

S&OP inwestycją Twojej organizacji

Wpływ kultury firmy na procesy S&OP



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.

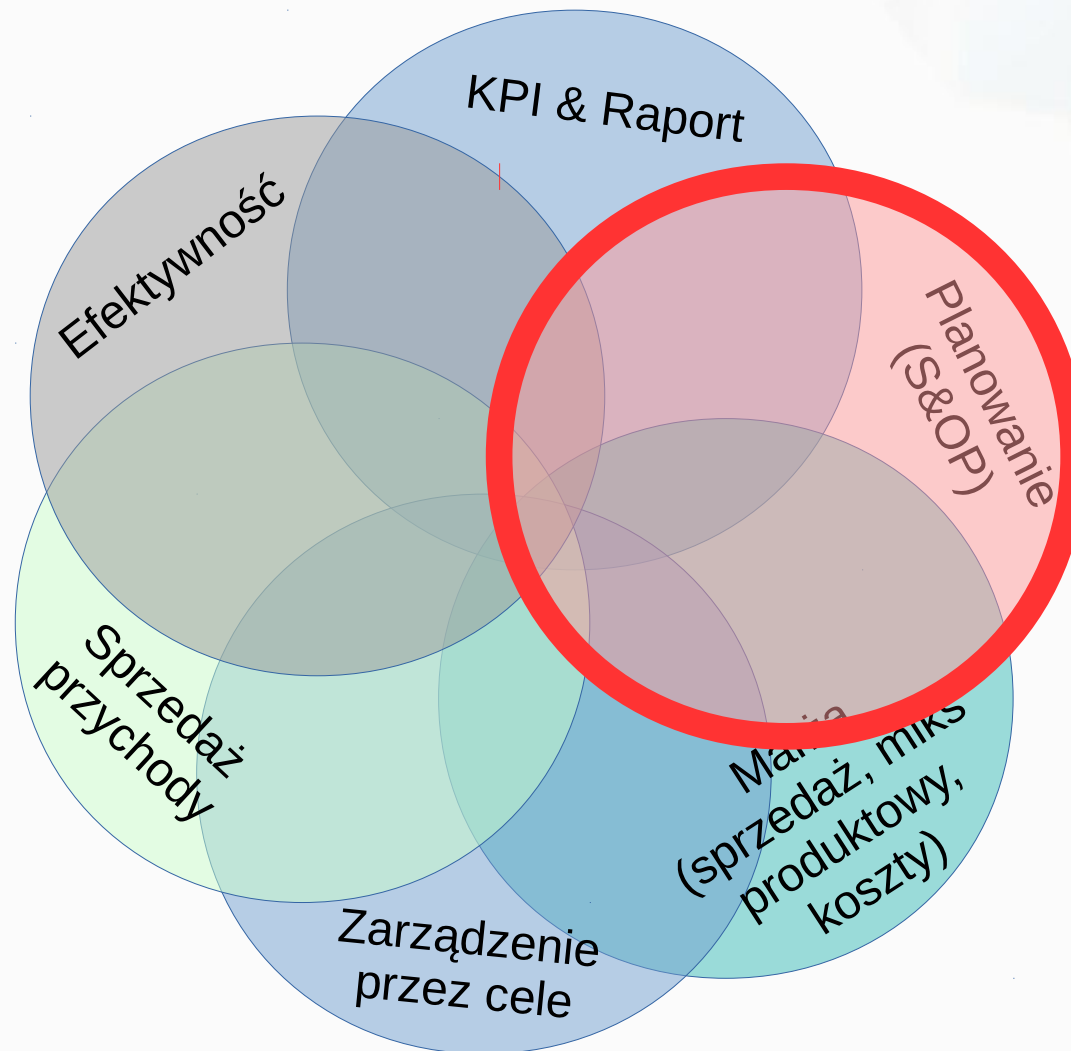
Potrzeba

Fundamentalna zmiana

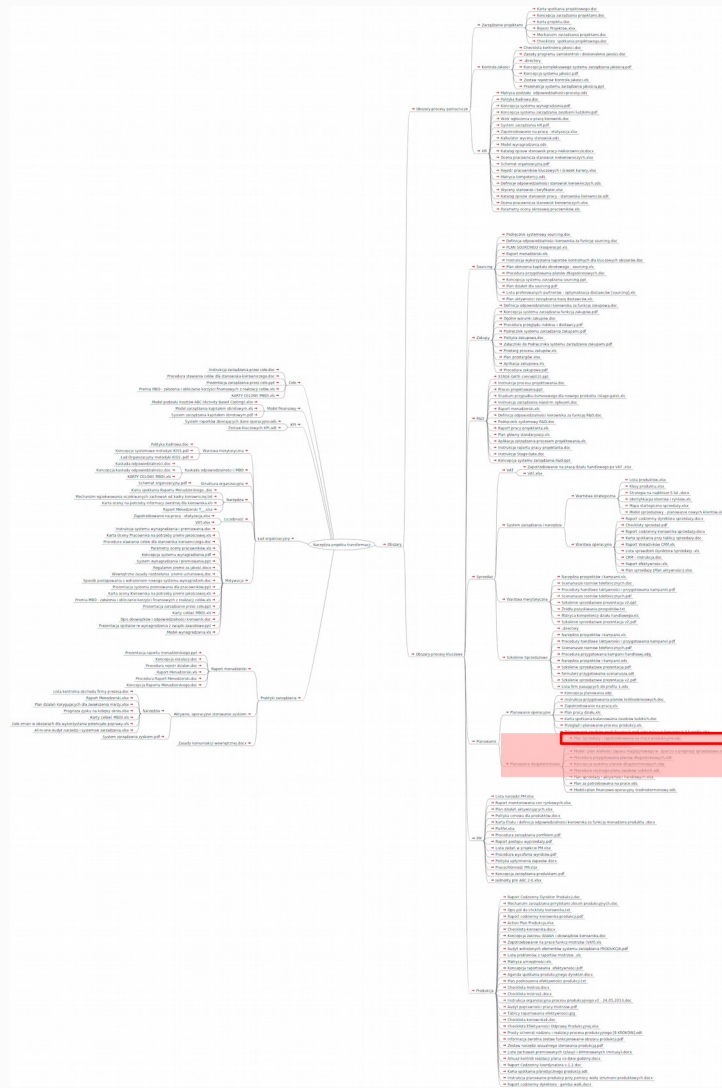
Konieczna
kompleksowa
transformacja

