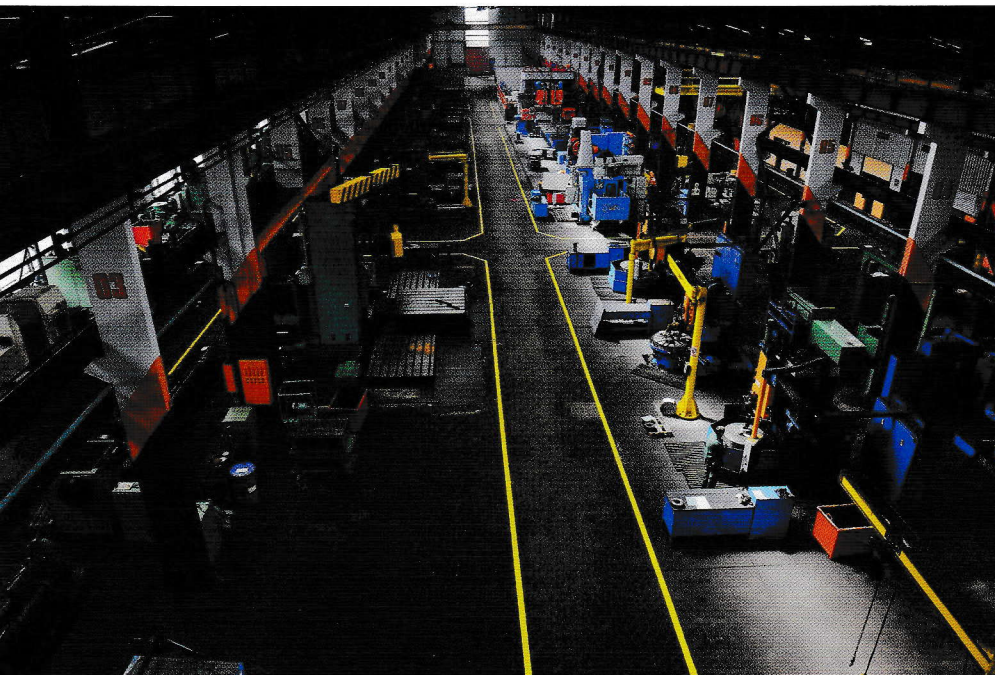


Došlo k narušení výroby

Přežije ho vaše společnost?

Carter Lloyds



V roce 1964 byla doba, po kterou byly společnosti registrovány v indexu S&P 500, v průměru 33 let. Tento průměr v roce 2016 klesl na 24 let a očekává se, že do roku 2027 klesne na pouhých 12 let. To znamená, že 500 největších amerických společností může očekávat, že se v indexu S&P 500 udrží pouze 12 let. Důvodem k ještě větším obavám je skutečnost, že téměř polovina všech společností z indexu S&P 500 v průběhu příštích 10 let buď zkrachuje, nebo budou nahrazeny. Pokud chtějí společnosti přežít a dokonce prosperovat, budou muset využít narušení výroby, která nastávají dnes, a soustředit se na zítřejší změny.

Setrvačnost tváří v tvář narušení výroby

Výrobci mohou zmeškat příležitost k přizpůsobení se aktuální situaci následkem nedostatečné rychlosti reakce na rušivé vlivy, nedostatečných investic do nových oblastí růstu nebo vlivem uplatňování stávajících obchodních modelů na nové trhy. Kromě toho mají vedoucí představitelé jednotlivých odvětví tendenci vnímat svou schopnost adaptace s větším sebevědomím, nebo se domnívat, že je jejich současný obchodní model dostatečný pro udržení růstu. To může způsobit podcenění rušivých trendů nebo promeškání příležitosti k reakci. Váš zákazník vás bohužel nebude předem nijak varovat. Když chce změnu, chce ji hned.

Využijte oborových změn

Obchodní strategie a výrobní taktiky výrobců jsou ovlivňovány „obchodními rušivými vlivy“, mezi něž patří i změny obchodního prostředí a způsobu výroby produktů. Při práci s našimi zákazníky jsme identifikovaly tři kritické rušivé vlivy: Cokoliv jako služba, velkovýroba na zakázku a digitální transformace:

- **Cokoliv jako služba (Anything as a Service, XaaS)** je obchodní model, v rámci kterého společnosti poskytují výsledky spíše než produkty, a mění tak definice toho, co zákazníci vyhledávají a ve výsledku také kupují. Příkladem tohoto přístupu je obliba služeb založených na předplatném, jako jsou Spotify nebo Netflix. Proč si hudbu kupovat a vlastnit ji, když můžete prostě zaplatit za

to, že můžete poslouchat nebo sledovat to, co máte nejraději? Stejný přístup můžeme pozorovat i v prostředí B2B.

