

Wspólne doskonalenie procesów a wpływ trendów i pandemii na Sales & Operations Planning



ROMAN WENDT
BIZNES EKSPERT

WWW.WENDT.PL

PKP
POLSKIE KOLEJE PAŃSTWOWE
Spółka Akcyjna

Carlsberg
Polska

HORTEX

stradom
od 1882

POLMLEK

sapa:

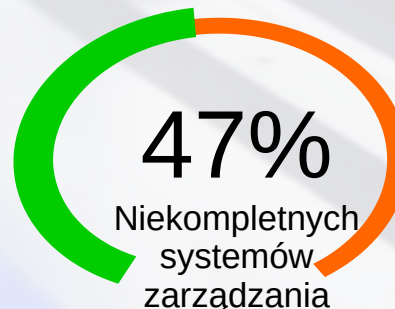
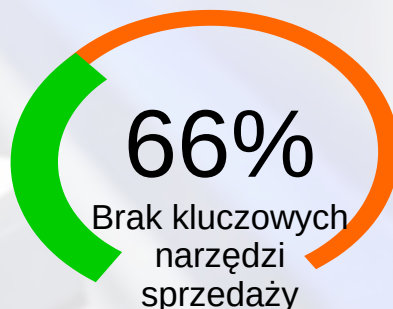
storaenso



FIRMA

Firma produkcyjna specjalizująca się w konstrukcjach metalowych.

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



Źródło 1: Badanie własne Roman Wendi, case study.

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

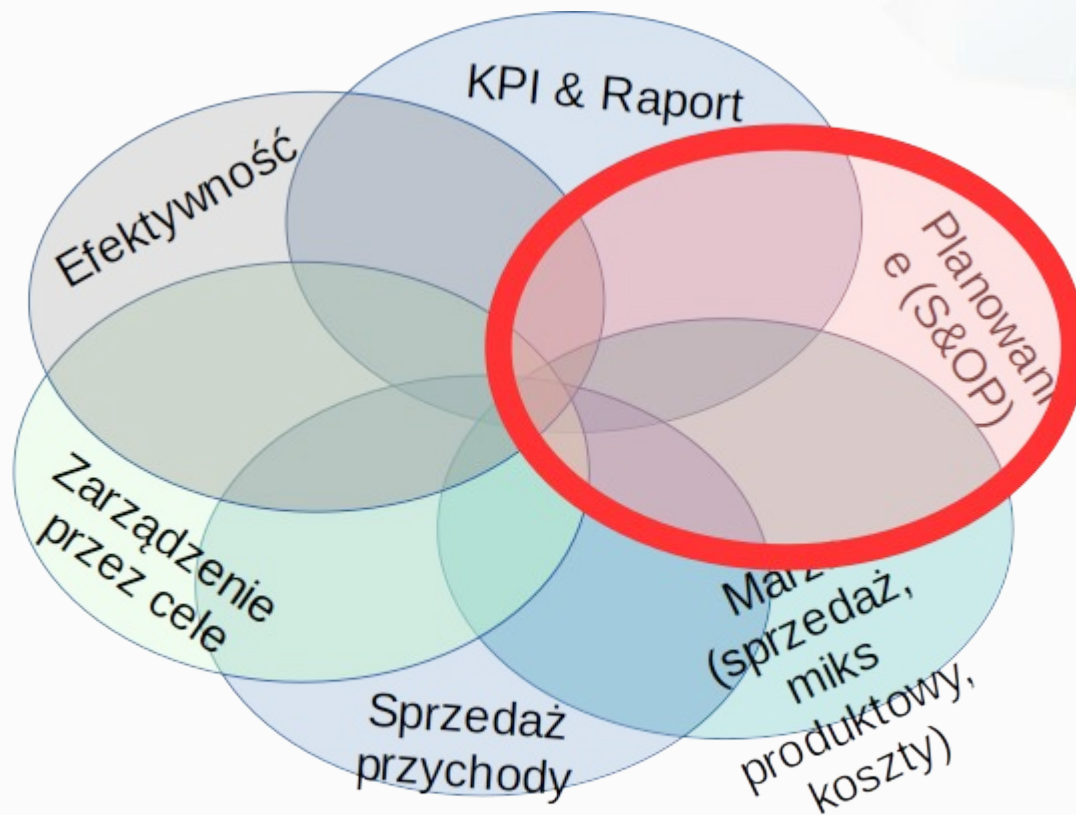
Niepoprawna konfiguracja KPI i premii prowadziła do obrony własnych interesów za wszelką cenę oraz przerzucania winy na innych. Cierpiał interes firmy.

