



101 Sposobów Na Poprawę Wydajności Twojego Biznesu

Menedżerowie i decyzje

Menedżerowie otrzymują wynagrodzenie za podejmowanie decyzji. Ty decydujesz, co robi Twoja organizacja, kto tam pracuje, co robi, jak i kiedy to robi i wszystko inne związane z operacjami. To trudna praca. Jak mówi Anthony Robbins: „Jeżeli podejmowanie decyzji jest tak proste i skuteczne, to dlaczego więcej osób nie posłucha rad Nike i nie „po prostu to zrób”? Jesteś całkowicie odpowiedzialny za wyniki swojej organizacji. Jeśli wykonasz dobrą robotę, organizacja kwitnie; jeśli wykonasz złą robotę... cóż, dowiesz się dość szybko. Ten rozdział zawiera kilka ogólnych uwag na temat twojej pracy jako menedżera i tego, co możesz zrobić, aby poprawić wydajność swojej organizacji.

SPOSÓB 1 : PODEJMUJ DECYZJE

Jako menedżer wykonujesz:

- planowanie – wyznaczanie celów i pokazywanie, jak je osiągnąć;
- organizowanie – projektowanie najlepszych systemów do osiągnięcia celów;
- obsada - upewnienie się, że są ludzie do wykonywania wszystkich prac;
- kierowanie – prowadzenie i coaching pracowników;
- motywowanie – wzmacnianie i zachęcanie pracowników do dobrego wykonywania pracy;
- przydzielanie – przydzielanie zasobów;
- monitoring – sprawdzanie postępów w realizacji celów;
- controlling – upewnienie się, że organizacja podąża w kierunku swoich celów; oraz
- informowanie – informowanie wszystkich o postępach.

Trudno być dobrym menedżerem. Podejmujesz decyzje w złożonych sytuacjach, w szybko zmieniających się warunkach, niepewnych celach, małej ilości informacji, napiętych terminach, zewnętrznych ograniczeniach, których nie możesz kontrolować i niepewnych relacjach z innymi ludźmi i organizacjami. Niektórzy ludzie mają zwyczaj podejmowania strasznych decyzji. Inne osoby unikają decyzji, opóźniając pracę do czasu, gdy jest za późno, zawsze domagając się więcej informacji, znajdując ważniejsze rzeczy do zrobienia, tworząc komisje, unikając kontaktów lub przekazując decyzję komuś innemu. Wszyscy unikamy trudnych prac - dlatego 1,1 miliona w zeszłym roku ludzi spóźniło się z oddawaniem formularzy podatku dochodowego. Ale menedżerowie są opłacani za podejmowanie decyzji - a jeśli nie, to nie wykonują swojej pracy. Jeśli nie umiesz tańczyć, zejdziesz z parkietu. Więc Twoim pierwszym zadaniem jest rozpoznanie swojej roli w ustalaniu wyników organizacji, pozytywne podejście do podejmowania decyzji, bycie zdecydowanym i zaangażowanie w wyniki.

W skrócie

Jako menedżer odpowiadasz za wyniki swojej organizacji i musisz podejmować niezbędne decyzje z pewnością siebie i entuzjazmem.

SPOSÓB 2: WŁAŚCIWE PODEJMOWANIE DECYZJI

Większość z nas uważa, że jesteśmy dobrzy w podejmowaniu decyzji. Wspomnij o problemie w pubie, a ludzie z radością podpowiedzą ci, jak go rozwiązać – jak również każdy inny problem, z jakim ludzkość kiedykolwiek się zetknęła. Niestety rzeczywistość jest taka, że wyciągamy pochopne wnioski, jesteśmy niespójni, mamy z góry przyjęte pomysły, jesteśmy uprzedzeni, stosujemy błędne założenia, ignorujemy dostępne informacje, brakuje nam doświadczenia, nie mamy wystarczającej wiedzy i po

prostu popełniamy błędy. Aby podejmować dobre decyzje, musisz odpowiednio do nich podejść. Pierwszym krokiem jest analiza sytuacji. Decyzję podejmujesz, gdy masz wiele różnych kierunków działania i musisz wybrać najlepsze. Po podjęciu decyzji przyszłość się rozwija - ale masz nad tym niewielką kontrolę - i ostatecznie zdobywasz nagrody. To jest jak obstawianie wyścigów konnych; patrzysz na alternatywy i wybierasz najlepszego konia; wtedy wyścig się rozpoczyna, ale nie masz kontroli nad zwycięzcą; w końcu widzisz rezultaty swoich decyzji. Potrzebujesz sposobu na konsekwentne wybieranie najlepszej alternatywy. Paul Sharman z Focused Management Information mówi, że menedżerowie oceniają fakty i rozważają alternatywy; omawiają fakty i alternatywy z ludźmi, których opinię cenią menedżerowie; i wreszcie menedżerowie kierują się instynktem. Lepsze podejście składa się z następujących siedmiu kroków:

1. Opisz problem - znajdź dokładny problem, jego przyczynę, kontekst, skutki, powagę i zmienne.
2. Zdefiniuj swoje cele - pokaż, co chcesz osiągnąć i nadaj priorytety różnym celom.
3. Zbieraj i analizuj dane - uzyskując wszystkie istotne informacje.
4. Wypisz wszystkie alternatywy - także te, które nie są od razu oczywiste.
5. Porównaj alternatywy i znajdź najlepszą - zbadaj konsekwencje każdej alternatywy i znajdź tę, która najlepiej spełnia Twoje cele.
6. Wdrażaj decyzję - robiąc wszystko, co jest konieczne do wykonania decyzji.
7. Monitoruj postępy - sprawdzając, co faktycznie dzieje się w czasie i dokonując ewentualnych korekt lub nowych decyzji.

Problemy nie są łatwe do rozwiązania - inaczej nie byłyby problemami! Być może najczęstszym błędem jest skakanie na najłatwiejsze lub najbardziej oczywiste rozwiązanie. Jeśli decyzja jest w ogóle ważna, należy podejść do niej ostrożnie i poświęcić czas niezbędny na znalezienie najlepszego rozwiązania.

W skrócie

Nie podejmuj decyzji, ale stosuj przemyślane podejście, które daje niezmiennie dobre wyniki.

SPÓSÓB 3: WEŹ ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA SWOJE DECYZJE

Nawet najlepsze decyzje na nic się nie zdadzą, jeśli nie zostaną wdrożone. To wdrożenie wymaga połączenia komunikacji, perswazji, zaangażowania i umiejętności - a to można uzyskać tylko wtedy, gdy wszyscy są przekonani o korzyściach. Oczywiście wszyscy popełniamy błędy i to, co w pewnym momencie wydaje się dobrą decyzją, może okazać się katastrofą. Nie trzeba daleko szukać, aby znaleźć żenujące błędy, takie jak Ford Edsel, PC IBM, nowa formuła Coca-Coli, inwestycja rodziny Hunt w srebro, która straciła 2,5 miliarda dolarów, Concorde, Gerald Ratner opisał swoje produkty jako „absolutne gówno”. „, i tak dalej. Kiedy tak się dzieje, nie ma sensu zaprzeczać, ukrywać faktów lub przrzucać winę na kogoś innego. Jak powiedział Ken Iverson: „Musisz mieć dziwne i potworne ego, aby myśleć, że nigdy nie podejmujesz złych decyzji”.

W 1997 roku Assim Computers osiągnął rekordowe zyski, a starsi menedżerowie przyznali sobie dużą premię roczną. W 1998 roku problemy gospodarcze w Azji spowodowały intensywną konkurencję, spadające ceny, nadwyżkę mocy produkcyjnych i spadek sprzedaży. Assim Computers poniosło stratę operacyjną, a cena ich akcji spadła o 65 procent - ale menedżerowie uznali, że nadal wykonali dobrą robotę, ratując firmę przed bankructwem i przyznali sobie taką samą hojną premię. Tego rodzaju krzywe rozumowanie - gdzie dobre wyniki wynikają z dobrego zarządzania, a słabe wynikają z czynników, których nie można kontrolować - nikogo nie przekonuje. Zachęca jedynie do nieufności,

złych uczuć, konfliktów i nieuczciwości. Powinieneś podejmować najlepsze decyzje, jakie możesz, a następnie przyjąć za nie odpowiedzialność. Jak powiedziała Maria O'Connor z Ticketmaster BASS: „Najpierw podejmij trudne decyzje. Po prostu podejmij decyzję! Ale myślę, że najważniejszą z nich jest wzięcie odpowiedzialności za to, co robisz”.

W skrócie

Nawet najlepsze decyzje mogą się nie powieść. Przyjmij odpowiedzialność za błędy i ucz się na nich.

SPOSÓB 4: ZAPEWNIJ DECYZJOM UWAGĘ, NA KTÓRĄ ZASŁUGUJĄ

Clive Ponting opisuje, jak decyzja rządu o wydaniu 10 miliardów funtów na rozwój samolotu Tornado została podjęta w ciągu dwóch minut na posiedzeniu Komitetu Obrony. Ta prędkość jest wyraźnym kontrastem do długiej debaty w gabinecie o tym, czy powinni wysłać rosyjskiemu ambasadorowi kartkę bożonarodzeniową. Niektóre decyzje są ważne dla Twojej organizacji i mają skutki przez wiele lat; inne decyzje są mniej ważne, z efektami w ciągu dni, a nawet godzin:

- Decyzje strategiczne są najważniejszymi decyzjami podejmowanymi przez menedżerów wyższego szczebla; dają ogólne wytyczne dla całej organizacji w perspektywie długoterminowej, wykorzystują wiele zasobów i wiążą się z wysokim ryzykiem.
- Decyzje taktyczne to mniej ważne decyzje podejmowane przez menedżerów średniego szczebla; dają bardziej szczegółowe wskazówki dla części organizacji w perspektywie średnioterminowej.
- Decyzje operacyjne to najmniej ważne decyzje podejmowane przez młodszych menedżerów; podają szczegółowe instrukcje dotyczące każdej operacji w krótkim okresie, zużywają niewiele zasobów i wiążą się z niewielkim ryzykiem.

Organizacje potrzebują decyzji na wszystkich poziomach, a każdej decyzji należy poświęcić tyle uwagi, na ile zasługuje. Masz tylko ograniczoną ilość czasu - a jeśli zmarnujesz go na podejmowanie decyzji, czy wypić herbatę czy kawę, nie będziesz miał wystarczająco dużo czasu, aby podjąć naprawdę ważne decyzje. Kiedyś uczestniczyłem w spotkaniu z 63 innymi osobami (nie jest to liczba idealna do podejmowania szybkich decyzji!) i było 18 punktów w programie. Po trzech godzinach wciąż dyskutowaliśmy o pierwszym punkcie. Spotkanie musiało się zakończyć, a resztę spraw przeniesiono na późniejszy termin. Ale przynajmniej zdecydowaliśmy, że prezes nie ma już zarezerwowanego miejsca parkingowego przy drzwiach - jeśli chce mieć najlepszą przestrzeń, powinien najpierw przyjechać do pracy. Niestety, związek zawodowy, który groził akcją protestacyjną, musiał poczekać na ich odpowiedź, podobnie jak niemiecka firma, która rozważała sojusz strategiczny.

W skrócie

Daj decyzjom tyle wysiłku, na jaki zasługują, i nie ugrzęźnij w szczegółach.

SPOSÓB 5 : SKONCENTRUJ SIĘ NA SWOICH PODSTAWOWYCH FUNKCJACH

Jeśli masz proste pytanie dotyczące pozwolenia na budowę, bardzo trudno jest znaleźć w Twojej gminie kogoś, kto mógłby na nie odpowiedzieć. Dla osoby z zewnątrz rady i większości innych organizacji są strasznie skomplikowane. Ale to ukrywa fakt, że wszystkie mają prosty cel - dostarczać produkty, które zaspokoją zapotrzebowanie klientów. Colin Marshall z British Airways podsumowuje to, mówiąc: „Prostą zasadą jest to, że firma istnieje, aby służyć swoim klientom długo w przyszłości”. Najważniejsze działania w Twojej organizacji to te, które bezpośrednio dotyczą zadowolenia klientów. W IBM te działania tworzą komputery; w Barclays świadczą usługi bankowe; w Safeways sprzedają żywność.

Powinieneś włożyć cały swój wysiłek w te główne działania - które zwykle opisuje się jako trzy podstawowe funkcje:

- Sprzedaż/marketing - identyfikuje zapotrzebowanie klientów, stymuluje nowe zapotrzebowanie, zbiera informacje o klientach, organizuje reklamy, przyjmuje zamówienia itp.;
- Operacje - faktycznie wytwarzają towary i usługi;
- Księgowość/finanse - pozyskuje kapitał, inwestuje środki, zbiera pieniądze, opłaca rachunki, prowadzi rachunki itp.

Zapewne możesz pomyśleć o długiej liście innych działań, takich jak badania i rozwój, zarządzanie zasobami ludzkimi, systemy informacyjne, administracja i public relations. Ale możesz albo włączyć te działania wspierające do jednej z podstawowych funkcji, albo nie są one bezpośrednio związane z produktami i klientami. Każda organizacja musi wykonywać podstawowe funkcje. Jeśli nie robisz produktu, nie sprzedajesz go i nie organizujesz finansów, nie będziesz musiał się martwić o organizację. Ale możesz włożyć w każdy inny wysiłek. Browar Carlsberg wkłada więcej wysiłku w marketing, ale wciąż musi kontrolować swoje finanse i sprawnie działać; Royal and Sun Alliance kładzie nacisk na swoje finanse, ale wciąż potrzebuje sprawnego działania i marketingu. Jedynym sposobem na poprawę wydajności jest skoncentrowanie się na tych podstawowych funkcjach i lepsze ich wykonywanie.

W skrócie

Dostarczanie produktu wiąże się z trzema podstawowymi funkcjami. Możesz tylko poprawić ogólną wydajność, lepiej wykonując te podstawowe funkcje.

SPOSÓB 6: KONCENTRUJ SIĘ NA ŁAŃCUCHU WARTOŚCI

Trzy podstawowe funkcje są częścią cyklu zaspokajania potrzeb klientów:

- zapotrzebowanie klientów na produkty, które są wytwarzane przez
- proces składający się z operacji, które dają produkty gotowe,
- które są sprzedawane przez marketing i dystrybucja do klientów.

Możesz tylko poprawić wydajność, ulepszając podstawowe funkcje. Aby być bardziej precyzyjnym, musisz skoncentrować się na czynnościach, które tworzą ten cykl. Są to działania, które dodają wartości, generują dochód, satysfakcjonują klientów, tworzą bogactwo i realizują wszystkie inne cele Twojej organizacji. Są sercem Twojego biznesu. Jak mówią Ernst and Young: „Wszystkie firmy... mają serce. Wszystko inne jest poboczne”.

Działania, które nie są częścią tego łańcucha, są obciążeniem, które można zmniejszyć lub wyeliminować. Pamiętaj, że Twoja organizacja nie jest po to, by zajmować piękny biurowiec, podarować Ci samochód służbowy, czy świadczyć usługi opieki nad dziećmi. Jest po to, aby zaspokoić potrzeby klientów jako sposób na osiągnięcie swoich celów. Jak powiedział John Egan z firmy Jaguar: „Absolutnie podstawowym celem jest zarabianie pieniędzy na zadowoleniu klientów”. Michael Porter rozszerza część operacyjną cyklu, skupiając się na pięciu elementach:

- badania i projektowanie;
- rozwój;
- produkcja;
- marketing i sprzedaż;

- dystrybucja.

Powiedział, że można stworzyć i utrzymać przewagę konkurencyjną, koncentrując się na tych obszarach. Aby odnieść sukces, musisz wybić się przynajmniej w jednym z nich.

W skrócie

Skoncentruj się na działaniach, które stanowią część łańcucha wartości i zaspokajają potrzeby klientów.

SPOSÓB 7 : ZMIERZ WYNIKI TWOJEJ ORGANIZACJI

Powinieneś monitorować wydajność swojej organizacji, aby upewnić się, że idzie we właściwym kierunku i porusza się z rozsądną prędkością. Dokładniej, monitorujesz wydajność, aby:

- zobaczyć, jak dobrze organizacja realizuje swoje cele;
- porównać bieżące wyniki organizacji z jej wynikami w przeszłości;
- porównać swoje wyniki z innymi organizacjami;
- porównać wyniki w różnych częściach organizacji;
- podejmować decyzje o inwestycjach alternatywnych;
- podejmować decyzje o zmianach i mierzyć ich skutki;
- pomóc w funkcjach wewnętrznych, takich jak negocjacje płacowe;
- wyróżnić obszary, w których wydajność powinna zostać poprawiona.

Czasami można tylko subiektywnie ocenić postęp, mówiąc, że „morale się poprawiło” lub „nowe projekty są wyraźną poprawą”. Dużo lepiej jest posłużyć się miarą ilościową, mówiącą, że „w zeszłym miesiącu sprzedaliśmy 240 sztuk”. Daje to obiektywny obraz wydajności i, jak powiedział Lord Kelvin: „Kiedy nie możesz zmierzyć i wyrazić w liczbach, twoja wiedza jest bardzo skromna i niezadowolającego rodzaju.” Prawie każda organizacja mierzy zysk i produktywność, ale istnieją setki innych miar, od długoterminowych wskaźników zadłużenia po krótkoterminowe wykorzystanie maszyn. Każdy z nich dotyczy innego aspektu operacji. Tak więc, zbierając szereg różnych miar, możesz monitorować różne aspekty postępu. Kiedy zauważysz, że sprzedaż wzrosła o 10 procent w zeszłym roku, twoje świętowanie może być ograniczone, gdy okaże się, że zysk spadł o 20 procent. Aby uzyskać szeroki, ogólny obraz organizacji, potrzebujesz „koktajlu” różnych środków. Glen Penwarden z Orillii Soldier’s Memorial Hospital w Ontario powiedział: „Okolo 100 z licznych kluczowych mierników wyników opracowane przez nasze działy i programy zostały wybrane do monitorowania na poziomie korporacyjnym.” Pamiętaj, że „czego nie możesz zmierzyć, nie możesz zarządzać”.

W skrócie

Monitoruj wydajność swojej organizacji, korzystając z koktajlu miar ilościowych

SPOSÓB 8: WYBIERZ WŁAŚCIWE ŚRODKI

Możesz mierzyć wydajność na setki różnych sposobów, w tym koszty, obrót, rentowność, zwrot z aktywów, cenę akcji, zysk na akcję, stosunek ceny do zysku, liczbę pracowników, pojemność, wykorzystanie zasobów, wydajność, sprzedaż na pracownika, udział w rynku, liczba klientów, wartość dodana, koszty stałe, lojalność klientów, rotacja pracowników itp. Niektóre z nich są znacznie łatwiejsze do znalezienia niż inne. Ale nie powinieneś używać miar tylko dlatego, że są łatwe. Jeśli na

przykład masz dużą rotację pracowników - ponad 10 procent rocznie - powinieneś mierzyć morale, nawet jeśli jest to dość trudne. Rozsądna miara wydajności:

- jest bezpośrednio związana z Twoimi celami;
- pokazuje, jak dobrze osiągasz te cele;
- koncentruje się na istotnych czynnikach;
- jest bezpośrednio mierzalna i wykorzystuje spójne jednostki;
- jest obiektywna;
- umożliwia porównanie wydajności;
- jest uzgodniona przez wszystkich zainteresowanych.

Pamiętaj, że każda miara opisuje tylko jeden aspekt organizacji. W styczniu 1999 roku Hollinsco zleciło 10 osobom organizowanie 1000 polis ubezpieczeniowych na życie miesięcznie dla podróżnych wysokiego ryzyka. W lutym firma dokonała pewnej reorganizacji, a następnie zatrudniła 11 osób, które zorganizowały 1200 polis - ale koszty bezpośrednio wzrosły z 55 000 funtów do 102 000 funtów. Tabela przedstawia dwie miary wydajności.

Przed reorganizacją: Po reorganizacji

Liczba polis zorganizowanych na osobę : $1000/10=100$ $1200/11=109$

Koszty bezpośrednio na polisę: $55\ 000/1000 = 55\ \text{£}$ $102\ 000/1200 = 85\ \text{£}$

Wzrosła produktywność każdej osoby, ale także koszty bezpośrednio. To, czy reorganizacja zakończyła się sukcesem, zależy od celów Hollinsco. Jeśli chciano zwiększyć wydajność, reorganizacja była sukcesem, ale jeśli chciano zmniejszyć koszty jednostkowe, była to porażka. Zawsze znajdziesz takie sprzeczne poglądy na wydajność. Gdy prowadzisz samochód szybciej, czas potrzebny na podróż skraca się, ale rośnie zużycie paliwa; kiedy obniżasz cenę sprzedaży produktu, popyt rośnie, ale zysk maleje; kiedy zmniejszysz wypłaty premii, pensje spadają, ale spada również wydajność. Powinieneś mieć w zasięgu wzroku swoje ogólne cele i stosować mierniki, które pokazują, jak dobrze są one osiągnane.

W skrócie

Używaj mierników wydajności, które są bezpośrednio związane z twoją organizacją i jej celami.

SPOSÓB 9 : WYKORZYSTAJ BENCHMARKING

Bezwzględne miary wydajności często mają niewielkie znaczenie. Być może zainteresuje Cię informacja, że roczna sprzedaż Long Rock Agricultural Merchants wynosi 400 funtów na metr kwadratowy, ale nie wiesz, jaka jest to dobra, dopóki nie porównasz jej z wynikami z innych sklepów. Miary wydajności dają najbardziej wyraźne wyniki, gdy używasz ich do porównań. Standardy tych porównań można uzyskać z czterech różnych źródeł:

- Absolutne standardy zapewniają najlepszą wydajność, jaką można kiedykolwiek osiągnąć, np. zero defektów lub 100-procentowe wykorzystanie.
- Docelowa wydajność to bardziej realistyczny poziom, który jest uzgadniany przez menedżerów, którzy ustalają trudny, ale osiągalny cel.

- Standardy historyczne uwzględniają wydajność, która została faktycznie osiągnięta w przeszłości, więc jest to najgorszy wynik, jaki powinieneś zaakceptować.
- Standardy konkurencji pokazują wyniki osiągnięte przez konkurentów, więc jest to najniższy poziom, jaki musisz osiągnąć, aby pozostać konkurencyjnym. Federal Express dostarcza paczki „absolutnie, pozytywnie z dnia na dzień”, więc Big Green Parcel Machine firmy Tufnell musi dostarczać „następny dzień gwarantowany”.

Analiza porównawcza porównuje wydajność Twojej organizacji z konkurencją. Aby być szczerym, używasz benchmarkingu, aby znaleźć pomysły i metody, które możesz skopiować. Patrząc na działania konkurencji, otrzymujesz realistyczne cele wydajności i widzisz, jak je osiągnąć. Do analizy porównawczej można użyć dowolnej organizacji, ale sensowne jest korzystanie z tych, które mają najlepszą wydajność w branży. Niestety uzyskanie od nich informacji może być trudne, więc musisz skorzystać z pomocy innych organizacji, które chcą dzielić się pomysłami. Czasem warto przyjrzeć się zupełnie innym typom organizacji - tak więc Great Western Trains może nauczyć się czegoś od przewoźników autobusowych, linii lotniczych czy innych firm zapewniających wysoką obsługę klienta, takich jak supermarkety. Następnie proces benchmarkingu polega na:

- decydowaniu o procesie benchmarkingu i najlepszych miarach wydajności;
- znalezieniu konkurentów o najlepszych wynikach i zebraniu danych o ich działalności;
- porównywaniu operacji, znajdowaniu i analizowaniu różnic;
- zobaczeniu, dlaczego konkurencja, operacje są lepsze i szukaniu sposobów osiągnięcia tych samych standardów;
- przeprojektowaniu własnych operacji, aby zapewnić wydajność przynajmniej do standardów najlepszego konkurenta;
- wdrożeniu zmiany;
- monitorowaniu postępu, dokonywaniu niezbędnych korekt i kontynuowaniu analizy porównawczej.

Wiele organizacji nadal ma postawę „nie wymyślono tutaj”. Benchmarking przyjmuje dokładny odwrotny pogląd i uznaje, że inne organizacje mają bardzo dobre pomysły, które możesz dostosować i przyjąć.

W skrócie

Analiza porównawcza analizuje najlepszą wydajność osiągniętą w Twojej branży i pokazuje, w jaki sposób możesz dorównać tej wydajności.

SPOSÓB 10 : KONCENTRACJA NA KLIENTACH

Bez klientów nie ma sprzedaży, dochodu, zysku, biznesu - a wkrótce nie będzie żadnej organizacji. Niestety, kiedy spotykasz innych menedżerów, często o tym zapominają i rozmawiają o zyskach, wydajności, zwrocie w inwestycji, wskaźnikach zadłużenia i personelu. Czasami klienci są wyraźnie irytujący, przeszkadzają w sprawnym działaniu, zadają niezręczne pytania i stawiają nierozsądne żądania. Może powinienem jeszcze raz powiedzieć, że celem Twojej organizacji jest dostarczenie produktu, który zaspokoi zapotrzebowanie klientów. To powinno być przedmiotem zainteresowania całej organizacji. Jak mówi Michael Perry z Unilever: „Utrzymanie przewagi konkurencyjnej wymaga całkowitego zaangażowania na rzecz klienta”, podczas gdy Glen Penwarden z Orillia Soldiers' Memorial Hospital mówi: „Jeśli to jest dobre dla twoich klientów, zrób to! Ta koncentracja na klientach obejmuje:

- dowiedzeniu się dokładnie, czego chcą klienci;
- projektowaniu produktów spełniających te wymagania;
- prowadzeniu prac badawczo-rozwojowych, aby asortyment produktów odpowiadał zmieniającym się wymaganiom;
- dążeniu do pełnej satysfakcji klienta;
- uzyskaniu reputacji wyróżniającej się jakości i wartości;
- przeprowadzaniu kontroli posprzedażowych, aby upewnić się, że klienci są zadowoleni;
- patrzeniu na zewnątrz, aby zawsze być w kontakcie z klientami, potencjalnymi klientami, konkurentami, produktami alternatywnymi itp.;
- umożliwieniu klientom łatwego dostępu do Twojej organizacji i powitanie ich;
- szerokiego omawiania obsługi klienta, aby każdy znał Twoje cele i dzielił się przemyśleniami na temat zadowolenia klienta.

Niektórzy twierdzą, że należy pójść dalej niż tylko zadowolić klientów i przewyższyć ich oczekiwania – zachwycać ich lub rozpieszczać. Jak mówi Tom Farmer: „W Kwik-Fit dokładamy wszelkich starań, aby dostarczać klientom 100% satysfakcji”. Jakkolwiek to nazwiesz, polegasz na zadowolonych klientach, którzy wracają z powtarzalnymi zleceniami. Przyciągnięcie nowego klienta kosztuje zwykle pięć razy więcej niż utrzymanie istniejącego - a ktoś, kto otrzyma dobrą obsługę, poleci Cię czterem lub pięciu innym osobom, podczas gdy ktoś, kto ma słabą obsługę, ostrzeże tuzin potencjalnych klientów, aby idź gdzie indziej.

W skrócie

Skoncentruj się na obsłudze klienta, dostarczając produkty, które spełniają ich wymagania, a najlepiej przewyższają ich oczekiwania.

SPOSÓB 11 : WITAJCIE ZMIANY

Pracujesz z ciągłą zmianą. Produkty się zmieniają - podobnie jak konkurenci, koszty, rynki, lokalizacje, klienci, gospodarka, otoczenie biznesowe, cele firmy, technologia, udziałowcy, pracownicy i prawie wszystko inne. Jeśli nie zareagujesz na te zmiany, Twoja organizacja zostanie odrzucona, ponieważ zostanie pozostawiona w tyle przez bardziej elastycznych konkurentów. Niektóre oznaki spadku to:

- stare produkty, które są wyprzedzane przez konkurencję;
- niski wolumen sprzedaży i spadający udział w rynku;
- problemy z jakością produktów i terminami dostaw;
- duża liczba reklamacji klientów;
- zależność od kilku klientów, zwłaszcza z długoterminowymi umowami o stałej cenie;
- staromodny proces;
- niskie morale pracowników i duża rotacja pracowników;
- słabe stosunki przemysłowe;
- słaba komunikacja;

- zbyt duża, nieelastyczna kadra kierownicza;
- zapatrzeni w siebie menedżerowie, którzy nie mają kontaktu z operacjami lub klientami;
- duże długi.

John F. Kennedy powiedział: „Zmiana jest prawem życia. A ci, którzy patrzą tylko w przeszłość lub terażniejszość, z pewnością przegapią przyszłość”. Niestety większość z nas nie lubi zmian. Zmuszają nas do porzucenia starych i znanych praktyk, do nauczenia się nowych umiejętności, nowych sposobów działania, nowych procedur i nawiązania nowych relacji. Są one trudne i możesz czuć, że zmiana jest nieuchronnie na gorsze - „poprawa zawsze oznacza pogorszenie”. Ale powinieneś zdać sobie sprawę, że zmiana jest nieunikniona i jest normalną częścią biznesu. Aby być bardziej pozytywnym, musisz powitać zmiany, ponieważ stwarzają one możliwości, dają lepsze warunki, operacje, wydajność i nagrody, a także ciekawsze i bezpieczniejsze miejsca pracy. Ta konstruktywna postawa obejmuje:

- zaangażowanie w zmianę, akceptację, że ciągła zmiana jest nieunikniona, konieczna i korzystna;
- kultura biznesowa i środowisko, w którym mile widziane są zmiany;
- podejście eksperymentalne, zachęcające do nowych pomysłów i praktyk;
- produkty i operacje oparte na innowacjach i nowych pomysłach;
- śledzenie nowych wydarzeń i prawdopodobnych zmian w branży;
- akceptacja, że nie wszystkie nowe pomysły odniosą sukces, oraz chęć uczenia się na niepowodzeniach;
- łatwa komunikacja, aby wszyscy wiedzieli o zmianach, dlaczego są potrzebne, ich efektach, nowych praktykach i tak dalej;
- zapewnienie, wskazówki i ochronę osób najbardziej dotkniętych zmianami;
- menedżerowie, którzy lubią zmiany;
- wprowadzanie zmian systematycznie tak, aby były one łatwo przyswajalne, zamiast dramatycznie reagować na kryzys.

W skrócie

Ciągłe zmiany są nieuniknione. Powinieneś pozytywnie zachęcać do zmian i cieszyć się z możliwości, jakie niosą ze sobą.

SPOSÓB 12 : WPROWADŹ ZMIANY PRAWIDŁOWO

Przyjmując zmianę, pamiętaj, że nie ma sensu dokonywać zmian dla samej zmiany. Pamiętaj, że „zmiana i zmiana na lepsze to dwie różne rzeczy”. Jedną ze znanych zmian na gorsze była decyzja Coca-Coli z 1985 roku o ulepszeniu ich 100-letniej formuły. Po intensywnych badaniach konsumenckich zastąpili starą formułę taką, którą klienci konsekwentnie preferowali w testach. Rezultatem były tony listów od niezadowolonych klientów i 1500 telefonów z reklamacjami dziennie przez trzy miesiące. W ciągu dwóch miesięcy firma zdecydowała się zwrócić oryginalną formułę jako „Coke Classic”. Roger Enrico z Pepsi-Coli był oczywiście zachwycony, mówiąc: „To był straszny błąd”. Morał jest taki, że musisz zmienić się z jakiegoś powodu, iść we właściwym kierunku i właściwie wprowadzić zmiany. Możesz wykonać następujące czynności:

1. Uświadom wszystkich, że potrzebne są zmiany, opisując przyczyny, alternatywy i prawdopodobne skutki.
2. Zbadaj bieżące operacje, stosując benchmarking i inne porównania, aby zidentyfikować obszary wymagające poprawy.
3. Projektuj lepsze operacje, korzystając z wiedzy, umiejętności i doświadczenia wszystkich zainteresowanych.
4. Zaangażuj ludzi w nowe metody.
5. Zaprojektuj szczegółowy plan wprowadzania ulepszeń, przewidując prawdopodobne problemy, zamiast czekać na ich wystąpienie.
6. Dokonaj wszelkich zmian w organizacji.
7. Szkolenie i edukacja.
8. Ustal ambitne, ale realistyczne cele dla wszystkich i wyjaśnij, jak można je osiągnąć.
9. Zorganizuj konkretne wydarzenie, aby rozpocząć nowe metody.
10. Ustal kamienie milowe i monitoruj postępy, aby upewnić się, że zostały osiągnięte.
11. Udziel wsparcia i zachęty wszystkim zainteresowanym.
12. Prowadzić ciągłe dyskusje na temat postępów, problemów, dostosowań itp.
13. Pozostań wierny nowym metodom, aktualizując je w razie potrzeby.
14. Zaakceptuj, że nowe metody są tylko tymczasowe i stale szukaj dalszych ulepszeń.

W skrócie

Wprowadź zmiany z ważnego powodu, a następnie wprowadź je poprawnie.

SPOSÓB 13 : Rób notatki o możliwych ulepszeniach

Łatwo jest tak zaangażować się w swój biznes, że nie widzisz drzewa w lesie. Spędzasz tyle czasu na pracy z obecnymi systemami, że nie masz czasu na myślenie o lepszych. Gdybyś usiadł na kilka minut, prawdopodobnie mógłbyś pomyśleć o setkach ulepszeń - Dlaczego mój komputer jest pod tym kątem? Dlaczego recepcjonistka jest taka niechlujna? Dlaczego zatrudniliśmy więcej osób, aby przyjrzeć się naszemu problemowi z przerostem personelu? Dlaczego nie zlecamy cateringu i transportu? Dlaczego ktoś nie otwiera w pobliżu sklepu całodobowego? Dlaczego nie sprzedajemy w Czechach? Czym dokładnie zajmuje się ten dział? Powinieneś dać sobie trochę czasu i zanotować pomysły na ulepszenie. Nie martw się, jeśli to ma sens, ale pomyśl o nich i zobacz, jak możesz je rozwijać w przyszłości. Oto krótka lista, która pomoże Ci w drodze:

- zlecenie prac peryferyjnych;
- pozbyć się niewykorzystanej pojemności;
- ograniczyć oczywiste odpady;
- pociągać kierowników do odpowiedzialności za nadmierne koszty;
- uprościć systemy administracyjne;

- zmniejszyć ilość formalności;
- zautomatyzować systemy administracyjne;
- nie zbieraj informacji, z których nie korzystasz;
- wykorzystywać eksplorację danych;
- stosować rachunek kosztów działań;
- korzystać z nauk o zarządzaniu;
- być przygotowanym na podjęcie pewnego wykalkulowanego ryzyka;
- zawsze mieć plany awaryjne;
- nie trzymaj kierowników za zamkniętymi drzwiami;
- zarządzać chodząc;
- zamknąć jadalnię wykonawcze;
- utrzymuj krótkie spotkania;
- stosuj zarządzanie przez cele;
- wyznaczanie jasnych, liczbowych celów;
- zachęcać do kreatywności;
- generować nowe pomysły poprzez burzę mózgów;
- zachęcać do awansów wewnętrznych;
- dokonać przeglądu programów oceny pracowników;
- uzyskać lepszy system sugestii pracowniczych;
- pomagać słabym wykonawcom w poprawie;
- rozwijać umiejętności ludzi;
- nie zezwalaj na delegowanie w górę;
- stosuj budżetowanie od zera;
- zbadać spadające wyniki;
- ustalić jasne priorytety wydatków;
- nie mają zbyt wysokich specyfikacji materiałów;
- analiza wartości użytkowej materiałów;
- negocjować lepsze warunki od dostawców;
- opóźniać płatności tak długo, jak jest to uzasadnione;
- wynajem lub dzierżawa zamiast kupowania;
- stosuj konserwację zapobiegawczą;

- zaostrenie limitów kredytowych;
- renegocjować kredyty;
- poprawić strukturę cen;
- eliminować nierentowne działania;
- redystrybuować zasoby w celu zwiększenia zysków;
- unikać projektów o wysokich kosztach;
- wyeliminować małe i nierentowne konta;
- dotrzymywać obiecanych terminów;
- korzystać z bardziej wydajnego transportu;
- lepiej wykorzystać przestrzeń magazynową;
- używać kart kontrolnych do identyfikacji słabych wyników;
- nagłośnić osiągnięte wyniki;
- korzystać z map informacyjnych;
- prowadzić bibliotekę biznesową;
- nie używaj „polityki firmy” jako wymówki.

