

# Riadenie zmien prináša výrobcom automobilov reálne finančné úspory

Pre výrobcov automobilov nie je vôbec jednoduché riadiť procesy s 1 000 až 3 000 modifikáciami za rok; modifikácie iniciuje oddelenie vývoja, následne ich treba koordinovať s oddelením výroby, prediskutovať aj so subdodávateľmi, ktorí zase musia riadiť plánovanie svojich modifikácií; následne sa zmena schváli a nový produkt sa po odstránení zastaraného modelu dostáva do výrobnéj fázy. Tohto procesu sa u výrobcu automobilov zúčastňuje niekoľko oddelení. Do procesu sa zapája niekoľko desiatok ľudí, všetko musí byť jasné a chyba v kvalite alebo riadení môže spôsobiť neočakávané náklady v objeme desiatok tisícok eur. Všetci výrobcovia automobilov zavádzajú zmeny počas hromadnej výroby automobilov... ale robia to všetci rovnako efektívne?

Miguel Angel Martorell, skúsený odborník v oblasti optimalizácie procesov, pracoval od roku 1993 v Nissan Motor Iberica ako manažér riadenia vývojových zmien (DDC – Design Change Control). Dozorná rada Nissanu ho poverila realizáciou revolučného projektu riadenia vývojových zmien, pričom všetci očakávali jeho úspešnú realizáciu. Hlavnou myšlienkou Miguela Martorella bolo vykonanie zmien a aplikovanie pravidiel naprieč všetkými funkčnými procesmi. Najprv analyzoval existujúce procesy, odstránil všetko, čo nepridávalo žiadnu hodnotu, zlepšil tie, ktoré Nissan požadoval, a zautomatizoval ich pomocou softvérových aplikácií.

## Čo myslíte, čo bolo príčinou vášho úspechu a úspechu vášho tímu pri riadení vývojových zmien v Nissan Motor Iberica?

Keď som začal vytvárať oddelenie DDC, neexistoval predtým žiaden tím ľudí, ktorý by sa riadeniu zmien venoval systematicky. To sa týkalo krížových procesov medzi viacerými oddeleniami, pričom informačné toky boli obmedzené. Naším prvým úspechom bolo, že sme mali DDC tím s menším počtom ľudí, ktorí pracovali efektívnejšie ako predtým. Softvérová aplikácia DCCM – Design Change Collaborative Management, ktorú sme vytvorili v roku 2004, bola „revolúciou“, pretože na zmeny v dizajne používala nové informačné technológie. Dalším dôležitým posunom bolo vytvorenie hodnotiaceho procesu dodávateľov, aby sme dokázali vyhodnotiť, akým spôsobom riadia svoje zmeny. To nám umožnilo hodnotiť ich, pomáhať im zlepšovať sa a zahrnúť ich ako špeciálne oddelenie zavádzania nových produktov v Nissane.

## Mohli by ste kvantifikovať zlepšenia, ktoré aplikácia DCCM priniesla?

Priemerný čas zmeny dizajnu sa zmenil z 96 dní na 39,8 dňa. To v prepočte znamená ročné úspory vo výške takmer 4 mil. eur. Ďalšie úspory vo výške takmer 580-tis. eur sa dosiahli pri súrne preprave, opravách a zastavení zastaraných výrobných liniek. Vo výsledku sme za jeden rok dosiahli zlepšenie 60,5 %. V porovnaní s rokom 2003, keď sme zrealizovali 1 003 modifikácií, sme v roku 2005 zrealizovali 2 613 modifikácií a zvýšili našu efektívnosť o 307,2 %. Dramatické, ale pravdivé!

## Možno teda povedať, že po nasadení DCCM sa podarilo zlepšiť aj kvalitu vyrábaných vozidiel?

Vďaka DCCM sa kvalita automobilov zlepšila z dvoch hľadísk. Znížil sa čas zavedenia zmien dizajnu s vysokou prioritou na 25,3 dňa a zlepšilo sa plánovanie, koordinácia a kontrola riadenia medzi



všetkými oddeleniami výroby a našimi dodávateľmi, čo viedlo k zníženiu chybovosti.

## Môžu aj subdodávatelia používať podobnú aplikáciu ako DCCM?

Samozrejme, ich procesy sú také isté alebo veľmi podobné tým našim. Aplikácia je jednoduchá, ľahko sa ju možno naučiť a potrebná investícia sa v našom prípade vrátila za menej ako 2 mesiace.

## Aké je vaše krédo?

Ak je niečo jednoduché, nekomplikujme to. Ak je niečo komplikované, zjednodušíme to. Čo je komplikované, je totiž zvyčajne pomalé, zložité a drahé. Čo je jednoduché, je zvyčajne rýchle, jasné a lacnejšie.



## Máte na záver pre nás nejaký recept na toto obdobie, ktoré je poznačené ekonomickou krízou?

Počas krízového obdobia veľa spoločností kruto zredukovalo počty zamestnancov a od tých, ktorí zostali, požadovali aj takú robotu, ktorú vykonávali tí, ktorí odišli. A to pri dodržaní termínov a s rovnakou efektívnosťou a výkonnosťou. To nie je logické a môže to spustiť nesprávne riadenie v rámci organizácie a mimoriadne náklady (začne sa vytvárať domino efekt). Nemôžeme si napríklad myslieť, že dokážeme urobiť to, čo robilo 20 ľudí, keď teraz je nás len 10. Nedá sa to bez optimalizácie procesov a ich prispôbení reálnym potrebám spoločnosti a našich zákazníkov. Ako námiet odporúčam analýzu procesov, ich optimalizáciu, vytvorenie synergií dovnútra aj navonok spoločnosti a zautomatizovať všetko, čo sa zautomatizovať dá. V súčasnosti žiadne spolupracujúce procesy neostanú dlhodobo stabilné – nie pozliepané, ako to mnohí robia – a nezlepšia sa, ak nebudú zautomatizované a kontrolované manažérom. Počas svojej dlhoročnej praxe som sa naučil, že výnimočnosť nie je vecou šťastia; musíte byť vizionár, intenzívne pracovať s vaším tímom a musíte byť veľmi dobre motivovaný.

Rozhovor viedla: Gladys Becerra, Tecnomatrix BCN, S.L.

Zdroj textu a obrázku: Becerra, G.: NISSAN MOTOR IBERICA CASE STUDY: Process re-Engineering, Technology, Quality and Productivity Improvement Opportunities, 2009, [www.measurecontrol.com](http://www.measurecontrol.com); Nissan Motor.

[gladys.becerra@tecnomatrix.com](mailto:gladys.becerra@tecnomatrix.com)