

Kiedy wzrost przestaje być zyskiem

Ukryty koszt zmienności
i moment zmiany modelu
operacyjnego

Wstęp

Istnieje taki moment, w którym wzrost sprzedaży przestaje zwiększać zyski. I prawie nikt tego nie zauważa.

Sprzedaż rośnie, udziały w rynku pną się w górę, a perspektywy handlowe wyglądają obiecująco.

W większości firm produkcyjnych ten moment nie objawia się jako kryzys. On wygląda jak sukces. Prognozy są optymistyczne, zespół handlowy świętuje wyniki, marketing szykuje kolejne kampanie, a produkcja wciąż jakoś nadaża. **Aż do pierwszej dużej promocji.**

Wtedy coś zaczyna pękać - początkowo powoli, niemal niedostrzegalnie. Magazyn zaczyna pracować w weekendy. Dział planowania przestaje planować, a zaczyna gorączkowo reagować na to, co już się wydarzyło. Transport porzuca optymalizację na rzecz „ratowania” terminów dostaw.

Na pewnym etapie te dwa światy zaczynają się rozjeżdżać – często dokładnie wtedy, gdy biznes wydaje się odnosić największe sukcesy.

Przez lata widziałem ten sam schemat powtarzający się w wielu firmach FMCG. Najpierw przychodzi sukces handlowy. Potem napięcia operacyjne. Na końcu zaś decyzje inwestycyjne podejmowane pod najwyższą możliwą presją: dodatkowa powierzchnia magazynowa, nadgo-

dziny, operacje przepakowywania i prowizoryczne rozwiązania, które po cichu stają się permanentne.

Właśnie wtedy zazwyczaj pojawia się znajoma myśl: outsourcing. Z reguły jednak pojawia się ona o rok lub dwa lata za późno.

Ten e-book nie jest o magazynach ani o wyborze operatora logistycznego. Jest o decyzjach zarządczych, które logistyka jedynie obnaża - o momencie, w którym operacje wewnętrzne przestają być przewagą konkurencyjną, a zaczynają po cichu hamować sprzedaż, nawet jeśli raporty wciąż wyglądają przyzwoicie.

Co-packing pojawia się tutaj jako jedno z możliwych narzędzi. Jednak prawdziwym tematem jest coś głębszego: koszt zmienności. A dokładniej – moment, w którym organizacja zaczyna odczuwać ten koszt na długo przed tym, zanim nauczy się go mierzyć.

W rzeczywistości problem zaczyna się znacznie wcześniej. Jego źródłem jest sposób, w jaki firmy postrzegają koszt rozwoju oraz to, jak próbują pogodzić stabilność operacyjną z ambicjami biznesowymi.

Firma sprzedaje więcej niż kiedykolwiek, a nikt nie potrafi powiedzieć, czy naprawdę zarabia więcej. To nie jest efekt czyjegoś błędu. To wynik tego, że organizacje produkcyjne są zaprojektowane dla stabilności, podczas gdy strona handlowa operuje w świecie zmienności.





Każdy łańcuch dostaw ostatecznie płaci za zmienność. Pytanie brzmi - gdzie zapłacisz Ty?

Ten materiał opowiada o tym, jak rozpoznać moment, w którym model operacyjny przestaje poprawiać wyniki finansowe, i jak dostrzec ten moment, zanim pojawi się on w raporcie.

Mówiąc wprost, ten materiał ma dać Ci trzy rzeczy:

- **język, by nazwać problem,**
- **sygnały ostrzegawcze, by go wcześniej wykryć,**
- **prostą listę kontrolną, która pomoże ocenić, kiedy wydzielenie zmienności zaczyna mieć sens operacyjny i finansowy.**

W łańcuchach dostaw wzrost rzadko niszczy rentowność z dnia na dzień. Robi to powoli, poprzez tysiące małych ustępstw.

Michał Wawrzyńczak

BUSINESS DEVELOPMENT DIRECTOR

Michał posiada ponad 20-letnie doświadczenie w dziedzinie logistyki i łańcucha dostaw, zdobyte na stanowiskach operacyjnych, handlowych oraz związanych z rozwojem biznesowym w firmach METRO Logistics Polska, Makro Cash and Carry Polska oraz FM Logistic. Specjalizuje się w projektowaniu modeli operacyjnych dla branży FMCG i handlu detalicznego, a jego doświadczenie obejmuje centralizację sieci dystrybucyjnych, transformację operacyjną oraz projekty automatyzacji magazynów. Podejście Michała łączy realia operacyjne z wpływem na wyniki biznesowe, kładąc nacisk na skalowalność, strukturę kosztów oraz długoterminową przewidywalność operacyjną.

Mobile: +48 505 148 198

E-mail: miwawrzynczak@fmlogistic.com



Wzrost, który nie poprawia wyniku

Najbardziej kosztowne problemy operacyjne rzadko wyglądają jak problemy. Zazwyczaj zaczynają się od dobrych wieści.

Popyt rośnie szybciej niż zakładano, liczba zamówień skacze w górę, a sieci handlowe rozszerzają listingi. Z zewnątrz wszystko wygląda tak, jakby plan realizował się z nawiązką. W takich sytuacjach organizacje reagują w najbardziej naturalny sposób - zaczynają pracować ciężiej. Najpierw pojawiają się nadgodziny, potem dodatkowe okna transportowe, aż w końcu system wypełnia się rozwiązaniami prowizorycznymi.

Z osobna każda z tych decyzji jest racjonalna i łatwa do obrony w miesięcznym raporcie. Problem polega na tym, że wspólnie zaczynają tworzyć coś zupełnie innego: nowy model operacyjny. Model, którego nikt świadomie nie zaprojektował, ale który stopniowo przejmuje stery nad codziennym działaniem firmy.

Niezauważalnie organizacja przechodzi z trybu planowania w tryb „gaszenia pożarów”. Stabilność systemu ustępuje miejsca determinacji ludzi.

Sprzedaż wciąż rośnie, ale system nie nadąża już za tym wzrostem. Muszą nadążyć ludzie. Właśnie wtedy pojawia się paradoks. Wyniki sprzedaży osiągają rekordowe poziomy, a jednocześnie przewidywalność finansowa słabnie.

Na pozór raporty wciąż wydają się poprawne: jednostkowe koszty produkcji spadają dzięki skali, przychody rosną, a wykorzystanie mocy produkcyjnych wydaje się efektywne.

Jednak prawdziwy problem nie pojawia się wewnątrz raportów. On rodzi się pomiędzy nimi.

Wynik finansowy się poprawia, podczas gdy model operacyjny po cichu traci swoją strukturalną integralność. Nie dlatego, że coś się psuje, ale dlatego, że system pracuje w rytmie, do którego nigdy nie został zaprojektowany.

Koszty rzadko pojawiają się tam, gdzie zapadają decyzje.

- Dodatkowa zmiana w magazynie nie widnieje w koszcie produktu.
- Transport ratunkowy rzadko jest uwzględniany w koszcie promocji.
- Tymczasowa powierzchnia składowania rzadko obciąża budżet decyzji handlowej.

Każde z tych działań ma logiczne uzasadnienie. Razem tworzą jednak koszt, którego nikt wprost nie zaplanował.

To dlatego okresy największych sukcesów sprzedażowych bywają najbardziej nieprzewidywalne finansowo.

