory z rozsahu, decentralizácia, kombinácia.

7. ČO

Je najdôležitejšia otázka. Odpoveď na túto otázku v sebe zahŕňa prvých 6 princípov. Čo by sa malo robiť, to je najdôležitejší aspekt návrhu procesov. Ide o ústrednú otázku, z ktorej vychádzajú všetky činnosti-čo máme robiť, aby sme zaistili výsledky, ktoré zákazník požaduje. Odpoveď na túto otázku odhaľuje, aké činnosti by sa mali do navrhovaného procesu vôbec zaradiť. Vo väčšine prípadov bude nový proces obsahovať rovnaké činnosti, ktoré pridávajú hodnotu, aké obsahoval starý proces. Nový proces bude možno obsahovať nové činnosti, ktoré pridávajú hodnotu. Niektorých činnosti sa proces zbaví-nepřidávajú hodnotu. Skutočne ťažké je zorganizovať činnosti, ktoré nepridávajú hodnotu zákazníkovi, ale podnik ich musí robiť.

Literatúra

Michael Hammer a Lisa W. Hershman: Rýchlejšie, lacnejšie, lepšie, 2013