

Remigiusz Konieczny

Jak zredukować koszty produkcji i zwiększyć jej efektywność?

Firmy produkcyjne stają dzisiaj w obliczu wyzwania związanego z sytuacją znaczącego i trwałego trendu wzrostowego kosztów produkcji, a jednocześnie silnej konkurencji rynkowej, uniemożliwiającej podniesienie cen produktów.

Według dostępnych danych, przedsiębiorstwa produkcyjne z sektora MŚP wykazywały w ubiegłych latach średnią rentowność sprzedaży (ROS) na poziomie 5,5%, a nierzadko wynosiła ona tylko 1-2%. Margines na wzrost kosztów produkcji jakim dysponują jest więc niewielki, a można z całą pewnością stwierdzić, że niewystarczający, aby pozwolić sobie na niepodejście systematycznych i skutecznych działań w obszarze redukcji kosztów i wzrostu efektywności produkcji.

Analiza trendów głównych składowych kosztów produkcji na lata 2019-2020 pokazuje ich dalszy wzrost w zakresie: kosztów wynagrodzeń średnio o 5,2 % r/r, kosztów zakupu materiałów średnio o 6% r/r, kosztów energii elektrycznej minimum o 25% r/r i gazu ziemnego o 7% r/r. Uwzględniając strukturę kosztów operacyjnych firm produkcyjnych będzie to prowadzić do ich wzrostu od 6% do 12% i w wielu przypadkach doprowadzi do wygenerowania straty finansowej na poziomie wyniku końcowego firmy.

Niekorzystna sytuacja i brak możliwości skompensowania wzrostu kosztów wytworzenia produktów wzrostem cen ich sprzedaży dotyczy w szczególności przedsiębiorstw dostarczających swoje wyroby klientom indywidualnym w modelu B2C, gdzie duża konkurencja rynkowa, szczególnie w branżach tradycyjnych, takich jak produkcja spożywcza, metalowa, wyrobów z tworzyw sztucznych, szkła, drewna, uniemożliwiła podniesienie cen produktów bez utraty klientów.

Odnosząc się do modelowej sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa produkcyjnego uzasadniającej ekonomiczny sens jego działalności, sytuacja powinna wyglądać następująco: wskaźnik rentowności zaangażowanego kapitału - okreśmy go wskaźnikiem ROE, uwzględniając poziom ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej, powinien być większy niż 8,5%, ponieważ istnieją alternatywne, o niższym niż ryzyko prowadzenia własnego przedsiębiorstwa, inwestycje kapitałowe oferujące stopę zwrotu z kapitału do 8,5%. Aby więc osiągnąć ROE na tym poziomie przy występującym modelu finansowym przedsiębiorstwa produkcyjnego, udział kosztów operacyjnych w stosunku do przychodów ze sprze-

daży powinien być mniejszy niż 80% i do takiej sytuacji firmy powinny dążyć poprzez redukcję kosztów operacyjnych w zakresie kosztów zakupu materiałów, energii, wynagrodzeń oraz podnosząc efektywność operacyjną procesów produkcyjnych.

Jak to zrobić? To pytanie zadaje sobie wielu właścicieli i managerów również z branży przetwórstwa mięsnego. Odpowiedź na to pytanie o diwo jest prosta, ponieważ sposoby i metody redukcji kosztów w przedsiębiorstwach produkcyjnych są znane i opisane. Cała trudność natomiast polega na właściwym i skutecznym ich zastosowaniu.

Zaczynając swoją przygodę z redukcją kosztów i wzrostem efektywności produkcji należy po pierwsze zanalizować obecną sytuację kosztową i efektywnościową firmy, po drugie ustalić wskaźniki, które będą odzwierciedlać nasze postępy w prowadzonych działaniach, mogą to być np. średnie TKW (techniczny koszt wytworzenia), ilość przerobionego surowca na rbh lub pracownika, po trzecie ułożyć plan działania i po czwarte i najważniejsze – konsekwentnie i skutecznie go wdrożyć.

Jakie zatem działania w takim planie powinny się znaleźć ?