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

Fundamentalne kierunki projektów transformacji



S&OP w strukturze produktów projektu



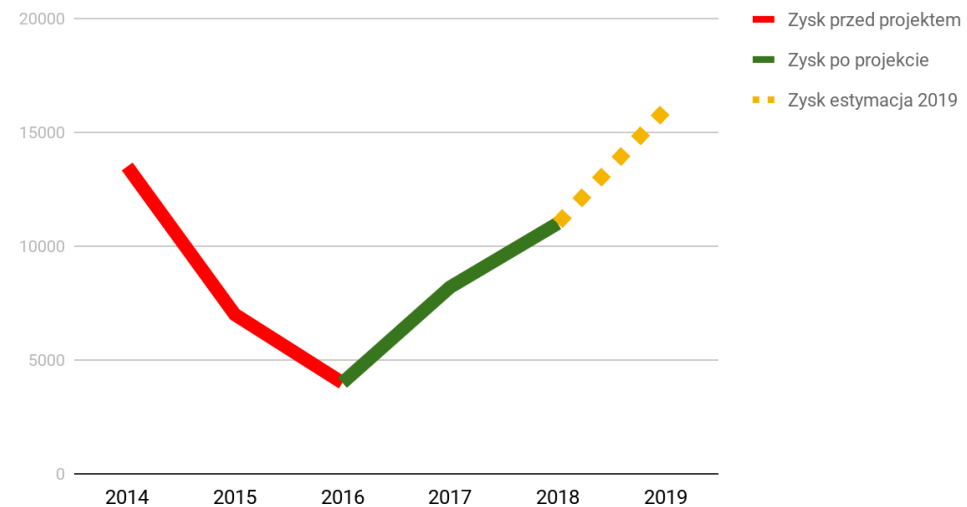
228
narzędzi

**Udział S&OP
w projekcie**

Efekt

Zmieniona organizacja
Wzrost zysku

Wzrost zysku po projekcie transformacji biznesowej [tys PLN]



