

7 | 2012

zaostřeno na průmysl



téma:

Zavedli jste podnikový informační systém – a co dál?

Vladimír Bartoš, ředitel podpory prodeje, Vladimír Karpecki, technologická podpora

Každá úspěšná firma musí čas od času implementovat podnikový informační systém. Někdy to končí katastrofou, jindy vynikajícím úspěchem, často lepším či horším kompromisem. Příčiny velmi rozdílných výsledků implementačních projektů bývají kombinací schopností dodavatele, odběratele a možností ERP systému. Věřím, že zrovna vaše firma se vyhnula katastrofě a chcete svůj systém co nejlépe využívat. Na co si dát pozor? Jaké zásady dodržovat? Určitě chcete, aby byl váš systém stabilní a zároveň pružně reagoval na budoucí změny.



Stabilní systém musí běžet bez zásahu odborníka 24 hodin denně 365 dnů v roce. Bohužel, tuto vlastnost zdaleka nemají všechny systémy. U mnoha z nich je nutná celá řada pravidelných zásahů administrátora, aby systém nezhavaroval. Pokud jste si vybrali takový systém, zajistěte si opravdu spolehlivé IT oddělení, protože jinak hazardujete s dobrou pověstí své firmy u zákazníků.

Dostupnost a zabezpečení

Do výše uvedených zásahů nepočítám pravidelné správcovské činnosti směřující k zajištění dostupnosti a zabezpečení informačního systému. Jde o řešení abnormálních situací způsobených přírodními živly nebo haváriemi hardware. Seriózní dodavatel informačního systému by měl nejpozději v úvodní studii navrhnout optimální způsob zajištění chodu systému. Protože existuje mnoho způsobů lišících se zejména

cenou a výsledným efektem, musí dodavatel svého klienta otevřeně informovat o rizicích spojených s přehnaným spořením na těchto nástrojích. Zpravidla nabízíme varianty s přiřazenými maximálními dobami výpadku (RTO) a maximální ztrátou dat (RPO). Díky tomu si i nezkušený klient dokáže vybrat vyhovující variantu. V rámci implementace by pak dodavatel měl navrhnout i podrobný návod pro správu systému, kdy, jak a které činnosti provádět.

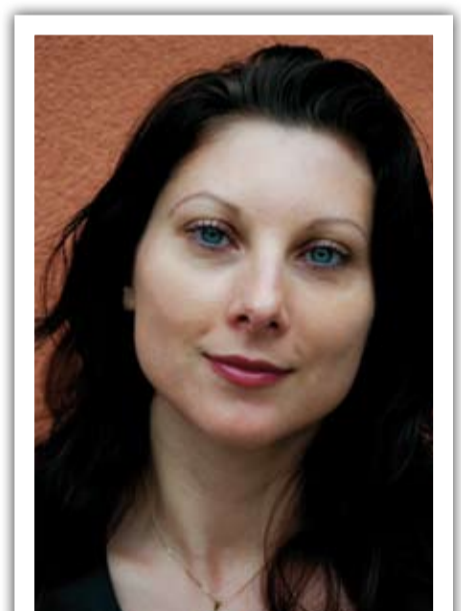
>> pokračování na straně 2

úvodník / editorial

Vážení čtenáři,

nové číslo Zaostřeno na průmysl nese číslo sedm. Sedmička bývá označována za číslo štěstí a to přejeme i společnosti Minerva, která letos slaví 20 let od svého založení. Začnu tedy s představením vydání magazínu od konce. Minerva poskytuje 20 let na IT trhu podniková řešení pro průmyslové společnosti. 20 let dodáváme jediný ERP systém QAD, který je oborově zaměřený právě pro zmíněný segment. U této příležitosti jsme začlenili do rubriky Anketa výjimečně rozhovor s předsedou představenstva Minervy ČR, Petrem Koptíkem. Před rozhovorem najdete případovou studii, která ukáže fungování ERP systému v elektrotechnické společnosti Tesla Liptovský Hrádok. V části Ze stránek QAD jsem vybrala téma dokonalý štíhlý trh. Podnikovými procesy a jejich vizualizací se zabývá další článek, na který vás chci upozornit. A konečně hlavním tématem sedmého čísla je článek věnující se období po zavedení informačního systému.

Přeji vám příjemné a užitečné čtení.



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



stalo se | stane se...

17.-18. dubna 2012, Brno

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

25. dubna 2012, Praha, Obecní dům

Tisková konference společnosti Minerva ČR k **20-ti letům na českém IT trhu**.

7.-10. května 2012, Atlanta, Georgia, USA

Explore, – **celosvětová konference** pro zákazníky QAD.

7.-8. června 2012, Třešť

Minerva organizuje výroční **Uživatelskou konferenci** pro zákazníky na Vysočině, v zámeckém hotelu v Třešti. Pro zákazníky máme nachystané aplikační novinky a vylepšení, např. v řízení paletových skladů, dokumentů a projektů a představíme nový dodavatelský portál pro automobilový průmysl. Na konferenci tradičně vystoupí zákazníci s prezentacemi realizovaných řešení od Minervy s dosaženými přínosy. Trendy v oblasti ERP přinese Jean-Claude Walravens, Senior Vice President EMEA QAD.

14.-17. června, 2012, Chippenham, Velká Británie

Preactor Partner Meeting. Setkání partnerů společnosti Preactor, autora stejnojmenného APS řešení. Minerva je v České republice a na Slovensku jediný Silver Solution Provider společnosti Preactor.

Sledujte průběžně informace na www.minerva-is.eu

Kontaktujte nás:
redakce@minerva-is.eu



Minerva ČR: více než 150 zákazníků během uplynulých 20 let na trhu

Výhradní dodavatel podnikových aplikací QAD na českém a slovenském trhu letos slaví úspěšných 20 let dodávek produktů a služeb do průmyslových podniků. Společnost Minerva Česká republika, výhradní dodavatel podnikových aplikací firmy QAD v České republice a na Slovensku, slaví 20 let existence na českém IT trhu. Od svého vzniku v roce 1992 společnost získala více než 150 zákazníků a s ročním obratem 233 miliónů Kč za loňský rok patří v současné době mezi 5 největších dodavatelů ERP systémů v České republice (zdroj: IDC). „Od roku 1992, kdy naše společnost vznikla, se český ERP trh změnil téměř k nepoznání a jsem hrdý na to, že naše společnost po celou dobu byla našim zákazníkům stabilním a spolehlivým partnerem,“ řekl Petr Koptík, obchodní ředitel a předseda představenstva společnosti Minerva ČR. „Se silnou zákaznickou základnou a rostoucím obratem dnes patříme mezi klíčové hráče na ERP trhu a jsme vedoucím dodavatelem do odvětví výrobních podniků. Při této příležitosti bych chtěl poděkovat společnosti QAD za dlouhodobou podporu a partnerství a samozřejmě našim zákazníkům, na jejichž spolupráci a důvěře je postaven náš úspěch.“