W skrócie

Istnieje wiele sposobów na poprawę wydajności, ale musisz generować pomysły i znajdować czas na ich rozwijanie.

Myśl strategicznie

Tu omówiono długoterminowe, strategiczne decyzje, które wyznaczają ogólny kierunek Twojej organizacji. Daje to Twojej organizacji cel i cele oraz pokazuje, jak je osiągniesz. Jak powiedział Alvin Toffler: „Korporacja bez strategii jest jak samolot przelatujący przez burzliwe niebo, miotany w górę i w dół, uderzany przez wiatr, zagubiony w głowach grzmotów. zabrakło gazu”

SPOSÓB 14 : PRZYJMUI DŁUGOTERMINOWE WIDOK

Zakładam, że chcesz, aby Twoja organizacja utrzymała się na rynku długoterminowo. Jeśli to prawda, musisz zaprojektować strategię, która wyznaczy jej długoterminowe cele i pokaże, jak je osiągniesz. Jeśli istnieje no-strategia, organizacja będzie dryfować bez poczucia kierunku i celu. Jak powiedział Laurence Peter: „Jeśli nie wiesz dokąd idziesz, prawdopodobnie wylądujesz gdzie indziej”. ICI podjęła strategiczną decyzję o przejściu z chemikaliów masowych na produkty konsumenckie, więc sprzedała swoje oddziały i kupiła Specjalty Chemicals firmy Unilever (za 8 miliardów dolarów), Acheson Industries, Williams Home Improvement, National Starch i tak dalej. Strategia Jennifer Penhaligan polega na rozbudowie jej Rural Theme Parcs, otwierając jedno nowe centrum co cztery lata. Strategia Searsa koncentrowała się na swojej podstawowej działalności, jaką jest sprzedaż detaliczna odzieży, więc zdecydowała się sprzedać wszystkie inne części biznesu, w tym William Hill, British Shoe Corporation, Freemans, Selfridges i Creation (powodowało to, że firma była raczej wrażliwa, a pozostała działalność została wykupiona do stycznia przez Investments Limited w 1999 r.). Niestety zaprojektowanie rozsądnej strategii zajmuje dużo czasu i musisz dopasować ją do bardziej pilnych

problemów. Jeśli ludzie dobijają się do twoich drzwi, poradzisz sobie z nimi, zamiast je zamykać i myśleć o rzeczach, które mogą się wydarzyć za pięć lat. Jednak planowanie strategiczne jest niezbędne i musi nadejść moment, w którym odłożysz na bok codzienne problemy - bez względu na to, jak ważne mogą one być - i skoncentrujesz się na strategii długoterminowej. Może to być niezręczne, ale musisz to zrobić, jeśli chcesz, aby Twoja organizacja przetrwała.

W skrócie

Musisz znaleźć czas na długoterminowe planowanie, które wyznacza ogólny kierunek Twojej organizacji.

SPOSÓB 15 : ZRÓB ANALIZĘ SWOT

Możesz rozpocząć planowanie od przeglądu strategicznego, aby zobaczyć, jaka jest obecnie organizacja. Możesz to podsumować w analizie SWOT, która przedstawia mocne i słabe strony organizacji, szanse i zagrożenia:

- Mocne strony pokazują, co organizacja robi dobrze - cechy, na których powinna się opierać;
- Słabe strony to problemy organizacji - obszary, które powinna poprawić;
- Szanse mogą pomóc organizacji - możliwości, które powinna wykorzystać;
- Zagrożenia mogą zaszkodzić organizacji - zagrożenia, których należy unikać.

Mocne i słabe strony opisują wewnętrzne cechy organizacji i zazwyczaj obejmują ludzi, produkty, strukturę, finanse, reputację, procesy, aktywa i wiedzę. Szanse i zagrożenia opisują cechy zewnętrzne i zazwyczaj obejmują gospodarkę, konkurencję, rynki, technologię, nowe kontrole, przepisy, relacje zewnętrzne, społeczeństwo, środowisko i oczekiwania interesariuszy. Synergistic Consultants przeprowadzała ostatnio analizę SWOT. Wykorzystali sesje burzy mózgów, aby zebrać opinie menedżerów, a następnie poświęcili trochę czasu na analizę wyników. Ich listy zaczynały się od mocnych stron wiedzy, innowacji i lokalnych kontaktów; słabości niewielkich rozmiarów, braki w doświadczeniu i działaniach lokalnych; możliwości wynikające z rosnącego wykorzystania technologii informatycznych, nowych metod zarządzania i nowych firm otwierających się w pobliżu; zagrożenia ze strony większych konkurentów, wysokie koszty ogólne i możliwe przejęcie. Na podstawie tych wyników firma Synergistic Consultants opracowała następnie swoją strategię biznesową. Niektórzy mówią, że tak naprawdę są tylko trzy kwestie strategiczne. Gdzie teraz jesteśmy? Gdzie chcemy być? Jak tam dojechać? Analiza SWOT odpowiada na pierwsze z tych pytań i stanowi podstawę dla dwóch pozostałych.

W skrócie

Analiza SWOT daje podsumowanie aktualnej pozycji Twojej organizacji i wskazuje najlepszy kierunek na przyszłość.

SPOSÓB 16: ZAPROJEKTUJ MISJĘ

Istnieje kilka rodzajów planów strategicznych, w tym:

- misja, która jest prostym określeniem ogólnego celu i celów organizacji;
- strategia korporacyjna, która rozszerza misję o pokazanie, w jaki sposób zdywersyfikowana korporacja osiągnie swoją misję;

- strategia biznesowa, która pokazuje, w jaki sposób każdy biznes w korporacji przyczyni się do realizacji strategii korporacyjnej;
- strategię funkcjonalne, które opisują kierunek strategiczny każdej funkcji, w tym operacje, marketing i finanse.

Większość organizacji ma misję lub wizję, która jest prostym stwierdzeniem podsumowującym powód istnienia organizacji. „Misją Instytutu Zarządzania jest propagowanie sztuki i nauki o zarządzaniu”; w Lloyds TSB: „Naszym celem jest bycie najlepszą i odnoszącą największe sukcesy firmą w branży usług finansowych, liderem na wybranych przez nas rynkach”; „Marks and Spencer dąży do zostania wiodącym na świecie sprzedawcą hurtowym o globalnej marce i globalnym rozpoznawaniu”; „Tarmac dąży do bycia innowacyjnym, światowej klasy dostawcą wysokiej jakości produktów i usług, które zwiększają wartość naszych klientów w środowisku zabudowanym”. Niektóre organizacje podają więcej szczegółów, na przykład ICI, który twierdzi, że:

Zamierzamy być światowym liderem w branży chemicznej w tworzeniu wartości dla klientów i akcjonariuszy - i chcą to osiągnąć następującymi sposobami:

- innowacje rynkowe w zakresie produktów i usług;
- wygrywanie na rynkach wzrostu jakości na całym świecie;
- inspirowanie i nagradzanie utalentowanych ludzi;
- wzorowe osiągnięcia w zakresie bezpieczeństwa i zdrowia;
- odpowiedzialna troska o środowisko;
- nieustanne dążenie do doskonałości operacyjnej.

Niestety, misje często wydają się banalne - zawsze obejmują doskonałość, globalne przywództwo, wybitne wyniki i tak dalej. Ale dobra deklaracja misji daje koncentrację na organizacji i kontekst dla wszystkich innych decyzji; zapewnia, że wszyscy dążą do tych samych celów, że nie ma konfliktów i że zasoby są rozsądnie dzielone. Misja musi być wystarczająco elastyczna, aby umożliwić zmianę. Na przykład Volvo mówi, że „Volvo tworzy wartość, dostarczając produkty i usługi związane z transportem o najwyższej jakości, bezpieczeństwie i dbałości o środowisko wymagającym klientom w wybranych segmentach”. W 1999 roku najlepszym sposobem realizacji tej misji była sprzedaż działu samochodów firmie Ford i skoncentrowanie się na pojazdach użytkowych.

W skrócie

Misja to określenie ogólnych celów organizacji, i jest punktem wyjścia dla wszystkich innych decyzji.

SPOSÓB 17: PROJEKTOWANIE STRATEGII KORPORACYJNYCH I BIZNESOWYCH

Strategia korporacyjna pokazuje, w jaki sposób złożona organizacja realizuje swoją misję, a strategia biznesowa pokazuje, w jaki sposób każdy biznes w korporacji przyczynia się do strategii korporacyjnej. Strategie te zazwyczaj obejmują decyzje dotyczące wspólnych wartości i przekonań; branże do pracy; wielkość dywersyfikacji; przedsiębiorstwa do zakładania, nabywania, zamykania lub sprzedaży; rodzaj produktów do wytworzenia; struktura organizacyjna; relacje z klientami, dostawcami, udziałowcami i innymi interesariuszami; lokalizacje geograficzne; oraz cele dotyczące długoterminowej rentowności, produktywności, udziału w rynku itp. Podczas projektowania strategii korporacyjnych i biznesowych należy wziąć pod uwagę trzy czynniki:

1. Misja, która podaje ogólne cele i kontekst dla innych decyzji.

2. Otoczenie biznesowe, które obejmuje wszystkie czynniki, które wpływają na organizację, ale których nie może kontrolować, takie jak:

- klienci – ich oczekiwania i postawy;
- rynek – wielkość, lokalizacja i stabilność;
- konkurenci – liczba, łatwość wejścia na rynek, ich mocne strony;
- technologia – obecnie dostępne i prawdopodobne zmiany;
- akcjonariusze – ich cele, zwroty z inwestycji, poziomy zysków;
- inni interesariusze – ich cele i wysokość wsparcia;
- ograniczenia prawne – ograniczenia handlowe, odpowiedzialność i prawo pracy;
- warunki polityczne, gospodarcze i społeczne – w tym stabilność, tempo wzrostu, inflacja itp.

Środowisko biznesowe jest podobne dla wszystkich konkurencyjnych organizacji, więc aby odnieść sukces, potrzebujesz wyróżniających się kompetencji.

3. Wyróżniająca się kompetencja, która obejmuje czynniki wyróżniające Twoją organizację na tle konkurencji. Jeśli potrafisz zaprojektować nowe produkty bardzo szybko, innowacyjność jest częścią twojej wyróżniającej się kompetencji; w samochodach Rolls-Royce wyróżniająca się kompetencja pochodzi z tworzenia najlepszych samochodów na świecie; w Urzędzie Pocztowym pochodzi z codziennych dostaw przesyłek pod każdy adres w kraju. Wyróżniająca się kompetencja pochodzi z atutów Twojej organizacji, które obejmują:

- klienci - ich wymagania, lojalność;
- pracownicy - umiejętności, doświadczenie, lojalność;
- finanse - kapitał, dług, przepływy pieniężne;
- produkty - jakość, reputacja, innowacje;
- obiekty - pojemność, wiek, wartość;
- technologia - aktualnie stosowana, planowana;
- dostawcy - rzetelność, serwis;
- marketing - doświadczenie, reputacja;
- zasoby - patenty, własność.

Plany strategiczne pokazują, jak organizacja może realizować swoją misję. Jak powiedzieli Kenneth Blanchard i Spencer Johnson: „„Poświęć chwilę. Spójrz na swoje cele. Spójrz na swoje wyniki. Sprawdź, czy twoje zachowanie pasuje do twoich celów”..

W skrócie

Strategie korporacyjne i biznesowe pokazują, w jaki sposób Twoja organizacja może rozwinąć wyróżniające się kompetencje, aby skutecznie konkurować w swoim otoczeniu i realizować swoją misję.

SPOSÓB 18: WYKORZYSTAJ ROZSĄDNE PODEJŚCIE DO PLANOWANIA STRATEGICZNEGO

Strategie można projektować na wiele sposobów - zwykle łącząc analizę, rozumowanie, doświadczenie i intuicję. Jedno podejście dotyczy mocnych i słabych stron organizacji w stosunku do jej konkurentów. Jeśli większość Twoich konkurentów wytwarza produkty niskiej jakości, dobrą strategią jest udostępnianie najlepszych dostępnych produktów. Sieci supermarketów budują bardzo duże, pozamiejskie sklepy - więc Spar prowadzi małe, wygodne, lokalne sklepy; wiele linii lotniczych konkuruje z tanimi, prostymi usługami - dlatego Fairlines International oferuje drogie usługi o bardzo wysokim poziomie komfortu i luksusu. Istnieje wiele sposobów podejścia do planowania strategicznego. Gay Gooderham z Doneco mówi: „Nie istnieje żaden „właściwy” sposób opracowywania i wdrażania strategii. Kluczem do skutecznego planowania jest uzyskanie najlepszego dopasowania między wybranymi narzędziami i technikami, obecną kulturą organizacji, możliwościami i środowiskiem biznesowym oraz pożądanym wynikiem.” Jedno przydatne podejście obejmuje następujące kroki:

1. Przeanalizuj misję swojej organizacji i inne plany strategiczne, aby znaleźć kontekst i ogólne cele tej strategii.
2. Ustal cele, aby pokazać wyniki, które ta strategia musi osiągnąć.
3. Przeanalizuj istniejące strategie, znajdź ich cele, zobacz, jak dobrze są one osiąganym i poszukaj ulepszeń.
4. Przeanalizuj środowisko, w którym działa Twoja organizacja, podając konkurentów, ich wyniki, klientów, produkty itp.
5. Znajdź czynniki, które doprowadzą do sukcesu w tym środowisku i znaczenie każdego z nich; podkreśl produkty potrzebne do skutecznego konkurowania.
6. Opisz podejście, które najlepiej odniesie sukces; podkreśl proces, który najlepiej dostarczy Twoje produkty.
7. Zaprojektuj najlepsze wsparcie organizacyjne, w tym strukturę, kontrole i powiązane funkcje.
8. Zdefiniuj miary w celu porównania rzeczywistych wyników z planowanymi, optymalnymi i wynikami konkurencji.
9. Wdrażaj plany, wyznaczając cele i warunki dla innych poziomów decyzji.
10. Monitoruj rzeczywistą wydajność i stale szukaj ulepszeń.

W skrócie

Planowanie strategiczne to skomplikowany proces i powinieneś stosować racjonalne podejście, które przyniesie niezmiennie dobre wyniki.

SPOSÓB 19: ZAPROJEKTUJ STRATEGIĘ OPERACYJNĄ

Strategia biznesowa określa cele całej firmy. Każda z podstawowych funkcji w firmie ma swoją własną strategię funkcjonalną. Operacje to czynności, które są bezpośrednio związane z wytworzeniem produktu, a związane z nimi długoterminowe decyzje tworzą strategię operacyjną. Strategia operacyjna daje powiązanie między bardziej abstrakcyjnymi planami biznesowymi a produktami końcowymi. Strategia biznesowa opisuje cele ogólne, podczas gdy strategia operacyjna dotyczy produktów i procesów, które pozwolą je osiągnąć. Cadbury ma strategię biznesową opartą na wiodącej pozycji na rynku słodczy - a związana z nimi strategia operacyjna obejmuje produkcję i dystrybucję szerokiej gamy batoników czekoladowych na dużą skalę. Southwest Airlines mają strategię biznesową

polegającą na agresywnym konkutowaniu ceną; ich strategia operacyjna zapewnia bezproblemową, tanią obsługę z wykorzystaniem drugorzędnych lotnisk, brak posiłków i rozrywki oraz uproszczoną rezerwację. Strategia operacyjna dotyczy dopasowania tego, w czym organizacja jest dobra, do tego, czego chce klient. Odpowiada na pytania takie jak:

- Jakiego rodzaju produkty produkujemy?
- Jak szeroką gamę produktów oferujemy?
- Jakie rodzaje procesów stosujemy?
- Jakiej technologii używamy?
- Jak utrzymujemy wysoką jakość?
- W jakich obszarach geograficznych pracujemy?
- Jak możemy zaplanować wydajność i uzyskać korzyści skali?

W 1997 roku Body Shop dostosował swoją strategię biznesową, aby odzyskać część swojego dramatycznego wzrostu z lat 80-tych. Powiązana strategia operacyjna obejmowała nowy format sklepu, nowe usługi, ekspansję na istniejących rynkach zagranicznych (które mają już 90 procent sklepów), otwarcie na nowe rynki azjatyckie, dostosowywanie produktów i opakowań do gustów w różnych krajach oraz ściślejszą kontrolę kosztów ogólnych. Inne podstawowe funkcje mają swoje własne strategie; muszą być one skoordynowane, aby przyczynić się do ogólnej strategii biznesowej. Na przykład strategia operacyjna produkcji masowej musi mieć powiązaną strategię marketingową sprzedaży masowej i strategię finansową dotyczącą dużych inwestycji kapitałowych.

W skrócie

Musisz mieć strategię operacyjną, która zawiera wszystkie długoterminowe decyzje bezpośrednio związane z Twoimi produktami.

SPOSÓB 20 : ZAPROJEKTUJ STRATEGIĘ MARKETINGOWĄ

Strategia marketingowa zawiera wszystkie długoterminowe decyzje podjęte dla marketingu. Tradycyjny pogląd opiera się na „czterech Ps” :

- właściwe Produkty;
- we właściwe miejsce (Place);
- we właściwej cenie (Price);
- z odpowiednią Promocją.

Szerszy widok obejmuje decyzje dotyczące kanałów dystrybucji, segmentacji rynku, metod wejścia, czasu wprowadzania produktów na rynek, marketingu mix i tak dalej. Marketing zachęca klientów do kupowania Twoich produktów, ale wydaje się, że wszyscy klienci chcą różnych rzeczy. Niektórzy ludzie wyceniają zdjęcie i kupują dzinsy Calvin Klein, podczas gdy inni są zainteresowani wartością i kupują dzinsy Eastern Butterfly. Każda decyzja o zakupie produktu ma dwa etapy. W pierwszym etapie znajduje się krótka lista produktów, które posiadają wszystkie „czynniki kwalifikujące”. Są to cechy, które musi posiadać produkt, zanim klienci w ogóle rozważą jego zakup. Na przykład transport publiczny musi być szybki, wygodny i tani, inaczej ludzie nawet nie pomyślą o korzystaniu z niego. Drugi etap przygląda się „czynnikom wygrania zamówienia”, czyli cechom, które identyfikują najlepszy produkt z krótkiej listy. Jeśli kilka systemów komputerowych ma wszystkie kwalifikujące się czynniki,

cena i szybkość mogą być czynnikami decydującymi o tym, który z nich kupisz. Twoja strategia marketingowa ma na celu dostarczanie produktów, które konsekwentnie mają czynniki kwalifikujące i osiągają dobre wyniki z czynnikami wygrywającymi zamówienia. Można to zrobić na dwa sposoby: przywództwo kosztowe sprawia, że porównywalne produkty są tańsze; a zróżnicowanie produktów sprawia, że klienci nie mogą znaleźć nigdzie indziej. Lyons Bakeries to liderzy kosztów, którzy robią standardowe ciasta tak wydajnie, że ich koszty jednostkowe są niskie; La Patisserie Française wykorzystuje zróżnicowanie produktów, aby wypiekać różne rodzaje ciast o znacznie wyższych cenach. Można by pomyśleć, że kompromis między przywództwem kosztowym a różnicowaniem produktów daje korzyści wynikające z obu strategii. Ale wydaje się, że to nie działa i utkniesz w środku, robiąc przeciętne produkty po średnich cenach. W 1983 roku udział firmy Kelloggs w amerykańskim rynku zbóż spadł do 37 procent. Odpowiedzieli agresywną strategią marketingową opartą na odnowionym zaangażowaniu w jakość, nacisk na rynek dla dorosłych i potrojenie budżetu reklamowego do około 20 procent sprzedaży. Do 1987 roku udział firmy Kelloggs w rynku powrócił do 41 procent. Ale czasy się zmieniają i do 1999 r. udział Kelloggsa spadł do 32 procent w rynku amerykańskim, ponieważ klienci odmówili płacenia za ogromne koszty reklamy i przenieśli się do tańszych marek. Firma Kelloggs ponownie dostosowała swoją strategię marketingową, aby podkreślić wartość i znacznie obniżyła ceny detaliczne.

W skrócie

Strategia marketingowa podejmuje długoterminowe decyzje, które zachęcają klientów do zakupu Twoich produktów.

SPOSÓB 21: KONTROLA FINANSÓW

Towary i usługi przepływają od pierwotnych dostawców, poprzez operacje i dalej do klientów końcowych. Wraz z tym fizycznym przepływem idą informacje potrzebne do zarządzania operacjami. W szczególności rejestry finansowe śledzą produkty, pokazują, gdzie zarabiasz pieniądze, gdzie je wydajesz i gdzie czerpiesz zyski. Te informacje finansowe pomagają utrzymać Twoją organizację na solidnych podstawach. Jak powiedział Woody Allen: „Pieniądze są lepsze niż bieda, choćby ze względów finansowych”. Wiele kontroli finansowych wykorzystuje proste wskaźniki, takie jak zwrot z aktywów:

Zwrot z aktywów = dochód netto / aktywa ogółem

Prawdopodobnie używasz kilku tego rodzaju wskaźników, aby zmierzyć:

- rentowność - takie jak zwrot z aktywów, zwrot z inwestycji, zwrot z kapitału i marże zysku;
- utylizacja majątku - np. obrót majątkiem, obrót zapasami i okres windykacji;
- płynność - takie jak wskaźnik płynności bieżącej i wskaźnik płynności szybkiej;
- wykorzystanie zadłużenia - takie jak dźwignia finansowa, wskaźniki zadłużenia i pokrycie odsetek.

Wszystkie te mierniki pokazują, jak dobrze wykonujesz operacje. Pamiętaj jednak, że sprawozdania finansowe są wskaźnikami, a nie kończą się same w sobie. Robert Heller powiedział: „Firmy i menedżerowie nie osiągają zysków, oni zarabiają pieniądze. Zysk jest abstrakcją od prawdziwego, podstawowego przepływu gotówki i wypłaty”. Aby poprawić swoją sytuację finansową, nie żonglujesz liczbami na rachunkach, dopóki nie wyglądają lepiej, ale poprawiasz operacje. W 1998 roku North-Pemberton poprawił wykorzystanie maszyny pakującej z 73 procent do 89 procent. To dało zdrową

poprawę ich finansów, ale najważniejsze było to, że mieli lepszą kontrolę nad swoją działalnością. Niektóre organizacje są zaskakująco innowacyjne w zarządzaniu finansami. Na przykład The Body Shop w pewnym momencie rozważył wycofanie się z giełdy i przekształcenie się w fundację charytatywną.

W skrócie

Kontrole finansowe dostarczają informacji, które pokazują, jak dobre są twoje działania.

SPOSÓB 22: WDRAŻAJ SWOJE STRATEGIE

Nawet najlepsze strategie są bezużyteczne, chyba że je wdrożysz. Dlatego Twoje strategie muszą być realistyczne, osiągalne i korzystne - a Ty musisz przekonać ludzi, że będą realne korzyści. Grupa Zarządzania Projektami na Uniwersytecie Południowej Alberty miała misję "bycia światowymi liderami w dziedzinie badań, nauczania i praktyki zarządzania projektami". Niestety w grupie były tylko trzy osoby i nigdy nie udało im się zbliżyć do realizacji swoich ambicji, które opierały się raczej na marzeniach niż na realiach. Projektując strategie musisz zadawać następujące rodzaje pytań:

- Czy mamy lub możemy uzyskać niezbędne zasoby?
- Jaka jest skala czasowa?
- Czy mamy lub możemy przeszkolić osoby z niezbędnymi umiejętnościami?
- Jak strategia wpłynie na naszych obecnych i potencjalnych klientów?
- Jaki jest wpływ na personel, obiekty, organizację, technologię itp.?
- Jakie są ogólne korzyści i zagrożenia?

Ale nawet jeśli zadasz te pytania i uzyskasz właściwe odpowiedzi, wdrożenie strategii może być trudne. Być może głównym problemem jest to, że menedżerowie wyższego szczebla, którzy opracowują strategie, są po prostu zbyt oddaleni od operacji. Widzą wskaźniki finansowe, ale nie mają pojęcia, jak naprawdę działa organizacja. Z drugiej strony osoby zajmujące się szczegółami codziennych operacji mają mało czasu na korporacyjne ideały. Wzniosłe cele, takie jak „bycie światowym liderem”, nie mają znaczenia ani znaczenia. Niektóre typowe problemy ze strategiami to:

- są źle zaprojektowane;
- nie są właściwie wdrożone;
- nie są związane z faktyczną działalnością;
- nie są realistyczne;
- ignorują kluczowe czynniki;
- ludzie tylko pozornie popierają strategie;
- entuzjazm dla strategii spada z czasem.

Pomimo tych trudności musisz wdrożyć strategie, w przeciwnym razie zmarnowałeś czas na ich projektowanie. Mój siostrzeniec spędził całe zeszłe lato projektując swój wymarzony dom. Oczywiście, gdy ma się zaledwie 10 lat, ciężko jest realizować takie plany - ale przynajmniej nie ma udziałowców pytających o stratę czasu i pieniędzy.

W skrócie

Wdrażanie strategii może być trudne, ale musisz przezwyciężyć problemy i nadać swojej organizacji kierunek.

Zadbaj o swój najcenniejszy zasób

Większość organizacji chwali się, że „naszym najcenniejszym zasobem są nasi ludzie”. Zapewne zgadzasz się z Tesco, że „jakość naszych ludzi określa sukces firmy”. Ale prawda jest taka, że wiele firm ma zwyczaj bardzo złego traktowania swoich pracowników. Kiedy przychodzi czas na redukcję kosztów, firmy wskakują w „downsizing” lub „rightsizing” -pozbywając się w ten sposób swoich najcenniejszych aktywów, zachowując meble biurowe, sprzęt i inne peryferia. Jak mówi John Harvey-Jones: „Praktycznie nie ma dziedziny biznesu, w której różnica między retoryką a rzeczywistością jest większa niż w kontaktach z ludźmi”. Decyzje mające wpływ na ludzi w organizacji mieszczą się pod ogólnym hasłem zarządzania zasobami ludzkimi, czyli: „zakres strategii, procesów i działań mających na celu wspieranie celów korporacyjnych poprzez integrację potrzeb organizacji i osób, które ją tworzą”.

SPOSÓB 23 : ZARZĄDZAJ ZASOBAMI LUDZKIMI

Zarządzanie zasobami ludzkimi (HRM) podejmuje decyzje dotyczące osób tworzących Twoją organizację. Zakres jej działań rozciąga się od analiz strategicznych mających na celu znalezienie ludzkich konsekwencji misji, po rutynową administrację personelem. Krótko mówiąc, HRM integruje potrzeby organizacji i tworzących ją osób. Aby osiągnąć ten cel, HRM:

- analizuje wpływ misji i innych strategii na zasoby ludzkie;
- projektuje politykę zasobów ludzkich, aby wspierać cele organizacji;
- zapewnia wsparcie i wiedzę przełożonym liniowym;
- usprawnia komunikację w organizacji;
- zajmuje się wszelkimi problemami ludzkimi, które pojawiają się w organizacji.

Jak widać, HRM lubi podkreślać swoją strategiczną rolę i odpowiedzialność za najważniejszy zasób. Podkreśla pogląd, że „organizacja to jej ludzie” - i wszyscy powinniśmy być postrzegani jako aktywa, a nie koszty. Możesz myśleć o HRM w kategoriach jego bardziej tradycyjnej roli w zarządzaniu personelem:

- analiza i projektowanie pracy;
- selekcja i rekrutacja;
- szkolenia, rozwój i planowanie kariery;
- ocena wyników;
- odszkodowania i świadczenia;
- przejście na emeryturę i zwolnienie;
- stosunki przemysłowe.

Niezależnie od tego, czy koncentruje się na swojej strategicznej roli, czy na administrowaniu procedurami kadrowymi, HRM ma kluczowe znaczenie dla każdej organizacji. Uważne zarządzanie tutaj daje zmotywowanych, wykwalifikowanych pracowników, którzy ciężko pracują dla organizacji. Zdają sobie sprawę, że przyczyniając się do realizacji celów swoich pracodawców, mogą osiągnąć swoje własne cele. Jako prosty przykład, IBM of Canada uruchomił program sugestii oparty na nagrodach,

który otrzymał 6000 sugestii w pierwszym roku. Firma wdrożyła 1000 z nich, przekazała pracownikom 200 000 USD w postaci nagród i zaoszczędziła 4,6 mln USD. Oczywiście można zakwestionować uczciwość systemu sugestii, który dawał firmie 96 procent korzyści, a pracownikom 4 procent.

W skrócie

Zarządzanie zasobami ludzkimi musi być prowadzone ostrożnie, ponieważ stara się zintegrować potrzeby Twojej organizacji i ludzi, którzy ją tworzą.

SPOSÓB 24 : TRAKTUJ LUDZI WŁAŚCIWIE

Może to banalną powieść, że „szczęśliwy pracownik jest pracownikiem produktywnym” - ale jest w tym dużo prawdy. Każdy jest bardziej efektywny, gdy lubi pracę, i nikt nie wykonuje dobrej pracy, jeśli serce mu się załamuje na samą myśl o pójściu do pracy. Kiedyś spędziłem rok wykonując pracę, która nudziła mnie do łez, i nie przychodzi mi do głowy ani jedna produktywna rzecz, którą tam zrobiłem. Wszyscy chcemy być traktowani z uprzejmością, szacunkiem i uwagą, więc oczywistym sposobem na poprawę wyników jest traktowanie wszystkich członków organizacji w taki sposób, w jaki sam chciałbyś być traktowany. Powinieneś na przykład:

- upewnić się, że ludzie są traktowani uprzejmie, bez faworyzowania, uprzedzeń, publicznej krytyki, wrogich plotek, niespójnej polityki lub nieracjonalnego zachowania;
- sprawić, by ludzie czuli się mile widziani i komfortowo w organizacji, przy wsparciu i dobrych warunkach pracy;
- nie używaj „menedżerów macho”, aby ludzie czuli się zastraszeni i niepewni;
- podawać jasne opisy stanowisk, tak aby wszyscy wiedzieli, na czym polega ich praca – oraz zapewniać szkolenia, wsparcie i wskazówki, aby mogli wykonywać ją właściwie;
- traktować ludzi jak jednostki - projektować pracę dopasowaną do ich zainteresowań i umiejętności, dającą poczucie osiągnięcia;
- pokazywać znaczenie pracy każdej osoby i sprawiedliwie nagradzać ich pieniędzmi, uznaniem, awansami i innymi zachętami;
- dawać ludziom odpowiedzialność i pozwalać im podejmować jak najwięcej własnych decyzji;
- wyznaczać indywidualne cele i czynić je wymagającymi, ale osiągalnymi;
- mierzyć wkład wszystkich osób, doceniać je publicznie i nagradzać - tworząc wyraźny związek między wynikami a nagrodami;
- zachęcać do pracy zespołowej i współpracy oraz zbliżać ludzi do rozwiązywania konfliktów;
- mieć bezpośrednią, otwartą komunikację, ze swobodnym przepływem informacji na wszystkich szczeblach organizacji - nie ukrywać przed ludźmi;
- organizować regularne spotkania w celu omówienia celów, postępów, problemów itp.;
- pokazać, w jaki sposób można osiągnąć postęp na ścieżce kariery;
- mierzyć absencję i rotację pracowników, ponieważ dają one jasny obraz morale i satysfakcji z pracy.

W skrócie

Traktuj wszystkich z uprzejmością, szacunkiem i uwagą - tak jak sam chciałbyś być traktowany.

SPOSÓB 25 : OTWARTA KOMUNIKACJA

Informacje muszą swobodnie poruszać się po organizacji. Informacje o operacjach muszą iść w górę, aby menedżerowie wyższego szczebla mieli odpowiednie informacje dla swoich decyzji; informacje o decyzjach muszą płynąć w dół, aby ludzie znali szczegóły i kontekst swojej pracy; a informacje muszą przepływać poziomo, aby można było skoordynować różne funkcje. Wydaje się to oczywiste, ale wielu menedżerów wciąż uważa, że muszą zachować tajemnicę. Podczas małej rozmowy przy kawie zapytałem kiedyś księgowego, ile kosztuje sprzęt. „Nie mogę ci powiedzieć – to tajemnica – brzmiała dość surowa odpowiedź” Nie byłem szczególnie zainteresowany, ale szczegóły były swobodnie dostępne u dostawców, czasopismach branżowych, opublikowanych sprawozdaniach i wielu innych źródłach. Księgowy starał się po prostu utrzymać swoją dostrzeganą przewagę i zbudować tajemnicę wokół jakiegoś niejasnego faktu. Niestety, niektórzy menedżerowie słyszą, że „informacja to władza” i starają się utrzymać swój autorytet, pozbawiając innych istotnych - lub przynajmniej użytecznych - faktów. Ich formalnym uzasadnieniem jest to, że informacje mogą być niewłaściwie wykorzystywane w organizacji lub mogą zostać przekazane konkurentom i innym osobom z zewnątrz. Obawy te są mocno przesadzone, a korzyści płynące z swobodniejszej informacji w organizacji znacznie przewyższają koszty możliwego nadużycia. Jeśli ludzie nie mają dostępu do prawdziwych informacji, będą robić przypuszczenia - a ich wyobraźnia może szaleć. Rozsądna decyzja o wymianie samochodu służbowego po czterech latach zamiast trzech doprowadzi do plotek o spadających zamówieniach, zwolnieniach i zamknięciach. Kiedy brakuje zaufania i ogólnodostępnych informacji, fantazja i strach stają się normą. Czynniki zachęcające do dobrej komunikacji obejmują:

- otwarta kultura biznesowa z wzajemnym zaufaniem i odpowiedzialnością;
- odpowiednie środki komunikacji, w tym raporty pisemne, e-maile, nieformalne spotkania itp.;
- jasne, krótkie komunikaty w prostym języku i formacie;
- uczciwa komunikacja, bez kłamania, ukrywania lub przesadzania;
- komunikaty dostosowane do odbiorców;
- wzmocnienie w celu podkreślenia ważnych punktów;
- informacje zwrotne od odbiorcy, aby upewnić się, że rozumie.