Co się w rzeczywistości wydarzyło

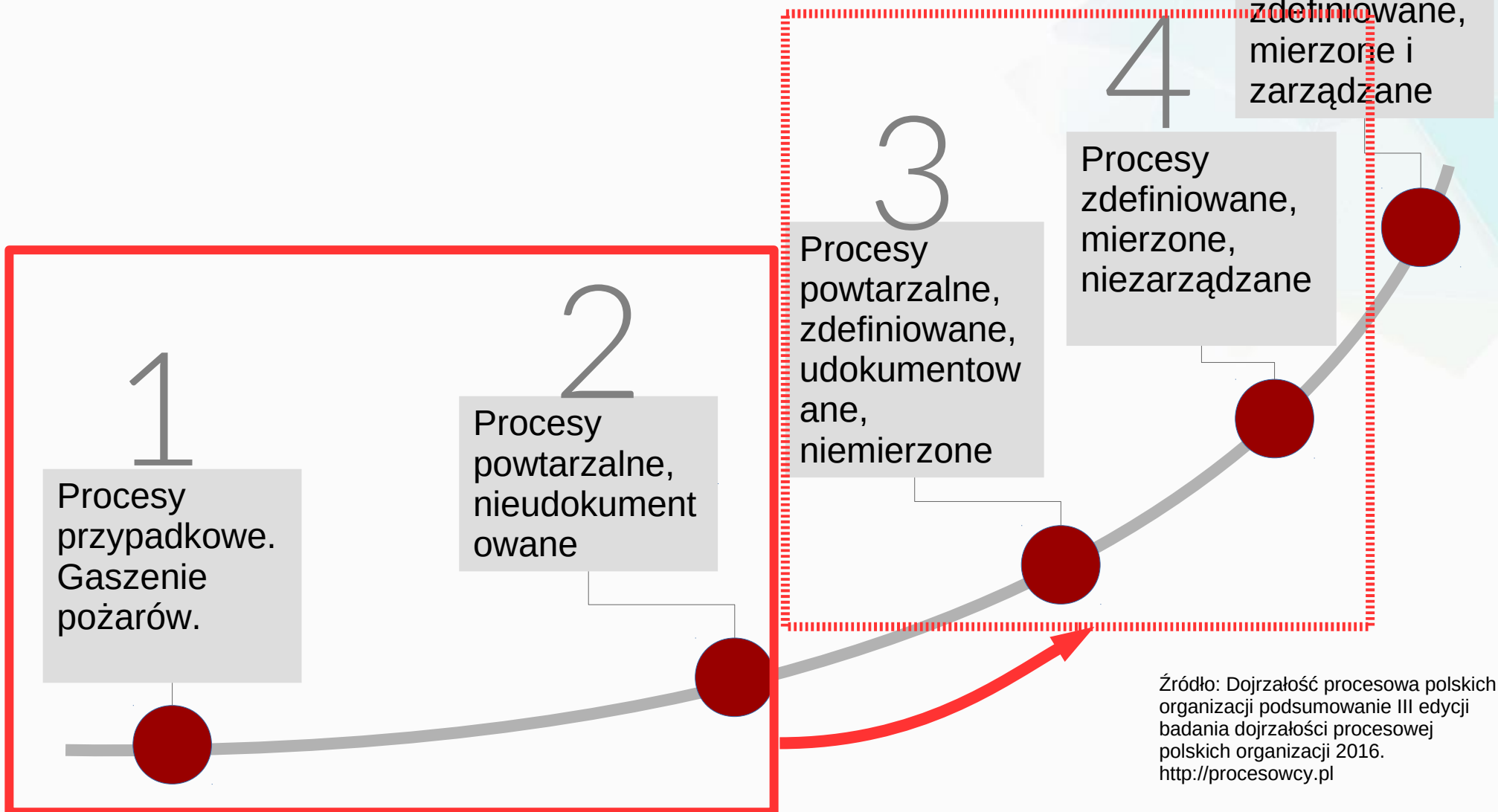


Poziomy złożoności funkcji produkcyjnej

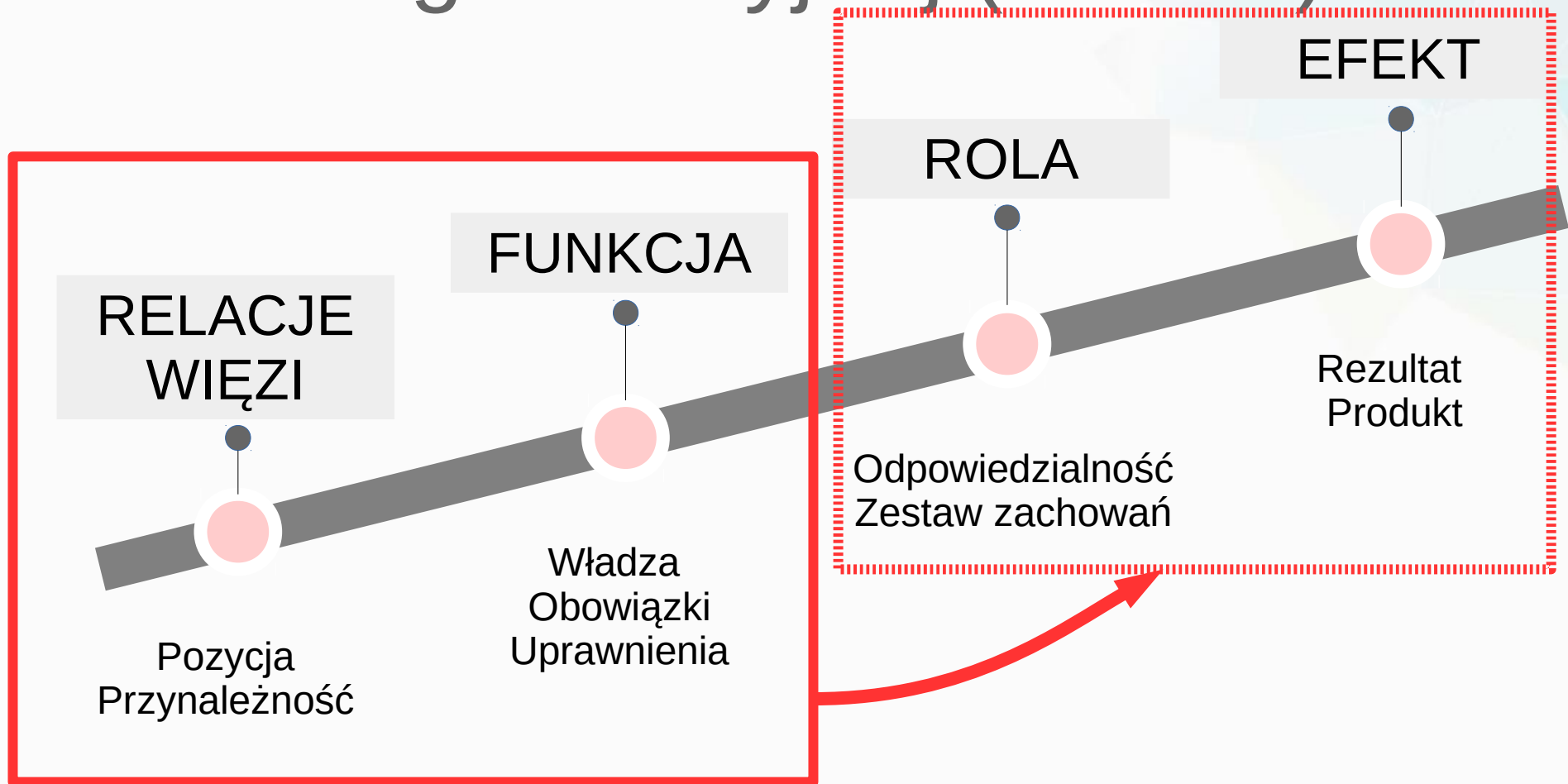


Kolejne etapy pod względem trudności ich osiągnięcia

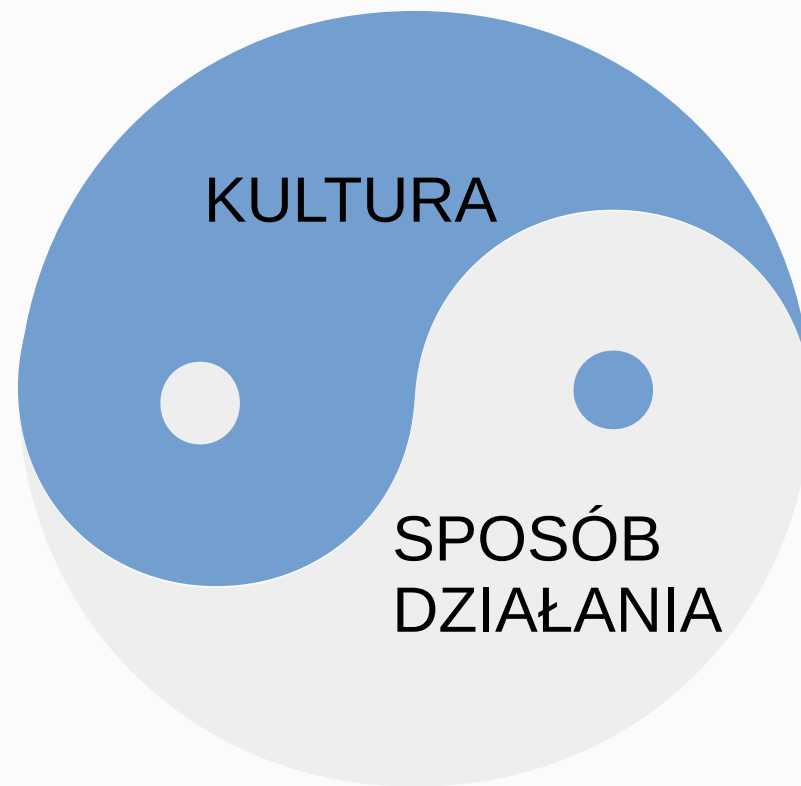
Dojrzałość operacyjna



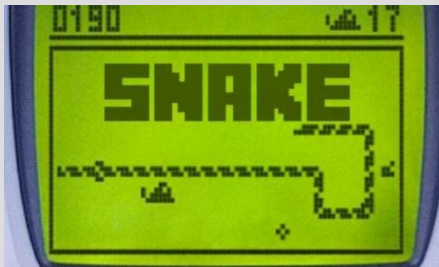
Poziomy rozwoju świadomości organizacyjnej (kultura)



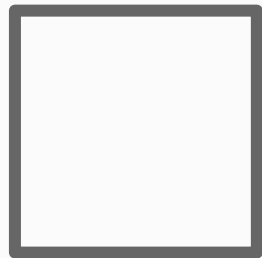
Wpływ kultury firmy na procesy



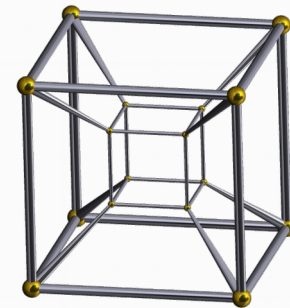
Wzrasta poziom złożoności i mechanizmy oraz ludzie muszą je być w stanie obsłużyć → kultura



