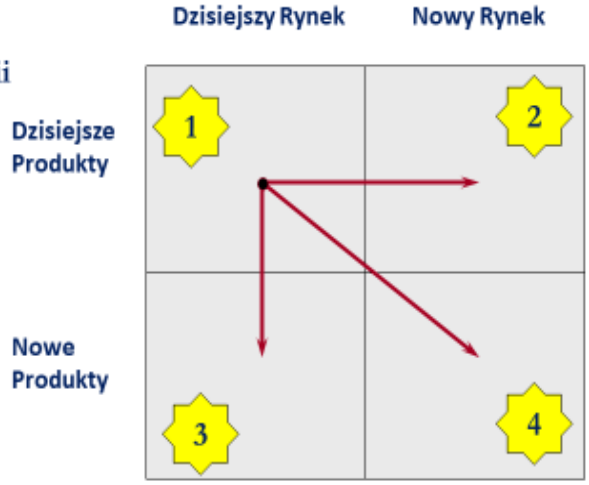
Turbulentne Środowisko – Dynamiczne Adaptacyjne Wytwarzanie

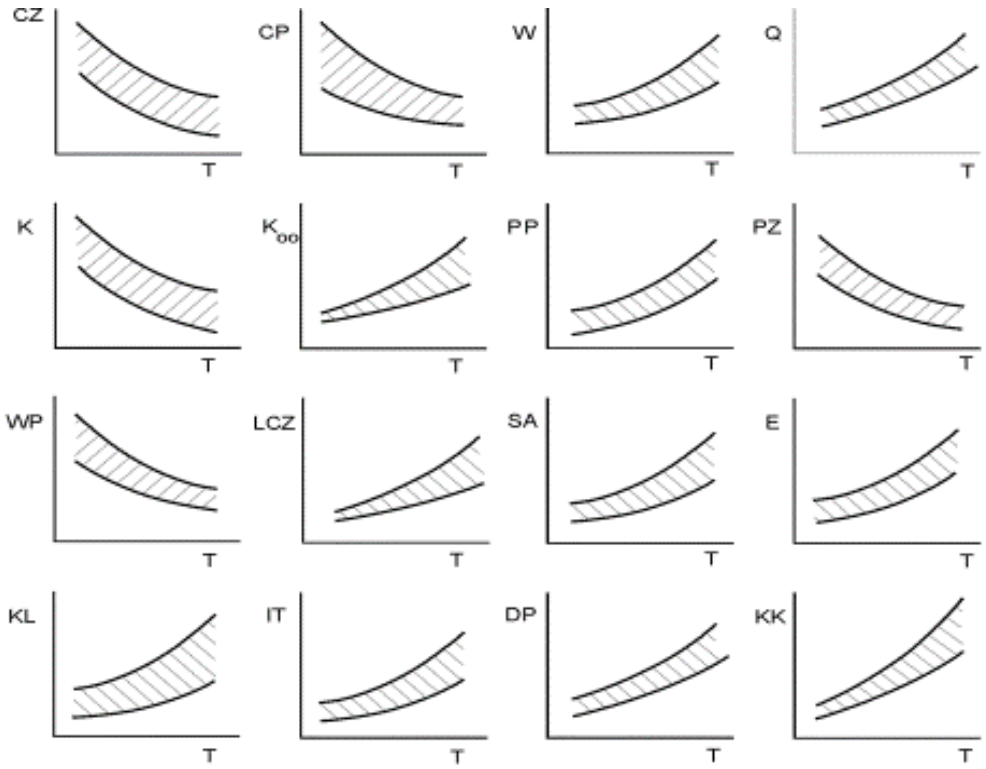
INNOWACJE – JAKOŚĆ – KLIENCI

1. Kastomizacja
   Jakość, Koszty, Czas
2. Globalna Produkcja
3. Przewodzenie w Technologii
4. Nowe Technologie
   Strategiczne Platformy
   Technologiczne



