

MPP. Master Planning Policy – Planowanie S&OP i MPS.

Szkolenie z cyklu FSC – Focused Supply Chain

Uczestnicy pierwszego szkolenia – SCM - Supply Chain Management – Zarządzanie Łańcuchem Dostaw – z zakresu planowania procesów w łańcuchu dostaw oraz sterowania ich przebiegiem, najprawdopodobniej skorygowali już nieco dotychczasową perspektywę postrzegania problemów związanych z planowaniem i sterowaniem produkcją. Wieloletnie doświadczenia w zarządzaniu łańcucha dostaw pokazują, że próby zdefiniowania wspomnianych problemów oraz zidentyfikowania przyczyn ewentualnych niepowodzeń, czy też niedostatecznej jakości planowania, najczęściej są podejmowane w ramach zbyt wąskiego obszaru działalności firmy, np. w ramach wybranych stanowisk, określonego pakietu kompetencji i odpowiedzialności lub co najwyżej, w granicach działów firmy.

Spojrzenie na zagadnienie jakości planowania i wykonania tych planów w ujęciu systemowym, które wykraczając poza granice pionów i stanowisk w przedsiębiorstwie, zaleca równocześnie działanie interdyscyplinarne, jest – pomimo swojej kilkudziesięcioletniej historii – wciąż rozwiązaniem nowatorskim, solidnie wdrożonym we względnie niedużej ilości przedsiębiorstw.

Nawet, jeżeli w firmie dużo mówi się o systemie planowania, nierzadko przedmiotem tych dyskusji jest nie tyle hierarchicznie uporządkowany system podejmowania decyzji równoważących popyt z podażą w procesie planowania wykorzystania zasobów, co rozczarowanie wynikające ze sposobu funkcjonowania zakupionego właśnie oprogramowania klasy MRPII/ERP, które, według jego dostawców, jest właśnie nowoczesnym systemem planowania.

Posiadając wiedzę o zasadach i mechanizmach rządzących systemem planowania wszystkich zasobów firmy – MRPII (Manufacturing Resources Planning) w celu osiągnięcia zdolności powtarzalnej obsługi popytu na wymaganym poziomie jakości i rentowności, zastanawiamy się: od czego zacząć proces wdrażania tego systemu w mojej firmie? Którą część tego systemu opracować najpierw? Jakie szczegółowe zadania podjąć, aby system zaczął powstawać? Z jakich konkretnych metod i technik skorzystać, aby można było powiedzieć, że budujemy zintegrowany system planowania i sterowania, a nie jedynie zbiór indywidualnych algorytmów?

Jakkolwiek są to pytania natury raczej projektowej, niezbędne jest także ich postawienie w trakcie szkolenia przygotowującego do rozpoczęcia ewentualnego projektu w firmie. Szukając tych szczegółowych odpowiedzi, zapraszamy Państwa do pogłębienia wiedzy zdobytej na szkoleniu SCM. Dedykowane temu celowi jest właśnie szkolenie poświęcone nadrzędemu planowaniu zasobów – MPP (Master Planning Policy).

W trakcie tego szkolenia skupimy się przede wszystkim na trzech podstawowych obszarach współtworzących zintegrowany system planowania i sterowania MRPII:

- prognozowania popytu na wyroby i usługi firmy oraz zarządzania nim (Forecasting),
- planowania sprzedaży i operacji (S&OP – Sales and Operations Planning),
- budowania i zarządzania głównym harmonogramem produkcji (MPS – Master Production Scheduling).

Szkolenie odnosi się do standardów organizacji APICS. Jednakże, właśnie projektowa perspektywa postrzegania problemu opracowania i wdrożenia efektywnego systemu wspomagającego podejmowanie decyzji w firmie, w zakresie ciągłego równoważenia popytu z podażą w warunkach wymaganej optymalizacji jakości obsługi klienta oraz ponoszonych w związku z tym kosztów, skłania nas do zaakcentowania zwłaszcza ćwiczeniowej strony szkolenia. Jego podstawą są przede wszystkim rzeczywiste wyzwania z realnych firm przed którymi staje każdy kto chce zmienić sposób swój działania.