- przegląd umów i warunków handlowych z obecnymi dostawcami i negocjacje warunków umów w oparciu o sporządzoną analizę rynku dostawców
- unifikacja ilości indeksów zakupowych materiałów bezpośrednich (surowców do produkcji) i pośrednich w celu zwiększenia zakupowej siły przetargowej i ograniczenia zbędnych stanów magazynowych a także ilości błędów produkcyjnych
- wprowadzenie monitoringu ilości i kosztów braków produkcyjnych w celu redukcji ich ilości (należy pamiętać, że nawet jeśli nie mamy do czynienia z brakiem ostatecznym, a z brakiem – wyrobem, który można ponownie przeprodukować – generuje to znaczne koszty i jest często ważną i niekontrolowaną pozycją kosztową)
- ograniczenie ilości zużywanych materiałów do produkcji (należy pamiętać, że koszty materiałów to suma jednostkowych kosztów zakupu x jednostkowe zużycie, mamy więc dwie zmienne, na których należy pracować)

- eliminacja strat mediów produkcyjnych (szczególną uwagę należy zwrócić na sprężone powietrze, które jest jednostkowo jednym z najdroższych mediów)
- Jeżeli przejdziemy na pole działań efektywnościowych to warto podjąć działania w obszarze:
- właściwego i odpowiedniego do prowadzonej działalności planowania produkcji
 - eliminacji: nadprodukcji, oczekiwania, przestoju, zapasów, zbędnego transportu, nadmiernego ruchu,
 - skrócenia czasów przebrojenia maszyn i procesów produkcyjnych według metodologii SMED
 - zwiększenie czasowej efektywności pracy pracowników poprzez efektywne planowanie pracy, wyeliminowania niepotrzebnych czynności i przestoju
 - wdrożenia prewencyjnego utrzymania ruchu maszyn i urządzeń według metodologii TPM

Ważne jest również, żeby nie ulegać ogólnie panującemu złudzeniu, że jedyną metodą na zwiększenie efektywności produkcji jest jej automatyzacja. Oczywiście jest to właściwa i nieunikniona droga, ale jeśli chcemy wykorzystać jej pełne możliwości, to najpierw należy poprawnie zorganizować procesy produkcyjne i wykorzystać możliwość tkwiącą w bezkosztowych i niskokosztowych działaniach chociażby po to, aby móc wygenerować dzięki tym działaniom środki na inwestycje w automatyzację i robotyzację, a dopiero potem zaplanować proces automatyzacji poprzedzony analizą przepływów procesów produkcyjnych i wąskich gardeł. W innym przypadku, nasze działania mogą być nietrafione, a tym samym nieoptymalne ekonomicznie.

Często spotykamy się z niepoprawnie wdrożoną automatyzacją i jej efektami, które objawiają się tym, że zautomatyzowana linia pracuje na 60% swoich możliwości i nigdy nie osiąga żądanej wydajności. A to dlatego, że każda maszyna nawet ta o dużym poziomie automatyzacji jest zależna od sposobu organizacji pracy i jakości pracy osób ją obsługujących.



Wracając do tematu redukcji kosztów produkcji i jej efektywności, doświadczenie nasze pokazuje, że potencjał redukcji kosztów w przedsiębiorstwie o średnim poziomie organizacyjnym wynosi około 20%, co przy wielkości udziału kosztów wytworzenia produktów w przedsiębiorstwach produkcyjnych stanowi znaczącą wartość pieniężną, która zostanie zamieniona w dodatkowy zysk. Gdyby chcieć osiągnąć ten sam zysk na poziomie operacyjnym tylko poprzez wzrost sprzedaży, należałoby zwiększyć przychody ze sprzedaży minimum o 80%.

Warto więc zanim zaczniemy inwestować w rozwój sprzedaży zająć się tematem kosztów, które przecież doskonale znamy i na ich poziom mamy znaczący wpływ.

Mamy nadzieję, że podane powyżej wskazówki pomogą Państwu uzyskać oczekiwany poziom zyskowności przedsiębiorstwa w trudnej obecnej sytuacji biznesowej. Gdyby jednak okazały się one zbyt mało szczegółowe zachęcamy do kontaktu i konsultacji z nami - In Profit Concept www.in-profitconcept.pl - specjalizujemy się w zwiększaniu zysków firm produkcyjnych. ■



#169609743