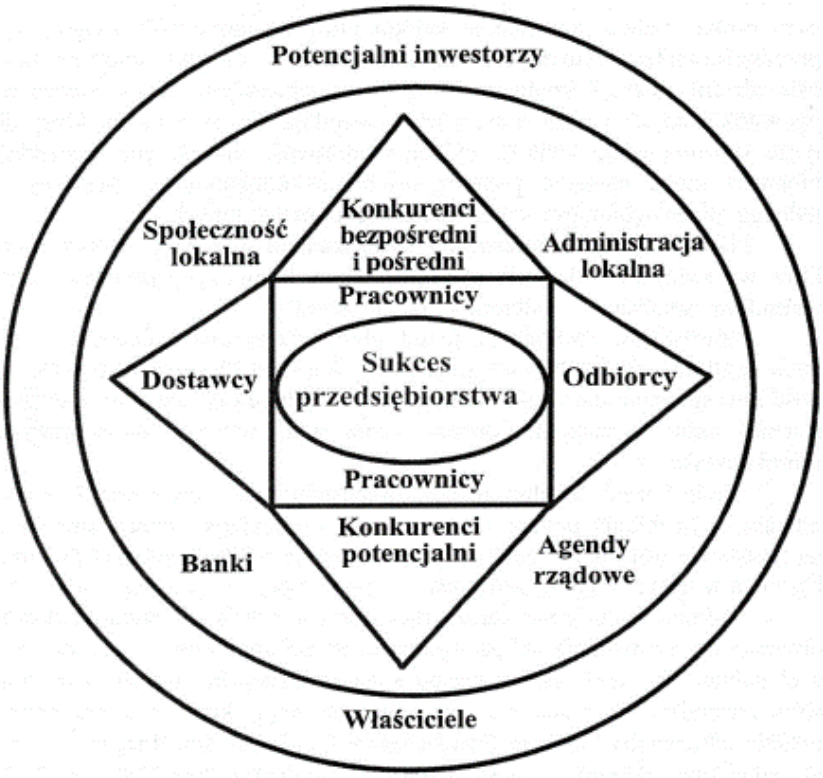
Konkurencja na poziomie kosztów inwestycji...	… ulegnie zamianie na …	...cykl życia kosztów
Zcentralizowany proces innowacji ...		...innowację interdyscyplinarną i wielokomponentową
Doskonalenie systemu/procesu...		… wzrost korzyści i otwarcie nowych kategorii korzyści w formie usług typu „resources-accompanying”
Centralizacja na cele racjonalizacji...		...decentralizacja w celu zwiększenia efektywności usług
Delegowanie zasobów produkcyjnych ...		...chroniony proces przepływu know-how i usług inżynierskich
Wysoka niezawodność wykorzystania zasobów...		...krótszy czas odpowiedzi ze stroy dostawcy usług

Kierunki zmian w produkcji

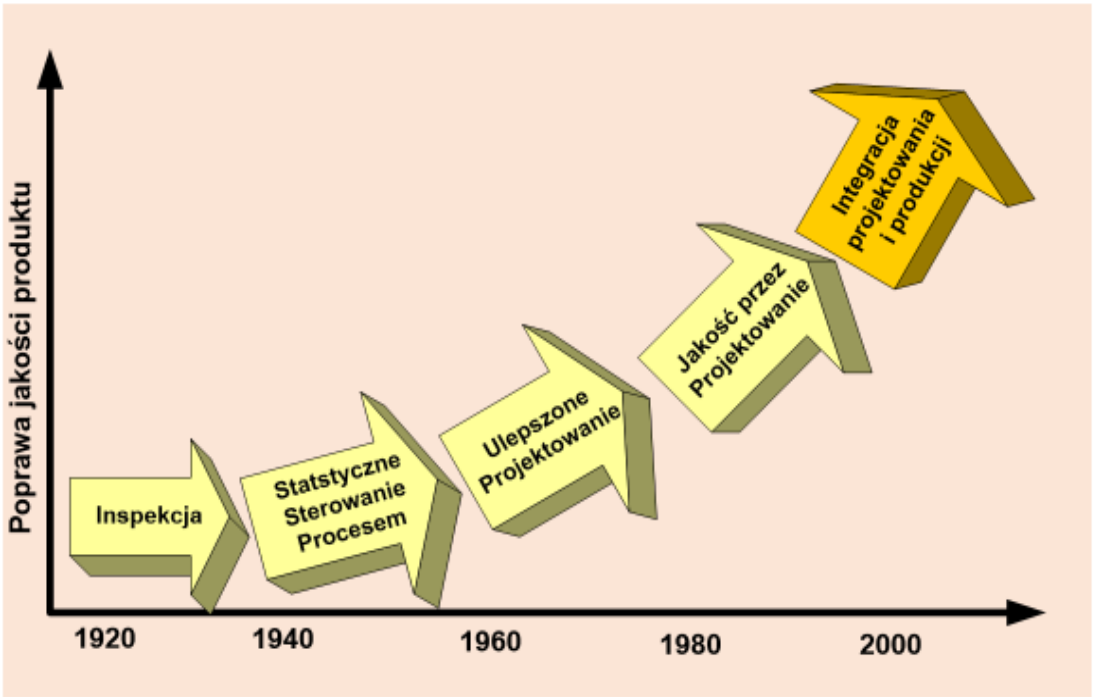


CZ - cykl życia produktu
CP - cykl produkcyjny
W - wariantowość produktu
Q - jakość produktu
K - koszty produkcji
K_{oo} - stopień kooperacji
PP - paleta produktów
PZ - poziom zapasów