Większość procesów operacyjnych projektuje się pod „średnie”. Jednak sprzedaż rzadko bywa średnia. Sprzedaż dzieje się w szczytach. Z czasem firmy zaczynają dostrzegać coś,

co trudno uchwycić w pojedynczym wskaźniku KPI: organizacja nie zмага się z samą sprzedażą, ale z momentami, w których ta sprzedaż gwałtownie przyspiesza.

Z perspektywy operacyjnej to kluczowe rozróżnienie:

- **Stabilny wzrost można sfinansować poprzez inwestycje.**
- **Zmienny wzrost musi być zarządzany poprzez architekturę operacyjną.**

Kiedy organizacje próbują rozwiązywać problem zmienności za pomocą narzędzi przeznaczonych do skalowania, koszty zaczynają wyciekać daleko od miejsca pierwotnej decyzji. Najdroższe błędy operacyjne rzadko rodzą się w samej operacji. Powstają wcześniej: w marketingu, strategii komercyjnej i planowaniu asortymentu. Operacje jedynie czynią je widocznymi.

Prawdziwy temat tego materiału zaczyna się więc gdzie indziej – nie w magazynie i nie w outsourcingu, ale w sposobie, w jaki organizacje rozumieją koszt wzrostu. Na początku może to brzmieć abstrakcyjnie, dopóki nie zobaczy się tego w praktyce.



”

Jeden z najbardziej pouczających przykładów, jakie pamiętam, dotyczył sytuacji, w której problemem nie był ani produkt, ani sam zapas. Problemem był moment, w którym ten zapas musiał realnie „zadziałać” operacyjnie.

Ta historia jest ważna, ponieważ pokazuje coś nieoczywistego: czasem prawdziwym problemem nie jest brak towaru. Prawdziwym problemem jest to, czy zapas faktycznie wspiera operację – czy tylko dobrze wygląda w raportach.

Case study

Historia zapasu, który nie działał

Jedna z firm napojowych, z którą pracowałem, miała komfortową sytuację - pełną dostępność towaru. Magazyny były zatowarowane, produkcja nadążała, a prognozy wyglądały poprawnie. Do momentu lata.

W sezonie liczba wysyłek rosła z dwóch-trzech ciężarówek dziennie do ośmiu-dziesięciu. Towar był fizycznie dostępny, ale nie w oknie czasowym, w którym rynek go potrzebował. Problemem nie była więc produkcja ani zapas. Problemem był czas przemieszczenia. Producent potrzebował około 48 godzin, żeby dowieźć towar do naszego magazynu. My potrzebowaliśmy kolejnych 24 godzin żeby wystać go do klientów. W praktyce oznaczało to, że przy wysokim popycie wszyscy robili wszystko poprawnie, a i tak brakowało towaru na półce.

Frustracja była po obu stronach. Producent miał gotowy produkt, którego nie mógł dostarczyć wystarczająco szybko. My mieliśmy klientów, których nie byliśmy w stanie obsłużyć w oczekiwanym terminie.

*Nie zwiększyliśmy transportu.
Nie zwiększyliśmy magazynu.
Nie zmieniliśmy prognoz.*

Zmieniliśmy punkt, w którym zaczyna się zapas. Dla dwóch-trzech najbardziej rotujących SKU utworzyliśmy zapas producenta bezpośrednio w naszym magazynie, formalnie nadal należący do producenta. Efekt był natychmiastowy. Czas realizacji skrócił się z 72 godzin do 24 godzin. Poziom obsługi przekroczył 99%, a liczba transportów przestała falować sezonowo i ustabilizowała się na poziomie kilku aut dziennie.

To nie był projekt logistyczny. To była decyzja o miejscu, w którym kończy się produkcja, a zaczyna sprzedaż. Czyli o tym, gdzie w łańcuchu dostaw powinna powstawać dostępność.

Insight

Kluczowa zasada operacyjna wynikająca z tego przykładu.

Dostępność w łańcuchach dostaw nie zależy wyłącznie od wielkości zapasów. Zależy ona również od tego, gdzie te zapasy się znajdują i kiedy stają się operacyjnie dostępne. Gdy zapasy są umieszczone w niewłaściwym miejscu w systemie, firmy odczuwają wahania w postaci niedoborów – nawet jeśli produkt fizycznie istnieje.

Dlaczego decyzje zapadają dopiero pod presją

**Decyzje operacyjne
rzadko zapadają
w momencie,
w którym są najbardziej
opłacalne. Zapadają
w momencie, w którym
przestaje być wygodnie.**

Dopóki organizacja radzi sobie wysiłkiem ludzi, problem wydaje się tymczasowy. Nadgodziny traktuje się jak elastyczność. Dodatkową powierzchnię jak przejściowy koszt, a transport awaryjny jak element sezonu. Każde odstępstwo od standardu da się wytłumaczyć osobno. Dopiero ich suma zmienia sposób działania całej operacji. I robi to bez formalnej decyzji. Najczęściej wygląda to podobnie. Najpierw pojawia się jeden trudniejszy sezon. Potem kolejny, trochę większy. Organizacja uczy się go „przechodzić”. Ludzie stają się bardziej doświadczeni, planowanie bardziej reaktywne, a operacja pozornie odporna na chaos. To moment, który łatwo pomylić z rozwojem kompetencji. W rzeczywistości firma zaczyna specjalizować się w nadrabianiu.

Prawdziwa zmiana nie następuje wtedy, gdy operacja przestaje działać. Następuje wtedy, gdy przestaje być przewidywalna. Handel zaczyna obiecywać mniej, niż mógłby sprzedać. Planowanie zabezpiecza się zapasem zamiast informacją, a magazyn buduje bufor w ludziach

zamiast w systemie. Organizacja nadal funkcjonuje, ale przestaje skalować sprzedaż, bo każdy wzrost oznacza niepewność.

W takich momentach najczęściej pojawia się temat outsourcingu. Nie jako element strategii, lecz jako próba odzyskania kontroli nad czymś, co wymknęło się poza pierwotne założenia modelu.

Dlatego większość projektów operacyjnych zaczyna się za późno. Zbyt późno, żeby projektować spokojnie. Zbyt pilnie, żeby analizować dokładnie.

Firmy nie pytają wtedy czy zmienić model działania. Pytają jak szybko można go zmienić. A to prowadzi do decyzji podejmowanych na podstawie presji, a nie na podstawie danych.





Paradoks polega na tym, że najlepszy moment na zmianę modelu operacyjnego pojawia się wtedy, gdy wszystko jeszcze działa, kiedy sezon jest przewidywalny, organizacja ma czas na porównanie wariantów. Wtedy jeszcze outsourcing jest jedną z opcji, a nie jedyną możliwością. W praktyce to właśnie wtedy najrzadziej się go rozważa. Bo koszt nie jest jeszcze widoczny.

Co-packing bardzo rzadko wdraża się dlatego, że ktoś policzył jego opłacalność. Najczęściej robi się to dlatego, że organizacja przestaje mieć gdzie ukrywać zmienność. I dlatego rozmowa o nim prawie zawsze zaczyna się od operacji, choć w istocie dotyczy modelu biznesowego.

To jest moment, w którym organizacje zwykle mówią: „Wiemy, że trzeba coś zmienić, tylko jeszcze nie teraz”. I wtedy pojawia się pytanie ważniejsze niż proces: Kto w firmie potrafi rozpoznać właściwy moment decyzji, zanim zamieni się on w gaszenie pożaru?

