

AUDYT OPERACYJNY OPIS I METODYKA PRAC

POMAGAMY LUDZIOM W FIRMIE ODZYSKAĆ KONTROLĘ -
PORZĄDKUJĄC TO, CO DZIAŁA I ELIMINUJĄC TO,
CO PRZESZKADZA.

BDO ADVISORY SP. Z O.O.

Operational Excellence

Jak prowadzimy nasze prace?

► 01 Diagnoza

Określamy stan aktualny rozwoju organizacji oraz jej procesów. Badamy szczegółowo i skrupulatnie, aby zrozumieć specyfikę procesów.

► 02 Rozwiązanie

Opracowujemy rozwiązania organizacyjne ukierunkowane na zapewnienie wymiernych korzyści.

► 03 Wdrożenie

Skutecznie wdrażamy definiowane rozwiązania w celu uzyskania trwałych efektów.

► 04 Efekty

Opieramy nasze działania na realnych i wymiernych celach. Bierzemy odpowiedzialność za osiągnięcie celów głównych związanych z realizowanymi działaniami, jak również pobocznymi odnoszącymi się implementacji trwałej zmiany systemowej.



Metodyka pracy

Zakres audytu operacyjnego

Na bazie wieloletnich doświadczeń BDO Advisory opracowaliśmy audyt operacyjny stanowiący analizę krytyczną opartą na:

- Analizie Systemowej
- Analizie Procesowej
- Analizie Operacyjnej

Działania analityczne realizujemy w modelu hybrydowym z silnym naciskiem na bezpośrednią ocenę na obszarach wykonawczych.



Metodyka pracy

Analiza Systemowa

Ocena filarów zarządczych oraz technicznych przeprowadzana w formie wywiadu z kadrą zarządzającą, wsparta analizą danych oraz weryfikacją bezpośrednią.

Filary zarządcze:

- ▶ Rozwój systemu celów
- ▶ System szkoleń i doboru pracowników
- ▶ System raportowania
- ▶ Zaangażowanie i motywowanie pracowników
- ▶ Znajomość technik i narzędzie Lean
- ▶ Zarządzanie nowymi projektami

Filary techniczne:

- ▶ Bezpieczeństwo
- ▶ Organizacja miejsca pracy i 5S
- ▶ Jakość
- ▶ Logistyka i planowanie
- ▶ Technologia
- ▶ Utrzymanie ruchu

* przykładowe filary, każdy zawiera 10 zagadnień analitycznych

SYSTEM RAPORTOWANIA - OCENA

Filar zarządczy

PYTANIE	KOMENTARZ	DEFINICJA
1 Czy dla pracowników bezpośrednio produkcyjnych raportowane są wszystkie robocizniny z podziałem na poszczególne działy?	Komentarz ...	System raportowania operacyjnego gwarantuje dostęp do aktualnych analiz, stanowiących bazę do wyznaczania kierunku rozwoju organizacji.
2 Czy system raportowania robocizniny jest zautomatyzowany i odporny na pomyłki ludzkie?	Komentarz ...	
3 Czy stan procesu produkcji jest monitorowany i można go śledzić na bieżąco?	Komentarz ...	
4 Czy raportowane są podstawowe straty produkcyjne (brakowość, awarie, postoje, itp.)?	Komentarz ...	
5 Czy raportowane są problemy produkcyjne po każdej zmianie?	Komentarz ...	CEL Bieżąca ocena efektywności realizacji działań operacyjnych w organizacji, stanowiących podwalinę do systematycznego pomiaru i ciągłego doskonalenia.
6 Czy systemem raportowania objęte są wszystkie komórki organizacyjne?	Komentarz ...	
7 Czy są stosowane raporty do śledzenia postępów uruchomionych projektów?	Komentarz ...	
8 Czy stosowane raporty mieszczą się na jednej stronie A3 lub A4?	Komentarz ...	
9 Czy w stosowanych raportach stosowana jest wizualizacja?	Komentarz ...	4 wymagania nie zostały zrealizowane lub zostały rozpoznane poważne zastrzeżenia
10 Czy poziom szczegółowości stosowanych raportów jest wystarczający aby wykazać powiązanie pomiędzy problemami a rozwiązaniami?	Komentarz ...	
		3 wymagania zrealizowane w sposób niezgodny z oczekiwaniami, wymaga poprawy
		IBDO

JAKOŚĆ - OCENA

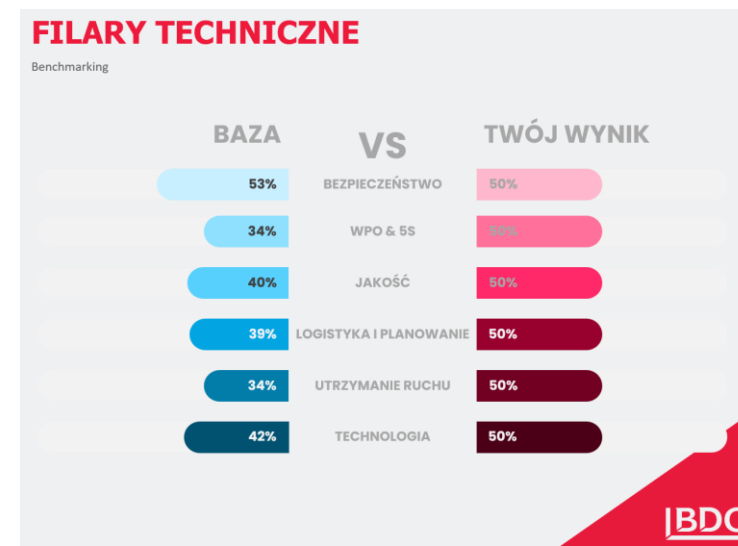
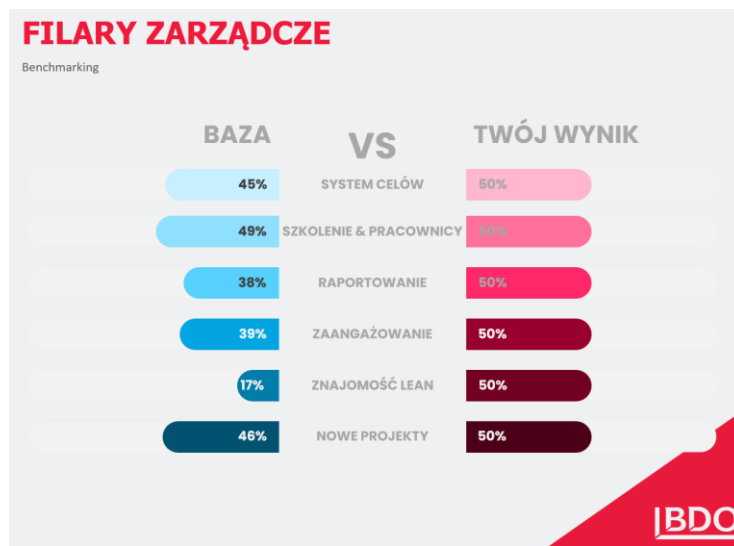
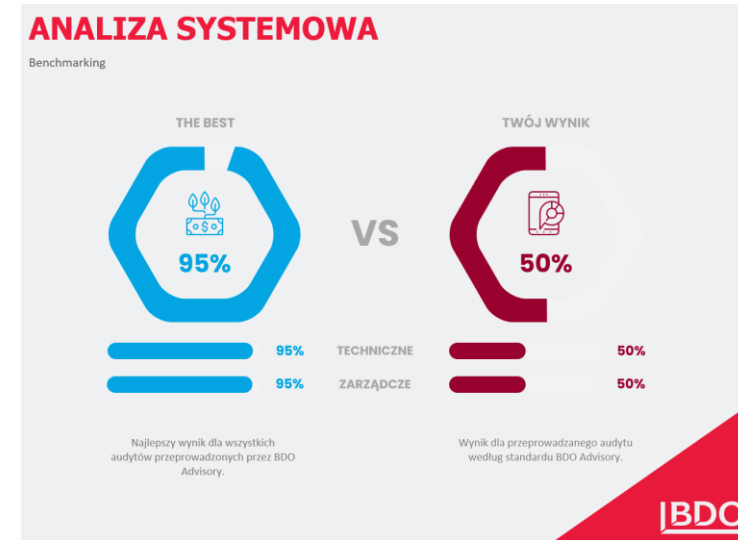
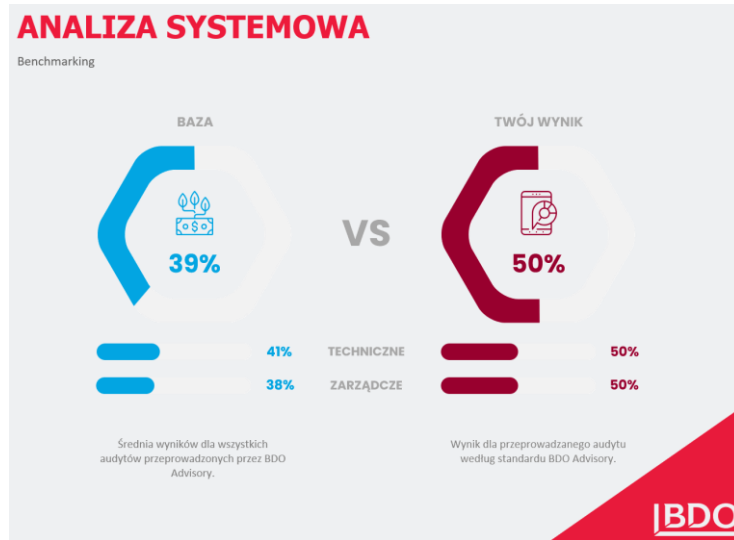
Filar techniczny

