

PROCESNĚ ŘÍZENÁ STŘEDNÍ FIRMA

Ing. Jiří Krov

poradenství v oblasti podnikání a řízení

www.jirikrov.cz

Abstrakt

Příspěvek popisuje úspěšnou implementaci procesního řízení ve firmě střední velikosti, která podniká v oblasti prodeje, distribuce a výroby prostředků péče o automobily. Kladný vztah managementu k informačním technologiím se promítl do rozsáhlé podpory činností firmy informačním systémem. Chyběl však zastřešující nástroj, který by podpořil komplikovanější pracovní postupy obsahující principy workflow. Zároveň dynamický rozvoj firmy nutil management systémově a efektivně vyřešit nárůst administrativy. Tyto skutečnosti vedly k vytvoření a nasazení aplikace, která umožnila vydefinovat potřebné procesy a workflow, přiřadit funkční místa a termíny. Systém automaticky generovaných úkolů umožňuje řízení a kontrolu stavu procesů a práce zaměstnanců.

PROCEDURALLY CONTROLLED MIDDLE COMPANY

Abstract

This report describes the successful implementation of procedural control in a medium-sized company operating in the business sphere of sales, distribution and production of car care agents. The positive attitude of the management towards information technology is duly reflected in the wide support of company activities pursuant to the installed information system. However, what is missing is the existence of a covering instrument that could pave the way towards strengthening rather complicated work processes comprising workflow principles. In the mean time, dynamic expansion of the company culminated for the management to resort to computing and effective dispensing of developments in administration. These facts led to the formation and setting up of an application which enabled defining the required processes and workflow, and assigning operational places and terms. The automatically generated tasks system provides operation and inspections of processes, and an assessment of employee productivity.

1. Výchozí stav

1.1. O firmě

Již více než 10 let podniká firma v oboru produktů péče o automobily. Své produkty nakupuje od dodavatelů, některé přepacovává a větší část objemu vyrábí. Pro výrobu nakupuje suroviny od řady dodavatelů. Distribuuje produkty do sítí čerpacích stanic, hypermarketů a individuálním odběratelům. Distribuci provádí z větší části ve spolupráci s logistickými partnery, ale i vlastní dopravou.

Ve svém oboru je vedoucí firmu na trhu. Své zákazníky obsluhuje obchodními zástupci v České a Slovenské republice. V současnosti má více než 100 zaměstnanců.

1.2. Informační systém

V roce 2000 implementovala firma informační systém ESO 9 Intranet, viz Odkazy [2]. Systém využívá technologie firmy Microsoft a základem je MS SQL server nyní ve verzi 2005. Využívá relační databázi, integrační nástroje a analytické nástroje, které jsou součástí MS SQL serveru, viz Odkazy [4].

Informační systém spolupracuje s on-line řízením skladu výrobků pomocí terminálů a čárových kódů.

Informační systém komunikuje s odběrateli formou EDI (Electronic Data Interchange) komunikace. Obchodní zástupci využívají aplikaci MS InfoPath pro kontrolu distribuce a sběr objednávek zákazníků, která je pomocí XML (eXtensible Markup Language) rozhraní propojena s informačním systémem. Komunikace s obchodními zástupci probíhá off-line a je využíváno datové připojení pomocí mobilních sítí. V roce 2007 byl zprovozněn elektronický objednávkový systém v prostředí Internetu.

Interně firma vyžívá elektronickou poštu MS Exchange a produkty MS Office. K propojení centrály, slovenské pobočky, obchodních zástupců a externích spolupracovníků se používá prostředí Internetu.

1.3. Důvody k zavedení procesního řízení

Firma neustále dynamicky roste a nároky na její zaměstnance a management se zvyšují. Problémy růstu se snaží management řešit zefektivněním činností ve firmě s využitím maximální podpory informačního systému a informačních technologií obecně.

