

Wprowadzenie. Internetowe rozwiązania SAP dla Nestlé

SAP AG, czołowy producent oprogramowania wspomagającego zarządzanie i kooperację przedsiębiorstw, oraz Nestlé, światowy lider w branży spożywczej, ogłosili podpisanie kontraktu przewidującego wykorzystanie infrastruktury mySAP.com przez ponad 230 tys. pracowników Nestlé.

Umowa zawarta między tymi dwiema firmami przewiduje wykorzystanie środowiska mySAP.com przy prowadzeniu biznesu w zakresie marketingu, łańcucha dostaw, produkcji, biznesu elektronicznego, zarządzania relacjami z klientami, cyklem życia produktu, zarządzania strategicznego firmą, wiedzą, finansami i kosztami oraz kadrami.

Dzięki mySAP.com pracownicy wszystkich oddziałów firmy, rozproszonych na całym świecie, będą mieli dostęp do aplikacji i danych przez Intranet oraz Internet.

Polski oddział firmy Nestlé na początku maja 2000 r. rozpoczął wdrożenie SAP Business Information Warehouse (hurtownia danych). Implementacja ta realizowana jest przez konsultantów SAP Polska.

Nestlé jest jednym z pierwszych klientów SAP (obok Grupy Żywiec), który zdecydował się na zastosowanie tego komponentu środowiska mySAP.com w Polsce.

Danone Group i Nestlé SA otwierają pierwszy w Europie elektroniczny rynek dla firm produkujących towary konsumpcyjne

Cztery firmy europejskie - Nestlé, Danone, Henkel i SAP, światowi liderzy branży spożywczej - zamierzają otworzyć pierwszy w Europie rynek internetowy umożliwiający zaopatrzenie elektroniczne w sektorze dóbr konsumpcyjnych.

CPGmarket.com zwiększy wydajność logistyki, jednocześnie przyczyniając się do zmniejszenia kosztów zaopatrzeniowych firm, które produkują, rozprowadzają i sprzedają artykuły konsumpcyjne. Do partnerów-założycieli będą się mogły przyłączyć inne firmy.

Portal będzie on oparty na platformie e-biznesowej mySAP.com. CPGmarket.com nie tylko umożliwi firmom zakup i sprzedaż w Internecie, ale także da im dostęp do informacji branżowych. Ta wyjątkowa w Europie inicjatywa pozwoli zmniejszyć koszty dostaw dzięki automatycznemu przetwarzaniu zamówień i sprzedaży. Nabywcy i dostawcy będą mogli składać zamówienia według katalogu, ogłaszać przetargi i brać udział w aukcjach. Ponadto będą mieli dostęp do katalogów surowców i opakowań oraz usług inwestycyjnych.

Twórcy nowej spółki szacują, iż w ciągu najbliższych trzech lat przez ich rynek „przewinie się” 25 mld USD. Planowano, że w 2003 r. przychody CPGmarket.com wyniosą 287 mln euro. Firma ma ambicję przyciągnąć do tego czasu 15 tys. dostawców i 20 producentów. Wejście CPGmarket.com do obrotu publicznego planowane jest za 3-5 lat.

CPGmarket.com chce konkurować z niedawno uruchomionym amerykańskim pośrednikiem Transora, który już zaczął podbój europejskiego rynku dostawców żywności. Transora podpisał umowy z 49 firmami, w tym z Unileverem i Procter&Gamble. Za parę lat wszyscy będą kupować na elektronicznych targowiskach - taką wizję przedstawił Yves Barbieux, dyrektor wykonawczy CPGmarket.com.

Robert Raeber, wiceprezes Europe Nestlé, stwierdził: „Projekt ten przynosi korzyści z tak zwanej <<nowej gospodarki>> szybko rozwijającym się i odnoszącym sukcesy międzynarodowym firmom, które produkują artykuły spożywcze. Te istotne korzyści będą natychmiast zauważalne”.