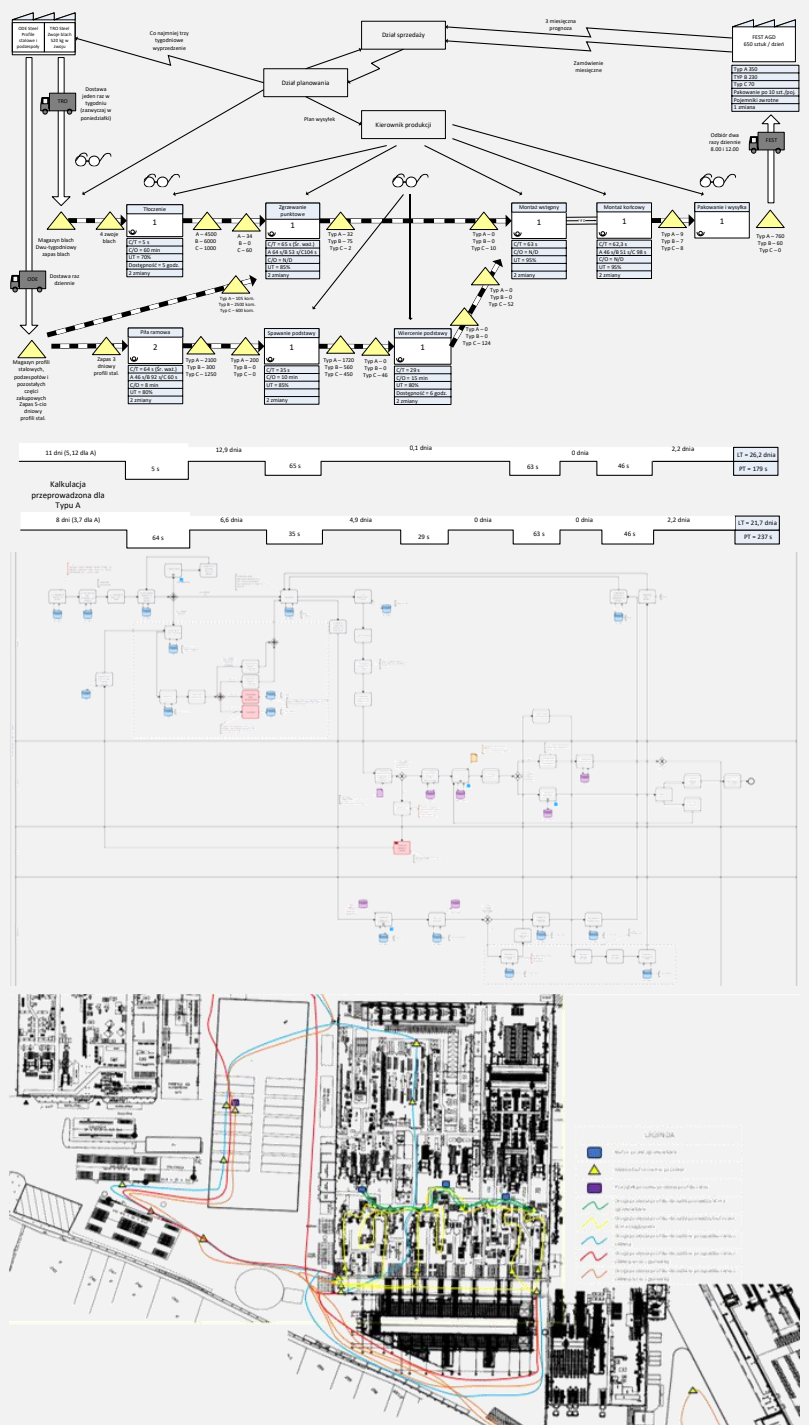
PYTANIE	KOMENTARZ	DEFINICJA
1 Czy mierzona jest jakość zewnętrzna (widziana okiem klienta ostatecznego)? Czy istnieją aktualne statystyki reklamacji dla wszystkich klientów?	Komentarz ...	DEFINICJA Stworzenie i utrzymanie optymalnego systemu zarządzania jakością poprzez budowanie kultury jakości w budowanej w proces produkcyjny.
2 Czy istnieją wskaźniki jakości wewnętrznej (np. ilość odpadów, ilość błędów wewnętrznych, itd.)?	Komentarz ...	
3 Czy przeprowadzane są analizy dotyczące miejsc powstawania oraz kosztów złej jakości?	Komentarz ...	
4 Czy stosowane są metody Problem Solving w odniesieniu do jakości?	Komentarz ...	
5 Czy jest jasne wykazanie ciągłego zmniejszenia problemów, w wyniku stosowania metody Problem Solving w odniesieniu do jakości?	Komentarz ...	CEL Systematyczne zwiększanie poziomu jakości, wykrywanie przyczyn źródłowych problemów oraz poprawa skuteczności prowadzonych działań zapobiegawczych.
6 Czy stosowane są metody statystycznej kontroli procesu?	Komentarz ...	
7 Czy stosuje się narzędzia zapobiegające powstawaniu błędów typu Poka Yoke (odporne na błędy) mając na uwadze przypadki zapomnienia, nieuwagi, itp.?	Komentarz ...	
8 Czy istnieje i funkcjonuje formalny sposób postępowania z wyrobem/materiałem niezgodnym?	Komentarz ...	
9 Czy stosowana dokumentacja procesowa pozwala na pełną identyfikację niezgodności (data produkcji, numer partii, pracownik, maszyna, surowiec)?	Komentarz ...	4 wymagania nie zostały zrealizowane lub zostały rozpoznane poważne zastrzeżenia
10 Czy praktykowane są spotkania jakościowe na różnych poziomach zarządzania?	Komentarz ...	
		3 wymagania zrealizowane w sposób niezgodny z oczekiwaniami, wymaga poprawy
		IBDO

Benchmark Systemowy

Posiadamy bazę porównawczą uzyskanych wyników analizy systemowej z różnych gałęzi oraz branż przemysłu.

Analiza systemowa jest wykonywana w modelu audytu. Oczekiwany jest uzyskanie spełnienia wszystkich kryteriów, jednakże prezentujemy porównania z innymi przedstawicielami danego sektora.