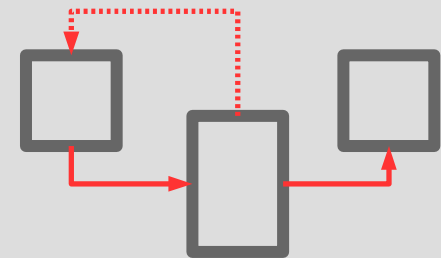
ROZDZIELCZOŚĆ



WIELOWYMIAROWOŚĆ

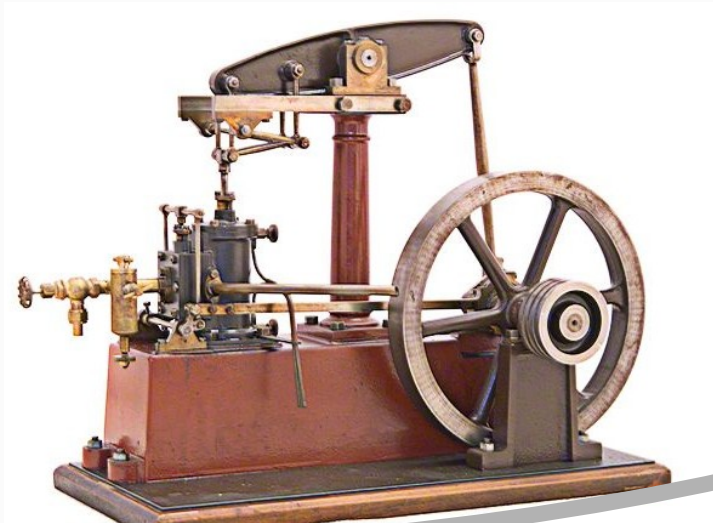


PRZYCZYNA → SKUTEK



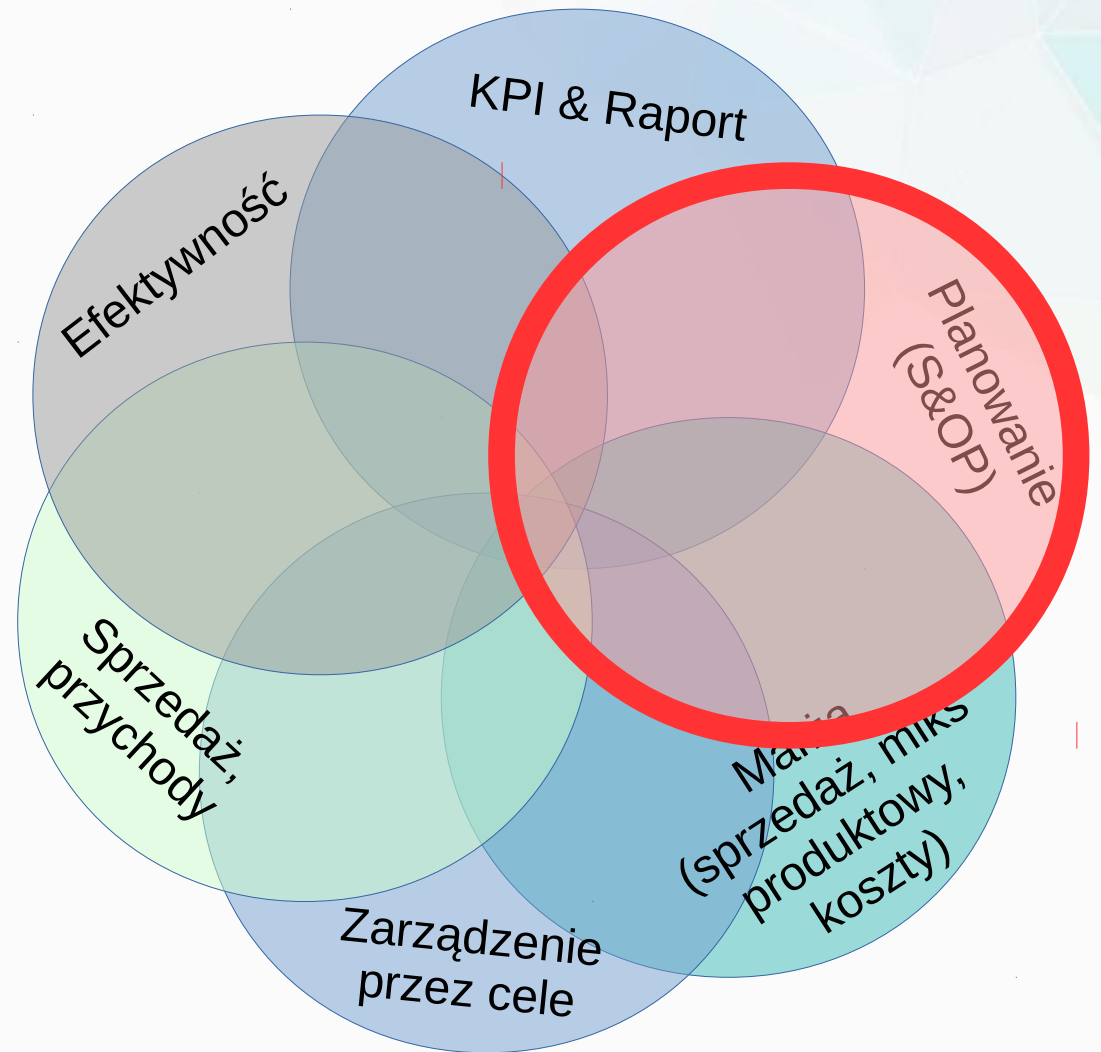
Co daje wejście na wyższy poziom?

- Możliwość wzrostu i konkurencji na bardziej zaawansowanych rynkach/produktach
- Przewagę nad konkurencją
- Stabilność funkcjonowania
- Zyski



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

S&OP jest środkiem a nie celem





SPRZEDAŻ

PRODUKCJA



la de los
Metros

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)

