

Partnerský příspěvek

Efektivní řízení procesů v ERP

S výrazem „efektivní“ se setkáváme takřka dennodenně. Stačí si do Googlu zadat toto slovo a hned vidíme hesla jako efektivní web, efektivní rodičovství, efektivní stát, efektivní porada a mnoho dalších „efektivních“ oblastí našeho života. V podnikové sféře tomu není jinak. I zde narážíme na mnoho „efektivních“ přívlastků.

VLADIMÍR BARTOŠ

Myslím, že již dávno pominula doba, kdy někteří zaměňovali něco, co je efektivní, za efektní, tedy to, co je účelné a účinné, za působivé a mající jen vnější efekt. To mimochodem prověřily ekonomicky hubenější roky.

Pro každý podnik, který chce uspět ve tvrdém konkurenčním boji, je důležité, aby to byl podnik, který se dá nazvat efektivním od sklepa až po střechu. Použijeme-li vhodnou definici, tak je to podnik, ve kterém každý proces funguje s maximální efektivitou a je vyladěn tak, aby naplňoval strategické cíle dané společnosti. Ne jinak je to i u dodavatelů podnikových informačních systémů. Ti úspěšní naslouchají trhu a přicházejí s nabídkou, jak „svému“ trhu nejlépe vyjít vstříc, aby byl efektivní. Vývoj jejich produktů a nabídka služeb tak kopíruje tyto podnikové cíle.

Pro každý podnik, a nutno nyní zdůraznit, že tento článek je určen především pro sféru výrobních podniků, je důležité, aby dokázal definovat své osvědčené postupy, chcete-li best practices, pro všechny procesy a následně měřit účinnost každého podnikového procesu. Není-li tomu tak, pohybuje se na tenkém ledě, který můžeme nazvat efektní – tj. mající jen vnější efekt.

Stejnou měrou však musíme měřit i dodavatele našeho ERP řešení. Vyžadovat, aby to byl dodavatel vyvíjející řešení, poskytuje služby a metriky, které zahrnují nejlepší osvědčené postupy pro danou oblast, poskytuje jasná měření a jehož produkt může být nasazen jednoduše. Takový dodavatel již při vývoji svého řešení úzce spolupracuje se svými zákazníky.

Podniky mají obvykle dobře definovaný soubor strategických cílů, kterých se snaží dosáhnout. Úspěšné dosažení těchto cílů závisí na účinném dodržování mnoha procesů v rámci jejich podnikání a na možnosti sledování a vyhodnocování potřebných metrik, tak aby zjistily příležitosti pro zlepšení podnikových procesů. S cílem pomoci zákazníkům při měření efektivity svých podnikových procesů existuje sada ukazatelů výkonosti, kterým říkáme Effective Enterprise Key Performance Indicators (KPIs). Efektivní podnikové KPI se zaměřuje na hlavní oblasti výkonu, které výrobci potřebují měřit, aby zajistili, že jejich podniky pracují na maximální výkon. Pro každý ze základních podnikových procesů jsou definované osvědčené postupy, které je podporují a jsou „namapovány“ na funkčnosti ERP systému.

Pojďme si nyní vyjmenovat několik oblastí podnikových procesů, osvědčené postupy a obvyklé metriky, tak jak je vyspělý ERP podporuje.

Služby zákazníkům

Zákaznický servis je sloučenina měření prodeje, dodávky a poprodejní spokojenosti zákazníka. Zahrnuje činnosti, které zvyšují úroveň spokojenosti zákazníků, tj. pocit, že výrobek nebo služba splnily očekávání zákazníka. Zákaznický servis hraje důležitou roli ve schopnosti organizace generovat příjmy a zisky.

Osvědčené postupy Plánování prodeje a operací •

Konsignační zásoby • Čárové kódy/práce s RF terminály • Elektronické objednávky

Časté metriky Včasnost a kompletnost podle objednávky • Včasnost a kompletnost podle dodávaného artiklu • Přesnost forecastů • Přesnost podle skladů • Výkonost dodavatelů

Ukazatel, který hodnotí výkonost dodavatelů a obsahuje obvykle sady metrik, jež se týkají oblastí, jako jsou relativní cena výrobků, kvalita výrobků vs. dohodnuté specifikace, zpracování a nákup. Na základě takto definovaného souboru měření lze řídit neustálé zlepšování v této oblasti.