Metodyka pracy

Analiza Procesowa

- ▶ Mapa Stanu Obecnego - mapa strumienia wartości pozwala wizualizować przebieg procesu realizacji zlecenia produkcyjnego ilustrując elementy przepływu informacji oraz działań w obszarze produkcji. Wskazuje na jakich elementach należy się skupić w pierwszej kolejności, aby usprawniać proces.
- ▶ Mapa Procesu - jest narzędziem umożliwiającym pogłębioną analizę i wizualizację wybranego procesu produkcyjnego. Pozwala zidentyfikować ukryte w procesie straty i kluczowe parametry wpływające na wydłużenie czasu realizacji produkcji. Często stosowana jest również podczas wprowadzania zmian jako narzędzie bieżącego śledzenia i oceny wprowadzanych usprawnień.
- ▶ Mapa Spaghetti - pozwala na obserwację ruchu produktu zgodnie z rozmieszczeniem stanowisk pracy (obszar wykonania produktu). Na podstawie mapy możemy obliczyć rzeczywistą długość ścieżek produkcyjnych. Efektem analizy jest wykrycie strat, które możemy usunąć poprzez działania usprawniające.

Metodyka pracy

Analiza Operacyjna

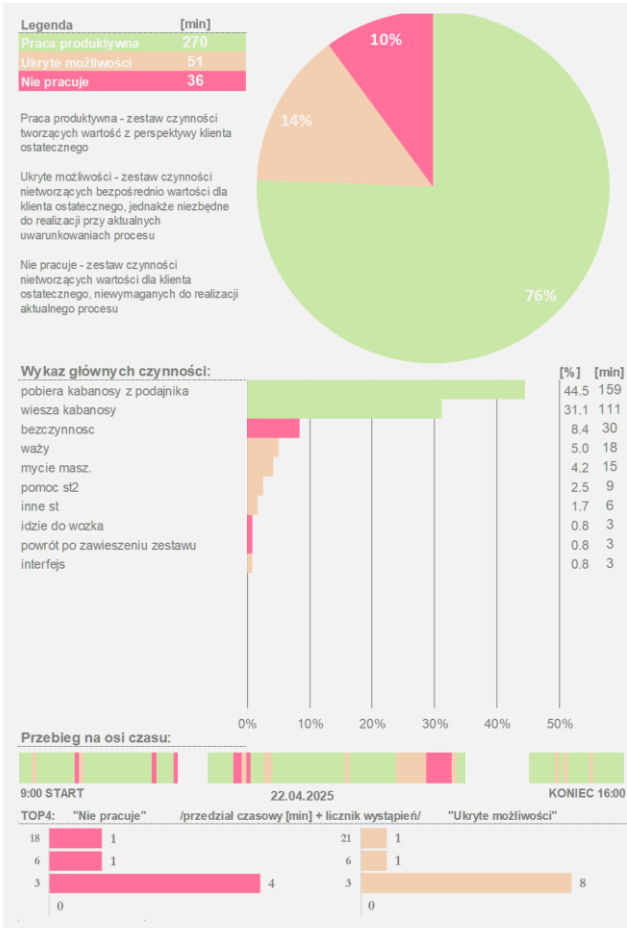


W analizie operacyjnej koncentrujemy się „gemba”, stosując wiele narzędzi analitycznych. Zostały one wypracowane w ramach wieloletnich doświadczeń, aby zmaksymalizować jakość pozyskiwanych danych i stanowić podstawę wnioskowania w zakresie operacyjnej sprawności przedsiębiorstwa.

