Tablice Triage

PRAGMATYCZNY, PRAKTYCZNY I JAKOŚCIOWY PRZEWODNIK PO KOSZCIE OPÓŹNIENIA

ESP ENTERPRISE SERVICES PLANNING · Kanban University · David J Anderson School of Management · mauvisoft Decision Support

Użyj Tablic Triage razem z aplikacją Menta Triage DS.

Więcej informacji: mauvisoft.com

1 KATALOG WZORÓW WARTOŚCI FUNKCJI CYKLU ŻYCIA

Wybierz wartość funkcji cyklu życia, która najbardziej odpowiada elementowi pracy.

WYSOKIE RYZYKO

JEDNORAZOWA KORZYŚĆ Z DATĄ WYGAŚNIĘCIA

Funkcja impulsowa, która zakłada istnienie jednorazowej okazji na uzyskanie korzyści finansowej. Po ustaniu tej możliwości, szansa przepada.

Otrzymujesz zlecenie od klienta, który posiada nadwyżkę budżetu do wydania przed zbliżającym się końcem roku. Możesz skorzystać z tej okazji, zanim wygaśnie lub stracić możliwość sprzedaży.

ROZKŁAD SILNIE PRAWOSTRONNIE SKOŚNY

80% zysków jest realizowane w ciągu pierwszych 20% czasu cyklu życia.

Producent sprzętu narciarskiego wypuszcza nowy model każdego roku w listopadzie i większość tego sprzętu jest sprzedawana w ciągu pierwszych 3 miesięcy jednorazowego cyklu życia produktu.

ROZKŁAD PRAWOSTRONNIE SKOŚNY

80% zysków jest realizowane w ciągu pierwszych 50% czasu cyklu życia.

Producent sprzętu rowerowego, podobnie jak w poprzednim przykładzie, wypuszcza nowy model każdego roku w listopadzie-grudniu, lecz największa sprzedaż przypada na początek sezonu (wiosna) i maleje sukcesywnie aż do końca sezonu letniego.

ROZKŁAD NORMALNY

Rozkład normalny zakłada, że istnieje na rynku efekt sieci, który umożliwia liderowi uzyskanie premii za pierwszeństwo, a owa premia nie może być zniwelowana w żadnym momencie.

„Efekt sieci" lub „premii za pierwszeństwo" często jest kojarzony z platformami technologicznymi takimi jak systemy operacyjne, narzędzia wspierające efektywność, telefony komórkowe, narzędzia komunikacyjne czy też media społecznościowe.

ROZKŁAD NORMALNY RÓWNAJĄCY

Rozkład normalny równający oznacza brak premii za pierwszeństwo. Każdy kolejny producent może dogonić lub nawet prześcignąć lidera.

Pierwszy producent samochodów, który wprowadził światła LED na rynek, posiadał przewagę technologiczną, ale kolejny producent wdrożył to samo rozwiązanie w kolejnym roku. Kilka lat zajęło pozostałym producentom zaoferowanie tego samego rozwiązania. Pomimo tego pierwszy producent nie uzyskał znaczącej przewagi, która pozwoliłaby mu zablokować rynek dla pozostałych graczy.

ROZKŁAD LEWOSTRONNIE SKOŚNY

80% zysków jest realizowane w ciągu ostatnich 50% czasu cyklu życia.

Hotel rozpoczyna swoją wielkanocną kampanię marketingową po Nowym Roku (90-100-dniowy cykl życia). Większość rezerwacji dokonywana jest w drugiej połowie cyklu.

ROZKŁAD SILNIE LEWOSTRONNIE SKOŚNY

80% zysków jest realizowane w ciągu ostatnich 20% czasu cyklu życia.

Organizowana jest konferencja adresująca lokalny rynek i przeznaczona dla uczestników pochodzących z tego obszaru. Jeżeli nie przewiduje się ograniczeń w ilości biletów, uczestnicy z kupnem rezerwacji poczekają raczej do ostatnich 20% cyklu życia tego wydarzenia.

ROZKŁAD JEDNOSTAJNY

Stały poziom funkcji modeluje zyski dla przedsięwzięć typu ograniczanie kosztów.