To pytanie nie jest logistyczne, jest przywódcze.

Case study

Z perspektywy operacji – o jakości decyzji

W swojej pracy spotkałem liderów, którzy bardzo świadomie dążyli do wyników finansowych poprzez doskonałość operacyjną. Nie zaczęli jednak od KPI, ale od ludzi.

Jeden z nich pierwszego dnia znał z pamięci imiona całego, ponad sześćdziesięcio-osobowego zespołu - od dyrektorów po osoby rozpoczynające dopiero pracę. I nie był to gest wizerunkowy. Był to sygnał, w jaki sposób będzie zarządzał informacją.

Z czasem zauważyłem coś istotnego. W tych strukturach problemy pojawiały się w rozmowach na długo przed tym, zanim trafiały do raportów. A to zmienia moment podejmowania decyzji. Bo operacje rzadko psują się nagle. Zwykle psują się wcześniej - w chwili, w której problemy przestają być nazywane.

Firmy nie działają zbyt późno dlatego, że brakuje im danych. Działają zbyt późno, ponieważ sygnały pojawiają się w miejscach, których nie traktuje się jeszcze jako operacyjne.

I właśnie dlatego rozmowy operacyjne zwykle zaczynają się w magazynie, choć przyczyna pojawia się dużo wcześniej. Na półce



Problem nie zaczyna się w magazynie

Większość rozmów operacyjnych zaczyna się w złym miejscu.

Zaczyna się od pytania o powierzchnię, stawki albo wydajność. To naturalne, bo fizycznie operacje odbywają się w magazynie. Ale przyczyna ich potrzeby pojawia się znacznie wcześniej - na półce.

Produkty rzadko trafiają dziś do klienta w formie, w jakiej schodzą z produkcji. Powstają zestawy promocyjne, multipaki, edycje sezonowe, zmiany gramatur dopasowane do sieci handlowych. Każda z tych decyzji jest handlowa. Operacja pojawia się dopiero jako konsekwencja.

Magazyn nie tworzy problemu. On jedynie nadaje mu fizyczny kształt. I właśnie dlatego rozmowa tak często zaczyna się od stawki. Cenę łatwo porównać, a stawki można zestawić. Wydajność można zmierzyć, a powierzchnię przeliczyć na paletę. Właściwe pytanie jest inne: dlaczego ta zmienność w ogóle powstaje i w którym miejscu łańcucha dostaw powinna być przejmowana?

Bez odpowiedzi na to pytanie operator dostaje proces do wykonania, a nie problem do rozwiązania. Dlatego w wielu organizacjach rośnie napięcie między sprzedażą, a operacjami.

Z perspektywy handlu produkt pozostaje ten sam. Zmienia się tylko oferta. Z perspektywy operacji powstaje nowe SKU, a każde nowe SKU oznacza inne miejsce składowania, inny proces kompletacji, inną prognozę i inną zmienność popytu. Formalnie produkt się nie zmienia,

ale operacyjnie zaczyna zachowywać się zupełnie inaczej.

Najbardziej wymagające operacyjnie produkty rzadko są najbardziej złożone technologicznie. Są najbardziej zmienne. Prosty produkt sprzedawany w wielu konfiguracjach potrafi wygenerować więcej pracy niż zaawansowany technologicznie produkt o stabilnym popycie. Bo to zmienność, a nie technologia, obciąża system.

Dlatego największe obciążenie operacyjne powstaje nie w produkcji, lecz na styku marketingu i logistyki, gdzie gdzie kreatywność biznesowa spotyka się z realiami operacyjnymi.



W pewnym momencie organizacja zaczyna próbować odzyskać stabilność. Może uprościć ofertę, ale kosztem sprzedaży. Może zwiększyć zasoby, ale kosztem marży.

Albo może zmienić sposób, w jaki zmienność jest realizowana w łańcuchu dostaw. I to jest moment, w którym organizacje zaczynają świadomie rozdzielać zmienność od stabilności. Nie wszystkie wybierają tą samą drogę.

Jednym z możliwych podejść jest np. co-packing, Nie jako prosty outsourcing pracy, lecz jako świadome oddzielenie zmienności handlowej od stabilności produkcji.

W firmach rosnących dynamicznie produkcja musi pozostać przewidywalna. Sprzedaż przeciwnie, z natury operuje zmiennością. Łączenie tych dwóch światów w jednym procesie działa tylko do pewnej skali.

Powyżej niej każda decyzja marketingowa zaczyna wpływać na rytm operacji i destabilizować to, co wcześniej było powtarzalne.

Dlatego rzeczywiste pytanie nie brzmi: Kto robi to taniej? tylko: Gdzie w łańcuchu dostaw powinna powstawać zmienność oferty?

Dopiero wtedy rozmowa o operacjach zaczyna mieć sens.



**Dowiedz się więcej
o technologiach
co-packingowych**

Dlaczego sezon niszczy przewidywalność

Najdroższe kilometry w łańcuchach dostaw to wcale nie te które są najdłuższe. To te, które są najpilniejsze.

Z zewnątrz wygląda to jak zwiększony wolumen. Od środka - jak utrata sekwencji.

Operacja działa najlepiej wtedy, gdy czynności następują po sobie. W piku zaczynają następować obok siebie - równolegle, bez naturalnego porządku. To moment, w którym rośnie nie tylko praca.

Każde przyspieszenie w jednym miejscu powoduje zatrzymanie w innym, a każde przesunięcie priorytetu tworzy zaległość gdzie indziej. Organizacja zaczyna nadrobić dzień za dniem, mimo że fizycznie pracuje szybciej niż zwykle.

Najciekawsze jest to, że większość tych kosztów nie trafia do jednego miejsca.

”

**Rośnie liczba decyzji,
a decyzje podejmowane pod
presją czasu są niemal zawsze
droższe niż te, które zapadają
w planowaniu. Dlatego koszt piku
nie wynika głównie z liczby
zamówień. Wynika z przerwania
ciągłości procesu.**



Rozpraszają się: w nadgodzinach, w błędach kompletacji, w transportach ekspresowych, w chwilowej powierzchni, w reklamacjach. Oddzielnie wyglądają jak naturalna konsekwencja sezonu. Razem tworzą jego realną cenę.

Pik sprzedaży ujawnia więc coś więcej niż ograniczenia operacji. Pokazuje, gdzie w łańcuchu dostaw powstaje zmienność i kto ją przejmuje.

Pik sprzedażowy rzadko jest zaskoczeniem. Daty są znane z wyprzedzeniem, promocje planowane miesiącami wcześniej, prognozy przygotowane. A mimo to większość organizacji przeżywa go tak, jakby pojawił się nagle.

Dzieje się tak dlatego, że pik nie jest większą wersją normalnej pracy. Jest innym trybem funkcjonowania, zmianą dynamiki systemu, nie jego skali. W stabilnym okresie operacja działa liniowo: zamówienia napływają w podobnym tempie, zasoby są dopasowane do średniej, planowanie opiera się na powtarzalności

W piku sprzedaży zmienia się nie ilość, lecz rytm. W jednym dniu pojawia się kilka dni pracy. W jednym tygodniu kilka tygodni decyzji. System zaprojektowany dla ciągłości zaczyna obsługiwać nagłość.

