

Medarbejderinvolvering øger udbytte af SAP APO

Udfordring

I slutningen af 2002 oplevede casevirksomheden problemer med forecast-nøjagtigheden af deres nyligt installerede APS-løsning (Advanced Planning System).

Beslutningen om at optimere casevirksomhedens Supply Chain via implementering af APS var allerede under overvejelse i 1999. I dette tilfælde faldt valget på APS-systemet Advanced Planner and Optimizer (APO), der leveres af det tyske softwarehus SAP – leverandør af det ERP-system, casevirksomheden allerede brugte.

I 2002 blev dette så realiseret i forbindelse med en større restrukturering af hele SAP-systemet, hvor den oprindelige ERP-løsning blev opgraderet og suppleret med en CRM-, en Business Warehouse og en APO Supply Chain Management-løsning.

Ifølge casevirksomhedens planlægningschef var det imidlertid ikke muligt umiddelbart at omsætte investeringen i mere nøjagtige forecasts. Resultatet af dette var bl.a. for mange fejllieferancer og for dårlig kapacitetsudnyttelse.

Diagnose

”Opgraderingen i sig selv var en stor mundfuld”, siger planlægningschefen. Hertil kommer introduktionen af de tre nye systemer, som skulle spille sammen, og som organisationen nu skulle vænne sig til at anvende. Det var ambitiøst – set i bakspejlet måske for

ambitiøst – i relation til at høste alle fordelene i forbindelse med opgraderingen”. I hvert fald fungerede APO-delen ikke.

”Medarbejderne var virkelig demotiverede. Der var en udbredt opfattelse af, at det nye system var blevet trukket ned over hovedet på dem, uden at de var blevet ordentligt involveret. De synes heller ikke, de var blevet tilstrækkeligt uddannet, og de var begyndt at gå uden om systemet, fordi de simpelthen ikke stolede på de resultater, det producerede”, fortsætter planlægningschefen.

Der var blevet investeret rigtig mange ressourcer i projektet. Derfor var det planlægningschefens grundindstilling, at det skulle have en chance til. Først og fremmest var det vigtigt for ham at finde ud af, om det var systemet, brugerne eller hele konceptet som

sådan, der var skyld i den manglende præcision. I en periode arbejdede han derfor på lige fod med de andre planlæggere i den daglige drift og kunne hurtigt konstatere, at systemet ikke kunne levere den fornødne præcision i sine forslag.

Løsning

”Det går op for en med pinefuld klarhed, når bestyreren fra Aabenraa-depotet ringer og meddeler, at nu er han da dækket ind det næste års tid med de 18 paller årgangsløs, han lige har modtaget”, siger planlægningschefen.

Det stod derfor hurtigt klart for ham, at systemet rent konceptuelt ikke var i stand til at levere de ønskede resultater. Det skyldtes primært, at konceptet var designet til at trække varer igennem systemet med udgangspunkt i en salgsprognose, og at den efterfølgende varefordeling, med 17 produktions- og pakkelinjer og mere end 300 varenumre, der skulle fordeles ud til 2 terminaler og 16 depoter, var meget kompleks.

Planlægningschefen besluttede at involvere medarbejderne i, hvordan de skulle få løst den situation, og sammen fandt de ud af, at der var tre grundlæggende udfordringer, de skulle have løst:

- Kvaliteten af systemets forslag skulle forbedres væsentligt
- Arbejds- og tidspresset i afdelingen skulle nedbringes
- Transportkapaciteten skulle udnyttes bedre – især ved miksede læs

CENTRALE ÅRSAGER

Ambitiøst projekt bestående af opgradering kombineret med introduktion af nye programmer og processer.

Manglende involvering af medarbejdere i tilrettelæggelsen af nye arbejdsprocesser.

Medarbejderinvolvering øger udbytte af SAP APO

Sammen designede de deres eget demosystem i Excel. Da udgangspunktet med en salgsprognose ikke holdt vand, besluttede planlægningschefen, at udgangspunktet skulle være et simpelt genopfyldningskoncept baseret på åbne salgsordrer. Det viste sig at kunne producere nogle meget mere valide forslag, især når det blev understøttet af en rapport med de sidste to ugers historik.

Dermed havde planlægningschefen og hans medarbejdere taget hul på at løse den første udfordring. Det høje arbejdspress blev håndteret ved at fremrykke generering af varefordelingsforslag for en delmængde af sortimentet til to timer før ordredeadline. Det gav afdelingen to timer mere, og erfaringsmæssigt kunne man se, at

ordreoptaget kl. 10.00 repræsenterede ca. 60% af ordreoptaget kl. 12.00. En faktor, der så blot blev implementeret i demoen i Excel.

Resultat

Efterfølgende har casevirksomheden reduceret antallet af depoter fra 16 til 5, ligesom der er blevet investeret i plukkerobotter på terminalerne i Taastrup og Fredericia.

Sammen med den bedre udnyttelse af APO-investeringen har dette bl.a. resulteret i forbedret leveringssikkerhed fra 98,5% i 2002 til 99,3% i dag og en nedbringelse af den gennemsnitlige lagertid fra 12 til 10 dage, ligesom der nu er bygget et solidt fundament til nedbringelse af sikkerhedslagrene.

For mere information, kontakt

Thomas Grosbøll
+45 2338 0098
tgr@implement.dk