Kiedy produkt lub usługa trafiają do klienta, koszt jest zmniejszony – prawdopodobnie będąc skutkiem zwolnienia pracowników. Idąc tym tokiem myślenia, jeśli mielibyśmy to rozwiązanie dostarczone dziś, nasze oszczędności rozpoczęłyby się jutro, a zmniejszony koszt byłby stały i niezmienny.

NISKIE RYZYKO

ROZKŁAD NORMALNY Z WYDŁUŻONYM, SKRACAJĄCYM SIĘ CYKLEM ŻYCIA I ZANIKAJĄCĄ LOJALNOŚCIĄ

Ten model odnosi się do wydłużonego, lecz skracającego się cyklu życia połączonego z zanikającą lojalnością klientów. W niektórych sytuacjach opóźnienie w wypuszczeniu na rynek produktu lub usługi (przekraczające oczekiwaną datę) ma niewielki wpływ ze względu na lojalność klientów, uzależnienie od rozwiązania technologicznego, monopol dostaw lub ograniczony wybór narzędzi na rynku. Jednakowoż wydłużające się opóźnienie powoduje skrócenie cyklu życia i utratę lojalności.

Lojalni klienci będą skłonni zaczekać, aż ich ulubiona marka wypuści nowy produkt (np. telefon, laptop, tablet) w najnowszej technologii. Opóźnienie będzie jednak redukować zarówno lojalność jak i cykl życia produktu, ponieważ bazowa technologia zostanie zastąpiona w ramach swojego cyklu życia niezależnego od końcowego produktu.

ROZKŁAD NORMALNY Z WYDŁUŻONYM CYKLEM ŻYCIA I ZANIKAJĄCĄ LOJALNOŚCIĄ

Ten model odnosi się do wydłużonego cyklu życia połączonego z zanikającą lojalnością klientów. W niektórych sytuacjach opóźnienie w wypuszczeniu na rynek produktu lub usługi (przekraczające oczekiwaną datę) ma niewielki wpływ ze względu na lojalność klientów, uzależnienie od rozwiązania technologicznego, monopol dostaw lub ograniczony wybór narzędzi na rynku.

Microsoft Windows czy Apple iPhone/IOS są przykładami takiego modelu. Podobnie nowy album popularnego zespołu jak Depeche Mode czy Coldplay. Depeche Mode wypuszcza album w czteroletnim cyklu, ale w przypadku opóźnienia lojalni fani będą skłonni poczekać, aby kupić album. Jednakże dłuższe opóźnienia mogą spowodować odejście nawet najbardziej lojalnych fanów.

ROZKŁAD ZAŁAMANIA KORZYŚCI

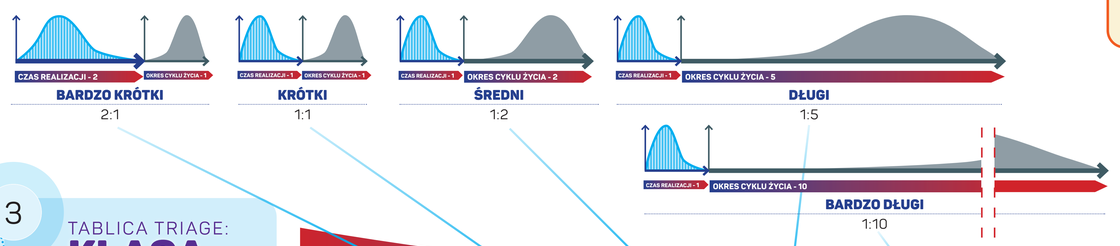
Natychmiastowy zysk bez względu na opóźnienie, jednakże czekanie do ostatniej chwili skutkuje w gwałtownym spadku zrealizowanych korzyści.

Ten model można odnieść do promowania koncertów gwiazd jak The Rolling Stones. Bilety dopuszczone do sprzedaży dziś, zostaną wyprzedane w ciągu kilku godzin. Opóźnienie tygodniowe lub miesięczne nie zmieni tej sytuacji. Świadomość niedoboru oznacza, że sprzedaż następuje natychmiastowa bez względu na opóźnienie pod warunkiem, że nie czekamy z ogłoszeniem wydarzenia do ostatniej chwili.

