

SAP 案例研究
mySAP 供应链管理



mySAP™ SCM

道康宁公司案例

实现全球计划提高企业绩效水平

THE BEST-RUN E-BUSINESSES RUN SAP



要点

战略目标

- 管理全球业务
- 提高营运资本绩效水平
- 提高客户满意度
- 增加营业收入

方法

道康宁公司将区域管理结构转型为全球管理模式，提高业务部门绩效水平。为支持这种转型，公司供应链计划流程也转变为全球化运作。现在，公司可以掌握全球主要供求信息，结合纵向整合的业务部门制定单一的网络化计划。公司采用 mySAP 供应链计划(mySAP SCM)核心组件 SAP 高级计划器和优化器(SAP APO)，以其需求计划(DP)和供应网络计划(SNP)功能为这种方法提供支持。

成果

通过采用 SAP APO 改进供应链流程，以及道康宁公司全球供应链进行中的其他项目，公司取得以下成果：

- 预测准确性由 5% 提高到 25%（改进了 SKU）
- 降低库存天数，供货率由 9% 提高到 20%
- 显著缩短订单-发货前置期
- 提高客户满意度指数
- 提高了主动计划的有效时间
- 基于数据决策提高了接单能力
- 提高了供应链对于意外变化的响应能力

道康宁公司实施 mySAP SCM

概述

自 1943 年成立以来，道康宁公司(Dow Corning)为硅技术的发展做出了革命性贡献。这家年收入 27 亿美元的行业领导者开发了 7000 多种创新产品，包括航空业高级陶瓷、电子工业绝缘材料、半导体原料、润滑剂、脱模剂和防水剂等。目前，公司在全球拥有 25,000 多家企业用户，一半以上销售额来自美国以外的地区。自成立起，道康宁公司旗下拥有陶氏化学公司(Dow Chemical Co.)和康宁公司(Corning Inc.)两大企业。

道康宁公司了解到，客户希望道康宁帮助他们提高市场竞争力。为此，道康宁公司制定了相应战略，以具有竞争力的高性能创新材料帮助客户推动企业的发展，从而为客户创造更高价值，同时增加自己的营业收入。

90 年代中期，随着硅材料工业步入成熟，企业发展和赢利面临严峻挑战。降低成本成为管理工作的重点。特别是，公司认识到，旧有系统运行费用高，难以有效提升企业绩效。为解决这些问题，1996 年，道康宁公司开始全面部署 SAP® R/3™ 系统。SAP R/3 显著降低了成本，提高了企业绩效水平，同时提供了完善的企业资源规划(ERP)解决方案。

近年来，道康宁公司与许多化工企业一样开始从事全球化运营。这意味着，必须在全球范围内协调产品线、竞争响应能力和资源，以实现长期可持续发展。为适应这种趋势，道康宁公司进行了区域运营理念向全球工业企业管理模式的转型。SAP R/3 交易服务与数据处理的强大运行能力为公司全球化转型提供了有力支持。不过，公司认识到，为保持竞争力，道康宁公司还必须具备以全球运营为基础制定业务计划的能力。

有效制定全球供应链计划是公司面临的主要问题。道康宁公司认识到，必须实施经济高效的标准化流程，以加快响应速度、及时决策、提高运营资本绩效和客户满意度。道康宁公司再次选择 SAP 解决方案，即 mySAP 供应链管理(mySAP SCM)，为这种全球化流程提供软件系统支持。这种解决方案具有功能丰富、灵活且紧密集成的特点，可满足公司各种关键要求。

业务

道康宁公司面临严酷的产品竞争，硅材料及非硅材料产品的更新换代具有一定风险。产品质量和性能、客户服务响应速度、新品开发能力、经济效益，以及应用技术是参与竞争的主要因素。提高客户竞争力是道康宁公司企业发展的重要组成部分。道康宁公司企业战略是不断创新，推出具有价格竞争力的高性能材料帮助客户成功地发展。

道康宁公司通过 7 个国家的研发(R&D)机构扩展硅技术的应用领域，公司销售额的 7%—8% 用于产品研发，远高于行业平均水平。公司研发工作主要围绕其核心化工优势开发新品，扩展硅材料商品化，推动硅化工技术的进步。道康宁公司目前在美 国拥有 1,785 项专利，在全球拥有 6,481 项专利。

供应链挑战

90 年代中期，随着硅材料工业步入成熟，道康宁公司的发展和赢利面临严峻挑战。在很大程度上，由于客户产品和服务需求的多样化，道康宁的产品线也日趋复杂。国际化竞争，全球资源管理不力，且仍在采用区域运营管理理念是公司面临的主要问题。为此，道康宁公司选择了以全球为重点提供客户服务、降低成本、提高获利能力的运营战略。

近年来，道康宁公司与许多化工企业一样开始从事全球化运营。这意味着，必须在全球范围内协调产品线、响应能力和资源，以实现长期可持续发展。

多样化业务，以尽可能低的成本快速响应需求是道康宁公司供应链面临的挑战。公司产品多达 7,000 个品类，为 25,000 多家客户提供专业化化工原料。公司在 25 个国家设有生产和配送中心。9,000 多名员工从事供应链的不间断运行。