Wyzwanie 6

Fasadowe ISO i LEAN

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

Fundamentalne kierunki projektów transformacji



228

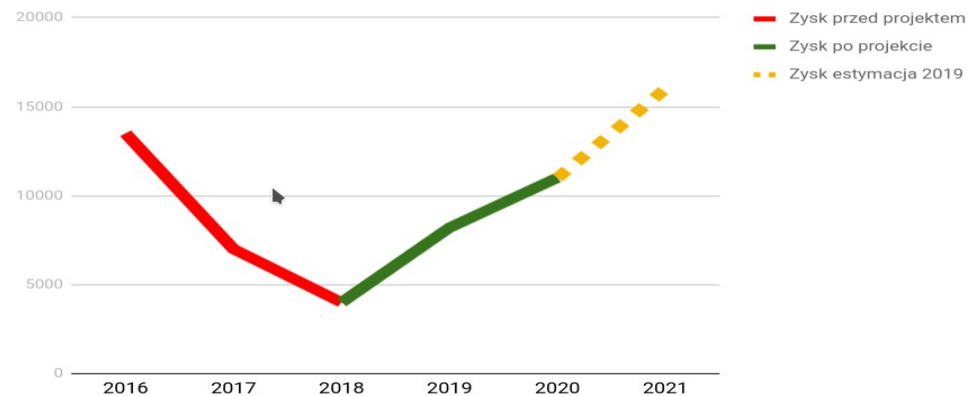
narzędzi



Efekt

Zmieniona organizacja
Wzrost zysku

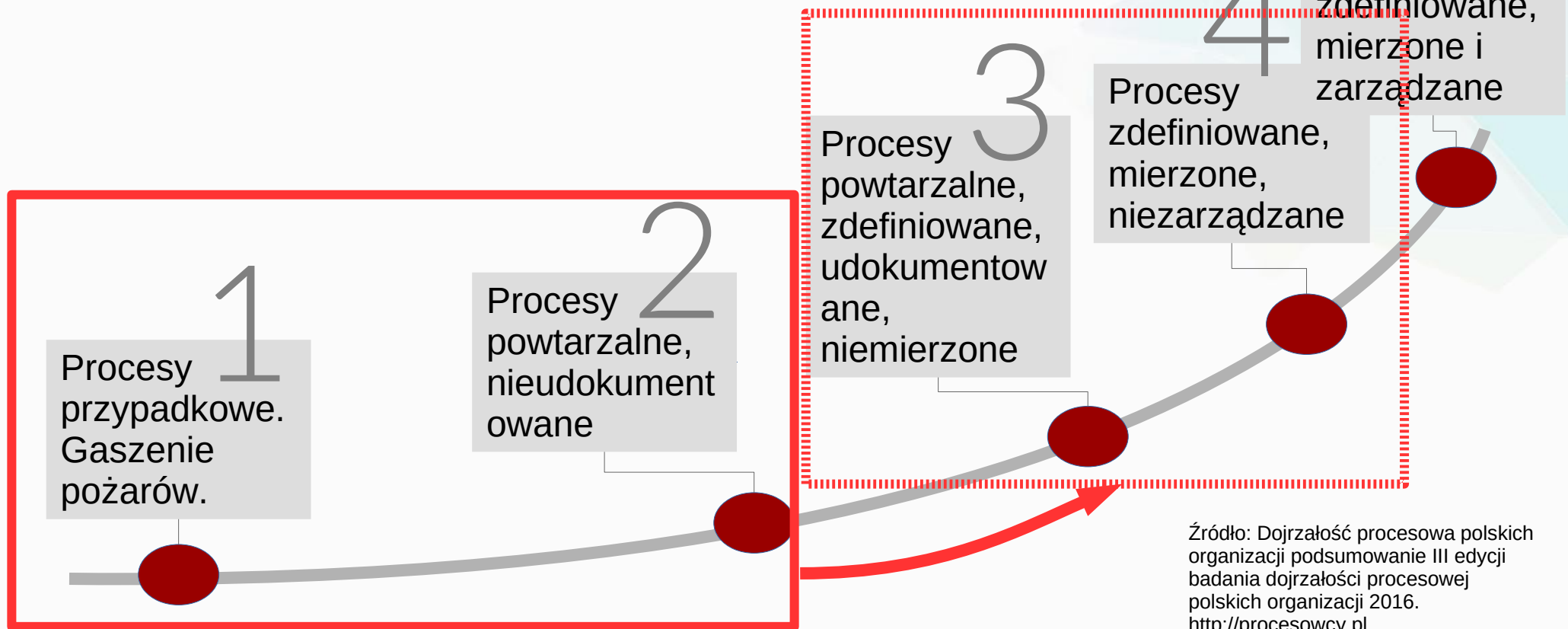
Wzrost zysku po projekcie transformacji biznesowej [tys PLN]



