



The Strategic KAIZEN Minute (2)



12 iulie 2023

Volumul 1, Numărul 2

Dr. Alin Postecă, Exegens

TAKT PROFIT: rezolvarea dilemei producției

Takt Profit:

- Dilema
- Performanța
- Takt Time
- KAIZENshiro Costing
- KAIZENshiro Budgeting
- Synchronous Profitable Operations (SPO)

În majoritatea industriilor, profitabilitatea bazată pe creșterea vânzărilor a fost înlocuită de profitabilitatea bazată pe îmbunătățirea productivității și a excelenței operaționale, pe reducerea costurilor și pe intensificarea relațiilor cu clienții. Dar, aproape **50%** dintre companiile care au preocupări intense de îmbunătățire a costurilor nu își ating obiectivele.

Dilema: Dilema companiilor este balansarea dintre satisfacerea obiectivelor pieței (clienți) și cele ale companiei (acționari, salariați, furnizori, societate etc.). Această dilemă are trei

dimensiuni: calitatea, viteza și prețul/costul. Obiectivele pieței includ livrarea (calitate, capacitate și timp limită) și prețul. Obiectivul companiei este profitabilitatea marginală așteptată prin îndeplinirea țintelor pentru: man*hour/product , timpul de set-up, gradul de utilizare, costuri (transformare/materialele), total lead time, performanța de livrare a producției, timpul de reaprovizionare și procente de scrap și de rework. În plus, obiectivele companiei vizează siguranța, sănătatea și moralul angajaților.

Performanța: Un sistem de

măsurare a performanței trebuie să pornească de la obiectivele companiei, cu KPIs ajustați la obiectivele pieței. Sau, obiectivele companiei trebuie ajustate la cererea pieței.

Așadar, proiectarea fluxului trebuie să vizeze orientarea concomitentă către satisfacerea profitabilității și clienților. Acesta este noua abordare inovativă a **Exegens**, metodologia **Strategic Kaizen**. Ea oferă o perspectivă conjugată a profitabilității și clientului chiar de la începutul analizei volumelor de activitate și a nevoii de îmbunătățire strategică a operațiunilor.

Takt Time: variațiile operaționale

Variații: În realitate, companiile au *variații și incertitudini fără precedent* ale factorilor care stau la baza îndeplinirii obiectivelor pieței și ale companiei. Clienții diferiți au cerințe de livrare diferite în ceea ce privește modul de expediere, modul de transport, ambalarea, dimensiunile pachetului, timpii de livrare sau tipurile de calitate (întârziere tolerată, cantitate livrată insuficientă permisă etc). Locația geografică, modalitățile de transport, dimensiunile de livrare determină dacă transportul este efectuat de transportatori interni sau externi, de servicii poștale sau camioane ale companiei cu rute stabile. În cele din urmă, cerințele de livrare depind foarte mult de modul în care apare cererea clientului – de exemplu dacă o producție este furnizată doar în ordinea în care stocurile trebuie reînnoite. Toate cerințele și fluctuațiile clientului legate de livrare pot afecta puternic proiectarea și realizarea producției și implicit a profitului operațional marginal. În plus, fluctuațiile interne ale capacităților de producție au un impact major asupra obiectivelor pieței și ale companiei. Toate aceste fluctuații creează premisele apariției și/sau creșterii diferitelor structuri de *losses & waste* care au un impact în creșterea costurilor.



Shiro este ținta de îmbunătățire fezabilă a costurilor non-productivității prin Strategic KAIZEN.

Takt Time: Pe baza cererii clientului se determină nivelul Takt Time pentru a ajuta la echilibrarea ritmului producției cu ritmul vânzărilor. Odată ce toate procesele companiei implicate în procesarea comenzilor sunt reglate la acest ritm, compania îndeplinește pe deplin cerințele pieței și producția sa este complet orientată către client, este sincronă la cererea clienților - dar poate fi insuficient profitabilă. Realizarea simbiozei dintre nivelul Takt Time solicitat de către clienți și nivelul Takt Profit solicitat de către companie conduc operațiunile către starea lor ideală de *Synchronous Profitable Operations (SPO)* - scopul Strategic Kaizen.

Takt Profit: ideal, actual și țintă

Takt Profit ideal: Așadar, planificarea și îmbunătățirea fluxului trebuie să vizeze atât cererea clienților exprimată prin timpul de utilizare pentru clienți (Takt Time), cât și cererea pentru profit exprimată prin profitul țintă pe minut în operațiunea bottleneck (Takt Profit). Takt Profit ideal este diferența dintre situația actuală și situația ideală a *operating profit margin* pentru un produs sau o familie de produse, fără a implica investițiile, ținând cont de nivelul actual și cel posibil al costurilor cu non-productivitatea. Prin calcularea simultană a Takt Time și a Takt Profit se stabilește standardul de performanță operațională și financiară pentru producție. Nivelul Takt Time este integrat în calcul Takt Profit.

