

SJEDNOCENÍ PROCESŮ a zvýšení efektivity stavby

Změna informačního systému si vyžádala podrobné zmapování procesů uvnitř firmy.

Informační systém, který firma Gemo Olomouc s.r.o. používala do roku 2008, bylo možno nazývat spíše dezinformačním. Po novém softwarovém programu se požado-

valo zpřehlednění a zefektivnění práce s jednotlivými procesy a navíc podpora v efektivním řízení podniku. Podmínkou bylo samozřejmě zmapování a následná

změna procesů uvnitř společnosti. Ke změně se společnost rozhodla někdy v průběhu roku 2007 a projekt realizovala na přelomu roku 2008/2009. Hlavní motivací a důvodem k tomu bylo již značné morální zastarání stávajícího hybridního informačního systému – ERP Navision Financials verze 2.6 a výrobního systému IPOS od společnosti IPOS-SOFT spol. s r.o., ke kterým, někdy v roce 2006, přibyl ještě DMS (Document Management System) od společnosti AIP Safe, s.r.o.

KOMUNIKACE SYSTÉMŮ

Různé potřeby a zájmy jednotlivých úseků firmy vyžadovaly dílčí funkce

> Jednoznačnost zadávání a čtení dat. Žádný údaj se nemá používat do systému více než jednou – což se často stávalo u původního řešení.

Nyní se doklad nebo informace jednou poráží, má jasně definované místo v systému a díky integraci i v systémech ostatních, na které jsou uživateli již zvyklí. Další pracovníci, kteří s daty přijdou do kontaktu při následných operacích, je mohou v případě identifikované chyby pouze modifikovat nebo upozornit na chybu – dle nastavených práv a odpovědností.

> Jednoduché a efektivní kontování nákladů. Samozřejmostí je zodpovědnost hlavního stavbyvedoucího za veškeré náklady na zakázce. K tomu musí ovšem dostat nástroj, který umožní náklady efektivně směřovat/kontovat a následně sledovat. Nyní má společnost jistotu, že kam určitý náklad stavba nasměruje, tam jej také v účetnictví najde. Veškerá komunikace mezi systémy je zcela automatická, účetní již nepřepisují desítky čísel u každé faktury, ale pouze formálně doklad zkontroluje a zaučtuje.

> Sjedení databáze kontaktů. Mít tři systémy a v každém systému udržovat číselník kontaktů bylo prakticky nemožné, proto se díky integraci tyto databáze sjednotily. Určila se jedna databáze jako primární, ve které se každý kontakt konfrontuje s databází ARES a po schválení se replikuje do všech ostatních systémů. Je jedno, v jakém systému se kontakt vytvoří, vždy je možné jej hned použít a po procesu schválení se správné informace o kontaktu přenesou všude.

> Interní fakturace. Týká se středisek – doprava, půjčovna, monolity, elektro, ZTI, popřípadě i další.

Střediska si fakturují mezi sebou či na externí odběratele. Opět se proces výrazně zjednodušil tím, že celá faktura včetně příloh se automaticky generuje z NAV do DMS, tam probíhá standardní workflow kontace a schvalování a opět v NAV následně zaučtování. Speciálně u dopravy a půjčovny NAV generuje na zakázku běžné faktury o více než 30 řádcích, ale díky integraci se již nemusí nic přepisovat.

> Řízení pohledávek a závazků. Systém generuje automaticky jednou týdně sestavy pohledávek pro jednotlivé stavby a střediska, ze kterých je zřejmé, co je po splatnosti nebo splatné daný týden, včetně rozlišení, zda se jedná o pozastávky, nebo se již doklad řeší zápočtem. Zodpovědná osoba na stavbě může závčas reagovat a případný problém řešit.