Spędzasz dużo czasu komunikując się z kolegami. Pamiętaj, że istnieją dwa powody takiej komunikacji. Po pierwsze przekazują informacje, po drugie utrzymują osobiste relacje. Ten drugi cel jest często równie ważny jak pierwszy.

W skrócie

Informacje muszą przepływać swobodnie przez Twoją organizację, w przeciwnym razie pojawiają się bariery i zarządzanie staje się trudniejsze.

SPOSÓB 26 : MOTYWUJ LUDZI

Zmieniają się style zarządzania, a staromodny pomysł wykrzykiwania rozkazów skulonym podwładnym został zastąpiony dyskusją i współpracą między kolegami. Jak mówi Denis Waitley: „Wczorajsi liderzy dowodzili i kontrolowali. Dzisiejsi liderzy wzmacniają i trenują”. To nowe podejście opiera się na motywacji. Ludzie nie pracują, bo się nie boją, ale dlatego, że naprawdę chcą. Trzysta lat temu John Locke powiedział: „Kiedy nie ma pragnień, nie będzie przemysłu”. Musisz więc motywować ludzi do pracy. Motywacja jest trudna do zdefiniowania, ale osoba jest zmotywowana, jeśli ciężko pracuje, aby osiągnąć cel. Daje to motywacji trzy aspekty:

1. wysiłek - zmotywowana osoba będzie ciężko pracować;
2. wytrwałość – zmotywowana osoba będzie pracować tak długo, jak będzie to potrzebne;
3. skuteczność - zmotywowana osoba będzie pracować nad celem.

Większość ludzi pracuje dobrze, jeśli wie, co robić i jest odpowiednio wynagradzana. Jeśli ktoś źle wykonuje pracę, to prawdopodobnie oznacza, że nie wie, jak to zrobić właściwie. Najprostszym sposobem na naprawienie tego jest coaching i trening. Oczywiście możesz nie dawać wystarczających nagród za dobrą pracę. Bardzo niewielu z nas pracowałoby sumiennie, gdybyśmy mieli złe warunki, przerażającą płacę i kilka innych nagród. Ale działalibyśmy dobrze, gdyby istniały motywujące nas rzeczy, a te są dwojakiego rodzaju. Po pierwsze, istnieją zewnętrzne nagrody, które otrzymujesz za wykonywanie pracy, takie jak wynagrodzenie, status, relacje ze współpracownikami, bezpieczeństwo, urlopy, awans, pochwały i warunki pracy. Są to warunki, które musi spełniać praca, a jeśli ich brakuje, trudno jest kogoś zmotywować. Po drugie, istnieją nieodłączne nagrody, które wynikają z tego, jak myślisz o pracy. Są to pozytywne motywy, które zachęcają do wykonywania dobrej pracy i obejmują osiągnięcia, uznanie, odpowiedzialność, autonomię, rozwój osobisty, zainteresowanie i satysfakcję z wykonywania dobrej pracy. Ludzie mają tendencję do wymieniaania czynników wewnętrznych jako powodów pozostania w pracy, ale jako przyczyny odejścia podają czynniki zewnętrzne. To dlatego mój ostatni asystent odszedł, mówiąc: „Cieszę się pracą tutaj, ale wyjeżdżam, aby uzyskać awans”.

W skrócie

Musisz motywować ludzi do ciężkiej pracy nad osiągnięciem celów Twojej organizacji. Przypomnij sobie stare powiedzenie, że „możesz zarządzać rzeczami, ale musisz przewodzić ludziom”.

SPOSÓB 27 : DELEGOWANIE ODPOWIEDZIALNOŚCI

Decyzje podejmowane na różnych poziomach w organizacji wymagają różnych informacji, wiedzy, umiejętności i doświadczenia. Nikt nie jest w stanie podejmować dobrych decyzji na każdym poziomie, dlatego menedżerowie koncentrują się na konkretnych poziomach. Kadra kierownicza koncentruje się na decyzjach strategicznych, które wymagają szerokiego przeglądu działalności, przełożeni przyglądają się decyzjom operacyjnym, które wymagają szczegółowej wiedzy o procesie i tak dalej. Niestety często trudno jest przyznać, że inni ludzie są w lepszej sytuacji do podejmowania decyzji i uzyskują lepsze wyniki niż my. Decyzje musisz jednak delegować na osoby, które mogą uzyskać najlepsze wyniki - a to zwykle oznacza, że delegujesz je na najniższy możliwy poziom. John McKrandle był dumny ze swojego „praktycznego” stylu zarządzania rodzinną firmą transportową. Nikt inny nie mógł podjąć żadnej decyzji i wydawało się jasne, że firma nie przetrwa długo, gdy jej niezastąpiony lider zmarł na atak serca w wieku 42 lat. Wdowa po Johnie powołała nowy zespół zarządzający, który potroił zyski w ciągu dwóch lat. Nikt nie jest niezastąpiony, a inni ludzie mogą podejmować znacznie lepsze decyzje, niż sobie wyobrażasz. Delegowanie decyzji ma wiele zalet, w tym:

- umożliwienie osobistego rozwoju i osiągnięć;
- umożliwienie podejmowania szybszych decyzji w pobliżu operacji, zamiast oczekiwania na decyzje od zdalnych menedżerów;
- umożliwienie podejmowania lepszych decyzji przez osoby posiadające najwięcej wiedzy i informacji;
- zapewnienie wyższej kadrze kierowniczej więcej czasu na skoncentrowanie się na kwestiach strategicznych;

- pociąga za sobą niższe koszty, ponieważ decyzje podejmowane są na niższych szczeblach, a niektóre warstwy zarządzania można usunąć;
- zapewnienie lepszej obsługi klienta, ponieważ osoby mające bezpośredni kontakt z klientami mogą rozwiązywać ich problemy;
- umożliwienie pracownikom większej kontroli i odpowiedzialności za swoją pracę;
- oferowanie pracownikom większej satysfakcji, poczucia osiągnięć i zaangażowania;
- umożliwienie uwolnienia umiejętności, wiedzy i zdolności twórczych pracowników;
- zachęcanie do ciągłego doskonalenia procesów.

W skrócie

Nikt nie może podejmować decyzji na każdym poziomie, dlatego należy delegować decyzje na najlepszy poziom, najlepiej jak najniższy.

SPOSÓB 28 : WZMOCNIĆ LUDZI

Upodmiotowienie daje ludziom większą kontrolę nad - i odpowiedzialnością - lub - ich pracą. Opiera się na założeniu, że osoby najbardziej zaangażowane w operacje są w najlepszej pozycji do podejmowania decyzji w ich sprawie. Tak więc deleguje odpowiedzialność tak dalece, jak to możliwe, a ludzie wykorzystują swoją wiedzę i umiejętności do zarządzania szczegółami własnej pracy, bez instrukcji i kontroli bardziej odległego przełożonego. Różnicę widać, gdy idziesz do sklepu, aby wymienić koszulkę. Marks and Spencer wzmocnił pracowników, a pierwsza osoba, którą spotkasz, z radością zwróci Ci pieniądze lub zmieni koszulkę, jak wolisz. W Broadbridge & Co asystent nie ma takich uprawnień i przekazuje Twoją prośbę przełożonemu w swojej siedzibie, który zajmie się tym, gdy będzie miał czas. Istnieje pięć głównych typów stylu zarządzania:

1. Ja decyduję, a ty robisz - co jest tradycyjnym autorytarnym podejściem.
2. Dyskutujemy i decyduję - co wiąże się z pewną dyskusją, ale odpowiedzialność pozostaje na wyższym poziomie.
3. Dyskutujemy i decydujemy - co jest bardziej oparte na współpracy i ma pewne rzeczywiste przekazanie kontroli, ale ostatecznie władza i odpowiedzialność pozostają po stronie kierownika wyższego szczebla.
4. Dyskutujemy, a Ty decydujesz - który deleguje największą kontrolę nad decyzją.
5. Ty decydujesz, a ja pomogę, jeśli zajdzie taka potrzeba - gdzie starszy menedżer przekazuje kontrolę i działa jako trener i konsultant, jeśli zajdzie taka potrzeba.

Ostatni poziom jest najbliższy upodmiotowieniu i jest podejściem, które jest coraz powszechniej akceptowane. Jak mówi Bill Gates: „Wzmocnienie przywództwa oznacza wydobycie energii i możliwości, jakie mają ludzie, i skłonienie ich do wspólnej pracy w sposób, w jaki nie zrobiliby tego inaczej”. Empowerment daje więcej autorytetu ludziom na niższych szczeblach organizacji, a także nakłada na nich więcej wymagań. Muszą chcieć przyjąć tę odpowiedzialność, umieć podejmować dobre decyzje, pracować bez nadzoru i prawdopodobnie być częścią zespołu, który realizuje identyfikowalną część całego procesu.

W skrócie

Istnieje wiele korzyści płynących z upodmiotowienia, które przenosi odpowiedzialność za pracę na osobę, która ją faktycznie wykonuje.

SPOSÓB 29 : SPŁASZCZAJ SWOJĄ ORGANIZACJĘ

Twoja organizacja powinna mieć najlepszą strukturę do osiągnięcia swoich celów. Ta struktura pokazuje wewnętrzne podziały organizacji i relacje między nimi. Konstrukcja nie jest stała, ale ewoluuje, aby sprostać zmieniającym się warunkom. Niestety, ogólnie oznacza to dryf w kierunku bardziej złożonych struktur, z większą liczbą działów, dodatkowymi warstwami zarządzania, dłuższymi łańcuchami dowodzenia, mniejszą delegacją i większą centralizacją. Niekończące się poziomy zarządzania można wykorzystać do drobnych nagród i uznania. Catherine Beresford była bardzo pochlebiona, gdy Pennsylvania Citizen Corporate Bank zaproponował jej posadę wiceprezesa - nawet gdy odkryła, że jest na najniższym z dziewięciu poziomów wiceprezesa wraz z 482 innymi osobami. John Harvey-Jones mówi: „Taka jest złożoność organizacji, że nie tylko mamy wielu ludzi, którzy są nad nami, ale większość z nas jest obdarzona jeszcze większą liczbą tych, którzy wierzą, że są nad nami i mają nieskończoną liczbę prawa do ingerencji w naszą działalność”. Rozprzestrzenianie się warstw zarządzania jest beznadziejnie nieefektywne. Tworzy armię ludzi, których jedynym zadaniem jest zmuszanie informacji do przebycia długiej i zawitej trasy, zanim zostanie ona wykorzystana, i upewnia się, że decydenci są beznadziejnie oddaleni od operacji.

Delegowanie ma wyraźne zalety, a upodmiotowienie pozwala zredukować warstwy zarządzania. Tak więc najlepszy typ organizacji jest jak najbardziej płaski, z tylko kilkoma warstwami zarządzania. Jak mówi John Browne z BP: „Organizacja musi być płaska, aby szczyt był połączony z ludźmi, którzy faktycznie zarabiają pieniądze”. Spłaszczenie organizacji oznacza, że każdy menedżer staje się odpowiedzialny za więcej osób. Liczba osób, które jedna osoba może nadzorować, jest ograniczona, ale ten zakres uprawnień różni się znacznie w zależności od stanowiska. Legiony rzymskie używały rozpiętości 10 osób, ale większość ludzi wyobraża sobie, że menedżer może obsłużyć tylko kilku podwładnych. W rzeczywistości właściwa delegacja zapewnia zaskakująco szeroki zakres, pozwalając na znacznie bardziej płaską i szczuplejszą organizację.

W skrócie

Usuń wszystkie warstwy zarządzania, które nie są absolutnie niezbędne, a organizacja powinna być jak najbardziej płaska.

SPOSÓB 30 : WYKORZYSTAJ ZESPOŁY

Zespoły to spójne grupy ludzi o uzupełniających się umiejętnościach, które wspólnie pracują nad wyznaczonym celem. Zespoły są często najbardziej efektywnym sposobem pracy, a ich zalety to:

- członkowie osiągają więcej pracując razem, niż gdyby pracowali oddzielnie lub w dużych, nieustrukturyzowanych grupach;
- lepsza motywacja i wysiłek;
- elastyczność, aby skuteczniej radzić sobie ze zmianami;
- bardziej pomysłowe rozwiązania nowych problemów;
- mniej błędów, ponieważ błędy są zauważane przez innych członków;
- sprawiedliwy podział pracy, zasobów i nagród.

Nelson Mandela zapytał: „Jak jedna osoba może rozwiązywać problemy świata? Problemy można rozwiązywać tylko wtedy, gdy jest się częścią zespołu”. Zauważ, że istnieje różnica między zespołem a grupą ludzi, którzy po prostu pracują razem. Zespół to spójny zestaw ludzi, którzy są zmotywowani do osiągnięcia wspólnych celów. Zwyczajne zbieranie różnych ludzi nie daje zespołowi, ponieważ nie ufają sobie nawzajem, prowadzą politykę wewnętrzną, nie mają wspólnych celów i tak dalej. Pamiętaj, że „Dwadzieścia osób w pokoju nie czyni zespołu. Zespoły się nie zdarzają. Muszą być rozwijane, ułatwane i motywowane”. Aby zespół odnosił sukcesy, potrzebne jest:

- uzgodnione, wspólne i ambitne cele;
- liderzy, którzy potrafią zjednoczyć zespół i wyznaczyć jego kierunek;
- zaangażowanie w rozwiązywanie problemów i wspólne osiągnięcie celów;
- uprawnienia do podejmowania decyzji, ich realizacji i brania odpowiedzialności za konsekwencje;
- aktywne zaangażowanie wszystkich członków, z jasnymi rolami dla każdego;
- wzajemne zaufanie, otwarta komunikacja i współpraca pomiędzy wszystkimi członkami;
- akceptacja różnic członków, z konstruktywnym rozwiązywaniem konfliktów;
- wspólne nagrody.

Samodzielne zespoły robocze łączą zalety pracy zespołowej i upodmiotowienia. Są autonomiczni i mają pełne uprawnienia do zarządzania sobą i procesem, nad którym pracują. Patrzą na pracę do wykonania, a następnie planują swój czas, aby osiągnąć to jak najskuteczniej. Nadal są liderzy zespołów, którzy są odpowiedzialni za wyniki, ale mniej jest dyrektorów, a więcej koordynatorów i facylitatorów, którzy udzielają wsparcia i wskazówek.

W skrócie

Zespoły są często najefektywniejszym sposobem pracy, ale muszą być odpowiednio uformowane i zmotywowane.

SPOSÓB 31: SZKOLENIE I KSZTAŁCENIE

Twoja organizacja nieustannie się zmienia, dlatego pracownicy muszą stale rozwijać nowe umiejętności i wiedzę. Innymi słowy, potrzebują szkolenia i edukacji. Wydaje się to oczywiste, ale wiele firm ignoruje podstawowe szkolenia i znajduje wady:

- wyższe koszty rekrutacji wykwalifikowanych osób zamiast ich szkolenia;
- większa rotacja personelu, ponieważ ludzie szukają więcej możliwości;
- mniejsza znajomość celów organizacji, systemów, metod itp.;
- gorsze wyniki od osób pozbawionych niezbędnych umiejętności;
- mniejsza elastyczność, innowacyjność i zdolność do zmian;
- długi czas potrzebny na poznanie nowych metod i procedur;
- więcej wypadków.

Pod koniec 1998 roku Jim Baxter popełniał wiele błędów przy swoich zamówieniach, a klienci narzekali. Nie robił umyślnie złej pracy, ale nikt mu nie powiedział, jak używać nowego systemu porządkowania.

Dwugodzinny kurs rozwiązał wszystkie problemy, pozostawiając Jima, jego pracodawcę i klientów bardzo zadowolonych. Niektóre firmy wciąż mówią: „Szkolimy naszych pracowników, a potem odchodzą” – na co oczywistą odpowiedzią jest: „Co się stanie, jeśli ich nie wyszkolisz, a oni zostaną?”. Kiedy wchodzisz do sklepu, a osoba obsługująca jest niegrzeczna, to prawdopodobnie dlatego, że nigdy nie powiedziano jej, jak właściwie traktować klientów. Na drugim biegunie są firmy, które wkładają ogromny wysiłek w szkolenia – a w McDonald's nigdy nie będziesz traktowany niegrzecznie. Jeśli masz upoważnionych pracowników, szczególnie ważne jest ich przeszkolenie. Osoby z nowymi obowiązkami muszą również posiadać niezbędne umiejętności i wiedzę. Szkolenie to może przybierać różne formy, ale zazwyczaj obejmuje:

- znajomość organizacji, jej misji, celów, kultury, systemów itp.;
- umiejętności ludzi, w tym przywództwo, motywacja i budowanie zespołu;
- umiejętności biznesowe, w tym podejmowanie decyzji, zarządzanie czasem i komunikacja;
- praktyczna znajomość różnych funkcji, w tym finansów, marketingu i operacji;
- specjalistyczna wiedza, być może z zakresu rachunkowości lub systemów informatycznych;
- wiedza ogólna, w tym kwestie dotyczące zdrowia, bezpieczeństwa i środowiska.

Mam nadzieję, że nie zgadzasz się z Oscarem Wilde'em, który powiedział: „Edukacja to godna podziwu rzecz, ale dobrze jest od czasu do czasu pamiętać, że nie można nauczyć niczego, co jest warte poznania”. Allen Sheppard z Grand Metropolitan był bardziej dokładny, kiedy powiedział: „Szkolenie powinno być postrzegane przez pracodawców i pracowników jako niezbędną inwestycję z dużymi zwrotami dla obu, jeśli jest odpowiednio skoncentrowana”. Jest taka stara historia o menedżerze, który podejmuje naprawę złą decyzję, która kosztuje jego firmę 10 milionów dolarów. Idzie do swojego szefa, żeby wyjaśnić. Historia ma dwa zakończenia. W pierwszym szef mówi: „Nie marzyłbym o wyrzuceniu cię - po tym, jak właśnie wydałem 10 milionów dolarów na twój trening” . W drugim zakończeniu szef podnosi telefon i mówi: „Wyślij ochronę, żeby usunęła tego niebezpiecznego imbecyla”.

W skrócie

Musisz upewnić się, że wszyscy w organizacji są odpowiednio przeszkoleni do swojej pracy.

SPOSÓB 32 : PROJEKTOWANIE PRACY

Projekt pracy szuka najlepszego sposobu wykonania określonego zadania. Opisuje szczegóły pracy do wykonania, potrzebne umiejętności i sprzęt, nadzór, interakcje z innymi operacjami, środowisko i tak dalej. Z punktu widzenia organizacji celem projektowania miejsc pracy jest sprawienie, aby pracownicy byli produktywni i wydajni. Ale pracownicy mają własne potrzeby społeczne i psychologiczne, chcą wchodzić w interakcje z innymi ludźmi, być rozpoznawani, doceniani i odpowiednio nagradzani. Tak więc prawdziwym celem projektowania pracy jest spełnienie celów wydajności organizacji, przy jednoczesnym zapewnieniu bezpieczeństwa, satysfakcji i satysfakcji dla jednostki. W projektowaniu pracy są trzy elementy:

- Środowisko fizyczne to miejsce, w którym wykonywana jest praca, jej układ, używane narzędzia, dostępny sprzęt, oświetlenie, temperatura, hałas, zabezpieczenia i tak dalej.
- Środowisko społeczne, które wpływa na samopoczucie psychiczne pracujących. Dobre środowisko społeczne zapewnia wyższą jakość życia zawodowego i prowadzi do większej motywacji i lepszych wyników.

- Metody pracy, które opisują szczegółowo sposób wykonywania pracy. Metody pracy zwykle dzielą pracę na serię małych zadań i analizują każde z nich. W szczególności zadają pytania typu „Dlaczego to zadanie zostało wykonane?” „Jaki jest jego cel?” „Jak to jest zrobione?” „Dlaczego to się robi w ten sposób?” „Czy można to zrobić automatycznie?” „Jak można poprawić układ miejsca pracy?” „Czy pomogłyby inne narzędzia?”

Kiedy firma L&M Industries przyjrzała się procesowi wytwarzania ram okiennych, policzono 162 oddzielne kroki. Spośród nich 39 dotyczyło chodzenia po materiały i narzędzia, a kolejne 18 wymagało czekania, aż coś się wydarzy. Przeprojektowując zadania, L&M zmniejszyło ilość ruchu o 85 procent i skróciło czas potrzebny do wykonania każdej klatki o 58 proc. Takie ulepszenia wymagają kogoś, kto rozpozna, że potrzebne są zmiany, a następnie zaplanuje. To może zająć trochę czasu. W latach 60. seria napadów zbrojnych w Montrealu zmusiła kanadyjskie banki do zainstalowania scentralizowanych bankomatów dla kasjerów w każdym oddziale. Następnie, aby spieniężyć czek, stanąłeś w kolejce, aby porozmawiać z kasjerem, a następnie kasjer stanął w kolejce do korzystania z bankomatu. Nadal można było zobaczyć ten pracochłonny system w użyciu długo po tym, jak ulepszone zabezpieczenia dały wiele bardziej wydajnych rozwiązań.

W skrócie

Trzeba odpowiednio zaprojektować miejsca pracy, aby odpowiadały potrzebom zarówno organizacji, jak i pracownika.

SPOSÓB 33 : NIE ZATRUDNIAJ ZBYT WIELU OSÓB

Wydaje się to oczywiste; zatrudnianie zbyt wielu ludzi do pracy jest oczywiście stratą pieniędzy. Niestety istnieje naturalna tendencja do rozwoju organizacji - w dużej mierze dlatego, że łatwo jest zatrudnić dodatkową osobę, ale trudno ją zwolnić. Ten wzrost jest szczególnie widoczny na górze. Kiedyś rozejrzałem się po dziale w starym ICI i byłem zaskoczony dużą liczbą starszych menedżerów. Powodem było to, że chodzili po innych działach, aby zebrać informacje od menedżerów wyższego szczebla, którzy rozmawialiby z nimi właściwie tylko wtedy, gdy byli na równych prawach. Większość organizacji ma nadmiar pracowników - być może nawet o 10 procent. C Northcote Parkinson mówi, że gdy ktoś jest przepracowany, to... może zrezygnować, podzielić się pracą z kolegą lub zażądać kolejnych dwóch asystentów. Dodaje: „Prawdopodobnie nie ma jednak w historii żadnego przypadku, aby [ktokolwiek] wybrał inną niż trzecią alternatywę”. Kiedy nie ma wystarczająco dużo pracy, aby zająć wszystkich, jest mnóstwo czasu na zamartwianie się, plotkowanie i uprawianie polityki. To samo w sobie może być uciążliwe, ale przy próbie ograniczenia kosztów pojawia się więcej problemów. Twoi najlepsi ludzie przeczytają znaki i zaczną rozglądać się za inną pracą; ci mniej dobrzy będą trzymać głowę spuszczoną i uniknąć wszelkich kontrowersji, ryzyka lub błędów. Nikt nie osiąga najlepszych wyników, gdy stara się o inne prace lub stara się wyglądać niewidzialnie. Pamiętaj, że ci, którym grozi utrata pracy, zasługują na najdłuższe ostrzeżenie, jakie możesz dać. To nie ich wina, że organizacja ma problemy i muszą planować na trudną i niepewną przyszłość. Wielu menedżerów opóźnia te decyzje, podając różne powody, dla których nie powinni nic mówić do ostatniej możliwej chwili. To sprawia, że wszyscy się martwią. O wiele lepiej jest załatwić sprawy wcześniej, aby pozostali mogli skoncentrować się na swojej pracy, a ci, którzy odeszli, mogli planować na przyszłość.

W skrócie

Nadmierne zatrudnienie ma bardziej rozpowszechnione skutki niż zwykłe marnowanie pieniędzy i należy tego unikać, kontrolując rekrutację i awanse.

Skoncentruj się na swoich działaniach

Operacje to czynności, które faktycznie tworzą Twój produkt. Ray Wild z Henley Management College opisuje „funkcję produkcyjną/operacyjną jako podstawową „zasadniczą część” każdej firmy. Jedynym realnym sposobem na poprawę wydajności Twojej organizacji jest usprawnienie operacji. Możesz zająć się tym na wiele sposobów - co jest równie dobre, ponieważ istnieje wiele organizacji, które wymagają poprawy! Ile razy rozglądałeś się i myślałeś: „Mogliby robić rzeczy o wiele lepiej, gdyby...” Równie dobrze mogą być ludzie, którzy patrzą na twoje operacje i myślą to samo.

SPOSÓB 34 : PODKREŚL OPERACJĘ

Sercem każdej organizacji są operacje, które faktycznie wytwarzają towary i świadczą usługi. Mówiąc prościej, operacje opisują to, co robi organizacja. Operacje w IBM tworzą komputery; w British Airways latają z pasażerami; w Royal and Sun Alliance dają ubezpieczenie; w Rosebury Junior School kształcą dzieci. Mówiąc o wynikach organizacji, opisujesz, jak dobrze wykonuje ona swoją działalność. Aby poprawić wydajność, musisz poprawić operacje. Wydaje się to oczywiste. Ale menedżerowie często ignorują tę prostą prawdę i próbują znaleźć szybkie rozwiązania, które nie wymagają żadnego wysiłku. Dyrektor generalny Asiatic Pine (z oczywistych powodów zmieniłem nazwę) dostosował sposób podziału rocznych kosztów ogólnych pomiędzy produkcję i obsługę klienta. Tabela pokazuje wyniki w tysiącach funtów.

Przed zmianą: Po zmianie

Produkcja : Koszty ogólne 50 : Koszty ogólne 30

Koszty bezpośrednie : 120 Koszty bezpośrednie 120

Razem 170 : Razem 150

Obsługa klienta: Koszty ogólne 20: Koszty ogólne 40

Koszty bezpośrednie 30 : Koszty bezpośrednie 30

Razem 50: Razem 70

Firma nie dokonała żadnych zmian w swojej działalności ani rzeczywistych kosztach, ale wydaje się, że odnosi podwójne korzyści w postaci obniżenia kosztów produkcji i poprawy obsługi klienta. Zawsze możesz żonglować kontami, aby uzyskać widoczne ulepszenia, ale to tylko iluzje - wszystkie dymy i lustra. Jedynym prawdziwym sposobem na poprawę wydajności jest lepsze wykonywanie operacji. Michael Treacy i Fred Weirsema przyznają to, mówiąc o trzech zwycięskich strategiach: „przywództwo produktowe, doskonałość operacyjna i bliskość z klientem”. Zawsze pamiętaj, że możesz robić świetne interesy z finansami, wydać fortunę na marketing, mieć najlepsze warunki pracy, korzystać z najnowszych technologii - ale jeśli twoje operacje nie są dobre, równie dobrze możesz zamknąć drzwi i wrócić do domu.

W skrócie

Jedynym prawdziwym sposobem na poprawę wydajności Twojej organizacji jest lepsze wykonywanie operacji.

SPOSÓB 35 : WYKORZYSTANIE MENEDŻERÓW OPERACJI

Na pierwszy rzut oka działania w różnych organizacjach nie mają ze sobą wiele wspólnego. British Steel wydaje się zupełnie inne niż Crown Inn, Goldsithney. Ale jeśli przyjrzyś się bliżej, zauważysz zaskakujące podobieństwa. Menedżerowie w obu organizacjach znajdują najlepsze lokalizacje ich działalności; oboje wybierają dostawców i kupują surowce; wykorzystują proces przekształcania

surowców w produkty; prognozują zapotrzebowanie klientów i obliczają moc potrzebną do jego zaspokojenia; jak najefektywniej organizują zasoby; zajmują się przepływami pieniężnymi, wydajnością, jakością i zyskiem. W zasadzie działania w każdej organizacji są podobne. Biorą różnorodne nakłady (takie jak surowce, pieniądze, ludzie i maszyny) i wykonują operacje (takie jak produkcja, obsługa i szkolenie), aby uzyskać wyniki (w tym towary, usługi i odpady):

- Zakład montażowy Nissana w Waszyngtonie pobiera komponenty, energię, roboty, ludzi itp.; jego działalność obejmuje: prasowanie, spawanie, montaż i malowanie; główny wynik to samochody i części zamienne.
- Restauracja Lobster Pot Fish przyjmuje żywność, kucharzy, kuchnię, kelnerów i jadalnię; jej działalność obejmuje przygotowywanie, gotowanie i serwowanie żywności; wynik obejmuje posiłki i, miejmy nadzieję, zadowolonych klientów.
- Uniwersytet Otwarty przyjmuje wkład studentów, książki, budynki, personel itp.; jego działalność obejmuje nauczanie, badania, administrację i usługi; wyniki obejmują lepiej wykształconych ludzi, wyniki badań i nowe książki. Menedżerowie operacyjni są, co nie dziwi, osobami odpowiedzialnymi za operacje. Większość organizacji używa innych tytułów, takich jak kierownik produkcji, kierownik konta, dyrektor, kierownik, kierownik piętra, pułkownik lub wiele alternatyw. To są ludzie, którzy mają największą wiedzę na temat operacji - a jeśli nie mają największej wiedzy, nie powinni tam być. Powinni też być chętni do zobaczenia ulepszeń. Zatem pierwszym miejscem, w którym należy zacząć szukać ulepszeń, jest zwrócenie się do kierowników operacyjnych. Będą mieli mnóstwo pomysłów, których nie mieli czasu na rozwinięcie lub nikt nie pytał ich o zdanie.

W skrócie

Menedżerowie operacyjni są najbardziej zaangażowani w operacje i są w stanie zaproponować, zaprojektować i wdrożyć ulepszenia.

SPOSÓB 36 : SZUKAJ ULEPSZEŃ W RÓŻNYCH MIEJSCACH

Jest wiele miejsc, w których można poszukać ulepszeń w operacjach. Strategia operacyjna określa ogólną politykę operacyjną i daje ramy dla niższych decyzji. Średnioterminowe decyzje taktyczne uwzględniają rozplanowanie obiektów, projektowanie procesów, planowanie wydajności, planowanie produkcji, decyzje dotyczące produkcji/zakupu, zapewnienie jakości, plany konserwacji, rekrutację i tak dalej. Krótkoterminowe decyzje operacyjne obejmują planowanie zasobów, kontrolę zapasów, niezawodność i zakupy. Może powinienem wspomnieć tutaj o oczywistej trudności z terminami. Menedżerowie operacyjni podejmują decyzje na wszystkich poziomach i jest to po prostu niefortunne, że decyzje niskiego poziomu nazywane są decyzjami operacyjnymi. Tak więc menedżerowie operacyjni podejmują strategiczne, taktyczne i operacyjne decyzje dotyczące operacji. W tabeli przedstawiono kilka przykładów ich decyzji.

Typ decyzji : Typowe operacje . Decyzje zarządcze

Decyzje strategiczne

Biznes : W jakim biznesie jesteśmy?

Produkt : Jakie produkty wykonujemy?

Proces: Jak robimy produkty?

Lokalizacja : Gdzie produkujemy produkty?

Pojemność : Jak duże są obiekty?

Zarządzanie jakością: Jak dobre są produkty?

Decyzje taktyczne

Układ : Jak zorganizowane są operacje?

Organizacja: Jaka jest najlepsza struktura?

Planowanie produktu: Kiedy powinniśmy wprowadzić nowy produkt?

Zapewnienie jakości: Jak osiąga się zaplanowaną jakość?

Logistyka: Jak powinien być zorganizowany łańcuch dostaw?

Konserwacja: Jak konserwować i wymieniać sprzęt?

Rekrutacja : Jakie osoby zatrudniamy?

Technologia : Jaki poziom jest najlepszy dla planowanej produkcji?

Make/buy : Czy lepiej jest produkować lub kupować materiały?

Decyzje operacyjne

Harmonogram: kiedy powinniśmy wykonać każde zadanie?

Rekrutacja : Kto wykona zaplanowane operacje?

Inwentarz: Jak organizujemy zapasy?

Niezawodność: Jak możemy poprawić niezawodność sprzętu?

Konserwacja: Kiedy planujemy okresy konserwacji?

Kontrola jakości: Czy produkty osiągają zaprojektowaną jakość?

Projektowanie pracy: Jaki jest najlepszy sposób wykonywania operacji?

Pomiar pracy: Jak długo potrważą operacje?

W rzeczywistości różnice między decyzjami strategicznymi, taktycznymi i operacyjnymi nie są tak wyraźne. Jakość, na przykład, jest kwestią strategiczną, gdy planujesz strategię konkurencyjną, taktyczną, gdy wybierasz najlepsze sposoby mierzenia jakości i operacyjnej, gdy testujesz produkty; zapasy to kwestia strategiczna, gdy decydujesz, czy zbudować nowe centrum dystrybucyjne, taktyczna, gdy decydujesz, ile zainwestować w magazyn, i operacyjna, gdy decydujesz, ile zamówić w tym tygodniu.

W skrócie

Możesz szukać usprawnień w wielu obszarach działalności – nie ogranicz się do tych oczywistych.

SPOSÓB 37 : SPOJRZYJ NA DZIAŁALNOŚĆ INNYCH ORGANIZACJI

Nie ma nic złego w uczeniu się od innych organizacji, jak widzieliśmy w benchmarkingu w Sposobie 9. Kiedy British Airways po raz pierwszy zaczęły aktualizować swoją działalność w latach 80., Roger Davies powiedział: „SAS (Scandinavian Airlines System) był naszym pierwszym kulturowym wzorcem”. Ale przyjrzeni się także innym liniom lotniczym, hotelom i innym miejscom, z których mogliby wyciągnąć wnioski. Xerox rozpoczął analizę porównawczą, przyglądając się obsłudze klienta w LL Bean, która mówi: „Nasze produkty gwarantują 100% satysfakcji pod każdym względem. Zwróć wszystko, co u nas kupiłeś, w dowolnym momencie, jeśli okaże się, że jest inaczej... nie chcemy Cię mieć coś od LL Beana, co nie jest w pełni satysfakcjonujące.”

Powinieneś przeszukać każde rozsądne źródło pomysłów, które możesz dostosować - nie bój się ani nie dumny, by pożyczać pomysły od kogokolwiek. Pamiętaj, że „kopiowanie od jednej osoby to plagiat, kopiowanie od wielu osób to badanie”. Jeśli oferujesz usługę, możesz zacząć od przyjrzenia się działalności odnoszącego sukcesy dostawcy usług, takiego jak Tesco. Jest to największa sieć supermarketów w kraju, z rocznymi obrotami sięgającymi 20 miliardów funtów i godną pozazdroszczenia historią obsługi klienta. Możesz się wiele nauczyć spacerując po sklepie Tesco. Zobacz, jak podjęli decyzje dotyczące:

- lokalizacja;
- układ;
- Pojemność;
- projekt produktu;
- projektowanie procesu;
- miary wydajności;
- logistyka;
- kontrola zapasów;
- zastosowana technologia;
- personel;
- cennik;
- stopień integracji pionowej;
- konserwacja i wymiana;
- finansowanie.

Te decyzje w supermarkecie Tesco są podobne do decyzji każdej innej organizacji. Kiedy LG z Korei zdecydowało się zainwestować 1,7 miliarda funtów w fabrykę monitorów telewizyjnych i mikroprocesorów w Newport w Południowej Walii, przyjrzało się wielu podobnym decyzjom - podobnie jak Graham Barnet, gdy założył firmę malarską i dekoratorską w Nottingham.

