



Integrated
Consulting
Group

Your Partner in Change.

Optimalizace procesů

pomocí projektu Six Sigma

Nabídka od ICG-Capability

NÁŠ PŘÍBĚH: „SIX SIGMA METODIKA“



OPTIMALIZACE PROCESŮ POMOCÍ METODIKY LEAN SIX SIGMA

Pokud máte komplexní procesní problém s kvalitou a defekty, který potřebujete vyřešit metodikou DMAIC (Six Sigma) nebo potřebujete rychle a odborně navrhnout zcela nový proces (Design For Six Sigma) naši Master Black Belti Vám mohou na míru projekt doručit. Toto doporučujeme zejména v případě, že nemáte interní zdroje u Vás ve firmě nebo je problém velmi urgentní a je potřeba rychle najít řešení založené na datech a analýzách.

Druhou typickou situací je fakt, že interní Green Belti a Black Belti nemají potřebné časové zdroje, či potřebují najít „jistotu“ v metodice Six Sigma a zdokonalit se.

V projektech se snažíme pracovat buď jako lídr, kdy převezme celý projekt v roli projektového manažera a proces vylepšíme společně s týmem. Druhá varianta je, že projekt má svého interního Green Belta / Black Belta a ICG mu poskytujeme maximální podporu při doručení formou koučinku. Vždy se snažíme zaměřit na:

- Pochopení a kvantifikaci procesního problému
- Hledání a validaci kořenových příčin
- Sběr dat a podporu se statistickou / grafickou analýzou procesu
- Nastavení realizace plánu na následující období
- Nastavení správného přístupu DMAIC / KAIZEN nebo Design (DOE)
- Pomoc s komunikací a hledání energie

„Zákazník nám vrátil chybné komponenty a musíme v krátké době najít příčinu“

„Míra zmetkovitosti v procesu vzrosla o 30%“

„Naši vyškolení Green Belti potřebují poradit cestu na jejich projektech“

„Máme vyškolené Green Belty, ale potřebujeme jim pomoci v podobě Koučinku“

Situace, které řešíme



CÍLE, KTERÉ SPOLEČNĚ DOSÁHNEME



V každém projektu při zadání vybereme klíčové cíle. Které vám budeme garantovat. Typické cíle z obdobných projektů jsou uvedené níže.

Hlavní cíle a benefity



Snížení času procesu a
procesních nákladů z defektů



Zvýšení způsobilosti – kvality
procesů (6 sigma)



Analyzujeme vše podle dat a ne
dle dojmů



Zvýšení kvality procesních
výstupů – spokojenost zákazníka

UKÁZKY PŘÍNOSŮ Z OBDOBNÝCH PROJEKTŮ



Pro představu o konkrétních cílech a jejich naplnění, přikládáme ukázky reálných dosažených výsledků s krátkým popisem.

35%

Zvýšení denní produktivity zpracovaných smluv na osobu z 34 na 47 smluv

Dopady:

Snížení rozpracovanosti smluv, které zapříčinily pozdní odpovědi zákazníkům. Dopad na NPS a celkovou akceptaci nabídek. Dopad v tržbách 4,4 mil Kč.

Kde:

Backoffice
Telekomunikační společnosti

53

Nápadů na bylo vygenerováno a 27 změn realizováno do 8 týdnů na oddělení Business sales a péče

Dopady:

Při transformaci prodejních kanálů došlo k realizaci workshopů na vylepšení přístupu k zákazníkovi, plánování, organizace práce a podpoře spolupráce mezi týmy. Společně vygenerované nápady byly lépe přijaty a implementovány

Kde: Business Sales

25%

Růst produktivity díky elektronizaci fakturace

Dopady:

Technická změna byla dobře vymyšlená, ale lidé v účtárně ji nepřijali. Vznikala značná rezistence k novému SW. Díky Change management workshopu lidé pochopili řešení, vydefinovali plán pomoci, odstranila se rezistence s používáním (technická).

Kde:

Fakturační tým velké společnosti

60%

Snížení procesního času v účetně administrativním procesu

Dopady:

Pomocí společných workshopů se zaměstnanci účetního oddělení jsme zanalyzovali existující proces a identifikovali největší zdroje neefektivit. Definovali jsme požadavky na nový proces a facilitovali jsme interní týmovou diskuzi k návrhu nového procesu. Již měsíc po zavedení změny se proces zkrátil o 60% původní doby trvání.

Kde: Administrativa ve výrobní firmě

UKÁZKY PŘÍNOSŮ Z OBDOBNÝCH PROJEKTŮ



Pro představu o konkrétních cílech a jejich naplnění, přikládáme ukázky reálných dosažených výsledků s krátkým popisem.

2 týdny

Jsme připravovali plánovaný experiment, abychom našli správnou kombinaci faktorů ovlivňující zmetkovitost čistícího procesu linky

Dopady:

Snížení poškozených dílů v procesu odmašťování o 75% díky DOE (plánovanému experimentu). Dopad v nákladech 2,7 mil Kč / rok.

Kde: Výrobní firma elektronických komponent

21%

Víceprací vzniklých chybou v lakování bylo odstraněno.