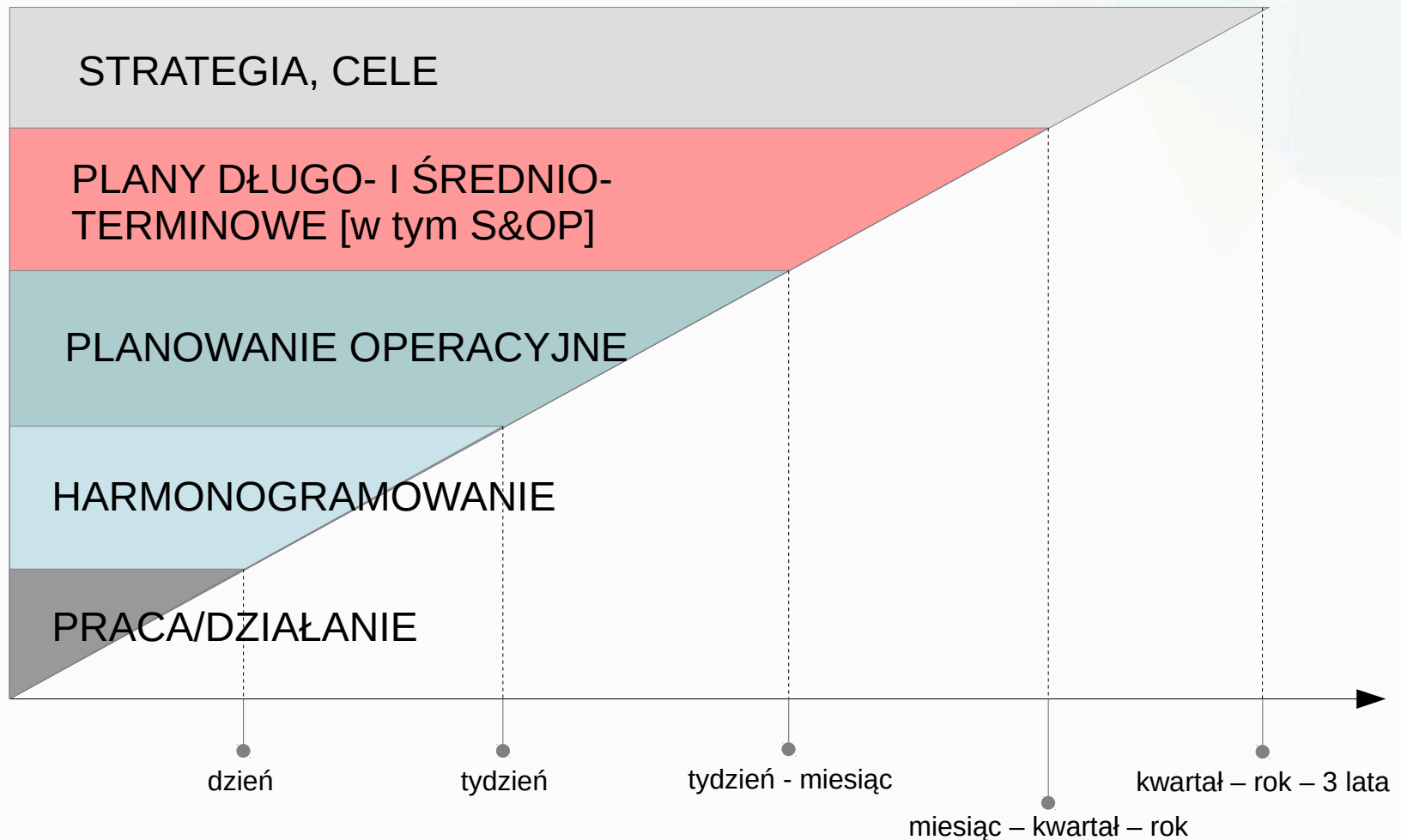
SKUTKI

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

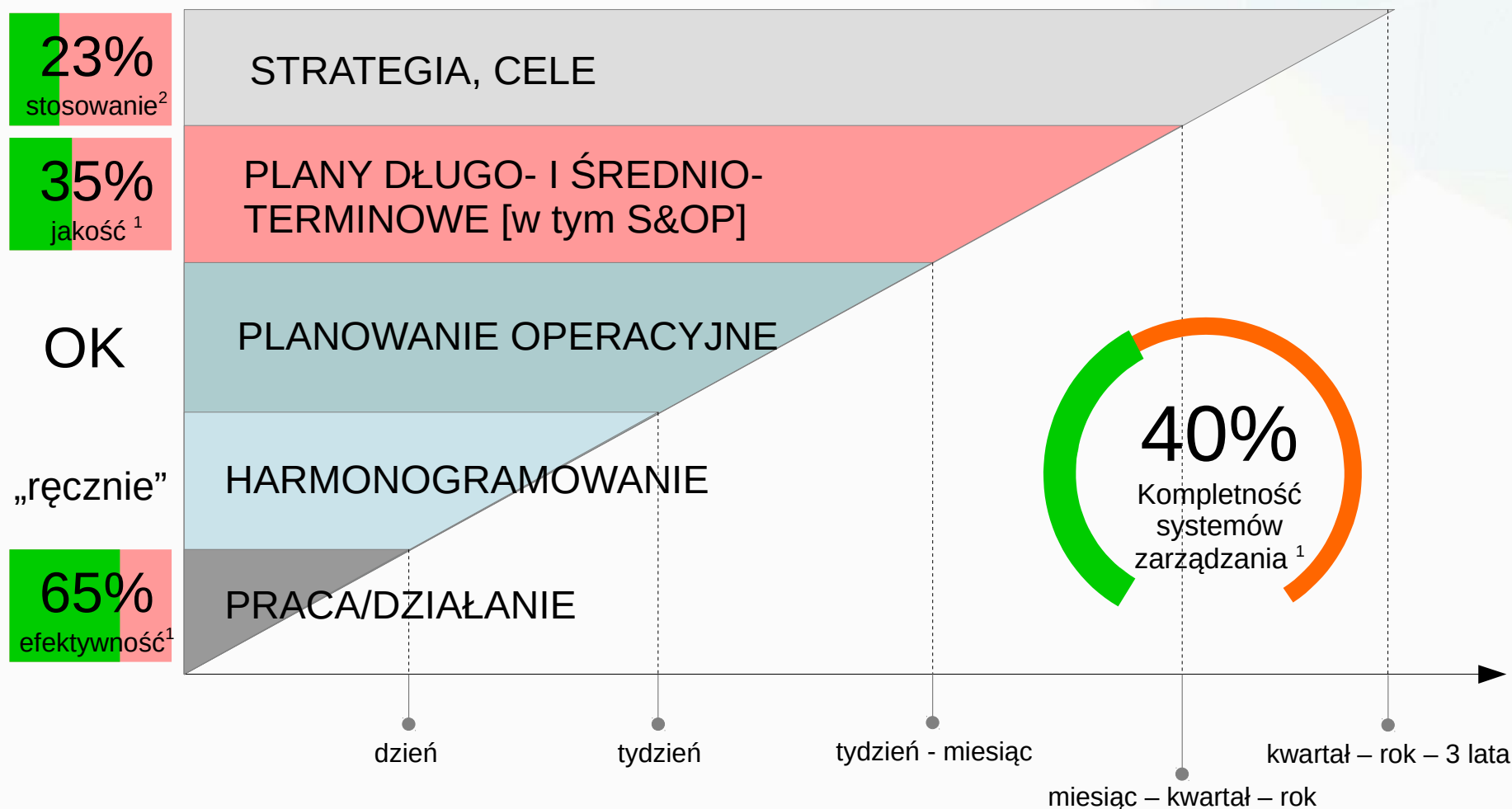
Co by było
gdyby ...



