



Kvalitní ERP systém je podmínka nutná, nikoliv však postačující

říká Zdeněk Špelina z AppliCon IT

Co může kvalitní ERP přinést do výrobního podniku

Úspěšná implementace ERP nezávislým pohledem

Čtyři fáze digitální transformace výrobního podniku



Kritická místa ERP projektů • 3D tisk dobývá český průmysl • Umělá inteligence a revoluce hlubokého učení • Co se stalo s dotačním programem ICT? • Veřejná nabídka nových digitálních měn (ICO) • Jak se liší metody šifrování dat? • Trendy v ITSM • HiL pro testování • Incident Response



Kvalitní ERP systém: podmínka nutná, nikoliv však postačující

říká Zdeněk Špelina, ředitel a jednatel společnosti AppliCon IT



Dobře vybrat a úspěšně zavést informační systém je náročný úkol a v oblasti výrobních podniků to platí dvojnásob. Jak najít vhodné řešení a dosáhnout jeho implementací reálných obchodních přínosů? Jak překonat obvyklá kritická místa IT projektů, nebo jak se jim raději vyhnout? Jak pomocí moderních IT systémů čelit aktuálním výzvám? Těmito otázkám a obecně trendům v oblasti IT systémů ve výrobních podnicích jsme se věnovali v rozhovoru se Zdeňkem Špelinou, který je nejen ředitelem a jednatelem společnosti AppliCon IT, ale především zkušeným konzultantem, který má za sebou mnoho úspěšných IT projektů v různých odvětvích.

Asi se shodneme na tom, že výrobní podniky jsou dnes pod velkým tlakem, který vytváří současně rostoucí poptávka po efektivitě, kvalitě a flexibilitě výroby. Navíc v kombinaci s aktuální situací na trhu práce, kde právě výrobním podnikům zoufale chybí kvalifikovaní pracovníci. Máte pro vedení podniků v takovém klíně nějaká doporučení, jak mu čelit, jak z něj vyklouznout?

Doporučení jsou relativně jednoduchá, ale o to složitěji naplnitelná. Nejsou ani tak důležité technologie, jako spíše lidé – dnes stále větší roli v podnicích hraje konkrétní know-how a jeho nositelé, tedy kvalifikovaný personál. Není snadné kvalitní lidi najít, a navíc je vychovat a udržet, což není jen otázka peněz, ale také zajímavosti práce a funkčního týmu. Pokud dobře nepracuje tým lidí, technologie mohou doslova stříkat vodotryskem, ale v podniku to fungovat nebude.

Když jsem si promítl projekty, které máme za sebou, tak všechny úspěšně projekty se

vyznačují stabilitou týmů, ve kterých najdete i po 10 letech stále stejné lidi. Samozřejmě někdo odejde do důchodu, na mateřskou či malé procento někam jinam, ale jádro těchto týmů zůstává stejné. Kdežto u projektů s nižší úspěšností se původní týmy lidí významně obmění, některé i ze 100%. Z této korelace je jasné, na co by vedení podniků mělo klást důraz: vytvořit takové pracovní podmínky, aby přicházeli či nedocházeli nositelé klíčových dovedností a znalostí.

● ● ●
Označení Industry 4.0 je dnes nadužíváno, a proto vyvolává řadu nesouhlasných reakcí, které v něm vidí jen reklamní nálepku pro dlouhodobě a víceméně přirozeně probíhající technologický vývoj v průmyslu. Jak se na právě probíhající změny v průmyslu a pojem Industry 4.0 díváte vy? Čeká nás opravdu revoluce, tedy radikální proměna průmyslu, nebo se jen vlivem technologií urychluje přirozený vývoj výrobních podniků?

Upřímně řečeno, já patřím ke generaci, která slovo „revoluce“ již slyšela v mnoha různých souvislostech a má k němu určitou nedůvěru. Podle mě Industry 4.0 není o revoluci, ale o přirozeném vývoji. Některé technologie, které jsou označovány jako Industry 4.0, tady byly mnohem dříve, než se tento termín vůbec zrodil v hlavě svého autora – například kvalitní MES systémy se tady budovaly již před 10 lety.

Industry 4.0 je čistě marketingový termín, který pojmenovává to, co tady probíhá, ale hlavně: co by probíhat mělo. Což je zase velmi pozitivní, protože v podstatě vzdělává podnikovou sféru a sděluje jim, že technologie dnes prolínají do všech odvětví a podnikům reálně pomáhají v jejich konkurenceschopnosti. Mnoho firem dnes dokáže přesně popsat své požadavky díky tomu, že se seznámily s principy Industry 4.0 – na konferenci, webinaru nebo třeba v tomto časopisu. Ano, jedná se o reklamní nálepku, ale v tomto případě přínosnou.

