



TONAK a.s.

# Metodika řízení výroby DBR

## Použité technologie

### Software

- HP Open View Service Desk – helpdesk systém pro příjem požadavků od zákazníka.
- Siebel Service – helpdesk systém pro zpracování požadavků v rámci AutoContu.
- Symantec pcAnywhere – vzdálené zásahy u uživatelů.
- Standardy definované doporučením ITIL (IT infrastructure library); norma BS 15000-1:2002 IT Service Management – definice procesů.
- Norma ČSN EN ISO 9001:2001 – definice procesů.
- NetIQ ApplManager.

### Aplikační programové vybavení:

- Podnikový informační systém Navision pro 76 konkurenčních a cca 180 pojmenovaných uživatelů

### Přidaná hodnota ze strany AutoContu

Specialisté AutoContu se účastní spolu se specialisty ČESKÉHO TELECOMU na definici technologické prostředí uživatelů z pohledu provádění outsourcingových služeb, což přispívá k větší efektivitě provozu koncových zařízení a větší spokojenosti uživatelů.

Pavel Šindelář  
pavel.sindelar@autocont.cz

www.autocont.cz  
www.autocont.sk

## Zákazník

TONAK a.s. se řadí k největším a nejvýznamnějším světovým výrobcům a exportérům pokrývek hlavy. Dvoustetletá tradice a know-how zaručují vysokou jakost výrobků. Výrobní program zabezpečuje široký rozsah kloboučnické výroby a umožňuje uspokojit prakticky jakékoliv požadavky zákazníků ve více než 50 zemích světa.

K 1. 5. 2001 došlo k odkoupení divize na výrobu pokrývek hlavy společnosti FEZKO a.s. Strakonice Tonakem a.s. Nový Jičín. Tímto vznikl v evropském a možná i světovém měřítku unikátní celek na výrobu uceleného sortimentu pokrývek hlavy. Výrobní činnost v závodě v Novém Jičíně je zaměřena na výrobu vlněných a srstěných plstěných polotovarů a klobouků, výroba pletených pokrývek hlavy je zajišťována v závodě ve Strakonících – bývalý závod Fezko – pokrývky hlavy.

## Obecný popis

Výroba pokrývek hlavy je velmi specifická. Ovlivňuje ji sezónnost, módní vlivy, jde o práci s živou surovinou s vysokým podílem ruční práce a obrovskou variabilitou výrobních procesů, s širokým a stále se měnícím sortimentem výrobků. Z toho pak vyplývají problémy, jako je nerovnoměrné naplnění výrobní kapacity v důsledku sezónnosti, dlouhá průběžná doba zakázky, vysoká rozpracovanost a komplikovaný a velmi variabilní proces řízení zakázky s vysokým podílem ruční práce.

Před implementací využíval TONAK technologicky zastaralý informační systém udržovaný vlastními silami, který už nedokázal v celém komplexu reagovat na výše uvedené specifické potřeby.

Nový management společnosti se rozhodl na konci léta 2001 tyto problémy řešit. V témže roce byly zahájeny kroky vedoucí k výběru a implementaci nového informačního systému. Implementace informačního systému byla od počátku vnímána jako

příležitost získat pro společnost nové procesní know-how. Současně bylo přijato rozhodnutí o měření výsledků implementace pomocí konkrétních metrik spolu se smluvní zainteresovaností dodavatele na těchto výsledcích.