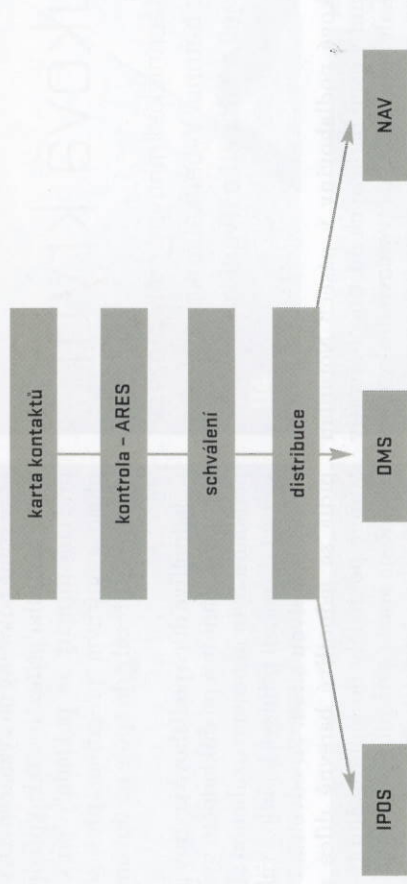
> Skladové doklady. Cílem bylo zajistit u všech skladových dokladů správnou kontaci nákladů tak, jak to stavba potřebuje dle stanoveného nákladového členění. Dříve museli technici na stavbě psát kontování rovnou na dodací listy nebo objednávkový stávkový se, že neměli přesný přehled v členění nákladů a docházelo tak ke zbytečným chybám a potřebě častých oprav. Správná kontace zajistila až v DMS během workflow faktury za materiál, kdy se správné členění z DMS dostane také do výdejky v NAV. Zlepšil se tím jednoznačně přehled o materiálu na stavbách.

> Řízení smluv. Hlavním přínosem

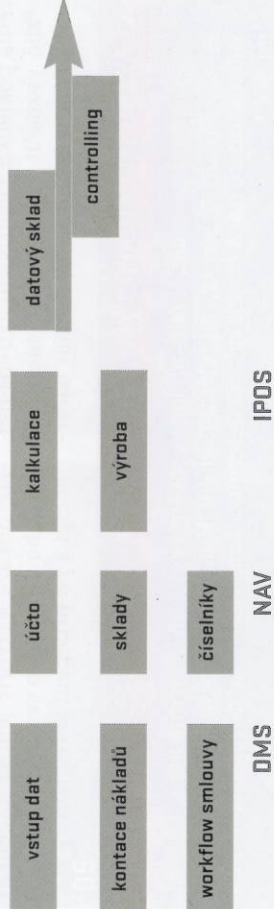
zavedení tohoto modulu bylo zajištění workflow schvalování všech smluv a dále kontrola překročení smluvní částky při schvalování nákladů na zakázku. Ve výrobním systému IPOS si stavba zakládá smlouvy nebo objednávkové vázané na položky v rozpočtu, které se přenesou do DMS, kde je smlouva vytvořena, připomínkována i finalizována. Po schválení (podpisu smlouvy) se data opět přenesou do IPOS. Následně potom při procesu schvalování příslušných faktur ke smlouvě je funkční kontrola na zakázku a dodavatele, kdy systém sleduje i překročení smluvní částky včetně dodatků. Tento modul v současné době ještě není 100% nasazen v ostrém provozu, zatím se doladují detaily.

> Controlling. Firma má možnost aplikovat profesionální controllingový a BI modul do Navision, ale zatím tuto možnost nechala otevřenou, jelikož si vlastní nástroje vyvinuli sami ještě v dobách nehomogenního prostředí a alespoň v rámci možnosti byli schopni udělat rozumné výstupy z tohoto prostředí. Tyto nástroje pouze lehce modifikovali a spolu s vlastním datovým skladem je používají dodnes, a to pro účely sledování nákladů, controllingu a reportingu. Pracuje se zde v prostředí excelu – vlastní excelovské aplikace využívající OLAP kostky a kontingenční tabulky. Vzhledem k individualizaci řešení přesně pro dané prostředí a procesy je toto řešení zatím plně dostačující stávajícím potřebám. Pokud by vznikla do budoucna potřeba sofistikovanějšího řešení, je firma připravena kdykoliv profesionální modul nasadit.

