

Alain Beerens

Groenewout Consultants & Engineers

JAK POPRAWIĆ PRZEJRZYSTOŚĆ I EFEKTYWNOŚĆ ŁAŃCUCHA DOSTAW?

Zarządzając łańcuchem dostaw w obecnej rzeczywistości stajemy często przed dylematem sprostania potrzebom klienta, ciągłym poprawianiem wskaźników niezawodności i jakości z jednej strony oraz ciągłej redukcji kosztów operacyjnych z drugiej. Groenewout starając się sprostać wymaganiom menedżerów stosuje opracowaną przez siebie metodologię GRIP (program usprawnień i redukcji Groenewout), według której dokonuje się przeglądu łańcucha dostaw, aby w konsekwencji uczynić jego strukturę na tyle przejrzystą, co umożliwi identyfikację obszarów potencjalnych oszczędności i skoordynowania ich z wymaganym poziomem obsługi klienta.

GRIP poprawia Twoją pozycję rynkową

Metodyka GRIP proponuje wiele zmian w krótkim czasie i po minimalnych kosztach. To podejście koncentruje się na zwiększeniu konkurencyjności firmy reorganizując strukturę kosztów i koncentrując się na tzw. szybkich sukcesach (*Quick – Wins*).

GRIP i łańcuch dostaw

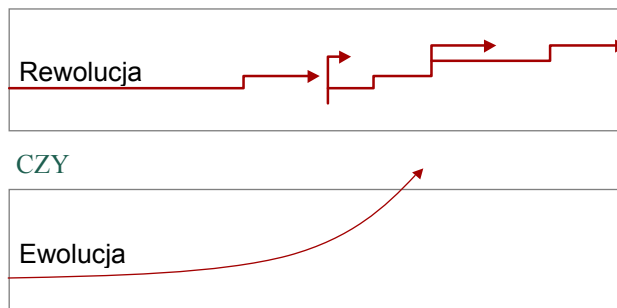
Metodyka GRIP powstała w celu podniesienia wydajności łańcucha dostaw. Opiera się ona na podejściu pragmatycznym oraz odpowiedniej ocenie sytuacji w odniesieniu do procesów zachodzących w przedsiębiorstwie oraz usprawnień, które są wynikiem porównań z tzw. „Najlepszymi Praktykami” w danej branży.

Jednym z najbardziej wartościowych narzędzi wykorzystywanych w metodyce GRIP jest model SCOR (Operacyjny Model Referencyjny dla Łańcucha Dostaw) stworzony przez Supply Chain Council (Rada ds. Łańcucha Dostaw). SCC zrzesza ekspertów od zarządzania łańcuchem dostaw wywodzących się z wiodących przedsiębiorstw z całego świata. Model SCOR systematyzuje strukturę łańcucha dostaw, na podstawie której można zoptymalizować jego koszty utrzymując je na takim poziomie, który pozwala spełniać wymogi klientów. SCOR łączy tym samym zagadnienia związane z zarządzaniem strategicznym z procesami operacyjnymi zapewniając tym samym warunki do ciągłego udoskonalania łańcucha dostaw.

Alain Beerens

Co można osiągnąć dzięki GRIP?

W ciągu ostatnich lat Groenewout przeprowadził wiele projektów „szybkiego przeglądu” (*Quick – Scan*) obrazując w ten sposób strukturę badanego łańcucha dostaw i ukazując związane z nią koszty. Projekty skupiają się na identyfikowaniu obszarów, w których można poczynić oszczędności nie zapominając jednak o poprawianiu poziomu obsługi klienta.



GRIP skupia się na zmianach o charakterze ewolucyjnym unikając rozwiązań prowadzących do rewolucji systemu. Unika się więc „mega-projektów”, które charakteryzują się długim okresem wdrażania, identyfikując w zamian możliwości osiągnięcia efektu na niższym szczeblu, który wdrażany jest po zaakceptowaniu przez organy kierownicze. Takie, oparte na „szybkich sukcesach”, podejście redukuje w znaczący sposób ryzyko i czas wdrożenia projektu, co w prosty sposób przekłada się na redukcję czasu, w jakim dostrzec można korzyści finansowe. Dodatkowym atutem takiego stopniowego sposobu wdrażania zmian w łańcuchu dostaw jest przejrzystość tego rodzaju projektów dla całej załogi co znacznie poprawia ich efektywność.



Jak poprawić przejrzystość i efektywność łańcucha dostaw?