W skrócie

Kiedy szukasz ulepszeń, zobacz, jak inne organizacje rozwiązały podobne problemy i nie bój się pożyczać dobrych pomysłów.

SPOSÓB 38 : MIERZ WYDAJNOŚĆ

Prawdopodobnie będziesz oceniany - przynajmniej do pewnego stopnia - na podstawie wyników finansowych. Ale mierniki finansowe, takie jak rentowność i zwrot z inwestycji, są w rzeczywistości pośrednimi miernikami operacji; dobre wyniki finansowe wynikają z dobrych operacji. Możesz mierzyć operacje w bardziej bezpośredni sposób, używając takich mierników, jak produktywność, wykorzystanie i wydajność. Wydajność jest najczęstszą miarą operacji. Pokazuje ilość produkcji, którą tworzysz dla każdej zużytej jednostki zasobu. Możesz na przykład zmierzyć liczbę jednostek wyprodukowanych na pracownika, sprzedaż na metr kwadratowy lub dostawy na pojazd. Twój konkurenci zawsze próbują zdobyć przewagę, a skutecznym sposobem na to jest zwiększenie ich produktywności. Następnie musisz dostosować się do ich poprawy, aby po prostu pozostać w biznesie. Tak więc korzyści z wyższej wydajności obejmują:

- przeżycie długoterminowe;
- niższe koszty;
- mniejsze marnotrawstwo zasobów;
- wyższe zyski, płace, realne dochody itp.;
- cele dla ciągłego doskonalenia działalności;
- porównania między operacjami;
- miary kompetencji zarządczych.

To dobre powody do poprawy produktywności. Ale jak możesz to zrobić? Harvey Robbins i Michael Finley wprowadzają w błąd, mówiąc: „Zawsze można zwiększyć produktywność. W najgorszym przypadku po prostu zmuszasz ludzi do cięższej pracy i „problem rozwiązany”. W rzeczywistości istnieją cztery sposoby na zwiększenie produktywności:

1. poprawić skuteczność - dzięki lepszym decyzjom;
2. poprawić wydajność - dzięki procesowi, który daje więcej wyników przy tych samych nakładach;
3. usprawnić proces – uzyskać wyższą jakość, mniej wypadków lub mniej zakłóceń;
4. poprawa motywacji – uzyskiwanie lepszych wyników od siły roboczej.

Jednym z problemów związanych z poprawą produktywności jest to, że pracownicy postrzegają to jako wymówkę do wyrzucenia ich z pracy. W 1999 roku BMW obawiało się niskiej wydajności w fabryce Longbridge Rover, a dyskusje dotyczyły utraty 6000 miejsc pracy. W rzeczywistości wydajność nie poprawiła się dzięki zwolnieniu ludzi, ale dzięki zainwestowaniu 4 miliardów funtów w nowe linie produkcyjne. Nowe procesy poprawiły produktywność, a nie redukcję personelu. W tym samym czasie Andrew Lorenz z Sunday Times określił fabrykę Nissana w Sunderland jako „najbardziej wydajną w Europie” i planowali zwiększenie siły roboczej o 5 tys. Nikt nie sugerował, że zatrudnienie większej liczby osób zmniejszy produktywność Nissana. Produktywność jest tak naprawdę miarą wydajności zarządzania i ma bardzo niewiele wspólnego ze staromodną ideą zmuszania ludzi do cięższej pracy. Entuzjastyczna osoba kopiąca dół łopatą może bardzo ciężko pracować, a mimo to być znacznie mniej wydajna niż leniwa osoba z buldożerem. Zazwyczaj 85 procent produktywności jest wyznaczane przez proces zaprojektowany przez menedżerów, a tylko 15 procent przypada na poszczególnych pracowników.

W skrócie

Wydajność jest najczęstszą bezpośrednią miarą tego, jak dobrze wykonujesz swoje operacje.

SPOSÓB 39 : DOKŁADNIE ZDEFINIUJ PRODUKTYWNOŚĆ

Kiedy mówisz o produktywności, musisz dokładnie wyjaśnić, co masz na myśli. Linie lotnicze Food Services wprowadziły półautomatyczny proces przygotowywania posiłków i zarejestrowały liczby przedstawione w tabeli

Stary system: Nowy system

Posiłki przygotowywane dziennie : 12.000 : 18.000

Liczba pracowników : 120 : 100

Wartość aktywów: 300 000 GBP: 900 000 GBP

Kierownik operacyjny z przyjemnością poinformował, że wydajność wzrosła ze 100 posiłków na pracownika do 180 posiłków na pracownika. Niestety, kierownik finansowy musiał zgłosić, że wydajność spadła z 40 posiłków do 20 posiłków na 1000 funtów zaangażowanego majątku. Możesz stworzyć iluzję lepszej produktywności, zmieniając swoje definicje – jak rząd pani Thatcher, który 16 razy zmienił znaczenie słowa „bezrobotny”. To po prostu nieuczciwe. Całkowita wydajność całkowity wynik procesu podzielony przez całkowity nakład. Niestety środek ten ma kilka wad i jest rzadko stosowany. Na początek dane wejściowe i wyjściowe muszą być w tych samych jednostkach, więc są przeliczane na wspólną walutę. To zależy od stosowanej konwencji rachunkowości i nie masz już obiektywnej miary. Kolejnym problemem jest znalezienie wartości wszystkich nakładów i wyników procesu. Jak, na przykład, oceniasz świeżą wodę, światło słoneczne, produkty odpadowe lub zanieczyszczenia? Jest taka stara historia o pojedynku wioślarskim między firmą japońską a brytyjską. Japońska łódź przekonująco wygrała wyścig, a ich ośmiu wioślarzy i sternika odeszło, aby świętować. Brytyjska łódź składała się z dyrektora naczelnego, trzech dyrektorów, czterech starszych menedżerów i jednego wioślarza. Menedżerowie byli przerażeni niską produktywnością wioślarza i zwolnili go.

W skrócie

Mówiąc o produktywności, musisz dokładnie wyjaśnić, co masz na myśli.

SPOSÓB 40 : WYKORZYSTAJ CZĘŚCIOWĄ WYDAJNOŚĆ

Całkowita produktywność jest trudna w użyciu, więc zwykle używasz produktywności częściowej. Wydajność częściowa pokazuje całkowitą produkcję związaną z jednym konkretnym wkładem, taką jak ilość wyprodukowana na osobę, wydajność na maszynogodzinę lub sprzedaż na 1 GBP wartości aktywów.

Produktywność częściowa = całkowita produkcja / ilość wykorzystanego jednego wkładu

Aby jeszcze bardziej ułatwić obliczenia, „całkowita produkcja globalna” obejmuje tylko produkty, a nie obejmuje produktów wtórnych, takich jak odpady, produkty uboczne i złom. Zwykle odnosisz częściową produktywność do czterech rodzajów zasobów:

- wydajność sprzętu, np. jednostki wyprodukowane na godzinę maszyny lub mile przejechane na pojazd;
- wydajność pracy, np. jednostki wyprodukowane na osobę lub tony wyprodukowane na zmianę;
- produktywność kapitału, np. jednostki uzyskane za każdy zainwestowany 1 GBP lub sprzedaż na jednostkę kapitału;

- wydajność energetyczna, np. jednostki produkcji na kilowatogodzinę energii elektrycznej lub jednostki wyprodukowane za każdy 1 funt wydany na energię.

Zawsze należy wybierać środki, które dają rzetelny obraz wydajności. Nie miałyby sensu oceniać produktywność automatycznej centrali telefonicznej na podstawie liczby połączeń na pracownika lub produktywność banku na podstawie liczby transakcji na kilowatogodzinę energii elektrycznej. Ale każda pojedyncza miara daje tylko jeden, ograniczony obraz Twojej organizacji. Aby uzyskać szerszy obraz, potrzebny jest zestaw różnych środków dla różnych aspektów działalności. Możesz na przykład ocenić szpital na podstawie długości list oczekujących, kosztów leczenia, jakości opieki, ciężkości choroby, rodzaju pacjentów, stosowanych terapii, prac badawczych, standardów szkolenia i nauczania, prac społecznych i tak dalej. Niestety wiele z tych środków opiera się na opiniach i trudno jest uzyskać przekonujący ogólny obraz. Dotyczy to szczególnie usług takich jak policja, wojsko i straż pożarna, które odnoszą największe sukcesy, jeśli w ogóle nie działają - co sugeruje, że nie ma przestępstw, wojen ani pożarów.

W skrócie

Produktywność częściowa daje przydatne miary, ale trzeba je starannie dobierać.

SPOSÓB 41 : WYKORZYSTAJ INNE ŚRODKI WYDAJNOŚCI

Często trudno jest zmierzyć produktywność, zwłaszcza gdy wynik procesu jest niejasny. Jak możesz ocenić pracę pielęgniarki, policjanta, urzędnika lub nauczyciela? Nie ma na to przekonującej odpowiedzi, jak widać z gorącej debaty, kiedy Kenneth Clarke był kanclerzem skarbu i ogłosił, że „nie może być podwyżek dla pracowników w sektorze publicznym, jeśli nie zostaną one opłacone przez wzrost wydajności”. A więc problemy z wydajnością obejmują:

- musi być dokładnie zdefiniowana;
- może nie dać użytecznej miary ogólnej wydajności;
- trudność w określeniu wartości wszystkich wejść i wyjść;
- trudność łączenia różnych rodzajów wejść i wyjść;
- nie może zawierać wartości subiektywnych, takich jak jakość;
- niektóre produkty, takie jak usługi prawne, są wyjątkowe.

Możesz użyć kilku innych środków, aby obejść te problemy. Podstawową miarą wydajności jest pojemność, która określa ilość produktu, który możesz wyprodukować w określonym czasie. Produkcja to ilość, którą faktycznie zarabiasz. Te dwa są powiązane poprzez wykorzystanie, które mierzy ilość dostępnej pojemności, z której faktycznie korzystasz. Wydajność opisuje procent możliwej produkcji, która jest faktycznie osiągnięta. Jeśli osoby pracujące w biurze mogą przetworzyć pięć formularzy w ciągu godziny, a ktoś spędził właśnie godzinę na przetwarzaniu czterech formularzy, ich wydajność wynosi $4/5 = 0,8$ lub 80 procent. Czasami ludzie myślą wydajność ze skutecznością, która mierzy, jak dobrze organizacja wyznacza i osiąga swoje cele. Jest to różnica między „wykonywaniem właściwej pracy” a „właściwym wykonywaniem pracy”. Kevin Singh jeździ ciągnikiem/przyczepą, który może zasadzić 80 akrów cebul w ciągu 10 godzin dziennie. Pewnego dnia prowadził sadzarkę przez 6 godzin i posadził 40 akrów:

- Wydajność to maksymalna ilość, jaką ciągnik może obsadzić, czyli 80 akrów dziennie lub 8 akrów na godzinę.

- Wykorzystanie to proporcja faktycznie wykorzystanej mocy, która wynosi $40/80 = 0,5$ lub 50%. Niektórzy definiują pojemność jako stosunek wykorzystanego dostępnego czasu, który wynosi $6/10 = 0,6$ lub 60%.
- Produkcja to ilość faktycznie wyprodukowana, czyli 40 akrów.
- Produktywność to ilość wyprodukowana w stosunku do wykorzystanych zasobów, więc jedna definicja podaje $40/6 = 6,7$ akrów na maszynogodzinę.
- Wydajność pokazuje, jak dobrze produkcja osiąga cele organizacji.

W skrócie

Istnieje wiele innych środków dla operacji i powinieneś użyć najbardziej odpowiedniego.

SPOSÓB 42 : CEL DLA EKONOMII SKALI

Otrzymujesz ekonomię skali, gdy koszt jednostkowy spada wraz ze wzrostem liczby wyprodukowanych jednostek. Dlatego samochody Volkswagena są tańsze niż samochody Rolls-Royce, a dodatek kolorystyczny Sunday Times jest tańszy niż drukowany egzemplarz Lesleya Hogana. Istnieją trzy powody niższych kosztów jednostkowych:

- koszty stałe są rozłożone na większą liczbę jednostek;
- możesz korzystać z bardziej wydajnych procesów, być może z większą automatyzacją;
- większe doświadczenie z produktem zwiększa wydajność.

Ekonomia skali zachęca do koncentracji działań i tworzenia jak największej liczby jednostek w tych samych obiektach. To dlatego Boeing koncentruje swoją produkcję samolotów w Seattle, Agencja Licencjonowania Kierowców i Pojazdów działa tylko w Swansea i dlatego sklepy na wsi są zamykane. Kolejną korzyścią z większych operacji jest „krzywa uczenia się”. Im częściej coś powtarzasz, tym staje się to łatwiejsze - dlatego muzycy i sportowcy spędzają dużo czasu na ćwiczeniach. Przy wyższych poziomach produkcji czas potrzebny na każdą jednostkę spada. Oczywiście nie można w nieskończoność rozbudowywać obiektów i nie ma sensu mieć większej pojemności niż prawdopodobny popyt. Bardziej realistycznie, jeśli wykraczasz poza pewien rozmiar, organizacja staje się zbyt złożona, utrudniając komunikację, funkcje wsparcia i zarządzanie. Powyżej tego momentu pojawia się ekonomia skali. Można to zaobserwować w wielu dużych organizacjach, takich jak rządy, które dążą do zwiększenia wydajności wynikającej z centralizacji, ale w rzeczywistości ugrzęzły w biurokracji.

W skrócie

Ekonomia skali może dać znaczne oszczędności, do pewnego limitu.

SPOSÓB 43 : UŻYJ ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

Zarządzanie jest zwykle postrzegane jako ciągły proces, który trwa bez przerwy przez całe życie Twojej organizacji. Ale niektóre prace, takie jak budowa tunelu pod kanałem La Manche, to oczywiście projekty; wykonują określoną pracę, mają wyraźny początek i koniec oraz określony czas trwania. Po zakończeniu pracy projekt jest skończony. Ludzie opracowali specjalne podejście do zarządzania projektami. Kierownik projektu często sprawuje ogólną kontrolę i może mieć bardzo szerokie obowiązki. Zespół projektowy nie kieruje się zwykłą „linią władzy”, ale jest oddelegowany z funkcji liniowych. Daje to strukturę macierzową, w której ludzie podzielili się obowiązkami. Kontrola projektów jest łatwiejsza dzięki podzieleniu ich na etapy od projektu koncepcyjnego do zakończenia. Istnieją również specjalne metody planowania projektów, takie jak metody ścieżki krytycznej (CPM).

Menedżerowie coraz częściej zdają sobie sprawę, że mogą wykorzystywać te metody w swojej codziennej pracy. Prawdopodobnie zauważysz, że duża część Twojej pracy nie jest ciągła, ale składa się z serii projektów. Konsultanci pracują dla różnych klientów, software house'y pracują nad różnymi pakietami, firmy farmaceutyczne badają szereg nowych produktów, działy marketingu prowadzą szereg promocji. Zarządzanie projektami może wnieść wiele korzyści do Twojej pracy. Devenish Howard to firma zajmująca się przeprowadzkami, która opracowała prosty model CPM dla swoich zadań. Podaje przewidywane czasy dla niektórych kluczowych czynności, a komputer automatycznie drukuje harmonogramy dla działania i wszystkie zasoby. Mówiąc bardziej ogólnie, zespoły projektowe mają korzyści:

- stosowanie metod zarządzania, które rozpoznają charakter projektów;
- szybkie rozwiązywanie problemów, ponieważ odpowiednie osoby są zbierane, aby skoncentrować się na rozwiązaniu;
- rozpowszechnianie wiedzy specjalistycznej w całej organizacji, gdy członkowie zespołu przechodzą do nowych projektów i dzielą się swoimi doświadczeniami;
- efektywne wykorzystanie zasobów, ponieważ są one udostępniane innym projektom, gdy nie są potrzebne;
- ściśle kontrolowanie operacji, ze stałą informacją zwrotną o postępach.

Nie oznacza to oczywiście, że zarządzanie projektami jest lepsze niż ciągłe zarządzanie - jak widać po jego fatalnych wynikach budowy tunelu pod kanałem La Manche i połączenia kolejowego z Londynem, nowej Biblioteki Brytyjskiej, wprowadzenia Channel 5, kopuły Millennium i jej Podziemne łącze lub prawie każdy inny duży projekt. Ale zarządzanie projektami daje dodatkowy zestaw narzędzi do zarządzania, które mogą okazać się przydatne.

W skrócie

Możesz odnieść pewne korzyści z używania narzędzi do zarządzania projektami, szczególnie jeśli twoja praca jest naprawdę serią oddzielnych projektów.

Skoncentruj się na swoich produktach

Celem organizacji jest dostarczanie produktów spełniających wymagania klientów. Różnorodność produktów jest prawie nieograniczona, ale wszystkie wymagają starannego planowania. Jak powiedział James Garfield: „Rzeczy nie pojawiają się na tym świecie, dopóki ktoś ich nie podkreśli”. Niektóre firmy podjęły oszałamiająco złe decyzje dotyczące swoich produktów. Klasyczny przykład pochodzi od Forda, który wprowadził Edsel w 1957 r. - i wycofał go dwa lata później ze stratą 350 milionów dolarów. Ale jest wiele innych przykładów błędów: odtwarzacz płyt wideo Selecta Vision stracił 580 milionów dolarów dla RCA, odrzutowiec Convair stracił 425 milionów dolarów dla General Dynamics, PCjr stracił 100 milionów dolarów dla IBM. Nawet najlepsze plany mogą pójść źle. Ale dzięki starannemu planowaniu masz największą szansę na uzyskanie produktów, których chcą klienci i które przynoszą zysk.

SPOSÓB 44 : ZAPLANUJ SWOJE PRODUKTY

Produktami mogą być dobra materialne, takie jak komputery, cegły i butelki wina, lub usługi niematerialne, takie jak ubezpieczenia, edukacja i transport. Większość produktów to połączenie towarów i usług. W McDonald's produkt to pakiet, który obejmuje towary (jedzenie, które spożywasz) i szybką obsługę; General Motors to największy na świecie producent samochodów, ale jego produkty

obejmują gwarancje i serwis posprzedażowy. Musisz zaplanować każdy produkt tak, aby przyczyniał się do realizacji celów Twojej organizacji. Jeśli chcesz zyskać, musisz wytwarzać produkty, które kupują klienci. Twoje produkty muszą w jakiś sposób przekazywać wartość klientom. Jak mówi Michael Hammer: „Misją firmy jest tworzenie wartości dla swoich klientów”. Planowanie produktu to punkt, w którym odchodzisz od niejasnego celu, jakim jest zaspokojenie potrzeb klientów i opisujesz swoje rzeczywiste produkty. Tutaj przyglądasz się wzorom i cechom, które sprawiają, że Twoje produkty są atrakcyjne. Niestety zapotrzebowanie klientów zmienia się w czasie. Zimą potrzebujemy ciepłej odzieży, a latem ubrań, które zapewnią nam chłód; 10 lat temu chcieliśmy w kuchni sosnowych szafek, ale w tym roku chcemy mieć białe; kiedyś chcieliśmy mieć telefony przenośne, ale teraz potrzebujemy urządzeń komunikacyjnych typu palmtop. Charlie Bell z McDonald's Australia mówi: „Jeżeli jest jedna stała cecha klientów, to jest nią to, że zmieniają się – w gustach, postawach i wymaganiach”. Pozwalasz na te zmiany, stale sprawdzając, czego chcą klienci i upewniając się, że masz produkty, które ich zaspokoją. Aby to zrobić, zadajesz pytania:

- Kim są nasi klienci?
- Jakie produkty chcą?
- Jak możemy najlepiej sprostać tym wymaganiom?
- Jakie zmiany wprowadzamy do istniejących produktów?
- Jakie nowe produkty wprowadzamy?
- Jak tworzymy te produkty?
- Jakie są efekty marketingowe i finansowe?

Takie podejście do odpowiadania na wymagania klientów scharakteryzował Jan Carlson z Scandinavian Airline Service, który powiedział: „Nasza nowa perspektywa zorientowana na klienta zaczyna się od rynku, a nie od produktu. Następnie środki produkcji są dostosowywane, aby zapewnić klientowi najlepsze możliwe produkty”.

W skrócie

Musisz planować produkty, aby sprostać zmieniającym się wymaganiom klientów.

SPOSÓB 45 : ZAPROJEKTUJ CAŁY PAKIET PRODUKTÓW

W zeszłym roku odwiedziłem producenta odzieży w Polsce. Dział projektowy wyglądał tak, jak można sobie wyobrazić, pełen artystycznych ludzi szkicujących ubrania i eksperymentujących z kolorami i materiałami. Większość projektantów produktów nie produkuje drogich ubrań na paryski wybieg, ale nadal interesują ich każdy aspekt swojego produktu, od szczegółów całego opakowania po proces jego produkcji. W Burger King, na przykład, projektanci są zainteresowani tym, jak wygląda ich Whopper, jak smakuje, jak lubią to klienci, jak to ugotować, jak wygląda restauracja, układ kuchni, mundury personelu i wszystkie inne elementy opakowanie produktu. Ogólnie rzecz biorąc, Twój produkt to pakiet, który zawiera:

- towary kupowane przez klientów;
- środowisko, w którym klienci kupują;
- powiązane elementy, które wspierają główny produkt;
- przedmioty zmienione, czyli towary klientów, które zmieniają się wraz z produktem;

- wyraźne usługi, które są dostarczane wraz z towarami i stanowią część specyfikacji produktu;
- usługi niejawne, które nie są częścią specyfikacji produktu, ale których oczekują klienci.

Kiedy idziesz do ATS, aby kupić nowe opony do swojego samochodu, dostarczane przedmioty to nowe opony, otoczenie to warsztat i poczekalnia, powiązane przedmioty to bezpłatna kawa i inne towary, zmieniany przedmiot to samochód, który teraz działa. Co więcej, wyraźna usługa jest gwarancją dostarczaną z oponami, a usługi pośrednie obejmują jakość wykonania i bezproblemową jazdę. Jeśli nie zaprojektujesz dokładnie całego opakowania, Twoje produkty nie będą się sprzedawać. Najlepiej wyglądający magnetowid nie sprzeda się, jeśli nie będzie miał rozsądnej gwarancji, najwyższe stopy procentowe nie przyciągną inwestorów do małego banku w bocznej uliczce i nikt nie skorzysta z autobusu, jeśli pojazdy nie będą wyglądać bezpiecznie.

W skrócie

Musisz zaprojektować cały pakiet produktów z funkcjami, których oczekują klienci.

SPOSÓB 46 : PAMIĘTAJ, CO TWORZY DOBRY PROJEKT

Dobry projekt wymaga trzech cech. Musi być:

1. Funkcjonalny, aby spełniał zadanie, do którego został zaprojektowany - musi mieć „jakość handlową i odpowiadać zamierzonemu celowi”. To oczywiste, ale widzisz, że wiele produktów, od usług inwestycyjnych po otwieracze do butelek, po prostu nie działa. Mój salon ma coś, co agent nieruchomości określił jako „atrakcyjny kominek z lat 20.”. Szkoda, że pokój wypełnia się dymem za każdym razem, gdy rozpalam ogień.

2. Atrakcyjny dla klientów. Ma to coś wspólnego z wyglądem, ale obejmuje wiele innych czynników.

3. Łatwy do wykonania. Nie ma sensu tworzyć funkcjonalnego produktu, który podoba się klientom, jeśli nie stać ich na jego zakup. Twoje projekty produktów muszą uwzględniać proces potrzebny do ich wykonania - najlepsze produkty są szybkie, łatwe i tanie w wykonaniu. Projekty, które dają wyższe koszty, a których należy wyraźnie unikać, mają:

- dużo pracy do wykonania w długim i skomplikowanym procesie;
- kroki, które należy wykonać ręcznie;
- niestandardowe procedury, części lub komponenty;
- zbyt wiele lub drogich materiałów;
- jakość zbyt wysokiego projektu;
- możliwości, w których błędy dają niską lub zmienną jakość;
- zbyt wiele odmian lub różnych produktów;
- ingerencja w produkcję innych przedmiotów.

Możesz zwiększyć wydajność operacji poprzez uproszczenie i standaryzację projektów produktów. Uproszczenie oznacza, że usuwasz niepotrzebne części, dzięki czemu produkt jest łatwiejszy do wykonania. Może to na przykład oznaczać używanie formowanych części plastikowych, które łączą się ze sobą, a nie metalowych, lub korzystanie z ograniczonego menu w restauracji hamburgerowej. Standaryzacja wykorzystuje wspólne komponenty w wielu różnych produktach. Daje to łatwiejsze

zakupy, rabaty przy większych zamówieniach, mniejsze zapasy części i dłuższe serie produkcyjne komponentów.

W skrócie

Twoje produkty powinny być funkcjonalne, atrakcyjne dla klientów i łatwe w wykonaniu.

SPOSÓB 47 : PROJEKTUJ PRODUKTY, KTÓRE CHCĄ KLIENCI

Jest tylko jeden sposób, aby dowiedzieć się, czego chcą Twoi klienci, a jest nim zapytać ich. Korzystaj z ankiet, analiz rynku, nieformalnych rozmów, grup fokusowych, stron internetowych i wszelkich innych sposobów, aby jak najwięcej dowiedzieć się o swoich klientach. Następnie zabierasz się do projektowania produktów, które zaspokoją te potrzeby. I można zignorować komentarz Oscara Wilde'a, że „Na tym świecie są tylko dwie tragedie. Jedna nie dostaje tego, czego chce, a druga to dostaje”. Oczywiście wszyscy twoi konkurenci będą działać w ten sam sposób, więc potrzebujesz albo jaśniejszego obrazu rzeczywistych wymagań klientów, albo lepszego produktu. Realistycznie trzeba zaprojektować lepszy produkt, który będzie konkurował:

- **Cena.** Klienci zapłacą rozsądną kwotę za produkt, zwykle z kompromisem między ceną a jakością. Są jednak produkty, takie jak perfumy, ubrania i luksusowe samochody, w których wydaje się, że lepiej jest pobierać wyższe ceny.
- **Wycucie czasu.** Telewizor, który zabierzesz do domu, odniesie większy sukces niż podobny dostarczony w 10 tygodni, a szybki pociąg między centrami Londynu i Glasgow odbierze liniom dużo ruchu.
- **Zaprojektowana jakość.** Usługa obiadowa Wedgwood ma wyższą jakość projektowania niż papierowe talerze, a Dorchester Hotel ma wyższą jakość projektowania niż Sunnyview Bed and Breakfast. Nie musisz dawać najwyższej możliwej zaprojektowanej jakości - tylko taki poziom, jakiego oczekują klienci.
- **Niezawodność.** Jest to tak naprawdę miara osiągniętej jakości, ponieważ sprawdza, czy produkt konsekwentnie osiąga zaprojektowaną jakość. Wales and West Trains mogą sugerować, że podróż trwa dwie godziny, ale jeśli 70 procent pociągów trwa dłużej, osiągnięta jakość jest znacznie niższa niż jakość projektowana.
- **Elastyczność.** Pokaż, że chcesz sprostać konkretnym wymaganiom klientów dzięki specjalnie dostosowanym produktom.
- **Technologia.** Niekiedy do uzyskania przewagi konkurencyjnej wystarczy wykorzystanie najnowszych technologii, np. zastosowanie najnowszego mikroprocesora Intel w komputerze.
- **Inne funkcje.** Wiele innych cech może sprawić, że Twój produkt będzie atrakcyjny, w tym obsługa, wygoda, użyteczność, prostota, lokalizacja, kolor, projekt i szereg innych czynników.

W skrócie

Projekty Twoich produktów muszą zawierać szereg funkcji, które klienci uznają za atrakcyjne.

SPOSÓB 48 : PAMIĘTAJ O CYKLU ŻYCIA PRODUKTU

Wymagania klientów ciągle się zmieniają. Powodów tego jest wiele, od mody po nowe przepisy. Czasami pojawiają się oczywiste wzorce popytu, takie jak zwiększona sprzedaż kremu z filtrem przeciwsłonecznym latem lub szczytowy popyt na indyki w okresie Bożego Narodzenia. Kolejny wzór pochodzi z cyklu życia produktu. Zapotrzebowanie na prawie każdy produkt podlega cyklowi życia składającemu się z pięciu etapów:

1. Wstęp. Pojawia się nowy produkt i popyt jest niski, a ludzie dowiadują się o nim, próbują i sprawdzają, czy im się podoba - na przykład komputery palmtopowe i automatyczne kasy w supermarketach.
2. Wzrost. Nowi klienci kupują produkt, a popyt szybko rośnie - na przykład bankowość telefoniczna i telefony komórkowe.
3. Dojrzałość. Popyt stabilizuje się, gdy większość ludzi wie o produkcie i kupuje go w stałych ilościach - na przykład telewizory kolorowe i ubezpieczenia.
4. Odrzucenie. Sprzedaż spada, ponieważ klienci zaczynają kupować nowe, alternatywne produkty - na przykład dostawy tytoniu i mleka.
5. Wycofanie. Popyt spada do punktu, w którym nie warto już wytwarzać produktu - na przykład telewizory czarno-białe i telegramy.

Długość cyklu życia jest bardzo zróżnicowana. Każda edycja The Guardian kończy swój cykl życia w ciągu kilku godzin; mody odzieżowe trwają miesiące; cykl życia pralki trwa kilka lat; niektóre podstawowe towary, takie jak mydło Fairy i Nescafé, od dziesięcioleci pozostają w stadium dojrzałym. Niestety nie ma wiarygodnych wytycznych dotyczących długości cyklu. Niektóre produkty mają niespodziewanie krótką żywotność i bardzo szybko znikają. Niektóre produkty, takie jak mleko pełnotłuste i piwo, przez lata utrzymywały się w fazie dojrzałej, a następnie zaczęły spadać. Nawet podobne produkty mogą mieć różne cykle życia - Ford wymienia małe modele samochodów po 12 latach, a Honda wymienia je po siedmiu latach. Niektóre produkty wydają się spadać, a następnie ponownie rosnąć – na przykład usługi pociągów pasażerskich, które wzrosły o 7 procent w 1998 roku oraz kina, w których frekwencja spadła z 1,64 miliarda w 1946 roku do 54 milionów w 1984 roku, a następnie wzrosła do 140 milionów w 1997 roku. możemy powiedzieć, że cykle życia produktów są generalnie coraz krótsze. Alvin Toffler mówi: „Szybko zmieniające się preferencje, wypływające z szybkich zmian technologicznych i współdziałające z nimi, nie tylko prowadzą do częstych zmian w popularności produktów i marek, ale także skracają cykl życia produktów”.

W skrócie

Popyt na Twój produkt będzie zwykle przebiegał zgodnie ze standardowym cyklem życia.

SPOSÓB 49 : ZRÓB GAMEŃ PRODUKTÓW

Idealnie byłoby, gdybyś stworzył jeden produkt - taki jak Henry Ford i jego słynny komentarz: „Możesz mieć każdy kolorowy samochód, pod warunkiem, że jest czarny.” Daje to najprostsze operacje, z zaletami:

- uczynienie operacji rutynowymi i dobrze przeciwionymi;
- zwiększenie doświadczenia pracowników i ograniczenie szkoleń;
- dopuszczenie specjalistycznego sprzętu do zapewnienia wysokiej wydajności;
- zapewnienie długich, nieprzerwanych serii produkcyjnych;
- zachęcanie do długoterminowej poprawy produktu i procesu;
- zmniejszenie zapasów części i wyrobów gotowych;
- ułatwienie zakupów i związanych z nimi funkcji.

Niestety, wydaje się, że różni klienci chcą różnych produktów, więc idziesz na kompromis, poszerzając swój asortyment. Czasami ten zakres jest wąski, jak na przykład Northern Dairies, który koncentruje się na trzech rodzajach mleka. Czasami oferta jest szeroka, jak Thomas Cook, który oferował tysiące różnych wycieczek. Ale powinieneś skoncentrować się na jednym typie produktu i dokonać wariacji na temat podstawowego pomysłu. Na przykład British Steel ma wiedzę, umiejętności i doświadczenie, aby wyprodukować nowy rodzaj stali, ale nie ma doświadczenia, aby zacząć tworzyć perfumy. Pearl Assurance wprowadza nowe rodzaje polis, Walls sprzedaje nowe smaki lodów, a British Airways latają do nowych miejsc. Innymi słowy, szukasz nowych produktów, które są podobne do tych, które już produkujesz, ale są wystarczająco różne, aby stworzyć nowe wymagania. Jest oczywiście wiele konglomeratów, które wytwarzają zupełnie inne rodzaje produktów. Virgin w różnych okresach dostarczała podróże lotnicze, pociągi, hotele, wakacje, studia nagraniowe, stacje radiowe, sklepy detaliczne, odzież, kina, usługi internetowe, finanse osobiste, napoje bezalkoholowe, wydawnictwa i prezerwatywy. Ale te firmy są zwykle zorganizowane jako odrębne przedsiębiorstwa, które działają niezależnie.

W skrócie

Aby zaspokoić różne potrzeby klientów, powinieneś stworzyć szereg powiązanych produktów.

SPOSÓB 50 : WPROWADŹ NOWE PRODUKTY

Cykl życia pokazuje, dlaczego należy stale wycofywać starsze produkty i zastępować je nowymi. Gdy popyt spada do niedopuszczalnego poziomu, Sony wymienia stary model systemu hi-fi, BBC zastępuje program ze spadającymi oglądalnościami, a domy mody zastępują wiosenną kolekcję jesienną. Za każdym razem, gdy wprowadzasz nowy produkt, musisz dużo się przygotować. Obejmuje to sześć kroków:

1. Generuj pomysły. Szukaj nowych pomysłów, które możesz wykorzystać. Pomysły te mogą pochodzić z wewnątrz organizacji (działy badawcze, ulepszenia istniejących produktów, burza mózgów itp.) lub z zewnątrz (żądania klientów, produkty konkurencji, nowe przepisy itp.). Ludzie często mówią: „Zbuduj lepszą pułapkę na myszy, a świat utoruje drogę do twoich drzwi”. Niestety, wynalazcy tysięcy lepszych pułapek na myszy wiedzą, że to nieprawda. Łatwo znaleźć nowe pomysły; trudność polega na przesianiu tych pomysłów, wybraniu najlepszych i przekształceniu ich w opłacalne produkty.
2. Przeanalizuj pomysły. Szybko przeanalizuj początkowe pomysły i odrzuć te z oczywistymi wadami. Możesz odrzucić produkty, których nie można wyprodukować, które zostały wypróbowane wcześniej i które nie powiodły się, powielić istniejący produkt, korzystać z wiedzy, której nie posiadasz, której oczywiście nie miałbyś na rynku, są zbyt ryzykowne i tak dalej.
3. Ocena techniczna. W tym momencie wstępny pomysł wydaje się możliwy do zrealizowania, więc dodajesz kilka szczegółów, aby przejść od ogólnej koncepcji do początkowych projektów. Następnie możesz zapytać: Czy proponowany projekt opiera się na zdrowych zasadach? Czy to bezpieczne i legalne? Czy to zadziała w praktyce? Czy możesz to zrobić z dostępną technologią? Czy pasuje do bieżącej działalności?
4. Ocena handlowa. To bada rynek, aby sprawdzić, czy produkt się sprzeda i przyniesie zysk. Usuwa produkty, których klienci nie kupią, są zbyt podobne do istniejących produktów, nie pasują do istniejącej strategii, nie przyniosą wystarczającego zysku, wymagają zbyt dużego kapitału i tak dalej.
5. Rozwój produktu. Prowadzi to do końcowego projektu produktu i procesu zastosowanego do jego wykonania, uwzględniającego wyniki poprzednich testów, ankiet wśród klientów i wszelkie inne istotne informacje.