Rozważania teoretyczne, są tylko uzupełnieniem już istniejącej wiedzy u uczestników lub pokazaniem sposobu na aplikację ich w realnym życiu. Pozwala to na głębsze zrozumienie funkcjonalności systemu MRPII na poziomie nadrzędnego planowania zasobów oraz uwarunkowań osiągnięcia i utrzymania jej pożądanej jakości, a przede wszystkim dodaje odwagi i realnego przewodnika do rozpoczęcia zmian w firmie.

Cele i korzyści:

- Zrozumienie wpływu jakości procesu prognozowania na jakość decyzji podejmowanych w procesie planowania.
- Poznanie miar, wskaźników, metod i technik prognozowania popytu.
- Zrozumienie procedury opracowania, wdrożenia i doskonalenia procesu prognozowania popytu w firmie oraz zasad efektywnej oceny jakości prognozy.
- Właściwe postrzeganie znaczenia planowania sprzedaży i operacji (S&OP) w systemie MRPII oraz zrozumienie zasad rządzących podziałem kompetencji i odpowiedzialności wszystkich uczestników planowania S&OP.
- Opanowanie umiejętności budowania planu S&OP dla wybranych strategii obsługi klienta, przewidywania bieżących i przyszłych zagrożeń dla realizacji planów w przyjętym horyzoncie planowania oraz proponowania możliwych scenariuszy rozwiązania przewidywanych problemów.
- Odkrycie spójności planowania operacyjnego na poziomie głównego harmonogramu produkcji MPS oraz planowania strategicznego (właścicielskiego) na poziomie biznes planu.
- Poznanie zasadniczych dla zdobycia przewagi konkurencyjnej funkcjonalności planowania produkcji w ramach głównego harmonogramu produkcji – MPS oraz warunków, które muszą być spełnione, aby tę przewagę utrzymać.
- Dobrych praktyk w zarządzaniu głównym harmonogramem produkcji MPS.

Główne tematy sesji:

- Prognozowanie popytu
- Proces planowania sprzedaży i produkcji (Sales and Operations Planning, S&OP)
- Tworzenie głównego harmonogramu produkcji MPS (Master Production Schedule)
- Zarządzanie głównym harmonogramem produkcji MPS
- Kontrola planów i mierzenie realizacji

Sugerowane szkolenia wprowadzające:

- SCM. Supply Chain Management – Zarządzanie Łańcuchem Dostaw

Czas trwania/forma szkolenia:

- 3 dni po 8 godzin
- Szkolenie realizowane w formie interaktywnego warsztatu opartego na multimedialnej prezentacji i autorskich materiałach trenerów MPM
- W ramach szkolenia uczestnicy wykonują ćwiczenia praktyczne obrazujące omawiane zagadnienia i proponujące konkretne koncepcje praktycznych rozwiązań problemów (praca na case studies)
- Action learning - zadania do realizacji po powrocie ze szkolenia
- Uczestnicy otrzymują praktyczne materiały zawierające wzorcowe plany wdrożeń
- Materiały polskojęzyczne
- Dyplom ukończenia szkolenia sygnowany logo MPM

Przedmiot kursu:

1. Prognozowanie popytu.

W tej części szkolenia zamierzamy bliżej przyjrzeć się sytuacji, w jakiej mogą znajdować się uczestnicy: nie ma prognoz, a wiemy (już po SCM), że są nam potrzebne lub dostajemy prognozy, ale... W pierwszym przypadku mamy konkretny plan działania. Wpierw przyglądamy się analizowanej firmie, następnie staramy się ocenić, kto może odnieść korzyści z lepszych (czy nawet jakichkolwiek) prognoz. Dodatkowo, już na tym etapie szacujemy, jakie mogą być konsekwencje niedoszacowania i przeszacowania prognoz względem popytu. Kolejnym krokiem, rzadko występującym nawet w firmach, które mają obszary odpowiedzialne za przewidywanie przyszłego popytu (ang. Demand Planning) – jest wykonanie tzw. mapy prognozy. W dotychczasowej naszej pracy bardzo często w ćwiczeniach ograniczaliśmy ilość danych udostępnianych uczestnikom szkoleń. Stała za tym chęć nie przeciążania i straszenia uczestników. Cóż, efektem było szybkie wykonanie ćwiczenia podczas szkolenia oraz błąd strach w firmie – to nie jest tak proste, jak na szkoleniu. Tu rzucamy uczestnikom wyzwanie – kilka stron danych w różny sposób zagregowanych i w dodatku... bez arkusza Excel® i komputera. Tylko karta i długopis.

Często spotykamy się z twierdzeniem, że prognozowanie nie jest obcą praktyką w tym czy innym przedsiębiorstwie. Jakże jednak jest to prognozowanie? W trakcie tego szkolenia chcemy, omawiając temat, dać Państwu szansę skonfrontowania stosowanych w Państwa firmach rozwiązań z najlepszymi światowymi praktykami w tej dziedzinie. Analizując problem generowania danych wejściowych do systemu planowania MRPII na podstawie przewidywania niepewnej

przyszłości staramy się zawrzeć te rozważania w określonym porządku metodologicznym. Nie uciekamy jednak od zagrożeń, ostrzeżeń i możliwych rozwiązań, które podpowiada codzienna praktyka. Wprost przeciwnie. Idąc za głosem rozsądku, szukamy efektywnych kompromisów pomiędzy teoretycznym wyobrażeniem rozwiązania optymalnego, a propozycją praktyczną wynikającą często z setek prób oraz towarzyszących im potknięć i sukcesów w poszukiwaniu metody lepszej. Tak więc, przyjmując za motto stwierdzenie, że: „ta metoda jest lepsza, która jest lepsza”, zapraszamy Państwa do wspólnych poszukiwań najodpowiedniejszej koncepcji budowania i doskonalenia wiarygodnej prognozy popytu. Takiej, która zminimalizuje ryzyko podejmowania decyzji zarówno dla klienta jak i właściciela przedsięwzięcia.

W trakcie szkolenia poznamy wybrane metody prognozowania, określania błędu prognozy. Dowiemy się, w jaki sposób wiarygodność prognozy oraz znajomość jej błędu przekłada się wprost na koszty operacyjne na produkcji i w logistyce. Istotne będzie również poznanie źródeł danych i czynników odpowiedzialnych za jakość budowanej prognozy popytu.

2. Planowanie sprzedaży i operacji – Sales and Operations Planning (S&OP).

Czy problemy związane z częstym występowaniem braków materiałów do produkcji świadczą o niewydolności planistów zaopatrzenia? Czy w związku z tym, należy może zatrudnić więcej planistów? Od czego zależy jakość ich pracy? Czy to możliwe, aby efekty ich pracy były uzależnione od organizacji pracy dyrektora zarządzającego przedsiębiorstwem? Pytania te, zwłaszcza ostatnie, mogą wywołać gwałtowny sprzeciw u czytelnika. W części szkolenia poświęconego planowaniu S&OP, chcemy jednak poddać je głębszej analizie. Zastanowimy się, w jakim zakresie planowanie jest domeną również dyrektora zarządzającego firmą oraz dyrektorów zarządzających poszczególnymi działami. Poszukamy głównych i pierwotnych przyczyn niedotrzymywania zobowiązań dostawy, składanych klientom firmy. Zgłębiając tajniki planowania długo- i średnio-okresowego, przeanalizujemy różne strategie obsługi klienta ze względu, między innymi, na te cechy wyróżniające jakość w danym segmencie usług, które decydują o wyborze przez klienta określonej oferty. Nauczymy się następnie budować zrównoważony plan produkcji, efekt procesu zwanego planowaniem sprzedaży i operacji, którego zasadniczym celem będzie: po pierwsze, przetłumaczenie wymagań biznes planu w plan operacyjny, czytelny dla produkcji, po drugie: integracja działów firmy wokół jednego, zrównoważonego planu określającego działania natury zarówno marketingowo-sprzedażowej jak i logistyczno-produkcyjnej, a nawet, księgowej.

