

Skontó probléma...

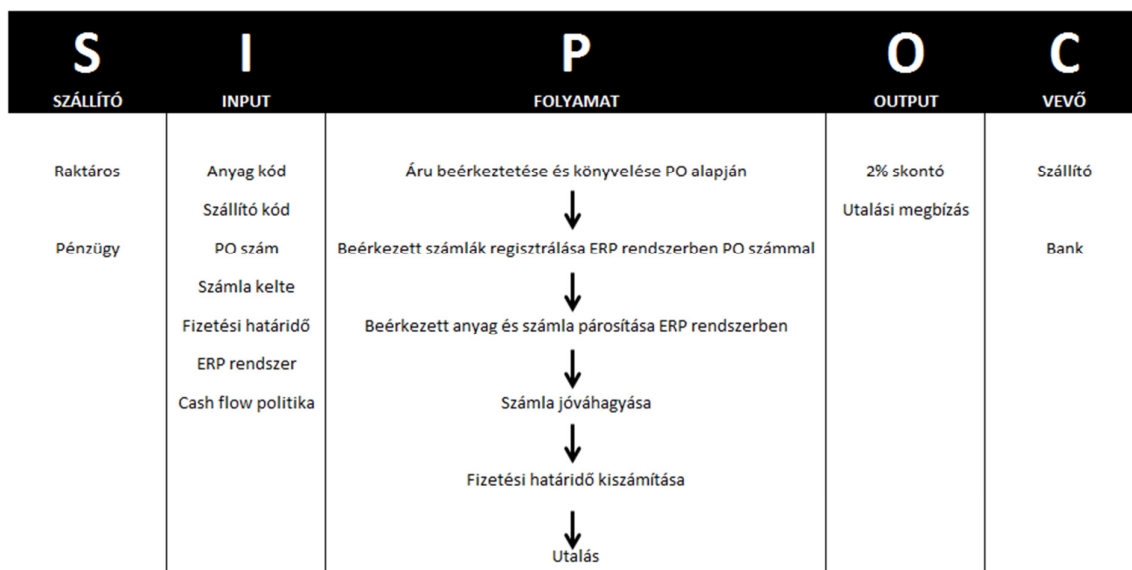
, avagy folyamatfejlesztés Office területen Lean Six Sigma módszerrel

A Kütyügyártó Zrt. 2 hónapja zárt le egy Lean Six Sigma projektet amelyet pénzügyi területen indított cash flow-jának és üzleti eredményének javítása céljából. A fejlesztés éves szinten 15 mFt megtakarítást hozott.

Definiálás fázis (DMAIC)

A vállalat éves szinten 4,5 mrd Ft értékben teljesít utalásokat beszállítói felé, s a pénzügyi vezető tapasztalata szerint bár igyekeznek a vállalati cash flow menedzsmentre fokozottan ügyelni mégis az elmúlt negyedévben csak elvétve (17%-ban) sikerült élni a 2%-os diszkonttal (skontó), amelyet néhány szállító ajánl 10 napon belüli fizetés esetén a teljes beszerzési árra vetítve.

A főkönyvelő és a pénzügyi vezető egy magas szintű SIPOC diagramot készített első lépésben, mely az indítani kívánt projekt határait és az érintett területeket hivatott megjeleníteni:



A feladat komplexitását mutatja, hogy összesen 4 területet érintet, amelyek közül kettő a vállalaton kívül található.

A csapat első feladata a probléma definiálása és a cél meghatározása volt.

Probléma definíció: Az elmúlt 3 hónapban összesen csak 17%-ban sikerült élni skontóval azoknál a szállítóknál, akik felajánlották ezt a lehetőséget, melynek évesített eredményhatása vállalati szinten 15,0 mFt elmaradt eredmény.

Cél: 17%-ról 90% fölé, azaz éves szinten 17 mFt-ra emelni azon utalások arányát, ahol a Kütyügyártó Zrt. élni tud a 2%-os diszkonttal.