Zarządzanie łańcuchem dostaw - mySAP Supply Chain Management

W dzisiejszych czasach łańcuchy dostaw stają się ważnym czynnikiem uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Napotykać one jednak wciąż na nowe wyzwania. Nowoczesne firmy wyróżniają się szybkością działania przy jednoczesnym dostarczaniu produktów przygotowywanych według indywidualnych upodobań klientów.

Zadaniem łańcuchów dostaw staje się potwierdzanie możliwości realizacji indywidualnych zleceń odbiorców przetwarzanych równoległe w wielu lokalizacjach i precyzyjne dostarczanie zamówionych towarów do miejsc przeznaczenia. W tym czasie wiele czynników biznesowych, takich jak popyt, moda czy otoczenie ekonomiczne, może się nagle zmienić. Zarówno przetrwanie, jak i sukces firmy w takich warunkach zależy od odpowiedzi na kilka podstawowych pytań:

- Jak reagować na zmiany popytu bez utrzymywania nadmiernego zapasu?
- Jak współpracować z dostawcami, gdy nasze plany mogą zmieniać się szybko?
- Jak utrzymać dotychczasowy poziom obsługi klientów przy mniejszych zapasach, zaangażowanym kapitale i środkach trwałych?
- Jak sprawnie wprowadzać nowe produkty na rynek i odpowiadać na rosnący na nie popyt?
- Jak sprawnie dotrzeć do indywidualnego klienta końcowego w sytuacji, gdy nasz łańcuch dostaw jest zorientowany na przemieszczanie dużych mas towarowych?
- Jak utrzymać wydajność łańcucha dostaw w warunkach dużej różnorodności asortymentu, krótkich czasów dostaw i jednocześnie wyprzedzić konkurencję?
- Jak spełnić potrzeby klienta, gdy nasz kluczowy dostawca nie jest w stanie dostarczyć niezbędnych komponentów?

Aby odpowiedzieć na te pytania, należy wyjść poza tradycyjne rozumienie pojęcia łańcucha dostaw. Sekwencyjne przekazywanie informacji od jednego do drugiego partnera gospodarczego nie jest metodą szczególnie efektywną, gdy weźmie się pod uwagę możliwości nowoczesnej gospodarki elektronicznej. Ten sposób jest zbyt wolny, za mało dokładny i za drogi. Zamiast tego warto pomyśleć o grupie współpracujących firm powiązanych ze sobą siecią logistyczną obejmującą dostawców, producentów, dystrybutorów i klientów. W sieci tej dynamicznie dzieli się informacje i współpracuje w ramach wspólnie wytyczonych celów biznesowych.

mySAP Supply Chain Management (mySAP SCM) to zintegrowane rozwiązanie służące do zarządzania nowoczesnym, sieciowym łańcuchem dostaw - począwszy od fazy projektowania wyrobu do wyboru źródeł zaopatrzenia, od planowania popytu na wyroby do sterowania ich fizyczną dystrybucją. Dzięki mySAP SCM współpracujące firmy partnerskie mogą szybko wykryć nowy popyt na rynku i wykorzystać tę informację w całym łańcuchu powiązań logistycznych i kooperacyjnych. Planowanie i wykonanie planu jest tu na bieżąco synchronizowane, a gdy pojawi się niedobór produktu - jest jeszcze czas, by skutecznie zareagować i przeciwdziałać negatywnym skutkom braku spełnienia potrzeb klienta.

mySAP SCM jest złożony z kompletnych i zintegrowanych narzędzi niezbędnych do planowania i realizacji zadań łańcucha dostaw. Tworzą one platformę współpracy na wszystkich szczeblach planowania - od strategicznego, poprzez taktyczny, aż do operacyjnego włącznie. Firmy partnerskie mogą współpracować ze sobą we wszystkich istotnych obszarach logistycznych - takich, jak przyjmowanie zamówień klientów lub śledzenie zapasów i dostaw. Te same formy współpracy są rozwijane zarówno po stronie klientów, jak i dostawców poszczególniej firmy. W tym samym czasie prowadzony jest stały nadzór i pomiar wydajności łańcucha dostaw, co umożliwia wprowadzanie na bieżąco ulepszeń do praktyki gospodarczej.

