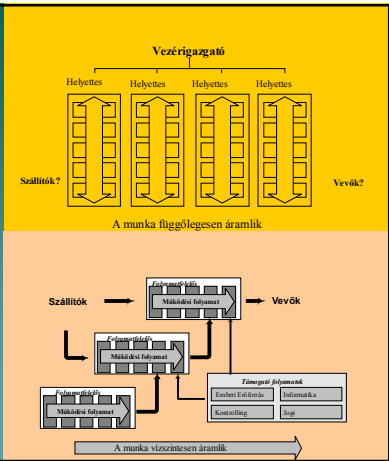


# Folyamamenedzsmet, folyamatinnováció

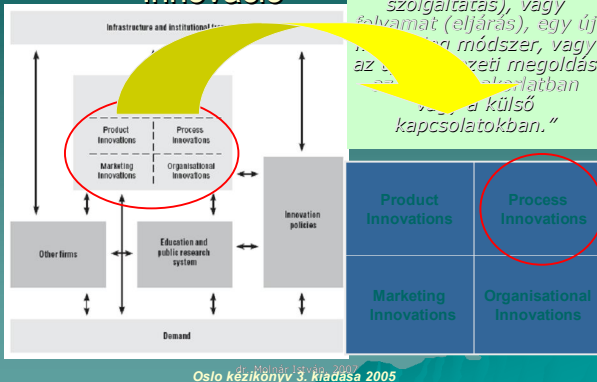
Dr. Molnár István  
 Nyugat-Magyarországi Egyetem  
 Faipari Mérnöki Kar  
 Informatikai és Gazdasági Intézet  
 molpi@fmk.nyme.hu

dr. Molnár István, 2007

## Szervezet versus folyamat megközelítés



## Innováció



„Az innováció egy új, vagy egy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás), vagy folyamat (eljárás), egy új technikai módszer, vagy az üzleti megoldás megvalósításában a külső kapcsolatokban.”

Oslo kézikönyv 3. kiadása 2005

## Process Innovation

- ◆ A folyamat-innováció egy új, vagy jelentősen fejlesztett termelési, vagy szállítási mód megvalósítása. Ez magába foglalja a technikákban, a berendezésekben és /vagy a szoftverben bekövetkező jelentős változásokat.
- ◆ The process innovation is the implementation of a new or significantly improved production or delivery method. This includes significant changes in techniques, equipment and/or software.

dr. Molnár István, 2007

## Folyamat innovációk

- ◆ **Áruk előállítása**
  - Pl. új, automata berendezések telepítése a termelési vonalba
  - Számítógép-támogatott tervezés bevezetése a termékfejlesztés területén
- ◆ **Logisztika**
  - Vonalkódos, vagy aktív RFID (Radio Frequency Identification) bevezetése az áruk nyomkövetéséhez
- ◆ **Szolgáltatások**
  - Új foglalási rendszer bevezetése egy utazási irodánál
  - Új (cégspecifikus) projektmenedzsment módszerek kifejlesztése.

dr. Molnár István, 2007

## A folyamatinnováció

A technikailag új, vagy jelentősen megújított módszerek

Mikor?

- ◆ Új üzleti tevékenységek beindításakor
- ◆ Versenyhelyzetben lévő vállalatok működési hatékonyságának növeléséhez
- ◆ Ügyfélorientált üzleti folyamatok kialakítása és/vagy újjaalakítása
- ◆ Integrált vállalatirányítási rendszer vásárlása és bevezetése előtt
- ◆ Vállalatirányítási rendszer hatékonyabb hasznosítása érdekében
- ◆ Funkcionális területek vezetői számára, akik az egész vállalat eredményességét szeretnék növelni.