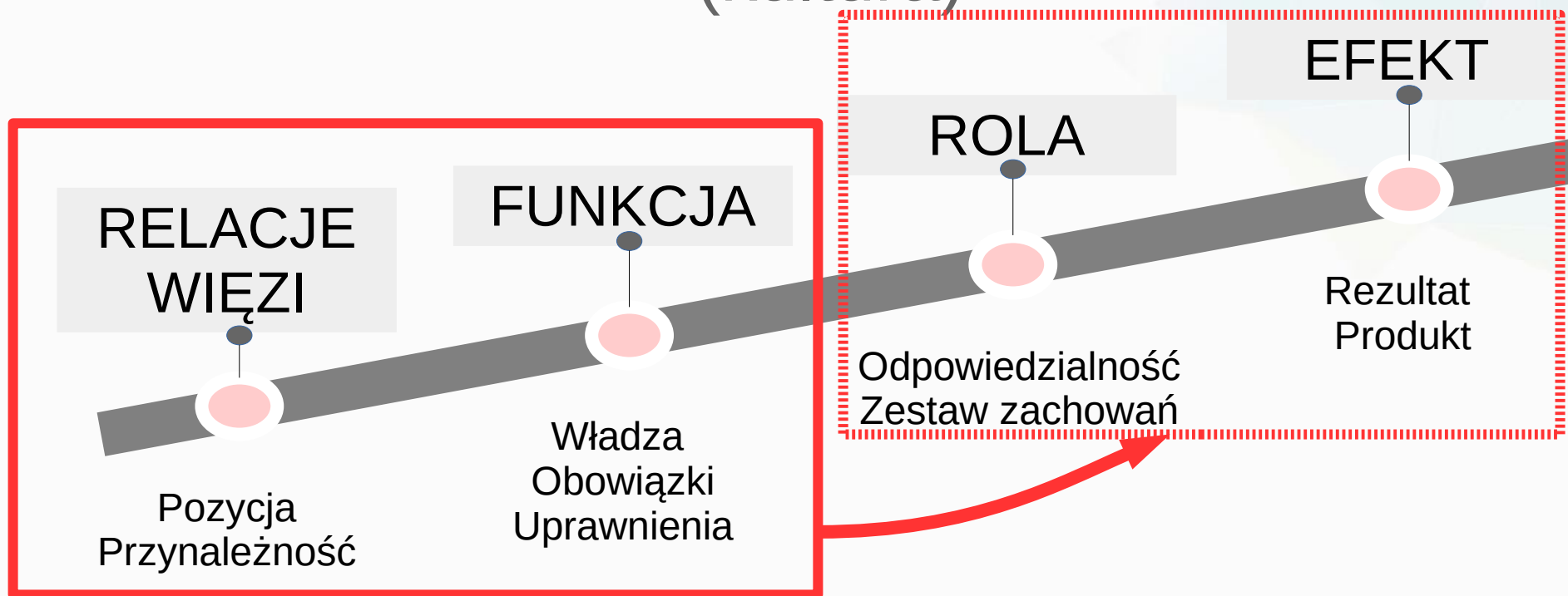
Co się w rzeczywistości wydarzyło



Dojrzałość operacyjna

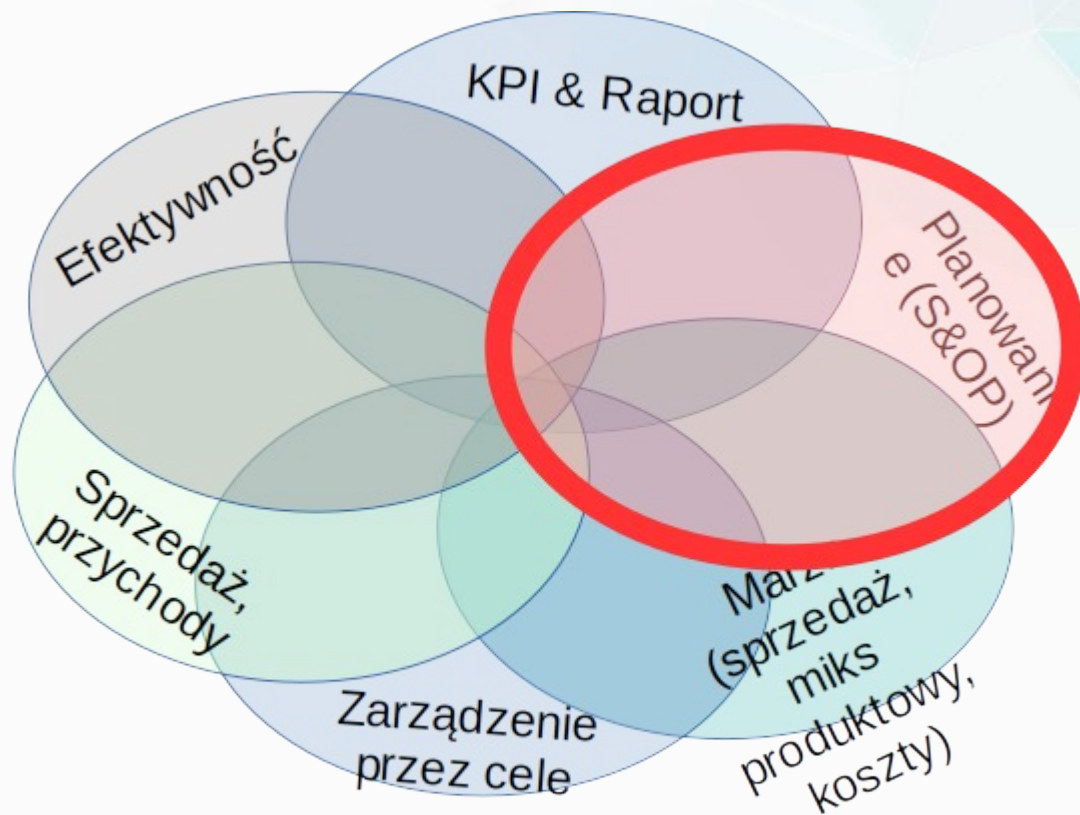


Poziomy rozwoju świadomości organizacyjnej (kultura)



