

# Blaski i cienie S&OP w polskiej firmie produkcyjnej

Okiem praktyka z perspektywy 15 lat i siedmiu udanych i trudnych projektów transformacji.



ROMAN WENDT  
BIZNES EKSPERT

---

WWW.WENDT.PL

# Doświadczenie





# FIRMA

Firma produkcyjna specjalizująca się w konstrukcjach metalowych.

- 180 mln przychodów
- 800 pracowników
- 40 lat na rynku

32%

Niewykorzystany  
czas pracy

66%

Brak kluczowych  
narzędzi  
sprzedaży

47%

Niekompletnych  
systemów  
zarządzania

45%

Opóźnionych  
wysyłek

# Analiza wyzwań

## Wyzwanie 1

### **Brak kontroli efektywności**

Nieefektywna organizacja pracy, marnowanie ponad 30% czasu pracy.

## Wyzwanie 2

### **Brak narzędzi zarządzania**

Brak kompletnych systemów zarządzania uniemożliwiało poprawną pracę kadry

## Wyzwanie 3

### **Nietrafiona sprzedaż**

Rozliczanie z przychodu powodowało przyjmowanie trudnych, ryzykownych, nisko-marżowych zamówień

## Wyzwanie 4

### **Reagowanie zamiast planowania**

Horyzont funkcjonowania to 20 dni po przyjęciu zamówień. Kontroling tłumaczył porażki zamiast zapobiegać.

## Wyzwanie 5

### **Skutki silosów**

Niepoprawna konfiguracja KPI i premii prowadziła do obrony własnych interesów za wszelką cenę oraz przerzucania winy na innych. Cierpiał interes firmy.

## Wyzwanie 6

### **Fasadowe ISO i LEAN**

Na silosową organizację nałożono „mechanicznie” nowoczesne narzędzia. Organizacja nauczyła się je obchodzić. Fasadowe LEAN i ISO w niczym nie pomagały.

# Potrzeba

Fundamentalna zmiana

Konieczna  
kompleksowa  
transformacja

- filozofii,
- sposobu funkcjonowania,
- narzędzi i procedur,
- kultury firmy.

# Rozwiązanie

- nowe systemy zarządzania,
- eliminacja marnotrawstwa,
- spowodowanie zmian behawioralnych

Projekt dotyczył zaprojektowania i wdrożenia systemów zarządzania i związanych z nimi narzędzi biznesowych, praktyk, procedur i instrukcji.

Wykorzystanie, uzupełnienie i połączenie w spójną całość istniejących już narzędzi i systemów. Przeszkolenie, wsparcie i wyegzekwowanie ich poprawnego stosowania.

# Parametry projektu

<b>10</b> miesiące	<b>2</b> osoby	<b>17</b> obszarów
czas realizacji projektu	liczba członków zespołu	liczba strumieni i obszarów realizacji projektu

<b>228</b> produktów	<b>80%</b>
liczba wypracowanych produktów	% czasu projektu jaki spędzono bezpośrednio z kadrą klienta

# Harmonogram projektu: prace w 17 obszarach przez 31 tygodni

HARMONOGRAM PRAC NA PROJEKCIE																															
Główne zadania /	Tygodnie																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Strategia	R	R	R	T	I	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	R	R	R	T	I	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Kaskada odpowiedzialności (zamiast matrycy)	R	T	I	N	N	N	N	N																							
Mechanizm eskalacji	R	T	I	N	N	N	N	N	N	N	N	N																			
Zestaw kluczowych KPI	R	R	T	I	N	N	N																								
Zarządzanie przez cele (MBO)	R	R	R	R	T	T	I	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	
Raport menadżerski (redefinicja spotkań)	R	R	R	T	I	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N													
Portfel produktów i standaryzacja				R	R	R	T	I	N	N	N	N	N	N	N	N	N	R	R	R	T	I	N	N	N	N	N				
Wartość dodana pracy (listy czynności)	R	R	T	I	N	N	N																								
Polityka kadrowa (przegląd)	R	R	R	R	R	T	I	N	N																						
System premiowania									R	R	R	T	T	I	N	N	N														
Planowanie długookresowe			R	R	R	T	T	I	N	N	N																				
Planowanie krótkookresowe (korekta)				R	R	R	R	T	T	I	N	N	N																		
System zarządzania Sprzedaż	R	R	R	R	R	R	R	R	T	T	I	N	N	N	N	N	R	R	R	R	R	R	R	T	T	I	N	N	N	N	
System zarządzania Technologia (korekta)							R	R	R	T	T	I	N	N	N	N	N	N	N												
System zarządzania Zakupy (korekta)																R	R	R	T	T	I	N	N	N	N	N					
System zarządzania Produkcja (korekta)					R	R	R	R	R	R	R	T	T	I	N	N	N	N	N	R	R	R	R	R	R	T	T	I	N	N	N
System zarządzania Kontrola jakości (korekta)							R	R	R	R	R	R	R	R	T	T	I	N	N	N	N	N									

