

# Jak úspěšně implem



System APS – mnozí se plně ztotožňují s jeho principy a rozumějí, co tento systém řeší. Přesto implementace systému APS patří k těm složitějším. Stejně jako u kterékoli jiné implementace však stačí dodržovat jistá pravidla a celou akci chápat jako řízený proces (kde všichni bez výjimky plní své úkoly), a určitě dojdete k úspěšnému cíli. Tento článek shrnuje pár poznatků týkajících se právě implementace APS systémů. Není jednoznačným návodem, ale obsahuje upozornění na pár klíčových okamžiků.

# entovat systém APS

## (Advanced Planning and Scheduling)

Michal Samek

**N**a začátku jakékoliv činnosti je zapotřebí jasně specifikovat naše očekávání. Pokud neprovedeme tento základní krok, těžko můžeme na konci diskutovat o úspěšnosti dané aktivity. Stejně je to i u implementace systému APS. Nejprve se zaměříme na základní chyby, které se vyskytují v očekáváních při implementaci APS systémů.

### MÝTUS KŘIŠŤÁLOVÉ KOULE

Často se v průběhu implementace konzultanti setkávají s představou APS jako „křišťálové koule“. Uživatelé mají představu zázračného nástroje, který ihned po instalaci sám najednou vyřeší všechny problémy a neduhy – například zakázky budou expedovány na čas, dodavatelé budou dodávat v termínech, sníží se stav skladu, sníží se rozpracovanost... A to vše při zachování jejich standardních denních procesů.

Velmi krutý je v tomto případě střet s realitou. Implementace systému APS nepředstavuje jen nainstalování nástroje, ale i celou filozofii práce a zcela určitě zasáhne stávající podnikové procesy.

### APS VYŘEŠÍ VŠECHNY PROBLÉMY

Zkušenější uživatelé tuší, že současné procesy bude nutné pozměnit. Především si budou všimnout oblastí, kde bude nezbytné dělat něco navíc, co běžně nedělali. Tito uživatelé nejsou překvapeni faktem, že musejí implementaci systému APS věnovat více svého času

káže identifikovat úzká místa, nicméně rozhodnout musí člověk. Pouze člověk má informace, zda-li lze posílit kapacitu úzkého místa nebo je-li možné termín dané zakázky posunout. Systém APS může tato rozhodnutí podpořit svými výstupy, ale poslední slovo má vždy člověk.

“ Uživatelé mají představu zázračného nástroje, který ihned po instalaci sám najednou vyřeší všechny problémy a neduhy. “

a sami se podílet na definici nových procesů. Očekávají ale od systému rozhodnutí: „Pozitíí musíme k Frantovi přidat Pepu na pracoviště montáže, jinak zakázka bude opožděná,“ nebo „Dohodni pozdější termín této zakázky, v žádném případě ji nelze stihnout“ atd. Tady opět nezískají to, co očekávají, protože APS není expertní systém. Jeho úkolem je naplánovat a optimalizovat logistiku a výrobu v krátkodobém, střednědobém i dlouhodobém horizontu s přihlédnutím k materiálovým a kapacitním omezením. Do-

### ZÁKLADEM JSOU DATA

Dalším mylným očekáváním je předpoklad, že jakmile se jednou data vyčistí, vše poběží hladce. Věnujte velkou pozornost datům, která se musejí nejenom vyčistit, ale také na požadované úrovni čistoty udržovat! V žádném případě nám nepomůže fakt, že v průběhu implementace byly správně nadefinovány zdroje, pokud o nich nebudeme udržovat aktuální údaje. Například nové zdroje se do systému zpravidla zadávají, ale často se zapomíná na odstranění již neexistujících zdrojů.

Aby systém nebyl jen velmi přesný kalkulátor počítající s velmi nepřesnými vstupy, je důležité nejen data vyčistit, ale i stanovit procesy údržby těchto dat.

### PŘED PŘÍCHODEM DODAVATELE

Na otázku, kdy a jak začít s implementací APS systému, existuje jednoduchá odpověď. První aktivity podnikáme již ve fázi, kdy určitě víme, že chceme zavést řešení na bázi APS. Nemusí to být rozhodnutí pro konkrétní řešení nebo konkrétního dodavatele, ale musejí se začít připravovat pro nasazení tohoto řešení zdroje, tzn. lidé jako koncoví uživatelé. V ideálním případě přichází potřeba nového řešení právě z jejich strany. V takovém případě jde hlavně o vzájemné odsouhlasení cesty, kterou se chceme vydat, netajit složitosti této cesty, nastínit pravdivý obraz očekávání. V případě, že rozhodnutí vyšlo z manažerských pozic, je nutné co nejdříve zapojit i okruh klíčových uživatelů a postupně je seznamovat a vzdělávat v oblasti principů pokročilého plánování. Díky těmto aktivitám je pak mnohem snazší výběr vhodného APS systému a dodavatele, neboť je možné s větším přehledem a jistotou vybrat kvalitní řešení. Pro dodavatele (implementátora) je vždy lepší firma s připravenými uživateli, plnými energie a víry v úspěch nového projektu s jasně definovanými cíli, jejichž očekávání spadá do kategorie reálných.

