



entra group



Planowanie produkcji. Od czego zacząć?



Artur Kolibski
Prezes Zarządu Entra Group
Ocena Efektywności | Optymalizacja procesów | Planowanie | Łańcuch Dostaw

Wprowadzenie

✳ Dla 90% organizacji efektywne **Planowanie w Łańcuchu Dostaw** jest **priorytetowym celem biznesowym**, któremu dedykowane są lub będą w najbliższej przyszłości posiadane zasoby

✳ Kryterium osiągnięcia sukcesu w Planowaniu Produkcji jest **zaangażowanie** wielu obszarów w organizacji i **optymalizacja procesów** podporządkowana jednemu spójnemu celowi

✳ Zdiagnozowanie źródeł problemów i popełnianych błędów w trakcie realizacji tego celu wymaga precyzyjnego **audytu** wszystkich powiązanych funkcji, a nie jedynie Działu Planowania Produkcji

Poniższy artykuł rozpoczyna serię dobrych praktyk w obszarze, który generuje najintensywniejsze dyskusje w organizacjach – Planowanie Produkcji. Temat ten nieustannie wzbudza polemikę oraz „podnosi ciśnienie” bez względu na wielkość firmy, branżę czy rozmówców. Mam nadzieję, że dobre praktyki pozwolą Ci zidentyfikować źródła problemów oraz podjąć skuteczne działania w celu ich eliminacji.

Gdzie szukać źródeł nieefektywności planowania produkcji?

Bardzo często spotykam się ze stwierdzeniem, że „mamy problemy w planowaniu produkcji”, „u nas planowanie produkcji nie działa” czy „nie mamy narzędzi do planowania”. Także z takimi wstępnymi odpowiedziami spotkałem się prowadząc sesję „Round Table” podczas niedawnej konferencji. Rozpoczynając dyskusję zadałem pytanie uszczegóławiające „**A z czym dokładnie jest problem w tym mitycznym planowaniu produkcji?**”. Odpowiedzi były różne, ale głównie opisywało źródło jako **Dział Planowania Produkcji**.

Z własnego doświadczenia mogę Ci powiedzieć, że częstym problemem jest fakt, że „**planowanie**” jest zawężane jedynie do „**planowania produkcji**”. Zapewne sam przyznasz, że to w dziale planowania produkcji koncentrują się



wszystkie wątki operacyjne, gdyż jest to miejsce, którego zadaniem jest zbilansowanie naszych ograniczeń z potrzebami klientów. W większości wypadków nieefektywności i problemy procesu biznesowego jakim jest planowanie produkcji nie istnieją samoistnie tylko w tym dziale, lecz ich podłoże oraz przyczyny źródłowe mogą występować w procesach i działach powiązanych, często dostarczających kluczowe informacje dla podejmowanych decyzji.

Jakie więc obszary musisz przeanalizować, aby poznać prawdziwą genezę swoich problemów z planowaniem produkcji?

1. Ja zawsze w swoich audytach rozpoczynam od **procesu prognozowania sprzedaży**. Nie dlatego, że uważam działy komercyjne za źródło wszystkich problemów operacyjnych w organizacji, ale jeżeli realnie chcesz rozpocząć optymalizację procesu biznesowego jakim jest planowanie, musisz rozpocząć od obszaru, który jest najbliższ potrzeb rynkowych, najbliższ klienta. W firmach realizujących strategię MTS (Make-To-Stock) rola działów sprzedaży i marketingu jest przeogromna.
2. Kolejne dwa obszary to procesy **planowania produkcji** oraz **harmonogramowania produkcji**, bardzo często mylony lub stosowany zamiennie z planowaniem produkcji. W mojej ocenie pomyłka wynika z tego, że w nazewnictwie istnieje tylko hasło „planowanie produkcji”, nawet jeżeli realizujemy procesy harmonogramowania. Różnica istnieje i jest znaczna, a zadania w ramach tych procesów są odmienne.
3. Jak często zdarzyła Ci się sytuacja, że nie zrealizowaliście zamówienia klienta na czas przez braki surowcowe? Zadaj pytanie swojemu działowi **zaopatrzenia** jak wygląda realna współpraca z planowaniem produkcji. Odpowiedzi w stylu „**my żyjemy w 2 odrębnych światach**” słyszę najczęściej.

4. A jak wygląda **koordynacja realizacji zamówienia klienta przez BOK – Biuro Obsługi Klienta**? Czy w wielu firmach proces ten nie kończy się na zarejestrowaniu zamówienia w systemie ERP i „zapomnieniu” o nim? Rola BOK, obok klasycznej związanej z administracją klientami, powinna polegać na koordynacji przepływu informacji, monitoringu statusów, trzymaniu przysłowiowej „ręki na pulsie”.