**Objaśnienia:**

Rozwój	R
Testowanie	T
Instalacja	I
Nadzór i korekty	N

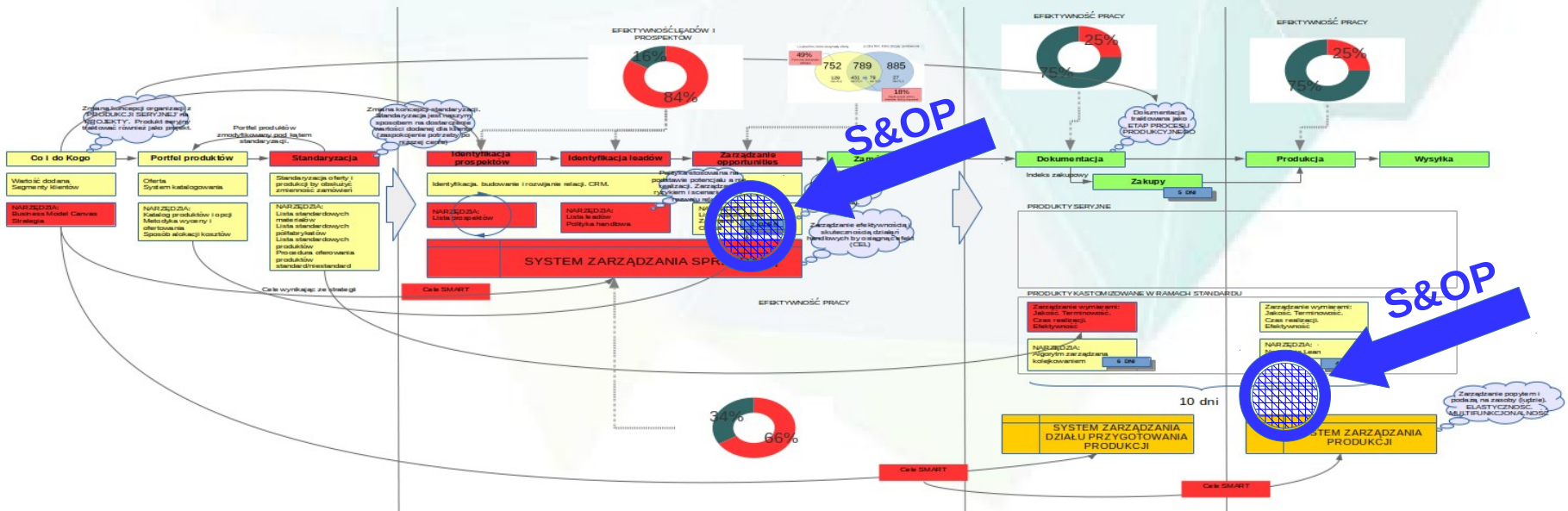
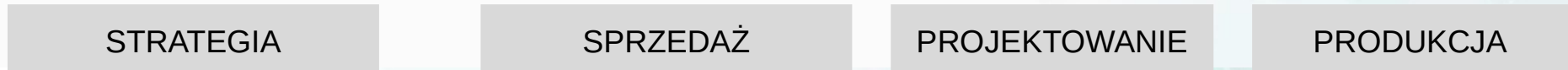


# Nowe kluczowe koncepcje i zmiany

Planowanie	Użyteczność prac	Marża
<p>Planowanie jako “patrzenie w przyszłość”.</p> <p>Strategia → S&amp;OP → kamienie milowe → planowanie pracy i zadań [na 6 miesięcy]</p> <p>Raportowanie efektów + działania korygujące.</p>	<p>Klasyfikowanie prac pod kątem ich użyteczności, tworzonej przez nie wartości dodanej plus powiązanie kosztów z przychodami.</p>	<p>Marża dla produktów, klientów i miejsc ich powstawania dotychczas traktowanych jako ogólnofirmowe. Planowanie marży już na etapie negocjowania zamówień przez klientów.</p>

Jakość wbudowana	Efektywność	Planowanie wyniku
<p>Wprowadzenie koncepcji jakości tworzonej przez robotnika podczas pracy. Opracowanie systemu kontroli i motywacji. Zmiana roli kontroli jakości z “policjantów” na “coachów”.</p>	<p>Poprawne wykorzystanie czasu pracy. Porównywanie pracy z wartościami oczekiwanymi (normami). Identyfikowanie odchyleń i usuwanie zakłóceń.</p>	<p>Sterowanie celami dla KPI w celu synchronizacji prac w firmie i przez to wypracowywanie oczekiwanego wyniku na nadchodzący miesiąc.</p>

