

Je APS užitečný nástroj

nebo jen drahá hračka?

Jiří Pavlík



S odpovědí vás nebudu napínat – nástroj pro pokročilé plánování a rozvrhování může být v praxi obojím. Problém je v tom, že na rozdíl od mnoha drahých hraček, po kterých občas zatoužíme, není pořízení pokročilého plánování a rozvrhování coby hračky zamýšleno. Přesto tak někdy končí, navíc odhozená v koutě. Proč končí APS jako odhozená hračka? Má vůbec potenciál být užitečným nástrojem? Co vám brání jej využít? Jak postupovat, aby bylo APS užitečným nástrojem?

APS a přínosy

Polemiky začínají už u otázky, zda APS může pomoci generovat reálné přínosy. Mezi ty se nejčastěji řadí zkrácení průběžné doby výroby, snížení rozpracovanosti, optimalizace struktury zásob a celkové zefektivnění plánování a rozhodování ve výrobě. Pesimisté považují APS za velmi složitý nástroj, výsledky za mnohdy nesrozumitelné, správnost výstupů – plánů a rozvrhů – prý nelze poznat a ověřit. Osobně nepovažuji APS za všespatitelný nástroj, ale z dostupných softwarových nástrojů pro plánování a řízení výroby je to prostě to nejlepší, co máme k dispozici. A zkušenost

ve výrobních firmách mi dovoluje tvrdit, že APS dosažení uvedených přínosů může velmi výrazně napomoci.

Pro jaký typ výroby je APS určeno?

Další diskuse se často vedou okolo typu výroby, pro který je APS nejhodnější. Je samozřejmé, že plánování potřebuje data o materiálových požadavcích a kapacitních nárocích na výrobu, musí tedy existovat podklady z TPV, což je obvykle splněno u opakované a sériové výroby. Na druhou stranu se efekty plánování nejlépe projeví u složitě výroby

produktu s mnoha komponentami a to mohou být i produkty zakázkové či kusové výroby.

Využití APS není podle mne podmíněno určitým typem výroby. Podstatné je, jaké potřeby ve firmě máte a jaké problémy v řízení výroby chcete řešit. Z tohoto pohledu je zapotřebí posuzovat případnou užitečnost a přínosy APS: Do jaké míry pomůže řešit mé potřeby? Jsme schopni je řešit i méně náročným způsobem?

Kdy se do toho pustit?

Pokud dospějete k názoru, že pokročilé plánování a rozvrhování může pomoci řešit vaše potřeby, přičemž tento názor bývá výrazně podporován dodavateli APS řešení, může se vaše další uvažování ubírat dvěma směry.

V prvním případě převládají obavy ve stylu: „Je to pro nás složité, nemáme přesná data, teď budeme čistit data a pak...“ Složitě to jistě je, ale k tomu se dostanu později. Pokud jde o data – smířte se s tím, že nikdy nebudete mít „čistá“ data. Nikdy tedy nenajdete „vhodný“ okamžik. Nejlepší metodou čištění dat pro plánování je spuštění samotného procesu plánování! Na jeho výstupech uvidíte, kde jsou největší chyby v datech. Nesouhlasím s myšlenkou, že výstupům nikdo nerozumí a že je nelze ověřit. Prvním krokem může být, že vezmete např. průběžnou dobu výroby typických výrobků z výstupu plánování, a ukážete je mistrům nebo zkušeným pracovníkům na dílně. Ti vám řeknou, jestli „vaše“ průběžná doba výroby odpovídá jejich zkušenostem. Pokud ano, máte schválena technologická data. A můžete přistoupit k dalšímu kroku – ladění plánovacího modelu – definici zdrojů jako omezených či neomezených, kalendáře, řazení zdrojů do skupin a k operacím apod.

Druhý směr uvažování jde cestou „nadšení“ a snahy řešit pořízení APS co nejdříve. I zde však čihá řada nebezpečí, která mohou mít vliv na budoucí osud APS.

Co posuzovat při výběru?

Technické charakteristiky APS

Většinou nemáte na začátku své cesty mezi „pokročilé plánovače“ dostatek znalostí a zkušeností, abyste byli schopni tuto oblast posoudit. Poradte se s někým s obdobným typem výroby, a kdo APS používá. Nejde o konkrétní řešení, ale co potřebují, co používají, případně co jim chybí. Pár tipů: obsahuje plánování třetí optimalizační krok a jde jej vypnout? Najdu v něm flexibilní model zdrojů – mohu tedy jeden zdroj přiřadit podle jeho schopností k více „pracovištím“ a lépe tak

zdroje využívat? Jaká pravidla pro rozvrhování nástroj obsahuje, případně mohu si definovat vlastní? Mohu využít dávkování výrobních zakázek? Ze začátku může jít o prvky poměrně nesrozumitelné. Konkrétní potřeby závisí na vašich požadavcích, co potřebujete pomocí APS řešit. Tato oblast je důležitá, často rozhoduje o „technické“ možnosti splnit vaše očekávání. Já však za důležitější považuji další skutečnosti mimo technickou stránku věci.

Dodavatel

Toto je prvek rozhodující o úspěchu v prvních fázích, a tím nemyslím jen samotnou implementaci. Ujme se APS? Víme, co s ním? Rozumíme, co se děje a proč? Víme, co máme dělat nad výsledky plánu? Kdy za to může APS a kdy my?