Najpierw napięcie pojawia się w planowaniu. Prognoza przestaje być przewidywaniem, a staje się scenariuszem: każda zmiana zamówienia zmienia kolejność pracy całego dnia. Potem w magazynie. Kompletacja przestaje układać się w optymalną trasę, a priorytety nadpisują się co godzinę. Dopiero potem w transporcie.



Case study

Historia o świętach które kosztowały więcej niż rabaty.

Najbardziej intensywny okres operacyjny, jaki obserwowałem, nie dotyczył jedzenia ani napojów. Dotyczył dekoracji świątecznych.

Kontenery przyływały z Azji między wrześniem, a październikiem. Na początku listopada półki w sklepach musiały być już całkowicie zmienione - znicze zniknęły, pojawiały się święta. Przez kilka tygodni praktycznie cały wolumen trafiał do przepakowania. Zasoby dało się chwilowo wzmocnić, ale powierzchni i okna czasowego nie dało się "dodać".

Największym obciążeniem nie był wolumen, ale presja czasu. Największe obciążenie operacyjne nie wynikało bowiem z liczby jednostek. Było wynikiem decyzji handlowej o zmianie struktury opakowań - na przykład rozbijanie zestawów 16-sztukowych na 8-sztukowe tylko po to, by dopasować się do półki lub liczby odbiorców.

Operacyjnie oznaczało to podwojenie pracy bez zwiększenia sprzedaży produktu. Finansowo, spalanie marży w miejscu, którego nikt nie widzi w P&L.

Najciekawsze było to, że problem nie zaczynał się w magazynie. Zaczynał się kilka miesięcy wcześniej, podczas rozmów handlowych z dostawcą w Azji. Koszt operacji był w praktyce skutkiem decyzji o formacie opakowania, a nie wyboru operatora.

Bo pik sprzedaży rzadko jest efektem wolumenu. Najczęściej jest efektem decyzji o tym, gdzie w łańcuchu dostaw pojawi się zmienność. I dlatego kolejne zdanie, które organizacje wypowiadają najczęściej, brzmi: "zrobimy to sami".

Najdroższe zdanie w firmie: “Zrobimy to sami”

Moment decyzji o realizacji czegoś własnymi siłami rzadko wygląda jak decyzja strategiczna. Wygląda jak zdrowy rozsądek.

Produkt już jest w magazynie, ludzie już są na miejscu, operacja już działa. Naturalną reakcją jest wykorzystać to, co istnieje. Z perspektywy jednostkowej decyzja wydaje się oczywista, koszt pracy znany, powierzchnia jest opłacona, zarządzanie mamy pod kontrolą. **Problem polega na tym, że operacje rzadko działają w jednostkach. Działają w systemie zależności.**

Kiedy firma zaczyna realizować dodatkowe czynności wewnętrznie, nie dodaje tylko pracy, ale zmienia strukturę wykorzystania zasobów. Godzina pracy użyta do przepakowania nie jest już dostępna dla kompletacji. Miejsce zajęte przez zestawy promocyjne przestaje pełnić rolę bufora wydań. Drobną decyzją handlowa zaczyna więc przedstawiać sekwencję całego dnia pracy - często w sposób niewidoczny, aż do momentu pierwszego opóźnienia.

Koszt nie pojawia się w miejscu decyzji. Pojawia się tam, gdzie zabrakło zdolności.

Dlatego wewnętrzna operacja niemal zawsze wydaje się tańsza w pierwszym obliczeniu. Liczymy koszt wykonania czynności, nie liczymy kosztu utraconej możliwości wykonania innej. Ta różnica jest niewidoczna w stabilnym okresie. Staje się widoczna w zmienności.

Scenariusz najczęściej wygląda podobnie. Firma rozpoczyna od obsługi niewielkiej części dodatkowych operacji. Pierwsze tygodnie przebiegają bez problemu - zespół daje radę, co utwierdza w przekonaniu, że decyzja była słuszna. Z czasem rośnie liczba wyjątków. Potrzeba drobnych korekt w planowaniu. **Pojawiają się pierwsze opóźnienia, które udaje się jeszcze nadrobić wysiłkiem.**



Organizacja interpretuje to jako przejściową niedoskonałość procesu. W rzeczywistości osiąga granicę jego architektury.

Właśnie dlatego okresy, w których sprzedaż osiąga największy sukces, są często najmniej przewidywalne pod względem finansowym.

Dopóki rytm pracy jest powtarzalny, wydajność rośnie. Gdy rytm zaczyna się zmieniać, wydajność spada szybciej niż rośnie wolumen - bo system przestaje działać zgodnie z własnym projektem.

I wtedy pojawia się zjawisko, które trudno zobaczyć w pojedynczym raporcie - firma pracuje więcej, a system działa mniej efektywnie.



--- Case study -----

Z perspektywy operacji - „O szefach”

Zdarzało mi się pracować w strukturach zarządzanych inaczej. Odmienne zdanie traktowano tam jak podważanie autorytetu, a szybkość decyzji była ważniejsza niż jakość informacji. Na pierwszy rzut oka takie organizacje wydają się bardzo skuteczne. Decyzje zapadają błyskawicznie, koszty spadają, dyscyplina rośnie.

Wyniki operacyjne często poprawiają się natychmiast. Tylko że po czasie przestają być powtarzalne. Najpierw znika inicjatywa, potem informacja.

Ludzie przestają sygnalizować ryzyko, bo wiedzą, że nie zostanie przyjęte. Problemy zaczynają być filtrowane, zanim trafią do decydentów. W takich modelach jako pierwsze znika zaangażowanie. Na końcu - przewidywalność.

Organizacja działa szybciej, ale widzi mniej. A to w operacjach jest koszt, który wraca zawsze.

Decyzja „zrobimy to sami” jest więc najczęściej poprawna lokalnie, a błędna systemowo. I w tym miejscu bardzo często o wyniku przestaje decydować proces, a zaczyna styl zarządzania.

Koszt „robienia tego samemu” rzadko jest tylko kosztem pracy. Jest kosztem utraconej informacji i utraconej przewidywalności - a do tego za chwilę wrócimy w P&L. Nie dlatego, że organizacja nie potrafi wykonać zadania. Dlatego, że wykonuje je w miejscu zaprojektowanym do czegoś innego.

Dopiero gdy próbujemy policzyć całość, okazuje się, że koszt operacji nie zależy wyłącznie od stawki za czynność, lecz od wpływu tej czynności na resztę procesu - na jego rytm, przepływ i zdolność do utrzymywania przewidywalności.

W tym miejscu większość organizacji próbuje policzyć problem tak jak dotąd, przez koszt wykonania pracy. To naturalne. Operacje są mierzalne, więc wydaje się, że decyzja też powinna być liczona w ten sam sposób.

Tyle że od tej chwili pytanie przestaje brzmieć: „ile kosztuje wykonanie czynności?”, a zaczyna: „ile kosztuje model działania?”. To moment, w którym rozmowa przestaje być operacyjna, a staje się zarządcza.

Najdroższe w firmie nie są operacje, tylko sposób ich liczenia

Większość decyzji operacyjnych próbuje się policzyć tak samo.

Porównuje się koszt wykonania czynności: ile kosztuje przygotowanie zestawu wewnątrz, ile kosztuje wykonanie tej samej pracy na zewnątrz. Różnica wydaje się oczywista. Jedna liczba jest niższa od drugiej. Decyzja często zapada na tym etapie.

