

Kultura firmy i emocje a decyzje strategiczne w logistyce

Obserwacje doradcy logistycznego



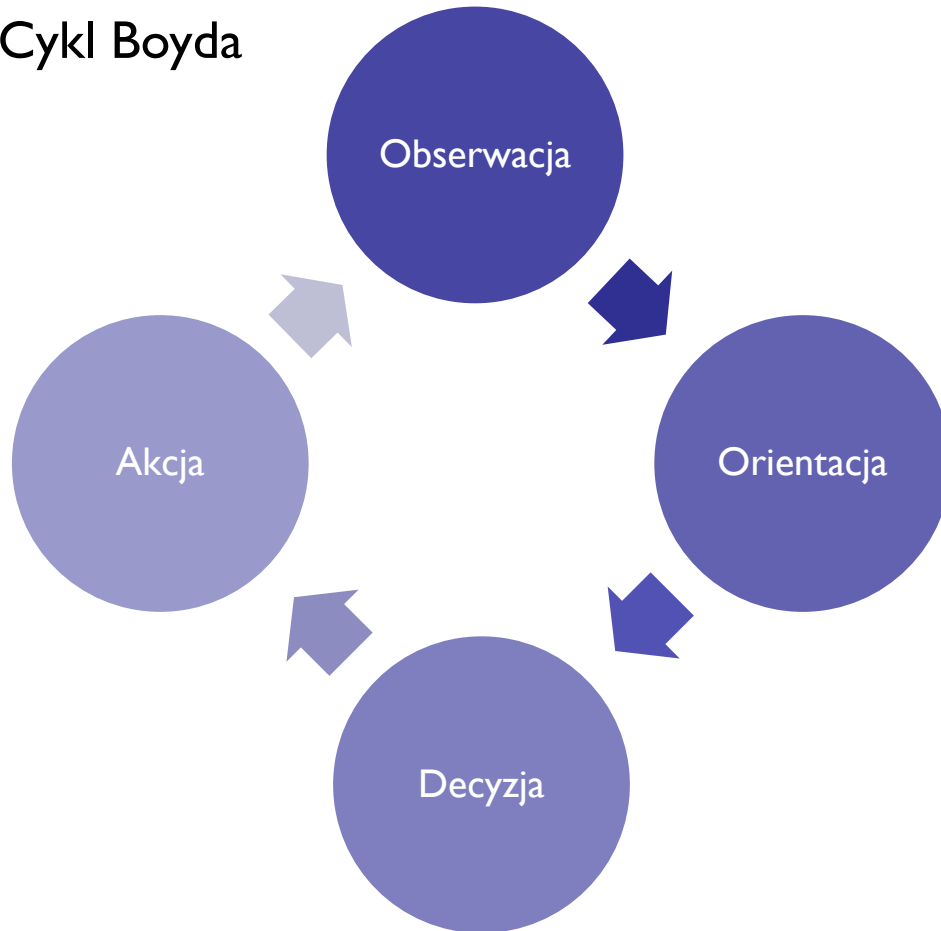
Forum Praktyków Logistyki, 27-28 maja 2010

Logisys, Bartosz Jacyna

Wszelkie prawa zastrzeżone.

