

Nová koncepce

controllingu ve firmě OEZ Letohrad

-red-

Ve firmě OEZ Letohrad probíhal v loňském roce projekt změny controllingové koncepce. Byl rozdělen na dvě etapy: na analýzu stávajícího systému řízení společnosti, tedy toho, jak firma plánuje, hodnotí, jak vypadají kalkulace, jak jsou členěny náklady a na návrh controllingové koncepce řízení, tzn. jaké metody se budou používat pro hodnocení, plánování, jak bude vypadat systém provázaných výstupů atd. Představení firmy OEZ a další podrobnější informace k zavedení nové koncepce controllingu už ale necháme na ing. Libora Vlčka, finančního ředitele této společnosti.



■ Mohl byste nám prosím představit společnost OEZ Letohrad, uvést výrobní program Vaší společnosti a její tradici na našem trhu? Jaká je její historie, jaké jsou nejdůležitější zlomové okamžiky? Můžete zmínit i nějaká čísla, která by nám přiblížila velikost podniku a složitost jeho obchodních procesů?

■ Česká firma OEZ Letohrad má dlouholetou tradici a bohaté zkušenosti s vývojem, výrobou a prodejem jisticích přístrojů. Pojistky a jističe se v Letohradě začaly vyrábět už v roce 1941, kdy ve firmě pracovalo 30 zaměstnanců. V současnosti je OEZ největším

výrobcem jisticí techniky v České republice a zaměstnává cca 1200 pracovníků. Výrobní program je zaměřen především na:

- přístroje pro domovní rozvod (malé jističe do 125 A, proudové chrániče, stykače, spouštěče motorů...),
- kompaktní jističe do 1600 A, vzduchové jističe do 6300 A, spínače,
- nožové a válcové výkonové pojistky, pojistkové lišty a odpínače, odpínače válcových pojistek, pojistky pro jistění polovodičů, válcové pojistky pro jistění polovodičů včetně jejich odpínačů,
- tlakové a plovákové spínače.

OEZ má velmi silnou vlastní vývojovou základnu. Od roku 1994, kdy byla firma zprivatizována, došlo k zásadní inovaci více než 80 % vyráběného sortimentu, takže dnes nabízí moderní přístroje, které jsou vyvíjeny a vyráběny v souladu s platnými českými i evropskými normami. V tomto období obdržely některé výrobky ocenění na významných veletrzích a designerských soutěžích. Nejen výrobky, ale i výrobní technologii (nástroje, formy, montážní linky) si vyvíjí a vyrábí OEZ vlastními silami. Komplex vývojových kapacit doplňuje zkušebna, jejíž výsledky jsou uznávány akreditovanými zkušebními ústavami, kde jsou výrobky OEZ certifikovány. Svoji produkci OEZ exportuje prostřednictvím svých dceřiných společností OEZ Slovakia a OEZ International do řady zemí Evropy, Asie, Afriky i Ameriky. Firma OEZ je certifikována dle ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14000 a BS 8800. V roce 2000 dosáhla firma obrátu 1 mld. Kč.

■ Jaká je historie vývoje informačních systémů ve Vaší společnosti?

■ Informační systémy pro podporu řízení a rozhodování se po etapách nasazení velkých sálových počítačů (SM 4-20 a EC 1045) začaly v OEZ v 80. letech postupně rozvíjet na bázi PC. Zprvu to byla izolovaná řešení, první síťové aplikace byly nasazeny v ekonomickém a obchodním úseku na počátku 90. let. Po privatizaci se ve firmě jako na jedné z vytčených priorit začalo s budováním celopodnikového informačního systému. Vedení společnosti si v té době velmi dobře uvědomovalo, že ve snaze vytvořit z OEZ zákaznický orientovanou firmu, bude ke zvládnutí průběžného zlepšování procesů s cílem co nejefektivnějšího uspokojování potřeb zákazníků v dané kvalitě, čase a za optimálních nákladů nezbytná podpora informačními technologiemi