Problem polega na tym, że porównanie jest poprawne matematycznie, ale nie opisuje rzeczywistości operacyjnej. Operacja nie składa się z pojedynczych czynności. Składa się z zależności pomiędzy nimi - z rytmu, kolejności i dostępności zasobów w czasie.

Koszt wykonania pracy jest tylko pierwszą warstwą. Druga pojawia się w miejscu, którego kalkulacja zwykle nie obejmuje - w zakłóceniu rytmu. Każda dodatkowa czynność zmienia kolejność innych zadań, moment ich wykonania i dostępność zasobów dla kolejnych operacji.

Z zewnątrz operacja nadal wygląda tak samo. Od środka sekwencja przestaje być stabilna. I właśnie w tej warstwie powstaje większość kosztu.

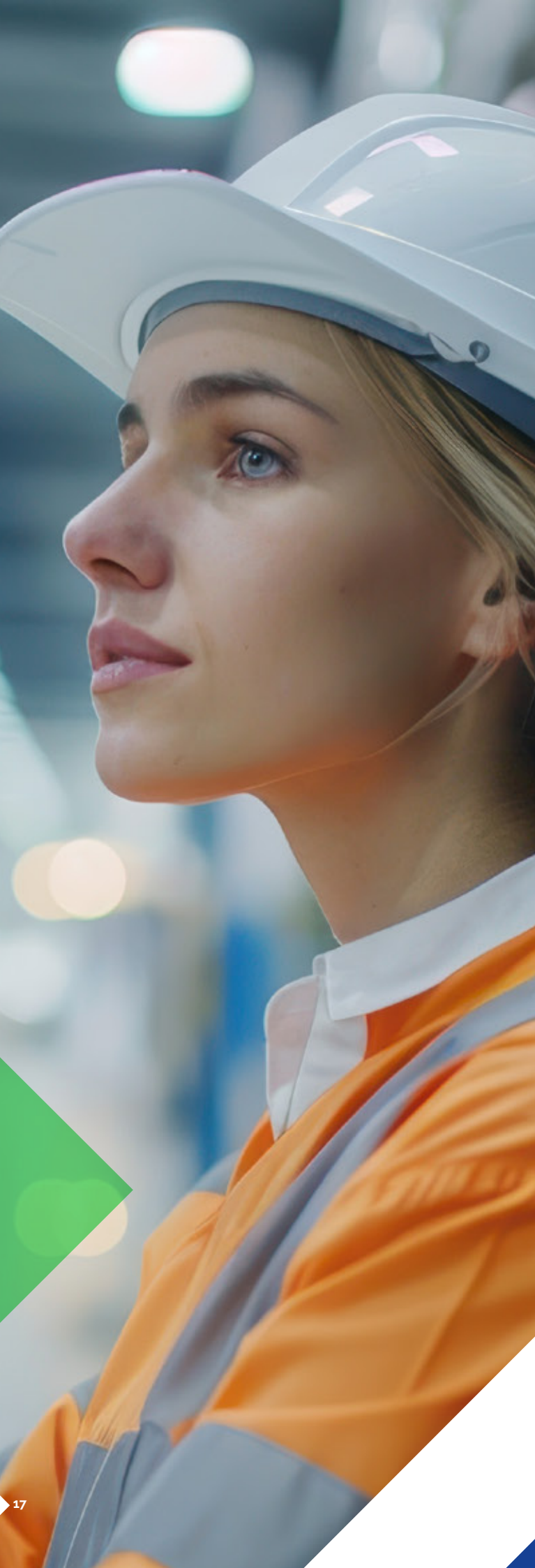


Trzecia warstwa pojawia się jeszcze dalej od miejsca decyzji - w sprzedaży. Kiedy organizacja zaczyna zabezpieczać się zapasem zamiast informacją, handel zaczyna ograniczać ofertę zamiast rozwijać sprzedaż

Koszt nie pojawia się w operacji. Pojawia się w niewykorzystanej możliwości.

I to on najrzadziej trafia do porównania wariantów. Dlatego koszt operacyjny ma trzy poziomy:

- koszt wykonania,
- koszt zakłócenia,
- koszt decyzji.



Pierwszy łatwo policzyć i porównać w arkuszu kalkulacyjnym. Drugi staje się widoczny dopiero wtedy, gdy rytm operacji zostaje przerwany. Trzeci najczęściej odkrywa się po czasie - gdy okazuje się, że organizacja zaczęła ograniczać sprzedaż, aby ochronić stabilność. I tu jest moment, w którym liczby zaczynają być niewygodne. Bo pokazują coś, czego organizacja woląaby nie nazywać.



Najtrudniejsze rozmowy, jakie prowadziłem z zarządami, nie dotyczyły logistyki.

Dotyczyły momentu przyznania, że problem nie jest operacyjny. To problem modelu działania.

A to prowadzi do częstego paradoksu: najtańsza roboczo-godzina bywa najdroższa. Nie dlatego, że ludzie pracują wolniej. Dlatego, że system pracuje inaczej.

Kiedy rytm operacji zostaje przerwany, produktywność nie spada liniowo - spada skokowo. Jedno opóźnienie powoduje kolejne. Jedno przesunięcie zmienia plan całego dnia. Jedna decyzja lokalnie optymalna pogarsza wynik globalny.

W stabilnym środowisku koszty rosną proporcjonalnie do wolumenu. Więcej pracy oznacza więcej kosztu. W środowisku zmiennym zależność przestaje być liniowa. Niewielki wzrost zmienności potrafi wygenerować nieproporcjonalnie wysoki wzrost kosztu.



Dlatego organizacje często obserwują sytuację która wydaje się trudna do wyjaśnienia: sprzedaż rośnie, ale przewidywalność marży zaczyna słabnąć. To nie jest błąd kalkulacji. To błąd poziomu, na którym dokonano kalkulacji.

Porównano koszt czynności, zamiast kosztu modelu działania. Dopiero w tym miejscu rozmowa o operacji staje się rozmową o P&L. Nie chodzi o to, ile kosztuje wykonanie pracy. Chodzi o to, jaki poziom zmienności wynik finansowy potrafi jeszcze absorbować bez utraty przewidywalności.

Co-packing nie jest wtedy sposobem obniżenia kosztu pracy. Jest sposobem ograniczenia kosztu zmienności. Dlatego pytanie o opłacalność nie brzmi: czy ktoś zrobi to taniej, lecz: **w którym miejscu systemu koszt przestaje rosnąć szybciej niż sprzedaż?**

Dopiero odpowiedź na to pytanie pozwala świadomie projektować model operacyjny.

Posłuchaj podcastu

„Co-packing w praktyce: trendy, innowacje i zrównoważony rozwój w sektorze FMCG”



Mapa kosztu wzrostu

1. Koszt wykonania

- Widoczny w P&L.
- Rośnie wraz z wolumenem.

Czy koszt jednostkowy poprawia się wraz ze skalą?

Jeśli nie - model zwiększa wysiłek zamiast efektywności.

2. Koszt zakłócenia

- Ukryty w operacji.
- Objawia się wzrostem wyjątków, zmian planu i decyzji ad hoc.

Czy liczba interwencji rośnie szybciej niż wolumen?

Jeśli tak - zmienność zaczyna redefiniować model.

