



## DDL – IFS APLIKACE™ STANDARDIZUJÍ PROCESY V DŘEVAŘSKÉM PRŮMYSLU

**„Cestu standardizace podnikových procesů pomocí informačního systému jsme zvolili hned z několika důvodů. Jedním z nich je rychlý růst naší společnosti, od roku 1990 se nám osminásobně zvýšil obrat a rozšiřuje se i sortiment produkce. Tento organický růst však často nestačí sledovat organizace podniku, a proto se musíme čas od času zastavit a věnovat se mapování a zlepšování procesů, abychom je vyladili na nové podmínky,“ uvádí k realizovanému projektu předseda družstva Jiří Majer.**

### STANDARDIZACE PROCESŮ POMOCÍ INFORMAČNÍHO SYSTÉMU

V roce 2001 se společnost DDL rozhodla nasadit nový ERP systém. Ve výběrovém řízení zvítězily IFS Aplikace, které disponují širokou funkcionalitou ve výrobě a logistice, poskytují řadu kvalitních referencí z oboru a používají robustní databázovou platformu Oracle. Dalším důvodem pro standardizaci pomocí informačního systému bylo řetězení kritických míst, což značně komplikovalo logiku procesu plánování výroby.

„Pro DDL je typická následující situace: Odpovědný pracovník ze zkušenosti ví, že konkrétní zákazník do určitého termínu objedná zboží. Má informace také o tom, že kapacita výroby bude vyčerpána. Neví však, o jaký výrobek a jaké množství půjde. To však do informačního systému zapsat nelze. Je sice možné zadat odhady řešení, ale zvládá-li pracovník tento proces na základě svých zkušeností s tím, že se řídí poznámkami ve svém sešitu, pak není třeba to měnit. Jenže řetězení kritických míst při zvyšování stupně zpracování již nelze zvládat takovouto intuitivní cestou. Využití výpočetního systému pro sdílení a zpracování informací je pak nutné,“ upozorňuje Jiří Majer. Cílem implementace proto bylo především skutečně zvládnutí a řízení všech procesů ve společnosti.

### PROCESNÍ ŘÍZENÍ STOJÍ NA LIDECH

Při procesním řízení není podstatný formální popis a definice procesů. Důležití jsou lidé v organizaci, kteří musejí přijmout změny v řízení vzniklé zavedením procesů za své. Samotné procesy by přitom měli chápat jako soubor činností, na jehož vstupu i výstupu se nachází zákazník. Měli by rovněž umět definovat vstup, který potřebují od pracovníka vykonávajícího předchozí činnost, musí chápat účel výstupu, který obdrží pracovník od nich, a čas, za který by měli svou činnost vykonat. K maximálnímu efektu přitom vede pouze jejich vzájemná spolupráce.

„Mnoho organizačních a řídicích záležitostí často zůstává na neformální úrovni. Je ale třeba určit míru, kdy ještě zpracování informací necháte na intuici

### O SPOLEČNOSTI DDL

Dřevozpracující družstvo v Lukavci (DDL) vzniklo v roce 1953 a dnes je největším výrobním družstvem v České republice, jedním z nejvýznamnějších podniků Pelhřimovska a jednou z největších firem kraje Vysočina. Svě výroby vyváží do více než dvaceti zemí celého světa. Současnou produkci družstva představují především nábytkové dílce ze surových MDF a laminovaných desek, nábytkářské přířezy, laminované a dýhované desky, palubky a podlahy, dřevovláknité a dřevotřískové desky, sušené jehličnaté řezivo a impregnovaný papír.

DDL v současné době patří ke špičkovým podnikům svého oboru. Disponuje dvěma provozovnamí (Lukavec, Humpolec) včetně skladů a pěti maloobchodními prodejny. Podnik včetně dceřině společnosti zaměstnává 950 pracovníků (2010) a dosahuje obratu 2 mld. Kč.