6. Wprowadzenie produktu na rynek. Rozpoczyna się produkcja i wprowadzany jest nowy produkt. To pierwsza okazja, aby zobaczyć, czy wszystkie planowanie i przygotowania zadziałały, a klienci rzeczywiście polubili produkt. Tylko 1 lub 2 procent oryginalnych pomysłów może przejść do etapu premiery, a nie wszystkie pozostałe produkty odniosą sukces i przyniosą zyski.

W skrócie

Aby sprostać zmieniającym się wymaganiom klientów, musisz starannie opracowywać nowe produkty.

WAY 51 : WYKORZYSTAJ WSPÓLBIEŻNY ROZWÓJ

Opracowanie nowych produktów zajmuje dużo czasu. Warner Home Video zajęło ponad 10 lat, aby uzyskać filmy na płytach DVD, Cadbury zajęło pięć lat, aby opracować swoją listwę Fuse, a Western Provident zajęło cztery lata, aby opracować szczegóły swojej najnowszej polisy ubezpieczeniowej na życie. Ale są oczywiście zalety bycia pierwszym na rynku z nowym produktem. Pierwszy przyjazd zyskuje znaczną premię cenową, może zdobyć dominującą pozycję na rynku i wyznacza standardy dla późniejszych konkurentów. Jeśli potrafisz przyspieszyć rozwój nowych produktów, masz wyraźną przewagę nad organizacjami, które reagują wolniej. Musisz również wziąć pod uwagę koszty, ponieważ dłuższy czas rozwoju wiąże zasoby i opóźnia moment, w którym zaczynasz generować dochód. Rover początkowo miał na celu wyprodukowanie 125 000 nowego R75 w 1999 roku, ale kiedy opóźnienia zmniejszyły się do 25 000, Independent w niedzielę donosił: „Przyszłość Rovera dotknięta opóźnieniem startu”. McKinsey zasugerował, że wprowadzenie produktu na rynek z sześciomiesięcznym opóźnieniem może zazwyczaj zmniejszyć zysk o 33 procent. Równoczesne opracowywanie jest sposobem na skrócenie czasu potrzebnego na wykonanie sześciu kroków opisanych w Sposobie 50. Dzięki temu nie czekasz, aż jeden krok zostanie całkowicie ukończony, ale jak najszybciej rozpocznij kolejny krok i pracujesz nad kilkoma krokami w równoległy. Nie musisz czekać, aż wszystkie pomysły zostaną wygenerowane przed rozpoczęciem wstępnej selekcji. Możesz również przeprowadzić ocenę komercyjną mniej więcej równoległe z oceną techniczną. Im większe nakładanie się można uzyskać, tym krótszy jest ogólny czas opracowywania - a wiele organizacji skróciło ten czas o 30-70 procent. Oczywiście, równoczesny rozwój jest trudniejszy do zarządzania i wymaga znacznie większej koordynacji, ale może przynieść duże korzyści.

W skrócie

Możesz przyspieszyć tworzenie nowych produktów, korzystając z rozwoju współbieżnego.

SPOSÓB 52 : PROJEKTOWANIE STRATEGII WEJŚCIA I WYJŚCIA

Astra-Zeneca prowadzi podstawowe badania w celu opracowania nowych leków; Bank Halifax projektuje nowe rodzaje kont; Microsoft projektuje zupełnie nowe oprogramowanie. Firmy te szukają wysokich zysków z nowych produktów, ale muszą ponosić koszty badań i rozwoju. Na przykład w branży farmaceutycznej SmithKline Beecham przeznaczają 21 procent swojej sprzedaży na badania i rozwój, a ich dyrektor operacyjny Jean-Pierre Garnier mówi, że dla sukcesu „kluczem jest wydajność badań i rozwoju”. Firmy te śledzą produkt przez cały cykl jego życia, w taki sposób, w jaki Polaroid wynalazł aparaty natychmiastowe i kontynuował ich tworzenie przez dojrzałość i fazę schyłkową. Jednak większość organizacji nie zaczyna od podstawowych badań w celu opracowania zupełnie nowych produktów – ani nie kontynuuje tworzenia produktu przez całe jego życie. Znajdują istniejące produkty, które pasują do ich asortymentu i modyfikują je, aby stworzyć swój własny „nowy” produkt. Kiedy irlandzki pub O’Connor został otwarty w Liverpoolu, nie oferował nowego produktu, ale przyjął sprawdzoną formułę. Tak więc organizacje zazwyczaj zaczynają dostarczać produkt, który jest już na pewnym etapie swojego cyklu życia. Czas, w którym zaczynają, a później kończą tworzenie produktu,

określa ich strategię wejścia i wyjścia. Najlepsza strategia wejścia i wyjścia zależy od Twojej wiedzy i celów. Twoja organizacja może być:

- Napędzane badaniami. Są dobrzy w badaniach, projektowaniu i rozwoju, ale brakuje im zasobów i umiejętności produkcyjnych, aby sprostać rosnącemu zapotrzebowaniu. Pracują w fazie wprowadzenia, a odchodzą przed fazą wzrostu. ARM idzie o krok dalej i prowadzi badania w celu zaprojektowania wysokowydajnych mikroprocesorów RISC, ale nie ma zakładów produkcyjnych i licencjonuje swoją technologię firmom Texas Instruments i NEC.
- Wyzyskiwacze nowych produktów. Poszukują one badań, które mają potencjał komercyjny, a następnie wykorzystują je w fazie wzrostu. Używają silnego marketingu i projektowania procesów, aby uzyskać wysokie ceny dostępne podczas wzrostu, a następnie wycofują się, gdy marże zysku zaczynają spadać.
- Reduktory kosztów. Projektują one bardzo wydajne operacje, dzięki czemu wchodzą na rynek na dojrzałym etapie i produkują duże ilości wystarczająco wydajnie, aby konkurować z organizacjami już na rynku. Wychodzą, gdy sprzedaż spadnie zbyt nisko, aby utrzymać wysoki poziom produkcji.

W skrócie

Powinieneś spojrzeć na swoje umiejętności i doświadczenie, aby zaprojektować strategię wejścia i wyjścia.

Dąż do doskonałej jakości

Kiedy otrzymujesz nowy telewizor, podłączasz go i oczekujesz, że będzie działał idealnie przez wiele lat. Ale kiedy moi rodzice kupili swój pierwszy telewizor, elektryk dostarczył go, przetestował, naprawił oczywiste usterki i wymienił części, których potrzebował do poważniejszych usterek. Kiedy części dotarły, wrócił elektryk i uruchomił telewizor. Potem delikatnie uruchamialiśmy go przez kilka tygodni, a elektryk wrócił, aby rozwiązać wszelkie nowe usterki, które się pojawiły. W końcu zestaw działał, a my oglądaliśmy dziwny program - ale zawsze był pełen temperamentu, a zawory wypalały się tak szybko, jak żarówki. To było w pionierskich czasach telewizji i teraz nikt nie zaakceptowałby tego rodzaju jakości. Nasze oczekiwania dotyczące każdego produktu, nie tylko telewizora, ogromnie wzrosły. Oczekujemy, że produkty będą doskonałe i nie zaakceptujemy niczego mniej. Więc morał jest jasny. Jeśli sam nie chcesz wadliwych produktów, dla czego wyobrażasz sobie, że Twoi klienci zaakceptują coś mniej? W strefach przygotowań w supermarketach często można zobaczyć napisy z napisem: „Jeśli nie chcesz zabrać go do domu, rodzinie, nie kładź go na półkach”.

SPOSÓB 53 : DAŻ DO WYSOKIEJ JAKOŚCI

Organizacje przywiązują dużą wagę do jakości produktów. Ford mówi, że „Jakość to praca”; IBM obiecuje „dostarczać naszym klientom wolne od wad konkurencyjne produkty i usługi na czas”; Vauxhall mówi, że „Jakość jest prawem, a nie przywilejem”; tysiące firm reklamuje się, że są „zarejestrowane zgodnie z normą ISO 9000”, a wiele z nich ma na celu wytwarzanie „produktów najwyższej jakości”. Podkreślają jakość z czterech powodów:

- procesy mogą teraz wytwarzać produkty o gwarantowanej wysokiej jakości;
- wysoka jakość daje przewagę konkurencyjną;
- konsumenci przyzwyczaili się do produktów wysokiej jakości i nie zaakceptują niczego gorszego;
- wysoka jakość obniża koszty.

Jeśli wytwarzasz produkty niskiej jakości, Twoi klienci po prostu przeniosą się do konkurenta. Choć wysoka jakość nie zagwarantuje sukcesu Twoim produktom, to niska jakość z pewnością zagwarantuje ich niepowodzenie. Tak więc przetrwanie jest jedną z korzyści wysokiej jakości, a inne obejmują:

- przewaga konkurencyjna wynikająca z lepszej reputacji;
- większy udział w rynku przy mniejszym wysiłku marketingowym;
- zmniejszona odpowiedzialność za wady;
- mniej odpadów i wyższa wydajność;
- niższe koszty i poprawa rentowności;
- zwiększona motywacja i morale pracowników;
- usunięcie kłopotów i drażniących dla menedżerów.

Większość z nich jest dość oczywista - jeśli podnosisz jakość swoich produktów, oczekujesz, że ludzie odejdą od konkurencji. Ale pomysł, że wyższa jakość może obniżyć koszty, jest szczególnie interesujący. Jest to sprzeczne z tradycyjnym poglądem, że wyższa jakość automatycznie oznacza wyższe koszty. Gucci są dobrze znane z tego połączenia i mówią: „Jakość jest pamiętana długo po tym, jak zapomniano o cenie”. Kiedy spojrzysz szerzej na koszty, zobaczysz, że niektóre z nich naprawdę spadają przy wyższej jakości. Kupując pralkę z wadliwą częścią, reklamujesz, a producent naprawia maszynę w ramach gwarancji. Producent mógł zaoszczędzić pieniądze, znajdując usterkę, zanim maszyna opuściła fabrykę, a mógł zaoszczędzić jeszcze więcej, wykonując maszynę, która nie miała usterek.

W skrócie

Wytwarzanie produktów o niezmiennie wysokiej jakości przynosi wiele korzyści.

SPOSÓB 54 : ROZWAŻ RÓŻNE ASPEKTY JAKOŚCI

W najszerszym znaczeniu jakość to zdolność produktu do spełniania, a najlepiej przewyższania, oczekiwań klientów. Ale to wciąż daje dość mgliste pojęcie o jakości, zwłaszcza że różni klienci mają bardzo różne oczekiwania. Jak mówi Philip Crosby: „Jakość może nie być taka, jak myślisz, że jest”. Problem w tym, że jakość zależy od wielu czynników. Jakość telewizora można ocenić po jego cenie, atrakcyjności obudowy, wielkości, prostocie obsługi, klarowności obrazu, kolorach, formie, częstotliwości naprawy, jak długo to potrwa, ile kanałów może odebrać, jak dobry jest dźwięk, jakie ma dodatkowe funkcje i tak dalej. Musisz przyjrzeć się podobnej gamie funkcji, aby uzyskać rzetelny obraz jakości prawie wszystkiego. Te cechy mogą obejmować:

- przydatność do zamierzonego użytkowania;
- jego wydajność;
- jego niezawodność i trwałość;
- jego specyficzne cechy, być może ze względów bezpieczeństwa lub wygody;
- poziom technologii;
- jego projekt, wygląd i styl;
- jego jednorodność, z niewielką zmiennością;
- zgodność ze specyfikacjami projektowymi;

- postrzeżenie wysokiej jakości przez klientów;
- stosunek wydajności do kosztów;
- obsługa klienta przed, w trakcie i po sprzedaży.

Nie można naprawdę ocenić ogólnej jakości produktu, patrząc na niektóre funkcje i ignorując inne. Nie można np. oceniać lekarzy poprzez liczenie liczby pacjentów, których widzą, bez uwzględniania leczenia, którego udzielają; nie można też oceniać komputera po jego wydajności, nie wiedząc, jak długo będzie działał, ani też oceniać rządu po jego polityce obronnej, ale zignorować sposób, w jaki radzi sobie z gospodarką. Trzeba wziąć „koktajl” czynników, które razem wzięte definiują wysoką jakość.

W skrócie

Jakość należy oceniać na podstawie zestawu czynników, które pokazują, jak dobrze produkt zaspokaja zapotrzebowanie klientów.

SPOSÓB 55 : PRZYJMIJ JAKOŚĆ ZE STRONY KLIENTA

Oceniając jakość butelki wina, uwzględniasz pewne miary, takie jak objętość, zawartość alkoholu i wiek, ale większość twojej oceny wynika z subiektywnego spojrzenia na jego smak. Każda organizacja boryka się z problemem dokładnej wiedzy o tym, jak jej klienci oceniają jakość. Dlaczego na przykład ludzie postrzegają niebieski samochód jako lepszy niż identyczny żółty? Widzieliśmy w Sposobie 47, że musisz znaleźć dokładnie to, czego chcą klienci, a następnie stworzyć produkty, które ich zadowolą. Obejmuje to jakość. Dzięki temu dowiesz się dokładnie, w jaki sposób Twoi klienci definiują jakość i jakich funkcji oczekują, a następnie stworzysz produkty, które spełniają ich wymagania. Nigdy nie ulegaj pokusie, aby pracować na odwrót, robiąc produkty, a potem zobaczyć, kto je kupi - bo zwykłą odpowiedzią jest „nikt”. Musisz wziąć pod uwagę pogląd klientów na jakość. Jak mówią Robert Kriegel i David Brandt: „W tym środowisku biznesowym „zadowolenie klienta” jest świętą krową... menedżerowie na całym świecie błagają swoich ludzi, aby stawiali swoich klientów na pierwszym miejscu”. Zakłada się jednak, że istnieją dwa różne spojrzenia na jakość: widok zewnętrzny, czyli sposób, w jaki klienci postrzegają produkt, oceniany na podstawie zestawu czynników; oraz widok wewnętrzny, który pokazuje, jak producent postrzega produkt, podkreślając, jak dobrze spełnia on zaprojektowane specyfikacje. Naprawdę musisz umniejszać wewnętrzny pogląd i skoncentrować się na spojrzeniu klientów. To jest trudne. Jak mówi Charlie Bell z McDonald's Australia: „Aby naprawdę myśleć jak klient i obiektywnie zmierzyć wrażenia, które dostarczasz do sklepu, potrzeba trochę umiejętności i koncentracji”. Albo jak Burns powiedział kilkaset lat wcześniej: „Och, trochę mocy, obdaruj nas darem, aby zobaczyć nas tak, jak widzą nas inni!” Wiele lat temu zabrałem do sklepu parę dżinsów Wrangler, kiedy po raz pierwszy założyłem je, wykazywały oznaki zużycia. Sklep powiedział: „Tak są zrobione – wszyscy to robią”. Obszedłem sklep i wysłałem spodnie bezpośrednio do Wranglera, który natychmiast wysłał mi nową parę. Nie zdziwiłem się, gdy wkrótce potem sklep został zamknięty.

W skrócie

Musisz wziąć pod uwagę opinię klientów na temat jakości i projektowania produktów, które przewyższają ich wymagania.

SPOSÓB 56 : ZMINIMALIZUJ CAŁKOWITY KOSZT JAKOŚCI

Istnieją cztery koszty zarządzania jakością:

- Koszty prewencji to koszty zapewnienia, że defekty nie zostaną wprowadzone do produktów. Obejmują one bezpośrednio koszty samego produktu (lepsze projekty i materiały, więcej funkcji, dodatkowy czas obsługi itp.) oraz pośrednio koszty procesu (projekt i kontrola, stopień automatyzacji, poziomy umiejętności i szkolenia itp.).
- Koszty oceny to koszty upewnienia się, że projektowana jakość jest rzeczywiście osiągnięta. Obejmują one pobieranie próbek, inspekcję, testowanie i wszystkie inne elementy kontroli jakości.
- Koszty awarii wewnętrznych. W trakcie procesu w niektórych jednostkach mogą wystąpić usterki, które są złomowane lub naprawiane. Koszt wykrycia usterek w procesie i ich naprawy stanowią koszty awarii wewnętrznych.
- Koszty awarii zewnętrznych. Wyobraź sobie produkt przechodzący przez cały proces produkcyjny i dostarczany do klienta, który następnie znajduje usterkę. Wadliwe urządzenie należy odesłać od klienta i wymienić lub naprawić. Koszt tej pracy jest częścią kosztu awarii zewnętrznej, który jest całkowitym kosztem wytworzenia wadliwych produktów, które nie są wykrywane w procesie, ale są uznawane przez klientów za wadliwe. W zasadzie całkowity koszt jakości można obliczyć, dodając je cztery oddzielne komponenty. W praktyce jest to dość trudne, ponieważ rachunki mają tendencję do utraty ich w innych liczbach. Ogólnie rzecz biorąc, koszty jakości mogą wynosić nawet 20-30 procent sprzedaży. To zaskakująco dużo, ponieważ klienci nie tolerują niskiej jakości, a organizacje są coraz bardziej odpowiedzialne za konsekwencje wad. Firmy farmaceutyczne są odpowiedzialne za skutki uboczne swoich leków, firmy ubezpieczeniowe rekompensują klientom złe rady dotyczące emerytur i tak dalej. Koszty projektowania i oceny generalnie rosną wraz ze wzrostem jakości, podczas gdy koszty awarii wewnętrznych i zewnętrznych spadają. Zewnętrzne (i w mniejszym stopniu wewnętrzne) koszty awarii są tak wysokie, że należy ich unikać – a robi się to robiąc produkty bardzo wysokiej jakości. Aby być precyzyjnym, powinieneś dążyć do produktów o doskonałej jakości.

W skrócie

Dąż do doskonałej jakości, ponieważ generalnie minimalizuje to całkowity koszt jakości.

SPOSÓB 57 : WPROWADZENIE CAŁKOWITEGO ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ (TQM)

Łatwo powiedzieć, że powinieneś wytwarzać produkty doskonałej jakości, ale jak to zrobić? Możesz ulec pokusie, aby użyć więcej rygorystyczne inspekcje - ale nawet najbardziej rygorystyczne testy pomijają niektóre błędy. Musisz zdać sobie sprawę, że „nie możesz sprawdzić jakości produktu”. Bardziej radykalne podejście wiąże się z całkowitym zarządzaniem jakością (TQM). Nie wykorzystuje to inspekcji w celu znalezienia wad, ale przede wszystkim zapewnia, że żadne defekty nie zostaną wykonane. Ideą TQM jest to, że zarządzanie jakością jest integralną częścią każdej operacji. Załóżmy, że idziesz do krawca i zamawiasz garnitur. Będziesz zadowolony tylko, jeśli garnitur jest dobrze zaprojektowany, jeśli jest dobrze wykonany, jeśli nie ma wad w użytym materiale, jeśli cena jest rozsądna, jeśli sprzedawca jest pomocny i jeśli sklep jest przyjemny. Oznacza to, że każdy w firmie krawieckiej - od osoby projektującej garnitur po sprzedawcę, od właściciela organizacji po osobę dbającą o czystość - jest bezpośrednio zaangażowany w jakość swojego produktu. Jak mówi Lee Iacocca: „Každy w organizacji musi wierzyć, że jego źródło utrzymania opiera się na jakości dostarczanego produktu”. TQM polega na współpracy całej organizacji w celu zagwarantowania i systematycznego podnoszenia jakości produktów. Jej celem jest wytwarzanie produktów o doskonałej jakości. Dążenie do doskonałej jakości „lub zerowej defektów” może wydawać się ambitne, ale tak naprawdę jest to dość powszechne. Byłbyś bardzo zaskoczony, gdyby Twój wyciąg z Midland Bank lub MasterCard zawierał błąd lub gdyby Twój Big Mac, Gordon's Gin lub butelka mleka dziwnie smakowały. Jest wiele organizacji, które rutynowo osiągają doskonałą jakość (w porządku, mówiąc pedantycznie,

praktycznie idealną jakością) - dlaczego więc mielibyśmy być zaskoczeni słysząc, że Ulster Quality Mills osiąga te same standardy? Celem TQM jest doprowadzenie wszystkich organizacji do najwyższego poziomu jakości.

W skrócie

Kompleksowe zarządzanie jakością obejmuje całą organizację, która pracuje nad wytworzeniem produktów o doskonałej jakości.

SPOSÓB 58 : ZORGANIZUJ SIĘ DLA JAKOŚCI

Tradycyjnie organizacje miały odrębną funkcję kontroli jakości do kontroli pracy działów produkcyjnych. Jak możesz sobie wyobrazić, były nieuniknione konflikty. Ale TQM mówi, że wszyscy w organizacji odgrywają rolę w zarządzaniu jakością, zapewniając, że nie powstają żadne defekty, zamiast korzystać z inspekcji w celu znalezienia defektów. W efekcie dział produkcyjny bierze odpowiedzialność za własną jakość. Możesz sobie wyobrazić niektóre zmiany, jakie to wprowadza. Każda osoba pracująca nad procesem przekazuje tylko produkty o doskonałej jakości. Jeśli ktoś znajdzie błąd, oznacza to, że coś poszło nie tak i przerywa proces, aby zobaczyć, co się stało. Znajdują przyczynę usterki i sugerują sposoby jej uniknięcia w przyszłości. Daje to „jakość u źródła” z „poszerzeniem stanowiska” dla każdej osoby, która jest teraz odpowiedzialna zarówno za swoją poprzednią pracę, jak i za nieodłączną funkcję zarządzania jakością. Ta koncentracja na doskonałej jakości przynosi poważne zmiany w Twojej organizacji, z których niektóre zostały podsumowane w Tabeli

Kryteria: Tradycyjne podejście: Postawa z TQM

znaczenie: jakość to kwestia techniczna: jakość to kwestia strategiczna

koszt: wysoka jakość kosztuje pieniądze: wysoka jakość to oszczędność pieniędzy

odpowiedzialność: dział kontroli jakości: wszyscy w organizacji

cel: spełnianie specyfikacji: ciągłe doskonalenie

mierzony przez: średni poziom jakości: zero wad

nacisk : wykrywanie defektów : zapobieganie defektom

postawa: sprawdzaj jakość w: buduj jakość w

zdefiniowane przez : organizacja : klienci

Takie fundamentalne zmiany nie zdarzają się po prostu; one potrzebują:

- wzmocnienia pracowników pracujących na rzecz jasnych celów;
- ciągłego doskonalenia procesu;
- otwartej wymiany pomysłów;
- wykształcenia ludzi potrafiących rozpoznawać, analizować i rozwiązywać problemy;
- osób, które pracują dla dobra organizacji i są odpowiednio wynagradzane;
- wspierających menedżerów, którzy dzielą się informacjami.

W skrócie

TQM daje każdej osobie rolę w zarządzaniu jakością, a to przynosi fundamentalne zmiany w Twojej organizacji.

SPOSÓB 59 : WYKORZYSTAJ TQM W USŁUGACH

Kiedy Connie Cheung próbowała wprowadzić TQM do swojej agencji reklamowej, wybuchły głośne protesty. Nie jesteśmy wystarczająco duzi; robimy tak dobrze, jak nasi konkurenci; nikt tutaj nie wie nic o TQM; nie stać nas na to; moja ostatnia firma próbowała tego i poniosła porażkę; poczekajmy, aż nie będziemy tak zajęci i tak dalej. Największe protesty wywołali jednak ci, którzy mówili, że firma świadczy niematerialną, kreatywną usługę, której jakości nie da się zmierzyć. W praktyce TQM jest wystarczająco elastyczne, aby radzić sobie ze wszystkimi sytuacjami, w tym usługami. A wiele usług to zdecydowani liderzy w zarządzaniu jakością - takie jak restauracje typu fast food, poczta, towarzystwa budowlane, firmy telefoniczne, dostawcy usług internetowych i cała gama innych usług o bardzo wysokiej jakości. Nawet najbardziej niematerialna usługa ma pewne cechy, które można zmierzyć (takie jak procent listów, które docierają na czas, odstęp między siedzeniami w samolocie i liczba błędów na kontaktach) oraz pewne cechy, które wymagają oceny (takie jak komfort siedzeń, przydatność personelu i klarowność instrukcji). Aby zobaczyć, jak dobry jest Twój ogólny pakiet, musisz wyraźnie zwrócić się do klientów. Musisz zbierać informacje za pomocą kwestionariuszy, ankiet telefonicznych, grup fokusowych lub dowolnej innej metody, którą możesz wymyślić. W zeszłym miesiącu nie mogłem ocenić obsługi restauracji, ponieważ skala w moim kwestionariuszu zmieniła się tylko od „zadowolająca” do „wybitna”. Ale jeśli prowadzisz je poprawnie, ankiety jasno pokazują, jak dobrze spełniasz oczekiwania klientów i jakie obszary musisz poprawić. W pierwszym pełnym roku prywatyzacji organ nadzoru kolejowego (Centralny Komitet Konsultacyjny Użytkowników Kolei) zgłosił 260 000 opóźnień pociągów i 47 000 odwołanych pociągów. Działalność przewoźników kolejowych została określona jako „przerazająca” przez przewodniczącego komisji, „nie do zaakceptowania” przez ministra transportu i „narodową hańbę” przez wicepremiera. Kolejny rok do 1999 przyniósł jeszcze więcej skarg. Na południowym zachodzie biuro reklamacji otrzymywało tak wiele telefonów, że zostało otwarte dopiero między 13:00 a 17:00, aby dać czas na załatwienie ogromnych zaległości. Możesz nie być w stanie zmierzyć każdego aspektu usługi, ale na pewno wiesz, kiedy otrzymasz złą. Zapamiętaj komentarz Johna Majora: „Usługa publiczna oznacza służbę społeczeństwu, a nie usługi, które społeczeństwo musi tolerować”.

W skrócie

Możesz wykorzystać pomysły TQM dla usług niematerialnych, nawet jeśli nie możesz zmierzyć wszystkich atrybutów.

SPOSÓB 60 : WPROWADŹ PRAWIDŁOWO TQM

TQM wprowadza fundamentalne zmiany w Twojej organizacji; jest to ważny krok, który wymaga starannego planowania. Pierwszym krokiem w tym planowaniu jest zwykle utworzenie zespołu do zarządzania zmianami. Zespół ten powinien zbadać każdy aspekt bieżącej działalności, znaleźć zmiany, które są potrzebne dla TQM i pokazać, jak je osiągnąć. Zespół sam nie wdraża TQM, ale pomaga reszcie organizacji zmienić się - jest raczej planistą i facylitatorem niż „wykonawcą”. W praktyce, aby wdrożyć TQM, potrzebujesz siedmiu kroków:

1. Zdobądź zaangażowanie kierownictwa. Musisz przekonać wszystkich menedżerów, że TQM nie jest tylko kolejną modą, ale wprowadza nowy sposób myślenia, który naprawdę poprawia wydajność.
2. Dowiedz się, czego chcą klienci. Wykracza to poza zwykłe proszenie ich o opinie i angażuje ich w ten proces.

3. Projektuj produkty z myślą o jakości. Celuj w produkty, które spełniają lub przekraczają oczekiwania klientów.
4. Zaprojektuj proces mając na uwadze jakość. Zastanów się nad jakością na każdym etapie, aby zapewnić proces, który może zagwarantować produkty wysokiej jakości.
5. Buduj zespoły upoważnionych pracowników. Uznaj, że pracownicy naprawdę są Twoim najcenniejszym zasobem i upewnij się, że są przeszkoleni, zmotywowani i zdolni do wytwarzania produktów wysokiej jakości.
6. Śledź wyniki. Wyznaczaj cele jakościowe i mierz postępy w ich realizacji, używaj benchmarków do porównywania wyników z innymi organizacjami i szukaj ciągłych ulepszeń.
7. Rozszerz te pomysły na dostawców i dystrybutorów.

Wprowadzenie TQM może zająć lata wysiłku i ciągłego doskonalenia, nic więc dziwnego, że po drodze organizacje ponoszą porażkę. Przyczyn tych niepowodzeń jest wiele, m.in. brak zaangażowania kierownictwa, brak planowania, menedżerowie, którzy tak naprawdę nie zmienili swoich nawyków, nie angażujący siły roboczej, grzęznący w biurokracji, zatrzymujący się po niepopularnych wczesnych zmianach i menedżerowie zadowolony z drobnych usprawnień.

W skrócie

Wprowadzenie TQM jest trudne i wymaga starannego planowania.

SPOSÓB 61 : PAMIĘTAJ O EDWARDZIE DEMINGU

Wiele osób pomogło w opracowaniu zarządzania jakością, a niektórzy z pierwszych nazywa się „guru jakości”. Być może najbardziej znanymi są Edwards Deming, Joseph Juran, Philip Crosby, Kaoru Ishikawa i Genichi Taguchi. Edwards Deming zrobił wiele, aby nagłośnić TQM, ale obawiał się, że organizacje nie uzyskały oczekiwanych korzyści. Aby im pomóc w drodze, opracował listę wytycznych nazwanych „14 obowiązkami”.

14 obowiązków Deminga

1. Stwórz stałość celu w zakresie jakości produktu.
2. Dostosuj nową filozofię wyższej jakości, odmawiając akceptowania zwyczajowych poziomów defektów i błędów.
3. Zatrzymaj się w zależności od kontroli masowej, ale wbuduj jakość w swój produkt.
4. Nie nagradzaj biznesu tylko na podstawie ceny - zmniejsz liczbę dostawców i nalegaj na miarodajne pomiary jakości.
5. Opracuj programy ciągłego doskonalenia swoich produktów i procesów.
6. Przeszkol wszystkich swoich pracowników.
7. Skoncentruj nadzór na pomaganiu pracownikom w lepszej pracy.
8. Pozbądź się strachu, zachęcając do dwustronnej komunikacji.
9. Przełam bariery między działami i zachęcaj do rozwiązywania problemów poprzez pracę zespołową.
10. Nie używaj plakatów i sloganów, które domagają się ulepszeń, nie mówiąc, jak je osiągnąć.

11. Wyeliminuj arbitralne limity i cele, które wpływają na jakość.
12. Usuń bariery, które powstrzymują ludzi przed dumą ze swojej pracy.
13. Mieć programy kształcenia ustawicznego, szkolenia i samodoskonalenia.
14. Zaangażuj wszystkich do pracy nad wdrożeniem tych 14 punktów.

14 punktów Deminga nie jest programem, który ma określony czas trwania, ale daje nowy sposób myślenia w Twojej organizacji. Z pewnością nie jest to jedyny możliwy widok, ale dają kilka przydatnych wskazówek.

W skrócie

Edwards Deming był jednym z pierwszych guru jakości, który opisał 14 obowiązków dla TQM.

SPOSÓB 62 : UŻYWAJ KONTROLI JAKOŚCI

Tradycyjne podejście do kontroli jakości:

- pobiera próbkę jednostek;
- mierzy wydajność każdej jednostki w próbie;
- widzi, ile próbek spełnia zaprojektowane specyfikacje;
- uznaje produkt za posiadający akceptowalną jakość, jeśli z góry określona liczba próbek osiągnie projektowany standard;
- podejmuje działania naprawcze, jeśli mniej niż wcześniej określona liczba osiągnie normę.

Takie podejście rodzi szereg pytań. Na początek możesz zapytać: „Dlaczego inspekcje, skoro jakość u źródła powinna oznaczać, że nie ma defektów?” TQM nie oznacza, że inspekcje nie są już potrzebne – ale zmienił się ich cel. Zamiast znajdować usterki, o których wiadomo, że istnieją, inspekcje sprawdzają, czy rzeczywiście istnieje brak usterek i sprawne działanie. Po drugie, możesz zapytać: „Dlaczego testować każdą jednostkę?” Na pewno lepiej przetestować każdą sztukę, ale jest wiele okoliczności, w których nie można tego zrobić – gdy testowanie zniszczyłoby produkt, jest zbyt drogie, trwa zbyt długo i tak dalej. Następnie możesz zapytać o akceptowalny poziom wydajności. Jest to zasadniczo decyzja zarządu. Nie można uniknąć pewnych odchyleń w wynikach procesu, dlatego należy zdefiniować „dopuszczalną jakość” jako działanie w określonych granicach i spełnianie oczekiwań klientów. Pod warunkiem, że Twoja tabliczka czekolady Cadbury waży od 249,99 g do 250,01 g, większości ludzi to nie przeszkadza, że to nie dokładnie reklamowane 250 g. Ale powinieneś dokonać zmiany tak małej, jak to możliwe - a TQM szuka ciągłej redukcji w zmianie. Następnie możesz zadać szczegółowe pytania dotyczące próbek. Jak często należy pobierać próbki? Jak duże powinny być próbki? Kiedy należy pobierać próbki? Odpowiedzi na te pytania pochodzą ze sprawdzonych analiz statystycznej kontroli jakości. W tym obszarze wykonano ogromną pracę i istnieje wiele pakietów kontroli jakości, które automatycznie projektują plany pobierania próbek. Wiele lat temu przyglądałem się pobieraniu próbek mleka w Yorkshire. Duże mleczarnie nie mają praktycznie żadnych problemów z jakością, ale aby wyglądać entuzjastycznie, co tydzień wysyłaliśmy do laboratoriów 5 lub 6 próbek na milion populacji do analizy - około 700 próbek rocznie. Bardzo trudno było nam wytłumaczyć grupie radnych, że to naprawdę wystarczy i dlaczego nie musimy testować każdego wyprodukowanego piwa.

W skrócie

Pobieranie próbek jest nadal ważną częścią zarządzania jakością, aby sprawdzić, czy produkty mieszczą się w dopuszczalnych granicach.

SPOSÓB 63 : KONTROLUJ PRODUKTY WE WŁAŚCIWYM CZASIE

Kiedyś inspekcje pozostawiano do późniejszych etapów procesu - często tuż przed dostarczeniem gotowych produktów do klientów. Ponieważ istniało większe prawdopodobieństwo, że produkt będzie wadliwy pod koniec procesu, wszystkie wady można było znaleźć podczas jednej dużej, końcowej kontroli. Jednak im dłużej dana jednostka jest w procesie, tym więcej czasu i pieniędzy jest na nią przeznaczanych - więc sensowne jest jak najwcześniejsze wyszukiwanie usterek, zanim więcej pieniędzy zostanie zmarnowanych na pracę nad wadliwym urządzeniem. Lepiej, aby piekarz znalazł zepsute jajka, gdy dotrą do piekarni, zamiast używać jajek, a następnie zeskrobać gotowe ciasta. Twoje pierwsze inspekcje kontroli jakości powinny mieć miejsce na początku procesu, testując materiały, gdy dotrą one od dostawców - i istnieje mocny argument za inspekcjami w ramach własnych działań dostawców. Następnie powinieneś mieć inspekcje przez cały proces, aż do ukończenia produktu końcowego i jego dostawy do klientów. Niektóre szczególnie ważne miejsca kontroli to:

- na surowcach po ich przybyciu;
- w regularnych odstępach czasu w trakcie procesu;
- przed kosztownymi operacjami;
- przed operacjami nieodwracalnymi, takimi jak wypalanie ceramiki;
- przed operacjami, które mogą ukrywać wady, jak malowanie;
- po zakończeniu produkcji;
- przed wysyłką do klientów.