Dopady:

Hledání kořenových příčin způsobující nekvalitu (praskliny a nesourodý nátěr) pomohlo k přepracování procesu transportu v lakovně a díky tomu došlo k snížení nákladů na nekvalitu (COPQ) o 21% (950 tisíc korun / rok)

Kde: Výrobní firma potřeb pro domácnost a firmy

41%

Zvýšení propustnosti výrobní linky dodavatele automobilových komponent

Dopady:

Příliš vysoká chybovost (scrap, rework) zapříčinila nutnost 100% interní kontroly a mnoho vícenákladů na opravu či dodatečný materiál. Díky nalezení kořenových příčin pomocí DMAIC metodiky se po implementaci zvýšila potřebná propustnost o 41%

Kde: Výroba – automobilový průmysl

83%

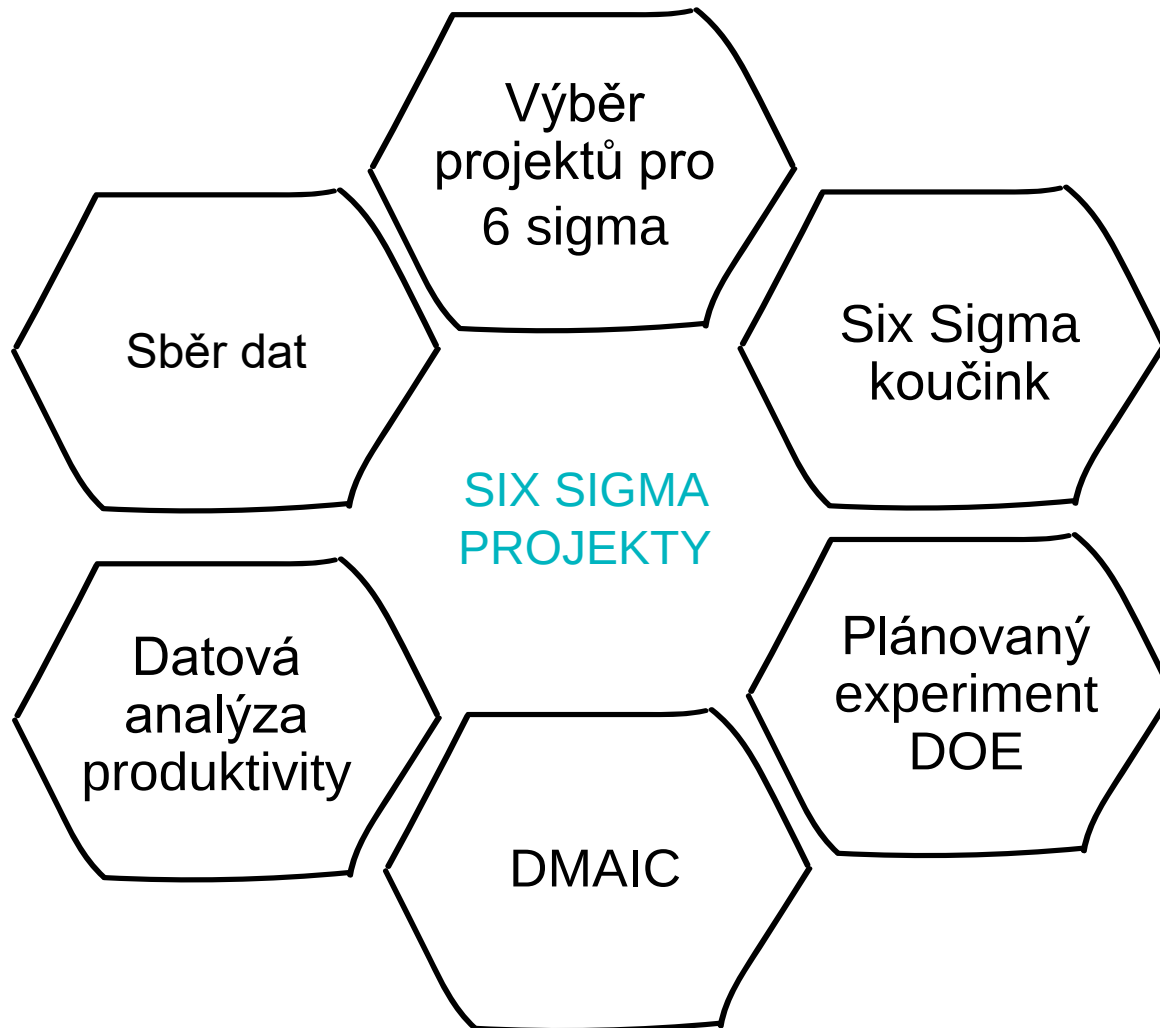
Bylo průměrné využití kapacity palet v interní logistice, což způsobovalo nadměrnou spotřebu a nutnost využít více prostoru pro mezisklady.

Dopady:

Pomocí dat vizualizace variability využití kapacity palet a hledání kořenových příčin způsobující takto velkou variabilitu (37% - 97%). Po analýze nápravné opatření byl proces stabilní a s průměrným využitím palet 93%

Kde: Interní logistika

MODULY A NÁSTROJE, KTERÉ POUŽÍVÁME PŘI REALIZACI PROJEKTU PROCESNÍHO AUDITU



DMAIC

Kompletní metodika jak systematicky zlepšit proces a odstranit defekty v 5ti krocích.

