

Esej z cyklu mity w zarządzaniu!

Zarządzanie produkcją – mity, szanse!

Aby móc zacząć rozprawiać o systemach zarządzania produkcją w pierwszej kolejności, trzeba opisać pewne **definicje**. Opiszemy je możliwie prosto. Systemy zarządzania produkcją możemy podzielić ze względu na poziom złożoności oraz zaawansowania. Dzielą się one na MRPI, MRPII, ERP. Warto podkreślić, że zmieniając słowo z produkcja na usługa, tak samo możemy definiować systemy zarządzania usługą. Dla uproszczenia będziemy używać słowa produkcja.

MRP I (Material Requirements Planning) – **zarządzanie zapasami**. To firma w której produkcja jest sprawnie realizowana, ile surowców kupimy tyle wyprodukujemy, ograniczeniem może być przepustowość maszyny. Porównując do zwykłego gospodarstwa domowego: zarządzamy zapasami w lodówce.

MRP II (Manufacturing Resource Planning) – **zarządzanie zasobami produkcyjnymi**. To produkcja gdzie wiemy ile musimy surowców zamówić, wiemy ilu pracowników potrzebujemy by maszyny obsłużyć i jaką wydajność teoretyczną mają maszyny, istnieją „receptury” produkcji. Porównując do zwykłego gospodarstwa domowego: zarządzamy zapasami w lodówce, wiem ile mamy garnków, jaki system gotowania, mamy nawet książkę kucharską, gotujemy.

ERP (Enterprise Resource Planning) – **zarządzanie całym przedsiębiorstwem**. W takiej firmie wiemy tyle samo co w MRPI/II, wiemy też, że maszyny trzeba serwisować by działały bez przerw, że pracownicy produkcyjni potrzebują wsparcia kadr (szkoleń), że na produkcji musi być czysto, narzędzia poukładane (np. 5s), sprawne. Cała firma pracuje razem by efektywność produkcji była możliwie najwyższa. Porównując do zwykłego gospodarstwa domowego: do lodówki, garnków, płyty indukcyjnej i przepisów dodajmy czystą kuchnię, czystą lodówkę, poukładane akcesoria, naostrzone noże, kucharza z doświadczeniem).

Kiedy firma produkcyjna budowana jest od początku to **przechodzenie pomiędzy kolejnym poziomami MRP jest bardzo trudne i pracołonne**. Tylko firmy przeszczepiane z „zachodu” są od razu budowane w standardzie ERP. Są tak budowane, bo ich właściciel kiedyś rozwinął swój macierzysty biznes z MPRI do ERP i rozumie jakie **korzyści daje ERP**, nie pozwala sobie na to by jego firmy córki nie działały w takim standardzie. Wróćmy jednak to sytuacji, gdzie firmę rozwijamy osobiście. Czy można zdefiniować czego firma potrzebuje by przejść z poziomu na poziom? W ogólności tak (np. ewolucja struktury organizacyjnej) w szczegółach niestety nie (np. różnice w strukturach organizacyjnych). Każda firma to żyjący organizm, każda jest nieco inna, w każdej firmie zdolności menadżera, właściciela nacechowały ją pewnym systemem zarządzania. Właśnie dlatego firmie, która chce rozwinąć system zarządzania potrzebny jest wyspecjalizowany doradca, który, zapozna się z firmą, wytłumaczy na jakim etapie firma się znajduje i wskaże co zrobić by na wyższy poziom zarządzania wejść.

Doradca jest dla firmy zewnętrzny, ma szerszy punkt widzenia (przenosząc na warunki domowe jest jak nasz gość który zauważył, że gdzieś mamy żarówkę zamiast lampy, a my się do tego przyzwyczailiśmy). Kiedy jest potrzebny? Produkcja działa w sposób niezmienny od lat, w sposób który wydaje się dobry, jedyne zastanawia nas **dłaczego wydajność nie rośnie a czasami nawet spada** (jak mierzyć wydajność produkcji omówimy w kolejnym eseju).

Wydajność wraz ze wzrostem poziomu zarządzania produkcją powinna rosnąć (przy nie wymienianiu maszyn i urządzeń). Tak też jest gdy przejście z MRPI do MRPII lub MRP II do ERP odbyło się prawidłowo. Jednak bardzo często firmy przeskakują z poziomu na poziom bo np. instalują systemu informatyczny ERP. Wiemy już co oznacza system informatyczny ERP? Pomyślmy **co się stanie kiedy do firmy na poziomie MRPII wdrożymy system informatyczny ERP**. Niestety **wydajność być może nawet spadanie** ponieważ narzędzie (system informatyczny) będzie działać dobrze tylko i wyłącznie wtedy, kiedy będzie otrzymywał dane których wymaga. A wymaga danych na poziomie ERP a nie MRPII. Wtedy **taka firma się gubi**. Jakie to będą różnice? ERP to czasy produkcji poszczególnych grup produktów, to bomy materiałowe, to zarządzanie obciążeniem pracowników i maszyn, to znane cykle serwisowe maszyn itd. Sytuacje znów możemy porównać do zwykłego życia. Uprawiamy jakiś sport, bez trenera nie wejdziemy na wyższy poziom, być może pozornie nam się to uda ale będziemy rozwijać złe nawyki, nie zostaniemy zawodowcem. Czy w przypadku firmy, kiedy trzeba przejść na wyższy poziom zarządzania, można zaufać wiedzy doradcy? Tak, ale warto by z takim doradcą najpierw porozmawiać jakie rozwiązania dla firmy proponuje. **Doradca** nie może budować w firmie systemu który nie będzie w jej DNA. **Zmiana nawyków** jest bardzo trudna, czasem konieczna a czasem **można nawyk wykorzystać jako atut**. Doradca powinien pomóc wdrożyć firmę na wyższy poziom w taki sposób by była to **ewolucja zmierzająca do wyższej wydajności**. Tak jest to możliwe.

Firmy często na dowolnym poziomie rozwoju (MPR-ERP) wdrażają różne systemy, filozofie np. **normy ISO czy Lean, Kaizen**.

Filozofie i standardy (normy) są niczym innym jak narzędziami doskonalącymi zarządzanie. Skutecznymi jeśli są wdrożone mądrze i elastycznie. ISO 9001 (jakość) można wdrożyć już na poziomie MRP I. ISO TS 16949 (norma branży motoryzacyjnej) będzie trudno wdrożyć na poziomie MRPII, będzie potrzeby poziom ERP. Podobnie jest z filozofiami Lean, Kaizen. Są ciekawe i skuteczne jednak do poziomu MRPII w górę. Na temat filozofii zarządzania Lean, Kaizen przygotujemy osobny artykuł. Nie będziemy tych systemów dyskredytować. Chcemy pokazać, że te systemy to nic innego jak porządne, dobre zarządzanie. Ważnym jednak jest by firmy dbały o rozwój podstawowego systemu zarządzania w pierwszej kolejności, w drugiej się doskonalili (tutaj ISO, Lean). **Dobry system zarządzania to podstawa silnej firmy**. Czego życzymy każdej firmie.

Autor

Dariusz Przybył

www.bpi.biz.pl