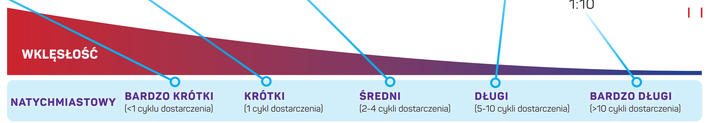
2 TAKSONOMIA WSPÓŁCZYNNIKÓW OKRESU TRWAŁOŚCI

Ile potrwa dostarczenie vs kiedy osiągniesz korzyść

Określ współczynnik okresu trwałości – stosunek zakresu dystrybucji czasu realizacji do okresu cyklu życia



3 TABLICA TRIAGE: KLASA USŁUGI



WKLĘSŁOŚĆ / WYPUKŁOŚĆ	BARDZO KRÓTKI (<1 cykl dostarczenia)	KRÓTKI (1 cykl dostarczenia)	ŚREDNI (2-4 cykli dostarczenia)	DŁUGI (5-10 cykli dostarczenia)	BARDZO DŁUGI (>10 cykli dostarczenia)
JEDNORAZOWA OKAZJA	O OKREŚLONEJ DACIE DOSTARCZENIA	O OKREŚLONEJ DACIE DOSTARCZENIA	O OKREŚLONEJ DACIE DOSTARCZENIA	O OKREŚLONEJ DACIE DOSTARCZENIA	STANDARDOWA
SILNIE PRAWOSTRONNIE SKOŚNY	O OKREŚLONEJ DACIE DOSTARCZENIA	O OKREŚLONEJ DACIE DOSTARCZENIA	O OKREŚLONEJ DACIE DOSTARCZENIA	STANDARDOWA	STANDARDOWA
PRAWOSTRONNIE SKOŚNY	O OKREŚLONEJ DACIE DOSTARCZENIA	O OKREŚLONEJ DACIE DOSTARCZENIA	STANDARDOWA	STANDARDOWA	STANDARDOWA
NORMALNY	O OKREŚLONEJ DACIE DOSTARCZENIA	STANDARDOWA	STANDARDOWA	STANDARDOWA	NIEMATERIALNA
NORMALNY RÓWNAJĄCY	O OKREŚLONEJ DACIE DOSTARCZENIA	STANDARDOWA	STANDARDOWA	STANDARDOWA	NIEMATERIALNA
LEWOSTRONNIE SKOŚNY	STANDARDOWA	STANDARDOWA	STANDARDOWA	NIEMATERIALNA	NIEMATERIALNA
SILNIE LEWOSTRONNIE SKOŚNY	STANDARDOWA	STANDARDOWA	NIEMATERIALNA	NIEMATERIALNA	NIEMATERIALNA
JEDNOSTAJNY	STANDARDOWA	NIEMATERIALNA	NIEMATERIALNA	NIEMATERIALNA	NIEMATERIALNA
WYDŁUŻONY CYKL ŻYCIA #1	STANDARDOWA	NIEMATERIALNA	NIEMATERIALNA	NIEMATERIALNA	NIEMATERIALNA
WYDŁUŻONY CYKL ŻYCIA #2	NIEMATERIALNA	NIEMATERIALNA	NIEMATERIALNA	NIEMATERIALNA	NIEMATERIALNA
ZAŁAMANIE KORZYŚCI	NIEMATERIALNA	NIEMATERIALNA	NIEMATERIALNA	NIEMATERIALNA	NIEMATERIALNA

Zmodyfikuj domyślną pozycję, używając wskazówek z tablic 7.1 lub 7.2

JAK UŻYWAĆ TABLIC TRIAGE

CZĘŚĆ 1. ZDEFINIOWANIE PODSTAWOWEJ KLASY USŁUGI

- Wybierz wartość krzywej cyklu życia, która najlepiej dopasowuje się do elementu pracy. 1
- Określ "pożądaną datę dostarczenia": kiedy cykl życia się rozpoczyna (lub kiedy po raz pierwszy obserwujemy wartość dodaną).
- Wyznacz współczynnik okresu trwałości: stosunek czasu dostarczenia (ile trwa dostarczenie) do okresu cyklu życia (kiedy możesz spodziewać się zysków). 2
- Odnajdź podstawową klasę usługi na Tablicy Triage. 3 4