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



Korzyści z S&OP

WPŁYWA NA:

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

Jak przekonać zarząd i zwiększyć zaangażowanie poszczególnych działów w realizację procesów S&OP?



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

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

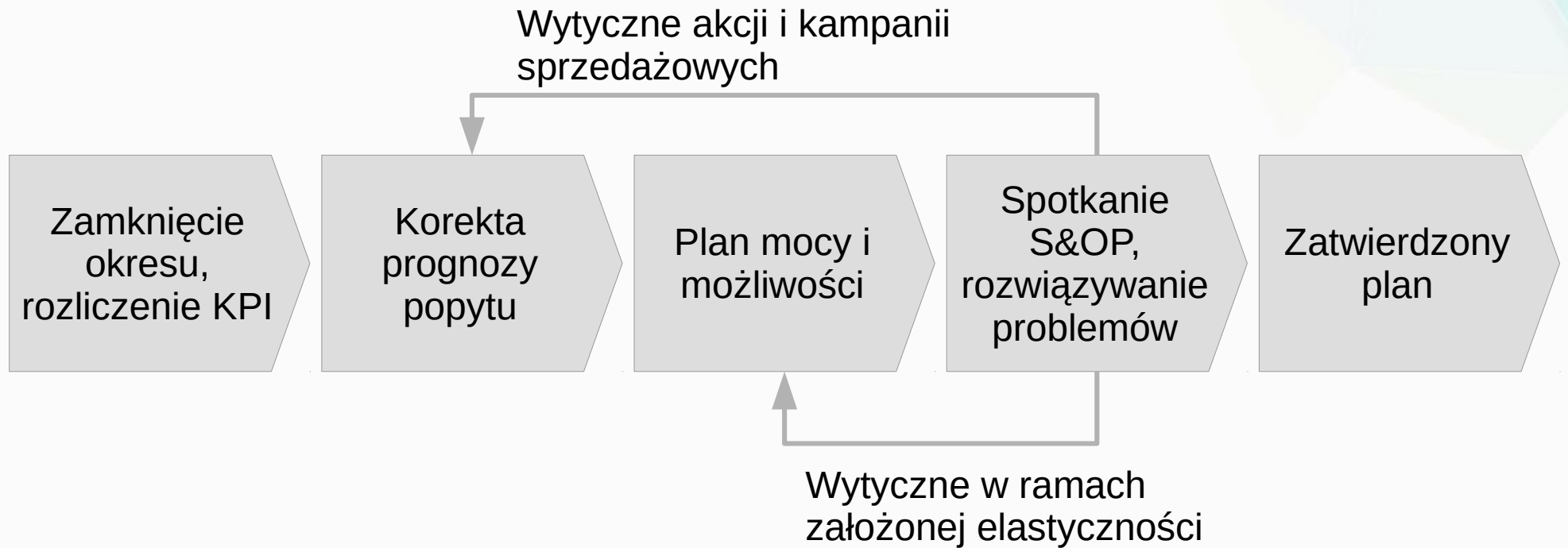
PLAN ZAPOTRZEBOWANIA NA PRACĘ

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

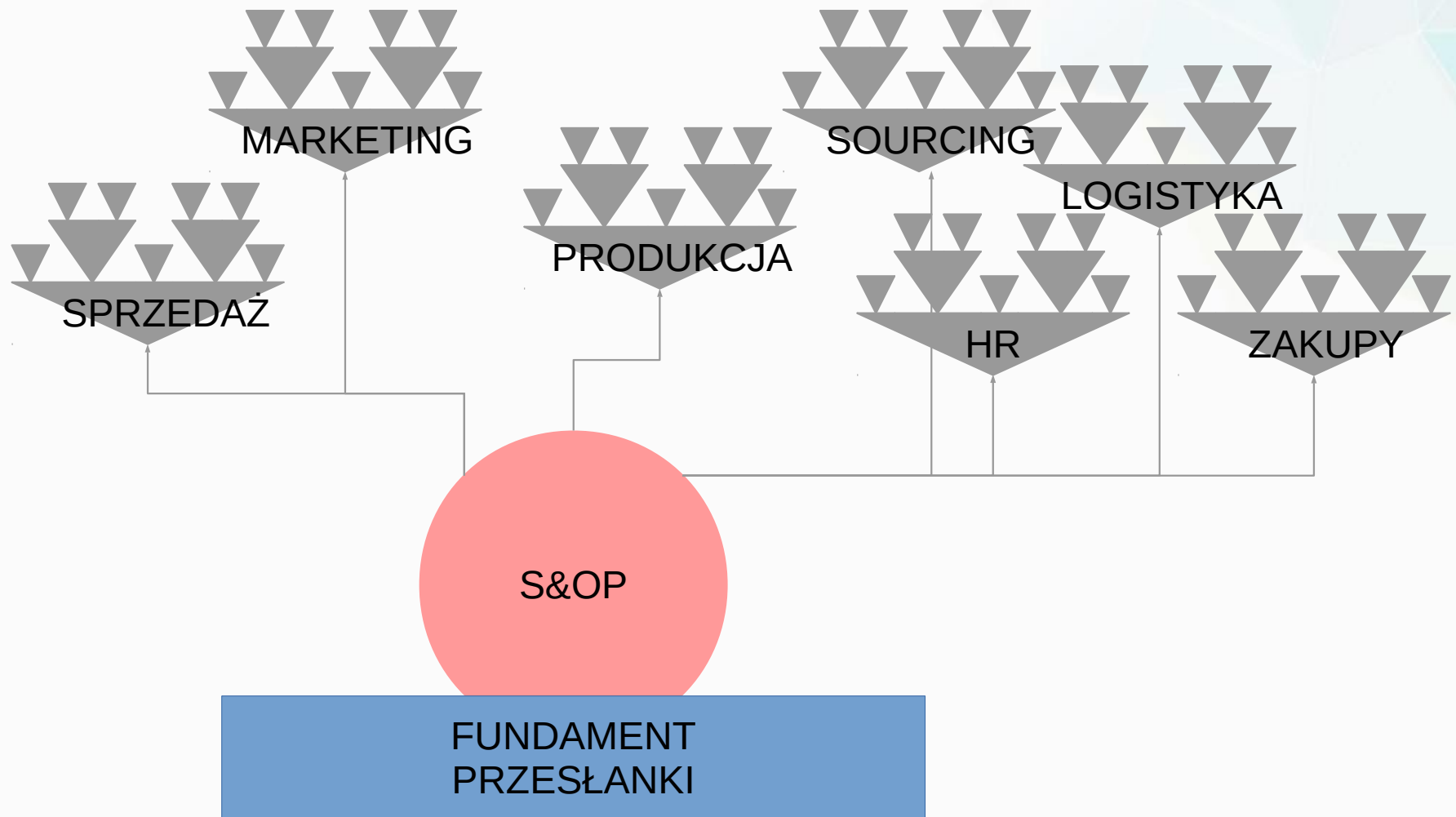
niezauważane zachowania

kompetencje

przekonania

światopogląd, mentalność

