



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΜΠΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ : LOGISTICS MANAGEMENT

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ : SALES AND OPERATIONS PLANNING
WITH IMPLEMENTATION IN PEPSICO COMPANY**



ΟΝΟΜΑ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ : ΜΑΥΡΑΚΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

Α.Μ. : L1333

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΛΑΙΟΣ ΛΑΜΠΡΟΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2015

ΔΗΛΩΣΗ

Η εργασία αυτή είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου. Σε περίπτωση που διαπιστωθεί ότι μέρος της διπλωματικής εργασίας δεν αποτελεί πρωτότυπη δουλειά, αλλά αντιγραφή ήδη δημοσιευμένης εργασίας, ο σπουδαστής θα απορρίπτεται οριστικά και αμετάκλητα από το συγκεκριμένο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη παρούσα Διπλωματική Εργασία παρουσιάζεται και αναλύεται μια διαδικασία η οποία στην Ελλάδα δεν είναι ιδιαίτερος γνωστή ακόμα και εφαρμόζεται σε τρεις μόνο επιχειρήσεις πανελλαδικά μεταξύ αυτών και της PepsiCo από την οποία αντλήθηκαν πληροφορίες για το πώς εφαρμόζει την συγκεκριμένη διαδικασία. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται Sales & Operations Planning ή Προγραμματισμός Πωλήσεων και Λειτουργιών. Είναι μια διαδικασία η οποία έχει ως σκοπό, να δέσει και να συμφιλιώσει τα οικονομικά πλάνα με τα λειτουργικά πλάνα μιας επιχείρησης με στόχο την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία της και παράλληλα την αύξηση της κερδοφορίας της. Στο πρώτο κεφάλαιο αναφέρονται κάποια ιστορικά στοιχεία για τις δύο θυγατρικές εταιρείες της PepsiCo στην Ελλάδα, PepsiCo-HBH και Tasty Foods, οι οποίες δραστηριοποιούνται στο κλάδο των μη αλκοολούχων ποτών και των τροφίμων αντίστοιχα. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται γενικά η διαδικασία του S&OP ως προς τους ορισμούς, τους στόχους, τις αρχές και τις πολιτικές, που θέτονται μέσω της χρήσης και της εφαρμογής του S&OP καθώς επίσης και τα οφέλη που αποκομίζουν τα τμήματα, που συμμετέχουν στην διαδικασία και στο σύνολο της η επιχείρηση. Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται σε βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα το πώς εφαρμόζει και χρησιμοποιεί η PepsiCo το S&OP και παρουσιάζεται μέσω της διεξαγωγής συνεντεύξεων, που πάρθηκαν από τα αρμόδια στελέχη της εταιρείας, που διαχειρίζονται την διαδικασία. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται η διαδικασία του Προγραμματισμού Πωλήσεων και Λειτουργιών ή S&OP όσον αφορά το κομμάτι των Logistics και του Supply Chain γενικότερα με τη χρήση πινάκων και γραφημάτων, που απορρέουν μέσα από την διαδικασία. Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα οφέλη, που αποκομίζουν τα συνυπεύθυνα τμήματα από την εφαρμογή και τη χρήση της διαδικασίας στην επιχείρηση. Και τέλος στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο, ολοκληρώνεται η παρούσα Διπλωματική Εργασία με τα συμπεράσματα που απορρέουν από τη διαδικασία του Προγραμματισμού Πωλήσεων και Λειτουργιών (S&OP) για την PepsiCo.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της Διπλωματικής Εργασίας θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου σε μια σειρά από ανθρώπους, που συνέβαλαν στην πραγματοποίησή της. Καταρχήν, στον επιβλέποντα Καθηγητή μου κ. Λάϊο Λάμπρο, η συνεργασία μου με τον οποίο υπήρξε ευχάριστη και δημιουργική. Οι επιστημονικές του γνώσεις και η προσωπικότητα του υπήρξαν αρωγοί για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας και των ευχαριστώ θερμά, που με τίμησε με την εποπτεία του.

Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στους γονείς μου Απόστολο και Όλγα για την συνεχή στήριξη τους όλα αυτά τα χρόνια.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους ανθρώπους της εταιρείας PepsiCo, που με βοήθησαν και μου αφιέρωσαν τον πολύτιμο χρόνο τους, για να με καθοδηγήσουν και να με πληροφορήσουν, αναφορικά με το θέμα της Διπλωματικής Εργασίας μου. Πιο αναλυτικά, ευχαριστώ θερμά τους: κ. Ράντικ Μιχάλη, κα Κασωτάκη Μαίρη, κ. Πατσουράτη Πάνο, κ. Στραπέλη Ιωάννη, κ. Καρακάση Θανάση, κ. Διανέλλο Μάριο και κ. Παπαλεωνίδα Σταμάτη για την πολύτιμη συμβολή τους στην εκπόνηση της Διπλωματικής Εργασίας μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
2. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ S&OP	11
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11
2.2 ΟΡΙΣΜΟΙ	12
2.3 ΜΗΝΙΑΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ S&OP	14
2.4 ΤΡΕΧΟΥΣΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ	20
2.5 ΤΡΕΧΟΥΣΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΝ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟ	20
2.6 ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ S&OP	21
2.7 ΓΙΑΤΙ S&OP	22
2.8 S&OP-ΣΤΟΧΟΙ	22
2.9 S&OP-ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ	22
2.10 S&OP-ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ	23
2.11 S&OP-ΟΦΕΛΗ	23
2.12 S&OP-ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ	24
2.13 S&OP-ΑΡΧΕΣ	24
2.14 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΕΣΩ ΤΟΥ S&OP	26
2.15 ΓΙΑΤΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ S&OP ΑΠΟΤΥΓΧΑΝΕΙ	27
2.16 ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΧΡΟΝΙΚΩΝ ΟΡΙΖΟΝΤΩΝ	28
2.17 S&OP-ΕΙΣΡΟΕΣ/ΕΚΡΟΕΣ/ΕΛΕΓΧΟΙ	29
2.18 S&OP-ΜΕΤΡΑ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΗΣ	31
2.19 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΚΑΙ ΤΙ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΤΟ S&OP	32
2.20 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΩΝ	33

2.21 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΖΗΤΗΣΗΣ	35
2.21.1 ΒΑΣΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΖΗΤΗΣΗΣ	36
2.21.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ	38
2.21.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΖΗΤΗΣΗΣ	40
2.21.4 ΑΝΑΓΚΗ ΔΙΑ-ΤΜΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ	41
2.21.5 ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΤΗ/ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΣΤΗ ΖΗΤΗΣΗΣ	42
3. Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ S&OP ΣΤΗΝ PepsiCo	44
3.1 ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	44
3.1.1 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	47
3.1.2 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΖΗΤΗΣΗΣ	50
3.1.3 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ	52
3.1.4 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	55
3.1.5 ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ	57
3.2 ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	59
3.2.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΖΗΤΗΣΗΣ	62
3.2.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ	65
4. ΑΝΑΛΥΣΗ S&OP ΣΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ	69
5. ΩΦΕΛΗ PepsiCo ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ S&OP	98
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	102
7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	103

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. ΕΤΑΙΡΕΙΑ & ΙΣΤΟΡΙΑ

Η PepsiCo-HBH και η Tasty Foods είναι θυγατρικές εταιρείες της **PepsiCo**.

Η **PepsiCo** δραστηριοποιείται στον κλάδο των μη αλκοολούχων ποτών μέσω της θυγατρικής της εταιρείας PepsiCo-HBH η οποία αποτελεί την εξέλιξη της εταιρείας HBH Παναγόπουλος.

Το 1926, ο Νίκος Παναγόπουλος δημιούργησε μία μικρή βιομηχανία αναψυκτικών στο Μαρούσι. Την ονόμασε **HBH**, για να θυμίζει τη μικρή χαριτωμένη θεά που δρόσιζε τους Ολύμπιους θεούς με το νέκταρ.

Στις δεκαετίες του '60 και του '70, με την εξαγορά στο Λουτράκι του εργοστασίου εμφιαλώσεως του φημισμένου νερού πηγής Καραντάνη και με τη δημιουργία των εγκαταστάσεων της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης, η HBH διαμορφώθηκε σε μια ολοκληρωμένη επιχείρηση.

Ημερομηνίες Ορόσημα:

- Το **1973**, η εταιρεία HBH-Παναγόπουλος απέκτησε το αποκλειστικό δικαίωμα παραγωγής της Pepsi-Cola στην Ελλάδα.
- Το **1989**, η εταιρεία HBH-Παναγόπουλος εξαγοράστηκε από την **PepsiCo** και μετονομάστηκε σε **PepsiCo-HBH**.
- Το **1998**, η PepsiCo διαχώρισε το ισχυρό της σύστημα εμφιάλωσης και δημιούργησε μια ανεξάρτητη εταιρεία, την PBG.
- Το **1999**, η **PepsiCo-HBH** εντάχθηκε στην PBG.
- Το **2010**, μετά την εξαγορά της PBG από την PepsiCo, η PepsiCo-HBH εντάσσεται ξανά στην **PepsiCo**.

Στον κλάδο των αναψυκτικών, η **PepsiCo-HBH** προσφέρει μία ευρέως αναγνωρισμένη γκάμα μη αλκοολούχων ποτών όπως αναψυκτικά, ανθρακούχα και μη (**Pepsi, 7UP & HBH**), κρύο τσάι (**Lipton**), χυμούς **HBH**, ισοτονικά ποτά (**Gatorade**) και ενεργειακά ποτά (**RockStar**). Η εταιρεία εδρεύει στη Νέα Ερυθραία, απασχολεί 193 εργαζόμενους και διαθέτει μία υπερσύγχρονη μονάδα παραγωγής και διανομής στα Οινόφυτα.

Η **PepsiCo** δραστηριοποιείται στην αγορά των αλμυρών σνακ μέσω της θυγατρικής της εταιρείας **TastyFoods**. Η **Tasty Foods** ξεκινά το **1973** στην Αθήνα ως μια εταιρεία γενικών τροφίμων αλλά γρήγορα εξαπλώνει τις δραστηριότητές της στον ταχέως αναπτυσσόμενο κλάδο των αλμυρών τροφίμων και snacks, δημιουργώντας τα γνωστά σε όλους Tasty Chips. Το **1987**, η **Tasty Foods** γίνεται μέλος της **Frito Lay International**, που ανήκει στον Όμιλο της PepsiCo, και αποτελεί τη μεγαλύτερη εταιρεία παραγωγής αλμυρών snacks σε όλο τον κόσμο.

Η **Tasty Foods-PepsiCo** αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες στην Ελλάδα στην αγορά των αλμυρών σνακ με ένα portfolio που περιλαμβάνει γνωστά και επιτυχημένα brands όπως σνακ από πατάτα (**Lay's, Ruffles**), σνακ από καλαμπόκι (**Doritos, Cheetos & Tasty Snacks**), ξηρούς καρπούς και παστέλια (**Tasty Naturals**), δημητριακά (**Quaker & Tasty Corn Flakes**) και αλμυρά μπισκότα (**Tasty Φουρνιστά**). Η εταιρεία απασχολεί 755 εργαζομένους και εδρεύει στον Αγ. Στέφανο Αττικής, όπου διαθέτει μια υπερσύγχρονη μονάδα παραγωγής και διανομής. Επίσης, διατηρεί γραφεία στη Θεσσαλονίκη για την υποστήριξη των πωλήσεων της Β. Ελλάδος.

1.2. ΑΞΙΕΣ

Η εταιρική διακυβέρνηση καθορίζεται από ένα σαφές και αδιαπραγμάτευτο πλαίσιο αξιών, οι οποίες καθορίζουν όχι μόνο τους στόχους που θέτει αλλά και τους τρόπους με τους οποίους διεκδικεί την επιτυχία.

Χάρη σε αυτές, γεφυρώνει τις βραχυπρόθεσμες επιδιώξεις με τα μακρόπνοα οράματά και διαμορφώνει ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο κυριαρχούν ο σεβασμός, η ομαδικότητα, η εμπιστοσύνη, η ειλικρίνεια και, πάνω απ' όλα, η υπερηφάνεια για την εταιρεία και τα προϊόντα.

Το αδιαπραγμάτευτο ενδιαφέρον για τους πελάτες, η διαρκής καινοτομία, η επιτυχία των προϊόντων αλλά και η ικανοποίηση των προσωπικών επιδιώξεων, είναι άρρηκτα δεμένα με την επιτυχία όλης της εταιρείας. Γι' αυτό, παίρνει πρωτοβουλίες και λειτουργεί με υπευθυνότητα, φροντίδα και ευθύτητα.

Έτσι απαντάει στις ανάγκες των καταναλωτών και των πελατών. Έτσι επιτυγχάνει τη σταθερή ανάπτυξη των εργαζομένων αλλά και της εταιρείας. Έτσι καινοτομεί και διακρίνεται σε ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Έτσι πετυχαίνει κάθε στόχο. Έτσι χτίζει το μέλλον της εταιρείας.

1.3. ΠΕΛΑΤΕΣ

Είναι το κλειδί στην επιτυχία! Είναι οι άνθρωποι εκείνοι που θα στηρίξουν την αξία των προϊόντων. Η **PepsiCo-HBH/Tasty Foods**, πιστεύει στη στενή, φιλική συνεργασία με κάθε πελάτη ξεχωριστά, στη δημιουργία αξιόπιστων, μακρόχρονων επαφών και στην αμοιβαία επιτυχία.

Η **PepsiCo-HBH/Tasty Foods** είναι μια εταιρεία που αναπτύσσεται με γρήγορους ρυθμούς, χάρη στον πελατοκεντρικό της προσανατολισμό. Στόχος της είναι να ενθαρρύνει το επιχειρηματικό πνεύμα σε κάθε ευκαιρία. Η επιτυχία της στηρίζεται στις καθημερινές συναλλαγές που έχουν οι ομάδες των πωλήσεων, πρόσωπο με πρόσωπο με κάθε πελάτη.

Στην Ελλάδα, ο μεγαλύτερος όγκος των προϊόντων της **PepsiCo** πωλείται απ' ευθείας ή μέσω χονδρεμπόρων σε αλυσίδες λιανεμπορίου, περίπτερα, καντίνες,

εστιατόρια, ξενοδοχεία και άλλες μικρές ή μεγάλες επιχειρήσεις. Αναπτύσσοντας, λοιπόν, τους πελάτες, διασφαλίζει και τη δική της ανάπτυξη. Γι' αυτό, παρέχει μια σειρά από υπηρεσίες που συμβάλλουν στην αμοιβαία εξέλιξη.

Στις υπηρεσίες αυτές περιλαμβάνονται οι αποτελεσματικές μέθοδοι όχι μόνο για την αύξηση των πωλήσεων στα προϊόντα **PepsiCo-HBH/Tasty Foods** αλλά και στο σύνολο της αγοράς των αναψυκτικών και των σνακς. Μαζί με τα δυνατά προγράμματα εμπορίας και μάρκετινγκ, που εφαρμόζει μια μεγάλη εταιρεία σαν την **PepsiCo-HBH/Tasty Foods**, η προσωπική εξυπηρέτηση και άμεση υποστήριξη των πελατών ανά σημείο πώλησης είναι το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό που κάνει όλο το δυναμικό πωλήσεων της εταιρείας να ξεχωρίζει και να ανταποκρίνεται κάθε στιγμή στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών.

Στόχος μας είναι η στήριξη των πελατών μας, έτσι ώστε να αναπτύξουν περαιτέρω τις επιχειρήσεις τους, έχοντας άμεσα διαθέσιμα στους καταναλωτές όλα τα προϊόντα μας. Ενθαρρύνουμε, μάλιστα την εμπειρία της γευστικής δοκιμής στα σημεία πώλησης.

1.4. ΕΞΑΓΩΓΕΣ

Η **PepsiCo-HBH/Tasty Foods** προσφέρει μια πλήρη γκάμα προϊόντων κορυφαίας ποιότητας και διεθνούς κύρους, που της εξασφαλίζει τη δυνατότητα, να εξάγει σε πολλές χώρες του κόσμου. Εδώ και δεκαετίες, οι εξαγωγές είναι σημαντικό κομμάτι της επιχειρηματικής της δραστηριότητας. Από τα πιο δημοφιλή προϊόντα είναι οι φυσικοί χυμοί HBH και τα αναψυκτικά HBH τα οποία εξάγονται σε όλο τον κόσμο.

1.5. ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Σκοπός της **PepsiCo-HBH/Tasty Foods** είναι να τοποθετεί πάντοτε τους κατάλληλους ανθρώπους στην κατάλληλη θέση. Αναζητά συνεχώς ανθρώπους που έχουν πάθος για τη δουλειά τους, προσήλωση στους στόχους τους και σεβασμό προς τους άλλους. Εφαρμόζει συνειδητά τις παρακάτω βασικές αρχές, που αφορούν στη διαχείριση των ανθρώπων της:

- **Συνέχεια και συνέπεια:** Προσφέρει διαρκώς κίνητρα και προκλήσεις σε κάθε εργαζόμενο. Του δίνει τη δυνατότητα να συνεισφέρει διαχρονικά και ουσιαστικά στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη, στην εφαρμογή της πολιτικής και της στρατηγικής της εταιρείας.
- **Συνεχής ανάπτυξη:** Η συστηματική εξέλιξη και η δια βίου εκπαίδευση των ανθρώπων της είναι μια πάγια τακτική. Στόχος της είναι να προωθούνται οι δικοί της άνθρωποι εσωτερικά, αναλαμβάνοντας διαρκώς ανώτερες θέσεις. Πιστεύει ακράδαντα ότι η δική τους εξέλιξη είναι εκείνη, που θα συμβάλει στην εξέλιξη όλης της εταιρείας.

- **Μακροπρόθεσμη προοπτική:** Διασφαλίζει σε κάθε εργαζόμενο ευκαιρίες για σταδιοδρομία σε όλα τα αντικείμενα και τους τομείς της εταιρείας. Έτσι, ένα ανερχόμενο στέλεχος μπορεί να αποκτήσει πολύτιμη εμπειρία σε τομείς, όπως οι Πωλήσεις, η Παραγωγή, τα Οικονομικά, το Marketing και η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων. Παράλληλα, κρατάει ανοιχτές τις πόρτες, που θα δώσουν στους ανθρώπους της προοπτικές για διεθνή σταδιοδρομία.

Συνοπτικά, στρατηγικός της στόχος αλλά και καθημερινός τρόπος σκέψης είναι η συνεχής ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της και το θετικό εργασιακό κλίμα, αφού μόνο έτσι διασφαλίζει και άμεσα αλλά και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα.

1.6. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Κάθε μεγάλη εταιρεία έχει μια σημαντική υποχρέωση και ένα σημαντικό ρόλο απέναντι στην αγορά αλλά και στην κοινωνία, σε κάθε χώρα όπου δραστηριοποιείται. Η **PepsiCo-HBH/Tasty Foods** αντιμετωπίζει πολύ σοβαρά το ρόλο αυτό. Στόχος της είναι να αποτελεί ένα αξιόπιστο κοινωνικό εταίρο, που δρα με υπευθυνότητα και ενδιαφέρον για την ελληνική κοινωνία.

Ο κώδικας δεοντολογίας που καθοδηγεί τους εργαζόμενους του ομίλου σε όλο τον κόσμο, δίνει ιδιαίτερη έμφαση όχι μόνο στην ποιότητα των προϊόντων, αλλά και στην περιβαλλοντική πολιτική και στην κοινωνική συνεισφορά κάθε οργανωτικής μονάδας.

Πανεπιστήμιο

2. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ S&OP

2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια, το S&OP (προγραμματισμός Πωλήσεων και Λειτουργιών) έχει γίνει πρωταρχικός στόχος για πολλές εταιρείες. Είναι γεγονός πως οι περισσότερες εταιρείες θεωρούν το S&OP ως τη πιο σημαντική προτεραιότητα. Αυτό είναι ενδιαφέρον, δεδομένου ότι η ιδέα του S&OP υπάρχει εδώ και 25 χρόνια. Η επανεμφάνιση του S&OP ως προτεραιότητα έχει να κάνει κυρίως με το άγχος που η παγκόσμια ύφεση έχει δημιουργήσει σε τόσες πολλές επιχειρήσεις και τη διαπίστωση ότι σε ένα μεταβαλλόμενο συγκρότημα εφοδιαστικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, όλα τα συστατικά στην διαδικασία προγραμματισμού πρέπει να ευθυγραμμίζονται και να επικεντρώνονται γύρω από μία ομόφωνη άποψη της επιχείρησης. Ο άλλος παράγοντας που οδηγεί σε αυξημένο ενδιαφέρον για το S&OP είναι η ανάγκη για μεγαλύτερη ευελιξία στην επιχείρηση. Η μεταβλητότητα της ζήτησης αναγκάζει τις επιχειρήσεις, να αντιδράσουν ταχύτερα στις αλλαγές της ζήτησης και, με τη σειρά τους, οδηγούν τις απαιτήσεις αυτές στην πλευρά του εφοδιασμού της εφοδιαστικής αλυσίδας. Αυτό δημιουργεί ένα επιχειρησιακό S&OP, που πρέπει να επαναλαμβάνεται γρήγορα και συχνά.

Γενικά, το S&OP είναι μια σύνθετη διαδικασία με πολλά κινούμενα μέρη. Η δυνατότητα εξασφάλισης μιας αποτελεσματικής διαδικασίας χωρίς τεχνολογική ικανότητα είναι όλο και πιο δύσκολη, κυρίως όταν αυτό αφορά σε πραγματικό χρόνο προσομοίωσης και διαλειτουργική συνεργασία. Η πρόκληση των μεγάλων δεδομένων και η πρακτική ανάλυση απλά ενισχύουν την ανάγκη για ικανότητα IT (information technology ή Τεχνολογία Πληροφοριών) και μια εφαρμογή S&OP που μπορεί να αξιοποιήσει τα τεράστια ποσά των διαθέσιμων δεδομένων, από τη λιανική και από τους συνεργαζόμενους προμηθευτές, για να καταλήξουμε σε μια καλύτερη εικόνα συναίνεσης και για να γίνει σε ένα αρκετά έγκαιρο χρονικό διάστημα χρήσιμη για την επιχείρηση.

Είναι σημαντικό ότι όταν λαμβάνει χώρα μια διαδικασία S&OP, οι εταιρείες πρέπει να γνωρίζουν μερικούς απλούς κανόνες:

1. Οι εταιρείες πρέπει να διασφαλίζουν μια σαφώς καθορισμένη ομάδα έργου , η οποία είναι σε θέση να φέρει εις πέρας τη διαδικασία του S&OP
2. Οι εταιρείες πρέπει να είναι σαφής και ρεαλιστικές σχετικά με τα οφέλη για την επιχείρηση και το πόσο γρήγορα θα προκύψουν
3. Για να είναι αποτελεσματική, το S&OP πρέπει να είναι μια διατμηματική προσπάθεια μεταξύ των πωλήσεων, του μάρκετινγκ, της έρευνας και ανάπτυξης, της κατασκευής, της προμήθειας, της εφοδιαστικής αλυσίδας και των οικονομικών.
4. Η πολυπλοκότητα των επιχειρήσεων και η ανάγκη για μεγαλύτερη ταχύτητα εντείνει το παλιό γνωμικό ότι το S&OP είναι 80% διαδικασία και 20% IT και φαίνεται, να εφαρμόζεται όλο και λιγότερο. Οι εταιρείες θα πρέπει να ορίζουν

πρώτα τη διαδικασία, αλλά και να αναγνωρίζουν ότι η πολυπλοκότητα της επιχείρησης θα είναι πολύ καλύτερα διαχειρίσιμη, και με ρυθμό ανάλογο με την ταχύτητα της επιχείρησης, σε μια ειδικά κατασκευασμένη εφαρμογή S&OP

Κατά γενικό κανόνα, στο S&OP πρέπει τουλάχιστον πέρα από τις πωλήσεις και την αλυσίδα εφοδιασμού, να συμμετέχουν επίσης η οικονομική διεύθυνση, το μάρκετινγκ, και το τμήμα της έρευνας και ανάπτυξης προϊόντος, για να είναι τα αποτελέσματα θετικά.

Το καθορισμό του πλάτους και του βάθους της συμμετοχής επίσης εξαρτάται από το είδος και το σκοπό της διαδικασίας S&OP. Πολλές εταιρείες, για παράδειγμα, εκτελούν διαφορετικά επίπεδα S&OP σε διαφορετικές συχνότητες. Ένα στελεχιακό S&OP μπορεί να τρέχει κάθε τρίμηνο, ή ακόμη και κάθε εξάμηνο, και αφορά μόνο την ανώτερη ηγεσία από τις κυριότερες λειτουργίες. Αντίθετα, ένα επιχειρησιακό S&OP εκτελείται πιο τακτικά, σίγουρα μηνιαία ή ακόμα και εβδομαδιαία, και η συμμετοχή θα είναι τόσο λειτουργικά ευρεία όσο και υπό-λειτουργικά διακριτή. Έτσι, για παράδειγμα το επιχειρησιακό S&OP μπορεί να περιλαμβάνει ένα διευθυντή πωλήσεων, ένα διευθυντή προγραμματισμού εφοδιαστικής αλυσίδας, ένα διευθυντή μάρκετινγκ και ένα διευθυντή ανάπτυξης προϊόντων ως συμμετέχοντες, αλλά επίσης μπορεί να περιλαμβάνει την εκπροσώπηση και των αγορών ή των logistics, όταν σχετίζεται με θέματα επιχειρήσεων, που υπαγορεύουν.

Σε τελική ανάλυση, ο σκοπός της διαδικασίας του S&OP είναι να αναπτύξει μια διατμηματική συναίνεση επιχειρηματικού πλάνου, το οποίο είναι εφικτό δεδομένων των επιχειρηματικών φιλοδοξιών και περιορισμών, και εξασφαλίζει ότι κάθε λειτουργία και υπό-λειτουργία εντός της επιχείρησης εργάζεται, για να επιτύχει τον ίδιο στόχο. Κορυφαίες εταιρείες το κάνουν αυτό πιο αποτελεσματικά με τη συμμετοχή όσο το δυνατόν σε περισσότερους τομείς δραστηριότητας.

2.2. ΟΡΙΣΜΟΙ

1) Το Sales and Operations Planning ή Προγραμματισμός Πωλήσεων και Λειτουργιών είναι μια ενοποιημένη επιχειρηματική διαδικασία διαχείρισης, η οποία αναπτύχθηκε το 1980 από τον Oliver Wight, μέσω της οποίας η στελεχιακή ομάδα πετυχαίνει συνεχώς εστίαση, ευθυγράμμιση και συγχρονισμό όλων των λειτουργιών της επιχείρησης. Ο προγραμματισμός του Sales and Operations Planning περιλαμβάνει μια ενημερωμένη πρόβλεψη, που οδηγεί στο πλάνο των πωλήσεων, στο πλάνο της παραγωγής, στο πλάνο των αποθεμάτων, στο πλάνο του χρόνου ανταπόκρισης προς τους πελάτες, στο πλάνο σχεδίασης ενός νέου προϊόντος, και καταλήγει στο αρχικό πλάνο στρατηγικής και στο χρηματοοικονομικό πλάνο. Δένει δηλαδή επιχειρησιακά πλάνα με οικονομικά πλάνα. Η συχνότητα του πλάνου και ο ορίζοντας του προγραμματισμού εξαρτώνται από τις ιδιομορφίες της βιομηχανίας. Οι

σύντομοι κύκλοι ζωής του προϊόντος και η υψηλή ένταση ζήτησης απαιτούν ένα στενότερο προγραμματισμό του Sales and Operations Planning. Επιπροσθέτως η διαδικασία του Sales and Operations Planning δίνει τη δυνατότητα για μια αποτελεσματική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Μια σωστά εφαρμοσμένη διαδικασία του Sales and Operations Planning συνήθως αναφέρεται στη ζήτηση του πελάτη και στους πόρους του εφοδιασμού και επανασχεδιάζεται ποσοτικά κατά μήκος ενός συμφωνημένου κυκλικού ορίζοντα. Η διαδικασία του επαναπρογραμματισμού επικεντρώνεται πάνω σε αλλαγές από προηγούμενες συμφωνημένες πωλήσεις και στο πλάνο των λειτουργιών. Οι εταιρείες που έχουν μια ενοποιημένη επιχειρηματική διαδικασία διαχείρισης χρησιμοποιούν τη διαδικασία του Sales and Operations Planning, για να παρακολουθήσουν την εκτέλεση των στρατηγικών και των πολιτικών τους.

2) Ένας δεύτερος ορισμός δίνεται από το APICS (American Production and Inventory Control Society), ο οποίος είναι ένας μη κερδοσκοπικός διεθνής οργανισμός εκπαίδευσης, που ορίζει το Sales and Operations Planning ως τη καθοριστική λειτουργία για το συνολικό επίπεδο της μεταποιητικής παραγωγής (πλάνο παραγωγής) και των άλλων δραστηριοτήτων, που μπορεί καλύτερα να ικανοποιήσει τα τρέχοντα προγραμματισμένα επίπεδα των πωλήσεων, καθώς και τους γενικότερους επιχειρηματικούς στόχους, που σχετίζονται με την κερδοφορία, την παραγωγικότητα, τους ανταγωνιστικούς χρόνους ανταπόκρισης στους πελάτες κλπ., όπως εκφράζονται στο γενικό επιχειρηματικό πλάνο. Ένας από τους πρωταρχικούς σκοπούς είναι να καθιερωθούν οι τιμές της παραγωγής που θα επιτύχουν τον διαχειριστικό στόχο της συντήρησης, της αύξησης ή της μείωσης των αποθεμάτων, ενώ συνήθως γίνεται προσπάθεια να διατηρηθεί το εργατικό δυναμικό σχετικά σταθερό. Αυτό μπορεί να επεκταθεί διαμέσου ενός επαρκούς ορίζοντα προγραμματισμού, ο οποίος να σχεδιάσει τις απαιτήσεις που χρειάζονται, για να πραγματοποιηθεί το πλάνο της παραγωγής όπως είναι οι εργάτες, ο εξοπλισμός, οι εγκαταστάσεις και τα οικονομικά. Όπως το συγκεκριμένο πλάνο επηρεάζει πολλές λειτουργίες των εταιρειών, έτσι αυτό είναι προετοιμασμένο με πληροφορίες, που προέρχονται από το marketing, από τη παραγωγή, από το οικονομικό τμήμα, από τα υλικά, από τις μηχανές κα.

Ο σχεδιασμός του Sales and Operations Planning έχει εξελιχθεί σε μια σημαντική επιχειρηματική διαδικασία προσαρμοσμένη στο να διαχειρίζεται την ισορροπία ανάμεσα στις αντίθετες προτιμήσεις του εφοδιασμού και της ζήτησης από την πλευρά της εφοδιαστικής αλυσίδας και προσφέρει πολλές ευκαιριακές αξίες. Είναι μια από τις πιο κρίσιμες επιχειρηματικές διαδικασίες, που συνηθίζει να πετυχαίνει το καλύτερο αποτέλεσμα στην κατηγορία των επιδόσεων ως προς τις σταθερές επιδόσεις των ανταγωνιστών. Όλο και περισσότερο θεωρείται ως απαραίτητη, για να συγχρονιστεί ολόκληρη η εφοδιαστική αλυσίδα, ώστε να βελτιωθεί η αποδοτικότητα της. Αυτό έχει επίσης περιγραφεί ως μια σειρά από διαδικασίες λήψης αποφάσεων, για να υπάρξει ισορροπία μεταξύ του εφοδιασμού και της ζήτησης, να ενοποιηθεί ο

οικονομικός προγραμματισμός με τον επιχειρησιακό προγραμματισμό και να συνδεθούν τα στρατηγικά πλάνα με τις καθημερινές λειτουργίες.

Στο παρακάτω σχήμα μπορούμε να παρατηρήσουμε, ότι οι πωλήσεις περιλαμβάνουν το πλάνο της αγοράς, το πλάνο του προϊόντος, το πλάνο των πωλήσεων και το πλάνο της διανομής. Από την άλλη πλευρά οι λειτουργίες περιλαμβάνουν το πλάνο των πόρων, το πλάνο των αποθεμάτων, το πλάνο των αποστολών και το πλάνο των λειτουργιών.



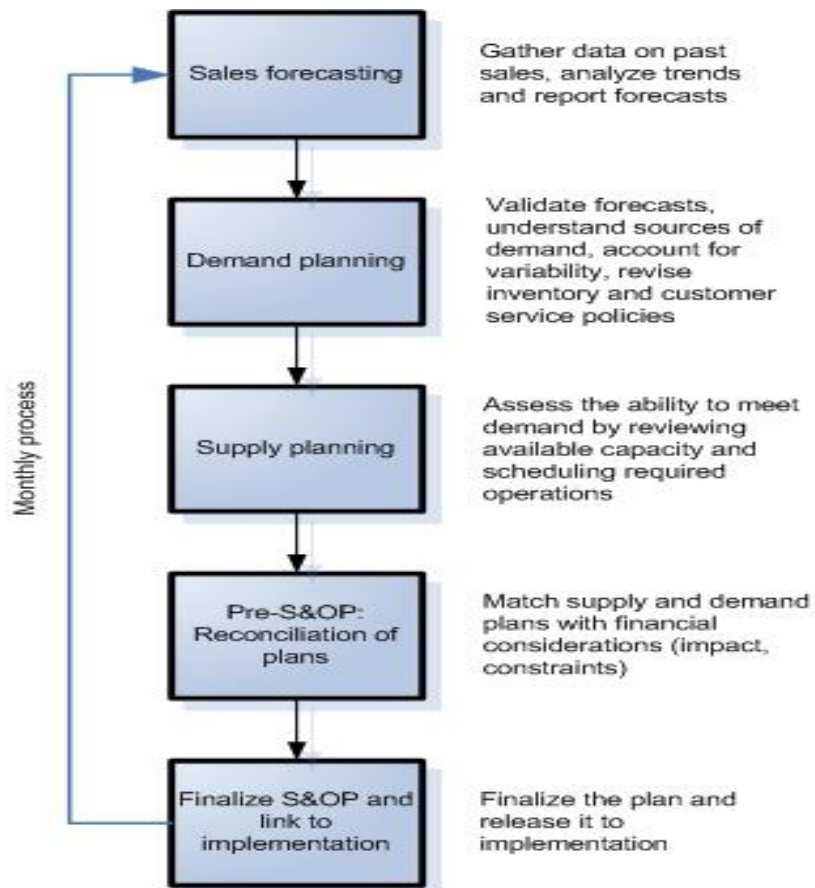
2.3. Η ΜΗΝΙΑΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΤΟΥ S&OP

Το Sales & Operations Planning είναι αποτέλεσμα προγραμματισμού μηνιαίων δραστηριοτήτων, που επανεξετάζουν το μανάτζμεντ σε συνολικό επίπεδο (περιορισμούς, ευκαιρίες, κινδύνους, πόρους, υποθέσεις). Συνήθως βασίζεται στο ετήσιο πλάνο λειτουργιών (Annual Operations Plan), που ενεργεί όπως ο ετήσιος στόχος της εταιρείας σε επίπεδο πωλήσεων και προμηθειών. Έπειτα, τα πλάνα των πωλήσεων και των λειτουργιών είναι ένα μέσο, για να επιτευχθούν σταδιακά οι στόχοι του ετήσιου πλάνου λειτουργιών-συνδέοντας τις ετήσιες πωλήσεις και το προγραμματισμό του marketing απευθείας με τη λειτουργική πλευρά της επιχείρησης.

Πιο αναλυτικά η διαδικασία του μηνιαίου Sales & Operations Planning είναι η εξής:

Αρχικά πραγματοποιείται **η πρόβλεψη των πωλήσεων** για το οποίο συγκεντρώνονται δεδομένα από τις παρελθοντικές πωλήσεις, τις αναλύσεις των τάσεων και τις αναφορές (reports) των προβλέψεων. Στη συνέχεια ακολουθεί **ο προγραμματισμός της ζήτησης** στο οποίο περιέχονται οι επικυρώσεις των προβλέψεων, κατανοούνται οι πηγές της ζήτησης, ο λογαριασμός για μεταβλητότητα (account for variability), η αναθεώρηση του αποθέματος και των αρχών της εξυπηρέτησης των πελατών (customer service). Έπειτα έχουμε το **προγραμματισμό του εφοδιασμού** για το οποίο αξιολογείται η ικανότητα ανταπόκρισης στη ζήτηση υπολογίζοντας την διαθέσιμη δυναμικότητα και προγραμματίζοντας τις απαιτούμενες λειτουργίες. Ακολουθεί μετά το **Pre-S&OP: Συμφιλίωση Σχεδίων** το οποίο αντιστοιχεί τα πλάνα της ζήτησης και του εφοδιασμού με τις οικονομικές εκτιμήσεις (αποτέλεσμα, περιορισμοί). Τέλος ολοκληρώνεται η διαδικασία του μηνιαίου Sales & Operations Planning με την **Οριστικοποίηση του S&OP και σύνδεση με την εφαρμογή** με το οποίο οριστικοποιείται το πλάνο και ξεκινά η εφαρμογή του.

Η διαδικασία λήψης απόφασης του μηνιαίου Sales & Operations Planning απεικονίζεται και σε γράφημα.



The monthly Sales and Operations Planning process

Σύμφωνα με τον Larry Lapide, ο οποίος είναι Διευθυντής Έρευνας στο Κέντρο Μεταφοράς και Logistics του Πανεπιστημίου MIT, αναλύει ποιοι είναι οι δώδεκα παράγοντες, που μπορούν να κάνουν μια μηνιαία διαδικασία προγραμματισμού S&OP επιτυχής. Παρακάτω παρουσιάζονται και αναλύονται λεπτομερώς:

1. Συνεχείς συναντήσεις ρουτίνας:

Μια βασική πτυχή της διαδικασίας του Sales & Operations Planning είναι ότι αποτελείται από συναντήσεις ρουτίνας, οι οποίες διεξάγονται σε περιοδική βάση. Όσον αφορά τη συχνότητα, μια δεκαετία πριν, συχνά διεξάγονταν σε τριμηνιαία βάση. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια πολλές εταιρείες έχουν ξεκινήσει, να διεξάγουν τις συναντήσεις σε μηνιαία βάση. Επιπλέον, στις περισσότερες εταιρείες διεξάγονται τρία είδη συναντήσεων. Η πρώτη συνάντηση επικεντρώνεται στην καθιέρωση ενός μη περιορισμένου πλάνου ζήτησης και πρόβλεψης, και αυτό ακολουθείται από μια δεύτερη συνάντηση, για να καταρτιστεί ένα σχέδιο για το πλάνο εφοδιασμού και ένα περιορισμένο πλάνο ζήτησης. Μετά από αυτά ακολουθεί μια τρίτη συνάντηση στην οποία τελειοποιείται και οριστικοποιείται η ευθυγράμμιση των πλάνων της ζήτησης και του εφοδιασμού.

2. Δομημένη ατζέντα συναντήσεων:

Από τότε που οι συναντήσεις για το Sales & Operations Planning χρειάζεται να είναι ρουτίνας συναντήσεις, πρέπει να ακολουθηθεί μια συγκεκριμένη ατζέντα σε ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα (πχ δύο με τέσσερις ώρες συναντήσεις ή για ορισμένες εταιρείες μπορεί και ολόκληρη τη μέρα). Γενικά οι συναντήσεις χρειάζεται να περιλαμβάνουν μια αναθεώρηση του πόσο καλά πληρούνται τα προηγούμενα πλάνα, συμπεριλαμβανομένης της ανάλυσης των βαθύτερων αιτιών για το οποιοδήποτε πλάνο διακύμανσης. Οι συναντήσεις πρέπει να έχουν ως συζήτηση την ευθυγράμμιση της ζήτησης από πλευράς πλάνων του Marketing και των Πωλήσεων και από πλευράς εφοδιασμού τα πλάνα των Λειτουργιών και της Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Operations and Supply Chain Management). Τελικά, πρέπει να καθοριστεί το συμπέρασμα που απορρέει από τη κάθε συνάντηση, ώστε τα πλάνα να μπορούν να δημοσιευτούν και να διανεμηθούν σε όλη την εταιρεία εγκαίρως. Αυτό βοηθάει στην προώθηση ενός ενιαίου σχεδιασμού για το περιβάλλον.

3. Προ-εργασία για την υποστήριξη των εισροών της συνάντησης:

Η βασική πρόβλεψη ζήτησης και οι απότομες περικοπές στα πλάνα της ζήτησης και του εφοδιασμού πρέπει να τίθενται στις συναντήσεις του Sales & Operations Planning. Αυτά πρέπει να συγκεντρώνονται, να συντίθενται και να μεταφράζονται για τη διαχείριση πριν τις συναντήσεις. Η βασική πρόβλεψη της ζήτησης θα πρέπει να είναι απεριόριστη και να ενσωματώνει όλους τους γνωστούς παράγοντες, που θα μπορούσαν, να επηρεάσουν μελλοντικά την ζήτηση, συμπεριλαμβανομένων τις οδηγίες και τις προωθητικές ενέργειες για ένα νέο προϊόν. Επιπροσθέτως, οι περικοπές από τα πλάνα της ζήτησης και του εφοδιασμού μπορούν να περιλαμβάνουν όλες τις σημαντικές επιδράσεις μελλοντικά, συμπεριλαμβανομένων λεπτομέρειες πάνω στις δράσεις του Marketing και των Πωλήσεων, καθώς και τις ικανότητες και τους περιορισμούς του εφοδιασμού, όπως τα προβλήματα έλλειψης αποθεμάτων και το μελλοντικό κλείσιμο του εργοστασίου. Επομένως, η πολλή δουλειά πρέπει να γίνει εκ των προτέρων στην συνάντηση για το Sales & Operations Planning και είναι σημαντικό η διαδικασία να μην υποτιμηθεί.

