



SOP - WYRAFINOWANA SKRZYŃNIA BIEGÓW TWOJEJ FIRMY

Czy wiedzą Państwo, że w dawnych samochodach, trochę młodszych ciężarówkach i nawet współcześnie używanych ciągnikach rolniczych, skrzynie biegów nie były lub nie są synchronizowane? Co to oznacza? Być może część z Państwa pamięta jazdę "Maluchem" bądź innym autem z dawnych lat, w którym ani pierwszy bieg, ani wsteczny nie miały synchronizacji i aby wrzucić któryś z nich, należało się zatrzymać. Dopiero wtedy, można było włączyć bieg bez zgrzytu i niszczenia całej skrzyni i jechać w wybranym kierunku.

Jeszcze wcześniej, aby zmienić bieg w samochodzie przy każdej zmianie należało dwa razy wcisnąć sprzęgło, aby prędkość skrzyni biegów zrównała się z prędkością silnika. Tylko takie "ręczne" zarządzanie naszą skrzynią biegów w samochodzie gwarantowało bezpieczną, bezawaryjną jazdę. Pominąwszy dygresje tych z Państwa, których hobby stały się rajdy samochodowe, gdzie podwójne wysprzęglenie ma do dziś swoich zwolenników, czy ktoś z Państwa dzisiaj w ogóle zastanawia się nad tym, jak działa skrzynia biegów w samochodzie? Część z Państwa w ogóle zapomina o tym korzystając z automatu, który nie tylko synchronizuje, ale i w odpowiedni sposób zmienia dla nas przełożenia. Prawie wszyscy przecież jesteśmy kierowcami.

Dlaczego zatem w sposób oczywisty korzystamy z dobrodziejstw współczesnej nauki przy prozaicznym korzystaniu z naszych samochodów, a przy prowadzeniu naszych przedsiębiorstw nie korzystamy z mechanizmów synchronizacyjnych, a korzystamy z ręcznego sterowania?

SOP (Sales and Operational Planning - w skrócie S&OP lub SOP) jest niczym innym jak systemem, planem procedur, sposobem działania, zbierania danych i wyciągania z nich wniosków, które integrują planowanie pracy wszystkich działów naszej firmy: zaopatrzenia, magazynowania, produkcji, marketingu i sprzedaży. W rozwinięciu idei SOP, czyli IMS (Integrated Management System) włączamy w tę integrację również planowanie finansów, controlling, logistykę, kooperację z dostawcami i odbiorcami. Jest to właśnie mechanizm synchronizacji "skrzyni biegów" w naszej firmie.

Dobre zaprojektowanie systemu oraz wykorzystanie odpowiednich narzędzi może przynieść zautomatyzowanie podejmowania decyzji. Zbierane dane są analizowane i przedstawiane w syntetycznej formie tak, aby podejmowanie decyzji było szybkie i pozbawione błędów oceny rzeczywistości. Dostosowanie działań produkcji do wyników sprzedaży optymalizuje działanie naszej organizacji pod względem kosztowym i marketingowym. Jeżeli będzie nam zwalniać sprzedaż, nie będziemy jechać na wysokich obrotach niepracujących zapasów spalając drogocenne środki finansowe na powierzchni magazynowej. Jeżeli sprzedaż będzie nam rosła, odpowiednie planowanie pozwoli naszej produkcji spełnić oczekiwania sprzedaży i zamiast przyspieszać resztkami mocy na ostatnim biegu, nasze przedsiębiorstwo będzie gotowe na to, aby na optymalnych obrotach wyprodukować dokładnie tyle, ile będzie wymagać od nas rynek. To tylko zobrazowanie działania mechanizmu - każde przedsiębiorstwo jest inne, a wprowadzenie odpowiednich regulacji wymaga pracy, zaangażowania i świadomości koniecznych do wprowadzenia zmian.

Wiele przedsiębiorstw w dalszym ciągu oddziela zarządzanie produkcją od zarządzania sprzedażą. Zarządy często zakładają, że produkcja ma służebną funkcję wobec rynku, przy czym wyrazem jego potrzeb w przedsiębiorstwie jest dział sprzedaży i marketingu. Według takiego podejścia wyprodukować (przygotować, opracować w formie fizycznej, zamówić, zrealizować określoną liczbę usług) należy tyle, ile rynek potrzebuje. Jednak w firmie działy produkcji, zaopatrzenia, logistyki czyli transportu surowców i produktów gotowych rządzą się swoimi prawami. A co najważniejsze - w zależności od sposobu zarządzania - generują większe lub mniejsze koszty. Wszystkie działania nadzwyczajne, podejmowane ad hoc generują wyższe nakłady. Takie działanie nie jest optymalne dla wyników sprzedaży, zmniejsza marżę, a co za tym idzie zysk. Często również budzi rozdzźwięk między spodziewanymi wynikami, a ich realizacją, mimo dobrej dla firmy koniunktury i wysiłków działów sprzedażowych.

