

Jaguar Advanced Planning Services úspěšně dokončila implementaci Sales and Operations Planning procesu ve skupině Walmark.

Jaguar-APS dokončila implementaci S&OP procesu ve všech pobočkách skupiny Walmark a umožnila tak skupině tvorbu předpovědi prodeje na základě poptávky. Vytvořením centralizovaného plánu poptávky a jeho integrací s SAP APO SNP (Supply Network Planning) a dalšími logistickými nástroji tak došlo k výraznému zlepšení plánování zásobování.

Jaguar-APS v letech 2015 a 2016 realizovala ve skupině Walmark tzv. Strategic Value Assessment (SVA). Tato analýza slouží k vyhodnocení stavu procesů, používaných metod, jejich výkonnosti a systémů z pohledu plánování a na základě výstupu doporučila plán kroků k implementaci S&OP procesu tak, aby se skupině Walmark maximalizovala návratnost investice.

Od počátku projektu se přesnost předpovědí ve skupině Walmark významně zvýšila. V důsledku toho jsou očekávány přínosy, které na tento krok navazují – tedy celkové snížení skladových zásob, zvýšení obslužnosti zákazníka, lepší strategie a taktika vstupu na trh a tím celkové snížení provozních výdajů a zvýšení spokojenosti obchodních partnerů.

Rozsah projektu:

1. Integrace dat a systémů, reporting
2. Návrh a implementace strukturovaného konsenzuálního procesu pro tvorbu předpovědi
3. Pokročilé metody předpovědi
4. Návrh metrik a přehledového reportu pro celý zásobovací řetězec
5. Změnové řízení včetně vytvoření školících materiálů na míru pro všechny účastníky procesu
6. Závěrečný audit ve formě SVA analýzy

Integrace dat a systémů, reporting

Jaguar-APS provedla komplexní analýzu dostupných reportů a datových zdrojů napříč skupinou Walmark a připravila integrační plán pro shromáždění kritických dat z pohledu S&OP procesu v jediné centrální databázi.

Jaguar-APS připravila směrnici o správě a řízení kritických dat (Item Master Policy), připravila kalkulace pro výpočet pojistných zásob, které berou v potaz vývoj poptávky na trhu, doby dodání a vývoj zásob, koeficient úrovně obslužnosti zákazníka a ABC klasifikaci položek.

Jaguar-APS poskytla vedoucí úlohu interních i externích IT týmů a řídila tak synchronizaci dat z 6 různých ERP systémů a celé řady lokálních zdrojů dat.

Jaguar-APS vedla vývoj centrálních S&OP reportů, které podporují S&OP proces a to včetně reflexivních i prediktivních ukazatelů (Lagging and Leading KPIs).

Jaguar-APS pomohla při vyhodnocování nevhodnějšího nástroje pro zpracovávání hlavního plánu výroby srovnáním existujícího SAP APO SNP s několika dalšími nástroji dostupnými na trhu a následně poskytla vstupy pro konfiguraci SAP APO SNP tak, aby nástroj lépe podpořil nový S&OP proces.

Návrh a implementace strukturovaného konsenzuálního procesu pro tvorbu předpovědi

Jaguar-APS vytvořila směrnici pro Sales & Operation Planning Process, kterou na začátku projektu podepsali všichni klíčoví vlastníci procesu, vlastník projektu a sponzor projektu, aby byla zajištěna podpora od nejvyššího managementu skupiny a tím i úspěch projektu.

Jednotlivé procesní kroky jsou založeny na standardním S&OP procesu, nicméně upraveny tak, aby reflektovaly firemní kulturu, zaměstnance a dostupná data. Zároveň byl vytvořen S&OP kalendář, který reflektuje všechny pobočky skupiny včetně centrály a je průběžně aktualizován na 12 měsíců dopředu.

Jaguar-APS dále konzultačně přispěla k obsazení nových pozic S&OP Champion, Demand Planner a Global Master Scheduler.

