



**WOJCIECH JĘDRZEJEWSKI: KONIECZNOŚĆ
SPRAWNEGO KORZYSTANIA Z DOSTĘPNYCH
TECHNOLOGII I WDRAŻANIE INNOWACJI NIE JEST
W ORGANIZACJI KWESTIĄ WYBORU, LECZ STAŁYM
ELEMENTEM KONKUROWANIA**

PODSTAWOWE WYMAGANIA I NAJWIĘKSZE BARIERY

Skok do zarządzania procesowego

W tym artykule w ramach cyklu rozmów z Wojciechem Jędrzejewskim będziemy kontynuować temat wsparcia dla wdrażania pakietu LEAN. Przypomnijmy, że pakietem LEAN nazywamy działania eksperta lub ekspertów mające na celu skuteczne wdrożenie zarządzania opartego na strategii LEAN przy zastosowaniu specjalistycznego oprogramowania komputerowego.

W TYTULE CELOWO UŻYLIŚMY SŁOWA „SKOK”. WYNIKA TO Z FAKTU, ŻE RÓŻNICE POMIĘDZY FIRMĄ ZARZĄDZANĄ W SPOSÓB SIŁOSOWY A FIRMĄ ZARZĄDZANĄ W SPOSÓB PROCESOWY SĄ OGROMNE. OCZYWIŚCIE NALEŻY ZROBIĆ WSZYSTKO, ABY AMPLITUDA TEGO SKOKU I KOSZTY PRZEJŚCIA BYŁY JAK NAJNIŻSZE. JEDNAK PODSTAWOWYM CELEM W KAŻDYM PROJEKCIE JEST TO, ABY ON SIĘ PO PROSTU UDAŁ.

Wojciech Jędrzejewski: Na obecną chwilę przyjmuje się, że około 50 proc. projektów jest nieudanych. Oczywiście nie wszystkie kończą się kompletnym fiaskiem, ale generalne rezultaty odbiegają od wstępnych ustaleń.

A oto możliwe przyczyny niepowodzeń projektów informatycznych i szacunkowy wpływ w procentach.

1. Niekompletne wymagania – 13,1 proc.
2. Brak zaangażowania użytkowników – 10,4 proc.
3. Brak zasobów – 10,6 proc.
4. Nierealistyczne oczekiwania – 9,9 proc.
5. Brak wsparcia ze strony kierownictwa – 11,3 proc.
6. Zmiany wymagań i specyfikacji – 8,7 proc.
7. Brak planowania – 8,1 proc.
8. Rezygnacja z projektu – 7,5 proc.
9. Brak zarządzania – 6,2 proc.
10. Brak zrozumienia technologii – 4,5 proc.
11. Pozostałe – 9,7 proc.

Źródło: Badania przeprowadzone przez Tisoft

Z POWYŻSZEGO WYNIKA, ŻE ZAGROZEŃ DLA PROJEKTÓW JEST SPORO, A STOPIEŃ GWARANCJI SUKCESU NIEWIELKI.

W. J.: Poniżej postaram się przedstawić przeważający scenariusz zachodzący w trakcie rozwoju firmy w zależności od liczby pracowników. Oczywiście musimy wziąć poprawkę na stopień automatyzacji firmy, ale, jak powiedziałem, jest to scenariusz typowy.

Po uruchomieniu firmy jej właściciele przeważnie pracują w niej osobiście, wykonując wszelkie zadania. Szybko okazuje się, że ko-

nieczny jest personel, któremu trzeba delegować pewne zadania. Są to najczęściej operatorzy maszyn, kierowcy i magazynierzy. Szef na ogół zostawia dla siebie role handlowca i kierownika. Po pewnym czasie w zależności od tego, jakim jest typem człowieka, zatrudnia handlowców lub kładzie nacisk na szefa produkcji. Na tym etapie, który kończy się pomiędzy liczbą 20 a 30 osób, ze względu na rozpiętość kierowania przeważnie nie ma w firmie systemu do zarządzania zasobami. Funkcjonuje oprogramowanie do sprzedaży, rozliczania się z Urzędem Skarbowym i ewentualnie system magazynowy. Wszelkie zestawienia są wykonywane w arkuszach kalkulacyjnych przez poszczególnych kierowników. Ten punkt jest krytyczny w rozwoju firmy. Do tej pory firmy przeważnie wybierają dalszą metodę rozwoju w modelu zarządzania silosowego poprzez zwiększenie liczby kierowników liniowych. Panuje przekonanie, że zakup i wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania są drogie i niebezpieczne dla funkcjonowania firmy. Bariery przekraczają organizacje, które muszą wprowadzić system, bo jest to dla nich być albo nie być. Szefostwo dostrzega zagrożenie dla dalszego kierowania firmą. Na przykład w poligrafii usługowej, z której się wywodzimy, trzeba kalkulować bardzo dużą ilość zapytań. Wchodzące do realizacji zlecenia mają się średnio jak 1:10. Wąskich gardel jest wiele: niedający się utrzymać *deadline*, brak rozliczania magazynu w korelacji z produkcją, niedająca się szybko obliczyć rentowność poszczególnego zlecenia. Im więcej zleceń, tym bardziej ilość informacji do przetworzenia rośnie. Do tego dochodzi sklep internetowy, nie zawsze skomunikowany z bazą produkcyjną, która może istnieć tylko w Excelu. Niestety, ale z punktu widzenia procesu cele poszczególnych obszarów są poniekąd sprzeczne. Odpowiedzialność kończy się na granicy obszaru; rzadko kiedy na końcu procesu.