United Bakeries zefektivnily s Minervou ČR proces objednávek svých odběratelů

Minerva ČR oznámila, že předala do používání United Bakeries elektronický obchod - B2B portál, který ještě více zefektivnil proces přijímání objednávek. V roce 2010 spustily United Bakeries nové call centrum výrazně urychlující zpracování objednávek, větší operativnost zakázek, snížení chybovosti a celkovou úsporu kapacit. Na základě potřeb United Bakeries vyvinula Minerva ČR aplikaci na míru, umožňující integraci QAD EA s aplikací call centra. Minerva ČR umožnila identifikaci zákazníka pomocí čísla volajícího a možnost práce operátora přímo v ERP systému QAD EA. Jednou z funkcí aplikace je i zpětné volání zákazníkům z ERP systému.



téma: Zavedli jste podnikový informační systém – a co dál?

Dokumentace procesů

Velmi podstatné pro další rozvoj informačního systému ve vaší firmě je dobře zpracovaná dokumentace podnikových procesů. V ideálním případě se již dodavatel vašeho systému zasadil o to, aby v průběhu implementace vznikl podrobný popis procesů provázaný na nastavení informačního systému a na detailní kroky uživatele při realizaci procesu. Jde vlastně o návody k používání systému ušité na míru vaší firmě. Pokud máte skutečně kvalitní informační systém, jsou v něm procesy přímo zobrazeny a uživatelé vidí, odkud k němu informace přitékají a kam dále od něho pokračují. Tato dokumentace zvyšuje nahraditelnost lidí ve firmě, usnadňuje certifikace a audity, váš dodavatel by ji měl aktivně používat na Helpdesku při řešení vašich volání a hlavně usnadňuje budoucí změny ve firmě. Měla by mít svého správce, který ji bude průběžně aktualizovat. Že to není nic nového? Za velmi důležité považuji provázání dokumentace do informačního systému, nejlépe až na jednotlivá pole obrazovky. Mám zkušenost, že dobře vytvořená dokumentace procesů s vazbou na systém může mít do 50 stran a její efekt je obrovský.

Klíčoví uživatelé

Dokumentace bez lidí je však k ničemu. V průběhu implementace vznikl ve vaší firmě tým klíčových uživatelů, kteří vidí do vašeho systému hlouběji než ostatní. Nechte tyto lidi odejít z firmy a budete zcela závislí na vašem IT dodavateli. Hýčkejte si tyto lidi a získáte tým, který bude manažerům partnerem při rozhodování o každé hlubší organizační změně. Dokáže vám poradit v možnostech a upozornit vás na důsledky. Implementace změn s takovýmto týmem bude výrazně rychlejší a s nižším rizikem.

Trendy a know-how

Chcete být na špičce ve svém oboru? Musíte mít i v IT oblasti partnera, který vám tam pomůže. Pokud jste implementovali menší systém, kterému chyběla část funkcionality a váš dodavatel ji doprogramoval dle vašich požadavků nebo dokonce pod vaším vedením, zvolili jste špatně. Váš dodavatel informační

ho systému by měl mít systém obsahující světové know-how a konzultanty znalé vašeho oboru a trendů. S každou novou verzí podnikového systému přicházejí nové možnosti řešení vašich problémů. Možnosti, o kterých často ani nevíte a tudíž si je nemůžete nechat doprogramovat. Kvalitní dodavatel informačního systému pořádá pravidelné uživatelské konference zaměřené na novinky a jejich využití ve vaší firmě. Ignorujte tyto konference a váš systém začne stagnovat. Postupně se stane brzdou vašeho podnikání. Vysílejte na tyto konference své klíčové uživatele a budete neustále v kontaktu se světovými novinkami. Informační systém musí žít s vaší firmou. Pokud patří ke světové špičce, můžete jej rozšiřovat o další moduly a tím získávat více informací, kvalitnější informace či další podporu v dosud nepokrytých procesech. Můžete včas přejít na vyšší verzi svého informačního systému a odstranit tak některé z nedostatků, se kterými jste se dosud potýkali nebo získat zcela novou kvalitu. Váš dodavatel informačního systému by měl mít přehled o vašich potřebách a nových možnostech a měl by vás aktivně upozorňovat na možné cesty zlepšení podpory vaší firmy. Měl by přímo přispívat k rozvoji vaší firmy.

Sledujte webové stránky vašeho IT partnera. Ti nejlepší tam nabízejí e-školení zaměřená na novinky ve vyšších verzích vašeho informačního systému a mnohdy tam najdete i e-školení orientovaná na trendy ve vašem byznysu, na řešení konkrétních problémů vaší firmy nebo vaší konkurence. Jsou to školicí nástroje, které využívají konzultanti vašeho dodavatele k systematickému sebevzdělávání. Využijte je také – bývají v ceně vašich poplatků za údržbu informačního systému.

Více o dostupnosti

Co se týče opatření pro zajištění dostupnosti systému, tak platí známé „těžko na cvičišti, lehké na bojišti“. Součástí těchto opatření by mělo být pravidelné testování celého procesu obnovy provozu v případě havárie (minimálně 1 x ročně, lépe alespoň 2 x ročně).

Některé specifické součásti těchto opatření jako je například obnova systému ze zálohy by pak měly být testovány. Pokud ne průběžně (například vytvářením testovacích a školících databází aktuálně vytvořené zálohy), pak alespoň v co nejkratších intervalech.

Není totiž nic horšího, když se v krizové situaci zjistí, že zálohy jsou nečitelné nebo administrátoři nemají zvládnutý proces obnovy, neboť jak říká klasik, „zálohovat umí každý ale obnovit pouze největší frajeři“.

A protože život je změna, mění se i podnik a okolní podnikatelské prostředí a tím i hrozby, požadavky na dostupnost systému a opatření pro zabezpečení této dostupnosti.

Proto je potřeba procesy zajištění dostupnosti systému pravidelně revidovat. Jinak můžeme v případě havárie třeba zjistit, že nová aplikace důležitá pro fungování podniku ještě nebyla začleněná do procesů zajišťující dostupnost informačního systému a proto nedokážeme její provoz včas obnovit.