# Mapa transformacji strategicznej



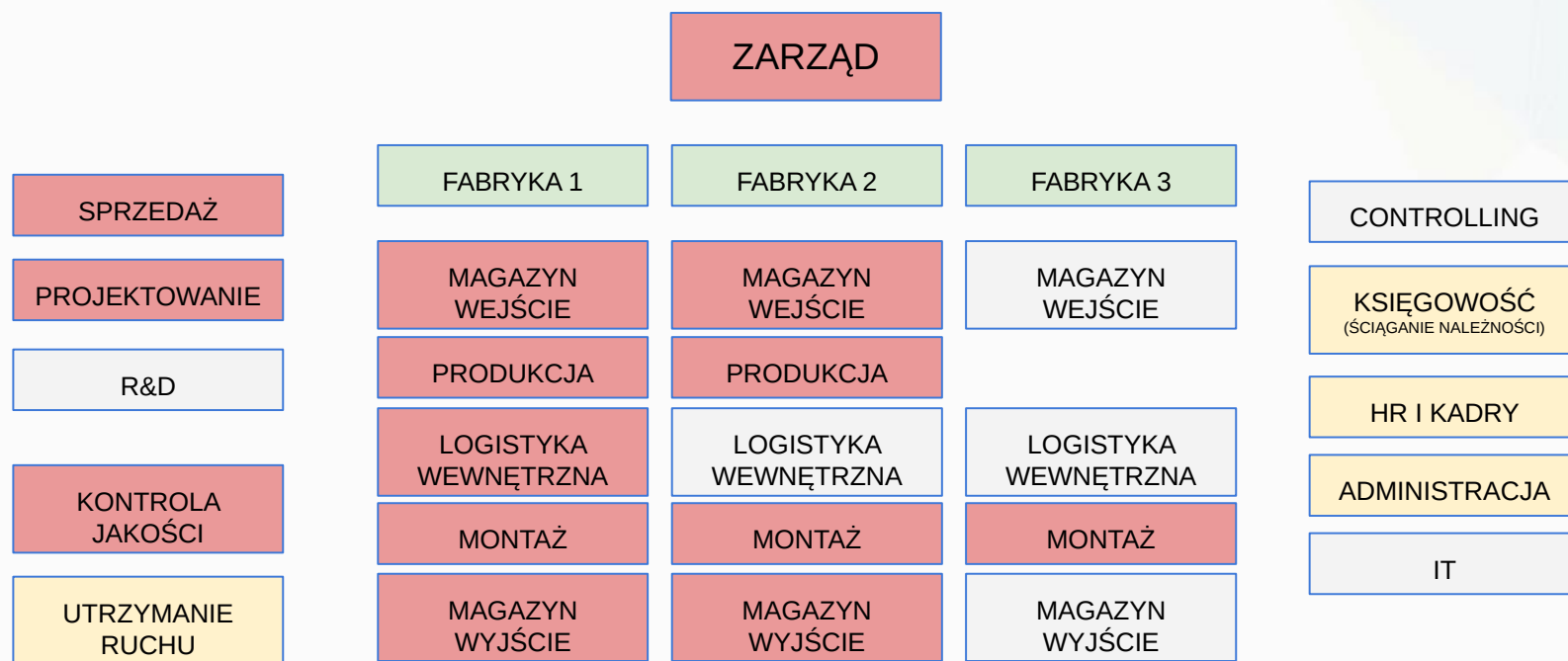
## ZESTAW KONCEPCJI I METODYK BAZOWYCH

- Kaskada odpowiedzialności (odpowiedzialność za wynik, autonomia, współpraca)
- Rola menadżera (stawia cele, organizuje pracę, kontroluje, info zwrotne, rozwija podwładnych)
- Matryca KPI (proste, nieliczne, relewantne, wzajemnie powiązane)
- Zarządzanie przez cele (SMART, KPI jw.)
- Wartość dodana (rozliczenie % wartości dodanej w pracy)
- Zarządzanie zasobami ludzkimi (atrakcyjność, sprawiedliwość, szacunek, motywacja)

## CELE

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wzrost skuteczności oferty,</li> <li>• redukcja ryzyka funkcjonowania,</li> <li>• redukcja kosztów wytworzenia wartości dodanej dla klienta.</li> <li>• Stworzenie podstawy dla uśpienia działań dla całej organizacji.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redukcja kosztów sprzedaży w koscie wytworzenia wartości dodanej dla klienta o 50%-60%.</li> <li>• Wzrost sprzedaży [cel 75%].</li> <li>• Zapewnienie obciążenia dla zasobów produkcyjnych.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redukcja kosztów wytworzenia o 10%.</li> <li>• Skrócenie czasu realizacji zamówień kustomizowanych [cel 10 dni].</li> <li>• Redukcja reklamacji [cel -50%].</li> <li>• Wzrost terminowości [cel OTIF 95%]</li> </ul> |
|---|---|---|

