

Zarządzanie firmą

Zasada 3: Iteracje zorientowane na klienta

Piotr Fulmański

Instytut Nauk Ekonomicznych i Informatyki,
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Płocku, Polska

April 1, 2015

Table of contents

Toyota — duży supermarket

Samochody są montowane w sposób najbardziej efektywny i wydajny, gdy każda z potrzebnych części dostarczana jest dokładnie na czas.

Pytanie jest następujące:

j

ak zmienić łańcuch dostaw i zapewnić taki przepływ części aby napływały one dokładnie wtedy gdy są potrzebne – ani wcześniej, ani później.

Toyota — duży supermarket

Samochody są montowane w sposób najbardziej efektywny i wydajny, gdy każda z potrzebnych części dostarczana jest dokładnie na czas.

Pytanie jest następujące:

j

ak zmienić łańcuch dostaw i zapewnić taki przepływ części aby napływały one dokładnie wtedy gdy są potrzebne – ani wcześniej, ani później.

Toyota — duży supermarket

Obserwacja: dostosowywanie się do potrzeb klienta na przykładzie supermarketu.

Zastosowanie „metody supermarketowej” jest bardzo korzystne: pracownicy działu montażu sami przychodzą po części, a dział produkcji wytwarza tylko taki rodzaj i ilość, by uzupełnić braki.

Toyota — duży supermarket

Obserwacja: dostosowywanie się do potrzeb klienta na przykładzie supermarketu.

Zastosowanie „metody supermarketowej” jest bardzo korzystne: pracownicy działu montażu sami przychodzą po części, a dział produkcji wytwarza tylko taki rodzaj i ilość, by uzupełnić braki.

Toyota — duży supermarket

Nowa koncepcja zrywa z tradycyjnym podejściem, polegającym na tym, aby „przepchnąć” jak najwięcej produktów przez linię produkcyjną (tzw. koncepcja push). Teraz dział produkcji dostosowuje się do bieżącego popytu i czeka, aż pojawi się rzeczywiste zapotrzebowanie na konkretne części (tzw. koncepcja pull).

Wbrew powszechnej opinii, **cykliczna produkcja niewielkiej ilości części w odpowiedzi na popyt okazuje się znacznie lepszym rozwiązaniem niż produkcja masowa.**

Toyota — duży supermarket

Nowa koncepcja zrywa z tradycyjnym podejściem, polegającym na tym, aby „przepchnąć” jak najwięcej produktów przez linię produkcyjną (tzw. koncepcja push). Teraz dział produkcji dostosowuje się do bieżącego popytu i czeka, aż pojawi się rzeczywiste zapotrzebowanie na konkretne części (tzw. koncepcja pull).

Wbrew powszechnej opinii, **cykliczna produkcja niewielkiej ilości części w odpowiedzi na popyt okazuje się znacznie lepszym rozwiązaniem niż produkcja masowa.**

Toyota — duży supermarket

System produkcji Toyoty określany jest mianem **lean manufacturing** (odchudzona produkcja).

Wykorzystanie tej techniki właściwie tj. produkowanie małymi partiami, przy zwiększonej elastyczności pozwala

- zredukować czas trwania cyklu produkcyjnego;
- znacząco zmniejszyć zapasy magazynowe co przynosi kolejne korzyści (mniej środków podlega „zamrożeniu”, zmniejsza się powierzchnia magazynowa i jej obsługa)

Niejako jako efekt uboczny zwykle obserwuje się: poprawę jakości, wzrost efektywności, obniżenie kosztów produkcji.

Toyota — duży supermarket

Krótkie cykle produkcyjne pozwalają szybciej eliminować błędy, gdyż jest na to czas i miejsce.

*Uświadamiasz sobie, jak mało wiesz, musisz zmierzyć się z własnymi porażkami i zrobić wszystko od nowa. Za drugim razem popełniasz inny błąd, więc musisz wszystko zrobić ponownie (...). **To dzięki nieustannemu samodoskonaleniu (...) można wspiąć się na wyższy poziom wiedzy i umiejętności.***¹

¹Furio Cho, prezes zarządu Toyoty, cytata za: Stephen Denning, *Radykalna rewolucja w zarządzaniu*, s. 129, wyróżnienie PF.

Iteracja w budownictwie mieszkaniowym

Opowieść.

Iteracyjny model pracy z życia wzięty

Malarstwo, literatura, muzyka, film, rzemiosło (np. stolarka) – iteracyjny system pracy jest czymś naturalnym.

