

Pozornie łatwe cele

Każdy pracownik ma postawione przed sobą jakieś cele. Często komunikowane są one w sposób formalny, za pomocą KPI, czasem wynikają z potrzeb komunikowanych przez przełożonych. Staramy się te cele osiągnąć, aby poczuć satysfakcję, utrzymać pracę lub otrzymać awans, pochwałę czy podwyżkę. Niewielu z nas zdaje sobie jednak sprawę z tego, że nawet najdrobniejsze czynności mogą wpływać na kondycję całego przedsiębiorstwa. Działamy na jego korzyść czy też nie?

Podstawowy cel każdej logistyki jest zawsze taki sam. Należy zapewnić pełną dostępność materiałów i towarów przy utrzymaniu minimalnych zapasów. Pozyskać je za możliwie najlepszą cenę. Dostarczyć klientowi produkt na czas. Pozornie jest to cel łatwy do osiągnięcia: wystarczy kupić tyle, ile będzie potrzebne, negocjując dobrą ofertę. Czy jednak mamy wystarczająco dużo informacji, aby to zrobić? Nabyć należy tyle, ile potrzebne będzie do czasu otrzymania następnej dostawy. Dane te najłatwiej otrzymać od działu sprzedaży, który ma informacje na temat bieżących zamówień oraz prognozy przyszłego zapotrzebowania. Można by na ich podstawie określić potrzeby materiałowe przedsiębiorstwa, gdyby nie fakt, że to sprzedaż, a produkcja oraz jej możliwości określają, co naprawdę zostanie zużyte, w jakich ilościach i w którym okresie. Procesy wytwórcze mają swoje ograniczenia, które nie zawsze pozwolą na zaspokajanie potrzeb klientów w takim rytmie, jak jest to przez nich oczekiwane. Konieczne jest utrzymanie pewnych minimalnych partii, a często także zapasu wyrobów gotowych

ze względu na ograniczoną elastyczność procesów. Niezbędne będą remonty i przeglądy, które ograniczą możliwości. Dla zwiększenia lub zmniejszenia mocy podjęte zostaną decyzje kadrowe lub inwestycyjne, których efekty nie będą natychmiastowe. Wszystko to określi finalnie niezbędny harmonogram dostaw surowców. Bez tej wiedzy nie możemy szczegółowo planować w dziale zaopatrzenia. Dla bezpieczeństwa kupujemy więc więcej niż wynoszą realne potrzeby lub optymalizując zapas, doprowadzamy do zakupów na ostatnią chwilę, podwyższając koszty nabycia, czyli cenę, koszt transportu oraz koszt obsługi zamówienia.

Konflikt interesów

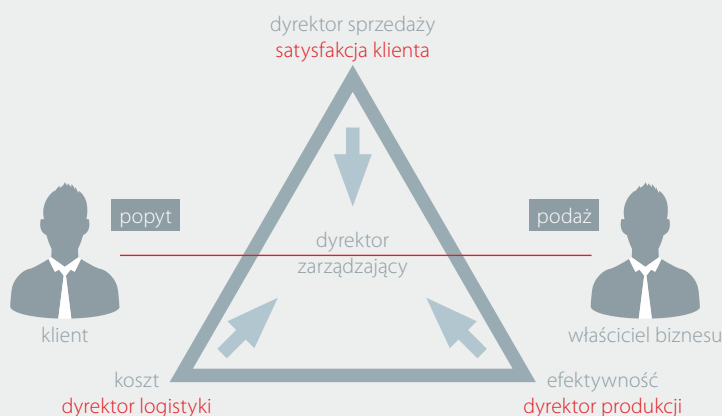
Pamiętajmy o tym, że cele główne stawiane zazwyczaj przed działami produkcji i sprzedaży generują pewnego rodzaju konflikt interesów. Sprzedaż ma maksymalizować przychody. Aby to osiągnąć, konieczne jest zapewnienie dostępności produktów na poziomie wymaganym przez klientów. Idealnym rozwiązaniem dla tego działu było uruchamianie kolejnych partii produkcyjnych niezwłocznie po otrzymaniu zapotrzebowania, niezależnie od tego,