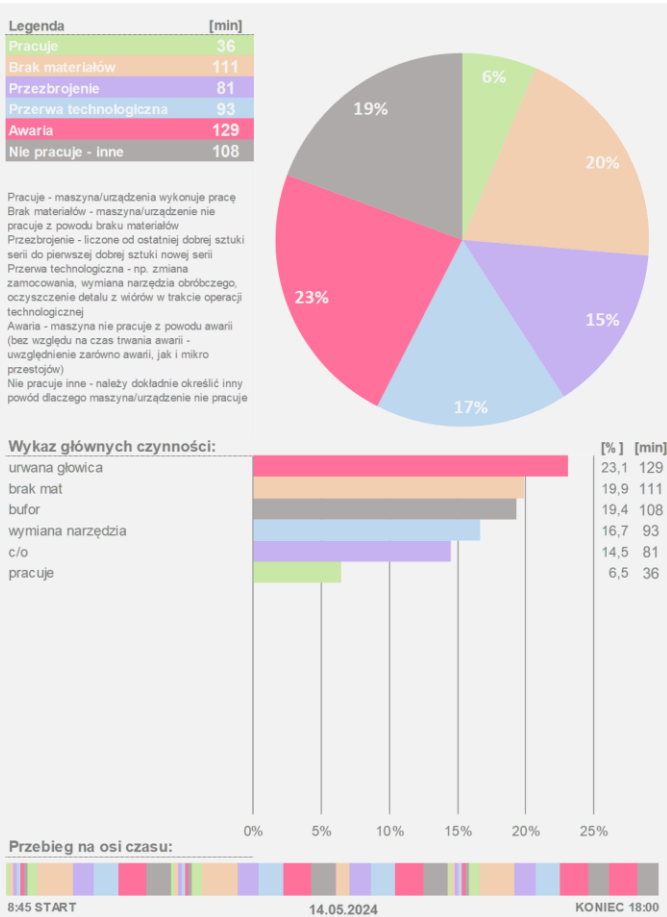
Metodyka pracy

Analiza Operacyjna - wybrane narzędzia

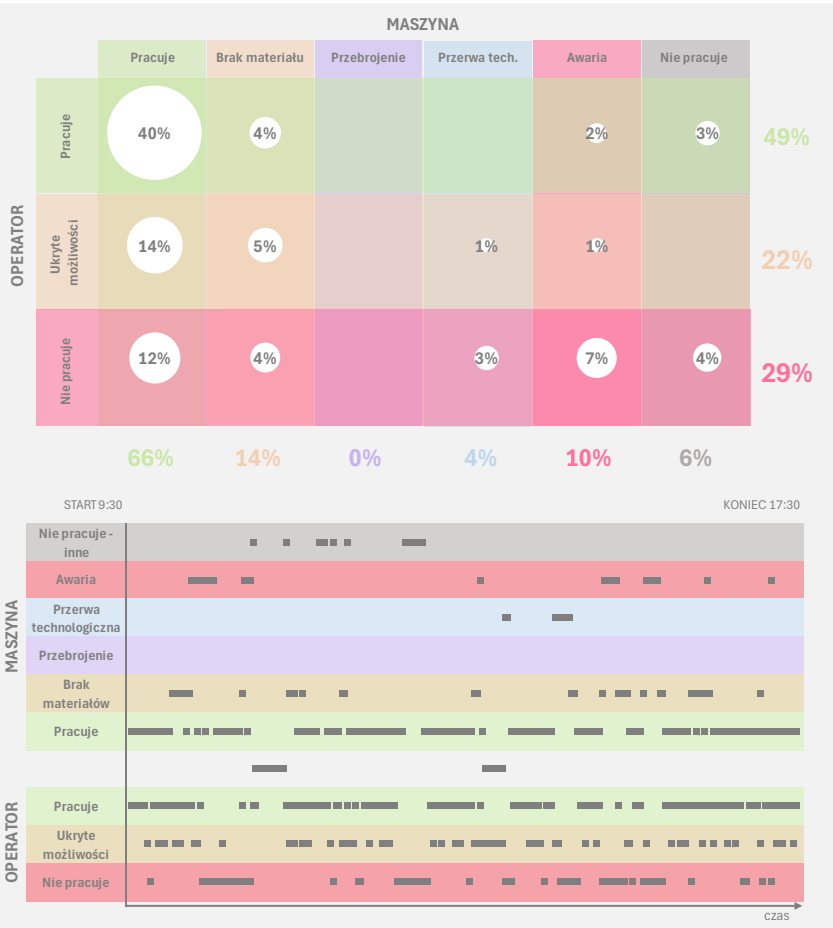
Analiza Pracy Pracownika



Analiza Pracy Maszyny

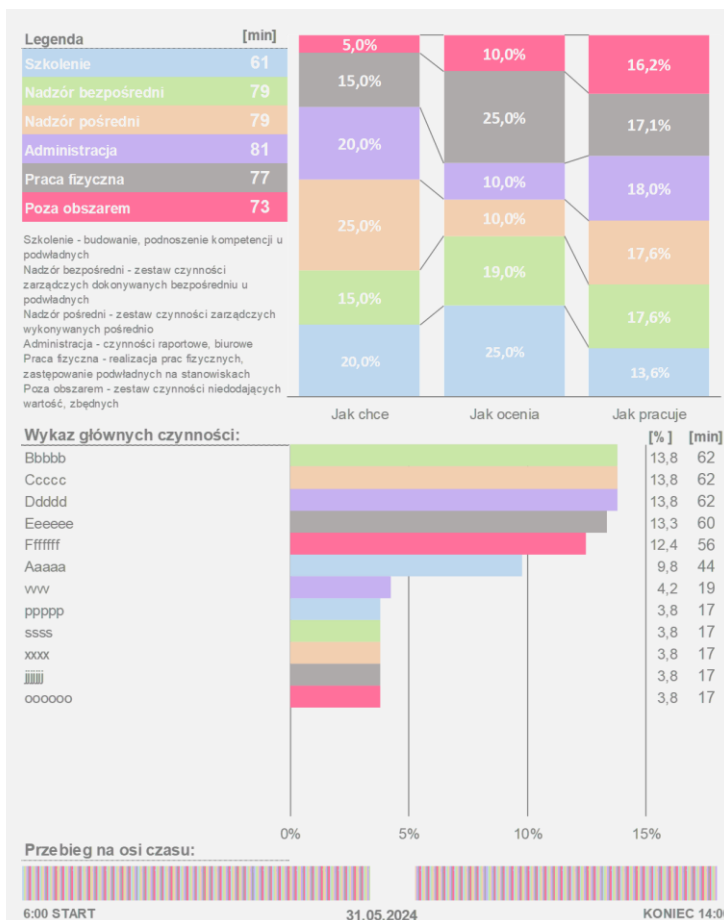


Analiza Pracy Pracownik-Maszyna

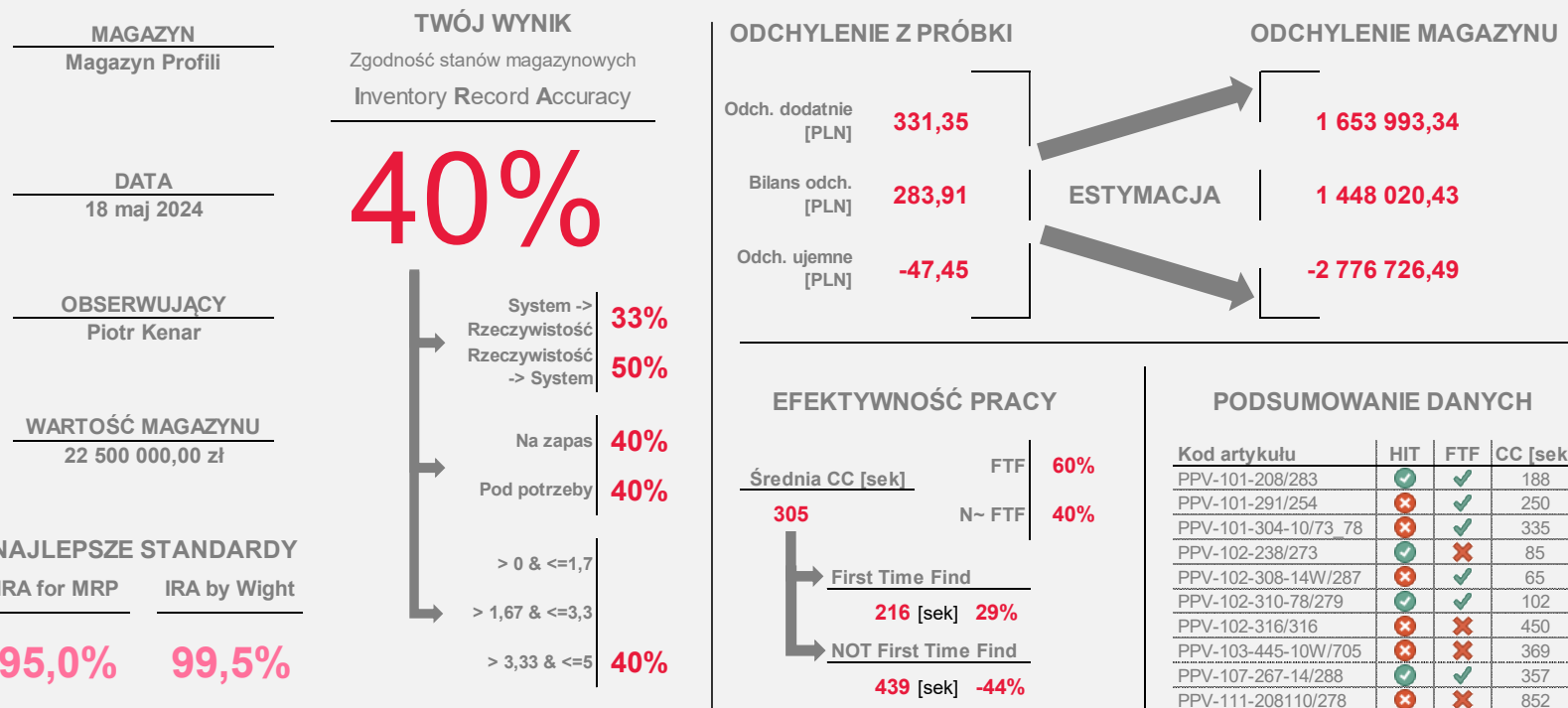


Analiza Operacyjna - wybrane narzędzia

Analiza Pracy Nadzorującego

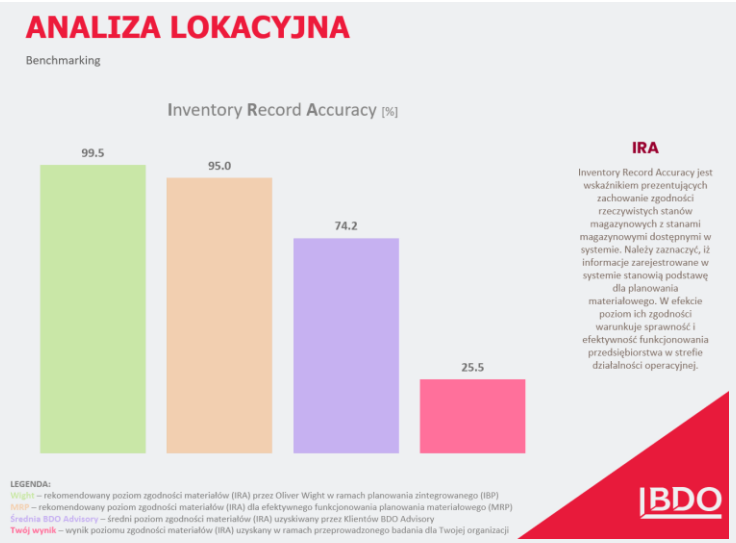
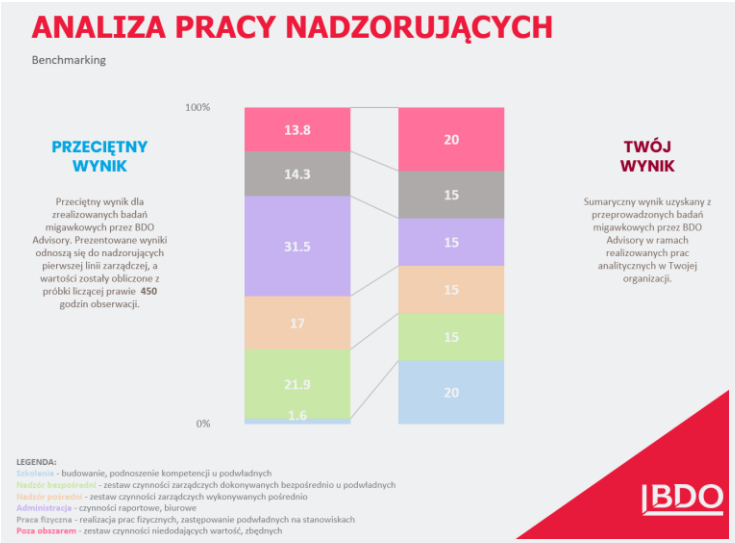
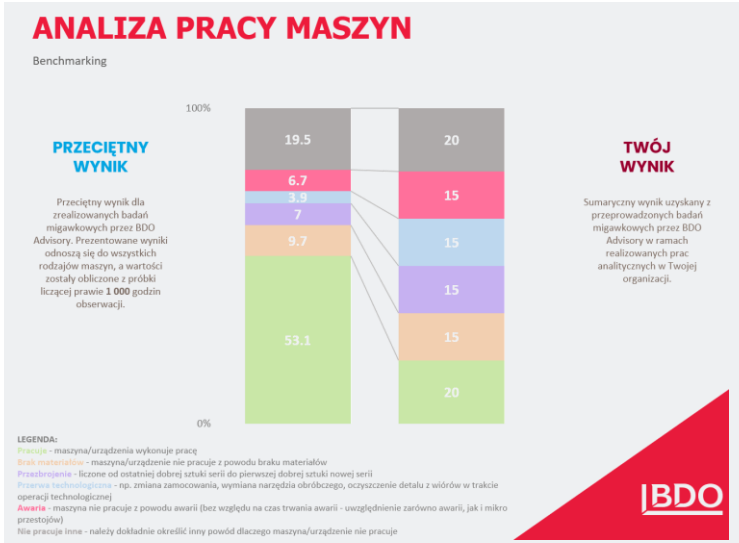
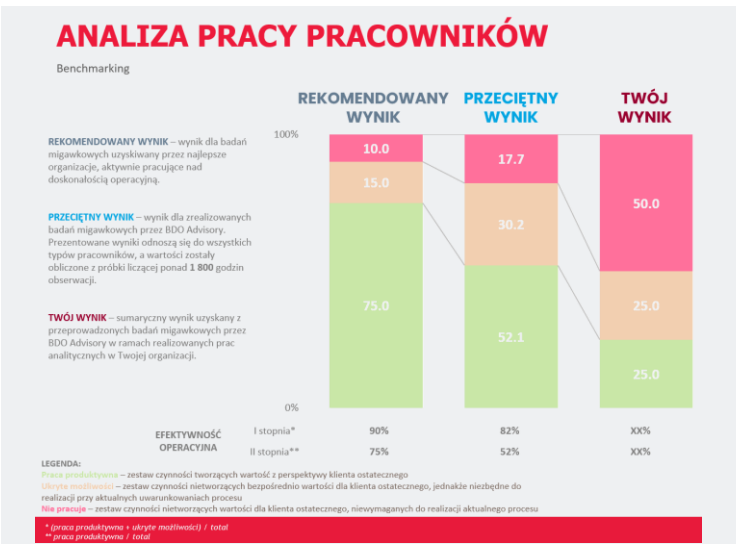


Analiza Lokacyjna



Benchmark Operacyjny

Posiadamy bazę porównawczą stosowanych analiz z różnych gałęzi i branż przemysłu. Opera się ona na ponad 3 200 godzinach obserwacji bezpośrednich.



Metodyka pracy

Projekt

W działalności projektowej łączymy wiele rozwiązań z różnych metodyk projektowych wraz z naszym wieloletnim doświadczeniem wdrożeniowym. Skupiamy się na zapewnieniu pełnej transparentności i przejrzystości realizowanych działań, a przy tym na zapewnieniu właściwego sterowania, monitorowania i kontrolowania postępów realizowanych działań.



Metodyka pracy

Projekt - struktura i role

- ▶ **Sponsor Projektu** - najwyższa rangą rola w projekcie ze strony Klienta. Odpowiada za podejmowanie ostatecznych decyzji lub ich prze procedowanie na odpowiednich poziomach, jak również za finansowanie działań zmierzających do uzyskania określonych korzyści. Wymagane wysokie umocowanie w strukturze organizacyjnej, ze względu na charakter roli. Wyznacza role odbiorcy biznesowego oraz odbiorcy technicznego. Sponsor projektu (dla skuteczności projektu) powinien być rolą jednoosobową, niemogącą być łączoną z innymi rolami.
- ▶ **Odbiorca Biznesowy** - wyższa rangą rola w projekcie. Odpowiada za interpretację potrzeb Sponsora Projektu oraz ich przedstawienie dla zespołu projektowego (na wyższym poziomie ogólności). Dokonuje wstępnej oceny zasadności oraz realności realizacji wymagań Sponsora Projektu. Rola Odbiorcy Biznesowego jest jednoosobowa i może być łączona z rolą Odbiorcy Technicznego oraz Członka Zespołu.
- ▶ **Odbiorca Techniczny** - wyższa rangą rola w projekcie. Odpowiada za techniczne aspekty implementowanych rozwiązań, zapewniając spójność i spełnienie wymagań jakościowych. Łączy oczekiwania biznesowe z aspektami technicznymi występującymi wewnątrz i zewnątrz organizacji. Jest rolą jednoosobową mogącą być połączoną z rolą Odbiorcy Biznesowego.