Może się to wydawać wieloma inspekcjami, ale pamiętaj, że większość z nich jest wykonywana przez osoby pracujące nad procesem. Jakość u źródła oznacza, że produkty nie są zabierane do testowania w jakimś odległym laboratorium, ale są sprawdzane na każdym etapie przed przekazaniem do następnego etapu. Na jedno z moich ostatnich postanowień noworocznych kupiłem maszynę do wiosłowania i znalazłem kartkę podpisaną przez 11 osób, z których każda twierdziła, że maszyna była dobra, kiedy opuściła swoją część procesu.

W skrócie

Powinieneś przeprowadzać inspekcje w regularnych punktach procesu.

SPOSÓB 64 : UZYSKAJ CERTYFIKAT ISO 9000

Organizacje, które spełniają określone standardy jakości, mogą ubiegać się o certyfikację ISO 9000. Jest to zarządzane przez niezależne strony trzecie, które sprawdzają metody zarządzania jakością. W tym celu musisz:

- powiedzieć, co zamierzasz zrobić w sprawie jakości – opisując procedury, operacje i inspekcje;
- pokazać, że faktycznie pracujesz w ten sposób;
- udowodnić, że praca została wykonana prawidłowo, poprzez przeprowadzanie audytów i prowadzenie dokumentacji.

Niektórzy uważają, że normy ISO gwarantują wysoką jakość produktu - jeśli widzisz etykietę, to produkt musi być dobry. Ale tak naprawdę norma pokazuje tylko, że organizacja ma program zarządzania jakością, a jakość produktu jest spójna i niezawodna. Jakość niekoniecznie musi być dobra. Na przykład producent łożysk metalowych określi tolerancję średnicy łożyska; Certyfikacja ISO oznacza, że łożyska będą mieścić się w tej tolerancji, ale nie ocenia, czy tolerancja jest wystarczająco dobra dla dowolnego zamierzonego zastosowania. Normy ISO 9000 składają się z pięciu oddzielnych części:

- ISO 9000 definiuje jakość, podaje szereg norm, do których może dążyć organizacja, i prowadzi przez inne części tej serii.
- ISO 9001 jest stosowane przez firmy, których klienci oczekują od nich projektowania i wykonywania specjalnych produktów - dotyczy całego zakresu TQM, od wstępnego projektowania i rozwoju produktu, po procedury testowania produktów i usług końcowych.
- ISO 9002 jest stosowane przez firmy produkujące standardowe produkty - koncentruje się na rzeczywistym procesie i sposobie dokumentowania jakości.
- ISO 9003 dotyczy procedur kontroli i testowania produktu końcowego.
- ISO 9004 jest przewodnikiem po ogólnym zarządzaniu jakością i powiązanych systemach oraz określa, co należy zrobić, aby rozwijać i utrzymywać jakość.

ISO 9000 i 9004 to wytyczne dotyczące tworzenia programów zarządzania jakością; ISO 9001 i 9002 to główne standardy; a ISO 9003 opisuje niektóre aspekty kontroli jakości. Standardy te są wystarczająco elastyczne, aby można je było zastosować w prawie każdej organizacji.

W skrócie

Możesz pokazać, że dbasz o jakość, uzyskując certyfikat ISO 9000.

Zaprojektuj najlepszy proces

Proces obejmuje wszystkie operacje potrzebne do wytworzenia produktu. Michael Hammer opisuje proces jako „powiązaną grupę zadań, które razem tworzą wynik wartości dla klienta”. Istnieje ważny trend w zarządzaniu w kierunku holistycznego spojrzenia na proces, zamiast koncentrowania się na oddzielnych operacjach, które go tworzą. Argumentem jest, że ulepszenie poszczególnych części niekoniecznie poprawi ogólną wydajność - aby uzyskać ogólną poprawę, musisz spojrzeć na całość. To zintegrowane podejście skłoniło niektórych do mówienia o „triumfie procesu”.

SPOSÓB 65 : POMYŚL O PROCESIE

Wiele osób tak naprawdę nie myśli o procesie, którego używają. Gunther Priesmann spędził 25 lat jako radca prawny zajmując się kupnem i sprzedażą domów. Mówi, że: „Praca jest zwykle automatyczna. Przechodzę przez szereg procedur, a ponieważ przetrwała próbę czasu, nie widzę potrzeby zmian”. Jest to powszechny pogląd menedżerów, ale łatwo można zrozumieć, dlaczego planowanie procesów jest ważne:

- chcesz wytwarzać produkty, które zaspokoją zapotrzebowanie klientów;
- produkty muszą być w jakiś sposób lepsze niż produkty konkurencji;
- proces wytwarza produkty;
- aby tworzyć lepsze produkty, potrzebujesz lepszego procesu.

Większość produktów można wytwarzać w wielu różnych procesach. Jeśli stworzysz stoły, możesz użyć rzemieślników, aby starannie je ręcznie zbudować; możesz kupować części i używać do ich montażu osób o niskich kwalifikacjach; możesz używać automatycznego sprzętu na linii montażowej; lub możesz uformować kompletne stoły z plastiku. Każdy proces daje produkt o innych właściwościach. Planowanie procesu projektuje najlepszy proces dostarczania konkretnego produktu. Szczególnie ważne jest zaprojektowanie procesu dla usług, ponieważ nie można tak naprawdę narysować granicy między produktem a procesem użytym do jego wytworzenia. Jak na przykład oddzielić usługę świadczoną przez bank, teatr lub taksówkę od procesu jej realizacji? Istnieje ogromna różnorodność procesów. Łatwo zaprojektować proces pieczenia ciasta; ale jeśli chcesz upiec 100 ciastek na przyjęcie w ogrodzie, użyjesz innego procesu; a jeśli chcesz upiec milion ciast tygodniowo, najlepszy proces jest znowu inny. Niestety wielu menedżerów nie traktuje swoich procesów poważnie i nie potrafi opisać ich w spójny sposób. Możesz zacząć poważnie myśleć o swoich procesach, rozpoznając je i opisując szczegóły każdego z nich. Uświadomić wszystkim w organizacji procesy i ich znaczenie. Następnie możesz zobaczyć, jak dobrze działają procesy i szukać ulepszeń. Twoje procesy są sercem Twojej organizacji i naprawdę powinieneś poświęcić im uwagę, na jaką zasługują.

W skrócie

Powinieneś podkreślić swoje procesy, na które składają się wszystkie operacje potrzebne do wytworzenia Twoich produktów.

SPOSÓB 66 : STAŃ SIĘ CENTRUM PROCESU

Twoja organizacja jest prawdopodobnie podzielona na osobne działy, takie jak R&D, sprzedaż, IT i księgowość. Te działy nie działają niezależnie, ale wszyscy powinni współpracować, aby osiągnąć cele organizacji. Aby w tym pomóc, wiele organizacji stało się „skoncentrowanych na procesie”. Organizacja skoncentrowana na procesach usuwa wewnętrzne podziały i skupia uwagę wszystkich na procesie zaspokajania potrzeb klientów. Jak mówi Michael Hammer: „Centrowanie procesów bardziej niż cokolwiek innego oznacza, że „wszyscy ludzie” w firmie rozpoznają i skupiają się na swoich procesach”. Kiedy zamówienie trafia do tradycyjnej organizacji, każdy wykonuje swoją odrębną część procesu i wydaje się, że pracuje w izolacji - sprzedaż odbiera zamówienia, produkcja wytwarza towary, magazyny korygują stany magazynowe, transport dostarcza towar, księgowość wysyła faktury. Problem polega na tym, że nikt nie dba o cały proces, nie integruje różnych operacji, a nawet nie dba o to, by klienci faktycznie dostali swoje produkty. W organizacji skoncentrowanej na procesach każdy ma nadrzędny cel wniesienia wkładu w proces, który prowadzi do zadowolenia klientów. Wszyscy pracują w zespole:

- jedynym celem jest zaspokojenie potrzeb klienta;
- koncentracja na całym procesie dostarczania produktów;
- rozszerzenie tradycyjnych ról - z upoważnionymi pracownikami podejmującymi decyzje i zajmującymi się wszelkiego rodzaju sprawami klientów;
- odpowiedzialność za wszystkie aspekty procesu;
- dostęp do wszystkich rodzajów informacji w całej organizacji;
- macierzową lub wielofunkcyjną strukturę zarządzania;
- lider zespołu, który ponosi ogólną odpowiedzialność za powodzenie procesu.

Ten nacisk na cały proces zadowolenia klientów ma wiele implikacji. Jednym z nich jest to, że Twoja organizacja staje się bardziej elastyczna w stosunku do potrzeb klientów. W zeszłym miesiącu

poprosiłem monumentalnego kamieniarza o wykonanie tabliczki z nazwiskiem dla mojego domu. Chociaż normalnie tego nie robił, z radością dostosował swój standardowy proces i stworzył jednorazowy produkt. Jest to typowe dla organizacji skoncentrowanej na procesach. Tradycyjne organizacje wyobrażają sobie, że operacje przebiegają płynniej, gdy klienci są trzymeni na odległość; jeśli klienci się angażują, próbują przyspieszyć realizację zamówienia, zmienić projekty, żądać trudnych dostosowań produktów, proszą o szczegółowe raporty z postępów i generalnie przeszkadzają. Organizacja skoncentrowana na procesach chętnie angażuje klientów, tworzy partnerstwa, zwiększa satysfakcję z produktów i zyskuje ogromną przewagę konkurencyjną.

W skrócie

Możesz skoncentrować się na procesie, koncentrując uwagę wszystkich na całym procesie zadowolenia klientów.

SPOSÓB 67 : ROZWAŻYĆ RÓŻNE RODZAJE PROCESÓW

Jednym z przydatnych sposobów klasyfikacji procesów jest analiza częstotliwości, z jaką produkty się zmieniają. Na jednym biegunie znajdują się przepływy ciągłe, takie jak elektrownia, która wytwarza ten sam produkt bez żadnych zmian przez 24 godziny na dobę. Na drugim biegunie są projekty, które składają się na jeden, niepowtarzalny produkt, jak np. budowa Millennium Dome. Przy takim podejściu istnieje pięć rodzajów procesów:

- Projekt. Tworzy to pojedynczą jednostkę, zwykle dostosowaną do indywidualnych specyfikacji klienta. Proces jest bardzo zróżnicowany, wymaga elastyczności w radzeniu sobie z nowymi sytuacjami, wykorzystuje wykwalifikowaną siłę roboczą i sprzęt ogólnego przeznaczenia. Projekty mają zazwyczaj bardzo wysokie koszty jednostkowe, ale ludzie uważają je za najbardziej interesujące do pracy.
- Przykłady: tworzenie nowego oprogramowania komputerowego, projektowanie domu, budowa tunelu kolejowego.
- Mała fabryka produkująca na zamówienie. To sprawia, że niewielka liczba szerokiej gamy produktów - jak małe zakłady inżynieryjne, z których pochodzi nazwa. Każdy produkt wykorzystuje inną mieszankę zasobów - więc zazwyczaj niektóre zasoby są nieaktywne, podczas gdy inne tworzą wąskie gardła. Rezultatem są dość wysokie koszty jednostkowe oraz trudności z planowaniem i śledzeniem pracy.
- Przykłady: restauracje, drukarnie, producenci mebli.
- Przetwarzanie wsadowe. To sprawia, że większe partie podobnych produktów na tym samym sprzęcie. Większe partie zapewniają płynniejsze operacje i niższe koszty konfiguracji, ale wyższe koszty magazynowania, ponieważ towary są przechowywane w magazynie do czasu, gdy są potrzebne. Przetwarzanie wsadowe jest przydatne w przypadku średnich ilości produktów, przy mniejszej różnorodności i dostosowywaniu produktów.
- Przykłady: producenci odzieży, autobusy, rozlewnie.
- Produkcja masowa. Jest to typowe dla linii montażowej, która wytwarza duże ilości jednego produktu, takiego jak komputery, samochody czy pralki. Procesy masowej produkcji wykorzystują specjalistyczny sprzęt do wytwarzania standardowego produktu, z łatwym planowaniem i kontrolą.
- Przykłady: obróbka fotografii, druk gazet, elektronika użytkowa.
- Ciągły przepływ. Są one używane do dużych ilości pojedynczego produktu, takiego jak chemikalia luzem, olej i papier. Proces różni się od linii montażowych, ponieważ produkt pojawia się w postaci ciągłego przepływu, a nie oddzielnych jednostek. Takie procesy wykorzystują wysoce

wyspecjalizowany sprzęt, który może pracować przez 24 godziny na dobę praktycznie bez zmian i przerw.

- Przykłady: rafinerie benzyny, dostawy energii elektrycznej, papiernie, policja.

W skrócie

Możesz użyć pięciu typów procesów, które stawiają różne wymagania zasobom i zarządzaniu.

SPOSÓB 68 : WYBIERZ NAJLEPSZY RODZAJ PROCESU

Musisz wziąć pod uwagę wiele czynników, zanim wybierzesz rodzaj procesu, który będzie najlepszy dla twoich produktów:

- Projekt produktu. W dużej mierze projekt produktu wyznacza najlepszy rodzaj procesu. Kiedy Giuliano Marelli projektuje wysokiej jakości garnitur, proces ten musi być naprawdę ręcznym projektem, a nie masową produkcją.
- Ogólny popyt. Liczba wyprodukowanych jednostek w oczywisty sposób wpływa na wybór procesu. Artysci malują indywidualny portret jako projekt; fotografowie wykorzystują masową produkcję, aby uzyskać dużą liczbę portretów do reklam.
- Zmiany popytu. Zmienny popyt wyraźnie wymaga bardziej elastycznego procesu niż stabilny popyt.
- Elastyczność produktu. Umożliwia to procesowi zaprzestanie wytwarzania jednego produktu i rozpoczęcie wytwarzania innego. Procesy o mniejszej objętości są generalnie bardziej elastyczne na zmiany zarówno popytu, jak i produktu.
- Zasoby ludzkie. Różne procesy wymagają różnych umiejętności - a dostępność umiejętności pracowników, umiejętności zarządzania, szkoleń i celów dotyczących wydajności może wpłynąć na wybór procesu.
- Automatyzacja. Większe wolumeny zazwyczaj wymagają większej automatyzacji.
- Zaangażowanie klienta. Klienci odgrywają aktywną rolę w wielu procesach, zwłaszcza usługach, a Twoje projekty muszą to umożliwiać.
- Jakość produktu. Tradycyjnym sposobem na uzyskanie wysokiej jakości jest wykorzystanie wysoko wykwalifikowanych rzemieślników wytwarzających małe ilości. W przypadku niektórych produktów jest to nadal najlepsze, ale zautomatyzowane procesy zapewniają najwyższą jakość w przypadku szerokiej gamy innych produktów.
- Finanse. Koszty kapitałowe różnych procesów są bardzo zróżnicowane, więc na Twój wybór mają wpływ dostępne finanse, zwrot z inwestycji, koszty eksploatacji itp.
- Wielkość integracji pionowej. Niektóre procesy stawiają wysokie wymagania dostawcom i może mieć sens kontrolowanie większej części łańcucha dostaw.

W skrócie

Wybór najlepszego rodzaju procesu dla Twojego produktu jest skomplikowany i zależy od wielu czynników.

SPOSÓB 69 : WYBIERZ NAJLEPSZY POZIOM TECHNOLOGII

Istnieją trzy poziomy technologii dla procesu:

- Manualny: gdzie ludzie mają pełną kontrolę nad procesem, który wymaga ich stałej uwagi - np. prowadzenie samochodu;
- Zmechanizowany: gdzie ludzie wykonują części procesu, ale może on działać przez pewien czas bez dalszej interwencji, np. przy użyciu magnetowidu;
- Zautomatyzowany: który może działać bez udziału człowieka - taki jak centrala telefoniczna.

W magazynie ręcznym ludzie umieszczają rzeczy na półkach, a później je usuwają; w zmechanizowanym magazynie ludzie sterują różnymi maszynami do przemieszczania towarów; w zautomatyzowanym magazynie komputer kontroluje wszystkie ruchy. Generalnie używałbyś wyższych poziomów automatyzacji w celu uzyskania większej ilości danych wyjściowych. Więc praktyczną zasadą jest to, że projekty i warsztaty mają procesy ręczne, partie mają procesy zmechanizowane, a produkcja masowa, a ciągle przepływy wykorzystują automatyzację. Oczywiście to tylko wskazówka. Na przykład Bacterion Recording Studio pracuje nad serią projektów, ale wykorzystuje bardzo zaawansowane technologie. Niektórzy uważają, że wysoki poziom technologii jest z natury atrakcyjny. Jak powiedział Ed Bluestone: „Technologia nadała sens życiu wielu techników”. Wśród korzyści płynących z wysokiej technologii są:

- wyższa produktywność;
- nieprzerwana praca bez zmęczenia;
- dające niezawodną, wysoką jakość;
- bycie szybkim i potężnym;
- wykonywanie wielu zadań jednocześnie;
- przechowywanie i przetwarzanie dużych ilości informacji;
- wykonywanie niebezpiecznych lub nudnych prac;
- obniżenie kosztów operacyjnych.

Korzyści te nie oznaczają, że należy natychmiast zastąpić wszystkie istniejące procesy alternatywami wysokiej technologii. Musisz rozważyć wiele czynników przed podjęciem tej decyzji. Być może najbardziej oczywistym jest koszt, ponieważ zautomatyzowane systemy wiążą się z wysokimi kosztami kapitałowymi, które muszą być rozłożone na wyższe poziomy produkcji. Automatyzacja może również zmniejszyć elastyczność procesu i stworzyć barierę między klientem a produktem końcowym - dlatego osoby korzystające z biur informacji turystycznej przechodzą obok skomputeryzowanych systemów informatycznych i rozmawiają bezpośrednio z osobą za biurkiem. Być może jednak główną krytyką systemów zautomatyzowanych jest to, że ignorują ogromną różnorodność umiejętności, jakie mogą wnieść ludzie. Ogólnie rzecz biorąc, powinieneś skorzystać z rady Renzo Piano, który powiedział: „Technologia jest jak autobus, jeśli jedzie w kierunku, w którym chcesz jechać, jedziesz nim”.

W skrócie

Musisz wziąć pod uwagę wiele czynników, zanim wybierzesz najlepszy poziom technologii dla swojego procesu.

SPOSÓB 70 : UKŁADAĆ PROCES PRAWIDŁOWO

Kiedy odwiedzasz supermarket Safeway, widzisz, że towary są ułożone w równoległych korytarzach. W ten układ włożono wiele doświadczeń i eksperymentów, co zachęca klientów do zakupu większej ilości

towarów. Każda inna organizacja musi zaprojektować najlepszy układ dla swojej działalności, niezależnie od tego, czy jest to biuro dla CGU, nowa linia produkcyjna dla Landrovera, centrum dystrybucyjne dla Lidla, czy też Welsh Assembly. Dobrze rozplanowane obiekty są wydajne i umożliwiają płynny przepływ pracy przez proces, ale zły układ jest nieefektywny i zakłóca operacje. Widać różnicę na dworcach autobusowych, gdzie niektóre bardzo sprawnie obsługują dużą liczbę pasażerów, a inne mają długie kolejki, a tłumy kręcą się wokół bez żadnych postępów. Możesz użyć pięciu różnych typów układu:

- Układy procesów - gdzie wszystkie podobne operacje są zgrupowane razem. Szpitale stosują schemat postępowania i umieszczają wszystkie sytuacje awaryjne na jednym oddziale, pacjentów chirurgicznych na innym, pediatrię na innym i tak dalej.
- Układy produktów - gdzie wszystkie operacje użyte do wykonania - danego produktu są zgrupowane razem. Można to sobie wyobrazić jako linię montażową, na której cały sprzęt jest ustawiony w odpowiedniej kolejności, a każda jednostka przechodzi prosto wzdłuż linii.
- Układy hybrydowe - które stanowią kombinację układów procesów i produktów. Terminal pasażerski na lotnisku ma układ procesowy z oddzielną strefą zakupu biletów, strefą odpraw, kawiarnią i sklepami wolnocłowymi - ale istnieją pewne układy produktów, takie jak odprawa celna. W niektórych fabrykach istnieje układ procesów, ale pewna sekwencja operacji jest powtarzana tak często, że specjalny obszar - lub komórka robocza - jest wydzielony do zajmowania się nimi na linii montażowej. Skoncentrowana fabryka rozszerza tę ideę i przenosi powtarzające się operacje do wyspecjalizowanego budynku.
- Układy o stałej pozycji - w których produkt pozostaje nieruchomy, a wszystkie operacje wykonywane są w tym samym miejscu. Zwykle dzieje się tak, gdy produkt jest zbyt duży lub ciężki, aby można go było przemieszczać, na przykład na budowach statków i budowach.
- Specjalistyczne układy - których jest wiele różnych typów, np. magazyny, biura, sklepy, szkoły i lotniska. Aby zaprojektować dobre układy dla tych operacji, potrzebujesz specjalnych umiejętności i doświadczenia.

W skrócie

Musisz zaprojektować najlepszy możliwy układ dla swojego procesu.

SPOSÓB 71 : KORZYSTAJ Z ELASTYCZNEJ AUTOMATYKI

Produkcja masowa i procesy ciągłego przepływu zazwyczaj wykorzystują automatyzację, aby zapewnić wydajne i tanie operacje. Jednak procesy przerywane - projekt, warsztat i partia - są mniej wydajne i mają wyższe koszty jednostkowe. Elastyczna automatyzacja to sposób na zwiększenie wydajności automatyzacji w przerywanych procesach. Dla producentów elastyczna automatyzacja rozpoczęła się od maszyn sterowanych numerycznie (NC). Rozwinęły się one w skomputeryzowane maszyny sterowane numerycznie (CNC), a następnie w maszyny przemysłowe roboty i wiele innych maszyn, które działają automatycznie. Ludzie używają terminu „produkcja wspomagana komputerowo” (CAM) dla każdego procesu, w którym operacje są kontrolowane przez komputer. Elastyczne systemy produkcyjne (FMS) rozszerzają automatyczną kontrolę dzięki centralnemu komputerowi koordynującemu wszystkie operacje. Tak więc podstawowymi częściami FMS są:

- centralny komputer do planowania, trasowania, załadunku i kontroli operacji;
- szereg maszyn pod kontrolą komputera centralnego;
- komputerowo sterowany system transportu między maszynami;

- sprzęt do załadunku i rozładunku sterowany komputerowo.

Po skonfigurowaniu i uruchomieniu FMS mogą pracować z bardzo małą ilością ludzkiej interwencji.

W skrócie

Możesz użyć elastycznej automatyzacji, aby zwiększyć wydajność automatyzacji do procesów przerywanych.

SPOSÓB 72. KORZYSTAJ Z PROJEKTOWANIA WSPOMAGANEGO KOMPUTEROWO

Oprogramowanie pomagające w projektowaniu produktów istnieje od lat. Przechowuje bibliotekę projektów, a następnie zamiast projektować produkt od podstaw, wyciągasz podobne projekty i modyfikujesz je w razie potrzeby. Jest to podejście do projektowania wspomaganego komputerowo (CAD), które:

- przechowuje bibliotekę projektów;
- umożliwia szybkie zmiany w istniejących projektach;
- poprawia podstawowe rysunki, pokazujące różne widoki i perspektywy, zmieniające się skale i tak dalej;
- wykonuje obliczenia dotyczące wytrzymałości i wszelkich innych cech fizycznych;
- wykonuje wszystkie niezbędne rysunki i plany;
- szacuje koszty produktów w trakcie ich projektowania;
- generuje zestawienia materiałowe i inne informacje produkcyjne;
- wymienia informacje z innymi systemami komputerowymi.

Istnieje wiele programów CAD, od bardzo zaawansowanych do bardzo podstawowych. Możesz używać komputerów do projektowania produktów za pomocą CAD, a następnie używać komputerów do kontrolowania procesu za pomocą CAM, dzięki czemu możesz łatwo zintegrować te dwie części w jeden pojedynczy system CAD/CAM. To pierwszy krok w kierunku zintegrowanej komputerowo produkcji. W pełni zintegrowany system obejmowałby projektowanie produktów i kontrolę procesów, a także powiązania z marketingiem, zaopatrzeniem, utrzymaniem ruchu, księgowością i logistyką. Kolejny poziom integracji daje zautomatyzowaną fabrykę. Wymagałoby to projektowania produktów z początkowego systemu CAD, a następnie komputery wykonałyby wszystkie poniższe kroki, aż do dostarczenia gotowych produktów. Chociaż nikt jeszcze nie zbudował zautomatyzowanej fabryki, wydaje się, że w zasadzie niewiele ich powstrzymuje.

W skrócie

Możesz używać komputerów do projektowania produktów i tworzenia połączeń z innymi funkcjami.

SPOSÓB 73 : USŁUGI ZAUTOMATYZOWANE

Zapewne myślisz o automatyzacji w kategoriach robotów pracujących na linii produkcyjnej. Jednak w ostatnich latach organizacje włożyły dużo więcej wysiłku w automatyzację usług. Byłbyś bardzo zaskoczony, gdyby Twoje wyciągi bankowe, wycena ubezpieczenia komunikacyjnego lub biletu lotniczego nie zostały wygenerowane automatycznie. Istnieje oczywiście wiele usług osobistych - takich jak dentyści, prawnicy, fryzjerzy i taksówki - które są projektami jednorazowymi, które bardzo trudno byłoby zautomatyzować. Jednak wiele usług - szczególnie tych rutynowych, które zapewniają

produkt standardowy - wykorzystuje wysoki poziom automatyzacji. Mogą one automatycznie przetwarzać klientów (takich jak ChampionChips, które rejestrują postępy biegaczy w maratonie), materiały (takie jak sprzęt do obsługi bagażu na lotnisku), informacje (takie jak firmowe karty lojalnościowe) lub tworzenie nowych usług (takich jak zakupy przez Internet). Poniższa lista zawiera kilka przykładów usług automatycznych:

- Biura. Komputery zmieniły pracę biurową polegającą na przygotowywaniu, przechowywaniu, analizowaniu, kopiowaniu i przesyłaniu dokumentów i informacji.
- Banki. Wszystkie transakcje w bankach są zautomatyzowane, przy użyciu kombinacji kart kodowanych magnetycznie, optycznych czytników znaków i bankomatów.
- Supermarkety. Supermarkety zazwyczaj korzystają z systemów zmechanizowanych, ale poszukują zautomatyzowanych alternatyw, takich jak automatyczne skanowanie, listy zakupów do odczytu komputerowego, wirtualne zakupy przez Internet, zakupy telefoniczne i automatyczne systemy dostaw.
- System pocztowy. Kody pocztowe umożliwiają zautomatyzowanie sortowania listów, ale potrzebę wysyłania listów ograniczają sieci komputerowe, poczta elektroniczna i fakсы.
- Magazynowanie. Wiele magazynów jest całkowicie zautomatyzowanych, a komputery rejestrują wszystkie ruchy zapasów i kontrolują fizyczną obsługę towarów.
- Systemy rezerwacji. Linie lotnicze zaczęły korzystać z systemów rezerwacji online w latach 60. XX wieku, a obecnie są one wykorzystywane przez autobusy, pociągi, teatry, koncerty i wiele innych wydarzeń.

W skrócie

Usługi osobiste mogą być trudne do zautomatyzowania, ale wiele rutynowych usług może wykorzystywać wysoki poziom automatyzacji.

SPOSÓB 74 : ANALIZUJ SWÓJ PROCES

Prawdopodobnie wydaje się oczywiste, że potrzebujesz jasnego opisu swoich procesów - albo skąd jeszcze wiesz, co się dzieje? Niestety, jak powiedzieliśmy w Sposobie 65, większość menedżerów po prostu nie ma tego rodzaju opisu. Jeśli należysz do tej większości, powinieneś opisać szczegóły swojego istniejącego procesu, a następnie zacząć szukać ulepszeń. Istnieje kilka sposobów na opisanie sekwencji operacji tworzących twój proces oraz relacji między nimi. Najwygodniejsze sposoby opierają się na wykresach procesów, które klasyfikują każde działanie jako:

- operacja – gdzie faktycznie coś się robi;
- ruch – gdzie produkty są przemieszczane;
- magazynowanie – gdzie produkty są odkładane do czasu, gdy są potrzebne;
- opóźnienie - gdzie produkty są zatrzymywane;
- inspekcja - która sprawdza jakość produktu.

Wydajny proces będzie oczywiście miał niewiele opóźnień i ruchów. Kiedy Jacqui Cohen przyjrzała się swojemu procesowi remontu silników łodzi motorowych, ze zdziwieniem stwierdziła, że tylko 93 z 327 czynności to operacje. Przeprojektowała proces, aby pozbyć się opóźnień i ruchów, a także skróciła

czas spędzany na każdym silniku o 35 procent. Poniższa procedura pokazuje, jak można szukać ulepszeń w swoim procesie. Pierwsze trzy kroki opisują bieżący proces, a ostatnie trzy szukają ulepszeń:

1. Podziel proces na oddzielne operacje i wypisz je w odpowiedniej kolejności.
2. Klasyfikuj każdą czynność jako operację, ruch, kontrolę, opóźnienie lub przechowywanie. Znajdź czas i odległość przebytą w każdym kroku.
3. Podsumuj proces, dodając liczbę każdego rodzaju operacji, łączny czas trwania procesu, tempo wykonywania każdej operacji i wszelkie inne istotne informacje.
4. Krytycznie przeanalizuj każdą operację. Czy możesz wyeliminować aktywność? Jak możesz to poprawić? Czy można łączyć operacje?
5. W oparciu o tę analizę zrewiduj proces, aby uzyskać mniej operacji, krótsze czasy, mniejszą przebytą odległość i tak dalej. Upewnij się, że każda operacja nadal może zaspokoić zapotrzebowanie, a jeśli istnieją wąskie gardła, dostosuj proces, aby je przezwyciężyć.
6. Sprawdź nowy proces, przygotuj organizację na zmiany, przeszkol personel itp. i wprowadź zmiany.

W skrócie

Wykres procesu może opisywać szczegóły istniejącego procesu i wskazywać, gdzie należy szukać ulepszeń.

SPOSÓB 75 : PRZEBUDUJ SWÓJ PROCES

Zmiana jest nieunikniona. Zapewne wprowadziłeś w minionym roku dziesiątki zmian w swojej działalności. Każda z tych zmian usprawni (mam nadzieję) Twoje działania i poruszy organizację. Ten rodzaj ciągłego, stopniowego doskonalenia jest fundamentalną częścią TQM i większości innych filozofii zarządzania. Tworzysz impuls do zmian, które w dłuższej perspektywie dają radykalną poprawę. Toyota spędziła ponad 20 lat na ciągłym doskonaleniu, aby ich system just-in-time działał prawidłowo. Ale nadchodzi czas, kiedy te drobne poprawki tylko majsterkują i naprawdę potrzebujesz bardziej radykalnego przeprojektowania. Na przykład dostosowanie złego systemu przetwarzania zamówień nadal pozostawia Cię z kiepskim systemem, gdy naprawdę musisz go wyrzucić i uzyskać aktualny zamiennik. W tym miejscu wkracza re-engineering. Michael Hammer i James Champy stworzyli termin „re-engineering” i definiują go jako „podstawowe przemysłowe i radykalne przeprojektowanie procesów biznesowych w celu osiągnięcia radykalnej poprawy w krytycznych, współczesnych miarach wydajności, takich jak koszt, jakość, obsługa i szybkość”. Ideą re-engineeringu jest to, że nie szukasz ulepszeń w bieżących operacjach, ale zaczynasz od czystej kartki papieru i projektujesz nowy proces od podstaw. Don Yarborough z zakładu Seal Sands firmy BASF opisuje swoje podejście: „Bierzesz pracę, całkowicie ją rozrywasz, a następnie wprowadzasz technologię, wzmacnianie, bez rozgraniczania”. Re-engineering nie dodaje żadnych nowych pomysłów i nie mówi nic więcej niż „przełomowa teoria” Josepha Jurana z lat sześćdziesiątych. Ale dodaje element nowej technologii. Wiele organizacji wprowadza technologię do swoich istniejących procesów, ale nie zmienia tego procesu. Re-engineering pokazuje, że często lepiej jest całkowicie przeprojektować operacje. Michael Hammer zapewnia nas: „Te ekstremalne środki... powiodły się daleko poza czyjekolwiek oczekiwania. Te pionierskie firmy i wiele innych, które za nimi podążały, osiągnęły zapierającą dech w piersiach poprawę swoich wydajność”.

W skrócie

Re-engineering wprowadza radykalne zmiany w Twoich procesach, zwłaszcza przy wprowadzaniu nowych technologii.

Rób plany na wszystko

Kiedy projektujesz swoje produkty, zaczynasz je tworzyć. To jest miejsce, w którym potrzebujesz planowania. Plany zawierają harmonogramy dla wszystkich operacji i zasobów oraz pokazują, co powinieneś robić w dowolnym momencie. Ta kontrola jest niezbędna dla procesu i należy pamiętać, że „Błąd w planowaniu to planowanie niepowodzenia”. Istnieją dwa aspekty planowania. Po pierwsze, popyt na Twoje produkty, który zwykle znajdujesz prognozując. Po drugie, dostępne są zasoby do wytwarzania produktów. Twoje plany pokazują, w jaki sposób organizujesz zasoby, aby sprostać prognozowanemu zapotrzebowaniu. Podobnie jak w przypadku innych decyzji, musisz planować na różnych poziomach, od strategicznego do operacyjnego. Rezultatem powinien być skoordynowany zestaw planów, który wyznacza czas dla wszystkich aspektów twoich procesów. Projektowanie takich planów jest notorycznie trudne.

SPOSÓB 76 : PROGNOZA POPYTU NA PRODUKTY

Twoje plany pokazują, jak zamierzasz zorganizować zasoby, aby zaspokoić popyt na swoje produkty. Niestety zapotrzebowanie na prawie każdy produkt zmienia się w czasie i nie wiadomo dokładnie, jaki będzie w przyszłości. Najlepsze, co możesz zrobić, to przewidzieć prawdopodobną wartość. Jeśli prognozujesz prawidłowo i wszystko działa zgodnie z oczekiwaniami, prognoza powinna dać rozsądne oszacowanie przyszłego popytu. Istnieje wiele sposobów prognozowania, ale żaden z nich nie zawsze jest najdokładniejszy. Naprawdę musisz przyrzeć się różnorodnym metodom i znaleźć najlepszą dla swoich konkretnych okoliczności. Ogólnie rzecz biorąc, wybór metody zależy od takich czynników, jak:

- czas objęty prognozą;
- dostępność i aktualność danych historycznych;
- rodzaj produktu, w szczególności równowaga między towarami i usługami;
- zmienność popytu;
- wymagana dokładność i koszt błędów;
- oczekiwane korzyści z prognoz;
- ilość dostępnego czasu i pieniędzy.