### CESTA K PLÁNOVÁNÍ DLE APS

#### Analýza a školení

Nastává situace, kdy máme tým cílevědomých lidí připravených k implementaci APS. Následuje fáze výběru systému a dodavatele. Tato část nebude detailně rozebírána, neboť byla již předmětem jednoho článku. Jakmile je znám dodavatel vašeho APS, proběhne analýza současného stavu a dodavatel na základě svých zkušeností navrhne pro-

cesní mapu řešení – tzn. rozeberou se vstupy, co, kdo, kde a kdy bude zadávat, nadefinují se výstupy. Po odsouhlasení tohoto návrhu se nainstaluje APS nástroj včetně datových můstků (interface) a proběhne školení klíčových uživatelů (datové můstky jsou nutné v případě, že řešení APS není součástí vašeho ERP systému – v integrovaném řešení tento krok odpadá).

#### Čištění dat a ladění parametrů

Objevují se někdy názory, že nemá smysl instalovat a školit nástroje APS před tím, než se vyčistí data. Ze zkušeností ale vyplývá, že přínos použití APS výstupů už ve fázi čištění dat je klíčový. Informace, které poskytuje APS v prvním období po spuštění, určitě nelze použít pro účely plánování, ale jsou skvělým návodem, jak a kde čistit data. Například pokud se ve výstupech APS objevuje permanentně přetížené pracoviště montáže a přitom je zřejmé, že ve skutečnosti pracuje pouze na 50%, je zcela jisté, že není úzkým místem. Zde se otevírá prostor, kde začít. Buď jsou špatně stanoveny normy pro toto pracoviště a bude nutné upravit pracovní postupy, nebo systém plánuje vyřízení zakázek, které do plánu vůbec zahrnout nelze (například zakázky, o kterých je známo, že byly z různých důvodů ukončeny, nicméně ze systému nebyly odstraněny...). Stejně tak mohou být chybné časy přesunu mezi pracovišti, dodací doby nakupovaných položek a mnoho dalších. Pouhým procházením vstupů lze případné chyby jen velmi těžce dohledat, ale tyto chyby jasně a zřetelně.

#### Příprava na rutinní provoz

Paralelně s tímto procesem čištění dat pomocí APS se začínají porovnávat výsledky APS plánování s výstupy dosavadní metody plánování a je důležité kontinuálně vyhod-

nocovat kvalitu těchto plánů. Po určité době (závislé na čistotě dat a dodržování navržených procesů) se dospěje k bodu, kdy se plán APS začíná považovat za primární a od původní metody se upouští. Je důležité si uvědomit, že ani teď nepoběží všechno „samozřejmě“. Pořád bude nutný tým lidí, kteří budou udržovat systém APS provozuschopný – tzn. zabezpečovat aktuální vstupy pro plánování, udržovat a rozvíjet model zdrojů apod. Zde už dodavatele APS systému nepotřebujete. Projekt implementace je ukončen, začíná rutinní proces plánování a řízení.

### SHRNUTÍ

Závěrem pár myšlenek souvisejících nejen s implementací systémů APS, ale i s filozofií jejich používání:

APS není pouze nástrojem pro plánovače. Jedná se o komplexní přístup k plánování a řízení výroby a určitě se dotkne nejen plánovačů, ale také obchodníků a samozřejmě taky mistrů. Čím dříve všechny zainteresované lidi do projektu zapojíte, tím lépe.

Nečekejte s implementací APS na dobu, kdy budete mít čistá data. APS vám s čištěním dat může pomoci a bude pomáhat po celou dobu používání tohoto řešení.

Základní pochopení principů plánování (nejen APS) je klíčové pro úspěch implementace. Nepodceňujte proto roli vzdělávání svých pracovníků. Vždy je lepší stavět na zkušenostech (a případných chybách) jiných, než si celou trnitou cestu procházet sám.

Každý projekt (nejenom implementaci APS) hodnoťte podle měřitelných ukazatelů, pokuste se vyvarovat subjektivního hodnocení. Pro projekty APS je celá řada vhodných ukazatelů jako spolehlivost dodávek, stavy skladů, rozpracovanost, průběžné doby...

*Autor článku je produktový manažer a konzultant ve společnosti ITeuro. 7 0032/jaf ■*