S&OP gra w tym kluczową rolę, ale nie jedyną

S&OP jest
środkiem a
nie celem



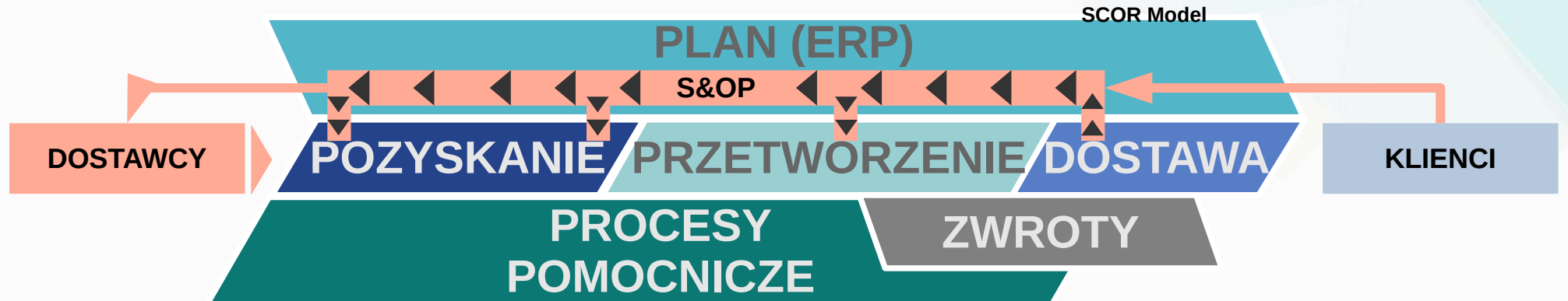
ZJAWISKA

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)
Nieprzewidywalna sprzedaż
Nietrafione prognozy
Niestabilne zaopatrzenie
Ryzyka cashflow

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

Definicja S&OP



DEFINICJA

Zintegrowany proces zarządczy dla ciągłej synchronizacji funkcji organizacji.

*Na podstawie Wikipedia (https://en.wikipedia.org/wiki/Sales_and_operations_planning)



SPRZEDAŻ

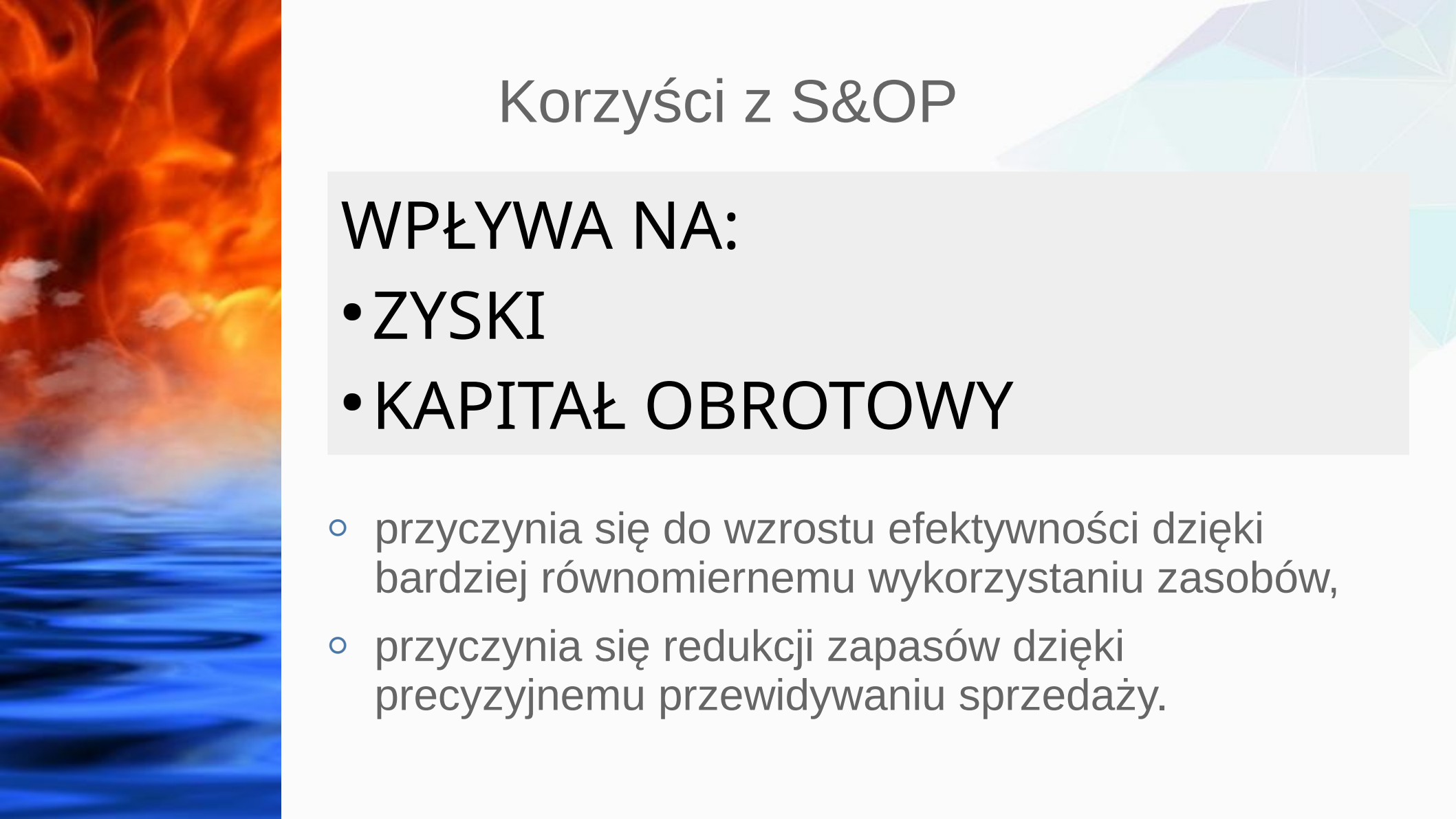
PRODUKCJA



Czym jest S&OP

INTERFEJS POMIĘDZY SPRZEDAŻĄ I PRODUKCJĄ

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



Korzyści z S&OP

WPŁYWA NA:

- ZYSKI
- KAPITAŁ OBROTOWY

- przyczynia się do wzrostu efektywności dzięki bardziej równomiernemu wykorzystaniu zasobów,
- przyczynia się redukcji zapasów dzięki precyzyjnemu przewidywaniu sprzedaży.

