



Sprawniejsza logistyka, więcej na rozwój

W pogoni za rozwojem firmy chętnie sięgają po coraz to nowsze formy finansowania rozwoju. Od początku okresu transformacji możliwości uzyskania kredytów, pożyczek czy leasingu jest coraz więcej na coraz bardziej różnorodne cele.

TEKST | Paweł Schmidt, Doradca Zarządu WZP / Ekspert TOC

PAWEŁ SCHMIDT
Doradca
Zarządu WZP /
Ekspert TOC



W ostatnich latach coraz więcej firm wchodzi na giełdę GPW oraz na parkiet równoległy NEW CONNECT. Ostatnia dekada dla wielu firm przebiegła pod hasłem pozyskiwania i rozliczania kolejnych milionów unijnych dotacji. Ten czas to też bardziej zaawansowane narzędzia finansowania firmy, takie jak np. factoring.

Wszystkie te źródła finansowania rozwoju firmy opierają się jednak na uzależnieniu od zewnętrznych podmiotów i czynników. Tym samym są one podatne na zmianę koniunktury gospodarczej (recesja) oraz czynniki losowe (np. ludzie zarządzający). Do tego dochodzi konieczność spełnienia często bardzo trudnych warunków brzegowych – w zakresie formy prawnej, księgowości, rentowności, zabezpieczeń itd. W efekcie są

to źródła finansowania o relatywnie dużej dozie niepewności.

FINANSOWANIE Z MAJĄTKU

Alternatywnym źródłem finansowania rozwoju firmy jest jej majątek. W firmach co najmniej średniej wielkości magazyn surowców, materiałów oraz produktów gotowych jest wart wiele milionów złotych. Dlaczego więc nie ograniczyć poziomu tego magazynu i z tak odzyskanej gotówki nie sfinansować rozwoju firmy? Odpowiedź wydaje się oczywista – bo trzeba mieć duży zapas produktów czy towarów, aby móc obsłużyć klientów – tego wymaga dziś rynek.

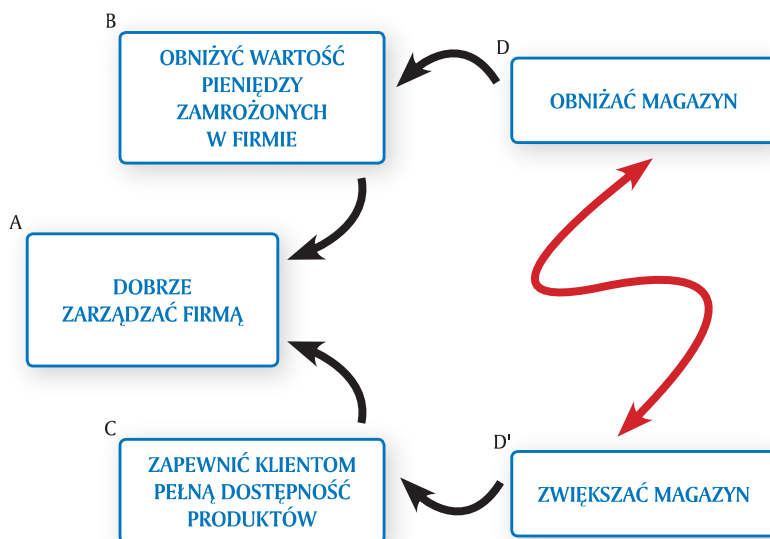
Zatem wydaje się, że odpowiedzią jest dostępność produktów czy towarów. Konflikt wydaje się być poważnym. Z jednej strony chcemy ograniczenia magazynu, aby ograniczyć poziom zamrożonego kapitału.

Z drugiej zaś strony – chcemy zwiększenia magazynu, aby zwiększyć dostępność naszych produktów czy towarów dla klientów. Aby zrozumiale przedstawić istotę tego konfliktu, wykorzystamy schemat chmury konfliktu.

W CHMURZE KONFLIKTU

Schemat chmury czyta się od lewej do prawej, według następującej logiki: aby dobrze zarządzać firmą, musimy obniżyć wartość pieniędzy zamrożonych w firmie (A-B). Aby obniżyć wartość pieniędzy w firmie, chcemy obniżyć wartość magazynu (B-D). Jednocześnie, aby dobrze zarządzać firmą, musimy zapewnić klientom pełną dostępność produktów (A-C). Natomiast, aby zapewnić klientom pełną dostępność produktów, chcemy zwiększać wartość magazynu (C-D'). Oczywiście nie możemy jednocześnie zwiększać i zmniejszać magazynu (D-D').

Nie wchodząc w szczegóły teoretyczne tej metodologii, możemy zadać kluczowe pytanie: czy każde zwiększenie magazynu prowadzi do zwiększenia dostępności produktów dla klientów? Oczywiście jest, że tak nie jest. Zatem jaką mamy przyjąć strategię? Powinniśmy dążyć do tego, aby mieć odpowiedni magazyn odpowiednich produktów – ale niekoniecznie jak największy. Wtedy powinni-



Schemat: Chmura konfliktu

śmy mieć mniejszą wartość magazynu, a jednocześnie większą dostępność produktów. To wydatnie przekłada się na popularne wskaźniki rotacji magazynu oraz zwrotu z inwestycji.