Výběr projektů

Techniky, kdy validujeme, zda projekt je vhodný pro metodiku DMAIC nebo pro Kaizen či zcela nový Design.

Sběr dat

Sestavujeme operační definici a postupy pro všechny relevantní data, která pomohou ověřit dopady na výstupní metriky.

Six Sigma koučink

Koučink s projektovým lídrem (GB nebo BB) s cílem validovat práci za minulé období a sestavit nový akční plán.

Datová analýza produktivity

Na základě sebraných dat analyzujeme závislosti mezi vybranými kořenovými příčinami (X) a jejich vlivu na CTQ.

Plánovaný Experiment / DOE

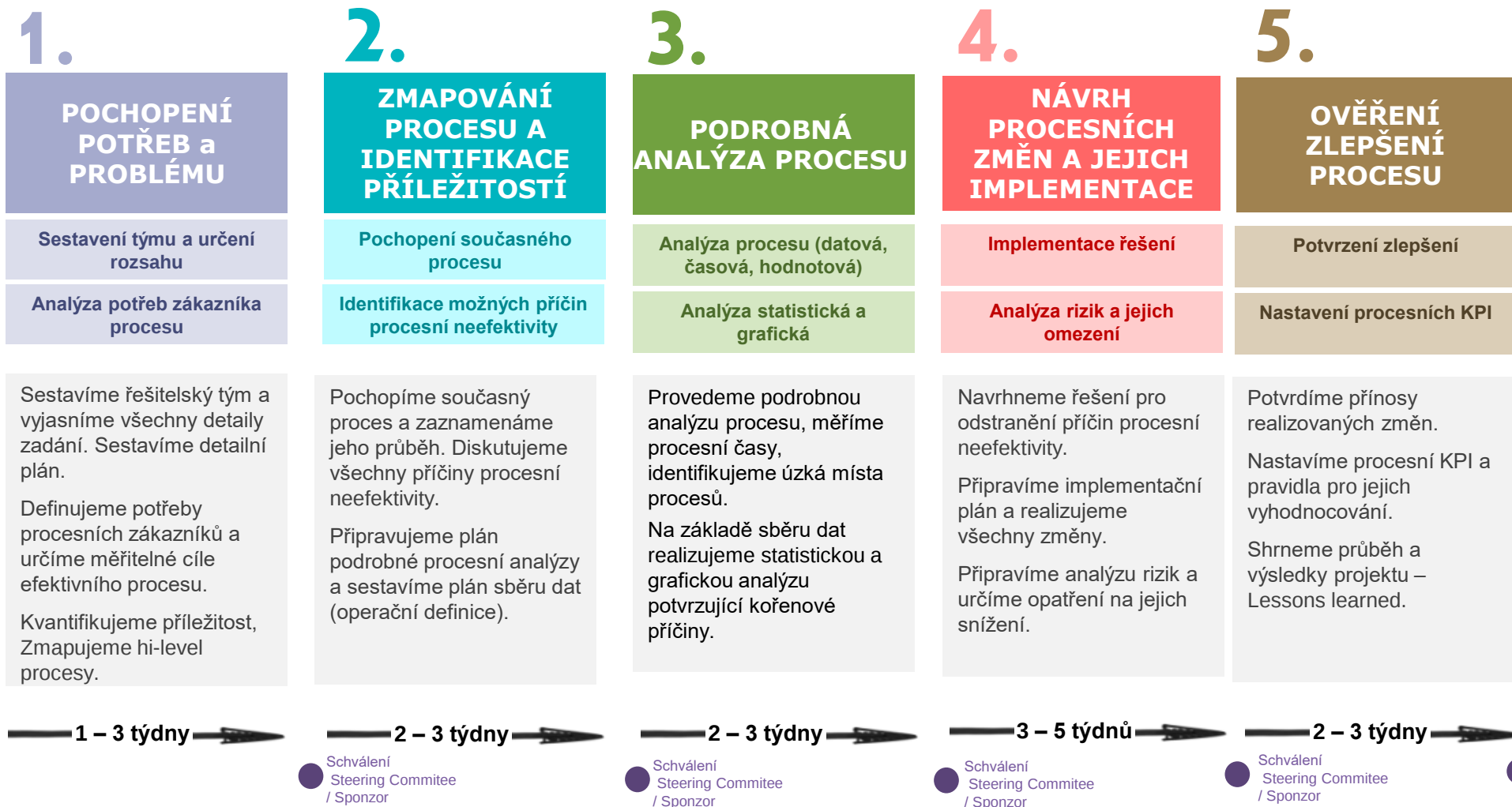
Speciální technika pro situace, kde není vhodné použít DMAIC, ale spíše je potřeba simulovat Improve fázi.

JAKÉ METODY POUŽÍVÁME KE ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ?