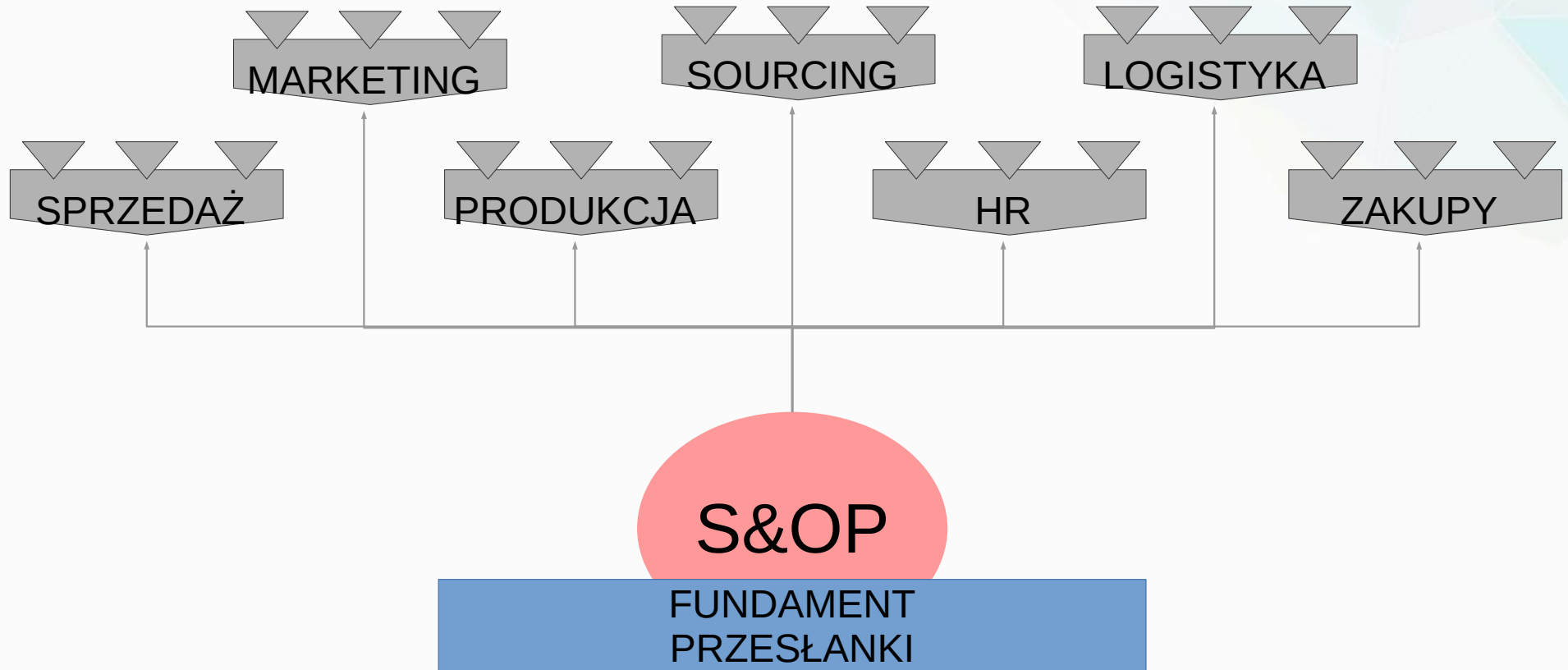
Co daje S&OP poszczególnym działom

- Redukcja pożarów, napięć, stresu,
 - Redukcja nadgodzin, przeciążenia pracą,
 - Przewidywalność,
 - Poczucie kontroli.
- Odpowiedzialność
 - Redukcja wymówek
 - Merytoryczne zasady gry i oceny