CZĘŚĆ 2. ZMODYFIKUJ KLASĘ USŁUGI W OPARCIU O DATĘ ROZPOCZĘCIA

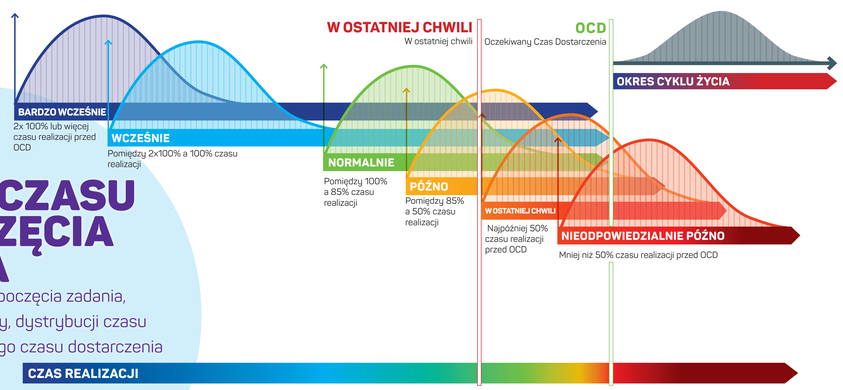
- Wyznacz datę rozpoczęcia, używając dzisiejszej daty, czasu dostarczenia oraz pożądanej daty dostarczenia. 5
- Określ oczekiwania klienta w oparciu o datę dostarczenia:
  - Bez znaczenia: brak oczekiwań.
  - SLA/SLE: w ramach SLA/SLE.
  - Sztywny termin: data dostarczenia jest niezmienna.
  - ASAP: tak szybko, jak to możliwe.
  - Bez tolerancji na modyfikacje: przekroczona data dostarczenia = całkowita utrata korzyści.
- Wybierz krzywą prawdopodobieństwa dla czasu dostarczenia: o cienkim lub grubym ogonie. 6.1 6.2
- Sprawdź modyfikator Tablicy Triage – (o grubym lub cienkim ogonie) dla Twojego przypadku. 7.1 7.2 aby dowiedzieć się jak zmienić wyjściową pozycję. Wróć do Tablicy Triage dla Klasy Usług 3 lub bezpośrednio do wyjaśnienia Klas Usług 4 w przypadku rezultatu „Przyspieszony", aby zdefiniować klasę usługi Twojego elementu pracy.

4 KLASY USŁUG PRZYPORZĄDKOWANE DO KOSZTU OPÓŹNIENIA

Sprawdź Tablicę Triage, by odnaleźć klasę usługi

5 ZAKRES CZASU ROZPOCZĘCIA ZADANIA

Określ zakres czasu rozpoczęcia zadania, używając dzisiejszej daty, dystrybucji czasu realizacji oraz pożądanego czasu dostarczenia zadania:



6 MODYFIKATORY TABLIC TRIAGE 7

Wykorzystując modyfikator dla czasu realizacji o cienkim lub grubym ogonie, określ zmodyfikowaną lokalizację na Tablicy Triage. 3

6.1 DYSTRYBUCJA O CIENKIM OGONIE

Wysoka przewidywalność, niewielki wpływ, małe opóźnienia

Max wartość ogona / Mediana < 5.6

7.1 MODYFIKATOR TABLICY TRIAGE — STAN PRZECIĘTNY

CZAS REALIZACJI O CIENKIM OGONIE

Pewne dostarczenie...

Sztywne terminy dostarczenia są stosowane tylko dla elementów pracy o wysokim koszcie opóźnienia. Klasa usługi o określonej dacie dostarczenia zakłada pojawienie się sztywnego terminu dostarczenia.

7.2 MODYFIKATOR TABLICY TRIAGE — STAN SKRAJNY

CZAS REALIZACJI O GRUBYM OGONIE

Niepewne dostarczenie...

Sztywne terminy dostarczenia są bardziej powszechne z powodu braku zaufania i są często używane nawet dla elementów pracy o niskim koszcie opóźnienia. SLA/SLE będą często niedotrzymywane.

6.2 DYSTRYBUCJA O GRUBYM OGONIE

Niska przewidywalność, możliwy duży wpływ spowodowany długim opóźnieniem

Max wartość ogona / Mediana > 5.6

Zmodyfikuj widok tabeli klasy usług według poniższego wzoru...

