

"DOBRE PRAKTYKI"

**WZÓR DO NAŚLADOWANIA CZY IMPULS
DO INNOWACYJNOŚCI**

**JAK MIERZYĆ WYNIKI I WERYFIKOWAĆ
NASZĄ KONKURENCYJNOŚĆ**

„V FORUM PRAKTYKÓW LOGISTYKI”

WŁOCŁAWEK 27 MAJ 2010

Andrzej Zawistowski

„NAJLEPSZE PRAKTYKI”

- Wiele słyszymy o najlepszych praktykach w zarządzaniu łańcuchem dostaw
- Każdy z nas bez wahania stwierdzi, że rozumie to narzędzie i stosuje go w praktyce
- Ale czy na pewno???
- Czy wiemy co się kryje po tym pojęciem, czy najlepsze praktyki rzeczywiście istnieją i czy ich stosowanie przynosi korzyści????
- Jak zwykle opinie są skrajne od „...jak gonienie króliczka” do „fundamenty biznesu”



„NAJLEPSZE PRAKTYKI”

- **Gene Tyndall** (Supply Chain konsultant z USA):
Ciągłe poszukiwanie „najlepszych praktyk” przynosi więcej problemów niż korzyści. Każdy jest przekonany że one istnieją, a więc musimy je zdefiniować i wdrożyć.

ALE... Nawet jak je wdrożymy i tak zaraz będą nieaktualne, bo ktoś inny już je „poprawił”.

Każda firma jest unikalna więc mamy tysiące „najlepszych praktyk”.

Znamy „najlepsze praktyki” Dell czy Wal-Mart i co?

Czy ktoś je powtórzył z takim sukcesem??

(K-Mart upadł!!!)



„NAJLEPSZE PRAKTYKI”

- **Ralf Drayer** (ex Chief Logistics Officer w P & G):

Wstyd nawet o to pytać. Oczywiście że istnieją.

Niewiele procesów jest unikalnych – wierząc w to, niepotrzebnie komplikujemy tylko nasz biznes i zwiększamy jego koszty.

Jeżeli w firmie (oddziały, magazyny), ale też pomiędzy firmami występują te same lub podobne procesy, to na pewno jest możliwość wypracowania NAJLEPSZEJ METODY ich realizacji.



„NAJLEPSZE PRAKTYKI”

- **Stephen Craig:**

„Nie wiem czy są Najlepsze Praktyki, ale na pewno są **Dobre Praktyki**”

- **Mark Fralick:**

„Nie martwiłbym się tak bardzo Najlepszymi Praktykami, ale na pewno robiłbym **WSZYSTKO**, aby eliminować **Złe Praktyki**”



„NAJLEPSZE PRAKTYKI”

I kto ma rację? Która opinia jest właściwa?

Niestety każda z nich zawiera trochę prawdy i dlatego nie jest to takie proste.

A wydawało się nam, że dobrze to rozumiemy i niewiele nowego możemy się dowiedzieć.



„NAJLEPSZE PRAKTYKI”

DEFINICJA:

**NAJLEPSZA i SPRAWDZONA METODA
REALIZACJI STANDARDOWEGO PROCESU**

**(Najprostsza, a zarazem najbardziej
efektywna – zorientowana na rezultat)**



„NAJLEPSZE PRAKTYKI” - JAK JE WDRAŻAĆ

- Zdefiniować proces (najlepiej na poziomie operacyjnym)
- Wybrać firmy, w których taki proces występuje
- Dokonać analizy, jak jest on w większości z nich realizowany - szczególnie w tych firmach, które są liderami, a więc naszymi głównymi konkurentami
- Zweryfikować jakie mierniki są przez te firmy wykorzystywane do mierzenia efektywności procesu i jakie ich poziomy osiągają najlepsi



„NAJLEPSZE PRAKTYKI” - JAK JE WDRAŻAĆ

PAMIĘTAJMY:

- **Na tym etapie badamy, a nie oceniamy!!!!**

(Nic nie odrzucamy bo głupie,
niemożliwe, nie pasuje do naszej firmy)

- **Upewniamy się, że dobrze rozumiemy proces i mierniki, które są stosowane w tych firmach**

Gdy już określiliśmy najlepszą praktykę (metodę realizacji naszego wybranego procesu), przystępujemy do jej wdrażania!!!



„NAJLEPSZE PRAKTYKI” - CO DALEJ?

- Dzielimy procesy na:
 - ❖ standardowe
 - ❖ kluczowe



„NAJLEPSZE PRAKTYKI” - CO DALEJ?

❖ Procesy Standardowe

– chcemy je wykonywać jak najbardziej efektywnie, tak jak liderzy w branży

– jeżeli wdrożyliśmy już „najlepszą praktykę”, regularnie mierzymy jej efektywność i od czasu do czasu weryfikujemy czy nadal jest „najlepsza”



„NAJLEPSZE PRAKTYKI” - CO DALEJ?

