

Implementace

controllingového systému ve firmě Hybler

Dana Gregorová

Opět se na stránkách časopisu IT System věnujeme problematice implementace controllingového systému. Firmou, která se k tomuto kroku rozhodla, je tentokrát společnost Hybler s.r.o. Semily. Čím se tato firma zabývá, jaké měla požadavky na výběr informačního systému, jak probíhá příprava na implementaci a další podrobnosti se už dozvíte v následujícím rozhovoru s panem ing. Jiřím Lukešem, ekonomickým ředitelem firmy Hybler.

■ Na úvod nám prosím, pane řediteli, představte firmu Hybler. Jaké je její zaměření, výrobní program, uveďte prosím nějaké zajímavé okamžiky z historie firmy či úspěchy, kterých firma dosáhla na našem trhu?

■ Firma HYBLER s.r.o. je pokračovatelem 100leté tradice textilní výroby původních majitelů v oblasti severovýchodních Čech. Jsme výrobním podnikem zaměřeným na produkci bavlněných tkanin a z nich vyrobeného kusového zboží. Produkce směřuje na segmenty maloobchodního prodeje bytového textilu – textil pro domácnost, dále pak do segmentu hotelových a ubytovacích zařízení, zdravotnických zařízení a farmaceutického průmyslu. Menší část produkce se uplatňuje také v konfekční

a oděvní výrobě. Cca 70 % produkce je exportována do evropských zemí, především zemí EU. Roční obrat činí cca 650 mil. Kč, výroba probíhá v 5 výrobních závodech. Firma zaměstnává cca 950 zaměstnanců.

Organizační struktura zůstala po určitém zeštíhlení výrobních kapacit v podstatě několikastupňová, a to od zpracování prvotních surovin na výrobním stupni přádelen, až po finální konfekci bavlnářských tkanin. Vedle takto členitého výrobního postupu je dalším typickým znakem problémů naší organizace i široký výrobní sortiment s běžným prodejem produktů na úrovni polotovarů a proměnlivou strukturou a objemem oboustranných výrobních kooperací.

Ke zvýšení konkurenceschopnosti naší produkce postačovalo do určité chvíle snižovat náklady redukcí či resp. koncentrací výrobních kapacit. Tyto kroky však neřešily problémy dosavadních vnitřních procesů firmy. A to ať procesů výrobně-technologických, tak procesů řízení. Informační systém zůstal složen z různých pozůstatků minulosti. Z různé úrovně databázových prostředí, fungujících vedle sebe, softwarových nástrojů, komunikačních prostředí, apod. Protože nejsem odborník na tyto technologie, určitě je ani správně systémově nezařazují. Ale o to ani nejde.

Náš původní záměr byl zpočátku zaměřen na kontakty s dodavateli komplexních informačních systémů. Po analýze nabídek IS různých dimenzí, ale i cen jsme zákonitě museli dospět k rozhodnutí, že tudy cesta nevede. Že prostě nemůžeme přizpůsobovat naše procesy některému informačnímu systému, ale že si především musíme udělat pořá-





dek ve firmě. Tak vzniklo zadání do výběrového řízení. Začali jsme hledat partnera, který by bez ohledu na lobbying k dodavateli IS nám pomohl se systémovou analýzou naší firmy, zaměřenou na procesy řízení, na IS a IT. Požadovaným výstupem pak bylo společné formulování nového procesního modelu řízení, souvisejících požadavků na IT a IS a poradenská spolupráce při výběru dodavatele komplexního řešení IS. Z nabídky firem prošla vítězně výběrovým řízením firma GiST, s.r.o. z Hradce Králové. Předností nabídky firmy GiST ve výběrovém řízení byla mimo jiné i nabídka významného objemu služeb při návrhu nového procesního modelu.

■ *V nedávné době proběhl ve Vaší firmě projekt analýza současného stavu řízení a koncepce systému řízení ziskovosti. Jaké jsou závěry z těchto projektů, jak byste zhodnotil jejich průběh a přínos pro další vedení firmy?*

■ Projekt Analýzy současného stavu řízení společnosti byl zahájen v květnu loňského roku. Po dokončené analýze zákonitě pokračoval projekt Návrh procesního modelu a Koncepce řízení ziskovosti. Jen znovu upřesňuji, že šlo o cílený záměr na procesy řízení vrcholového stupně a středních článků, ne tedy o řízení dílenské. Realizace procesního modelu je přirozeně záležitost dlouhodobější a bylo by předčasné ji v tuto chvíli v několika větvích hodnotit. Principy řízení ziskovosti byly původně zařazeny k celému řešení doplňkově jako nástroj měření změn ve firmě a současně i jako samostatný nástroj na změny vnitřního ekonomického prostředí a chování. Ono nějakým vhodným efektivním systémem vnitropodnikových ekonomických analýz, které budou postaveny na principu neúplných kalkulací, jsme se chtěli zabývat již dávno. Začalo to již v 90. letech konzultacemi na VŠE u doc. Krále, ale chyběla nám konkrétní zpracovaná technologie. Postupem času nám bylo jasné, že půjde o nějaký ziskový controlling. Již po úvodních diskusích s pracovníky firmy GiST jsem viděl, že mluvíme stejným jazykem. Ukončený dokument Návrhu procesního systému a řízení ziskovosti již byl v tomto ohledu natolik propracován, že pro jeho realizaci by nebylo

až natolik rozhodující, zda konkrétním nástrojem řešení bude zrovna Merit.