- ▶ **Partner BDO Advisory** - podmiot zewnętrzny względem organizacji. Odpowiedzialny za wsparcie w zdefiniowaniu wymagań zmierzających do uzyskania określonych celów projektowych oraz ich integrację z aspektami technicznymi. Wyższa rangą rola w projekcie, pełniona jednoosobowo oraz mogąca być łączona z rolą Dyrektora Projektu BDO Advisory, jak i Konsultanta BDO Advisory.
- ▶ **Dyrektor Projektu BDO Advisory** - podmiot zewnętrzny względem organizacji. Odpowiada za dostosowanie metodyki prowadzenia projektu do uwarunkowań organizacji, definiowanie oraz planowanie działań mających na celu zapewnienie uzyskania wymaganych produktów projektowych. Koordynuje działania projektowe w ramach zespołu projektowego, jak i stanowi łącznik pomiędzy komitetem sterującym projektem, a zespołem projektowym. Jest rolą jednoosobową mogącą być łączoną z rolą Partnera BDO Advisory oraz rolą Konsultanta BDO Advisory.
- ▶ **Członek Zespołu** - może być rolą wieloosobową, wynikającą z zakresu realizowanych działań projektowych. Odpowiedzialny jest za realizację określonych działań w ramach zakresu projektowego, jak również jest współtwórcą definicji produktów i zadań niezbędnych do wykonania w celu ich uzyskania.
- ▶ **Konsultant BDO Advisory** - podmiot zewnętrzny względem organizacji. Rola wieloosobowa, odpowiedzialna za realizację zadań wynikających z harmonogramu projektu. Realizuje, koordynuje oraz waliduje działania zmierzające do opracowania produktów projektowych.



Metodyka pracy

Projekt - pierwsze dni projektu wdrożeniowego

PRODUCT BREAKDOWN STRUCTURE

Opracowanie struktury podziału produktów, będących rezultatem działań jakie zostaną wykonane w ramach projektu.

RISK ANALYSIS

Przeprowadzenie oceny wraz z analizą możliwych do wystąpienia ryzyk dla powodzenia i uzyskania celów projektowych.

STAKEHOLDERS

Identyfikacja interesariuszy projektowych wraz z ich klasyfikacją i zaangażowaniem w zakres projektu.

OPERATIONALS SCHEDULE

Sporządzenie szczegółowego harmonogramu projektowego wraz z określeniem zależności pomiędzy poszczególnymi zadaniami.

COMMUNICATION

Utworzenie planu komunikacji odnoszącego się do całej organizacji, a będącego związanym z realizowanymi działaniami projektowymi.