Je třeba si uvědomit, že to, že nám v současnosti informační systém funguje bez výkonnostních problémů, nemusí být setrvalý stav. Jak data a případně i nové funkce systému a uživatelé přibývají, rostou postupně nároky na HW zdroje a tyto mohou po čase těmto nárokům přestat stačit. Proto je potřeba trvale monitorovat a prognózovat zatížení HW zdrojů tak, abychom se včas vyhnuli situaci, kdy jejich nedostatek způsobí omezení nebo dokonce zastavení provozu systému. Mezi evergreeny v této oblasti patří například zaplnění místa na discích.

Nejjednodušším a proto asi i nejpoužívanějším opatřením je rozšíření HW, náročnější je pak realizace opatření pro snížení zatížení zdrojů, jako je archivace dat a optimalizace zatížení zdrojů (například rozložení v čase). V případě populárního rozšíření HW je však potřeba si uvědomit, že dodací lhůty nemusí být úplně krátké a jednotlivé komponenty (zvláště u staršího HW) snadno dostupné.



téma: Proces a jeho úloha v rámci organizace

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

Způsob implementace jako riziko při zavádění IS

Patříte mezi společnosti, jež mají zavedené procesní řízení, či o jeho uvedení do praxe vážně uvažujete? Procesní způsob řízení nelze považovat za převratný, či objevený v historicky nedávné době. Procesy v rámci organizací vždy existovaly a existovat budou. Koneckonců na procesech je založena výroba produktů či poskytování služeb, neboť proces je de facto popsáný pracovní postup. Pro udržení se na trhu v 21 století je neustálé zvyšování kvality a efektivity podnikových procesů hlavní podmínkou. Kvalitu určuje zákazník, a pokud nebude spokojen, poskytne své

finanční zdroje konkurenci. Úplný popis procesu by měl pak obsahovat vstupní a výstupní produkty, definované aktivity, vazby na ostatní procesy, zdroje a vlastníka procesu. Nedílnou součástí je dále kategorie procesu, tj. určení zda se jedná o proces řídicí, realizační či podpůrný a informace o dodavatelích, zákaznících a případně dalších spoluúčastnících daného procesu. Samozřejmostí je pak nastavení měřítek procesu – metrik. Aby procesy mohly být neustále zlepšovány, je měření jejich efektivity podmínkou. Pro měření jsou stanoveny metriky, jež umožňují kontrolu procesu a následně vyhodnocení prostřednictvím tzv. Klíčových ukazatelů výkonnosti – KPI. KPI jsou stanoveny na úrovni vlastníků proce-

sů, potažmo podniku jako celku. Proces tedy lze změřit, vyhodnotit a následně zlepšovat za účelem snížení nákladů na jeho průběh a zvýšení efektivity. Důsledek těchto aktivit se projeví ve vyšší kvalitě dodávek

Procesní mapa a její přínos pro podnikové řízení

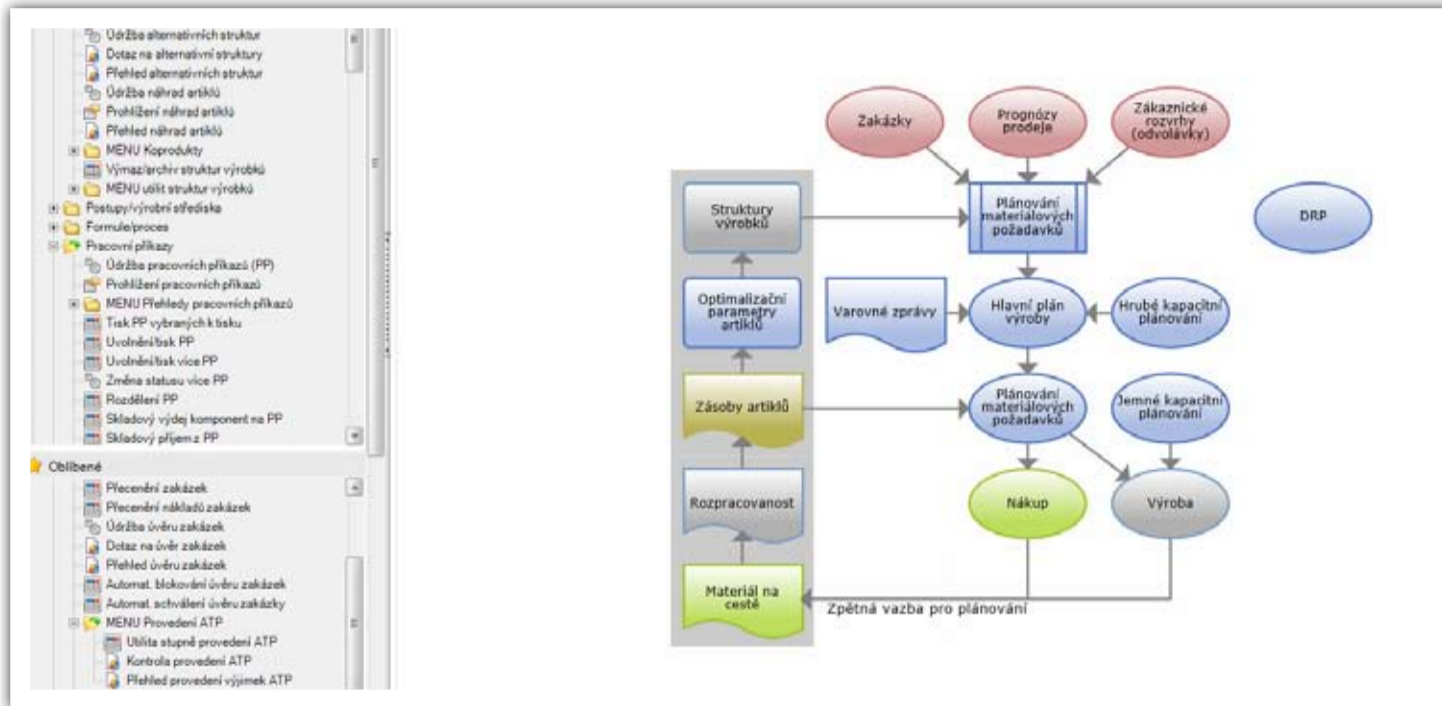
Jednou z nesporných výhod procesního uspořádání je možnost jeho vizualizace – grafického znázornění. Průběh každého procesu lze popsat jednak verbálně a jednak zachytit pomocí jednoduchých obrazců a vazeb graficky. Pokud při grafickém znázornění a vzájemném propojování procesů budeme postupovat hierarchicky – tedy procesy nejvyšší úrovně bu-



téma: **Proces a jeho úloha v rámci organizace**



Přečteno jinde



>> deme postupně rozkládat do nižších úrovní, dostaneme přehlednou procesní mapu celé organizace.

