

Sieradz, kwiecień 2018

LIST REFERENCYJNY

Nasz zakład zlokalizowany w środkowej Polsce w Sieradzu jest częścią Grupy Scanfil. Jesteśmy EMS (Electronics Manufacturing Service) i zatrudniamy obecnie około 3500 osób na całym świecie, w tym 1000 pracowników w zakładzie w Sieradzu. Produkujemy wyroby gotowe i podzespoły elektroniczne dla wielu Klientów, w tym Axis, Toyota i innych.

Wraz ze wzrostem liczby Klientów obsługiwanych przez naszą fabrykę zdaliśmy sobie sprawę, że musimy zwiększać nie tylko moce produkcyjne, ale także doskonalić nasze procesy - ponieważ złożoność naszej działalności (mierzona liczbą gotowych produktów, podzespołów i komponentów) stale rośnie.

Od 2015 roku regularnie współpracujemy z MPM Productivity Management, a większość naszego Zespołu Łańcucha Dostaw uczestniczyła w szkoleniach APICS oferowanych przez MPM. Wiedza zdobyta podczas Szkoleń dostarczyła nam solidnych podstaw na temat tego, co robimy dobrze, a które procesy wymagają ulepszeń. Miło mi poinformować, że szkolenia zostały wysoko ocenione przez naszych specjalistów i zespół kierowniczy fabryki.

S&OP (Proces Planowania Sprzedaży i Operacji), nawet jeśli sam w sobie nie jest prosty, był dość łatwy we wdrożeniu (między innymi z uwagi na bezpośrednie zainteresowanie i zaangażowanie dyrektora fabryki). Proces ten sprawił, iż **zidentyfikowaliśmy potrzebę zmiany naszego podejścia do MPS (Master Production Scheduling).**

Historycznie, gdy liczba klientów była znacznie niższa, najbardziej rozsądnym podejściem było połączenie obowiązków działu Obsługi Klienta i Planowania Produkcji. Innymi słowy, wydawało się sensownym, żeby przedstawiciele z Obsługi Klienta przygotowywali harmonogramy produkcyjne dla Klientów, których obsługiwali. Kiedy jednak liczba Klientów znacząco wzrosła, a zdolności produkcyjne w niektórych obszarach naszego zakładu stawały się ograniczeniem, zaobserwowaliśmy pewnego rodzaju rywalizację pomiędzy członkami zespołu Obsługi Klienta, aby zapewnić wystarczającą przepustowość dla swoich klientów. **Po prostu poczuliśmy, że powinniśmy być w stanie lepiej zarządzać zdolnościami produkcyjnymi, a nowa, skonsolidowana funkcja Master Production Scheduling jest ogniwem wymagającym wzmocnienia.**

Po tym, jak cały zespół SCM uczestniczył w wymaganych szkoleniach (APICS: BSCM - Zarządzanie łańcuchem Dostaw i MPR – planowanie: S&OP i MPS) wszyscy wyraźnie zrozumieli rozbieżności między naszym podejściem a dobrymi praktykami. Utworzyliśmy wtedy Zespół odpowiedzialny za pracę nad nowym procesem MPS.

Zdecydowaliśmy się wykorzystać metodologię mapowania procesów do zrozumienia obecnego MPS (Master Production Scheduling). Był to dobry pomysł, ponieważ umożliwił porównanie różnych podejść, które stosowaliśmy dotychczas oraz zidentyfikowanie luk w procesie, które mogłyby skutkować mniej niż optymalnym wykorzystaniem zasobów i możliwymi zagrożeniami w brakujących harmonogramach Klientów. Nawet jeśli ten krok zabrał nam więcej czasu, niż pierwotnie planowaliśmy, udało nam się stworzyć zespół składający się z pracowników Działu Obsługi Klienta, Planowania Produkcji oraz osoby odpowiedzialnej za Harmonogram Główny. Zespół ten odegrał ważną rolę w procesie zarządzania zmianą.

Na tym etapie wsparli nas dwaj Konsultanci MPM. **Piotr Kobiela przeanalizował z nami konfigurację systemu ERP, aby lepiej wykorzystać to narzędzie, a Bogusz Dworak asystował nam podczas mapowania procesu AS IS. Bogusz odegrał istotną rolę wspierając zespół**

w identyfikowaniu wszystkich luk, których powinniśmy się pozbyć dzięki nowemu podejściu MPS.

Po zmapowaniu procesu i zidentyfikowaniu luk, zespół zaczął budować proces TO BE. Głównym celem było przygotowanie nowego, spójnego procesu, który skupiałby się na lepszym wykorzystaniu wąskich gardeł i zapobiegłby niepotrzebnej rywalizacji o ograniczone zasoby.

