

6 | 2011

# zaostřeno na průmysl



**téma:**

## Jak jsou řízeny české a slovenské podniky

Vladimír Bartoš, ředitel podpory prodeje, Minerva ČR, a.s.

Uplynulo již 22 let od centrálně řízeného hospodářství, ve kterém často převládala politická rozhodnutí nad pravidly obchodu a ve vedení firem se objevovali zasloužilí dělníci. Již dávno se přehnala i porevoluční bouře, kdy mnoha společnostmi vládli lidé s ostrými lokty.



### Jak vypadá řízení českých a slovenských firem dnes?

Jací jsou jejich manažeři? Jaké nástroje používají ve srovnání s vyspělou Evropou?

Dá se říci, že 15 let solidního kapitalismu uklidnilo manažerské vody. Vyrostla nová generace, která má vzdělání, nasbírala již dost zkušeností a snaží se kormidlovat české a slovenské výrobní společnosti v souladu s požadavky majitelů. Některým se to daří skvěle. Převládají však stále firmy, které za evropským průměrem zaostávají.

Největší rezervy vidím v tom, že záměry nejvyššího vedení firem se nedaří prosadit do jejího praktického chodu, manažeři se rozho-

dují na základě chybných nebo zastaralých informací a konečně, pokud jsou k dispozici aktuální data, trvá dlouho, než se je podaří přetřansformovat v informace.

Rozhodně se však nedá říci, že hlavním nedostatkem by byli nekvalitní manažeři. Většina z nich pro svůj podnik jasně stanovila vizi i strategické cíle. Vážně však implementace těchto cílů do výkonných procesů. Jakoby mezi top managementem a střední úrovní řízení byla komunikační propast. A ona tam skutečně bývá. Obě vrstvy řízení zpravidla používají i zcela rozdílné nástroje pro svou práci. Top management definuje vize ve Wordu, vypluje hesla a obrázky do společných prostor, analýzy si nechává zpracovat v Excelu a po-

užívá v nich obvykle zcela odlišná čísla, než střední management. Ten zase každý den pracuje s podnikovým informačním systémem. S tvrdými daty. A potichu se usmívá nad informacemi využívanými nejvyšším vedením. Lze tuto propast překlenout? Podle mého názoru je nutné, aby všechny složky řízení podniku začaly využívat stejný nástroj pro svou práci. A tím je podnikový informační systém.

### Podnikové procesy

Takový systém však k tomu musí mít potřebné předpoklady. Je třeba, aby:

- dobře pokrýval všechny klíčové podnikové procesy,
- obsahoval nástroj pro definici vize a její roz-

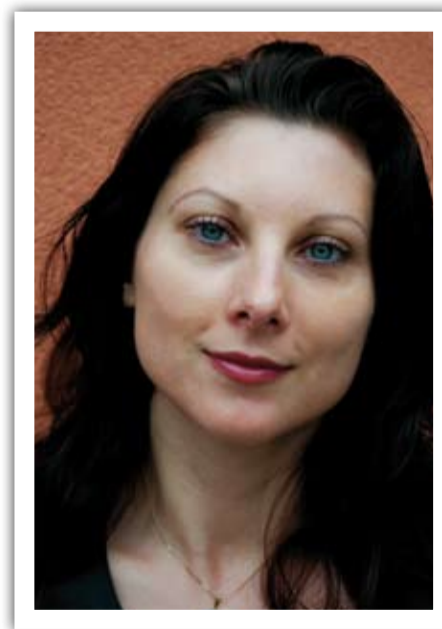
>> pokračování na straně 2

## úvodník / editorial

Vážení čtenáři,

V pořadí šesté číslo magazínu Zaostřeno na průmysl, které se vám dostává do rukou, jsme věnovali převážně tématu řízení firem, s čímž úzce souvisí nástroje typu Business Intelligence. Článek v části Téma se zabývá řízením českých a slovenských firem a zamyšlením, jaké nástroje jsou v dnešní době vhodné. V produktových novinkách se můžete letmo seznámit s možnostmi konkrétního BI řešení. O best practices v projektovém řízení se dočtete v dalším článku, který se věnuje řízení projektu implementace informačního systému. Představujeme metodiku PRINCE2. Dodavatelským řetězcem a tlakem na štíhlé procesy se zabývá příspěvek v anglickém jazyce Ze stránek QAD. V čísle najdete opět případovou studii, aktuálně ze strojírenského prostředí společnosti IG Watteeuw ČR, která letos dokončila upgrade informačního systému. Závěrem bych vás chtěla upozornit na naše ankety, jež jsou i tentokrát zajímavé. Na základě vašich dotazů jsme se obrátili na hlavní účetní společnosti Minerva ČR, aby se s námi podělila o zkušenosti v používání informačního systému. Druhá anketa patří znovu řízení a podpoře řízení firmy. Otázky jsme položili panu generálnímu řediteli strojírenské společnosti TES Vsetín.

Přeji vám příjemné a užitečné čtení.



Alena Pribišová, Marketing Manager  
Minerva ČR, a.s.



## stalo se | stane se...

### 20. září 2011

Minerva ČR vystoupila v Praze na konferenci pořádané přední analytickou společností IDC nazvanou **Factory 2020 – Achieving effective enterprise efficiency.**

### 26. října 2011, Brno

**Očekávaný vývoj automobilového průmyslu v ČR a střední Evropě.** Partnerem konfe-

rence je společnost Minerva ČR, která vystoupí se svým příspěvkem zaměřeným na téma, jak ERP ovlivňuje u dodavatelů celkové hodnocení standardu MMOG/LE.

### 2.-3. listopadu 2011, Brno

Minerva ČR pořádá pro české a slovenské dodavatele automobilového průmyslu **školení standardu MMOG/LE V3.**

### 9.-10. listopadu 2011, Praha

Minerva ČR pořádá pro české a slovenské dodavatele automobilového průmyslu **školení standardu MMOG/LE V3.**

**Sledujte průběžně informace na [www.minerva-is.eu](http://www.minerva-is.eu)**

**Kontaktujte nás:**

[redakce@minerva-is.eu](mailto:redakce@minerva-is.eu)

Aktuální informace o akcích najdete na [www.minerva-is.eu](http://www.minerva-is.eu)



### Minerva ČR a Eagle Europe rozšiřují přínosy automatického sběru dat pro lokální i nadnárodní výrobce

Minerva Česká republika rozšiřuje své portfolio o mezinárodní řešení čárových kódů pro nadnárodní výrobní společnosti. Minerva ČR, exklusivní dodavatel QAD Enterprise Applications v České a Slovenské republice, oznamuje spolupráci s britskou společností Eagle Europe a podepsání distribuční smlouvy na prodej a implementaci řešení čárových kódů určené především pro nadnárodní výrobní společnosti. Eagle Europe je produktovým partnerem QAD a řešení čárových kódů RF Express® pro QAD je plně integrované s ERP systémem QAD a disponuje rozsáhlou funkcionalitou, kterou požadují především nadnárodní společnosti používající ERP systém QAD. Řešení je však vhodné i pro lokální firmy vyžadující hlubokou funkcionalitu v dané oblasti.

