

Integreret demand og supply chain planning med SAP APO

”... Det gik godt nok stærkt...”

UDFORDRING

Casevirksomheden er en af verdens førende leverandører til den globale fødevarerindustri. Forretningsområdet Pectin er den del af T&S-divisjonen, som producerer pectin. Pectin anvendes som stabilisator i en lang række forskellige fødevarer. Forretningsområdet Pectin har ca. 600 medarbejdere og en global produktion og distribution. Således består den totale forsyningskæde af 5 fabrikker og 14 distributionscentre.

En foranalyse på tværs af landegrænser antydede, at det kunne være relevant med en række forskellige ændringer i relation til demand og supply chain-planlægning. Disse ændringer omfattede bl.a.:

- Strømlining af planlægningskonceptet hen imod: Make-to-Stock-produktion for SEMI-produkter og Make-to-Order-produktion for FINI-produkter
- Udvikling af en fælles global forecastingproces
- Etablering af en central forecasting og planlægningsfunktion med det formål at integrere demand og supply chain-planlægning i forretningsområdet Pectin

Til at understøtte denne proces blev der valgt en unik løsning i R3-APO.

DIAGNOSE

For forretningsområdet Pectin var det kritisk at optimere deres demand og supply chain-planlægning. Grunden til dette var bl.a.:

- Reduktion af lagre (reduktion af kapital i arbejde)
- Bedst mulig produktkvalitet gennem en mere stabil produktion
- Forbedret forecastpræcision
- Forbedret kundetilfredshed

For selve projektet var det kritisk at få implementeret en integreret løsning i

R3-APO, der understøttede det nye planlægningskoncept og de mål, der var defineret for projektet. For at gøre det var det nødvendigt at definere en fælles global forecasting-proces, at designe og implementere en månedlig planlægningscyklus, hvor demand-planen er synkroniseret med en vedtaget supply-plan.

LØSNING

Forandringsprocessen var karakteriseret af nogle nøgleaktiviteter.

En intensiv og fokuseret opstartsfasen omfattende bl.a. en analyse af den nuværende situation og en diskussion af mulige løsninger

- Definition af et målhierarki som fundament for en fælles forståelse af sammenhængen mellem forretningsmål og de specifikke leverancer i projektet
- Mapping af den nuværende situation samt definition af fokusområder i forandringsprocessen
- Første udkast til en mulig fremtidig planlægningsproces blev diskuteret og beskrevet sideløbende med detaljeret forretningsplan

Udbredt brug af workshops hvor analyser, design og løsninger blev diskuteret og vurderet

- Adskillige workshops med relevante interessenter blev arrangeret for at diskutere, designe og analysere processen og den tekniske løsning
- Workshops blev også brugt til at opmuntre til videndeling og teamwork, således at alle deltagerne i projektet havde fælles mål og forståelse for, hvordan arbejdet skred frem

Brug af integrationstest for at sikre at den fremtidige planlægningsproces var integreret på tværs af forskellige forretningsområder

Brug af KPI'er til at sikre fokus på effekt og projektets formål

- Baseret på forskellige projektmål blev der identificeret og defineret en række strategiske og operationelle Key Performance Indicators (KPI'er). Dette blev gjort for at sikre fokus på projektet fra såvel topledelse som lokalt.

RESULTAT

Projektet sikrede, at der blev implementeret en fælles global forecasting-proces. Processen var bl.a. karakteriseret ved:

- Brugen af statistisk forecast som baseline for en demandplan
- Input fra få centrale salgsledere i stedet for, som før, hele salgstyrken
- En klar og anerkendt planlægningscyklus med veldefinerede opgaver og ansvarsplacering
- Konsensumøder mellem salgs- og efterspørgselsplanlæggere for at blive enige om den endelige demandplan

Denne forecastingproces var understøttet af et demand planning-modul i APO.

Supplyplanlægningsprocessen blev integreret i den overordnede planlægningsproces, således at den fremstod som én total månedlig proces. Supplyplanlægningsprocessen var karakteriseret ved:

- Kapacitetsoverblik og evaluering understøttet af SNP-modulet i APO
- To supplyplanlæggere ansvarlige for udviklingen af en global supplyplan
- Konsensumøder mellem supplyplanlæggere og fabrikker med henblik på at blive enige om den endelige supplyplan

Yderligere information

Thomas Grosbøll

+45 2338 0098, tgr@implement.dk