Podczas tej fazy projektu, oprócz głębokiego zrozumienia procesu MPS doceniliśmy także umiejętności miękkie Bogusza Dworaka. Bogusz cały czas był z nami motywując zespół, gdy ten zmagał się z przeciwnościami, przez cały czas upewniając się jednak, że odgrywa drugorzędną rolę, tak aby zespół mógł przejąć odpowiedzialność za nowy proces podczas jego tworzenia. Wspierał także zespół w upewnianiu się, że wszystkie istotne luki i ryzyka zidentyfikowane w procesie AS IS są uwzględnione w nowym procesie TO BE i podzielił się swoim doświadczeniem planisty MPS, aby przezwyciężyć problemy techniczne związane z konfiguracją systemu ERP i aktualizacją harmonogramów.

Nowy proces ma bezpośredni wpływ na nowe role i obowiązki, w szczególności w zespołach Obsługi Klienta i Planowania Produkcji. Zespół Obsługi Klienta zrozumiał swoją kluczową rolę w regularnym przeglądzie Prognoz z Klientami oraz potrzebę bycia bardziej pro-aktywnym w uzgadnianiu prognoz z Klientami, jak również przedstawiania Planistom Produkcji i osobie odpowiedzialnej za Harmonogram Główny, syntetycznej aktualizacji istotnych zmian w prognozach i przyczynach tych zmian – aby mieć pewność, że Planowanie Produkcji ma jeszcze więcej zaufania do prognoz i może podejmować bardziej skoordynowane decyzje, jednocześnie zmieniając kolejność zleceń pracy w wąskich gardłach. **Prawdziwe przykłady i studia przypadku wspólnego planowania CPFR dostarczone przez Bogusza Dworaka były bardzo inspirujące dla Lidera Zespołu Obsługi Klienta i członków Zespołu Obsługi Klienta, dając im motywację do bycia bardziej pro-aktywnymi przy uzgadnianiu prognoz z Klientami.** Przyjęliśmy nawet arkusze kalkulacyjne CPFR przedstawione przez Bogusza i zaczęliśmy je wykorzystywać jako podstawę standardowego, zharmonizowanego podejścia do prognozowania z większością naszych Kluczowych Klientów.

Obecnie pracujemy nad wdrożeniem nowego procesu MPS. Nowe role naszych pracowników będą wymagać większego wsparcia ze strony naszego systemu ERP, który najprawdopodobniej będzie wymagać zmian, tak aby efektywnie wspierać nowy proces MPS.

Niemniej jednak, **już teraz wyraźnie widać efekty oraz korzyści** wynikające z wprowadzonych przez nas zmian. Harmonogramy są bardziej stabilne, dział produkcji ma zdecydowanie jaśniejszy obraz priorytetów. Działy zaopatrzenia zgłaszają mniej komunikatów o wyjątkach, co powoduje mniej zmian w zamówieniach zakupu. To z kolei dodatkowo wspiera wykorzystanie wąskich gardeł, ponieważ jest mniej zleceń produkcyjnych uwalnianych z dostawami komponentów w ostatniej chwili.

Nowy proces MPS zostanie wdrożony w nadchodzących miesiącach. Jestem przeświadczony, iż będzie to zmiana na lepsze, ponieważ zespół wyraźnie zrozumiał potrzebę nowych ról i przejął silną odpowiedzialność za tę zmianę i nowy proces.

Bardzo cenię sobie **doświadczenie, wiedzę i miękkie umiejętności** Konsultantów MPM, w tym **Bogusza Dworaka i Piotra Kobieli**, którzy byli zaangażowani we wsparcie doradcze w naszym procesie MPS (Master Production Scheduling). Ich **otwarta postawa, pozytywne nastawienie, dogłębna znajomość tematu i dbałość o szczegóły** były bardzo motywujące i wysoko ocenione przez zespół projektu.

Dlatego też chciałbym polecić MPM Productivity Management jako kompetentnego doświadczonego partnera, zarówno w zakresie usług szkoleniowych, jak i doradczych w zakresie zarządzania łańcuchem dostaw i planowania dla każdej firmy produkcyjnej, która

SCANFIL

szuka inspiracji i wsparcia w zakresie konsultacji na drodze do lepszego planowania i doskonałości operacyjnej.

Z przyjemnością przedstawię Wam więcej szczegółów dotyczących naszej współpracy z MPM oraz wyjątkowego wsparcia wspomnianych konsultantów: Bogusza Dworaka i Piotra Kobieli. Zainteresowanych taką informacją zapraszam do bezpośredniego kontaktu.

Jakub Juchner

Supply Chain Manager
Scanfil Polska Sp. z o.o. oddział w Sieradzu