na jaką ilość opiewa zamówienie. Oznacza to konieczność utrzymywania wolnych mocy, które oczekiwać będą na przydzielenie zadania. Żadna osoba zarządzająca produkcją nie zdecyduje się na takie rozwiązanie, ponieważ rozliczana jest z efektywności procesów, a więc stopnia wykorzystania swoich zasobów. Dla maksymalizacji tego celu wszystkie zasoby muszą być stale maksymalnie obciążone i nieprzerwanie generować wartość dodaną. Prowadzi to do dążenia do jak największych partii produkcyjnych, a często nawet do wytwarzania produktów, na które zapotrzebowanie nie zostało jeszcze zgłoszone. Nałożenie na siebie interesów obydwu działów bardzo negatywnie odbija się na procesach logistycznych, ponieważ generuje podwyższenie poziomu zapasów po stronie zarówno materiałów, jak i wyrobów. Tylko takie rozwiązanie zapewni jednoczesne utrzymanie dostępności wyrobów oraz efektywności procesów.

S&OP jako sposób wyznaczania spójnych celów

Sales & Operations Planning, czyli planowanie sprzedaży i operacji, jest narzędziem wymuszającym wspólne działanie głównych działów przedsiębiorstwa, takich jak finanse, sprzedaż, produkcja, zaopatrzenie oraz logistyka magazynowa i transportowa. Współpraca ta ma na celu stworzenie jednolitego, długoterminowego planu maksymalizującego korzyści dla przedsiębiorstwa, a nie dla poszczególnych jego działów. Proces ten jest wieloetapowy i rozpoczyna się od stworzenia planu zapotrzebowania na rodziny technologiczne produktów gotowych. Plan ten powinien sięgać horyzontu od sześciomiesięcznego do półtorarocznego, aby umożliwić planowanie strategiczne w innych obszarach. Na podstawie tych informacji tworzone są scenariusze zapotrzebowania na moce produkcyjne,

Rys. 1. Kto odpowiada za efektywność procesów?



Rys. 2. Główne wskaźniki w przerobowym rachunku kosztów



* Total Variable Costs (koszty całkowicie zmienne) – koszty, które zmieniają się z każdą, dowolnie małą, zmianą wielkości sprzedaży (produkcji) danego produktu.

potrzeby magazynowe oraz strategiczne materiały. Uzgodnienie finalnego scenariusza, maksymalizującego wyniki operacyjne oraz finansowe przedsiębiorstwa, należy do osób zarządzających poszczególnymi pionami, a zatwierdzenie go do zarządu spółki. Cały proces odbywa się w cyklu miesięcznym. Poszczególne opcje oceniać należy nie tylko pod kątem realizacji KPI, ale także w perspektywie dwóch podstawowych mierników, na których opiera się koncepcja przerobowego rachunku kosztów. Jest to zysk netto oraz współczynnik zwrotu z zainwestowanego kapitału (ROI). Będzie na to miała wpływ relacja pomiędzy przychodem, kosztami proporcjonalnymi, nakładami operacyjnymi i koniecznym poziomem inwestycji. Tylko te dwa przedstawione na rysunku 2 wskaźniki pozwolą na szybką ocenę rozważanej opcji, a także będą argumentem dla zarządu do zmiany lub utrzymania aktualnej ścieżki rozwoju. Przerobowy rachunek kosztów daje nam do ręki narzędzie, dzięki któremu jesteśmy

w stanie istotnie skrócić czas na analizy i rozważania dotyczące proponowanych poprzez wszystkich uczestników spotkania wstępnego S&OP rozwiązań.