Dobře zpracovaná procesní mapa umožňuje nejen vedení podniku velmi snadnou orientací v rámci uspořádání celé společnosti. Každý zaměstnanec může okamžitě zjistit, jakého procesu je aktivním účastníkem, který proces je závislý na jeho výstupech a naopak který proces proces dodává vstupy právě pro jeho aktivity. Lze pak velmi snadno zjistit např., který proces je zdrojem opakujících se defektů. Vedení společnosti má tedy v ruce nástroj, který mu umožňuje komplexní kontrolu nad podnikovými procesy, podklady pro strategická rozhodování a v neposlední řadě spravedlivé hodnocení zaměstnanců.

Vizualizace procesů je rovněž nedílnou součástí podkladů pro dosažení např. certifikace ISO. V neposlední řadě jsou informace získané z procesních map využívány rovněž auditorskými společnostmi a dalšími externími subjekty, jež v rámci různých projektů působí v prostředí dané organizace. Tito se díky procesním mapám velmi rychle etablovali v dané společnosti a mohou tak efektivně vykonávat svoji práci.

Nové trendy v ERP

Pro vizualizaci procesů lze použít celou řadu nástrojů počínaje tužkou a papírem, přes jednoduché nástroje typu MS Visio až po vysoce sofistikované nástroje typu ARIS. Jednou z možností vizualizace, jež se nabízí, je grafické vytváření procesních map přímo v podnikových informačních systémech (ERP) společností. (viz. obrázek procesní mapy v QAD)

ERP systém podniku je jedním z nejpodstatnějších nástrojů pro řízení podniku vůbec. Je zdrojem dat, jež slouží jako podklady pro hodnocení podniku jako takového, pro vytváření strategických úvah apod.

Možnost vytváření procesních map přímo v ERP systému a jejich propojení s daty přináší vedení podniku výkonný nástroj, který může poskytnout tolik potřebné komplexní informace. Rovněž je zřejmé, že pokud jsou procesní mapy součástí informačního systému, popisují nejen procesy v rámci organizace, ale také funkcionalitu systému. V případě, že dojde ke změně zaměstnance v daném procesu, jeho proniknutí do problematiky fungování ERP bude velmi rychlé, neboť pomocí grafických procesních modelů se bude velmi rychle a snadno orientovat.

Výše uvedenou možnost zatím většina známých ERP nástrojů nenabízí. V rámci své praxe externího konzultanta mi bylo umožněno klientem seznámit se s - zatím na českém trhu jediným - ERP nástrojem, jež vizualizaci umožňuje. Lze konstatovat, že ERP nástroj byl využíván efektivně jak zaměstnanci, tak vedením podniku. Uživatelské prostředí nástroje je příjemné a v případě schválených změn uživatelé mohou vlastními silami jednoduše procesní modely vytvářet a v případě změn i upravovat. Přítomnost grafického procesního modelu v systému usnadňuje nejen práci s jednotlivými agendami, nýbrž i následnou interpretaci výstupů.

Co říci na závěr?

Procesní řízení je cestou k efektivnímu řízení společnosti, standardizaci procesů a trvalé optimalizaci nákladů. Kvalitně zpracovaná procesní mapa vás pak touto cestou provede a na konci vás bude čekat spokojený zákazník i zaměstnanec.

Položte si tedy otázku: Jsou vaše procesy vizualizovány? Přináší vám vaše procesní mapa maximální užitek?

Začne boj o 1,3 miliardy. Stát chce podpořit nové firmy, kterým banka nepůjčí

Více než stovka malých firem získá novou šanci, jak se dostat k investicím. Ministerstvo průmyslu a obchodu totiž zakládá státní investiční fond, z něž půjdou peníze do nových - především technologických - firem s velkým potenciálem růstu.

Z evropských fondů plánuje ministerstvo do „Českého rozvojového uzavřeného investičního fondu“ nalít více než 1,3 miliardy korun. První firmy by se k penězům měly dostat už v druhém pololetí letošního roku.

[Ihned.cz]

Soukromý sektor nabízí státu manažery

Manažerům došla trpělivost se státem. Vadí jim, že nejvíce energie musejí vynakládat na boj s byrokratickými předpisy, státní správou a korupcí. Podle zaměstnavatelů kvalita státní správy výrazně zaostává za úrovní managementu českých podniků. Aby tento křiklavý rozpor jen nekritizovali, nabízejí pomocnou ruku. „Česká manažerská asociace se dvacet let věnovala zlepšování kvality managementu v soukromé sféře, ale teď bychom se chtěli zaměřit na státní správu, protože zkušenosti s úspěšným řízením privátních firem jsou přenositelné a situace ve veřejné správě je tragická,“ prohlásil představitel asociace Pavel Kavka. Podle prezidenta Svazu průmyslu a dopravy Jaroslava Hanáka byli čeští manažeri v době krize vyhodnoceni spolu s Němci a Dány jako nejlepší v Evropě, o zdejším státních úřednících a politikách se to však říct rozhodně nedá. „I politik přitom může být dobrý manažer,“ dodal.

[Ekonom.cz]

České firmy nemají vizi

Nedostatek je podle analytiků pozůstatkem minulých dob. Podnikatelé argumentují tím, že v době krize nemají dlouhodobé plány smysl. Více než dvě třetiny českých firem nemají dlouhodobý finanční plán, a dokonce čtvrtina má finanční strategii na maximálně tři měsíce. Vyplývá to z průzkumu, který uskutečnila Asociace malých a středních podniků v první polovině března 2012 mezi 524 firmami.

„Podceňování finančního plánování je jedním z velkých rozdílů mezi tuzemskými a zahraničními malými a středními podniky,“ komentuje výsledky Marek Hatlapatka, analytik společnosti Cyrrus. Tento deficit je podle něho pozůstatkem jak minulých dob, tak nedostatečným proniknutím finanční analýzy a strategie do řízení malých a středních podniků. Krizi jako důvod absence dlouhodobého výhledu ve firmách uvádí Karel Havlíček, předseda představenstva AMSP. Firmy podle jeho zkušeností zkracují plány, protože se trhy mění a prognózy jsou neúspěšné. Proto jsou společnosti řízeny operativně. „Chybí nám vizionáři, kteří obrazně řečeno vezmou praporek do ruky, vytyčí dlouhodobý cíl a dají mu počítatelné parametry,“ přiznává Havlíček.