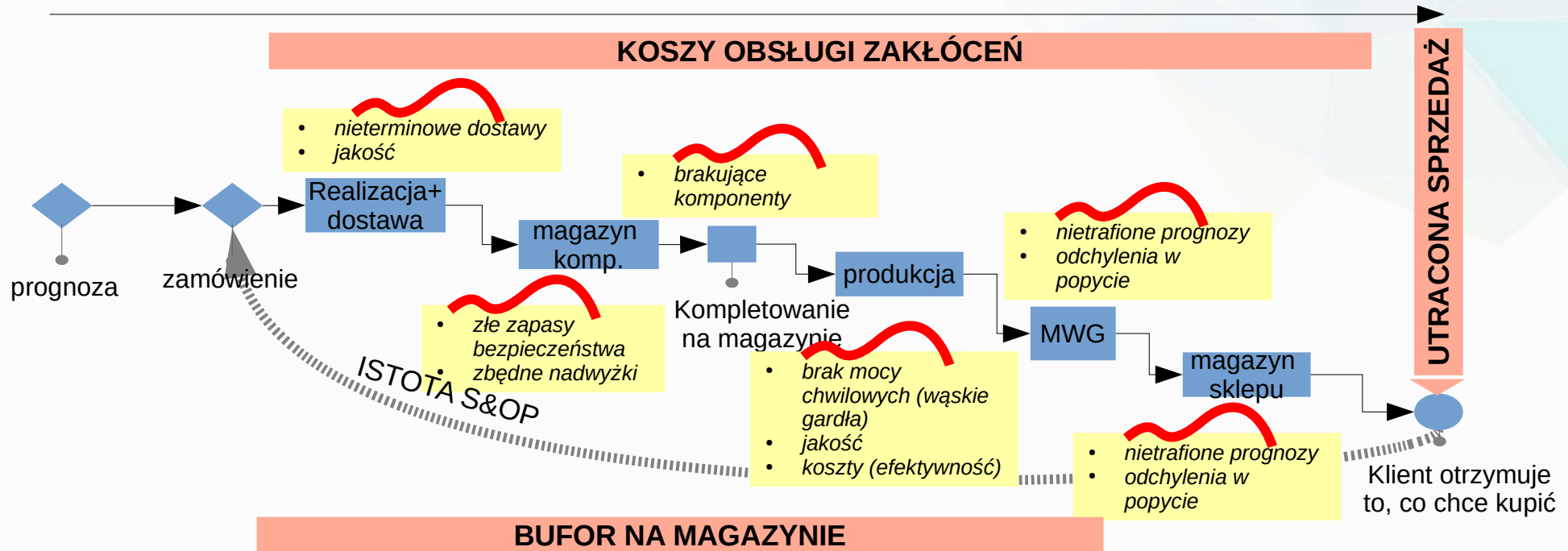
O co chodzi w S&OP



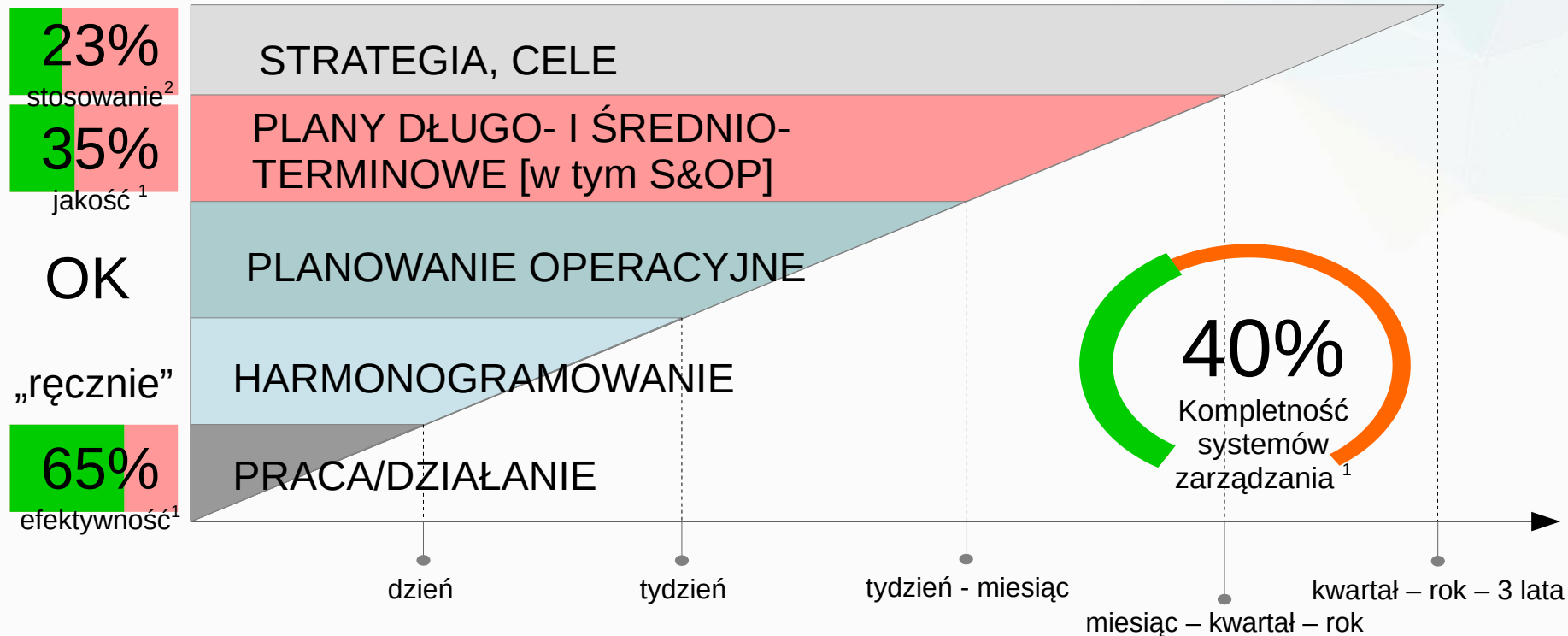
S&OP nie zadziała w próżni



O co chodzi w S&OP



Kontrolowanie przyszłości



Źródło 1: Badanie własne Roman Wendt, case study.

