SMART FACTORY WORLD 2026 · KATOWICE · 35 MIN

WĄSKIE GARDŁO 2030

THE BOTTLENECK 2030

Od gaszenia pożarów — do terminu dostawy podanego już przy ofercie.

From firefighting — to a delivery date you commit to at the quote.

Tomasz Wrzesiewski · CEO, Art Strategy Group

Jozef Kubičko · CTO, HERN s.r.o.

STUDIUM PRZYPADKU / CASE STUDY:

HERN ZTS NÁMESTOVO

ASG

THE AUTOMATE



Tomasz Wrzesiewski

CEO — Art Strategy Group
Founder, The Automate (AI dla produkcji)

+

Metoda + dowód
Method + proof



Jozef Kubičko

CTO — HERN s.r.o. (Słowacja)
Klient, który przeszedł tę transformację
the client who lived it

Dobrze zarządzana firma. Bardzo szybki wzrost.

HERN ZTS NÁMESTOVO

A well-run company. Very fast growth.

~280

projektów NPI w portfelu
NPI projects in the portfolio

+200%

skala biznesu r/r
business growth y/y

+180%

liczba projektów r/r
number of projects y/y

To nie był brak kompetencji — to była skala.

It wasn’t a lack of competence — it was scale.

I zaczęło się gaszenie pożarów.

And the firefighting began.

- **„ASAP” na każdym zleceniu**

  “ASAP” on everything

- **Terminy z nadziei, nie z liczb**

  Dates from hope, not numbers

- **„Kiedy będzie gotowe?” — „Nie wiem.”**

  “When will it be ready?” — “No idea.”

To nie jest problem systemu. *This is not a systems problem.*

Plan mówił 25. Hala robiła 15.

The plan said 25. The floor delivered 15.

25 ≠ **~15**

oczekiwanie / expected

realna przepustowość / real throughput

≈ +67% ponad realną zdolność. Plan nie tworzy capacity.

≈ +67% over real capacity. A plan does not create capacity.

Każdy optymalizował swój kawałek. Nikt — całość.

Everyone optimised their piece. No one the whole.

Lokalna efektywność

≠ kontrola nad przepływem

local efficiency isn’t control of the whole flow

Suma lokalnych optimów ≠ wydajny zakład.
Local optima don’t add up to an efficient plant.

Jedno pytanie zmienia wszystko: co ogranicza przepływ?

One question changes everything: what constrains the flow?

WĄSKIE GARDŁO

THE BOTTLENECK



portfolio · WIP · the bottleneck · throughput · delivery

Przestań gonić opóźnienia. Zarządzaj ograniczeniem.

Stop chasing delays. Manage the constraint.

Najpierw — jeden obraz całości.

First — one single picture of the whole.

~280

jeden obraz portfela
one portfolio picture

STATUS *status*

PRIORYTET *priority*

WŁAŚCICIEL *owner*

TERMIN *due date*

Nie sterujesz tym, czego nie widzisz.

You can’t steer what you can’t see.

Jeden system priorytetów. Na jednym wykresie.

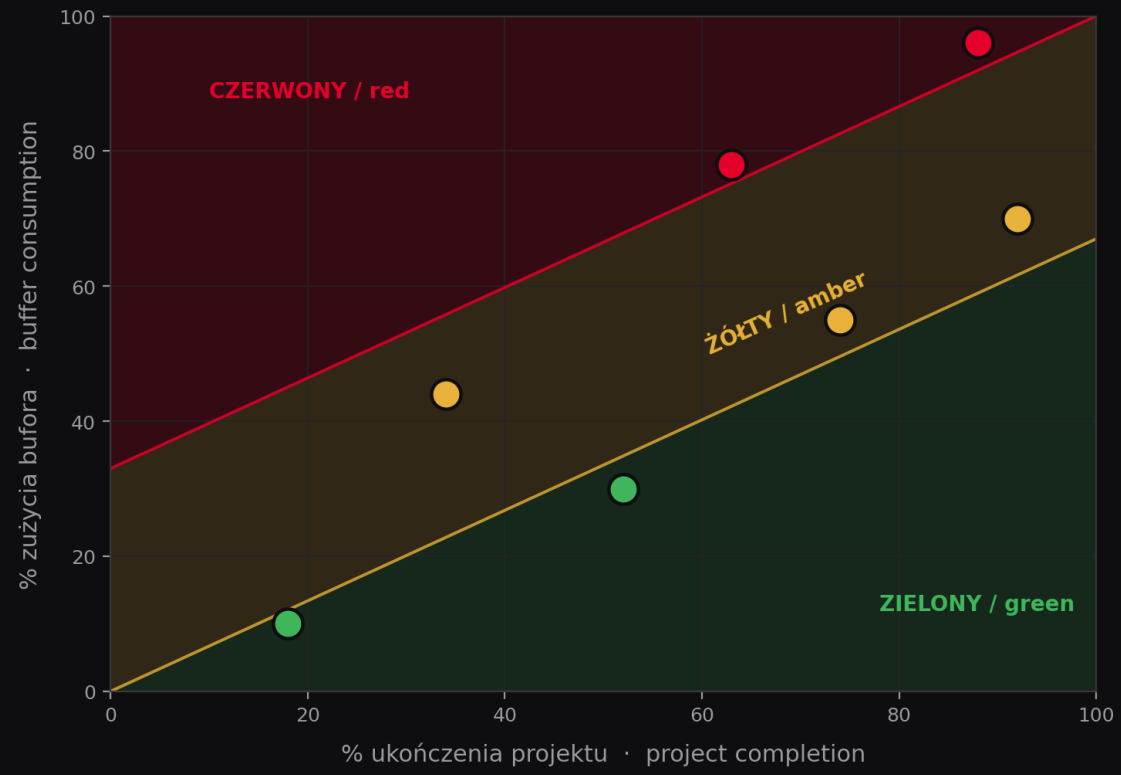
One priority system — on a single chart.