Takt Profit actual și țintă: Prin îndeplinirea țintelor proiectele Strategic Kaizen, impactul nefavorabil al fluctuațiilor (clienți și capacități interne) asupra profitabilității operaționale marginale țintă este estompat. Plecând de la starea actuală a Takt Profit, planificarea proiectele Strategic Kaizen vizează atingerea țintei Takt Profit. Astfel, ritmul producției profitabile este dus la îndeplinire de proiectele Strategic Kaizen prin reducerea sau eliminarea diferitelor structuri din *KAIZENshiro Costing* și implicit a celor din *KAIZENshiro Budget*. *Shiro* înseamnă elementele măsurate ale non-productivității translatate în costuri și bugete care trebuie îmbunătățite continuu strategic și sistematic, fără investiții, pentru a îndrepta operațiunile către starea lor ideală, către starea de *Synchronous Profitable Operations (SPO)* sau starea de simbioză dintre Takt Time și Takt Profit. Din experiența noastră, abordarea sistemului de bugetare pentru îmbunătățirea costurilor este cauza lipsei de performanță în stăpânirea obiectivelor pieței (clienți) și ale companie (profit operațional) și nu lipsa de abilități și de efort a managerilor. Printr-un KAIZENshiro Budget se înțelege un set integrat de procese, concepte și instrumente pentru bugetarea creșterii fezabile a productivității totale pentru a sprijini continuu, științific și robust ținta de îmbunătățire a costurilor (sau KAIZENshiro Costing) folosind îmbunătățiri strategice și sistematice, prin metodologia Strategic Kaizen.

Exegens®

Str. M.R. Marcu 5, Sector 6
București, România

Telefon:
+40744 350 499
+40770 609 409
E-mail: office@exegens.com

Home of the Strategic KAIZEN



Proiectele EXEGENS se derulează în medii puternic concurențiale, precum: producție, alimentație & agricultură, servicii financiare, comerț & retail, tehnologia informației & comunicații, servicii, utilități, servicii profesionale, transport & logistică, bunuri de larg consum, sănătate & îngrijire.

DESPRE EXEGENS®

De peste 18 de ani oferim servicii de consultanță și training în excelență operațională într-o gamă largă de industrii.

Expertiza Exegens® acoperă tot fluxul produselor și serviciilor unei afaceri, de la primirea comenzilor și până la livrare, respectiv: (1) Shop Floor Processes; (2) Production Processes și (3) Business Processes.

Viziune Exegens®:

Explorarea întregului potențial al Productivității pentru Profitabilitatea țintă pentru a inspira mediul de business să își asume o utilizare responsabilă a tuturor resurselor pentru a obține rezultatele așteptate.

Dr. Alin Posteuca, CEO Exegens

exegens.com

Strategic KAIZEN: opinii

"The unique approach to "takt profit" for me is worthy of recognition as an advancement in the field of productivity as well as the book."

– **Mike Dillon, Professor, Chairman World Confederation of Productivity Science**

"This book written by Dr. Posteuca offers a unique approach to bridge the application gaps of Kaizen at strategic and operational levels for target profitability. This book offers the novel concept of Synchronous Profitable Operations (intrinsicly including the new concepts of Takt Profit, KAIZENshiro Budgets and Speed-Based Target Profit) which bring up the Kaizen thinking to a strategic level."

– **Professor Qile He, PhD, MSc Res, MSc, BA, SFHEA, CMILT, Council Member, British Academy of Management; Professor of Strategy and Performance Management; Chair of College Research Committee; College of Business, Law and Social Sciences; University of Derby, United Kingdom**

"The insights and new way of thinking about productivity and profitability improvement offered in this book are truly actionable and a must-read for anyone in the productivity for target profitability field."

– **Mukesh Kumar, Ph.D., Associate Professor in Operations Management, Head of Industrial Resilience Research Group, University of Cambridge, United Kingdom**

"By reading and applying the Strategic KAIZEN thinking from this book, you have the opportunity to realize the rewards of the most comprehensive and complete approach to KAIZEN adoption yet seen."

– **John Heap, Managing Director of The Institute of Productivity (United Kingdom); Past-president of the World Confederation of Productivity Science; President of the European Association of National Productivity Centres**

"The author created a totally new way, both theoretical and practical, that is effective and supported to apply a real way of thinking about KAIZEN to simultaneously and consistently achieve the expected financial and operational results strategically. I recommend this book honestly in order to benefit from what is useful and effective in KAIZEN thinking as strategic practices."

– **Shigeyasu Sakamoto, Ph.D, Fellow of the World Academy of Productivity Science (WAPS), CEO, Productivity Partner Inc, Japan**

"The book offers an eye-opening and practical guide to business leaders to move their organizations to the next level, as a new way of thinking and acting."

– **Nada R. Sanders, Ph.D., Distinguished Professor of Supply Chain Management, D'Amore-McKim School of Business, Northeastern University, USA.**

"The book is an essential new way of thinking for those who are looking to take their operations to the next level."

– **George Onofrei, Ph.D., Senior Lecturer in Supply Chain Management, Atlantic Technological University, Ireland; Executive Board Member of European Operations Management Association (EurOMA); Area Editor for Operations Management Research Journal; Board Member of the West/North West Lean Network**

