

Sondaż – Planowanie zintegrowane

Przeprowadzony sondaż miał na celu sprawdzenie powiązania między dojrzałością zintegrowanego planowania w organizacji a osiąganymi efektami biznesowymi. Choć badanie przeprowadzono w bardzo krótkim czasie, głównie na potrzeby naszej prezentacji w Denver, uzyskaliśmy sporo odpowiedzi. Mimo ograniczeń wynikających głównie z ilości ankiet oraz niedoskonałości pytań można się pokusić o przedstawienie kilku wniosków¹.

1. "Jeśli nie możesz czegoś zmierzyć, nie możesz tym zarządzać".

W pierwszym rzędzie, należy przyrzeć się pomiarowi efektów².

100% uczestników badania określiło swój poziom zapasów. Pokrywa się to z naszymi dotychczasowymi obserwacjami – nie spotkałem jeszcze firmy nie potrafiącej określić swojego poziomu zapasów.

91% respondentów było w stanie ocenić poziom obsługi Klienta. Jest to wynik lepszy od obserwowanego w codziennej pracy konsultanta – mniej więcej co trzecia firma, z którą mam kontakt nie prowadzi systematycznej kontroli poziomu obsługi Klienta.

Odnosząc się dalej do pomiarów, trzeba stwierdzić, że najgorzej ma się rzecz z OEE (Overall Equipment Efficiency) – aż w 52% ankiet podano, że wskaźnik ten 'nie jest' liczony (33% ankiet), bądź też, wskazywano na 'brak danych' (19% ankiet). Wyniki te potwierdzają moje doświadczenia.

Ważny wniosek wynikający z sondażu: **zbyt mało firm kontroluje swoją produktywność.**

Po pierwsze – utrudnia to racjonalne planowanie. Trudno zaplanować działania zapewniające zrównoważenie w osiągnięciu celów strategicznych firmy jeżeli najważniejsze z nich nie są oceniane.

Po drugie – opóźnia to reakcję wielu przedsiębiorstw na wzrost kosztów wytwarzania, przy jednocześnie rosnącym znaczeniu konkurencji cenowej (zob. raport PKPP „Lewiatan” dot. konkurencyjności polskich małych i średnich przedsiębiorstw).

2. „Utrzymanie zapasów ma sens wtedy gdy koszt ich utrzymania jest mniejszy niż koszt ich braku”...

...rzecze APICS.

Jeśli zestawimy poziom zapasów z poziomem obsługi Klienta:

¹ Uwagi dotyczące badania zamieściłem na końcu.

² Pominę tu różnice w metodach pomiaru, choć najgłębsze różnice mogą dotyczyć OEE. Z naszego doświadczenia wynika, że w porównaniu ze stosowaną przez MPM metodą (opierającą się na obserwowanych pomiarach), dane te są często zawyżane nawet o 50%. Trzeba jednak pogodzić się z takimi wahaniami ze względu na orientacyjny charakter badań.

Tab.1

Licznik z Zapas	Zapasy			Suma końcowa
Poziom obsługi Klienta	<14 dni	14-30 dni	>30 dni	
Nie jest liczony	50%	50%		100%
Jest mniejszy niż 95%	60%		40%	100%
Przekracza lub jest równy 95%	14%	29%	57%	100%

to wyraźnie widać dwie skrajności. Niskie zapasy najczęściej są związane z niskim Poziomem Obsługi Klienta (POK).

Z drugiej strony, aż 57% firm osiągających satysfakcjonujący POK, utrzymuje znaczne zapasy. Wniosek nie jest zaskakujący, ale warty podkreślenia:

Słuszne dążenie przedsiębiorstw do redukcji zapasów, staje się niekiedy celem samym w sobie. Zapas jest jednak inwestycja – dobra wtedy gdy przynosi oczekiwane rezultaty!

3. Ciekawe przypadki

Z uzyskanych ankiet mocno wyróżniają się przedsiębiorstwa walczące w zdecydowany sposób z zapasami. Firmy te uzyskują wysoki POK kosztem

Tab. 2

Licznik z Zapas	OEE	Zapasy		
Poziom obsługi Klienta		<14 dni	14-30 dni	>30 dni
Przekracza lub jest równy 95%	Nie ustalony		25%	63%
	Ok.60%	100%	50%	13%
	Ok.80%		25%	25%
Suma końcowa		100%	100%	100%

wydajności. Choć są to zakłady z różnych branż łączy je jedno – konieczność unikania zapasów zbędnych (w tej grupie znalazły się zarówno zakłady mięsne jak i elektroniczne). Jest to dobra ilustracja zastosowanej w życiu zasady balansowania kosztów zapasów. Koszty utrzymania zapasów to nie tylko zaangażowany kapitał, ale i likwidacji zapasów zbędnych. By je minimalizować konieczna jest produkcja w krótkich seriach, co w tych firmach uznano za mniejsze zło.