STABILNOŚĆ W ZMIENNOŚCI

Ale jak osiągnąć optymalny magazyn? Jak pokazuje praktyka, dotychczasowe rozwiązania, oparte na sztywnych poziomach MIN/MAX oraz dużych partiach z pewnością temu nie służy. Dlaczego? Dzisiejsza sytuacja rynkowa jest bardziej zmienna niż kiedykolwiek dotąd. Cykl życia produktów ulega drastycznemu skróceniu i w wielu branżach jest jednocześnie bardziej niestabilny. Oczekiwania klientów są coraz większe, co powoduje, że liczba wariantów produktów/konfiguracji jest coraz większa. Zatem rozwiązanie to powinno w jakiś sposób odpowiadać na dynamicznie zmieniające się otoczenie gospodarcze.

DYNAMICZNE BUFORY

Takim rozwiązaniem jest zarządzanie magazynem w oparciu o dynamiczne bufory. System ten, poprzez ciągłe monitorowanie poziomu danego indeksu magazynu w porównaniu z pożądanym poziomem, sugeruje adekwatną korektę pożądanego poziomu magazynu. W efekcie ilość sytuacji, gdy brakuje danego indeksu (niedostępność produktu dla klienta), jest ograniczona do minimum. Jednocześnie nadmiar niektórych indeksów (niepotrzebnie zamrożone pieniądze) jest znacząco obniżony.

W oparciu o ten system zarządzania magazynem możliwe jest zapewnienie wysokiej dostępności towarów dla klientów – powyżej 95%. W środowiskach, gdzie wysoka dostępność już była osiągnięta (powyżej 95%), pozwala na zmniejszenie o połowę ilości bra-

kujących indeksów i przez to zwiększa dostępność (np. z 96% do 98%). Jednocześnie ograniczeniu ulega magazyn produktów gotowych czy towarów – nawet o połowę. Z tego drugiego faktu natomiast wypływają dwie kluczowe korzyści dla każdej firmy.

KLUCZOWE KORZYŚCI

Po pierwsze firma jest bliżej rynku – tzn. w naszym posiadaniu jest mniejsza wartość magazynu, która musi być zbyt przed wycofaniem danego produktu czy towaru, np. wskutek zmiany trendów rynkowych lub w efekcie chęci zastąpienia go nowym produktem. Zatem inaczej to ujmując, mniejsza jest bezwładność rynkowa naszej firmy.

Po drugie – możliwe jest odzyskanie sporej ilości wcześniej zamrożonego kapitału obrotowego. Ale

czy jest to gra warta świeczki? Dla średniej wielkości firmy, generującej obroty na poziomie 30 mln zł, przeciętny magazyn produktów gotowych czy towarów stanowi równowartość 6-8 tygodni, a zatem ok. 9-12 mln zł. Zmniejszenie takiego magazynu o 30-50% pozwala na oszczędności rzędu 2,7-6,0 mln zł. Z pewnością jest to gra warta zaangażowania dla niemal każdego przedsiębiorcy. Jeśli firma jest większa, a sieć dystrybucji bardziej rozbudowana, to skala korzyści jest zazwyczaj jeszcze większa.

Środki uzyskane wskutek zarządzania magazynem w oparciu o dynamiczne bufory mogą stanowić bez wątpienia cenne źródło finansowania rozwoju firmy. Nasuwa się oczywiste zastrzeżenie, że to przecież jednorazowo odzyskane środki, wskutek jednorazowego obniżenia wartości utrzymywanego magazynu. Dlatego kluczowe jest to, na co przeznaczymy tak uzyskane środki.

NA CO WYKORZYSTAĆ ŚRODKI?

Jeden z największych obecnie producentów stali na świecie wdrożył w latach osiemdziesiątych system zarządzania produkcją i magazynem oparty o Teorię ograniczeń, podobny do wyżej opisanego, który pozwolił radykalnie obniżyć magazyn wyrobów gotowych. W efekcie obniżeniu uległa wartość magazynu produktów gotowych z równowartości średnio 10-11 miesięcy sprzedaży do równowartości mniej niż 1 miesiąca sprzedaży. Tak odzyskane środki, w mało rentownej branży stalowej, wystarczyły firmie na zakup innej, konkurencyjnej huty stali. Tam proces został powtórzony i ponownie odzyskano ogromną ilość środków. Powtarzając ten proces wielokrotnie, firma ta z niezauważalnego małego podmiotu na rynku azjatyckim stała się jednym z liderów branży stalowej na świecie. W efekcie wdrożenia kompleksowych zmian firma ta uzyskała rentowność (zysk brutto) na niewyobrażalnym poziomie ponad 30% wartości sprzedaży.

Podsumowując: z pewnością należy patrzeć na obecny magazyn produktów czy towarów jak na potencjalne źródło środków na rozwój. Oczywiście, w większości środowisk, tak spektakularne wyniki nie są możliwe z powodu relatywnie niższego magazynu początkowego. Czy jednak większość firm nie byłaby zdolna dwukrotnie zmniejszyć magazynu? Z pewnością warto się o tym przekonać! ▶

” WYDAWAŁOBY SIĘ, ŻE ODPOWIEDZIA JEST DOSTĘPNOŚĆ PRODUKTÓW CZY TOWARÓW. KONFLIKT WYDAJE SIĘ POWAŻNY, Z JEDNEJ STRONY – CHCEMY OGRANICZENIA MAGAZYNU, ABY OGRANICZYĆ POZIOM ZAMROŻONEGO KAPITAŁU, Z DRUGIEJ ZAŚ STRONY – CHCEMY ZWIĘKSZENIA MAGAZYNU, ABY ZWIĘKSZYĆ DOSTĘPNOŚĆ NASZYCH PRODUKTÓW CZY TOWARÓW DLA KLIENTÓW. ”