

Jak přežít krizi i digitální transformaci aneb Budoucnost českých výrobců strojů

Petr Šperka



Česká republika je 15. největším výrobcem obráběcích a tvářecích strojů na světě. Vezmeme-li v úvahu velikost naší země, je to skutečně úctyhodná pozice. Ale podaří se tuzemským výrobcům tuto příčku dlouhodobě udržet? Nebo dokonce zlepšit? Podle predikcí renomovaných agentur dojde ve srovnání s loňskem ke globálnímu poklesu poptávky po obráběcích strojích. Pokles se však nemusí týkat všech. Výrobci světové třídy totiž projdou krizí lépe. A to i ti čeští. Jak ale být výrobní firmou světové třídy?

Nejprve se podívejme na trh. S nižší poptávkou se konkurenční boj ještě přiosťří. Dále budou rozhodovat kvalita a cena, nicméně na významu získají i další faktory. Z pohledu kvality jsou české obráběcí a tvářecí stroje rozhodně konkurenceschopné. To je možné díky kvalitní pracovní síle a neustálým inovacím. Cena, ta prostě musí být stanovena tak, aby konkurenceschopná byla. A od ní se pak odvíjí zisk, který už ale nemůže stát jen na levné pracovní síle. Zvyšující se náklady na materiál i mzdy musejí být kompenzovány vyšší efektivitou. Ale kde pořád brát, jak na ni? O vyšší efektivitu se přece každý výrobce snaží pořád.

Přitom zrovna výrobci strojů to mají už tak dost těžké. Musejí umět nalézt

optimální konfiguraci produktu, která splňuje specifické požadavky zákazníků, a přitom zůstat v oblasti technických, kapacitních a ekonomických možností firmy. Navíc potřebují fungovat v režimu vývoje na zakázku (ETO – Engineer to Order) a výroba na zakázku (MTO – Make to Order), ale zároveň se blížit efektivitě režimu výroba na sklad (MTS – Make to Stock). To už je samo o sobě výzva.

Cesta k opravdu významnému zvýšení efektivity, a tudíž i přežití, může být přes následující kroky:

- Využití určité metodiky, zajišťující komplexní přístup ke zlepšování
- Strategie obsahující digitální transformaci podniku

World Class Manufacturing

Jednou z použitelných metodik je koncept World Class Manufacturing (WCM), který od roku 1986 popularizoval ekonom Richard J. Schonberger. Ten byl inspirován japonským řízením společností a navrhl integrovaný výrobní systém, který zahrnuje veškeré procesy organizace. Myšlenka je jednoduchá – pokud chtějí podniky dosáhnout světové třídy, musejí nestále vyhledávat příležitost ke zlepšování a zvýšení své výkonnosti.

Metoda WCM je tedy nástroj ke zvýšení celkové efektivity organizace neustálým zlepšováním všech deseti pilířů, na kterých obzvláště firma stojí. Těmito pilíři jsou například bezpečnost a zdraví, řízení nákladů, rozvoj zaměstnanců, zákaznický servis a podobně. Aby se podnik stal výrobcem světové třídy, musí nalézat nové koncepty a postupy, které povedou k efektivnějším vztahům v řetězci dodavatel–výrobce–zákazník. Všechny zlepšovací aktivity by měly směřovat k těmto výsledkům:

- Zkracování dodacích lhůt
- Zrychlování uvedení nových výrobků na trh
- Snižování provozních nákladů
- Překonávání očekávání zákazníků



- Zlepšování měřitelnosti výkonnosti podniku
- Pružnému využívání outsourcingu
- Zlepšování podnikání v globálním měřítku

Digitální strategie

V průběhu let se výrobci snažili dosahovat zlepšení v uvedených parametrech pomocí různých nástrojů. Od těch primitivních (grafy z ručně naměřených dat na nástěnkách) přes základní automatizaci až k počítačově podporovaným procesům a informačním systémům rozmanitého rozsahu, původu a kvality.

I to už je ovšem málo. Zastaralý univerzální ERP systém, mohutně modifikovaný a doplňovaný všelijakými „uděláčky“, nestačí na pokrytí tak komplexních požadavků a specifik spojených s výrobou strojů ani dnes, natož v budoucnu.