Zarządzanie łańcuchem dostaw w Nestlé

Przykład

Założenia wstępne

Grupa Nestlé ma bardzo duże możliwości zwiększenia wymiany międzynarodowej produktów między swoimi oddziałami w całym świecie. Pozwala to na optymalizację wykorzystania możliwości produkcyjnych wszystkich fabryk oraz redukcję czasu wprowadzenia nowych produktów. Wymiana towarów między rynkami (*Inter-Market Supply*) wspiera dwa

strategiczne filary Grupy Nestlé w drodze do osiągnięcia długookresowego, trwałego i zyskowego wzrostu:

- wysokoefektywnego działania opartego na niskich kosztach,
- dostępności produktów (gdziekolwiek i kiedykolwiek).

Program InterMarket (*Inter-Market Supply Planning* - IMSP) jest aplikacją służącą planowaniu dostaw towarów między oddziałami Nestlé w różnych krajach. Pracę w obrębie tego programu wspierają szczegółowe procedury oparte na częstej, regularnej wymianie ustrukturyzowanych danych (takich jak prognozy sprzedaży, stan zapasów, zapotrzebowanie netto, plany dostaw) pomiędzy partnerskimi firmami lub oddziałami Nestlé. Producent (eksporter) jest odpowiedzialny za utrzymanie uzgodnionego poziomu zapasów u partnera importera (rynek sprzedający). Partnerzy mogą współpracować w jednym z dwu modułów planowania w zależności od różnych grup produktów:

- prognozy sprzedaży (*Demand Plan*) – dla regularnych dostaw produktów gotowych,
- zapotrzebowanie netto (*Net Requirement*) – dla dostaw nieregularnych lub dla produktów stanowiących półprodukt dla importera.

InterMarket jest aplikacją Windows, standardowe interfejsy pozwalają zaś na całkowite zintegrowanie programu ze środowiskiem systemów korporacyjnych (SKEP – program planowania produkcji, EUROZOOM – bazy produktów oraz kontrola transakcji sprzedaży i stanów zapasów, NEFOR – program do prognozowania sprzedaży). W przyszłości zainstalowany będzie także interfejs z SAP/R3. Obecnie brak jest jedynie interfejsu z FMS1 (Factory Management System). Jest to program fabryczny służący kontroli stanu zapasów produktów gotowych, surowców i materiałów opakowaniowych, kalkulacji zapotrzebowania. FMS1 jest również bazą danych o produktach, recepturach, standardach produkcyjnych, maszynach, zatrudnieniu itp.

Nestlé Polska SA wdrożyło program IMSP w kwietniu 2001 r., rozpoczynając pracę w module odbiorcy (importera), a dopiero po kilku miesiącach w module producenta (eksportera). Już w pierwszych tygodniach program ten znacznie ułatwił planowanie dostaw oraz kontrolę stanu zapasów produktów importowanych i eksportowanych, gotowych do spożycia (kawa w słojach, żywność dla dzieci, słodycze, majonez, dania błyskawiczne). Do tej pory importer (Nestlé Polska SA) przysyłał tradycyjne zamówienia do swojego dostawcy faksem lub drogą elektroniczną, każdorazowo podając konkretne ilości, termin, cenę i miejsce dostawy. Od momentu wdrożenia IMSP planiści w biurze głównym w Warszawie regularnie, w każdy poniedziałek, wysyłają podstawowe dane (stan zapasów, prognoza sprzedaży w horyzoncie 12 miesięcy, sprzedaż za poprzedni tydzień) do swoich partnerów w Niemczech, Francji, Czechach, Słowacji i na Węgrzech. Ci natomiast na podstawie ustalonej polityki zapasów (minimalny/maksymalny stan zapasów w przeliczeniu na liczbę tygodni) planują wysyłki kolejnych partii towaru oraz produkcję w swojej fabryce.

