

STRATEGIA LEAN W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

Handlowcy największym wsparciem

Zamieszczamy kolejny artykuł z cyklu dotyczącego wdrażania strategii LEAN w małych i średnich przedsiębiorstwach. Naszym rozmówcą jest Wojciech Jędrzejewski, prezes zarządu firmy Tisoft.

ZGODNIE Z OBIETNICĄ Z POPRZEDNIEGO ARTYKUŁU
PROSZĘ O UDOWODNIENIE TEZY, ŻE NAJWIĘKSZE WSPARCIE,
KTÓRE UZYSKUJEMY PRZY WDRAŻANIU LEAN W FIRMIE,
MOŻE POCHODZIĆ OD HANDLOWCÓW.

Wojciech Jędrzejewski: Na początek zdefiniujmy oczekiwane efekty wprowadzenia głównych elementów „Strategii LEAN” w przykładowej firmie produkcyjno-usługowej o konkretnej uproszczonej strukturze dla tego przykładu. W celu unifikacji pojęć hasłem „LEAN” będziemy oznaczać pakiet, który zawiera: wprowadzanie elementów zarządzania procesowego z wykorzystaniem myślenia charakterystycznego dla koncepcji Lean Management; zaimplementowanie narzędzi do skutecznej rejestracji procesów i monitorowania wprowadzanych zmian, najlepiej w czasie rzeczywistym. OPIS MODELU...

Funkcje działu handlowego: ofertowanie; rozproszone (każdy handlowiec) kosztorysowanie na przygotowanych profilach technologicznych; negocjacje ceny z klientem; negocjacja terminu wykonania klient – szef produkcji (planista); tworzenie zamówień z zaakceptowanych ofert; specyfikowanie zamówionych produktów lub usług o parametry już znane; zbieranie informacji z rynku o oczekiwaniach klientów i ruchach konkurencji; motywacja – sprzedaż generująca marżę.

Wprowadzenie LEAN spowoduje: łatwiejszą obsługę klienta i wzrost sprzedaży; komunikacyjne sprzężenie zwrotne z działu technologii, produkcji i magazynu; możliwość ustalenia terminu „dead line” – jako ostatecznego momentu zamrożenia terminu wykonania zlecenia dla handlowca; zwiększenie systematyczności i jakości kontaktów z klientem dzięki rejestracji wykonania zadań.

Przykładowe wskaźniki służące do oceny i motywowania w tym obszarze: wielkość sprzedaży; wielkość marży; stosunek marży do obrotu; ilość kontaktów z klientem; ilość wysłanych ofert; ilość zamówień; ilość pozyskanych zamówień w stosunku do ilości ofert; wskaźnik wykonania celów; ocena systematyczności; trend wskaź-

nika kosztów obsługi zlecenia po stronie BOK-u; jak wysoką sprzedaż wygenerował dany sprzedawca i z jakim zyskiem?; ile wycen przygotował dany sprzedawca i ile z nich zakończyło się sprzedażą?

Przykłady motywacji: procent od sprzedaży lub zysku; bonusy za wykonanie celów.

Wprowadzenie LEAN spowoduje: lepsze, bardziej precyzyjne (spisanie) procedur obsługi klienta; zastosowanie zasad LEAN zwiększy zadowolenie klienta; zdefiniowanie typów marnotrawstwa i ujawnienie ich przykładów w firmie stanie się przedmiotem powszechnej dyskusji wewnątrz firmy; każdorazowe kolektywne porównywanie kosztorysu (kalkulacji) z zarejestrowanym przebiegiem zlecenia umożliwi ciągłą optymalizację procesów; zarządzanie procesowe wyeliminuje większość konfliktów.

Call Center – CC Lejek sprzedaży: koordynator sprzedaży dodaje „leady” – klientów do CRMa; CC telefonuje do „leadów”, klientów wg ustalonego schematu; CC wybiera szablony maili dostosowanych do leadów i poziomu lejka; CC mailuje wg szablonów do „leadów”; CC przenosi „leady” w lejku; CC opisuje leady klientów w module CRM.

Przykładowe wskaźniki służące do oceny i motywowania w tym obszarze: wskaźniki są analogiczne jak dla działu sprzedaży.

Motywacja: procent od sprzedaży lub zysku; bonusy za wykonanie celów.

