
Bericht TOCICO Conference 2010

19. - 22. Juni 2010, Las Vegas

Bericht von Mag. Hannah Nowak
(Private Network Solutions)

TOCICO Community Themen

- o Präsentation neue Homepage
- o YouTube Video Resistance to Change
- o Wahl des neuen Board of Directors
- o TOCICO Zertifizierungen

Vorträge (die ich gesehen habe)

o Tag 1 und 2 Keynote Goldratt

o Tag 3

- Org. Transformation – Dee Jacob
- Restaurant – Jaime Pun, Sanjay Ghoshal
- Müllabfuhr in Afrika – Antoine van Gelder, Barry Urban
- Healthcare – Alex Knight, Roy Stratton

o Tag 4

- High touch-time CCPM – Amir Schragenheim
- TOC für Dienstleistungen – John A. Ricketts (IBM)
- S&T: Verkauf eines TOC-Wettbewerbsvorteils – Lisa Scheinkopf
- Komplexe Systeme und die TOC – Steve Holt (Boeing)
- Endnote Goldratt

In dieser Präsentation:

0 Tag 1 und 2 Keynote Goldratt

0 Tag 3

- Org. Transformation – Dee Jacob
- Restaurant – Jaime Pun, Sanjay Ghoshal
- Müllabfuhr in Afrika – Antoine van Gelder, Barry Urban
- Healthcare – Alex Knight, Roy Stratton

0 Tag 4

- High touch-time CCPM – Amir Schragenheim
- TOC für Dienstleistungen – John A. Ricketts (IBM)
- S&T: Verkauf eines TOC-Wettbewerbsvorteils – Lisa Scheinkopf
- Komplexe Systeme und die TOC – Steve Holt (Boeing)
- Endnote Goldratt

Was ist die TOC?

0 Leitendes Prinzip der TOC

- Fokus:
„Tun, was getan werden sollte, und **NICHT** tun, was nicht getan werden sollte.“

0 Die drei Säulen der TOC

- Operations (CCPM, DBR,...; Globale Sicht; Synchronisation Operations und Sales)
- Strategie (S&T, Keine Konkurrenzorientierung)
- Management (Was macht einen guten Manager aus?)

TOC-Implementierung

1) Build

- 0 Aufbauen des entscheidenden Wettbewerbsvorteils
- 0 Paradigmenwechsel: Global statt lokal!

2) Capitalize while Sustaining (Stabilität!)

- 0 Wettbewerbsvorteil zu neuen Verkäufen/Geld machen)
- 0 Paradigmenwechsel: Firmenstrategie basiert nicht auf Konkurrenz!
- 0 Viele TOC-Firmen führen diesen Schritt nicht ordentlich durch!
 - **Training der Sales-Force**: Verkaufen eines echten Wettbewerbsvorteils
 - Direkte Absprache und **Synchronisation** zw. Verkauf und Produktion

3) Expand (Firma vergrößern)

4) Acquire (Anwerben): Paradigmenwechsel: Neuer Management-Stil.

5) ?

Die Wandlung des Engpasses

o 80er:

- Es gibt nur physische Engpässe im Unternehmen

o 90er:

- Der Engpass kann auch im Markt (Sales) sein

o Heute:

- Der Engpass im Unternehmen ist oft nicht-physisch
- Oft: Die Aufmerksamkeit/Zeit des Managements!

o Top-Manager und Multitasking

- Multitasking ist Teil der Job-Beschreibung => Kapazitätsverlust
- **Ausweg:** Anzahl der Tasks reduzieren! Priorisieren ist keine Lösung!

o Achtung:

- Nicht-Engpass heißt nicht unwichtig! Ein ignorierte Nicht-Engpass kann dem System schweren Schaden zufügen!

Andere Engpässe

- Wir neigen zur Suche nach Kapazitätsengpässen:
 - Klassischer Flaschenhals: eine Ressource mit zu wenig Kapazität
- Aber:
 - Bei Projekten: Kritische Kette!
 - Einzelhandel: Zahl Personen, die Geschäft betreten!

Engpass:

- Für Durchsatz (Geld) kritisches Element!
 - Wenn man nach einer begrenzten Ressource sucht, verschließt man sich vor dem wirklichen Engpass

Operations

o Manchmal: FLOOD statt FREEZE!