Przy takim planowaniu dostaw główną zasadą jest, aby zapas odbiorcy nie spadł poniżej minimalnego poziomu (np. 2 tygodni) i aby nie wykraczał poza maksymalny poziom (np. 6 tygodni). Należy tutaj brać pod uwagę okres dopuszczenia importowanego towaru do sprzedaży przez władze sanitarne (sanepid) oraz planować dostawy odpowiednio wcześniej. Sanepid przeprowadza dwa rodzaje kontroli:

- oględziny – trwają 1-3 dni i są obowiązkowe dla każdej dostawy,
- badania – powtarzane są co trzy miesiące (trwają do 2 tygodni).

Sytuację importera po zakończonym cyklu planowania, czyli na koniec tygodnia po otrzymaniu od dostawcy planu dostaw (*Current Despatch*), obrazuje standardowy raport IMSP, uwzględniający najważniejsze informacje: plan dostaw; prognozę sprzedaży (*Demand Plan*); zapas na koniec tygodnia (*Closing Stock*); poziom zapasów w tygodniach (*Stock Cover*).

Plan wysylek; zapasy i tygodniowy poziom zapasów													
Produkt:	51110 Nescafé Gold 12x100g					EAN '5900862511100							
	Podstawowa jednostka: karton					Tygodniowy poziom zapasów zapasu = <u>Min:4</u> / <u>Max:10</u>							
Raport w tygodniach													
Numer tygodnia	2,27	2,28	*02,29	02,30	02,31	02,32	02,33	02,34	02,35	02,36	02,37	02,38	02,39
	*bieżący tydzień												
Bieżące Wysyłki	5040	5040	5040	5040	10080					2462			20160
Status	2	3	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2
Poprzednie wysyłki	5040	5040	5040	5040	10080					2419			23990
Prognoza sprzedaży	3883	3209	5083	3116	5303	3041	4841	3560	6360	1826	6101	3426	7151
Zapasy zamknięcia tygodnia	22184	23766	23723	25646	30424	27383	22542	18982	12622	13258	7157	3731	16740
Tygodniowy poziom zapasów	5,5	5,7	5,6	6,1	7,2	6,2	5,2	4,2	3,2	2,5	1,5	0,5	3

Jesienią 2001 r. postanowiono objąć programem IMSP także proces planowania dostaw kawy instant Nescafé Classic, która jest importowana do Polski w 25-kilogramowych kartonach, tym samym stanowi półprodukt przepakowywany następnie w fabryce w Słupsku w słoje o gramaturze: 200 g, 100 g i 50 g. Dopiero ten produkt gotowy transportuje się do magazynu dystrybucyjnego znajdującego się w centralnej Polsce. Prognozy sprzedaży są określane dla produktu gotowego, na ich podstawie zaś przygotowany jest plan produkcji (pakowania kawy w słoje w polskiej fabryce) - przy zachowaniu ustalonej polityki zapasów, czyli utrzymania optymalnego poziomu zapasów mieszczącego się w granicach minimum/maksimum wyrażonego w tygodniach (2-4 tyg.).

Plany produkcyjne stanowią podstawę do przeprowadzenia kalkulacji zapotrzebowania w FMS1 na surowce, półprodukty i materiały opakowaniowe (w tym na kawę instant w 25-kilogramowych kartonach). Następnie system pokazuje konkretną ilość (zapotrzebowanie netto), jaka powinna być dostarczona w danym tygodniu, aby zapewnić ciągłość produkcji. Przy kalkulowaniu zapotrzebowania na kawę instant FMS1 uwzględnia utrzymywanie stałego, bezpiecznego zapasu w fabryce, który waha się między 120 a 180 ton. Optymalny bezpieczny zapas to 150 ton (kawa dopuszczona przez sanepid + oczekująca na dopuszczenie) na koniec cyklu planowania, czyli na koniec tygodnia (po uwzględnieniu produkcji za miniony tydzień - niedziela wieczorem, a przed pobraniem półproduktu do produkcji w nowym cyklu - poniedziałek rano).