- Při procesně zlepšovacích projektech **používáme metodiku Lean Six Sigma**, případně techniky a nástroje z této metody vyplývající.
- Všichni naši procesní konzultanti jsou certifikováni na 3. (tedy nejvyšším) stupni kvalifikace – **Lean Six Sigma Black Belt**.
- Metodika Lean Six Sigma používá **5 fázový cyklus „DMAIC“** pro zlepšení firemních procesů (Definuj zadání, Poznej proces, Analyzuj souvislosti, Zlepši proces, Řid' procesní výkon).
- Na našich projektech zlepšujeme procesy na základě poznatků z procesních dat. Data nám slouží jako důkazy pro odhalení procesních nedostatků – **rozhodujeme se tedy na základě faktů**, nikoliv domněnek.
- Procesy zlepšujeme **vždy v řešitelském týmu (princip spolutvorby)**. Tento tým je složen z vykonavatelů procesu a je veden naším konzultantem, který zodpovídá za správnost a úspěch celého projektu.
- V našich projektech klademe důraz nejen na technickou (tvrdou) stránku projektu, ale též na lidskou (měkkou) stránku, která je klíčová pro **úspěšné přijetí procesních změn**.

JEDNOTLIVÉ FÁZE PROJEKTU – ROADMAPA

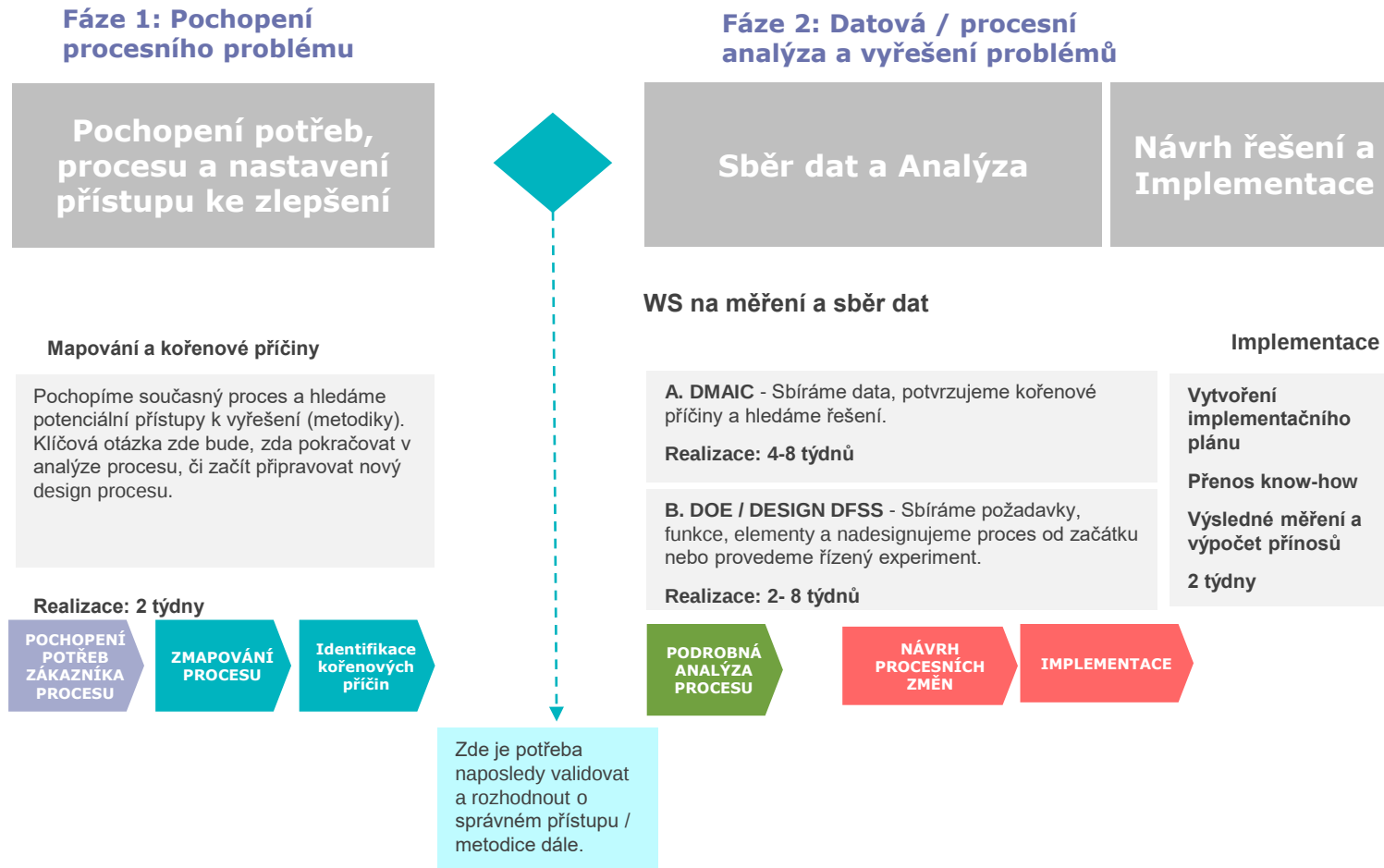


Typická délka procesně zlepšovacího projektu je 12 – 15 týdnů. Celková délka projektu je ovlivněna dostupností zdrojů a konkrétními zjištěními v průběhu projektu. Oba procesy mohou být realizovány paralelně.