4. Διατμηματική συμμετοχή:

Όπως υποδηλώνει το όνομα, η διαδικασία του Sales & Operations Planning πρέπει να είναι μια διατμηματική διαδικασία, που περιλαμβάνει τη ζήτηση από πλευράς πωλήσεων, Εξυπηρέτησης Πελατών και Marketing, ενώ από πλευράς Εφοδιασμού περιλαμβάνει την Κατασκευή, τα Logistics, τις Προμήθειες και την Εφοδιαστική Αλυσίδα. Επιπροσθέτως, οι προσωπικές χρηματοδοτήσεις που επίσης περιλαμβάνονται βοηθούν στο πάντρεμα των επιχειρησιακών πλάνων, που καθιερώνονται με τους οικονομικούς στόχους της εταιρείας. Η πολύ-λειτουργική προσέλευση και η συμμετοχή και μόνο σε συνεδριάσεις, ωστόσο, δεν αρκεί για να καταστεί η διαδικασία του Sales & Operations Planning επιτυχής. Χρειάζεται επίσης να είναι ενεργής η συμμετοχή κατά την διάρκεια των συναντήσεων, έχοντας το κάθε ένα μέλος να παίζει το δικό του ρόλο και να συνεισφέρει στην διαδικασία. Όλα τα μέλη χρειάζεται να εκπροσωπούν τις λειτουργικές τους περιοχές με προοπτική στο μέγιστο δυνατό βαθμό, και να του δίνουν συστηματική προτεραιότητα εμφανίζοντας ή στέλνοντας ένα πληρεξούσιο, για να εξασφαλίσουν την συμμετοχή τους σε όλες τις συναντήσεις.

5. Οι συμμετέχοντες εξουσιοδοτούνται να λαμβάνουν αποφάσεις:

Οι συμμετέχοντες στη διαδικασία του S&OP πρέπει να πάρουν αποφάσεις πάνω στα επιχειρησιακά σχέδια και στις προβλέψεις που ακολουθούνται. Ως εκ τούτου, αυτοί χρειάζεται να είναι εξουσιοδοτημένοι από την στελεχιακή ομάδα που παίρνει τις αποφάσεις βασιζόμενοι στις δικές τους πεποιθήσεις και τις αλληλεπιδράσεις με τους άλλους συμμετέχοντες κατά τη διάρκεια των συναντήσεων. Ενώ αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την πραγματοποίηση συναντήσεων, που αφορούν μόνο τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη, τα περισσότερα στελέχη της εταιρείας ενδυναμώνουν τα υφιστάμενα στελέχη τους σε επίπεδο διευθυντή, ώστε να παραστούν στη συνεδρίαση για λογαριασμό του τμήματός τους και να πάρουν αποφάσεις που θα υποστηρίξουν.

6. Ένας αμερόληπτος και υπεύθυνος Οργανισμός που τρέχει μια πειθαρχημένη διαδικασία:

Το S&OP πρέπει να διεξάγεται ως μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία που λειτουργεί στην ώρα της (on time) και σύμφωνα με το πρόγραμμα. Για να πραγματοποιηθεί αυτό, πρέπει να οργανωθεί και να τρέξει από έναν υπεύθυνο οργανισμό. Αυτός ο οργανισμός αναλαμβάνει, να εκτελέσει μια εξαιρετικά πειθαρχημένη διαδικασία μέσω του προγραμματισμού συναντήσεων, του καθορισμού των ημερήσιων διατάξεων, μετριάζοντας τη συνάντηση, και διασφαλίζοντας ότι οι προγενέστερες και μεταγενέστερες συναντήσεις δουλεύουν και διαμορφώνονται έγκαιρα.

7. Εσωτερική συνεργατική διαδικασία που οδηγεί στη συναίνεση και στην υπευθυνότητα:

Η διασφάλιση ότι τα πλάνα του εφοδιασμού και της ζήτησης γίνονται υπεύθυνα και ότι όλοι οι ενδιαφερόμενοι των λειτουργικών οργανώσεων ακολουθούν μια συνεργατική διαδικασία, αποσκοπεί στο να οδηγήσει σε συναίνεση με βάση τα σχέδια που απαιτούνται. Αυτό σημαίνει ότι ο κάθε ενδιαφερόμενος πρέπει να είναι σε θέση να δημιουργήσει γρήγορα, να επανεξετάσει και να αναθεωρήσει τα πλάνα. Για να γίνει αυτό, πρέπει να συσταθεί μια διαδικασία, που να επιτρέπει σε όλα τα μέλη να παρέχουν εύκολα συνεχή πληροφόρηση, επί ίσοις όροις, ώστε να προχωρούν προς βελτίωση τα πλάνα.

8. Μια αμερόληπτη βασική πρόβλεψη για να ξεκινήσει η διαδικασία:

Γενικά η βασική πρόβλεψη είναι σημαντική, διότι αποτελεί το πλάνο εργασίας από το οποίο οι συμμετέχοντες του S&OP θα αναπτύξουν τα τελικά σχέδια του εφοδιασμού και της ζήτησης. Ως τέτοια, πρέπει να είναι αμερόληπτη, χωρίς περιορισμούς και να ενσωματώσει όλες τις γνωστές επιδράσεις για τη μελλοντική ζήτηση. Για να διατηρήσει το 100% των πραγμάτων με βάση την αρχική πρόβλεψη πολύ συχνά αναπτύσσεται η χρήση μεθόδων στατιστικής πρόβλεψης.

9. Κοινός προγραμματισμός εφοδιασμού και ζήτησης για να εξασφαλιστεί η ισορροπία:

Ένας manager που εκτελεί τη διαδικασία του S&OP στην εταιρεία του χρειάζεται μια διαδικασία, που να είναι σε θέση να “κυνηγήσει τη ζήτηση ή τον εφοδιασμό γρήγορα”. Οι περισσότερες διαδικασίες S&OP σήμερα τείνουν να αποτύχουν σε αυτό το θέμα. Το βασικό πρόβλημα είναι, ότι έχουν την τάση να θεωρούν σα δεδομένο το σύνολο των πλάνων του μάρκετινγκ και των πωλήσεων. Σε αυτές τις περιπτώσεις η διαδικασία του S&OP συνεπάγεται την ανάπτυξη πλάνων εφοδιασμού, που πληρούν τις προβλέψεις για τη ζήτηση και βασίζεται σε σχετικά άκαμπτα σχέδια του μάρκετινγκ και των πωλήσεων, με το οποίο κάθε μικρή τροποποίηση πραγματοποιείται κατά την διάρκεια των συναντήσεων του S&OP. Σε αυτή τη περίπτωση, όταν οι συναντήσεις οδηγούνται από τη πλευρά του εφοδιασμού, τα επιχειρησιακά στελέχη προσπαθούν σε μεγάλο βαθμό, να προσαρμόσουν τις περικοπές από τα πλάνα του εφοδιασμού, για να καλύψουν ένα προκαθορισμένο πλάνο ζήτησης. Αυτή η προσέγγιση στο S&OP έχει τουλάχιστον δύο προβλήματα που σχετίζονται με αυτό. Το πρώτο είναι ότι ουσιαστικά δεν υπάρχει ρόλος για το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις, για να παίξουν σε αυτές τις συναντήσεις, γι’ αυτό τείνουν να μην συμμετέχουν ενεργά ή να μη μπαίνουν καν στον κόπο να εμφανιστούν. Το δεύτερο και πιο σημαντικό πρόβλημα είναι ότι τείνει να κρύψει πιθανές ευκαιρίες εσόδων, που θα μπορούσαν να δημιουργηθούν με την αξιοποίηση των ευκαιριακών ή/και των πλεοναζόντων χωρητικότητων εφοδιασμού. Μια καλύτερη διαδικασία μπορεί να λύσει αυτά τα προβλήματα με την παραδοχή (όπως και τα πλάνα του εφοδιασμού), ότι το μάρκετινγκ και τα πλάνα των πωλήσεων είναι αποκομμένα πλάνα, που θα πρέπει να αναθεωρηθούν κατά τη διάρκεια των συναντήσεων του S&OP. Έτσι και τα δύο πλάνα της ζήτησης και του εφοδιασμού θα αναπτυχθούν ταυτόχρονα.

10. Μέτρηση της διαδικασίας:

Όπως κάθε διαδικασία, έτσι και η απόδοση της ίδιας της διαδικασίας του S&OP θα πρέπει να μετρηθεί, έτσι ώστε να μπορεί να βελτιωθεί μέσω της μάθησης με την πάροδο του χρόνου. Οι περισσότερες τρέχουσες διαδικασίες του S&OP τείνουν να μετρούν την ακρίβεια πρόβλεψης της ζήτησης, η οποία είναι το πιο σημαντικό μέτρο καταγραφής. Ωστόσο, για να βοηθήσουν στη βελτίωση της διαδικασίας υπάρχουν κι άλλες μετρήσεις, όπως η διακύμανση στη βασική πρόβλεψη και τον προϋπολογισμό, η τήρηση των πωλήσεων, και τα πλάνα του μάρκετινγκ και των επιχειρησιακών λειτουργιών τα οποία πρέπει επίσης να παρακολουθούνται τακτικά.

11. Υποστήριξη τεχνολογίας για ενοποιημένο προγραμματισμό εφοδιασμού-ζήτησης:

Σήμερα ένα μεγάλο πρόβλημα είναι ότι πολλές διαδικασίες του S&OP που υποστηρίζονται από μυριάδες φύλλα δεν είναι συγχρονισμένα. Οι εταιρείες τείνουν να το λύσουν αυτό με την εφαρμογή ενός πακέτου λογισμικού πρόβλεψης ή προγραμματισμού της ζήτησης. Ωστόσο, ενώ αυτό βοηθά πάρα πολύ να υποστηρίξει πλήρως τη διαδικασία του S&OP, οι εφαρμογές του λογισμικού από τη πλευρά του εφοδιασμού πρέπει να ενοποιηθούν με αυτά τα είδη των πακέτων από τη πλευρά της ζήτησης, καθώς και με κάποιο είδος λογισμικού του S&OP, που χρησιμοποιείται, για

να συγκεντρώσει τα δεδομένα του εφοδιασμού και της ζήτησης, που χρειάζονται, για να υποστηριχθούν οι συναντήσεις του S&OP.

12. Εξωτερικές εισροές στη διαδικασία:

Σήμερα, οι διαδικασίες του S&OP χρησιμοποιούν κυρίως τα δεδομένα της εσωτερικής ζήτησης και του εφοδιασμού, όπως τις παραγγελίες των πελατών, τις μεταφορές, τις απογραφές και τις χωρητικότητες του εργοστασίου, ως εισροές. Πιο πρόσφατα, με προγράμματα συν-διαχείρισης απογραφής, όπως η διαχείριση των αποθεμάτων από τον προμηθευτή (Vendor Managed Inventories), ο Συνεργατικός Προγραμματισμός (Collaborative Planning), η Πρόβλεψη και αναπλήρωση [CPFR] και η ανταλλαγή των δεδομένων όπως η πληροφορία για το σημείο πώλησης, δίνουν στις εταιρείες περισσότερη πρόσβαση σε εξωτερικές πληροφορίες σχετικά με τη μελλοντική ζήτηση και τον εφοδιασμό από τους πελάτες και τους προμηθευτές. Μερικές ηγετικές εταιρείες στο χώρο τους έχουν ξεκινήσει, να ενσωματώνουν αυτό το είδος εξωτερικής πληροφορίας, για να υποστηρίξουν την δική τους διαδικασία S&OP.

Στο διάγραμμα που ακολουθεί φαίνεται η σχέση του Sales and Operations Planning με τα άλλα πλάνα. Η πρόβλεψη, το ετήσιο ή επιχειρηματικό πλάνο, η στρατηγική των λειτουργιών και η διαχείριση των περιορισμών ενσωματώνονται στη διαδικασία του S&OP και στη συνέχεια το S&OP αναλύεται στο πλάνο των Πωλήσεων και στο πλάνο των Λειτουργιών τα οποία στη συνέχεια αναλύονται με τη σειρά τους στο προγραμματισμό των πόρων και στο προγραμματισμό των διαφόρων δραστηριοτήτων, που εμπεριέχει το κάθε πλάνο ξεχωριστά.

S&OP - Relationship with other Plans



2.4. ΤΡΕΧΟΥΣΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

Οι τρέχουσες προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει μια εταιρεία, η οποία θέλει να εφαρμόσει ή εφαρμόζει ήδη τη διαδικασία του S&OP είναι οι νέοι ανταγωνιστές που εισέρχονται στην αγορά, οι διακυμάνσεις στις τιμές, η εξέλιξη της τεχνολογίας, οι κανονισμοί που θεσπίζονται σε εθνικό, ευρωπαϊκό ή/και παγκόσμιο επίπεδο, η πορεία της καταναλωτικής ζήτησης, το νέο μανάτζμεντ που ίσως χρειαστεί η εταιρεία να υιοθετήσει, οι διάφορες συγχωνεύσεις που ίσως προκύψουν και τέλος η εισαγωγή κάποιου νέου προϊόντος στην αγορά.

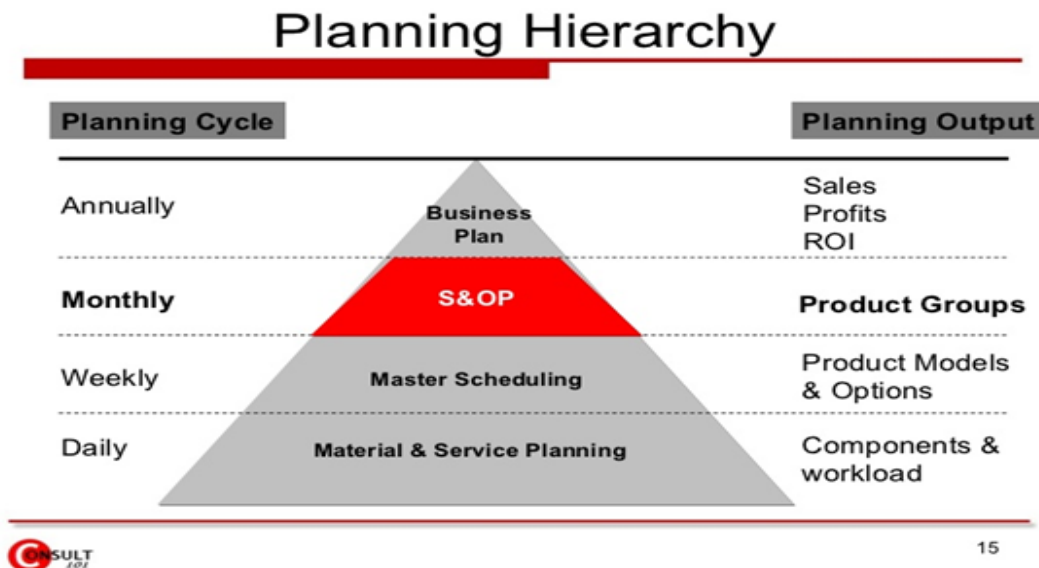
2.5. ΤΡΕΧΟΥΣΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΝ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟ

Οι προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει μια εταιρεία όσον αφορά τη ζήτηση και τον εφοδιασμό είναι ο ανεπαρκής συντονισμός μεταξύ ζήτησης και εφοδιασμού όπως οι χαμένες πωλήσεις και τα εσφαλμένα αποθέματα. Η διακοπή επικοινωνίας λόγω έλλειψης ποιότητας και διαθεσιμότητας των δεδομένων. Επιπλέον, η έλλειψη ηγεσίας στην επίτευξη συμφωνίας στα πλάνα που αφορούν το S&OP. Συχνά λείπουν οι σωστές μετρήσεις, που οδηγούν στην αξία ή που την προσδιορίζουν. Επιπροσθέτως, υπάρχει έλλειψη συνεργασίας για τη διαδικασία του χρηματοοικονομικού προϋπολογισμού της εταιρείας. Ακόμη μια πρόκληση είναι οι εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες οι οποίες δεν διευκολύνουν τη παράδοση του σωστού προϊόντος στη σωστή τιμή, στη σωστή ποσότητα, στη σωστή ποιότητα, στο σωστό χρόνο και στη σωστή τοποθεσία. Υπάρχει έλλειψη διαδικασιών στην διαχείριση της ανάπτυξης νέων προϊόντων και στην καινοτομία. Τέλος άλλη μια πρόκληση είναι η έλλειψη ή καμία ύπαρξη τεχνολογικών συστημάτων, που να πραγματοποιούν what if μοντελοποίηση και να εξασφαλίζουν την συμφωνία.

2.6. Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ S&OP

Η ανάγκη για τη χρήση του S&OP από τις εταιρείες προκύπτει από την απουσία της ομαδικής εργασίας και της κοινής διαχείρισης των κινδύνων μεταξύ των εσωτερικών λειτουργιών. Οι ελλείψεις υλικών και προϊόντων δημιουργούν την ανάγκη για χρήση του S&OP. Επίσης, άλλη μια αιτία που οδηγεί τις εταιρείες στη χρήση αυτού του μοντέλου είναι οι απαράδεκτοι χρόνοι ανταπόκρισης απέναντι στους πελάτες τους, καθώς και η αναποτελεσματική διαχείριση των περιορισμών από την πλευρά του εφοδιασμού. Επιπροσθέτως, η κακή συνεργασία μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών είτε είναι η συνεργασία εσωτερική είτε είναι εξωτερική δημιουργεί προβλήματα. Στη συνέχεια η αναποτελεσματική χρήση των πόρων ή/και έλλειψη πόρων, όταν χρειάζεται προκαλούν ανησυχία για τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης, όπως ακόμη και η έλλειψη εμπιστοσύνης στα συστήματα σχεδιασμού, που έχει στη διάθεση της η κάθε επιχείρηση. Άλλη μια αιτία είναι το υπερβολικά μεγάλο διαθέσιμο απόθεμα, που υπάρχει στην αποθήκη, καθώς και η μεγάλη σε βαθμό απαξίωση και παλαίωση του εμπορεύματος. Και τέλος η διακοπή της προμήθειας έχει ως αποτέλεσμα τις καθυστερήσεις στη παραγωγή, σε θέματα έγκαιρων παραδόσεων, που δημιουργεί χαμηλότερα κέρδη και μπορεί να οδηγήσει και σε απώλεια πελατών.

Στη παρακάτω εικόνα παρουσιάζεται η ιεραρχία του προγραμματισμού σε μια επιχείρηση και αυτό που αξίζει, να σημειώσουμε είναι ότι το S&OP στο κύκλο προγραμματισμού πραγματοποιείται σε μηνιαία βάση και έχει ως εκροές του προγραμματισμού τις ομάδες των προϊόντων.



15

2.7. ΓΙΑΤΙ S&OP

Με τη χρήση της διαδικασίας του S&OP γίνονται αξιολογήσεις ως μέρος μιας ολοκληρωμένης διαδικασίας διαχείρισης των επιχειρήσεων. Προσδιορίζεται με σαφήνεια το πεδίο του προϊόντος στο οποίο η εταιρεία ανταγωνίζεται μέσω της διαχείρισης του προϊόντος. Επίσης διασφαλίζει ότι ο εφοδιασμός και η ζήτηση «συμφιλιώνονται» και αξιολογούνται σε σχέση με τους οικονομικούς στόχους της διαχείρισης. Άλλη μια αιτία είναι ότι παρέχει ένα σαφές πλάνο, που απαντά σε όλες τις ερωτήσεις της ζήτησης των πελατών, που αντιμετωπίζει ο οργανισμός. Προσφέρει μία διάφανη εικόνα της εταιρείας από τη ζήτηση μέχρι τον εφοδιασμό. Επιπλέον παρουσιάζει την παραγωγή και την υιοθέτηση ενός πλάνου ζήτησης της εταιρείας μέσω της αναθεώρησης της ζήτησης και τέλος ευθυγραμμίζει όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη για την κάλυψη της ζήτησης των πελατών επικερδώς και εξασφαλίζει την παράδοση του στρατηγικού θεματολογίου της εταιρείας.

2.8. S&OP-ΣΤΟΧΟΙ

Οι στόχοι που δημιουργούνται μέσω της χρήσης του sales and operations planning είναι η συναίνεση στο θέμα της διαχείρισης των κενών (gaps) και η μεγαλύτερη ευθύνη στα επιμέρους πλάνα της εταιρείας. Επιπροσθέτως ο καθορισμός των αναγκών σε πόρους που απαιτούνται για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Επιπλέον η ανάπτυξη μιας οικονομικής στρατηγικής για την κάλυψη της ζήτησης και τέλος η σύσταση μιας εταιρείας με ευρύ πλάνο για την κατανομή των πόρων, που θα βοηθήσουν για την κάλυψη της ζήτησης για οικογένειες προϊόντων, που είναι πάνω από ένα ενδιάμεσο χρονικό ορίζοντα.

2.9. S&OP-ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

Υπάρχουν ορισμένοι κρίσιμοι παράγοντες οι οποίοι μπορούν, να οδηγήσουν μια διαδικασία S&OP σε θετικά αποτελέσματα και με μεγάλη επιτυχία. Αρχικά ένας τέτοιος παράγοντας είναι η συνεργατική κουλτούρα που πρέπει να υπάρχει μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης, που συμμετέχουν στην διαδικασία του sales and operations planning. Η αλλαγή διαχείρισης ή αλλιώς το μάνατζμεντ βοηθάει μια επιχείρηση μέσω της διαδικασίας του S&OP, να βελτιώσει τα οικονομικά και επιχειρησιακά της πλάνα. Άλλος παράγοντας είναι οι σχετικοί χρόνοι αντίδρασης απέναντι στους πελάτες, γιατί είναι σημαντικό η παραγγελία, να φτάνει στα χέρια του πελάτη έγκαιρα στο σωστό χρόνο με τη σωστή ποσότητα, ποιότητα και τιμή. Στη συνέχεια πρέπει να υπάρχουν εργαλεία, που να υποστηρίζουν την πρόβλεψη των πωλήσεων, καθώς και εργαλεία για προγραμματισμό σεναρίων. Πρέπει όλα τα πλάνα και τα εργαλεία, να βασίζονται σε πραγματικά δεδομένα. Να διατυπώνονται ορθές υποθέσεις και να προγραμματίζεται ένας σωστός χρονικός ορίζοντας. Τέλος παράγοντες όπως οι συμβιβασμοί, η διατύπωση με σαφήνεια, η αξιολόγηση, καθώς και η δέσμευση του προσωπικού με τη διαδικασία και τα συστήματα ολοκληρώνουν τους κρίσιμους παράγοντες οι οποίοι θα οδηγήσουν σε μια επιτυχημένη διαδικασία S&OP.

2.10. S&OP-ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

Οι προκλήσεις που θα συναντήσει μια επιχείρηση εφαρμόζοντας τη διαδικασία του S&OP είναι η υποστήριξη που θα πρέπει να υπάρξει από την ανώτερη ηγεσία όσον αφορά στην εφαρμογή του. Ακολουθεί η επίτευξη της συμμόρφωσης από όλους τους συμμετέχοντες ως προς τις διαδικασίες, που θα λάβουν χώρα κατά τη διάρκεια του S&OP. Επίσης πρέπει να υπάρχει σαφής ορισμός και αποδοχή των ρόλων και των ευθυνών, συμπεριλαμβανομένου και του καθορισμού συγκεκριμένων στόχων στις αξιολογήσεις των εργαζομένων. Στη συνέχεια οι συναντήσεις που αφορούν το S&OP, πρέπει να αποτελούν επιχειρηματική προτεραιότητα για την στελεχιακή ομάδα, που το έχει αναλάβει. Να καθίσταται από το τμήμα Τεχνολογίας Πληροφοριών (το λεγόμενο IT) ικανή η διαδικασία του S&OP με εργαλεία επαρκούς λειτουργικότητας. Επιπροσθέτως τα δεδομένα να χαρακτηρίζονται από ακρίβεια και ακεραιότητα. Και τέλος να γίνει εντοπισμός του ειδικού ατόμου στο S&OP, που θα ηγηθεί της εφαρμογής.

2.11. S&OP-ΟΦΕΛΗ

Τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει μια εταιρεία από την εφαρμογή της διαδικασίας του S&OP είναι πολλά. Αρχικά υπάρχει βελτίωση στο συντονισμό, στην επικοινωνία και στην ομαδική εργασία. Επίσης βελτίωση έχουμε και στην χρήση των μηχανών και των πόρων, που χρησιμοποιούνται για την παραγωγική διαδικασία. Βελτιώσεις έχουμε και στο κομμάτι των Logistics με ότι αυτό συνεπάγεται. Παρατηρείται μείωση των αποθεμάτων και του κόστους. Ακόμη παρατηρείται βελτίωση της ακρίβειας για τη πρόβλεψη και των διαδικασιών που την περιβάλλουν, βελτίωση έχουμε και στην διαδικασία της τέλει παραγγελίας και αύξηση των εσόδων. Η διαδικασία του S&OP βοηθάει και στην βελτίωση των νέων προϊόντων μέσω της

εσωτερικής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Και τέλος το S&OP προσφέρει την ικανότητα να εκτελείς το μοντέλο what if σωστά και να κατασκευάζεις ανταγωνιστικά προϊόντα σύμφωνα με τις απαιτήσεις του πελάτη.

Παρακάτω απεικονίζονται τα οφέλη που έχει η επιχείρηση από την χρήση και την εφαρμογή του S&OP. Ενδεικτικά η εφαρμογή της διαδικασίας του S&OP μπορεί να αποφέρει στην εταιρεία μείωση του λάθους πρόβλεψης κατά 20-25%, μείωση αποθεμάτων κατά 5-10%, αύξηση στο γύρισμα του αποθέματος κατά 5-10%, αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών κατά 5-10%, αύξηση της βασικής γραμμής των εσόδων κατά 2-5% και εξορθολογισμός των SKUs (Stock Keeping Units) κατά 10-20%.

S&OP - Implementation Benefits

- Forecast error reduction.....20-25%
- Inventory reduction.....5-10%
- Inventory turns increase.....5-10%
- Service level increase.....5-10%
- Top line revenue growth.....2-5%
- SKU rationalisation..... 10-20%

Source: IBM



27

2.12. S&OP-ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ

Οι πολιτικές που θα πρέπει να ακολουθηθούν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας του S&OP είναι η διαδικασία προγραμματισμού (planning process) και πώς αποδεικνύονται οι χωρητικότητες ανά οικογένεια προϊόντος, που θα διατηρηθούν και θα χρησιμοποιηθούν. Άλλη μια πολιτική είναι οι οικογένειες προϊόντων και η ανάλυση των αποκλίσεων για το πώς τα πλάνα θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία των οικονομικών πλάνων, των προϋπολογισμών και των λεπτομερειών του MPS (Master Production Schedule) καθώς και οι προβλέψεις της γραμμής του κάθε είδους. Επίσης ο χρονικός ορίζοντας προγραμματισμού, οι χρονικές ζώνες και οι μετρήσεις αποτελούν πολιτικές που πρέπει να εφαρμόζονται στη διαδικασία του S&OP. Επίσης, άλλες πολιτικές που αφορούν τη διαδικασία του S&OP είναι το απόθεμα, οι ανεκτέλεστες παραγγελίες, το πλάνο για τις συσσωρευμένες παραγγελίες πελατών, το επίπεδο εξυπηρέτησης, η εισαγωγή νέου προϊόντος, η προώθηση και οι ειδικές προσφορές. Ακόμη η ύπαρξη κατευθυντήριας γραμμής για την ανάπτυξη και την έγκριση διαφόρων αλλαγών στα πλάνα. Οι κυκλικές προβλέψεις και οι προβλέψεις των αποστολών πρέπει να διατηρούνται για ένα χρονικό διάστημα.

Άλλες πολιτικές είναι η πρόβλεψη, η διαχείριση της ζήτησης και οι τεχνικές αποθέματος που θα ακολουθηθούν. Και τέλος το πρόγραμμα για τις μελλοντικές συναντήσεις, τους παρευρισκόμενους και την ατζέντα για την μηνιαία συνάντηση ανασκόπησης.

2.13. S&OP-APXEΣ

Σύμφωνα με τον Anand Subramaniam, Σύμβουλο Επιχειρήσεων, στην εταιρία Consult 101 οι αρχές που πρέπει να διέπουν μια διαδικασία S&OP αρχικά είναι οι πωλήσεις και οι επιχειρησιακές λειτουργίες που πρέπει να δουλεύουν μαζί. Η επίδοση του S&OP πρέπει να μετράται σε σχέση με το πλάνο. Οι διαφορές θα πρέπει να τονίζονται για να υπάρξουν διορθωτικά μέτρα. Η κοινοποίηση του S&OP πρέπει να επισημοποιείται από τη μηνιαία συνάντηση. Επιπροσθέτως, οι ομάδες των προϊόντων και τα μέτρα απόδοσης πρέπει να καταγράφονται. Πρέπει να προγραμματίζεται η χωρητικότητα των πόρων. Επιπλέον, το S&OP πρέπει να περιλαμβάνει όλες τις εισροές από όλες τις ομάδες. Τα ζητήματα των πόρων πρέπει να λυθούν πριν από τη συνάντηση για το S&OP. Το S&OP παρέχει τις βασικές πληροφορίες για τον οικονομικό προγραμματισμό και είναι ο βασικός σύνδεσμος μεταξύ του μακροπρόθεσμου και του βραχυπρόθεσμου προγραμματισμού. Το S&OP καταρτίζεται στο επίπεδο της ομάδας προϊόντος και περιλαμβάνει τους στόχους του Management, ενώ παρακολουθείται και επανεξετάζεται σε μηνιαία βάση. Το S&OP είναι το πλάνο της εταιρείας και βασίζεται σε 18-24 μήνες κυκλικό ορίζοντα. Οι πόροι ελέγχονται σε μακροοικονομικό επίπεδο. Το S&OP πρέπει να κοινοποιείται σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και να καταρτίζει τον οικονομικό προγραμματισμό.

Υπάρχει άλλη μια άποψη για τις αρχές του S&OP. Σύμφωνα με τον Neil Lewis από την Cargemini Consulting, υπάρχουν τουλάχιστον έξι βασικές αρχές που διέπουν μια επιτυχημένη εφαρμογή του S&OP:

1. **Δέσμευση Ενδιαφερόμενων Μερών**:-Είναι σημαντικό ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη σε όλη την επιχείρηση είναι και εκπαιδευμένοι να κατανοούν την όλη διαδικασία. Επομένως, η διευκρίνιση πρέπει να αναζητηθεί σε πρώιμο στάδιο ως προς το ποιος αναλαμβάνει τις εισροές στις συνεδριάσεις και ποιος κλείνει το χάσμα στις αποφάσεις. Επιπροσθέτως, μεμονωμένες ομάδες πρέπει να αναγνωρίζονται και να ανταμείβονται, που συνδράμουν στη βελτίωση της διαδικασίας για το καλό της επιχείρησης. Διαμέσου των μέτρων αυτών, τα ενδιαφερόμενα μέρη θα πρέπει να αισθανθούν ότι δεσμεύονται και για την συνολική εφαρμογή του S&OP, η οποία είναι πολύ πιθανόν να είναι επιτυχής.
2. **Ένα Σύνολο Αριθμών**:-Σε πολλές επιχειρήσεις, υπάρχουν περισσότερα από ένα πλάνο. Το marketing μπορεί να έχει ένα πλάνο το οποίο προέρχεται από το ετήσιο οικονομικό πλάνο και συνδέεται με το αναμενόμενο επίπεδο συμμετοχής σε νέες καινοτομίες προϊόντος. Οι πωλήσεις είναι πιθανό να χειριστούν κι ένα άλλο σύνολο αριθμών, όπου τα προωθητικά δεδομένα και οι εμπορικοί όροι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο. Το τμήμα προγραμματισμού είναι πιο πιθανό, να δουλέψει με έναν όγκο πρόβλεψης βασισμένο σε ιστορικά στοιχεία. Ο στόχος της πρωτοβουλίας του S&OP είναι

να ευθυγραμμίσει αυτά τα διαφορετικά πλάνα και να σχηματίσει ένα σύνολο αριθμών. Όλα τα μέρη τώρα θα κατανοήσουν τις αποκλίσεις και τους κινδύνους και από κοινού προληπτικά θα διαχειριστούν το πλάνο.

3. **Ευθύνη και Λήψη Αποφάσεων**:-Καθώς αυξάνεται το μέγεθος ενός οργανισμού, το ίδιο κάνει και η πολυπλοκότητα στη λήψη αποφάσεων. Η εφαρμογή διαδικασίας S&OP σε μια πολυεθνική εταιρεία μπορεί να έχει τοπικές, περιφερειακές και παγκόσμιες ομάδες, που εμπλέκονται στη διαδικασία της ζήτησης και του εφοδιασμού. Αυτό συχνά καθιστά δύσκολο να αναγνωριστούν οι πραγματικοί λήπτες των αποφάσεων. Προκειμένου, να εφαρμοστεί το S&OP με επιτυχία, είναι ζωτικής σημασίας να καθοριστούν λεπτομερώς κατά τη φάση σχεδιασμού, ποιος θα είναι ο ρόλος των συμμετεχόντων και ποια θα είναι η ευθύνη σε κάθε συνεδρίαση.
4. **Ευθυγράμμιση των Στόχων της Επιχείρησης**:- Εάν οι δείκτες KPI συνδέονται με την αποδοτικότητα και τον όγκο, ο manager θα προσπαθήσει να τους παραδώσει εναντίον αυτών των στόχων, ανεξάρτητα από την επίπτωση σε άλλα μέρη της επιχείρησης. Το ίδιο ισχύει και για έναν διευθυντή παραγωγής, του οποίου οι ετήσιοι στόχοι μπορούν να εκφραστούν ως κόστος ανά περίπτωση ή λειτουργική αποδοτικότητα, οδηγώντας σε μεγαλύτερη χρονική διάρκεια παραγωγής και υψηλότερα επίπεδα αποθέματος. Όσο αυτά τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη έχουν διαφορετικούς στόχους και κίνητρα, μια κοινή επιχειρησιακή διαδικασία θα είναι δύσκολο να εφαρμοστεί. Ως εκ τούτου, οι αποτελεσματικές λύσεις S&OP πρέπει να συμβαδίζουν με τους δείκτες KPI, που οδηγούν στα καλύτερα αποτελέσματα για μια εταιρεία στο σύνολό της.
5. **Κατάλληλος Χρονικός Ορίζοντας**:- Όταν τα πράγματα πάνε στραβά, το μείζων είναι να ελέγχεις την κρίση και όχι να προγραμματίζεις για το μέλλον. Προκειμένου να λειτουργήσουν αποτελεσματικά, οι διευθυντές πρέπει να απελευθερωθούν από τη βραχυπρόθεσμη σκέψη. Το S&OP έχει ως στόχο, να διατηρήσει μια μεσοπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη προσέγγιση. Μετακινώντας τη συνομιλία στο μέλλον θα βοηθήσει τους διευθυντές να φτάσουν σε καλύτερες επιχειρηματικές λύσεις και, συνεπώς, σε μικρότερα προβλήματα σε καθημερινή βάση.
6. **Κατανοώντας τα Οφέλη του S&OP**:- Τελικά, είναι σημαντικό να δημιουργηθεί μια ξεκάθαρη κατανόηση για τα οφέλη από την εφαρμογή του S&OP. Μια υγιής διαδικασία S&OP αναγνωρίζει τις ατέλειες σε τακτική βάση και βελτιστοποιεί εκ νέου τα πλάνα σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού. Αυτό μπορεί να βελτιστοποιήσει το δίκτυο των εργοστασίων και των προμηθευτών και να σώσει όσον αφορά την εκμετάλλευση αποθεμάτων. Το πιο σημαντικό είναι ότι, οι πελάτες πρέπει να επωφελούνται από την καλύτερη εξυπηρέτηση και την πιο αποτελεσματική ανταπόκριση.

2.14. ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΕΣΩ ΤΟΥ S&OP

Το S&OP στοχεύει στην βελτίωση της επιχείρησης, αλλά πως κάνει το S&OP τη διαφορά σε όρους εξυπηρέτησης πελατών? Το μοντέλο παρακάτω παρουσιάζει τρία βήματα προσέγγισης για την βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών μέσω του S&OP. Μέσω αυτών των βημάτων στην διαδικασία του S&OP, μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει δύο άμεσα αποτελέσματα: βελτίωση της πρόβλεψης και συμβιβασμό ζήτησης και εφοδιασμού. Και τα δύο αυτά αποτελέσματα, θα οδηγήσουν στην βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών. Ας δούμε τα τρία βήματα παρακάτω:

- **ΒΗΜΑ 1ο** : Από τις αρχές του S&OP στην βελτιωμένη πρόβλεψη

Υπάρχουν τρία σημαντικά χαρακτηριστικά στην διαδικασία του S&OP, που θα αυξήσουν την ποιότητα πρόβλεψης για την ζήτηση. Πρώτον, υπάρχει ανάγκη για συνοχή των αριθμών, π.χ. η πρόβλεψη είναι διαφανής και προσβάσιμη για όλες τις λειτουργίες που εμπλέκονται. Δεύτερον, αυτή η βάση πρόβλεψης θα μπορούσε να αναφέρεται σε όρους όγκου (σε αντίθεση με την αξία), διότι ο όγκος είναι πραγματικά το “νόμισμα”, που οδηγεί στην εφοδιαστική αλυσίδα. Τρίτον, όλες οι ομάδες που εμπλέκονται θα συμφωνήσουν σε μια συναινετική πρόβλεψη.

- **ΒΗΜΑ 2ο** : Από την βελτιωμένη πρόβλεψη στον βελτιωμένο συμβιβασμό ζήτησης και εφοδιασμού

Ως αποτέλεσμα των βημάτων που λάβαμε υπόψη μας για την βελτίωση της πρόβλεψης, η προκατάληψη για πρόβλεψη θα μειωθεί. Έτσι, οι πραγματικές πωλήσεις θα αποκλίνουν λιγότερο από τον προβλεπόμενο όγκο. Επιπλέον, η πρόβλεψη παρακολουθείται με οδηγούς πρόβλεψης, π.χ. υποθέσεις που υπογραμμίζουν τα σκαμπανεβάσματα στην πρόβλεψη. Τέλος, η πρόβλεψη θα αντανακλά τα μέσα για μακροπρόθεσμη προοπτική, το οποίο δίνει το χρόνο στα εργοστάσια να πραγματοποιήσουν τα πλάνα. Επομένως, η μειωμένη προκατάληψη για πρόβλεψη, η χρήση των οδηγών πρόβλεψης και η μακροπρόθεσμη προοπτική του πλάνου βελτιώνει την ποιότητα του συμβιβαστικού πλάνου μεταξύ ζήτησης και εφοδιασμού.

- **ΒΗΜΑ 3ο** : Από τον βελτιωμένο συμβιβασμό μεταξύ ζήτησης και εφοδιασμού στην βελτιωμένη εξυπηρέτηση πελατών

Ως αποτέλεσμα της βελτίωσης του συμβιβασμού μεταξύ της ζήτησης και του εφοδιασμού, το πλάνο προμήθειας θα είναι τόσο ρεαλιστικό όσο το δυνατόν σε εκείνο το σημείο στο χρόνο. Σε περίπτωση που η προμήθεια δεν πληροί την απαίτηση, μπορεί να αναζητηθούν εναλλακτικές λύσεις. Αν αυτό δεν είναι δυνατόν, ο πελάτης θα προειδοποιηθεί σε πρώιμο στάδιο για πιθανή έλλειψη. Βασισμένο στην έλλειψη πληροφοριών, οι εναλλακτικές λύσεις μπορούν να συμφωνηθούν σε συνεργασία μέσω προγραμματισμού έκτακτης ανάγκης. Εάν υπάρχει υπερβολική προμήθεια, αυτές οι πληροφορίες θα διαβιβαστούν καθώς και οι νέες ευκαιρίες που είναι διαθέσιμες. Αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί για κάλυψη του κενού και για πρόσθετες προωθητικές ενέργειες. Έτσι, το S&OP οδηγεί σε βελτιωμένη

εξυπηρέτηση των πελατών με τη βελτίωση των προβλέψεων και το συμβιβασμό μεταξύ ζήτησης και εφοδιασμού.