Foto: DDL

odpovědných pracovníků a kdy zvolíte cestu standardizace. Zároveň musíte usilovat o to, aby systém nezkostnatěl a aby se lidem nepřidala zbytečná práce navíc. Informační systém jsme tedy využili pro úpravu a standardizaci procesů, například v oblasti nákupu či postupu schvalování požadavků na objednávky a schvalování při opravách zařízení," doplňuje Jiří Majer.

### IDENTIFIKACE ÚZKÝCH MÍST A MĚŘENÍ VÝKONNOSTI

Ve společnosti DDL existuje mnoho činností, které zbytečně prodlužují cyklus vyřízení zakázky. I když její výroba trvá třeba jen několik minut, odbavení může být záležitostí několika týdnů. Při identifikaci a vyhodnocování těchto míst se manažeři DDL rovněž bez informačního systému neobejdou. S jeho pomocí mohou sestavovat tzv. reportingové mapy, které slouží k analýze všech procesů včetně kritických míst, a následně přijímat efektivní protiopatření. Kromě standardních ekonomických ukazatelů (zisk, variabilní náklady atd.) jsou ve společnosti sledovány také speciální veličiny. Jde například o TOC zisk, z něhož je placen management, dále jsou hodnoceny průtokové veličiny na zařízeních, výhodnost jednotlivých výrobků, zákazníků, využití strojních zařízení, ztrátové časy, plnění výkonových norem atd. „Měřit umíme leccos. Podstatné ale je, abychom se pomocí měření dopracovali k návrhům na opatření a zlepšování procesů. Ideální případ nastane, pokud tyto návrhy předloží vlastní zaměstnanci,“ uvádí Jiří Majer.

V roce 2007 se společnost rozhodla zavést nový produkt a významně tak rozšířit výrobu. To si vyžádalo investice ve výši 150 mil. Kč do devíti robotů, kteří byli zavedeni do výroby v průběhu roku 2008. Tyto změny s sebou přinesly také nové požadavky na plánování, bylo třeba zohlednit, že plánování výroby představuje pro společnost DDL náročný proces, v němž je nutno počítat s velkým množstvím proměnných. Plánování musí běžně pracovat s cca 300 souběžně běžícími zakázkami, přičemž pro každou zakázku existují v průměru tři technologické postupy zahrnující průměrně čtyři operace.

### INFORMAČNÍ SYSTÉM POSKYTUJE POUZE JEDNU VERZI PRAVDY

Pokud nemá společnost spolehlivá data, pak neustále hledá „správnou verzi pravdy“. Management DDL si tento fakt dobře uvědomuje, proto si jako jeden z důležitých cílů implementace informačního systému stanovil vytvoření jednotné báze dat, která bude poskytovat pravdivá a spolehlivá data pro všechny pracovníky. Ti pak využívají jednotných dat k výpočtům výkonnostních ukazatelů, podle nichž se optimalizují podnikové procesy a řídí celý podnik. V letech 2006 až 2010 společnost pokračovala v rozvoji IS/ICT úspěšnou integrací kancelářských systémů, aplikací pro řízení dílenských procesů a ovládání strojního zařízení.



### HLAVNÍ PŘÍNOSY

- Vytvoření jednotné báze dat - snížení chybovosti při předávání informací
- Snadný a rychlý přístup k potřebným informacím
- Zlepšení plánování výroby
- Efektivní využití zdrojů podniku
- Optimalizace podnikových procesů - zrychlení procesu vyřízení zakázky
- Přesnější informace pro výstupní kontrolu a expedici
- Zlepšení řízení kvality

### IMPLEMENTOVANÉ ŘEŠENÍ

- IFS Finance
- IFS Výroba
- IFS Distribuce
- IFS Údržba
- IFS Prodej a Marketing (CRM)
- IFS Řízení projektů
- IFS Řízení jakosti
- IFS Správa dokumentů
- IFS Lidské zdroje

**„Vybrali jsme řešení společnosti IFS, které poskytl úplné pokrytí našich potřeb a díky flexibilitě je možné jej přizpůsobit i našim netypickým požadavkům. To je zejména v oblasti řízení a plánování výroby velmi významné. IFS tak pomáhá posilovat naše pozice na trhu.“**

Jiří Majer, DDL