

# Usprawnienie wydajności w łańcuchu dostaw

**Wzrost globalnego przemysłu motoryzacyjnego zależy od poziomu wydajności przepływu materiałów w łańcuchu dostaw. W związku z tym, że producenci OEM stosują zasady lean management, każdy dostawca powinien dostarczać odpowiedni produkt, we właściwe miejsce, o wskazanym czasie. Dla dostawców motoryzacyjnych oznacza to, że wydajność dostaw musi być wyższa niż akceptowane standardy innych branż. Muszą oni posiadać zdolność zrównoważenia produkcji z popytem, w tak efektywny sposób, aby uniknąć wysokich kosztów, nadwyżki zapasów, produktów nierotujących i opłat transportowych.**

Aktualnie coraz więcej producentów motoryzacyjnych rozszerza zasięg łańcucha dostaw poprzez obecność na nowych rynkach. W związku z tym OEM i dostawcy poziomu Tear 1 podejmują próby ujednoczenia globalnych standardów definiujących kluczowe oczekiwania wobec poddostawców. Najlepsze praktyki zarządzania łańcuchem dostaw wypracowane wspólnie dla całej branży pozwalają przyspieszyć rozwój globalnego przemysłu motoryzacyjnego i zapewniają wysoką wydajność dostaw.

## **CZYM JEST MMOG/LE?**

Standard MMOG/LE to standard obejmujący najlepsze praktyki zarządzania materiałami i logistyką. Stanowi kompleksowe narzędzie do samooceny firmy pod kątem spełnienia potrzeb odbiorców w sprawnie funkcjonującym łańcuchu dostaw – m.in. związanych z produkcją, dostarczaniem usługami czy procesem magazynowania. Samoocena jest wymagana przez OEM i Tear 1.

Ocena opiera się na wspólnej definicji zarządzania łańcuchem dostaw, pomagając firmom:

- zapewnić stabilność istniejących procesów wewnętrznych,
- ustalić najlepsze praktyki działania łańcucha dostaw,
- umożliwić ciągłe doskonalenie organizacji,
- podnieść poziom obsługi klienta,
- usprawnić przepływ informacji i produktów na każdym poziomie łańcucha dostaw.

Amerykańskie stowarzyszenie standardów motoryzacyjnych AIAG oraz jego europejski odpowiednik Odette wprowadzili MMOG/LE w 2002 roku w celu ulepszenia zarządzania globalnym łańcuchem dostaw. Wśród międzynarodowych OEM wymagających spełnienia standardu MMOG/LE znajdują się m.in. Ford, GM, Chrysler, Volvo Car, Volvo Truck, Jaguar /Land Rover, Renault oraz PSA. W ostatnich latach dostawcy poziomu 1 również zdecydowali się na wprowadzenie MMOG/LE jako standardu samooceny swoich dostawców. Zazwyczaj wymagają one corocznej aktualizacji samooceny, aby upewnić się, że dostawcy podtrzymują wprowadzone najlepsze praktyki.

Wraz z wprowadzeniem wersji 4 w 2014, MMOG/LE zawiera zarówno pełną, jak i podstawową ocenę. Wersja podstawowa przygotowana dla niższych poziomów motoryzacyjnego łańcucha dostaw zawiera wszystkie fundamentalne wymagania wersji pełnej.

Proces oceny MMOG/LE zapewnia ścieżkę migracji z wersji podstawowej do pełnej wraz ze wzrostem kompetencji. W ten sposób umożliwia dostawcy zbliżenie do najlepszych światowych praktyk. Firmy powinny zweryfikować czy poszczególni klienci wymagają oceny w wersji podstawowej czy pełnej.

## **JAK WYGLĄDA MMOG?LE?**

MMOG/LE jest arkuszem w formacie MS Excel, który zawiera:

- dwa rodzaje ocen – podstawową i pełną,
- sześć rozdziałów do wyszczególnienia składników łańcucha dostaw,
- arkusz do analizy planu działań (gap analizys),
- kryteria do oceny wydajności i procesów łańcucha dostaw,

- automatyczny system punktacji i klasyfikacji z kategoriami Ab, B, C w pełnej wersji i ZA, ZB, ZC w wersji podstawowej,
- zintegrowane narzędzia do analizy braków, niedociągnięć, budowania planu działania i monitorowania postępów,
- wykresy do podsumowania i graficznego przedstawienia wyników oceny,
- podstawowe informacje i zalecenia w jaki sposób pracować z arkuszem MMOG/LE.

## **KLUCZOWE OBSZARY ANALIZY MMOG/LE**

MMOG/LE skupia się na krytycznych zagadnieniach w zarządzaniu łańcuchem dostaw, takich jak wymagania klienta, ograniczenia zdolności, planowanie w sytuacjach awaryjnych, zdolności dostawców, alokacja zasobów i umiejętności pracowników. MMOG/LE pomaga organizacjom uwypuklić wszystkie problemy w powyższych obszarach. Pokrywa obszary biznesowe, zwłaszcza te, w których automatyzacja i systemy mogą znacząco zwiększyć wydajność zakładu. Model procesu łańcucha dostaw MMOG/LE przedstawiony na Rys. 3 obejmuje wizualny przegląd rozdziałów i procesów biznesowych ujętych w samoocenie.

## **KTO JEST ZAANGAŻOWANY W PRZYGOTOWANIE SAMOCENY MMOG/LE?**

W przypadku gdy klient wymaga dokonania oceny, w sesjach powinien uczestniczyć zarząd wyższego szczebla firmy. Za koordynację i nadzór nad oceną odpowiada dedykowany pracownik organizacji. DSR rekomenduję, żeby funkcję koordynatora pełnił Manager odpowiedzialny za Łańcuch Dostaw.

W wielozakładowych organizacjach DSR zaleca mianowanie głównego koordynatora procesu MMOG/LE w celu zapewnienia spójnego podejścia i dzielenia doświadczeń pomiędzy zakładami. Oprócz zarządu wyższego szczebla i koordynatora łańcucha dostaw, DSR zaleca uczestnictwo w samoocenie managerów obszarów: zakupów, produkcji, technicznego, dystrybucji, HR, jakości, IT/IS oraz personelu operacyjnego.

**KORZYŚCI BIZNESOWE Z SAMOCENY MMOG/LE**

Dostawcy branży motoryzacyjnej na całym świecie korzystają z samooceny MMOG/LE w celu poprawy zarządzania materiałami i logistyką w łańcuchu dostaw. Firmy zwykle odnotowują zmniejszenie zapasów o 50%. Większość z nich rejestruje równie istotne postępy w ocenie dostaw organizacji. MMOG/LE ukazuje obszary gdzie technologia może zautomatyzować procesy w celu eliminacji błędów wynikających z pracy manualnej.

**INNE KRYTYCZNE PROCESY BIZNESOWE, W KTÓRYCH WYSTĄPIŁA POPRAWA WYNIKÓW BIZNESOWYCH PO WDROŻENIU MMOG/LE:**

- obniżenie kosztów utrzymywania zapasów do 50%
- obniżenie bezpośrednich kosztów transportu towarów o 85%
- redukcja kosztów nierotów / obsoletów o 80%
- poprawa wskaźnika dostaw lub oceny usług do 15%
- obniżenie kosztów szkoleń pracowników o 50%
- pozyskiwanie nowych kontraktów biznesowych

Historia pokazuje, że firmy uzyskują najlepsze rezultaty z wdrożenia MMOG/LE kiedy kadra zarządzająca aktywnie uczestniczy w procesie i gdy ciągły rozwój jest zakorzeniony w kulturze organizacji.