Eredmény:

- ◆ kétszámjegyű százalékos változás az alábbi területeken:
- ◆ Termelékenység növekedése egyéni és csoport szinten
- ◆ Készletcsökkentés és hatékonyabb likviditás
- ◆ Költségcsökkentés
- ◆ Pénzügyi és szervezési előnyök
- ◆ Átfutási idők csökkentése

dr. Molnár István, 2007

## Példák a hibás folyamatok azonosítására

Tünet	Hiba ("betegség")
többszöri információcsere, redundáns adatok	széttördelt folyamat
halmozott raktárkészletek, kinnlevőségek	a rendszer nem képes kezelni a bizonytalanságot
nagyarányú ellenőrzés	szétesett folyamat
egyzetetések és átdolgozások	elégtelen visszacsatolás a folyamat láncszemei között
bonyolult munkafolyamatok, sok kivétellel és speciális esettel	valamikor egyszerű folyamat ellenőrizetlenül összetetté vált

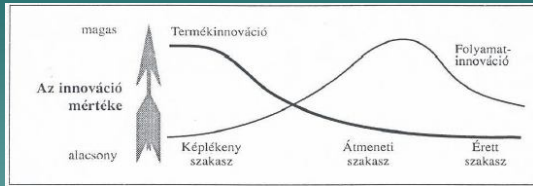
dr. Molnár István, 2007

## A négy technológiai szakasz

	Képlékeny szakasz	Átmeneti szakasz	Érett szakasz	Záró szakasz
A szakasz dinamikája	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A piacok és a termékek bizonytalansága</li> <li>• A termék innováció és a folyamatrugalmasság magas foka</li> <li>• Gyorsan növekvő kereslet; alacsony teljes menynység</li> <li>• A termék funkcionalitása nagyobb, mint a márkanevéké</li> <li>• Kicsi a közvetlen verseny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A domináns modell megjelenése</li> <li>• Tisztább fogyasztói szükségletek megjelentése</li> <li>• A folyamat innováció növekedése</li> <li>• Kiegészítő eszközök fontosága</li> <li>• A minőségi és képességekre alapozott verseny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erős nyomás a haszonkalkulon</li> <li>• Több azonoság, mint különbözőség a végtermékeken</li> <li>• A termék és a folyamat innováció közlekedése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az új technológiák inváziója</li> <li>• A szükséges eszközök elavultságának növekedése</li> <li>• A belépési korlátok csökkentése; új verseny megjelenése</li> <li>• Új technológiák megjelenésével néhány piac közlekedése</li> </ul>

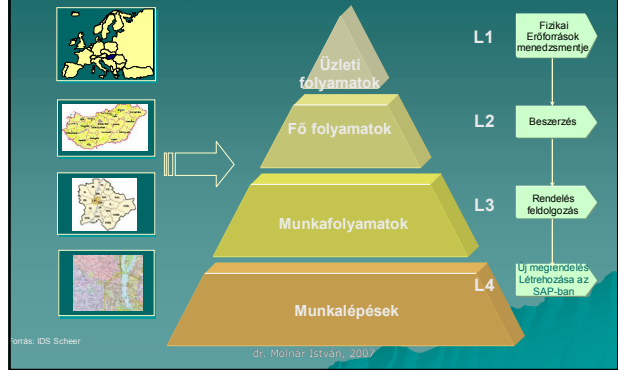
dr. Molnár István, 2007  
Forrás: Roberts E.B., and Liu W.K., 2001: 29.

## A technológia életgörbe Utterback modellje



Forrás: Utterback, J. M. (1994) / Működési Készségek - Liu W. K., 2001: 28. alapján