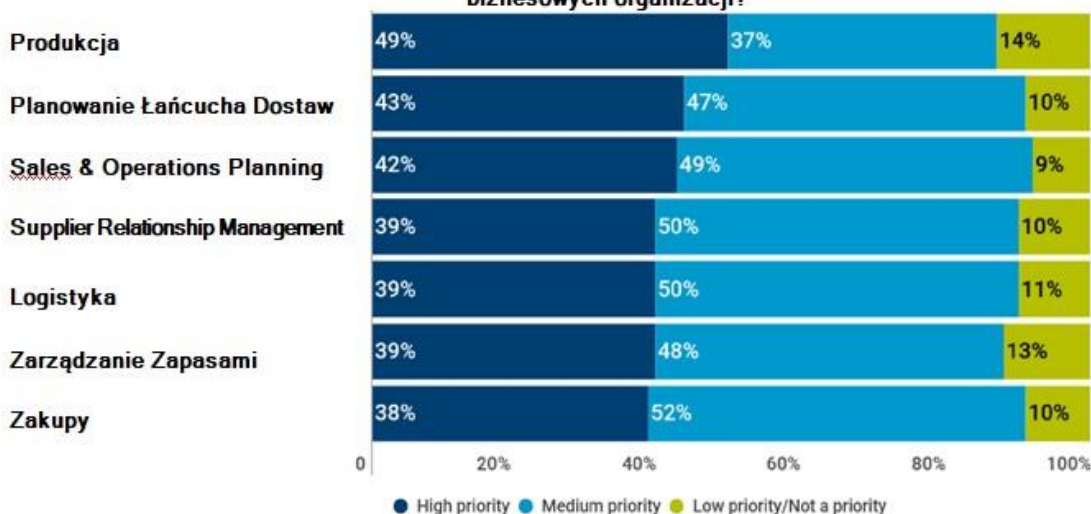
5. I w naszych poszukiwaniach źródeł problemów z planowaniem dochodzimy do **Produkcji**. Zastanów się jak często Twoje plany są zmieniane bez informowania działu planowania produkcji, a przecież to on powinien je koordynować, nieprawdaż? Czy zdarzają się sytuacje, że zlecenia produkcyjne realizowane są inaczej, aby śrubować wskaźniki produkcyjnej np. OEE czy co w pewnym sensie jest zrozumiałe redukować koszty produkcji? Współpraca i konflikty pomiędzy planowaniem a produkcją to bolączki każdej firmy produkcyjnej.

6. Czy są jeszcze inne obszary, gdzie należy szukać przyczyn niskiej efektywności planowania? Zaliczyłbym do nich na pewno - **Zarządzanie Zapasami**. Obecna sytuacja dobitnie pokazała, że organizacje bez jasno określonych reguł w zakresie odnawiania zapasów i ich optymalizacji (nie stosować zamiennie z „redukcji”) miały najwięcej problemów. Reguły nie mogą być określone w myśl zasady „no to tego trzymamy ok. 2-3 tygodni zapasu”, ponieważ realia nieustawicznie się zmieniają, plany i prognozy także.

Model Planowania Operacyjnego

We wcześniejszej części wskazałem kilka kluczowych obszarów, wśród których możesz zidentyfikować przyczyny błędów planowania, jego nieefektywności. Będąc jednak decydentem w organizacji zdajesz sobie sprawę, że skuteczne planowanie to dużo więcej niż suma poszczególnych części składowych. Co więc powoduje, że powyższe procesy mogą działać w sposób optymalny? Rozwiązaniem, które ja odnajduję w efektywnych organizacjach jest **Model Planowania Operacyjnego**, który łącząc te wszystkie procesy pozwala, że ich cele są spójne i zbieżne z celami biznesowymi organizacji, a nie silosowe.

Jakie są priorytety w obszarze Łańcucha Dostaw biorąc pod uwagę zaangażowanie zasobów, politykę zatrudnienia oraz cele biznesowych organizacji?





Oczywiście, aby mówić o skutecznym Modelu Planowania Operacyjnego niezbędne jest precyzyjne mapowanie poszczególnych **procesów biznesowych**, zbudowanie adekwatnej **struktury organizacyjnej**, która będzie wspierać te procesy, i oczywiście określić **precyzyjne zadania** dla poszczególnych osób, a nie jedynie stworzyć sztapowe opisy stanowisk pracy, które nie mają żadnego odzwierciedlenia w rzeczywistości biznesowej.

W dalszej kolejności musisz zweryfikować czy procesy biznesowe oraz ich właściciele mają określone precyzyjne **wskaźniki efektywności** oraz istnieją **narzędzia** wspierające działania. Dla kompletności Modelu Planowania Operacyjnego musisz zagwarantować wsparcie **rozwoju kompetencji miękkich** kluczowych osób m.in. rozwiązywanie konfliktów, praca zespołowa, motywacja, stawianie i realizacja celów biznesowych ... i wiele innych, ale o tym najprawdopodobniej w osobnym artykule.

Złożoność zagadnienia jakim jest **planowanie** oraz poszukiwanie poprawy w podnoszeniu jego efektywności wybrzmiewa w wielu badaniach dotyczących wyzwań w Łańcuchu Dostaw. W badaniu - **Supply Chain Management Priorities and Challenges**, które przeprowadziło APQC w zeszłym roku, zagadnienia związane z planowaniem dla blisko połowy firm stanowi najwyższy priorytet w celach biznesowych i działaniach optymalizacyjnych Łańcucha Dostaw, któremu poświęcane będą istotne zasoby lub nawet podporządkowywana polityka zatrudnieniowa. Procesy takie jak Planowanie Łańcucha Dostaw, Zarządzanie Zapasami czy **S&OP** dla są w centrum zainteresowania dla ok. 90% organizacji.



Entra Group to zespół ekspertów, którzy wspierają organizacje na drodze ich rozwoju od identyfikacji potencjału, poprzez wdrożenie zmian, budowanie kompetencji oraz optymalizację procesów w drodze ku Przemysłowi 4.0.

Pomagamy optymalizować procesy biznesowe Łańcucha Dostaw, tym firmom które naprawdę chcą się rozwijać i nie osiadają na laurach. Wierzimy, że sensem optymalizacji jest ciągłe doskonalenie, nie jednorazowa akcja. Zmieniamy TRWALE kulturę organizacji, czyniąc ją gotową do kolejnych zmiany, w taki sposób, że się już ich nie boi, a widzi w ich konieczności szansę, a nie problem.

Artur Kolibski



(48) 601 79 09 71 |  Artur.Kolibski@entra-group.eu