

Współpracę z firmą MPM zaczęliśmy w listopadzie 2018 r. Szukaliśmy firmy, która ma doświadczenie w zakresie wdrożeń rozwiązań wspierających zintegrowane zarządzanie łańcuchem dostaw oraz wiedzę o najlepszych praktykach i metodach stosowanych w tym zakresie. Szukaliśmy też firmy, która rozumie i zna warunki prowadzenia biznesu w Polsce i w Europie.

Naszą współpracę z MPM zaczęliśmy od cyklu szkoleń. W sumie kilkanaście osób wzięło udział w kilku modułach szkoleniowych (od spojrzenia na cały łańcuch dostaw, przez planowanie S&OP i MPS, zarządzanie zapasami do harmonogramowania produkcji). Zależało nam na tym, aby wszyscy członkowie zespołu projektowego mieli rzetelną, pogłębioną i wyrównaną wiedzę w zakresie najlepszych metod zarządzania zintegrowanym łańcuchem dostaw. W projekt zaangażowaliśmy kilkanaście osób z różnych obszarów biznesu.

W grudniu 2018 w jednym z naszych zakładów odbyła się „diagnoza” procesów zarządzania łańcuchem dostaw. Raport z diagnozy przedyskutowaliśmy z konsultantem MPM w pierwszych dniach stycznia i podjęliśmy decyzję o realizacji pilota projektu/wdrożenia w jednym z naszych zakładów.

Równolegle do szkoleń, w maju 2019 rozpoczęliśmy prace projektowe. Prace projektowe były i są nadal realizowane przez 3 zespoły wdrożeniowe. Raz w miesiącu wszystkie zespoły wdrożeniowe spotykają się w celu podsumowania efektów realizowanych prac, zaplanowania kolejnych prac oraz w celu wymiany wiedzy i doświadczeń pomiędzy członkami zespołów. W spotkaniach miesięcznych uczestniczył również konsultant MPM wspierający realizację projektu. Zdecydowaliśmy się na wsparcie Tomasza Sokołowskiego, który prowadził część szkoleń, w których brali udział członkowie zespołu wdrożeniowego. Zależało nam na wsparciu konsultanta, który ma nie tylko rzetelną wiedzę teoretyczną, ale również doświadczenie praktyczne w zakresie zintegrowanego zarządzania łańcuchem dostaw i taką osobę znaleźliśmy w firmie MPM.

Wdrażanie zintegrowanego planowania okazało się być podróżą pełną niespodzianek - niemalże z każdym dniem zespół „odkrywał nowe lądy” poznając specyfikę własnej firmy z zupełnie nowej, SCM’owej perspektywy:

- Na początku rozpoznaliśmy kwestię przypisania poszczególnych indeksów wyrobów gotowych do odpowiednich kategorii istotności dla nas. Sporo czasu poświęciliśmy na zdefiniowanie właściwych horyzontów i odpowiedniej szczegółowości prognozowania sprzedaży. Konsultant MPM m.in. pomógł nam zrozumieć, że niekoniecznie wszystkie indeksy muszą być prognozowane w tak samo długim horyzoncie.
- Rozpoczęliśmy regularną obserwację wyników poziomu obsługi klienta i wartości wyprzedaży z podziałem na poszczególne kategorie wyrobów. Wcześniej robiliśmy to nieregularnie.
- Przy wsparciu konsultanta MPM zdefiniowaliśmy lub przeddefiniowaliśmy KPI kluczowe dla poszczególnych elementów łańcucha dostaw.
- Konsultant MPM przekonał nas również do zastosowania modelu RACSI do budowania procesów i definiowania odpowiedzialności za poszczególne działania.



Pomimo gruntownej wiedzy zdobytej podczas szkoleń wiele razy mieliśmy inne spojrzenia na to samo zagadnienie, inne pomysły na realizację zmiany czy przebieg procesu. Konsultant MPM często zwracał nas ze ścieżek prowadzących nas na manowce, podpowiadał najlepsze praktyki, tłumaczył konsekwencje nieoptymalnych rozwiązań był i nadal jest dużym wsparciem zespołu wdrożeniowego.

**Z sukcesem zrealizowaliśmy cele pilota wdrożeniowego SCM. Istotnie i trwale poprawiliśmy wskaźnik kompletności i terminowości dostaw (OTIF) w zakresie grupy asortymentowej objętej zakresem pilota bez pogorszenia efektywności kosztowej procesów.**

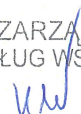
Animex zrobił ogromny krok naprzód w budowaniu systemu usprawniającego zarządzanie łańcuchem dostaw. **Zbudowano fundamenty MPS i MRP. Wdrożono prognozowanie popytu. Zidentyfikowano wiele większych i mniejszych aktywności zakłócających efektywne wykorzystanie dostępnych zasobów. Rozpoczęto wdrażanie procesu S&OP. Co chyba najważniejsze – wdrożono całościowe podejście do zarządzania łańcuchem dostaw, zaczęto artykułować realne problemy i stopniowo je eliminować.**

**Po ocenie wyników pilota, Zarząd podjął decyzję o szerokiej realizacji projektu (kolejne kategorie, kolejne zakłady).**

Animex rozpoczął niekończącą się podróż przez usprawnianie swoich procesów łańcucha dostaw. Co ciekawe, pandemia nie przerwała naszych działań. Na początku mieliśmy chwilę zawahania i wątpliwości, czy w czasie konieczności maksymalnej izolacji i ograniczeń w podróżowaniu da się kontynuować nasz projekt, jednak szybko znaleźliśmy sposób na efektywną zdalną komunikację. Zmodyfikowaliśmy sposoby i częstotliwość komunikacji ale nie zatrzymaliśmy realizacji projektu. Dzięki zbudowanym relacjom intensywność i efektywność współpracy (tak wewnątrz Animexu, jak i współpraca na linii Animex <-> MPM) jest wciąż bardzo dobra i bardzo efektywna pomimo braku spotkań face to face. Nadal co parę tygodni razem odkrywamy kolejne obszary, gdzie możemy nawzajem się wspierać.

Zdecydowanie polecamy pracę z firmą MPM nawet w czasie znacznych ograniczeń w podróżowaniu i organizacji spotkań. Ograniczenia mogą nam towarzyszyć długi czas. Rozwoju firmy nie powinniśmy zatrzymać z powodu braku możliwości fizycznych spotkań. Tym bardziej że mamy dziś mnóstwo efektywnych metod zdalnej komunikacji. Firma MPM podobnie jak Animex doskonale odnalazła się w nowej rzeczywistości. Paradoksalnie w obecnie możemy liczyć na większą dostępność i wsparcie MPM niż w okresie sprzed pandemii. Na pewno mniej czasu tracimy na przemieszczanie. Wykorzystujemy odpowiednio tę sytuację i korzystając ze zdalnego wsparcia konsultanta MPM kontynuujemy naszą podróż bez istotnych zakłóceń.

DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCY  
CENTRUM USŁUG WSPÓLNYCH

  
Andrzej Abramowicz

  
Paweł Stepiński

PROKURENT