- Wenn kein physischer Engpass erkenntlich ist oder nur ein wandernder

o Load Control

- Großer Erfolg kann eine Firma auch vernichten!

5 Demotivatoren im trad. Management

- Mitarbeiter wissen nicht, was/wie/ob ihre Arbeit etwas zum Erfolg der Firma beiträgt
 - Jeder Mitarbeiter weiß, wie seine Arbeit zum Erfolg der Firma beiträgt
- Mitarbeiter wissen nicht, was ihre Kollegen zum Erfolg der Firma beitragen
 - Jeder Mitarbeiter weiß, was alle Kollegen, mit denen er interagiert, zur Firma beitragen
- Eingebaute Konflikte/Kompromisse in Org. zerstören Motivation
- Trägheit der Regeln und Vorschriften
 - Bsp. Pferdehalter aus dem ersten WK
 - Alle nichtmehr benötigten Vorschriften und Vorgänge werden so schnell wie möglich ersetzt oder gestrichen; Kein Mitarbeiter macht sinnlose Arbeit
- Diskrepanz zwischen Verantwortung und Autorität
 - Jeder Mitarbeiter soll alle Kompetenzen haben, die er für seinen Verantwortungsbereich braucht

Widerstand gegen Veränderungen

- Menschen **beurteilen** Veränderungen.
- Sie sind nicht prinzipiell dagegen.
 - Wie kommunizieren wir Veränderung erfolgreich?
 - Wie stellen wir sicher, dass die Veränderung gut für alle Beteiligten ist?
- **Positive Beurteilung => Unterstützung!**
 - Widerstand bedeutet, dass wir nicht richtig kommuniziert oder einen Faktor übersehen haben.

Org. Transformation

Dee Jacob

Beratungs- und Schulungsaufwand

Aufwand, Wichtigkeit und Schwierigkeit zu überzeugen



Widerstand gegen Veränderung

	Veränderun	Status Quo
+	 Gewinn	 Gute Dinge
-	 Risiken	 Probleme

Die Sechs Ebenen des Widerstandes

1. Wurde das richtige Problem identifiziert?
2. Geht die Lösung in die richtige Richtung?
(Wollen wir das?)
3. Wird das Problem durch die Lösung gelöst?
ROI? Was hab ich davon?
4. Was kann schiefgehen? Negative
Seiteneffekte?
5. Wie überwinden wir Hindernisse?
6. Wie erreichen wir, dass die Führung im
richtigen Moment richtig führt?

Was hab ich davon?

- Oft erkennen Menschen nicht, was sie von einer Veränderung haben.
- Anhaltspunkte:
 - Organisationsziel (Gewinn für die Eigentümer)
 - Kritische Erfolgsfaktoren
 - Verantwortungsbereiche:
 - Was versucht sie zu erreichen?
 - Was sind ihre Ziele in den Organisationszielen?

China-Restaurant in Mexico

Jaime Pun

Sanjay Ghoshal (avenir)

Restaurant-Kette TALPAK: 1973 in Culiacan gegründet

Vor TOC-Implementierung

- 0 2 Küchen pro Restaurant, eine Zustellung, eine für Gäste
- 0 Batching, eigenes IT-System dafür
- 0 3 Kellner bringen Essen, Rest nimmt Bestellungen auf
- 0 schlechtes Service
- 0 Prozesse unklar
- 0 Zeit der MA unorganisiert
- 0 65 Minuten bis Essen am Tisch
- 0 5 neue Express Restaurants, weil 2 Küchen schwer zu managen
- 0 Tee wird in Supermärkten verkauft
- 0 Bestellung bis Zahlen: 70% unter 50 Minuten

Herausforderungen:

- 0 Make To Order-Umgebung
- 0 Kurze Lebensdauer der Produkte
- 0 Keine Möglichkeit, Qualität zu messen
- 0 Hohe Vergänglichkeit von Kapazität: Essen/Freie Sitzplätze können nicht für den nächsten Tag aufgehoben werden! Man kann auch nicht im Voraus für den nächsten Tag vorbereiten
- 0 Wenn keine Kunden kommen, ist Kapazität umsonst!
- 0 Große Spitzen in Auslastung