# Projektem objęto większość złożonej organizacji

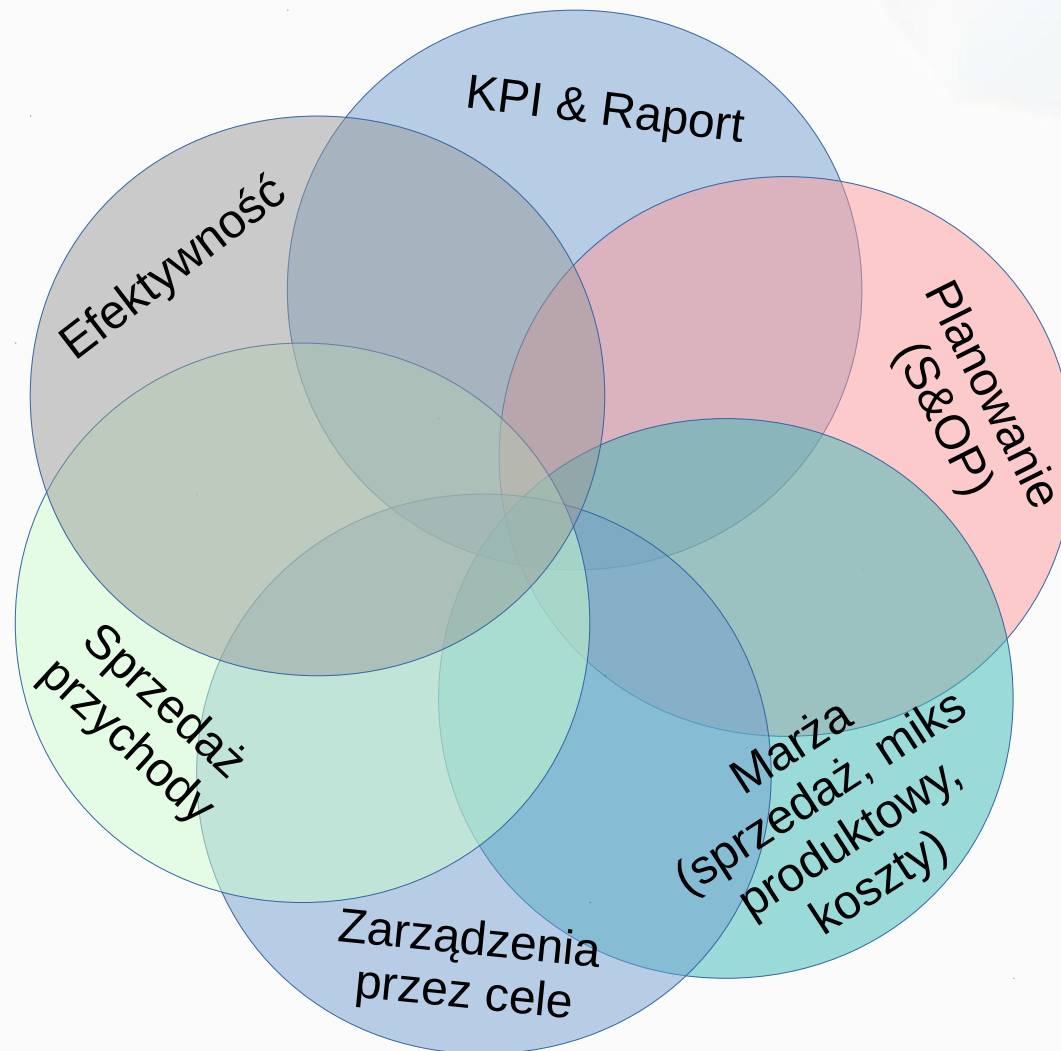


Intensywne prace, duże zmiany

zmiany dostosowawcze

bez zmian

# Fundamentalne kierunki projektów transformacji



# Grupy produktów projektu

10

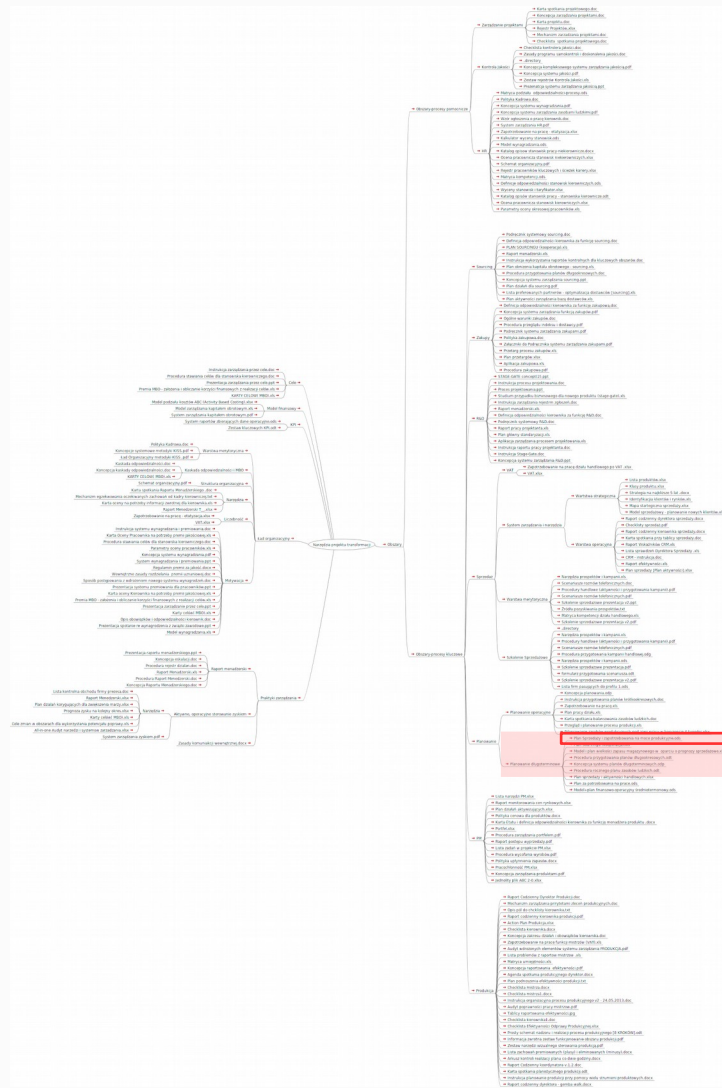
Lista nieefektywności	Rekomendacje	Zarządzanie przez cele	System planowania długo i krótkookresowego
Kaskada odpowiedzialności dla stanowisk kierowniczych	System zarządzania produkcją	System zarządzania planowaniem	System zarządzania sprzedażą
System zarządzania technologią i projektowaniem	System zarządzania kontrolą jakości		

Dostosowany do potrzeb i efektywny zestaw narzędzi pochodzących z HRM, ERP, Lean, BSC, SixSigma

228  
narzędzi



# S&OP w strukturze produktów projektu



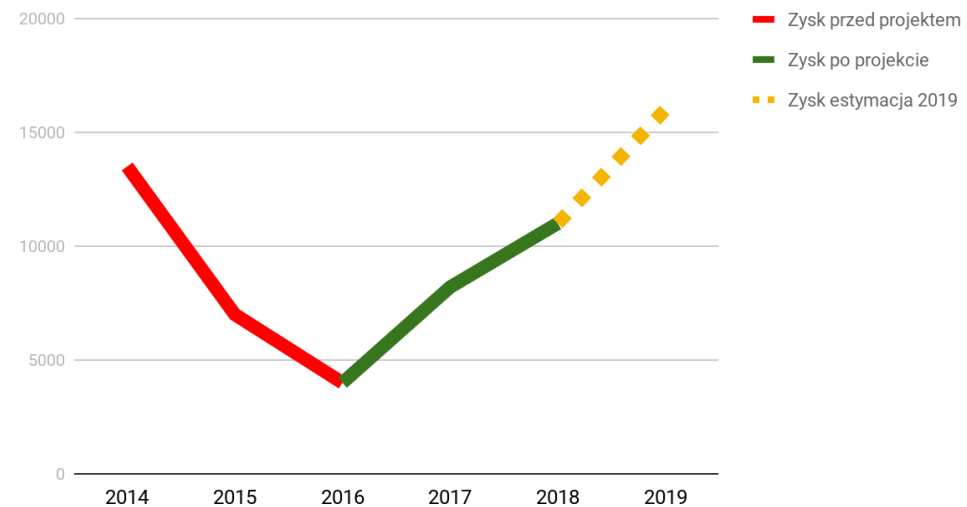
**Udział S&OP  
w projekcie**

228  
narzędzi

# Efekt

Zmieniona organizacja  
Wzrost zysku

Wzrost zysku po projekcie transformacji biznesowej [tys PLN]