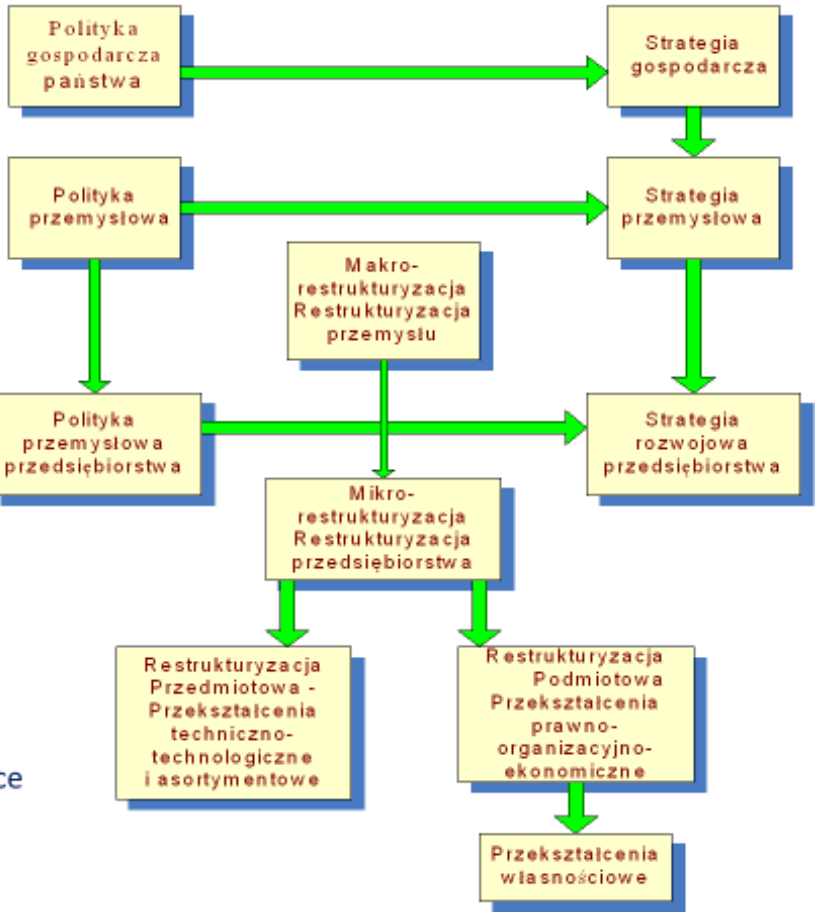
WP - wielkość partii
LCZ - liczba cykli obrotu parytetem zapasów
SA - stopień automatyzacji
E - elastyczność produkcji
KL - udział klienta
IT - innowacyjne technologie
DP - dostępność produktów
KK - konkurencyjność produktów



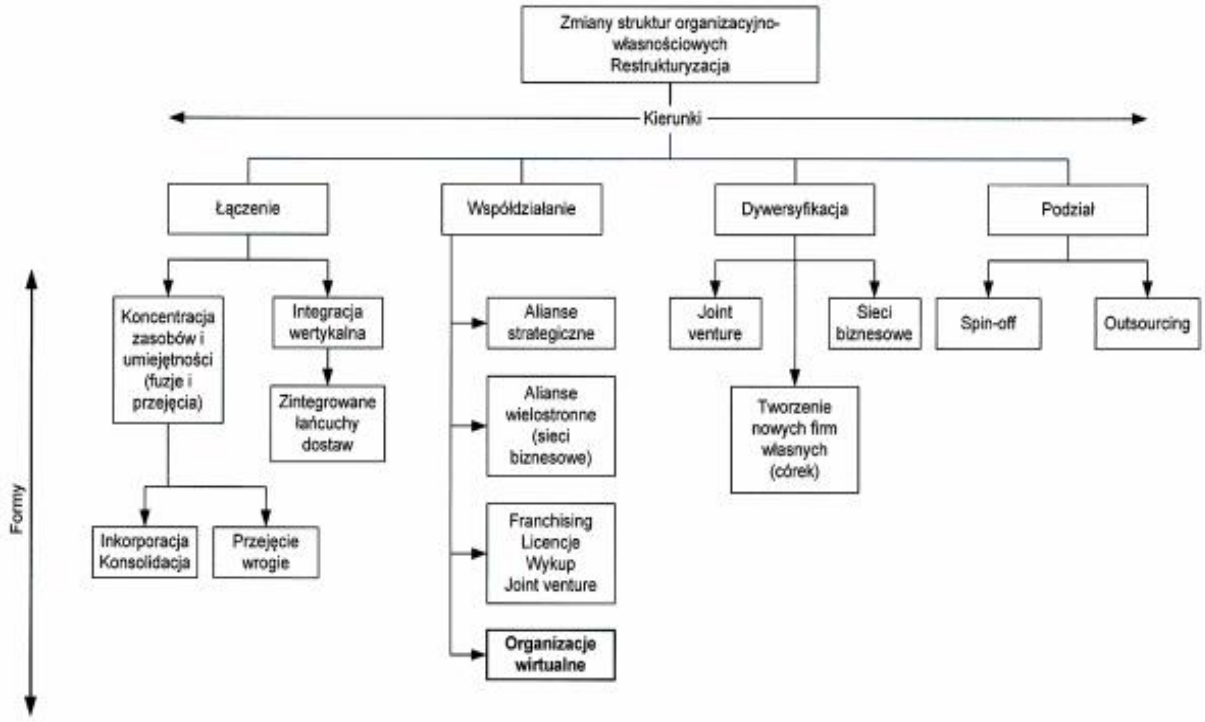
Podmioty kreujące i oceniające przedsiębiorstwo