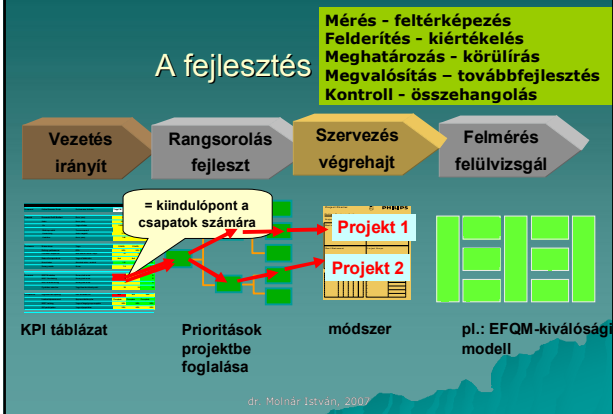
## Folyamat architektúra



forrás: IDS Scheer

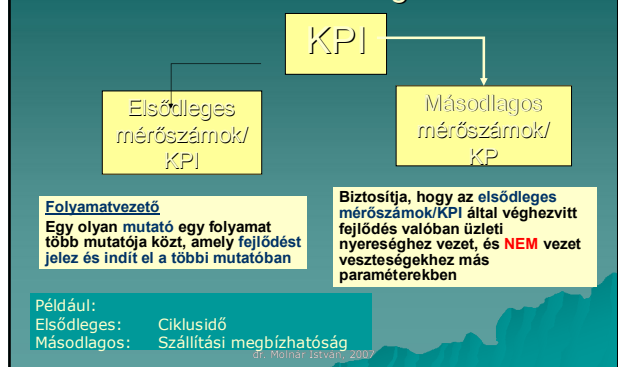
dr. Molnár István, 2007

## A fejlesztés



dr. Molnár István, 2007

## A mérőszámok meghatározása



dr. Molnár István, 2007

## Néhány példa a teljesítmények mérésére

Működés	Teljesítmény mérése
Reklamáció kezelése	A beérkezéstől a vevő igényének kielégítéséig eltelt idő A beérkezéstől az okok meghatározásáig/kiküszöböléséig eltelt idő
Termékfejlesztés	A koncepciótól az első áru eladásáig eltelt idő Az előrejelzett és a tényleges első évi eladások összehasonlítása Az előrejelzett és a tényleges költségek összevetése
Megrendelés kezelése	Pontosság A vevő igényének betervezésétől a termelés átláthatóságáig eltelt idő
Gyártás	Határidőre rendben megtörténő leszállítás mérése A szabványköltségek % -ában kifejezve A gyártással kapcsolatos vásárlói reklamációk gyakorisága

dr. Molnár István, 2007

## A projekt indítása

- ◆ Megállapodás a menedzmenttel a projekt indítóról
  - ✓ A probléma vagy lehetőség leírása
  - ✓ Az üzleti hatás becslése
  - ✓ A cél kitűzése
  - ✓ Megegyezés a projekt célját illetően
  - ✓ A projekt tervezése
  - ✓ A csapat létrehozása

Projekt indítás	
1. Üzleti eset • Mért kellene ezt tennünk?	2. Lehetőség megállapítása • Milyen probléma lesz megoldva? • Milyen lehetőségekhez jutunk?
3. Célmegállapítás • Melyek a fejlődési célok?	4. A projekt célja • Mely folyamatok vannak érintve? • Mre nem terjed ki? • Mre van felhalmozva a csapat?
5. Projekt terv • Hogyan lesznek kivitelezve a dolgok?	6. Projekt csapat • Csapatvezető • Csapattagok neve • Szpecifikus szerepek