SPRZEDAŻ

PRODUKCJA





la de los  
Metros

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10



# ZJAWISKA

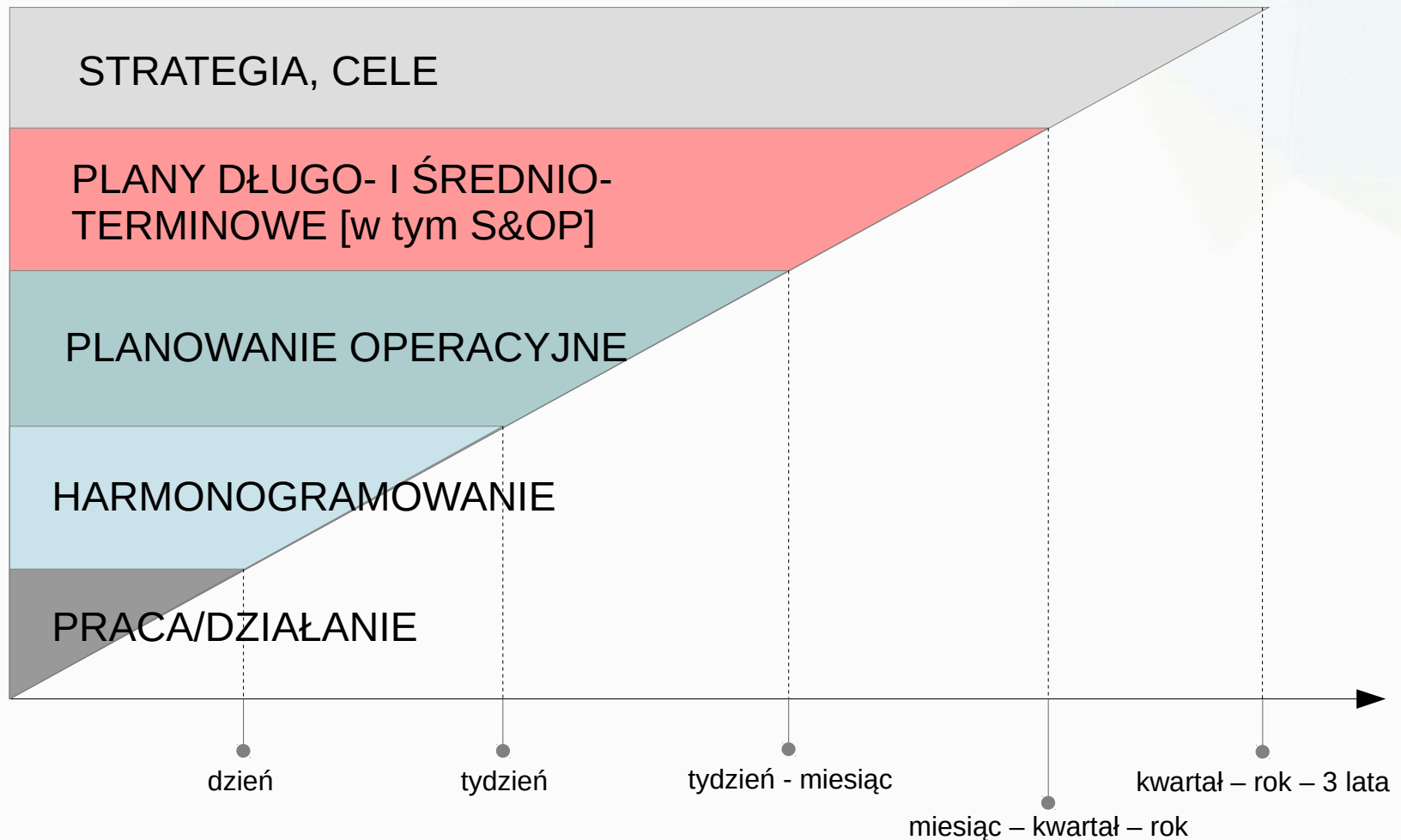
Skrócenie cyklu życia produktu  
Nietrafione R&D  
Kopiowanie wzorów  
Presja na ceny  
Krótkie serie, małe zamówienia  
Prawo zwrotu kanałów dystrybucji  
Krótkie czasy realizacji,  
OTIF albo utrata sprzedaży/klienta  
Zamienniki  
Internet(informacja/produkty)