DOPORUČENÝ ČASOVÝ PŘÍSTUP PRO KLIENTA



Zde je navržený přístup, který společně upravíme dle konkrétních požadavků



1. POCHOPENÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA PROCESU

SBĚR HLASU ZÁKAZNÍKA A DEFINICE OPTIMÁLNÍHO PROCESNÍHO VÝSTUPU

- Sestavíme výkonný projektový tým složený z řad zaměstnanců RB, kteří vykonávají daný proces a konzultantů ICG. Potvrdíme sponzora projektu.
- Společně v týmu určíme rozsah procesní optimalizace – do kterých oblastí můžeme zasahovat a do kterých nikoliv a sestavíme plán.
- Definujeme, kdo je „zákazníkem procesu“, tedy kdo užívá výstupy z procesu. Připravíme se na sběr požadavků procesního zákazníka,
- Provedeme sérii rozhovorů, procesního pozorování (GEMBA) s procesním zákazníkem a budeme se dotazovat na zpětnou vazbu k současném u procesu. Sesbíráme hlasy zákazníka.
- Společně v týmu provedeme rozbor požadavků zákazníka a definujeme přesné potřeby – tedy jak má vypadat ideální výstup z procesu z pohledu zákazníka – ideálně pomocí měřitelných parametrů (čas, úsilí, kvalita).
- Vše odsouhlasíme se sponzorem projektu.

Ukázky výstupů:



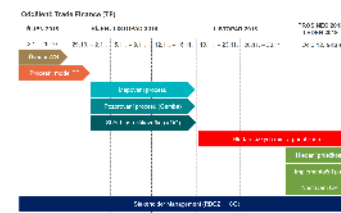
Určení rozsahu projektu



Základní pochopení procesu



Sběr hlasu zákazníka



Projektový plán



Výstupy z této fáze:

- Sestavený projektový tým
- Základní (hi level) zmapování procesu
- Odsouhlasený rozsah projektu
- Projektový plán
- Kvantifikace neefektivity /COPQ) – jaká je příležitost
- Definované potřeby zákazníka procesu, oblasti na které se zaměřit

2. ZMAPOVÁNÍ PROCESU A IDENTIFIKACE PŘÍLEŽITOSTÍ

POCHOPÍME SOUČASNÝ STAV PROCESŮ A IDENTIFIKUJEME PŘÍLEŽITOSTI KE ZLEPŠENÍ

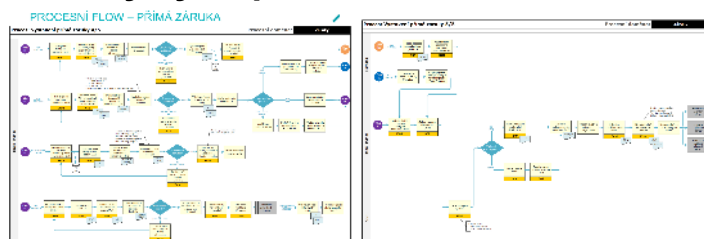
- Vytvoříme detailní procesní mapy pro vybrané procesy, společně s vykonavateli daných procesů. Procesní mapa zohledňuje kdo danou činnost vykonává, jaký systém používá a jaké jsou případné návaznosti na další procesy nebo systémy.
- Vytvoříme procesní kartu obsahující informace o procesu v oblastech jako například frekvence zpracování, počet jednotek za dané časové období, nároky na kapacity zdrojů.
- S ohledem na požadavky procesního zákazníka (viz. 1. fáze) společně v týmu definujeme možné příčiny současné procesní neefektivity („root cause analysis“).
- Připravíme podrobný plán, sesbíráme data pro analýzu procesu směřující k potvrzení (nepotvrzení) identifikovaných příčin.



Výstupy z této fáze:

- Podrobné procesní mapy
- Strukturované procesní karty
- Seznam možných příčin procesní neefektivity
- Plán pro analýzu procesu (sběr dat a strategie vyhodnocení)

Ukázky výstupů:



Procesní mapy

S	I	P	O	C
Dodavatelé	Vstupy	Proces	Výstupy	Zákazníci
HR	katalog školení	Vyhledání aktuálních školení	objedávka	Dodavatel školení
Finance	Přístup do aplikací	Zadání do aplikace "školení"	Evidence o školení	HR
		Schválení školení	Info na zaměstnance	Zaměstnanec
		Vystavení objednávky		
		Informování účastníka		

SIPOC Karta procesu



Identifikace příčin neefektivity

3. PODROBNÁ ANALÝZA PROCESU

PROVEDEME DETAILNÍ ANALÝZU PŘÍČIN PROBLÉMU A POTVRDÍME JE

- Na základě připraveného plánu provedeme hloubkovou analýzu procesu. Sbíráme detailní procesní data, měříme procesní časy, analyzujeme „přidanou hodnotu“ procesu z pohledu procesního zákazníka.
- Společně v týmu hledáme důkazy, které nám pomohou potvrdit identifikované příčiny procesní neefektivity – chceme znát fakta, která nám pomohou rozhodnout se o nových opatřeních v procesu.
- Realizujeme detailní Grafickou analýzu a poté pokračujeme statistickou analýzou (Regrese, Testování hypotéz). To pouze v případě, že se jedná o klasický DMAIC projekt a tato analýza je pro proces nezbytná.
- Alternativně realizujeme hodnotové analýzy a analýzy toku. Pro komplexní projekty můžeme klientovi nabídnout analýzu pomocí Plánovaného experimentu (DOE).