Wprowadzenie LEAN spowoduje: włączenie działu CC do procesu sprzedaży i jego odpowiednie skomunikowanie z resztą działów; dodanie działu CC do narzędzi wsparcia handlowca (sparowanie handlowca z telemarketerem); możliwość delegacji części uprawnień handlowca do CC; podział kompetencji i ścisłą współpracę pary handlowiec- telemarketer; zwiększenie wartości koszyka dla zamówienia.

Funkcje działu technologii: przygotowywanie modeli kosztorysowych udostępnianych handlowcom lub klientom; przygotowywanie wycen indywidualnych (skomplikowanych kalkulacji, na pełnym modelu kosztorysowania); opracowywanie nowych produktów; przygotowywanie zleceń produkcyjnych; przygotowywanie pełnej specyfikacji produktu; poszukiwanie i wprowadzanie oszczędności technologii; produktowe akceptacje klienta; specyfikacje materiałowe; wprowadzanie innowacyjnych i dotowanych technologii.

Przykładowe wskaźniki służące do oceny i motywowania w tym obszarze: wskaźnik prawidłowego i precyzyjnego opracowania za-

mówień złożonych przez handlowców; wskaźnik ilości reklamacji; wskaźnik terminowości; zmniejszenie do minimum reklamacji wynikających z działania obszaru; wskaźnik wprowadzania innowacyjności (wnioski racjonalizatorskie, wzory zastrzeżone, patenty, ulepszenia i usprawnienia procesów); wskaźnik stosowania zamienników materiałowych.

Motywacja: premia uzależniona od powyższych.

Wprowadzenie LEAN spowoduje: lepszą komunikację z handlowcami; lepszą komunikację z działem komplementarnym po stronie klienta; swobodniejszy i pewny przepływ dokumentów procesowych; lepszą komunikację z działem produkcji; lepszą komunikację z magazynem; ujawnienie zatorów w opracowywaniu zadań; ujawnienie reklamacji wewnętrznych i wskazanie osób za nie odpowiedzialnych; optymalizację procedur zarządzania procesami; uruchomienie lub wzmocnienie zarządzania procesowego; rejestrację przepływu procesów w czasie rzeczywistym; ujawnienie handlowcom istotnych kosztów składników technologii (składników tkw) z dokładnością do zużycia czasu oraz zużycia materiałów na zleceniu w kalkulacji.

Dział produkcji – funkcje: terminowe wytworzenie usług lub produktów zgodnie ze specyfikacją technologiczną zawartą w zleceniu; organizacja produkcji krótkoterminowej z uwzględnieniem obciążenia zasobów; minimalizacja i rejestracja przestoju; utrzymanie maszyn w ruchu (zależny dział mechaniczny); planowanie i przeprowadzanie remontów maszyn; minimalizacja ubytków i naddatków; minimalizacja ilości i sprawna obsługa reklamacji; zgłaszanie możliwych usprawnień i ulepszeń; sprawna współpraca z działem technologii i magazynem.

Przykładowe wskaźniki służące do oceny i motywowania w tym obszarze: wskaźnik terminowości; wskaźnik reklamacji; wskaźnik kosztów oddziałowych; wskaźnik wykorzystania zasobów; wskaźnik trendu *workflow*; wskaźnik przestoju nieplanowanych; wskaźnik zleceń produktywnych do nieproduktywnych; wskaźnik optymalizacji wytworzenia do strat materiałowych; wskaźnik wprowadzenia utrzymania terminu „dead line”.

Wprowadzenie LEAN spowoduje: lepszą komunikację z handlowcami; swobodniejszy i pewny przepływ dokumentów procesowych; lepszą komunikację z działem przygotowania produkcji dtp; lepszą komunikację z magazynem; ujawnienie raportów z zagospodarowania zasobów; ujawnienie raportów z zużycia materiałowych; ujawnienie raportów z poziomu powstawania odpadów z dokładnością do czynności; ujawnienie pełnej instrukcji obsługi maszyn (tzw. tajna instrukcja dostępna tylko ustnie i przekazywana od operatora do operatora), są tu wszystkie „kruczki” i „sposoby” znane tylko wybranym; raport porównawczy 1:1 kalkulacja – wykonanie; ujawnienie reklamacji wewnętrznych i wskazanie osób za nie odpowiedzialnych; rejestrację przepływu zleceń z dokładnością do czynności; rejestrację zużycia materiałów z dokładnością do czynności na zleceniu; ujawnienie handlowcom istotnych kosztów składników technologii (składników TKW) z dokładnością do czasu trwania i zużycia

materiałów na zleceniu w kalkulacji; zwiększenie sprzedaży posortowanych surowców wtórnych; sprawne zarządzanie personelem; bardziej optymalne zarządzanie zasobami; zaangażowanie załogi w programy generowania ulepszeń; ułatwienie wdrożenia 5S, ISO.