● ● ●
Jak daleko jsou podle vás české podniky ve využití moderních technologií, zejména z hlediska IT podpory klíčových procesů, ale i celkově z hlediska automatizace? Nebo jinak řečeno, jak si z vašeho pohledu stojí Česká republika v digitální transformaci průmyslu? Náš průmysl je často hanlivě označován za „levnou montovnu“ s malou přidanou hodnotou. Jak tento pohled odpovídá realitě?

V 90. letech jsme naskočili do rozjetého vlaku a tím, že jsme měli k dispozici nejnovější

technologie a nebyli zatíženi historií, jsme byli paradoxně na tom lépe než západní firmy. A tento trend podle mě trvá dodnes. Když se v praxi pohybují u mezinárodních projektů, které zahrnují tzv. roll-outs, a mám srovnání se způsobem implementace na Západě, tak mohu říci, že požadavky na IT technologie jsou u nás vyšší.

K tématu o levné montovně – samozřejmě je pravda, že v porovnání s Německem se u nás málo finalizuje, tedy vyrábíme méně finálních produktů, které nesou tu hlavní přidanou hodnotu. Ale to neznamená, že úroveň řízení by u nás byla horší. Nakonec i v té tak zvané „montovně“ musíte mít kvalitní know-how a úroveň řízení, abyste mohli dodávat např. do automobilového průmyslu. Co nás opravdu trochu sráží, jsou (jak já je nazývám) „kabelovny“. To jsou firmy, v podstatě manufaktury, kde se manuálním způsobem a s velmi nízkou přidanou hodnotou skládají kabely. Ale těch u nás není významné množství. V každém případě je třeba usilovat o to, aby investice a podpora vlády směřovaly spíše do technologických center, která se zaměřují spíše na špičkové know-how než na levnou pracovní sílu.

● ● ●
Co byste poradil manažerům podniků, kteří uvažují o modernizaci výroby nasazením systémů pro pokročilé plánování, systémů MES apod.? Odkud mají začít? Jaké jsou technické předpoklady pro jejich úspěšné nasazení? Do jaké míry hraje roli vyspělost ostatních informačních systémů podniku, výrobních dat v digitální podobě apod.?

Pokud se bavíme o modernizaci výroby, pak je sled kroků naprosto jednoznačný. Je třeba mít základ, kterým je kvalitní ERP systém, a ten má pod kontrolou zásoby, výrobu, nákup a logistiku. Aby bylo možné zvýšit efektivitu plánování, je nutné nejdříve zmapovat situaci na dílně, tj. mít přesné informace o tom, co se tam v každý okamžik děje. Jinými slovy potřebujeme MES, tedy výrobní systém poskytující informace v reálném čase, a to nejen z pohledu výroby, ale i např. z pohledu kvality a výrobní efektivity stroje (OEE). Pokud se cokoliv stane, porucha či se najednou zvýší úroveň zmetkovitosti, je třeba to vědět ihned a uvědomit ty správné uživatele, zde například servisního pracovníka. Až tehdy, kdy jsou k dispozici veškeré informace o procesech na dílně, teprve potom je možné detailně plánovat s pomocí systémů typu APS a detailně řídit všechny výrobní technologie.

A jaké jsou předpoklady úspěchu IT projektu z hlediska úrovně řízení podniku, nebo řečneme mentální připravenosti managementu? Od dodavatelů podnikových IT řešení totiž často slyším, že se mnoho IT projektů potýká s nedostatečnou připraveností na změnu. Přesněji řečeno s chybějícím rozhodnutím firem provést s implementací nového systému i související změny procesů, což do značné míry omezuje, nebo dokonce neguje přínos investice do nové technologie. Snaha okopírovat stávající „analogový“ proces pak nesplní očekávání. Setkáváte se s podobným problémem?

Ano, dříve se hodně diskutovalo, jak změnit procesy, aby byly ve správném souladu s novým informačním systémem. Před 20 lety měla firma dvě možnosti – buď se přizpůsobit nějakému systému, nebo ho customizovat. Ve finále došlo vždy k nějakému kompromisu, něco se změnilo, něco se doprogramovalo.

Současný trend, se kterým se již několik let setkávám, je odlišný. Pokud uchopíme daný problém správně již od začátku, pak nasazení nového systému nemusí nezbytně nutit ke změně procesů. Pokud procesy již realizujeme správně, informační systém je pouze podpora v tom, že budeme mít včasnou a správnou informaci, kterou jen předáme dál. A kvůli tomu není nutné cokoliv měnit. Dnes se spíše vybere systém vhodný na konkrétní druh výroby, něco se doprogramuje, ale není nutné zásadně měnit procesy. Otázka zní, zda se máme přizpůsobit systému, ale jak hodně bude daný systém podporovat naše procesy. Z osobní zkušenosti více řešíme situace, kdy vedení či implementační tým nezná celý potenciál systému a postaví své očekávání příliš nízkou. A v tom je naše úloha, vysvětlit všechny možnosti.

