Osiągnąć sukces dzięki odpowiedniemu zarządzaniu dystrybucją i planowaniu produkcją

Gdzie jest ograniczenie Twojej firmy?

Jacek Branas
konsultant i autor bloga
o poprawie efektywności firm: branas.com.pl

CZYM JEST OGRANICZENIE FIRMY?

Ograniczenie firmy to „coś", co blokuje wzrost przychodów przedsiębiorstwa. Może to być tzw. „wąskie gardło" na produkcji, kontroli jakości, w magazynie itp. Dzieje się tak wtedy, kiedy zakład produkcyjny (lub jego część) pracuje siedem dni w tygodniu przez 24 godziny, ale i to nie wystarcza na obsłużenie całego rynku. Paradoksalnie ta sytuacja jest łatwiejsza do rozwiązania, bo oznacza ona, że ograniczenie tej firmy jest wewnętrzne, a nie zewnętrzne. Ograniczenie wewnętrzne często da się usprawnić dzięki zmianom organizacyjnym (np. uruchomieniu dodatkowej zmiany, ale tylko na „wąskim gardle"), a już w ostateczności dzięki inwestycjom – często niewielkim. Działania, jakie należy podjąć, mają tą zaletę, że są zależne od przedsiębiorstwa.

Jednak w obecnych czasach zdecydowana większość firm potrafi zwiększyć produkcję o kilka, a nawet kilkadziesiąt procent bezinwestycyjnie lub ponosząc tylko niewielkie wydatki inwestycyjne.

Znacznie trudniej jest zwiększyć sprzedaż, jeżeli ograniczeniem jest rynek. Często wydawanie (większych) pieniędzy na reklamę okazuje się mało efektywne albo wręcz jest niemożliwe.

Jakie są wtedy możliwości?

W książce „Cel I: doskonałość w produkcji" Eliyahu M. Goldratt zaproponował pięciostopniowy proces poprawy ograniczenia:

1. Zidentyfikuj ograniczenie.

2. Wyeksploatuj ograniczenie.

3. Podporządkuj wszystko ograniczeniu.

4. Zwiększ moc ograniczenia (zainwestuj).

5. Wróć do punktu 1., żeby sprawdzić, czy ograniczenie się nie przemieściło.

Jak to działa, gdy ograniczeniem jest rynek? Bardzo prosto. Spraw, żeby żadne okazje sprzedażowe nie były marnowane. Dokonaj większej segmentacji rynku – sprawdź, czy możesz wprowadzić specjalne oferty dla określonych segmentów czy nisz na rynku. Przekonaj się, jakie problemy klienta Twoje produkty rozwiązują (lub nie). Być może da się coś zrobić lepiej. Zadbaj, aby każdy dział w firmie wspierał sprzedaż. Wyznacz mierniki, które uwzględnią sprzedaż lub jej brak. Ten punkt rozwinę później – jest kluczowy, zwłaszcza dla produkcji i dystrybucji! Następnie zainwestuj w marketing i reklamy. A na koniec sprawdź, czy rynek nadal stanowi ograniczenie. Może się okazać, że w wyniku poprawy sprzedaży ograniczenie znajduje się teraz wewnątrz firmy.

Zastanówmy się, co dokładnie oznaczają punkty 2. i 3. W jaki sposób firma marnuje okazje sprzedażowe? Dzieje się tak często, gdy produkt nie jest dostępny (o ile firma deklarowała jego dostępność) lub też terminy dostawy nie są dotrzymywane. Utrata klienta (szans sprzedażowych) nie następuje w takich wypadkach natychmiast, ale jeżeli konkurencja obsługuje klientów choćby nieco lepiej, to w końcu do tego dojdzie. Innym problemem jest brak obsługi nietypowych zamówień lub zamówień o nietypowym terminie dostawy, np. dużych dostaw w krótkim terminie, czyli brak elastyczności. Ten przypadek należy bardzo szczegółowo przeanalizować. Często okazuje się bowiem, że „sztywność" obsługi klienta wynika jedynie z przyzwyczajenia („zawsze tak robiliśmy") lub z wewnętrznych procedur, które czasami warto jest zmienić.

