

Wspólna przygoda MPM Productivity Management i Profimu miała swoje początki w połowie 2017 roku, kiedy to Profim został zakupiony przez fundusz inwestycyjny Innova Capital, a do grona Zarządu dołączyli doświadczeni menadżerowie z różnych gałęzi przemysłu. Jasnym celem stawianym przed nowym zespołem był dynamiczny rozwój firmy w krótkim czasie, którego to trudno dokonać, nie mając do dyspozycji światowej klasy rozwiązań.

W tamtym czasie w firmie było wiele dobrych narzędzi i procesów, jednak były również obszary, które wymagały specjalnej uwagi. Przykładem był łańcuch Dostaw, który na tamten czas nie istniał jako jednolity obszar pomagający zarządowi w realizacji strategii. Istniały natomiast działy takie jak: Planowanie Produkcji, Zaopatrzenie czy Transport. Były jednak rozsięte po różnych zakątkach firmy, dążyły do osiągnięcia swoich celów, a te niekoniecznie były nakierowane w tę samą stronę.

Oczywistym stało się wtedy, że aby być w stanie realizować założenia dotyczące rozwoju firmy, konieczne będą zmiany, w tym między innymi, utworzenie Zintegrowanego Łańcucha Dostaw, który będzie w stanie pomóc Zarządowi w kierowaniu tak dużą organizacją.

Od tej właśnie decyzji rozpoczęła się współpraca z MPM, podzielona na 3 etapy:

1. **Diagnoza stanu obecnego wraz ze wskazaniem potencjałów poprawy w krótkim, średnim i długim okresie.**
2. **Zbudowanie fundamentów wiedzy dotyczącej łańcucha Dostaw i jego specyfiki, poprzez cykl szkoleń.**
3. **Wsparcie wdrożenia procesu S&OP.**

Pierwszy z etapów był niezmiernie istotny z punktu widzenia określenia realnej sytuacji, w jakiej wtedy znajdował się Profim. Jaka wiedza istnieje w firmie, a jakiej brakuje? Jakie procesy spełniają swoją rolę, a w jakich drzemie potencjał? Już w tej fazie, dzięki doświadczeniu konsultantów MPM, udało się uzmysłowić dużej części organizacji, że zmiany są konieczne. Sposób przeprowadzenia diagnozy, a następnie przedstawienia wniosków i rekomendacji był na tyle czytelny, że bez trudu określone zostały dalsze kroki prowadzące ku stworzeniu łańcucha Dostaw z prawdziwego zdarzenia.

Cykl szkoleń został rozłożony w czasie i podzielony na poszczególne etapy, które miały za zadanie przygotowywać przedstawicieli najważniejszych działów do czynnego udziału w przeprowadzeniu planowanych zmian. Każde ze szkoleń było poprzedzone gruntownym zrozumieniem specyfiki naszej organizacji i wyzwań, z jakimi borykała się firma każdego dnia. Dzięki takiemu podejściu, na zamkniętych szkoleniach przeprowadzanych przez MPM w naszym zakładzie produkcyjnym, rozmawialiśmy i uczyliśmy się nie tylko teorii światowej klasy rozwiązań, ale także rozkładaliśmy na czynniki pierwsze realne sytuacje z naszej firmy. Takie podejście zdecydowanie podnosiło efektywność nauki, gdyż każdy z uczestników mógł przenieść na własny grunt wiedzę, o której w danej chwili była mowa.

Przełomowym etapem współpracy było jednak wdrożenie procesu S&OP czyli procesu planowania nadrzędnego, nakierowanego na wdrażanie strategii przedsiębiorstwa w życie. Projekt ten prowadzony był równolegle do szkoleń, jednak jego realizacją zajmował się mniejszy zespół wyłoniony głównie z działu Planowania Produkcji.

Praca zespołu wdrożeniowego była podzielona na cykl warsztatów, podczas których zespół rozpracowywał kolejne elementy procesu niezbędne do jego efektywnego działania. Długo można by się rozpisywać nad wszystkimi krokami, które zostały wykonane. Warto jednak zauważyć, że **zaczynaliśmy od miejsca, w którym nie istniały nawet najprostsze prognozy, a doszliśmy wspólnie z firmą MPM do miejsca, w którym:**

1. **Zrozumieliśmy swoje przewagi.**
2. **Nauczyliśmy się przewidywać nadchodzące wydarzenia.**
3. **Wiedzieliśmy, jak z sukcesem przygotowywać firmę na nadchodzącą przyszłość.**

Efektem wszystkich naszych działań było realne zarządzanie wynikami. Staliśmy się kowalami własnego losu i nie ma co ukrywać, że to „kowlstwo” wychodziło i nadal wychodzi nam znakomicie. **Dzięki zbudowaniu Zintegrowanego Łańcucha Dostaw oraz procesu S&OP, firma Profim nie tylko znacząco**

poprawiła poziom obsługi klienta (OTIF), ale również, w tym samym czasie, skróciła czas realizacji zamówienia (DLT) o ponad 2 tygodnie, zmniejszyła poziom kapitału pracującego (WC) o mocny, dwucyfrowy wynik, jak również podniosła efektywność kosztową związaną z mocami produkcyjnymi o kilkadziesiąt procent.

Z miejsca, w którym nerwowymi działaniami reagowaliśmy na to, co nam los przyniesie, dotarliśmy do miejsca, w którym współtworzymy rzeczywistość, która do nas przychodzi.

Prawdziwą dojrzałość wspólnie zbudowanego łańcucha Dostaw mieliśmy okazję już dwukrotnie przetestować z bardzo dobrym wynikiem. Po raz pierwszy pod koniec 2019 roku, gdy w wyniku pożaru utraciliśmy możliwość produkcji ponad 50% naszych produktów. Następnie, w wyniku pandemii COVID-19, bardzo boleśnie zmienił się poziom popytu na nasze produkty. Mimo ogromnych przeciwności losu, przez cały ten czas wykorzystywaliśmy proces S&OP do określenia możliwych scenariuszy dalszego rozwoju sytuacji i wypracowywania planów, pozwalających firmie maksymalizować wyniki i wrócić na właściwe tory.

Dziś z perspektywy czasu widzę jeszcze wyraźniej, jak dużo wspólnie z MPM osiągnęliśmy, gdyż mimo nadal trwającej pandemii, powoli wracamy do wcześniejszych poziomów produkcji. Cała firma pracuje nad jednym nadrzędnym celem i dzięki zrozumieniu zależności pomiędzy sobą nawzajem, robi to skutecznie.

Dyrektor Łańcucha Dostaw
Łukasz Stefański