

Sprzedaż vs. Produkcja w Europie – skąd konflikt i jak go zniwelować (model japoński)

Skąd bierze się konflikt

- **Sprzedaż:** dąży do **wolumenu i marży** (często premiowana kwotą/obrotem).
Uproszczenie: „im więcej, tym lepiej”.
- **Produkcja:** dąży do **stabilności, przewidywalności i jakości**. Musi „przetrawić” zamówienia tak, by **klient dostał to, co zamówił** w oczekiwanej jakości.
- Gdy **sprzedaż** nie uwzględni **capacity** produkcji lub brakuje silnej koordynacji, pojawiają się negatywne skutki.
- **Wniosek: nadmiar zamówień** bywa **groźniejszy** niż *lekki* niedomiar (przeciążenie systemu, spadek jakości, chaos).

Europejskie vs. Japońskie podejście do kontraktów

Europa (schemat „szybko podpisz i wdrażaj”)

- 1 Krótkie, zwarte negocjacje → **szybki podpis**.
- 2 Kontrakt trafia do „**wora**” innych kontraktów, gdzie **te same zasoby** muszą go zrealizować.
- 3 Na etapie negocjacji **nie uwzględnia się** realiów współistnienia z innymi zleceniami → późniejsze „upychanie nogą”.

Japonia (schemat „najpierw integracja z systemem”)

- 1 Negocjacje trwają **wielokrotnie dłużej** (często 3–10×).
- 2 Strona wraca do firmy i **analizuje współistnienie** kontraktu z bieżącą rzeczywistością: zasoby, linie, tempo, jakość, ryzyka.
- 3 Decyzja dopiero **po ułożeniu** procesu i obiegu prac → wdrożenie idzie **gładko** (ciężarówka ruszają, linia wie „co gdzie jest”).

Klucz: w Japonii kontrakt **nie wchodzi jako intruz**, tylko **zostaje wpasowany** w działający system.

Sedno rozwiązania

Nie sprzedaż „ile się da”, lecz sprzedaż zaplanowana i zsynchronizowana z produkcją.

- **Planowanie sprzedaży** jest fundamentem — zdefiniuj **co** sprzedajemy, **kiedy**, **w jakim miksie** i **z jaką datą realizacji wspólnie** z produkcją.
- **Koordinacja** zamiast „walki”: cele i decyzje uzgadnia się w kontekście **capacity** i innych kontraktów.
- **Systemy (np. ERP)** pomagają, ale **najpierw świadomość i zasady współpracy**.

Checklisty „na gotowo”

A) PRZED negocjacjami / sprzedażą

- Sprawdź **capacity** i ograniczenia (linie, przebrożenia, ryzyka jakościowe).
- Ustal **miks produktów/usług** możliwy do dowiezienia.
- Doprecyzuj **daty i okna czasowe** realizacji.
- Zweryfikuj **konflikty** z innymi kontraktami (kto? co? kiedy?).

B) W TRAKCIE negocjacji

- Nie spiesz się z podpisem — **wbuduj czas** na analizę wewnętrzną.
- Każdy punkt kontraktu konfrontuj z **realnym wykonaniem** (nie tylko kosztami „na papierze”).
- Zakładaj **zmiennosc**: co jeśli coś się zepsuje / pojawi się wąskie gardło?

C) PO podpisaniu (przed startem realizacji)

- Zrób **mapę wdrożenia**: linie, zasoby, pierwszeństwa, bufory.
- Ustal **jasne odpowiedzialności** i kanały komunikacji (sprzedaż ↔ produkcja).
- Potwierdź **harmonogram** i punkt kontroli w **1-2 dniu** realizacji (najczęstsze „twarde lądowania” dzieją się na starcie).

Kultura i premiowanie — bez tego nie ruszy

- **Premie sprzedaży** ustawione wyłącznie na **wolumen/obroty** wzmacniają konflikt.
- Przetwórz system na **wspólny cel**: co sprzedajemy, kiedy dowozimy, z jaką jakością.
- **Komunikacja** to nie „drugi plan”: jeżeli prezes tylko „wyznacza”, a reszta „ma zorganizować”, rośnie frustracja i tarcia.

Praktyczne obrazy z filmu (do zapamiętania)

- **„Wór kontraktów”**: wszystko trafia do jednego kosza, a zasoby są wspólne — stąd kolizje.
- **„Mama i 27 obiadków”**: jeśli pojemność to 23, to 27 zamówień gwarantuje kłopoty (i spadek jakości).
- **Tempo japońskie**: dłuższe negocjacje, ale **krótsze gaszenie pożarów** później.

Zmiana pokoleniowa = dodatkowy koszt chaosu

- Starsze pokolenia „wytrzymają” większy nieporządek.
- **Pokolenie Z** odrzuca środowisko chaotyczne jako „bez sensu” → szybkie odejścia, rotacja i **koszty**.

Esencja w jednym zdaniu

Planowana, wspólnie skoordynowana sprzedaż + jasne capacity + mądre premiowanie = mniej konfliktu, większa jakość i stabilność (longevity).