(IT). Vítězem výběrového řízení se tedy stal systém UNIPack od společnosti GC Systém Brno. UNIPack pracuje pod OS AIX (typu UNIX) na databázi UNIVERSE a v OEZ je provozován na IBM RISC 6000. Vedle toho se masivně rozšiřovalo používání kancelářského software, CAD pro podporu vývojových aktivit a dalších nezávislých aplikací. Dnes je provozní systém UNIPack v OEZ přímo využíván 96 uživateli a více než dvojnásobné množství pracovníků využívá při své práci výpočetní techniku s jinými aplikacemi. V podstatě u nás neexistuje činnost, která by nebyla nějak podporována prostředky IT. Původní představa, že jednotný informační systém UNIPack, doplněný o výše zmíněné další nezávislé aplikace, vyřeší informační potřeby na mnoho let, se však ukázala jako mylná. S tímto vědomím a ve snaze o to, aby nemalé prostředky, které OEZ vynakládá na rozvoj IT byly co nejefektivněji vynakládány, byla v roce 2000 s podporou společnosti EXPERT & PARTNER engineering zpracována strategie dalšího rozvoje IT ve firmě. Tento proces by měl vést k transformaci současného informačního systému a k nasazení prostředků IT ve více než desítku dalších oblastí a měl by být ukončen po 2-3 letech.

■ *Ve společnosti OEZ proběhl v loňském roce projekt controllingové koncepce. Její první část byla zaměřena na analýzu stávajícího systému řízení společnosti a následoval návrh controllingové koncepce řízení. Proč jste se k takovému kroku rozhodli? Co Vás k tomu vedlo?*

■ Jedním z prvních projektů, které firma již v roce 2000 začala realizovat, byl projekt controllingové koncepce, který vzniká ve spolupráci se společností GIST z Hradce Králové. Důvodem upřednostnění realizace tohoto projektu byla potřeba integrace systému řízení, optimalizace komunikačních vazeb a snížení operativy. V neposlední řadě jsme si potřebovali nadefinovat rozhraní mezi controllingovým systémem a marketingově orientovaným systémem, který jsme začali implementovat v závěru roku 2000. Celý projekt jsme rozdělili na 2 víceméně nezávislé části. V první probíhala analýza současného stavu a definování controllingové koncepce. Ve druhé bude pak navazovat

výběr prostředků IT pro podporu této koncepce a implementace. Tento postup (oddělení analytické a definiční části bez vazby na konkrétní software od implementace) jsme použili již při definování firemní strategie v IT



a osvědčil se nám. Umožňuje soustředit se na analýzu a definici procesu bez možného ovlivňování a následného přizpůsobování se algoritmu, použitému v konkrétním software. Dnes jsme v etapě, kdy máme k dispozici ucelenou koncepci controllingu, o které jsme přesvědčeni, že je realizovatelná a přinese očekávaná zlepšení. Do poloviny března rozhodneme, zda controllingovou koncepci budeme realizovat jako samostatný projekt nebo zda ji budeme řešit jako součást nového provozního informačního systému.

■ *Jak jste nyní spokojeni s tímto projektem, můžete už nyní rekapitulovat jeho přínosy pro řízení Vaší firmy? Co vám nová koncepce controllingu přináší? Nechcete se podělit se čtenáři časopisu IT System o nějaké zajímavé zkušenosti z tohoto projektu?*

■ Nejzajímavější zkušeností z první etapy tvorby koncepce byla pro nás organizace týmové práce. Firma OEZ je klasicky hierarchicky uspořádaná společnost s hlavním důrazem na co nejefektivnější zabezpečování běžného

provozu a týmová práce odborníků z různých oblastí činnosti firmy byla a je hlavní formou a motorem rozvoje OEZ. O to důležitější a náročnější bylo správné zapojení jednotlivých odborníků do práce týmu pod řízením

vedoucího, který je schopen koordinovat práce a řídit zdroje. Zkušenosti jsme využili pro zpracování metodiky a nyní je využíváme při řízení dalších projektů.

Jak plánujete dále rozvíjet informační infrastrukturu ve Vašem podniku?

Jak jsem se již zmínil dříve, plánujeme jednak transformaci provozního informačního systému a jednak „košetění“ stávajících IT formou realizace samostatných, vzájemně však provázaných projektů. Z připravovaných řešení zmíním např. manažerský informační systém, intranet, workflow, správa dokumentace, elektronické obchodování a další. Rozhodně k rozvoji IT v naší firmě nepřistupujeme jako k módní záležitosti, ale s vědomím nezbytnosti rychlejšího získávání dalších, příp. kvalitnějších informací pro řízení OEZ v dnešním hyperkonkurenčním prostředí. □



e-mail: system@ccb.cz

<http://system.ccb.cz>