Vzhledem k charakteru produktů dochází k sezóním výkyvům ve vytížení kapacit. Právě v exponované době se nejvýrazněji projevovaly obtíže při zvládnutí činností rutinně a nedostatky v komunikaci mezi spolupracujícími zaměstnanci. Používaná komunikace pomocí e-mail nepostačovala a kvalita firemních procesů se snižovala.

Firemní dokumentace sice popisuje závazné postupy, ale především v činnostech, které nepatří mezi každodenní, docházelo k nepřesnostem při jejich provádění. Někteří zaměstnanci byli, vesměs z historických důvodů, specializováni na konkrétní činnosti a v případě jejich nemoci, nebo dovolené, nebyly jim příslušející činnosti prováděny, nebo docházelo k improvizaci.

2. Implementace procesního řízení

2.1. Technické řešení

Díky možnosti zákaznického rozšíření informačního systému ESO 9 Intranet byla autorem příspěvku navržena a vytvořena aplikace pro modelování procesů a workflow s následným generováním úkolů podle těchto pravidel

Pro grafické rozhraní vizuální části modelování bylo v první fázi využito generování do aplikace MS Visio, viz Odkazy [6]. V současnosti probíhá zkušební provoz aplikace JMD, který umožňuje interaktivní vizuální modelování přímo v grafickém rozhraní, viz Odkazy [3].

Pro publikování grafických diagramů a popisných dokumentů bylo využito prostředí Windows SharePoint Services, viz Odkazy [5].

Aplikace procesního řízení je plně integrována jako součást stávajícího informačního systému, což přineslo následující zásadní výhody.

- Podnětem k zahájení workflow a vygenerování úkolu jsou primární data informačního systému s ošetřením data zahájení řízeného procesu, aniž by se změnila stávající práce uživatelů při pořizování primárních dat.
- Generované úkoly jsou součástí informačního systému a jejich plnění probíhá opět ve formulářích, na které jsou uživatelé zvyklí. Většinou nedošlo ani ke změně formuláře, který je pro danou činnost potřebný, pouze se uživateli nyní zobrazí ve správný čas a se správnými daty.
- Diagramy a popisné dokumenty jsou přímo přístupné z generovaných úkolů, což výrazně snižuje náklady na školení a zvyšuje kvalitu prováděné činnosti. Dále je tím umožněno přiřadit úkol i uživateli, který ho rutinně neprovádí.

2.2. Návrh procesů

2.2.1. Nejpalčivější bylo řešeno jako první

Prvotním impulsem pro zavedení procesního řízení byly problémy v oblasti nákupu, kdy se při procesní analýze zjistilo, že zde probíhá více než 30 samostatných činností, které provádějí různí pracovníci v různém čase.

Hlavním cílem bylo získat přesné údaje k ocenění dodávek při současném zahrnutí pořizovací ceny a vedlejších nákladů, dále pak zefektivnit činnost zaměstnanců v nejexponovanějším období roku. Dalším vedlejším cílem bylo identifikovat kvalitu dodavatelů při plnění nákupních objednávek, jak co do vlastní dodávky, tak co do související administrativy.

Byly vytvořeny následující procesy:

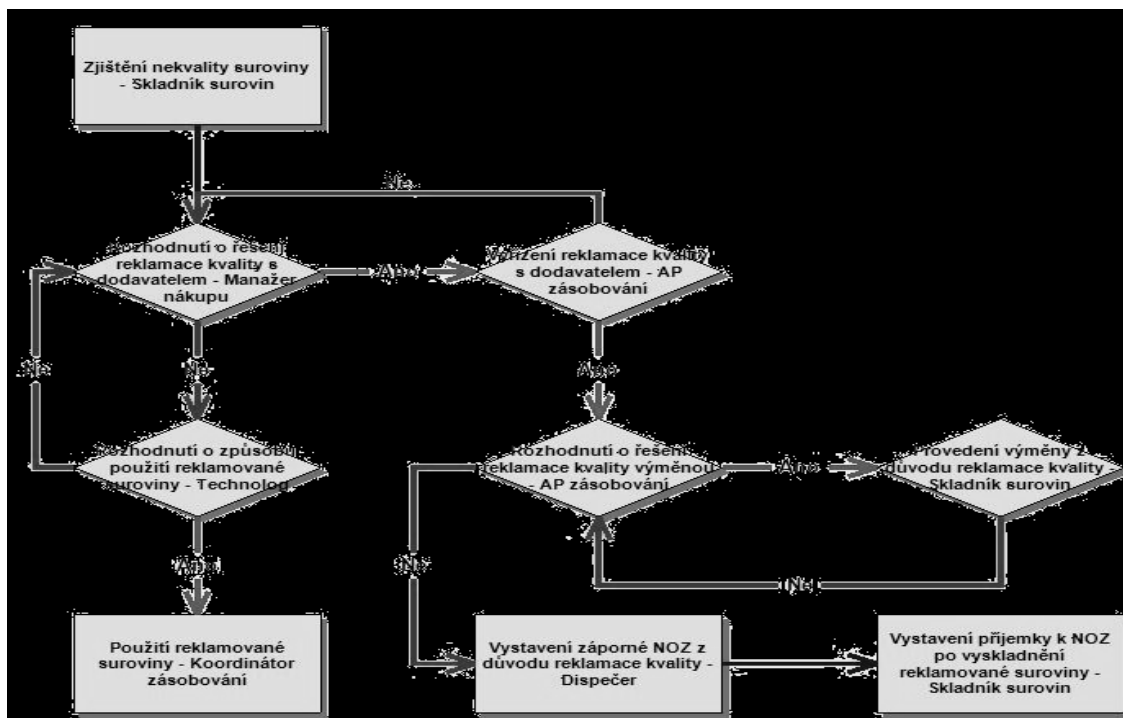
- Pořízení zásob surovin – 29 činností.
- Pořízení zásob zboží – 28 činností.
- Pořízení režijních služeb – 6 činností.

Organizační struktura firmy zůstala nezměněna, pro procesy byl určen správce, pro každou činnost výkonné funkční místo a řídicí funkční místo. Pokud není nastaveno jinak, odpovídá řídicí funkční místo nastavení dle organizační struktury. Byla nastavena příslušná pravidla, rozhodná data a lhůty pro splnění úkolu. K jednotlivým činnostem byl vytvořen návod pro uživatele. Ke každé činnosti existuje popisný a změnový dokument.

Úpravy v informačním systému vzhledem k procesnímu řízení byly minimální.

Management se seznámil s používanými principy při návrhu procesů a začal je aktivně využívat.

Na následujícím obrázku je grafický výstup z namodelovaného procesu „Reklamační řízení kvality dodaných surovin“.



2.2.2. Výchozí rozsah bylo vhodné rozšířit

Při analýze oblastí nákupu surovin a zboží se objevily nové oblasti, které management určil jako vhodné pro procesní řízení.

- Zajištění dopravy.
- Zpracování importních faktur přijatých.
- Reklamační řízení kvality dodaných surovin.
- Reklamační řízení množství dodaných surovin.

Také tyto procesy byly vytvořeny při minimálních úpravách v informačním systému, ale s nepoměrně kvalitnějším řízením a kontrolou těchto činností. Zvláště proces reklamací umožní dlouhodobě lepší vyjednávací podmínky s dodavateli a jejich objektivnější hodnocení.

2.2.3. Zkušenosti přinesly nové podněty

Posléze, když byly již výše uvedené procesy v rutinním provozu, došlo k analýze a implementaci dalších procesů, které se ukázaly jako optimální pro automatizaci.