3. Koszt decyzji

- Najdroższy i najrzadziej mierzony.
- Powstaje, gdy decyzje handlowe zmieniają architekturę operacji.

Czy organizacja wraca do stabilności szybciej po każdym piku sprzedaży?

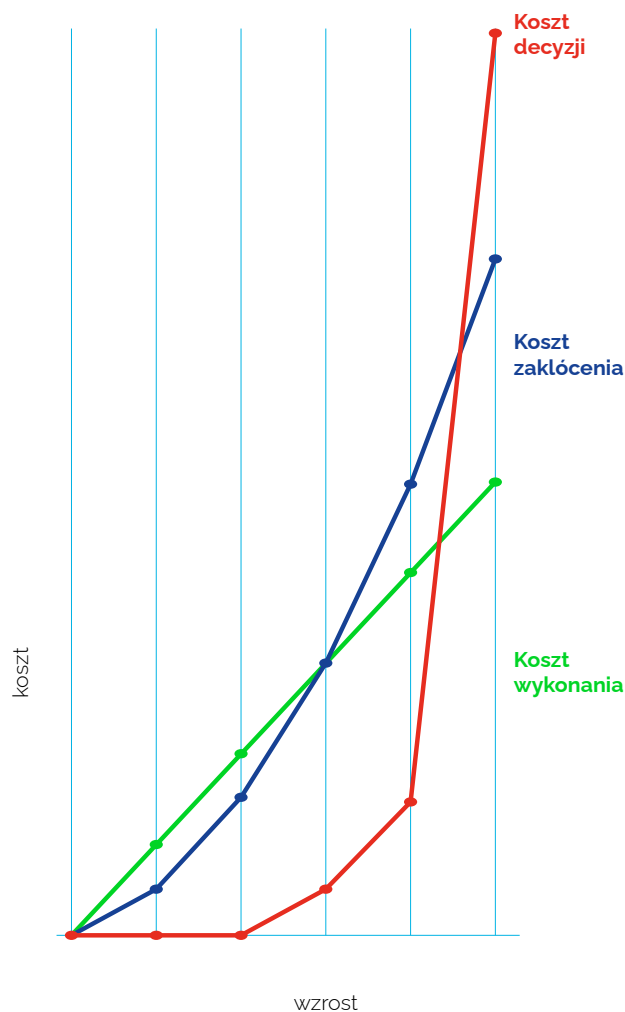
Jeśli wolniej - model traci odporność operacyjną.

4. Jedno pytanie

Czy wzrost poprawia strukturę systemu, czy jedynie zwiększa jego napięcie?

Jeśli nie potrafimy odpowiedzieć, nie powinniśmy zaczynać od wyboru partnera. Powinniśmy zacząć od rozmowy o modelu.

MAPA KOSZTU WZROSTU



Nie każdy wzrost kosztów stanowi problem.

Problem pojawia się, gdy koszty strukturalne zaczynają rosnąć szybciej niż sprzedaż.



Moment decyzji, której nie pokaże żaden raport

Organizacje rzadko mają problem z rozpoznaniem momentu w którym operacja przestaje być komfortowa.

Znacznie trudniej rozpoznają moment, w którym przestaje być opłacalna. Te dwa punkty prawie nigdy nie pokrywają się w czasie. Najpierw znika komfort. Dopiero później wynik.

Na początku wzrostu własna operacja jest niemal zawsze najlepszym rozwiązaniem. Zapewnia kontrolę, uczy procesu i pozwala zrozumieć produkt. W warunkach przewidywalnych outsourcing rzeczywiście byłby droższy.

Problem zaczyna się wtedy, gdy przewidywalność przestaje być cechą rynku. Pierwszy sygnał nie pojawia się w magazynie, a raczej w planowaniu. Zamiast prognoz pojawiają się scenariusze. Zamiast jednego planu, kilka wariantów dnia. Zamiast synchronizacji, gotowość na ciągłe korekty. Operacja nadal działa, ale przestaje opierać się na powtarzalności.

Drugi sygnał pojawia się w handlu. Oferta zaczyna być dostosowywana do możliwości operacji, a nie do potencjału rynku. **Organizacja zaczyna unikać części sprzedaży, żeby utrzymać stabilność. To moment szczególnie kosztowny - bo niewidoczny.**

Trzeci sygnał jest najbardziej subtelny: rośnie zależność wyniku od wysiłku ludzi. Ten sam wolumen można jeszcze obsłużyć, ale nie w ten sam sposób. Potrzeba więcej decyzji, więcej uzgodnień i więcej wyjątków. Organizacja zaczyna pracować doświadczeniem zamiast systemem. To właśnie tutaj pojawia się granica.

Outsourcing zaczyna zarabiać nie wtedy, gdy jest tańszy w wykonaniu, lecz wtedy, gdy przejmie zmienność.

Dopóki operacja działa sekwencyjnie, koszt jest przewidywalny. Kiedy zaczyna działać reaktywnie, koszt zależy od dnia. Własna struktura jest efektywna przy skali. Zmienność wymaga architektury zdolnej do adaptacji.

Najlepszy moment zmiany modelu operacyjnego nie jest momentem kryzysu. Jest momentem, w którym organizacja zaczyna przewidywać trudności, zanim zaczną je odczuwać. Po jego przekroczeniu projekt przestaje być decyzją strategiczną, a staje się działaniem ratunkowym.

To dlatego decyzja o co-packingu najczęściej zapada rok później, niż powinna.

Różnica między firmami, które wyprzedzają kryzysy, a tymi, które je gonią, rzadko leży w danych. Częściej w tym, czy sygnały są w organizacji w ogóle słyszalne.

Odpowiedni moment na podjęcie decyzji rzadko wynika z arkusza kalkulacyjnego. Wynika on z umiejętności organizacji, by dostrzec zmianę, zanim przerodzi się ona w problem.

Case study

Z perspektywy operacji – o liderach.

Menedżerowie wrażliwi na rzeczy pozornie niezwiązane z biznesem takie jak estetykę pracy, kulturę rozmowy, nawet sztukę czy muzykę – szybciej osiągalili cele operacyjne. Nie dlatego, że byli bardziej kreatywni, ale dlatego, że łatwiej budowali środowisko, w którym inni chcieli brać odpowiedzialność.

W operacjach to nie kontrola stabilizuje systemem. Stabilizuje go jakość relacji i przepływu informacji.

Operacje są systemem zależności, a ludzie są jego czujnikami. Jeśli czują sens, system stabilizuje się naturalnie. Jeśli czują presję - stabilność trzeba wymuszać kontrolą. A kontrola zawsze działa krócej niż odpowiedzialność.

Gdy uważności brakuje, projekty zaczynają się pod presją. Wtedy decyzje przyspieszają, ale jakość informacji maleje. I właśnie w tym momencie koszt zaczyna powstawać wcześniej, niż ktokolwiek zdąży go policzyć. A to najkrótsza droga do rozczarowania.



Dlaczego dobre projekty kończą się rozczarowaniem

Większość projektów operacyjnych zaczyna się poprawnie.

Jest potrzeba. Jest analiza. Jest wybór partnera. A mimo to po kilku miesiącach pojawia się zdanie, które powtarza się zaskakująco często: "Sama koncepcja była dobra, ale wykonanie nie wyszło."

Rzadko jest to prawda. Najczęściej projekt nie kończy się rozczarowaniem z powodu wykonania, lecz z powodu momentu, w którym został rozpoczęty.