Pokročilé metody předpovědi

Jaguar-APS pomohla vybrat vhodný nástroj pro tvorbu statistických předpovědí, který je v souladu s potřebami skupiny Walmark. Dále přispěla k segmentaci dat, aplikaci nástrojů „co-když“ a zavedení modelů dynamické regrese s využitím dat z distribuční sítě jako prognostické proměnné pro předpověď prodeje.

Návrh metrik a přehledového reportu pro celý zásobovací řetězec

Jaguar-APS navrhla reflexní metriky pro sledování kvality předpovědí, úrovně zákaznické obsluhy a zavedla metodiku měření kvality zásob Inventory Quality Ratio (IQR). Zároveň vyhodnotila aktuální metriky v rámci skupiny a poskytla vstupy a doporučení na sledování kritických metrik v rámci celého materiálového toku firmou ve formě přehledového reportu na principech Balanced Scorecard.

Další nově zavedené metriky jsou prediktivní (tzv. Leading indicators) a sledují jednotlivé kroky S&OP procesu včetně exekutivního S&OP na globální úrovni.

Změnové řízení včetně vytvoření školících materiálů na míru pro všechny účastníky procesu

Abychom usnadnili zavedení nového procesu do skupiny Walmark, Jaguar-APS připravila sérii školení na míru pro všechny skupiny vlastníků jednotlivých částí procesu a na všech úrovních managementu ve všech pobočkách a na centrále. Zvláštní pozornost byla pak věnována týmu plánovačů, kterým bylo poskytnuto školení formou několika bootcampů a individuálních školení.

Závěrečný audit ve formě SVA analýzy

Jako závěrečný krok v rámci implementace S&OP procesu ve skupině Walmark byla opětovně provedena SVA analýza, avšak tentokrát v úzké spolupráci s vlastníkem projektu a S&OP procesu (S&OP Champion). Tento audit potvrdil výrazné zlepšení celé skupiny Walmark ve všech sledovaných oblastech v poměru k výsledkům analýzy z roku 2016 a obsahoval doporučení k přijetí konkrétních opatření k dalšímu zlepšení na následujících 6, 12 a 18 měsíců, které povedou k upevnění procesu a podpoří princip kontinuálního zlepšování.

Výsledky implementace S&OP procesu ve srovnání s SVA 2016:

Celkové výsledky na konci projektu ukazují výrazné zlepšení v přesnosti předpovědí, integraci procesu ve všech pobočkách, integraci statistické předpovědi a centralizaci dat. Tato zlepšení budou kontinuálně pomáhat skupině Walmark snižovat provozní náklady napříč zásobováním a výrobou mj. díky přesnějšímu a delšímu výhledu, což povede také ke zvýšení obslužnosti zákazníků.

Integrace metrik a sjednocení reportovacích nástrojů napříč skupinou umožňuje vzájemné srovnání výkonnosti jednotlivých trhů, což dále podporuje principy kontinuálního zlepšování.

O Jaguar-Advanced Planning Services

Společnost byla založena v roce 1998 v Torontě. Její služby jsou postaveny na hlubokých zkušenostech z velkých korporací a za dobu podnikání dále z konzultačních projektů po celém světě. Jaguar-APS poskytl školení již více než 1000 profesionálů v USA/Kanadě, EU, na Středním východě a v Asii. Evropské zastoupení reprezentuje Jaguar – Advanced Planning Services EU, s.r.o. v České Republice.

Jaguar-APS se zabývá plánováním v oblasti poptávky a nabídky a souvisejícími tématy jako je optimalizace zásob, statistické předpovědi, vytěžování dat a další.

O Walmark a.s.

Walmark byl založen v roce 1990 v Třinci bratry Walachovými. Původní podnikatelský záměr byl vlastně velmi odlišný od dnešního (zemědělská divize a výroba nealkoholických nápojů). Klíčovým milníkem byl rok 1993, kdy se společnost začala zaměřovat na výrobu doplňků stravy. Ještě v tomtéž roce mohli zákazníci poprvé vyzkoušet doplňky stravy jako Koenzym Q10 a Multivitamin; jen o rok později, v roce 1994, se portfolio rozrostlo o značku Martánci a další produkty v řadě Walmark line.