Osvědčené postupy Řízení zásob dodavatele • Komplexní zdroje • Komunikace s dodavateli • Smlouvy s dopravci • Časté metriky

Časté metriky Výkonost dodavatelů • Náklady na nákupní objednávku • Rozptyl nákupních cen • Efektivita výroby

Měření efektivity výroby, které je obvykle vyjádřeno procentem, porovnává aktuální výstup oproti očekávanému standardnímu výstupu. Efektivita poměřuje, jak dobře je něco vykonáváno ve vztahu k existujícím normám. Naopak produktivita měří výstup ve vztahu k vstupu (např. tun/hodina práce).

Osvědčené postupy Štíhlá výroba • Preventivní údržba • Výrobní kusovníky • Snížení času dodávek

Časté metriky Poměr průchodnosti zakázky • Využití kapacit • Odpad • Výtěžnost • Náklady na záruku • Výrobní plán

Plánování výroby je měřítkem přesnosti výrobního plánu oproti požadavkům (tj. jak dobře jste schopni plánováním vytvořit konkrétní výrobek ve správný čas a množství).

Osvědčené postupy Plánování prodeje a operací •

Hlavní plánování (MRP) netto • Štíhlá výroba • Integrovaný plán údržby

Časté metriky Dosažení plánovaných hodnot • Dostupnost komponent • Přesnost plánování • Odchylky ve výrobních nákladech • Efektivita dodavatelského řetězce

Efektivita dodavatelského řetězce je měřítkem toho, jak dobře jsou všechny prvky (výrobky a služby) v rámci dodavatelského řetězce – od surovin až po koncové zákazníky – vykonávány oproti očekávaným uvedeným v existujících normách (jsou-li k dispozici).

Osvědčené postupy Snížení času dodávek • Komunikace s dodavateli • Smlouvy s dopravci • Řízení zásob u dodavatele

Časté metriky Potřebný čas k uvedení produktu na trh (time to market) • Skladová efektivita • Přepravená efektivita • Zakázkové náklady na objednávku • Efektivita v řízení zásob

V efektivitě řízení zásob sledujeme, že má správný díl ve správný čas na správném místě a to s minimálními náklady a ke spokojenosti zákazníka. Zásoby jsou ovlivněny dodacími lhůtami, variabilitou dodávek, proměnlivostí poptávky, složitostí produktů, dohodami o úrovni služeb, substitucí produktů, zastaráváním, materiálovými náklady, provozními náklady, investiční strategií, skladovacími prostory a logistikou (umístění, vzdálenost, metody přepravy).

Osvědčené postupy Plánování prodeje a operací • Techniky prognózování • Štíhlá výroba • Čárové kódy/práce s RF terminály

Časté metriky Obrátkovost zásob • Dostatečnost skladových zásob • Bezpečnostní zásoba • Skladové pohyby • Soulad s předpisy daného odvětví

Soulad s předpisy daného odvětví je sada ukazatelů souvisejících s předpisy týkajícími se oboru, geografie činnosti nebo trhu, který podnik obsluhuje. Některé z těchto předpisů mají formu pokynů zavedených:

- průmyslovými svazy,
- mezinárodně certifikovanými a uznávanými normami,
- regionálními předpisy.
- Dodržování předpisů vyžaduje, aby byly procesy nasazeny kontrolovatelným a dokumentovaným způsobem a často vyžadují audit nebo ověřování pomocí vnější strany.

Osvědčené postupy Dokumentace podnikových procesů • Funkčnost schvalujících osob • Nápravná a preventivní opatření • Elektronický podpis • Dostupnost

Časté metriky Kvalita • Materiálové směrnice (MMO/LE) • Systém validace (cGMP)

Jak vidíme, efektivní řízení procesů v moderním výrobním podniku se neobejde bez ERP, které klade důraz na specifické požadavky daného odvětví, vytváří sadu konkrétních řešení a rychle reaguje na požadavky průmyslu. Tuto vlastnost ne vždy nalezneme u méně zaměřených aplikací snažících se obsáhnout vše a bezúzké vazby na konkrétní zákazníky.

Autor je ředitelem podpory prodeje společnosti Minerva.