- **Velkovýroba na zakázku** představuje narůstající míru očekávání zákazníka, že mu budou poskytnuty personalizované produkty a služby, aby tak splnily jeho specifické potřeby a požadavky. Příkladem tohoto přístupu je vysoká míra přizpůsobení, která je součástí procesu nákupu automobilu značky Mini Cooper. A nejedná se pouze o součást zákaznické zkušenosti, v současnosti se tento přístup začíná uplatňovat i v dodavatelském řetězci.

- **Digitální transformace** probíhá celosvětově. Výrobci musejí získávat a využívat celopodniková data a data z hodnotového řetězce k měření a optimalizaci podnikových procesů tak, aby poskytovali špičkový výkon v rychle se měnícím obchodním prostředí. Příkladem toho je narůstající zájem spotřebitelů o sledovatelnost potravin a sledování stažení potravinářských produktů, stejně jako výroby z pole až na talíř. S rozvíjejícími se technologiemi, jako jsou strojové učení a datová jezera, je sledovatelnost stále častěji středem zájmu ve všech průmyslových odvětvích.

Digitální transformace může fungovat jako trojský kůň a pomáhat při vytváření nových obchodních modelů, jako jsou XaaS nebo velkovýroba na zakázku. Jde o klíčový základ pro úspěšné odolávání konkurenci na měnícím se a nejistém trhu.

Jak výrobci přežijí narušení výroby?

Změny v obchodním ekosystému, jako například ty výše uvedené, mohou nastat zdánlivě ze dne na den. Jde tu v první řadě o to, jak se jsou výrobci schopni připravit na budoucí změny. Je důležité vytvořit si strategie pro narušení výroby v krátkodobém i dlouhodobém hledisku.

Níže naleznete několik tipů, které vám pomohou zorientovat se na cestě k prodloužení své působnosti na trhu.

Osvojte si digitální strategii

Digitální transformaci je v průběhu let a zejména v posledním desetiletí věnována velká pozornost, ale rychlost, se kterou budou

výrobci muset přizpůsobovat své obchodní modely a strategický přístup, bude jen narůstat. Například změny technologií a změny chování zákazníků sehrají klíčovou úlohu při určování délky působnosti společností. Firmy se budou intenzivně snažit vytvářet konkurenci, a ty, které nebudou disponovat správnými přístupy, budou mít největší potíže.

Jak tedy mohou výrobci vytvářet své strategie a plánovat změny, když je stále obtížnější předpokládat a předvídat, co budoucnost přinese?

Optimalizujte obchodní procesy pomocí efektivního ERP

Pokud jde o klíčové prvky úspěšné správy dodavatelského řetězce a provádění výroby, mohou rychlá, pružná a efektivní řešení plánování podnikových zdrojů (ERP) výrazně zlepšit vaše výsledky. Až příliš často ale projekty ERP řeší použitý software, nikoliv to, proč ho potřebujete nebo co s jeho pomocí potřebujete zajistit. Dokonce i s porozuměním tomu, že k optimalizaci procesů je třeba

přístup průběžného zlepšování – sladění lidí, procesů a použitých technologií – může být náročné tradiční ERP řešení modifikovat nebo adaptovat.

Aplikace postavené na platformě QAD Enterprise mohou být vytvořeny rychle a eliminovat tak potřebu vytváření nákladných a komplexních přizpůsobení, která v budoucnu komplikují zavádění změn. Dlouhodobá nepřizpůsobivost systému může dokonce ještě více ztížit dosažení toho, že nebudou budoucí zlepšení a upgrady komplikovat stávající procesy nebo snižovat délku působnosti firmy.

Jako výrobce se neustále zlepšujte

Pokud si položíte otázku, zda vaše společnost bude za deset let stále existovat, vyplatí se provést opravdu hloubkovou analýzu. Nezapomínejte se jenom tím, co dělají vaši konkurenti, zajímejte se také o trendy. A pokud usoudíte, že byste měli hledat výrobní ERP, nejprve si položte otázku – proč?