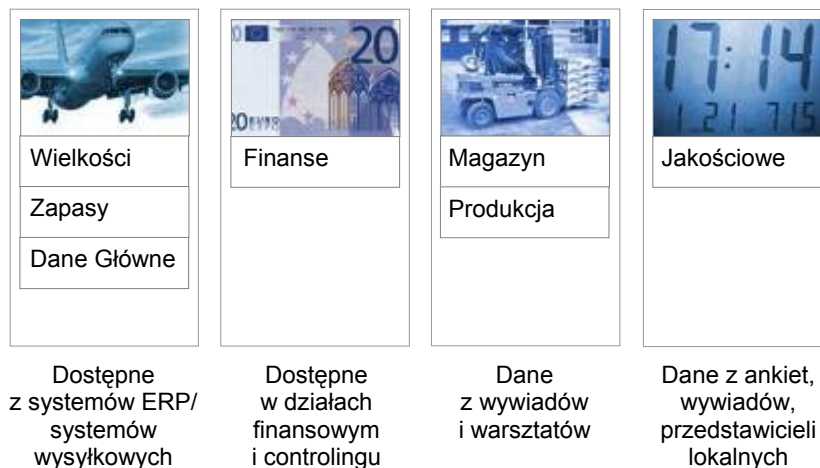
Metodologia GRIP kładzie nacisk na otwarte, wręcz interaktywne spotkania w formie warsztatów, wywiadów czy „burzy mózgów”, aby w ten sposób wygenerować nowe pomysły usprawnień. Takie podejście do kreatywnego myślenia pozwala na rodzenie się pomysłów mających duże szanse na powodzenie i wygenerowanie wspomnianych „szybkich sukcesów”, które z jednej strony podnoszą wskaźniki poziomu obsługi klientów a z drugiej maksymalizują wskaźnik ROI (*Return On Investment* – zwrot z inwestycji). Możliwości usprawnień zidentyfikowane są przez GRIP w taki sposób, że mogą być wdrożone w przedsiębiorstwie czy organizacji bez dodatkowej pomocy od zewnętrznych doradców.

GRIP – systemowe podejście do łańcucha dostaw?

Metodologia GRIP (Groenewout Reduction & Improvement Program) stosowana w projektach „szybkiego przeglądu” składa się z 4 głównych faz:

Faza 1. Tworzenie przejrzystej struktury łańcucha dostaw

Pierwszym krokiem jest przegląd całego łańcucha dostaw pod względem operacyjno-organizacyjnym pod względem wielkości dystrybucji, danych finansowych, danych dotyczących procesów w łańcuchu oraz aspekty jakościowe takie jak obsługa klienta.

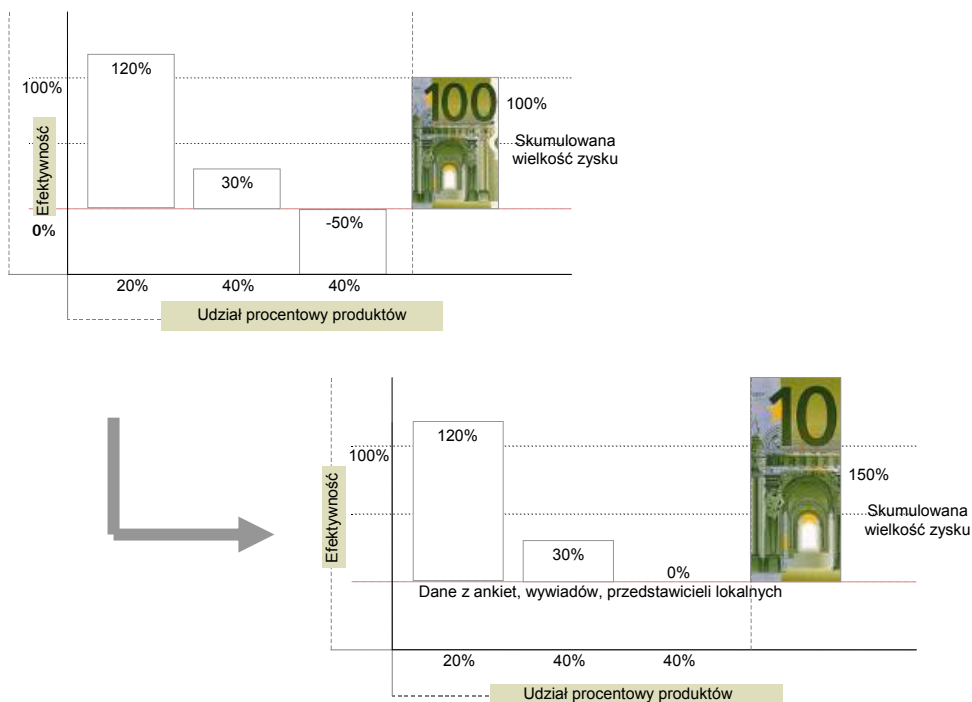


Pozyskiwanie danych nie powinno polegać na zebraniu wszelkich informacji dostępnych z danego źródła i stworzeniu ogromnej bazy. Proces pozyskiwania danych w GRIP, oparty jest na ankietach oraz warsztatach i wywiadach, jest ukierunkowany na zebranie danych o łańcuchu dostaw na odpowiednim poziomie szczegółowości oraz tylko takie, które niezbędne będą do dalszej analizy.

Alain Beerens

Faza 2. Koszty łańcucha dostaw i analiza efektywności

Druga faza polega na zidentyfikowaniu kosztów w łańcuchu dostaw oraz przypisania ich do procesów biznesowych i / lub różnych kombinacji produktów i rynków. Tak zidentyfikowane koszty (podejście rachunku kosztów działań – *Activity Based Costing*) poddawane są następnie analizie benchmarkingowej z bazą Groenewout – PANDA, zawierającą wskaźniki porównawcze z zakresu magazynowania i transportu. Pozwala to na zidentyfikowanie potencjalnych oszczędności w łańcuchu dostaw.