### Minerva vystoupila na konferenci Factory 2020 přední analytické společnosti IDC

Na konferenci vystoupili odborníci z řad analytiků IDC zabývající se výzkumy ve výrobních společnostech a například strategiemi životního cyklu. Odborníci z IDC představili výsledky nejnovější studie skupiny IDC Manufacturing Insights, která sleduje trendy v průmyslové výrobě ve střední a východní Evropě. V programu se další vystoupení věnovali tématům komplexnosti ve výrobě, jejím typům a dopadům, významu IT, strategii uspokojení zákazníka v souvislosti s plánováním poptávky a úsilím o provozní efektivitu, posunu od masové výroby k více individualizované, nárokům na dodavatelský řetězec a další. Vladimír Bartoš z Minervy ČR vystoupil s přednáškou orientovanou na skutečnou efektivitu ERP systému pro výrobní společnosti. Skutečná efektivita se opírá o detailní znalost procesů kombinovanou s technikou pro uživatele „snadno a rychle“.

Více najdete na [www.minerva-is.eu](http://www.minerva-is.eu)



## téma: Jak jsou řízeny české a slovenské podniky

>> pokračování ze strany 1

pad až na dílčí úkoly, byl schopen měřit výsledky na všech stupních řízení a srozumitelně je prezentovat.

Pokrytí klíčových procesů v mnoha firmách vážne na plánování a řízení výroby. Je to zpravidla tím, že firma si zvolila informační systém nepokrývající všechny své potřeby a snaží se nedostatky dohnat nadměrným programováním dodavatele. To však není oblast, které se chcí v tomto článku věnovat.

Definice vize byla, je a bude záležitostí proklamace vhodně zvoleného hesla. Srozumitelného obrázku, tedy dokumentu. Podnikový systém by měl obsahovat i nástroj pro řízení dokumentů. Pokud vydefinujeme speciální typ dokumentu – „Vize“ a umíme na něj v systému navázat různé typy úkolů, začne vznikat účelná hierarchie směřující k plnění vize. Generální ředitel rozdefinuje vizi do strategických úkolů, nejlépe měřitelných. Top management a řešitelé strategických úkolů nechají rozpadnout každý své úkoly do taktických úkolů, rovněž měřitelných. Taktické úkoly se podobně větví na běžné úkoly a jejich řešitelé jsou lidé z výkonných procesů. Protože všechny úkoly jsou měřitelné a máme k dispozici podnikový informační systém schopný měřit a jednoduše výsledky zobrazovat, dostáváme průběžně zpětnou vazbu o plnění úkolů. Můžeme na ně navázat finanční motivace. Najednou celá firma během pár měsíců táhne za jeden provaz - směřuje k plnění vize. A všimněte si, že pokud tuto oblast nazveme manažerským systémem, dochází k historické změně jeho definice. Není to už jen nástroj manažerů. Uživateli manažerského sys-

tému se stávají všichni uživatelé podnikového informačního systému. Mizí mezera mezi top managementem a výkonnými procesy.

Pokryje tedy podnikový ERP systém potřeby dříve řešené specializovanými manažerskými systémy (MIS)? Máme-li k dispozici kvalitní podnikový systém, rozhodně MIS v rámci jeho dřívější definice nahradí. Je to pro firmu výhodné. Už proto, že prvky manažerského řízení se přesouvají na všechny uživatele informačního systému a ten obsahuje i potřebná data. Má však technické limity. ERP systém je multiuživatelský systém. Musí zvládnout práci mnoha uživatelů současně na souvisejících informacích. A uživatelé se nesmějí vzájemně blokovat. To lze zajistit jedině tak, že záznamy, ze kterých se skládají informace, jsou rozsekány na mnoho dílčích částí propojených vzájemnou vazbou. Pak každý uživatel při zpracování informací blokuje pouze nejnútnejší část informace a ostatní uživatelé mohou pracovat na dalších částech. Z pohledu manažerských výstupů a analýz však taková struktura dat není výhodná. Chceme-li seskládat z dílčích částí zpět celou informaci, musíme vědět, kde se její části nacházejí a při každém spuštění analýzy budeme potřebovat pro její kompletnost vyšší strojový výkon serveru. Tyto nedostatky moderní podnikové systémy eliminují hotovými předpřipravenými metrikami a uživatelsky přívětivými nástroji pro tvorbu metrik nových. Servery udělaly v posledních letech velký výkonový skok, takže ERP systém dobře hospodaří se strojovým výkonem by neměl mít neřešitelný problém s rychlostí. Přesto nebude nikdy podnikový systém nejlépeším

nástrojem pro dlouhodobé strategické analýzy. A tady nastává příležitost pro specializované Business Intelligence (BI) systémy.

Mají-li mít smysl, musí splnit následující předpoklady:

- mít vlastní datový sklad se strukturou informací potřebnou pro analýzy (dlouhé datové záznamy),
- být výborně integrovány s podnikovým informačním systémem; nejlépe prostřednictvím datových pump, které zajistí vytažení rozčleněných informací z ERP systému, jejich transformaci v ucelené dlouhé záznamy a import do datového skladu,
- využívat moderní mobilní koncová zařízení, která zajistí manažerům kdykoli a kdekoli informace, které potřebují (platformy Android, Apple),
- informace musí být pro manažery informacemi, nikoli daty. Zde se otvírají široké možnosti pro využití speciálních typů grafů, teplotních map a důmyslných indikátorů.

Budou-li české podniky investovat do kvalitních nástrojů pro podporu rozhodování, zajistí svým manažerům tolik potřebné propojení s nejnižšími články výkonných procesů. Vedení firem bude rozhodovat na základě úplných, pravdivých a aktuálních informací. Celý složitý organizmus zvaný výrobní společnost se začne pohybovat směrem, který generální ředitel určí. A rychlost, s jakou bude firma reagovat na změnu směru, může ve složitě budoucnosti evropské ekonomiky znamenat prosperitu nebo živoření.



## téma: Best practices v IT

Jana Češpivová, nezávislý konzultant pro strategii, projektové a procesní řízení

### Způsob implementace jako riziko při zavádění IS

Chcete pořídit nový informační systém nebo ten váš upgradovat? Stojíte před rozhodnutím, který systém, potažmo dodavatele vybrat a nevíte si rady podle jakých kritérií se rozhodnout? V dnešní době je funkcionalita dodávaných systémů téměř totožná. Prodejci poskytují závatné slevy a dodavatelé se předhánějí v prezentacích. Máte nelehkou volbu. Nabízím vám další možné kritérium, jehož zvažování vám může pomoci při rozhodování. Tím kritériem je způsob implementace daného systému, zejména způsob řízení projektu ze strany dodavatele.

### Implementace jako kvalita vašeho informačního systému

V naprosté většině případů se při výběru systému nevěnuje příliš mnoho času způsobu jeho implementace, což může být ve výsledku na škodu. Právě tento faktor může mít obrovský vliv na výslednou kvalitu díla a vaši spokojenost jako zákazníka. Rovněž rozhoduje o následných vícepracích.

Projekty, jejichž cílem je implementace informačních systémů, mívají zpravidla rozsah delší než pár týdnů a rozpočet rovněž není zanedbatelný. Na počátku stojí velké odhodlání a požadavky v maximální míře specifikované. Jenže



naše doba je turbulentní, klade vysoké nároky a změna je na denním pořádku. Právě změna je neoddelitelnou součástí všech IT projektů. Každou změnu doprovází také určitý stupeň rizika ohrožení projektu na všech jeho úrovních – harmonogram, rozpočet, rozsah, požadavky na zdroje apod. Je vcelku jedno jak rozsáhlá daná změna je a zda se jedná o změnu původního požadavku – například vzhled reportu, nebo změnu složení realizačního týmu.

