

Zákazník: CZ Loko / Realizátor: WEBCOM AXPERENCE

# Okamžitý návrat investic

Řešení: implementace jednotného IS s parametry, vyhovujícími potřebám výrobní společnosti

**Společnost CZ LOKO už 160 let podniká v oboru výroby, modernizace a oprav železničních kolejových vozidel. Mezi jejími zákazníky patří významní čeští i zahraniční přepravci a provozovatelé drážních vozidel. V holdingu CZ LOKO pracuje 600 zaměstnanců, aktiva i roční tržby přesahují miliardu korun.**

V roce 2009 obdržela CZ LOKO od Asociace podniků českého železničního průmyslu prestižní ocenění Skokan roku za rekordní nárůst obrátu. O to, aby tento úspěch mohla firma opakovat a dále rozvíjet, se od ledna 2009 stará také nový podnikový informační systém, který dokázal už během prvních měsíců snížit skladové zásoby o 25 %.

## Výchozí stav

V roce 2007 už pomalu dosluhoval dosavadní 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 problematictější. 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 už kompletně, a odstranily by tak současný neutěšený stav.

## Výběr vhodného řešení

V polovině roku 2007 proto vznikla patnáctičlenná komise složená z klíčových uživatelů v jednotlivých úsecích, vedoucího IT oddělení, člena představenstva a externího konzultanta na informační systémy. Komise vypsal 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 na cenu.

## Ze tří systémů zůstal Microsoft Dynamics AX

Do finále postoupily 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.

## Kompletní implementace za 10 měsíců

WEBCOM AXPERENCE začala 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.

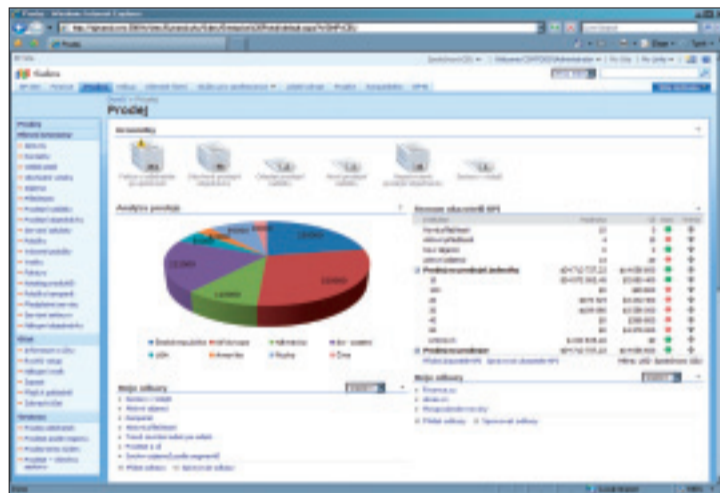
Členové výběrové komise měli k dispozici testovací prostředí a v pravidelných intervalech se scházeli, aby prodiskutovali možné úpravy nastavených procesů i ovládacích prvků a aby mohli otestovat systém v praxi. Ještě před spuštěním byla provedena řada testů spočívajících například ve věrné simulaci 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 im-

plementačního partnera. Jako největší problém se ukázala počáteční časová prodleva mezi prosincovým školením a lednovým spuštěním systému. Některým zaměstnancům tak pár dní trvalo, 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.

Vítězem celého výběrového řízení se pak stal Microsoft Dynamics AX, který si komisí získal jak díky svému velmi přívětivému a hlavně pro uživatele známému způsobu ovládání, tak pro své pokročilé funkce v oblasti řízení výroby. Implementátorem systému se stala společnost WEBCOM AXPERENCE.



Portálový přístup v Microsoft Dynamics AX umožňuje přístup přes Internet – centrum role pro prodejního zástupce ve firemním portálu.

## Rychlé úspory

**Největším a okamžitě měřitelným přínosem nového informačního systému byl pokles zásob během prvních 10 měsíců o 25 %. Zásoby náhradních dílů přitom na sebe v CZ LOKO váží 70 % cash flow společnosti, snížení zásob tak automaticky znamenalo znatelné zlepšení cash flow i snížení pracovního kapitálu.**

S redukcí 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 čtvereční 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 objednávaly díly, které v danou chvíli byly na skladě, resp. v některém z pronajatých skladů. Nyní se chybovost snížila na 0,5 %, přičemž zbylé chyby obvykle vznikají už při zadání objednávky a často se je podaří lokalizovat ještě před jejím odesláním dodavateli. Zároveň tak nemůže nastat situace, kdy by se objednával díl, který je skladem. Výroba tedy 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 nebylo při papírovém předávání mezi podniky v různých městech technicky možné.

## Největší úspory teprve přijdou

I když vedení odhaduje v současné době návratnost investice na pouhých 20 měsíců, největší úspory implementace Microsoft Dynamics AX firmě te-

prve přinese. 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 nové opravené lokomotivy podrobně sepsán seznam dílů, z 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 tyto změny mají obrovský význam pro rychlost a přesnost stanovení odhadu ceny a doby trvání zakázky. Ve střednědobém horizontu navíc připravují půdu pro zavedení výroby just-in-time. S každou novou opravenou lokomotivou 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 přineslo nejen finanční úspory, ale také zvýšení úrovně služeb poskytnutých zákazníkům.

## Hlavní přínosy řešení Microsoft Dynamics AX:

- Sjednocení řízení a správy informací v rámci holdingu
- Pokles zásob o 25 % během prvních 10 měsíců
- Vylepšení cash flow
- Pokles chybovosti při objednávání dílů z výroby na sklad z 10 % na 0,5 %
- Zavedení kusovníků
- Návratnost investice 20 měsíců

Zákazník: **CZ LOKO, a.s.**  
Realizátor: **WEBCOM AXPERENCE a.s.**  
Řešení: **Microsoft Dynamics AX**