2.15. ΓΙΑΤΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ S&OP ΑΠΟΤΥΓΧΑΝΕΙ

Υπάρχουν ορισμένοι λόγοι γιατί η εφαρμογή του S&OP αποτυγχάνει. Αυτοί μπορούν να περιγραφούν παρακάτω γύρω από τις τέσσερις κατηγορίες:

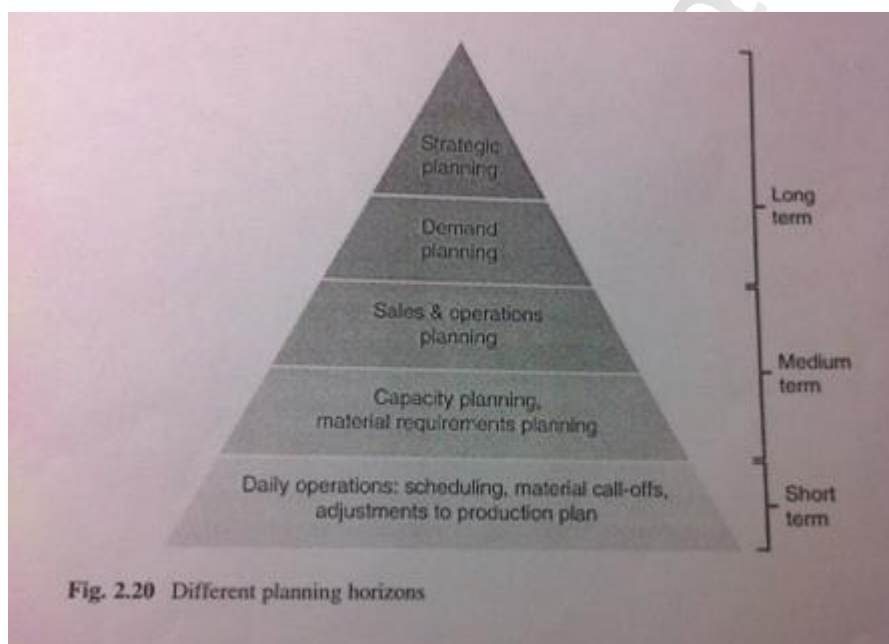
1. Άνθρωποι
2. Διαδικασία
3. Στρατηγική
4. Εκτέλεση

Πρώτα και κύρια, είναι αναγκαίο να αποκτηθεί χορηγία από ανθρώπους με στελεχιακό επίπεδο. Οι εφαρμογές του S&OP αποτυγχάνουν εάν δεν υπάρχει καμία υποστήριξη για το συμφωνηθέν πλάνο. Έπειτα, οι διαλειτουργικές ομάδες πρέπει να δημιουργηθούν αποτελούμενες από το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις, το προγραμματισμό και τα οικονομικά μέλη της ομάδας. Φυσικά, θα υπάρξουν κάποιες εντάσεις μεταξύ των λειτουργιών, αλλά είναι σημαντικό για την αντιμετώπισή τους στο πλαίσιο της διαδικασίας. Με τον τρόπο αυτό, μπορεί να αποφευχθεί οποιαδήποτε βλάβη στη διαδικασία του S&OP. Αν και η επίσημη δομημένη συνάντηση είναι εξαιρετικά σημαντική, το αποτελεσματικό S&OP περιλαμβάνει περισσότερα από τις μηνιαίες συναντήσεις. Το έργο είναι επίσης σχετικά με την παραγωγή του εφοδιασμού και την ορατότητα της ζήτησης σε πραγματικό χρόνο και με την διασφάλιση ότι η επιχειρηματική ευφυΐα μπορεί να προστίθεται συνεχώς. Εάν η οργάνωση εμμένει προσκολλημένη στην επίσημη διαδικασία, η εφαρμογή του S&OP είναι πιθανό να αποτύχει.

Οι υλοποιήσεις του S&OP έχουν επικεντρωθεί ιστορικά απλώς στην εξισορρόπηση του όγκου της ζήτησης και του εφοδιασμού. Στη σημερινή εταιρική στρατηγική, είναι επίσης σημαντικό να συγκρίνεις όλα τα σενάρια προγραμματισμού σχετικά με την αποδοτικότητα τους και την στρατηγική επίδραση στο πελάτη. Η εργασία σε συνεργασία με τους πελάτες έχει γίνει ένα από τα κύρια συστατικά του έργου S&OP. Από την άλλη, η παραμέληση μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην εφαρμογή του. Τέλος, αν δεν μετρήσουμε, δεν μπορούμε να βελτιωθούμε. Αυτός ο κίνδυνος της αποτυχίας ασχολείται με την ανικανότητα ενός οργανισμού να δείξει, να μοιραστεί και να προσαρμοστεί στη μέτρηση της απόδοσης και στις μετρήσεις. Όλοι οι άνθρωποι που συμμετέχουν στη διαδικασία S&OP πρέπει να μοιράζονται το ίδιο όραμα και πρέπει να μετριούνται επί του ίδιου θέματος. Αυτό θα ενθαρρύνει το περιβάλλον με συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης.

2.16. ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΧΡΟΝΙΚΩΝ ΟΡΙΖΟΝΤΩΝ

Όλα τα βήματα στην διαδικασία προγραμματισμού της εφοδιαστικής αλυσίδας συνδέονται και αλληλεπιδρούν με διαφορετικό προγραμματισμό των χρονικών οριζόντων. Ο προγραμματισμός της στρατηγικής, ο προγραμματισμός ζήτησης και το S&OP εξετάζονται ως δραστηριότητες μακροπρόθεσμου προγραμματισμού. Αυτοί διασυνδέονται με το μεσοπρόθεσμο προγραμματισμό της χωρητικότητας και με τον προγραμματισμό απαίτησης υλικών. Οι βραχυπρόθεσμες δραστηριότητες πάνω στις καθημερινές λειτουργίες προγραμματισμού είναι: η δρομολόγηση, οι λειτουργικές ματαιώσεις υλικών και οι προσαρμογές των πλάνων παραγωγής.



2.17. S&OP-ΖΗΤΗΜΑΤΑ/ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ/ΕΛΕΓΧΟΙ

➤ S&OP-ΖΗΤΗΜΑΤΑ

Στον πίνακα που ακολουθεί έχουν καταχωρηθεί το ποιες είναι οι εισροές σε μια διαδικασία ενός S&OP και ποια τμήματα της επιχείρησης φέρουν την ευθύνη.

<u>ΖΗΤΗΜΑΤΑ</u>	<u>ΕΥΘΥΝΗ</u>
Πρόβλεψη Ζήτησης	Διεύθυνση Marketing
Πληροφορία Αγοράς	Διεύθυνση Marketing
Πραγματικές Πωλήσεις	Διεύθυνση Πωλήσεων
Πληροφορία για Χωρητικότητα	Διεύθυνση Παραγωγής
Στόχοι Διαχείρισης	Διεύθυνση Management
Οικονομικές Απαιτήσεις	Οικονομική Διεύθυνση
Πληροφορία για το νέο Προϊόν	Διεύθυνση Έρευνας & Ανάπτυξης
Πληροφορία για τη νέα Διαδικασία	Διεύθυνση Μηχανικής Διαδικασίας
Διαθεσιμότητα Εργατικού Δυναμικού	Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού

➤ S&OP-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στον επόμενο πίνακα που ακολουθεί έχουν καταχωρηθεί το ποιες είναι οι εκροές σε μια διαδικασία ενός S&OP και ποια τμήματα της επιχείρησης φέρουν την ευθύνη.

<u>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</u>	<u>ΕΥΘΥΝΗ</u>
Πλάνο Πωλήσεων	Διευθύνσεις Marketing και Πωλήσεων
Πλάνο Παραγωγής	Διεύθυνση Παραγωγής
Πλάνο Αποθεμάτων (MTS)	Διεύθυνση Διαχείρισης
Πλάνο Backlog (MTO)	Διεύθυνση Διαχείρισης
Πλάνο Αγορών	Διεύθυνση Αγορών
Οικονομικό Πλάνο	Οικονομική Διεύθυνση
Πλάνο Κατασκευής (engineering)	Διεύθυνση Μηχανικής
Πλάνο Εργατικού Δυναμικού	Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού
Πλάνο Έκτακτης Ανάγκης	Διεύθυνση Διαχείρισης

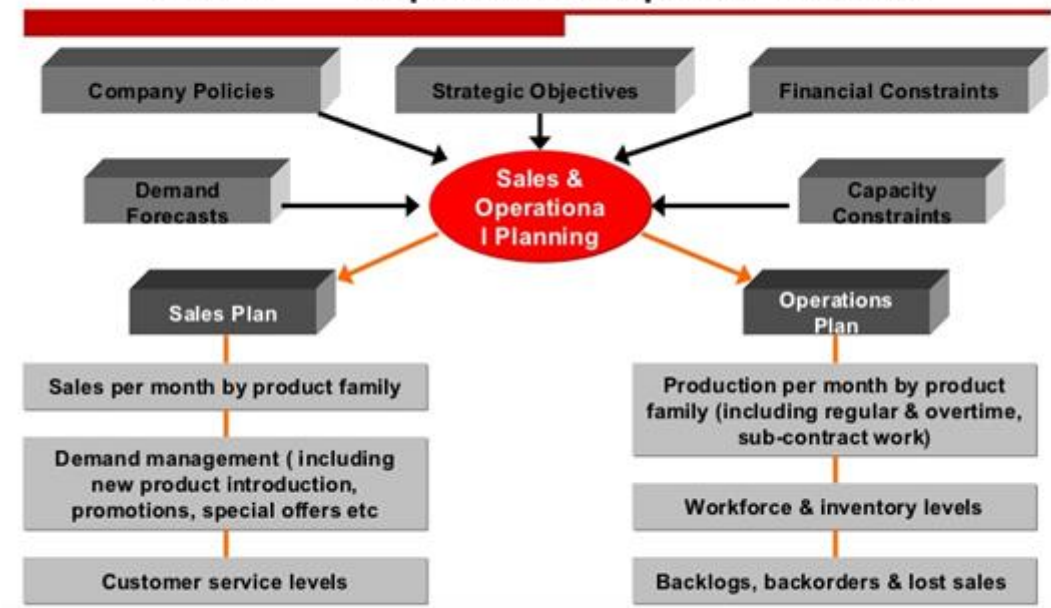
➤ S&OP-ΕΛΕΓΧΟΙ

Στον τρίτο και τελευταίο πίνακα που ακολουθεί έχουν καταχωρηθεί το ποιές είναι οι προκλήσεις σε μια διαδικασία ενός S&OP και ποια είναι λύση για κάθε μια πρόκληση.

ΠΡΟΚΛΗΣΗ	ΛΥΣΗ
Γρήγορη Ανταπόκριση	Μείωση Χρόνων Ανταπόκρισης/Αντίδρασης (Lead Times)
Μείωση Κόστων	Μείωση της παρτίδας και του χρονικού κύκλου
Βελτίωση Ποιότητας	Εξάλειψη αποβλήτων
Αλλαγή Διαχείρισης	Ενδυνάμωση των Ανθρώπων
Βελτίωση Εργατικού Δυναμικού	Δέσμευση για Διά Βίου Μάθηση
Βελτίωση Συστημάτων	Βελτίωση Δικτύου
Μείωση Αποθέματος	Βελτίωση της Ακρίβειας για Πρόβλεψη

Στη συνέχεια στην εικόνα που ακολουθεί μπορούμε να παρατηρήσουμε τις εισροές και εκροές στη διαδικασία του S&OP. Ως εισροές στη διαδικασία του S&OP είναι οι πολιτικές της εταιρείας, οι στρατηγικοί στόχοι, οι οικονομικοί περιορισμοί, οι προβλέψεις της ζήτησης και οι περιορισμοί της χωρητικότητας. Ως εκροές έχουμε το πλάνο των Πωλήσεων και το πλάνο των Λειτουργιών τα οποία αναλύονται περαιτέρω. Το πλάνο των Πωλήσεων αναλύεται στις πωλήσεις ανά μήνα για κάθε οικογένεια προϊόντος, στη διαχείριση της ζήτησης και στα επίπεδα εξυπηρέτησης των πελατών. Από την άλλη το πλάνο των Λειτουργιών αναλύεται στη παραγωγή ανά μήνα για κάθε οικογένεια προϊόντος, στο εργατικό δυναμικό και στα επίπεδα των αποθεμάτων, στις συσσωρευμένες παραγγελίες, στις ανεκτέλεστες παραγγελίες και στις χαμένες πωλήσεις.

S&OP – Input & Output Process



2.18. S&OP-KPIs ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

▪ S&OP – KPIs

Για να αξιολογήσουμε την εφαρμογή της διαδικασίας του S&OP στην επιχείρηση θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας κάποιους δείκτες KPIs. Οι δείκτες αυτοί είναι:

- ☒ **Ακρίβεια Πρόβλεψης (%)**
- ☒ **Προσαρμογή στο Πλάνο Παραγωγής (%)**
- ☒ **Απόθεμα-Ημέρες Εφοδιασμού (DOS)**
- ☒ **Γύρισμα Αποθέματος**
- ☒ **Ακρίβεια Οικονομικής Πρόβλεψης (%)**

▪ S&OP – ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Η μέτρηση της επίδοσης για την διαδικασία του S&OP έχει να κάνει με τα παρακάτω:

- ☒ Πωλήσεις σε σχέση με την πρόβλεψη
- ☒ Κόστος σε σχέση με το πλάνο
- ☒ Κέρδος σε σχέση με το πλάνο
- ☒ Επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών σε σχέση με το στόχο
- ☒ Απόθεμα σε σχέση με το πλάνο
- ☒ Συσσωρευμένες παραγγελίες σε σχέση με το πλάνο
- ☒ Παραγωγή σε σχέση με το πλάνο
- ☒ Αποτελεσματικότητα λειτουργικού εξοπλισμού
- ☒ Απόδοση παράδοσης του προμηθευτή (%)
- ☒ ROCE (Return On Capital Employed)

2.19. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΚΑΙ ΤΙ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΤΟ S&OP

Το S&OP <u>ΕΙΝΑΙ</u>	Το S&OP <u>ΔΕΝ</u> είναι
Μια επιχειρηματική διαδικασία	Μια διαδικασία εφοδιαστικής αλυσίδας
Οδηγός για τη ζήτηση	Οδηγός για την προμήθεια
Μια διαδικασία διαχειριστικής αλλαγής	Μια διαδικασία για την επιβολή της σταθερότητας
Μια διαδικασία να βρεις έναν επικερδή τρόπο να πεις ΝΑΙ στην ζήτηση του πελάτη	Μια διαδικασία για να βρει τον τρόπο να πει ΟΧΙ στην ζήτηση του πελάτη
Μια διαδικασία για να αποφύγεις τις εκπλήξεις	Μια διαδικασία που αντιδρά στις εκπλήξεις
Μια διαδικασία που εστιάζει στο μέλλον	Μια διαδικασία που εστιάζει στο παρελθόν
Μια επιχειρηματική διαδικασία λήψης αποφάσεων	Μια διαδικασία που μοιράζει πληροφορίες, μια ομάδα συζήτησης

2.20. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΩΝ

INNOVATIONS MEETING REVIEW

Στο παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι εισροές και εκροές, που αναλύονται σε μια συνάντηση ανασκόπησης, που αφορά τις Διευθύνσεις του Marketing και του Trade Marketing.

ΕΙΣΡΟΕΣ	ΕΚΡΟΕΣ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	PROJECTS ΠΟΥ ΒΡΙΣΚΟΝΤΑΙ ΣΕ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ
ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ	ΣΥΜΦΩΝΙΑ ΓΙΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΝΕΑ PROJECTS
ΑΝΑΝΕΩΣΗ ΤΩΝ PROJECTS	ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΠΙΔΡΟΥΝ
ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ	ΣΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ:
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΠΛΑΝΑ-ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ,ΤΙΜΕΣ,ΚΟΣΤΗ	<ul style="list-style-type: none">• ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ• ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ	
ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	

DEMAND MEETING REVIEW

Στο παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι εισροές και εκροές, που αναλύονται σε μια συνάντηση ανασκόπησης, που αφορά τη Διεύθυνση των Πωλήσεων.

ΕΙΣΡΟΕΣ	ΕΚΡΟΕΣ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	ΖΗΤΗΣΗ ΧΩΡΙΣ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΥΣ
ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ	ΣΥΜΦΩΝΙΑ ΚΑΙ ΜΕΙΩΣΗ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ	ΔΡΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΝΑ ΚΛΕΙΣΟΥΝ ΤΑ ΧΑΣΜΑΤΑ/ΚΕΝΑ
ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΙΣ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΑΠΕΙΛΕΣ/ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΔΡΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ
ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	

SUPPLY MEETING REVIEW

Στο παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι εισροές και εκροές, που αναλύονται σε μια συνάντηση ανασκόπησης, που αφορά τη Διεύθυνση του Εφοδιασμού.

ΕΙΣΡΟΕΣ	ΕΚΡΟΕΣ
ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΓΙΑ ΝΕΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ/PROJECTS	ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΛΥΣΕΙΣ ΖΗΤΗΜΑΤΩΝ
ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΓΙΑ ΖΗΤΗΣΗ ΧΩΡΙΣ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΥΣ	ΔΡΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΟΥ ΠΛΑΝΟΥ
ΠΕΡΙΚΟΠΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΕΔΕΙΓΜΕΝΗ ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΣΥΜΦΩΝΗΜΕΝΟ ΠΛΑΝΟ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ
ΛΕΠΤΟΜΕΡΗ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ
ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΥΛΙΚΩΝ	
ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	

SUPPORT REVIEW MEETING

Στο παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι εισροές και εκροές, που αναλύονται σε μια συνάντηση ανασκόπησης, που αφορά την Οικονομική Διεύθυνση.

ΕΙΣΡΟΕΣ	ΕΚΡΟΕΣ
ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΓΙΑ ΝΕΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ/PROJECTS	ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΛΥΣΕΙΣ ΖΗΤΗΜΑΤΩΝ
ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΠΡΟΒΟΛΗ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ, ΤΟΥ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΣ/ΑΠΟΣΤΟΛΕΣ ΣΕ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥΣ ΟΡΟΥΣ	ΔΡΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΟΥ ΠΛΑΝΟΥ
ΠΡΟΒΟΛΗ ΤΩΝ ΓΕΝΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ	ΣΥΜΦΩΝΗΜΕΝΟ ΚΑΙ ΑΝΑΘΕΩΡΗΜΕΝΟ ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ
ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ ΓΙΑ ΟΦΕΙΛΕΤΕΣ/ΧΡΕΩΣΤΕΣ	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ
ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ	

SENIOR TEAM REVIEW MEETING

Στο παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι εισροές και εκροές που έχει η τελευταία συνάντηση ανασκόπησης η οποία απαρτίζεται από τα ανώτατα στελέχη της εταιρείας, που είναι υπεύθυνα για τις τελικές αποφάσεις, που πρέπει να παρθούν σχετικά με τη διαδικασία του S&OP, είτε πρόκειται για αλλαγές που πρέπει να γίνουν στη διαδικασία ή να δώσουν την τελική έγκριση για αυτήν.

ΕΙΣΡΟΕΣ	ΕΚΡΟΕΣ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ	ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΠΑΝΩ ΣΕ ΖΗΤΗΜΑΤΑ
ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΤΩΝ PROJECTS/ΖΗΤΗΣΗ & ΕΦΟΔΙΑΣΜΟ	ΔΡΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΟΥ ΠΛΑΝΟΥ
ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΒΛΕΨΗ	ΣΥΜΦΩΝΗΜΕΝΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ
ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΟΥΝ ΛΥΣΗ	ΑΝΑΘΕΩΡΗΜΕΝΟ ΕΤΗΣΙΟ ΠΛΑΝΟ
ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

2.21. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΖΗΤΗΣΗΣ

Σύμφωνα με το Institute of Supply Management, διοίκηση της ζήτησης είναι η προγραμματισμένη ανάλυση των πληροφοριών που σχετίζονται με τη ζήτηση (πελάτες, πωλήσεις, marketing και οικονομικές υπηρεσίες) και των δυνατοτήτων της επιχείρησης από την πλευρά του εφοδιασμού, η κατάληξη σε συναίνεση σχετικά με την κατάσταση ισορροπίας απαιτήσεων και δυνατοτήτων και η συμφωνία σε ένα πρόγραμμα που αντιμετωπίζει με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο τις απαιτήσεις των πελατών με τους περιορισμούς που θέτουν οι δυνατότητες της αλυσίδας εφοδιασμού.

Σκοπός της διοίκησης των αλυσίδων εφοδιασμού είναι η ικανοποίηση της πραγματικής ζήτησης από οπουδήποτε προέρχεται. Αυτό καθίσταται δυνατόν μέσω μιας σειράς δραστηριοτήτων και αποφάσεων που πραγματοποιούνται προτού γίνει γνωστή η πραγματική ζήτηση. Η διαδικασία για την προετοιμασία μιας συναινετικής πρόβλεψης της μελλοντικής ζήτησης που ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών ονομάζεται προγραμματισμός ζήτησης.

2.21.1. ΒΑΣΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΖΗΤΗΣΗΣ

- ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ:

Το πρόγραμμα της ζήτησης μπορεί να εκληφθεί ως μια οργανωμένη αποθήκη-βάση δεδομένων, η οποία περιλαμβάνει προβλέψεις πωλήσεων για ένα σύνολο προϊόντων, που μπορεί να σχετίζονται με εκατοντάδες ή χιλιάδες μεμονωμένα είδη και πελάτες. Για κάθε προϊόν ή και μεμονωμένο είδος υπολογίζεται ένας αριθμός χρονολογικών σειρών, όπως για παράδειγμα ιστορικά στοιχεία, στατιστικές προβλέψεις, σφάλματα και τάσεις. Παράλληλα, το πρόγραμμα της ζήτησης ενσωματώνει διάφορες εξειδικευμένες πληροφορίες που σχετίζονται είτε με τη μελλοντική ζήτηση είτε με την αλυσίδα εφοδιασμού. Προφανώς, όλες αυτές οι διάσπαρτες πληροφορίες πρέπει τελικά να περιληφθούν σε μια συγκεντρωτική πρόβλεψη που να καλύπτει όλη τη ζήτηση, η οποία εξυπηρετείται από την αλυσίδα εφοδιασμού. Ανώτερος στόχος είναι να εξάγονται συγκεντρωτικές προβλέψεις. Ως εκ τούτου, η βάση πληροφοριών του προγράμματος ζήτησης πρέπει να υποστηρίζει κατά το ελάχιστο τρεις διαστάσεις με διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης:

1. Διάσταση Προϊόν: Προϊόν-Ομάδα Προϊόντων-Οικογένεια Προϊόντων-Σειρά Προϊόντων
2. Διάσταση Γεωγραφία: Πελάτης-Περιοχή Πωλήσεων-Περιφέρεια Κέντρου Διανομής
3. Διάσταση Χρόνος: Χρονικός Ορίζοντας σε ημέρες, εβδομάδες, μήνες ή και έτη.

❖ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΠΡΟΪΟΝ

Η διάσταση προϊόν είναι δομημένη ιεραρχικά σχετίζοντας μεμονωμένα προϊόντα με ομάδες προϊόντων, ομάδες με οικογένειες προϊόντων και οικογένειες με γραμμές προϊόντων. Η ιεραρχία προϊόντων ξεκινά από το υψηλότερο επίπεδο που αντιπροσωπεύει το σύνολο των προϊόντων μιας επιχείρησης έως το χαμηλότερο επίπεδο μεμονωμένων ειδών (Stock Keeping Units-SKUs). Στην πράξη λόγω του μεγάλου αριθμού προϊόντων και της υψηλής μεταβλητότητας της ζήτησης, δεν είναι πάντα εφικτές οι προβλέψεις σε επίπεδο μεμονωμένων προϊόντων. Γι' αυτό το λόγο, καταρτίζονται συνήθως προβλέψεις σε επίπεδο ομάδων προϊόντων. Ανάλογα με τις ανάγκες, τα μεμονωμένα είδη είναι δυνατόν να ομαδοποιηθούν με διαφορετικούς τρόπους προκειμένου να παραχθούν οι αντίστοιχες συγκεντρωτικές προβλέψεις.

❖ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΓΕΩΓΡΑΦΙΑ

Η διάσταση γεωγραφία έχει δομημένη ιεραρχική οργάνωση αντίστοιχη με αυτήν της διάστασης προϊόν. Ειδικότερα, περιγράφει τη δομή της αγοράς, όπως για παράδειγμα περιφέρειες, χώρες, κέντρα διανομής, βιομηχανικοί κλάδοι και σημαντικοί λογαριασμοί. Η ομαδοποίηση κατά περιφέρειες υποστηρίζει τον αντίστοιχο προγραμματισμό ζήτησης. Από την άλλη πλευρά, η ομαδοποίηση ανά κέντρο διανομής μπορεί να αναδείξει προβλήματα επάρκειας της δυναμικότητας τους. Τέλος, η ομαδοποίηση ανά σημαντικούς λογαριασμούς αφορά συνήθως σε μεγάλους πελάτες με πολλές εγκαταστάσεις για τους οποίους απαιτείται να εκπονούνται συγκεντρωτικές προβλέψεις.

❖ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΧΡΟΝΟΣ

Η βασική μονάδα χρόνου στον προγραμματισμό ζήτησης ονομάζεται <<δοχείο χρόνου>> και μπορεί να αφορά μια ημέρα, μια εβδομάδα, ένα μήνα ή ένα έτος. Ουσιαστικά το <<δοχείο χρόνου>> είναι η ελάχιστη διακριτή μονάδα χρόνου εντός του οποίου συλλέγονται και αθροίζονται τα δεδομένα προγραμματισμού. Από την άλλη πλευρά, ο χρονικός ορίζοντας του προγραμματισμού ζήτησης περιλαμβάνει ένα πεπερασμένο αριθμό <<δοχείων χρόνου>>.

Το μέγεθος του δοχείου χρόνου προσδιορίζεται από τις απαιτήσεις του προγραμματισμού ζήτησης. Για παράδειγμα, στο κλάδο των ταχέως κινούμενων καταναλωτικών αγαθών (π.χ. τρόφιμα), ο χρονικός ορίζοντας του προγραμματισμού της ζήτησης είναι λίγες εβδομάδες και το δοχείο χρόνου έχει μέγεθος μιας ημέρας. Στα βραδέως κινούμενα αγαθά (π.χ. ηλεκτρικές συσκευές), ο χρονικός ορίζοντας του προγραμματισμού της ζήτησης ανέρχεται σε λίγους μήνες και το δοχείο του χρόνου έχει μέγεθος ενός μήνα. Σε κάθε περίπτωση, τόσο το μέγεθος του δοχείου χρόνου, όσο και η έκταση του χρονικού ορίζοντα θα πρέπει να είναι επαρκώς ευαίσθητα στις εποχιακές αλλαγές της ζήτησης και να βοηθούν στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις ποσότητες και τους χρόνους αγορών και την ανανέωση του αποθέματος. Ειδικότερα, το δοχείο χρόνου πρέπει να έχει τέτοιο μέγεθος που να ανιχνεύει τις τάσεις και τις αλλαγές στη ζήτηση των πελατών, χωρίς όμως να είναι υπερβολικά μικρό, διότι αυξάνεται σημαντικά ο υπολογιστικός φόρτος. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι συνήθως υπάρχει τόσο η δυνατότητα συγκέντρωσης μικρών δοχείων χρόνου σε μεγαλύτερα, όσο και η δυνατότητα αποσύνθεσης μεγάλων δοχείων χρόνου σε μικρότερα με κατάλληλες τεχνικές.

2.21.2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ

Η διαδικασία προγραμματισμού της ζήτησης αποτελείται από διάφορες επιμέρους φάσεις. Αρχικά, επικαιροποιείται η βασική δομή του προγράμματος ζήτησης και συλλέγονται τα απαραίτητα στοιχεία. Εν συνέχεια, δημιουργούνται κάποιες προκαταρκτικές προβλέψεις σε διάφορες διαστάσεις χρησιμοποιώντας κατάλληλες στατιστικές πρόβλεψης. Μετέπειτα, ακολουθούν η ενοποίηση-συγκέντρωση των επιμέρους προβλέψεων και η ενσωμάτωση διαφόρων στοιχείων με βάση τις κρίσεις διαφόρων στελεχών, με στόχο τη βελτίωση της αξιοπιστίας των προβλέψεων. Με βάση αυτές τις προβλέψεις καταρτίζονται μεταξύ άλλων τα προγράμματα εφοδιασμού, τα προγράμματα κατανομής επιχειρησιακών πόρων, καθώς και τα προγράμματα παραγωγής και εξετάζεται η μεταξύ τους συμβατότητα. Απώτερος στόχος είναι η εξισορρόπηση των διαφορετικών τάσεων και η δημιουργία ενός ή περισσότερων εναλλακτικών προγραμμάτων ζήτησης, ένα εκ των οποίων τελικά θα εγκριθεί και θα υλοποιηθεί στην τρέχουσα περίοδο προγραμματισμού.

- **ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ:**

Το πρώτο βήμα είναι η επικαιροποίηση της βασικής δομής του προγράμματος ζήτησης (π.χ. εισαγωγή νέων προϊόντων, κατάργηση προϊόντων και επέκταση σε νέες αγορές). Στη συνέχεια συλλέγονται και εισάγονται τα διαθέσιμα ιστορικά στοιχεία της ζήτησης. Σε κάθε περίπτωση, τα στοιχεία και οι πληροφορίες που χρησιμοποιούνται για τις προβλέψεις πρέπει να ανανεώνονται σε συνεχή βάση (π.χ. κάθε μήνα). Με αυτόν τον τρόπο, εξασφαλίζεται αφενός η επικαιροποίηση των προβλέψεων και αφετέρου η αύξηση της ακρίβειας των προβλέψεων, τουλάχιστον

βραχυπρόθεσμα. Σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να απαιτηθούν διορθώσεις στα ιστορικά στοιχεία. Σε γενικές γραμμές, όσο αυξάνει ο όγκος των διαθέσιμων δεδομένων, τόσο αυξάνει η ακρίβεια των προβλέψεων, υπό την προϋπόθεση ότι τα νέα δεδομένα είναι καθαρά και δεν επισύρουν στρεβλώσεις.

- ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΕΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ:

Οι μέθοδοι πρόβλεψης βασίζονται σε τεχνικές που χρησιμοποιούν ιστορικά δεδομένα και αποτυπώνουν τα βασικά χαρακτηριστικά μιας χρονοσειράς. Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου στατιστικής πρόβλεψης εξαρτάται από το χρονικό ορίζοντα και από το επιθυμητό επίπεδο λεπτομέρειας. Αρχικά, τα διαθέσιμα στοιχεία αναλύονται με στόχο το ξεκαθάρισμα και την επιλογή εκείνων που διαστρεβλώνουν λιγότερο και αποτυπώνουν καλύτερα τη ζήτηση των προηγούμενων περιόδων. Μετέπειτα, παράγεται μια προκαταρκτική στατιστική πρόβλεψη της ζήτησης (base statistical forecast) χρησιμοποιώντας την τεχνική πρόβλεψης, που ταιριάζει καλύτερα (best forecasting fit) με το προφίλ και τα χαρακτηριστικά της ζήτησης.

- ΕΝΟΠΙΩΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΕΨΕΩΝ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΟ MARKETING:

Η εφαρμογή στατιστικών τεχνικών πρόβλεψης οδηγεί συνήθως σε αξιόπιστες προβλέψεις, οι οποίες συνήθως επισύρουν λιγότερα σφάλματα συγκριτικά με τεχνικές πρόβλεψης που βασίζονται αποκλειστικά σε εμπειρικούς κανόνες ή στην ανθρώπινη κρίση. Παρόλα αυτά οι στατιστικές τεχνικές πρόβλεψης από μόνες τους δεν επαρκούν διότι ως επί το πλείστον βασίζονται σε δεδομένα του παρελθόντος. Ειδικότερα, η πληροφόρηση που πιθανώς διαθέτουν τα στελέχη μιας επιχείρησης μπορεί να έχει σημαντική επίπτωση στην πρόβλεψη της ζήτησης και επομένως δεν μπορεί να αγνοηθεί. Συνεπώς, οι στατιστικές προβλέψεις πρέπει να εμπλουτίζονται με όλες τις διαθέσιμες πρόσθετες πληροφορίες που επηρεάζουν ποσοτικά και χρονικά τη ζήτηση.

Προς αυτή την κατεύθυνση, η αρχική προκαταρκτική στατιστική πρόβλεψη που αναδεικνύει τις γενικές τάσεις (π.χ. εποχιακή ζήτηση) διορθώνεται είτε με την προσθήκη νέων στοιχείων, είτε με την ενσωμάτωση των εμπειρικών προβλέψεων από τα στελέχη των Πωλήσεων και του Marketing. Ειδικότερα, η φάση αυτή περιλαμβάνει τη μελέτη, αξιολόγηση και προσθήκη παραγόντων, είτε εξωτερικών είτε εσωτερικών, που πιθανώς επηρεάζουν τη ζήτηση. Για παράδειγμα, το πλήθος των ανταγωνιστών, τα νέα προϊόντα, η διαφήμιση, οι τεχνολογικές αλλαγές και ο τρόπος διάθεσης επηρεάζουν τις προτιμήσεις των καταναλωτών και συνεπώς τη ζήτηση. Από την άλλη πλευρά, η τιμή, η στρατηγική προώθησης, ο τρόπος παρουσίασης των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών και η ποιότητα των προϊόντων είναι

παράγοντες που ρυθμίζονται εσωτερικά από την εκάστοτε επιχείρηση και επηρεάζουν καθοριστικά τη ζήτηση.

Ο τρόπος και το μέγεθος της αναθεώρησης δεν ακολουθεί προκαθορισμένους κανόνες. Ωστόσο, η φάση της ενοποίησης και της προσαρμογής καθίσταται πιο αποτελεσματική όταν ακολουθούνται δομημένες διαδικασίες. Μεγαλύτερη βαρύτητα επίσης θα πρέπει να δίδεται στις απόψεις των στελεχών, των οποίων οι προηγούμενες προβλέψεις είχαν αποδειχθεί περισσότερο ακριβείς. Σε κάθε περίπτωση, η τελική πρόβλεψη είναι αποτέλεσμα συνεργασίας και συγκερασμού απόψεων και αποτελεί τη βάση για τον προγραμματισμό τόσο της παραγωγής, όσο και των δραστηριοτήτων της αλυσίδας εφοδιασμού.

- **ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ:**

Οι τελικές προβλέψεις της ζήτησης αναφέρονται αποκλειστικά σε τελικά προϊόντα ή σε ομάδες τελικών προϊόντων, των οποίων η ζήτηση είναι ανεξάρτητη. Ωστόσο, η τελική πρόβλεψη της ζήτησης για ένα προϊόν καθορίζει την εξαρτημένη ζήτηση των επιμέρους εξαρτημάτων και υλικών που το συνθέτουν. Έτσι, με βάση τις τελικές προβλέψεις για την ανεξάρτητη και την εξαρτημένη ζήτηση κάθε αγοραζόμενου ή παραγόμενου είδους (και τον αντίστοιχο χρονικό ορίζοντα προγραμματισμού) καταρτίζονται τα προγράμματα εφοδιασμού (διαχείριση των αποθεμάτων και μελλοντική ροή των αγοραζόμενων εισροών από τους προμηθευτές) και παραγωγής (χρονοπρογραμματισμός των παραγωγικών διαδικασιών και μονάδων).

Με το πέρας της κατάρτισης των προγραμμάτων εφοδιασμού και παραγωγής εξετάζεται η συμβατότητα τους με τις τελικές προβλέψεις της ζήτησης (π.χ. διαθεσιμότητα υλικών, χρηματοοικονομικό κόστος αγορών, δυναμικότητα παραγωγής) και προτείνονται εναλλακτικά σενάρια για την εξισορρόπηση του εφοδιασμού, της παραγωγής και της ζήτησης. Σε κάθε περίπτωση, απώτερος στόχος είναι να βρεθεί το σημείο ισορροπίας, το οποίο θα οδηγήσει σε μια συναινετική πρόβλεψη της ζήτησης για την τρέχουσα περίοδο προγραμματισμού.

- **ΤΕΛΙΚΗ ΕΓΚΡΙΣΗ:**

Τα διαφορετικά σενάρια προγραμματισμού της ζήτησης διαβιβάζονται στις οικονομικές υπηρεσίες προκειμένου να διεξαχθεί λεπτομερής οικονομική ανάλυση. Ακολουθεί σύσκεψη της Διοίκησης με τα υψηλόβαθμα στελέχη της επιχείρησης, όπου εγκρίνονται και κοινοποιούνται τα τελικά προγράμματα ζήτησης, παραγωγής και εφοδιασμού, καθώς και τα αντίστοιχα προγράμματα χρηματοδότησής τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι η διαδικασία προγραμματισμού είναι διαρκής και απαιτείται η συνεχής αξιολόγηση των επιδόσεων του προγράμματος ζήτησης. Επιπλέον, ο χρονικός ορίζοντας προγραμματισμού πρέπει να δίνει στη διοίκηση τη δυνατότητα να αντιδρά στις αλλαγές και να προσαρμόζονται αντίστοιχα τα προγράμματα

εφοδιασμού και παραγωγής. Συνήθως, στις περισσότερες επιχειρήσεις ο χρονικός ορίζοντας προγραμματισμού της ζήτησης εκτείνεται από 12 έως 36 μήνες.

2.21.3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΖΗΤΗΣΗΣ

Προαναφέρθηκε ότι η διαδικασία προγραμματισμού της ζήτησης είναι διαρκής και ότι απαιτείται η συνεχής αξιολόγηση των επιδόσεων. Βασικός στόχος της αξιολόγησης είναι ο έλεγχος τόσο της ποιότητας των προβλέψεων όσο και της συνολικής διαδικασίας προγραμματισμού. Ειδικότερα, η ποιότητα των προβλέψεων σχετίζεται κυρίως με την ακρίβεια και τις αποκλίσεις από την πραγματική ζήτηση. Από την άλλη πλευρά, ο έλεγχος της συνολικής διαδικασίας προγραμματισμού της ζήτησης έγκειται στην αξιολόγηση των στελεχών με βάση την ποιότητα της συμμετοχής τους και της συνεισφοράς τους στη διαδικασία προγραμματισμού.

Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η αξιοπιστία των προβλέψεων και της διαδικασίας προγραμματισμού της ζήτησης μπορεί να βελτιωθεί θεαματικά μέσα από την κατανόηση των αιτιών που ενδεχομένως οδήγησαν σε μεγάλα σφάλματα ή λανθασμένες εκτιμήσεις. Επίσης, με τη συνεχή βελτίωση των προβλέψεων, δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να κάνει διορθωτικές κινήσεις και να πάρει αποφάσεις που θα αυξήσουν την αποδοτικότητα και την ανταγωνιστικότητα της (π.χ. μείωση των αποθεμάτων).

Σε κάθε περίπτωση, ο τρόπος υπολογισμού των δεικτών πρέπει να είναι τυποποιημένος και αποδεκτός από όλους τους εμπλεκόμενους. Πρέπει επίσης να είναι διαθέσιμα όλα τα δεδομένα των χρονοσειρών που απαιτούνται για την εξαγωγή και την άθροιση τους στα διάφορα επίπεδα ενοποίησης (π.χ. όλα τα προϊόντα, όλες οι περιοχές, όλα τα δοχεία χρόνου). Ταυτόχρονα, θα πρέπει να επιλέγεται το κατάλληλο επίπεδο συλλογής στοιχείων και ακρίβειας για τη μέτρηση των δεικτών. Με αντίστοιχο τρόπο ελέγχεται και η ποιότητα της συνεισφοράς των εμπλεκόμενων στη διαδικασία προγραμματισμού της ζήτησης.

2.21.4. ΑΝΑΓΚΗ ΔΙΑ-ΤΜΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Βάση για την επιτυχία του προγραμματισμού της ζήτησης αποτελεί η συνεργασία. Η υιοθέτηση διαδικασιών συνεργασίας φέρνει σε επαφή όλα τα τμήματα που εμπλέκονται μέσω της δημιουργίας ανοικτών γραμμών επικοινωνίας και ισότιμης πρόσβασης σε αξιόπιστη πληροφόρηση. Ως εκ τούτου, η διαδικασία προγραμματισμού πρέπει απαραίτητως να περιλαμβάνει διατμηματικές ομάδες, όπου το τμήμα εφοδιασμού μπορεί να εντοπίσει αρκετές περιοχές μείωσης κόστους και να βελτιώσει την απόδοση της αλυσίδας εφοδιασμού. Ανάλογα με την περίπτωση, η ομάδα μπορεί να περιλαμβάνει στελέχη από τις πωλήσεις, το marketing, την παραγωγή, τον εφοδιασμό και τη μηχανογράφηση. Η ομάδα θα πρέπει να κατανοήσει όλες τις παραμέτρους, που συμβάλλουν στην ικανοποίηση των πελατών. Η ομάδα

πρέπει επίσης να κατανοήσει το ολικό κόστος παράδοσης των προϊόντων (π.χ. άμεσο κόστος, κόστος αποθέματος, κόστος εξυπηρέτησης και κόστος διεκπεραίωσης πληρωμών).

Στόχος της διοίκησης της ζήτησης είναι η εξάλειψη ή η μείωση της αβεβαιότητας, η οποία αυξάνει το ολικό κόστος παράδοσης των προϊόντων. Αν και δεν είναι δυνατόν να εξαλειφθεί ένα μέρος της αβεβαιότητας (κυρίως αυτό που οφείλεται στη διακύμανση της ζήτησης των πελατών), μεγάλο μέρος αυτής δημιουργείται από δραστηριότητες εντός της αλυσίδας εφοδιασμού (π.χ. μεταβαλλόμενη δυναμικότητα του δικτύου διανομών και αβέβαιοι χρόνοι παραδόσεων). Επίσης, ο εφοδιασμός έχει μεγάλο μέρος της ευθύνης για την παροχή εξυπηρέτησης στους πελάτες (π.χ. επίπεδα αποθεμάτων, πληρότητα παραγγελιών και εμπρόθεσμες παραδόσεις). Ως εκ τούτου, το τμήμα εφοδιασμού πρέπει να συνεργάζεται στενά με τα τμήματα marketing και πωλήσεων, ώστε να διασφαλίζουν την ομαλή υλοποίηση των προγραμμάτων ζήτησης.

Η εφαρμογή της διαδικασίας προγραμματισμού και διοίκησης της ζήτησης μπορεί να συναντήσει διάφορες δυσκολίες που οφείλονται συνήθως στη λειτουργική πολυπλοκότητα, σε τεχνολογικά εμπόδια και σε οργανωτικές δυσκολίες.