„Przetrwają tylko najzwinniejsi” – James Boyd 40 sekund

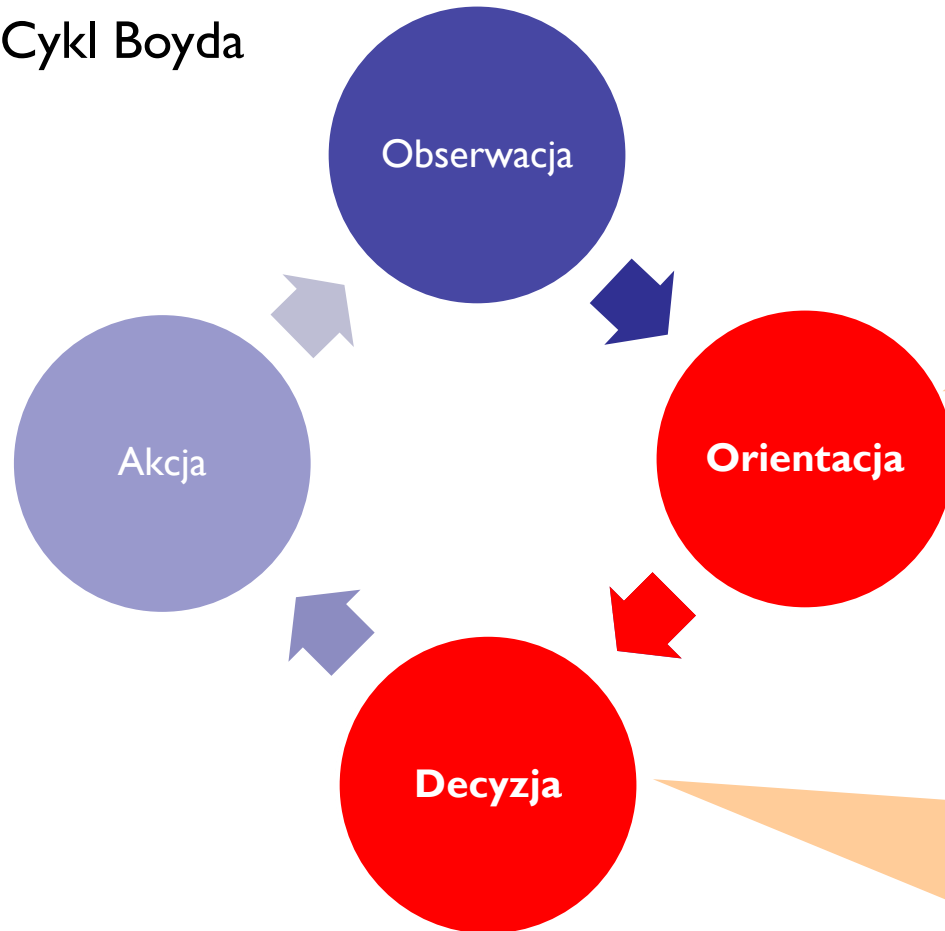
Cykl Boyda



„Czas jest czynnikiem dominującym. Pilot, który przechodzi przez cykl OODA w najkrótszym możliwym czasie – zdobywa przewagę, ponieważ jego przeciwnik wpada w pułapkę, reagując na sytuację, która już uległa zmianie. ”

