

Zarządzanie firmą

Zasada 3: Iteracje zorientowane na klienta

Piotr Fulmański

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

March 22, 2016

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:

Jak 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:

Jak 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.