Už v roce 1993 začal Walmark budovat své zahraniční pobočky. Dnes má 9 zastoupení – Česká Republika (1990), Slovensko (1993), Rumunsko (1997), Polsko (1999), Maďarsko (2003), Litva (2005), Bulharsko

(2006), Lotyšsko (2007) a Estonsko (2014). Pověst Walmarku jako společnosti s jedním z nejvyspělejších výrobních závodů s velmi přísnými normami ve střední Evropě se rychle rozšířila i do zahraničí.

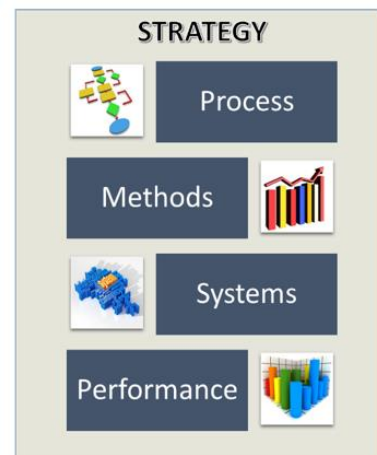
Velmi záhy začal Walmark spolupracovat se společnostmi z celého světa díky vlastnímu exportnímu oddělení, které je jedním z hlavních faktorů růstu společnosti. Dnes jsou produkty Walmarku k dostání na třech kontinentech – Evropa (mimo EU: Ukrajina, Bělorusko, Albánie atd.), Asie (Barma, Irán, Vietnam, Katar, Spojené Arabské Emiráty atd.) a Afrika (Maroko, Pobřeží slonoviny atd.).

Mezi nejznámější značky patří Proenzi, řada Walmark, Martánci, Beliema, Urinal, Sinulan, Prostenal, Biopron a mnohé další.

O SVA

Implementace strukturovaného procesu na tvorbu předpovědi řízené poptávkou vyžaduje zásadní transformaci procesu, nemluvě o výzvách a komplexitě samotného businessu, architektury, kultury a politického pohledu. Účelem SVA je revize současného firemního procesu na tvorbu poptávkou řízené předpovědi a jeho integrace s existujícími nástroji a navrhnout procesní změny vedoucí ke zlepšení.

Hlavním cílem je mj. seznam předběžných doporučení a technologický návrh, který zahrnuje doporučená zlepšení a technologii, která je podpoří. Výsledkem je pak detailní business case a mapa vedoucí k vylepšenému procesu tvorby předpovědi, který je podporován existujícími zdroji (nebo minimálně navýšenými) a dostupnými nástroji.



Integrované oblasti, které SVA vyhodnocuje:

1 Začlenění procesu do organizace

Měření celkové úrovně vzájemné spolupráce mezi jednotlivými odděleními, jejich úspěšnosti při balancování poptávky s nabídkou a to včetně integrace jednotlivých oddělení s S&OP procesem.

2 Využívání metod

Měření úrovně statistiky a spolupráce v rámci aktuálního procesu pro tvorbu předpovědí, včetně školení na výpočet statistických předpovědí a pochopení základních metod předpovídání a jejich vazeb na plánovací systémy v dodavatelském řetězci.

3 Integrace systémů

Vyhodnocení schopnosti aktuální infrastruktury a technologií podpořit proces tvorby předpovědi poptávky a plánování dodávek.

4 Výkonnost

Vyhodnocení do jaké míry jsou výpočty přesnosti předpovědi sjednocené s hlavními výkonnostními indikátory na úrovni celé skupiny.

Chase, Charles W. - Demand-Driven Forecasting: A Structured Approach to Forecasting

Zároveň je v rámci SVA vyhodnocována napříč všemi shora uvedenými oblastmi integrace a pochopení firemní strategie, protože ta zastřešuje firemní plány na středně- až dlouho-dobé období.

Každá z níže uvedených oblastí je vyhodnocena a je určen stav vývoje v kontextu vývoje, který bude následovat. Důvodem tohoto vyhodnocení je možnost poskytnout udržitelná doporučení v oblastech, která mají prostor pro zlepšení a funkce, které mohou pomoci nejvíce.