Twoja główna decyzja dotyczy tego, czy użyć prognozy jakościowej, czy ilościowej. Jeśli już wytwarzasz produkt i masz dane dotyczące przeszłego popytu, możesz je wykorzystać w prognozie ilościowej. Jeśli wprowadzasz zupełnie nowy produkt, nie masz danych dotyczących wcześniejszego popytu i musisz użyć metody jakościowej, która opiera się na subiektywnych poglądach i opiniach. Niezależnie od wybranej trasy ważne jest, aby nie przeskoczyć do prognozowania bez odpowiedniego przygotowania. Powinieneś przynajmniej pomyśleć o następujących punktach:

- Jaki jest cel prognozy? Co próbujesz przewidzieć? Czemu? Jak wykorzystasz prognozę? Kiedy tego potrzebujesz i w jakim stopniu?
- Jaki okres powinna obejmować prognoza?
- Jaka jest najlepsza metoda prognozowania?
- Jakich danych historycznych potrzebujesz? Jak sprawdzić dane i modele?

- Jak ustalasz parametry prognoz? Lub zmierzyć jakość prognoz?
- Czy trudno będzie zrealizować wyniki prognozy?

Jak możesz śledzić skuteczność prognoz? Co się stanie, jeśli błędy są zbyt duże?

W skrócie

Plany zależą od przyszłego popytu na Twój produkt i zazwyczaj znajdujesz to w prognozach.

SPOSÓB 77 : SKORZYTAJ Z PROGNOZ OSĄDOWYCH

Prognozy oceniające opierają się na subiektywnych poglądach - często opiniach ekspertów w danej dziedzinie. Załóżmy, że firma taka jak Unilever zamierza wprowadzić na rynek zupełnie nowy produkt lub zarząd Diageo przygląda się planom na 25 lat w przyszłości. Nie będą mieli żadnych istotnych danych historycznych dla prognozy ilościowej. Czasami istnieje całkowity brak danych, a innym razem dane są niewiarygodne lub nieistotne na przyszłość. Prognozy ilościowe są zawsze bardziej wiarygodne, ale gdy nie masz niezbędnych danych, musisz użyć metody osądu. Istnieje pięć powszechnie stosowanych metod:

- **Osobisty wgląd.** Wykorzystuje to pojedynczą osobę, która zna sytuację, aby stworzyć prognozę opartą na jej własnym osądzie. Jest to najczęściej stosowana metoda prognozowania - ale jest zawodna i często daje bardzo złe wyniki.
- **Konsensus panelu.** To gromadzi grupę ekspertów, aby przygotować prognozę. Jeśli nie ma tajemnicy, a panel rozmawia swobodnie i otwarcie, można znaleźć prawdziwy konsensus. Z drugiej strony mogą wystąpić trudności w łączeniu poglądów różnych osób.
- **Badania rynku.** Czasami nawet grupy ekspertów nie mają wystarczającej wiedzy, aby dać rozsądną prognozę dotyczącą np. wprowadzenia na rynek nowego produktu. Następnie ankiety rynkowe zbierają dane od próby potencjalnych klientów, analizują ich poglądy i wyciągają wnioski na temat całej populacji.
- **Analogia historyczna.** Jeśli wprowadzasz nowy produkt, możesz mieć podobny produkt, który niedawno wprowadziłeś na rynek i założyć, że popyt na nowy produkt będzie się kształtował według tego samego wzorca. Jeśli wydawca sprzedaje nową książkę, może przewidzieć prawdopodobny popyt na podstawie rzeczywistego popytu na podobną książkę, którą opublikował wcześniej.
- **Metoda Delphi.** W tym celu możesz skontaktować się z kilkoma ekspertami pocztą i dać każdemu kwestionariusz do wypełnienia. Następnie analizujesz odpowiedzi z kwestionariuszy i wysyłasz podsumowania z powrotem do ekspertów. Pytasz ich, czy chcieliby ponownie rozważyć swoją pierwotną odpowiedź w świetle streszczonych odpowiedzi innych. Powtarza się to kilka razy „zazwyczaj od trzech do sześciu”, aż zakres opinii jest wystarczająco wąski, aby pomóc w podjęciu decyzji.

W skrócie

Jeśli nie ma danych historycznych, musisz użyć prognozy opartej na osądzie.

SPOSÓB 78 : WYKORZYTAJ PROGNOZY ILOŚCIOWE

Istnieją dwa rodzaje prognoz ilościowych. Metody projekcyjne analizują schematy popytu w przeszłości i rozszerzają je na przyszłość. Jeśli popyt na produkt w ciągu ostatnich czterech tygodni wynosił 20, 30, 40 i 50 sztuk, rozsądna prognoza popytu na następny tydzień wynosi 60 sztuk. Istnieją dziesiątki metod prognozowania projekcyjnego, z których najpopularniejsza opiera się na średnich kroczących lub

wygładzaniu wykładniczym. Metody przyczynowe analizują skutki wpływów zewnętrznych i wykorzystują je do prognozowania. Sprzedaż produktu może być powiązana z liczbą zatrudnionych sprzedawców. Następnie możesz prognozować prawdopodobną sprzedaż na przyszły rok, patrząc na wielkość planowanej siły sprzedaży. Istnieje wiele przykładów tego rodzaju relacji. Sprzedaż produktu uzależniona jest od naliczonej ceny; liczba napisanych raportów zależy od liczby zatrudnionych konsultantów; wydajność maszyny zależy od ustawienia prędkości; wydajność zależy od wypłat premii; kwota pożyczonych pieniędzy zależy od stóp procentowych; wielkość upraw zależy od ilości użytego nawozu. We wszystkich takich przykładach można użyć znanej wartości jednej zmiennej do prognozowania wartości drugiej zmiennej. Jest to podejście stosowane w modelach regresji. Istnieje wiele pakietów (o różnej jakości), których można użyć do prognoz ilościowych. Ale nie powinieneś zakładać, że opierają się na sztywnych zasadach lub nieuchronnie dadzą właściwe odpowiedzi. Alvin Toffler powiedział: „Przyszłość nie jest „poznawalna” w sensie dokładnych przewidywań. Życie jest pełne surrealistycznych niespodzianek. Nawet pozornie „najtwardsze” modele i dane często opierają się na „miękkich” założeniach”.

W skrócie

Mając dane historyczne, możesz skorzystać z bardziej wiarygodnych prognoz ilościowych.

SPOSÓB 79 : WYBIERZ NAJLEPSZĄ METODĘ PROGNOZOWANIA

Często trudno jest znaleźć najlepszą metodę prognozowania dla określonego celu, jak można się domyślić na podstawie liczby prognoz, które drastycznie się nie powiodły. "Człowiek nie poleci za tysiąc lat" - Wilbura Wrighta; „Myślę, że istnieje światowy rynek na około pięć komputerów” - Thomas Watson; „Uważam, że [Kalifornia i Nowy Meksyk] nie są warte dolara” – senator Daniel Webster; „Nie mogę wyobrazić sobie jakiegokolwiek stanu, który mógłby spowodować zatonięcie tego statku" - Kapitan Smith z Titanica; itd., itd. Nie ma sposobu na sporządzenie absolutnie dokładnej prognozy. Pamiętaj, że „wszystkie prognozy są błędne”, zwłaszcza gdy mówią o przyszłości. W styczniu 1999 roku Sunday Times poprosił 11 najlepszych strategów miasta o prognozę poziomu FTSE na koniec roku. Prognoza wzrosła z 5600 do 6800 - przedział około 20 procent wokół średniej. Prognozy zawsze mogą się mylić z powodu zdarzeń losowych, których nie można przewidzieć. Możesz zminimalizować skutki tego „hałasu” stosując wiarygodną metodę prognozowania, wybierając najlepsze parametry, patrząc na zagregowany popyt, a nie indywidualne postulaty i sporządzania prognoz krótkoterminowych, a nie długoterminowych. Ale nie da się całkowicie wyeliminować efektów. Nie oznacza to, że prognozy są bezużyteczne. Są to najlepsze liczby, jakie możesz zdobyć, a alternatywą jest podejmowanie decyzji w całkowitej ignorancji. Prognozy pozwalają planować i jak powiedział Thomas Fuller w 1732 roku: „Ten, kto nie boi się przyszłości, może cieszyć się teraźniejszością”. Dobra prognoza powinna oczywiście zawierać drobne błędy, ale powinna też:

- przewidywać rzeczy, których naprawdę chcesz – a nie podobne rzeczy, które łatwiej znaleźć;
- być gotową na czas do zamierzonego użycia;
- być optymalną;
- wykorzystywać dostępne dane historyczne;
- być w użytecznym formacie i łatwym do zrozumienia;
- być dokładną, bezstronną i przedstawiać zakres prawdopodobnych błędów;
- reagować na zmieniające się warunki, ale nie być nadmiernie pod wpływem dziwnych, nietypowych wyników.

W skrócie

Nawet najlepsze prognozy mogą zawierać pewne błędy, ale powinny one być niewielkie, jeśli prognozujesz prawidłowo.

SPOSÓB 80 : SPRÓBUJ PŁYNNNE DZIAŁANIA

Potrzebujesz planów, aby jak najefektywniej zorganizować zasoby, aby sprostać prognozowanemu zapotrzebowaniu. Niestety pojawia się tu oczywisty problem. Popyt na produkt zmienia się w czasie, ale proces jest najbardziej wydajny, gdy działa w stałym tempie. Płynna produkcja niesie za sobą wiele korzyści, m.in.:

- planowanie jest łatwiejsze;
- nie ma problemów ze zmianami;
- nie ma potrzeby zatrudniania i zwalniania pracowników;
- pracownicy mają regularne schematy pracy;
- większe rozmiary partii redukują koszty;
- zapasy mogą zostać zmniejszone;
- przepustowość jest szybsza;
- doświadczenie z produktem zmniejsza problemy.

Twoje plany muszą znaleźć najlepszy kompromis między zmiennym popytem a stałą produkcją. Można po prostu zróżnicować produkcję tak, aby dokładnie odpowiadała prognozowanemu popytowi. Czasami jest to jedyna alternatywa, zwłaszcza w przypadku usług, ale stale zmieniające się harmonogramy mogą być bardzo uciążliwe. Alternatywnie możesz wytwarzać produkty ze stałą szybkością równą średniemu prognozowanemu popytowi. Jest to często stosowane przez dużych producentów, ale potrzebne są drogie zapasy wyrobów gotowych. Zwykłym rozwiązaniem jest znalezienie kompromisu, gdzie są pewne zmiany w produkcji, ale nie w każdym okresie. Daje to gładszy wydruk, ale z pewnymi krótkoterminowymi korektami. Dzięki takiemu podejściu musisz koordynować różne poziomy planowania, aby harmonogramy krótkoterminowe pasowały do celów długoterminowych. Wspólne podejście uwzględnia następujące poziomy:

- Plany wydajności, które są planami strategicznymi, które zapewniają wystarczającą wydajność, aby zaspokoić długoterminowe zapotrzebowanie;
- Plany zbiorcze, które są planami taktycznymi, które pokazują ogólną produkcję dla rodzin produktów, zazwyczaj w ujęciu miesięcznym w każdej lokalizacji;
- Opanuj harmonogramy produkcji, które są planami taktycznymi, które pokazują szczegółowy harmonogram produkcji dla każdego produktu, zazwyczaj według tygodnia;
- Harmonogramy krótkoterminowe, które są planami operacyjnymi pokazującymi szczegółowe harmonogramy pracy, sprzętu, ludzi i innych zasobów, zazwyczaj w ciągu dnia.

W skrócie

Potrzebujesz różnych poziomów planów, aby dopasować dostępne zasoby do prognozowanego popytu, a celem jest płynne działanie.

SPOSÓB 81 : PRAWIDŁOWE PLANOWANIE PODEJŚCIA

Twoje plany muszą zawierać harmonogramy dla wszystkich operacji i zasobów, które są wykonalne, racjonalnie wydajne, mieszczą się w granicach - i obejmują szereg komplikujących czynników, takich jak cele, wydajność, harmonogram, koszt, jakość, popyt, szczegóły operacji, materiały, zasoby ludzkie, marketing i tak dalej. Planowanie to skomplikowana praca, ale istnieje standardowe podejście ogólne z następującymi sześcioma krokami:

1. Spójrz na prognozowany popyt i znajdź potrzebne zasoby.
2. Znajdź aktualnie dostępne zasoby.
3. Zidentyfikuj rozbieżności między potrzebnymi i dostępnymi zasobami.
4. Wygeneruj alternatywne plany przewyżnienia wszelkich niezgodności.
5. Porównaj te alternatywne plany i wybierz najlepszy.
6. Wdróż najlepszy plan, a następnie monitoruj i kontroluj jego postępy.

Takie podejście jest czasami nazywane „planowaniem zapotrzebowania na zasoby”. Niestety, wykonanie kroków w tej prostej kolejności zwykle nie działa. Istnieje ogromna liczba możliwych planów, które możesz znaleźć w kroku 4 i nie możesz ich wszystkich opisać, nie mówiąc już o porównaniu szczegółów. Bardziej realistyczny pogląd na planowanie zastępuje pojedynczy przebieg podejściem interaktywnym. W tym celu opracowujesz plan i widzisz, jak blisko osiągnięcia Twoich celów; jeśli plan działa źle, modyfikujesz go i szukasz ulepszeń. W efekcie powtarzasz kroki 4 i 5 w procedurze planowania, aż uzyskasz zadowalający wynik. Zauważ, że znajdziesz rozsądny plan, który zaspokoi Twoje potrzeby, a nie jakiś „optymalny” plan, który jest najlepszy z dostępnych. To akceptuje fakt, że rzadko istnieje coś takiego jak jedno optymalne rozwiązanie, a gdyby tak było, nie byłbyś w stanie go znaleźć.

W skrócie

Planowanie jest zwykle procedurą iteracyjną, mającą na celu znalezienie rozsądnego planu, który spełni Twoje wymagania.

SPOSÓB 82 : PROJEKTOWANIE PLANY WYDAJNOŚCI

Wydajność procesu to maksymalna ilość produktu, jaką może wytworzyć w określonym czasie. Jeśli biuro informacji zajmuje 5 minut na obsługę klienta, to ma przepustowość 12 klientów na godzinę. Wydajność mierzy tempo produkcji i zawsze powinna odnosić się do odpowiedniego okresu. Czasem pojemność operacji wydaje się oczywista – liczba miejsc na sali czy łóżek w szpitalu. Innym razem pojemność nie jest tak jasna. Jak na przykład znaleźć pojemność supermarketu, uniwersytetu lub banku? W praktyce można je znaleźć w drodze dyskusji i porozumienia, a nie kalkulacji – tak więc maksymalna wielkość klasy w szkole St Hilary's to uzgodniona liczba uczniów, a nie limit ustalony przez budynek. Planowanie pojemności zaczyna się od prognozy długoterminowego zapotrzebowania. W zasadzie wszystko, co musisz zrobić, to zbudować wystarczającą pojemność, aby sprostać temu zapotrzebowaniu. Rzecz jasna rzadko bywa tak prosta. Zwiększenie przepustowości poprzez budowę większej liczby obiektów lub zatrudnienie większej liczby osób może być kosztowne. Możesz więc użyć ogólnej procedury opisanej w Sposobie 81, aby dopasować dostępną zdolność do prognozowanego zapotrzebowania. Niestety, pojemność procesu zmienia się w czasie, w zależności od tego, jak ciężko pracują ludzie, choroby, liczba przerw, wymagana jakość, wydajność sprzętu, presja wywierana przez menedżerów, efekty krzywej uczenia się i szeroki wachlarz innych czynników. Jednocześnie różne

mieszanki produktów wykorzystują różne ilości zasobów, przez co nie można wykorzystać całej dostępnej pojemności. Produkt może wykorzystać całą dostępną podaż jednego zasobu, ale pozostawić wszystkie inne zasoby z wolną mocą. W pełni wykorzystany zasób tworzy wąskie gardło, które ogranicza wydajność całego procesu. Restauracja Jameson może ugotować 200 posiłków wieczorem, ale może pomieścić tylko 100 osób, więc wąskim gardłem, które ogranicza pojemność, są miejsca siedzące. Mogą zwiększyć pojemność tylko poprzez dodanie większej liczby miejsc - ulepszenie kuchni nie ma żadnego wpływu na pojemność. Wydaje się to oczywiste, ale istnieją niezliczone przykłady organizacji, które nie rozpoznają swoich prawdziwych ograniczeń. Kiedyś odwiedziłem fabrykę dzianin, gdzie sprzedaż swetrów była raczej rozczarowująca. Zrekrutowali nowego menedżera ds. marketingu, który zbudował energiczny i entuzjastyczny zespół marketingowy - ale bez powodzenia. Niestety nikt nie zdawał sobie sprawy, że nowo zredukowany dział produkcyjny pracuje pełną parą. Aby zwiększyć sprzedaż, musieli zwiększyć moce produkcyjne, a nie bardziej się starać o sprzedaż. Zawsze musi istnieć wąskie gardło, które ogranicza ogólną wydajność. W latach 70. istniała opowieść o różnicy między sklepami w ZSRR i Stanach Zjednoczonych: w ZSRR nie było nic do kupienia oprócz wielu ludzi do obsługi; w Stanach było dużo do kupienia, ale nikogo, kto by ci służył.

W skrócie

Planowanie wydajności dopasowuje maksymalną wielkość produkcji do długoterminowego zapotrzebowania.

SPOSÓB 83 : ZEZWALAĆ NA KRÓTKOTERMINOWE REGULACJA WYDAJNOŚCI

Planowanie wydajności jest w dużej mierze funkcją strategiczną - przy czym wydajność zwykle zwiększa się poprzez budowę kolejnego obiektu. Ale niektóre aspekty planowania wydajności są krótkoterminowe i możesz wynająć dodatkową przestrzeń lub pracować w godzinach nadliczbowych przez jakiś czas. Tak więc celem planowania wydajności jest upewnienie się, że wydajność odpowiada prognozowanemu popytowi w długim okresie, z krótkoterminowymi korektami, aby uwzględnić różnice. Istnieją dwa sposoby korygowania krótkoterminowych niedopasowań między podażą a popytem. Po pierwsze, zarządzanie popytem, które dostosowuje popyt do dostępnej przepustowości. Wiele organizacji dostosowuje popyt, po prostu zmieniając ceny - ale ceny muszą być wystarczająco wysokie, aby pokryć wszystkie koszty, wystarczająco niskie, aby być konkurencyjnym i nie zmieniać się tak często, że klienci są zdezorientowani. Inne sposoby dostosowania popytu to:

- zmiana działań marketingowych;
- oferowanie zachęt, takich jak zniżki na rozmowy telefoniczne poza godzinami szczytu;
- zmiana powiązanych produktów, aby mogły zastąpić produkty, których brakuje;
- utrzymywanie w magazynie jednostek zapasowych do późniejszego wykorzystania;
- zróżnicowanie czasu realizacji, skłanianie klientów do oczekiwania na brakujące produkty;
- za pomocą systemu rezerwacji lub umawiania się.

Jednym z niezwykłych efektów zarządzania popytem jest to, że organizacje mogą aktywnie zniechęcać klientów w okresach dużego popytu. Wydaje się to dziwne, ale w rzeczywistości jest dość powszechne. Profesjonalne instytucje stawiają bariery przed nowoprzybyłymi, którzy chcą się przyłączyć; drogie samochody mają długi czas dostawy; artyści wykonują odbitki w limitowanych edycjach; a perfumy mają bardzo wysokie ceny, aby zniechęcić do masowej sprzedaży. Po drugie, zarządzanie wydajnością dostosowuje wydajność do prognozowanego zapotrzebowania. Oczywistym sposobem na to jest

zmiana czasu pracy, wykorzystanie nadgodzin w celu zwiększenia wydajności lub skrócenie czasu w celu jej skrócenia. Inne sposoby dostosowania wydajności obejmują:

- zmiana całkowitej liczby przepracowanych godzin poprzez zmianę liczby zmian;
- planowanie wzorców pracy tak, aby liczba pracujących zmieniała się w zależności od zapotrzebowania;
- zatrudnianie pracowników w niepełnym wymiarze godzin w celu pokrycia szczytowego zapotrzebowania;
- korzystanie z zewnętrznych wykonawców lub wynajmowanie dodatkowej powierzchni;
- dostosowanie procesu, być może tworzenie większych partii w celu skrócenia czasu przygotowania;
- dostosowanie urządzeń i procesów do szybszej lub wolniejszej pracy;
- zmiana harmonogramu okresów konserwacji;
- zmuszanie klienta do wykonania jakiejś pracy, np. korzystania z automatycznych bankomatów w bankach lub pakowania własnych toreb w supermarketach.

W skrócie

Możesz wprowadzać krótkoterminowe korekty wydajności poprzez zarządzanie popytem lub wydajnością

SPOSÓB 84 : PROJEKTOWANIE PLANÓW TAKTYCZNYCH

Istnieją dwa rodzaje planu taktycznego. Zagregowane plany opisują produkcję rodzin produktów, zazwyczaj w ciągu najbliższych kilku miesięcy. Na przykład producent dzianin wykonuje różne fasony, kolory i rozmiary swetrów i spódnic, ale plan zbiorczy pokazuje tylko całkowitą miesięczną produkcję swetrów i całkowitą produkcję spódnic. Główny harmonogram produkcji „dezagreguje” plan zbiorczy i pokazuje liczbę poszczególnych produktów, które mają być wykonane, zazwyczaj w każdym tygodniu. Opisuje liczbę średnio czerwonych swetrów wykonanych w tygodniu 1, liczbę dużych niebieskich swetrów wykonanych w tygodniu 2 i tak dalej. Te dwa plany taktyczne odpowiadają na pytania takie jak:

- Ile jednostek każdego produktu należy wyprodukować w każdym okresie?
- Czy należy utrzymywać produkcję na stałym poziomie, czy zmieniać ją w celu zaspokojenia zmieniającego się zapotrzebowania?
- Czy w przypadku szczytowych wymagań należy korzystać z usług podwykonawców?
- Czy powinieneś ciągle zmieniać wielkość siły roboczej?
- Czy powinieneś zmienić ceny?
- Czy dopuszczalne są braki, być może z opóźnioną dostawą?
- Czy możesz wygładzić popyt?

Możesz użyć kilku podejść do projektowania planów taktycznych:

- Intuicyjne podejście. Plany taktyczne na następny okres będą zwykle podobne do tych z poprzedniego okresu, więc możesz skorzystać z pomocy doświadczonego planisty, aby przejrzeć ostatnie plany i je zaktualizować.
- Metody graficzne. Łatwiejsze może okazać się projektowanie planów za pomocą wykresów, więc możesz korzystać z wykresów podaży i popytu w czasie.
- Systemy eksperckie. Te wyspecjalizowane programy wykorzystują szereg reguł do powielania sposobu myślenia doświadczonego planisty.
- Obliczenia w arkuszu kalkulacyjnym. Może się okazać, że najłatwiej będzie porównać kilka alternatywnych planów za pomocą arkusza kalkulacyjnego.
- Symulacja. Wykorzystują one komputerowe modele operacji do śledzenia procesu przez pewien typowy okres i raportowania jego wyników.
- Modele matematyczne. Metody formalne - takie jak programowanie matematyczne - mogą dać lepsze rozwiązania niektórych problemów, ale zwykle ograniczają się do mniejszych, prostszych problemów.
- Specjalistyczne oprogramowanie. Dostępna jest szeroka gama oprogramowania do planowania, od prostych zasad planowania po skomplikowane systemy planowania zasobów przedsiębiorstwa. Większość dostawców, co zrozumiałe, niechętnie omawia szczegóły swoich modeli.

W skrócie

Zagregowane plany pokazują produkcję średnioterminową dla rodzin produktów. Harmonogramy produkcji „dezagregują” plany zbiorcze, aby podać harmonogram produkcji każdego produktu.

SPOSÓB 85 : PROJEKTOWANIE HARMONOGRAMÓW KRÓTKOTERMINOWYCH

Możesz użyć głównego harmonogramu produkcji, aby zaprojektować harmonogramy dla każdej części procesu. Rezultatem jest harmonogram dla każdego zasobu, w tym miejsc pracy, sprzętu, ludzi, materiałów i zakupów. Niestety, te problemy z planowaniem są bardzo trudne do rozwiązania. Najprostszy ma zestaw zadań oczekujących na przetworzenie maszyny (używając terminów "prace" i "maszyny" tylko dla wygody, ponieważ możesz spotkać się z tym problemem w wielu różnych okolicznościach). Chcesz rozmieścić zadania na maszynach tak, aby praca była wykonywana jak najefektywniej - być może minimalizując czas oczekiwania, minimalizując całkowity czas przetwarzania lub osiągając jakiś inny cel. Wydaje się to łatwym problemem, ale – podobnie jak inne rodzaje planowania - jest notorycznie trudne w praktyce ze względu na dużą liczbę zmiennych. Należą do nich zazwyczaj:

- schematy napływów do pracy;
- ilość i rodzaj używanego sprzętu;
- liczba i umiejętności operatorów;
- schematy przepływu pracy przez sprzęt;
- priorytet miejsc pracy;
- zakłócenia spowodowane zmianami klientów, awariami itp.;
- metody oceny harmonogramów;

- cele planistów.

Ludzie włożyli wiele wysiłku w metody, które gwarantują dobre rozwiązania problemów związanych z planowaniem, ale są one na ogół tak skomplikowane, że nie można ich użyć do prawdziwych problemów. Najskuteczniejszym sposobem planowania jest często stosowanie prostych reguł, które dają rozsądne wyniki. Istnieją setki tych zasad dla różnych celów, takich jak:

- „kto pierwszy, ten lepszy” - jest to najczęstsza zasada planowania, którą można spotkać w supermarketach, na rondach i w wielu innych operacjach. Jest to sprawiedliwe, ale ma tę wadę, że odkłada pilne zadania za mniej ważne.
- Najpierw najpilniejsza praca - co można zobaczyć na oddziałach ratunkowych w szpitalach, gdzie w pierwszej kolejności leczą się pacjentów z najpoważniejszymi potrzebami. Daje to wyższy priorytet ważniejszym zadaniom, ale zadania o niskim priorytecie mogą utknąć na końcu bardzo długiej kolejki.
- Najpierw najkrótsza praca - co minimalizuje średni czas spędzony w procesie. Proste zasady planowania mogą dać dobre wyniki, ale możesz potrzebować bardziej wyrafinowanych metod. Zazwyczaj łączą one hierarchię zasad z bardziej formalnymi analizami i symulacjami. Amerykańskie miasto słynęło z zasad planowania tras pługów śnieżnych - najpierw najbardziej ruchliwe drogi, potem drogi ze stromymi wzgórzami i tak dalej. Ciekawym faktem w ich regulaminie było uznanie, że radni miejscy kontrolowali budżet pługów i najgłośniej narzekali na nieoczyszczonych drogach. Tak więc pierwszą zasadą dla pługów było „oczyszczenie dróg między domami radnych a ich biurami”.

W skrócie

Musisz zaprojektować harmonogramy krótkoterminowe, aby podać szczegółowe harmonogramy dla wszystkich zasobów wykorzystywanych w procesie.

SPOSÓB 86 : STOSUJ ZOPTYMALIZOWANĄ TECHNOLOGIĘ PRODUKCJI (OPT)

Jednym z podejść do planowania, któremu producenci poświęcili wiele uwagi, jest „zoptymalizowana technologia produkcji” (OPT), która opiera się na „teorii ograniczeń” opracowanej przez Goldratta. Wiele osób kwestionowało, czy uwaga ta wynika z doskonałości metody, czyli zdolności marketingowych jej projektantów. Metoda ta poszukuje sposobów usunięcia wąskich gardeł w procesie. Kiedy usuniesz jedno wąskie gardło, tworzysz drugie, więc to nieustannie poszukuje sposobów na poprawę bieżącej operacji ograniczania. OPT jest zastrzeżonym pakietem oprogramowania i dokładne szczegóły nie są publikowane. Ale opiera się na serii znanych zasad:

- Zrównoważyć przepływ przez proces, a nie wydajność - aby nie trzeba było zajmować wszystkich zasobów.
- Wykorzystanie operacji, które nie są wąskimi gardłami, nie jest ustalane przez jego własne możliwości, ale przez jakąś inną operację w procesie.
- Aktywacja zasobu (co oznacza wykonanie pracy, która jest naprawdę potrzebna) to nie to samo, co korzystanie z zasobu (co może obejmować pracę, która nie jest naprawdę potrzebna w określonym czasie).
- Godzinę straconą na wąskim gardle nie można odzyskać i jest to godzina stracona na cały proces.
- Oszczędność godziny na operacji, która nie jest wąskim gardłem, nie daje żadnych korzyści.
- Wąskie gardła kontrolują zarówno przepustowość procesu, jak i zapasy pracy w toku.

- Wielkość partii transferowej (liczba jednostek przesuniętych razem pomiędzy operacjami) nie powinna być równa wielkości partii technologicznej (całkowita liczba jednostek wykonanych w serii produkcyjnej).
- Wielkość partii technologicznej powinna być zmienna, a nie stała.
- Harmonogramy powinny być projektowane z uwzględnieniem ograniczeń jednocześnie, a nie sekwencyjnie.
- Czasy realizacji są ustalane przez proces i nie mogą być z góry określone.
- Suma optymów lokalnych nie jest równa optimum całości.

W skrócie

Możesz uzyskać lepsze wyniki, stosując bardziej skomplikowane podejście do planowania, takie jak zastrzeżone oprogramowanie OPT.

SPOSÓB 87 : KONTROLA ROZKŁADÓW

Po zaprojektowaniu harmonogramów krótkoterminowych musisz kontrolować operacje, aby upewnić się, że faktycznie trzymają się tych harmonogramów. Autokary National Express podają kierowcom rozkłady jazdy na każdą podróż, podając ich przystanki, liczbę osób do odebrania oraz dokładne godziny przyjazdu i odjazdu. Rozkłady te są dobrze przetestowane i kontrolowane, więc autobusy zazwyczaj ściśle się do nich trzymają. W przypadku niektórych innych usług harmonogramy nie są kontrolowane tak dokładnie, a harmonogramy mogą być mniej wiarygodne. Wszystkie twoje harmonogramy wymagają pewnego sposobu monitorowania operacji, aby:

- upewnić się, że harmonogramy są opracowane na czas, są dokładne i aktualne;
- monitorować zadania, aby upewnić się, że każda z nich jest faktycznie wykonywana zgodnie z harmonogramem;
- sprawdzić, czy w razie potrzeby dostępne są materiały, sprzęt, operatorzy i inne zasoby;
- sprawdzać postępy, gdy zadania przechodzą przez proces;
- zgłaszać rozbieżności między planami a rzeczywistymi wynikami;
- ostrzegać o problemach z postępami, terminami dostaw lub dostępnymi zasobami;
- pozwalają dostosować harmonogramy w celu przewyższenia wszelkich problemów;
- umożliwienie całkowitego przełożenia operacji w przypadku poważnych zakłóceń;
- przydzielać zlecenia do konkretnych zamówień i ustalać terminy dostaw;
- przekazywać informacje zwrotne na temat czasów, wydajności, produktywności, wykorzystania i innych miar wydajności.

Niektóre systemy sterowania są bardzo proste - i nie musisz być "freakiem kontroli", aby uzyskać dobre wyniki. Możesz minąć kogoś w korytarzu i zapytać, czy skończył pisać raport - jeśli odpowiedź brzmi „tak”, proces oczywiście przebiega sprawnie. Inne systemy sterowania mogą być niezwykle skomplikowane. Na przykład kontrolerzy ruchu powietrznego wykorzystują wyrafinowaną komunikację do kontrolowania przepływu samolotów wokół lotnisk, a istnieje wiele równoważnych systemów do kontrolowania przepływu produktów wokół procesów.

W skrócie

Kiedy harmonogramy są wdrażane, potrzebny jest system kontroli do monitorowania postępów.

SPOSÓB 88 : UŻYWAJ OPERACJI JIT (JIT)

Just-in-time (JIT) organizuje wszystkie operacje tak, aby odbywały się dokładnie tak, jak są potrzebne. Jeśli materiały są potrzebne do produkcji, nie kupujesz ich z wyprzedzeniem i przechowujesz je w magazynie, ale dostarczasz je bezpośrednio do procesu, tak jak są potrzebne. Możesz sobie to wyobrazić w linii montażowej auta : tak jak podwozie przesuwa się w dół linii do stanowiska pracy, silnik dociera do tego samego punktu i jest montowany; gdy nadwozie samochodu dociera do innego stanowiska pracy, cztery drzwi również przybywają i są dodawane. Na całej linii materiały docierają dokładnie wtedy, gdy są potrzebne, a samochód jest montowany w jednym, płynnym procesie. Ponieważ materiały docierają dokładnie wtedy, gdy są potrzebne, eliminujesz zapasy pracy w toku. Ale JIT to znacznie więcej niż system kontroli zapasów. Wprowadza zmianę w sposobie patrzenia na operacje, często określane jako „sposób wymuszonego rozwiązywania problemów”. Wynika to z jego stosunku do akcji:

1. Zapasy są utrzymywane w celu pokrycia krótkoterminowych wahań i niepewności podaży i popytu.
2. JIT zakłada, że te zapasy nie mają żadnego pożytecznego celu - tylko istnieją, ponieważ słaba koordynacja nie dopasowuje podaży materiałów do popytu.
3. Dopóki są zapasy, menedżerowie nie będą próbować poprawiać swojej koordynacji.
4. Tak więc operacje będą nadal źle zarządzane, a problemy będą po prostu ukryte przez zapasy.
5. Lepiej byłoby znaleźć przyczyny tych problemów, a następnie podjąć wszelkie niezbędne działania, aby je przezwyciężyć.

Takie podejście sprawia, że myślisz inaczej o problemach. Zamiast ignorować rzeczy, które idą źle, JIT zmusza Cię do uznania problemów i znalezienia rozwiązania. Unika jednego z praw Murphy'ego, które mówi, że „wszystko, co zostanie pozostawione w spokoju, pogorszy się ze złego w gorsze”. Części procesu, na które ma wpływ to myślenie, obejmują:

- Jakość. JIT potrzebuje materiałów o doskonałej jakości, więc musi zawierać.
- Dostawcy. JIT polega całkowicie na swoich dostawcach, więc nie może pozwolić na jakiegokolwiek tarcia. Postrzega klientów i dostawców jako partnerów, których wspólnym celem jest wzajemne korzystne porozumienie handlowe.
- Niezawodność. JIT nie może działać, jeśli sprzęt się zepsuje, więc zmusza Cię do rozwiązywania wszelkich problemów z niezawodnością.
- Pracowników. JIT uznaje, że wszyscy pracownicy powinni być zaniepokojeni i nagradzani za sukces swojej organizacji.
- Obowiązki. JIT potrzebuje ludzi, którzy są wystarczająco elastyczni, aby wykonywać różne prace, dostosowywać się do nowych praktyk oraz posiadać odpowiednie umiejętności i wiedzę.
- Proste operacje. JIT zawsze kładzie nacisk na prostotę - zastępując skomplikowany sprzęt prostszymi elementami, przesuując decyzje bliżej pracy, upraszczając projekty produktów i tak dalej.

W skrócie

Just-in-time organizuje operacje tak, aby odbywały się dokładnie tak, jak są potrzebne. Daje to sposób na rozwiązywanie problemów w Twojej organizacji.