Źródło 2: "Kondycja Marketingu w polskich przedsiębiorstwach" – edycja 2011. <http://strategyjournal.pl/>

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

Sposoby zaspokojenia
zapotrzebowania na moce

Opcjonalne przełożenie na
koszt wytworzenia

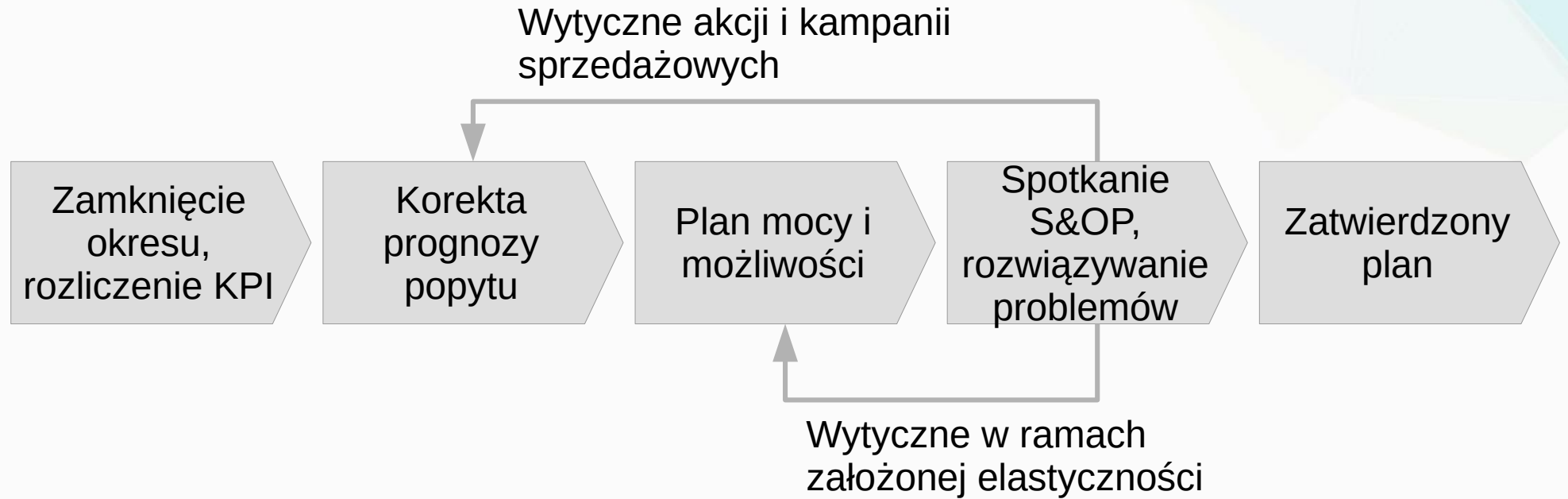
Model przepływów i stanów
magazynowych

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	
Zamówienia 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								-2	-2	
Zasobność w okresie rozliczeniowym					1,56							
Agencja pracy czasowej												
Nadgodziny												
Przesunięcie pracowników												
Wartość kosztowa	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

Prosta procedura S&OP



KPI

% zgodności
prognoz z
realizacją

OTIF
(terminowość i kompletność)

czas realizacji
zamówienia

stan magazynu

% odchylenia
kosztu
wytworzenia



Zmiany w obszarach

SPRZEDAŻ

Wiedza
Kontrola
Zarządzanie
Jakościowe działanie

PRODUKCJA

Elastyczność
Efektywność (w tym kosztowa)
Scenariusze
Kontrola & zarządzanie

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 odchyleń i zakłóceń).

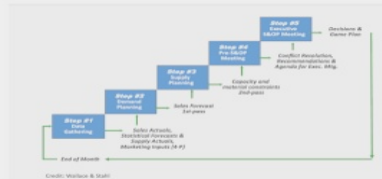
S&OP
i
COVID-19

Czy to dalej ma sens?

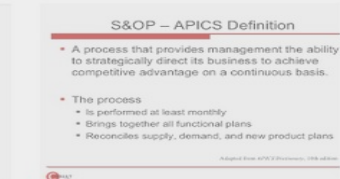




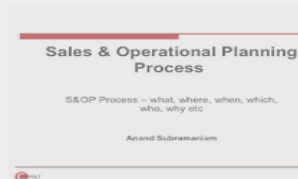
explores.com/wp-content/uploads/2019/...
explores.cm.com



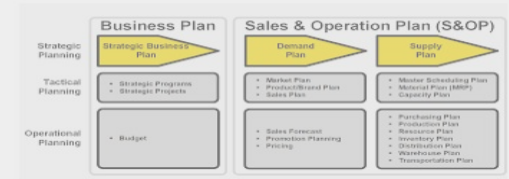
What Is Sales and Operations Planning (S&OP)...
demandcaster.com



S&OP Process
slideshare.net



S&OP Process
slideshare.net



The Lost Link to Make Strategy Work: Sales & Operations ...
strategok.com

STATYCZNE INSTRUMENTALNE NARZĘDZIOWE



Sales and Operations Planni...
smartsheet.com



S&OP Process
slideshare.net



S&OP Process
slideshare.net



S&OP Process
slideshare.net



S&OP Process
slideshare.net



APICS Introduction to Sales and Operati...
sliplayer.com



What Is S&OP? | How S&OP Works | De...
dem-and-planning.com



The 'Why' in S&OP: or How to Find More Meanin...
supplychainrntend.com



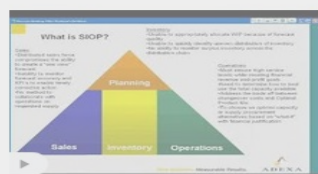
S&OP Process
sliplayer.com



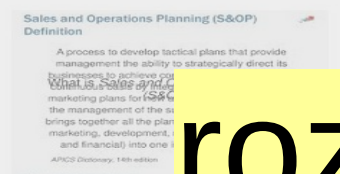
Seven Mistakes to Avoid in Sales and Operati...
supplychainshaman.com