Řízení změn a rizik, nejen z nich vyplývající, lze zařadit mezi dvě nejčastější úskalí v rámci řízení projektu. Obě tato témata úzce souvisí s nastavením organizace projektu a jeho přípravou v samotné předprojektové fázi. Tedy ve fázi, kde dochází ke specifikaci požadavků, nastavení pravidel, diskusích o rozpočtu a sestavení týmů projektu na obou stranách, nezbytných limitů a kontrolních mechanismů.



## téma: Best practices v IT

### Řízení rizik není kolonka ve formuláři

Právě řízení rizik bývá jednou z nejvíce podceňovaných aktivit v rámci projektového řízení. Důvodem bývá údajný nedostatek času, případně kapacit. V rámci zápisů z Řídicích výborů je zpravidla učiněno povinnosti zadost vyplněním předepsaných kolonek na téma Riziko. Dále se jimi již nikdo nezabývá. Kalamita nastává v okamžiku, kdy opravdu riziko vznikne. V tento moment by řízení projektu mělo přejít do odlišného režimu. Ovšem většinou nastává ad hoc řešení, kdy nejsou zcela jasné odpovědnosti ať již za vznik rizika, či jeho následné odstranění. Těmto situacím lze předejít vhodnou prevencí a jasně nastavenými pravidly co dělat, když se daná situace blíží ke své mezní hodnotě – limitu.

### Jasná metodika je řešení

Toto nejsou zdaleka jediná úskalí, jež se objevují při řízení projektů. Bohužel patří mezi nejběžnější s poměrně závažnými dopady a jsou součástí každého IT projektu od nepaměti. Potýkají se s nimi dodavatelé i vy jako zákazníci. Proto na základě nejlepších zkušeností z této

oblasti vznikly metodiky, jež jsou celosvětově uznávané. Mají za cíl tato úskalí resp. jejich dopady minimalizovat.

Jednou z nejrozšířenějších metodik používaných celosvětově v oblasti řízení projektů je PRINCE 2.

### PRINCE2

PRINCE2 (Projects In Controlled Environment) je metodika pro efektivní řízení projektů založená na procesním řízení. Metodika byla vytvořena více než sto padesáti společnostmi s mnohaletými zkušenostmi v oblasti projektového řízení a do praxe byla uvedena v roce 1989. Je registrována jako značka OGC (The Office and Government Commerce, UK) a v současné době se jedná o nejrozšířenější PM metodiku v Evropě.

PRINCE2 je postavena na sedmi principech, tvoří ji sedm procesů a popisuje sedm témat. Jejím předností je univerzální použití pro řízení všech typů projektů nezávisle na velikosti organizace či typu podnikání.

Principy tvoří páteř metodiky. Jejich pochopení a především zachování zaručuje schopnost přizpůsobení s metodikami danému prostře-

dí. Mezi hlavní principy patří např.: průběžné zdůvodnění projektu a jeho přínosů, poučení ze zkušeností, definované role a odpovědnosti a dohled nad projektem na základě výjimek.

Procesy, jež zastřešují celý životní cyklus projektu, lze zjednodušit. Každý proces má mnoho možností použití dle velikosti projektu.

Témata, mezi něž patří např. riziko, kvalita, řízení změn, organizace, pomáhají projektovému manažerovi zvládnout hlavní úskalí, jež jsou zmíněna v tomto článku.

Součástí metodiky je celá sada vzorových dokumentů, jež je možno sdružovat či nepoužít. Závěrem lze konstatovat, že hlavní ambicí metodik na řízení projektů je zastřešit všechny aspekty, které projekt jako takový doprovázejí. Při jejich použití je možné projekt efektivně řídit. Šance na jeho úspěšné dokončení v daných předem stanovených podmínkách se výrazně zvyšuje.

A proto ptejte se svých potenciálních dodavatelů, jakým způsobem řídí své projekty – určitě se vám to vyplatí.



## Přečteno jinde

### Investice v prvním pololetí 2011: stejný objem jako za rok 2010

Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest zprostředkovala od ledna do června tohoto roku celkem 123 investičních projektů v celkové hodnotě 16,3 miliardy korun. Oproti stejnému období v roce 2010 to je nárůst o 132 %. Investoři se chystají vytvořit téměř 8 tisíc nových pracovních míst. Každý druhý projekt přitom spadá do sektoru informačních technologií a vývoje software.

„Za šest měsíců roku 2011 se co do objemu investic podařilo agentuře CzechInvest zprostředkovat stejnou hodnotu jako za celý loňský rok. Jedná se přitom většinou o investice, které jsou spojené s výzkumem, vývojem a inovacemi, které přinášejí tu nejvyšší přidanou hodnotu, což je přesně v souladu s vládou čerstvě přijatou Strategií mezinárodní konkurenceschopnosti,“ říká ministr průmyslu a obchodu Martin Kocourek.

Největší počet investičních projektů (104) v prvním pololetí 2011 pocházel od investorů, kteří už v České republice jsou a rozhodli se rozvíjet své projekty. Jejich investice dosáhly 8,7 miliardy korun, což představuje 54 % z celkového objemu investic a celkem přislíbili 4 131 nových pracovních míst. Druhý největší počet pocházel z Německa a dále z USA a Velké Británie.

[CzechInvest]



## ze stránek QAD.com: Streamlining for success

### The lean supply chain

For automotive suppliers, these are extremely challenging times. The economy is tight, globalization and consolidation are rapidly reshaping the automotive industry as a whole, and their customers, the OEMs, are continuously pressing for more services at less cost. In these tough times, the suppliers who survive and succeed will be those who pay close attention to four fundamentals: flexibility, cash management, inventory management and communication. To stay successful in the face of rapid change and shifting customer demands, organizational flexibility is essential. To withstand the pressures of a tight economy and shrinking margins, maintaining and improving cash flow is a pressing need. Typically, automotive suppliers have a significant amount of capital tied up in direct material inventory. Increasing supply chain efficiency and reducing inventory levels are essential to eliminating waste and improving cash flow. World-class manufacturers typically maintain low inventory levels, and accomplish this through the use of technology and a finely tuned inventory replenishment system.

Fast, effective communication, within the organization and with trading partners, is a required complement to an efficient inventory replenishment system. Electronic communication now makes near real-time connectivity possible at every level of the supply chain. When flexibility and speed are requisites for success, it's the lean organizations that lead the race. World-class manufacturing organizations know the value of staying trim and focusing on the lean fundamentals: eliminating waste, simplifying processes, and continuously improving. By pursuing lean strategies - optimizing inventory and streamlining manufacturing

processes - they are able to reduce inefficiencies and costs in their production processes and improve customer responsiveness.