Rozwój sterowania jakością wyrobów



Miejsce restrukturyzacji przedsiębiorstwa w polityce i strategii



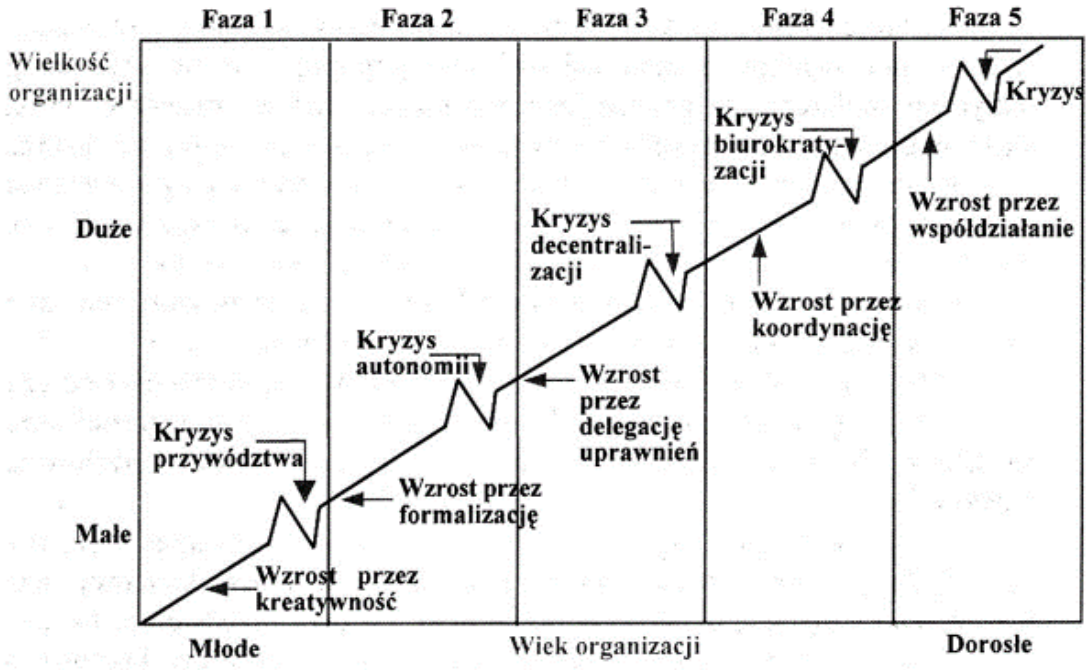
Zmiany struktur organizacyjno-własnościowych przedsiębiorstw

Sieć przedsiębiorstw	Klastry
Cechy wspólne	
• luźne powiązania • wzajemność świadczeń • dobrowolność związków • inwestowanie w tworzenie relacji • transfer zasobów między jednostkami • tworzenie i wzmacnianie kanałów informacyjnych • samodzielność jednostek pod względem ekonomicznym i prawnym • współzależność podmiotów od zasobów kontrolowanych przez inne firmy	
Różnice	
• brak ograniczeń terytorialnych • współpraca • realizacja własnych celów przez poszczególne podmioty sieci • działanie do wewnątrz	• koncentracja przestrzenna podmiotów • konkurowanie i współpraca • aktywizacja regionu • działania na zewnątrz

