

Eliane Revestimentos Ceramicos

Firma Eliane Revestimentos Ceramicos (powstała w roku 1960) jest jednym z największych producentów materiałów ceramicznych, który dostarcza ponad 1800 produktów do 85 krajów na całym świecie. Eliane zatrudnia 2 200 osób w swoich 12 fabrykach zlokalizowanych w różnych regionach Brazylii.



Opis problemu

Większość firm spodziewa się po zakupie Preactora następujących efektów, jak poprawa poziomu obsługi Klienta, gwarancji, że daty dostaw będą dotrzymane, obniżenia kosztów produkcji, zmniejszenia czasów wytworzenia, zwiększenia produktywności i minimalizacji strat, obniżenia poziomów stanów magazynowych czy poprawy systemu dokonywania zakupów.

Jeżeli program pilotażowy dostarczyłby oczekiwanych rezultatów, można by było kontynuować wdrażanie tej technologii we wszystkich 12 fabrykach, aby uzyskać synchronizację produkcji między lokalizacjami oddalonymi od siebie nawet o 3 000 kilometrów. Każda fabryka zajmuje się wytwarzaniem specyficznych produktów, ale niektóre z wyrobów mogą być produkowane w dwóch lub trzech zakładach produkcyjnych.

Przed wdrożeniem systemu Preactor harmonogramowanie było zdecentralizowane i wykonywane za pomocą arkuszy kalkulacyjnych. Każda fabryka dokonywała kontroli i zakupów surowców niezależnie od innych i konsekwentnie harmonogramowała pracę linii produkcyjnych według własnych potrzeb.

Zwykle oznaczało to minimalizację czasu przeznaczanego na przygotowanie produkcji poprzez wytwarzanie dużych partii. Ponieważ klienci standardowo zamawiali produkt z więcej niż jednej fabryki i jednocześnie nie istniała możliwość ustalenia wspólnej daty dostawy, efektem tej sytuacji był niski poziom obsługi Klienta. Uzyskanie natychmiastowych rezultatów miało wpływ nie tylko na osiągnięcie zakładanych celów, ale również otworzyło przed Eliane perspektywę zastosowania Preactora jako rozwiązania w całej korporacji. Takie rozwiązanie zakładało fundamentalną zmianę kultury organizacyjnej w obszarach dokonywania sprzedaży i przygotowywania strategii produkcji, tak aby można było skoncentrować wysiłki na poprawie łańcucha dostaw dla dobra firmy i jej Klientów.



Rozwiązanie problemu

Firma Tecmaran (Master Reseller systemów Preactor w Południowej Ameryce) razem z działem logistycznym Eliane rozpoczęła proces określania wymagań wobec rozwiązania do zarządzania łańcuchem dostaw.

Marco Baptista, dyrektor firmy Tecmaran: "Celem stało się teraz wykorzystanie doświadczeń z projektu pilotażowego i uzyskiwanie tych samych korzyści we wszystkich zakładach produkcyjnych. Aby to osiągnąć, konieczna była centralizacja harmonogramowania produkcji poprzez cały łańcuch dostaw (włączając w to 75 linii produkcyjnych). Pozwoliło to na branie pod uwagę wytwarzanie partii o mniejszych rozmiarach, zmniejszenie czasu potrzebnego na przygotowanie produkcji poprzez grupowanie partii na podstawie atrybutów produktu oraz uwzględnienie czasu transportu między fabrykami w tworzeniu terminów dostawy."

Wybrane rozwiązanie składało się z jednego systemu harmonogramu głównego Preactor APS zintegrowanego z systemem ERP oraz z 14 modułów Preactor Viewer w każdej fabryce. Docelowo każdy klient miał się kontaktować tylko z jedną osobą, która później sama składała zamówienia w różnych fabrykach na różne wyroby. System ERP wykorzystywany w Eliane został tak zmodyfikowany, aby móc przetwarzać jednocześnie wiele zamówień z marszrutą poprzez wiele lokalizacji.

W momencie, w którym system wskazuje, że zamówienie sprzedaży nie może być dokonane przy aktualnym lub planowanym poziomie zapasów, generowane jest Zlecenie Produkcyjne, które przesyłane jest do Preactora. Użytkownik Preactora tworzy plany produkcji bazujący na aktualnych zdolnościach produkcyjnych fabryk, aż otrzyma taki harmonogram, który będzie zgodny ze strategicznymi celami firmy. Po wygenerowaniu najlepszego harmonogramu rozporządzenia dla każdej fabryki są wysyłane jako pliki tekstowe. W każdym zakładzie przy wykorzystaniu modułu Viewer dokonuje się

analizy popytu i przesyła z powrotem do głównego harmonogramu wszystkie sugestie. Po uzgodnieniu szczegółów są one wprowadzane do systemu ERP, aby zsynchronizować proces dokonywania zakupów z harmonogramem produkcji. Przy pomocy modułów Viewer wprowadzane są również czasy zakończenia operacji, aby można było podać dokładną informację o statusie zamówienia.

Luiz Antonio Fabro zajmuje w Eliane stanowisko koordynatora planowania produkcji i logistyki. "Potrzebowaliśmy systemu na tyle szybkiego, aby pozwolił nam natychmiast reagować na zmiany w popycie i na problemy w obszarze produkcji. Ponowne harmonogramowanie zajmuje tylko kilka minut, więc konsekwentnie możemy dostarczać naszym klientom usługi o lepszej jakości niż wcześniej." Preactor dostarcza systemowi ERP aktualnych danych po to, aby dział handlowy i inne działy w firmie mogły monitorować postęp wykonania zleceń produkcyjnych i otrzymywać wczesne ostrzeżenia, kiedy zagrożone są daty dostawy.

Luiz Fabro: "Udostępniliśmy dostęp do tych informacji wszystkim pracownikom, aby wszyscy byli zaangażowani w utrzymywanie poziomu obsługi klienta na zadawalającym poziomie."

Aktualnie harmonogramowanie produkcji jest postrzegane w firmie Eliane jako funkcja strategiczna. Eliane opiera się nie tylko na typowych korzyściach, jakie dostarcza Preactor (obniżenie stanów magazynowych zapasów, poprawa w dostawach materiałów, zwiększona produktywność), ale również wykorzystuje go jako wsparcie działalności handlowej. Aktualnie podanie daty dostawy dla zamówienia na 150 metrów kwadratowych ceramiki z wykorzystaniem funkcji "możliwe do obiecania" (capable to promise) zajmuje tylko 45 minut.

A jaki jest następny krok? Eliane rozszerzy zakres wykorzystania Preactor również na obszary logistyczne tak, aby mieć wgląd w całość łańcucha dostaw od nadejścia zamówienia po dostawę do klienta. W ten sposób firma będzie miała możliwość dalszej poprawy poziomu obsługi Klienta, zdobycia przewagi nad konkurencją i ekspansji na większe rynki.