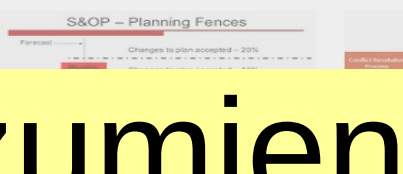
MRP And SOP Definition And Flow
ergreat.com



S&OP 101 For Manufacturing Execu...
m.youtube.com



APICS Introduction
sliplayer.com

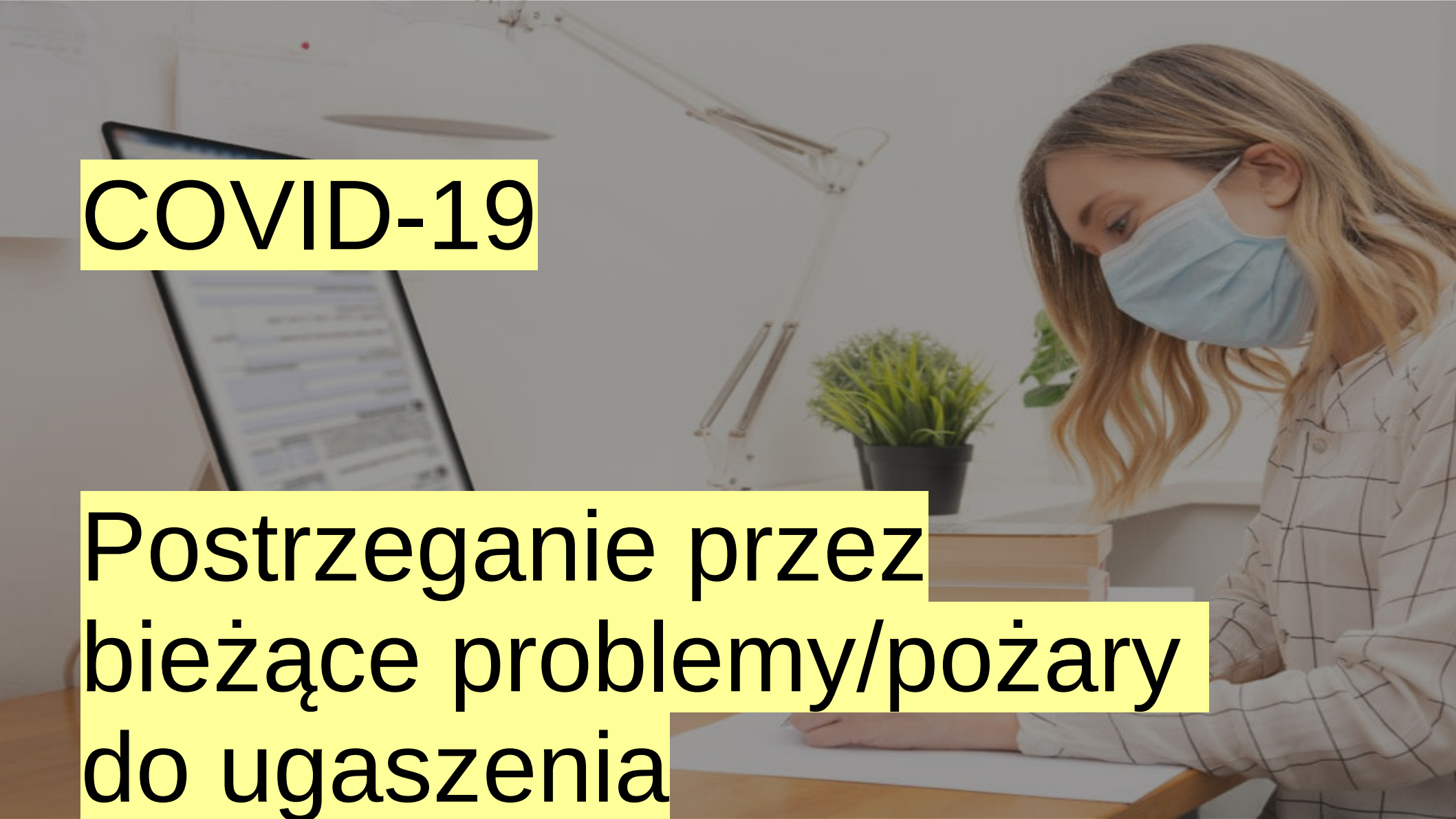


S&OP Process
sliplayer.com



S&OP Process
sliplayer.com

rozumienie S&OP



COVID-19

**Postrzeganie przez
bieżące problemy/pożary
do ugaszenia**



+ 300%

Koszty transportu
kontenera

+ 28%

Ceny metali w Chinach (Al)

+ 8%

Wzmocnienie
CNY/USD

+ 100%

Wydłużenie lead time

+ 200%

Wydłużenie horyzontu
prognoz

2-4

miesiące
Opóźnienia dostaw

EFEKT MOTYLA GLOBALIZACJI



ROMAN WENDT

BIZNES EKSPERT

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

www.wendt.pl