



Případová studie o implementaci v CZ LOKO

Implementátor: WEBCOM a. s.

CZ LOKO – investice do informačního systému se začala vracet obratem

Společnost CZ LOKO již 160 let podniká v oboru výroby, modernizace a oprav železničních kolejových vozidel. Mezi její zákazníky patří významní čeští i zahraniční přepravci a provozovatelé drážních vozidel. V roce 2009 obdržela CZ LOKO od Asociace podniků českého železničního průmyslu prestižní ocenění Skokan roku za rekordní nárůst obrátu. O to, aby tento svůj úspěch mohla firma opakovat i dále rozvíjet se od ledna 2009 stará také nový podnikový informační systém, který dokázal již během prvních měsíců snížit skladové zásoby o 25%.

Stávající situace byla neudržitelná

V roce 2007 už pomalu dosluhoval stávající informační systém pro řízení výroby propojující tři z deseti úseků společnosti. Ostatní úseky využívaly vlastní systém zpracování informací obvykle založený na skupinách tabulek v aplikacích Microsoft Excel a Microsoft Access. Firma i její procesy se od roku 2002 neustále vyvíjely, ale promítnutí těchto změn do systému bylo čím dál tím problematičtější. Zásadní změny by pak vyžadovaly upgrade informačního systému na novou verzi. Navíc vedení si uvědomovalo, že v současné době si může vybrat z řady systémů, které by dokázaly chod firmy pokrýt již kompletně a odstranily by tak současný neutěšený stav.

V polovině roku 2007 proto vznikla celkem patnáctičlenná komise složená z klíčových uživatelů v jednotlivých úsecích, vedoucího IT oddělení, člena představenstva a externího konzultanta na informační systémy. Tato komise vypsala výběrové řízení na dodávku informačního systému, u kterého bylo deklarováno několik klíčových parametrů pro následné hodnocení. Mimo jiné zde figurovaly požadavky na jednotný systém pro celou firmu a všechny její úseky, pokrytí všech oblastí činnosti, poskytnutí podpory minimálně na dobu pěti let a samozřejmě také cena.

Ze tří systémů zůstal Microsoft Dynamics AX

Do finále postoupily celkem tři systémy – švédský, český a pak Microsoft Dynamics AX. Výběrová komise předala „finalistům“ testovací balík dat, na kterém chtěla ukázat v praxi, jak by systém v CZ LOKO fungoval. Na základě praktických testů byl následně vyloučen švédský systém, a to z důvodu příliš komplikovaného a nesrozumitelného ovládání. Vítězem celého výběrového řízení se pak stal Microsoft Dynamics AX, který si komisi získal jak díky svému velice přívětivému a hlavně pro uživatele známému způsobu ovládání, tak pro své pokročilé funkce v oblasti řízení výroby. Implementátorem systému se pak stala společnost Webcom.

Kompletní implementace za 10 měsíců

Webcom započala s pracemi 1. května 2008. V první fázi byla ve spolupráci s výběrovou komisí, která přešla do společného implementačního týmu provedena procesní analýza. Ve 4. čtvrtletí pak byla zahájena implementace systému. Členové výběrové komise měli k dispozici testovací prostředí a v pravidelných intervalech se scházeli, aby prodiskutovali možné úpravy nastavených procesů i ovládacích prvků a aby mohli otestovat systém v praxi. Ještě před spuštěním byla provedena řada testů spočívajících například ve věrné simulaci práce na opravě imaginární lokomotivy.

V prosinci 2008 proběhlo také zaškolení pracovníků. U některých úseků (například ve skladu) byl zaškolen jeden pracovník, který následně se systémem seznámil i své kolegy, na jiných úsecích (například v ekonomickém) pak dodavatelská firma vyškolila všechny uživatele. Celkově se systémem přitom pravidelně přichází do styku na 200 zaměstnanců.