从季节性需求量非常大的密封剂，到需求量小、利润高的专用绝缘材料，道康宁公司面临十分复杂的业务需求。为应对这种多样化需求，需采用不同的生产和配送策略——从提供订单—发货周期短、按库存加工的标准产品，到加工定制产品、按特定订单发货等包括多种生产模式。

道康宁公司是纵深密集型企业。生产的化工产品通常用作其他企业的生产原料。实际上，道康宁公司也是自有企业的最大供应商。大量化工半成品在生产部门之间频繁中转，生产机构之间形成复杂的物料周转网络。全球供应透明度不高，使用量预测不准往往造成内部物流协调不力。

针对存在的问题，道康宁公司制定了供应链项目的具体目标：

- 关键业务信息实现全球透明，支持业务运营由区域管理向全球化工业管理模式的转型

- 全面优化全球客户服务质量，提高订单—发货响应能力，降低供应链总体开销，从而增加硅材料生产的收入，降低成本
- 根据客户要求快速准确地提供建议书增加营业收入

实施

自 1996 年全面实施 SAP 财务、物流、生产、人力资源及其他业务系统以来，道康宁公司一直是 SAP R/3 客户。SAP R/3 为道康宁公司提供了可靠的业务系统平台，通过优化业务流程，取代费用高昂的原有系统，公司实现了降低成本的第一轮目标。

但道康宁公司需要进一步深化，实现全球综合计划转型，这是公司新供应链计划的总体目标。为此，道康宁公司选择实施具有供求计划功能的 mySAP 供应链管理(mySAP SCM)解决方案，与 SAP R/3 集成。一期工程重点实施需求计划功能，提高客户需求预测的准确性和透明度，同时实施供应网络计划功能，确保产能和原料供应满足客户需求。通过实施供求网络计划解决方案，道康宁公司实现了提高客户服务水平和降低成本的预期目标。

道康宁公司采用 mySAP SCM 解决方案为供应链计划建立了可靠平台。需求计划功能提高了预测准确性，使道康宁公司得以更加准确地制定生产和配送计划。供应网络功能提高了采购、生产、配送和运输信息的透明度，为模拟实施综合计划和供应决策提供了有力支持。采用 mySAP SCM 解决

方案，道康宁公司可结合纵向整合的业务部门制定单一的网络化计划。计划所做的任何调整可以有效地通报到整个内部供应网络，减少了相关调整效率低下的现象。实施供求网络计划功能显著提高了生产能力，降低了库存量及其他成本，缩短了订单—交货周期，提高了客户满意度。

由于道康宁公司是纵向密集型企业，并且是其自有企业最大的供应商，因此公司选择以并行方式在全球业务部门实施 mySAP SCM。并行实施含有一定风险，道康宁选择这种方式旨在保证迅速集成内部供应结构。公司首先以密封剂业务部门为试点实施 mySAP SCM。实施工作顺利结束后，道康宁公司准备将这一解决方案以并行方式部署到其他八个全球业务部门。



成果

解决方案率先在密封剂业务部门实施九个月后取得了积极的成果。实施结果表明，透明度和响应能力的提高为这家全球化企业创造了可观的供应链价值。mySAP SCM 需求计划功能提高了密封剂部门需求预测的准确性，供应网络计划的透视能力便于针对供求条件的变化做出迅速调整。

道康宁公司密封剂业务部门实施 mySAP SCM 及相关业务流程增强功能取得以下成果：

- 预测准确性由 5% 提高到 25%（显著改进了各种 SKU），从而得以提高客户满意度及全球总体计划能力。
- 降低了库存天数，供货率由 9% 提高到 20%，提高了公司运营资本效率。
- 显著缩短订单—发货前置期，提高了客户满意度指数。这些改进增加了道康宁公司的收入和市场份额。
- 计划员生产效率改进提高了主动计划能力，响应速度的加快提高了客户满意度。
- 生产计划的改善提高了产能利用率和生产灵活性。
- 供应链透明度的提高改进了基于数据的决策能力。例如，道康宁公司在更准确地掌握产能信息后，提高了客户订单的接单能力，从而再也不致因丢单而影响竞争力。



SAP America, Inc.
3999 West Chester Pike
Newtown Square, PA 19073
电话: 1-888-227-1727
www.sap.com

简言之，利用 mySAP SCM 优化供应链流程，密封剂业务部门完成了全球管理模式的转型，能够持续提高绩效水平。密封剂业务部门在需求不断增长的市场环境下提高了竞争力，实现了推动业务发展和提高产能的目标。

下一步

密封剂业务部门成功完成一期实施项目提高了运营透明度和响应能力，为道康宁这家全球化企业的供应链创造了可观价值。为提高竞争力、增加收入并降低成本，道康宁公司计划继续对供应链加以改进。

继密封剂业务部门之后，道康宁公司将在其他部门实施 mySAP SCM 解决方案的需求计划和供应网络计划功能。从而显著改进公司全球计划流程，取得与密封剂部门同样的成果。

公司还将陆续实施 mySAP SC 全球可承诺供货量（全球 ATP）及生产计划与细化调度功能，进一步加强供应链执行的可靠性，提高客户服务水平和生产效率。全球 ATP 可透视多个供应点，提高接单可靠性，进一步优化客户服务。生产计划与细化调度功能有助于业务部门根据供应网络计划，以及客户不同订货模式制定计划，在此基础上优化生产降低运营成本。