WORK BREAKDOWN STRUCTURE

Opracowanie struktury podziału zadań niezbędnych do wytworzenie zdefiniowanych produktów projektowych.

KEY PERFORMANCE INDICATOR

Zdefiniowanie celów projektowych wraz z określeniem wskaźników głównych oraz pomocniczych.

PROJECT CHARTER

Opracowanie uzyskanych oraz opracowanych danych w postaci karty projektu.

PROMOTION

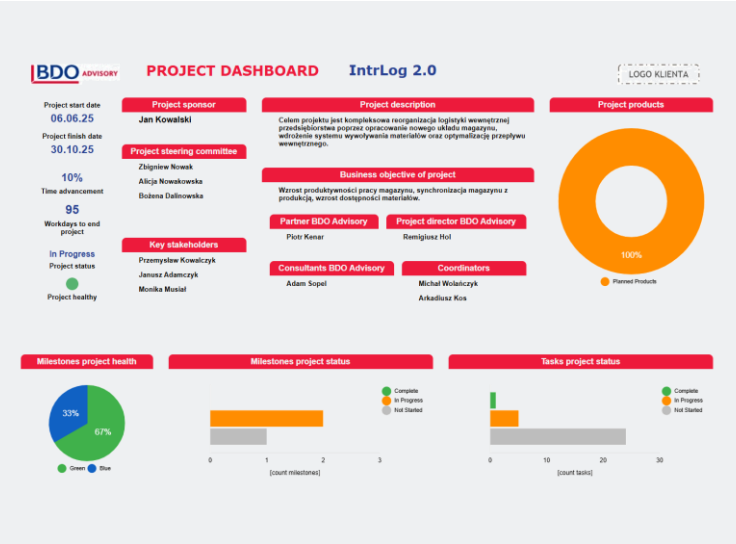
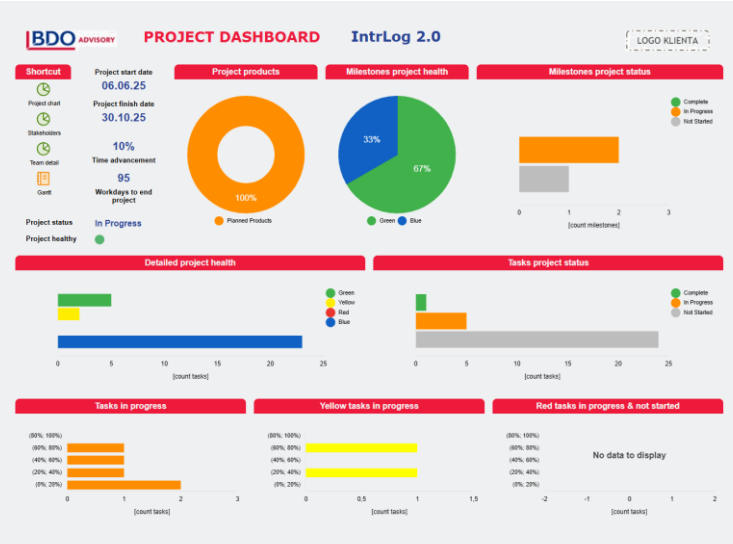
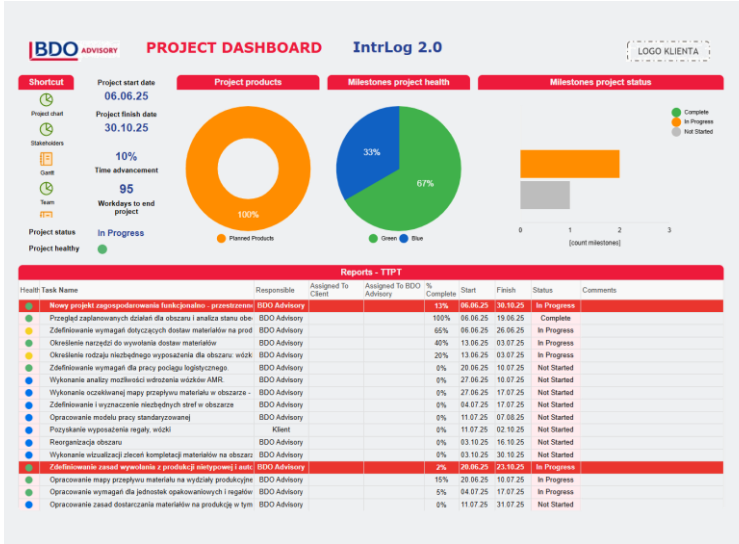
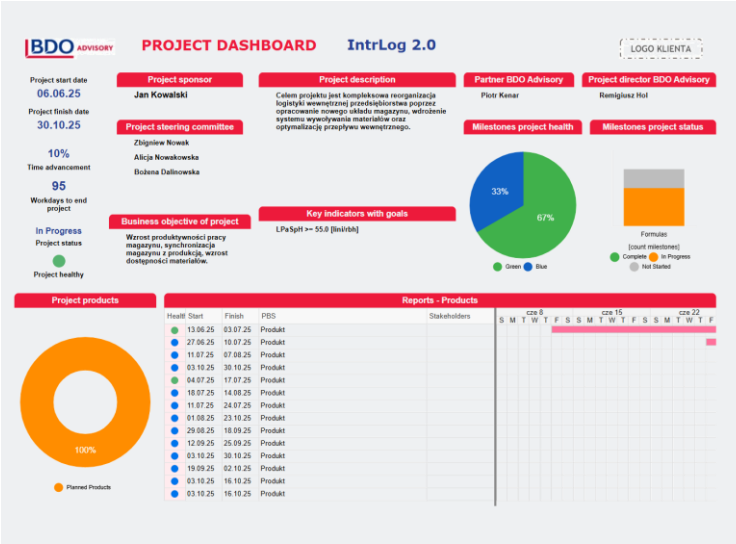
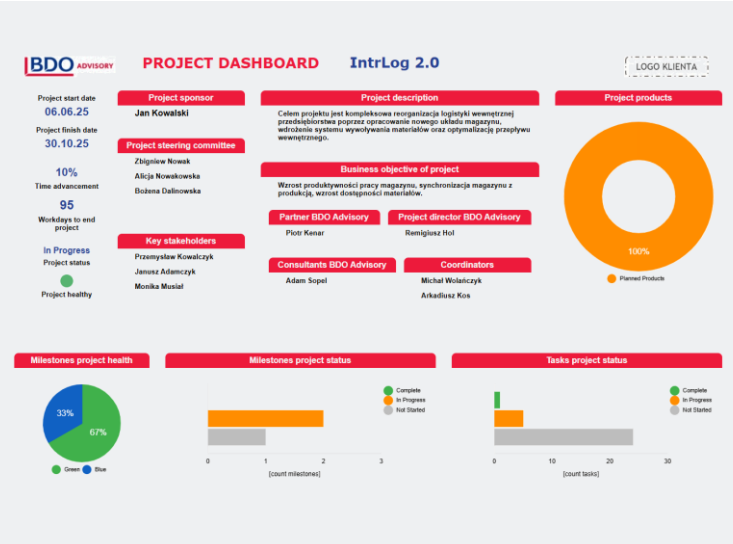
Powołanie koordynatorów/liderów zmiany stanowiących podwalinę budowy kultury Lean w organizacji.

KICK OFF

Otwarcie realizacji działań projektowych w ramach całej organizacji wraz z podkreśleniem znaczenia podejmowanych działań.

Metodyka pracy

Prowadzimy cykliczne przeglądy statusu realizacji działań na poziomie zespołu projektowego oraz komitetu sterującego za pomocą dashboardów.



Metodyka pracy

Projekt - zarządzanie zmianą

W realizowanych projektach wykorzystujemy sprawdzone metody i narzędzia zarządzania zmianą, dostosowane do specyfiki organizacji oraz skali planowanej transformacji. Łączymy podejście procesowe z elementami uznanych modeli, takich jak ADKAR, Kotter czy Lewin, wspierając klientów w skutecznym przeprowadzeniu zmian organizacyjnych, procesowych i operacyjnych.

