

## **Z8-P16: Zásoby**

Zaujímavú poradenskú skúsenosť som získal s jedným dodávateľom autodiélov, ktorý dlhodobo pracoval s firmou Toyota a osvojil si zásady TPS. Generálny riaditeľ tejto firmy prepadol myšlienke zvyšovania obrátky zásob ako hlavného cieľa „štíhlejšej“ firmy.

Všetkým podnikateľským jednotkám firmy v tomto smere uložil veľmi náročné cieľové hodnoty, takže to na prvý pohľad vyzeralo tak, že ide o opatrenia podporujúce zásady TPS v duchu odstraňovania strát. Vo firme sa obrátkovosť zásob premenila v posadnutosť.

Riešením úlohy bola vo firme poverená veľká skupina „organizátorov dodávateľského reťazca“. Profesionálnou oblasťou vedúceho tejto skupiny bola oblasť informačných technológií. Svoju hlavnú prioritu videl v zavedení internetovej technológie, ktorá mala viesť „prehľad do dodávateľského reťazca“. Existuje celá rada softvérových „riešení“ pre dodávateľský reťazec, ktorá sľubuje, že povedú k zásadnému zníženiu zásob a zaisťujú kontrolu nad celým procesom. Majú toho dosiahnuť tým, že každý, kto sa pripojí k príslušnej webovej stránke, bude mať možnosť v reálnom čase sledovať, aký objem zásob je v daný okamžik na každom stupni dodávateľského reťazca.

Jeho podriadení boli na svojho šéfa veľmi pyšní, lebo bol mimoriadne inteligentný a rýchle mu to myslelo, a často po ňom opakovali príbeh, ktorý im rád rozprával. Softvér, ktorý mal viesť do dodávateľského reťazca prehľad, pripodobňoval k buldozérovi. Môžete hľbiť výkop ručne a ono to pôjde. Avšak buldozér - neuveriteľným spôsobom zrýchľuje prácu, ktorú by bolo možné vykonávať ručne.

Bol som touto predstavou úplne uzemnený. Ako vám môže sledovanie stavu zásob s využitím počítača poskytnúť akúkoľvek možnosť prevzatia kontroly nad ich znížením? Pri výcviku TPS som sa naučil, že zásoby sú z obecného hľadiska príznakom zle riadeného procesu. Výroba je predovšetkým záležitosťou zhotovovania vecí. Prehovoril som so šéfom a vysvetlil som mu svoj názor. Vysvetlil som mu, že softvér môže byť veľmi rýchly, avšak nie je to osoba alebo stroj vykonávajúci prácu. Skutočná „prehľadnosť dodávateľského reťazca“ teda fakticky odpovedá skôr situácii, kedy na pracovisku umiestnite videokameru, pripojíte ju so vzdialeným monitorom a kedy sa v úplne inom štáte môžete pohodlne oprieť o stoličku a sledovať kopáčov pri práci. Ak budete chcieť zvýšiť produktivitu pracovného procesu, budete musieť zmeniť spôsob vykonávania práce tým, že vylúčíte zbytočné straty. Softvér, ktorý sleduje dodávateľský reťazec, sám o sebe žiadne straty a plytvanie neodstráni.

Správnosť môjho názoru sa potvrdila, keď sme v jednom závode tejto firmy realizovali zlepšovacieho projektu. Bez využitia akýchkoľvek informačných technológií sme dokázali znížiť zásoby na montážnej linke o 80%. Dosiahli sme to tým, že sme opustili systém „pretlačovania“ zásob podľa vopred daných harmonogramov a že sme prešli na manuálny systém „ťahajú“ opierajúci sa o kanban. Priebehová doba výroby sa skrátila o jednu tretinu – bez použitia nejakej informačnej technológie. Odbúvanie väčšiny zásob dielov vyžadovalo spoluprácu s dodávateľom v Mexiku, ktorý do toho závodu dodával diela, ako najlepšie to išlo, aby dosahoval slušnú obrátku zásob.

Jediným spôsobom, ako môžete získať kontrolu nad zásobami, je zlepšovanie procesu.