Idea: iteracyjny model pracy zorientowany na klienta

Zamiast stosowania strategii push i oferowania klientom systematycznie udoskonalanego produktu lub usługi w nadziei, że zwiększy to zyski firmy, wykorzystujemy iteracyjny model współpracy z klientem oparty na koncepcji pull. To klient zgłasza zapotrzebowanie na konkretne produkty lub usługi.

Iteracyjny model pracy zorientowany na klienta sprawdzony biznesowo

Podejście iteracyjne stało się dominującą metodą zarządzania projektami informatycznymi. **Tradycyjny, sekwencyjny model zarządzania z następującymi kolejno po sobie fazami inicjalizacji, planowania, realizacji i zakończenia okazał się wysoce nieefektywny.** Przy stosowaniu tradycyjnego podejścia nie tylko nie udawało się zrealizować projektu w wyznaczonym czasie, lecz znacznej części dużych projektów w ogóle nie udawało się sfinalizować.

Model tradycyjny a model radykalny

Model tradycyjny zakłada, że można stworzyć całościowy, kompletny plan pracy, który należy wykonać a następnie w 100% go zrealizować.

Zarządzanie radykalne jest oparte na bardziej realistycznej wizji.

Przyjmuje się w nim, że w dynamicznym i nieprzewidywalnym świecie nie da się stworzyć jednego, kompleksowego, sztywnego planu pracy, którą należy wykonać. Z nieustannie zmieniającą się rzeczywistością, obfitującą w trudne do przewidzenia sytuacje poradzić sobie można stosując krótkie iteracje, za pomocą których łatwiej dostosować się do nowych okoliczności.

Model tradycyjny podtrzymuje błąd ekonomiczny

Realizowanie zadań dużymi partiami to jeden z tzw. błędów ekonomicznych. Według powszechnej opinii praca w oparciu o iteracje i wielokrotne prototypowanie jest zwykłym marnowaniem zasobów – czyż nie lepiej byłoby zrobić to raz a dobrze i potem, mając już spokój, zastosować długi cykl produkcyjny. Każda iteracja generuje koszty, a dodatkowe koszty są niepożądane. Należy zatem wyeliminować źródło dodatkowych, niepotrzebnych, kosztów, aby poprawić funkcjonowanie firmy.

I właśnie takie rozumowanie okazuje się być błędem (ekonomicznym). Opanowanie sztuki „posługiwania” się iteracjami pozwala osiągnąć dużo większą elastyczność, podnosząc przy tym jakość oferowanych towarów i usług co przekłada się także na zmniejszenie ogólnych kosztów.

Program Polaris – historyczna iteracja zorientowana na klienta

Ważniejsze było to aby Stany Zjednoczone miały w gotowości bojowej jakąkolwiek łódź podwodną zdolną do wystrzeliwania pocisków balistycznych w stanie zanurzenia, niż żeby miały idealną łódź o takich właściwościach, ale kosztem dłuższego oczekiwania.

Praktyka 1

Skupiamy się nie na tym co robimy, ale dla kogo i po co

Praktyka 2

Ustalamy cele każdej iteracji

Praktyka 3

Angażowanie klienta w ustalanie priorytetów poszczególnych iteracji

Historyjka (scenariusz) po to aby wyjść z siebie i stanąć obok.

(typ użytkownika)-(wymagania)-(wyjaśnienie)

(Jako ... potrzebuję/chcę ... po to aby ...)

Przy użyciu historyjek będziemy mieć szansę, aby wyjść poza swój hermetyczny świat i spojrzeć na cały projekt z perspektywy klienta.

Zrozumienie jego potrzeb pomoże stworzyć produkt lub usługę, które będą w stanie go uszczęśliwić.

Scenariusze klientów powinny być pozostawione w pierwotnym brzmieniu: proste i nieformalne, aby uniknąć myślenia „sakralnego”, w którym plan mylnie uważa się za odzwierciedlenie rzeczywistości.

Praktyka 6

Ekspozuj scenariusze klienta w miejscu pracy

... który wykaże, czy wszystkie założenia zostały w pełni spełnione. Na samym początku pracy należy ustalić definicję słowa „zrealizowany”. Scenariusz klienta powinien zawierać test sprawdzający, czy wszystkie życzenia odbiorcy zostały spełnione. Istotne aby po zakończeniu procesu wcielania scenariusza w życie klient miał poczucie, że zyskał coś wartościowego, coś, na czym mu zależało.