Magazyn + logistyka – funkcje: przyjmowanie materiałów; znakowanie materiałów kodami paskowymi; tworzenie i znakowanie jednostek transportowych; wydawanie materiałów na produkcję; przyjmowanie zwrotów materiałów z produkcji – w jednostkach transportowych; kontrola zwrotów jednostek transportowych (waga lub inne zdefiniowane jednostki); przemianowywanie jednostek ma-



Wojciech Jędrzejewski:
Jeśli damy handlowcom wiedzę na temat wyliczenia, a później możliwość raportowania zarejestrowanych kosztów ich zlecenia, zaczną oni szukać oszczędności i zadawać pytania

teriałów (zakupu, magazynowania, transportowych, zużycia); przyjmowanie półproduktów; terminowa ekspedycja towarów.

Przykładowe wskaźniki służące do oceny i motywowania w tym obszarze: wskaźnik czasu dostępności materiału dla produkcji; wskaźnik rozliczeń inwentaryzacji; wskaźnik utylizacji z powodów leżących po stronie magazynu; wskaźnik zbycia odpadów w postaci surowców wtórnych.

Motywacja: premia wynikająca z realizacji powyższych wskaźników.

Wprowadzenie LEAN spowoduje: włączenie magazynu do zarządzania procesowego; zdefiniowanie *workflow* magazynu w procesie

zaopatrzenia i sprzedaży; optymalizację procedur magazynu w powiązaniu z działami handlowym i produkcyjnym; stworzenie zoptymalizowanej cyfrowej mapy magazynu; automatyzację nawigacji dla ścieżek zbiórki; zastosowanie algorytmów optymalizacji przemieszczeń wózków transportowych (opcjonalnie); pomiar mas przemieszczanych i wykorzystania urządzeń transportowych (opcjonalnie).

Teraz zadajmy sobie pytanie, w którym z obszarów w całym procesie cele motywacyjne są najbardziej zbieżne z LEAN? W którym miejscu możemy najszybciej uruchomić zmiany?

MYŚLĘ, ŻE W DZIALE HANDLOWYM.

W. J.: Tak, jest to dział sprzedaży. Do tej pory główne prace, które chcą wykonywać zewnątrzni konsultanci, to szkolenia miękkie z różnorodnych form nacisku na klienta, technik motywowania handlowców z socjotechnikami włącznie, techniki sprzedaży, scenariusze sprzedaży, metody łamania obiekcji, metoda „trzy razy tak” i tak w nieskończoność. Można powiedzieć, że główny nacisk szkoleniowy w firmach koncentruje się właśnie na dziale handlowym, który ma sprzedawać więcej i już. Również w zakresie raportowania działania handlowcy są najlepiej kontrolowaną grupą. Różnego rodzaju raporty, targety, mapy kontaktów z klientem w CRM, plany rywalizacyjne, przypomnienia o działaniu itp. są normą w prawie każdej firmie. Zgodnie z zasadą, że najważniejsze jest pozyskanie zamówienia od klienta i dobrze wyszkolony handlowiec powinien sprzedać lód Eskimosowi.

Takie ujęcie sprawy powoduje, że handlowcy pracują w pewnym oddaleniu od reszty firmy. To oni są najbliżej klienta i przynoszą oczekiwania klienta do firmy. Pozostałe wymienione powyżej części firmy (procesu) są po to, aby jak najlepiej tym oczekiwaniom sprostać.

I JAK ZASZKODZI HANDLOWCOM WPROWADZENIE LEAN?