MOŻNA DŁUGO TAK WYLICZAĆ. JEDNAK CZY RZECZYWIŚCIE POPULARNE OSTATNIO ZARZĄDZANIE PROCESOWE JEST PANACEUM NA WSZYSTKIE TE BOLĄCZKI?

W.J.: Sam termin jest rzeczywiście nadużywany. Mój punkt widzenia uwzględni generalnie trzy warunki w zarządzaniu firmą, która jest lub wchodzi w krytyczny etap rozwoju związany z ilością przetwarzanych informacji i komunikacją. Po pierwsze: formalizacja i unifikacja w komunikacji i procedurach działania. Po drugie: dostępność jednolitej i kompletnej informacji każdemu według potrzeb.

Wojciech Jędrzejewski: Biznes 4.0 to czas na zmiany w szeroko pojętej komunikacji pomiędzy wszystkimi elementami organizacji. Tylko wtedy można zapanować nad szybko zmieniającą się sytuacją i zarządzać procesami, które toczą się w firmie

Po trzecie: używanie systemowej analityki do kierowania i zarządzania firmą. Moje doświadczenie dowodzi, że bez spełnienia minimum powyższych warunków prędzej czy później organizacja napotka barierę w rozwoju wynikającą z wąskiego gardła w postaci braku możliwości skutecznego zbierania, przechowywania i wykorzystania posiadanych informacji. Kluczowe znaczenie elementu, jakim jest sprawność w komunikowaniu się i zarządzaniu informacją przez organizację, zostało uwypuklone przez obecną pandemię. Organizowanie się i komunikacja za pomocą zunifikowanych symboli nie jest rzeczą, z którą się rodzimy. Każdy człowiek jest indywidualną jednostką, która postrzega świat poprzez pryzmat własnej osoby. Nasze podstawowe cele również są indywidualne zgodne z piramidą Masłowa, a nie społeczne czy zbiorowe. Ta indywidualizacja w pewnym stopniu przeszkadza w komunikowaniu się ze sobą i współdziałaniu jednostek. Bardzo bronimy się przed utratą tzw. wolności. Jednak aby realizować coraz bardziej skomplikowane zadania w coraz większym tempie, trzeba wyeliminować błędy w komunikacji. Moim zdaniem zdolność do realizacji zadań organizacji mierzona jest zdolnością do zarządzania informacją. Po przekroczeniu tej bariery organizacja może powielać swoje struktury bez obawy o spadek jakości zarządzania.

KTOŚ MÓGŁBY POWIEDZIEĆ, ŻE INFORMACJA JEST RZECZĄ WTÓRNĄ; NAJWAŻNIEJSZE JEST DZIAŁANIE.

W.J.: I tak jest, jeżeli odrzucimy uczenie się i współdziałanie wielu elementów. Problem leży właśnie w sposobach zbierania, przechowywania i przekazywania informacji. Mogą to być przecież sygnały dymne, gołębie pocztowe lub Internet Rzeczy. Każda z tych technologii została wymyślona, była lub będzie wdrożona przez część użytkowników i sprawdza się w określonych uwarunkowaniach. Użytkownicy tych rozwiązań uzyskują przewagę nad pozostałymi. Konieczność sprawnego korzystania z dostępnych technologii i wdrażanie innowacji nie jest w organizacji kwestią wyboru, lecz stałym elementem konkurowania. Obecnie chyba nikt z nas nie wyobraża sobie prowadzenia firmy bez zastosowania choćby w skromnym za-



kresie technologii informatycznych. Jednak zarządzanie firmą za pomocą zintegrowanego systemu komputerowego to jeszcze dla wielu przedsiębiorstw rozwiązaniem z przyszłości. Z moich doświadczeń jednoznacznie wynika, że najcenniejsze w firmie są metody działania oszczędzające czas i ograniczające możliwość powstania pomyłki spowodowanej np. przez niejednoznaczność poleceń.

To są trochę takie dwa światy: świat maszyn i świat ludzi. W pierwszym, aby doszło do komunikacji, wszystko musi być jednoznaczne i zrozumiałe przez strony uczestniczące w komunikacji. Nie ma tu miejsca na jakąkolwiek interpretację. W drugim strona odbierająca może interpretować przekaz i zgodnie z tą interpretacją działać. Jakość komunikacji w danym procesie określa, jak bardzo proces może być skomplikowany.