SJEDNOCENÍ DATABÁZE KONTAKTŮ



JEDNODUCHÉ SCHEMA SKLADBY IS



všech systémů, avšak málo se přemýšlelo nad tím, jak spolu budou vzájemně komunikovat. Bylo téměř nemožné je rozumně provázat – vzhledem k různorodosti stávajících prostředí, včetně datových základů.

V té době již bylo cítit velkou potřebu jednoty dat a jednotného systému, který by se přizpůsobil procesům a ne aby tomu bylo naopak jako doposud. Vzhledem k opravdu malému výběru komplexních informačních systémů oboru stavebnictví na trhu a s ohledem na určité zažité prostředí dosud užívaných, se ve firmě přiklonili k variantě inovace a případné propojení stávajících systémů.

Proto pracovníci všech úseků pod vedením odborníků IT postupně zpracovali procesní analýzu v celé společnosti, ze které vycházel integrátor IS při implementaci. Hlavním cílem tedy bylo zprůhlednit procesy uvnitř společnosti tak, aby byly nově integrovaným informačním systémem kopirovány. Jako centrální bod integrace byl zvolen ERP Microsoft Dynamics Nav verze 5 a za integrátora řešení společnost Infinity, a.s., která měla na starosti jak komunikaci s part-

národním záběhu do ostrého provozu. Tímto získali dílčí procesní mapy, které spojili do jednoho celku a snažili se to popsat pro implementátora/integratora. Díky relativně detailní vstupní analýze pro zhotovitele, kde si definovali přesně rámec implementace, se podařilo dodržet jak smluvní termíny, tak i nákladů, které nepřekročily ani po následném záběhu do ostrého provozu.

BEZ VSTUPŮ NEJSOU VÝSTUPY

Při implementaci systému i jeho každodenním užívání je třeba stále mít na paměti jednoduchou, ale velkou pravdu: bez vstupů nejsou výstupy. A kvalita vstupů je přímo úměrná kvalitě výstupů.

Asi největším bojem se zaváděním obecně jakéhokoliv systému či jakékoli změny v zaběhnutém systému, je boj s lidským faktorem.

Lze odvodit dvě skupiny, a to člověk versus inovace a člověk versus technika. Do první skupiny je možné zařadit lidskou pohodlnost a konzervatismus. Je nutno motivovat zaměstnance jak pozitivně, tak bohužel někdy i negativně. Lidé si musí zvyknout na něco nového, čemu navíc díky svému úzkému zaměření nejsou schopni dohlédnout na konec a co proto může jednotlivci zpočátku připadat jako práce navíc, jako zbytečná komplikace. Musí se toto období překlenout, přičemž vedení společnosti musí být s cílem zcela identifikované, vzít jej za svůj. Dnes firma ví, že kdyby měl kdokoliv z největších „lobbistů“ proti změně systému pracovat opět v původním prostředí, tak by lobbboval také, ale již za nové prostředí.

S druhou skupinou je spojen požadavek co možná nejpříjemnější práce se systémem, snaha přizpůsobit nové sestavy a pohledy do starých šablon, na které byli lidé zvyklí. Umožnit na stavbách a střediscích takové technické podmínky a zájem, aby byli schopni plnit své vstupy i vzdáleným přístupem. Standardně se vybavuje každá větší zakázka, na které jsou řešeny více než tři PC, pevný internet s konstantním VPN připojením, takže lidé pracují stejně komfortně, jako kdyby seděli na centrále. Ostatní mají minimálně mobilní připojení na internet s tenkým VPN klientem. Důležité je také vybrat si klíčové zaměstnance, kteří budou schopni a ochotni v případě problému mentorovat ty méně technicky zdatné.

Nespornou výhodou je fakt, že průměrný věk přípravitelů a stavbyvedoucích na stavbách je něco do 30 let, čili určitá úroveň počítačové gramotnosti je tím předurčena. Mladší lidé mají většinou také méně výhrad ke změnám. Vazby mezi procesy ovšem ve větší šíři chápou kolegové zkušenější. A pokud se je podaří vhodně sjednotit v této kombinaci, vznikne tak většinou velmi silný a synergičtí tým. x

Ing. Antonín Hlavinka
GEMO Olomouc, s.r.o.