Kiedy organizacja rozpoczyna zmianę modelu pod presją czasu, próbuje przenieść istniejący sposób pracy w nowe miejsce. Zakłada, że operacja działa poprawnie i brakuje jej jedynie zasobów. Dlatego przekazuje proces zamiast przekazać cel procesu.

To subtelna różnica, ale o dużych konsekwencjach.

Operator otrzymuje instrukcję wykonania pracy, lecz nie informację, co w niej jest naprawdę zmienne, a co powinno pozostać stabilne. W efekcie odwzorowuje bieżący stan organizacji, razem z jego ograniczeniami. Projekt przenosi problem zamiast go rozwiązać.

Drugi powód dotyczy definicji sukcesu. Firmy mierzą wdrożenie tym, czy operacja działa zgodnie z ustalonym przebiegiem. Tymczasem celem zmiany modelu nie jest powtórzenie

starego procesu, lecz odzyskanie przewidywalności. Jeśli nowa operacja realizuje te same wyjątki co poprzednia, zmienia się miejsce ich powstania,

Trzecia trudność wynika z danych. Organizacja rozpoczynająca projekt w stresie operacyjnym dysponuje danymi z okresu niestabilnego i to na ich podstawie planuje przyszłość. Projekt od początku uczy się wyjątków zamiast standardu. Dlatego pierwsze miesiące po wdrożeniu często przypominają poprzedni sezon, tylko w innym miejscu.

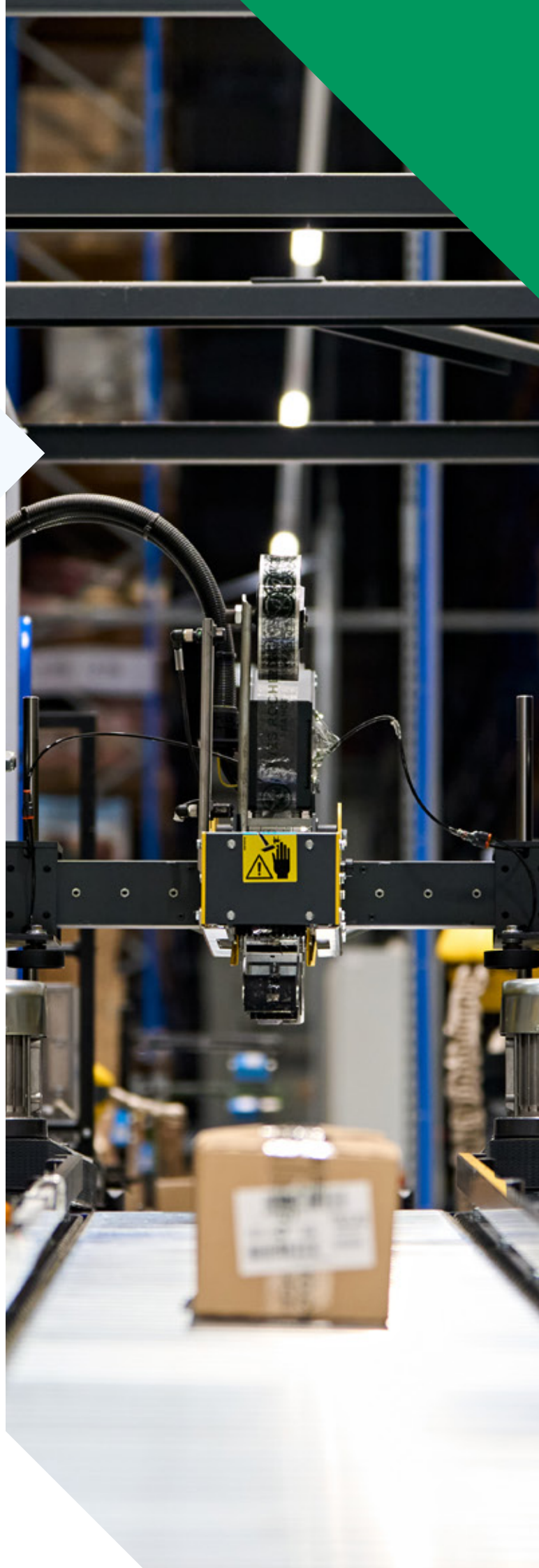
Największe rozczarowanie pojawia się jednak w oczekiwaniach. **Zmiana modelu operacyjnego ma przywrócić kontrolę nad zmiennością, a bywa traktowana jak sposób na natychmiastową redukcję kosztów.** Koszt jest konsekwencją stabilności, nie jej przyczyną. Jeśli stabilność nie została osiągnięta, koszt nie może zachować się inaczej.

Dobre projekty operacyjne kończą się więc rozczarowaniem nie dlatego, że ktoś wykonał je źle. Dlatego, że próbowały rozwiązać problem operacyjny, który w rzeczywistości był problemem definicji procesu.

Najpierw trzeba zdecydować, co w organizacji powinno być powtarzalne. Dopiero potem, kto ma to realizować.

Zmiana modelu działania zaczyna się od odpowiedzi na pytanie: gdzie w łańcuchu dostaw ma znajdować się zmienność?

Dopiero potem staje się istotne: **kto ma ją obsługiwać?**



Zanim zapytasz „z kim”, zapytaj „dlaczego”

Rozmowa o zmianie modelu operacyjnego rzadko zaczyna się od właściwego pytania. Najczęściej brzmi ono: "z kim możemy to zrobić?". Powinno brzmieć: "czy wiemy, co właściwie chcemy ustabilizować?"

Poniższe pytania nie służą wyborowi partnera. Służą zrozumieniu własnej operacji. Jeżeli większość odpowiedzi jest niejednoznaczna, problem nie dotyczy wykonawcy, lecz definicji procesu. To pytania, które w wielu firmach zaczynały się po prostu za późno.

CHECK LISTA ZARZĄDCZA

Czy organizacja jest gotowa na zmianę modelu operacyjnego?

- 1. Zmienność**
 - Czy potrafimy wskazać, które produkty generują większość wyjątków operacyjnych?
 - Czy wiemy, w których tygodniach roku decyzje podejmowane są częściej niż planowane?
 - Czy prognoza sprzedaży częściej opisuje popyt, czy zabezpiecza jego brak?
- 2. Priorytety**
 - Czy sprzedaż bywa ograniczana ze względu na możliwości operacyjne?
 - Czy plan dnia magazynu powstaje raz, czy zmienia się wielokrotnie?
 - Czy przyspieszenie jednego zamówienia powoduje opóźnienie innego?
- 3. Zasoby**
 - Czy wzrost wolumenu wymaga głównie większej liczby ludzi?
 - Czy ta sama praca w różnych dniach zajmuje zauważalnie różny czas?
 - Czy powierzchnia pełni rolę bufora informacji?
- 4. Koszt**
 - Czy potrafimy wskazać koszt sezonu poza dodatkowymi godzinami pracy?
 - Czy największe odchylenia finansowe pojawiają się w najlepszych okresach sprzedaży?
 - Czy po zakończeniu piku organizacja wraca do poprzedniej wydajności natychmiast?
- 5. Decyzje**
 - Czy zmiany oferty handlowej uwzględniają sposób realizacji operacyjnej?
 - Czy nowe konfiguracje produktu traktowane są jak nowe SKU?
 - Czy rozmowa o operacji zaczyna się od procesu czy od celu procesu?