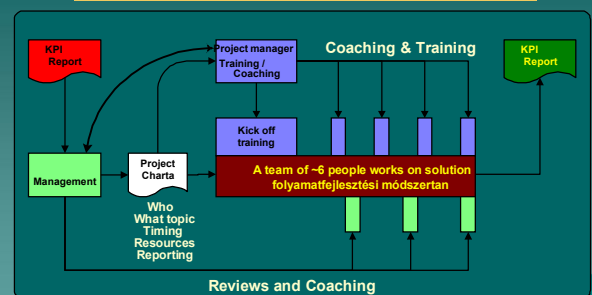
dr. Molnár

## Projekt indító

Project:	
Project number:	Project Client: W Department
Investment number:	Project Team (Role):
Start Date: 2005.10.01	Project Manager: Péter
Completion Date: 2005.11.30	Deputy Manager:
Actual Situation (What is the problem?) (Business case)	Magas készletszint, pontatlan nyilvántartás, hiányos információáramlás (tervezés, készlet, raktározás), időnyereség esetén információhiány miatt elfáradó készletkezelés. Nincs konszignációs raktár ezen anyagoknál.
Future Situation (Opportunity statement)	Integrált nyilvántartási és gyártástervezési rendszer bevezetésével lehetőség nyílik a magrakész, strukturált és elemezhető csomagolásianyag gazdálkodásra. A konszignációs raktár bevezetése lehetővé a készletek jelentős csökkentését.
Project Goal:	Csomagolásianyag optimalizálás bevezetése. Az osztályozott felhasználóval rendszeres jelenléti és elemzési struktúra kialakítása.
NOT goal of this project	Integrált nyilvántartási és gyártástervezési rendszer bevezetése Konszignációs raktárak kialakítása
Critical Success Factors	Erőforrások rendelkezésre állása (oktális és csoport szinten) A lemarban induló csoport szerte projektek.
Project Scope	Osztályozási kategóriák meghatározása Anyagok osztályozás sorolása Jelenléti struktúra meghatározása, definiálása NPT előkészítés (táblák, az NPT rendszer tökéletesítéséhez)
Resources / Personnel	Bernadett, Gábor, Zsuzsa (W) Péter - Projektvezető Anne / Harald (SAP)
Project Budget ROI	
Date:	Project Client:
Date:	Project Manager:

dr. Mo

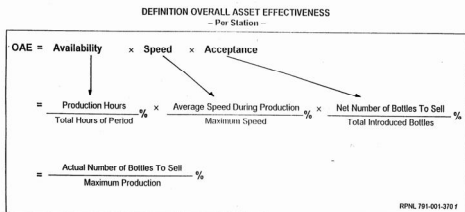
## Példa a folyamatfejlesztésre



dr. Molnár István, 2007

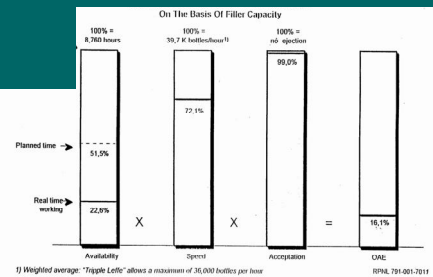
## Példa a folyamatfejlesztésre - Mérőszám

THE "OVERALL ASSET EFFECTIVENESS" IS A CRITERION FOR THE UTILISATION DEGREE OF THE CAPACITY



dr. Molnár István, 2007

## Példa a folyamatfejlesztésre



## Példa: Innovációmenedzsment Kooperációs Kutatási Központ (ImKKK) segítségével végrehatott folyamatfejlesztés

- ◆ 300 fős, magyarországi, könnyűipari feldolgozóüzem működés-hatékonyosságának növelése 2006-ban.
- ◆ Szervezeti egység jelenlegi működési folyamatainak feltérképezése
- ◆ Erőforrás elemzés
- ◆ Fizikai dolgozók tevékenységének vizsgálata munkaidő-kihasználás tekintetében
- ◆ Folyamatfejlesztési javaslatok megfogalmazása.

dr. Molnár István, 2007

## A folyamatfejlesztési projekt főbb lépései

- ◆ Projektindító megbeszélés, az elvárt elemzési mélység tisztázása.
- ◆ A végleges projekt-team összeállítása, belső határidők tisztázása.
- ◆ A tevékenységcsoportok meghatározása, a folyamatelmzéséhez szükséges statisztikai adatlap megtervezése és elkészítése.
- ◆ Módszertani adaptáció
- ◆ A rendelkezésre álló erőforrások strukturált felmérése.
- ◆ Folyamatok megismerése, feltérképezése, folyamatok modellezése.
- ◆ Munkaidő-felvételzés szervezési feladatai és végrehajtása.
- ◆ A kitöltött felmérési lapok feldolgozása, az adatok rögzítése. Adatok kiértékelése és grafikonos ábrázolása.
- ◆ Kompetencia vizsgálat: Munkakörök áttekintése, kompetencia-térkép.
- ◆ Elemzési eredmények elkészítése, folyamatfejlesztési javaslatok.
- ◆ Projekt eredményeinek prezentálása.
- ◆ ...

dr. Molnár István, 2007