SPOSÓB 89 : UŻYJ KANBANÓW

JIT dąży do prostoty, więc potrzebuje prostego sposobu kontrolowania procesu. Dają to „kanbany” - po japońsku karty. Kanban kontroluje operacje poprzez „przeciąganie” materiałów przez proces – w przeciwieństwie do tradycyjnych podejść, które „przepychają” materiał. Różnicę w tych podejściach można zobaczyć, przyglądając się przepływowi raportów przez Westshires Marketing. W ich oryginalnym systemie „push” każdy etap procesu miał swój własny harmonogram, który został zaprojektowany tak, aby spełnić główny harmonogram produkcji. Zazwyczaj harmonogram Jane mówił, że w poniedziałek rano musi przeanalizować 10 raportów. Wyjęła je ze swojej tacy, a kiedy skończyła, przekazała je do tacy Billa. Z harmonogramu Billa wynikało, że we wtorek rano musiał popracować nad 10 raportami. Każdy etap tego procesu skutecznie działał w izolacji. Jeśli Bill miał problem i był spóźniony, Jane nadal trzymała się swojego harmonogramu, a taca Billa była nagromadzona; jeśli Bill skończył wcześniej, nie miał nic do roboty i musiał czekać, aż Jane przekaże mu raporty. Westshires przeszło na alternatywny system „wyciągania”, który łączy ze sobą operacje. Wykorzystuje on kanban do wysyłania wiadomości wstecz w dół procesu z prośbą o dostarczenie materiałów. Kiedy Bill kończy pracę nad raportem, przekazuje go dalej i używa kanban, aby wysłać wiadomość z powrotem do Jane, że jest gotowy do następnego raportu. Jane przekazuje to dalej, więc kanban przeciąga pracę przez cały proces. Istnieje kilka sposobów korzystania z kanbanów, z których najprostszy to:

1. Cały materiał jest przechowywany i przemieszczany w standardowych pojemnikach. Kontener można przenosić tylko wtedy, gdy ma dołączoną kartę Kanban.
2. Gdy operacja wymaga większej ilości materiałów, kanban jest umieszczany na pustym pojemniku i jest przenoszony do poprzedniej operacji. Kanban jest następnie umieszczany na pełnym pojemniku, który jest zwracany do operacji.
3. Pusty pojemnik jest sygnałem do poprzedzającej operacji rozpoczęcia pracy na tym materiale i produkuje akurat tyle, aby ponownie napełnić pojemnik.

Daje to prosty, ale zwodniczo skuteczny sposób kontrolowania procesu.

W skrócie

Kanbany zapewniają prosty sposób kontrolowania przepływu materiałów w procesie, przeciągając je z jednej operacji do drugiej.

Zarządzaj łańcuchem dostaw

Twoja organizacja musi mieć sprawny przepływ materiałów, ludzi i informacji wspierających procesy. Jeśli jesteś producentem, sprowadzasz surowce, informacje i usługi - a następnie dostarczasz gotowe produkty do klientów; szpitale przenoszą pacjentów, materiały i inne usługi; BBC porusza aktorami, kamerami i scenografią. Logistyka to funkcja zarządzania odpowiedzialna za te ruchy. Produkt końcowy jednej organizacji staje się surowcem innej, więc Twój proces stanowi część całego łańcucha dostaw. Instytut Logistyki dostrzega to, definiując logistykę jako „związane z czasem pozycjonowanie zasobów lub strategiczne zarządzanie całym łańcuchem dostaw”. Podkreślają również koncentrację na klientach, mówiąc: „łańcuch dostaw to sekwencja zdarzeń mających na celu zadowolenie klienta”. Jak

większość grup interesu, Instytut lubi podkreślać swoją strategiczną rolę, ale w rzeczywistości obejmuje cały szereg decyzji, które są kluczowe dla sukcesu Twojej organizacji.

SPOSÓB 90 : SPOJRZEJ NA SWOJĄ LOGISTYKĘ

Logistyka odpowiada za przepływ wszystkich towarów, materiałów, osób i informacji w Twojej organizacji. Możesz użyć tej definicji, aby przyjąć bardzo szerokie spojrzenie i powiedzieć, że wszystkie operacje zależą od przepływu zasobów, więc logistyka dotyczy wszystkiego, od planowania produkcji po technologię informacyjną. Realistycznie rzecz biorąc, musimy przyjąć bardziej ograniczony pogląd, jak James Cooper, który mówi: „Logistyka to strategiczne zarządzanie ruchem, przechowywaniem i informacjami dotyczącymi materiałów, części i wyrobów gotowych w łańcuchach dostaw, poprzez etapy zaopatrzenia, -postęp i dystrybucja końcowa”. Sugeruje to, że do kluczowych funkcji logistyki należą:

- zaopatrzenie lub skup – który odpowiada za pozyskiwanie surowców;
- ruch i transport – dostarczanie surowców do Twojej organizacji;
- odbiór – rozładunek samochodów dostawczych, inspekcja towarów, aktualizacja ewidencji stanów magazynowych itp.;
- magazynowanie lub magazyny – przechowywanie materiałów do czasu ich wykorzystania;
- inwentaryzacja – administrowanie uzupełnianiem zapasów;
- przenoszenie materiałów – przemieszczanie materiałów zgodnie z potrzebami w trakcie procesu;
- wysyłka – przyjmowanie gotowych produktów, sprawdzanie ich i przygotowywanie do dostawy;
- dystrybucja – organizowanie transportu i dostarczanie gotowych produktów do klientów;
- lokalizacja – decydowanie, ile obiektów wybudować i gdzie powinny być;
- komunikacja – zarządzanie przepływem informacji i prowadzenie wszystkich ewidencji dla logistyki.

Funkcje te – jakkolwiek są zorganizowane – są ważne dla każdej organizacji, ponieważ:

- są niezbędne;
- są drogie i bezpośrednio wpływają na rentowność;
- zapewniają główny łącznik pomiędzy organizacją, jej klientami i dostawcami;
- wpływają na czas realizacji i poziom usług;
- może dać przewagę konkurencyjną;
- wystawiać na ekspozycję publiczną ciężarówkami i innymi obiektami;
- może być ryzykowne, ze względów bezpieczeństwa;
- pomóc określić ogólny kształt organizacji;
- może zabronić niektórych operacji – takich jak przenoszenie nadmiernych ładunków;
- może zachęcić do rozwoju innych organizacji.

Niestety, logistyka jest tak dobrze zintegrowana z innymi funkcjami, że organizacje dopiero niedawno zdały sobie sprawę, jak jest ona kosztowna, i poświęcają więcej uwagi zarządzaniu nią.

W skrócie

Logistyka jest istotną częścią każdego procesu i wymaga starannego planowania.

SPOSÓB 91 : ZINTEGRUJ SWÓJ ŁAŃCUCH DOSTAW

Logistyka odpowiada za przepływ wszystkich materiałów przez Twoją organizację, ale prawdopodobnie jest ona podzielona na kilka części. Zazwyczaj „zakupy” organizują pozyskiwanie materiałów, „zarządzanie materiałami” fizycznie przenosi je do organizacji, „magazynowanie” dba o zapasy materiałów, „dystrybucja” przenosi gotowe produkty do klientów i tak dalej. Dzielenie logistyki w ten sposób tworzy sztuczne granice, które zakłócają płynny przepływ. Każda część dba o własną część przepływu, ale nikt nie widzi całościowego obrazu. Zakupy mogą obniżyć koszty poprzez składanie dużych zamówień w celu uzyskania rabatów ilościowych – ale wyższe stany magazynowe zwiększają koszty magazynowania. Magazynowanie może szukać korzyści skali poprzez centralizację zapasów, ale to zwiększa koszty transportu. Sposobem na przewyższenie takich krótkowzrocznych decyzji jest posiadanie jednej zintegrowanej funkcji logistycznej. Zintegrowana logistyka przenosi zasoby do, przez i z organizacji tak skutecznie i wydajnie, jak to tylko możliwe. Prawdopodobnie słyszałeś, jak ludzie opisują to jako „dostarczenie odpowiedniej ilości, właściwych materiałów, we właściwe miejsce, we właściwym czasie, z właściwego źródła, o odpowiedniej jakości, we właściwej cenie”. Mówiąc bardziej konkretnie, logistyka ma na celu:

- zaprojektować skuteczny i wydajny łańcuch dostaw;
- znaleźć najlepsze lokalizacje i możliwości dla obiektów;
- formułować strategię przemieszczania wszystkich zasobów potrzebnych do zaspokojenia potrzeb klientów;
- zarządzać wydajnym przepływem materiałów do, przez i z procesu;
- pozyskiwać odpowiednie materiały od sprawdzonych dostawców;
- organizować sprawną obsługę prac w toku;
- znaleźć najlepszy sposób dostawy do klientów;
- uzyskać niskie koszty magazynowania i wysoką rotację zapasów;
- utrzymywać dobre relacje z dostawcami, klientami i innymi zainteresowanymi stronami;
- przetwarzać powiązane informacje dokładnie i skutecznie.

W skrócie

Logistyka jest najbardziej wydajna, gdy jest zorganizowana jako jedna zintegrowana funkcja.

SPOSÓB 92 : WYKORZYSTAJ EFEKTYWNĄ REAKCJĘ KLIENTA (ECR)

W Sposobie 89 widzieliśmy, jak kanban „przeciąga” materiały przez proces, dzięki czemu wszystko dociera na czas. Efektywna reakcja klienta (ECR) rozszerza tę ideę na cały łańcuch dostaw. W tradycyjnym łańcuchu dostaw detaliści okresowo sprawdzają swoje zapasy i odsyłają zamówienia do hurtowni. Ale dzięki ECR - co jest czasami nazywane "szybką reakcją", "kompresją czasu" lub "odchudzoną produkcją" - komputery sprzedawców detalicznych są bezpośrednio połączone z hurtowniami. Kiedy klient coś kupuje – powiedzmy parę dzinsów - od sprzedawcy detalicznego, hurtownik automatycznie otrzymuje wiadomość i wysyła uzupełnienie. Gdy zaczniesz ściągać materiały przez łańcuch dostaw, możesz się cofać. Łącząc komputery hurtowników z producentami, możesz

odesłać wiadomość, że czas zrobić kolejną parę dzinsów. Następnie możesz połączyć się z dostawcami, aby wysłać materiały potrzebne do dzinsów i tak dalej. Rezultatem jest zintegrowany łańcuch dostaw, w którym zakup klienta wysyła wiadomość z powrotem do oryginalnych źródeł. Podejście ECR łączy kilka trendów, w tym operacje just-in-time, partnerstwo między klientami i dostawcami, re-engineering, wykorzystanie technologii, koncentrację na klientach i integrację łańcucha dostaw. ECR zapewnia korzyści płynące z JIT w całym łańcuchu dostaw. W tradycyjnym łańcuchu dostaw „push” towary spędzają co najmniej 95 procent swojego czasu na czynnościach, które nie dodają wartości – jak siedzenie w magazynie w oczekiwaniu na przybycie zamówienia. ECR ma na celu wyeliminowanie tych zmarnowanych działań i skoncentrowanie się na 5 procentach operacji, które dodają wartości. Jego główne zalety to:

- krótsze czasy realizacji;
- bezpośrednie powiązanie podaży z popytem;
- mniej zmian zamówień;
- mniej błędów w zamówieniach - gdy np. popyt odbiega od prognoz;
- mniejsze zapasy w łańcuchu dostaw;
- krótsze czasy cyklu i zwiększona wydajność;
- szybszy przepływ gotówki.

W skrócie

Skuteczna reakcja klientów wprowadza idee just-in-time do łańcucha dostaw.

SPOSÓB 93 : POMYŚL O LOKALIZACJI

Lord Sieff z Marks and Spencer podobno powiedział: „Trzy najważniejsze rzeczy dla sukcesu firmy to lokalizacja, lokalizacja i lokalizacja”. Klub nocny nie odniesie sukcesu w obszarze, w którym większość ludzi jest na emeryturze; jeśli twoje główne rynki znajdują się w Europie Zachodniej, nierozsądnie byłoby budować obiekty poza Unią Europejską; galerie sztuki przyciągają większość odwiedzających w centrum miasta. Decyzje o lokalizacji mogą mieć wpływ na Twoją organizację przez wiele lat. Jeśli otworzysz biuro w niewłaściwym miejscu, może się okazać, że siła robocza jest niewykwalifikowana, wydajność niska, jakość produktów jest zmienna, a koszty zaskakująco wysokie. Ale raz otwierasz, bardzo trudno jest ją zamknąć i przenieść. Korzenie kusiły, by budować samochody poza Glasgow w latach 50, ale fabryka znajdowała się w złym miejscu i nigdy nie odniosła sukcesu. Mimo wydania fortuny na jej utrzymanie, fabryka została ostatecznie przejęta przez Chryslera, następnie Peugeot, a następnie zlikwidowana. Możesz spojrzeć na nowe lokalizacje, ponieważ zakończyła się dzierżawa istniejących lokali, rozszerzasz się na nowe obszary geograficzne, swoich klientów lub dostawców s się zmieniły, nastąpiły poważne zmiany w twoich operacjach, zmieniła się sieć transportowa i tak dalej. Ale są alternatywy dla znalezienia nowych lokalizacji. Jeśli na przykład chcesz sprzedać towary na nowym rynku, możesz to zrobić na pięć sposobów:

- Licencjonowanie/franczyza: w zamian za udział w zyskach pozwalasz lokalnym firmom wytwarzać i dystrybuować Twoje produkty.
- Eksport: wytwarzasz produkt w istniejących zakładach i sprzedajesz go dystrybutorowi na nowym rynku.

- Lokalne magazynowanie i sprzedaż: wytwarzasz produkt w swoich istniejących zakładach i tworzysz sieć dystrybucji na nowym rynku.
- Lokalny montaż/wykańczanie: większość produktu wytwarzasz w istniejących zakładach, ale otwierasz ograniczone zakłady na nowym rynku, aby wykończyć produkt.
- Pełna lokalna produkcja: otwierasz kompletne zakłady na nowym rynku.

Lokalne obiekty mogą zapewnić większą kontrolę nad produktami, wyższe zyski, unikanie ceł i kontyngentów importowych, łatwiejszy transport, niższe koszty i bliższe kontakty z lokalnymi klientami. Ale musisz je zrównoważyć z bardziej złożonymi i niepewnymi operacjami.

W skrócie

Decyzje lokalizacyjne mają długofalowy wpływ na sukces Twojej organizacji.

DROGA 94 : PRACA W NAJLEPSZYM REGIONIE GEOGRAFICZNYM

Szukając nowych obiektów, musisz podjąć szereg decyzji co do lokalizacji. Zaczynają się one od szerokiego spojrzenia na atrakcje różnych krajów lub regionów geograficznych. Następnie bierzesz pod uwagę najlepsze obszary w tym regionie, następnie alternatywne miasta w regionie, a następnie różne lokalizacje w preferowanych miastach. Zaczynając od początku tej listy, musisz zdecydować, który region lub kraju, w którym chcesz pracować. Zazwyczaj otwierasz nowe zakłady w kraju, w którym prognozy długoterminowe pokazują ciągły popyt na produkt – lub otwierasz zakłady w krajach, które mają niższe koszty operacyjne. Wiele firm otworzyło fabryki w Azji, Ameryce Południowej i Europie Wschodniej, aby skorzystać z niskich stawek płac. Ale jeśli pracujesz w miejscach oddalonych od klientów, masz oczywiście wyższe koszty transportu - i okazuje się, że niskie płace często łączą się z niską wydajnością. Koszty pracy stanowią bardzo małą część całkowitego kosztu wielu produktów, więc same niskie płace nie gwarantują niskich kosztów. Wybierając najlepszy kraj do pracy, należy wziąć pod uwagę wiele czynników, w tym:

- Twoja organizacja: struktura, elastyczność, doświadczenie w operacjach międzynarodowych;
- klienci: liczba, lokalizacja i prawdopodobne wymagania;
- istniejące operacje: jak nowe operacje pasowałyby do istniejących operacji;
- dostawcy: w jaki sposób materiały zostałyby przeniesione do iz nowej lokalizacji;
- lokalizacje innych organizacji: konkurenci, powiązane towary i usługi;
- infrastruktura: dostępność, jakość i koszt transportu, usług itp.;
- koszty: koszty operacyjne, płace, koszty transportu, energia, podatki, koszty ukryte;
- klimat gospodarczy: kursy i regulacje walutowe, dotacje rozwojowe, inflacja, tempo wzrostu, produktywność;
- klimat społeczny: język, kultura, dostępność i umiejętności siły roboczej, stosunek do Twojej organizacji;
- klimat polityczny: stabilność, stosunki międzynarodowe, system prawny.

Świat jest wielkim miejscem i jeśli chcesz się rozwijać, musisz wyjść i znaleźć rynki, gdzie tylko możesz. Jak zasugerował Dryden, „rozejrzyj się po świecie nadającym się do zamieszkania”, zamiast odchodzić na emeryturę jak Coriolanus Szekspira, którego „natura jest zbyt szlachetna dla świata”.

W skrócie

Seria decyzji dotyczących najlepszej lokalizacji dla Twoich obiektów rozpoczyna się od znalezienia najlepszego kraju lub regionów geograficznych.

SPOSÓB 95 : WYBIERZ NAJLEPSZĄ DOSTĘPNĄ STRONĘ

Po wybraniu najlepszego kraju lub regionu geograficznego musisz podjąć szczegółowe decyzje dotyczące obszarów, miast, miast i poszczególnych miejsc. Idealnie byłoby znaleźć witrynę, która jest blisko zarówno dostawców, jak i klientów. Niestety rzadko jest to możliwe, ponieważ dostawcy dążą do korzyści skali wynikających z centralizacji, podczas gdy klienci są rozproszeni na dużym obszarze. Ponieważ nie możesz znaleźć lokalizacji, która jest blisko obu, musisz iść na kompromis. W zależności od typu organizacji może to przybliżyć Cię do klientów (jeśli prowadzisz sklep, bank lub inną usługę) lub dostawców (jeśli prowadzisz fabrykę lub zakład produkcyjny). Jeśli naprawdę nie wiesz, jak wybrać lokalizację, zawsze możesz skopiować inne organizacje. Dowiedz się, gdzie pracują odnoszący sukcesy konkurenci i otwórz się w pobliżu. Dlatego banki skupiają się w jednym obszarze, salony samochodowe w innym, galerie sztuki w innym i tak dalej. Niestety, to nie zawsze zadziała, ponieważ istnieją sprzeczne rady. Nie otwieraj tam, gdzie konkurencja jest zbyt silna, ale szukaj obszarów, w których nikt nie dostarcza ekwiwalentnych produktów. Wybór zależy od Twoich działań i celów. Aby być bardziej pozytywnym, możesz użyć dwóch podejść do znalezienia najlepszej strony: po pierwsze, podejście nieskończonego zestawu - które przygląda się rozmieszczeniu geograficznemu klientów i dostawców i określa, gdzie byłaby najlepsza strona, gdyby nie było ograniczeń dostępności. Modele te zazwyczaj szukają „środka ciężkości” popytu. Po drugie, możliwe do zrealizowania podejście, które porównuje liczbę faktycznie dostępnych witryn. Dwa najczęstsze sposoby wykonania tego wykorzystują: 1) alternatywy kosztowe, aby znaleźć całkowite koszty działania w każdej lokalizacji; oraz 2) modele punktacji, które wymieniają czynniki, które są dla Ciebie najważniejsze, i dają każdemu punktację, przy czym najlepsza witryna ma najwyższy ogólny wynik. Te różne podejścia można połączyć w ogólną procedurę wyszukiwania najlepszej lokalizacji, która składa się z następujących kroków:

1. Określ region, w którym chcesz pracować.
2. W obrębie tego regionu zastosuj metodę nieskończonego zestawu, aby znaleźć teoretyczną lokalizację swoich obiektów.
3. Wyszukaj w pobliżu tej teoretycznej lokalizacji, aby znaleźć lokalizacje, które są faktycznie dostępne.
4. Użyj możliwego do wykonania zestawu podejścia, aby porównać te alternatywy.
5. Omów wszystkie dostępne informacje i podejmij ostateczną decyzję.

W skrócie

Możesz skorzystać z kilku metod, aby znaleźć najlepszą witrynę dla swoich obiektów.

SPOSÓB 96 :KONTROLA POZIOMÓW ZAPASÓW

Zapasy to zapasy towarów i materiałów, które przechowujesz w magazynie, dopóki nie będą potrzebne. Ponieważ nieuchronnie istnieje pewne niedopasowanie między dostawą a użytkowaniem (nawet w systemach JIT) wszystkie organizacje posiadają pewnego rodzaju zapasy. Stacja benzynowa przechowuje benzynę, dopóki nie sprzeda jej klientom; restauracja przechowuje warzywa, dopóki nie zostaną przygotowane do posiłku; przechowujesz gotówkę w kieszeni, dopóki jej nie wydasz. Te zapasy mogą być bardzo drogie. W 1998 roku Zeneca miała obroty w wysokości 5,2 miliarda funtów, zysk operacyjny 1,1 miliarda funtów i akcje o wartości 728 milionów funtów. Utrzymywanie zapasów

kosztuje około 20 procent wartości (aby pokryć operacje magazynowe, zamrożony kapitał, pogorszenie, ubezpieczenie itp.), więc Zeneca może płacić ponad 150 milionów funtów rocznie po prostu za przechowywanie zapasów, dopóki nie będą potrzebne. Ale muszą to zrobić, aby:

- działać jako bufor między różnymi operacjami;
- pozwalać na zamówienia, które są większe niż oczekiwano lub w nieoczekiwanych momentach;
- pozwalają na dostawy opóźnione lub zbyt małe;
- skorzystać z rabatów cenowych przy dużych zamówieniach;
- kupować przedmioty, gdy cena jest niska i oczekuje się, że wzrośnie;
- kupować przedmioty, które wychodzą z produkcji lub są trudne do znalezienia;
- dokonywać pełnych ładunków i redukować koszty transportu;
- zapewniać ochronę w nagłych wypadkach.

Kontrola zapasów minimalizuje całkowite koszty zapasów, odpowiadając na trzy podstawowe pytania:

- Jakie artykuły powinieneś mieć na stanie? Nie należy przechowywać żadnego produktu w magazynie, chyba że korzyści przewyższają koszty.
- Ile każdego produktu należy zamówić? Jeśli składasz duże, rzadkie zamówienia, średni stan magazynowy jest wysoki, ale koszty składania i administrowania zamówieniami są niskie. Przy małych, częstych zamówieniach średni stan magazynowy jest niski, ale koszty składania i administrowania zamówieniami są wysokie.
- Kiedy należy złożyć zamówienie? Zależy to od zastosowanego systemu kontroli stanów magazynowych, rodzaju zapotrzebowania, wartości towaru, czasu realizacji zamówienia od złożenia zamówienia do stanu magazynowego, wiarygodności dostawcy i wielu innych czynników.

W skrócie

Posiadanie zapasów jest drogie i należy stosować zasady, które minimalizują związane z tym koszty.

SPOSÓB 97 : UŻYJ MODELI KONTROLI MAGAZYNÓW

Możesz pomyśleć, że minimalizacja kosztów zapasów jest tym samym, co minimalizowanie zapasów. Ale to nieprawda. Jeśli Centrum Ogrodnicze Wyvale w ogóle nie ma zapasów, z pewnością nie ma kosztów zapasów, ale także nie ma sprzedaży. W praktyce z zapasami wiążą się cztery koszty, a celem jest zminimalizowanie sumy tych czterech:

- Koszt jednostkowy: cena, jaką dostawca pobiera za jedną jednostkę towaru;
- Koszt ponownego zamówienia: koszt ponownego złożenia zamówienia na przedmiot;
- Koszt utrzymywania: koszt utrzymywania w magazynie jednej jednostki towaru przez jednostkowy okres czasu - np. koszt utrzymywania zapasowego silnika w magazynie przez rok;
- Koszt niedoboru: występuje, gdy artykuł jest potrzebny, ale nie można go dostarczyć z magazynu. W najprostszym przypadku detalista może stracić bezpośredni zysk ze sprzedaży, ale skutki niedoborów są zwykle znacznie bardziej rozpowszechnione.

Koszt posiadania rośnie wraz z ilością posiadanych zapasów, podczas gdy koszt niedoboru spada. Celem kontroli zapasów jest zrównoważenie konkurencyjnych kosztów i znalezienie zasad, które zapewniają najniższe koszty całkowite. Standardowa analiza tego pozwala znaleźć „ekonomiczną wielkość zamówienia”, która jest najlepszym rozmiarem dla stałej wielkości zamówienia. Daje to również poziom ponownego zamówienia, który jest najlepszym czasem na złożenie zamówienia. Może się więc okazać, że najlepszą polityką dla instalacji centralnego ogrzewania jest zamówienie ekonomicznej ilości 25 000 litrów oleju, gdy ilość w zbiorniku spadnie do poziomu ponownego zamówienia 2500 litrów. Wykonano ogromną pracę nad systemami kontroli zapasów i można znaleźć standardowe wyniki dla większości typowych problemów.

W skrócie

Istnieje wiele modeli, które pomogą Ci zminimalizować całkowity koszt utrzymywania zapasów.

SPOSÓB 98 : WYKORZYSTANIE PLANOWANIA WYMAGAŃ MATERIAŁOWYCH (MRP)

Czasami możesz znaleźć potrzebne materiały z głównego harmonogramu produkcji .Jeśli robisz rowery, a Twój główny harmonogram produkcji mówi, że w przyszłym tygodniu złożysz 100 rowerów, łatwo zauważyć, że na początku tygodnia potrzebujesz 200 kół i 100 siodeł. Możesz rozszerzyć to myślenie, biorąc pod uwagę komponenty potrzebne do produkcji kół i znajdując dokładnie, kiedy potrzebujesz szprych, obręczy i piast. Wtedy możesz zobaczyć, kiedy potrzebujesz materiałów do wykonania felg i tak dalej. Jest to podstawa planowania wymagań materiałowych (MRP). MRP „rozbija” główny harmonogram produkcji, aby znaleźć zapotrzebowanie na wszystkie materiały i planuje ich przybycie, gdy są potrzebne. Dopasowując podaż materiałów bezpośrednio do popytu, zmniejsza stany magazynowe. Przynosi również inne korzyści, takie jak:

- wyższe obroty magazynowe;
- lepsza obsługa klienta - bez opóźnień wynikających z braków materiałowych;
- bardziej niezawodne i szybsze terminy dostaw;
- większe wykorzystanie obiektów - materiały są zawsze dostępne w razie potrzeby;
- mniej czasu poświęcanego na realizację zamówień awaryjnych;
- zachęca do lepszego planowania;
- Harmonogramy MRP mogą być wykorzystywane do planowania krótkoterminowego;
- pokazuje priorytet operacji dostarczających materiały.

Niestety MRP ma też wady. Najbardziej oczywistą jest ogromna ilość informacji, których potrzebuje o harmonogramach produkcji, zestawieniach materiałów, bieżących stanach magazynowych, zaległych zamówieniach, terminach realizacji i innych informacjach o dostawcach. To, wraz z ilością manipulacji danymi, oznacza, że możesz używać MRP tylko wtedy, gdy wszystkie powiązane systemy są skomputeryzowane i zintegrowane. Inne wady MRP to:

- systemy mogą być bardzo złożone;
- zmniejsza elastyczność, ponieważ dostępne są tylko materiały do określonych planów produkcyjnych;
- zakłada, że czasy realizacji są stałe i niezależne od zamawianych ilości;
- materiały są faktycznie wykonane w innej kolejności niż określona w zestawieniu materiałów;

- stosowanie MRP do planowania produkcji części może dać słabe harmonogramy;
- może nie rozpoznać możliwości i innych ograniczeń;
- wdrożenie może być kosztowne i czasochłonne.

W skrócie

Planowanie zapotrzebowań materiałowych planuje dostawy materiałów poprzez rozłożenie głównego harmonogramu produkcji.

SPOSÓB 99 : UŻYJ ROZSZERZENIA DO MRP

Kiedy MRP stało się wykonalne w latach 70. wraz z pojawieniem się tanich komputerów, pierwszymi użytkownikami byli producenci. Jednak służby szybko przekonały się, że mogą zastosować to samo podejście do planowania zasobów. Obecnie szpitale używają MRP do planowania operacji chirurgicznych i upewniania się, że materiały i sprzęt są gotowe w razie potrzeby; restauracje używają go do planowania posiłków i sprzętu; uniwersytety używają go do planowania nauczycieli, sal lekcyjnych i laboratoriów. MRP okazał się tak skuteczny, że podstawowe podejście zostało rozszerzone na kilka sposobów. Pierwsze rozszerzenia dodały informację zwrotną. Następnie, jeśli proponowane plany łamałyby pewne ograniczenia, system MRP wykrył to i pozwolił na wcześniejsze przełożenie. Kolejnym ważnym rozszerzeniem MRP jest planowanie zasobów produkcyjnych (MRP II). Rozszerza to zakres operacji, które są planowane przez rozłożenie głównego harmonogramu produkcji. Oprócz materiałów, główny harmonogram produkcji może pokazywać ilość potrzebnego sprzętu w każdym okresie, a także liczbę osób i innych zasobów. Możesz również znaleźć ilość potrzebnego wsparcia logistycznego, marketingowego i finansowego. Ostatecznie można wykorzystać główny harmonogram produkcji do planowania większości zasobów wykorzystywanych w procesie. Taki jest cel MRP II. W praktyce MRP II jest bardzo trudne do pełnego wdrożenia. Skłoniło to wiele organizacji do pracy z częściowym MRP II, który łączy ze sobą części procesu i podaje harmonogramy dla niektórych zasobów. To oraz fakt, że MRP II odnosi się konkretnie do produkcji, skłoniło niektórych ludzi do nazywania swoich zintegrowanych systemów „planowaniem zasobów przedsiębiorstwa”.

W skrócie

Istnieje kilka rozszerzeń MRP, których można użyć do planowania większości operacji w procesie.

SPOSÓB 100 : ULEPSZENIE ZAMÓWIEŃ

Zaopatrzenie to pierwszy etap logistyki - rozpoczyna przepływ materiałów do Twojej organizacji. Zakupy ogólnie odnoszą się do faktycznego zakupu materiałów, podczas gdy zakupy mają szersze znaczenie i mogą obejmować zakupy, kontraktowanie, ekspedycję, przeładunek materiałów, transport, magazynowanie i odbieranie towarów od dostawców. Jego celem jest zapewnienie, że wszystkie zasoby potrzebne Twojej organizacji są dostępne we właściwym czasie. Niektóre bardziej szczegółowe cele to:

- ściśle współpracować z działami użytkowników i rozumieć ich potrzeby;
- kupować zasoby potrzebne do operacji;
- upewnić się, że mają one niezawodnie wysoką jakość;
- upewnij się, że dotrą we właściwym czasie;
- przyspieszyć dostawy w razie potrzeby;

- znaleźć wiarygodnych dostawców, ściśle z nimi współpracować i rozwijać dobre relacje;
- negocjować niskie ceny od dostawców;
- na bieżąco informować o wzrostach cen, niedoborach i innych problemach;
- utrzymywać niski poziom zapasów, kupując standardowe materiały itp.

Jeśli masz problemy z zaopatrzeniem, pojawią się one jako materiały niskiej jakości, spóźnione dostawy, niewłaściwe ilości, przerwane operacje, wysokie koszty i słaba obsługa klienta. Inną ważną kwestią jest to, że organizacje zazwyczaj wydają 60 procent swoich dochodów na zakupy, a niewielka obniżka ma znaczący wpływ na zyski. Załóżmy, że masz marżę zysku w wysokości 10 procent. Wówczas 1% obniżka kosztu zakupionych towarów może zwiększyć Twoje zyski o 6%. W ostatnich latach nastąpiła poważna zmiana roli zakupów. Kiedyś było to niewiele więcej niż praca urzędnicza, kupowanie materiałów na żądanie. Teraz jego znaczenie jest szerzej dostrzegane i stało się zawodem, w którym od menedżerów oczekuje się aktywnego udziału w planowaniu. General Motors wydaje ponad 50 miliardów dolarów rocznie na zakup materiałów, więc nie dziwi fakt, że zaangażowani są bardzo wyżsi menedżerowie

W skrócie

Zaopatrzenie jest pierwszym etapem Twojego łańcucha dostaw i zapewnia, że wszystkie materiały są dostępne w razie potrzeby.

SPOSÓB 101 : POPRAWA DYSTRYBUCJI

Dystrybucja fizyczna przenosi gotowe produkty z organizacji do klientów. Jeśli przewożysz towary, Twoja dystrybucja może opierać się na różnych poziomach centrów logistycznych, centrów dystrybucji i lokalnych magazynów. Te systemy dystrybucji stanowią pomost między producentami a detalistami. Przynoszą one kilka korzyści, m.in.:

- producenci mogą uzyskać korzyści skali;
- fabryki nie przechowują dużych zapasów wyrobów gotowych;
- hurtownicy przechowują zapasy od wielu dostawców, umożliwiając detalistom wybór towarów;
- hurtownicy znajdują się blisko detalistów i mają krótkie terminy realizacji;
- hurtownicy mogą składać duże zamówienia i obniżyć ceny jednostkowe;
- detaliści mogą mieć mniej zapasów, ponieważ hurtownicy oferują niezawodne terminy dostaw;
- koszty dystrybucji zredukowane są poprzez przenoszenie dużych zamówień z zakładów produkcyjnych do hurtowni.

Ten ogólny wzorzec dystrybucji jest również używany przez usługi. Na przykład linie lotnicze korzystają z głównych lotnisk przesiadkowych z usługami dowozowymi do regionalnych lotnisk, a następnie loty krótkodystansowe do lokalnych lotnisk; banki zbierają czeki w centralnych izbach rozliczeniowych przed odesłaniem ich do oddziałów i klientów. Niezależnie od produktu, musisz zaprojektować najlepszy sposób dostarczenia go do klientów. Mleczarnie mogą zużywać mniej pracowników, aby zanieść codzienną butelkę pod Twoje drzwi, ale nadal potrzebują wydajnego systemu dystrybucji, aby dostarczać mleko od krów do lodówek. Jak mówi Donald Trump: „Możesz wywołać ekscytację, możesz zrobić wspaniałą promocję i zdobyć wszelkiego rodzaju prasę, a także możesz wrzucić trochę hiperboli. Ale jeśli nie dostarczysz towarów, ludzie w końcu się połąpią”. Ważną rzeczą w dystrybucji jest to, że

stanowi ona ostateczny łącznik z Twoimi klientami. Możesz zrobić najwspanialsze produkty na świecie, ale jeśli zostaną dostarczone 10 minut po terminie, nie będziesz popularny. Musisz więc odpowiednio zaplanować dystrybucję. Zaczynij od przyjrzenia się liczbie, wielkości i lokalizacji magazynów. Następnie zastanów się nad wyborem transportu – czy najlepiej skorzystać z transportu drogowego, kolejowego, lotniczego, wodnego czy rurociągowego. Po podjęciu strategicznych decyzji nadszedł czas na decyzje niższego szczebla dotyczące floty pojazdów, tras, ilości powierzchni magazynowej, liczby osób itp. Pamiętaj, że dystrybucja to nie tylko kolejny wydatek, którego nie możesz uniknąć - to to kolejna szansa na zaimponowanie klientom.

W skrócie

Dystrybucja fizyczna przenosi produkty z procesu do klientów.