### The pressures on supplier

Changes in the automotive industry are rapidly raising the competitive bar for automotive suppliers. In a tightening economy, pressured by OEMs to reduce costs, expand responsibilities and speed up operations, suppliers face tough challenges. Despite the recent period of unprecedented volume expansion and the fact that suppliers now provide more than half of the average vehicle value, few automotive suppliers are prospering. In fact, most are getting by on razor-slim margins. Relentless cost reductions imposed by OEMs are now an industry given. Figures from the Center for automotive Research (CAR) indicate that average parts prices have been declining for at least six years. Suppliers are hard-pressed to cope with their increased responsibilities and respond to the OEMs' cost reduction demands while still maintaining shareholder value. As the impact ripples down the supply chain tiers, suppliers at every level are under pressure to continuously improve their operational efficiency.

For the past decade, OEMs have been striving to shore up their own profit margins by pressing suppliers for lower prices and broader services. As a part of this trend, OEMs are increasingly outsourcing manufacturing and supply chain services to systems integrators.

### Streamlining to stay in the race

With the current volatility in the automotive industry, surviving and prospering as a supplier will be a formidable challenge. Those who want to stay in the race will need to take fast action to drive down costs, streamline opera-

tions and reduce the variability in their processes. As OEMs outsource modular assembly and supply chain responsibility to integrators, competitive pressures are dictating that automotive manufacturers adopt continuous improvement initiatives such as lean manufacturing and Six Sigma.

In this harsh environment, suppliers who want to survive and succeed need solutions that are flexible and tailored to their needs. They need solutions that will help them trim waste from their operations, communicate effectively with their trading partners, respond with agility to customer demands, and keep a step ahead of rapid industry change.

### Strategies for survival in tough times

The chairman and CEO of BBK, Ltd., B.N. Bahadur, suggests four fundamental "Rules for Troubled Times." Good advice for any company in today's economy, they certainly resonate for suppliers trying to survive and succeed in the challenging automotive industry. They are:

- Be Flexible. Have access to solutions that will allow you to respond quickly to changes in the marketplace.
- Manage Cash. Cash conservation and management are critical.

### The pressures on suppliers strategies for survival in tough times

- Manage Inventory. One of the easiest and fastest ways to increase cash flow is to reduce inventory. Improving the system for tracking inventory and responding to customer needs can significantly reduce inventory on hand and free dollars tied up in direct material within the company and extended supply chain.

### Priemysel vlní látal diery po kríze

Po 9% zoštíhlení ostalo zvyšných 2 294 slovenských firiem všeobecne v lepšej kondícii ako rok predtým. Takmer krížom cez priemysel platilo, že odvetvia rástli. Farmaceutická výroba, spracovanie kože a výroba počítačov, elektronických a optických zariadení dokázali prerásť rok 2008. Automobilový priemysel zaostal za predkrízovými úrovňami iba tesne.

Celkovo slovenský priemysel potvrdil dôležitosť dopytu spoza slovenských hraníc. Po náraste o 24 percent na takmer 36 a pol miliardy korún sa podiel exportu na priemyselných tržbách zvýšil na 59 percent.

Odbyt v exportných teritóriách bude mať vplyv aj na produkciu dodávateľskej siete automobilového priemyslu. Vo všeobecnosti sa tento rok vyvíja pozitívne a dopyt po autách je dobrý príklad. Za prvých sedem mesiacov sa tržby vo výrobe dopravných prostriedkov zvýšili medziročne o 33 a pol percenta. Celý priemysel rástol takmer 13% tempom.

Ako porastie ďalej, určí nielen dopyt na trhoch, ale aj množstvo dostupných kvalifikovaných ľudí, ktorí by mohli pracovať na čoraz sofistikovanejších strojoch. Autopriemysel to zatiaľ zvláda – dôkazom sú nové modely v ponuke všetkých troch montážnych závodov automobiliek na Slovensku a rastúci podiel slovenských súčiastok v nich. Dôležité bude, aby sa rovnakou cestou vydali aj výrobcovia produktov bez kolies.

[Trend]



## ze stránek QAD.com: Streamlining for success

• Communicate. A system for rapid communication with suppliers and customers is key to responding to customer's changing needs while maintaining low inventory. The sum of success in these four critical areas is financial and operational predictability, an invaluable asset in otherwise unpredictable times.

### Flexibility: A requisite for success

In today's volatile, fast-evolving automotive industry, organizations that cannot adapt quickly to changing demands will soon be forced out of the competitive race. Flexibility is a requisite for success. Automotive manufacturers need to be able to match communication methods to trading partner's capabilities and choose the most effective inventory management solution, depending on material type or business need.

### Managing cash begins with managing inventory

For most automotive suppliers, direct material costs represent a significant investment in inventory - typically 50 to 60 percent of their total costs. Reducing inventory is one of the fastest ways to improve cash flow, and ultimately the bottom line.

Inventory reduction is possible only if changes in demand can be communicated rapidly down the supply chain. Otherwise, inventory is simply displaced, rather than eliminated. An AMR Research study of the automotive supply chain recently confirmed that:

- Inventory as a percentage of revenue is increasing.
- Inventory is increasing faster at the supplier level than at the OEM level.
- Successful suppliers win by using information technology tools and managing inventory efficiently.

The study indicated a clear correlation between low inventory and strong performance:

The firms the study judged to be weaker performers

had up to 60 days of inventory on hand, while the stronger performers held less than 10 days of inventory.

Stronger performers accomplished the cash-to-cash cycle ten times faster than their weaker competitors.

The study also indicated that the strong performers, those with the shortest cash-to-cash cycle times, use 40% more packaged software applications and e-business connections than their weaker competitors.

### Reduce inventory, increase the bottom line

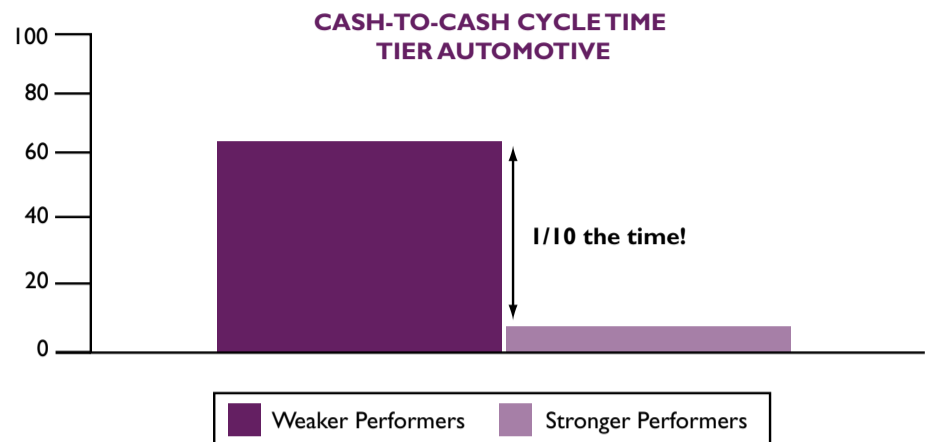
For enterprises that succeed in reducing inventory levels, the potential cost saving is enormous. AMR Research estimates excess inventory costs in the auto industry at \$700 billion. Respected automotive industry analyst Kevin Prouty says, "The hidden agenda for manufacturers is inventory costs. The closer they get to build-to-order, the more they can keep inventory costs down. And making inventory vanish can give a huge boost to the bottom line."

### Communication: The key to a responsive supply chain

A major opportunity for improvement in the auto industry lies in shortening the response time, throughout the supply chain, to customer changes in demand. In the volatile, rapidly changing automotive industry, enhanced electronic communication and a more responsive, integrated supply chain are essential.