Výstupy z této fáze:

- Seznam poznatků z procesní analýzy – fakta potvrzující příčiny procesní neefektivity
- Kategorizace příčin problému a první návrhy možného řešení

Ukázky výstupů:

Popis procesu

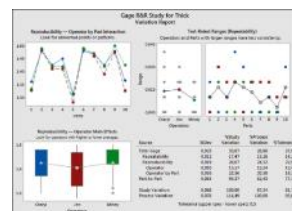


Problémy

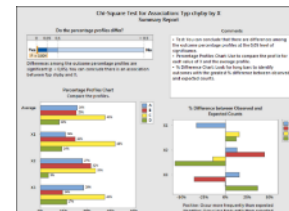
- Procesní čas je příliš dlouhý, což způsobuje vysoké náklady na proces.
- Procesní čas je příliš dlouhý, což způsobuje vysoké náklady na proces.
- Procesní čas je příliš dlouhý, což způsobuje vysoké náklady na proces.

Návrh řešení

- Procesní čas je příliš dlouhý, což způsobuje vysoké náklady na proces.
- Procesní čas je příliš dlouhý, což způsobuje vysoké náklady na proces.
- Procesní čas je příliš dlouhý, což způsobuje vysoké náklady na proces.



MSA



Test hypotéz

#	Titulek	Problém	Opak problémů
30	Problém s...	Problém s...	Opak problémů...
31	Problém s...	Problém s...	Opak problémů...
32	Problém s...	Problém s...	Opak problémů...
33	Problém s...	Problém s...	Opak problémů...
34	Problém s...	Problém s...	Opak problémů...
35	Problém s...	Problém s...	Opak problémů...

Skupina 1 2 3 4 5

Potvrzené příčiny procesní neefektivity

Časová analýza procesu

4. NÁVRH PROCESNÍCH ZMĚN A JEJICH IMPLEMENTACE

NAVRHNEME PROCESNÍ ZLEPŠENÍ A ZAJISTÍME JEJICH PŘIJETÍ V ORGANIZACI

- Na každou potvrzenou příčinu procesní neefektivity definujeme sadu řešení a procesních změn. Řešení prioritizujeme a validujeme se sponzorem projektu.
- Připravíme implementační plán k realizaci vybraných řešení včetně komunikačního plánu na všechny zúčastněné strany.
- Implementujeme změny a komunikujeme dle plánu. Předáváme zodpovědnost na tým – naše role může být projektově koordinační, nebo jen konzultační v podobě mentoringu.
- Součástí implementace řešení je i podrobná analýza rizik (FMEA) a definice opatření na minimalizaci rizik v novém procesu.



Výstupy z této fáze:

- Návrhy procesních zlepšení ke všem potvrzeným příčinám
- Implementační plán
- Komunikační plán
- Analýza rizik a opatření k minimalizaci selhání

Ukázky výstupů:



5. OVĚŘENÍ ZLEPŠENÍ PROCESU

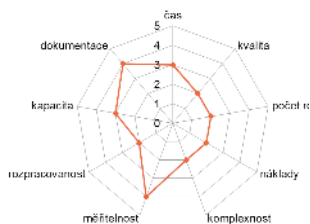
POTVRDÍME ZLEPŠENÍ PROCESU A NASTAVÍME PRAVIDLA PROCESNÍHO ŘÍZENÍ

- Změříme účinek zavedených změn a vyhodnotíme jejich dopad. Připravíme celkovou dokumentaci k novému procesu – dle požadavků zákazníka.
- Vyškolíme uživatele a procesní vlastníky na nový proces.
- Vypočítáme skutečný dopad (Business Case) a nastavíme měřitelné KPI a zpracujeme je do dashboardu.
- Definujeme procesní KPI a nastavíme pravidla pro jejich průběžné vyhodnocování.
- Vyhodnotíme „Lessons learned“ a připravíme předání procesu jeho vlastníkovi.

Výstupy z této fáze:

- Procesní dokumentace zlepšeného procesu + Dashboard KPI
- Procesní KPI a plán vyhodnocování
- Zaškolení uživatelů
- Lessons learned celého projektu

Ukázky výstupů:

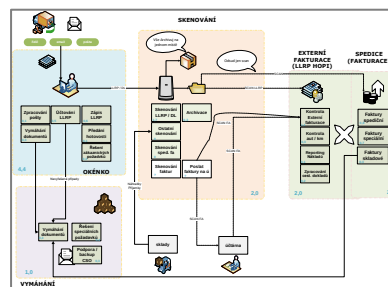


Nastavení procesních KPI

NÁVRH KPI (1)

Učtovací kód	Učtovací definice	Učtoví	Kritérium	Učtoví
P.1.1.1.1.1.1.1	Procesní KPI - čas	čas	Procesní KPI	čas
P.1.1.1.1.1.1.2	Procesní KPI - kvalita	kvalita	Procesní KPI	kvalita
P.1.1.1.1.1.1.3	Procesní KPI - počet	počet	Procesní KPI	počet
P.1.1.1.1.1.1.4	Procesní KPI - náklady	náklady	Procesní KPI	náklady
P.1.1.1.1.1.1.5	Procesní KPI - komplexnost	komplexnost	Procesní KPI	komplexnost
P.1.1.1.1.1.1.6	Procesní KPI - měřitelnost	měřitelnost	Procesní KPI	měřitelnost
P.1.1.1.1.1.1.7	Procesní KPI - kapacita	kapacita	Procesní KPI	kapacita

Návrhy KPI



Vizualizace nových opatření



Dashboard



O nás: Integrated Consulting Group



O NÁS

Jsme konzultační společnost působící v 12 zemích Evropy s více než 35 lety zkušeností. Zaměřujeme se na procesní zlepšování metodikou Lean Six Sigma, firemní inovace a řízení změn. Naším klientům doručujeme jednotlivé projekty, školení i kombinované programy v servisních i výrobních organizacích. Náš přínos chápeme v doručení konkrétních výsledků a přenesení našich znalostí na stranu klienta tak, aby získané zkušenosti mohl dále využívat.