Volba ERP řešení pouze na základě současných individuálních cílů a metrik KPI

klíčových zúčastněných stran může mít za následek výběr nevhodného řešení z pohledu nadcházejících let. Rozpoznejte tempo změn a potřebu obchodních systémů na ně rychle reagovat. Přístup průběžného zlepšování začíná u lidí a procesů – technologie jsou k tomu, aby vaše úsilí podpořily. Narušení výroby je přetrvávajícím faktorem a v dohledné době se bude dokonce zrychlovat, takže proč ne vynaložit maximální úsilí k zajištění toho, že do budoucna vaše firma nejenom přežije, ale bude i prosperovat. Přizpůsobivost je novou konkurenční výhodou. ■

Carter Lloyds



Autor článku je Chief Marketing Officer společnosti QAD.

Je čas nabrousit sekery

Vladimír Bartoš

Většina firem se v současné době v České republice zastavila nebo jede na poloviční výkon. Jde o situaci, kterou průmysl v takovémto měřítku ještě nezažil. Zatímco v uplynulých pěti letech šlapaly České podniky na plný výkon a neměly čas ani kapacity na zlepšování procesů, nyní stojí a přemýšlejí, co nás čeká a jak se na to připravit.

Jednou z možností je „začít brousit sekery“ otupené neustálým používáním bez průběžné údržby. A co je hlavními nástroji výrobních firem? Kvalitní výrobky a efektivní podnikové procesy k jejich realizaci. Měli bychom tedy nyní zlepšovat své výrobky a vymýšlet nové, lepší. Měli bychom implementovat nové SW nástroje pro lepší řízení našich podnikových procesů.

Společnost Minerva implementuje americký ERP systém QAD v Evropě. Proti výrobním firmám máme výhodu, že našimi nástroji jsou informační technologie a našimi výrobky běžící řídicí a podnikové systémy u našich zákazníků. Obojí můžeme realizovat i vzdáleně a hodně našich zákazníků se právě nyní rozhodlo „brousit s námi své sekery“. Nemůžeme si tedy stěžovat, že bychom neměli práci. Přesto přemýšlíme o zlepšení svých výrobků.

Někteří dodavatelé informačních systémů postupují metodou prodeje přes pult: Tady to máte i s dokumentací, nastavte si to

a využívejte, případně si od nás objednejte školení nebo konzultace. Minerva začala již před 25 lety prosazovat koncept společné implementace a odpovědnosti, kdy konzultanti nejsou jen znalci SW, ale i dodavatelé zkušeností a umí klíčovému uživateli nabídnout různé varianty řešení daného problému, vysvětlit výhody a nevýhody a doporučit variantu nejlepší. Rozhodnutí však vždy bylo na zákazníkově a zároveň jsme se snažili, aby zákazník – výrobní firma – postupně začal považovat dodávaný ERP systém za svůj.

V posledních letech se ale začala situace měnit. Zákazníci nemají dostatek kvalitních lidí vhodných pro implementaci, stále častěji volají po ještě vyšší spolupráci s dodavatelem IT a jsou ochotni si za to připlatit. Takže Minerva převzala na některých projektech odpovědnost za čištění a ladění dat a jejich importy do systému. Velkou část nastavení podnikových procesů a systému provádíme

bez spoluúčasti klienta a posouváme se i v oblasti podnikových systémů ke strategii XaaS – cokoli jako služba.

Kam to ale povede? Dovedu si představit, že vedení firmy definuje cíle typu snížit zásoby a zrychlit dodávky zákazníkům a dodavatel informačního systému provede implementaci, proškolí koncové uživatele a převezme po určenou dobu roli středního managementu firmy. Naši konzultanti se stále více stávají partnery topmanažerů výrobních firem. Budou v budoucnu najímanými středními manažery? Bude dodavatel ERP systému dodavatelem přínosů? Zaplatí si výrobní firma za přínosy, aniž by platila ERP systém, aniž by platila cloudové služby? Možná je právě toto nový výrobek firmy Minerva, který nám umožní přežít další desetiletí. ■

Vladimír Bartoš



Autor komentáře je ředitelem pro strategii firmy Minerva ČR.