Λειτουργική Πολυπλοκότητα: Ενίοτε το πλήθος των προϊόντων και η πολυπλοκότητα τους είναι δυνατόν να δημιουργήσουν προβλήματα. Προβλήματα επίσης μπορεί να προκαλέσει ο αριθμός των προμηθευτών που συνεργάζεται με μια επιχείρηση, ο οποίος εξαρτάται για παράδειγμα από τον αριθμό των κρίσιμων ειδών ή τον αριθμό των ειδών για τα οποία εφαρμόζονται διαδικασίες Just In Time (J.I.T.). Η στενή συνεργασία με τους κρίσιμους προμηθευτές επιτρέπει τη διατήρηση ενός προγράμματος εφοδιασμού που διαθέτει ευελιξία και ανταποκρίνεται στις αλλαγές που προέρχονται από τη διακύμανση της ζήτησης. Ωστόσο, ακόμα και σε ένα ισορροπημένο πρόγραμμα ζήτησης και εφοδιασμού δεν είναι δυνατόν να μην υπάρξουν ελλείψεις ή διακοπές στον εφοδιασμό. Σε αυτήν την περίπτωση στόχος θα πρέπει να είναι η διατήρηση της ισορροπίας και η δημιουργία εναλλακτικών συμβιβαστικών λύσεων.

Τεχνολογικά Εμπόδια: Σε πολλές περιπτώσεις τα πληροφοριακά συστήματα μηχανοργάνωσης και διοίκησης που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις δεν ευνοούν ή δεν επιτρέπουν τη διαχείριση και την αποθήκευση των δεδομένων σε μια κεντρική βάση πληροφοριών. Αποτέλεσμα είναι η δημιουργία πολλαπλών και διάσπαρτων βάσεων δεδομένων ή και η ελλιπής επικοινωνία μεταξύ διαφορετικών πληροφοριακών συστημάτων και συστημάτων διαχείρισης δεδομένων εντός της επιχείρησης, η οποία δυσχεραίνει τόσο τη συλλογή στοιχείων, όσο και την ανάλυση τους. Ασυμβατότητες επίσης υπάρχουν μεταξύ των στοιχείων που αποστέλλονται από το σύστημα ενός προμηθευτή και αυτών που τηρούνται εσωτερικά στην επιχείρηση.

Οργανωτικές Δυσκολίες: Πολλές φορές εγείρονται ζητήματα αποδοχής του προγράμματος ζήτησης από τον εφοδιασμό. Η αντιμετώπιση των οργανωτικών δυσκολιών έγκειται στην εφαρμογή διαδικασιών που εμπιστεύονται τα στελέχη και οι οποίες ενδυναμώνουν την υπευθυνότητα τους. Αυτές οι διαδικασίες πρέπει να είναι συναινετικές, με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων από την πλευρά της ζήτησης, την πλευρά του εφοδιασμού και από τη πλευρά της διοίκησης. Ειδικότερα, μπορεί να ειπωθεί από τα στελέχη του εφοδιασμού είτε ότι το πρόγραμμα ζήτησης δεν είναι ρεαλιστικό (π.χ. ότι υπάρχουν ελλείψεις σε κάποια προϊόντα ή παραγωγή προϊόντων που θα μείνουν αδιάθετα), είτε ότι μπορεί να γίνει πιο οικονομικό αν υιοθετηθεί ένα διαφορετικό μίγμα προϊόντων. Επίσης, πολλές φορές οι βραχυπρόθεσμες αλλαγές στη ζήτηση κάποιων προϊόντων μπορεί να καθιστούν ιδιαίτερα δαπανηρό ή και ασύμφορο τον εφοδιασμό τους. Σε κάθε μια από τις παραπάνω περιπτώσεις, θα πρέπει να προσαρμοστεί ανάλογα το πρόγραμμα της ζήτησης στις δυνατότητες του εφοδιασμού.

2.21.5 ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΤΗ/MANATZER ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ

Ο ρόλος του προγραμματιστή ή μάνατζερ της ζήτησης είναι:

- 1) Να συντονίζει την πρόβλεψη
- 2) Να αναθεωρεί τους αριθμούς
- 3) Να μη προκαλεί αλλαγές στην πρόβλεψη
- 4) Να εργάζεται με τις Πωλήσεις και το Μάρκετινγκ
- 5) Να διαχειρίζεται τα επίπεδα της εξυπηρέτησης των πελατών
- 6) Να εισάγει πολιτικές αποθεμάτων ασφαλείας
- 7) Να συμμετέχει στην διαδικασία του S&OP
- 8) Να αποφασίζει ή να διευκολύνει την απόφαση για το ποιος παίρνει τι στην κατανομή
- 9) Να διαχειρίζει το σύστημα και την διαδικασία της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων
- 10) Να διαχειρίζει τη διαδικασία προγραμματισμού πελατειακών σχέσεων
- 11) Να επιβάλλει καλές συμπεριφορές

3. Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ S&OP ΣΤΗΝ PEPSICO

3.1 ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Η διαδικασία του S&OP στην εταιρεία PepsiCo εφαρμόζεται μέσα από ένα κύκλο συναντήσεων στον οποίο εξετάζονται και αξιολογούνται τα δεδομένα που ανταλλάσσουν μεταξύ τους τα αλληλεπιδρώντα και συνεργαζόμενα τμήματα. Ο κύκλος του S&OP ξεκινά την πρώτη εβδομάδα του μήνα με τη συνάντηση του Trade Marketing και του Marketing, το οποίο ονομάζεται Product Management Review ή PMR, για την πρόβλεψη της εμπορικής ομάδας. Εξετάζονται η απόδοση της κάθε μάρκας (brand name), η εισαγωγή νέου ή νέων προϊόντων στην αγορά, η διακοπή κυκλοφορίας στην αγορά ενός υπάρχοντος προϊόντος και οι προωθητικές ενέργειες που θα πραγματοποιηθούν. Το βασικό ερώτημα που προκύπτει σε αυτή την συνάντηση είναι **τι σειρά προϊόντων θα πουλά το Marketing και το Trade Marketing**. Τη δεύτερη εβδομάδα πραγματοποιείται η συνάντηση του τμήματος Πωλήσεων για τη ζήτηση, το οποίο ονομάζεται Demand Review Meeting ή DMR, στο οποίο γίνεται ενημέρωση και προσαρμογή των δεδομένων από την προηγούμενη συνάντηση του PMR. Στο DMR καθορίζονται το πλάνο της ζήτησης, οι στατιστικές προβλέψεις που θα γίνουν και οι προωθητικές ενέργειες των πωλήσεων. Το βασικό ερώτημα που προκύπτει σε αυτή την συνάντηση είναι **πόσο θα πουλήσουμε και πότε θα πουλήσουμε**. Ο κύκλος συνεχίζεται με την τρίτη εβδομάδα του μήνα που γίνεται η συνάντηση για το τμήμα του Εφοδιασμού, το οποίο ονομάζεται Supply Meeting Review ή SMR, και το οποίο εξετάζει τα ρίσκα, το πλάνο της ζήτησης, τους χρόνους παράδοσης, την ικανότητα και την απόδοση του εφοδιασμού κ.α. καταλήγοντας στο σχεδιασμό ενός πλάνου δράσεων που θα πρέπει να πετύχει το τμήμα Εφοδιασμού. Και αυτό με τη σειρά του κάνει ενημέρωση και προσαρμογή των δεδομένων που έχει λάβει από τις δύο προηγούμενες συναντήσεις των PMR και DMR στα δικά του δεδομένα. Το βασικό ερώτημα που προκύπτει και εδώ είναι **πόσο εμείς μπορούμε να παράξουμε και πώς θα το παράξουμε**. Ακολουθεί προς τα τέλη της τρίτης εβδομάδας η συνάντηση που γίνεται από το οικονομικό τμήμα της εταιρείας, το οποίο ονομάζεται Integrated Reconciliation ή IR, και το οποίο αξιολογεί τους οικονομικούς στόχους, την κερδοφορία, τα ρίσκα, βρίσκονται λύσεις για τις διαφωνίες που προκύπτουν μεταξύ ζήτησης και εφοδιασμού, αναγνωρίζονται οι ευκαιρίες και οι απειλές, γίνεται σύγκριση με την τελευταία μορφή του Ετήσιου Προγραμματισμού Λειτουργιών (AOP ή Annual Operations Planning) και οτιδήποτε άλλο έχει σχέση με το οικονομικό μέρος της διαδικασίας του S&OP κάνοντας και το IR με τη σειρά του ενημέρωση και προσαρμογή των δεδομένων από τις τρεις προηγούμενες συναντήσεις των PMR, DMR και SMR. Το βασικό ερώτημα που προκύπτει στη συνάντηση του IR είναι **ποιες είναι οι οικονομικές επιπτώσεις**. Τέλος ολοκληρώνεται ο κύκλος του S&OP την τέταρτη και τελευταία εβδομάδα του μήνα με την συνάντηση του Διοικητικού Συμβουλίου, το οποίο ονομάζεται Monthly Business Review ή MBR, στο οποίο σχολιάζονται και λαμβάνονται αποφάσεις

σχετικά με την τελευταία προβολή των θεμάτων που βρίσκονται σε κλιμάκωση. Το βασικό ερώτημα που προκύπτει στη συνάντηση του MBR είναι **τι μεγάλες αποφάσεις χρειάζονται να παρθούν.**

Στις 16 Φεβρουαρίου 2015 παρακολούθησα την μηνιαία συνάντηση, που αφορούσε τον Εφοδιασμό (Supply Meeting Review ή SMR) που έλαβε χώρα στην εταιρεία Tasty Foods στην περιοχή του Αγίου Στεφάνου Αττικής και συνδέεται με την διαδικασία του Sales & Operations Planning. Στην συνάντηση αυτή συμμετέχουν εκπρόσωποι από το τμήμα των προμηθειών/αγορών, από το τμήμα της παραγωγής και από το τμήμα Logistics & Customer Service.

Η συνάντηση ξεκίνησε με την παρουσίαση των ανοιχτών θεμάτων σε προμήθειες, παραγωγή και logistics, που είχαν απομείνει από το περασμένο μήνα στη μηνιαία συνάντηση του Ιανουαρίου (minutes of meeting). Για το κάθε ανοιχτό ζήτημα που υπήρχε μιλούσε και ο αρμόδιος γι αυτό το ζήτημα και αν είχε επιλυθεί διαγραφόταν από τη λίστα με τα εκκρεμή ζητήματα. Αναλύθηκε το περίγραμμα του όγκου παραγωγής (volume template) από τον Ιανουάριο του 2015 έως και τον Δεκέμβριο του 2015 δίνοντας έμφαση στο τρέχοντα μήνα. Στη συνέχεια παρουσιάστηκε ένα γράφημα το οποίο απεικόνιζε με κόκκινη γραμμή τη ζήτηση και με μπλε γραμμή τον εφοδιασμό για τη κάθε μάρκα των προϊόντων (brand name) για το τρέχον έτος. Ακολουθούσε μετά το ημερολόγιο του μάρκετινγκ διαιρεμένο σε τέσσερα τρίμηνα στο οποίο αναφέρθηκαν τα καινούρια προϊόντα που λανσάρονται στην αγορά (innovation) και τις προωθητικές ενέργειες-προσφορές (value) που έχει ξεκινήσει η ομάδα του μάρκετινγκ. Εν συνεχεία, παρουσιάστηκαν οι ενημερώσεις που έχουν γίνει και αφορούν τη κυκλοφορία και το λανσάρισμα των νέων προϊόντων στα μεγάλα σημεία πώλησης, όπως είναι τα σούπερ-μάρκετ, για το τρέχοντα μήνα καθώς και τις εμπορικές αλλαγές, τις αξίες και τα projects κατά τη διάρκεια του τρέχοντος έτους. Επίσης, έγινε αναφορά στο εμπορικό ημερολόγιο του επόμενου μήνα για τα δύο κανάλια πώλησης των προϊόντων (μεγάλα και μικρά σημεία πώλησης).

Όσον αφορά το τμήμα των προμηθειών/αγορών, οι εκπρόσωποι του τμήματος παρουσίασαν την διαθεσιμότητα των πρώτων υλών την οποία παρακολουθούν, ώστε να αποφευχθούν τυχόν προβλήματα για την εύρυθμη λειτουργία της παραγωγής. Ελέγχουν και παρουσιάζουν την χωρητικότητα και την κατασκευή (manufacturing) των προϊόντων στο χρονικό διάστημα από το τρέχων μήνα μέχρι και το τέλος του έτους.

Οι εκπρόσωποι του τμήματος της παραγωγής ανέλυσαν και παρουσίασαν τα αποτελέσματα της απόδοσης του δείκτη true & efficiency για τον προηγούμενο μήνα και του δείκτη production adherence, οι οποίοι αφορούν την απόδοση της παραγωγικής διαδικασίας και θα αναλυθούν παρακάτω στις συνεντεύξεις.

Από την άλλη, οι εκπρόσωποι του τμήματος Logistics & Customer Service παρουσίασαν τα επίπεδα του αποθέματος σε αριθμό παλετών για τον τρέχοντα μήνα

και για μέχρι το τέλος του τρέχοντος έτους κάνοντας προβλέψεις για τους εναπομείναντες μήνες και τα συγκρίνουν με τους μήνες του προηγούμενου έτους. Επιπροσθέτως, παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα για τη χρήση της αποθήκης για τον τρέχοντα μήνα και μέχρι το τέλος του τρέχοντος έτους κάνοντας προβλέψεις για τους εναπομείναντες μήνες και τα συγκρίνουν με τους μήνες του προηγούμενου έτους. Έγινε αναφορά και για τη συνολική αξία των αποθεμάτων του τρέχοντος έτους και συγκρίθηκε με τις συνολικές αξίες των αποθεμάτων των δύο προηγούμενων ετών (2014 και 2013). Ακόμη, καταγράφηκαν τα αποθέματα τελικών προϊόντων (σε αξία ευρώ) σύμφωνα με την πρόβλεψη που είχε γίνει για τον προηγούμενο μήνα εν συγκρίσει με τα πραγματικά αποτελέσματα του προηγούμενου μήνα αλλά και με τα πραγματικά αποτελέσματα του ίδιου μήνα το περασμένο έτος. Παρουσιάστηκαν και οι δείκτες πρώτον του συνολικού αποθέματος σε μέρες (DII ή Days in inventories) για το τρέχον έτος και των δύο προηγούμενων ετών (2014 και 2013) και δεύτερον της εξυπηρέτησης των πελατών για όλα τα κανάλια, που αφορά τις παραγγελίες, που ήταν πλήρεις και η παραλαβή τους από τους πελάτες έγινε μέσα στο σωστό χρόνο (OTIF ή On time in Full Deliveries).

Άλλος ένας δείκτης ο οποίος παρουσιάστηκε και αφορά το τμήμα της παραγωγής είναι ο Right First Time για τον προηγούμενο μήνα, και δηλώνει τον αριθμό των τεμαχίων, που απορρίφθηκαν κατά την παραγωγική φάση.

Το τμήμα των Logistics & Customer Service ασχολήθηκε με τα παλαιωμένα τελικά προϊόντα παρουσιάζοντας τον αριθμό των παλαιωμένων προϊόντων για τον μήνα Ιανουάριο του 2014 και καταγράφοντας και συγκρίνοντας τον αριθμό των παλαιωμένων ετοιμών προϊόντων για τον Ιανουάριο του 2015 κάνοντας προβλέψεις και για τους επόμενους μήνες.

Το τμήμα προμηθειών/αγορών παρουσίασε τις ποσότητες των πρώτων υλών, που ήταν παλαιωμένες το 2014, στη συνέχεια κάνει αναφορά για τις ποσότητες των πρώτων υλών που είναι παλαιωμένες μέχρι στιγμής για τον Ιανουάριο του 2015, ενώ δημιουργεί και ένα πλάνο για την πορεία των παλαιωμένων πρώτων υλών για ολόκληρο το τρέχων έτος (ROADMAP).

Ακολούθησαν οι εξοικονομήσεις, που πρόκειται να γίνουν προς όφελος της εταιρείας (productivities) σε επίπεδο κόστους Logistics και Manufacturing σε αξία ευρώ για το τρέχον έτος. Επίσης έγινε αναφορά και στις προγραμματισμένες εξοικονομήσεις (productivities), που θα πραγματοποιηθούν από την πλευρά του τμήματος αγορών/προμηθειών στο τρέχον έτος.

Τέλος, παρουσιάστηκαν το πλάνο κεφαλαίου (συνολική αξία σε ευρώ) του ετήσιου λειτουργικού προγραμματισμού, που αφορά τα Logistics για το τρέχον έτος και οι νέες επενδύσεις (CAPEX), που πρόκειται, να γίνουν στο κατασκευαστικό τμήμα (Manufacturing) σύμφωνα με το ετήσιο λειτουργικό προγραμματισμό. Η συνάντηση ολοκληρώθηκε με την αξιολόγηση της απόδοσης της Ποιότητας, η οποία συνδέεται με δύο δείκτες οι οποίοι είναι ο weak link και ο Frito Lay Challenge.

Παρακάτω παρατίθενται οι συνεντεύξεις, που πήρα από ορισμένα στελέχη της εταιρείας, που συμμετέχουν στην διαδικασία του S&OP εκπροσωπώντας τα αντίστοιχα τμήματα τα οποία εφαρμόζουν και χρησιμοποιούν το S&OP για την βελτίωση των οικονομικών και λειτουργικών στοιχείων της εταιρείας αλλά και για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία της σε μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα.

3.1.1 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Το πρώτο μέρος των συνεντεύξεων αρχίζει με την ανασκόπηση της παραγωγής. Στις ερωτήσεις που τέθηκαν μου απάντησε ο κ. Στραπέλης Ιωάννης ο οποίος είναι αρμόδιος για τον προγραμματισμό της παραγωγής, και έχει τη θέση του Production Planner στην Tasty Foods.

ΕΡΩΤΗΣΗ 1:

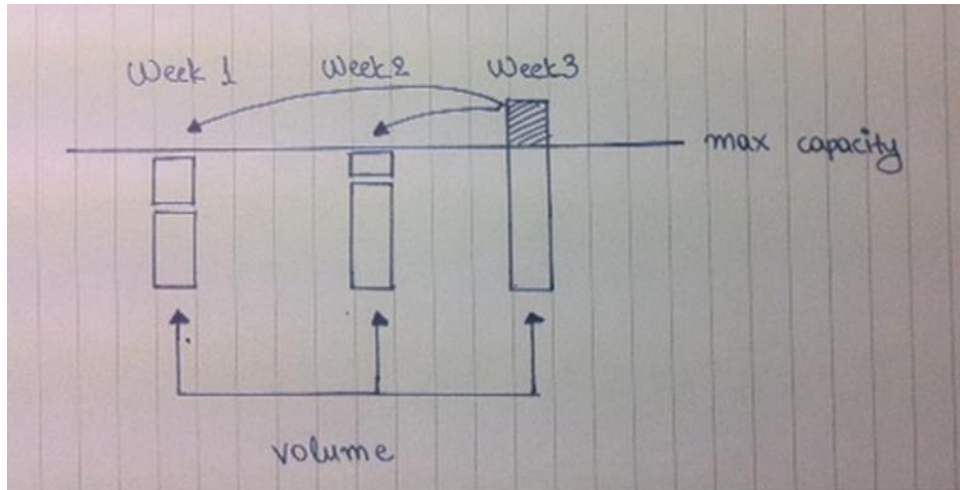
Ποιοι είναι οι στόχοι που θέτει η Παραγωγή μέσα από την εφαρμογή και την χρήση της διαδικασίας του S&OP;

- Η παραγωγή μέσα από την εφαρμογή και την χρήση της διαδικασίας του S&OP θέτει δύο στόχους. Πρώτος στόχος είναι οι ελάχιστες λειτουργίες (Minimum runs), που αφορούν τη χωρητικότητα (capacity), όπως για παράδειγμα ποια είναι η ελάχιστη χωρητικότητα σε όγκους πατάτας. Σχετίζεται δηλαδή με την παραγωγική δυναμικότητα των μηχανών. Δεύτερος στόχος είναι οι περιορισμοί στην παραγωγή (production constraints) που υπάρχουν, επειδή η παραγωγή είναι σειριακή και δε μπορεί, να υπάρξει αλληλουχία στην παραγωγή των κωδικών, δηλαδή να μπορώ να παράγω τον ένα κωδικό πίσω απ' τον άλλον.

ΕΡΩΤΗΣΗ 2:

Πώς το S&OP συνδέεται με το προγραμματισμό της Παραγωγής και πώς η χρήση του S&OP το επηρεάζει;

- Το S&OP αποτελεί τη πηγή για περαιτέρω προγραμματισμό. Οι όγκοι (volume) που δίνονται από το S&OP είναι η βάση της παραγωγής, επειδή από εκεί προκύπτουν οι βάρδιες των εργαζομένων του εργοστασίου, οι κωδικοί που θα παραχθούν και οι πρώτες ύλες που θα χρειαστούν για την εύρυθμη λειτουργία της Παραγωγής και την σωστή εκτέλεση του προγραμματισμού της Παραγωγής. Το S&OP συνδέεται με το προγραμματισμό της Παραγωγής μέσω της χωρητικότητας (capacity). Παρακάτω παρατίθεται ένα απλό γράφημα, για να κατανοήσουμε τη σύνδεση.



Σύμφωνα με το γράφημα παραπάνω παρατηρούμε ότι την τρίτη εβδομάδα ο όγκος ξεπερνάει την μέγιστη χωρητικότητα. Σε αυτή την περίπτωση 'σπάμε' το γραμμοσκιασμένο όγκο στην πρώτη και δεύτερη εβδομάδα αντίστοιχα και το καταμερίζουμε σύμφωνα με το περιθώριο, που έχουμε μέχρι να φτάσουμε, αλλά χωρίς να ξεπεράσουμε την μέγιστη χωρητικότητα. Γι'αυτό το λόγο, στο προγραμματισμό που κάνουμε για την Παραγωγή προ-παράγουμε την παραπάνω ποσότητα όγκου (βλέπε όγκο τρίτης εβδομάδας) την πρώτη και την δεύτερη εβδομάδα αντίστοιχα.

ΕΡΩΤΗΣΗ 3:

Κατά τη διάρκεια της εφαρμογής της διαδικασίας του S&OP στο προγραμματισμό της Παραγωγής, ποιοι δείκτες KPI's παρακολουθούνται και πώς υπολογίζεται η απόδοσή τους;

- Κατά τη διάρκεια της εφαρμογής της διαδικασίας του S&OP στο προγραμματισμό της παραγωγής παρακολουθούνται οι εξής δείκτες:
 1. Το πλάνο προσαρμογής (Plan Adherence) το οποίο αποτελείται από το πλάνο ακριβείας (Plan Accuracy) και το χρονοδιάγραμμα επίτευξης (Schedule Attainment). **Το πλάνο ακριβείας** είναι η απόλυτη διαφορά μεταξύ των εβδομαδιαίων προγραμματισμένων τεμαχίων (σύμφωνα με το πλάνο εφοδιασμού) και των εβδομαδιαίων προγραμματισμένων τεμαχίων που παράγονται (σύμφωνα με το πλάνο παραγωγής) διαιρεμένη από τον αριθμό των τεμαχίων που προγραμματίστηκαν (σύμφωνα με το πλάνο εφοδιασμού). Το πλάνο ακριβείας είναι δείκτης που υπολογίζεται και χρησιμοποιείται στο προγραμματισμό της παραγωγής αλλά και στη διαδικασία του S&OP. **Το χρονοδιάγραμμα επίτευξης** είναι το άθροισμα του απόλυτου σφάλματος όλων των κωδικών (SKUs) μέσα στο πλάνο. Οποιαδήποτε διακύμανση είτε θετική είτε αρνητική του πλάνου οδηγεί σε

σφάλμα. Οι προγραμματισμένες μονάδες στο τύπο είναι σύμφωνα με το πρόγραμμα παραγωγής και οι πραγματικές παραγόμενες μονάδες είναι σύμφωνα με την πραγματική παραγωγή. Το χρονοδιάγραμμα επίτευξης είναι δείκτης που υπολογίζεται και χρησιμοποιείται καθαρά και μόνο για την παραγωγή.

ΤΥΠΟΣ ΠΛΑΝΟΥ ΑΚΡΙΒΕΙΑΣ:

100%

$$\frac{\Sigma(\text{Abs}(\text{εβδομαδιαία προγραμματισμένα τεμάχια} - \text{εβδομαδιαία προγραμματισμένα τεμάχια}))}{\Sigma(\text{εβδομαδιαία προγραμματισμένα τεμάχια})}$$

ΤΥΠΟΣ ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ:

100%

$$\frac{\Sigma(\text{Abs}(\text{εβδομαδιαίες προγραμματισμένες μονάδες} - \text{εβδομαδιαίες πραγματικές παραγόμενες μονάδες}))}{\Sigma(\text{εβδομαδιαίες προγραμματισμένες μονάδες})}$$

2. Ακριβής και καθαρή απόδοση (True & Net Efficiency): Ο δείκτης της ακριβούς και καθαρής απόδοσης όπως λέγεται είναι ένας δείκτης του προγραμματισμού παραγωγής και της Global PepsiCo. Η ακριβής απόδοση (True Efficiency) μετράει την απόδοση του εργοστασίου, δηλαδή το χρόνο προετοιμασίας της μηχανής + το παραγωγικό χρόνο + τη συντήρηση + το καθαρισμό. Από την άλλη, η καθαρή απόδοση (Net Efficiency) μετράει την απόδοση **ΜΟΝΟ** της μηχανής, δηλαδή τον παραγωγικό χρόνο της.

Οι δείκτες του πλάνου ακριβείας και του σχεδιαγράμματος επίτευξης μπορούν να βελτιώνονται συνεχώς, βελτιώνοντας παράλληλα και το πλάνο προσαρμογής το οποίο περιέχει τους δύο δείκτες, ενώ αντιθέτως ο δείκτης της ακριβούς και καθαρής απόδοσης βελτιώνεται μόνο, όταν η διαδικασία του S&OP βρίσκεται κοντά στους στόχους που θέτει η παραγωγή, ειδάλτως αν συμβαίνει το αντίθετο τότε ο δείκτης χειροτερεύει.

ΕΡΩΤΗΣΗ 4:

Κατά τη γνώμη σας, πώς μπορεί να βελτιωθεί η διαδικασία και τι παραπάνω θα θέλατε να λαμβάνετε από τη διαδικασία;

- Αυτό που θα ήθελα να βελτιωθεί στη παρούσα φάση της εφαρμογής της διαδικασίας του S&OP είναι το πλάνο της ζήτησης (Demand Plan). Από την άλλη, αυτό που θα επιθυμούσα να λαμβάνω περισσότερο από την διαδικασία είναι η κουλτούρα του S&OP. Δηλαδή να υπάρχει καλύτερη συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των συμμετεχόντων από τα συνεργαζόμενα τμήματα, γιατί το S&OP δε σταματάει σε μια συνάντηση μόνο. Είναι μια διαδικασία διατμηματική, που θα πρέπει όλοι να επικοινωνούν μεταξύ τους σε καθημερινή βάση και να συνεργάζονται για τα διάφορα ζητήματα που αφορούν την διαδικασία. Επίσης να λαμβάνονται πιο έγκαιρα τα δεδομένα, που σημαίνει να τηρούνται τα χρονικά περιθώρια.

3.1.2 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΖΗΤΗΣΗΣ

Το δεύτερο μέρος των συνεντεύξεων συνεχίζεται με την ανασκόπηση της ζήτησης. Στις ερωτήσεις που τέθηκαν μου απάντησε ο κ. Πατσουράτης Πάνος ο οποίος είναι υπεύθυνος για τον προγραμματισμό της ζήτησης, και έχει τη θέση του Demand Planner στη Tasty Foods.

ΕΡΩΤΗΣΗ 1:

Ποιοι είναι οι μακροπρόθεσμοι στόχοι που θέτει ο προγραμματισμός της ζήτησης μέσα από την εφαρμογή και την χρήση της διαδικασίας του S&OP;

- Τους στόχους που πρέπει να θέσεις μακροπρόθεσμα είναι δύσκολο να τους επιτύχεις εξαιτίας του μακροοικονομικού περιβάλλοντος και της τάσης της αγοράς, ειδικά όταν βρίσκεται η οικονομία της χώρας σε βαθιά κρίση. Άρα ο μακροοικονομικός προγραμματισμός της ζήτησης θέλει αρκετή προσπάθεια και προσεχτικούς υπολογισμούς, για να μην δημιουργηθούν σοβαρά ζητήματα. Οφείλουμε να εντοπίζουμε τις ευκαιρίες που κρύβονται πίσω από τα πλάνα, να εξετάζουμε και να αξιολογούμε τα ρίσκα, και να προσπαθούμε να αντιμετωπίσουμε τις απειλές. Επίσης, ένας ακόμη μακροπρόθεσμος στόχος που θέτεται μέσω του S&OP είναι να καλύψουμε οποιοδήποτε κενό/χάσμα (gap) δημιουργηθεί. Τέλος, πρέπει να δίνεται έγκαιρα η πληροφορία στην ομάδα του εφοδιασμού.

ΕΡΩΤΗΣΗ 2:

Ποια τεχνική πρόβλεψης εφαρμόζεται μακροπρόθεσμα για το προγραμματισμό της ζήτησης και για ποιο λόγο;

- Η λογική που ακολουθείται για το προγραμματισμό της ζήτησης μακροπρόθεσμα είναι αρχικά η αποτύπωση της τάσης της αγοράς. Έπειτα, καταγράφονται οι πωλήσεις των τελευταίων δύο-τριών μηνών και γίνεται σύγκριση με τις αντίστοιχες περσινές πωλήσεις για το αντίστοιχο χρονικό διάστημα. Για να προκύψει το πλάνο της ζήτησης αποτυπώνονται παρόμοια δεδομένα με τους αντίστοιχους περσινούς μήνες. Επιπροσθέτως, λαμβάνουμε υπόψη μας και ορισμένους εξωγενείς παράγοντες, δηλαδή παράγοντες της αγοράς. Αν υπάρχει κάποια προωθητική ενέργεια από τα τμήματα του Trade Marketing και του Marketing τροποποιούνται ανάλογα τα δεδομένα στο πλάνο για το προγραμματισμό της ζήτησης.

ΕΡΩΤΗΣΗ 3:

Πώς ο προγραμματισμός της ζήτησης συνδέεται με τον προγραμματισμό του εφοδιασμού και με τον προγραμματισμό της παραγωγής μέσω της διαδικασίας του S&OP;

- Κάθε Τρίτη υπάρχει ένα εβδομαδιαίο πλάνο ζήτησης (weekly demand plan) σε SKU's (Stock Keeping Units), τα οποία μετριοούνται σε τεμάχια (cases), για τις επόμενες δώδεκα εβδομάδες. Ο προγραμματιστής της ζήτησης (demand planner) στέλνει στον προγραμματιστή του εφοδιασμού (supply planner) το συγκεκριμένο εβδομαδιαίο πλάνο ζήτησης για τις επόμενες δώδεκα εβδομάδες και παράγεται μια πρόβλεψη (forecast) για την παραγωγή. Προκύπτει λοιπόν ότι ο προγραμματισμός της ζήτησης απεικονίζει το πότε θέλεις να πουλήσεις το προϊόν, ενώ ο προγραμματισμός του εφοδιασμού το πότε πρέπει να παράξεις το προϊόν. Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ ζήτησης και εφοδιασμού. Βεβαίως, απαραίτητη είναι και η παρακολούθηση των αποθεμάτων, που πρέπει να πραγματοποιεί το τμήμα του εφοδιασμού, για να μπορεί να καλύπτει την εκάστοτε ημερήσια ζήτηση.

ΕΡΩΤΗΣΗ 4:

Κατά τη γνώμη σας πώς μπορεί να βελτιωθεί η διαδικασία και τι παραπάνω θα θέλατε να λαμβάνετε από τη διαδικασία;

- Η διαδικασία μπορεί και χρειάζεται να βελτιωθεί κυρίως ως προς τα διαθέσιμα συστήματα. Η χρήση μόνο excel δημιουργεί ίσως κάποια προβλήματα στη λήψη αποφάσεων, ενώ απ' την άλλη χρειάζονται πιο αποτελεσματικά εργαλεία για την

πρόβλεψη της ζήτησης, γιατί η χρήση μοντέλων ζήτησης μόνο από την βιβλιογραφία δίνει μια προσέγγιση 70-75% της ζήτησης. Επιπροσθέτως, χρειάζεται περισσότερος χρόνος για την επεξεργασία των δεδομένων και χρειάζονται περισσότεροι πόροι κυρίως σε ποσοτικά εργαλεία ίσως και σε ανθρώπινο δυναμικό.

Από την άλλη δε χρειάζεται να λαμβάνω κάτι παραπάνω από την διαδικασία.

3.1.3 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

Το τρίτο μέρος των συνεντεύξεων συνεχίζεται με την ανασκόπηση του εφοδιασμού. Στις ερωτήσεις που τέθηκαν μου απάντησαν η κα. Κασωτάκη Μαίρη η οποία είναι υπεύθυνη για τον προγραμματισμό του εφοδιασμού, και έχει τη θέση του supply planner στη Tasty Foods και ο κ. Ράντικ Μιχάλης ο οποίος έχει τη θέση του Logistics Manager & Customer Service Greater Balkans.

ΕΡΩΤΗΣΗ 1:

Ποιοι είναι οι μακροπρόθεσμοι στόχοι που θέτει ο προγραμματισμός του εφοδιασμού μέσα από την εφαρμογή και την χρήση της διαδικασίας του S&OP;

- Ορισμένους στόχους που θέτει ο προγραμματισμός Εφοδιασμού κατά την εφαρμογή και την χρήση της διαδικασίας του S&OP είναι αρχικά η ύπαρξη καλύτερου συντονισμού σε ολόκληρη την αλυσίδα του εφοδιασμού, δηλαδή καλύτερος συντονισμός μεταξύ παραγωγής – logistics - προμήθειες/αγορές. Δεύτερον να μην υπάρχουν κωδικοί προϊόντων οι οποίοι να διαγράφονται, επειδή δεν υπάρχει απόθεμα. Πρέπει να διασφαλίζεται ένα απόθεμα ασφαλείας για τον κάθε κωδικό. Τρίτον να μην υπάρχουν στις αποθήκες ποσότητες κωδικών, που είναι παλαιωμένοι (no obsolescence), γιατί στο κλάδο των τροφίμων εφαρμόζεται σύστημα FIFO (First in First out) και δίνεται ιδιαίτερη σημασία στις ημερομηνίες λήξης των προϊόντων, που διοχετεύονται στην αγορά, ώστε να μην υπάρξει πιθανότητα, να στείλει η εταιρεία σε κάποιον πελάτη κιβώτια, που είναι κοντόληκτα. Επόμενος στόχος που θέτει ο προγραμματισμός Εφοδιασμού είναι η σωστή και έγκαιρη εξυπηρέτηση των πελατών (on time in full deliveries ή OTIF). Επιπροσθέτως, να πραγματοποιείται σωστή διαχείριση της χωρητικότητας της αποθήκης, ώστε να μην ξεπερνάμε την δυναμικότητα της αποθήκης και να την εκμεταλλευόμαστε κατά το βέλτιστο δυνατόν. Επιπλέον, να καταγράφεται και να χρησιμοποιείται σωστά η φρεσκάδα για όλα τα προϊόντα και τέλος να πραγματοποιείται μακροπρόθεσμα αύξηση στη ζήτηση λόγω της καλής εξυπηρέτησης του εφοδιασμού. Ένα απλό παράδειγμα είναι ο καταναλωτής και το περίπτερο. Όταν ο καταναλωτής θελήσει, να αγοράσει ένα προϊόν της Tasty

Foods από κάποιο περίπτερο και όσες φορές το επισκεφτεί δεν υπάρχει το επιθυμητό σνακ της εταιρείας, θα σκεφτεί να αγοράσει το ίδιο προϊόν κάποιας άλλης ανταγωνίστριας εταιρείας με αποτέλεσμα, να χάσει η Tasty Foods πωλήσεις. Γι αυτό το λόγο λοιπόν θα πρέπει να υπάρχει μακροπρόθεσμα μια αυξητική τάση της ζήτησης, ώστε να μη χάνονται πωλήσεις.

ΕΡΩΤΗΣΗ 2:

Πως κρίνεται την συνεισφορά της διαδικασίας του S&OP σε επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών μακροπρόθεσμα; Σας έχει βοηθήσει να βελτιώσετε το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών;

- Μακροπρόθεσμα θέλουμε να βελτιώσουμε το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών μας ως προς τους δείκτες, που αφορούν αυτό το κομμάτι, όπως είναι οι έγκαιρες παραδόσεις στο σωστό τόπο, στη σωστή τιμή, στο σωστό χρόνο και στη σωστή ποιότητα, η φρεσκάδα, η διατήρηση επιπέδου αποθεμάτων κ.α. Επίσης, μας ενδιαφέρει να βελτιώσουμε και την ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών μας.

ΕΡΩΤΗΣΗ 3:

Ποιοι δείκτες KPI's που αφορούν τον προγραμματισμό του Εφοδιασμού (επίπεδο αποθέματος, έγκαιρες παραδόσεις, ποσοστό ικανοποίησης παραγγελιών, κλπ) χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια της εφαρμογής της διαδικασίας του S&OP, για να παρακολουθείται η απόδοση τους και πώς αυτοί υπολογίζονται;

- Οι δείκτες KPI's που χρησιμοποιούνται κατά την διάρκεια της διαδικασίας του S&OP και των οποίων παρακολουθείται η απόδοση τους είναι:
 1. Η χωρητικότητα της αποθήκης (σε %) = $(\text{Αριθμός παλετοθέσεων αποθήκης που χρησιμοποιείται} \div \text{Συνολική δυναμικότητα παλετοθέσεων της αποθήκης}) \times 100$.
 2. Η χωρητικότητα της αποθήκης (σε παλέτες) = $\text{Συνολικός αριθμός παλετοθέσεων της αποθήκης} \div \text{αριθμός των παλετών που υπάρχουν σε αυτή}$.
 3. Γύρισμα Αποθέματος (Turnover) = $\text{Κόστος Πωληθέντων} \div \text{αξία του μέσου αποθέματος}$.
 4. Ημέρες Αποθέματος (DII ή Days in inventory) = $(\text{Μέσο απόθεμα} \div \text{Συνολικό κόστος πωληθέντων}) \times \text{Αριθμό των ημερών σε μια περίοδο}$.
 5. DOH ή Days inventory on hand = $(\text{Κλείσιμο μήνα σε κιβώτια για έναν κωδικό} \div \text{Πωλήσεις (πρόβλεψη) για τον κωδικό τον επόμενο μήνα}) \times \text{Αριθμό των ημερών σε μία περίοδο}$.

6. On time in full deliveries (customer service) ή OTIF = (αριθμός παραγγελιών OTIF ÷ συνολικό αριθμό παραγγελιών) × 100 .
7. True & Net Efficiency (είναι παγκόσμιος δείκτης της PepsiCo και του προγραμματισμού της παραγωγής). Το True Efficiency μετράει την απόδοση του εργοστασίου = χρόνος προετοιμασίας μηχανής + παραγωγικός χρόνος + συντήρηση + καθαρισμός. Το Net Efficiency μετράει την απόδοση **ΜΟΝΟ** της μηχανής, δηλαδή το παραγωγικό χρόνο της.
8. Plan Adherence το οποίο αποτελείται από το Plan Accuracy (είναι δείκτης του προγραμματισμού παραγωγής και του S&OP) και από το Schedule Attainment (είναι δείκτης της παραγωγής). Το Plan Accuracy υπολογίζεται ως εξής : {(το άθροισμα των εβδομαδιαίων προγραμματισμένων τεμαχίων σύμφωνα με το πλάνο εφοδιασμού – το άθροισμα των εβδομαδιαίων προγραμματισμένων τεμαχίων σύμφωνα με το πλάνο της παραγωγής) ÷ το άθροισμα των εβδομαδιαίων προγραμματισμένων τεμαχίων σύμφωνα με το πλάνο του εφοδιασμού} × 100. Το Schedule Attainment υπολογίζεται ως εξής : {(το άθροισμα των εβδομαδιαίων προγραμματισμένων μονάδων σύμφωνα με το πλάνο της παραγωγής – το άθροισμα των εβδομαδιαίων πραγματικών μονάδων που παράχθηκαν) ÷ το άθροισμα των εβδομαδιαίων προγραμματισμένων μονάδων σύμφωνα με το πλάνο της παραγωγής} × 100 .
9. Ακρίβεια Πρόβλεψης
10. Αξία Αποθεμάτων
11. Right First Time = αριθμός τεμαχίων που απορρίφθηκαν στη παραγωγική διαδικασία
12. Right First Time Logistics = αριθμός τεμαχίων που επιστράφηκαν στην αποθήκη.
13. Δείκτες Ποιότητας όπως είναι ο δείκτης Frito Lay Challenge και ο δείκτης Weak Link.

ΕΡΩΤΗΣΗ 4:

Ποιος είναι ο ρόλος του τμήματος προμηθειών/αγορών στη διαδικασία του S&OP μακροπρόθεσμα;

- Ο ρόλος του τμήματος προμηθειών/αγορών μακροπρόθεσμα στην διαδικασία του S&OP είναι να κάνει το καλύτερο συντονισμό και προγραμματισμό μέσω του S&OP στα επιπρόσθετα κόστη, δηλαδή καλύτερη συμφωνία ως προς το τίμημα στα συμβόλαια που υπογράφει με τους προμηθευτές, έγκαιρο εφοδιασμό πρώτων υλών που είναι απαραίτητες για τη διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας του εργοστασίου, μείωση του μεταφορικού κόστους των φορτηγών που εφοδιάζουν την αποθήκη των πρώτων υλών μέσω των συμβολαίων, που έχει υπογράψει το τμήμα των προμηθειών/αγορών με τις μεταφορικές εταιρίες.