Zcela bezpodmínečně platí, že váš budoucí úspěch závisí rozhodující měrou na schopnostech dodavatele softwaru. Implementujte jen s tím, o kterém nemáte pochybnosti, že věci rozumí a že u jeho zákazníků APS reálně funguje a je využíváno. Dodavatel v případě APS není implementátor, je to váš učitel, kouč, mentor – pouhým „prodejcem“ se raději vyhněte. APS je skutečně složitý nástroj a plánování výroby složitý proces. Před nákupem auta musíte do autoškoly, berte dodávku APS nejen jako nákup auta, ale i jako školu plánování. A to lze nejlépe po nájedzu, na vašich reálných datech. Pokud implementujete APS společně s ERP a uslyšíte, že je třeba počkat, až..., zbystřete a požadujete zahájení plánování a rozvrhování ihned, nebo co nejdříve. Pokud to neuděláte, odložili jste vaši novou hračku do kouta.

Kromě čištění dat vám používání APS pomůže i ve vašich interních procesech. Vyvolá nutnost ujasnění pravomocí a zodpovědnosti,

změní styl řízení a obsah dispečinku a orientuje vás na to důležité, co je třeba řešit.

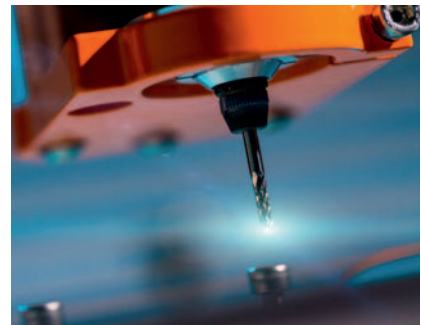
Interní podmínky

Toto je oblast, která bývá často podceňována, a přitom má pro úspěch zcela rozhodující význam. Vaše nastavení interních procesů, vámi zvolená pravidla řešení výsledků plánování, vaše schopnost reakce na informace z plánování, to jsou faktory, které rozhodují o úspěchu v dlouhodobé perspektivě.

Proč bývá podceňována? Vy – uchazeč o APS – neumíte vždy na začátku předvídat, co vše bude využívání APS obnášet, a dodavatel nemá vždy odvahu to po vás požadovat. Zkušený dodavatel, a v praxi jsem takové situace zažil, by se vám neměl bát říct, že pro vaše potřeby je řešení pomocí APS příliš „velký kalibr“. Na druhou stranu by vám měl jasně sdělit, jaké podmínky pro úspěšnou aplikaci APS musíte nastavit.

Vyberu pouze jeden, často podceňovaný faktor – samotná osoba plánovače a jeho postavení ve firmě. Jaksi samozřejmě se předpokládá, že plánovače máme, případně celé oddělení, takže se o tom ani neuvažuje. Aplikace APS ale zcela mění obsah jeho práce a klade na něj úplně jiné nároky. Na začátku bude spočívat jeho práce zejména v organizaci práce na správě dat. Plánovač nebude počítat vytížení, kumulovat výrobu či objednávky, plnit Excely apod. To zajistí software. Zjistíte, že systém obsahuje spoustu neaktuálních dat, mrtvé objednávky, rozpracované výrobní zakázky, pro které není využití, zastaralé nesplněné nákupní objednávky, neaktuální stav zdrojů apod. Plánovač bude ten „oblíbený“ u všech útvarů, který neustále tlačí a otravuje. Na to musí mít nejen povahu, ale také pravomocí!

Posléze bude jeho hlavní náplní řešení problémů, které plánování dopředu signalizuje – k tomu opět musí mít postavení, které mu umožní „úkolovat“ obchod, nákup, výrobu nebo TPV.



Jaký postup, jaké řešení?

V zásadě máte dnes dvě možnosti: pořídit si k vlastnímu ERP systému nadstavbový modul pro plánování, nebo si pořídit nové ERP s integrovaným APS. V případech, kdy víte, že ERP nesplňuje vaše současné či v blízké budoucnosti očekávané potřeby, není rozvíjeno nebo podporováno, pak se nabízí nahradit jej řešením s integrovaným APS. Tím zajistíte jak maximální funkčnost, tak efektivní využití vaší investice. Snad nejhorší z pohledu funkčnosti, financí a úsilí je úvaha „teď pořídíme APS a později se podíváme na ERP“. Pokud vaše ERP plně vyhovuje současným i budoucím potřebám, pak se nabízí řešení pomocí nadstavbového modulu APS. Nezapomeňte si ovšem prověřit, zda vaše ERP procesně a datově naplní požadavky APS. Nikdy neudělejte chybu, když si tuto variantu porovnáte s řešením plně integrovaného APS. Možná vás některé funkční výhody, snazší správa a administrace a dlouhodoběji příznivější náklady na provoz přimějí zamyslet se vážně i nad tímto zdánlivě nelogickým krokem.

Využívat pokročilé plánování a rozvrhování tak, aby generovalo přínosy, je zcela reálné, ale stojí to hodně práce. Potřebujete zbavit se iluzí, najít odhodlání a víru, že je to možné, vhodné lidi, vytrvalost až umanutost, a znovu připomínám, dodavatele-učitele. ■

Jiří Pavlík



Autor článku je konzultantem ve společnosti ITeuro.