W. J.: Wcale; tylko pomoże i da dodatkowe narzędzia ulepszające współpracę z pozostałymi działami. Oczywiście bez świadomości, że sprzedaż to proces, który zaczyna się na ofertowaniu, a kończy na wpłynięciu należności od klienta, wszystkie wewnętrzne elementy dobrze ze sobą nie współpracują. Wprowadzenie zarządzania procesowego wektoryzuje wszystkie motywacje w jednym kierunku – jak najlepszego wykonania całego procesu, co uwalnia zasoby, obniża koszty i diametralnie wzmacnia siłę firmy. Ludzie muszą współdziałać, aby osiągnąć jak najlepsze wyniki. Skuteczny system rejestracji pracy i przebiegu procesu umożliwia monitorowanie, co tak naprawdę się dzieje w każdym zakamarku firmy. Uzyskane dane są typu statystycznego, a więc są obiektywne i rzetelne. Zlecenie zaczyna się w dziale handlowym i przebiegając przez kolejne połączzone obszary kończy się na zapłacie przez zadowolonego klienta.

Z powyższej analizy wynika, że obszarem, który może być naturalnym bodźcem do wprowadzenia zmian, jest dział handlowy.

ALE JAK WPROWADZIĆ ZMIANĘ?

W. J.: Oczywiście teraz nikt nie będzie z handlowcami rozmawiał o zmniejszeniu ceny wytworzenia. Jest skalkulowana bardzo precyzyjnie i więcej z produkcji wycisnąć się nie da. Otóż nie. Jeżeli handlowiec dostanie wgląd do składników kosztorysu, to zacznie zadawać pytania: czemu tak drogo, skoro u konkurencji ten składnik procesu jest tańszy? To może zlećmy to lakierowanie lub składanie konkurencji i już zarobię 2 grosze na pudełku. I tu zaczyna się dyskusja ze strony pozostałych działów: ale jak to? Mamy oddawać pracę, a nasze maszyny mają stać? Mamy ujawnić odbiorcę? Generować koszty transportu? Niestety bywa, że tak jest taniej.

A może pomyślimy wspólnie, że skoro inni potrafią dany składnik procesu oferować taniej, to może uda się im dorównać. Reasumując, jeśli damy handlowcom wiedzę na temat wyliczenia, a później możliwość raportowania zarejestrowanych kosztów ich zlecenia, zaczynają oni szukać oszczędności i zadawać pytania, o które właśnie nam chodzi: dlaczego nie jest taniej? Dlaczego robił to drukarz, skoro mógł zrobić pomocnik? Dlaczego sklejkarka jest spowalniana, bo nie ma dodatkowego odbierającego? itp.

Proszę mi wierzyć – tych pytań jest nagle tak dużo, że trzeba je kanalizować, a handlowcy stają się wybitnymi znawcami technologii. Mają jedną przewagę nad pozostałymi działami: patrzą z zewnątrz mając w głowie to, czego chce klient. Oczywiście nad tym zamieszanym trzeba zapanować i tu znowu przydaje się pakiet LEAN. Handlowcy po prostu umieją liczyć własne pieniądze, a zmniejszenie TKW daje im przestrzeń do negocjacji nie tylko z klientem, jak było do tej pory, ale także w drugą stronę – wytworzenia lepszego, tańszego produktu na czas, zgodnie z parametrami ustalonymi z klientem, w ilościach dla niego optymalnych itd.

Czyli zgodnie z postawioną tezą: handlowiec może być najlepszym wsparciem dla wdrażania pakietu LEAN. Najlepszym, rozumianym w kontekście swego położenia w firmie, wektoryzacji w kierunku częściowo przeciwnym – musi uwzględniać punkt widzenia klienta. Jego praca od początku polega na wypracowaniu przestrzeni pomiędzy TKW a ceną, którą chce zapłacić klient. Z definicji musi naciskać na obniżenie kosztów, aby najwięcej zarobić.

PANIE WOJCIECHU, MNIE PAN PRZEKONAŁ; CIEKAWE, CO NA TO NASI CZYTELNICZY? PROSZĘ POWIEDZIEĆ, CO DALEJ?

W. J.: Należy teraz wyjaśnić, jak zacząć wdrożenie zarządzania procesowego, które jest kluczem do maksymalnego wykorzystania dostępnej informacji w firmie i podstawą zarządzania w obecnych warunkach ogromnej gęstości informacji w otoczeniu firmy. Powinniśmy omówić składniki i metody wdrażania pakietu LEAN.

A ZATEM DO NASTĘPNEGO SPOTKANIA.