Pracując na konkretnych przykładach (a mamy kilka w podręczniku), przećwiczymy umiejętność budowania, analizowania i aktualizowania planu S&OP dla określonych strategii obsługi klienta. Wykonując te ćwiczenia, nauczmy się nie tylko definiować i zatwierdzać zadania do wykonania, ale zanim to nastąpi, upewnimy się czy posiadane zasoby, względnie możliwość ich uzupełnienia, upoważnia nas do tego. Praca nad zbudowaniem zrównoważonego i wykonalnego planu produkcji, analiza przewidywanych ograniczeń podażowych lub spodziewany brak popytu, pomoże nam zdobyć umiejętność wyciągania trafnych wniosków wynikających z symulacji przyszłego, przewidywanego

popytu oraz możliwej podaży. Wniosków tak istotnych w procesie comiesięcznego podejmowania decyzji przez najwyższe kierownictwo firmy.

3. Planowanie głównego harmonogramu produkcji MPS.

W tej części szkolenia będziemy, krok po kroku, obserwować, jak rodzi się mechanizm planowania produkcji w ramach planu MPS (Master Production Schedule). Sprawdzimy, w jaki sposób zatwierdzony plan produkcji na S&OP zasila planowanie MPS oraz jakie parametry muszą być zdefiniowane w systemie, aby algorytm mógł generować wiarygodne wyniki.

Efektywność silnego narzędzia planistycznego jakim jest główny harmonogram produkcji zależy jednak nie tylko od jakości danych wejściowych i parametrów planistycznych. Niezmiernie ważna tutaj jest polityka planowania nadrzędnego zasobów. Zastanowimy się nad tym, kto i w jaki sposób powinien ją opracować. Podobną rolę odegra polityka zarządzania zmianą, określająca warunki nie tylko dla wdrożenia nowych produktów i procesów, ale istotna zwłaszcza w przypadku zaplanowanych do realizacji, a nawet uwolnionych do realizacji zamówień klienta. Pozycja planisty MPS jest istotna w organizacji firmy. Rozpatrzmy wymagania, które muszą spełniać kandydaci na to niezwykle ważne stanowisko.

Szczegółowa wiedza na temat zasad rządzących planowaniem MPS umożliwi uczestnikom jednocześnie znacznie bardziej świadomy udział w procesie oceny, wyboru oraz ewentualnej implementacji oprogramowania komputerowego klasy ERP/MRP II, wspomagającego procesy decyzyjno-operacyjne w obszarze planowania i sterowania. Zdobyta, bowiem w czasie szkolenia wiedza uczy patrzeć na funkcjonalność oprogramowania od strony 'kuchni', a nie jedynie od strony jego interfejsu. Opanowanie procedur przygotowanych dla tzw. key-userów w trakcie implementacji systemu nie zawsze pozwala zrozumieć, jakie znaczenie mają parametry wpisywane w poszczególnych okienkach programu oraz w jaki sposób algorytm dochodzi do takich a nie innych wyników, na podstawie których sugeruje podjęcie konkretnych działań. Opanowanie tej wiedzy jest korzystne, szczególnie wtedy, gdy przychodzi nam dokonać wyboru drogiego oprogramowania i zapewnić naszych przełożonych, że funkcjonalność narzędzia, na które wydają spore pieniądze, rzeczywiście predestynuje oprogramowanie do programu klasy ERP/MRP II, i że w związku z tym, ma szanse spełnienia wymogów firmy.

Kontakt: biuro@mpm24.com