



Popisovaný logistický projekt byl na základě originálního řešení, komplexního přístupu a kvality zpracování i úrovně kooperace zařazen jako jedna z pilotních studií (Best Practice) v rámci řešení nadnárodního evropského projektu BestLog.

Narozen roku 1976 v Mělníku, vystudoval VŠE Praha, fakultu podnikohospodářskou se specializací podniková ekonomika a management, logistika a také marketing a marketingové strategie. Doktorandské distanční studium absolvoval pro obory podniková ekonomika, restrukturalizace a krizové řízení, MBA studium (GMP), BSCR – Business School of Netherlands (BSN). Po několika zaměstnáních, která se všechna nějak týkala zásobování, skladování nebo logistiky zakotvil v roce 2004 ve firmě Hamé a. s. jako ředitel logistiky a distribuce. Tato pozice zahrnuje nejen distribuci, zásobování, plánování výroby, dopravu a sklady, ale i facility management, rozvoj v Rusku a Rumunsku, vedení projektu výstavby centrálního skladu a expedice, řízení a metodiku logistiky v ostatních závodech a dcerách v zahraničí a také implementaci distribuce na zahraničních trzích.

■ Ing. Martin Štrupl

Na podzim loňského roku došlo k otevření nového distribučního centra (DC) firmy HAMÉ, a. s. ve Starém Městě u Uherského Hradiště. Po nezbytném rozběhu jeho činnosti a bravurním zvládnutí distribuční špičky konce kalendářního roku, se jeho provozovatel společně s dodavatelem technologie rozhodli pozvat své obchodní partnery a zástupce odborného tisku k oficiální prezentaci celého projektu DC HAMÉ, a. s. I přes nezbytné zaneprázdnění vyplývající z úspěšné organizace celé akce si na nás našel chvilku ředitel logistiky a distribuce firmy HAMÉ, a. s. Ing. Martin Štrupl a odpověděl nám na pár otázek.

■ *RLN: Co vás vedlo k myšlence řešit ve vaší společnosti logistiku a distribuci tímto projektem? Zvažovali jste tuto službu v plném rozsahu, nebo částečně outsourcovat?*

Ano, zvažovali jsme i outsourcing logistických služeb a další varianty, které také v jiných regionech jako například v Rusku, Rumunsku a Maďarsku využíváme. Nakonec nám ale nejlépe v porovnání variant vyšel tento model, tj. vybudovat vlastní DC v těžišti výrobních závodů a také ho sami provozovat. Je to dáno také hustotou a objemy naší distribuce v tomto regionu. Máme dostatečné objemy a hustou distribuční mapu pro toto řešení.

■ *RLN: Technologie ve vašem distribučním centru je na špičkové evropské úrovni. Její volba byla na základě vámi předem definovaných představ, nebo jste ji zvolili na doporučení vybraných dodavatelů?*

Na začátku projektu jsem měl určité představy o fungování tohoto projektu a hlavně kritéria, která musí být splněna – tj. flexibilní technologie a stavba, fungující logistika v návaznosti na výrobní závody a zákazníky, vysoká produktivita práce, důraz na proměnlivé faktory v budoucnosti, pokud možno odbourat bariéry rozvoje sortimentu.

Samozřejmě v rámci projektu byly moje představy modelovány trhem, referencemi, systémovými poradci dodavatelů atd. Výsledek je tedy jakási kombinace technologií s důrazem na vstupní kritéria a toho, co nabízí technologie a její synergie pro různé účely.

■ *RLN: Implementace nového systému měla své porodní bolesti. Co by podle vás šlo udělat „jinak“, aby byl přechod na novou technologii snazší?*

Porodní bolesti trvaly měsíc, což vzhledem ke kombinaci nových lidí, SW, HW techniky, technologie a času vymezenému přípravě a překlopení, považuji za velmi krátké období, ve srovnání s jinými projekty. Samozřejmě mám v hlavě zapsány věci, které bych nyní nastavil jinak – jedná se o nastavení klíčových pozic, čas věnovaný zkušebnímu provozu, výběr personálu atd.

■ *RLN: Jakým způsobem provádíte výběr dopravců, jaké s nimi máte zkušenosti?*

Už několik let se snažím přejít od desítek malých dopravců z regionů ke třem až čtyřem velkým firmám. Zatím však vždy tito velcí hráči nabídli horší podmínky než stávající systém, který je samozřejmě více rizikový, administrativně náročný, váže více pracovní síly. Poslední pokus byl nyní s rozjezdem centrální expedice, ale opět přinesl jen dílčí změny. Okruh dopravců se sice zúžil a stabilizoval směrem ke středně velkým firmám, ale stále pracujeme na denní bázi zadávání přeprav jednotlivým dopravcům, kteří nejsou pevně určení, ale platí cenové limity pro naše dispečery. Moc se mi to nelíbí, ale stále je to v celku levnější.

