

Czy barierą rozwoju może być szeroki wachlarz produktów?

Analiza problemu na przykładzie piekarni

Posiadanie zbyt rozbudowanego asortymentu może być wielkim obciążeniem dla firmy. Warto zadać sobie pytanie, czy rozbudowana oferta jest wyrazem wysokich zdolności organizacyjnych czy też przykładem swobodnego rozwoju bez konkretnego planu.

Decyzja dotycząca wyboru strategii rozwoju to podstawowy czynnik przyszłego sukcesu piekarni. Podstawową zasadą strategii jest koncentrowanie wszystkich posiadanych zasobów na realizacji określonych celów.

Efektywny rozwój i zapewnienie wysokiej jakości towarów i usług są możliwe, gdy firma koncentruje na tym swe wysiłki, a łatwiej skupić się na krótkiej liście wyrobów. Duża oferta produktów rozprasza tę uwagę.

Piekarnia mając własne sklepy firmowe musi je czymś wypełnić. Powszechnie wiadomo że klient kupuje oczami; mimo że chce kupić podstawowy produkt chleb lub bułki, wymaga aby w sklepie panował przepych. Bez szerokiego asortymentu sklep firmowy traci swoją atrakcyjność, a klienci zaczynają kupować gdzie indziej. Dlatego obok podstawowego asortymentu (w postaci najczęściej kupowanego chleba i bułek) musi pojawić się dodatkowy (w postaci sporadycznie kupowanych bułek i pieczywa regionalnego, ozdobnego lub zdrowotnego).

Ponieważ asortyment dodatkowy sprzedaje się słabo, a wytworzenie go wiąże się zwykle z większymi kosztami jednostkowymi niż w przypadku wyrobów podstawowych, piekarnia ponosi z tytułu zwrotów niemałe straty. Asortyment dodatkowy jest koniecznym elementem sklepów firmowych, należy jednak dążyć do minimalizacji związanych z nim kosztów. Rozbudowany asortyment produktów to duże obciążenie dla całej organizacji poczynając od działu zamówień, produkcji, kompletacji, a na transporcie i rozliczeniach kończąc.

Dlaczego szeroki asortyment nie jest dobry dla piekarni?

Szeroki wachlarz produktów świadczy o wielkim zaangażowaniu piekarni na rynku, świadczy też o dużych możliwościach w zakresie różnorodnych technologii wytwórczych. Jednak za dużą różnorodnością kryją się wysoka pracochłonność i rozdrobnienie organizacyjne.

Najważniejsze obciążenia.

- Długa lista pozycji sprzedażowych zwanych indeksami jest uciążliwa dla tworzenia i realizacji zleceń produkcyjnych. Wprowadzenie zleceń ilościowych zawierających dużą liczbę indeksów podobnie jak i monitorowanie wykonania wymaga czasu i dodatkowych nakładów pracy.
- Rozdrobniona produkcja daje mniejsze możliwości osiągnięcia korzyści wynikającej z dużej skali produkcji, z powodu rozdrobnienia produkcji część asortymentu dodatkowego produkowana jest ze stratą.
- Kontrolowanie rozproszonej asortymentowo produkcji możliwe jest tylko przez wprowadzenie specjalistycznego oprogramowania i dyscypliny w przestrzeganiu odpowiednich, służących tylko temu celowi procedur. Zastosowanie takich środków umożliwi kontrolowanie wielkości sprzedaży. Sprawdzenie rentowności poszczególnych wyrobów to trudne zadanie nawet dla doświadczonego księgowego, zwłaszcza gdy firma stosuje zróżnicowanie rabatowe i zwroty ze sklepów obcych.