# SKUTKI

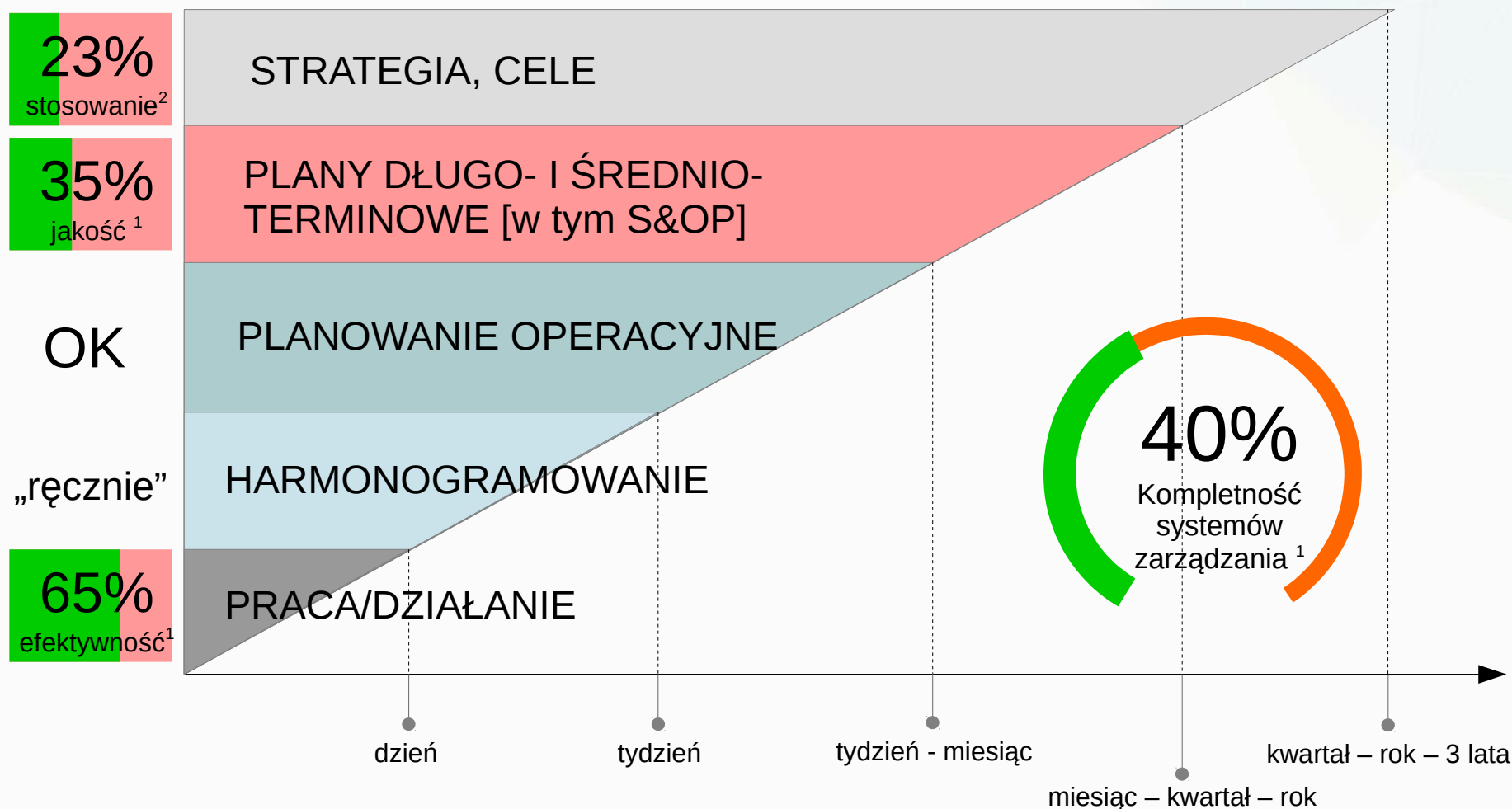
Wzrost zapasów  
Bezwartościowy magazyn  
Sprzedaż po kosztach  
Utracona sprzedaż  
Utraceni klienci, dostawca 2-go wyboru  
Spadek marży  
Zamrożenie kosztów (pensje)  
Brak zwrotu na R&D  
Spadek zysku



# Kontrolowanie przyszłości



# Kontrolowanie przyszłości



Źródło 1: Badanie własne Roman Wendt, case study.  
Źródło 2: "Kondycja Marketingu w polskich przedsiębiorstwach" – edycja 2011. <http://strategyjournal.pl/>



# Czym jest S&OP

## INTERFEJS POMIĘDZY SPRZEDAŻĄ I PRODUKCJĄ

- Planem
- Platformą komunikacji
- Metodą synchronizacji/uspójnienia działań
- Punktem odniesienia/określenia wartości oczekiwanej/punktem styku/granicą odpowiedzialności

# Proste techniczne rozwiązanie problemu

Muszą pojawiać się w nim 'krytyczne momenty', od których zależy sukces lub porażka.  
To co jest ISTOTNE (specyfika branży, rynku, procesów wytwórczych).