Fókuszban: Skontó (korai utalásból adódó árkedvezmény)

Fókuszon kívül: Rabat (mennyiségi árkedvezmény)

Kulcs mutató: Érvényesített skontó Ft / összes skontó lehetőség Ft

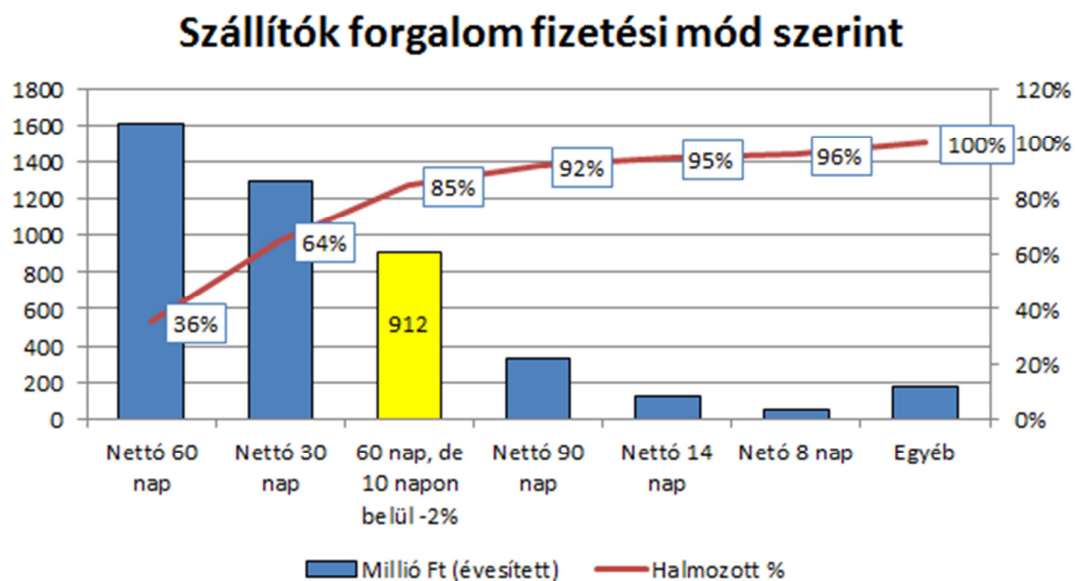
Ezt követően rövid költség-haszon elemzés készült:

	Előnyök	Hátrányok
Rövidtávon	- Költségcsökkenés - Szállítói elégedettség növekedése	- Likviditási problémák csúszó vevőkövetelés teljesítés esetén - Túlórák?
Hosszútávon	- Kiszámíthatóbb likviditástervezés	- Késedelmi kamatfizetési kötelezettség csökkenése

Mivel a célok és feladatok világosak voltak, a következő vezetői értekezleten a menedzsment támogatásáról biztosította a párost és 30 napos határidőt adott a feladat végrehajtására.

Mérés és Analízis fázis (DMAIC)

A csoport első körben arra volt kíváncsi milyen a megoszlása a szállítóknak fizetési határidők tekintetében:



A pareto diagram 3. oszlopa alapján a lehetséges skontó összeg éves szinten 18,2 mFt (912 mFt*0,02), amelyet sajnos csak 17%-ban sikerült érvényesíteni az elmúlt 3 hónapban összesen 770 eFt értékben a potenciális 4,55 mFt helyett (18,2 mFt 3 hónapra eső része).