Dodatkowo rozdzielanie funkcji zarządzania produkcją od sprzedaży charakteryzuje się definiowaniem różnych celów dla każdej z grup pracowników/działów. Te cele często są przeciwstawne. Przykładem może być rozliczanie działów składowania z wielkości stanów magazynowych (im mniej wykorzystanych miejsc paletowych, tym lepiej) przy jednoczesnym rozliczaniu sprzedaży z realizacji, która wymaga określonej wielkości dostaw w jednostce czasu ("Co z tego, że podpisałem zamówienie na 100 szt. na ten miesiąc, jeżeli nasza logistyka ma 30 tys. na magazynie, a na kolejne 70 tys. będę musiał czekać kolejne 2 miesiące"). Brak koordynacji takich skaskadowanych celów prowadzi do narastania konfliktów wewnętrznych, niezrozumienia wzajemnych potrzeb i problemów realizacyjnych prowadzących do realnych strat finansowych. Straty te mogą być generowane poprzez niezrealizowanie potencjalnej sprzedaży, podwyższone koszty wytworzenia spowodowane wyższymi kosztami zakupów surowców, transportu, magazynowania lub ponadnormatywnym NIEPLANOWANYM wykorzystaniem mocy produkcyjnych.

Opisany powyżej mechanizm powstawania problemów jest jedynie przykładem. Przyczyn braku optymalnego działania może być wiele. Mogą być one nieuświadomione lub mimo świadomości i dużych chęci np.: wynikać z braku właściwego przepływu informacji. Optymalizacja idzie w parze z planowaniem procesów na każdym etapie, zbieraniem informacji zwrotnych, właściwym kalkulowaniem popytu i idącej za nim podaży. Za określeniem podaży stoi stawianie odpowiednich poziomów dostaw, czasów dostarczania, planowania poziomów zapasów, mocy produkcyjnych oraz sposobów i czasów dostaw wyrobów gotowych do Klienta.

Ogromnym wyzwaniem jest postawienie uporządkowanych kaskadowo, odpowiednich celów realizacyjnych dla kolejno - działów, szefów działów, szefów zespołów, indywidualnych celów szeregowych pracowników tak, aby całość stanowiła plan realizacji przez przedsiębiorstwo dynamicznie zmieniających się potrzeb rynku. Założenia te nie mogą być przeciwstawne, a zrozumienie potrzeb poszczególnych działów/grup pracowników musi być na wysokim poziomie. Optymalizacja nie może polegać wyłącznie na silnej analizie i narzędziach IT służących zbieraniu danych. Działanie należy oprzeć na dobrze zdefiniowanych parametrach (KPI) dla każdego członka organizacji, właściwej syntezie wynikającej z analizy zebranych danych oraz, co być może najtrudniejsze do zrealizowania, wzajemnym zrozumieniu potrzeb wszystkich członków organizacji.

Wracając do wspomnianej na początku niniejszego tekstu analogii do skrzyni biegów - dla optymalnego działania organizacji nie możemy dopuścić do tego, aby silnik (do wyboru - sprzedaż, bądź produkcja) pracował na wysokich obrotach w momencie, kiedy koła obracają się powoli. Przy próbie pokonywania naszej drogi na rynku możemy usłyszeć zgrzyt i być świadkiem awarii naszej skrzyni biegów. Może to skutkować niemożnością dalszej jazdy - przeinwestowaniem, ogromnymi stratami łatwo psujących się, przeterminowanych lub przestarzałych technologicznie produktów gotowych. Oczywiście efekt może być skutkiem przeciwnych zdarzeń - straty z tytułu niezrealizowanej sprzedaży obciążonej piętnem obniżonego zaufania rynku lub kar umownych z tytułu niezrealizowanych dostaw.

Zsynchronizujmy zatem wszystkie działy naszego przedsiębiorstwa w zintegrowanym procesie planowania, aby nasza firma mogła działać niezawodnie jak skrzynie biegów naszych aut, aby te wiozły nas do niezawodnego finansowego sukcesu.

Tomasz Szostek

Freelancer, Dyrektor w Trio Advisory - firmie doradczej zajmującej się m.in. problematyką SOP. Specjalista od zarządzania i procesów zarządczych z 20-letnim doświadczeniem. Były właściciel firmy usługowej w branży telekomunikacyjnej zatrudniającej ok. 200 osób (10 lat). Aktywny manager zarządzający/doradzający firmom w branży Telco/IT, finansowej i rekrutacyjnej. Prywatnie brodac, podróżnik, żeglarz, elektronik, wielbiciel natury i "świętego spokoju".

TRIO ADVISORY