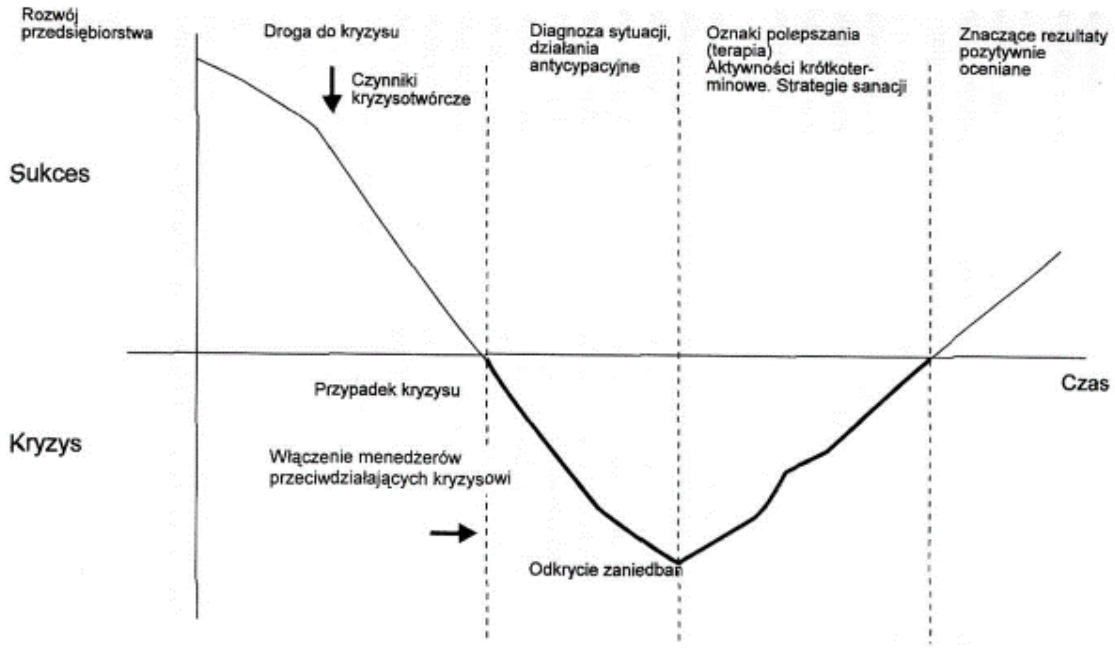
Cele sieci przedsiębiorstw

- poprawienie możliwości i skuteczności dostawców (JIT, TQM, SPC, CAD/CAM, elastyczność, obniżanie kosztów),
- utworzenie systemu dostaw za pomocą tych samych metod,
- usprawnienie przepływu informacji i formułowanie strategii w sieci,
- wzrost zaufania między kupującym i sprzedającym,
- lepszy kontakt z rynkiem i oczekiwaniami odbiorcy/konsumenta,
- poprawa reputacji
- pomoc małym dostawcom w szkoleniu
- wydłużenie serii produkcyjnych,
- podział korzyści,
- uczenie poddostawców, jak rozbudować ich powiązania.

Organizacja wirtualna – jest to tymczasowe połączenie grupy przedsiębiorstw, w którym obowiązuje równy podział władzy i odpowiedzialności związanej ze wspólnie realizowanym przedsięwzięciem. Nie ma jednostki dominującej, a decyzje są podejmowane w wyniku negocjacji. S



Rewolucyjne i ewolucyjne okresy w życiu organizacji (przedsiębiorstwa)



Kryzys przedsiębiorstwa jako proces

RESTRUKTURYZACJA -R E E N G I N E E R I N G

BUSINESS PROCESS REENGINEERING (BPR) to:

filozofia i strategia działania innowacyjnego, metoda radykalnego przeprojektowania i modernizacji procesów biznesowych przedsiębiorstw przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii – w tym technologii informacyjnych – metoda innowacji i reorganizacji procesów

Restrukturyzacja jest środkiem do celu, jakim jest wzrost sprawności organizacyjnej firmy, jej konkurencyjności na rynku, dzięki przebudowie jej systemu w kierunku nadania mu cech nowoczesności, elastyczności, innowacyjności i adaptacyjności.

Cel: osiągnięcie istotnych efektów ekonomicznych oraz znacznej poprawy obsługi klientów

BPR – trzy grupy procesów

- procesy podstawowe — *wymagania klienta*
- procesy pomocnicze — *satysfakcja klienta*
- procesy zarządzania

Koncepcja BPR – pytania: dlaczego ? co się stanie, gdy ?