4. Czym się różnią firmy z dobrymi wynikami od firm słabszych?

Wśród ankietowanych przedsiębiorstw dość łatwo wyróżnić dwie skrajne grupy:

- firmy osiągające dobre wyniki w każdym z analizowanych celów (zaznaczone na żółto) i,
- osiągające słabsze wyniki (zaznaczone na niebiesko):

Tab. 3

Licznik z Zapas	OEE				Suma końcowa
Poziom obsługi Klienta	Brak danych	Nie liczony	Ok.60%	Ok.80%	
Nie jest liczony		100%			100%
Jest mniejszy niż 95%		50%	50%		100%
Przekracza lub jest równy 95%		25%	25%	25%	100%

W przypadku większości zadanych pytań zbyt ryzykowne jest wyciąganie stanowczych wniosków ze względu na fakt, że badane grupy są zbyt mało liczne. Są jednak dwa wyjątki, które choć nie mogą być traktowane jako dowód to jednak powinny dać wiele do myślenia.

- a. Czy opłaca się zatrudnić pełnoetatowego prognostę?

Tab. 4

Licznik z Prognosta	kateg. ▼		
Prognosta ▼	dobrze	słabsze	średnie
brak danych		33%	33%
nie		67%	33%
tak	100%		67%
Suma końcowa	100%	100%	100%

Wszystkie firmy, które w tabeli 3 zostały zaznaczone na żółto, a reprezentujące wysokie wyniki w pytaniu o obecność pełnoetatowego prognosty w działach Marketingu i Sprzedaży odpowiedziały twierdząco. W przypadku firm o słabszych rezultatach (w tabeli 3 oznaczonych na niebiesko) takiej osoby nie widać (odpowiedzi „brak danych” udzieliły osoby zajmujące stanowiska szefów działów logistyki, które z racji swojego stanowiska zauważyłyby obecność prognosty w firmie).

Wniosek:

panująca w bardzo wielu przedsiębiorstwach niewiara w możliwość robienia prognoz wydaje się być „przepustką” do słabszych efektów, a najlepsi zawsze mają prognostę

- b. Błędów nie popełnia ten kto nic nie robi. Ważne by się uczyć na błędach

Podobnie jak w przypadku prognosty, firmy o dobrych wynikach zawsze zaczynają swoje spotkania decyzyjne od analizy realizacji przyjętych na poprzednim spotkaniu decyzji oraz wykonania planów sprzedaży, produkcji, zapasów i itp., z co najmniej ostatnich 3 miesięcy. W przedsiębiorstwach tych bada się przyczyny odchyień między rzeczywistymi wynikami a przyjętymi planami i wprowadza się działania korygujące. Tak naprawdę nie jest to nic innego jak ciągłe doskonalenie.

Licznik z Analizy	kateg. ▼		
Analizy ▼	dobrze	słabsze	średnie
brak danych		67%	22%
nie		33%	
tak	100%		78%
Suma końcowa	100%	100%	100%

Firmy o słabszych efektach nie prowadzą takich analiz lub nie wiedzą o nich. Wniosek jaki można bezpiecznie przyjąć:

Jeśli chcesz poprawić swoje wyniki w zakresie zapasów, OEE i obsługi Klienta, regularnie analizuj przyczyny powstawania odchyleń między planami a realizacją

Podsumowanie

W badaniu wzięło udział 21 przedsiębiorstw. Dane należy traktować z ograniczoną ufnością z powodu:

- nie zweryfikowanych deklaracji dotyczących dojrzałości procesów,
- niektóre pytania zostały niezbyt dobrze zdefiniowane,
- terminy mogą być nie do końca jasne np. ATP,
- liczba ankiet nie jest wystarczająco duża – wyróżniające się kategorie liczą po 2-3 firmy, przez co wnioskowanie na ich podstawie jest wątpliwe.

Mimo powyższych zastrzeżeń, nawet tak proste badanie wskazuje, że jeszcze sporo firm nie sięga do najbardziej fundamentalnych zasad zarządzania takich jak: śledzenie wskaźników, analizowanie przyczyn odchyleń.

Wydaje się też, że firmy zbyt często dążą do redukcji zapasów nie kontrolując skutków po stronie wydajności czy obsługi Klienta. Potwierdza się to, z często obserwowanym przeze mnie problemem braku jasno sprecyzowanych priorytetów: co można kosztem czego zrobić. Zbyt często zastępuje je hasło „rób tak by było dobrze”.

Zbigniew Sobkiewicz. Consulting Director, MPM prodAction