Te dwa przypadki pokazują, że to na produkcji i dystrybucji w największym stopniu ciąży obowiązek zapewnienia, że okazje nie są marnowane. Dlatego też, skoro żadna okazja sprzedażowa nie powinna być marnowana, to od produkcji i dystrybucji należy oczekiwać gotowości do ich obsłużenia. Produkcja powinna zapewnić odpowiednią ilość produktów na magazynie. Odpowiednią, czyli odpowiadającą normalnej sprzedaży powiększonej o pewien procent. Dystrybucja powinna z kolei dostarczyć zamówienia w normalnym trybie, bez opóźnień.

Ponadto tworzy się specjalne oferty, które rozwiązują problemy klienta, zwłaszcza jeżeli są one powodowane działaniami dostawcy. Przykładem takich problemów może być np. minimalna wartość zamówienia wysyłana bezpłatnie czy konieczność zamawiania pełnych palet

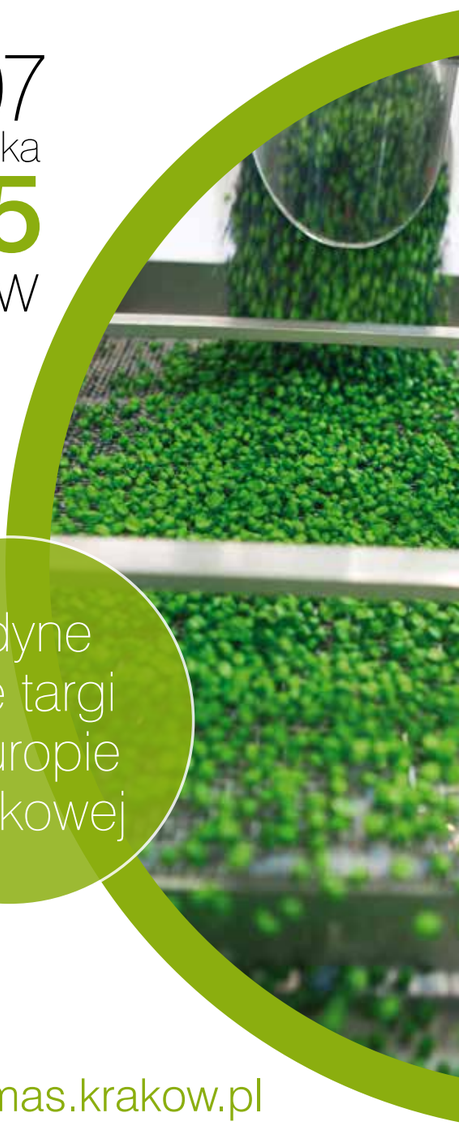
Powinniśmy oczekiwać, że wszystko zostanie podporządkowane ograniczeniu. Skoro zatem w naszym przedsiębiorstwie ograniczeniem tym jest rynek, to cała firma powinna być mu podporządkowana. Co to oznacza? W wypadku produkcji na zamówienie sprawa jest dość oczywista – zamówienia dyktują produkcję. Co ciekawe, podobnie będzie w wypadku produkcji na magazyn. Tym, co dyktuje produkcję, nie powinno być nic innego jak tylko bieżąca sprzedaż! Planowanie produkcji musi być podporządkowane temu, w jakim tempie następuje sprzedaż, oraz uwzględniać wszelkiego rodzaju planowane promocje. Z kolei dystrybucja powinna uwzględniać sprzedaż

reklama

SyMas

VII Międzynarodowe Targi Obróbki, Magazynowania i Transportu Materiałów Sypkich i Masowych