[Ekonom.cz]



ze stránek QAD.com: **S&OP and the “Perfect Lean Market”**

Hank Canitz – Senior Director Consumer Industries, QAD

Many companies set out with high hopes when implementing a Lean improvement program. But when the program fails to yield expected results, it can be difficult to pinpoint where the problems lie. A growing body of knowledge and experience is pointing to sales and operations planning (S&OP) as the missing ingredient in many lean programs.

Lean is all about creating a physical environment that will enable material to flow from raw material to finished product and through to the customer. Doing this means eliminating waste and wasteful practices, reducing costs and cutting lead times while synchronizing all partners and activities in the value-chain, in effect creating the “Perfect Lean Market”. Sales and Operations Planning is a business process and operating culture enabled by a set of tools to help balance and align future demand

and supply, predict capacity and material problems with enough time to do something about them, and understand the financial consequences of production and purchasing decisions.

A recent trip to the optometrist provided insight into the relationship between S&OP and Lean. I was informed by my optometrist that my eyesight is at the point where I need different lenses for near and far sight. To get to 20/20 vision I, like many people of my age, require more than just mere glasses or contacts. Since I already wear contacts my choices to fix this problem were to wear reading glasses or my preference to wear different contact prescriptions in each eye one for close up and one for distance. Just like my need for different lenses to have 20/20 vision a business needs different tools to effectively manage near term

and longer term business issues. Businesses need the ability to focus on the horizon to anticipate and plan for changes (S&OP) and they also need the ability to focus up close to efficiently execute manufacturing and supply chain operations (Lean). Sales & Operations Planning provides vision to identify demand and supply issues far into the future while Lean allows companies to focus on removing waste throughout their extended operations and providing their customers with the best value. S&OP and Lean are both as important and mutually complimentary to business vision and success as are my two different but similar contact lenses are to my vision and success.

If you create a manufacturing environment where material flows with minimum waste (Lean), but you can't predict capacity and ma-





ze stránek QAD.com: S&OP and the “Perfect Lean Market”

>> terial availability problems in enough time to avoid them (S&OP), you will most likely revert to firefighting, finger-pointing and poor results. Similarly, if you do an excellent job of future planning but have poor flows, you can almost count on higher inventory levels, longer lead times, and lower profitability.

Many companies fail to see the commonalities between S&OP and Lean, when in fact they truly work hand-in-hand. Both programs strive to streamline internal processes and eliminate waste. Waste may come in the form of excess warehousing and distribution space, or significant inventory buffers as a hedge against erratic demand signals.

An industry best practice is to consider lean and S&OP to be one combined improvement program and for S&OP to be a key tool in a company's lean toolbox. By using S&OP as a lean tool, organizations can rationalize supply chain assets based on clean demand signals and prevent unnecessary supply chain expenditures.

The good news is that QAD has integrated solutions that can help you with both sales and operations planning and lean. QAD's SOP Solution is a component of the QAD Demand Management Suite. QAD's SOP Solution allows

a manufacturer to:

- Link day-to-day operations with business goals, operational planning, and financial planning
- Monitor the plan on an ongoing basis using score cards and analytics, making 'right-time' adjustments as needed
- Evaluate supplier capabilities when creating a supply plan and it helps to identify capacity, labor, supplier, material and financial obstacles to meeting the demand plan
- Reconcile sales and demand forecasts with supply plans
- Provide the views & detail appropriate to each functional role.

QAD Lean Manufacturing is comprised of two components: Kanban and Flow Scheduling that support creating maximum flow as well as pull to customer demand. Kanban is a card-based system used to pull inventory in standard container or lot quantities from inventory or suppliers. The Kanban module offers the ability to track the movement of kanban cards electronically within the ERP system to keep perpetual inventories up to date and provide visibility of kanbans. QAD's Supply Visualization Solution allows you to extend the track-

ing and management of kanbans to your suppliers through web-based, kanban inventory management.

The Flow Scheduling module offers the ability to decrease inventory, lot sizes and cumulative product lead times along with reducing non-value activities. Reduced lead times translate into compressed delivery cycles and increased customer satisfaction. QAD Lean Manufacturing enables the manufacturer to:

- Pull inventory through the system to meet demand as opposed to pushing based on supply
- Increase quality, control costs and improve customer satisfaction by reducing defects at the source
- Eliminate activities that do not add value
- Produce greater mix of products quickly, without sacrificing efficiency at lower volumes of production
- Build and maintain a long term relationship with suppliers through collaborative risk sharing, cost sharing and information sharing arrangements
- Smooth Load and Production flow: fluctuations in product flow increase waste because process capacity must always be prepared for peak production

- Improve visibility to avoid unnecessary delays and costs
- Create an environment of continuous improvement

Bottom-Line:

- Sales and operations planning and lean go hand in hand. They do different - and very necessary - things, and you need them both.
- More accurate and stable plans allow manufacturers to drive Lean improvements.
- If you are incorporating lean and it is not working as well as expected, try adding S&OP to the mix.

Customer Comments:

- A CEO said "S&OP's capacity to anticipate changes in market demand, coupled with lean manufacturing, has enabled the company to become an industry leader in customer service while cutting inventories by over half."
- The general manager of a company using lean manufacturing praised "S&OP's contribution in integrating value-streams on the supply side with customer groupings in the demand area leading to increased growth and profitability."