WYKRES GORĄCZKOWY / FEVER CHART

1. **Priorytet biznesowy**
   business priority
2. **Status bufora**
   buffer status
3. **Zużycie bufora**
   buffer consumption

Czerwony = działaj teraz. *Red = act now.*

Jedna kolejność działania — dla całej firmy.
One order of action — for the whole company.



Najgroźniejsza praca to ta, której system nie widzi.

The most dangerous work is the work the system can’t see.

BRAK ZADANIA → BRAK OBCIĄŻENIA → ETTC „ZIELONE”

No task → no workload → ETTC stays “green”

Produkcja płonie. System uważa, że nic się nie stało.

The floor is on fire. The system thinks nothing happened.

Nie „ile procent?”. Tylko „kiedy naprawdę skończymy?”.

Not “what % is done?”. But “when will we truly finish?”.

„ILE %?”

status historyczny / historical status

„KIEDY?”

prognoza ETTC / forecast to finish

Znasz realny termin zakończenia → możesz go obiecać.

Know the real finish date → and you can promise it.

Termin dostawy — już przy ofercie.

The delivery date — committed at the quotation stage.



Obiecujesz datę, którą wąskie gardło dowiezie — nie tę, którą chcesz.

You promise the date the bottleneck can deliver — not the one you wish for.

Z reakcji — w przewidywalność.

From reaction — to predictability.

planowanie wszystkiego *plan everything*	→	**zarządzanie ograniczeniem** *manage the constraint*
status historyczny *historical status*	→	**prognoza ETTC** *forecast to finish*
terminy z nadziei *dates from hope*	→	**terminy z liczb** *dates from numbers*
reakcja na opóźnienie *react to delay*	→	**wczesna predykcja** *early prediction*

~280
projektów · projects

2
wąskie gardła · bottlenecks

~4 mies.
do poprawy terminowości
to better on-time delivery

Transformacja zarządzania — przed automatyzacją. · Management transformation — before automation.

”

Przestaliśmy gasić pożary. Dziś podajemy termin z dostępności wąskiego gardła — i dotrzymujemy go.

“We stopped firefighting. Today we commit to a date from bottleneck availability — and we meet it.”

Zaczęliśmy nie od systemu — od decyzji.
We started not with a system — but with decisions.

HERN
ZTS NÁMESTOVO

Tygodniowy rytm, który utrzymuje plan przy życiu.

A weekly rhythm that keeps the plan honest.

1. **Steering Committee zatwierdza portfel i priorytety**
   Recovery Team approves the portfolio & priorities
2. **LYNX / AI Board raporty i analizy**
   LYNX / AI Board reports and data analysis
3. **Działy zobowiązują się do realizacji**
   Departments commit to execution
4. **Realizacja + dwa razy w tygodniu ETTC**
   Execution + twice a week ETTC forecast
5. **Konflikty rozwiązywane od ręki, nie na kolejnym spotkaniu**
   Conflicts resolved on the spot, not at the next meeting

Konflikt priorytetów? Rozwiązywany tego samego dnia. *A priority conflict? Resolved the same day.*

Role, rytm i AI cockpit — nie jeden bohater.

Roles, rhythm and an AI cockpit — not one hero.

Steering Committee

CEO + CTO + liderzy

Zatwierdza portfel, rozstrzyga konflikty

Approves portfolio, resolves conflicts

PMO Data Manager

integralność danych

Dzienna kontrola ETTC, spójny AI Board

Daily ETTC control, consistent AI Board

PMO Officer

rytm i governance

Cykl zobowiązań, capacity, log decyzji

Commitment cycle, capacity, decision log

LYNX / AI COCKPIT

Integrator danych · listy zadań dla wąskiego gardła · scenariusze portfela
Data integrator · bottleneck task lists · portfolio scenarios

Digitalizacja nie zaczyna się od systemu.

Digitalisation does not start with a system.

Przestań automatyzować chaos.



process · information · decision · technology

Pytania / Q&A


TO MOŻE BYĆ TWÓJ ZAKŁAD · THIS COULD BE YOUR PLANT
To nie przyszłość.
To działa dziś.
This isn’t the future. It works today.
Chcesz to samo u siebie? Want the same in your plant?
Diagnoza przepływu · System sterowania · Ład i wdrożenie
Flow diagnosis · Control system · Governance & rollout
Porozmawiajmy zaraz po prelekcji. Let’s talk right after this talk.
tw@artstrategygroup.com · artstrategygroup.pl · theautomate.pl
HERN
ZTS NÁMESTOVO
ASG