To optimize supply chain performance, communication must reach beyond the company to include the extended enterprise. When manufacturers in all tiers of the supply chain have 100% partner connectivity, the automotive industry will be much more responsive and agile.

Until recently, this goal has appeared to be out of reach. Traditional Electronic Data Interchange (EDI) is typically most cost-effective



for large manufacturers who need to respond efficiently and integrate large volumes of customer and supplier data. It is generally not either cost-effective or practical for smaller automotive manufacturers.

However, today's Web-based applications make it possible for automotive manufacturers of all sizes to connect and communicate. Coupling EDI with Web-based inventory applications makes 100% partner connectivity an attainable goal.

### Aiming for world class performance

IndustryWeek polled 3,006 manufacturing companies to find out what it takes to achieve world-class manufacturing performance. Respondents said world-class manufacturers:

- Embrace lean practices that streamline their internal processes and eliminate waste.
- Demonstrate a greater propensity to communicate electronically with their supply chain partners.
- Use technology to drive improvements, specifically using lean enabling technology to streamline internal processes and help eliminate waste.

Of the world-class plants polled, 41.5% extensively implement new information technologies to streamline production processes and reduce inventory levels. World-class manufacturers know that the right technology can be a key competitive differentiator.

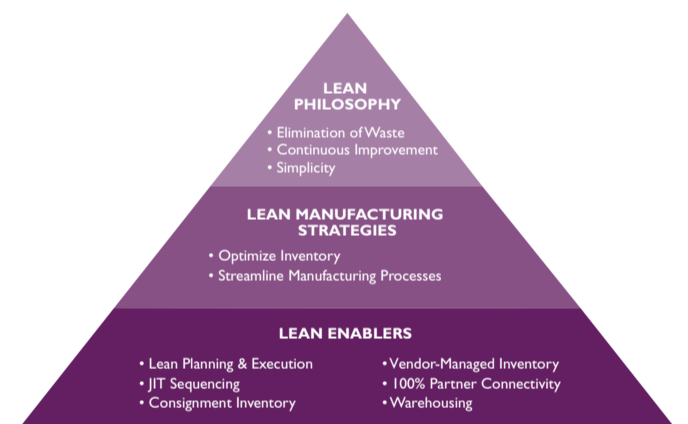
### Lean manufacturing: Streamlining for success

The concept of lean operations and Just-In-Time (JIT) production was introduced to

the automotive industry through the Toyota Production System. These interconnected concepts describe a process in which waste is eliminated by reducing inventory holding costs and continuously improving to maintain production quality.

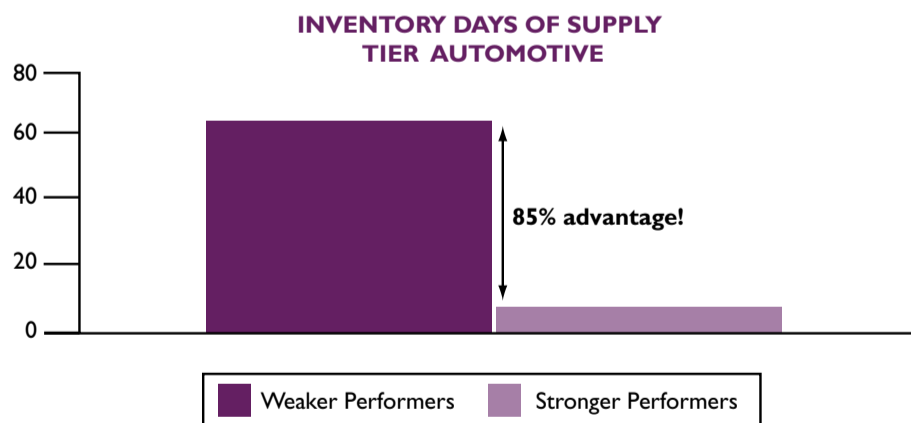
Integrating and synchronizing the entire supply chain and manufacturing process are key goals of lean manufacturing. This requires a more efficient use of logistics, increased flexibility and reduced variability.

The automotive industry as a whole is pro-



gressing toward an even more efficient model by striving to manufacture vehicles only when ordered by end consumers. The motivation behind this effort is to increase customer satisfaction and make strides toward a "leaner" business model over time. This goal will be most effectively achieved if customer demand can be the signal that pulls product through the supply chain.

Today, many automotive suppliers are re-examining their manufacturing philosophies in response to uncertainties in customer demand, more complex variations in product mix, the high cost associated with carrying inventory, and growing variability in customer order patterns.



## NEW Produktové novinky

### QAD Business Intelligence Portal

Letošní uživatelská konference pro zákazníky QAD konaná v červnu na zámku v Třešti nabídla přehled produktů a řešení pro 60 účastníků z výrobních společností z České a Slovenské republiky. Na letošní konferenci přijeli výkonní zástupci americké společnosti QAD, kteří byli k dispozici zákazníkům ve for-

mální i neformální části konference. Neformální část se odehrávala v odpoledních hodinách ve formě sportovních aktivit. Zákazníci měli možnost vyjet na kolech po malebné krajině Vysočiny, vylétnout do oblak na vyhlídkových letech nebo si v okolí zámku zahrát kopanou, pétanque či minigolf. Večerní neformální část se odehrávala v prostorách zámku a pro zákazníky zde byl přichystán, kromě bohatého rautu, program v podobě historického kasína a večer vyvrcholil dražbou o hodnotné ceny.

Na konferenci zákazníci zaujala nejvíce prezentace nové lokalizované verze QAD, dále možnosti .NET

rozhraní včetně tvorby metrik a browserů a vylepšeného modulu DMS. Neméně zajímavým modulem se stal pro účastníky modul QAD BI, který v následujících řádkách ve stručnosti představí **Pavel Němec, garant QAD Finance ve společnosti Minerva ČR.**