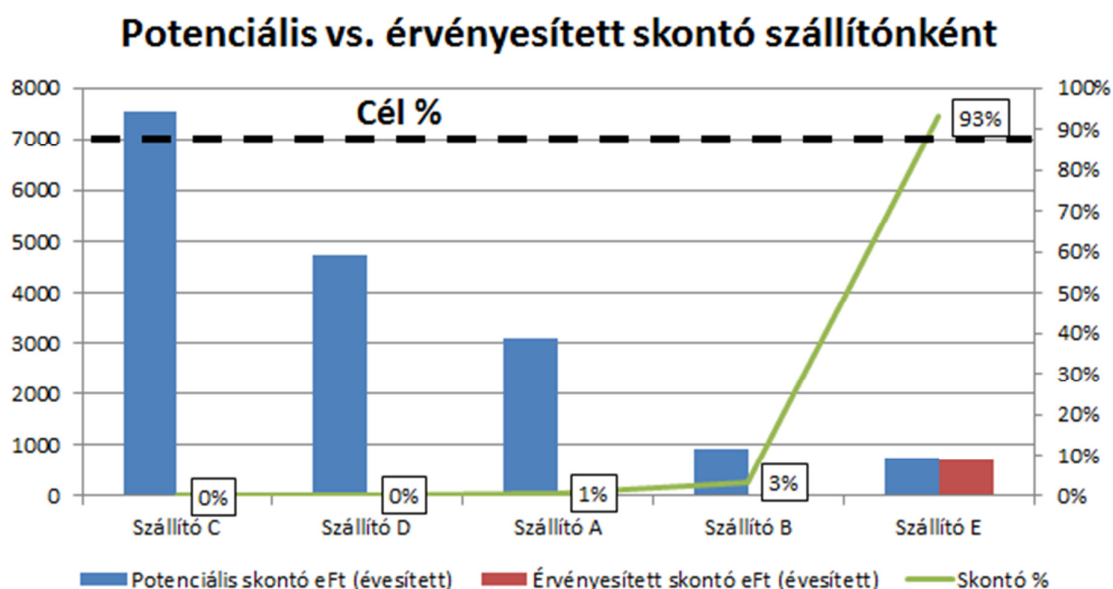
„Számoljunk csak egy kicsit! Mennyi a forgóeszközhitelünk THM-je?” - kérdezte a pénzügyi vezető