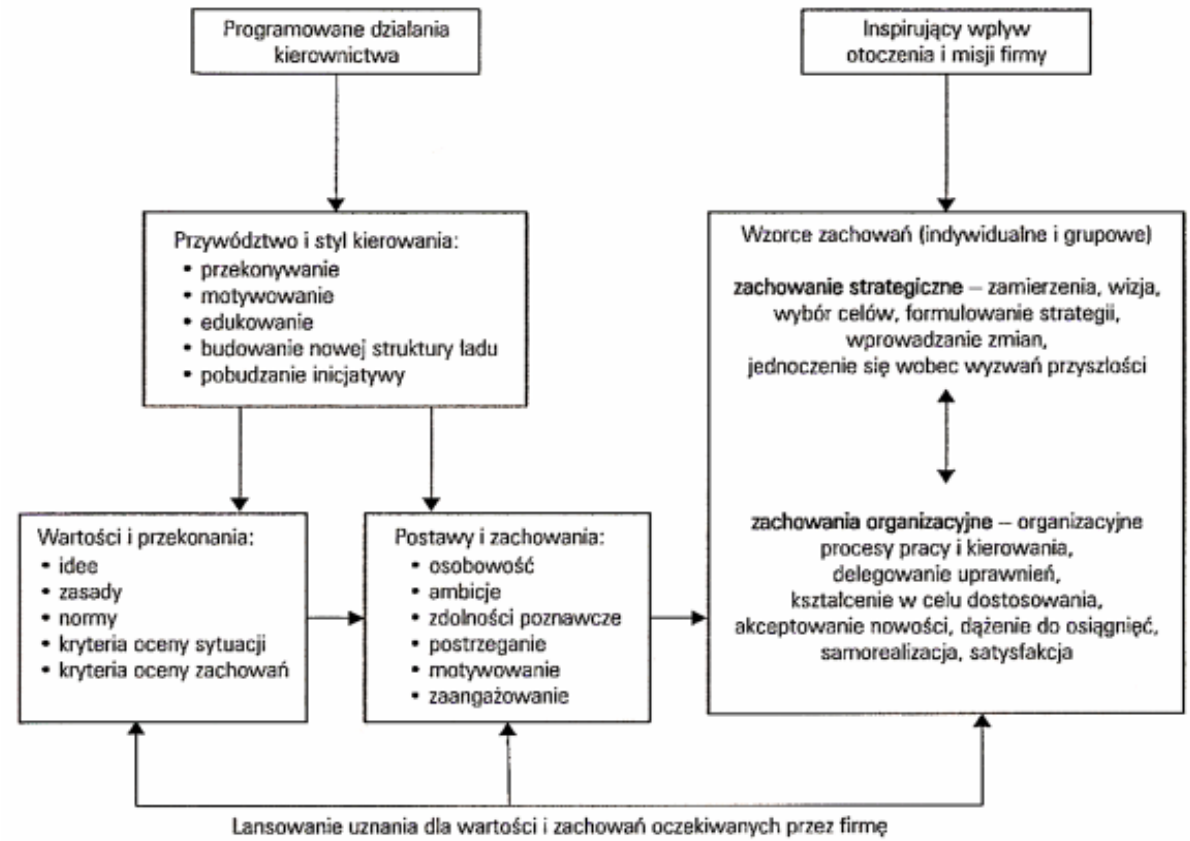
RESTRUKTURYZACJA

Tradycyjna: stopniowy postęp techniczny i organizacyjny (5 – 10 %)
wg kryteriów techniczno-ekonomicznych ⇒ możliwie pełne wykorzystanie w procesie produkcyjnym materiałów, energii, powierzchni, urządzeń technicznych, maksymalne obciążenie personelu