- Duży asortyment to wiele receptur, to też spadek specjalizacji. Piekarze nie są w stanie doprowadzić wszystkich wyrobów do perfekcji. Specjalizacja asortymentowa wymaga czasu, a wielki asortyment wiąże się z dużą pracochłonnością.
- Piekarnie zwykle wysyłają dużą część swoich asortymentów dodatkowych do sklepów obcych. Duże rozdrobnienie punktów dostaw oraz wielki asortyment powodują wielkie obciążenie systemu logistycznego piekarni. Aby zapewnić kompletność dostaw, zgodność z zamówieniami co do czasu i ilości zamówień, piekarnia jest zmuszona rozbudować swoją organizację w obszarach pozaprodukcyjnych.
- Duża liczba towarów wiąże się też z dłuższym pobytom kierowców w miejscu dostawy. Aby zapewnić terminowość dostaw w godzinach rannych, wraz z rozbudową asortymentu nieodzowne jest zwiększenie potencjału transportowego przez powiększenie floty pojazdów.
- Wielka (szerszy asortyment) liczba indeksów powoduje dodatkowe utrudnienie przy załadunku pieczywa do koszy. Wzrost asortymentu wiąże się ze wzrostem pracochłonności załadunku oraz wydłużonym czasem przeznaczonym na ten proces. Oznacza to konieczność zatrudnienia dodatkowych pracowników oraz wyłączenie kierowców z czynności ładowania pieczywa.

Niekiedy, aby się rozwinąć należy się najpierw skurczyć

Za rozszerzeniem asortymentu idzie wzrost całej organizacji, wzrasta liczba pracowników nieprodukcyjnych, wprowadzany jest nowy system informatyczny, pojawiają się nowe samochody dostawcze, jednym słowem – firma się rozwija. Czy to dobrze? Czy rozwija się w dobrą stronę?

Dobrze, gdy rozwój sfery pozaprodukcyjnej rośnie równolegle ze wzrostem przychodów, najlepiej, gdy rozwija się równolegle ze wzrostem rentowności. Zazwyczaj jednak wzrost asortymentu dodatkowego wiąże się bardziej z rozbudową sfery pozaprodukcyjnej i przez to ma negatywny wpływ na zyski piekarni.

Oczywiście przed podjęciem decyzji o redukcji części asortymentu dobrze jest przeprowadzić drobiazgowo kalkulacje i obliczenia. Analiza dotyczy wielkiej liczby indeksów w rozmaitych cenach w zależności od zastosowanych rabatów i polityki zwrotów. Drobiazgowo zestawienie wszystkich kosztów i korzyści dla wielkiej liczby indeksów asortymentowych to ogromna praca, która nie gwarantuje osiągnięcia celu. W tym przypadku bardziej potrzebny jest zdrowy rozsądek niż ciężka praca analityczna.

W niemal każdej firmie posiadającej spory asortyment struktura przychodów przyjmuje postać tzw. wykresu Pareto. Wykres ten obrazuje, że 80 proc. przychodów generowane jest przez 20 proc. indeksów asortymentu. W tym wypadku 20 proc. asortymentu to produkowane w dużych ilościach podstawowe rodzaje chleba i bułek, pozostałe 20 proc. przychodów to wielki, rozdrobniony asortyment dodatkowy. Asortyment ten zazwyczaj odpowiada za 80 proc. kosztów działalności pozaprodukcyjnej. Rozbudowa piekarni związana z rozbudową oferty prowadzi więc bezpośrednio do spadku jej rentowności. Przeprowadzenie drobiazgowej kalkulacji może wskazać różnice w strukturze kosztów i przychodów na poziomie 5-10 proc. od struktury opisanej powyżej, rozsądniej jest więc zaufać Pareto.

w sumie 80 proc. wielkości sprzedaży. Podstawową listę wyrobów należy zweryfikować pod kątem wymienialności z wyrobami podstawowymi. Każda sprzedaż wyrobów substytucyjnych (zamiennych) z listy dodatkowej to mniejsza sprzedaż z listy podstawowych asortymentów.

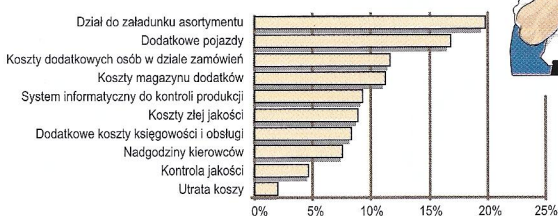
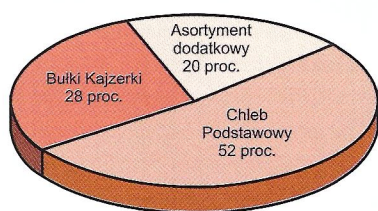
Krok czwarty

Część wyrobów dodatkowych jest do siebie podobna pod względem wyglądu i smaku. Należy przejrzeć i zredukować wyroby z listy dodatkowej, pod kątem ich wzajemnej substytucyjności.