ΕΡΩΤΗΣΗ 5:

Κατά τη γνώμη σας πώς μπορεί να βελτιωθεί η διαδικασία και τι παραπάνω θα θέλατε να λαμβάνετε από τη διαδικασία;

- Η διαδικασία χρειάζεται βελτίωση ως προς τα διαθέσιμα εργαλεία-συστήματα για την καλύτερη διευκόλυνση και προετοιμασία των δεδομένων, που ανταλλάζουν τα τμήματα μεταξύ τους, γιατί με τη χρήση μόνο του excel απαιτείται περισσότερη επεξεργασία των δεδομένων και κατ' επέκταση περισσότερος χρόνος, ενώ υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ανθρώπινου λάθους εξαιτίας του μεγάλου όγκου των δεδομένων, που θα πρέπει να διαχειριστεί. Επίσης, και τα υπάρχοντα συστήματα δε προσφέρουν πάντα τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζονται τα τμήματα. Επιπλέον θα βελτιώνε την διαδικασία η πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να γίνει κατανομή της προετοιμασίας και της παρουσίασης των δεδομένων.

Τέλος, αυτό που ήθελα να λαμβάνω παραπάνω από τη διαδικασία είναι καλύτερη ποιότητα και περισσότερη ακρίβεια των δεδομένων.

3.1.4 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Το τέταρτο μέρος των συνεντεύξεων συνεχίζεται με την οικονομική αξιολόγηση. Στις ερωτήσεις που τέθηκαν μου απάντησε ο κ. Καρακάσης Θανάσης ο οποίος διαχειρίζεται τον επιχειρηματικό προγραμματισμό της εταιρείας, και έχει τη θέση του Business Planning Manager για την PepsiCo Ελλάδος και Κύπρου.

ΕΡΩΤΗΣΗ 1:

Ποιοι είναι οι στόχοι που θέτει το οικονομικό τμήμα μέσα από την εφαρμογή και την χρήση της διαδικασίας του S&OP;

- Το οικονομικό τμήμα μέσα από την εφαρμογή και την χρήση της διαδικασίας του S&OP είναι υπεύθυνο για την οργάνωση του Business Plan της εταιρείας. Πρέπει να γίνει εντοπισμός των κενών (gaps), των ρίσκων, των ευκαιριών και των απειλών, ώστε να τα παρουσιάσει μέσω της διαδικασίας του S&OP στην ομάδα και να γίνει επεξεργασία και αξιολόγηση των δεδομένων.

ΕΡΩΤΗΣΗ 2:

Πως το S&OP συνδέεται με το οικονομικό πλάνο και την οικονομική στρατηγική της εταιρείας;

- Πριν ξεκινήσει η διαδικασία του S&OP να εφαρμόζεται στην εταιρεία, ανά τρεις μήνες γινόταν αναθεώρηση στο Business Plan. Τώρα με την εφαρμογή του S&OP θα πραγματοποιείται αναθεώρηση κάθε μήνα στο Business Plan, και σταδιακά θα ενταχθεί και θα αντικατασταθεί από το S&OP. Δυνητικά το S&OP θα αντικαταστήσει και την διαδικασία του Ετήσιου Λειτουργικού Προγραμματισμού (Annual Operating Planning process).

ΕΡΩΤΗΣΗ 3:

Κατά τη διάρκεια της εφαρμογής της διαδικασίας του S&OP στο οικονομικό τμήμα, ποιοι δείκτες KPI's παρακολουθούνται και πώς υπολογίζεται η απόδοσή τους;

- Οι δείκτες που ακολουθούν παρακάτω είναι δείκτες καθαρά του οικονομικού τμήματος και δεν αποτελούν δείκτες της διαδικασίας του S&OP. Πιο αναλυτικά οι δείκτες είναι οι εξής:
 1. NOPBT (Net Operating Profit Before Taxes) είναι τα καθαρά λειτουργικά κέρδη προ φόρων. Προκύπτει αν από τις πωλήσεις αφαιρέσουμε το κόστος των πωληθέντων προϊόντων, τις δαπάνες για τις προωθητικές ενέργειες του Marketing και των πωλήσεων, τα γενικά και διοικητικά έξοδα, έξοδα για έρευνα και ανάπτυξη, τις αποσβέσεις και λοιπά λειτουργικά έξοδα.
 2. Μικτό Περιθώριο Κέρδους ή Gross Profit είναι ένα μέτρο αξιολόγησης της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων. Δείχνει δηλαδή τη λειτουργική αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης και την πολιτική τιμών αυτής. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης μεικτού κέρδους τόσο καλύτερη από απόψεως κερδών είναι η θέση της επιχείρησης, διότι μπορεί να αντιμετωπίσει, χωρίς δυσκολία, μια ενδεχόμενη αύξηση του κόστους των πωλούμενων προϊόντων της. Ένας υψηλός δείκτης μεικτού κέρδους δείχνει την ικανότητα της διοίκησης μιας επιχείρησης, να επιτυγχάνει φθηνές αγορές και να πωλεί σε υψηλές τιμές. Προκύπτει αν από τα καθαρά έσοδα (Net Revenues) αφαιρέσουμε το κόστος των προϊόντων και τα γενικά και βιομηχανικά έξοδα (ΓΒΕ).
 3. Πραγματοποίηση Καθαρών Εσόδων ή Net Revenue Realization ή NRR. Προκύπτει από τη διαφορά των καθαρών εσόδων (NR) και του όγκου (volume). Για παράδειγμα, αν ο όγκος είναι σε ποσοστό 2% και τα καθαρά έσοδα είναι σε ποσοστό 5% τότε το $NRR=5\% - 2\%=3\%$.
 4. Profit & Loss ή Κέρδος & Απώλειες είναι ένας δείκτης που δείχνει τα έσοδα και τις δαπάνες της εταιρείας για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

ΕΡΩΤΗΣΗ 4:

Κατά τη γνώμη σας πώς μπορεί να βελτιωθεί η διαδικασία και τι παραπάνω θα θέλατε να λαμβάνετε από τη διαδικασία;

- Η διαδικασία είναι ακόμα σε πρώιμο στάδιο, καθώς ξεκίνησε μόλις πριν λίγους μήνες και συγκεκριμένα το περασμένο Σεπτέμβρη. Για την καλύτερη βελτίωση της θα μπορούσαμε να έχουμε συστήματα, αντί για χειρωνακτικές εργασίες όπως είναι το excel. Επιπλέον, από την χρήση καλύτερων συστημάτων θα υπήρχε βελτίωση στους χρόνους και στην ακρίβεια κατά την επεξεργασία και την μεταφορά των δεδομένων μεταξύ των συνεργαζόμενων τμημάτων. Οι χρόνοι είναι ιδιαίτερα σημαντικοί, για να έρθουν εγκαίρως τα δεδομένα, αφού μέσα σε χρονικό διάστημα ενός μήνα πρέπει, να γίνουν τέσσερις συναντήσεις.

3.1.5 ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

Το πέμπτο και τελευταίο μέρος των συνεντεύξεων ολοκληρώνεται με τον απολογισμό των δραστηριοτήτων. Στις ερωτήσεις που τέθηκαν μου απάντησε ο κ. Διανέλλος Μάριος, ο οποίος οργανώνει και διαχειρίζεται τις εμπορικές πωλήσεις και το εμπορικό Marketing της εταιρείας, και έχει τη θέση του Senior Organized Trade Sales & Trade Marketing Manager για την PepsiCo.

ΕΡΩΤΗΣΗ 1:

Ποιοι είναι οι στόχοι που θέτει το επιχειρηματικό τμήμα μέσα από την εφαρμογή και την χρήση της διαδικασίας του S&OP;

- Οι στόχοι που θέτονται για το 2015 από το επιχειρηματικό τμήμα μέσα από την εφαρμογή και την χρήση της διαδικασίας του S&OP είναι η καλύτερη ακρίβεια πρόβλεψης ανά SKU's και η επίτευξη των δεικτών του πλάνου προσαρμογής του εφοδιασμού. Και οι δύο αυτοί στόχοι, η καλύτερη ακρίβεια πρόβλεψης και το πλάνο προσαρμογής, αποτελούν στην ουσία έναν πολύ βασικό στόχο που είναι το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών, οπου στη γλώσσα των δεικτών λέγεται OTIF (On time in full). Άλλοι στόχοι είναι η μείωση των παλαιωμένων προϊόντων στην αποθήκη, που οδηγεί κατ' επέκταση στη μείωση του κόστους καταστροφής και στη μείωση του κόστους αποθεματοποίησης, το DII (Days in inventory) ή μέρες σε απόθεμα των πρώτων υλών, που αφορά το τμήμα προμηθειών/αγορών ή μέρες σε απόθεμα των τελικών προϊόντων. Τέλος ένας ακόμη στόχος είναι ο εξορθολογισμός των SKU's (SKU rationalization).

ΕΡΩΤΗΣΗ 2:

Πως το S&OP συνδέεται με την γενικότερη στρατηγική και τη διαχείριση της εταιρείας και πώς αυτό επιτυγχάνεται;

- Σκοπός του S&OP είναι να γεφυρώσει το χάσμα (gap), που υπάρχει μεταξύ των οικονομικών σχεδίων και των λειτουργικών πλάνων. Πρέπει τα οικονομικά σχέδια που θέλει να επιτύχει το οικονομικό τμήμα να συμβαδίζουν και να δένουν με τα επιχειρησιακά πλάνα των υπολοίπων τμημάτων που συμμετέχουν όπως είναι του Trade Marketing, του Marketing, της Παραγωγής, των Προμηθειών/Αγορών, των Πωλήσεων και του Logistics & Customer Service. Γι' αυτό λοιπόν το λόγο, η διαδικασία του S&OP έρχεται να συνδέσει μεταξύ τους την γενικότερη στρατηγική και τη διαχείριση της εταιρείας κάτω από μια ενιαία ομπρέλα στην οποία θα ακολουθούνται τα πλάνα των συνεργαζόμενων τμημάτων, που θα επιδιώκουν, να πετύχουν τους στόχους τους και να αποφέρουν τα ανάλογα αποτελέσματα στην εταιρεία πάντα όμως σε συνεργασία μεταξύ τους και αλληλεπιδρώντας το ένα με το άλλο.

ΕΡΩΤΗΣΗ 3:

Κατά τη γνώμη σας πώς μπορεί να βελτιωθεί η διαδικασία και τι παραπάνω θα θέλατε να λαμβάνετε από τη διαδικασία;

- Κατά τη γνώμη μου, αυτό που χρήζει συνεχούς βελτίωσης (continuous improvement) είναι ότι κάθε εβδομάδα πρέπει να γίνεται η διαδικασία του S&OP όλο και καλύτερη. Κάτι άλλο το οποίο χρήζει και αυτό βελτίωσης είναι τα κανάλια των πελατών και των προμηθευτών.

Απ' την άλλη, δε νομίζω ότι υπάρχει κάτι παραπάνω το οποίο θα ήθελα να λαμβάνω από την διαδικασία.

3.2 ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Στις 12 Φεβρουαρίου 2015 παρακολούθησα την εβδομαδιαία συνάντηση για τον έλεγχο του Εφοδιασμού και της Ζήτησης (Supply and Demand Control Meeting) που έλαβε χώρα στην εταιρεία Tasty Foods στην περιοχή του Αγίου Στεφάνου Αττικής και αφορούσε την διαδικασία του Sales & Operations Planning. Στην εβδομαδιαία συνάντηση, που γίνεται κάθε Πέμπτη συμμετέχουν τα εξής τμήματα: το trade marketing (που ασχολείται με το κομμάτι των ανασυσκευασιών), το marketing, οι πωλήσεις, το οικονομικό τμήμα και το τμήμα του εφοδιασμού (που περιλαμβάνει την εξυπηρέτηση πελατών, τα logistics, τη παραγωγή και τις αγορές/προμήθειες).

- **ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ (DEMAND CONTROL)**

Κάθε Πέμπτη στην εβδομαδιαία συνάντηση συζητείται και παρουσιάζεται το εμπορικό ημερολόγιο που θα ακολουθήσει η εταιρεία για το τρέχοντα μήνα καθώς και για τον επόμενο μήνα. Πιο αναλυτικά παρουσιάζεται το πλάνο της ζήτησης για τον τρέχοντα μήνα στο οποίο αναλύονται οι προωθητικές ενέργειες εκ μέρους του marketing και του trade marketing, που θα πραγματοποιηθούν στα μεγάλα σημεία πώλησης, όπως είναι τα σούπερ μάρκετ, για ορισμένους κωδικούς προϊόντων για τον τρέχοντα μήνα. Παράλληλα παρακολουθείται το επίπεδο των αποθεμάτων, η απόδοση της πατάτας ως πρώτης ύλης, η προώθηση που γίνεται για τα νέα προϊόντα της εταιρείας (τα λεγόμενα NPD), παρουσιάζονται η πρόβλεψη για το τρέχοντα μήνα και οι πραγματικές πωλήσεις, για να διαπιστωθεί αν έπεσαν ή ανέβηκαν οι πωλήσεις για συγκεκριμένους κωδικούς, καθώς επίσης παρακολουθούνται τα ληγμένα (stales) και οι ανασυσκευασίες που πρέπει να γίνουν.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται από το marketing και το trade marketing το πλάνο της ζήτησης για τον τρέχοντα μήνα για τα μικρά σημεία πώλησης, όπως είναι για παράδειγμα τα περίπτερα και τα μίνι μάρκετ, στο οποίο αναλύονται επίσης αυτά που προαναφέρθηκαν για τα μεγάλα σημεία πώλησης. Επιπροσθέτως γίνεται αναφορά και στο πλάνο ζήτησης όσον αφορά τις εξαγωγές, που κάνει η εταιρεία και στο οποίο αναλύονται τα ίδια ακριβώς με το πλάνο των μεγάλων σημείων πώλησης.

Στη συνέχεια μετά την παρουσίαση των πλάνων ζήτησης για τα μεγάλα και τα μικρά σημεία πώλησης καθώς και των εξαγωγών, παρουσιάζονται τα καταγεγραμμένα αποτελέσματα του προηγούμενου μήνα, ώστε να διαπιστώσουν και να παρατηρήσουν όλα τα τμήματα, που συμμετέχουν στη συγκεκριμένη συνάντηση αν πέτυχαν τους στόχους. Ορισμένοι δείκτες οι οποίοι παρακολουθούνται είναι ο όγκος των πωλήσεων (volume), τα καθαρά πραγματικά έσοδα (Net Revenue Realization ή NRR), το μικτό περιθώριο κέρδους (Gross Profit), οι διαφημίσεις και οι διάφορες προωθητικές ενέργειες (Advertising & Media), οι πωλήσεις και η διανομή (Sales & Distribution), τα γενικά και διοικητικά (General & Administrative) και τα καθαρά λειτουργικά κέρδη προ φόρων (Net Operating Profit Before Taxes ή NOPBT).

Γίνεται αντίστοιχα πρόβλεψη για την πορεία των δεικτών αυτών και για το τρέχοντα μήνα με την διαφορά ότι σε αυτή τη περίπτωση γίνεται σύγκριση με το Ετήσιο Λειτουργικό Πλάνο (Annual Operating Plan ή AOP) και με το αντίστοιχο μήνα του προηγούμενου χρόνου (Year Ago ή YAGO). Πιο αναλυτικά για τον τρέχοντα μήνα παρουσιάζεται ο όγκος των πωλήσεων (Volume) σε σχέση με το ετήσιο Λειτουργικό πλάνο και με τον αντίστοιχο μήνα του προηγούμενου χρόνου, τα καθαρά έσοδα (NR) σε σχέση με το Ετήσιο Λειτουργικό Πλάνο και με τον αντίστοιχο μήνα του προηγούμενου χρόνου, τα καθαρά πραγματικά έσοδα (NRR) σε σχέση με το Ετήσιο Λειτουργικό Πλάνο και με τον αντίστοιχο μήνα του προηγούμενου χρόνου, τα κανάλια (αφορά τα μεγάλα και τα μικρά σημεία πώλησης) σε σχέση με το Ετήσιο Λειτουργικό Πλάνο και με τον αντίστοιχο μήνα του προηγούμενου χρόνου, για να αξιολογηθεί ο όγκος των πωλήσεων (Volume) και τα καθαρά έσοδα (NR).

Μετά απ' όλα αυτά παρουσιάζεται η αιτία της πιθανότητας (Cause of Chance ή COC) η οποία είναι ένα πλάνο το οποίο αναδεικνύει το πως η κερδοφορία θα έρθει μέσα από ορισμένους στόχους όπως είναι τα κόστη, τα επίπεδα των πωλήσεων, το πώς πήγε ένας κωδικός σε σχέση με κάποιον άλλο κωδικό (γιατί ο κάθε κωδικός έχει τη δική του συμμετοχή στις πωλήσεις και στα έσοδα) και άλλα. Έτσι λοιπόν, γίνεται ανάλυση για το τρέχοντα μήνα όσον αφορά τα καθαρά λειτουργικά κέρδη προ φόρων μέσω της αιτίας για πιθανότητα (COC) σε σχέση με το αντίστοιχο μήνα του προηγούμενου έτους σε επίπεδο όγκου πωλήσεων (Volume), καθαρών πραγματικών εσόδων (NRR), μικτού περιθωρίου κέρδους (Gross Profit), διαφημίσεων και προωθητικών ενεργειών (Advertising & Media), πωλήσεων και διανομής (Sales & Distribution), γενικών και διοικητικών (General & Administrative) και καθαρού λειτουργικού κέρδους προ φόρων (NOPBT).

Αφού ολοκληρωθούν τα πλάνα ζήτησης για τα δύο κανάλια της εταιρείας και αναλυθούν οι διάφοροι δείκτες για το τρέχοντα μήνα και οι αποδόσεις αυτών για το προηγούμενο μήνα, στη συνέχεια παρουσιάζεται το εμπορικό ημερολόγιο με τις προωθητικές ενέργειες, που επρόκειτο να πραγματοποιηθούν τον επόμενο μήνα για τα δύο κανάλια (μεγάλα και μικρά σημεία πώλησης). Επιπροσθέτως γίνεται ανάλυση και του πλάνου της ζήτησης για τον επόμενο μήνα τόσο των δύο καναλιών όσο και των εξαγωγών.

Μετά ακολουθεί η πρόβλεψη των πωλήσεων η οποία αναλύεται σε βραχυπρόθεσμη και σε μακροπρόθεσμη βάση. Στη περίπτωση της πρόβλεψης των πωλήσεων σε βραχυπρόθεσμη βάση, αυτή πραγματοποιείται για τρίμηνη χρονική διάρκεια με επικέντρωση στον τρέχοντα μήνα. Η πρόβλεψη των πωλήσεων σε αυτή την περίπτωση γίνεται και για τα δύο κανάλια καθώς και για τη κάθε επωνυμία των προϊόντων (brand name). Παρουσιάζεται επίσης και η ακρίβεια της πρόβλεψης (forecast accuracy) της προηγούμενης εβδομάδας, για να γίνουν οι απαραίτητες παρατηρήσεις και τα απαραίτητα σχόλια. Όσον αφορά τη πρόβλεψη των πωλήσεων σε μακροπρόθεσμη βάση, εδώ παρουσιάζεται ο όγκος των πωλήσεων (volume) της επόμενης χρονιάς. Γίνεται επεξεργασία των δεδομένων, που αφορούν την εισαγωγή

νέων πελατών και προϊόντων και κυρίως των νέων πελατών το οποίο εξαρτάται από το τμήμα των πωλήσεων.

Τέλος κλείνει η παρουσίαση, που αφορά τον έλεγχο της ζήτησης με ορισμένους δείκτες KPI's, που αφορούν τις πωλήσεις και οι οποίοι είναι: ο αριθμός των κιβωτίων ανά παραγγελία (drop size), ο αριθμός των τιμολογίων των πελατών (number of invoice customers), τα προϊόντα που είναι κοντόληκτα (stales), οι εκπτώσεις/παροχές που γίνονται προς τους πελάτες (discounts) και τα μικρά σημεία πώλησης τα οποία αφορούν ενέργειες του τμήματος των πωλήσεων.

- ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ (SUPPLY CONTROL)

Στο δεύτερο μέρος της συνάντησης παρουσιάζεται ο εβδομαδιαίος έλεγχος του εφοδιασμού. Αρχικά παρακολουθούνται οι ανασυσκευασίες του τρέχοντος μήνα που αφορούν τα μικρά σημεία πώλησης, όπως σε ποιους κωδικούς θα γίνουν οι ανασυσκευασίες, ποια είναι η περιγραφή τους, το πότε (when) θα πρέπει να πωληθούν οι ανασυσκευασίες και την κατάσταση (status) της ανασυσκευασίας του κάθε κωδικού δηλαδή το αν έχει γίνει ή όχι. Έπονται ακολούθως οι ανασυσκευασίες, που αφορούν τα κύρια σημεία πώλησης για τον τρέχοντα μήνα και παρουσιάζονται αντίστοιχα οι κωδικοί στους οποίους θα γίνουν οι ανασυσκευασίες, η περιγραφή τους, το πότε (when) θα πρέπει να πωληθούν και την κατάσταση (status) για το κάθε κωδικό δηλαδή αν έχει γίνει ή όχι η ανασυσκευασία.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι εισαγόμενοι κωδικοί για τους οποίους δεν υπάρχει διαθέσιμο απόθεμα και έχουν γίνει παραγγελίες από το εξωτερικό και καταγράφεται ο κωδικός του, η περιγραφή του, το χάσμα (gap) που πιθανόν να υπάρξει αν έχει παραληφθεί ποσότητα για κάποιον κωδικό η οποία, να είναι μικρότερη από την παραγγελθείσα, ο όγκος (volume), το πότε (when) θα είναι διαθέσιμα στην αποθήκη και κάποια σχόλια.

Επιπροσθέτως παρουσιάζεται η διαθεσιμότητα σε πρώτες ύλες στην αποθήκη των πρώτων υλών, που χρειάζεται η παραγωγή, για να πραγματοποιηθεί ο απαραίτητος προγραμματισμός, ακολουθεί το πλάνο προσαρμογής (plan adherence) το οποίο θα το αναλύσω παρακάτω και το πλάνο της παραγωγής σε εβδομάδες και για τα δύο κανάλια. Ακόμη καταγράφεται και παρουσιάζεται η αναφορά για την φρεσκάδα των κωδικών (freshness report) η οποία πραγματοποιείται μια φορά την εβδομάδα και περιλαμβάνει όλους τους κωδικούς των προϊόντων με τις ημερομηνίες λήξης τους, γιατί στις βιομηχανίες τροφίμων εφαρμόζεται σύστημα FIFO (First In First Out) και είναι σημαντικό, να μην αποστέλλονται στους πελάτες κιβώτια με ημερομηνίες λήξεως, που είναι κοντόληκτες.

Ακολουθεί η παρουσίαση των παλαιωμένων κωδικών μέσα στην αποθήκη (obsoletes) και γίνεται μια εκτίμηση για τον τρέχοντα μήνα καθώς και μέχρι το τέλος του χρόνου της πορείας των κωδικών αυτών. Αντίστοιχα πραγματοποιείται η

καταγραφή και των παλαιωμένων πρώτων υλών, καθώς και το σχετικό πλάνο δράσεων που επιδιώκει το τμήμα προμηθειών, ώστε να μην φτάσει στο σημείο οι πρώτες ύλες, που βρίσκονται στην αποθήκη των πρώτων υλών, να είναι παλαιωμένες.

Τέλος, παρουσιάζεται η πρόβλεψη για τα διαθέσιμα αποθέματα των ετοιμών προϊόντων του τρέχοντος μήνα και γίνεται σύγκριση με τον αντίστοιχο μήνα του περασμένου έτους και με τον αντίστοιχο μήνα του προ-περασμένου έτους. Για όλα τα κανάλια (σούπερ μάρκετ, cash & carry, discounters κλπ) καταγράφονται και συγκρίνονται ο αριθμός των παραγγελιών με τον αριθμό των αποστολών και εξετάζονται οι διαγραφές, που έχουν γίνει στους κωδικούς των προϊόντων, καθώς και το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών (service customer level). Ολοκληρώνεται ο έλεγχος του εφοδιασμού με τα επίπεδα αποθέματος σε παλέτες και σε χωρητικότητα.

Παρακάτω ακολουθούν οι υπόλοιπες ερωτήσεις των συνεντεύξεων, που πήρα από τα ίδια στελέχη της εταιρείας, που συμμετέχουν στην διαδικασία του S&OP και αφορούν μόνο τα τμήματα του εφοδιασμού και των πωλήσεων σε βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα.

3.2.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΖΗΤΗΣΗΣ

Το πρώτο μέρος των συνεντεύξεων αναφέρεται στο προγραμματισμό της ζήτησης. Στις ερωτήσεις που τέθηκαν μου απάντησε ο κ. Πατσουράτης Πάνος ο οποίος είναι υπεύθυνος για τον προγραμματισμό της ζήτησης, και έχει τη θέση του Demand Planner στη Tasty Foods.

ΕΡΩΤΗΣΗ 1:

Ποιοι είναι οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι που θέτει ο προγραμματισμός της ζήτησης μέσα από την εφαρμογή και την χρήση της διαδικασίας του S&OP;

- Οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι που θέτει ο προγραμματισμός της ζήτησης μέσα από την διαδικασία του S&OP είναι πρώτον να υπάρχει ακρίβεια στις προβλέψεις που γίνονται (Forecast Accuracy) το οποίο θα οδηγήσει σε καλύτερα αποτελέσματα όσον αφορά τη πρόβλεψη της ζήτησης για όλα τα προϊόντα και θα αναγνωρίζεται απ' όλα τα τμήματα ως το αποτελεσματικότερο εργαλείο για την αποφυγή λαθών στη πρόβλεψη ζήτησης. Δεύτερον, επειδή υπήρχε η τάση το τμήμα των πωλήσεων, να κάνει υπερβολικές προβλέψεις σε σχέση με τα πραγματικά αποτελέσματα (over forecasting) ή πολύ χαμηλές προβλέψεις σε σχέση με τα πραγματικά αποτελέσματα (under forecasting), με τη χρήση ενός ποσοτικού

εργαλείου, που ονομάζεται BIAS Forecasting πλέον εκμηδενίζεται αυτή η τάση και η διαφορά μεταξύ των υπερβολικών ή πολύ χαμηλών προβλέψεων σε σχέση με τα πραγματικά αποτελέσματα των πωλήσεων. Έτσι λοιπόν, θέτονται αυτοί οι δύο στόχοι βραχυπρόθεσμα μέσα από την εφαρμογή και την χρήση της διαδικασίας του S&OP.

ΕΡΩΤΗΣΗ 2:

Ποια τεχνική πρόβλεψης εφαρμόζεται βραχυπρόθεσμα για το προγραμματισμό της ζήτησης και για ποιο λόγο;

➤ Η τεχνική πρόβλεψης που χρησιμοποιείται βραχυπρόθεσμα για το προγραμματισμό της ζήτησης είναι το **μοντέλο της διπλής εκθετικής εξομάλυνσης (double exponential smoothing)** στο οποίο παίρνουμε χρόνο t για 2 περιόδους ανάλογα με την ιδιαιτερότητα του προϊόντος και σύμφωνα με τα ιστορικά στοιχεία. Η βασική ιδέα πίσω από τη διπλή εκθετική εξομάλυνση είναι να εισαγάγει έναν όρο, για να ληφθεί υπόψη η πιθανότητα σειρών που εμφανίζουν κάποια μορφή τάσης. Αυτό το συστατικό της κλίσης ενημερώνεται μέσω της εκθετικής εξομάλυνσης. Μία μέθοδος, που μερικές φορές αναφέρεται ως διπλή εκθετική εξομάλυνση "Holt-Winters" λειτουργεί ως εξής: η πρώτη ακολουθία των δεδομένων των παρατηρήσεων αντιπροσωπεύεται από το $\{x_t\}$, αρχίζοντας τη χρονική στιγμή για $t=0$. Χρησιμοποιούμε το $\{s_t\}$, το οποίο εκπροσωπεί την ομαλοποιημένη τιμή για χρονικό διάστημα t , και το $\{b_t\}$ που είναι η καλύτερη εκτίμησή μας για την τάση στο χρόνο t . Το αποτέλεσμα του αλγορίθμου γράφεται ως F_{t+m} , μια εκτίμηση της αξίας του x στο χρόνο $t + m$, και $m > 0$ βασισμένο στα ανεπεξέργαστα δεδομένα μέχρι τη χρονική στιγμή t . Η διπλή εκθετική εξομάλυνση δίδεται από τους τύπους:

- i. $s_1 = x_1$
- ii. $b_1 = x_1 - x_0$
- Και για $t > 1$:
- iii. $s_t = \alpha \times x_t + (1 - \alpha) \times (s_{t-1} + b_{t-1})$
- iv. $b_t = \beta (s_t - s_{t-1}) + (1 - \beta) b_{t-1}$

όπου α ο συντελεστής εκθετικής εξομάλυνσης & $0 < \alpha < 1$

όπου β ο συντελεστής εκθετικής εξομάλυνσης & $0 < \beta < 1$

• Για να προβλέψουμε πέρα από το x_t :

- v. $F_{t+m} = s_t + m \times b_t$

Η ρύθμιση της αρχικής αξίας του b_0 είναι θέμα προτίμησης. Μια άλλη επιλογή από αυτήν που αναγράφεται παραπάνω είναι $(x_n - x_0) / n$ για κάποιο $n > 1$.

Σημειώστε ότι η F_0 είναι απροσδιόριστη (δεν υπάρχει εκτίμηση για το χρόνο μηδέν), και σύμφωνα με τον ορισμό $F_1 = s_0 + b_0$, η οποία είναι καλά καθορισμένη, έτσι περαιτέρω τιμές μπορούν να αξιολογηθούν.

ΕΡΩΤΗΣΗ 3:

Πώς ο προγραμματισμός της ζήτησης συνδέεται με τον προγραμματισμό του εφοδιασμού και με τον προγραμματισμό της παραγωγής μέσω της διαδικασίας του S&OP;

- Κάθε Τρίτη υπάρχει ένα εβδομαδιαίο πλάνο ζήτησης (weekly demand plan) σε SKU's (Stock Keeping Units), τα οποία μετριοούνται σε τεμάχια (cases), για τις επόμενες δώδεκα εβδομάδες. Ο προγραμματιστής της ζήτησης (demand planner) στέλνει στον προγραμματιστή του εφοδιασμού (supply planner) το συγκεκριμένο εβδομαδιαίο πλάνο ζήτησης για τις επόμενες δώδεκα εβδομάδες και παράγεται μια πρόβλεψη (forecast) για την παραγωγή. Άρα προκύπτει ότι ο προγραμματισμός της ζήτησης απεικονίζει το πότε θέλεις να πουλήσεις το προϊόν, ενώ ο προγραμματισμός του εφοδιασμού το πότε πρέπει να το παράξεις το προϊόν. Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ ζήτησης και εφοδιασμού. Βεβαίως, απαραίτητη είναι και η παρακολούθηση των αποθεμάτων που πρέπει να κάνει το τμήμα του εφοδιασμού, για να μπορεί να καλύπτει την εκάστοτε ημερήσια ζήτηση.

ΕΡΩΤΗΣΗ 4:

Κατά τη γνώμη σας πώς μπορεί να βελτιωθεί η διαδικασία και τι παραπάνω θα θέλατε να λαμβάνετε από τη διαδικασία;

- Η διαδικασία μπορεί και χρειάζεται να βελτιωθεί κυρίως ως προς τα διαθέσιμα συστήματα. Η χρήση μόνο excel δημιουργεί ίσως κάποια προβλήματα στη λήψη αποφάσεων, ενώ απ' την άλλη χρειάζονται πιο αποτελεσματικά εργαλεία για την πρόβλεψη της ζήτησης, γιατί η χρήση μοντέλων ζήτησης μόνο από την βιβλιογραφία δίνει μια προσέγγιση 70-75% της ζήτησης. Επιπροσθέτως, χρειάζεται περισσότερος χρόνος για την επεξεργασία των δεδομένων και χρειάζονται περισσότεροι πόροι κυρίως σε ποσοτικά εργαλεία και ίσως σε ανθρώπινο δυναμικό.

Από την άλλη δε χρειάζεται να λαμβάνω κάτι παραπάνω από την διαδικασία.

3.2.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

Το δεύτερο μέρος των συνεντεύξεων αναφέρεται στο προγραμματισμό του εφοδιασμού. Στις ερωτήσεις που τέθηκαν μου απάντησε η κα. Κασωτάκη Μαίρη η οποία είναι υπεύθυνη για το προγραμματισμό του εφοδιασμού και έχει τη θέση του supply planner στη Tasty Foods και ο κ. Ράντικ Μιχάλης ο οποίος έχει τη θέση του Logistics Manager & Customer Service Greater Balkans.

ΕΡΩΤΗΣΗ 1:

Ποιοι είναι οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι που θέτει ο προγραμματισμός του Εφοδιασμού μέσα από την εφαρμογή και την χρήση της διαδικασίας του S&OP;

- Ορισμένους στόχους που θέτει ο προγραμματισμός Εφοδιασμού κατά την εφαρμογή και την χρήση της διαδικασίας του S&OP είναι αρχικά η ύπαρξη καλύτερου συντονισμού σε ολόκληρη την αλυσίδα του εφοδιασμού, δηλαδή καλύτερος συντονισμός μεταξύ παραγωγής – logistics - προμήθειες/αγορές. Δεύτερον να μην υπάρχουν κωδικοί προϊόντων οι οποίοι να διαγράφονται, επειδή δεν υπάρχει απόθεμα. Πρέπει να διασφαλίζεται ένα απόθεμα ασφαλείας για τον κάθε κωδικό. Τρίτον να μην υπάρχουν στις αποθήκες ποσότητες κωδικών που είναι παλαιωμένοι (no obsolescence), γιατί στο κλάδο των τροφίμων εφαρμόζεται σύστημα FIFO (First in First out) και δίνεται ιδιαίτερη σημασία στις ημερομηνίες λήξης των προϊόντων, που διοχετεύονται στην αγορά, ώστε να μην υπάρξει πιθανότητα, να στείλει η εταιρεία σε κάποιον πελάτη κιβώτια, που είναι κοντόληκτα.. Επόμενος στόχος που θέτει ο προγραμματισμός Εφοδιασμού είναι η σωστή και έγκαιρη εξυπηρέτηση των πελατών (on time in full deliveries ή OTIF). Επιπροσθέτως, να πραγματοποιείται σωστή διαχείριση της χωρητικότητας της αποθήκης, ώστε να μην ξεπερνάμε την δυναμικότητα της αποθήκης και να την εκμεταλλευόμαστε κατά το βέλτιστο δυνατόν. Επιπλέον, να καταγράφεται και να χρησιμοποιείται σωστά η φρεσκάδα για όλα τα προϊόντα και τέλος η ύπαρξη προληπτικών μέτρων και ενημέρωσης των εσωτερικών πελατών της εταιρείας και κυρίως των πωλήσεων, όταν κάποιος κωδικός έχει διαγραφεί λόγω έλλειψης αποθέματος, ώστε να αλλάξει το πλάνο των πωλήσεων από το αρμόδιο τμήμα.

ΕΡΩΤΗΣΗ 2:

Πως κρίνεται την συνεισφορά της διαδικασίας του S&OP σε επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών βραχυπρόθεσμα; Σας έχει βοηθήσει να βελτιώσετε το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών;

- Η συνεισφορά της διαδικασίας του S&OP κρίνεται αρκετά σημαντική για το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών σε βραχυπρόθεσμη βάση, αφού καταστρώνεται πλάνο των επόμενων δώδεκα εβδομάδων, ώστε να μην υπάρξει

κανένα πρόβλημα σχετικά με τη διαχείριση των αποθεμάτων, γιατί σε αντίθετη περίπτωση, αν ένας κωδικός βρεθεί σε έλλειψη θα πρέπει να διαγραφεί και θα δημιουργηθεί τεράστιο ζήτημα ως προς την εξυπηρέτηση των πελατών. Άρα η διαδικασία του S&OP έχει βοηθήσει στην βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών.

ΕΡΩΤΗΣΗ 3:

Ποιοι δείκτες KPI's που αφορούν τον προγραμματισμό του Εφοδιασμού (επίπεδο αποθέματος, έγκαιρες παραδόσεις, ποσοστό ικανοποίησης παραγγελιών, κλπ) χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια της εφαρμογής της διαδικασίας του S&OP, για να παρακολουθείται η απόδοση τους και πώς αυτοί υπολογίζονται;

- Οι δείκτες KPI's που χρησιμοποιούνται κατά την διάρκεια της διαδικασίας του S&OP και των οποίων παρακολουθείται η απόδοση τους είναι:
1. Η χωρητικότητα της αποθήκης (σε %) = $(\text{Αριθμός παλετοθέσεων αποθήκης που χρησιμοποιείται} \div \text{Συνολική δυναμικότητα παλετοθέσεων της αποθήκης}) \times 100$.
 2. Η χωρητικότητα της αποθήκης (σε παλέτες) = $\text{Συνολικός αριθμός παλετοθέσεων της αποθήκης} \div \text{αριθμός των παλετών που υπάρχουν σε αυτή}$.
 3. Γύρισμα Αποθέματος (Turnover) = $\text{Κόστος Πωληθέντων} \div \text{αξία του μέσου αποθέματος}$.
 4. Ημέρες Αποθέματος (DII ή Days in inventory) = $(\text{Μέσο απόθεμα} \div \text{Συνολικό κόστος πωληθέντων}) \times \text{Αριθμό των ημερών σε μια περίοδο}$.
 5. DOH ή Days inventory on hand = $(\text{Κλείσιμο μήνα σε κιβώτια για έναν κωδικό} \div \text{Πωλήσεις (πρόβλεψη) για τον κωδικό τον επόμενο μήνα}) \times \text{Αριθμό των ημερών σε μία περίοδο}$.
 6. On time in full deliveries (customer service) ή OTIF = $(\text{αριθμός παραγγελιών OTIF} \div \text{συνολικό αριθμό παραγγελιών}) \times 100$.
 7. True & Net Efficiency (είναι παγκόσμιος δείκτης της PepsiCo και του προγραμματισμού της παραγωγής). Το True Efficiency μετράει την απόδοση του εργοστασίου = $\text{χρόνος προετοιμασίας μηχανής} + \text{παραγωγικός χρόνος} + \text{συντήρηση} + \text{καθαρισμός}$. Το Net Efficiency μετράει την απόδοση **ΜΟΝΟ** της μηχανής, δηλαδή του παραγωγικού χρόνου.
 8. Plan Adherence το οποίο αποτελείται από το Plan Accuracy (είναι δείκτης του προγραμματισμού παραγωγής και του S&OP) και από το Schedule Attainment (είναι δείκτης της παραγωγής). Το Plan Accuracy υπολογίζεται ως εξής : $\{(\text{το άθροισμα των εβδομαδιαίων προγραμματισμένων τεμαχίων σύμφωνα με το πλάνο εφοδιασμού} - \text{το άθροισμα των εβδομαδιαίων προγραμματισμένων τεμαχίων σύμφωνα με$

το πλάνο της παραγωγής) \div το άθροισμα των εβδομαδιαίων προγραμματισμένων τεμαχίων σύμφωνα με το πλάνο του εφοδιασμού} \times 100. Το Schedule Attainment υπολογίζεται ως εξής : {(το άθροισμα των εβδομαδιαίων προγραμματισμένων μονάδων σύμφωνα με το πλάνο της παραγωγής – το άθροισμα των εβδομαδιαίων πραγματικών μονάδων που παράχθηκαν) \div το άθροισμα των εβδομαδιαίων προγραμματισμένων μονάδων σύμφωνα με το πλάνο της παραγωγής} \times 100 .

9. Ακρίβεια Πρόβλεψης
10. Αξία Αποθεμάτων
11. Right First Time = αριθμός τεμαχίων που απορρίφθηκαν στη παραγωγική διαδικασία
12. Right First Time Logistics = αριθμός τεμαχίων που επιστράφηκαν στην αποθήκη.
13. Δείκτες Ποιότητας, που σχετίζονται με τη μητρική εταιρεία, Frito Lay και Weak Link.

ΕΡΩΤΗΣΗ 4:

Ποιος είναι ο ρόλος του τμήματος προμηθειών/αγορών στη διαδικασία του S&OP βραχυπρόθεσμα;

- Ο ρόλος του τμήματος προμηθειών/αγορών κατά τη διάρκεια της διαδικασίας του S&OP βραχυπρόθεσμα είναι πρώτον να ελέγχει, να παρακολουθεί και να τροφοδοτεί την αποθήκη πρώτων υλών με τις απαραίτητες πρώτες ύλες για την εύρυθμη λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας του εργοστασίου (raw material availability). Και δεύτερον, στην βελτίωση των productivities, δηλαδή στις εξοικονομήσεις, που μπορεί να επιτύχει προς όφελος της εταιρείας. Να γίνεται καλύτερος προγραμματισμός και σωστή κατανομή των διαθέσιμων πόρων με απώτερο στόχο την μείωση του κόστους των πρώτων υλών.

ΕΡΩΤΗΣΗ 5:

Κατά τη γνώμη σας πώς μπορεί να βελτιωθεί η διαδικασία και τι παραπάνω θα θέλατε να λαμβάνετε από τη διαδικασία;

- Η διαδικασία χρειάζεται βελτίωση ως προς τα διαθέσιμα εργαλεία-συστήματα για την καλύτερη διευκόλυνση και προετοιμασία των δεδομένων, που ανταλλάζουν τα τμήματα μεταξύ τους, γιατί με τη χρήση του excel απαιτείται περισσότερη επεξεργασία των δεδομένων και κατ' επέκταση περισσότερος χρόνος, ενώ υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ανθρώπινου λάθους λόγω του μεγάλου όγκου των δεδομένων που θα πρέπει να διαχειριστεί. Επίσης, και τα υπάρχοντα συστήματα δε προσφέρουν πάντα τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζονται τα τμήματα.

