

European Manufacturing Strategies Summit 2017

Loňský již třináctý European Manufacturing Strategies Summit (EMS) se konal v listopadu 2017 v Berlíně. V průběhu tří dnů bylo možné zhlédnout více než padesát prezentací, zúčastnit se šesti diskusí u kulatých stolů a navštívit dvě továrny – BMW a Bayer. Summitu se zúčastnilo více než 600 evropských odborníků. Přes 30 firem prezentovalo své výrobky a služby u stánků v otevřené zóně. Na stejném místě a v tomtéž čase probíhala konference věnována logistice a dodavatelským řetězcům.

Mezi základní cíle konference EMS patřilo: pomoci manažerům ve zlepšování jejich optimalizačních strategií, rozšířit jejich možnosti digitalizace výroby a poznat nové metody vedení společností.

Zaznělo mnoho prezentací a diskusí na téma postavení průmyslového podniku v globalizovaném světě, který je především charakterizován:

- měnícím se demografickým složením obyvatelstva,
- globálním trhem,
- nedostatkem zdrojů,
- klimatickými změnami,
- dynamickým rozvojem technologií a inovacemi,
- společností s globálními znalostmi,
- sdílením globální odpovědnosti.

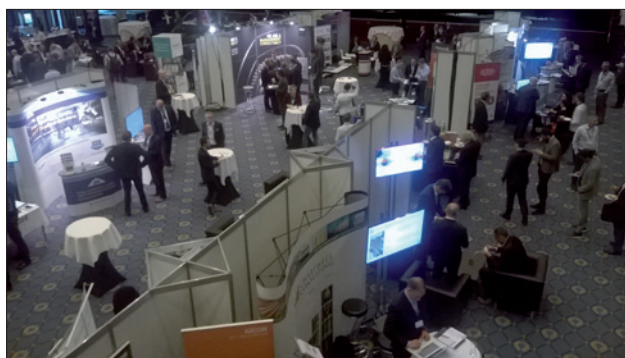
A právě ve světle takto pojmenovaných jednotlivých atributů současného světa nabývala řada prezentací, myšlenek a idejí zcela nových významů. Lze říci, že většina témat byla směřována k potřebám změny strategií, cestám k jejich plánování a následně k jejich naplňování. A žádná z firem neprohlásila, že má hotovo, spíše informovaly o tom, že si jsou vědomy cílů změny, hledají cesty k motivaci zaměstnanců a svého okolí, tj. jak dodavatelů, tak zákazníků. Velmi málo se hovořilo o technických a technologických aspektech řešení, ale vždy účastníci poukazovali na úlohu vedení a personálu, na vztahy, motivaci, znalosti a souznění cílů pro všechny zúčastněné.

Pojmy jako Industry 4.0, digitalizace, štitíhová výroba, optimalizace, kvalita a bezpečnost byly zmiňovány pouze v kontextu s potřebami změny podnikové kultury, technologických příležitostí a změny v myšlení lidí.

K základním požadavkům přežití patří pružnost podniků. S pružností je spojena většina ostatních požadavků: od pružného vývoje, podle nových potřeb, personalizace výrobku, s tím souvisejícího pružného plánování a přeplánování a pružné výroby po pružnou komunikaci se zákazníkem. A to nejen pomocí nových médií, sociálních sítí, ale také pomocí komunikace výrobku s konečným zákazníkem např. prostřednictvím čipu RFID na výrobku a aplikace v chytrém telefonu.

Mnoho společností předvedlo produkty, které mohou velmi zjednodušit plnění takových cílů, od online překladačů různých jazyků s využitím umělé inteligence až po řešení zajišťující optimální a hlavně bezstarostnou dopravu po celém světě, respektující různé celní předpisy, přepravní možnosti a rizika.

Naproti tomu mnoho přednášek upozorňovalo na to, že dnes jde o lidi, technologie a znalosti.