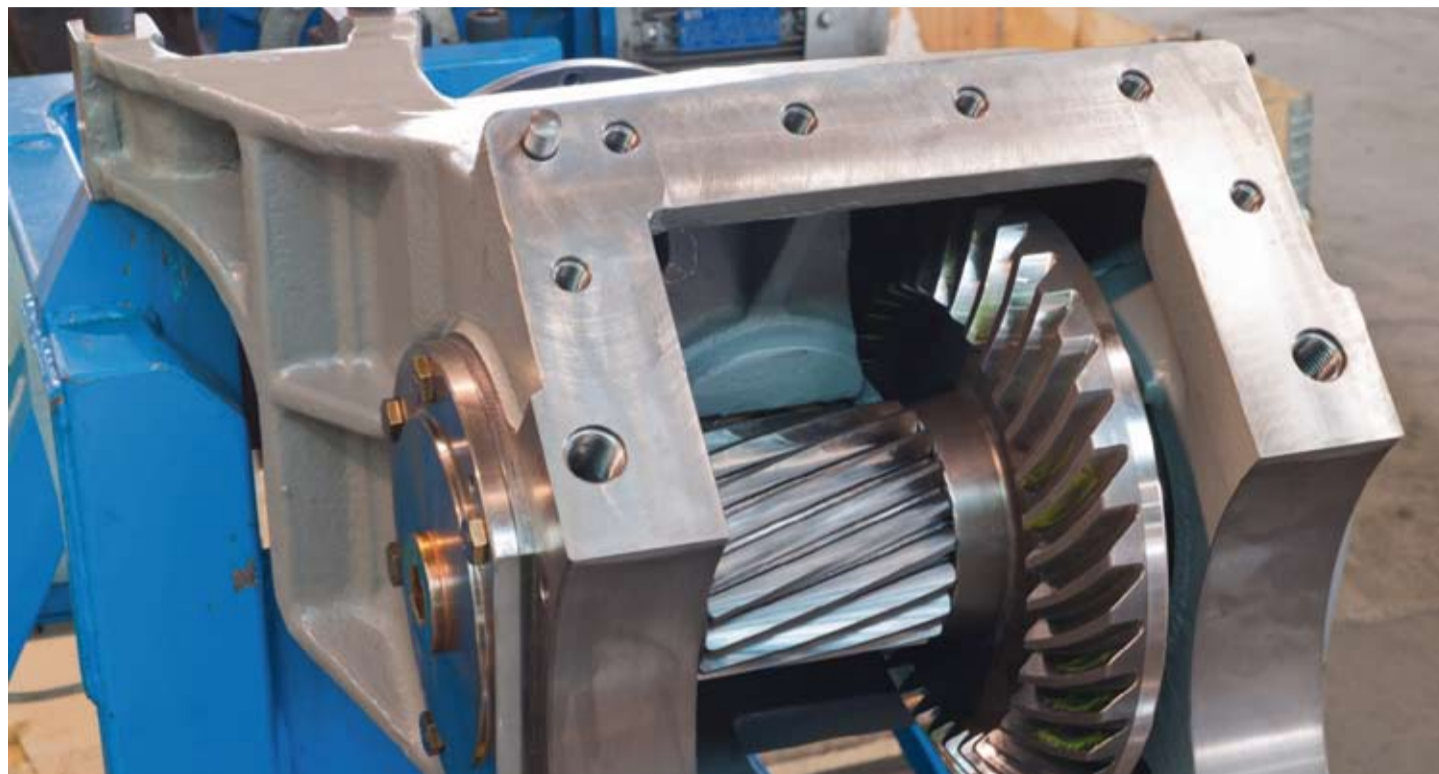
QAD Business Intelligence Portal (BI Portal) je manažerský nástroj poskytující uživateli informace



rychle, přehledně a lze je jednoduše upravovat. Přímo z manažerské tabule může uživatel vstupovat do analytických tabulí. BI Portal Dashboard je zob-



## Případová studie: Výhody oborového ERP QAD dlouhodobě využívá strojírenská společnost IG Watteeuw ČR



### Společnost

Společnost IG Watteeuw ČR (dříve pod názvem BMT ČR) patří do celosvětového holdingu BMT Group, sdružujícího výrobní strojírenské společnosti působící mj. ve výrobě leteckých komponentů, komponentů pro moderní lékařské přístroje, forem pro sklářský průmysl, zpracování tabulového plechu a skla (Airbus, Philips, AtlasCopco aj.). Brněnská pobočka IG Watteeuw ČR se svými 327 zaměstnanci se stala centrem vývoje, výroby a montáže trakčních převodových skříní široké škály železničních aplikací, které dodává pro všechny klíčové hráče v tomto tržním segmentu: Bombardier, Alstom, Siemens, Caf, Vossloh, Mitsubishi, Hitachi, Toshiba aj. Významná je spolupráce s firmou Leitner (výroba a instalace lanových drah) a Cincinnati (tváření plastových profilů). Holding BMT Group sídlí v Belgii, pobočné závody jsou kromě ČR umístěny například v USA, Číně, Rumunsku, Chorvatsku a Slovinsku

### Výchozí stav a přínosy implementace:

V roce 1998 rozhodla mateřská společnost v Belgii sjednotit informační systém QAD v rámci holdingu a tudíž i v brněnském závodě. Systém byl zpočátku provozován na centrálním serveru v Belgii a instalace probíhala prostřednictvím vzdáleného přístupu v anglické verzi, kterou používali v mateřské spo-

lečnosti. Vedení holdingu vybralo tehdy pouze některé funkce v oblasti distribuce, výroby a skladového hospodářství pro český závod. Za podpory Minervy však získal český závod českou lokalizaci s plnohodnotným využíváním systému. Tehdejší ředitel IG Watteeuw ČR, pan Jaroslav Franc shrnul přínos lokalizačního systému: „Minerva nám umožnila systém plně adaptovat na podmínky české legislativy, takže nemáme žádné problémy při výkaznictví vůči českým státním institucím.“

ERP systém QAD komplexně pokrývá činnost společnosti v oblasti řízení výroby, skladového hospodářství, plánování kapacit (MRP + CRP), nákupu, účetnictví a financí. Výměna dat mezi sesterskými společnostmi byla realizována pomocí standardu EDI. Sběr dat čárovými kódy nasazených ve výrobě usnadňuje sledování rozpracované výroby a vyhodnocuje efektivitu práce.

### Výrobní proces doplněný o montáž

IG Watteeuw ČR vyrábí převážně sériově. Příjem zboží a zaskladnění je proveden ručně pomocí nástrojů QAD. Příprava výroby probíhá v ERP. IG Watteeuw ČR využívá kusovníky a pracovním příkazem jde pokyn do dílny. Skladník vychystá potřebný materiál při zahájení výroby. Řešení automatického sběru dat probíhá ve výrobě při odepisování materiálu

a on-line snímá pracovní příkazy, které se zaznamenávají a vyhodnocují efektivitu práce. Vyrobený kus je opět předán do skladu a poté je v závislosti na typu výrobku předán buď do montáže, která probíhá ve vedlejší hale, nebo na expedici. Některé výrobky putují do Číny, kde se provádí montáž finálního produktu.

### Od vzdáleného přístupu k centrálnímu serveru pro Čínu

V roce 2001 získal brněnský závod v rámci holdingu pravomoc k řešení IT. Tento fakt změnil mnohé. Brněnský závod, do té doby fungující na vzdáleném přístupu k systému, zakoupil vlastní server a rozhodl se upgradovat. V současnosti na serveru provozuje ERP systém nejen pro Brno, ale také pro sesterský závod v Číně, kde se vyrábějí některé části převodovek a provádí montáže vybraných celků. Závod v Číně pomohl IG Watteeuw ČR rozšířit odbyt o asijský trh.

### Hlavní přínosy upgrade: nová funkcionální a možnosti .NET

Po získání rozhodovací pravomoci pro IT v brněnském závodě, vedení rychle rozhodlo o upgradu na vyšší verzi. Od ledna 2011 závod používá QAD ve verzi eB2.1 v uživatelském rozhraní .NET. Díky nové funkcionální ERP QAD bylo možné odbourat některé externí systémy, které řešily určité úkony a progra-

mové úpravy, a vše sjednotit pod standardní funkcionální QAD.

IG Watteeuw ČR využívá možnosti typů rozhraní QAD pro různou úroveň procesů ve společnosti. Znaková verze je využívána ve výrobě, zatímco rozhraní .NET využívají pracovníci THP, plánování, logistika a manažeri.