Επιπλέον θα βελτίωνε την διαδικασία η πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να γίνει κατανομή της προετοιμασίας και της παρουσίασης των δεδομένων.

Τέλος, αυτό που ήθελα να λαμβάνω παραπάνω από τη διαδικασία είναι η καλύτερη ποιότητα των δεδομένων και περισσότερη ακρίβεια στα δεδομένα γενικά.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

4. ΑΝΑΛΥΣΗ S&OP ΣΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλυθεί η διαδικασία του Sales and Operations Planning σε πρακτικό επίπεδο (πίνακες και γραφήματα) ως προς την εφοδιαστική αλυσίδα της εταιρείας, που περιλαμβάνει τα τρία τμήματα της παραγωγής, των Logistics και εξυπηρέτησης πελατών και των αγορών/προμηθειών.

⇒ Ξεκινώντας τη διαδικασία ανάλυσης, ο υπεύθυνος για τον προγραμματισμό της ζήτησης (demand planner) στέλνει το αρχείο με τον προγραμματισμό της ζήτησης στην ομάδα λειτουργίας ή όπως το αποκαλούν στην εταιρεία στην ομάδα του operation, δηλαδή στο προγραμματιστή προμηθειών, στο προγραμματιστή παραγωγής, στο μάρκετινγκ, στις πωλήσεις, στα Logistics, στο οικονομικό τμήμα και στο business, σε όσους δηλαδή συμμετέχουν στην διαδικασία, αναλύοντας την ζήτηση για διάστημα δώδεκα (12) εβδομάδων.

Ενδεικτικά, παρατίθεται παρακάτω ένας πίνακας προγραμματισμού της ζήτησης.

BRAND	SUB-BRAND	CODE	DESCRIPTION	CHANNEL	w01	w02	w03	w04	w05	w06	w07	w08	w09	w10	w11	w12
CHEETOS	DRAKOULINIA	1	CHEETOS 1	DTS	1.599	1.471	1.557	1.490	1.266	1.321	1.059	1.133	1.000	1.558	1.325	1.121
CHEETOS	LOTTO	2	CHEETOS 2	DTS	771	589	575	638	660	627	557	566	603	510	433	627
CHEETOS SWEETOS	CHEETOS SWEETOS FILLED	3	CHEETOS 3	DTS	105	125	178	184	185	182	177	178	181	153	130	182
DORITOS	DORITOS	4	DORITOS 1	DTS	48	41	373	493	129	418	1.564	393	174	258	219	418
LAY'S	LAY'S BAKED	5	LAY'S 1	DTS	1.389	1.122	1.183	1.287	1.296	1.163	867	754	805	616	1.001	1.163
LAY'S	LAY'S WHOLEGRAIN	6	LAY'S 2	DTS	1.147	1.222	1.320	1.112	1.043	1.143	1.132	1.156	1.295	1.324	890	943
QUAKER	CEREAL BARS	7	QUAKER 1	DTS	219	249	324	357	372	355	315	512	870	735	625	355
TASTY NATURALS	TASTY NATURALS	8	TASTY NATURALS 1	DTS	1.331	1.105	1.071	1.187	1.232	1.172	1.039	948	909	816	734	1.172
TASTY SNACKS	FOUDOUNIA	9	TASTY SNACKS 1	DTS	1.316	1.443	1.297	865	1.000	1.069	694	718	1.118	1.006	804	1.019
TASTY SNACKS	PITSINIA	10	TASTY SNACKS 2	DTS	1.242	1.622	1.274	1.663	1.668	1.414	1.385	1.358	1.546	1.048	619	1.414
LAY'S	LAY'S BASELINE	11	LAY'S 3	DTS	1.228	1.158	1.233	1.128	1.290	1.085	628	0	0	0	0	1.085
LAY'S	LAY'S SPITIKA	12	LAY'S 4	DTS	614	323	220	322	428	338	358	624	668	467	420	338
LAY'S	LAY'S STICKS	13	LAY'S 5	DTS	376	356	512	566	588	561	497	503	536	480	433	561
LAY'S	LAY'S WAVY	14	LAY'S 6	DTS	1.362	1.331	1.359	1.056	1.139	936	955	934	949	1.242	1.368	1.186
RUFFLES	RUFFLES	15	RUFFLES 1	DTS	1.422	1.500	1.353	1.261	838	800	1.265	1.165	1.495	1.332	1.278	1.100
EXPORTS	EXPORTS	16	LAY'S 7	EXPORTS	0	1.204	1.204	1.446	1.310	1.377	1.276	1.094	1.094	1.238	655	1.377
EXPORTS	EXPORTS	17	LAY'S 8	EXPORTS	0	0	0	0	443	219	136	170	170	68	27	219
EXPORTS	EXPORTS	18	LAY'S 9	EXPORTS	0	0	0	1.431	850	1.050	1.092	990	1.190	1.296	1.118	1.150
EXPORTS	EXPORTS	19	CHEETOS 4	EXPORTS	1.264	1.304	1.204	1.030	1.449	1.142	1.594	1.001	893	797	819	942
EXPORTS	EXPORTS	20	CHEETOS 5	EXPORTS	1.024	0	0	1.113	1.530	1.595	1.328	910	710	864	466	895
EXPORTS	EXPORTS	21	CHEETOS 6	EXPORTS	1.024	0	0	1.183	1.389	693	177	221	221	589	635	793
EXPORTS	EXPORTS	22	TASTY SNACKS 3	EXPORTS	0	0	0	0	23	79	339	424	424	170	68	79
CHEETOS	DRAKOULINIA	23	CHEETOS 7	OT	1.323	1.597	1.163	1.229	1.068	1.477	1.116	1.430	1.211	815	765	977
CHEETOS	LOTTO	24	CHEETOS 8	OT	1.359	709	947	914	1.139	1.295	1.184	1.138	913	832	832	1.245
CHEETOS	PACOTINIA	25	CHEETOS 9	OT	1.324	1.077	1.511	1.090	1.285	1.435	1.473	747	767	844	1.044	1.035
CHEETOS	PIZZA	26	CHEETOS 10	OT	681	885	788	968	932	1.154	1.279	1.255	1.356	1.398	1.413	1.554
CHEETOS SWEETOS	CHEETOS SWEETOS FILLED	27	CHEETOS 11	OT	0	1.411	1.582	1.457	1.170	1.227	1.108	1.230	1.214	1.025	725	577
DORITOS	DORITOS	28	DORITOS 2	OT	531	1.194	1.230	831	911	987	1.007	702	243	237	237	737
LAY'S	LAY'S BAKED	29	LAY'S 10	OT	0	0	1.434	1.204	1.251	1.524	1.076	1.376	1.172	1.221	1.121	1.524
LAY'S	LAY'S WHOLEGRAIN	30	LAY'S 11	OT	1.593	1.554	1.342	1.005	1.275	1.431	1.158	1.510	1.353	1.675	1.175	931
QUAKER	CEREAL BARS	31	QUAKER 2	OT	1.053	1.528	1.419	1.400	1.078	904	1.382	778	670	1.323	1.240	1.004
QUAKER	OATS	32	QUAKER 3	OT	0	0	875	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SNACK A JACKS	SNACK A JACKS	33	SNACK A JACK 1	OT	1.448	508	213	526	1.647	1.494	1.337	1.105	928	481	298	494
TASTY SNACKS	FOUDOUNIA	34	TASTY SNACKS 4	OT	1.455	1.595	1.190	1.204	1.289	1.378	1.330	1.059	1.203	1.428	1.572	1.178
TASTY SNACKS	PITSINIA	35	TASTY SNACKS 5	OT	1.049	1.534	1.569	1.911	1.263	1.826	1.536	1.259	1.624	1.619	1.191	1.826
TASTY SNACKS	TYROGARIDAKI	36	TASTY SNACKS 6	OT	916	904	872	748	787	738	632	656	699	616	566	738
LAY'S	LAY'S BASELINE	37	LAY'S 12	OT	1.623	1.749	1.468	1.029	1.264	1.977	1.318	1.603	1.981	1.298	872	977
LAY'S	LAY'S BASELINE	38	LAY'S 13	OT	1.363	1.138	1.600	1.230	1.100	1.300	1.600	1.230	1.623	1.312	1.047	1.000
LAY'S	LAY'S SPITIKA	39	LAY'S 14	OT	1.664	1.641	1.750	1.157	1.237	1.132	1.295	1.018	1.306	1.739	1.739	1.632
LAY'S	LAY'S WAVY	40	LAY'S 15	OT	1.207	1.853	1.929	1.634	1.220	1.305	1.184	1.348	1.606	1.712	1.479	1.305
RUFFLES	RUFFLES	41	RUFFLES 2	OT	1.623	1.450	1.200	1.589	1.854	1.756	1.546	1.245	1.032	879	687	1.300

Τα δεδομένα που παρουσιάζονται στο πίνακα δεν είναι τα πραγματικά.

Στον πίνακα αυτό καταχωρείται η επωνυμία του προϊόντος (στήλη brand name), η υπό-κατηγορία του προϊόντος (στήλη sub-brand name), ο κωδικός του κάθε προϊόντος (στήλη code), η περιγραφή του (στήλη description), το κανάλι διανομής (στήλη channel), και οι εβδομάδες με τις αντίστοιχες ποσότητες ζήτησης. Πιο αναλυτικά, για παράδειγμα ως επωνυμία του προϊόντος έχουμε τα Cheetos με υπό-κατηγορία τους τα Drakoulinia, τα οποία έχουν κωδικό 1, η περιγραφή τους είναι CHEETOS 1, το κανάλι διανομής είναι το DTS και στη συνέχεια για κάθε εβδομάδα παρουσιάζεται η ζητούμενη ποσότητα σε κιβώτια π.χ. 1^η εβδομάδα 1599 κιβώτια, 2^η εβδομάδα 1471 κιβώτια, 3^η εβδομάδα 1557 κιβώτια, 4^η εβδομάδα 1490 κιβώτια κοκ. Το ίδιο ισχύει και για τα υπόλοιπα προϊόντα. Όσον αφορά τις καταχωρήσεις που έχουν γίνει με την επωνυμία EXPORTS αφορούν ένα μέρος των εξαγωγών που πραγματοποιούνται από την εταιρεία. Επίσης, στη στήλη Channel που αναφέρονται τα κανάλια διανομής, το DTS είναι τα μικρά φορτηγά I.X. της εταιρείας τα οποία κάνουν τη διανομή για το νομό Αττικής και πραγματοποιούν δρομολόγια για τα περίπτερα, τα μίνι μάρκετ, και τα μικρά μαγαζιά στην πόλη. Από την άλλη το OT είναι η διανομή που αφορά τα μεγάλα σούπερ μάρκετ (AB, Σκλαβενίτης, Carrefour, Βερόπουλος, Μασούτης κλπ) πανελλαδικά και οι παραγγελίες δρομολογούνται με φορτηγά Δ.Χ.

- ⇒ Εν συνεχεία, μετά τη λήψη του αρχείου με τον προγραμματισμό της ζήτησης, ο υπεύθυνος για τον προγραμματισμό του εφοδιασμού (supply planner) ενημερώνει με τη δική του σειρά το αρχείο Master File Snacks. Πιο συγκεκριμένα, ενημερώνει πρώτα το ημερήσιο απόθεμα της Tasty Foods (το λεγόμενο Daily Stock) για χρονικό διάστημα δώδεκα (12) εβδομάδων για τους παραγομένους κωδικούς.

Ενδεικτικά, παρακάτω παρατίθεται ο πίνακας, που ενημερώνει ο υπεύθυνος για τον προγραμματισμό του εφοδιασμού για ορισμένους κωδικούς προϊόντων, που παράγονται στο εργοστάσιο του Αγίου Στεφάνου Αττικής. **Τα δεδομένα που παρουσιάζονται στο πίνακα δεν είναι τα πραγματικά.**

Επειδή το αρχείο είναι πολύ μεγάλο θα σπάσουμε τις δώδεκα εβδομάδες σε τρεις πίνακες, ξεκινώντας από την 1^η εβδομάδα έως την 5^η εβδομάδα.

Και τέλος, ακολουθεί ο πίνακας από την 10^η εβδομάδα έως την 12^η εβδομάδα.

PRODUCED									
Brand	Sub Brand	SKU	Description	WK10 Prod	WK11 Opening Stock	DOH	WK11 Demand	WK11 Prod	WK12 Opening Stock
CHEETOS	CHEETOS SALTY	1	CHEETOS 1	6980	6980	5,0	6980	6980	6980
CHEETOS	CHEETOS SALTY	2	CHEETOS 2	0	0	#DIV/0!	0	0	0
CHEETOS	CHEETOS SALTY	3	CHEETOS 3	13170	13170	5,0	13170	13170	13170
CHEETOS	CHEETOS SALTY	4	CHEETOS 4	7220	7220	5,0	7220	7220	7220
CHEETOS	CHEETOS SALTY	5	CHEETOS 5	6480	6480	5,0	6480	6480	6480
CHEETOS	CHEETOS SALTY	6	CHEETOS 6	0	0	#DIV/0!	0	0	0
CHEETOS	CHEETOS SALTY	7	CHEETOS 7	1500	1500	5,0	1500	1500	1500
LAY'S	LAY'S STICKS	8	LAY'S 1	0	4740	5,1	4650	0	90
LAY'S	LAY'S WAVY	9	LAY'S 2	0	1010	1,5	3400	0	-2390
LAY'S	LAY'S WAVY	10	LAY'S 3	0	5140	5,6	4560	0	580
LAY'S	LAY'S WAVY	11	LAY'S 4	0	6340	66,0	480	0	5860
LAY'S	LAY'S WAVY	12	LAY'S 5	0	1670	4,1	2050	9000	8620
LAY'S	LAY'S BASELINE	13	LAY'S 6	3340	3340	5,0	3340	3340	3340
LAY'S	LAY'S BASELINE	14	LAY'S 7	2900	2900	5,0	2900	2900	2900
LAY'S	LAY'S BASELINE	15	LAY'S 8	0	3	#DIV/0!	0	0	3
LAY'S	LAY'S BASELINE	16	LAY'S 9	3790	3790	5,0	3790	3790	3790
LAY'S	LAY'S BASELINE	17	LAY'S 10	0	3	#DIV/0!	0	0	3
LAY'S	LAY'S BASELINE	18	LAY'S 11	3640	3640	5,0	3640	3640	3640
RUFFLES	RUFFLES	19	RUFFLES 1	2070	2070	5,0	2070	2070	2070
RUFFLES	RUFFLES	20	RUFFLES 2	4280	4280	5,0	4280	4280	4280
RUFFLES	RUFFLES	21	RUFFLES 3	2470	2470	5,0	2470	2470	2470
TASTY SNACKS	TASTY SNACKS	22	TASTY SNACKS 1	580	580	5,0	580	580	580
TASTY SNACKS	TASTY SNACKS	23	TASTY SNACKS 2	4210	4210	5,0	4210	4210	4210
TASTY SNACKS	TASTY SNACKS	24	TASTY SNACKS 3	5200	5200	5,0	5200	5200	5200
TASTY SNACKS	TASTY SNACKS	25	TASTY SNACKS 4	26610	26610	5,0	26610	26610	26610
TASTY SNACKS	TASTY SNACKS	26	TASTY SNACKS 5	5230	5230	5,0	5230	5230	5230
TASTY SNACKS	TASTY SNACKS	27	TASTY SNACKS 6	3500	3500	5,0	3500	3500	3500

Στους παραπάνω πίνακες παρουσιάζονται η επωνυμία του προϊόντος (στήλη Brand), η υπό-κατηγορία του προϊόντος (στήλη Sub-Brand), ο κωδικός του κάθε προϊόντος (στήλη SKU), η περιγραφή του (στήλη Description), το κανάλι διανομής (στήλη Channel), το τρέχον απόθεμα σε κιβώτια (στήλη Current Stock in cs), η ζήτηση της τρέχουσας εβδομάδας που έχει προγραμματιστεί σύμφωνα με το αρχείο που έχει στείλει αυτός που εκπονεί το πλάνο της ζήτησης (στήλη Demand), η παραγωγή για το κάθε κωδικό της τρέχουσας εβδομάδας (στήλη Prod), την ποσότητα του αποθέματος για τον κάθε κωδικό που ξεκινάει η 1^η εβδομάδα (στήλη WK01 Opening Stock), τις ημέρες που είναι διαθέσιμο το απόθεμα το οποίο προκύπτει αν διαιρέσουμε την στήλη WK01 Opening Stock με την στήλη WK01 Demand (στήλη DOH), τη ζήτηση της 1^{ης} εβδομάδας σύμφωνα με το πρόγραμμα της ζήτησης (στήλη WK01 Demand), την παραγόμενη ποσότητα για τον κάθε κωδικό την 1^η εβδομάδα (στήλη WK01 Prod). Στη συνέχεια, καταχωρούνται η ποσότητα του αποθέματος για τον κάθε κωδικό που ξεκινάει η 2^η εβδομάδα (στήλη WK02 Opening Stock), τις ημέρες που είναι διαθέσιμο το απόθεμα το οποίο προκύπτει αν διαιρέσουμε την στήλη WK02 Opening Stock με την στήλη WK02 Demand (στήλη DOH), τη ζήτηση της 2^{ης} εβδομάδας σύμφωνα με το πρόγραμμα της ζήτησης (στήλη WK02 Demand), την παραγόμενη ποσότητα για τον κάθε κωδικό την 2^η εβδομάδα (στήλη WK02 Prod) και η ίδια λογική ισχύει από την 3^η εβδομάδα έως την 12^η εβδομάδα.

Για παράδειγμα έχουμε τον κωδικό 9 (απεικονίζεται με κίτρινη γραμμή στο πίνακα) για τον οποίο παίρνουμε τις εξής πληροφορίες από το πίνακα:

- Ανήκει στην κατηγορία των Lay's (στήλη Brand)
- Ανήκει στην υπό-κατηγορία Lay's Wavy (στήλη Sub-Brand)
- Η περιγραφή του είναι Lay's 2 (στήλη Description)
- Το κανάλι διανομής είναι το ΟΤ
- Το τρέχον απόθεμα του κωδικού είναι 20 κιβώτια
- Η ζήτηση για την προηγούμενη εβδομάδα ήταν 5430 κιβώτια
- Η παραγωγή για την προηγούμενη εβδομάδα ήταν 11500 κιβώτια
- Το διαθέσιμο απόθεμα με το οποίο θα ξεκινήσει η 1^η εβδομάδα για το κωδικό 1800 είναι 6090 κιβώτια
- Οι ημέρες που θα είναι διαθέσιμο το απόθεμα είναι 8,3
- Η ζήτηση για την 1^η εβδομάδα είναι 3670
- Η παραγωγή που επρόκειτο να γίνει την 1^η εβδομάδα είναι για 2500 κιβώτια
- Το διαθέσιμο απόθεμα με το οποίο θα ξεκινήσει η 2^η εβδομάδα για το κωδικό 1800 είναι 4920 κιβώτια
- Οι ημέρες που θα είναι διαθέσιμο το απόθεμα είναι 7,1
- Η ζήτηση για την 1^η εβδομάδα είναι 3470
- Η παραγωγή που επρόκειτο να γίνει για την 2^η εβδομάδα είναι για 0 κιβώτια
- Το διαθέσιμο απόθεμα με το οποίο θα ξεκινήσει η 3^η εβδομάδα για το κωδικό 1800 είναι 1450 κιβώτια
- Οι ημέρες που θα είναι διαθέσιμο το απόθεμα είναι 2,1
- Η ζήτηση για την 3^η εβδομάδα είναι 3470
- Η παραγωγή που επρόκειτο να γίνει για την 3^η εβδομάδα είναι για 7200 κιβώτια
- Το διαθέσιμο απόθεμα με το οποίο θα ξεκινήσει η 4^η εβδομάδα για το κωδικό 1800 είναι 5180 κιβώτια
- Οι ημέρες που θα είναι διαθέσιμο το απόθεμα είναι 6,9
- Η ζήτηση για την 4^η εβδομάδα είναι 3750
- Η παραγωγή που επρόκειτο να γίνει για την 4^η εβδομάδα είναι για 0 κιβώτια
- Το διαθέσιμο απόθεμα με το οποίο θα ξεκινήσει η 5^η εβδομάδα για το κωδικό 1800 είναι 1430 κιβώτια
- Οι ημέρες που θα είναι διαθέσιμο το απόθεμα είναι 1,9
- Η ζήτηση για την 5^η εβδομάδα είναι 3830
- Η παραγωγή που επρόκειτο να γίνει για την 5^η εβδομάδα είναι για 7800 κιβώτια
- Το διαθέσιμο απόθεμα με το οποίο θα ξεκινήσει η 6^η εβδομάδα για το κωδικό 1800 είναι 5400 κιβώτια
- Οι ημέρες που θα είναι διαθέσιμο το απόθεμα είναι 6,9
- Η ζήτηση για την 6^η εβδομάδα είναι 3900
- Η παραγωγή που επρόκειτο να γίνει για την 6^η εβδομάδα είναι για 0 κιβώτια

- Το διαθέσιμο απόθεμα με το οποίο θα ξεκινήσει η 7^η εβδομάδα για το κωδικό 1800 είναι 1500 κιβώτια
- Οι ημέρες που θα είναι διαθέσιμο το απόθεμα είναι 2,1
- Η ζήτηση για την 7^η εβδομάδα είναι 3650
- Η παραγωγή που επρόκειτο να γίνει για την 7^η εβδομάδα είναι για 7300 κιβώτια
- Το διαθέσιμο απόθεμα με το οποίο θα ξεκινήσει η 8^η εβδομάδα για το κωδικό 1800 είναι 5150 κιβώτια
- Οι ημέρες που θα είναι διαθέσιμο το απόθεμα είναι 7,4
- Η ζήτηση για την 8^η εβδομάδα είναι 3470
- Η παραγωγή που επρόκειτο να γίνει για την 8^η εβδομάδα είναι για 0 κιβώτια
- Το διαθέσιμο απόθεμα με το οποίο θα ξεκινήσει η 9^η εβδομάδα για το κωδικό 1800 είναι 1680 κιβώτια
- Οι ημέρες που θα είναι διαθέσιμο το απόθεμα είναι 2,1
- Η ζήτηση για την 9^η εβδομάδα είναι 3970
- Η παραγωγή που επρόκειτο να γίνει για την 9^η εβδομάδα είναι για 7000 κιβώτια
- Το διαθέσιμο απόθεμα με το οποίο θα ξεκινήσει η 10^η εβδομάδα για το κωδικό 1800 είναι 4710 κιβώτια
- Οι ημέρες που θα είναι διαθέσιμο το απόθεμα είναι 6,4
- Η ζήτηση για την 10^η εβδομάδα είναι 3700
- Η παραγωγή που επρόκειτο να γίνει για την 10^η εβδομάδα είναι για 0 κιβώτια
- Το διαθέσιμο απόθεμα με το οποίο θα ξεκινήσει η 11^η εβδομάδα για το κωδικό 1800 είναι 1010 κιβώτια
- Οι ημέρες που θα είναι διαθέσιμο το απόθεμα είναι 1,5
- Η ζήτηση για την 11^η εβδομάδα είναι 3400
- Η παραγωγή που επρόκειτο να γίνει για την 11^η εβδομάδα είναι για 0 κιβώτια
- Το διαθέσιμο απόθεμα με το οποίο θα ξεκινήσει η 12^η εβδομάδα για το κωδικό 1800 είναι **-2390** κιβώτια, γιατί θα παρουσιαστεί έλλειψη αποθέματος

Μετά την ανάλυση του ημερήσιου αποθέματος για την Tasty Foods, ο υπεύθυνος για το προγραμματισμό του εφοδιασμού ενημερώνει το επόμενο αρχείο το οποίο αφορά την κατηγορία των Cheetos Sweetos. Το συγκεκριμένο αρχείο ενημερώνεται ξεχωριστά και δεν καταχωρούνται οι κωδικοί της συγκεκριμένης κατηγορίας στο προηγούμενο αρχείο με το υπόλοιπο κωδικολόγιο, εξαιτίας των ελάχιστων λειτουργιών (minimum runs) που απαιτούνται για την παραγωγή τους. Πρώτον, θα πρέπει να υπάρχει αναλογία 70-30 ή 30-70 ως προς την παραγόμενη ποσότητα μεταξύ των δύο καναλιών διανομής, του OT και του DTS. Δεύτερον, τα συνολικά παραγόμενα κιλά πρέπει να είναι πολλαπλάσια των 2,2 τόνων. Και τρίτον, απαιτείται για την παραγωγή τους χρόνος ανταπόκρισης/αντίδρασης μίας εβδομάδας που αυτό οφείλεται στις δύο φάσεις παραγωγής τους, η πρώτη φάση αφορά την προθέρμανση

του εσωτερικού των Cheetos Sweetos και η δεύτερη φάση αφορά το ψήσιμο εξωτερικά των Cheetos Sweetos.

Παρακάτω παρατηρούμε ένα ενδεικτικό πίνακα που αφορά τα δεδομένα παραγωγής και ζήτησης των Cheetos Sweetos για μία εκ των πολλών γεύσεων που παράγονται.

Τα δεδομένα που παρουσιάζονται στο πίνακα δεν είναι τα πραγματικά.

			DEMAND											
			Open Stock	WK01	WK02	WK03	WK04	WK05	WK06	WK07	WK08	WK09	WK10	WK11
CASES	1	CHEETOS 1	150	530	410	540	610	650	550	570	500	600	350	490
	2	CHEETOS 2	730	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3	CHEETOS 3	-822	1200	1000	1350	1500	1320	1100	980	850	900	1060	1100
	4	CHEETOS 4	0	500	0	0	0	0	1000	0	0	0	0	0
	5	CHEETOS 5	400	560	654	842	978	1120	1325	1265	1148	1032	984	754
	6	CHEETOS 6	-1000	2500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	7	CHEETOS 7	0	0	1520	1354	1320	1248	1105	987	847	547	698	845
TONS	1	CHEETOS 1	-2,02	1,44	1,04	1,81	1,98	2,02	2,05	1,92	1,81	1,95	1,95	1,65
	2	CHEETOS 2	3,32	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	3	CHEETOS 3	-0,37	0,31	0,27	0,37	0,38	0,38	0,38	0,38	0,37	0,38	0,38	0,32
	4	CHEETOS 4	0,00	1,37	0,00	0,00	0,00	0,00	2,28	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	5	CHEETOS 5	1,34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	6	CHEETOS 6	-2,12	4,17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	7	CHEETOS 7	0,00	0,00	3,22	2,73	2,96	3,01	3,08	2,87	2,73	3,01	2,92	2,92
TOTAL in tons:			0,17	7,30	4,53	4,91	5,32	5,41	7,79	5,16	4,91	5,34	5,24	4,88
STOCK DEPLETION :			-0,71	-1,17	-1,66	-2,19	-2,73	-3,51	-4,02	-4,52	-5,05	-5,57	-6,06	
CHEETOS 3	DTS	Opening stock		0,94	6,82	5,51	3,33	12,47	10,07	5,36	13,07	10,89	8,56	6,24
		Production		9,00			11,50		10,00					
		Demand		3,12	1,31	2,18	2,36	2,40	4,71	2,29	2,18	2,33	2,32	1,97
		Closing Stock		6,82	5,51	3,33	12,47	10,07	5,36	13,07	10,89	8,56	6,24	4,27
	OT	Opening stock		-0,77	10,05	6,83	4,10	11,64	8,63	5,55	14,68	11,95	8,94	6,02
		Production		15,00			10,50		12,00					
		Demand		4,17	3,22	2,73	2,96	3,01	3,08	2,87	2,73	3,01	2,92	2,92
	Closing Stock		10,05	6,83	4,10	11,64	8,63	5,55	14,68	11,95	8,94	6,02	3,11	

Παρατηρούμε ότι στον πάνω πίνακα γίνεται αναφορά για το διαθέσιμο απόθεμα με το οποίο ξεκινάει μια εβδομάδα (open stock) που υπάρχει σε κιβώτια και σε τόνους, όπου για ορισμένους κωδικούς είναι μηδέν ή υπάρχει έλλειψη ή υπάρχει απόθεμα. Στη συνέχεια από την 1^η εβδομάδα έως την 11^η εβδομάδα παρουσιάζεται η ζήτηση τόσο σε επίπεδο κιβωτίων όσο και σε επίπεδο τόνων. Επίσης, υπολογίζονται οι συνολικοί τόνοι για κάθε εβδομάδα (total in tons) καθώς και η μείωση του αποθέματος (stock depletion) σε τόνους αντίστοιχα για κάθε εβδομάδα. Στον αμέσως επόμενο πίνακα καταχωρούνται τα δεδομένα που αφορούν τα δύο κανάλια διανομής. Για το κανάλι DTS καταχωρούνται το διαθέσιμο απόθεμα που ξεκινάει η εβδομάδα, η παραγωγή, η ζήτηση και το κλείσιμο της εβδομάδας σε απόθεμα και όλα αυτά για κάθε εβδομάδα. Αντίστοιχα, για το κανάλι OT καταχωρούνται τα ίδια δεδομένα.

Ο υπεύθυνος για τον προγραμματισμό εφοδιασμού στη συνέχεια κοινοποιεί στην ομάδα του S&OP το αρχείο της παραγωγής σε κιβώτια και το αρχείο της παραγωγής σε κιλά. Παρακάτω παρατίθενται δύο πίνακες οι οποίοι απεικονίζουν την παραγωγή σε κιβώτια και την παραγωγή σε κιλά. **Τα δεδομένα που παρουσιάζονται στο πίνακα δεν είναι τα πραγματικά.**

Brend	Sub Brend	SKU	Description	WK01	WK02	WK03	WK04	WK05	WK06	WK07	WK08	WK09	WK10	WK11	WK12
CHEETOS	CHEETOS SALTY	1	CHEETOS 1	4354	4650	3654	3210	2845	2546	2101	1984	1578	0	0	2500
CHEETOS	CHEETOS SALTY	2	CHEETOS 2	2393	2632	3080	3248	3132	2808	3016	3190	2750	2500	3016	3520
CHEETOS	CHEETOS SALTY	3	CHEETOS 3	0	0	3617	3245	2457	2102	1879	1977	1546	1325	1012	3611
CHEETOS	CHEETOS SALTY	4	CHEETOS 4	1548	1687	1789	1897	1986	2100	2489	2689	2784	1546	1025	3110
CHEETOS	CHEETOS SALTY	5	CHEETOS 5	0	0	0	0	0	0	0	987	548	689	879	1213
CHEETOS	CHEETOS SALTY	6	CHEETOS 6	2150	1543	2689	2784	2978	3456	3124	2369	2754	2456	1854	2511
CHEETOS	CHEETOS SALTY	7	CHEETOS 7	0	0	0	0	0	845	880	987	0	0	745	1365
CHEETOS	CHEETOS SALTY	8	CHEETOS 8	0	0	0	0	0	845	880	987	0	0	745	0
CORN FLAKES	CORN FLAKES	9	CORN FLAKES 1	650	548	458	0	0	541	458	365	0	0	321	1254
CORN FLAKES	CORN FLAKES	10	CORN FLAKES 2	0	1545	1687	0	0	0	1547	1684	1421	0	0	0
LAY'S	LAY'S BASELINE	11	LAY'S 1	3500	2845	2301	2897	2541	1521	2145	2687	2125	1874	1648	2365
LAY'S	LAY'S BASELINE	12	LAY'S 2	2548	2698	2200	2145	1987	2486	2347	3841	1987	0	0	1521
LAY'S	LAY'S BASELINE	13	LAY'S 3	1452	1879	1547	1689	1424	1354	1897	2410	2100	0	0	2651
LAY'S	LAY'S BASELINE	14	LAY'S 4	1847	2451	2451	2687	2152	1985	1634	0	0	1845	1200	2658
LAY'S	LAY'S BASELINE	15	LAY'S 5	1947	2551	2597	2745	2121	1897	1456	0	0	1787	1324	1541
LAY'S	LAY'S BASELINE	16	LAY'S 6	2546	2145	2365	1879	1254	1644	1548	956	847	0	1546	2545
LAY'S	LAY'S BASELINE	17	LAY'S 7	2548	2451	2101	1847	1145	1546	1652	879	745	0	1242	2510
LAY'S	LAY'S BASELINE	18	LAY'S 8	2014	1644	2487	2587	2745	3245	2985	2145	2321	2089	1654	2254
LAY'S	LAY'S BASELINE	19	LAY'S 9	2000	1245	2365	2135	2654	3000	2654	1984	2000	1784	0	0
LAY'S	LAY'S BASELINE	20	LAY'S 10	1987	1451	2451	2451	2874	3141	2541	1654	1842	1644	0	2544
LAY'S	LAY'S BASELINE	21	LAY'S 11	1837	1601	2301	2301	2724	2891	2391	1804	1692	1794	2510	2651
LAY'S	LAY'S BASELINE	22	LAY'S 12	1687	1751	2151	2151	2574	2641	2241	1954	1542	1944	2510	2654
LAY'S	LAY'S BASELINE	23	LAY'S 13	3650	2101	1984	1654	2015	2358	2476	2987	0	1541	1000	2104
LAY'S	LAY'S BASELINE	24	LAY'S 14	0	0	4500	0	1420	0	0	1000	1540	0	0	0
RUFFLES	RUFFLES	25	RUFFLES 1	3120	2845	2659	2458	2214	2000	1879	1658	2284	2368	2745	0
RUFFLES	RUFFLES	26	RUFFLES 2	2120	2748	2548	2365	2145	2365	2354	1845	1987	2103	2451	3548
RUFFLES	RUFFLES	27	RUFFLES 3	2050	2541	2321	2120	1986	2140	2451	1654	1254	1787	0	2151
RUFFLES	RUFFLES	28	RUFFLES 4	3521	3254	2578	2985	2487	2657	2136	1845	2451	2362	1874	2541
RUFFLES	RUFFLES	29	RUFFLES 5	3451	3141	2415	2697	2487	2987	3674	3941	4120	3784	2500	2652
RUFFLES	RUFFLES	30	RUFFLES 6	3268	2985	2658	2135	1985	2265	2684	2548	2315	2015	2487	1482
RUFFLES	RUFFLES	31	RUFFLES 7	2875	2748	2698	2569	2487	3189	3358	3451	2940	2722	2365	0
RUFFLES	RUFFLES	32	RUFFLES 8	2652	2312	2014	1985	1487	1695	1325	1778	1987	2140	2322	3644
RUFFLES	RUFFLES	33	RUFFLES 9	2154	2655	2412	2985	2354	2100	2154	2415	2362	2487	2141	3652
TASTY SNACKS	TASTY SNACKS	34	TASTY SNACKS 1	1478	1581	1987	1478	2140	2325	2451	2541	2321	2014	1847	3695
TASTY SNACKS	TASTY SNACKS	35	TASTY SNACKS 2	0	1548	1284	1541	0	0	985	920	1426	0	0	0
TASTY SNACKS	TASTY SNACKS	36	TASTY SNACKS 3	2846	2984	2478	2698	2141	1989	1484	2104	0	1541	2695	3621
TASTY SNACKS	TASTY SNACKS	37	TASTY SNACKS 4	3654	3254	3654	3145	2984	3251	3410	2654	2478	2954	2478	2574
TASTY SNACKS	TASTY SNACKS	38	TASTY SNACKS 5	3515	3251	3654	2984	2545	3210	2548	2415	2654	2487	2698	2985
TASTY SNACKS	TASTY SNACKS	39	TASTY SNACKS 6	0	2411	0	2415	2941	3200	3698	3589	0	0	5415	0
TASTY SNACKS	TASTY SNACKS	40	TASTY SNACKS 7	2548	2688	2784	2984	3245	3695	2025	1985	2410	2365	2658	2541

Ο παραπάνω πίνακας απεικονίζει την παραγωγή σε κιβώτια για χρονικό διάστημα δώδεκα εβδομάδων για ορισμένους κωδικούς προϊόντων.

Brand	Sub Brand	SKU	Description	Kilos / cs	WK01	WK02	WK03	WK04	WK05	WK06	WK07	WK08	WK09	WK10	WK11	WK12
CHEETOS	CHEETOS SALTY	1	CHEETOS 1	1,32	3960	2719	2336	1861	2336	2323	2244	2152	2152	0	0	1360
CHEETOS	CHEETOS SALTY	2	CHEETOS 2	2,77	1386	1326	1525	1552	1608	1497	1441	1608	1525	1386	1386	1250
CHEETOS	CHEETOS SALTY	3	CHEETOS 3	2,77	0	0	4213	6597	6736	6292	5960	6376	6348	5710	5710	6200
CHEETOS	CHEETOS SALTY	4	CHEETOS 4	1,98	13860	16711	17721	18058	18394	17186	16335	18256	17444	16058	16058	15420
CHEETOS	CHEETOS SALTY	5	CHEETOS 5	2,10	0	0	0	0	0	0	0	16548	15939	14658	14658	14336
CHEETOS	CHEETOS SALTY	6	CHEETOS 6	2,16	19845	20251	20564	19845	19546	19842	21051	20232	21967	19764	19764	19542
CHEETOS	CHEETOS SALTY	7	CHEETOS 7	2,16	0	0	0	0	0	12540	12652	13900	0	0	12269	13120
CHEETOS	CHEETOS SALTY	8	CHEETOS 8	3,48	0	0	0	0	0	35183	33408	34512	0	0	32150	0
CORN FLAKES	CORN FLAKES	9	CORN FLAKES 1	3,48	15660	19732	22133	0	0	21506	20428	21015	0	0	18452	15422
CORN FLAKES	CORN FLAKES	10	CORN FLAKES 2	2,88	0	46255	7188	0	0	0	7188	7188	7188	0	0	0
LAY'S	LAY'S BASELINE	11	LAY'S 1	2,88	11500	10839	11385	11615	11816	11040	10494	11213	11155	10034	10034	10563
LAY'S	LAY'S BASELINE	12	LAY'S 2	3,00	18452	18985	19845	20152	21451	20652	19854	20152	19854	0	0	19852
LAY'S	LAY'S BASELINE	13	LAY'S 3	4,03	80640	66689	63706	64915	66165	61851	60843	62778	57738	0	0	53010
LAY'S	LAY'S BASELINE	14	LAY'S 4	4,00	6000	7160	9120	9280	9480	8840	8360	0	0	8040	8040	12452
LAY'S	LAY'S BASELINE	15	LAY'S 5	3,40	25704	12376	12376	13328	13328	12376	12376	0	0	15232	14280	16452
LAY'S	LAY'S BASELINE	16	LAY'S 6	2,00	18000	16700	17300	17640	17980	16800	15960	17060	16980	0	14440	13625
LAY'S	LAY'S BASELINE	17	LAY'S 7	4,05	20250	15714	18428	18752	19157	17901	17010	18630	18185	0	16727	17848
LAY'S	LAY'S BASELINE	18	LAY'S 8	2,58	20415	20600	20485	25750	18452	20600	25120	20600	22678	20600	17302	15478
LAY'S	LAY'S BASELINE	19	LAY'S 9	2,77	7845	6764	9896	10062	10256	9591	9120	9757	9702	8732	0	0
LAY'S	LAY'S BASELINE	20	LAY'S 10	1,32	1584	2614	1822	1861	1901	1782	1690	1808	1795	1610	0	2416
LAY'S	LAY'S BASELINE	21	LAY'S 11	1,98	6930	2554	2772	2831	2871	2693	2554	2911	2732	2515	2515	3620
LAY'S	LAY'S BASELINE	22	LAY'S 12	2,10	11550	13587	14994	15309	15582	14553	13839	15351	14784	13608	13608	10236
LAY'S	LAY'S BASELINE	23	LAY'S 13	2,16	22515	20151	18654	16548	20154	22545	20145	19829	0	15379	15379	16845
LAY'S	LAY'S BASELINE	24	LAY'S 14	3,48	0	0	39463	0	38350	0	0	42015	45999	0	0	0
RUFFLES	RUFFLES	25	RUFFLES 1	2,88	51750	27224	24495	24955	25415	23776	22569	24150	24006	21620	21620	0
RUFFLES	RUFFLES	26	RUFFLES 2	3,25	18452	20251	22015	25158	25451	30152	32451	33147	29998	26458	23999	25420
RUFFLES	RUFFLES	27	RUFFLES 3	4,37	69888	69757	62899	64079	65302	61021	57963	57963	62681	57658	0	49899
RUFFLES	RUFFLES	28	RUFFLES 4	4,00	7200	7200	7720	7880	8040	7480	7120	7640	7600	6840	6840	8475
RUFFLES	RUFFLES	29	RUFFLES 5	3,40	11424	13328	15232	15232	15232	14280	13328	17136	15232	15232	15232	16012
RUFFLES	RUFFLES	30	RUFFLES 6	2,16	33480	33148	25099	25596	26093	24365	23155	24732	24624	22162	22162	25845
RUFFLES	RUFFLES	31	RUFFLES 7	2,75	30154	32945	35451	38451	41563	48703	51200	50142	52146	45145	36548	0
RUFFLES	RUFFLES	32	RUFFLES 8	3,25	19500	18720	19500	19500	19500	19500	19500	19500	19500	17940	17940	18698
RUFFLES	RUFFLES	33	RUFFLES 9	2,16	14040	50134	45178	40552	30149	32400	31201	32145	31956	31478	32145	37842
TASTY SNACKS	TASTY SNACKS	34	TASTY SNACKS 1	2,75	15252	13943	18458	22154	20145	0	17456	15462	13958	15243	18456	21451
TASTY SNACKS	TASTY SNACKS	35	TASTY SNACKS 2	3,125	0	10875	15625	15625	0	15625	15625	15625	15625	0	0	0
TASTY SNACKS	TASTY SNACKS	36	TASTY SNACKS 3	2,16	64800	65513	60145	61457	62457	56549	58456	62140	51248	41526	32145	33656
TASTY SNACKS	TASTY SNACKS	37	TASTY SNACKS 4	2,75	40512	42378	35845	45784	51452	71995	55158	56412	0	50125	51245	57487
TASTY SNACKS	TASTY SNACKS	38	TASTY SNACKS 5	3,125	17846	16906	0	15625	15625	15625	15625	15625	15625	13281	13281	14152
TASTY SNACKS	TASTY SNACKS	39	TASTY SNACKS 6	2,75	0	27225	36200	39561	44512	46613	47846	40988	36587	0	25416	0
TASTY SNACKS	TASTY SNACKS	40	TASTY SNACKS 7	2,80	28000	20565	25320	26894	28000	30120	32451	25014	0	27487	17458	12453

Ο πίνακας απεικονίζει την παραγωγή σε κιλά για χρονικό διάστημα 12 εβδομάδων για ορισμένους κωδικούς προϊόντων.

