

APS není lék, je to zrcadlo

Plánování je ve výrobní firmě stejně důležité jako samotné stroje. Zákazník chce vědět, kdy dostane, co si objednal. Firma zase potřebuje vědět, co vyrábět dřív, co později, co odložit a jak to celé zvládnout s tím, co má k dispozici. V malých firmách to často znamená Excel. A funguje to. Dokud firma nevyroste.



Výroba se rozjede. Přibudou zakázky, zaměstnanci, směny, nové stroje. A najednou to celé začne drhnout. Chodíte z porady na poradu a nejvíc času vám zabere zjišťování informací. Kde je ta nová zakázka? Jak je daleko výroba a kdy asi skončí? Jak se na kapacitách projeví to, že máte poruchu stroje a onemocněli dva klíčoví lidé z výroby? V tu chvíli přichází otázka: Nepotřebujeme lepší systém?

Začnete se rozhlížet a zjistíte, že větší výrobní firmy řeší plánování pomocí APS – Advanced Planning and Scheduling. Pokročilé plánování a rozvrhování, které umí zohlednit kapacity, směny, dodavatele, přestavby strojů, a především realitu. Prověříte stávající ERP, poptáte pár dodavatelů, zjistíte, že APS se dá napojit i externě. Funguje to. Teoreticky. Jenže realita výroby není teorie. Mezi buzzwordy jako JIT, Kanban nebo Kaizen snadno zapadne to nejpodstatnější: kvalitní data.

**APS nedělá zázraky
a plánuje na základě dat,
špatný vstup znamená
špatný výstup.**

Bez dat je i nejlepší systém slepý

Plánování nestojí na algoritmech. Stojí na tom, co mu dáte jako vstup. A právě tady začíná většina problémů.

Když nákup neaktualizuje termíny dodání, když výroba nevykazuje práci v reálném čase, když v systému zůstávají staré zakázky nebo dávno zrušené požadavky, APS začne plánovat věci, které nemají žádnou spojitost s realitou. A výstup? Plán, který je na první pohled chytrý – ale v praxi nepoužitelný.

Následuje zklamání. Lidé přestanou systému věřit. Vráti se k Excelu. A celý projekt dostane nálepku „nefunguje“.

**APS není kouzelná hůlka.
Může ušetřit miliony,
nebo zbytečně spálit
stovky hodin práce.**

Plánování odhalí víc, než si myslíte

APS totiž nedělá zázraky. Jen velmi tvrdě odhalí to, co už dávno nefunguje: neporádek v datech, neaktuální informace, chybějící procesy. Odhalí to, co jste možná roky obcházeli, protože to šlo „nějak obejít“. Jenže APS nic neobchází. Plánuje na základě dat – špatný vstup = špatný výstup.

S tím přichází i nová role plánovače. Už to není ten, kdo sčítá zakázky a barevně odlišuje řádky v Excelu. Místo toho musí:

- čistit systém, hlídat data a procesy,
- tlačit na ostatní oddělení, aby dodávala informace včas a přesně,
- reagovat na signály systému a posouvat celou výrobu dopředu.

Aby to mohl dělat, musí mít nejen schopnosti, ale i autoritu. Jinak zůstane uprostřed mezi nákupem, výrobou, obchodem a TPV – a bude jen poslem špatných zpráv.

APS funguje. Ale jen když firma ví, co dělá

APS není kouzelná hůlka. Je to nástroj, který může firmě ušetřit miliony – nebo taky spálit stovky hodin práce. Záleží na tom, jak se s ním zachází. Pokud firma chápe, co od něj chce, má připravená data, dokáže upravit procesy a dá plánovači prostor pracovat, systém bude fungovat. A plánování konečně přestane být hašením požárů.

Ale pokud ne? Zůstane jen drahý software, který nikdo pořádně nepoužívá – a další zklamaná zkušenost.

**Vybírejte nejen software,
ale i lidi, se kterými
ho budete zavádět.**

Nejde jen o software. Jde o lidi

Na začátku si většina firem vybírá systém hlavně podle funkcionalit, licencí, referencí. To je v pořádku. Kromě technologie je ale důležitý i vztah s dodavatelem. Implementace SW je především spolupráce. A ta buď funguje, nebo ne. Když mezi týmy jiskří (v tom dobrém smyslu), když si důvěřují, když se dokážou otevřeně bavit o problémech i o slepých uličkách, máte napůl vyhráno. Proto vybírejte nejen software, ale i lidi, se kterými ho budete zavádět.

Hledejte někoho, kdo mluví srozumitelně, chápe váš typ výroby a sednete si lidsky. APS není sprint, je to běh na delší trať. A ten se líp běží s někým, kdo vás nezpomalí.

Robert Fárek



Autor je ředitelem společnosti ITeuro, českého partnera globální softwarové firmy Infor. Už více než 20 let pomáhá výrobním podnikům zavádět ERP a MES systémy, automatizovat procesy a digitalizovat výrobu.