Případová studie: Podnikové procesy tradičního výrobce elektroniky riadi QAD Enterprise Applications



Spoločnosť

Spoločnosť začala písať svoju históriu v roku 1950. Prvý výrobný sortiment tvorili analógové telefónne prístroje. V 80. rokoch sa začala výroba elektronických pobočkových ústrední 3. generácie v licencií kanadskej firmy MITEL. V roku 1991 sa uskutočnila transformácia podniku TESLA Liptovský Hrádok na akciovú spoločnosť, bol založený spoločný podnik Alcatel SEL TLH s nemeckou spoločnosťou Alcatel SEL Stuttgart. V roku 1992 Tesla zaviedla výrobu ISDN komunikačného systému 4. generácie a začala spolupracovať s nemeckou firmou SIMFLEX (neskôr MEKTEC) pri zavedení montáže flexibilných dosiek plošných spojov (DPS) pre Ericsson, Motorola, Nokia, Philips. V roku 1998 Tesla zahájila spoluprácu

s belgickým partnerom v oblasti kovovýroby, výroby a osádzania DPS a tiež finálnej montáže napájacích zdrojov. V roku 2000 sa výrobný sortiment rozšíril o nový ISDN komunikačný systém triedy SME. V tomto období dochádza k postupnej zmene hlavného výrobného programu z výroby telekomunikačnej techniky na subkontrakčnú výrobu charakteru kovovýroby a elektrotechnickej výroby. V roku 2002 sa v spoločnosti vykonal recertifikačný audit a spoločnosť opäť obhájila certifikát kvality ISO 9001:2000. Rok 2006 bol pre Teslu významný, pretože spoločnosť zahájila výrobu licenčného komunikačného systému Next Generation Network. Spoločnosť s obrátom 14,8 mil. EUR v súčasnosti zamestnáva 360 zamestnancov. >>



Produktové novinky

Dodavateľský portál – úspory režijní práce zaměstnanců nákupu

Libor Jinda, konzultant, Minerva ČR, a.s.

V současné době, kdy úspory, jak v přímých finančních nákladech, tak i v režijní práci svých zaměstnanců hledá každá průmyslová firma, může být jedním z pomocných nástrojů i aplikace **Dodavateľský portál**, kterou v současné době společnost Minerva ČR uvádí na trh.

Dnes již každý uživatel systému QAD v oblasti automobilového průmyslu, ale částečně i v jiných

odvětvích řeší elektronickou komunikaci se svými velkými odběrateli pomocí EDI výměny zpráv o dodávkách. Jak ale komunikovat s malými dodavateli od kterých nakupujeme komponenty? Tuto otázku si v dnešní době klade asi každý klíčový uživatel systému QAD, když vidí spoustu tištěných nákupních objednávek nebo e-mailových zpráv, které uživatelé z oblasti nákupu v jeho společnosti denně odesílají svým dodavatelům.

Jaké jsou možnosti elektronické komunikace s malými dodavateli, pro které je zavedení EDI komunikace a její následný provoz příliš nákladné? Tuto komunikaci lze poměrně snadno nahradit pomocí Internetové aplikace, kde dodavatel získá veškeré informace o požadovaných dodávkách a tou je právě Dodavateľský portál.

Tato aplikace je prostředek pro komunikaci mezi odběratelem (uživatelem QAD) a dodavatelem prostřednictvím webových stránek. Modul je novou součástí již nabízeného řešení B2B, které Minerva ČR vyvíjí pro své zákazníky již několik let. Dosud bylo řešení B2B koncipováno jako běžný internetový obchod pro sběr objednávek od zákazníků. Dodavateľský portál řešení B2B rozšiřuje i směrem k dodavatelům.

Aplikace Dodavateľského portálu umožňuje komunikaci s dodavateli ve třech základních oblastech, které je možné vzájemně kombinovat podle charakteru dodavatele.

První oblastí je komunikace prostřednictvím diskretních nákupních objednávek. To je nejčastější způsob odesílání požadavků na dodání materiálu menším



dodavatelům. Jedná se v podstatě o zobrazení klasické nákupní objednávky a jejich položek s termíny a množstvím dodávek.

Druhou oblastí je komunikace pomocí zobrazení dodavateľských rozvrhů, která umožňuje lepší orientaci dodavatele v dlouhodobém časovém horizontu. V tomto režimu umožňuje aplikace dodavatelům také porovnání požadovaných do-



Případová studie: Podnikové procesy tradičního výrobce elektroniky riadi QAD Enterprise Applications



>> Rozvoj spoločnosti si vyžiadala nový informačný systém

Spoločnosť už určitú dobu registrovala závažné riziká a nedostatky pôvodného IS Comet, ako napr. hrozbu výpadku servera, netransakčnosť systému, pomerne časté odstávky systému z dôvodu uzávierkových prác, poloautomatickú integráciu. Taktiež sa zvyšovali nároky na správu systému (nočné exporty dát), komplikovali sa nadstavby vo FoxPro a Visual Basic. Pôvodný informačný systém neposkytoval nijaké možnosti ďalšieho rozvoja, ako napr. čiarové kódy, EDI, prípadne nadstavbu MIS a CRM. Taktiež užívateľský komfort nezodpovedal zvyšujúcim sa nárokom (práca bez myši, iba textový klient, a pod.).

Pri výbere nového informačného systému spoločnosť stanovila svoje kritériá. Predovšetkým požadovali moderné programové a technologické prostredie, ktoré by umožnilo dôsledné využívanie relačných databáz

a normalizované riešenie grafických rozhraní. Nový IS mal byť otvoreným systémom, ktorý je možné budovať postupne v jednotlivých etapách. Nemenej dôležitou bola aj požiadavka na plynulý prechod z pôvodného informačného systému na nový. Užívateľské kritériá boli taktiež jasne zadané: silná parametrizácia systému, nasadenie s minimalizáciou úprav, vlastné vývojové prostredie aplikačného SW a z užívateľského hľadiska ergonomické riešenie. Čo sa týka požiadaviek na funkčnosť, nový IS mal spĺňať racionalizáciu informačného toku a toku dokladov, mal podstatne redukovať rutinné práce, mal umožniť tvorbu priezračných a agregovaných informácií pre vrcholový manažment a v neposlednom rade mal byť nástrojom a riešením pre riadenie projektov. Okrem uvedených kritérií, dôraz kládli aj na svetovú úroveň ERP produktu a referencie dodávateľa. Podstatným kritériom bolo samozrejme pomer ukazovateľa cena/výkon informačné-

ho systému a krátka doba jeho zavedenia. Tesla LH pripravuje vo spolupráci s Minervou prechod na vyššiu verziu s rozhraním .NET s výhľadom k 1.1.2013.