Obr. 1. EMS Summit 2017 v Berlíně

Změna procesů v podniku musí jednoznačně vycházet z vize, která je podrobená kritice a následně přetvořena ve strategii změn, z níž vyplývá *roadmap* – plán a harmonogram řízení změny. Aby byl takto ambiciózní program úspěšný, je nutná angažovanost všech, kterých se změna týká – od generálního ředitele po operátora ve výrobě by se všichni měli ztotožnit s cíli změny, rozumět procesu změny a aktivně se na něm podílet. Bylo dokladováno, že cílená denní komunikace na všech úrovních řízení vedla k nárůstu množství podání užitečných nápadů zdola nahoru až třikrát.

Dalším významným krokem je budování vztahů s okolím společnosti – aby nebylo třeba hovořit o dodavatelsko-odběratelských vztazích, ale o společném týmu. Angažovanost dodavatelů a odběratelů při řešení mnoha otázek a vlastní spoluúčast na řešení problémů vedou k obrovské synergii, která se projevuje vyšší přidanou hodnotou a spokojeným zákazníkem. Hlavní oblasti, kde se takovéto týmy mohou uplatnit, jsou servis, údržba, logistika, sdílení dat a rovněž zkušenosti.

Sdílení dat a informací se jeví jako výzva digitální budoucnosti. Od konstatování, že pouze 14 % dat je využíváno k analýzám, po poukázání na skutečnost, že v podnicích podle sebe existuje mnoho nespolečných informatických systémů, které představují mezeře v procesu sběru a strukturování dat, vytváření informací, znalostí a nakonec inovací. S trochou nadsázky byly stanoveny kategorie podniků: predigitální podniky, digitální síla,

podniky s propojenými informačními systémy, prediktivní a v nejvyšší kategorii adaptivní podniky.

Samostatnou kategorií tvoří informační systémy. Dnešní rozříštěnost informačních systémů v podniku je značná a často je také příčinou neschopnosti kompletně využívat data a informace, které v podniku vznikají, pro zvýšení jeho efektivnosti. Z mnoha diskusí je možné usuzovat na určitou vizi podnikového informačního systému budoucnosti. Je především o požadavky na zpracování dat a informací v reálném čase, potřeby pružnosti a rychlé odezvy na události a v mnoha případech o potřebu decentralizace rozhodování a řízení, ovšem při zachování požadavků na bezpečnost.

Nelze vyloučit, že v budoucnu se sloučí informační systémy tříd ERP, MES, SCM a PLM

v jedno řešení, které bude na základě databáze reálného času řešit všechny procesy v podniku, mnohdy až na úroveň řízení technologie. Mohlo by jít o odklon od současné třístupňové úrovně řízení podniku (podle standardu S-95 a dalších) ke komplexnímu informačnímu systému, kde online plánování a přeplánování bude součástí informačního systému dodavatelského řetězce a povede k autonomnímu zadávání požadavků na zásobování surovinami, energiemi, pracovními silami, nástroji a výrobní kapacitou a ve spolupráci se systémy CAD/CAM až po plánování výroby. Zde se uplatní funkce MES propojená s funkcí ERP, které musí spolupracovat s plánovacím systémem. Ten, kdo první dokáže nabídnout řešení splňující uvedené požadavky a především převzít za ně odpovědnost, získá obrovskou přidanou hodnotu a dále možnou předstihnout ty konkurenty, kteří mohou nabídnout jen dílčí řešení, jako např. specializovaný software nebo úložiště dat. Znalosti o technologických a podnikových procesech se stanou tím, co bude potřebovat adaptivní podnik ke svému fungování.

K naplnění této vize se bude muset ještě mnoho změnit, především v myšlení a jednání mnoha lidí na všech úrovních řízení, kteří se budou na změnách podnikových procesů podílet. Závěrem konstatování, které bylo na EMS 2017 nejednou zmíněno: „kdo tvrdí, že nemá žádný problém, má ten největší problém“.

Radim Adam