Nescafé Classic jest strategicznym produktem Nestlé Polska SA. W celu zapewnienia ciągłości zaopatrzenia prowadzona jest polityka multisourcingu, czyli polityka kilku dostawców. Nestlé Polska SA ma dwóch dostawców kawy instant zlokalizowanych w Europie, którzy przetwarzają importowaną z Afryki, Azji i Ameryki kawę ziarnistą na kawę instant i stanowią centrum zaopatrzenia dla europejskich oddziałów Nestlé.

Zapotrzebowanie Nescafé Classic w 25 kg kartonach 2002												
Numer tygodnia:	2002 28	2002 29	2002 30	2002 31	2002 32	2002 33	2002 34	2002 35	2002 36	2002 37	2002 38	2002 39
Zapotrzebowanie netto (kg)	7550 0	8100 0	4880 0	4720 0	4420 0	4420 0	4840 0	4890 0	6537 5	6537 5	6842 5	6537 5
Dane w tonach												
Potwierdzenia wysyłek od dostawcy A (ilości w danym tygodniu)	58,5	35,1	35,1	58,0	46,5	35,1	35,1	46,7	58,0	58,0	58,0	58,0
Potwierdzenia wysyłek od dostawcy B (ilości w danym tygodniu)	19,8	49,5	19,8	23,0	23,0	19,8			22,0	22,0	22,0	22,0
Dostawy do Słupska (suma wysyłek od obydwu dostawców z poprzedniego tygodnia) - [suma dwóch powyższych linii]	46,7	58,0	46,7	46,7	46,7	46,7	46,7	46,7	46,7	46,7	46,7	46,7
Dostawy otrzymane do poniedziałku spośród wysyłek poprzedniego tygodnia:	0,0	11,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Towar w transycie (bieżący tydzień) + dostawy w kolejnych tygodniach	46,7	46,3	46,7	46,7	46,7	46,7	46,7	46,7	46,7	46,7	46,7	46,7
Całkowite zapotrzebowanie netto (tony) (dane z FMS1):	75,5	81,0	48,8	47,2	44,2	44,2	48,4	48,9	65,4	65,4	68,4	65,4
Dostawy oczekujące na dopuszczenie (dane z FMS1):	0,0	47,8										
Zapewniający na koniec tygodnia - optimum 150 t [zapewniający na koniec poprzedniego tyg. + towar oczekujący na dopuszczenie w bieżącym tygodniu + towar w transycie - zapotrzebowanie netto na produkcję w bieżącym tygodniu]	126,0	139,1	137,0	136,5	139,0	141,5	139,8	137,6	118,9	100,3	78,5	59,9

Problem:

System IMSP nie jest, niestety, przystosowany do polityki multisourcingu. Planowanie danego produktu w IMSP może odbywać się tylko i wyłącznie między dwoma partnerami: dostawca-odbiorca. System nie jest przystosowany do automatycznego podziału zapotrzebowania wykazanego przez importera między dwóch producentów i umożliwienia przejrzystości sytuacji.

1. W jaki sposób należy zatem zorganizować planowanie dostaw kawy instant przez Nestlé Polska? (Nie istnieje interfejs pomiędzy FMS1 a IMSP, stąd też nie jest możliwy transfer zapotrzebowania netto na kawę instant do IMSP.)
2. W jaki sposób można przekazywać zapotrzebowanie do dostawców?
3. Co jeszcze należy brać pod uwagę przy organizowaniu optymalnych dostaw kawy przy uwzględnieniu maksimum efektywności i minimum strat?
4. Jakiego udoskonalenie pracy można oczekiwać w przyszłości?

Źródła:

www.consumergoods.com/real_time_supplement/nestles_supply_chain.htm

www.forum.nestle.pl

http://www.sap.com/poland/o_sap/komunikaty/2_2000/6/nestle.asp

http://www.sap.com/poland/o_sap/prasa_o_nas/3_2000/9/prawo_gospodarka_00_09_16.asp

<http://www.sap.com/poland/rozwiwania/scm/>