06-07 października 2015 Kraków



Jedyne takie targi w Europie Środkowej

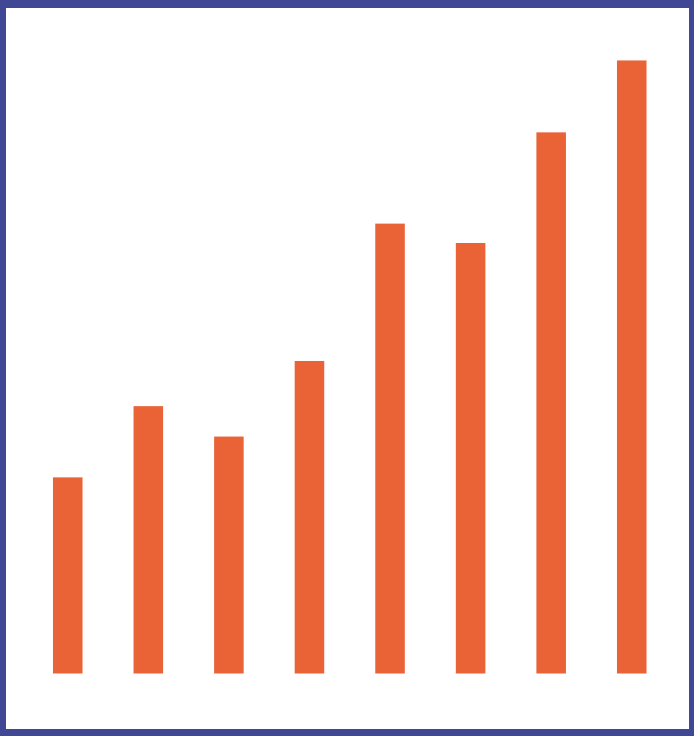
Targi w Krakowie

www.symas.krakow.pl

Organizator:
Targi w Krakowie Sp. z o.o. • www.targi.krakow.pl

Kontakt:
Katarzyna Banach • tel. +48 12 651 95 24 • banach@targi.krakow.pl

Miejsce Targów:
EXPO Kraków • ul. Galicyjska 9, 31-586 Krkaów • www.expo.krakow.pl



poprzez analizę zapotrzebowania i odpowiednie regulowanie stanu surowców i półproduktów oraz wyrobów gotowych.

Powyższe działania nie są oczywiście jedynymi, które warto podjąć, aby się upewnić, że dystrybucja i produkcja pozwalają na wykorzystanie wszystkich szans sprzedażowych. Skąd jednak wiemy, że działają?

PRZYKŁADY FIRM, KTÓRE OSIĄGNĘŁY SUKCES DZIĘKI ODPOWIEDNIEMU ZARZĄDZANIU DYSTRYBUCJĄ ORAZ PRODUKCJĄ

Zacznijmy od jednej z najbardziej znanych firm dystrybucyjnych na świecie – Amazon.com. Twórca Amazona – Jeff Bezos – wielokrotnie opowiadał o tym, ile dało zastosowanie rozwiązań skoncentrowanych na kliencie i podporządkowanych mu rozwiązań dystrybucyjnych. Można o tym przeczytać w tym artykule: <http://theweek.com/articles/442459/simple-theory-from-israeli-genius-revolutionize-way-think-about-business>.

Wspomniana książka – „Cel I" – to dla Jeffa Bezosa jedna z trzech najważniejszych książek w prowadzeniu biznesu! Dla porządku wymieńmy dwie pozostałe: „The Effective Executive" Petera Druckera i „The Innovator's Dilemma" Claytona Christensena.

Inną firmą, która stanowi doskonały przykład dopasowania rozwiązań dystrybucyjnych i produkcyjnych do rynku jest Samsonite – najprawdopodobniej najbardziej znana na świecie firma produkująca i sprzedająca walizki. Jej przewaga nad konkurencją bierze się m.in. z dopasowania produkcji i dystrybucji do rynku. Dość powiedzieć, że Samsonite stworzył specyficzny rodzaj partnerstwa ze sklepami sprzedającymi ich produkty. Dzięki temu każda dokonana sprzedaż jest tego samego dnia raportowana do producenta, a dostawy następują jako uzupełnienie sprzedanych produktów! Sam proces planowania, a potem produkcji wynika również z aktualnej sprzedaży. Efekty? Samsonite to najbardziej znana marka z górnej półki na świecie już od połowy lat 80., kiedy system ten został wdrożony[1].