„Pillanat... BUBOR + 5%, azaz, 9,75% jelenleg” – válaszolta a főkönyvelő

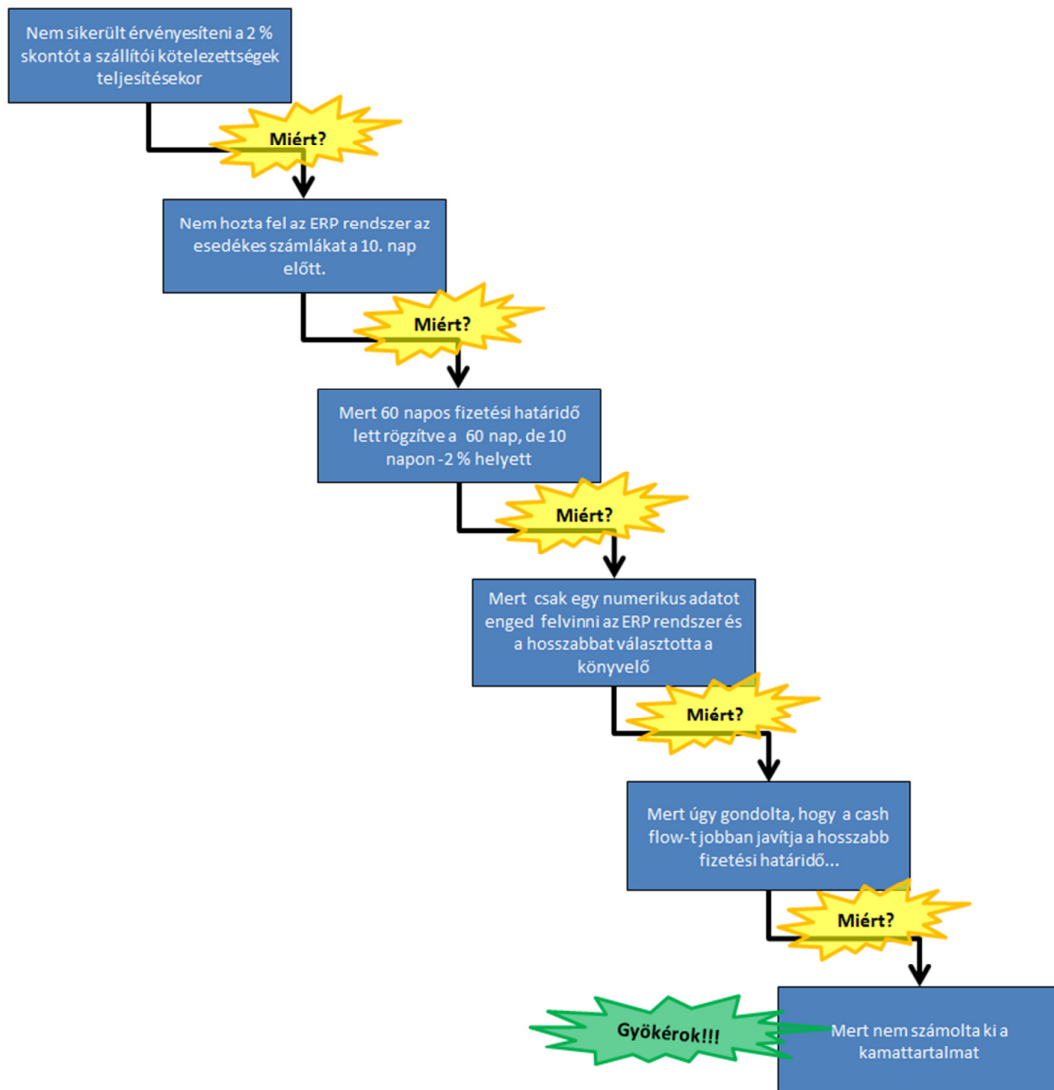
„Akkor egy naptári évben a 60-10, azaz 50 nap 7,2-szer van meg, amit ha felszorunk a skontó értékével 14,4% éves kamatot kapunk” – folytatta a vezető

„Pontosan, tehát $14,4 - 9,75 = 4,65$ százalékpontot veszítünk minden olyan utalásnál, ahol nem érvényesítjük a skontót határidőn belül.” – válaszolt ismét a főkönyvelő

Hogy hány skontóval érintett beszállítóra kell fókuszálni, a fenti adatsor másodlagos pareto grafikonjának elkészítésével sikerült tovább fókuszálni a figyelmet:



Igazán az érvényesített skontó egyenetlen eloszlása lepte meg a főkönyvelőt és a pénzügyi vezetőt, melynek okát 5 Miért analízissel tárták fel:

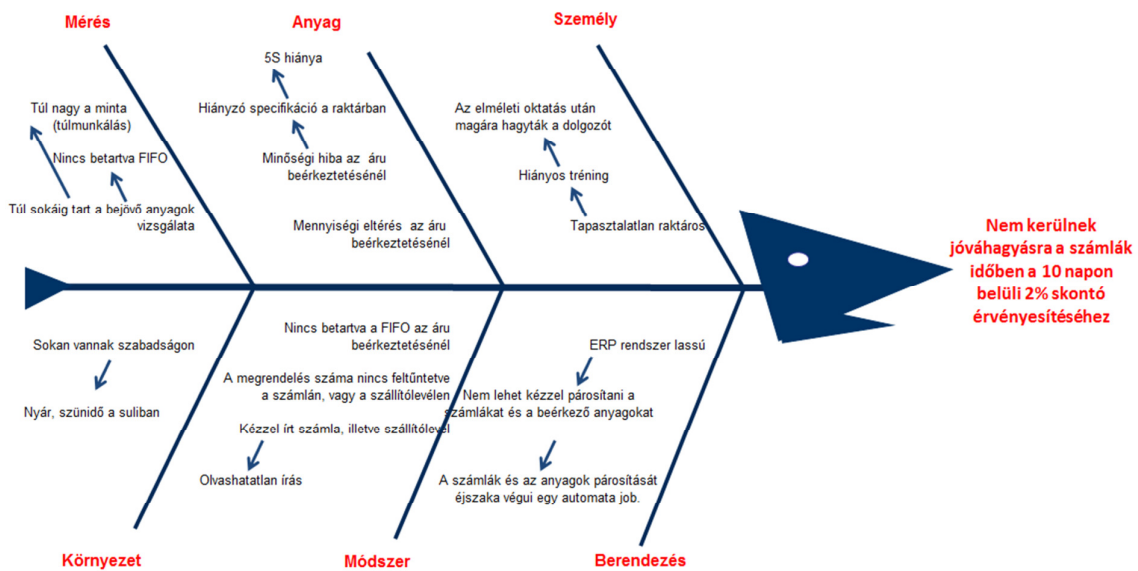


Első akcióként megosztották a fenti kalkulációt a könyvelővel és átállították vele a fizetési határidőket 60 napról 10 napra az ERP rendszerben. Megállapodásuk alapján mindaddig 10 napot kell felvinni a fizetési határidőnek, amíg a 14,4% - a forgóeszközhitel THM% egyenlet pozitív. Továbbá mivel az ERP rendszer fejlesztését külsős szolgáltató végzi, felvették a hosszútávú akciók közé, hogy legközelebb ne csak egy dátumként lehessen megadni a fizetési határidőt a programban.

Később a könyvelőtől választ kaptak arra a kérdésre miért olyan kiugróan magas „E” szállítónál az érvényesített skontó aránya a többiekhez viszonyítva:

„ Sokkal szorosabb a kapcsolatunk „E” szállítóval, mint a többieknek, ugyanis egyrészt havonta végzünk számlaforgalom egyeztetést, másrészt hetente automata email érkezik, amelyben felhívják a figyelmet a skontóra. Úgy gondolom, csak akkor lehet elérni a célként meghatározott 90%-os arányt, ha a könyvelési folyamatot is áttekintjük, hiszen „E” szállító esetén is gyakran nyomozni kell miért akadt el a számla jóváhagyása”

Tehát egy kicsit jobban át kellett tekinteni a folyamatot, amelyhez halszálka elemzést alkalmaztak:



Fejlesztés fázis (DMAIC)

Az 4 leggyorsabban fejleszthető területként az alábbiakat jelölték ki közösen:

- Raktári 5S program indítása a specifikációk jobb kezelése érdekében
- FIFO és egydarabos áramlás megteremtése nemcsak az anyagok beérkeztesésénél, hanem a szállítólevelek és a számlák kezelésében is
- „On the job training” a raktárosok, illetve a bejövő áruk minőségellenőrei részére
- Pénzügy elektronikus ismertetőt küld a szállítók részére a könyvelési folyamatról továbbá a Kütyügyártó Zrt. követelményeiről (pl. kézzel írott számlát nem fogadnak el, illetve EDI lehetőség az elektronikus számlák fogadásához)

Az 5S program egy kis játékos oktatás keretében valósult meg, amely az 5S számjátékkal zárult.

Hangsúlyt fektettek a vizualizációra és standardizációra mind a fizikai, mind az elektronikus dokumentumok kezelésében:

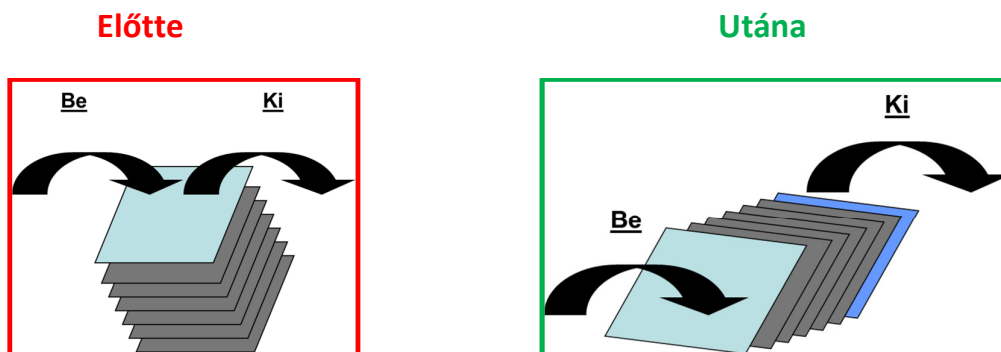
Előtte



Utána



FIFO elv sem a szállítólevelek sem a számlák tárolásakor nem érvényesült. A hosszú átfutási idők a folyamatlépések közötti várakozásoknak köszönhetőek, hiszen egy-egy dokumentum feldolgozásának ciklusideje kevesebb, mint 1 perc. Az irattartók egyszerű átrendezésével sokat javult az áramlás és hamarabb zárult le az adminisztráció.



Az „on the job” tréninget 2 részre bontották:

- Bevezették az évente ismétlődő frissítő tréning rendszert
- Képzettség mátrix készült az összes raktári dolgozóra, s a munkabeosztás úgy módosult, hogy egy tapasztalt dolgozó segítse a gyakorlatlanabbakat

Név / Szakterület	Beérkeztetés	Inspektió	Könyvelés	Kiszedés	Forgóleltár	SS
Sándor	☐	●	☐	☐	☐	☐
József	☐	☐	●	☐	●	☐
Benedek	☐	☐	☐	☐	☐	●

Az információs füzet elkészítésével párhuzamosan a szállítókat 3 csoportba osztották számlaegyenleg egyeztetés szempontjából:

1. havonta
2. negyedévente
3. évente

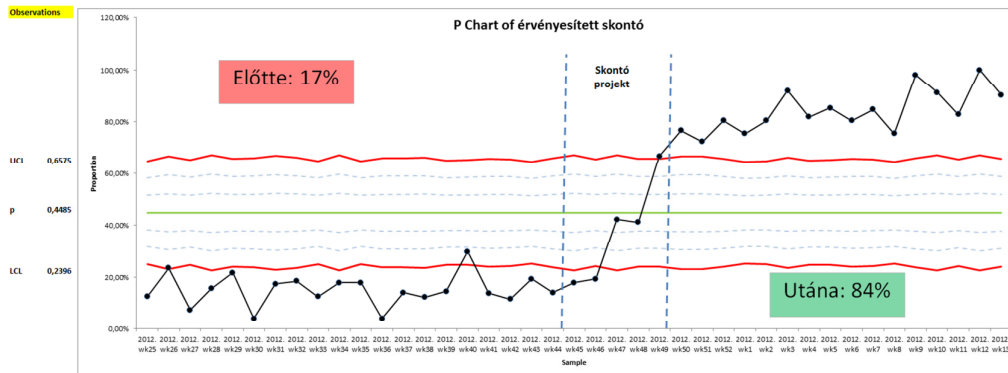
A besorolásnál számlaforgalom tekintetében a 80/20-as szabályt, illetve az elmúlt félév alatt érkezett reklamációk számát vették figyelembe. A könyvelő által említett „E” szállító például a 3. kategóriába került, mivel az automatikus üzenetek elégségesek voltak az ellenőrzéshez, továbbá a többi skontót ajánló szállítónak is javasolták e módszer bevezetését.