Restaurant-Kette TALPAK: 1973 in Culiacan gegründet

0 2 Engpässe:

- In den Stoßzeiten: Küche und Sitzplätze
- Außerhalb der Stoßzeiten: Kunden, die ins Restaurant kommen

0 Maßnahmen

- 5 beliebteste Gerichte: Preis + 10% => +14% Durchsatz
- Wöchentliches Meeting mit Managern über Durchsatz (einziger Fokus!)
- Kombinierte Küchen für Zustellung und Restaurantgäste
- Neuer Prozess:
 - 0 Ressourcen-Desegregierung
 - 0 Kein Batching mehr => schneller, bessere Qualität
 - 0 Fokus auf Qualität, händisches Kochen

Ergebnis: Längeren Wartezeiten!

⇒ Neue Maßnahmen

- Koch-Manual für Angestellte
- Angebot: wenn länger als 15 Min, halber Preis
- Wenn es nicht gut ist, gratis
- Beliebiges Ändern der Gerichte durch den Kunden

Ziel: Produktion unter Druck setzen

Service nach 2 Monaten

○ Kundenbefragung:

- Service: 91% der Kunden sagen: besser, 9% sagen gleich
- Lieferzeit: 97% besser, 3% gleich
- Geschmack: 67% besser, 33% gleich

○ Bestellung bis Zahlung: 60% unter 50 Minuten

○ Nur 0,35% Essen später als 15 Min (Discount)

○ Prozessänderung:

- +2 Köche, Küchengehilfen von 50 auf 40

○ Jeder weiß, wie er/sie Job machen soll

- Weniger Stress, glücklichere Angestellte, bessere Qualität

○ Valentinstag (einer der besten Tage) trotzdem 15 Min Lieferzeit

Expansion

- 0 Konzentriert auf was wir NICHT tun wollen!
 - Fokus auf Restaurant, NICHT Supermärkte
 - Neue Restaurants nur in derselben Stadt, NICHT in neuen Städten
 - Ein Restaurant nach dem anderen eröffnen, NICHT 5 gleichzeitig
- 0 Alles inkl. Team bereit, bevor Restaurant öffnet:
Damit sofort Gewinn

Verkaufen eines entscheidenden Wettbewerbsvorteils durch TOC

Lisa Scheinkopf

Entscheidender Wettbewerbsvorteil

1. niemand kann/will es kopieren
2. es befriedigt ein signifikantes Bedürfnis der Kunden, das kein anderer befriedigt

o Typische entscheidende WVs der TOC

- Verfügbarkeit
- Inventory Turns
- Zuverlässigkeit
- Flexibilität

Veränderungen durch TOC-Implementierung

o Produktion, Projektarbeit

- Fachliche Kompetenz gleich relevant
- Fähigkeiten und Ausbildung zählen wie vorher

o Verkauf

- Ausbildung teilweise kontraproduktiv
- Manche Fähigkeiten plötzlich unnütz
- Völlig neue Fähigkeiten zu erlernen
- Völlig neue Arbeitsweise

Choke the Release: Weniger ist mehr

Früher: Viele Leads, wenige werden Kunden

Neu: Weniger aber sehr gute Leads, fast alle werden Dauerkunden

- Dauerkunde: mind. 75% der Aufträge an uns, beide Firmen profitieren von Partnerschaft

=> Aufgabe der Verkäufer:

Lösen von Kundenproblemen/Systemproblemen!

Was wäre, wenn Ihre Zulieferer tatsächlich hielten was sie versprechen?

Verkaufsgespräch

- Intro
- Probleme und deren Auswirkungen
- Kriterien, die eine Lösung erfüllen muss
- Wie wir anders handeln werden
- Garantiertes Reliability-Programm

Der Verkaufsprozess

- Bewertung der potentiellen Kunden
- Pre-Meeting
- Einigkeit über Problem
- Einigkeit über Lösung
- Hindernisse überwinden
- Full Switch

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

Haben Sie Fragen?

Mag. Hannah Nowak

hannah.nowak@prinetsol.com

Private Network Solutions Datenservice GmbH

www.prinetsol.com