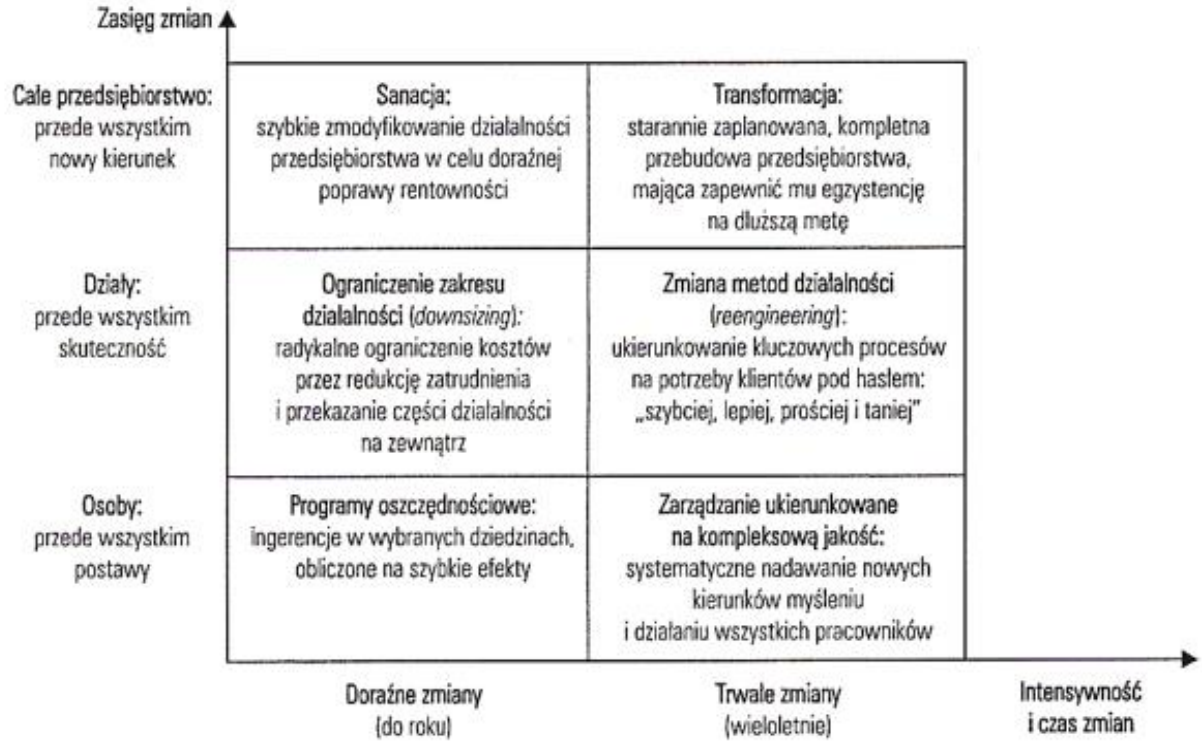
Radykalna: zmiany w wielu dziedzinach działalności biznesowej przy koncentracji wysiłku organizatorskiego na badaniu wymagań klientów i najlepszym ich zaspokajaniu oraz jednoczesnym stwarzaniu najlepszych możliwości do osiągnięcia wyników ekonomicznych i zysku w skali firmy jako całości, a nie skali poszczególnych czynności czy operacji ⇒ kryteria **zaawansowanej techniki wytwarzania** *(Advanced Manufacturing Technology - AMT)* i **wysokiej techniki** *(High Technology – HT)*

Działania:

- **radykalne** podnoszenie kwalifikacji personelu, przebudowa mentalności ⇒ personel twórczym realizatorem misji i celów strategicznych firmy, a nie tylko wykonawcą poleceń
- **badanie i rozpoznanie** potrzeb klientów oraz realizacja tych potrzeb *(produkcja, usługi)*
- **decyzje strategiczne** dot. produktów podstawowych i pomocniczych, polityki finansowej, marketingu, szybkości przepływu zapasów w łańcuchu logistycznym od dostawcy surowców do klienta, aktualne i przewidywane działania zmierzające do włączenia do współpracy innych firm