140

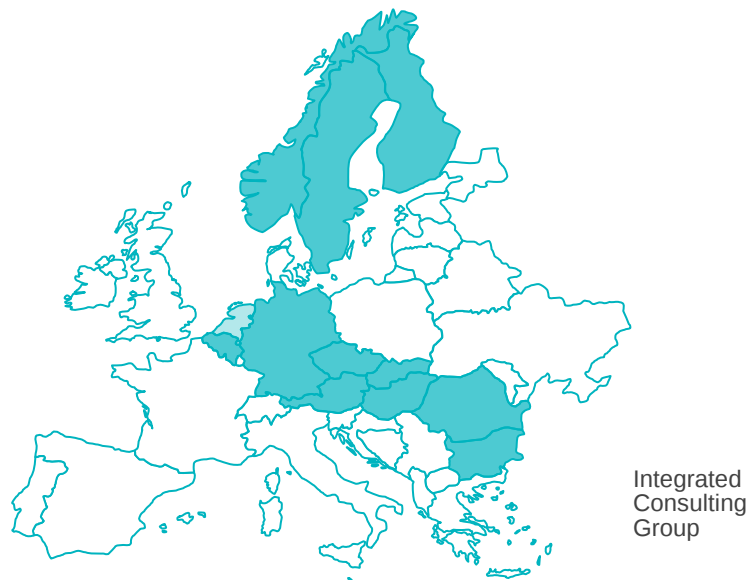
KONZULTANTŮ

12

ZEMÍ

35

LET ZKUŠENOSTÍ



7 hodnot naší společnosti

1. Zákazník je pro nás vždy na prvním místě. Budujeme dlouhodobý vztah založený na důvěře.
2. Doručujeme více než zákazník očekává.
3. Zavazujeme se k výsledkům. Jsme odměňováni za dodanou hodnotu.
4. Plně se přizpůsobujeme konkrétním potřebám a požadavkům klienta.
5. Pozitivní zpětná vazba od zákazníka je pro nás hlavním ukazatelem úspěchu.
6. Cokoliv děláme, chceme dělat jako nejlepší ve svém oboru.
7. Děláme, co nás baví, a chceme, aby to bavilo i Vás.