⇒ Ακολουθως, το τμήμα αγορών/προμηθειών προετοιμάζει το αρχείο για τις πρώτες ύλες, που θα χρειαστεί το εργοστάσιο για την προγραμματισμένη παραγωγή για τις πρώτες δώδεκα εβδομάδες. **Τα δεδομένα που παρουσιάζονται στο πίνακα δεν είναι τα πραγματικά.**

		<u>ΠΡΩΤΗ ΥΛΗ 1 ΣΕ ΚΙΛΑ</u>												
		W01	W02	W03	W04	W05	W06	W07	W08	W09	W10	W11	W12	Total
1	ΠΡΩΤΗ ΥΛΗ 1	53.508	88.000	67.542	64.879	67.484	71.986	63.478	63.999	55.874	57.333	44.584	65.452	710.611
		<u>ΠΡΩΤΗ ΥΛΗ 2 ΣΕ ΚΙΛΑ</u>												
2	ΠΡΩΤΗ ΥΛΗ 2	1.577	5.456	3.658	2.546	3.985	4.784	2.145	1.046	1.547	6.845	1.878	3.214	37.104
		<u>ΠΡΩΤΗ ΥΛΗ 3 ΣΕ ΚΙΛΑ</u>												
3	ΠΡΩΤΗ ΥΛΗ 3	8.187	17.485	11.454	10.879	12.365	8.457	7.849	9.488	10.466	12.466	13.474	7.848	122.231
		<u>ΠΡΩΤΗ ΥΛΗ 4 ΣΕ ΚΙΛΑ</u>												
4	ΠΡΩΤΗ ΥΛΗ 4	65	54	44	43	44	48	24	19	16	39	29	32	392
		<u>ΠΡΩΤΗ ΥΛΗ 5 ΣΕ ΚΙΛΑ</u>												
5	ΠΡΩΤΗ ΥΛΗ 5	61.721	62.382	52.386	52.466	54.587	57.945	40.466	51.426	54.124	52.364	41.456	58.458	578.060
		<u>ΠΡΩΤΗ ΥΛΗ 6 ΣΕ ΤΕΜΑΧΙΑ</u>												
6	ΠΡΩΤΗ ΥΛΗ 6	7.332	9.240	10.613	12.811	11.386	8.000	5.124	7.050	8.457	9.211	9.345	8.777	100.014
		<u>ΠΡΩΤΗ ΥΛΗ 7 ΣΕ ΚΙΛΑ</u>												
7	ΠΡΩΤΗ ΥΛΗ 7	373.560	658.748	474.852	435.465	487.954	512.463	457.410	400.789	598.620	657.894	421.301	395.447	5.500.943
		<u>ΠΡΩΤΗ ΥΛΗ 8 ΣΕ ΚΙΛΑ</u>												
8	ΠΡΩΤΗ ΥΛΗ 8	0	0	65.045	38.479	28.457	20.136	0	0	14.826	15.974	0	17.848	200.765

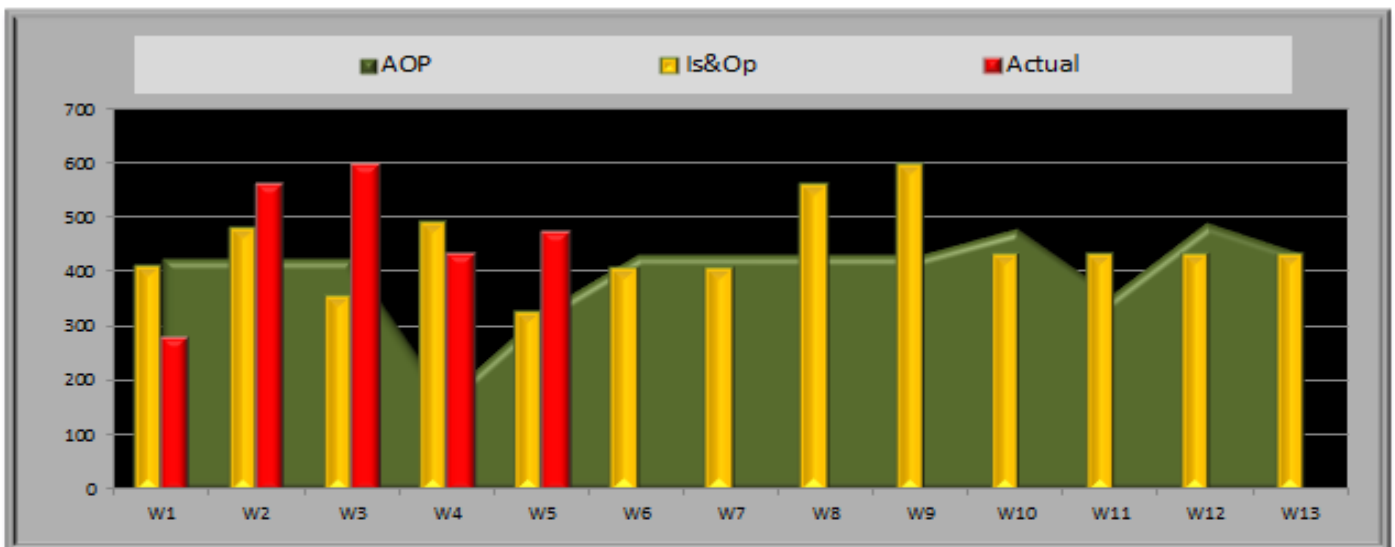
Ο πίνακας που βλέπουμε παραπάνω σχετίζεται με τις πρώτες ύλες που θα πρέπει να αγοράσει το τμήμα αγορών και να έχει στην αποθήκη πρώτων υλών για την εύρυθμη και συνεχή λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας.

Το τμήμα αγορών/προμηθειών στη συνέχεια παρουσιάζει τον έλεγχο της διαθεσιμότητας των πρώτων υλών, που αναμένει στην αποθήκη των πρώτων υλών παραθέτοντας και κάποια σχόλια.



ΠΡΟΙΟΝΤΑ	ΣΧΟΛΙΑ
Cheetos 1	- Η προωθητική ενέργεια για τα στριπάκια αναμένεται να εξαντληθεί αυτήν την εβδομάδα. Εμείς ζητήσαμε μια επιπλέον παραγγελία να παραχθεί και να παραδοθεί σε εμάς στις αρχές της επόμενης εβδομάδας για να καλυφθούν οι παραγωγικές ανάγκες της εβδομάδας 9.
Cheetos 2	- Η προωθητική ενέργεια για τα Cheetos 2 αναμένεται να παραδοθεί την εβδομάδα 7.
Cheetos 3	- Τα φίλμς έχουν ήδη παραδοθεί στην αποθήκη μας. - Η γεύση τυρί σε σκόνη έχει ήδη παραδοθεί στην αποθήκη μας. - Η γεύση hot-dog θα παραδοθεί στην αποθήκη μας την επόμενη εβδομάδα.
Cheetos 4	- Τα φίλμς αναμένεται να παραδοθούν στην αποθήκη μας την εβδομάδα 8. - Η γεύση τυρί είναι ήδη στην αποθήκη μας.

Στη συνέχεια ακολουθεί ένα γράφημα που αφορά την προμήθεια της πατάτας καθώς και κάποια σχόλια που αφορούν την προμήθεια και τις αποδόσεις σε σχέση με το Ετήσιο Λειτουργικό Πλάνο (AOP ή Annual Operations Planning), το S&OP και τα πραγματικά αποτελέσματα για κάθε εβδομάδα. Παρατηρούμε ότι το γράφημα αυτό απεικονίζει την πορεία της προμήθειας σε πατάτα συγκρίνοντας το στόχο του Ετήσιου Λειτουργικού Πλάνου και το στόχο που έχει θέσει η ομάδα του S&OP με τα πραγματικά αποτελέσματα. Στην ουσία γίνεται μια πρόβλεψη σε τόνους πατάτας για κάθε εβδομάδα σύμφωνα με τους στόχους που έχει θέσει η ομάδα του AOP και του S&OP και συγκρίνεται με τα πραγματικά αποτελέσματα. Επιπροσθέτως, γίνονται και κάποια σχόλια ή παρατηρήσεις που σχετίζονται με τα αποτελέσματα και την εξέλιξη σε προμήθεια πατάτας. Για παράδειγμα, την εβδομάδα 3 το AOP υπολογίζει πως θα χρειαστεί η παραγωγή 400 τόνους πατάτας. Η ομάδα του S&OP υπολογίζει πως θα απαιτηθούν 350 τόνοι πατάτας για την παραγωγή, ενώ τα πραγματικά αποτελέσματα δείχνουν πως χρειάστηκαν τελικά 600 τόνοι πατάτας για την παραγωγική διαδικασία. **Τα δεδομένα που παρουσιάζονται στο γράφημα δεν είναι τα πραγματικά.**

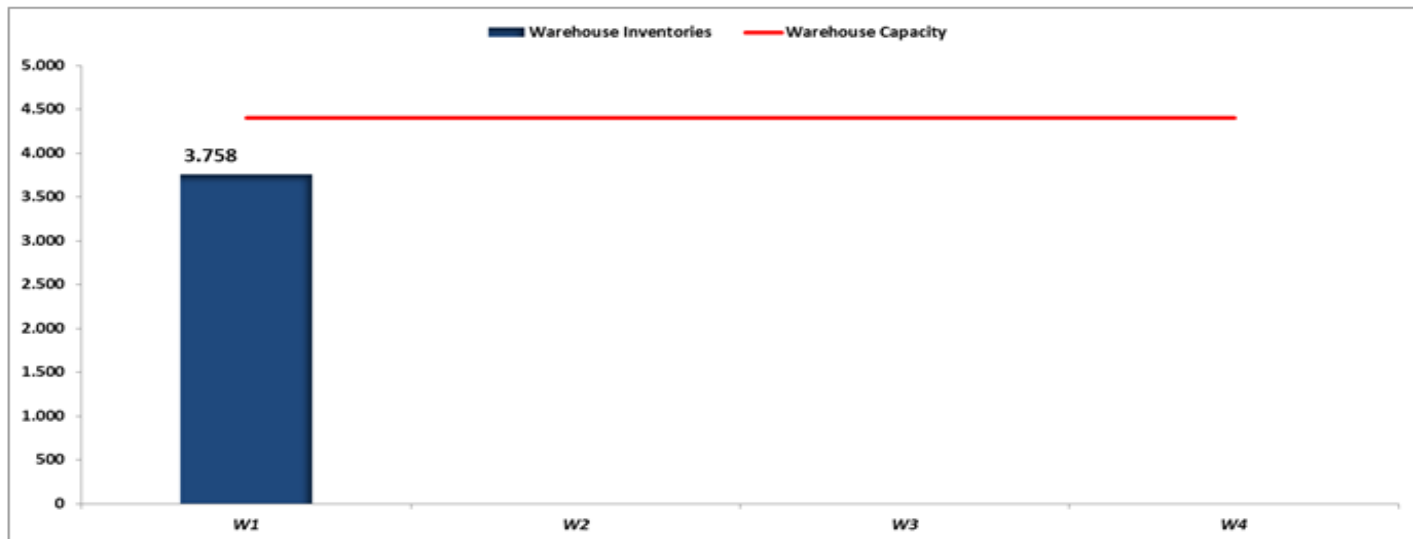


ΣΧΟΛΙΑ:

- Η κατανάλωση τον Νοέμβρη + 2,4% σε σχέση με το AOP.
- Τα νούμερα του IS&OP είναι +9% για τον Δεκέμβρη & -3% για τον Γενάρη τα οποία είναι λογικά και εμείς προετοιμαζόμαστε για να προσαρμόσουμε τις προμήθειες μας.
- Οι ποσότητες από την Αίγυπτο πρόκειται να επιβεβαιωθούν σήμερα καλύπτοντας την προμήθεια για το διάστημα 1^{ης} Ιανουαρίου έως την 20^η Φεβρουαρίου.

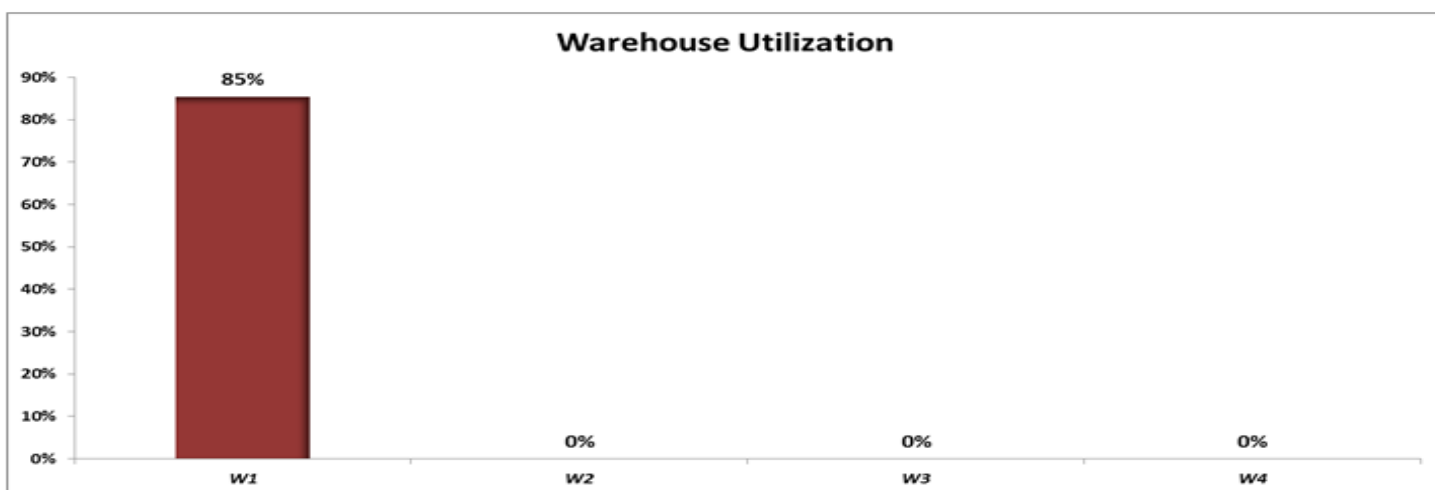
⇒ Ακολουθως, περνάμε στο κομμάτι των Logistics και της εξυπηρέτησης των πελατών. Τα δεδομένα που παρουσιάζονται στα γραφήματα και στους πίνακες δεν είναι τα πραγματικά.

INVENTORY LEVELS in pallets KPI_APR 2015



Σε αυτό το γράφημα παρουσιάζονται τα επίπεδα του αποθέματος σε παλέτες για τον μήνα Απρίλιο. Η κόκκινη γραμμή απεικονίζει την μέγιστη χωρητικότητα της αποθήκης, η οποία υπολογίζεται σε 4500 παλετοθέσεις. Το μπλε σχήμα απεικονίζει τις κατειλημμένες παλετοθέσεις για κάθε εβδομάδα.

WAREHOUSE UTILIZATION KPI_APR 2015

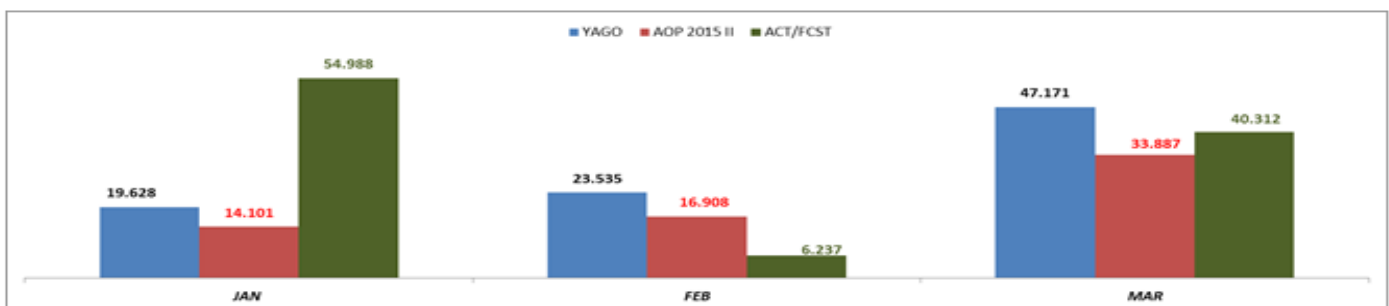


Στο γράφημα αυτό παρουσιάζεται η χρήση της αποθήκης για κάθε εβδομάδα. Εδώ για παράδειγμα αναφέρεται ότι για την 1^η εβδομάδα η χωρητικότητα της αποθήκης αξιοποιήθηκε κατά 85%.

Καταγράφονται οι αξίες σε ευρώ για τα παλαιωμένα τελικά προϊόντα που καταστρέφονται. Πραγματοποιείται καταγραφή των χρηματικών αξιών για κάθε μήνα συγκρίνοντας το τι έγινε το αντίστοιχο περσινό μήνα (YAGO ή Year ago) με το Ετήσιο Λειτουργικό Προγραμματισμό του τρέχοντος έτους και μηνός (AOP) και ποια είναι τα πραγματικά αποτελέσματα και οι προβλέψεις για τους επόμενους μήνες. Στο τέλος του έτους υπολογίζεται το συνολικό κόστος καταστροφής για κάθε μια περίπτωση από τις τρεις, για να εξετάσουν τα αρμόδια τμήματα της εταιρείας, αν είναι μέσα στο στόχο για μείωση του κόστους σε σχέση με πέρσι συνολικά.

FG Obsoletes

Act vs AOP

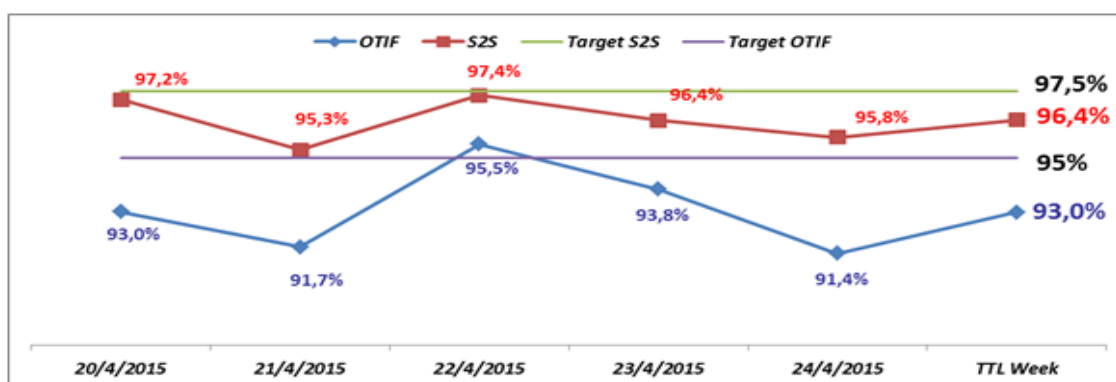


Τέλος, μετά την καταγραφή των χρηματικών αξιών προκύπτουν τρία γραφήματα τα οποία απεικονίζουν τους εξεταζόμενους μήνες συγκρίνοντας τα τρία δεδομένα (YAGO, AOP, ACTUAL) μεταξύ τους.

Orders VS Shipments

	20/4/2015	21/4/2015	22/4/2015	23/4/2015	24/4/2015	TTL Week
Ordered	30.880	22.438	21.444	21.049	27.924	123.735
Write Offs (incl. BO)	2.169	1.869	962	1.299	2.394	8.693
Write Offs (excl. BO)	868	1.052	588	757	1.178	4.423

KPI of W17 March 2015



Σε αυτό το πίνακα καταγράφεται ο αριθμός των παραγγελιών για όλα τα κανάλια διανομής σε σχέση με τον αριθμό των παραγγελιών που διαγράφηκαν συμπεριλαμβανομένων εκείνων που είναι ανεκτέλεστες (write offs included BO) και με τον αριθμό των παραγγελιών που διαγράφηκαν εξαιρουμένων των ανεκτέλεστων παραγγελιών (write offs excluded BO). Για παράδειγμα, την ημερομηνία 22/4/2015 πραγματοποιήθηκαν 21.444 παραγγελίες, εκ των οποίων οι 962 παραγγελίες διαγράφηκαν συμπεριλαμβανομένων και των ανεκτέλεστων παραγγελιών και από αυτές τις 962 οι 568 αποτελούν διαγραμμένες παραγγελίες εξαιρουμένων των ανεκτέλεστων παραγγελιών. Στη τελευταία στήλη του πίνακα (Grand Total) καταγράφεται και ο συνολικός αριθμός για κάθε περίπτωση. Στη συνέχεια στο γράφημα αποτυπώνονται σε ποσοστά τα νούμερα του πίνακα για τις πέντε ημερομηνίες που δόθηκαν. Η μπλε γραμμή απεικονίζει τις παραγγελίες που παραδόθηκαν στην ώρα τους και πλήρεις (είναι το λεγόμενο OTIF ή On time in Full Deliveries) συμπεριλαμβανομένων και των ανεκτέλεστων παραγγελιών, η κόκκινη γραμμή απεικονίζει το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών (service level) εξαιρουμένων των ανεκτέλεστων παραγγελιών, η πράσινη γραμμή απεικονίζει το στόχο για το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών εξαιρουμένων των ανεκτέλεστων παραγγελιών και η μωβ γραμμή απεικονίζει το στόχο για τις παραγγελίες που παραδόθηκαν στην ώρα τους και πλήρεις (είναι το λεγόμενο OTIF ή On time in Full Deliveries) συμπεριλαμβανομένων και των ανεκτέλεστων παραγγελιών. Αξίζει να παρατηρήσουμε ότι το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών (service level)

εξαιρουμένων των ανεκτέλεστων παραγγελιών (κόκκινη γραμμή) καταφέρνει να προσεγγίσει το στόχο του 97,5% (πράσινη γραμμή) σε δύο ημερομηνίες, την 20/4/2015 με ποσοστό 97,2% και την 22/4/2015 με ποσοστό 97,4%. Από την άλλη οι παραγγελίες που παραδόθηκαν στην ώρα τους και πλήρεις (είναι το λεγόμενο OTIF ή On time in Full Deliveries) συμπεριλαμβανομένων και των ανεκτέλεστων παραγγελιών (μπλε γραμμή) καταφέρνει να ξεπεράσει μια φορά μόνο το στόχο του 95% (μωβ γραμμή), την ημερομηνία 22/4/2015 με ποσοστό 95,5%.

All Channels Overview

Lays and Sweetos Snacks were the brands with the most of the write offs

Total Write Offs

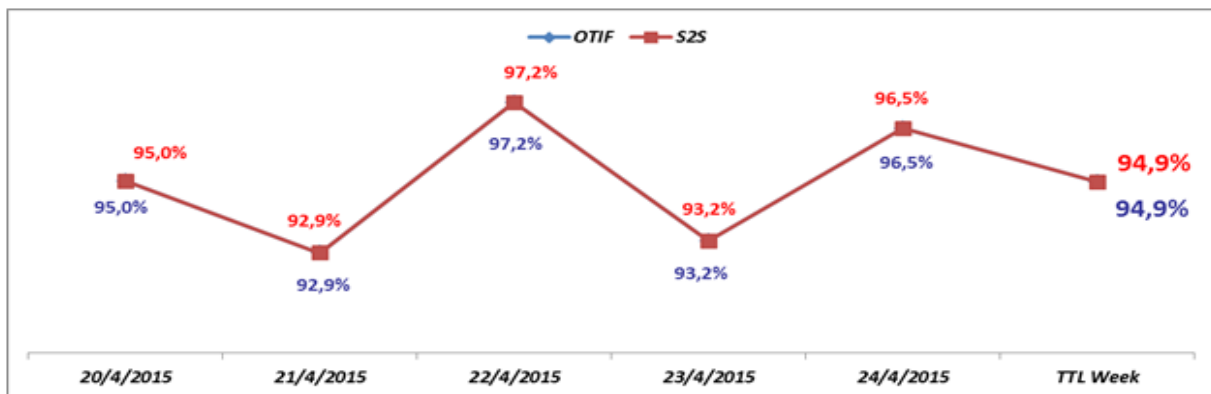
Sum of Disgrates	Invoice Date	Y	3/1/2015	1/4/2015	2/4/2015	3/4/2015	Grand Total
Brand BDC	30/3/2015						
BOUNTY					0		0
CHEETO \$		372	0	222	142	59	795
CHEETO \$ KICKS					4		4
CHEETO \$ SWEETOS		73	286	589	199	488	1.635
CORN FLAKES		6	0	0	10	49	65
DORITO \$		16	5	18	41	131	211
FRITOS		0	0	0	0	0	0
HOT		2	0	57	5	31	95
IM		28		10	20	83	141
LAY'S		290	56	331	439	873	1.989
LIPTON				28			28
M&M'S					0		0
MALTESERS		0		0		0	0
MARS		0		0	0	17	17
MIXED BRAND		0		0	0	0	0
ORBIT		0	0	0	3	9	12
RAW MATERIALS						0	0
READY TO EAT		91	52	17	13	5	178
ROCKSTAR		0		0	0	0	0
RUFFLE \$		2	0	415	119	111	647
SAUCE \$			10	0	0	0	10
SNACK A JACKS		60	13	54	76	206	409
SNICKERS		0		0	0	0	0
TASTY NATURAL \$		34	1	109	76	77	297
TASTY SNACK \$		81	12	166	150	86	495
TEMPORARY			0	1	3	0	4
TVVIX		1		4	12	5	22
WRIGLEY'S		0	0	39	70	0	109
MILKY WAY		0			0		0
PALLET			0	0			0
PERMANENT			0	0	0	0	0
Grand Total		1.056	435	2.060	1.382	2.230	7.163

Στο πίνακα αυτό, απεικονίζεται η κατηγορία ή οι κατηγορίες προϊόντων που είχαν την μεγαλύτερη διαγραφή παραγγελιών στο σύνολο των καναλιών διανομής. Στη συγκεκριμένη περίπτωση παρατηρούμε ότι οι κατηγορίες των Lay's και Cheetos παρουσίασαν την περισσότερες συνολικές διαγραφές με 1.989 και 1.635 διαγραφόμενες παραγγελίες αντίστοιχα.

Orders VS Shipments

	20/4/2015	21/4/2015	22/4/2015	23/4/2015	24/4/2015	TTL Week
Ordered	9.664	11.948	11.792	10.403	9.742	53.549
Write Offs (incl. BO)	488	850	328	705	344	2.715
Write Offs (exl. BO)	488	850	328	705	344	2.715

KPI of W17 March 2015



Σε αυτό το πίνακα καταγράφεται ο αριθμός των παραγγελιών για τα super markets και τα cash & carry σε σχέση με τον αριθμό των παραγγελιών που διαγράφηκαν συμπεριλαμβανομένων εκείνων που είναι ανεκτέλεστες (write offs included BO) και με τον αριθμό των παραγγελιών που διαγράφηκαν εξαιρουμένων των ανεκτέλεστων παραγγελιών (write offs excluded BO). Για παράδειγμα, την ημερομηνία 22/4/2015 πραγματοποιήθηκαν 11.792 παραγγελίες, εκ των οποίων οι 328 παραγγελίες διαγράφηκαν συμπεριλαμβανομένων και των ανεκτέλεστων παραγγελιών και ο ίδιος αριθμός παραγγελιών καταγράφεται για τις διαγραφές εξαιρουμένων των ανεκτέλεστων παραγγελιών. Στη τελευταία στήλη του πίνακα (Grand Total) καταγράφεται και ο συνολικός αριθμός για κάθε περίπτωση. Στη συνέχεια στο γράφημα αποτυπώνονται σε ποσοστά τα νούμερα του πίνακα για τις πέντε ημερομηνίες που δόθηκαν. Η μπλε γραμμή απεικονίζει τις παραγγελίες που παραδόθηκαν στην ώρα τους και πλήρεις (είναι το λεγόμενο OTIF ή On time in Full Deliveries) συμπεριλαμβανομένων και των ανεκτέλεστων παραγγελιών, ενώ η κόκκινη γραμμή απεικονίζει το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών (service level) εξαιρουμένων των ανεκτέλεστων παραγγελιών. Στη περίπτωση των super markets και των Cash & carry οι δύο γραμμές ταυτίζονται.

S/M and C&C Overview

Lays and Ruffles were the brands with the most of the write offs



Total Write Offs

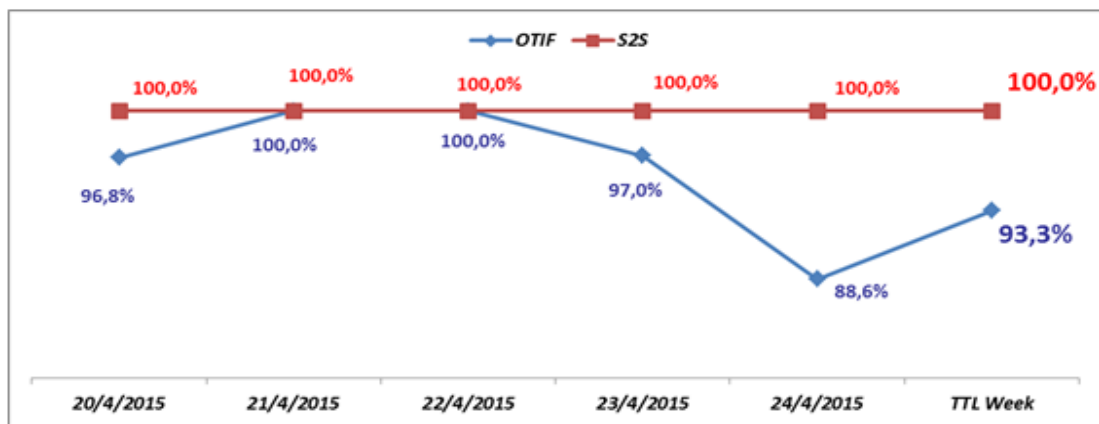
Sum of Diagrafes	Invoice Date					
Brand BDC	20/4/2015	21/4/2015	22/4/2015	23/4/2015	24/4/2015	Grand Total
CHEETOS	24	168	44	274	14	522
CORN FLAKES	1	0	0	0	0	1
DORITOS	1	1	1	0	1	4
HOT	1	0	0	1	3	5
LAYS	372	340	72	114	150	1.048
READY TO EAT	14	83	92	28	14	231
RUFFLES	31	193	83	226	97	630
SNACK 'N JACKS	22	29	27	60	47	185
TASTY NATURALS	0					0
TASTY SNACKS	22	38	9	2	18	89
PALLET					0	0
Grand Total	488	850	328	705	344	2.715

Στο πίνακα αυτό, απεικονίζεται η κατηγορία ή οι κατηγορίες προϊόντων που είχαν την μεγαλύτερη διαγραφή παραγγελιών στο σύνολο των super markets και των Cash & Carry. Στη συγκεκριμένη περίπτωση παρατηρούμε ότι οι κατηγορίες των Lay's και Ruffles παρουσίασαν την περισσότερες συνολικές διαγραφές με 1.048 και 630 διαγραφόμενες παραγγελίες αντίστοιχα.

Orders VS Shipments

	20/4/2015	21/4/2015	22/4/2015	23/4/2015	24/4/2015	TTL Week
Ordered	882	148	966	922	3.047	5.965
Write Offs (incl. BO)	28	0	0	28	348	402
Write Offs (exl. BO)	0	0	0	0	0	0

KPI of W17 March 2015



Σε αυτό το πίνακα καταγράφεται ο αριθμός των παραγγελιών για τους discounters σε σχέση με τον αριθμό των παραγγελιών που διαγράφηκαν συμπεριλαμβανομένων εκείνων που είναι ανεκτέλεστες (write offs included BO) και με τον αριθμό των παραγγελιών που διαγράφηκαν εξαιρουμένων των ανεκτέλεστων παραγγελιών (write offs excluded BO). Για παράδειγμα, την ημερομηνία 22/4/2015 πραγματοποιήθηκαν 966 παραγγελίες, από τις οποίες δεν υπήρξαν παραγγελίες που διαγράφηκαν συμπεριλαμβανομένων και των ανεκτέλεστων παραγγελιών ούτε και παραγγελίες που διαγράφηκαν εξαιρουμένων των ανεκτέλεστων παραγγελιών. Στη τελευταία στήλη του πίνακα (Grand Total) καταγράφεται και ο συνολικός αριθμός για κάθε περίπτωση. Στη συνέχεια στο γράφημα αποτυπώνονται σε ποσοστά τα νούμερα του πίνακα για τις πέντε ημερομηνίες που δόθηκαν. Η μπλε γραμμή απεικονίζει τις παραγγελίες που παραδόθηκαν στην ώρα τους και πλήρεις (είναι το λεγόμενο OTIF ή On time in Full Deliveries) συμπεριλαμβανομένων και των ανεκτέλεστων παραγγελιών, ενώ η κόκκινη γραμμή απεικονίζει το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών (service level) εξαιρουμένων των ανεκτέλεστων παραγγελιών. Στη περίπτωση των discounters οι δύο γραμμές ταυτίζονται σε δύο ημερομηνίες, την 21/4/2015 και την 22/4/2015.

Discounters Overview

Cheetos and Lays were the brands with the most of the write offs



Total Write Offs

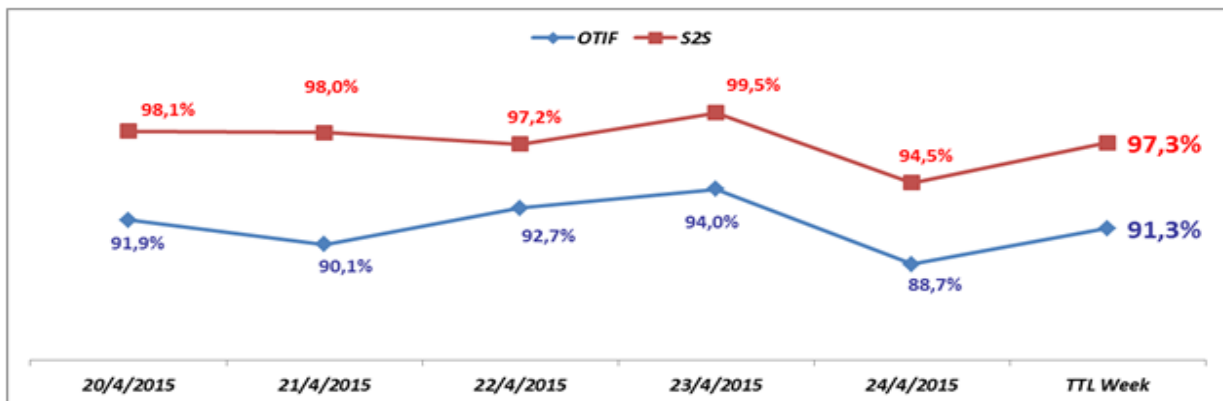
Sum of Diagrafes	Invoice Date	20/4/2015	21/4/2015	22/4/2015	23/4/2015	24/4/2015	Grand Total
Brand BDC	20/4/2015						
CHEETOS		0			0	280	280
HOT		0			0	0	0
LAY'S		0	0	0	28	66	94
RUFFLES		28	0	0	0	0	28
TASTY SNACKS		0			0	0	0
Grand Total		28	0	0	28	346	402

Στο πίνακα αυτό, απεικονίζεται η κατηγορία ή οι κατηγορίες προϊόντων που είχαν την μεγαλύτερη διαγραφή παραγγελιών στο σύνολο των discounters. Στη συγκεκριμένη περίπτωση παρατηρούμε ότι οι κατηγορίες των Cheetos και Lay's παρουσίασαν την περισσότερες συνολικές διαγραφές με 280 και 94 διαγραφόμενες παραγγελίες αντίστοιχα.

Orders VS Shipments

	20/4/2015	21/4/2015	22/4/2015	23/4/2015	24/4/2015	TTL Week
Ordered	20.334	10.342	8.686	9.494	15.135	63.991
Write Offs (incl. BO)	1.653	1.019	634	566	1.704	5.576
Write Offs (excl. BO)	380	202	240	52	834	1.708

KPI of W17 March 2015



Σε αυτό το πίνακα καταγράφεται ο αριθμός των παραγγελιών για τους Core, Island DTS και άλλους σε σχέση με τον αριθμό των παραγγελιών που διαγράφηκαν συμπεριλαμβανομένων εκείνων που είναι ανεκτέλεστες (write offs included BO) και με τον αριθμό των παραγγελιών που διαγράφηκαν εξαιρουμένων των ανεκτέλεστων παραγγελιών (write offs excluded BO). Για παράδειγμα, την ημερομηνία 22/4/2015 πραγματοποιήθηκαν 8.686 παραγγελίες, εκ των οποίων οι 634 παραγγελίες διαγράφηκαν συμπεριλαμβανομένων και των ανεκτέλεστων παραγγελιών και από αυτές τις 634 οι 240 αποτελούν διαγραμμένες παραγγελίες εξαιρουμένων των ανεκτέλεστων παραγγελιών. Στη τελευταία στήλη του πίνακα (Grand Total) καταγράφεται και ο συνολικός αριθμός για κάθε περίπτωση. Στη συνέχεια στο γράφημα αποτυπώνονται σε ποσοστά τα νούμερα του πίνακα για τις πέντε ημερομηνίες που δόθηκαν. Η μπλε γραμμή απεικονίζει τις παραγγελίες που παραδόθηκαν στην ώρα τους και πλήρεις (είναι το λεγόμενο OTIF ή On time in Full Deliveries) συμπεριλαμβανομένων και των ανεκτέλεστων παραγγελιών, ενώ η κόκκινη γραμμή απεικονίζει το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών (service level) εξαιρουμένων των ανεκτέλεστων παραγγελιών. Στη περίπτωση των Core, Island DTS δεν ταυτίζονται πουθενά και το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών εξαιρουμένων των ανεκτέλεστων παραγγελιών (κόκκινη γραμμή) είναι καλύτερο σε ποσοστό 97,3% σε σχέση με τις παραγγελίες που παραδόθηκαν στην ώρα τους και

πλήρεις (είναι το λεγόμενο OTIF ή On time in Full Deliveries) συμπεριλαμβανομένων και των ανεκτέλεστων παραγγελιών σε ποσοστό 91,3%.

Core and Islands DTS Overview

Lays and Cheetos were the brands with the most of the write offs



Total Write Offs

Sum of Diagra	Invoice Date	21/4/2015	22/4/2015	23/4/2015	24/4/2015	Grand Total
BOUNTY	0		0		0	0
CHEETOS	2	17	31	21	233	304
CORN FLAKES	0	0	0	0	0	0
DORITOS	5	7	72	59	103	246
FRITOS	30		2		4	36
HOT	20	0	0	0	0	20
IVI	0	0	0	0	23	23
LAY'S	158	138	72	3	327	698
M&M'S			0		0	0
MALTESERS	6		0			6
MARS	3		0	0		3
ORBIT	0	1	-2	0	2	1
READY TO EAT	40	0	0	0	0	40
ROCKSTAR	12	0	4		15	31
RUFFLES	61	23	0	0	100	184
SAUCES	5	0	0	0	0	5
SNACK A JACKS	7		10			17
SNICKERS	0	0	0		0	0
TASTY NATURALS	2	0	10	0	1	13
TASTY SNACKS	24	16	32	-35	26	63
TEMPORARY	0			0	0	0
TVIX	4		6	2		12
WRIGLEY'S	0	0	2	2	0	4
MILKY WAY	1		1			2
Grand Total	380	202	240	52	834	1.708

Στο πίνακα αυτό, απεικονίζεται η κατηγορία ή οι κατηγορίες προϊόντων που είχαν την μεγαλύτερη διαγραφή παραγγελιών στο σύνολο των Core και των Island DTS. Στη συγκεκριμένη περίπτωση παρατηρούμε ότι η κατηγορία των Lay's και των Cheetos παρουσίασαν τις περισσότερες συνολικές διαγραφές με 304 και 698 διαγραφόμενες παραγγελίες αντίστοιχα.

⇒ Μετά από την ανάλυση των Logistics και του επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών ακολουθεί το πλάνο προσκόλλησης για τα Cheetos Sweetos.