S&OP nie zadziałała w próżni



Zmiana podejścia

- Odpowiedzialność [vs wina]
- Ryzyko [dopuszczenie pomyłek]
- Celowe, zorganizowane i zsynchronizowane 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

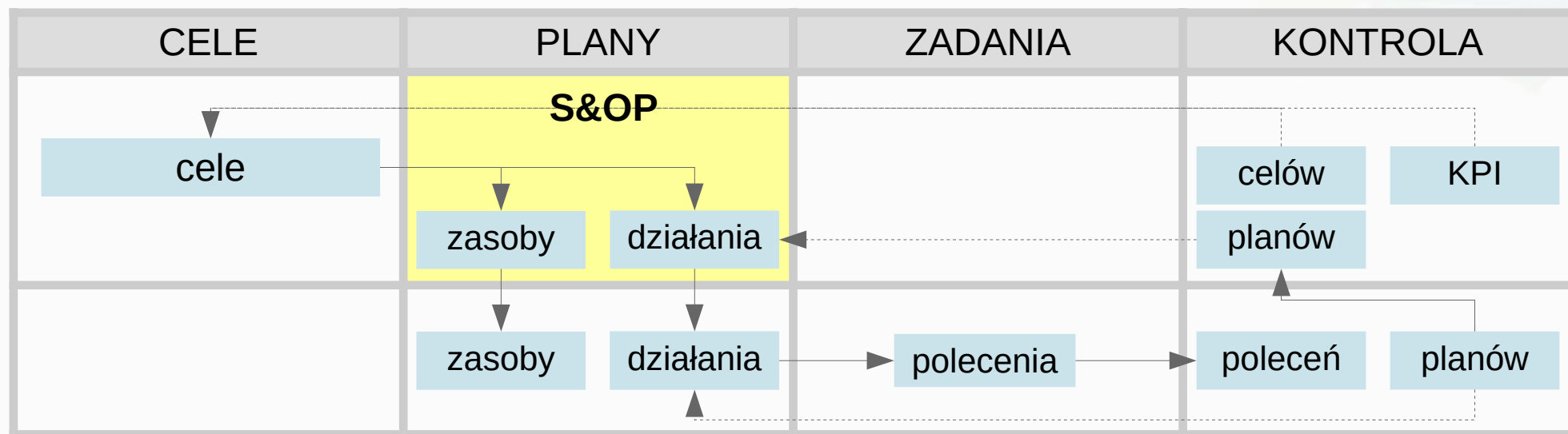
- Zwiększenie rozdzielczości (+produkty i +okresy),
- Wzięcie odpowiedzialności za realizację (celów, budżetów i planów).

PRODUKCJA

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

Jak ukierunkować S&OP na strategiczne cele

SYSTEM ZARZĄDZANIA
decyzyjno - komunikacyjny





ROMAN WENDT

BIZNES EKSPERT

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

www.wendt.pl