CAŁY CZAS MÓWIMY O KOMUNIKACJI, WAŻNOŚCI INFORMACJI, A CO Z RESZTĄ ELEMENTÓW ORGANIZACJI?

W. J.: Zakładam, że są i to odpowiedniej jakości. Nie zajmuję się produkcją maszyn. Tu trudno o nieporozumienia: jest specyfikacja maszyny i musi ona spełnić deklarację producenta. Sprawność operatora maszyny też można w miarę łatwo zmierzyć i tym samym zagwarantować pewność działania oraz wydajność takiego układu. Kuriozalne jest, że Człowiek, który projektuje coraz bardziej skomplikowane technologie, sam stara się z nich wypierać. Ze względu

na to, że maszyny nie mają całej sfery uczuć, wrażliwości i własnych celów, można w miarę łatwo zaplanować, co i kiedy będzie można zrobić. Nie chcę wdawać się w rozważania socjologiczne, ale wyznaję pogląd, że zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji jest najistotniejszym elementem stanowiącym o sukcesie organizacji lub jego braku. Dlatego mówiąc o jakości komunikacji, standaryzacji pojęć itp. nie myślę o doskonaleniu protokołów wymiany informacji między maszynami, tylko pomiędzy ludźmi. Do tej pory ta sfera działania organizacji jest trochę drugoplanowa. Myślę jednak, że szybko nastąpi podział na firmy, które używają zintegrowanych systemów zarządzania i pozostałe. Bardzo niebezpieczne jest w obecnych uwarunkowaniach, które przyśpieszyły wdrażanie systemów komunikowania się i uruchomiły wyścig w opracowywaniu systemów do umożliwiania pracy zdalnej, lekceważenie tego trendu przez firmy.

Podsumowując: Biznes 4.0 to czas na zmiany w szeroko pojętej komunikacji pomiędzy wszystkimi elementami organizacji. Tylko wtedy można zapanować nad szybko zmieniającą się sytuacją i zarządzać procesami, które toczą się w firmie.

DZIĘKUJĘ ZA ROZMOWĘ.

NOWA SERIA CANON COLORSTREAM 8000

Canon zaprezentował ColorStream 8000 – nową serię atramentowych rozwiązań rolowych. Rozwiązanie kierowane jest zarówno do sektora prywatnego, jak i publicznego – do dostawców usług druku i komunikacji (transakcyjnych i pocztowych) oraz wyspecjalizowanych drukarni komercyjnych produkujących książki, podręczniki czy ulotki farmaceutyczne.

Nowa seria ColorStream to dwa modele – 8133 i 8160. Numery te odzwierciedlają maksymalną prędkość drukowania każdego z nich (133 m/min i 160 m/min), co przekłada się na maksymalnie 2152 obrazy A4/min (15-70 mln obrazów A4 miesięcznie). Łącząc te prędkości ze znaną z poprzednich generacji łatwą obsługą otrzymujemy rozwiązanie, które poradzi sobie z nawarstwieniem prac i umożliwi obniżenie kosztów produkcji po-

przez konsolidację wydruków z innych maszyn, także offsetowych. Automatyzacja zadań przyczynia się do niezwykłego czasu sprawności serii ColorStream 8000 (ponad 90 proc.). Seria pozwala klientom zaplanować z wyprzedzeniem działania serwisowe i uniknąć nieprzewidzianych przestojów podczas produkcji.

Rozwiązanie opiera się na głowicach działających z rozdzielczością 1200 dpi, które zapewniają stałą jakość druku od pierwszego do ostatniego wydruku, płynnie odtwarzając gradienty, jednorodne odcienie i ostre szczegóły oraz minimalizując typowe artefakty technologii atramentowej, realizując to przy największej szybkości drukowania. Seria ColorStream 8000 wykorzystuje również nowy zestaw wodnych atramentów pigmentowych z polimerem lateksowym, które zapewniają bardzo szeroki gamut kolorystyczny, głęboką czerń i żywe kolory na papierze niepowlekanym, potwierdzone przez standard Fogra.

Dzięki poprawionej jakości i możliwości drukowania na papierach niepowlekanych w gramaturach od 40 g/m² do 160 g/m² (i wybranych papierach o gramaturze do 220 g/m²) dostawcy usług mogą aktywnie reagować na wyzwania rynku. Nowo zaprojektowana ścieżka papieru i mechanizm drukowania pozwalają na zadruk o szerokości 560 mm, co daje swobodę optymalizowania impozycji.

Pierwsza instalacja ColorStream 8000 miała miejsce w firmie DATEV eG, będącej trzecim co do wielkości dostawcą oprogramowania biznesowego w Niemczech i jednym z największych europejskich dostawców usług IT.

Model ColorStream 8160 jest już dostępny, a ColorStream 8133 będzie dostępny na początku drugiej połowy 2021 r.

Opracowano na podstawie informacji firmy Canon