DATA ROZPOCZĘCIA	OCZEKIWANIA KLIENTA	KLASA USŁUGI
NATYCHMIAST	TAK SZYBKO, JAK TO MOŻLIWE	PRZYSPIESZONA
NIEODPOWIEDZIALNIE PÓŹNO	W RAMACH SLA/SLE	3 W GÓRĘ
W OSTATNIEJ CHWILI	W RAMACH SLA/SLE	2 W GÓRĘ
PÓŹNO	W RAMACH SLA/SLE	1 W GÓRĘ
NORMALNIE	W RAMACH SLA/SLE	BEZ ZMIAN
WCZEŚNIE	W RAMACH SLA/SLE	1 W DÓŁ
BARDZO WCZEŚNIE	W RAMACH SLA/SLE	2 W DÓŁ
BEZ ZNACZENIA	BEZ ZNACZENIA	NIEMATERIALNA

Przemieść komórki na Tablicy Triage w górę lub w dół, jak pokazano poniżej.

DATA ROZPOCZĘCIA	OCZEKIWANIA KLIENTA	KLASA USŁUGI
NATYCHMIAST	TAK SZYBKO, JAK TO MOŻLIWE	PRZYSPIESZONA
NIEODPOWIEDZIALNIE PÓŹNO	BEZ TOLERANCJI NA MODYFIKACJE	PRZYSPIESZONA
W OSTATNIEJ CHWILI	SZTYWNY TERMIN	2 W GÓRĘ
PÓŹNO	SZTYWNY TERMIN	1 W GÓRĘ
NORMALNIE	SZTYWNY TERMIN	BEZ ZMIAN
WCZEŚNIE	SZTYWNY TERMIN	1 W DÓŁ
BARDZO WCZEŚNIE	SZTYWNY TERMIN	2 W DÓŁ
BEZ ZNACZENIA	BEZ ZNACZENIA	NIEMATERIALNA

Jeśli przesuwasz się w górę tabeli, zastosuj Przyspieszoną klasę usług.

DATA ROZPOCZĘCIA	OCZEKIWANIA KLIENTA	KLASA USŁUGI
NATYCHMIAST	TAK SZYBKO, JAK TO MOŻLIWE	PRZYSPIESZONA
NIEODPOWIEDZIALNIE PÓŹNO	W RAMACH SLA/SLE	1 W LEWO & 3 W GÓRĘ
W OSTATNIEJ CHWILI	W RAMACH SLA/SLE	1 W LEWO & 2 W GÓRĘ
PÓŹNO	W RAMACH SLA/SLE	1 W LEWO & 1 W GÓRĘ
NORMALNIE	W RAMACH SLA/SLE	1 W LEWO
WCZEŚNIE	W RAMACH SLA/SLE	BEZ ZMIAN
BARDZO WCZEŚNIE	W RAMACH SLA/SLE	1 W DÓŁ
BEZ ZNACZENIA	BEZ ZNACZENIA	NIEMATERIALNA

Jeśli przesuwasz się w dół tabeli, zastosuj Niematerialną klasę usług.

DATA ROZPOCZĘCIA	OCZEKIWANIA KLIENTA	KLASA USŁUGI
NATYCHMIAST	TAK SZYBKO, JAK TO MOŻLIWE	PRZYSPIESZONA
NIEODPOWIEDZIALNIE PÓŹNO	BEZ TOLERANCJI NA MODYFIKACJE	PRZYSPIESZONA
W OSTATNIEJ CHWILI	SZTYWNY TERMIN	PRZYSPIESZONA
PÓŹNO	SZTYWNY TERMIN	PRZYSPIESZONA
NORMALNIE	SZTYWNY TERMIN	O OKREŚLONEJ DACIE DOSTARCZENIA
WCZEŚNIE	SZTYWNY TERMIN	O OKREŚLONEJ DACIE DOSTARCZENIA
BARDZO WCZEŚNIE	SZTYWNY TERMIN	STANDARDOWA
BEZ ZNACZENIA	BEZ ZNACZENIA	NIEMATERIALNA

Więcej informacji: www.mauvisoft.com

© Mauvius Group Inc. Wszystkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie tylko za uprzednią zgodą.