W praktyce stosujemy m.in. analizę interesariuszy, plany komunikacji i działania minimalizujące opór. Dzięki temu zwiększamy szanse powodzenia projektów, a wdrożone rozwiązania są trwałe, akceptowane i realnie wspierają cele biznesowe klientów.



Metodyka pracy

Projekt - osiąganie wymiernych celów

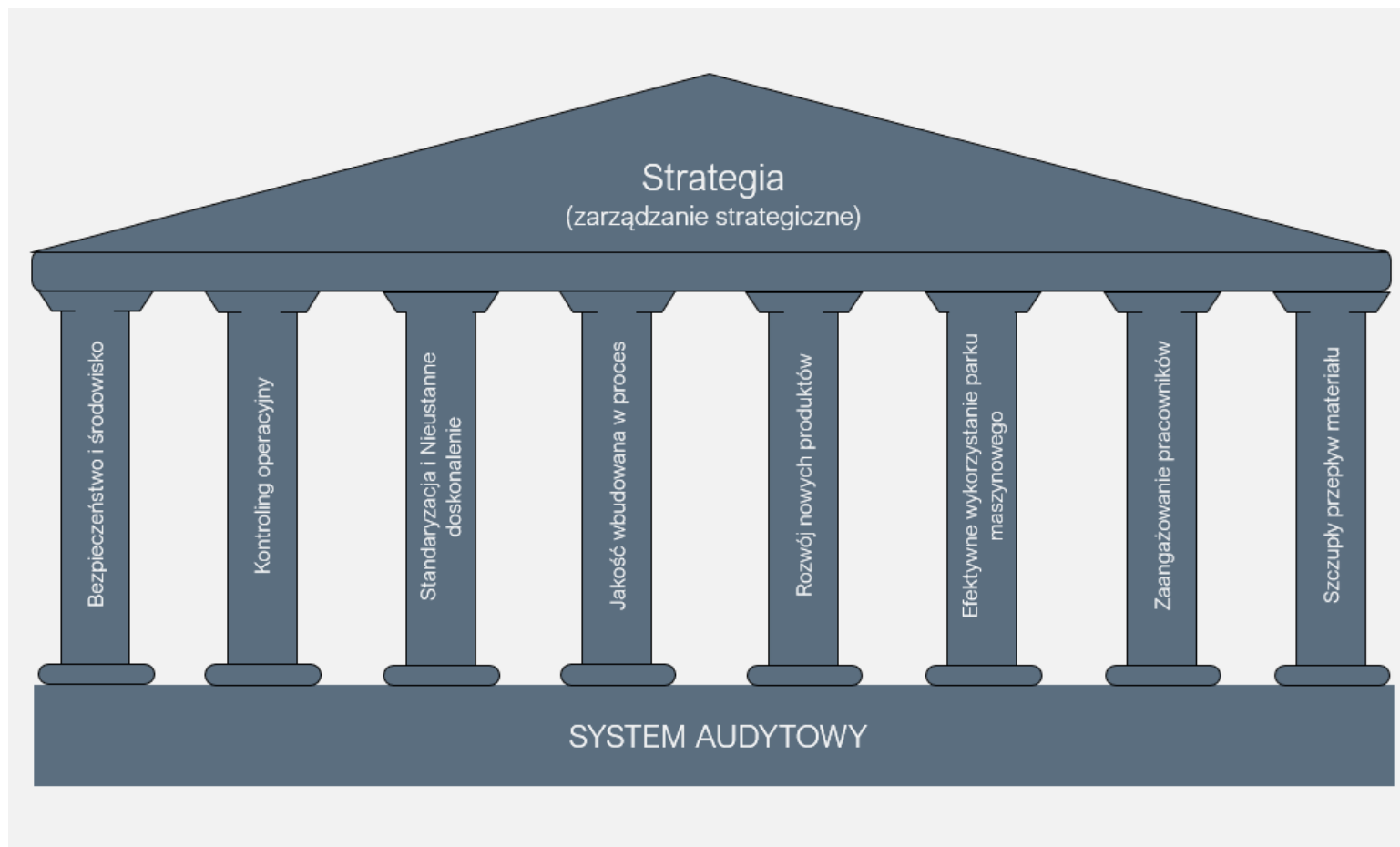
Nasze podejście do realizacji projektów wdrożeniowych i doradczych zakłada nie tylko skuteczne wdrożenie rozwiązań, ale przede wszystkim osiągnięcie i utrzymanie trwałej zmiany w organizacji klienta. Dlatego już na etapie planowania definiujemy mierzalne cele oraz wskaźniki sukcesu. Po zakończeniu projektu dokonujemy pomiaru wyników i porównania ich z wartościami bazowymi, aby potwierdzić, że zmiana przyniosła oczekiwane efekty i została trwale zaadoptowana w codziennym funkcjonowaniu organizacji. Takie podejście pozwala naszym klientom nie tylko ocenić realny wpływ projektu, ale także utrzymać i rozwijać uzyskane rezultaty w dłuższej perspektywie.

Przykłady zrealizowanych efektów 6M max/avg	
Wzrost wydajności produkcji o	42%
Wzrost produktywności produkcji o	43%/21%
Skrócenie czasu przejścia (lead time) o	61%/37%
Wzrost OTIF (On Time In Full) o	14,6 p.p.
Redukcja NVA (Non Value Added) o	42%
Uwolnienie powierzchni produkcyjnej	22%
Poprawa jakości wew. oraz zew. o	56%/26%
Wzrost rotacja zapasów o	24%
Wzrost produktywności magazynu o	50%/33%
Zwiększenie pojemności magazynowej o	50%
Redukcja tras logistycznych o	40%
Wzrost zgodności stanów magazynowych o	19 p.p.
Redukcja błędów zaopatrzeniowych o	11 p.p.
Redukcja reklamacji magazynowych o	72%/64%

Zintegrowany System Zarządzania

Wprowadzenie

Połączenie procesów, procedur oraz doświadczenia organizacji z wszystkich obszarów funkcjonalnych w celu zapewnienia uzyskiwania maksymalnych wyników organizacji, poprzez wykorzystanie efektu synergii. Ukierunkowany na realizację misji, wizji oraz strategii organizacji, wyniku operacjonalizacji i kaskadowania celów. Integruje obszary funkcjonalne oraz podmioty wewnętrzne i zewnętrzne w celu zapewnienia uzyskiwana wymiernych efektów dla organizacji.



