

# Odstraňovanie úzkych miest a obmedzení

## Popis problému

Zdá sa Vám, že nepatríte až tak veľmi k svetu „automotive“? Vaša výroba nie je sériová, nemáte montážne linky a nie ste si istý či koncept Lean je ten správny pre Váš podnik?

Ak je Vašou typickou črtou výroba na zákazku v podmienkach menej sériovej, kusovej alebo projektovej výroby, pravdepodobne nemôže kopírovať metódy a postupy, ktoré používajú dodávatelia automobilového priemyslu.

Medzi Vaše typické problémy pravdepodobne patrí synchronizácia plánovania, problémy s plnením termínov, zásoby rozpracovanej výroby a snaha zvýšiť pridanú hodnotu. Rovnako ste už pravdepodobne skúšali využiť niektoré nástroje z prostredia automotive (napr. 5S, TPM, kanban,..) a neprinieslo Vám to, želané výsledky...

Skúste hľadať inšpiráciu v koncepte manažmentu obmedzení. S určitosťou viete, že Vám niečo bráni dosahovať vyššiu výkonnosť. Volajme to obmedzenie, ktoré nemusí mať len formu stroja alebo technológie, ale oveľa častejšie je to spôsob riadenia. Platí staré známe, ak nebudete riadiť obmedzenie Vy, so stopercentnou istotou bude obmedzenie riadiť Vás.

Manažment obmedzení je premyslený koncept riadenia malosériovej výroby s dôrazom na riadenie úzkeho miesta. Využíva k tomu princípy DBR riadenia, ktoré umožňujú radikálne znížiť priebežné doby výroby a zvýšiť výrobný výkon v krátkom čase.

## Cesta k Vášmu rozhodnutiu

### Kedy premýšľať o implementácii TOC

- **Nestíhate plniť požiadavky zákazníkov načas?** – Plnenie termínových požiadaviek zákazníka pomáha rozvíjať strategické partnerstvá a naopak. Sú Vaše dodacie doby vyššie ako požaduje zákazník?
- **Potrebujete výrazne zvýšiť výkonnosť procesu?** – Dokázali by ste predat' viac výrobkov, ale bráni Vám v tom výkonnosť procesov?
- **Hromadia sa Vám vo výrobe zásoby rozpracovanej výroby?**

## Prínosy

- Zvýšenie zisku spoločnosti
- Zvýšenie prietoku cez úzke miesta
- Redukcia zásob rozpracovanej výroby
- Skrátenie priebežných dôb výroby

## ***Postup riešenia***

Projekty zvýšenia výkonnosti úzkych miest väčšinou trvajú v intervale 3 až 6 mesiacov.

### **Analytická fáza:**

- **Identifikácia hlavných produktových skupín** – ABC analýza produktov, komponentov a zostáv, dielov
- **Mapovanie toku spracovania zákazky, identifikácia hlavných procesov spoločnosti** – zisťovanie časov trvania jednotlivých činností, miest prerušenia toku
- **Identifikácia úzkych miest v procese**
- **Kritické preskúmanie spôsobu spracovania zákazky** – identifikácia plytvania

### **Návrhová fáza:**

- Návrh úprav KPI ukazovateľov
- Návrh hrubého kapacitného plánovania
- Návrh spôsobu plánovania a rozvrhovania úzkych miest
- Návrh systému manažovania úzkeho miesta
- Návrh systému zvyšovania výkonnosti úzkych miest a eliminácie problémov
- Návrh úprav kompetencií a zodpovednosti

### **Realizačná fáza:**

- Realizácia navrhnutých opatrení

## ***Referencie***

TES Vsetín, Elba Kremnica, Koval Systems, Bonatrans Bohumín, PSL Považská Bystrica, Tranza Chrudim

## ***Kontakt***

S ďalšími otázkami sa môžete obrátiť na garanta tejto oblasti:

Ing. Jozef Krišťak, PhD., +421 903 778 942, [kristak@ipaslovakia.sk](mailto:kristak@ipaslovakia.sk)