

Jak vybírat a čeho se vyvarovat



V současné době se při výběru ERP systémů pro výrobní podniky stále častěji objevují požadavky na pokročilou funkcionalitu, která přesahuje rámec standardních ERP systémů. Důvodů může být několik – nárůst poptávek, a tím i výrobního objemu, zvýšení variability sortimentu, stále rostoucí požadavky zákazníků týkající se doby dodání a ceny atd. Jednou z cest, jak posílit svou pozici na trhu a vyjít vstříc svým zákazníkům, je vydat se cestou systémů podporujících pokročilé metody plánování a rozvrhování (APS - Advanced Planning and Scheduling). **Michal Samek**

REÁLNÁ OČEKÁVÁNÍ A KLÍČOVÉ PRINCIPY PLÁNOVÁNÍ

Úspěšné implementace systému plánování ukázaly, že největším faktorem úspěchu není technologie - je sice důležité vybrat správný plánovací nástroj, ale je to opravdu jenom nástroj. Je jednoduché jej nainstalovat a spustit plánování, ale klíčovými faktory úspěchu jsou:

1. Reálná očekávání
2. Sedm klíčových principů plánování

Co chápeme pod pojmem reálná očekávání? Někdy dochází k situaci, kdy projektový tým se domnívá, že nový plánovací nástroj vyřeší všechny problémy. Vnímá nový systém jako „křišťálovou kouli“, která okamžitě odpoví na veškeré dotazy. Takový systém by byl beze sporu ideální, ale prozatím je to utopie. Následující tabulka shrnuje nejčastější chybná očekávání projektových týmů podle SyteLine Planning Training Guide, 2003.

Správná očekávání jsou prvním krokem k úspěšné implementaci, dalším krokem je aplikace následujících klíčových principů.

OBAVY A KLÍČOVÉ FAKTORY ÚSPĚCHU PŘI IMPLEMENTACI APS

Implementace systémů pokročilého plánování stále se setkává s nedůvěrou u koncových uživatelů. Tento fakt pramení z informací o neúspěšných projektech, kterých bohužel není málo. V čem tkví hlavní příčiny těchto obav, čeho se zákazníci obávají? Shrňme si hlavní body, které zpravidla ve fázi výběru plánovacího nástroje musejí být ujasněny a zodpovězeny.

■ Obava, že pokud pro systém APS nebude mít k dispozici přesná data, bude systém plánovat hůře, než MRP (Manufacture Resource Planning) – Tato obava může být opodstatněná, pokud implementace systému APS probíhá bez kvalitní metodologie a zkušeností s implementací těchto systémů. Implementace APS by šlo chápat jako projekt sám o sobě a každý dodavatel APS řešení by měl být schopen vám ukázat nejen funkční možnosti řešení, ale i plánovaný postup při implementaci tohoto modulu.

NEREÁLNÁ OČEKÁVÁNÍ	REÁLNÁ OČEKÁVÁNÍ
Změní se pro nás svět.	Jedná se pouze o nástroj, který můžeme použít ke změně našich procesů.
Spraví se naše podnikové procesy.	Poukáže na naše špatné procesy, které budeme muset změnit.
Automaticky se vše rozvrhne.	Poskytne nám velký přehled o potenciálních problémech v okamžiku zadání zakázky. To nám poskytne více času na reakci a změnu.

■ Obava, že pořizování dat pro APS je neúnosně náročné (na čas zaměstnanců), že to může vyžadovat extra pracovní síly - Jedním z hlavních úkolů každé implementace by měla být identifikace a popis procesů. Právě v této fázi je nutné nalézt kompromis mezi přesností dat v systému a náročností v oblasti pořizování těchto dat. V průběhu detailní analýzy konzultanti často nalézají vstupy do stávajících systému, které dále nikdo nezpracovává ani nepožaduje. Na druhé straně ale

se objevují i procesy, kde je nutné zvýšit aktuálnost dat v systému, zvláště pokud se jedná o data kritická z pohledu plánování, a tedy i kritická z pohledu poskytování spolehlivých služeb.

■ Obava, že před vlastním nasazením APS musí proběhnout tzv. vyčištění dat/revize procesů. Toto je ideální stav, nicméně na základě zkušenosti lze prohlásit, že samotné nasazení APS na neúplná data je velkým přínosem právě v procesu čištění dat.