- Správa sortimentu.
 - Zpracování podnětu ke změně sortimentu.
 - Zavedení nového výrobku.
 - Zavedení nového zboží.
- Zpracování požadavku na design.
- Správa pohledávek.
- Zpracování podnětů zákazníků.
- Schvalování dovolených

Zde již byla iniciativa plně na straně managementu, který sám navrhoval činnosti dle sjednaných pravidel pro procesy a workflow. Také došlo k významnějším úpravám informačního systému tak, aby byly tyto činnosti lépe podpořeny pomocí evidovaných dat a vstupních formulářů.

2.3. Rozhraní pro uživatele

Každý den ráno obdrží pracovník informativní e-mail o stavu jeho úkolů v rozdělení na své úkoly před termínem a po termínu zároveň i úkoly svých podřízených před termínem a po termínu.

Přímo z e-mailu lze přejít odkazem do seznamu svých úkolů, nebo úkolů svých podřízených.

Vybraný nepřirazený úkol lze přijmout a v tomto stavu se již nenabízí ostatním zaměstnancům shodného funkčního místa.

Na zvoleném úkolu lze zobrazit zadání úkolu, diagram procesu a popisný dokument procesu.

Ze zvoleného úkolu lze přejít na příslušný formulář v informačním systému a provést operace povinné pro splnění úkolu.

Nadřazený zaměstnanec může úkol přiřadit konkrétnímu podřízenému zaměstnanci, nebo změnit již přiřazený úkol, který nemůže přiřazený zaměstnanec splnit z kapacitních důvodů, nebo z důvodu nepřítomnosti.

3. Závěr

3.1. Náklady a přínosy

Nabylo nutné nakupovat žádný speciální software díky neomezenému zákaznickému přizpůsobení provozovaného informačního systému a díky použitému prostředí MS Windows serveru a MS Office. Úpravy informačního systému byly řešeny v rámci průběžně poskytovaných konzultačních a programátorských služeb, protože neustálý rozvoj informačního systému je pro firmu charakteristický.

Hlavním přínosem je zkvalitnění řízení a kontroly firemních procesů a zvýšení výkonnosti firmy. Dalším přínosem je systémový pohled managementu na firemní procesy a lepší zastupitelnost výkonných pracovníků.

3.2. Budoucnost

Další rozvoj primární aplikace se předpokládá v následujících oblastech:

- Zobrazení aktuální činnosti v digramu procesu a cesta případu, jak do této činnosti dospěl.
- Podpora periodicky se opakujících činností ve vazbě na aktuální datum.
- Hlídaní požadovaného termínu celkového ukončení případu v rámci procesu.
- Podpora definice projektů a kontrola jejich průběhu.

Samozřejmě implementace nových procesů a optimalizace stávajících procesů se stane nedílnou součástí řízení firmy.

4. Odkazy

[1] Web autora příspěvku www.jirikrov.cz.

[2] Web informačního systému ESO 9 Intranet www.eso.cz.

[3] Web aplikace JMD www.evok.cz.

[4] Web MS SQL server www.microsoft.com/cze/windowsserversystem/sql/.

[5] Web Windows SharePoint Services www.microsoft.com/cze/office/technologies/.

[6] Web MS Office Visio www.microsoft.com/cze/office/programs/visio/.

[7] Hammer Michael – Agenda 21, MANAGEMENT PRESS 2002

[8] Carda, Lunetová – Workflow – Nástroj manažera pro řízení podnikových procesů, Grada Publishing a. s. 2003

5. O autorovi

Autor pracoval dlouhá léta jako vedoucí vývoje informačních systémů pro malé a střední firmy. Pod jeho vedením, nebo za jeho klíčové spoluúčasti byly realizovány desítky implementací informačních systémů. Byl jednatelem středně velké firmy pro vývoj software.

V současné době pracuje jako nezávislý konzultant a poradce pro malé a střední firmy a pomáhá jim při tvorbě a implementaci jejich informačních systémů.

Je členem České společnosti pro systémovou integraci sekce Centrum pro výzkum informačních systémů.