Kształtowanie zmian kultury organizacyjnej

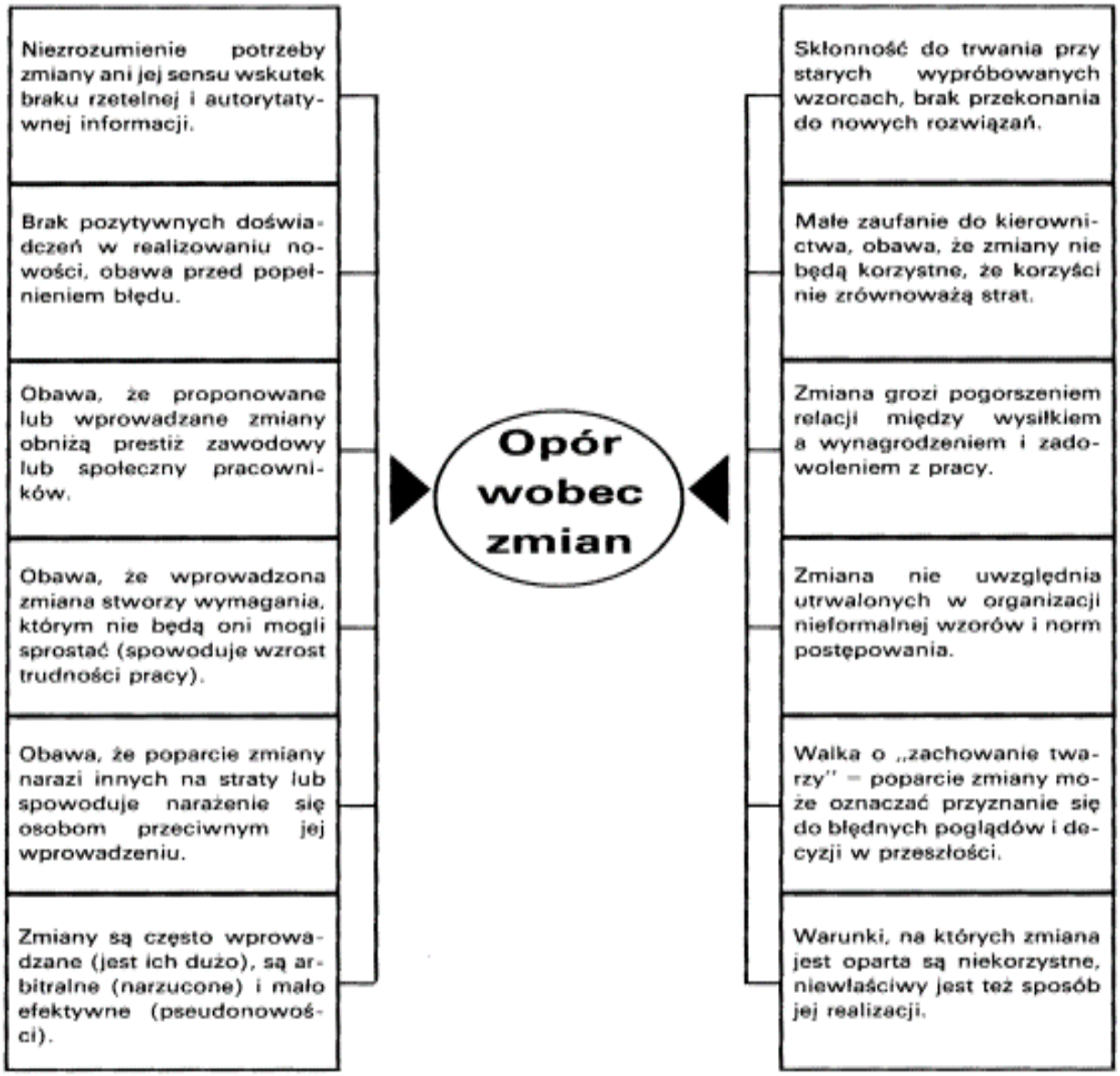


Rodzaje zmian w przedsiębiorstwie

Metodologia – etapy BPR

- jasna strategia działania firmy;
- usprawnienia od góry, tj. od procesów najtrudniejszych i najistotniejszych z punktu widzenia klienta zewnętrznego;
- poczucie konieczności i przyzwolenia na dokonanie zmian
- projektuj od zewnątrz do wewnątrz, tj. od analizy potrzeb klienta; i projektowanego poziomu jego satysfakcji do wewnętrznych procesów w firmie;
- ocena projektowanych rozwiązań przez kierownictwo, konsultantów zewnętrznych i potencjalnych realizatorów
- zespół do realizacji projektu;
- stosowne decyzje i przystąpienie do realizacji projektu i do następnej fazy projektowania

REENGINEERING – ZASADY

- Organizuj wokół wyjść a nie zadań (koncentruj się wokół produktu a nie wokół zadań)
- Pozyskuj do realizacji tego procesu tych, którzy korzystają z efektu (wyjścia) procesu
- Geograficzne rozmieszczenie zasobów (rozrzut) traktuj tak, jakby były zcentralizowane tworząc hybrydę (krzyżówkę) organizacji zcentralizowanych i zdecentralizowanych
- Łącz czynności w naturalnej kolejności i wykonuj je równolegle
- Wykonuj pracę tam gdzie jest to sensowne, szczególnie podejmowanie decyzji, obróbka informacji, sprawdzanie i kontrolowanie, czyniąc je częścią procesu
- Informacje pobieraj raz i u źródła, minimalizując w ten sposób uzgadnianie
- Połącz kilka zadań w jedno, w miarę możliwości wyznaczając jako punkt kontaktowy kierującego zadaniem (przypadkiem) lub zespół zadaniowy
- Utwórz wiele wariantów procesów jeżeli jest to wskazane

Przyczyny oporów wobec zmian w przedsiębiorstwie