PRINCIP	POSTUP
1. Modelujte to, co je kritické	Omezte počet omezení v modelu zdrojů. Zapamatujte si pravidlo 80/20 čili 20% zdrojů nebo položek způsobuje 80% problémů. Jestliže se zaměříte na všechno, nebudete schopni se zaměřit na důležité věci. Vyhněte se snahám učinit svůj model komplexním a všezahrnujícím. To vám umožní provozovat a spustit systém s minimálními narušeními.
2. Činit reálné sliby	Slibujte a rezervujte v reálném čase. Rezervujte kapacity pro „nenadálé zakázky“, ale omezte počet takovýchto zakázek na minimum. Jestliže musíte přijmout zakázky bez ověření proveditelnosti, ujistěte se, že denně kontrolujete úzká místa, abyste se mohli rozpoznat případné problémy.
3. Minimalizujte dávky a pořadí	Spojujte dávky při uvolnění. Určete pořadí výrobních příkazů při uvolnění. Naučte se přemýšlet principem čas a rychlost, ne množství a úspora nastavovacího času.
4. Opravte proces, ne zakázku	Použijte výsledky plánování k definování klíčových problémů a ne k urychlení zakázky. Každý den kontrolujte úzká místa a zpožděné zakázky, abyste předvíдали problémy.
5. Udržujte okamžitou informovanost	Zaznamenávejte práci a materiálové transakce včas a přesně. Uzavírejte výrobní zakázky včas. Modelujte reálné kapacity pracovišť. Udržujte přesné kusovníky a technologické postupy. Modelujte reálné průběžné doby nakupovaných položek. Udržujte přesné úrovně zásob.
6. Zpoždějte uvolnění	Uvolňujte tak pozdě, jak je to jen možné. Budete nadále potřebovat nějakou časovou toleranci pro minimalizaci rizika problému ve zdrojích nebo materiálových dodávkách, ale neuvolňujte jen proto, že máte volné zdroje. Uvolňujte podle plánu navrženého plánovačem. Nesnažte se navyšovat potřeby nad rámec plánu tím, že navýšíte velikost výrobního příkazu nebo plánované potřeby výroby.
7. Buďte jednotní	Každý musí dodržovat tyto principy.

Pokud bychom závěrem měli shrnout nejdůležitější body, které mají vliv na úspěch daného projektu, byly by to určitě následující položky:

1. Výběr plánovacího systému - zde se nejedná pouze o výběr výrobce - samozřejmě známá značka s řadou referencí, silným základem a zárukou budoucího rozvoje je výhodou, ale minimálně stejně důležitou roli hrají funkční možnosti. Je opravdu nesmyslem nabízet zákazníkovi například plánování APS, pokud pro jeho potřeby bohatě stačí MRP. V takovém případě zákazník nikdy nepochopí nutnost vstupu některých dat do systému, a oprávněně - nikdy totiž nevyužije možností a předností tohoto systému. Na druhou stranu je ale chyba pořizovat systém MRP, pokud vím, že plánovaný rozvoj v blízké budoucnosti bude klást velké nároky na kapacitní plánování. V této fázi by se měli do celého procesu výběru zapojit hlavně odborníci na problematiku plánování a detailně si vysvětlit požadavky a možné přínosy každého nabízeného řešení.

2. Zkušenosti dodavatele a metodologie - správně vybraný plánovací nástroj je velmi jednoduché nainstalovat a spustit. Pro jeho korektní používání (tzn. takové, kterého výsledkem je dosažení stanovených cílů) je ale nutné nadefinovat procesy a postupy, které umožní řídit procesy ve firmě optimálním způsobem. Právě v této fázi se promítá zkušenost konzultantů plánování, kteří dokážou spojit předchozí poznatky s funkcionalitou systému plánování.

3. Angažovanost zaměstnanců zákaznicka - jak již bylo jednou poznamenáno, plánovací nástroj není křišťálovou koulí. Pořád je v celém řešení klíčový lidský faktor - a kvalitní plánovač je pouze ten zaměstnanec, který vidí smysl své práce a je řádně motivován. Bohužel i tento bod může znamenat (dokonce možná v největší míře) klíč k úspěchu projektu.

Z našich zkušeností v oboru implementace plánovacích systémů jednoznačně vyplývá, že dodavatel těchto systémů by neměl být prodejcem software, ale dodavatelem řešení - konzultační schopnosti a zkušenosti by měly být nedílnou součástí nejen implementační, ale i prodejní fáze celého projektu.

Autor je Business System Consultantem ve firmě ITeuro.

6 0075/jaf ■