● ● ●
Máte za sebou řadu IT projektů v podnicích různé velikosti a zaměření. Najdete v nich nějaké společné rysy, nebo řečneme obecně platné ponaučení? Jaké jsou „oblíbené“ chyby, které se v IT projektech opakují? A co byste naopak označil za osvědčené best practices?

Úplně nejzákladnější pro úspěch projektů, o kterých se bavíme, je správná podpora managementu. Našimi nejspěšnějšími projekty byly vždy ty, do nichž management vložil svou autoritu, vize a určitý dohled nad projektem, ale detailní záležitosti nechal na implementačním týmu. Konkrétně s tímto přístupem vedení jsem se setkal například ve společnosti Tawesco, která nedávno implementovala a integrovala několik systémů včetně ERP,

PLM a manažerského systému. Tento projekt hodnotíme jako velmi úspěšný.

Pokud se týká chyb, tak občas se setkáváme s managementem, který v průběhu projektu začne řešit právě ty detailní aspekty, často bez znalosti souvisejících věcí. A to obvykle nedopadá dobře.

• • •

Jaká je vlastně role nezávislého konzultanta v průběhu ERP projektu? Jaké jsou vaše úkoly? Jak může podniku s výběrem a implementací informačního systému pomoci osoba (firma), která detailně nezná všechny jeho procesy a mnohdy nezdokumentované postupy a zvyklosti? Naše role závisí na konkrétní fázi projektu. Nějaká je při výběrovém řízení, jiná zase při tvorbě implementačního modelu a jiná při etapě školení či v integračním testu. Ale v zásadě naším hlavním cílem je klientovi ušetřit peníze, ušetřit jeho čas a vnést do projektu jistotu. Garantujeme, že když se projekt například podepíše za 10 milionů a má být spuštěn do provozu v říjnu, že tomu tak skutečně bude. Naším úkolem není říkat, co je špatně, ale predikovat případné problémy.

Samozřejmě že implementační projekt si každý podnik může provést sám, a takové příklady skutečně jsou. Ale i kdyby měl k dispozici nejlepší metodologii, chybí potřebné zkušenosti z podobných projektů. Například během fáze výběru dokážeme určit kritickou hranici, za kterou se daný projekt již nedá zrealizovat. Ale zákazník tuto kritickou hranici nezná. Když si nás podniky na naši práci najímají, často argumentují právě zkušenostmi: je zásadní rozdíl, když někdo realizuje implementaci jednou za 10 let nebo když se podobných projektů účastní několikrát do roka.

• • •

Jak je vaše role oblíbená u dodavatelů a uživatelů informačních systémů? Jedny trápíte požadavky na řešení problémů, které by jim u zákazníka pravděpodobně prošly snadněji bez vás. Druhé zase trápíte požadavky na analýzu, přesnost, transparentnost a často i narovnání procesů. Z mého pohledu tak vaše profese nemůže být příliš populární.

Naše úloha u dodavatelů obecně oblíbená příliš není. Chci ale zdůraznit, že není naším úkolem tlačit dodavatele do kouta nebo je, jak se říká, sedřít z kůže. Jediné, co po nich chceme, je poskytnout informační systém, který musí být kvalitní a dodaný za nasmlouvaných podmínek. Ale přesto, že v této

situaci hájíme zájmy zákazníka, nebojíme se zase být v zájmu úspěchu projektu tvrdší také na interní implementační tým u zákazníka. Dobře vyškolený klíčový uživatel totiž znamená jen lepší podporu procesů, ale také menší potřebu zásahu ze strany dodavatele, a tudíž nižší náklady na provoz. A tím se zase vracíme k hlavní roli konzultanta: ušetřené peníze, čas a starosti.

• • •

Nesetkáváte se někdy s tím, že na vás vedení podniku chce „hodit“ řízení projektu, tak abyste se postaral a nic po nich nechtěl, protože mají své práce a starosti

až nad hlavu? Předpokládám, že bez podpory vrcholového vedení a spolupráce klíčových manažerů je těžké, nebo dokonce nemožné zrealizovat úspěšný projekt. Má taková situace rozumné východisko?

Takovýmto situacím příliš nečelíme. Setkáváme se občas s tím, že se na nás někdo z týmu snaží převést odpovědnost. My se tomu většinou nebráníme, ale musí to být vždy po dohodě a s jasně stanovenými pravidly. Obecně stále častěji máme tu čest s profesionálním a dobře informovaným managementem, který si uvědomuje naši roli v projektu a který poskytuje plnou podporu a součinnost. ■