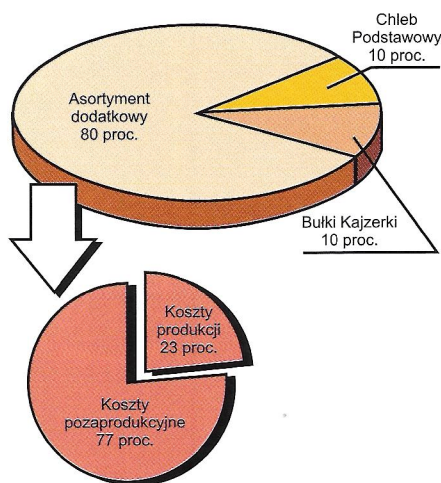
Krok piąty

Zredukowaną listę wyrobów dodatkowych można teraz zweryfikować pod kątem możliwości zlecenia niektórych pozycji w piekarniach obcych. Można też uzupełnić listę o towary obce o przedłużonym okresie trwałości, takie jak ciasteczka kruche czy słodczyce.

Typowa struktura przychodów ze sprzedaży poszczególnych kategorii produktów



Struktura całkowitych kosztów piekarni w odniesieniu do struktury produktów



Jak się skurczyć, aby nie wylać dziecka z kąpielą?

W jaki sposób dokonać redukcji asortymentu tak, aby wykorzystać wszystkie idące za tym korzyści nie tracąc jednocześnie tego co dobre?

Krok pierwszy

Duży asortyment w sklepach firmowych musi być utrzymany, nie jest to jednak konieczne w wiejskich i osiedlowych sklepikach zaopatrywanych przez piekarnie. Właśnie tam znajduje się największe źródło uciążliwości dużego asortymentu. Zazwyczaj piekarnie wstępnie rozbudowują ofertę, aby się dobrze pokazać w swoich sklepach firmowych. Handlowcy jednak skwapliwie podchwytyją nowy towar i oferują go sklepikom. Chcąc w istotny sposób zmniejszyć koszty pozaprodukcyjne należy wprowadzić zasadę, aby do sklepów obcych nie wysyłać asortymentu dodatkowego.

Krok drugi

Zmniejszenie rodzajów produktów w ofercie można rozpocząć od wykreślenia z listy wyrobów, które sprzedają się w bardzo małych ilościach. Nawet gdy eliminowany asortyment należy do grupy towarów przyciągających klientów do sklepów takie działanie zwykle się opłaca.

Krok trzeci

Należy wydzielić asortyment podstawowy, zazwyczaj w kategoriach przychodowych i ilościowych stanowi on

Przy prowadzeniu piekarni w pierwszej kolejności należy kierować się podstawowymi zasadami strategii zarządzania.

Piekarnia jest firmą szczególną, obarczoną wysoką odpowiedzialnością społeczną. Każde niedopatrzenie organizacyjne czy jakościowe jest szeroko komentowane w społeczności lokalnej. Piekarnia musi być więc organizacją perfekcyjną, w której szczególną rolę odgrywa organizacja i dyscyplina pracy. Zarządzając piekarnią należy kierować się oczekiwaniami klientów końcowych. Ludzie zwykle w odniesieniu do konkretnych rzeczy posiadają od 3 do 7 podstawowych potrzeb, które w sposób decydujący wpływają na ich zadowolenie lub niezadowolenie. W przypadku piekarni konsument wymaga:

- aby świeże, dobrej jakości podstawowe pieczywo było codziennie dostępne od najwcześniejszych godzin porannych,
- dobrej lokalizacji sklepów firmowych,
- wysokiej higieny przy sprzedaży produktów.

Dodatkowy asortyment jest istotnym, ale nie najważniejszym czynnikiem zadowolenia klienta. W podejściu reprezentowanym przez systemy zarządzania jakością przyjmuje się, że koncentrowanie wysiłków na innych celach niż kluczowe czynniki jakości to oczywiście marnotrawstwo sił i środków.

Zmniejszenie dodatkowego obciążenia związanego z obsługą dużej oferty dodatkowych produktów pozwoli lepiej skupić uwagę na tym, co jest najważniejsze – na zadowoleniu naszych klientów.

Wojciech Moszczyński
Equit Consulting