Firmie Paragon Textile Mills – indyjskiemu producentowi tkanin – dzięki dostosowaniu produkcji i dystrybucji do potrzeb rynku udało się zmniejszyć czas realizacji zamówienia (od momentu wpłynięcia zamówienia do dostarczenia gotowego produktu), tzw. *lead time*, z 3–6 miesięcy do 3–4 tygodni! Tak rewolucyjna zmiana spowodowała, że zamiast bankructwa pojawiły się zyski! W wyniku programu dobrowolnych odejść zatrudnienie w każdej z fabryk zmniejszyło się średnio ze 180 do 119 osób![2]

> WBREW POPULARNYM PRZEKONANIOM NA RYNKU W DŁUGIM TERMINIE BARDZIEJ LICZY SIĘ WIARYGODNOŚĆ DOSTAWCY I PRODUCENTA NIŻ SAMA CENA

Amerykańska sieć Mercantile Stores sprzedająca ubrania – o rocznych obrotach 2,4 mld dol. – w roku 1992 wdrożyła system zarządzania łańcuchem dostaw wraz z producentem ubrań Warren Featherbone Company i jego dostawcą Milliken and Springs Industries. W wyniku podjętych działań w ciągu 10 lat udało się zmniejszyć stany magazynowe w całym łańcuchu dostaw o ponad 50%, zwiększyć zyski o 100%, zmniejszyć powierzchnię sklepów o 50%. Warren Featherbone zwiększył swoją marżę o prawie 20% dzięki poprawie rotacji z 2,5 na 4,5. Ponadto w ciągu 357 tygodni Warren Featherbone dostarczał wszystkie zamówienia w ciągu 4 dni (czyli zgodnie z umową). Wcześniej udawało mu się to maksymalnie w 95% wypadków[3].

PRZYKŁADY Z POLSKI

Producent sklejki, firma Eko-Sklejka sp. z o.o. w 2014 r. rozpoczęła wdrażanie systemu organizacji produkcji i dystrybucji, który opiera się na planowaniu produkcji na podstawie informacji z rynku. Przygotowanie specjalnej oferty – krótki czas dostawy dla klientów mogących za to zapłacić o 10––20% więcej, spowodowało, że w ciągu trzech miesięcy od wdrożenia systemu firma znacząco zwiększyła zysk!

Belos PLP SA – producent osprzętu energetycznego – dzięki wdrożeniu rozwiań polegających na zarządzaniu produkcją i dystrybucją w ciągu trzech miesięcy od wdrożenia systemu osiągnął zmniejszenie stanów magazynowych o ponad 50% oraz odzyskał gotówkę zamrożoną w materiałach i wyrobach gotowych. Spadek ten nastąpił przy poprawie dostępności wyrobów gotowych: wcześniej terminowo realizowanych było mniej więcej 60% zamówień, a obecnie wartość ta sięga 95%! Po przejściowym spadku zysku (wynikającym wyłącznie z zapisów księgowych) nastąpił znaczący wzrost zysku[4] (niestety firma nie udzieliła konkretnych informacji liczbowych, gdyż stanowi część korporacji i nie jest uprawniona do udzielania informacji dotyczących poszczególnych zakładów).

Te przykłady pokazują, jak bardzo ważne jest, aby to rynek zarządzał tym, co jest produkowane i kiedy jest dostarczane. Wbrew popularnym przekonaniom na rynku w długim terminie bardziej liczy się wiarygodność dostawcy i producenta niż sama cena. Przykładem może tu być Samsonite. Firma, która wdrożyła system zarządzania dystrybucją i planowaniem produkcji oraz partnerstwo wraz ze sklepami sprzedającymi ich produkty, uzyskała dzięki temu niesamowitą przewagę nad konkurencją. Co ciekawe, władze Samsonite, wdrażając nowe rozwiązania, sądziły, że ta przewaga nie będzie trwała dłużej niż dwa lata. Pomyli się i to bardzo – trwa to już prawie 30 lat… ■

[1] G.I. Kendall, *Viable Vision: Transforming Total Sales into Net Profits*, 2005.

[2] <tocico.org>.

[3] Tamże.

[4] <toc-consulting.pl> oraz informacje uzyskane przez autora od pracowników firmy.