Jeżeli większość odpowiedzi wskazuje na stabilność, operacja prawdopodobnie powinna pozostać wewnętrzna lub zostać zindustrializowana.

Jeżeli dominują odpowiedzi opisujące zmienność, organizacja nie potrzebuje więcej zasobów, lecz innej architektury operacyjnej.

Co-packing nie jest rozwiązaniem "na brak mocy". Jest sposobem zarządzania zmiennością tam, gdzie klasyczny model zaczyna tracić przewidywalność. A gdy zmienność zaczyna się w powtarzalny wolumen - kolejnym krokiem staje się uprzemysłowienie procesu.

Firmy rzadko przegrywają dlatego, że nie potrafią obsłużyć wzrostu. Przegrywają dlatego, że wzrost zaczyna zmieniać sposób ich działania szybciej, niż są w stanie to zauważyć. Operacje bardzo rzadko ograniczają sprzedaży bezpośrednio. Ogranicza ją model, w którym próbujemy tę sprzedaż realizować.

A modele operacyjne najtaniej jest zmienić wtedy, gdy organizacja nie jest jeszcze zmuszona do ich zmiany.

„Przez lata obserwowałem wiele firm w okresach wzrostu. Większość z nich nie miała żadnych problemów z produktem. Nie miały też problemów z rynkiem. Problem pojawiał się gdzieś pomiędzy nimi – w sposobie, w jaki organizacje próbowały pogodzić stabilność operacyjną ze zmiennością rynkową. Na początku zawsze się to udawało. Ludzie byli zaangażowani, zespoły elastyczne, a kolejne sezony wciąż dało się przejść dzięki doświadczeniu. Do czasu”.

Każda firma dochodzi w pewnym momencie do granicy, w której dalszy rozwój przestaje polegać na robieniu więcej, a zaczyna polegać na robieniu inaczej. Najtrudniejsze w tej zmianie jest to, że rzadko wygląda jak konieczność. Częściej jak wybór, który można jeszcze odłożyć o rok. I właśnie dlatego wiele decyzji operacyjnych zapada dopiero wtedy, gdy organizacja jest już zmęczona ich odkładaniem.

Ten e-book nie powstał po to, by przekonywać do jednego rozwiązania. Powstał, by pomóc zauważyć moment, w którym model działania zaczyna kosztować więcej niż jego zmiana. Jeżeli podczas lektury pojawiła się choć jedna sytuacja przypominająca własną organizację, to prawdopodobnie rozmowa o operacjach nie dotyczy już procesu. Dotyczy decyzji. A najtańsza zmiana to ta, która wciąż jest jeszcze wyborem.



Epilog

Co ujawniają operacje

Łańcuchy dostaw rzadko zawodzą z powodu braku wysiłku. Większość organizacji z roku na rok pracuje coraz ciężiej. Jest więcej spotkań, więcej danych, więcej inicjatyw, więcej narzędzi mających na celu poprawę koordynacji i kontroli. A jednak podstawowe pytanie rzadko się zmienia. Jak utrzymać stabilność systemu, gdy otaczający go rynek staje się coraz mniej przewidywalny?

To właśnie w działalności operacyjnej pytanie to staje się widoczne – nie dlatego, że to logistyka stwarza problem, ale dlatego, że to właśnie w logistyce konsekwencje ujawniają się jako pierwsze. Promocje pojawiają się wcześniej niż oczekiwano. Wolumeny zmieniają się szybciej niż przewidywano. Ten sam produkt nagle zachowuje się jak kilka różnych produktów w zależności od tygodnia, kanału dystrybucji lub klienta. Z zewnątrz wygląda to na trudności operacyjne. W rzeczywistości są to sygnały, że model operacyjny zaczyna kolidować ze strukturą rynku.

Przez długi czas organizacje reagują w ten sam sposób. Zwiększają wysiłki. Zatrudniają więcej osób, zwiększają powierzchnię i poprawiają koordynację. Wprowadzają nowe mechanizmy kontroli, nowe spotkania, nowe procedury sprawozdawcze. Przez pewien czas to działa. Dopóki system nie zacznie wymagać coraz większego wysiłku, by po prostu zachować stabilność. To właśnie w tym momencie pojawia się w końcu prawdziwe pytanie. Nie o to, jak usprawnić proces. Ale o to, czy ten

proces nadal ma sens w tym samym miejscu. Ponieważ modele operacyjne, podobnie jak rynki, ewoluują. To, co kiedyś zapewniało wydajność, może później powodować tarcia. To, co kiedyś zapewniało kontrolę, może później spowalniać dostosowywanie się.

Firmy, które najlepiej radzą sobie z rozwojem, nie czekają, aż procesy operacyjne zawiodą. Przeprojek-towują je wcześniej. Rozumieją jedną podstawową rzecz: zmien-ność nie jest wadą operacyjną. Jest to cecha charakterystyczna rynku.



Różnica między organizacjami, które z powodzeniem radzą sobie ze wzrostem, a tymi, które borykają się z trudnościami, rzadko wynika z technologii czy skali działalności. Częściej zależy od tego, jak wcześniej zdają sobie sprawę, że nadszedł czas na podjęcie decyzji strukturalnej. Prawdziwe pytanie brzmi jedynie: w którym miejscu systemu należy wchłonąć tę zmienność – w ramach produkcji, logistyki, czy gdzieś pomiędzy? Każda organizacja odpowie na to pytanie inaczej, ale zasada pozostaje ta sama. Modele operacyjne powinny nie tylko realizować strategię. Powinny ewoluować wraz z nią. Im wcześniej ta ewolucja się rozpocznie, tym mniej będzie kosztować. Najtrudniejsze zmiany w operacjach rzadko mają bowiem charakter techniczny. Rozpoczynają się one w momencie, gdy organizacja uświadamia sobie, że sposób, w jaki zawsze działała, nie jest już najrozsądniejszym kierunkiem na przyszłość. Takie momenty rzadko pojawiają się w raportach. Pojawiają się w rozmowach. Wczesne ich rozpoznanie odróżnia firmy, które się rozwijają, od tych, które w końcu mają trudności z nadążaniem za zmianami. Wzrost nie niszczy łańcuchów dostaw. Ujawnia te, które nigdy nie zostały zaprojektowane z myślą o skalowalności. Różnica nie polega na tym, kto reaguje szybciej. Chodzi o to, kto wcześniej przeprojektowuje swoje rozwiązania. Ostatecznie to nie skala jest przewagą. Przewagą jest projekt.

FM Logistic Europa Centralna

FM Logistic oferuje kompleksowe usługi logistyczne, takie jak magazynowanie, dystrybucja, transport i zarządzanie łańcuchem dostaw. Sieć w Europie Środkowej składa się z 16 magazynów i 29 x-doków, zlokalizowanych w Polsce, Czechach, Słowacji i na Węgrzech. Obiekty wyposażone są w zaawansowane technologie i systemy IT, a łączna powierzchnia magazynowa wynosi 1 000 000 m². Firma dysponuje również flotą 2500 pojazdów. Dzięki dużej liczbie zrealizowanych projektów, firma doskonale rozumie potrzeby sektora FMCG i handlu detalicznego. Pomaga klientom rozwijać ich biznesy poprzez projektowanie i wdrażanie efektywnych modeli łańcucha dostaw.