❖ Procesy Kluczowe

One stanowią będą o naszej przewadze konkurencyjnej, a więc *musimy zrobić kolejny krok.*

Musimy „ulepszyć” „najlepszą praktykę” tak, aby była tylko „NASZA”

Jest to STRATEGICZNA decyzja firmy.



„NAJLEPSZE PRAKTYKI”

„NAJLEPSZE PRAKTYKI” = INNOWACYJNOŚĆ??

NIE!!!!!!

„NAJLEPSZE PRAKTYKI” = KUNSZT RZEMIOSŁA;
WZÓR DO NAŚLADOWANIA

INNOWACYJNOŚĆ = UNIKALNOŚĆ; PRZEWAGA
KONKURENCYJNA

ALE -
NIE MA INNOWACYJNOŚCI BEZ NAJLEPSZYCH
PRAKTYK (POZA GENIUSZAMI)



„NAJLEPSZE PRAKTYKI”

**BENCHMARKING = NAJLEPSZE
PRAKTYKI**

**NAJLEPSZE PRAKTYKI = MIERZENIE
WYNIKÓW**

JEDNO NIE ISTNIEJE BEZ DRUGIEGO !!!



„PERFORMANCE MEASUREMENT - MIERZENIE EFEKTYWNOŚCI”

DLACZEGO POWINNIŚMY MIERZYĆ NASZĄ EFEKTYWNOŚĆ (1/2):

- Poznajemy jak firma funkcjonuje
- Porównanie z najlepszymi i identyfikacja obszarów do poprawy
- Stajemy się organizacją zorientowaną na procesy, a nie na funkcje (silosy)
- Budujemy nową kulturę w organizacji - zachęcamy wszystkich do stawiania pytań, otwartej wymiany pomysłów = elastyczność i ciągły ruch do przodu



„PERFORMANCE MEASUREMENT - MIERZENIE EFEKTYWNOŚCI”

DLACZEGO POWINNIŚMY MIERZYĆ NASZĄ EFEKTYWNOŚĆ (2/2):

- Wpływamy na zachowanie naszych pracowników – znają priorytety, wiedzą czego od nich oczekujemy = transparentność oceny
- Nie możemy zarządzać, jeżeli nie mierzymy efektywności (1KPI > 1000 opinii)
- Budujemy wiedzę w całej organizacji



„MIERNIKI EFEKTYWNOŚCI - KPIs”

O CZYM POWINNIŚMY PAMIĘTAĆ PRZY TWORZENIU MIERNIKÓW (1/3):

- Strategia i cele dla wybranego procesu muszą być mierzalne!!! (zorientowane na wynik, a nie na działanie)
- Każdy proces MUSI mieć właściciela oraz klientów – obie strony MUSZĄ być zaangażowane w proces tworzenia KPIs
- Mierzymy tylko te elementy, na które mamy wpływ i chcemy poprawiać, a nie wszystkie bo możemy je zmierzyć



„MIERNIKI EFEKTYWNOŚCI - KPIs”

O CZYM POWINNIŚMY PAMIĘTAĆ PRZY TWORZENIU MIERNIKÓW (2/3):

- Mierzymy nie tylko ostateczne wyniki, ale również elementy, które na nie wpływają (drivers); np. nie tylko poziom zadowolenia klientów, ale co na nie wpływa
- Mierniki muszą pokazywać różne często sprzeczne cele – np. poziom zapasów i optymalna wielkość zamówienia; wykorzystanie maszyn i zapas wyrobów gotowych czy cena i jakość (poziom reklamacji)



„MIERNIKI EFEKTYWNOŚCI - KPIs”

O CZYM POWINNIŚMY PAMIĘTAĆ PRZY TWORZENIU MIERNIKÓW (3/3):

- KPI mierzy efektywność działań, a nie stopień realizacji planu
- Dla każdego miernika musimy określić oczekiwany poziom - benchmark
- Każdy pomiar to dopiero początek – wynik musimy odnieść do benchmarku; określić dlaczego nie został osiągnięty i ustalić działania korygujące



„PERFORMANCE MEASUREMENT - MIERZENIE EFEKTYWNOŚCI”

CO POWINNIŚMY MIERZYĆ wg Supply Chain Consortium w USA:

OBSZARY ŁAŃCUCHA DOSTAW	% GŁOSUJĄCYCH
KOSZTY TRANSPORTU	74%
KOSZTY DYSTRYBYCJI	70%
POZIOM OBSŁUGI KLIENTA	52%
ROTACJA ZAPASÓW	26%

Przykładowe poziomy benchmarków:

- o koszty łańcucha dostaw: 3 – 6% dochodów
- o poziom zapasów: 50 – 80% mniej niż konkurenci
- o cykl cash-to-cash: 40 – 65 % szybszy niż średni



DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ

**W przypadku pytań proszę o
kontakt:**

zawistowskiandrzej60@gmail.com

Tel: 695 350 328