Racjonalizacja orientacji i decyzji

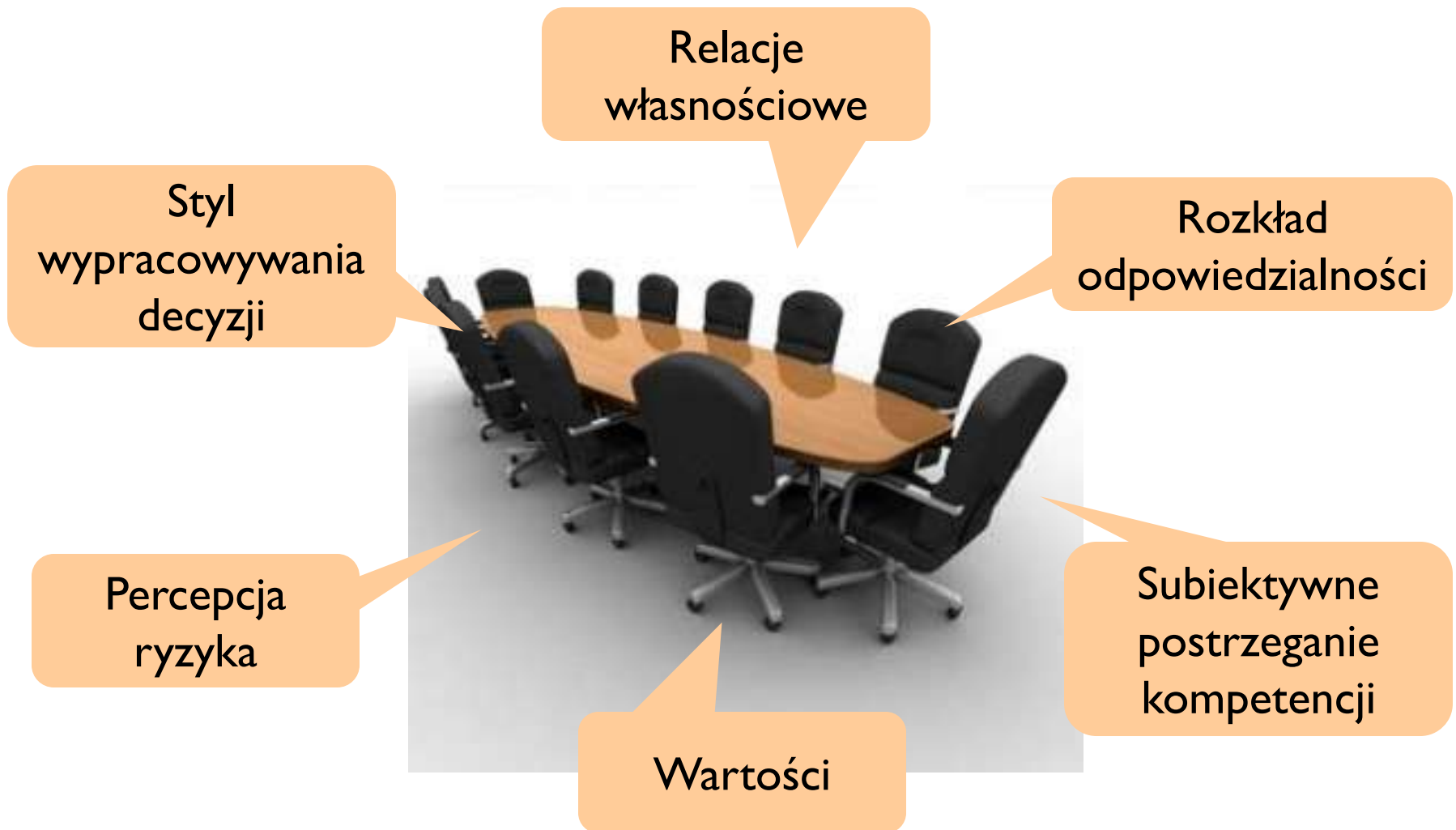
Cykl Boyda



- Dostępność danych
- Metody zbierania danych / obserwacji
- Narzędzia analityczne
- Benchmarking
- Wnioskowanie
- Wiedza
- Doświadczenie

- Ryzyka
- Kryteria
- Korzyści
- Rozpatrywany okres
- Zasoby
- Wiedza
- Doświadczenie

Analiza i decyzja zależą od charakteru osób i kultury firmy



Na analizę i decyzję wpływa wypadkowa emocji



Przykłady (1/3)

- Firma dystrybucyjna RTV AGD
- Właściciele zaangażowani w biznes
- Decyzje magazyn i transport jako dwa osobne działy w firmie, dodatkowy magazyn dystrybucyjny (110 km odl.)
- Przyczyna emocjonalna: za transport odpowiada jeden z współwłaścicieli
- Rezultat: sztucznie podzielona odpowiedzialność powodowała wyższe koszty (np. uszkodzenia towaru i opóźnienia w dowozie)



Przykłady (2/3)

- Firma produkcyjna z branży metalowej
- Decyzja: zachowanie pełnej kontroli i decyzyjności nad logistyką przy intensywnym rozroście firmy przez członka zarządu
- Przyczyna emocjonalna: poczucie kontroli, błędna ocena własnych kompetencji
- Rezultat: zawał logistyczny, poszukiwanie przyczyny w niewłaściwym miejscu



Przykłady (3/3)

- Sieć handlu detalicznego
- Rozważana decyzja: przejęcie logistyki od operatora logistycznego i realizacja jej na własny rachunek
- Przyczyna emocjonalna: błędna ocena ryzyka, poczucie kontroli, błędna ocena własnych kompetencji
- Rezultat: milionowe ryzyko związane z niemożnością redukcji ryzyka związanego z logistyką na własny rachunek (które operator może redukować)



Podsumowanie

- w decyzjach logistycznych rola kultury i emocji niedoceniana;
- efekt „zanurzenia” - decydenci nie mają dystansu, nie zdają sobie sprawy;
- narzędzia i metody decyzji mogą być użyte (pod)świadomie w niewłaściwym kontekście;
- „generał będzie podtrzymywał stan, który wymaga jego istnienia i działania”;
- Jakie obejście tych zjawisk? Świadoma rola osób niezależnych



Dziękuję za uwagę



Bartosz Jacyna

Logisys – projektowanie i usprawnianie logistyki

bartosz.jacyna@logisys.pl

+48 694 427 596