A hosszútávú célokat 2 újabb akcióponttal egészítette ki a csapat, s a megvalósítás határidejéül a 26. hetet jelölték ki:

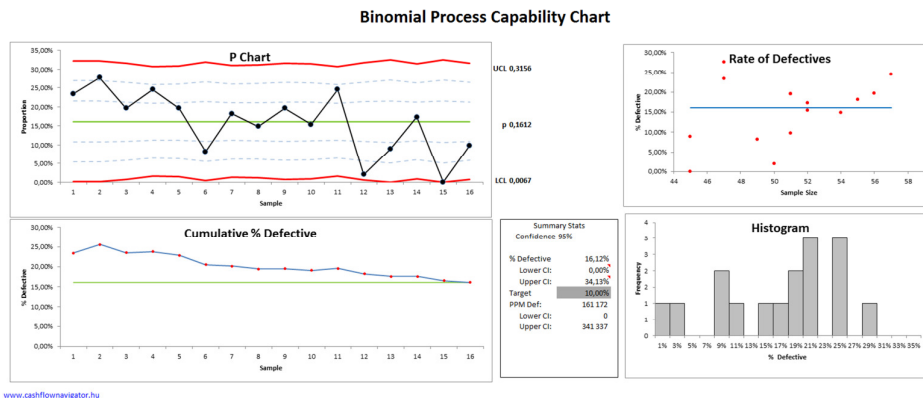
- Számlák és beérkezések kézi párosítása megrendelőszám (PO) alapján, így nem kell várni az éjszakai job lefutására (itt is az ERP szakemberek segítsége szükséges)
- Six Sigma projekt indítása a beérkezések inspekción folyamatának áttekintésére és fejlesztésére elkerülendő a túlreagálás és az elengedés típusú hibákat

Kontroll fázis (DMAIC)

Az alábbi kontrol grafikon jelenleg csak a rövidtávú akciók hatását mutatja. Bár a 90%-os célt egyelőre nem sikerült elérni a pénzügyi vezető bizik abban, hogy a hosszútávú akciók lezárásával a 2. negyedév végére stabilan 90% feletti eredmény adódik.



Ha a hibák számát tekintjük (azaz az akciók utáni százalékos eredmények reciprokát vesszük), akkor látható, hogy bár még mindig maradt bizonyos mértékű ingadozás a folyamatban, de egyre inkább a célként meghatározott 10% alá tart azon esetek arány, amikor nem sikerült élni a 10 napos skontóval.



Mivel felgyorsult a számlák és szállítólevelek áramlása az adminisztratív területeken a fizetett késedelmi kamatok összege 70%-kal csökkent a bázis időszakhoz képest, továbbá a könyvelőnek felszabadult heti 3 órája, hogy a számlák keresgélése helyett a tényleges munkáját végezhesse.

A projekt eredményeit bemutatták az ügyvezetőnek, aki elégedetten konstata, hogy office területen is működik a Lean Six Sigma alapú problémamegoldás, sőt javasolta, hogy a vállalati cash flow javítása érdekében dolgozzon ki a pénzügyi vezető a vevők részére egy skontó projektet:

„Mi lenne, ha a jelenlegi nettó 45 nap helyett 45 nap, de a 10. napon mínusz 1%-os javaslattal állnánk elő?”

Az Ön vállalatánál milyen Office folyamatok zajlanak?

Pénzügy mellett esetleg HR, vagy IT területet is jellemzi a 3 fő ellenség, mint

- Várakozás
- Hibák
- Hosszú átfutási idők

KÉPZELJE, HOGY ÖN A SZÁMLA, AMELY VÉGIGMEGY A FOLYAMATON!

Strukturált folyamatfejlesztéssel, avagy lean six sigma módszerrel, Ön is fenntartható, valós eredményeket érhet el a kulcs folyamatokban meglévő hibák és ingadozás csökkentésére, hogy gyorsabban, jobb minőségben és olcsóbban állíthassa elő termékeit, szolgáltatásait a vevői elégedettség növelése érdekében.

További információkért látogassa meg honlapunkat a www.cashflownavigator.hu címen, ahol aktuális [képzési ajánlatainkról](#) is értesülhet.

Üdvözlettel,

Fehér Norbert

+ 36 30 650 7588

info@cashflownavigator.hu

Skype: nfeher01

* Az esettanulmányban szereplő grafikonok és táblázatok kizárólag MS excellel készültek, így nem szükséges drága specifikus szoftvereket vásárolni fenntartható eredmények eléréséhez...