Podział na istotne grupy przekładające się na obciążenie zasobów

Rozdzielczość tydzień/miesiąc/kwartał

Kluczowe zasoby/  
wąskie gardła

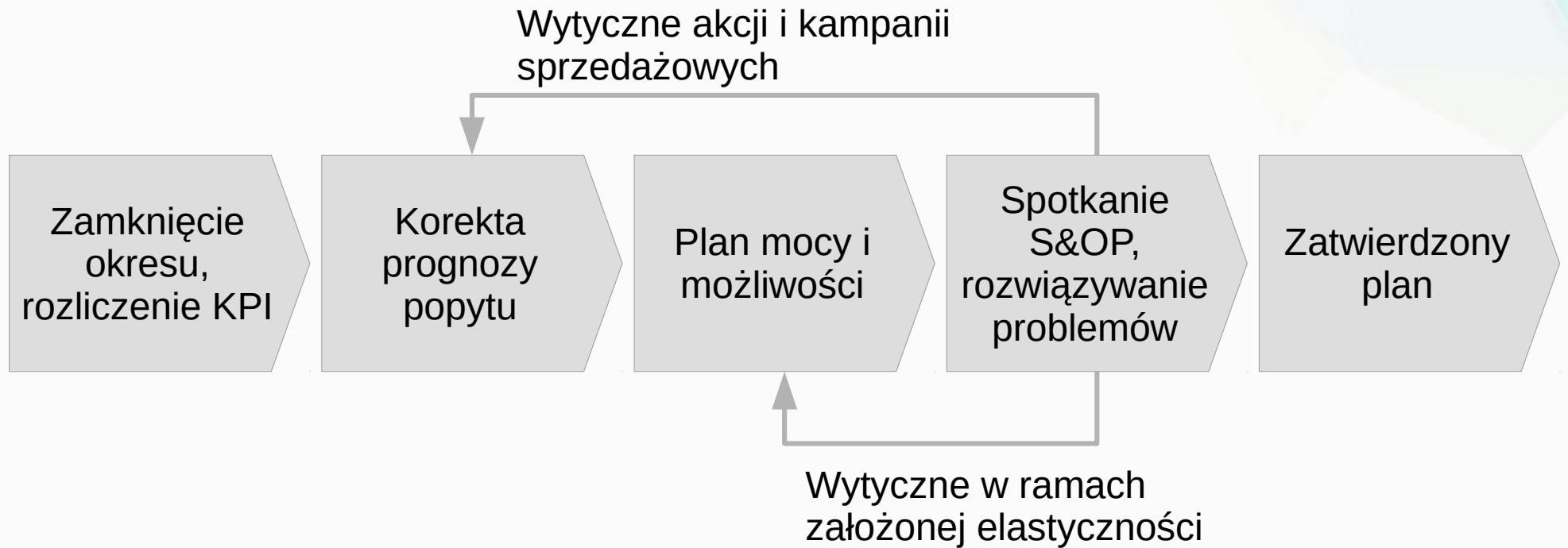
PLAN ZAPOTRZEBOWANIA NA PRACĘ

Rozmieszczenie ilości pracowników w miesiącach	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Zapotrzebowanie na pracę (%)	80,00%	80,00%	100,00%	110,00%	130,00%	100,00%	110,00%	110,00%	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%
Zapotrzebowanie na pracę (wg symulacji)	7,392	8,316	9,24	10,164	12,012	9,24	10,164	10,164	8,316	8,316	7,392	7,392
Zapotrzebowanie na pracę (pracownicy wg próbki)			9,24				10,75		8,7		7,15	
Zapotrzebowanie na pracę (godziny wg próbki)			1598,52				1859,75		1505,1		1236,95	
Zamówienie na pracę (godziny)	1301	1351	1440	1440	1728	1440	1440	1440	1296	1296	1166,4	1166,4
Zamówienia na pracę (pracownicy)	7,52	7,81	8,32	8,32	9,99	8,32	8,32	8,32	7,49	7,49	6,74	6,74
	-0,13	0,51	0,92	1,84	2,02	0,92	1,84	1,84	0,82	0,82	0,65	0,65
Stan osobowy	10	10	10	11	11	11	11	11	11	10	10	10
Rezerwa na chorobowe	-0,5	-0,5	-0,5	-0,55	-0,55	-0,55	-0,55	-0,55	-0,55	-0,5	-0,5	-0,5
	-2	-1				-1			-2	-2	-2	-2
Przesunięcia w okresie rozliczeniowym												
Agencja pracy czasowej					1,56							
Nadgodziny												
Przesunięcie pracowników												
Razem dostępne	7,5	8,5	9,5	10,45	12,01	9,45	10,45	10,45	8,45	10,4	7,5	7,5
Różnica	0,11	0,18	0,26	0,29	-0,00	0,21	0,29	0,29	0,13	2,08	0,11	0,11