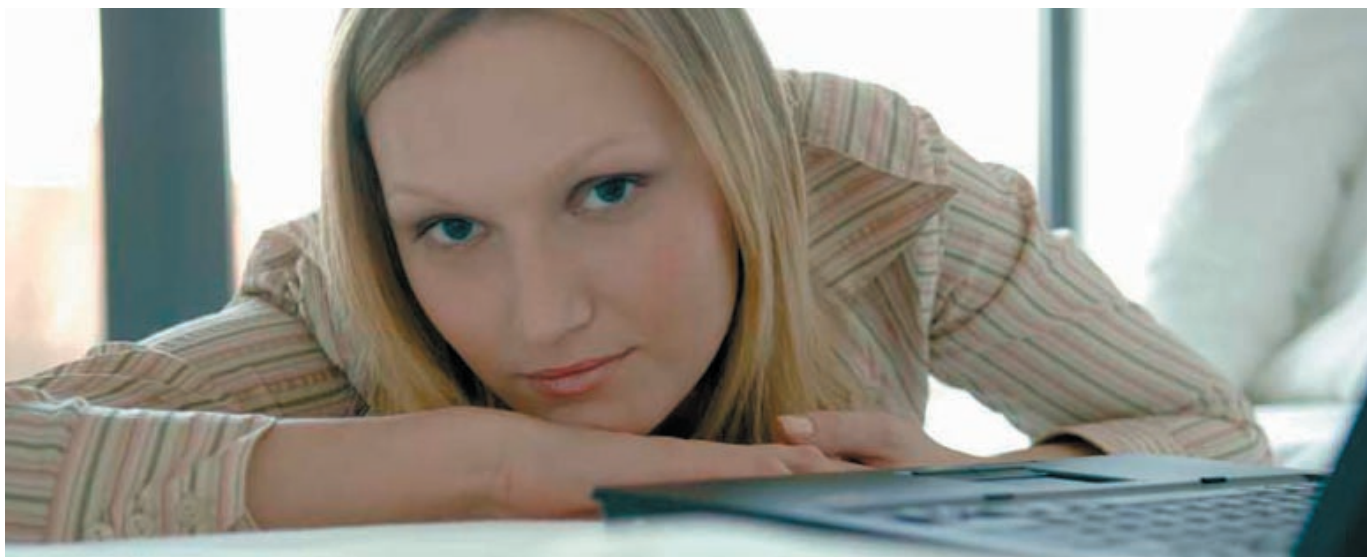
## Cíle projektu

Výroba pokrývek hlavy je velmi specifická. Ovlivňuje ji sezónnost, módní vlivy, jde o práci s živou surovinou s vysokým podílem ruční práce a obrovskou variabilitou výrobních procesů, s širokým a stále se měnícím sortimentem výrobků. Z toho pak vyplývají problémy, jako je nerovnoměrné naplnění výrobní kapacity v důsledku sezónnosti, dlouhá průběžná doba zakázky, vysoká rozpracovanost a komplikovaný a velmi variabilní proces řízení zakázky s vysokým podílem ruční práce.

Před implementací využíval TONAK technologicky zastaralý informační systém udržovaný vlastními silami, který už nedokázal v celém komplexu reagovat na výše uvedené specifické potřeby.

Nový management společnosti se rozhodl na konci léta 2001 tyto problémy řešit. V témže roce byly zahájeny kroky vedoucí k výběru a implementaci





nového informačního systému. Implementace informačního systému byla od počátku vnímána jako příležitost získat pro společnost nové procesní know-how. Současně bylo přijato rozhodnutí o měření výsledků implementace pomocí konkrétních metrik spolu se smluvní zainteresovaností dodavatele na těchto výsledcích.

## Technické řešení

Po pečlivě vedeném výběrovém řízení byl vybrán dodavatel - společnost AutoCont CZ – který byl v roli systémového integrátora odpovědný za dodávku celkového řešení. Základem tohoto řešení se stal informačního systému Microsoft Business Solution – Navision postavený na platformě Microsoft Windows 2000. Informační systém zahrnoval všechny klíčové firemní oblasti od nákupu a prodeje, TPV, plánování výroby, vlastní výrobu až po expedici k zákazníkovi.

Součástí implementace nového informačního systému bylo i zavádění Teorie omezení (TOC) se zaměřením na metodiku řízení výroby DBR (Drum-Buffer-Rope). Pro tyto potřeby byly vyvinuty následující moduly, které jsou přímo integrovány v systému Navision:

- plánování bez úzkého místa a plánování s úzkým místem,
- řízení výroby pomocí VBM (Visual Buffer Management),
- systém vyhodnocování zakázek - Průtokové účetnictví.

Na přání zákazníka byly vyvinuty také další nové moduly. Modul Publikování dokumentů umožňuje publikovat dokumenty do externího úložiště (SharePoint Portal Server). Takto připojené dokumenty lze poté následně otevírat a upravovat přímo z prostředí IS Navision. V modulu Údržba lze plánovat údržbu strojů a zařízení a sledovat související náklady. Výraznou pomocí pro uživatele i správce je modul Helpdesk, který umožňuje řízeným způsobem zefektivnit řešení problémů uživatelů.

Součástí řešení byla dodávka potřebného hardware, software a komunikační infrastruktury pro provoz informačního systému. Celý informační systém je nyní centrálně provozován v terminálovém režimu pomocí technologie MS Terminal Services a Citrix MetaFrame, což usnadňuje a zlevňuje správu celého řešení.

## Hlavní přínosy pro zákazníka

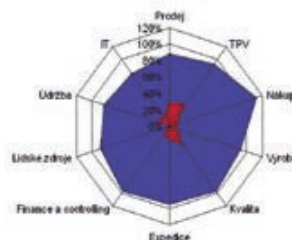
Inovace informačního systému ve společnosti TONAK a.s. se jasně odlišuje od jiných projektů právě v oblasti měření dosažených přínosů. Pro stanovení reálných přínosů projektu byla využita metodika měkkých a tvrdých metrik. Měkké metriky vyjadřují míru podpory práce uživatelů poskytované informačním systémem. Úroveň podpory je pak důležitá pro naplňování strategických cílů společnosti, které byly vyjádřeny v podobě klíčových ukazatelů Teorie omezení:

- snížení zpoždění zakázek ( $\_TDD$ ),
- snížení rozpracovanosti zakázek ( $\_IDD$ ),
- zvýšení ziskovosti zakázek ( $\_T$ ).

Díky důslednému používání této metodiky v průběhu celého projektu došlo k dosažení cílů projektu k hodnotě přes 100 % u tvrdých metrik a hodnotě 93 % v oblasti měkkých metrik..

Z pohledu návratnosti investic se projekt řadí mezi nejúspěšnější ve své kategorii, a to díky dosažení návratnosti 0,64 roku (ROI=1,55).

Za takto výrazným úspěchem projektu stojí zejména sjednocení cílů dodavatele i odběratele a jejich silná zainteresovanost na úspěšném dosažení cílů projektu pomocí jasně stanovených metrik.



Míra podpory původního IS (červená) a nově zavedeného IS (modrá) pro firemní procesy TONAKU.

### AutoCont

Nemocniční 12  
702 00 Ostrava 2  
Tel.: +420 597 080 111

Poděbradská 55/88  
190 02 Praha 9  
Tel.: +420 251 022 111

Kounicova 67a  
602 00 Brno  
Tel.: +420 541 144 350

Schneidera Trnavského 6  
841 01 Bratislava  
Tel.: +421 264 287 881

www.autocont.cz  
www.autocont.sk