V prvních měsících probíhaly úpravy

Ostrý start proběhl přesně podle původního plánu hned 1. ledna 2009. Pro odstranění potenciálních problémů i aktivní pomoc uživatelům byl přímo ve firmě k dispozici první dva měsíce dva dny v týdnu zástupce implementačního partnera. Jako největší problém se ukázala být počáteční časová prodleva mezi prosincovým školením a lednovým spuštěním systému. Některým zaměstnancům tak trvalo pár dní, než si vzpomněli, jak mají systém ovládat a než se s ním dokázali sžít. V prvních týdnech se také objevily některé drobnosti, které bylo třeba upravit, což bylo díky fyzické přítomnosti programátora ve firmě poměrně snadné. Po pár týdnech se všech 200 pracovníků dokázalo se systémem naučit pracovat a mohly se tak naplno projevit jeho výhody.

Úspory přišly prakticky ihned

Největším a okamžitě měřitelným přínosem nového informačního systému se ukázal být pokles zásob během prvních 10 měsíců o 25%. Zásoby náhradních dílů přitom na sebe v CZ LOKO váží 70% cashflow společnosti, snížení zásob tak automaticky znamenalo znatelné zlepšení cashflow i snížení pracovního kapitálu. Se snížením zásob se přitom pojí i další úspory za pronájem externích skladů. CZ LOKO totiž díky rychlému růstu objemu zakázek čelila nedostatku skladovací plochy a sklady si musela pronajímat od externích firem, a to i za sazby v řádu desítek korun za metr čtverečný za měsíc. S poklesem zásob však tato nutnost téměř odpadla.

Nasazení Microsoft Dynamics AX také radikálním způsobem snížilo chybovost při objednávání dílů z výroby na sklad. Dříve musely objednávky kvůli odděleným systémům putovat e-mailem či v papírové formě (někdy i ručně psané) a do objednávkového systému se musely přepisovat, díky čemuž se chybovost objednávek pohybovala na hranici 10%. Navíc docházelo i k tomu, že se objednal díly, které v danou chvíli byly na skladě respektive v některém z pronajatých skladů. Nyní se chybovost snížila na 0,5%, přičemž zbylé chyby obvykle vznikají ještě při zadání objednávky a často se je podaří lokalizovat ještě před jejím odesláním dodavateli. Zároveň už nemůže nastat situace, kdy by se objednával díl, který je skladem. Výroba tak potřebné díly dostává k dispozici podstatně rychleji, a to i díky tomu, že každá objednávka z výroby je skladem vyřízena nejpozději do 24 hodin, což dříve při papírovém předávání mezi podniky v různých městech nebylo technicky možné.

Nové možnosti pro lepší vyhodnocování dat

S nasazením nového systému totiž firma začala sbírat a vyhodnocovat data, která dříve sbírat nemohla i proto, že tehdejší systém už nebylo možné upravovat. Kritický

význam pro budoucí úspory má zavedení tzv. kusovníků – kdy je u každé nově opravované lokomotivy podrobně sepsán seznam dílů, ze kterých se skládá, včetně jejich ceny, dodacích lhůt, atd. Firma také nyní dokáže zpětně vyhodnotit výnosnost a dobu trvání každé zakázky i to, jak dlouho trvaly jednotlivé dílčí úkony, což má kritický význam pro plánování i prioritizaci jednotlivých zakázek. Z pohledu klienta pak stávající změny mají obrovský význam pro rychlost a přesnost stanovení odhadu ceny a doby trvání zakázky. Ve střednědobém horizontu navíc tyto změny připravují půdu pro zavedení výroby just-in-time. S každou novou opravovanou lokomotivou tak firma získává cenná data, která použije při další zakázce. Další oprava stejného typu lokomotivy tak může probíhat rychleji a zákazník se dozví cenu a dobu opravy obratem. Nasazení Microsoft Dynamics AX v CZ LOKO tak přineslo nejen finanční úspory, ale také zvýšení úrovně služeb poskytovaných zákazníkům.