Přitom překotný vývoj v oblasti informačních a komunikačních technologií dává výrobcům k dispozici nástroje, o kterých se jim před pár lety ani nesnilo. Dají se na nich postavit zcela nové obchodní modely umožňující jak mnohem lepší zákaznický servis, potažmo zkušenost, tak fungování se špičkovou efektivitou. A to může vést ke zvýšení podílu na trhu.

Například díky webové přístupným konfigurátorům (CPQ – Configure Price Quote) propojeným s pokročilým plánováním výroby (APS – Advanced Planning and Scheduling) a řízením dílny (MES – Manufacturing Execution System) lze rapidně zkrátit dodací doby. S pomocí systému řízení životního cyklu produktu (PLM – Product Lifecycle Management) integrovaným s ERP se dá zrychlit uvádění výrobků na trh. Možností konfigurovat si výrobky, plněním termínů dodání a extrémně rychlým a spolehlivým servisem svých výrobků (díky CPQ, APS a Field Service v rámci jednoho ERP) zase firma překoná očekávání zákazníka. Dodavatelské portály pak zjednodušují a zrychlují využívání outsourcingu.

A tak by se dalo pokračovat. Zlepšování každé z uvedených charakteristik World Class Manufacturing má dnes obrovskou informační podporu. Jenže... Jak vyplývá z průzkumů agentur, čeští výrobci (včetně výrobců strojů) jsou v porovnání se zbytkem Evropy v oblasti zavádění těchto moderních nástrojů velmi zdrženliví. Pro tuzemské výrobní podniky je přitom digitalizace jejich byznysu otázkou přežití. Více než třetina evropských firem prý už proces digitální transformace rozběhlo a další spustily alespoň pilotní projekty. Firmy, které nástup Průmyslu 4.0 zaspí, přestanou být konkurenceschopné.



Kde je problém? Často se v diskuzích na toto téma objevuje argument, že na digitální transformaci nemá podnik dost kvalifikovaných, schopných lidí. Není to ale spíše tak, že i kdyby bylo vhodných lidí dost, situace by byla podobná? Bez větších pochyb ano. Podniky totiž nemají onu nezbytnou digitální strategii. A že by na ni bylo ještě dost času? To v žádném případě.



Jak tedy přežít

Majitelé a šéfové firem by měli co nejdříve konfrontovat svou firemní strategii s tím, co se děje kolem jejich společností. S dost velkou pravděpodobností zjistí, že je potřeba předefinovat způsob podnikání. Z toho pak vzejdou požadavky na informační podporu inovovaného obchodního modelu a/nebo firemních procesů. A z toho už se digitální strategie (nebo požadavky na digitální transformaci, chcete-li) definují snadněji. A když už má management jasno v tom, co chce, lidé se vždycky najdou. Schopní lidé preferují práci ve společnosti s jasnou, ambiciózní vizí.

Navíc není od věci si připomenout, že Průmysl 4.0 a digitalizace lidem přisuzuje produktivnější činnosti, zatímco ty jednoduché a opakující se mají vykonávat stroje. Tím spíše je důležité lidem předkládat konkrétní myšlenky, plány a dávat jim možnost podílet se na jejich realizaci.

Začít se samotnou digitalizací v podniku, kde existuje strategie a pro ni motivovaní lidé, už tak těžké není. Tedy pokud firma vybere vhodného partnera, který bude v souladu se zamýšleným směřováním navrhnout jednotlivé kroky, doporučit vhodné nástroje a zaštitovat implementované změny. Lze postupovat od zavedení digitálního sběru dat z výroby formou terminálů až po celkovou obměnu informačního řešení.

Na partnera musí společnost klást maximální nároky a hned při jeho výběru požadovat doložení kompetencí. Nezbytné jsou jak zkušenosti z projektů, tak znalost jím využívaných a nabízených nástrojů. Ty by měly odpovídat nárokům metodiky World Class Manufacturing.

Času je totiž málo, zato nástrojů pro zlepšování nepřeborně množství. Důležité je začít. A začít správně. Svět nečeká. ■

Petr Šperka



Autor je obchodním ředitelem softwarové a konzultační společnosti ITeuro, která se specializuje na informační řešení pro výrobní firmy. ITeuro je také český Gold Channel Partner mezinárodní společnosti Infor, implementuje ERP systém Infor CloudSuite Industrial (SyteLine) a zároveň připravuje jeho lokální jazykovou a legislativní verzi.