Nejvýraznější přínos společnost vidí v rozhraní .NET, které umožňuje mnohem více možností na uživatelské úrovni. Práce s metrikami a browsery byla přijata s nadšením. „Díky možnosti .NETu můžeme vytvářet vlastními pracovníky browsery s filtry, které potřebujeme a máme je ihned k dispozici“, vyzdvihuje vlastnosti rozhraní Ing. Martin Doležel, Logistic Manager & IT Support v IG Watteeuw ČR. „Pro tvorbu analýz využíváme metriky, které si definujeme podle vlastních kritérií a zdrojů. Především jsou to analýzy, které sledují výsledky výroby, počet vykázané práce, objem výroby apod. Oceňuji možnost práce s metrikami, kde je na první pohled jasné, v které oblasti jsou případné odchylky. Jednoduše se dostanu až na kritický detail a můžeme ihned reagovat“ shrnuje Ing. Doležel.

### Plánované projekty rozšíření IS

IG Watteeuw ČR v nejbližším období spustí projekt zavedení on-line sběru dat čárovými kódy do nových skladovacích prostor. Bude tak mít zautomatizovaný celý proces příjmu a vyskladnění materiálu a výrobků. V následující etapě bude řešeno plánování APS systémem od firmy Preactor, který například umožňuje plánování do omezených kapacit. Preactor je integrován s ERP QAD a Solution Partnerem QAD. Další projekt se týká upgrade na vyšší verzi QAD s rozhraním .NET také pro závod v Číně zaměstnávající cca 100 lidí a oddělení na samostatný server.



razení úvodní stránky pro analýzu datového skladu. Zde uživatel vidí informace rychle a může snadno analyzovat formáty vedoucí k lepšímu rozhodování. Data je možné zobrazit několika různými způsoby:

- Grafy (koláčové, sloupcové, spojnicové, pruhové atd.)
- Mřížka (prosté zobrazení dat – analogie řádků v Excelu)
- Krizové maticové diagramy (Heat maps), které umožňují definovat vlastní úroveň nastavení metrik a na základě jejich plnění je barevně odlišit a přizpůsobit operativní i strategické rozhodnutí
- Měřidla (Gauge items) jsou specializovaná forma

zobrazení. Jsou používány na zobrazení hodnot ve srovnání s plánem či rozpočtem. Například prodej podle plánu nebo skutečné překročení rozpočtu.

Ze všech výše zmíněných možností zobrazení je možné se proklikem dostat k detailnějším informacím. Informace je navíc možné exportovat v podobě Excelu či PDF anebo sdílet aktuálně zobrazené informace mezi více uživateli BI portálu. Sdílení funguje pomocí interní pošty v BI. Z hlavního menu má uživatel přístup ke všem položkám, ke kterým mu zakladatel tzv. fóra přidělil přístup. Manažer tak může úkolovat své podřízené a zjišťovat, proč

se hodnoty pohybují v aktuálních číslech. Výhoda fóra je i ve faktu, že zasláná obrazovka grafu či tabulky zůstává uložená v podobě, kdy fórum vzniklo. Uživatel může reagovat na všechny podněty, které po něm žádají nadřazení a vysvětlit, proč ukazatel vykazuje právě danou hodnotu.

Každému uživateli je možné definovat roli, která má přímou vazbu na práva. V závislosti na roli má uživatel přístup do konkrétních přehledů, má možnost pouze zobrazení nebo úpravy stávajících tabulí či tvorbu nových tabulí.

Pro uložení zdrojových informací slouží datový

sklad, který je založený na MS SQL, kam je možné vytáhnout a přeformátovat data z ERP QAD. ERP QAD nemusí být ovšem jediným zdrojem, mohou se připojit i jiné databáze a analyzovat data sdružená z více zdrojů, čímž dostane manažer nástroj ke globálnímu strategickému i operativnímu rozhodování. Uživatelské rozhraní datového skladu je grafické s intuitivním ovládním včetně mnoha kontextových menu.

QAD BI navíc podporuje globální nadnárodní firmy, jelikož je aktuálně dostupný již ve 14 světových jazycích.



## ANKETA: Zeptali jsme se...

Zákazník společnosti Minerva ČR používající ERP systém QAD, TES Vsetín oznámil letos v létě vstup na nové trhy v Americe. TES Vsetín je významným výrobcem komponentů pro vodní a větrné elektrárny. Na téma krize se vyjádřil generální ředitel David Bečvář, "Krize, která přišla do energetiky se zpožděním, je definitivně za námi a investice do hydroelektráren se rozběhly velkou rychlostí".

V roce 2008 koupila majoritní podíl ve společnosti investiční skupina Penta, která ho letos na jaře prodala private equity společnosti Advent International. Penta investici do TES označuje za jeden ze svých neúspěšnějších projektů.

Úspěšná firma má v čele schopného manažera, který dělá zásadní rozhodnutí pro další vývoj a prosperitu firmy. Generálnímu řediteli Davidu Bečvářovi se daří taková rozhodnutí učinit. Zeptali jsme se jej, jaké nástroje používá k podpoře svých strategických i taktických rozhodnutí.

**TES Vsetín v roce 2009 implementoval ERP systém QAD pro komplexní řízení společnosti. Jaké informace a výstupy ze systému využíváte na své pozici osobně?**

QAD poskytuje velmi zajímavou alternativu v oblasti MIS (manažerských informačních systémů pozn. redakce). Jedním z nejpoužívanějších výstupů v TES Vsetín je grafický přehled o zásobě práce. Tento přehled mi poskytuje on-line informaci o tom, kolik zakázek máme uzavřeno a na jaké časové období. A aktuální přehled o tržbách a ziscích na realizovaných zakázkách.

**Jaké strategické kroky jste po nástupu do funkce generálního ředitele TESu udělal? Dostal jste potřebnou informační podporu z QAD a v čem konkrétně?**

Prvním a z mého pohledu nejdůležitějším krokem byla definice strategie společnosti.

QAD mi v této oblasti nabídl pole neorané, které jsme spolu s konzultanty Minervy ČR začali obdělávat. V QAD jsme schopni nadefinovat misi, vizi, hodnoty a strategické cíle společnosti. Jedním z nejdůležitějších kroků bylo doplnění týmu vedení, a to zejména v oblasti obchodu a kvality. QAD nám v těchto oblastech umožňuje zachycení know-how společnosti v následujících oblastech:

- Marketing – velikost trhu, tržní podíl TES, statistická data pro analýzu úspěšnosti nabídkového řízení, citlivosti poptávky na různé parametry námi nabízených řešení.
- Kvalita – jedním z největších kroků v oblasti kvality bylo zavedení tzv. 8D reportů, které v sobě integrují veškeré know-how společnosti v oblasti kvality, jako jsou řešitelské týmy, analýzy kořenových příčin, nápravná opatření a vyhodnocení jejich účinnosti.

**Získal jste v ERP potřebné nástroje pro nastavení strategických cílů, taktických a operativních úkolů společnosti? Jakým způsobem máte nastavenou kontrolu a co je na plnění/neplnění cílů a úkolů vázáno?**

Při rozhodování o MIS jsme vycházeli z toho, že je nutné definovat strategické cíle společnosti tak, aby reflektovaly hodnoty naše a zhmotnily vizi budoucnosti. QAD umožňuje na SMART definici strategických cílů navázat taktické a operativní úkoly, jejichž vyhodnocení váže na prémie a týmovou roční odměnu. Cílovým stavem pak bude monitoring a vyhodnocení KPIs v reálném čase.