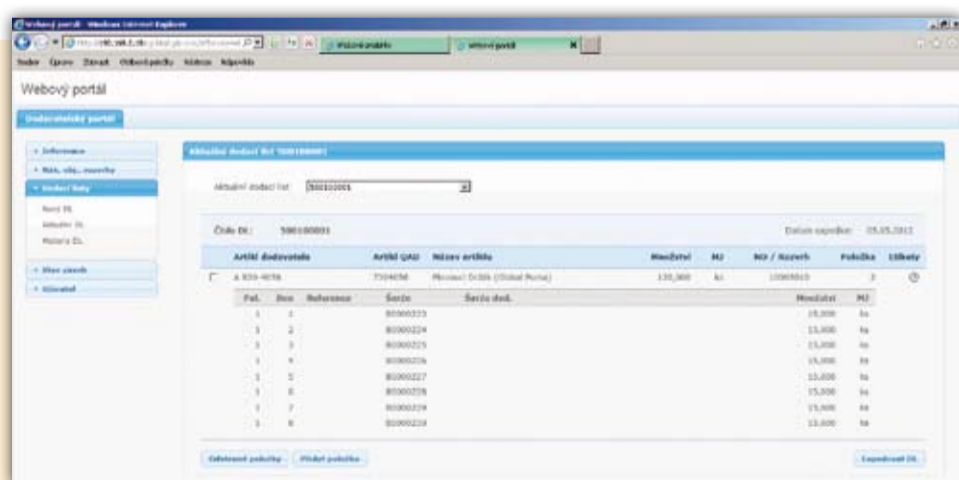
Implementácia včas a podľa rozpočtu

Implementácia po jednotlivých moduloch systému prebiehala od júna do decembra 2005 na základe vypracovanej štúdie. Rozpočet na implementáciu, ako aj dohodnutý rozsah dní boli dodržané podľa plánu a zmluvy. Kritická bola vyťaženosť kľúčových užívateľov Tesly, ktorá ohrozovala konzultácie a modelovanie, čím hrozilo nedodržanie termínov. Po intervencii Minervy prijalo vedenie spoločnosti Tesla opatrenia a odbremeno kľúčových užívateľov, aby sa mohli plne venovať implementácii a príprave dát pre nový informačný systém. Spolupráca celého realizačného tímu obsadeného kľúčovými ľuďmi zákazníka a konzultantov dodávateľa je veľ-

mi dôležitá a pokiaľ sa tento faktor podcení, môže výrazne ohroziť celkovú dobu implementácie. Všetky termíny etáp boli dodržané v rámci harmonogramu. Spoločnosť Minerva oceňuje vysokú samostatnosť kľúčových užívateľov spoločnosti Tesla. „Manažment našej spoločnosti bol spokojný s vedením a implementáciou ERP systému spoločnosťou Minerva. Celá akcia prebehla na vysokej profesionálnej úrovni“, skonštatoval Ing. Ján Profant, IT manažér Tesly Liptovský Hrádok a.s. Celkové riešenie je doplnené systémom technickú prípravu výroby a systémom APS na zdokonalené plánovanie výroby.

Prínosy QAD EA v TESLA Liptovský Hrádok a.s.

Zavedenie riešenia od spoločnosti Minerva umožnilo sledovanie úzkych miest a zníženie počtu rozpracovaných výrobných zákaziek, plánovanie a riadenie výroby do obmedzených kapacít prostredníctvom nadstavbovej aplikácie Preactor. Vďaka QAD EA sa tiež podarilo znížiť stav bezpochybových zásob, skrátila sa doba obrátky zásob a stav materiálových zásob sa znížil o 15 - 20 %. Zavedenie systému pomohlo zvýšiť celkovú produktivitu, zlepšiť technickú prípravu výroby, skrátila sa reakčná doba voči požiadavkám zákazníkov najmä pri cenových ponukách a celkovo sa znížili nároky na správu informačného systému. Systém QAD Enterprise Applications umožňuje väčšiu bezpečnosť dát, prevádzka je bezporuchová a bez obmedzení užívateľov, práca so systémom prebieha v reálnom čase. Taktiež umožňuje hodnotiť dodávateľov a priebežne vyhodnocovať sledovanie kvality. Tesla LH zaznamenala tiež prínos v oblasti online evidencie práce vo výrobe zavedením modulu čiarových kódov. Vďaka podpore Minervy Slovensko Tesla bezproblémovo prešla k 1.1.2009 na EURO.



dávke v časovom horizonte jednotlivých uvoľnení (upresnení) požadavkú na dodávky. Dodávateľ získava rýchly prehľad o zmenách medzi súčasťou a predchádzajúcou objednávkou. Ďalšími oblastami je poskytovanie informácií o aktuálnom stave zásob v konsignačnom sklade, na ktorom je

stanoven optimálny stav zásoby, ktorý dodávateľ dopĺňa.

V aplikácii dodávateľského portálu jsou také aktualizovány standardní formuláře nákupních objednávek a rozvrhů ve formě přiložených PDF dokumen-

tů, které má dodávateľ možnost stáhnout, uložit nebo vytisknout jako náhradu za dosud odesílanou nákupní objednávku.

Aplikace umožňuje také potvrzování objednávek a přímou komunikaci s dodávatelem prostřednictvím připojování poznámek k jednotlivým objednaným položkám. Dodávateľ tak může komentovat například změny v objednávkách před tím, než provede potvrzení, zaškrtnutím pole potvrzení objednávky.

Ďalší výhodou použiti dodávateľského portálu je možnost úspory času zaměstnanců provádějících kontrolu a příjem dodávek. Většina malých dodávateľů nemá možnost označovat dodávky etiketami obsahující čárové kódy, protože to neumožňuje jejich informační systém. Aplikace Dodávateľský por-

tál umožňuje jednak zapsat dodací list, který přímo uloží jako připravený a nepotvrzený do QAD a také vygenerovat etikety pro označení ve formátu PDF. Tyto etikety má potom možnost vytisknout každý dodávateľ a dodávky označit. Příjem celé dodávky, pokud je implementován modul čárových kódů v QAD, je možné provádět pouze jako kontrolu snímáním čárových kódů z etiket, kterými dodávku označil dodávateľ a následným potvrzením dodacího listu, bez pracných ručních zápisů.

Dodávateľský portál je aplikací, která o další krok posunuje komunikaci mezi dodávatelem a uživatelem QAD a věříme, že její nasazení přinese našim uživatelům mnoho výhod.



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

ROZHOVOR s předsedou představenstva Minerva ČR, Petrem Koptíkem: Minerva ČR je 20 let na trhu stabilním partnerem pro průmyslové podniky



Při příležitosti 20. výročí založení společnosti Minerva ČR jsme věnovali anketní část rozhovoru s jejím předsedou představenstva, Petrem Koptíkem. Minerva v tomto roce působí 20 let na IT trhu s dodávkami služeb a produktů pro průmyslové podniky. Spojení Minervy ČR s americkou softwarovou firmou QAD, zhruba před 20 lety, bylo strategickým krokem a vyústilo do klíčového byznysu v čele s ERP systémem pro výrobní a distribuční společnosti QAD. ERP systém prošel více než třicetiletým vývojem, který je založený na potřebách výrobních a distribučních firem s použitím osvědčených technologií a patří mezi první desítku světového ERP trhu.