Sposoby zaspokojenia zapotrzebowania na moce

Opcjonalne przełożenie na koszt wytworzenia

# Prosta procedura S&OP





# KPI

% zgodności  
prognoz z  
realizacją

**OTIF**  
(terminowość i kompletność)

czas realizacji  
zamówienia

stan magazynu

% odchylenia  
kosztu  
wytworzenia

# S&OP jako emanacja



dokumenty  
zachowania

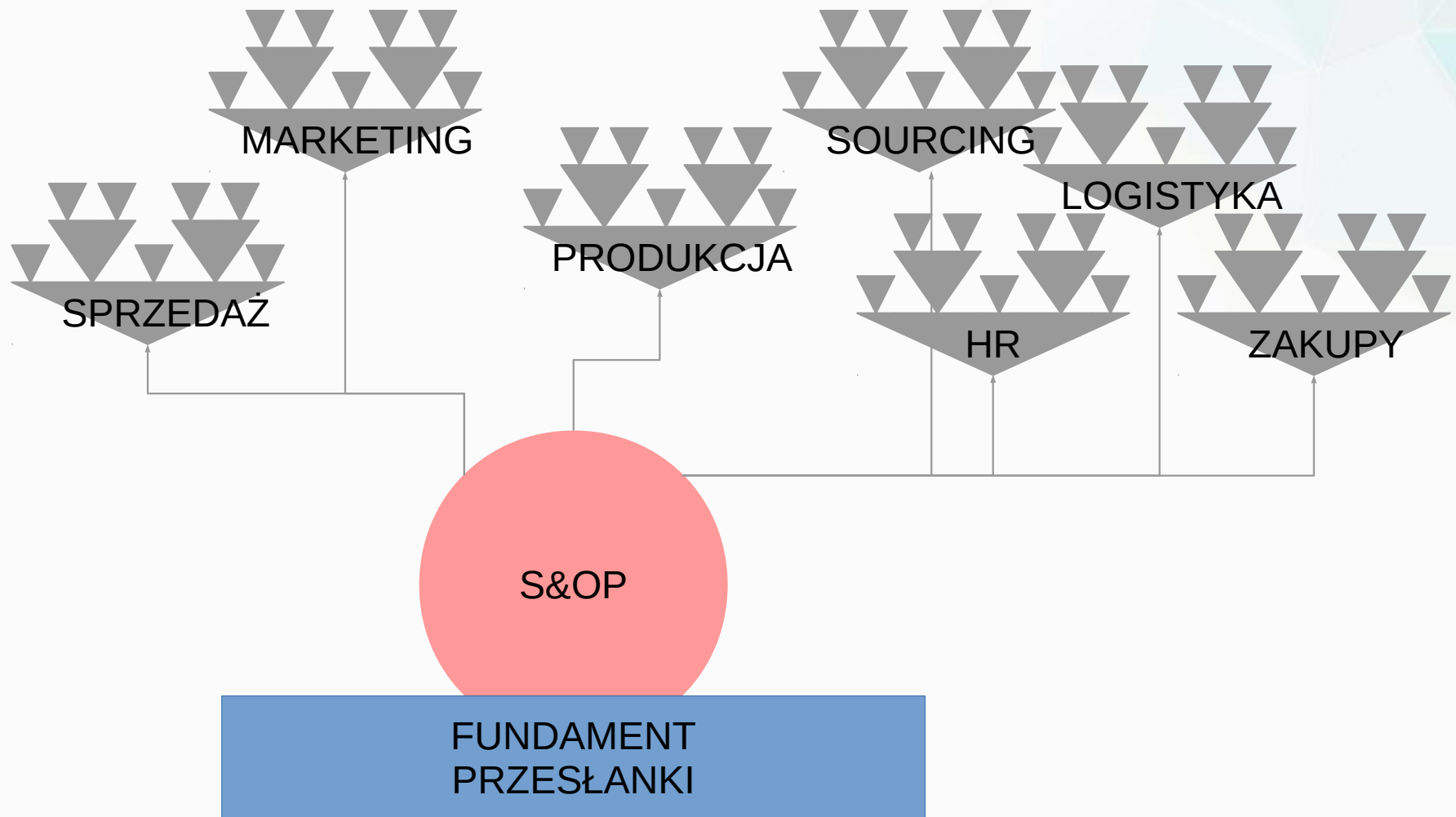
niezauważane zachowania

kompetencje

przekonania

światopogląd, mentalność

# S&OP nie zadziałała w próżni



# Zmiana podejścia

- Odpowiedzialność [vs wina]
- Ryzyko [dopuszczenie pomyłek]
- Celowe, zorganizowane i zsynchronizowanie działanie [powiązania przyczynowo-skutkowe, systemy, co kto ma robić do poziomu czynności]

# Zmiany w obszarach

## SPRZEDAŻ

Wiedza  
Kontrola  
Zarządzanie  
Jakościowe działanie

## PRODUKCJA

Elastyczność  
Efektywność ( w tym kosztowa)  
Scenariusze  
Kontrola & zarządzanie

# Wnioski i doświadczenia

- S&OP jest kluczowy, ale nie zadziała w próżni
- S&OP jest częścią/warstwą planowania długo i średnioterminowego pomiędzy [strategią/celami] i [planowaniem realizacji zamówień]

# Wnioski i doświadczenia

Dlaczego S&OP jest ważny

- Bez S&OP firma ogranicza sobie opcje i możliwości (gdy przychodzi podejmować decyzje w krótkim horyzoncie, część najbardziej optymalnych opcji jest już niedostępna).



# Wnioski i doświadczenia

Dla poprawnego działania S&OP kluczowe są

- SPRZEDAŻ

- filozofia, polityka i system zarządzania sprzedażą
- kompetencje i motywacja handlowców/DOK

- PRODUKCJA

- Struktura zasobów i organizacja procesów przygotowana na założone wahania popytu
- Kontrola i zarządzanie wymiarami: efektywność, jakość, terminowość (system zarządzania)

# Wnioski i doświadczenia

Dla poprawnego działania S&OP kluczowe są

- HR (ZAKUPY)
  - Zarządzanie dostępnością roboczogodzin (rekrutacja, szkolenia/multifunkcyjność, zadowolenie, motywacja)
- Reagowanie na odchylenia i zakłócenia
  - KPI
  - Raport menadżerski
  - Zarządzanie przez cele

# Co najczęściej idzie ‘NIE TAK’

- Brak rzeczywistej potrzeby (purpose),
- Brak kontekstu (oderwane – ‘stand alone’, mechaniczne wdrożenie narzędzia),
- Brak infrastruktury (na co ma się to przełożyć),
- Brak fundamentu (organizacja silosowa, „wsobna” organizacja obszarów),
- Brak szefa.

# Największe trudności wdrożenia S&OP

## SZEF

- Wytłumaczenie wagi,
- Zaangażowanie

## SPRZEDAŻ

- Zwiększenie rozdzielczości (+produkty i +okresy),
- Wzięcie odpowiedzialności za realizację (celów, budżetów i planów).

## PRODUKCJA

- Wytworzenie elastyczności,
- Zbudowanie zaufania,
- Kontrola i zarządzanie (eliminacja odchyłeń i zakłóceń).



ROMAN WENDT

BIZNES EKSPERT

ul. Kwietniowa 8, 03-061 Warszawa  
kom.+48 601248793 tel.+48 22 6767625  
roman@wendt.pl

[www.wendt.pl](http://www.wendt.pl)