## ANKETA: Zeptali jste se...

Jeden z dotazů, které do Minervy v poslední době směřovaly, byl, zda Minerva používá QAD jako její zákazníci. Ačkoli Minerva není výrobní firmou, částečně své procesy systémem QAD opravdu řeší. Obrátila jsem se přímo do úctárny v sídle společnosti a zeptala se hlavní účetní Ing. Kateřiny Špolcové.

**Využívá Minerva pro své účetnictví systém ERP QAD a do jaké míry?**

Ano, Minerva v České a Slovenské republice pro své účetnictví používá stejný systém QAD, který dodává svým zákazníkům. Vzhledem k tomu, že QAD je určen především pro výrobní podniky a Minerva je obchodní společností, nevyužívá všechny moduly systému. Používáme celý finanční modul a částečně distribuci, která je s finančním modulem bezprostředně spojena.

**Finanční modul QAD používáte v lokalizované verzi. Splňuje všechny požadavky firmy?**

Za finanční oddělení mohu potvrdit, že já i mé kolegyně jsme s naším systémem naprosto spokojené, včetně finančního ředitele. Na oddělení jej používáme už šestnáctý rok, takže si troufám říct, že to s ním opravdu umíme. Nebylo by nic zvláštního na tom, že v něm běžně účtujeme. To bychom mohli v jakémkoliv jiném ekonomickém software, ale mnohem

zajímavější je, že ze SW QAD dokážeme dostat zpětně data v téměř libovolné struktuře pro různé analýzy, podle přání top manažerů. Nevzpomínám si, že bychom někdy museli říct – „ne, tohle nemůžeme zjistit, tato data nemáme k dispozici“. Jinými slovy finanční modul splňuje všechny požadavky naší firmy.

**Jsou auditoři a finanční úřady spokojeni při kontrolách či pravidelných ročních auditech s vykazováním hospodaření v QAD?**

Vzhledem k tomu, že jsme akciová společnost s povinným auditem, navštěvují nás auditoři pravidelně dvakrát až třikrát do roka. S našimi výstupy jsou spokojeni, platí o nich vlastně totéž, o čem jsem se zmínila v předchozí otázce. Pokud si přeji něco zvláštního z účetní nebo daňové evidence, jsme schopné jim to okamžitě předložit.

Ani finanční úřad k např. měsíčnímu souhrnnému hlášení, přiznání DPH nebo roční závěrky neměl výhrady. V roce 2009 jsme dokonce bez problému zvládli hloubkovou kontrolu finančního úřadu zaměřenou na daň z příjmu právnických osob, jak se říká „bez ztráty kytičky“. Zmiňuji se o tom proto, že tato kontrola neprobíhala tak, že by někdo z finančního úřadu seděl u nás ve firmě a kontroloval fyzicky faktury a jiné účetní doklady, ale kontrole

bylo podrobena celé účetnictví jako celek. Do zvláštního formátu jsme stáhli všechna účetní data ze systému za celý kontrolovaný rok a pracovníci finančního úřadu tato data analyzovali přímo ve svých počítačích ve speciálním SW vyvinutém právě pro tyto účely. Máme tedy jistotu, že naše účetnictví je v pořádku nejen, co do obsahu, ale i co do struktury dat a používaných souvztažností.

**To je zcela určitě výborný výsledek. Máte v systému také nějaké úpravy?**

Netroufnu si tuto část hodnotit, protože jak jsem řekla, se systémem QAD jsme začínali před šestnácti lety a jako u každého jiného zákazníka se během implementace vyskytly individuální požadavky. Nicméně QAD se neustále vyvíjí a mnohé úpravy, které byly provedeny, byly později nahrazeny standardní funkcionalitou finančního modulu.

**Pracujete s nejnovější verzí?**

Dovolila bych si odpovědět také otázkou - znáte přísloví o ševcově ženě a kovářově kobyle? Tak jako kdekoli jinde mají i naši zákazníci přednost a nárok na naše speciality, což je jenom správně. Navíc, upgrade máme slíbený, proběhly už přípravné práce a v blízké budoucnosti bychom se měli dočkat nové verze. Především se těšíme

na prostředí .NET a s tím spojenou komfortnější práci, kterou nová verze slibuje.

**Jak byste zhodnotila práci v systému?**

Kromě systému QAD jsem s žádným robustním systémem nepracovala. Mohu však potvrdit, že oproti těm jednoduchým ekonomickým SW, které si koupíte na CD nebo stáhnete z internetu a začnete v nich účtovat, je QAD neporovnatelně komfortnější a variabilnější. Skoro nic není předdefinované a všechno si určujete individuálně v průběhu implementace. Mnoho parametrů můžete měnit i později, např. když se mění sazby DPH nebo když nastane nějaká legislativní změna v účetnictví. Většinou to dokážete „přenasadit“ sama, případně za pomoci telefonátu na oddělení HelpDesk. Někomu možná vyhovuje, když je všechno dané a stačí si pamatovat, že tahle operace se dělá např. funkcí x a jiná funkce y a neví, co za tím vězí. Já osobně bych, ale nemohla pracovat se SW, o kterém bych musela říkat větu, jenž hluboce nesnáším a bohužel ji občas slyším při debatách na školeních od některých účetních: „Já nemůžu ovlivnit, jak se to začne, to dělá počítač“.

Chcete se nás na něco zeptat? Pošlete nám své dotazy na adresu [anketa@minerva-is.eu](mailto:anketa@minerva-is.eu) a tři vybrané odměníme dárkem

**minerva**  
focused on industry

Minerva Česká republika je úzce orientovaná na zákazníka a strategicky se zaměřuje na podnikové aplikace pro výrobní a distribuční podniky s cílem zlepšit jejich celkové řízení podniku s větší efektivitou, kontrolou a produktivitou díky implementaci informačního systému. Minerva poskytuje svým zákazníkům všechny služby od implementace softwaru, poradenství při optimalizaci podnikových procesů až po systémovou integraci, e-business řešení světové třídy a outsourcing. Na Slovensku

působí Minerva Slovensko se sídlem ve Zvolenu, kde má několik desítek zákazníků. Minerva ČR má své zákazníky také v Rusku, na Ukrajině, v Maďarsku či Rumunsku. Celkem obsluhuje více než 150 výrobních a distribučních společností. Systém QAD Enterprise Applications je nezávislými analytiky dlouhodobě hodnocený jako oborově zaměřený ERP systém s nejkratší dobou implementace a nízkými celkovými náklady na vlastnictví (TCO). Pružná a otevřená architektura řešení poskytuje solidní výchozí bod pro růst podniku. QAD Enterprise Applications je dostupný v 26 jazykových verzích.

6 | 2011  
**zaostřeno na průmysl**

NEPRODEJNÉ  
Vydavatel: Minerva Česká republika, a.s.  
Dukelská 21, 370 01 České Budějovice  
Tel.: 386 351 870  
e-mail: redakce@minerva-is.eu  
[www.minerva-is.eu](http://www.minerva-is.eu)

Magazín o informačních technologiích a výrobních podnicích

Vedoucí vydání: Alena Pribišová  
Jazyková korektura: Jana Hanáková  
Grafický vzhled: Minimax studio  
Registrace u MK: MK ČR E 18772  
Náklad: 4300 ks  
Autorkou nepodepsaných článků je Alena Pribišová