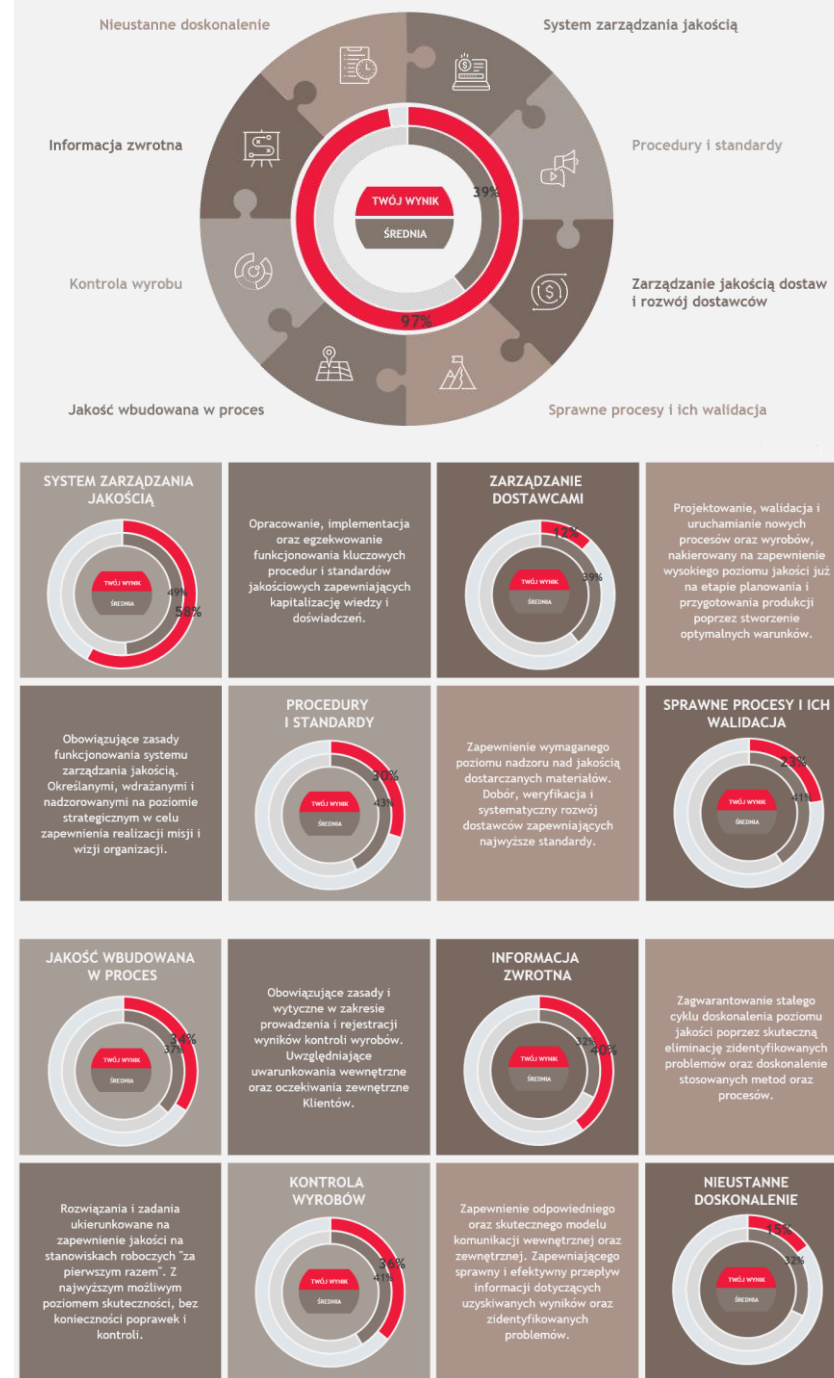
Zintegrowany System Zarządzania

Filar - Jakość wbudowana w proces

To zbiór najlepszych praktyk i doświadczeń wykorzystanych w celu zapewnienia realizacji celów strategicznych organizacji w obszarze zarządzania jakością. Obejmuje kompleksowo obszar funkcjonalny jakości wraz z ujęciem procesowym w ramach zintegrowanego systemu zarządzania. Pozwala na efektywne zarządzanie wiedzą w organizacji w celu maksymalizacji osiągania wymiernych efektów z zakresu poprawy jakości wewnętrznej oraz zewnętrznej.

Składa się z 8 pod filarów:

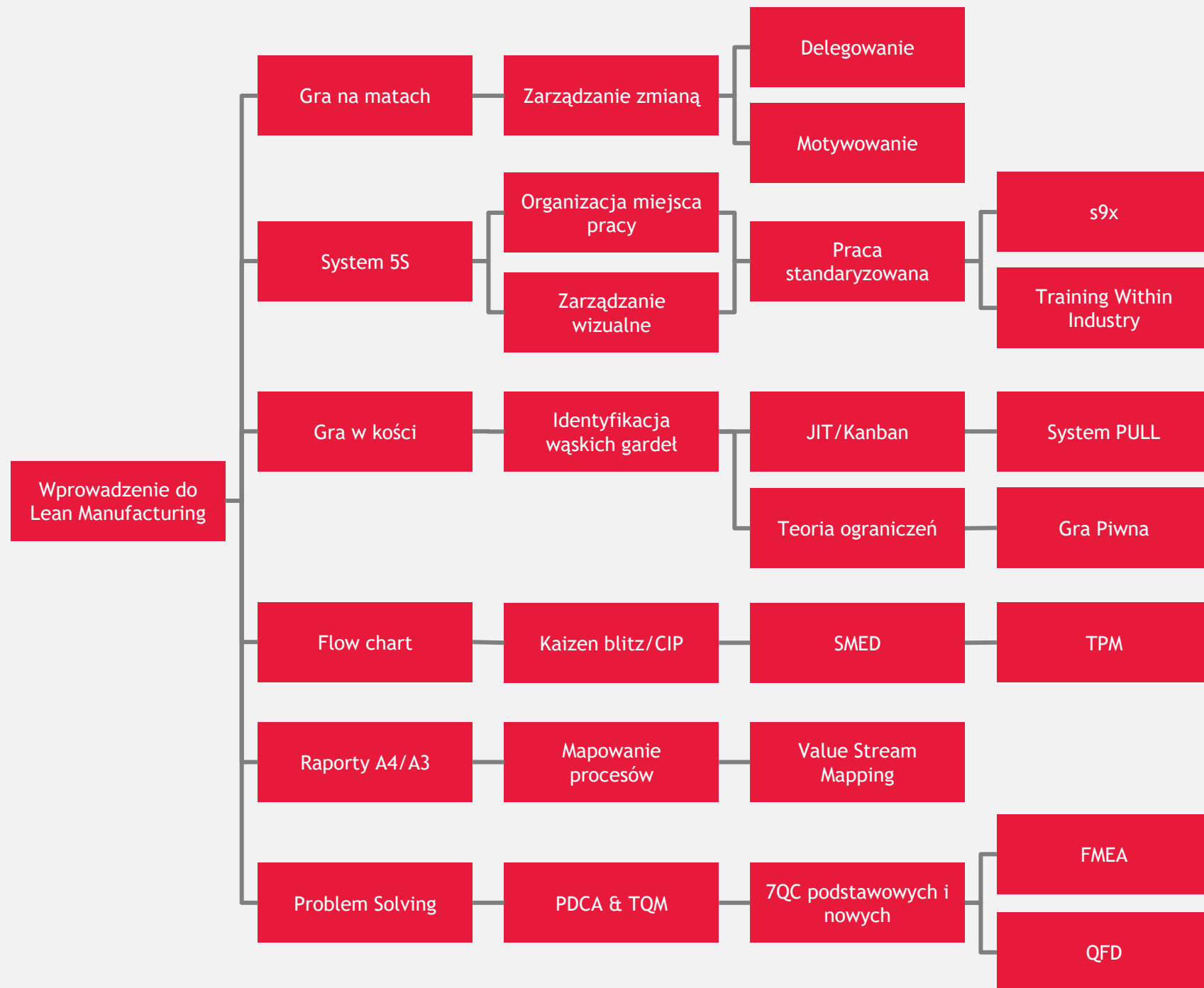
- ▶ System zarządzania jakością
- ▶ Procedury i standardy
- ▶ Zarządzanie jakością dostaw i rozwój dostawców
- ▶ Sprawne procesy i ich walidacja
- ▶ Jakość wbudowana w proces
- ▶ Kontrola wyrobu
- ▶ Informacja zwrotna
- ▶ Nieustanne doskonalenie



Cykl szkoleniowy

Rozwój & zmiana

Istotnym elementem trwałej zmiany, jak i uzyskiwania wymiernych wyników jest posiadanie wykwalifikowanej kadry zarządzającej. Na bazie wieloletnich doświadczeń wdrożeniowych zbudowaliśmy program szkoleniowy wspierający realizację programu transformacyjnego w przedsiębiorstwie. Szkolenia prowadzone są przez praktyków i opierają się na realizacji praktycznych ćwiczeń, symulacji oraz gier. Wybrane szkolenia są również dostępne w formie Elearning'u.



www.bdoadvisory.pl
www.wpsonline.pl

Zapraszamy do kontaktu

BDO Advisory Sp. z o.o.

office@bdoadvisory.pl

+48 606 461 800

BDO Advisory © 2021

BDO Advisory Ltd is a subsidiary of BDO Poland a member of BDO International Limited, a British company and part of an international network of independent member.

BDO Advisory Ltd jest spółką BDO Polska, członkiem BDO International Limited, brytyjskiej firmy oraz częścią międzynarodowej sieci niezależnych członków.