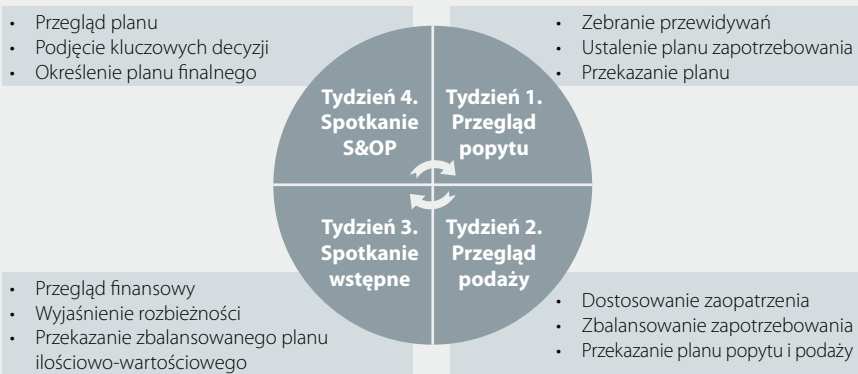
Wynikiem całości są cele dla sprzedaży, produkcji i dla logistyki, a nawet dla takich działów, jak zarządzanie zasobami ludzkimi. Miary te nie kolidują ze sobą, ponieważ podczas analizy wszystkich możliwych opcji wypracowany został optymalny scenariusz, spójny z długoterminową strategią firmy. Co ciekawe, w pełni wdrożony proces S&OP umożliwia jednoczesną analizę danych liczbowych, istotnych dla produkcji i zaopatrzenia, oraz finansowych, niezbędnych w obszarze sprzedaży, marketingu czy w finansach. Jest to ważne dla zbudowania strategii możliwej do zrealizowania w związku z aktualnymi i przyszłymi możliwościami. Strona podażowa przedsiębiorstwa zawsze będzie miała pewne ograniczenia. Część z nich wynika z dostępnej infrastruktury, możliwości technologicznych oraz budżetu inwestycyjnego. Inne są

zewnętrzne i określają potencjał podmiotów współpracujących. Należy zawsze uwzględnić nie tylko moce wytwórcze, ale także, a może przede wszystkim to, że dysponujemy określoną przestrzenią magazynową, możliwościami transportowymi czy zamkniętym budżetem. Ograniczać nas będą nie tylko zdolności wytwórcze dostawców czy podwykonawców, ale także długoterminowe kontrakty zawierane często na okres do 12 miesięcy.

Korzyści z wdrożenia S&OP

Proces planowania sprzedaży i operacji nie jest narzędziem łatwym do wdrożenia. Jego implementacja musi być poparta zbudowaniem strategii przedsiębiorstwa, a także stworzeniem narzędzi prognostycznych i analitycznych oraz modelu szacowania możliwości. Uważam jednak, że warto tę pracę wykonać, ponieważ korzyści wynikające z poprawnie zbudowanego planu strategicznego są ogromne. Wiele z nich ma wpływ na całość funkcjonowania organizacji. Zyskujemy przewidywalność działań oraz ograniczamy codzienne konflikty poprzez pracę według uzgodnionego wspólnie scenariusza. Dla logistyki przedsiębiorstwa najważniejsze jest szczegółowe określenie wymagań, jakie będą przed nią stawiane w bliższej i dalekiej przyszłości. Pozwala to na przeprowadzenie niezbędnych procesów inwestycyjnych, spójny rozwój infrastruktury i opracowanie strategii współpracy z kontrahentami. Po wdrożeniu takiego rozwiązania znajdujemy się w sytuacji, gdzie w długiej, kilku- lub kilkunastomiesięcznej perspektywie znamy dokładne potrzeby dotyczące potrzeb magazynowych w każdym okresie objętym planowaniem. Poziom wartości zapasów w obrębie magazynu zarówno materiałów, jak i wyrobów gotowych jest dokładnie określony i uzasadniony bieżącymi potrzebami organizacji, wynikającymi przecież nie z woli kierownika logistyki, a z planu produkcji i zapotrzebowania. Zyskujemy możliwość przedstawiania dostawcom towarów i usług długoterminowych przewidywań, które pozwolą im na przygotowanie się do zmian, które nastąpią w przyszłości. Pozwala to także na ustalanie długoterminowych kontraktów bez ryzyka niedotrzymania ich warunków. Wszystko to może pozytywnie wpłynąć na koszty obsługi logistycznej oraz możliwości negocjacyjne. Logistyka, mając ogromny wpływ na wynik finansowy firmy, zyska narzędzie prowadzące do optymalizacji swoich działań, co pozwoli na raportowanie lepszych wyników w przyszłości. ■

Rys. 3. Cykl procesu S&OP



Arkadiusz Tałała

project manager LeanQ Team