Plan Adherence



		wk01	wk02	wk03	wk04	wk05	wk06	wk07	wk08	wk09	wk10	wk11
CHEETOS 1	DTS		3,20		1,20			1,00				
	OT		1,20		1,00			1,20				
CHEETOS 2	DTS	3,40			1,30			1,30			3,00	
	OT	1,00			3,10			3,10			3,60	
CHEETOS 3	DTS	3,20			3,00		1,00		1,30			1,30
	OT	1,20			3,60		1,20		3,10			3,10

CHEETOS 1 : Επόμενη Παραγωγή στο τέλος της 1^{ης} εβδομάδας με νέες καταχωρήσεις π.χ διαθεσιμότητα 4^{ης} εβδομάδας

Ρίσκα Εξάντλησης Αποθεμάτων (Out of Stock)

- CHEETOS 1 DTS 1,2 tons 309 κιβώτια
- CHEETOS 1 OT 1,8 tons 428 κιβώτια
- CHEETOS 2 OT 2,2 tons 540 κιβώτια
- CHEETOS 2 DTS 3,1tons 760 κιβώτια
- CHEETOS 3 DTS 2,1tons 450 κιβώτια
- CHEETOS 3 OT 3,1tons 560 κιβώτια

Στο παραπάνω πίνακα παρουσιάζεται το πλάνο προσκόλλησης για την κατηγορία των Cheetos Sweetos για τα δύο κανάλια διανομής, το DTS και το OT, για 3 γεύσεις και για χρονικό διάστημα έντεκα εβδομάδων. Όπως είχα αναφέρει και στην αρχή του κεφαλαίου τα Cheetos Sweetos παρακολουθούνται ξεχωριστά εξαιτίας των ελάχιστων λειτουργιών (minimum runs), που απαιτούνται για την παραγωγή τους. Πρώτον, θα πρέπει να υπάρχει αναλογία 70-30 ή 30-70 ως προς την παραγόμενη ποσότητα μεταξύ των δύο καναλιών διανομής, του OT και του DTS. Δεύτερον, τα συνολικά παραγόμενα κιλά πρέπει να είναι πολλαπλάσια των 2,2 τόνων για κάθε εβδομάδα (όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε στον συγκεκριμένο πίνακα π.χ. 1^η εβδομάδα για την γεύση CHEETOS 2 θα παραχθούν 4,4 τόνοι συνολικά για τα δύο κανάλια διανομής το οποίο είναι πολλαπλάσιο των 2,2 τόνων). Και τρίτον, απαιτείται για την παραγωγή τους χρόνος ανταπόκρισης/αντίδρασης μίας εβδομάδας, που αυτό οφείλεται στις δύο φάσεις παραγωγής τους, η πρώτη φάση αφορά την προθέρμανση του εσωτερικού των Cheetos Sweetos και η δεύτερη φάση αφορά το ψήσιμο εξωτερικά των Cheetos Sweetos.

Επιπροσθέτως, καταχωρούνται και κάποια σχόλια/παρατηρήσεις, που μπορεί να αφορούν το πότε θα παραχθεί μια γεύση και σε ποιες γεύσεις θα υπάρξει εξάντληση των αποθεμάτων και για ποιο κανάλι διανομής. Για παράδειγμα, για την γεύση CHEETOS 3 που αφορά το κανάλι διανομής OT υπάρχουν 3,1 τόνοι που αντιστοιχούν σε 560 κιβώτια, ενώ για το κανάλι DTS υπάρχουν 2,1 τόνοι που αντιστοιχούν σε 450 κιβώτια.

⇒ Στη συνέχεια παρουσιάζεται το πλάνο προσκόλλησης το οποίο ενημερώνεται από τον υπεύθυνο προγραμματισμού παραγωγής (production planner). Όταν ενημερώσει το συγκεκριμένο αρχείο το στέλνει στον υπεύθυνο για τον προγραμματισμό του εφοδιασμού (supply planner).

Plan Adherence



	Frozen Prod. Plan (cs)	Actual Qties (cs)	ABS diff	Plan Adherence
Total January 2015	674598	565478	109120	84%
5th Week	111125	101555	9570	91%
6th Week	115667	98148	17519	85%
7th Week	108555	103564	4991	95%
8th Week	105668	107774	2106	98%
Total February 2015	441015	411041	29974	93%
	Frozen Prod. Plan (cs)	Actual Qties (cs)	ABS diff	Plan Adherence
YTD 2015	1115613	976519	139094	88%

Στην πρώτη στήλη Frozen Prod. Plan (cs) καταχωρείται ο αριθμός των κιβωτίων που επρόκειτο να παραχθούν είτε αναφερόμαστε σε σύνολο μήνα είτε ξεχωριστά για κάθε εβδομάδα είτε σε σύνολο έτους. Στην δεύτερη στήλη Actual Qties (cs) καταχωρείται ο πραγματικός αριθμός κιβωτίων που παράχθηκαν είτε αναφερόμαστε σε σύνολο μήνα είτε ξεχωριστά για κάθε εβδομάδα είτε σε σύνολο έτους. Στην τρίτη στήλη ABS diff καταχωρείται η απόλυτη διαφορά μεταξύ πραγματικού αριθμού κιβωτίων που παράχθηκαν και αριθμού κιβωτίων που επρόκειτο να παραχθούν. Στην τέταρτη στήλη Plan Adherence καταχωρείται το ποσοστό προσκόλλησης ή προσέγγισης το οποίο προκύπτει διαιρώντας τη τρίτη στήλη της απόλυτης διαφοράς (ABS diff) με την πρώτη στήλη (Frozen Prod. Plan (cs)) για τον αριθμό των κιβωτίων που επρόκειτο να παραχθούν (το υπολογίζουμε επί τοις %).

⇒ Το επόμενο μέρος ανάλυσης είναι οι ανασυσκευασίες που πραγματοποιούνται και οι οποίες αφορούν είτε το κανάλι διανομής των DTS είτε το κανάλι διανομής των ΟΤ. Η εταιρεία Tasty Foods συνεργάζεται με μια εταιρεία που δραστηριοποιείται στο τομέα των ανασυσκευασιών, προκειμένου να πραγματοποιεί για λογαριασμό της πρώτης τις προγραμματισμένες ανασυσκευασίες. Παρακάτω παρατίθεται η ανάλυση των ανασυσκευασιών για τον μήνα Ιανουάριο και για το DTS και για το ΟΤ. **Τα δεδομένα δεν είναι τα πραγματικά.**

Repacking DTS January



SKU	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΠΟΤΕ	ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
1	ΑΝΑΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ 1	460	W7	ΤΕΛΟΣ
2	ΑΝΑΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ 2	300	W7	ΤΕΛΟΣ
3	ΑΝΑΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ 3	241	W7	ΤΕΛΟΣ
4	ΑΝΑΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ 4	215	W7	ΤΕΛΟΣ
5	ΑΝΑΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ 5	352	W7	ΤΕΛΟΣ
6	ΑΝΑΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ 6	437	W7	ΠΕΡΙΜΕΝΟΥΜΕ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ ΚΕΝΑ DISPLAY ΓΙΑ 173 ΚΙΒΩΤΙΑ
7	ΑΝΑΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ 7	525	W7	ΤΕΛΟΣ
8	ΑΝΑΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ 8	260	W7	ΘΑ ΛΕΙΨΟΥΝ 107 ΚΙΒΩΤΙΑ
9	ΑΝΑΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ 9	3100	W8	ΜΕΧΡΙ ΑΥΡΙΟ 22/2 ΘΑ ΕΧΕΙ ΟΛΟΚΛΗΡΩΘΕΙ Η ΠΑΡΑΛΑΒΗ ΤΟΥ 90%
10	ΑΝΑΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ 10	5000	W11	ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΞΕΚΙΝΗΣΕΙ Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΩΝ PERFECT ΚΩΔΙΚΩΝ
11	ΑΝΑΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ 11	950	W11	ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΞΕΚΙΝΗΣΕΙ Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΩΝ PERFECT ΚΩΔΙΚΩΝ
12	ΑΝΑΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ 12	950	W11	ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΞΕΚΙΝΗΣΕΙ Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΩΝ PERFECT ΚΩΔΙΚΩΝ
13	ΑΝΑΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ 13	2400	W11	ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΞΕΚΙΝΗΣΕΙ Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΩΝ PERFECT ΚΩΔΙΚΩΝ

Όσον αφορά τις ανασυσκευασίες για το DTS για τον μήνα Ιανουάριο, παρακολουθούνται οι κωδικοί οι οποίοι είναι στη διαδικασία της ανασυσκευασίας. Πιο αναλυτικά, καταγράφονται οι κωδικοί (στήλη SKU) που είναι προς ανασυσκευασία, αναφέρεται η περιγραφή τους, καταγράφεται η ποσότητα σε κιβώτια, που θα πρέπει να ανασυσκευαστεί, καθώς και το πότε (σε ποια εβδομάδα) θα πωληθεί η ποσότητα που έχει σταλθεί για ανασυσκευασία. Επίσης, καταγράφεται και η κατάσταση στην οποία βρίσκεται ένας από τους κωδικούς που είναι για ανασυσκευασία. Για παράδειγμα, για τον κωδικό 3 η ποσότητα σε κιβώτια που έχει σταλθεί για ανασυσκευασία είναι 241 και ο συγκεκριμένος αριθμός ανασυσκευασίας θα πρέπει να πωληθεί την έβδομη εβδομάδα. Η κατάσταση για το συγκεκριμένο κωδικό αναφέρει ότι η ανασυσκευασία είναι ολοκληρωμένη. Η αναφορά στην κατάσταση για ορισμένους κωδικούς ως perfect είναι οι κωδικοί που στέλνονται για ανασυσκευασία αμέσως μετά την παραγωγή.



SKU	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΠΟΤΕ	ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
1	ΑΝΑΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ 1	8500	W4	OK
2	ΑΝΑΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ 2	6950	W4	OK
3	ΑΝΑΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ 3	410	W4	OK
4	ΑΝΑΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ 4	2500	W4	OK
5	ΑΝΑΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ 5	7200	W4	ΠΑΡΑΓΩΓΗ 5580
6	ΑΝΑΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ 6	5100	W4	OK
7	ΑΝΑΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ 7	1850	W4	OK
8	ΑΝΑΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ 8	8500	W4	ΠΑΡΑΛΑΒΗ 7100

Όσον αφορά τις ανασυσκευασίες για το OT για τον μήνα Ιανουάριο, παρακολουθούνται και εδώ οι κωδικοί οι οποίοι είναι στη διαδικασία της ανασυσκευασίας. Πιο αναλυτικά, καταγράφονται οι κωδικοί (SKU) που είναι προς ανασυσκευασία, αναφέρεται η περιγραφή τους, καταγράφεται η ποσότητα σε κιβώτια, που θα πρέπει να ανασυσκευαστεί, καθώς και το πότε (σε ποια εβδομάδα) θα πωληθεί η ποσότητα που έχει σταλθεί για ανασυσκευασία. Επίσης, καταγράφεται και η κατάσταση στην οποία βρίσκεται ένας από τους κωδικούς που είναι για ανασυσκευασία. Για παράδειγμα, για τον κωδικό 1 η ποσότητα σε κιβώτια που έχει σταλθεί για ανασυσκευασία είναι 8.500 και ο συγκεκριμένος αριθμός ανασυσκευασίας θα πρέπει να πωληθεί την τέταρτη εβδομάδα. Η κατάσταση για το συγκεκριμένο κωδικό αναφέρει ότι η ανασυσκευασία είναι ολοκληρωμένη. Η αναφορά στην κατάσταση για ορισμένους κωδικούς ως perfect είναι οι κωδικοί που στέλνονται για ανασυσκευασία αμέσως μετά την παραγωγή.

⇒ Επόμενο μέρος της ανάλυσης είναι η ενημέρωση των αποθεμάτων για τις καινούριες γεύσεις, που λάνσαρε στην αγορά η Tasty Foods.



SKU	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	EXP. DATE	TOTAL GREECE CASES	DC
1	LAY'S 1 NEW	30/3/2015	2090	4.784,00 €
2	LAY'S 2 NEW	30/3/2015	2020	4.984,00 €
3	LAY'S 3 NEW	30/3/2015	808	4.584,00 €

• Συνολικό κόστος παλαίωσης τελικών προϊόντων: 14.352 €

• Παλαίωση πρώτων υλών

Αρχική παλαίωση Εποχικών 3.850€ // FILMS 3.888 € → TOTAL 7.738 €.

Καταφέραμε να μειώσουμε το κόστος παλαίωσης των εποχικών κατά 1.936 €.

Κόστος παλαίωσης τελικών πρώτων υλών: Εποχικά 1.914€ vs 3.850€ (εξοικονόμηση 1.936€ από προϋπολογισμό A&M) // FILMS 3.888€ → TOTAL 5.802€

Στο πίνακα (το GTF είναι Guess the Flavor ή Μάντεψε την γεύση) παρακολουθείται το απόθεμα για τους 3 συγκεκριμένους κωδικούς 1,2 και 3 καταχωρώντας την περιγραφή τους, την ημερομηνία λήξης, τα συνολικά κιβώτια που υπάρχουν διαθέσιμα ως απόθεμα στην αποθήκη τελικών προϊόντων και την συνολική τους αξία. Στη συνέχεια, καταγράφεται το συνολικό κόστος παλαίωσης τελικών προϊόντων το οποίο ανέρχεται σε 14.352 ευρώ, αθροίζοντας τα τρία ποσά (4.784+4.984+4.584). Ακόμη, καταγράφεται και για τις πρώτες ύλες το κόστος παλαίωσης τους, το οποίο αναλύεται σε κόστος παλαίωσης εποχικών και σε κόστος παλαίωσης φίλμς και ανέρχεται συνολικά στο ποσό των 7.738 ευρώ. Ενδεικτικά, παρατηρείται μια μείωση των εποχικών κατά 1.936 ευρώ και έτσι το κόστος παλαίωσης τελικών πρώτων υλών ανέρχεται στα 1.914 ευρώ σε σχέση με τα 3.850 ευρώ πραγματοποιώντας εξοικονόμηση γύρω στα 1.936 ευρώ (σε ποσοστό 50,28% αναλογεί) με το ποσό των φίλμς να παραμένει το ίδιο. Άρα το συνολικό κόστος από τα 7.738 ευρώ υπολογίζεται στα 5.802 ευρώ μειωμένο κατά 25% περίπου.

⇒ Επόμενο και προτελευταίο κομμάτι της ανάλυσης της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι τα εισαγόμενα προϊόντα, που παραγγέλνει η Tasty Foods από τις αντίστοιχες θυγατρικές εταιρείες του ομίλου από το εξωτερικό και συγκεκριμένα από την Ευρώπη σε κωδικούς που σχετίζονται με τα Quaker, τα Lay's Ολικής Αλέσεως, τα Lay's Φουρνιστά και τα Doritos. **Τα δεδομένα του πίνακα δεν είναι τα πραγματικά.**



SKU	DESCRIPTION	ISSUE	GAP VOLUME	WHEN	Comments
1	LAY'S 1	Currently OOS	486cs	wk18	687cs ETA 05/05
2	LAY'S 2	Currently OOS	579cs	wk18	1243cs ETA 05/05
3	LIPTON 1	Currently OOS	715cs	wk18	3500 ETA 07/05
4	LIPTON 2	Currently OOS	702cs	wk18	2.800cs ETA 07/05
5	LIPTON 3	-	-	-	ETA end May – beg June
6	LIPTON 4				ETA end May – beg June
7	ROCKSTAR 1	OOS	3.719cs	Currently	Not available stock from Inofita

Στο πίνακα με τα εισαγόμενα παρουσιάζονται στην 1^η στήλη οι κωδικοί των προϊόντων (SKU), στη 2^η στήλη δίνεται η περιγραφή τους (Description), στη 3^η στήλη καταγράφεται το ζήτημα (Issue), στην 4^η στήλη το χάσμα/κενό όγκου (Gap Volume), στην 5^η στήλη σε ποια εβδομάδα αναμένεται να παραδοθεί το εμπόρευμα στην αποθήκη ετοιμών προϊόντων (When) και στην 6^η στήλη καταχωρούνται κάποια σχόλια (Comments). Για παράδειγμα, για τον κωδικό 1 με περιγραφή Lay's 1 αυτή τη στιγμή είναι σε έλλειψη (OOS είναι Out of Stock) με χάσμα όγκου 486 κιβώτια και την εβδομάδα 18 με ημερομηνία 05/05 αναμένονται να παραδοθούν στην αποθήκη ετοιμών προϊόντων 687 κιβώτια.

⇒ Τελευταίο μέρος της ανάλυσης είναι το αρχείο της φρεσκάδας (freshness report), που καταγράφεται για όλες τις παλέτες της αποθήκης, για να ακολουθείται σωστά το σύστημα FIFO (First-in First-out), που ισχύει για τις βιομηχανίες τροφίμων. Επίσης, το αρχείο της φρεσκάδας που παρακολουθείται και καταγράφεται χρησιμεύει και για την ιχνηλασιμότητα των προϊόντων σε περίπτωση, που χρειαστεί να γίνει ανάκληση κάποιου κωδικού (reverse logistics). **Τα δεδομένα του πίνακα δεν είναι τα πραγματικά.**

Είδος	Περιγραφή	Ημ/νία εισαγωγής	Ημερομηνία λήξης	Θέση	SSCC	ΜΑ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ		ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ		ΒΑΡΟΣ ΟΓΚΟΣ			ΑΙΤΙΕΣ		
							Τύπος	Απόθ.	Διαθέσιμη	Μεικτό	Καθαρό	Όγκος	Ακαταλληλότητας	Δέσμευση		
1	TASTY NATURALS 1	9/12/2014	3/6/2015	NFA22	2520102400XXXXXX56	ΠΑΛΕΤΑ	ΚΙΒΩΤΙΟ	45	45	327,40	kg	302,40	kg	1,34	m3	Όχι
2	TASTY NATURALS 2	14/4/2015	3/1/2016	NFB03	2520102400XXXXXX37	ΠΑΛΕΤΑ	ΚΙΒΩΤΙΟ	55	55	57,28	kg	2,28	kg	0,01	m3	Όχι
3	CORN FLAKES 1	17/4/2015	17/4/2016	AC11	2520102400XXXXXX19	ΠΑΛΕΤΑ	ΚΙΒΩΤΙΟ	38	38	140,00	kg	112,00	kg	0,97	m3	Όχι
4	QUAKER 1	17/4/2015	8/10/2016	U09	2520102400XXXXXX00	ΠΑΛΕΤΑ	ΚΙΒΩΤΙΟ	80	80	656,00	kg	576,00	kg	1,65	m3	Όχι
5	QUAKER 2	6/4/2015	2/1/2016	NFA08	2520102400XXXXXX93	ΠΑΛΕΤΑ	ΚΙΒΩΤΙΟ	53	53	331,00	kg	288,00	kg	1,77	m3	Όχι
6	TASTY SNACKS 1	15/4/2015	15/7/2015	CA04	2520102400XXXXXX63	ΠΑΛΕΤΑ	ΚΙΒΩΤΙΟ	42	42	34,16	kg	2,16	kg	0,05	m3	Όχι
7	TASTY SNACKS 2	17/4/2015	7/8/2015	NEB19	2520102400XXXXXX99	ΠΑΛΕΤΑ	ΚΙΒΩΤΙΟ	43	43	142,60	kg	129,60	kg	2,00	m3	Όχι
8	QUAKER 2	9/4/2015	3/10/2015	NKA07	2520102400XXXXXX53	ΠΑΛΕΤΑ	ΚΙΒΩΤΙΟ	55	55	34,85	kg	17,85	kg	0,10	m3	Όχι
9	TASTY SNACKS 3	6/4/2015	6/7/2015	AA67	2520102400XXXXXX49	ΠΑΛΕΤΑ	ΚΙΒΩΤΙΟ	45	45	84,48	kg	60,48	kg	0,82	m3	Όχι
10	TASTY SNACKS 4	16/4/2015	6/8/2015	BC06	2520102400XXXXXX18	ΠΑΛΕΤΑ	ΚΙΒΩΤΙΟ	41	41	29,13	kg	1,13	kg	0,07	m3	Όχι
11	TASTY SNACKS 5	6/4/2015	27/7/2015	NBA09	2520102400XXXXXX59	ΠΑΛΕΤΑ	ΚΙΒΩΤΙΟ	74	74	26,20	kg	23,20	kg	1,49	m3	Όχι
12	TASTY SNACKS 6	16/4/2015	6/8/2015	NDB09	2520102400XXXXXX90	ΠΑΛΕΤΑ	ΚΙΒΩΤΙΟ	84	84	42,08	kg	26,08	kg	1,56	m3	Όχι
13	RUFFLES 1	17/4/2015	7/8/2015	NDC15	2520102400XXXXXX91	ΠΑΛΕΤΑ	ΚΙΒΩΤΙΟ	95	95	31,25	kg	3,25	kg	0,06	m3	Όχι
14	RUFFLES 2	17/4/2015	7/8/2015	NEB14	2520102400XXXXXX08	ΠΑΛΕΤΑ	ΚΙΒΩΤΙΟ	41	41	101,12	kg	69,12	kg	1,49	m3	Όχι
15	RUFFLES 3	7/4/2015	28/7/2015	NKA13	2520102400XXXXXX47	ΠΑΛΕΤΑ	ΚΙΒΩΤΙΟ	58	58	6,10	kg	2,10	kg	0,04	m3	Όχι
16	RUFFLES 4	18/4/2015	8/8/2015	NEB05	2520102400XXXXXX11	ΠΑΛΕΤΑ	ΚΙΒΩΤΙΟ	92	92	101,12	kg	69,12	kg	1,49	m3	Όχι
17	RUFFLES 5	18/4/2015	8/8/2015	AA04	2520102400XXXXXX24	ΠΑΛΕΤΑ	ΚΙΒΩΤΙΟ	74	74	67,20	kg	53,20	kg	0,91	m3	Όχι
18	RUFFLES 6	18/4/2015	8/8/2015	NEB17	2520102400XXXXXX07	ΠΑΛΕΤΑ	ΚΙΒΩΤΙΟ	61	61	23,05	kg	4,05	kg	0,06	m3	Όχι
19	RUFFLES 7	17/4/2015	7/8/2015	NEA12	2520102400XXXXXX45	ΠΑΛΕΤΑ	ΚΙΒΩΤΙΟ	80	80	97,64	kg	80,64	kg	1,82	m3	Όχι
20	RUFFLES 8	18/4/2015	8/8/2015	NEB13	2520102400XXXXXX21	ΠΑΛΕΤΑ	ΚΙΒΩΤΙΟ	97	97	11,05	kg	4,05	kg	0,06	m3	Όχι
21	LAY'S 1	17/4/2015	7/8/2015	NEA10	2520102400XXXXXX64	ΠΑΛΕΤΑ	ΚΙΒΩΤΙΟ	102	102	81,60	kg	69,60	kg	1,76	m3	Όχι
22	LAY'S 2	15/4/2015	25/7/2015	NDC16	2520102400XXXXXX41	ΠΑΛΕΤΑ	ΚΙΒΩΤΙΟ	44	44	121,60	kg	57,60	kg	1,54	m3	Όχι
23	LAY'S 3	17/4/2015	6/8/2015	NDA19	2520102400XXXXXX01	ΠΑΛΕΤΑ	ΚΙΒΩΤΙΟ	32	32	18,96	kg	12,96	kg	0,50	m3	Όχι
24	LAY'S 4	17/4/2015	7/8/2015	AA55	2520102400XXXXXX43	ΠΑΛΕΤΑ	ΚΙΒΩΤΙΟ	69	69	115,36	kg	87,36	kg	1,82	m3	Όχι
25	LAY'S 5	16/4/2015	25/7/2015	NAA23	2520102400XXXXXX95	ΠΑΛΕΤΑ	ΚΙΒΩΤΙΟ	44	44	65,50	kg	1,50	kg	0,03	m3	Όχι
26	LAY'S 6	8/4/2015	1/7/2015	NEB31	2520102400XXXXXX28	ΠΑΛΕΤΑ	ΚΙΒΩΤΙΟ	51	51	33,10	kg	2,10	kg	0,04	m3	Όχι
27	LAY'S 7	16/4/2015	6/8/2015	NGB10	2520102400XXXXXX72	ΠΑΛΕΤΑ	ΚΙΒΩΤΙΟ	68	68	100,64	kg	80,64	kg	1,82	m3	Όχι
28	LAY'S 8	16/4/2015	6/8/2015	NHC21	2520102400XXXXXX15	ΠΑΛΕΤΑ	ΚΙΒΩΤΙΟ	88	88	95,12	kg	69,12	kg	1,64	m3	Όχι
29	LAY'S 9	23/3/2015	24/6/2015	FLOOR	2520102400XXXXXX41	ΠΑΛΕΤΑ	ΚΙΒΩΤΙΟ	51	51	100,44	kg	90,44	kg	1,82	m3	Όχι
30	LAY'S 10	15/4/2015	5/8/2015	NKA26	2520102400XXXXXX99	ΠΑΛΕΤΑ	ΚΙΒΩΤΙΟ	56	56	105,36	kg	63,36	kg	1,65	m3	Όχι
31	QUAKER 3	20/3/2015	12/9/2015	NKA05	2520102400XXXXXX71	ΠΑΛΕΤΑ	ΚΙΒΩΤΙΟ	74	74	167,35	kg	154,35	kg	0,93	m3	Όχι
32	SNACK JACKS 1	14/4/2015	12/9/2015	NHA05	2520102400XXXXXX29	ΠΑΛΕΤΑ	ΚΙΒΩΤΙΟ	71	71	226,52	kg	155,52	kg	2,35	m3	Όχι
33	CHEETOS 1	15/4/2015	12/9/2015	NKA23	2520102400XXXXXX75	ΠΑΛΕΤΑ	ΚΙΒΩΤΙΟ	43	43	27,36	kg	3,36	kg	0,06	m3	Όχι
34	QUAKER 4	23/3/2015	12/9/2015	NGB22	2520102400XXXXXX88	ΠΑΛΕΤΑ	ΚΙΒΩΤΙΟ	137	137	301,35	kg	154,35	kg	0,93	m3	Όχι
35	ΑΝΑΪΤΚΕΥΑΣΙΑ 1	23/3/2015	10/6/2015	SABO	2520102400XXXXXX49	ΠΑΛΕΤΑ	ΚΙΒΩΤΙΟ	32	32	61,80	kg	49,80	kg	1,55	m3	Όχι
36	CHEETOS 2	7/4/2015	1/10/2015	NKA29	2520102400XXXXXX38	ΠΑΛΕΤΑ	ΚΙΒΩΤΙΟ	38	38	31,36	kg	3,36	kg	0,06	m3	Όχι

Στο παραπάνω πίνακα καταχωρείται ο κωδικός του προϊόντος (1^η στήλη), η περιγραφή (2^η στήλη), η ημερομηνία παραγωγής (3^η στήλη), η ημερομηνία λήξης (4^η στήλη), η θέση της παλέτας μέσα στην αποθήκη (5^η στήλη), ο 18ψήφιος κωδικός της παλέτας (για λόγους εμπιστευτικότητας έχει γίνει απόκρυψη κάποιων αριθμών από τους κωδικούς) του οποίου τα δέκα πρώτα ψηφία (2520102400) είναι κοινά για όλες τις παλέτες και μόνο τα υπόλοιπα οχτώ ψηφία είναι διαφορετικά για την κάθε παλέτα (6^η στήλη), η μονάδα αρίθμησης που είναι η παλέτα (7^η στήλη), ο τύπος συσκευασίας είναι κιβώτιο (8^η στήλη), οι ποσότητες που υπάρχουν στην αποθήκη και πόσες απ αυτές είναι διαθέσιμες (9^η και 10^η στήλη αντίστοιχα), το μεικτό βάρος (11^η στήλη), το καθαρό βάρος (13^η στήλη), ο όγκος (15^η στήλη), και οι αιτίες που αναλύονται σε ακαταλληλότητα και σε δέσμευση (16^η και 17^η στήλη). Για παράδειγμα, ο κωδικός 21 με περιγραφή LAY'S 1 έχει ημερομηνία εισαγωγής 17/4/2015 και ημερομηνία λήξης 7/8/2015. Η θέση της παλέτας στην αποθήκη είναι η NEA10 για τον συγκεκριμένο κωδικό και φέρει αριθμό 2520102400XXXXXX64. Στην αποθήκη υπάρχουν 102 παλέτες διαθέσιμες για το κωδικό 21 και με SSCC (Serial Shipping Container Code) 2520102400XXXXXX64 οι οποίες έχουν μεικτό βάρος 81,60 kg, καθαρό βάρος 69,60 kg και ο όγκος είναι 1,76 m³. Τέλος, δεν υπάρχει κάποια αιτία ακαταλληλότητας ούτε έχει γίνει δέσμευση.

5. ΩΦΕΛΗ PepsiCo ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ S&OP

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναφερθούν τα οφέλη που αποκομίζουν τα τμήματα της εταιρείας, που συμμετέχουν στην διαδικασία του S&OP και τα οποία θα παρουσιαστούν ως συνέχεια των συνεντεύξεων του τρίτου κεφαλαίου.

ΕΡΩΤΗΣΗ:

Ποια είναι τα οφέλη που θα έχει η Παραγωγή από την εφαρμογή και την χρήση της διαδικασίας του S&OP;

- Τα οφέλη που θα αποκομίσει η Παραγωγή από την εφαρμογή της διαδικασίας του S&OP είναι τρία. Το πρώτο όφελος είναι ότι η Παραγωγή έχει τη δυνατότητα να γνωρίζει ποιες είναι οι πραγματικές ανάγκες σε εργατικό δυναμικό για την παραγωγική διαδικασία και αυτό επειδή το τμήμα των πωλήσεων τροφοδοτεί την Παραγωγή με το πλάνο όγκου ζήτησης (demand volume). Έτσι, το τμήμα Παραγωγής μπορεί να διαχειριστεί πιο σωστά και ορθολογικά το εργατικό δυναμικό σύμφωνα με τον όγκο της ζήτησης. Το δεύτερο όφελος της Παραγωγής από την διαδικασία, δημιουργείται από τον προγραμματισμό της παραγωγής, εξαιτίας του ότι υπάρχουν πολλές γεύσεις και λίγες γραμμές παραγωγής και αυτό σημαίνει πως θα χρειαστεί μεγαλύτερο προγραμματισμό εις βάθος. Άρα το όφελος εδώ είναι ότι με το S&OP μπορούμε να κάνουμε βελτιστοποίηση από πλευράς μεταβάσεων μεταξύ των πολλών γεύσεων κάνοντας πιο ζυγισμένες ελάχιστες λειτουργίες (Minimum runs), για να καταφέρουμε να δημιουργήσουμε το απαραίτητο απόθεμα και να υπάρχει καλύτερη διαχείριση από πλευράς κόστους. Τέλος, το τρίτο όφελος αφορά τις πρώτες ύλες, επειδή η εφαρμογή και η χρήση του S&OP «λειαίνει» την αβεβαιότητα για πρώτες ύλες. Αν και αυτό το όφελος είναι λίγο παράπλευρο, επειδή αφορά περισσότερο το τμήμα προμηθειών/αγορών, παρόλα αυτά συνδέεται άμεσα με τη Παραγωγή, γιατί χωρίς πρώτες ύλες δε μπορούν, να παραχθούν τα προϊόντα και μη ξεχνάμε πως το S&OP είναι μια διατμηματική διαδικασία.

ΕΡΩΤΗΣΗ:

Ποια είναι τα οφέλη που θα έχει το οικονομικό τμήμα από την εφαρμογή και την χρήση της διαδικασίας του S&OP;

- Το πρόβλημα του οικονομικού τμήματος είναι η πρόβλεψη που πρέπει να γίνει βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα, ούτως ώστε να γίνει προσαρμογή στις ευκαιρίες, στις απειλές και στα ρίσκα, που έχει να αντιμετωπίσει η εταιρεία. Και

εδώ έρχεται το S&OP, το οποίο έχει ως όφελος να μας δώσει μεγαλύτερη ακρίβεια στη πρόβλεψη (forecast accuracy).

ΕΡΩΤΗΣΗ:

Ποια είναι τα οφέλη που θα έχει το επιχειρησιακό τμήμα από την εφαρμογή και την χρήση της διαδικασίας του S&OP;

- Τα οφέλη που θα έχει το επιχειρησιακό τμήμα από την εφαρμογή και την χρήση της διαδικασίας του S&OP είναι πρώτον η ύπαρξη «ορατότητας» ή στα αγγλικά «visibility» η οποία θα είναι διάχυτη σε όλους τους τομείς της επιχείρησης, ώστε η Διοίκηση να μπορεί να παρακολουθεί τα ρίσκα, τις απειλές και τις ευκαιρίες με τα οποία θα έρθει η εταιρεία αντιμέτωπη μέσα σε αυτό το δύσκολο και ευμετάβλητο μακροοικονομικό και μικροοικονομικό περιβάλλον. Άλλο όφελος που έχει η διαδικασία είναι ότι όλα τα τμήματα είναι συνυπεύθυνα για οποιοδήποτε ζήτημα προκύψει κατά τη διάρκεια της διαδικασίας. Άλλωστε το δηλώνει και το σύνθημα της διαδικασίας του S&OP το οποίο είναι ένα σύνολο αριθμών (one set of numbers), μια κατεύθυνση (one direction), μια ομάδα (one team). Ένα επιπλέον όφελος είναι η πολύ καλά δομημένη επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων που συνεργάζονται, ώστε να εξασφαλίζεται μια σωστή επικοινωνία. Επιπροσθέτως, βελτιώνεται σε σημαντικό βαθμό η ακρίβεια της πρόβλεψης μεταξύ της ζήτησης και του εφοδιασμού. Ακόμη ένα όφελος είναι ότι αποφεύγονται οι δυσάρεστες και απρόσμενες εκπλήξεις μέσα από την καλά δομημένη και σωστή διαδικασία του S&OP, γιατί όπως ανέφερα προ ολίγου το S&OP είναι ένα σύνολο αριθμών, μια κατεύθυνση, μια ομάδα. Και τελευταίο όφελος για το επιχειρησιακό τμήμα είναι ότι μέσα από τις προγραμματισμένες συναντήσεις της διαδικασίας παίρνονται οι κατάλληλες αποφάσεις, για να επιτευχθούν οι στόχοι της εταιρείας.

ΕΡΩΤΗΣΗ:

Ποια είναι τα οφέλη που θα έχει ο εφοδιασμός από την εφαρμογή και την χρήση της διαδικασίας του S&OP;

- Τα οφέλη που αποκομίζει ο εφοδιασμός από την διαδικασία του S&OP είναι αρκετά. Αρχικά, αποφεύγεται ο κίνδυνος έλλειψης αποθεμάτων τελικών προϊόντων σε βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη βάση. Πραγματοποιείται καλύτερος συντονισμός των καθημερινών εργασιών στο κύκλο του εφοδιασμού, όπως είναι η αύξηση στο γύρισμα του αποθέματος μέσα στην αποθήκη, η μείωση των αποθεμάτων που συνεπάγεται μείωση του κόστους αποθεματοποίησης κ.α. Αποφεύγονται τα επιπρόσθετα λειτουργικά κόστη βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα τα οποία αφορούν σε υπερωρίες στην αποθήκη και στη Παραγωγή, στο μεταφορικό κόστος των φορτηγών (η διανομή γίνεται από τρίτες

μεταφορικές εταιρίες με την υπογραφή σύμβασης) κ.α. Άλλο ένα όφελος είναι ο καλύτερος συντονισμός των χρηματικών ροών (cash flow) του εφοδιασμού και κατ' επέκταση ολόκληρης της εταιρίας. Επιπλέον, μέσω του S&OP μπορούμε να διαχειριστούμε καλύτερα τη ροή των προϊόντων μέσα στην αποθήκη διαχειρίζοντας σωστά και αποτελεσματικά την δυναμικότητα της αποθήκης μας σε χωρητικότητα σε μακροπρόθεσμη και βραχυπρόθεσμη βάση. Μπορούμε να έχουμε καλύτερη πληροφόρηση για τις νέες επενδύσεις (CAPEX), που επρόκειτο να πραγματοποιηθούν στο μέλλον στον εφοδιασμό είτε αφορά τη παραγωγή (εργοστάσιο) είτε τα Logistics είτε τις προμήθειες/αγορές και οι οποίες επενδύσεις θα κοινοποιούνται προς όλα τα ενδιαφερόμενα τμήματα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, να γίνεται καλύτερος συντονισμός μεταξύ των τμημάτων για την διάδοση των απαραίτητων πληροφοριών, καθώς επίσης να προγραμματίζονται σωστά τα απαιτούμενα έξοδα και οι απαιτούμενοι πόροι. Τα οφέλη συνεχίζονται με τα ονομαζόμενα Productivities ή διαφορετικά παραγωγικότητες, οι οποίες σχετίζονται με τις εξοικονομήσεις, που μπορούν να γίνουν στην εταιρεία μέσα από ορισμένες ενέργειες, που συνδέονται με το προγραμματισμό των πόρων και θα ήταν καλό, να γίνεται ενημέρωση μια φορά το μήνα. Αυτά τα Productivities μπορεί να είναι παραδείγματος χάριν το μεταφορικό κόστος το οποίο αν την περασμένη χρονιά μας κόστισε 1.000.000 €, τον επόμενο χρόνο θα προσπαθήσουμε να το μειώσουμε στις 800.000 €, εξοικονομώντας για το τμήμα μας αλλά και για το σύνολο της εταιρείας 200.000 €. Τέλος, άλλα δύο οφέλη της διαδικασίας για τον εφοδιασμό είναι η βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών το οποίο μπορεί να προκύψει από τη καλύτερη φρεσκάδα των τελικών προϊόντων, την αποφυγή διαγραφών λόγω έλλειψης αποθεμάτων σε κάποιους κωδικούς κ.α. και η μείωση των παλαιωμένων προϊόντων το οποίο θα μας οδηγήσει σε μείωση του κόστους των καταστροφών και σε μείωση του κόστους αποθεματοποίησης αυτών σε βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα.

ΕΡΩΤΗΣΗ:

Ποια είναι τα οφέλη που θα έχει η ζήτηση από την εφαρμογή και την χρήση της διαδικασίας του S&OP;

- Καλό θα ήταν να αναφέρουμε, πριν αναλύσουμε τα οφέλη της ζήτησης, πως πριν ξεκινήσει να εφαρμόζεται και να χρησιμοποιείται η διαδικασία του S&OP στην εταιρεία προγραμματισμός της ζήτησης δεν υπήρχε με αποτέλεσμα να δημιουργούνται προβλήματα. Όσον αφορά τα οφέλη της ζήτησης θα μπορούσαμε να τα χωρίσουμε σε βραχυπρόθεσμα οφέλη και σε μακροπρόθεσμα οφέλη. Ξεκινώντας με τα βραχυπρόθεσμα οφέλη μπορούμε να αναφέρουμε τα αποτελέσματα τα οποία προσβλέπουν προς την κατεύθυνση της βελτίωσης για την ακρίβεια της πρόβλεψης. Σημαντική είναι και η βελτίωση, που διαπιστώνεται ως προς τη πρόβλεψη που πραγματοποιείται για τη ζήτηση. Επιπλέον, υπάρχει

διαθεσιμότητα σε απόθεμα των προϊόντων, ώστε να αποφεύγονται οι διαγραφές και να χάνονται πωλήσεις. Τέλος ένα ακόμη βραχυπρόθεσμο όφελος είναι και η ορατότητα (visibility) των δώδεκα εβδομάδων, που έχουμε στη διαδικασία του S&OP, ενώ πριν ξεκινήσει η διαδικασία η ορατότητα ήταν μόλις μίας εβδομάδας. Από την άλλη τα μακροπρόθεσμα οφέλη που συγκεντρώνει η ζήτηση είναι ότι αναγνωρίζονται όλα τα κενά (gaps), που έχει να αντιμετωπίσει η εταιρεία, χορηγείται καλύτερη πληροφόρηση στην πρόβλεψη των πωλήσεων για τους επόμενους μήνες και παρέχεται η κατάλληλη πληροφόρηση για την ζήτηση των καινούριων προϊόντων, που θα κυκλοφορήσουν στην αγορά μέσω του S&OP. Τέλος, ένα όφελος το οποίο είναι ιδιαίτερης σημασίας και σε βραχυπρόθεσμη αλλά και σε μακροπρόθεσμη βάση είναι η μείωση λαθών στη πρόβλεψη.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Εν κατακλείδι, η διαδικασία του S&OP είναι ένα σύνολο επιχειρηματικών συναντήσεων και διαδικασιών η οποία δίνει τη δυνατότητα στην εταιρεία, να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στη μεταβλητότητα της ζήτησης και του εφοδιασμού. Η έκβαση της διαδικασίας του S&OP είναι ένα συμφιλιωτικό πλάνο, που μεγιστοποιεί τις οικονομικές και στρατηγικές ευκαιρίες και γενικά την κερδοφορία της επιχείρησης. Η διαδικασία στοχεύει στο να πραγματοποιείται σε μηνιαία βάση και συνήθως, να κοιτάζει σε ένα μεσοπρόθεσμο προς μακροπρόθεσμο ορίζοντα προγραμματισμού από τέσσερις εβδομάδες έως δύο χρόνια με μια κυλιόμενη εμπρόθεσμη βάση. Τέλος, η διαδικασία του S&OP έχει ως απώτερο σκοπό να δέσει τα οικονομικά πλάνα με τα λειτουργικά πλάνα για την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία της επιχείρησης.

7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- <http://www.slideshare.net/anandsubramaniam/sop-process>
- http://en.wikipedia.org/wiki/Sales_and_operations_planning
- http://ctl.mit.edu/sites/default/files/library/public/article_jbf_soplanningi_lapide.pdf
- THE DELOS PARTNERSHIP 2013 (notes from PEPSICO)
- Guide to SCM, Chapter 2: Guide to plan in SCM, C. Scott et al.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- <http://www.PepsiCo.com.gr/>
- <http://www.PepsiCo-ivi.gr/>
- ΔΟΙΚΗΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ, ΚΕΦ.17 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ, ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΛΑΙΟΣ ΛΑΜΠΡΟΣ

Πανεπιστήμιο Πειραιώς