Z hlediska hodnocení přínosů, a to ještě před další konkrétní technologickou součinností s firmou GiST vidím, že již v průběhu analýzy jsme měnili pohledy na kalkulovaný zisk, na hospodářské výsledky, resp. zisk výrobních závodů a jejich středisek, začali jsme se zabývat smyslem a využíváním krycích příspěvků, jejich tvorbou a spotřebou.

■ *V současné době probíhá ve firmě Hybler další etapa vývoje informační infrastruktury a sice implementace controllingového systému MERIT. Proč jste se rozhodli právě pro systém MERIT?*

■ Z logiky řešení controllingového systému vyplynulo, že většinu informací ve firmě již máme. Že jsou součástí obou účetních okruhů, kalkulačního systému a plánování. Že něco máme v logistických úlohách skladů, hodně v informačním systému ekonomických informací, apod. Ale všechno na různých místech, v různém datovém prostředí, v různých časech a s různou informační hodnotou. Samostatné pokusy o provázání již takto existujících informací nebyly z různých důvodů dotazeny a chyběla především komplexnost v krátkém čase. Tak, abychom minulý měsíc neznali s určitou nadsázkou o měsíc později. Pro MERIT jsme se tedy rozhodli, protože nám to připadlo jako cílově neefektivnější. MERIT naše představy splňoval.

■ *Je už dokončen implementační projekt, je definován rozsah SW řešení?*

■ Implementační projekt plně využil veškerý objem prací, který jsme vynaložili společně s analytiky firmy GiST již v etapě analýzy, přesto tvorba implementačního projektu je práce dost náročná. Ve vícestupňových technologiích našich tradičních textilek je velké množství výrobních i nevýrobních středisek, vzájemně předávaných výkonů, značný objem režijních nákladů a mnoho rozvrhování balíků správních a odbytových režii. Ale to je běžný problém velkých firem. Princip využití krycích příspěvků, vymezení konkrétních zodpovědností za jejich tvorbu a spotřebu značně uvedenou problematiku zjednodušuje a hlavně zprůhledňuje.

Implementační projekt je nyní dokončen a minulý týden byla zahájena implementace. Jsem rád, že se nám daří v diskusi s pracovníky firmy GiST nacházet i řešení některých našich specifických výrobně-organizačních problémů, ale i problémů formátů a struktury dat apod.

■ *Jak máte naplánovaný časový horizont pro přípravu vlastní implementace, kdy předpokládáte její dokončení a první výsledky?*

■ Jednotlivé kroky vlastní implementace jsou časově dosti náročné. Zvláště když jsme původní návrh řešení na doporučení firmy GiST rozšířili ještě o další funkční oblasti, kam jsme si doposud v možnostech našeho informačního systému netroufli. Do konce června musíme mít hotové všechny vstupní soubory, během července úpravy, od počátku srpna 5 týdnů zkušební provoz a v září naostro. První výsledky již přicházejí z etapy analýzy, neboť začínáme vidět věci v jiných souvislostech. Realizovat ale celou změnu včetně navazujících zásadních změn v zodpovědnostech lidí, včetně zodpovědnosti za plánování a dále za rozhodování vedoucích pracovníků, to je proces na stálo.

■ *Stojí před firmou Hybler v blízké budoucnosti nějaký další projekt v souvislosti s rozvojem informační infrastruktury ve Vaší společnosti?*

■ Controllingový systém nám zůstane i při změně resp. implementaci nějakého vhodného ERP systému. Firma nyní rozsáhle investuje do výrobních technologií a zařízení. Pořízení nového IS musíme chápat sice také jako normální investici, ale úsporou v nákladech si na ni také potřebujeme vydělat. Controlling je pro nás jedním z nástrojů. Všeobecně je známo, že úspěšných implementací komplexních informačních systémů ve větších textilekách není mnoho. Z tohoto důvodu byla určité pozitivní akcí společná akce ATOKu s Aliancí NextGen. Věřím, že naše součinnost s firmou GiST při výběru IS a jeho dodavatele bude ve vhodné chvíli logicky pokračovat. ■



e-mail: system@ccb.cz

www.SystemOnLine.cz