Jak se před dvaceti lety odlišovala očekávání či požadavky českých uživatelů na funkce a realita podnikových aplikací, jako byly tehdejší QAD?

Ony vlastně tehdejší "tuzemské" aplikace pokrývaly prakticky všechny oblasti i problémy, ale byl to kus od kusu originál. Nepřinášeli jsme tak něco zcela revolučního, ale spíše nový standard – integrované aplikace a nové prvky či postupy ve výrobě, jako bylo MRP II.

Jak hodnotíte vývoj systému?

Systém byl od samého začátku vyvíjen se zaměřením na průmysl a výrobní podniky, což se i po více než třiceti letech potvrzuje jako konkurenční výhoda. S každou novou verzí jsou do systému vkládány nejnovější poznatky a požadavky leaderů na světovém trhu ve vertikálách, na které se QAD a Minerva ČR orientují. Hlavní konkurenční výhodou ale spatřuji v úzké specializaci konzultantů a vývojářů Minervy ČR.

QAD a Minerva ČR používá pro firemní procesy technologické platformy splňující Open System a průmyslové standardní protokoly a postupy. QAD poskytuje volby v podobě dodané služby a platformy: On-Premise, On Demand nebo kombinované řešení. QAD podporuje nízké náklady na vlastnictví, průmyslové požadavky, otevřený standardní HW, operační systém a databáze. Připojuje výkonnou doménovou architekturu, která řeší lokalizační záležitosti, zatímco jsou udržována konzistentní best practices a konsolidovaná data globálně. QAD využívá SOA zajišťující přesnou výměnu dat mezi klíčovými podnikovými procesy interně i externě. Součinnost mezi systémy zajišťuje QXtend, integrační sada nástrojů podporující synchronizaci dat mezi aplikacemi třetích stran.

Změnily se nároky zákazníků na ERP řešení?

V poslední době zákazníci požadují u ERP balíků širší funkcionalitu než v minulosti, kdy oblasti jako podpora rozhodování, nástroje pro procesní modelování a další moduly byly dodávány jako doplňky třetích stran. Rozdíl jsou pochopitelně i podle odvětví – například zákazníci z oblasti potravinářství, farmacie či výroby nápojů požadují funkce na podporu prodeje, jako je CRM, zatímco strojírenské firmy mají zájem o co nejpracovnější funkce řízení a plánování ve výrobě. Manažerské systémy jsou také stále častěji využívány středním managementem pro podporu operativního řízení a rozhodování.

Nakolik zákazníci poptávají manažerské aplikace na iPadu a mobilních zařízeních, které nabízíte?

Zkušenosti máme v podstatě po prvním roce provozu – někteří klienti je využívají, ale není to zatím masově požadovaná funkce. Je to dané tím, že ředitelé výrobních firem patří mezi konzervativnější uživatele a chytré telefony či tablety tak v tomto segmentu teprve začínají být standardně pořizovány a využívány.

Kromě Česka a Slovenska realizujete projekty v jiných zemích. Jedná se o expanzi?

Expandovat na vzdálenější trhy není součástí naší strategie – jde buď o jednorázové zakázky nebo například o požadavek společnosti Johnson Controls nasadit naši aplikaci pro čárové kódy celosvětově. Jde též o případy našich tradičních zákazníků, jako jsou Hamé či Hranipex, kteří expandovali do dalších zemí a chtějí v zahraničí používat stejná řešení, jaká jsme pro ně realizovali v ČR nebo na Slovensku. Máme proto implementační tým se zhruba deseti konzultanty zaměřený na mezinárodní projekty – je standardní součástí mezinárodních týmů, které QAD využívá po celém světě. Také jsme například vyvinuli funkcionalitu v oblasti DMS, které se posléze staly součástí distribuční standardního ERP QAD.

Jaké klíčové cíle jste si stanovili pro rok 2012?

Zmíním tři hlavní cíle. Za prvé věnujeme velkou pozornost našim zákazníkům a v tomto roce plánujeme převést zákazníky na nejnovější verzi uživatelského rozhraní .NET tak, aby jej v letošním roce používalo 80% našich zákazníků. Druhým cílem je aktivně začlenit do našeho portfolia modul QAD Business Process Management (BPM) na nejmodernějším technologickém prostředí Savvion a provést první instalaci. Tento integrovaný modul v ERP QAD nabízí našim zákazníkům spoustu možností ve vylepšení a optimalizaci svých podnikových

procesů. Třetí cíl je interní. Dokončujeme letos praktickou integraci metodiky PRINCE2 a ITIL. PRINCE2 je největší a nejnámější metodikou projektového řízení a zároveň nejrozšířenější v Evropě. ITIL je zkratka pro IT Infrastructure Library a je to označení rámce pro správu IT služeb ve firmě. Správa informatiky má v prvé řadě za úkol, aby veškeré investice do informatiky a její provoz byly sladěny s cíli organizace a dlouhodobými záměry. Díky těmto novým metodikám bude naše firma fungovat efektivněji, což se pozitivně promítne do poskytování služeb našim zákazníkům.

Co dalšího nabízí Minerva ČR průmyslovým podnikům dnes?

Minerva ČR navrhuje a dodává řešení postavené na systému QAD, oborově zaměřeného na vybraná průmyslová odvětví. Komplexní řešení pro tato odvětví pokrývají všechny potřeby a procesy podniku přes finance, prodej, nákup, plánování, výrobu a logistiku. QAD přináší podnikům integrované řešení v oblasti stíhlé výroby, kontroly a řízení nákladů, větší efektivitu v dodavatelském řetězci, nástroj pro správu a údržbu majetku a strojů, zdokonalení plánování do omezených kapacit, funkcionalitu MIS, CRM, controllingu, TPV a BI. QAD disponuje hlubokou funkcionalitou v jednotlivých procesech a ovládání s uživatelským prostředím .NET je mnohem komfortnější. Nemohu opomenout ani procesní mapy, které jsou graficky zpracované v .NET prostředí a ovládání je tak velmi snadné a orientace v podnikových procesech je transparentní i například pro externí auditory. Novinkou, kterou QAD uvede na trh, bude modul QAD Business Process Management o kterém jsem mluvil v předchozí odpovědi.

Děkuji za rozhovor.



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.

7 | 2012
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

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: 2700 ks
Autorkou nepodepsaných článků je Alena Pribišová