Bazując na dużym doświadczeniu z wielu przeprowadzonych przez nas projektów możemy stwierdzić, iż znaczna część produktów lub kombinacji produkt – rynek ma negatywny wpływ na zysk ze względu na swoją ujemną efektywność. Średnie koszty łańcucha dostaw w firmie ocenia się na 5–20% sprzedaży netto.

Analizy rynkowe pozwalają na wyraźne wydzielenie tych wielkości i podjęcie działań korygujących dla konkretnej grupy produktów redukując operacyjne koszty w łańcuchu. Można tego dokonać przez wydzielenie z całej działalności kilku łańcuchów dostaw przypisując każdemu z nich inny cel, który stawia przed nami klient.

Jak poprawić przejrzystość i efektywność łańcucha dostaw?

Faza 3. Zdefiniowanie potencjalnych obszarów oszczędności i usprawnień obsługi klienta

W pierwszych dwóch fazach zdefiniowane zostają możliwości poprawienia wyników finansowych oraz usprawnień w zakresie obsługi klienta. Możliwości te można sklasyfikować w czterech głównych obszarach:

- produkcja i planowanie łańcucha dostaw,
- transport (wewnętrzny, między firmami i zewnętrzny),
- magazynowanie (budowanie, zatrudnienie i wyposażenie logistyczne),
- zapasy.

Według obszarów usprawnień, możliwości można podzielić na średniookresowe i „szybkie sukcesy”. „Szybkie sukcesy” to oszczędności finansowe, które mogą zostać zrealizowane z minimalnymi nakładami inwestycyjnymi w ciągu jednego roku. Typowymi przykładami „szybkich sukcesów” są: konsolidacja przesyłek, tworzenie efektu skali, redukcja poziomu zapasów oraz dostosowanie możliwości logistycznych przedsiębiorstwa do wymaganego poziomu obsługi klienta.

Faza 4. Plan wdrożenia

Ostatnim krokiem przed wdrożeniem jest ocena i nadanie odpowiednich priorytetów dla poszczególnych możliwości finansowych oraz tych związanych z obsługą klienta. Priorytet jest silnie uzależniony od przewidywanych wyników jakie niesie za sobą dana możliwość. Głównym kryterium dla sekwencji wdrażania jest wskaźnik ROI (zwrot z inwestycji) określany dla każdej możliwości z osobna. Jego wielkość uzależniona jest od stosunku zakładanych wielkości oszczędności finansowych i operacyjnych oraz zakładanymi środkami i nakładami jakie potrzebne są do realizacji możliwości.

Poszczególne możliwości finansowe oraz dotyczące obsługi klienta grupowane są w mniejsze, łatwiejsze w zarządzaniu projekty, celem zredukowania ryzyka oraz uzyskania jak najszybszego efektu finansowego. Z punktu widzenia zarządzania projektem, zaleca się, aby indywidualne podprojekty grupowane były w jeden plan wdrożenia, który zagwarantuje współpracę i koordynację w realizacji poszczególnych możliwości. Taki całościowy plan pozwoli również na spojrzenie na projekt pod względem dostępności zasobów i da możliwość uniknięcia konfliktów w realizacji poszczególnych zadań: lepiej jest mieć jeden plan wdrożony niż dziesięć planów w szufladzie.

Alain Beerens

Potencjalne możliwości oszczędności związane z obsługą klienta	Możliwość 1	Możliwość 2	Możliwość 3
Zakładany zysk finansowy			
Zakładany zysk operacyjny			
Zakładane zapotrzebowanie na środki			
Czas wdrożenia			
Priorytet			
Kto?			

Nasze doświadczenia z GRIP?

Ostatnio przeprowadzone projekty według GRIP pozwoliły na zmniejszenie kosztów łańcucha dostaw od 5 do 40% w projektach wdrażanych w ciągu roku i z dwumiesięcznym lub krótszym okresem spłaty. Koncepcja „szybkich sukcesów” pozwala na wypracowanie rozwiązań oszczędnościowych mając do dyspozycji bardzo ograniczone środki oraz bez ryzyka związanego z wdrożeniem. Zatem szybki przegląd łańcucha pozwala na osiągnięcie sukcesu prostą drogą maksymalizując zyski z logistyki z minimalnym zaangażowaniem.

Nasza organizacja: Groenewout Consultants & Engineers

Powstała w 1966 roku i znana jest jako jedna z wiodących firm doradczych w Europie specjalizująca się w optymalizacji łańcuchów dostaw, magazynowaniu oraz obrotem materiałami. Mając do dyspozycji wiedzę techniczną oraz praktyczne doświadczenie i zrozumienie dynamiki obrotu materiałami oraz logistyki profesjonalści z Groenewout generują rozwiązania, które dopasowane są ściśle do specyficznych potrzeb klienta. Aby uzyskać więcej informacji na temat firmy można odwiedzić stronę: www.groenewout.com.