Globální
partnerství


ČÍNA


USA


EVROPA

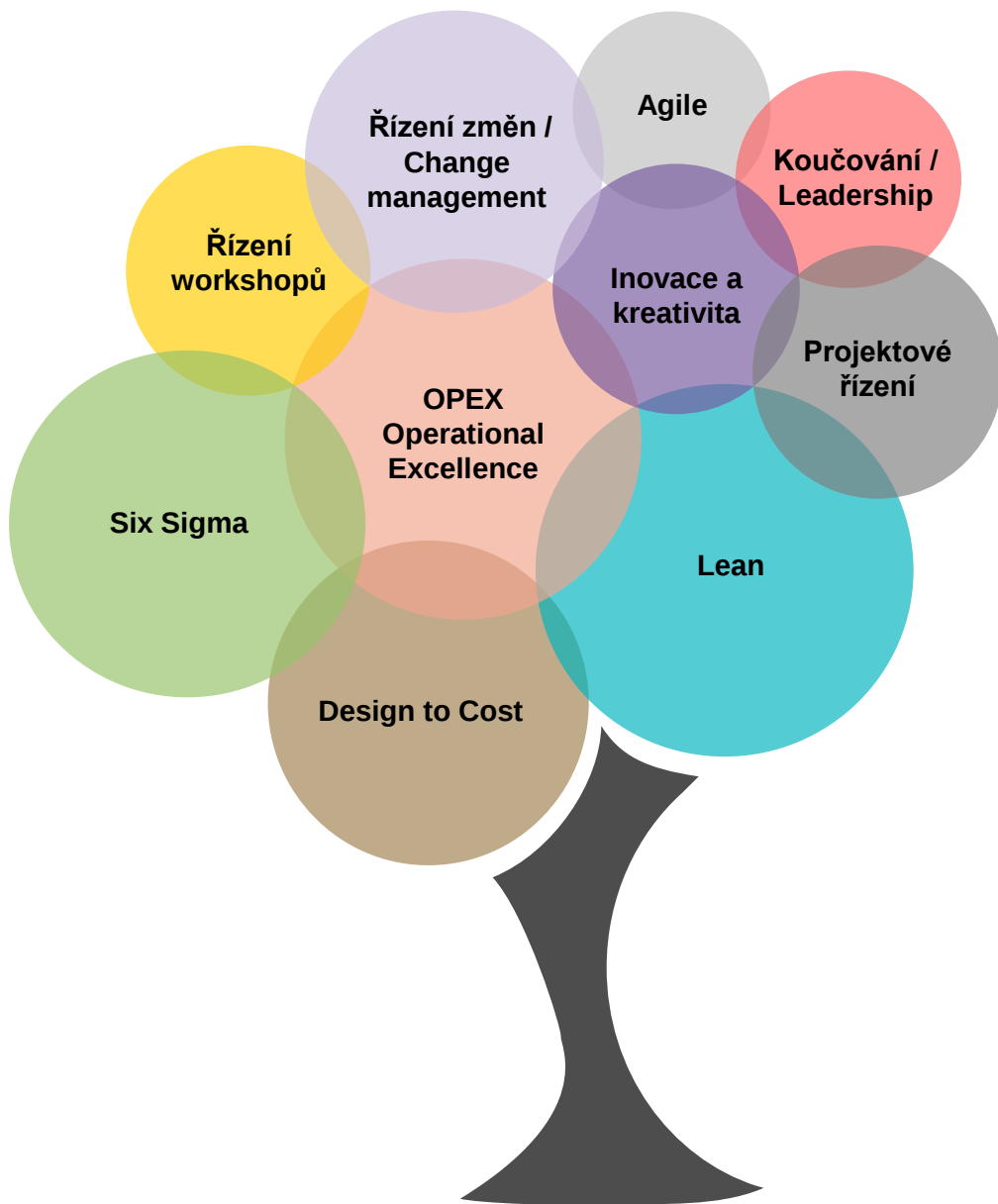
ZPŮSOB NAŠÍ PRÁCE: SPOLUTVORBA



- Při naší práci efektivně spojujeme expertní projektové znalosti s měkkými technikami zaměřené na práci s lidmi a rozvoj lidí. Nabízíme a kombinujeme konzultace, školení i koučování.
- Naše práce je založená na zapojení lidí a využívání inovativních přístupů. Konzultace a analýzy kombinujeme se skupinovými workshopy s cílem zajistit potřebný závazek k přijetí změny.
- Projekty realizujeme společně s klientem. Tento postup zajistí snazší přijetí navrhovaných změn a pomůže přenést znalosti a metodiku do organizace klienta.
- V případě zájmu ze strany klienta zajišťujeme detailní certifikovaná školení interních zaměstnanců na vybrané metody a postupy pro procesní řízení, zlepšování či řízení změny.

Naše know-how přenášíme na Vaše zaměstnance tak, aby po ukončení projektu zůstalo ve Vaší společnosti.

SLUŽBY, KTERÉ NABÍZÍME



Operational Excellence

Optimalizace procesů | Hledání příležitostí
– Procesní audity | Mapování procesů |
Design procesů | Snižování nákladů |
Nastavení procesního řízení a procesní
organizace

Lean

Školení Lean technik a nástrojů | Value
Stream Mapping | Optimalizace SMED |
Lean kultura | Simulace pro cvičení Lean
nástrojů | KAIZEN workshopy | Lean v
administrativě

Projektové řízení

Podpora při projektech | Řízení
projektů | Strategie projektové
kanceláře PMO | Školení projektového
řízení

Řízení workshopů

Zvýšení efektivity interních workshopů |
Práce ve velkých skupinách | Řešení
konkrétních problémů | Školení facilitace
workshopů | Outdoor Training Programs

Agile

Školení agilního řízení | Projekty agilní
transformace | Analýza a hodnocení
agility organizace | Agilní moderování |
Simulace Lego 4 Scrum | Scrum a
Kanban

Six Sigma

Certifikované Lean and Six Sigma
školení | Six Sigma koučink |
Zavedení Lean Six Sigma do
organizace | Interim Six Sigma Black
Belt | Datové analýzy

Change Management

Řízení projektových změn | Změny s
rychlými výsledky | Změny kultury
podniku | Komunikace změn | Školení
řízení změn | Školení Motivace a
nastavování cílů

Inovace a kreativita

Inovace produktů a služeb | Inovační
workouty | Strategické inovace |
Školení inovací | Kreativní řešení
problémů | TRIZ | Design Thinking

Design / Design to Cost

Projekty Design to Cost | Design to Cost
Akademie | Vývoj nových produktů a
služeb | Vývoj nového „business modelu“
| Total Costs Management

Koučování / Leadership

Koučování | Prezentační dovednosti |
Komunikace | Řešení konfliktů | Prodejní
schopnosti | Mentorování | Školení

TÝM PROFESIONÁLNÍCH OSOBNOSTÍ



- Náš tým tvoří převážně velmi zkušení konzultanti nebo konzultanti s velkým potenciálem.
- Každý konzultant má silné profesní kompetence, ale i odpovídající sociální cítění a dovednosti.
- Každý konzultant má know-how alespoň v jedné z našich klíčových kompetencí: procesy, strategie, inovace, řízení změn, projektové řízení nebo vedení lidí.
- Všichni se těšíme z naší práce a plně se angažujeme v našich projektech – neexistují žádné přísně manažerské funkce, všichni konzultanti jsou naše klíčové osoby.
- Pro každou klíčovou profesní kompetenci máme nejméně 5 špičkových profesionálů.





Integrated
Consulting
Group

Your Partner in Change.

Make an impact.

Your Partner in Change.