■ *RLN: Jakým způsobem je řízena logistika v celém koncernu HAMÉ, a. s. (se zaměřením na zahraniční pobočky)? Vrcholové za ni odpovídáte vy, nebo jsou pobočky v zahraničí naprosto nezávislé?*

Celkově je řízení v Hamé hodně centralizováno. Jednotlivé zahraniční dcery řídí sice organizačně tamní ředitel, ale za oblast logistiky a distribuce zodpovídám já. Na jednotlivých dcerách mám samozřejmě manažery logistiky. Logistika v Hamé, a. s. zahrnuje od zpracování objednávek, plánování výroby, výrobní logistiku a přesuny, sklady, dopravu, clení až po distribuci + projekty.

■ *RLN: Prodej ve vaší společnosti podléhá vnějším vlivům a je závislý na aktivitách marketingových útvarů. Jakým způsobem*

u vás funguje spolupráce mezi marketingem a logistikou? Není problém špičky prodeje pokrýt logistickou kapacitou?

Díky širší našeho sortimentu nemáme tak velké výkyvy v prodeji v rámci sezóny. V různých obdobích má sezónu různý sortiment (sladká, zelenina, masovky, import...). Největší nárůst je před Vánocemi – cca +25%. Po vybudování nového DC nemáme kapacitní problémy v logistice. S marketingem spolupracujeme hlavně při řízení sortimentu, jeho vyhodnocování a nastavení kritérií.

Základní parametry projektu

Cíl projektu DC HAMÉ, a. s.:

- snížení externích skladových nákladů
- sloučení expedic do jednoho centra
- zvýšení kapacity a optimalizace zásob
- řízení pomocí WMS – Osiris ICZ
- využití progresivních skladových technologií a manipulační techniky
- automatická identifikace zboží
- snížení počtu pracovníků

Porovnání procesů

Původní stav:

- nejednotný systém s nízkou provázaností (blokové skladování, omezené prostory, teritoriálně roztržštěná expedice, externí sklady, převozy zásob)
- nekvalitní přenos a zpoždování informací
- komplikovaný tok zboží a dokladů na expedicích (ruční zpracování dokladů, škody při manipulaci, záměny, chybovost)
- vícenáklady na přesuny zboží z výrobních závodů do expedic, externích skladů, mezi expedicemi

Nový stav:

- on-line přenosy dat z WMS do centrálního ERP (Osiris-MFG)
- rychlé zpracování dat ve WMS
- rychlost a kvalita informací umožňující kvalitní dodávky zákazníkovi
- růst produktivity práce, snížení ztrát, sledování výkonu pracovníků
- pokles škod při manipulaci



- podpora standardu čárového kódu (GS1)
- veškerá expedice z jednoho místa, návozy pouze z výrobních závodů
- pokles externích skladů

Zlepšení procesů po implementaci

Při zachování stávajících výkonů bylo možné snížit počet pracovníků, poklesly náklady logistiky (nájem externích skladů, meziskladová doprava a související mzdy), zvýšil se počet vychystávacích a expedičních pozic a jejich flexibilita.

Časová náročnost operací:

Operace	Dříve	Nyní
Vychystávání	1 pal = 30 min	1 pal = 20 min
Zaskladnění	1 pal = 4 min	1 pal = 1,5 min
Přesun interní	1 pal = 3 min	1 pal = 2 min
Vyskladnění	1 pal = 2,5 min	1 pal = 1,5 min

Umístění stavby a kapacita:

Díky vhodné volbě místa pro výstavbu se zlepšila vazba na výrobní závody, infrastrukturu a distribuční toky k zákazníkům. Šlo o průmyslovou zónu v areálu bývalého cukrovaru ve Starém Městě u UH, s veškerou infrastrukturou a těžištěm výrobních závodů, na pozemku 3,5 ha, při zastavěné ploše 19 tis. m², s možností dalšího rozšíření až po maximální využití pozemku. Na stávající plochu skladu připadá 35 000 paletových míst, možná denní obrátka až 3000 palet.

Financování

Bylo rozhodnuto o financování z vlastních zdrojů + běžným úvěrem, celková suma nákladů mírně překročila 250 mil. Kč s dobou návratnosti vložených investic cca 8 až 10 let.

Použitá metoda:

- komplexní elektronické řízení skladu v čase
- jednoznačná identifikace zboží, manipulačních jednotek a skladových míst pomocí čárového kódu
- optimalizované skladové operace – pohyb obsluhy, kontrola a korektnost činností pomocí mobilních terminálů, produktivní činnosti, snížení chybovosti i záměn apod.

Vysoká investice společnosti Hamé, a. s. do projektu přináší celkovou rekonstrukci stávající distribuční logistiky. Tento nový proces nahrazuje zastaralý model blokového skladování s manuálně spravovanými daty při příjmu, interních přesunech a samotné expedice. Od této změny očekáváme zejména přesnou skladovou evidenci, kvalitní a spolehlivé informace s možností sledování výrobků až na úroveň jednotlivých šarží a expirací, dále odstranění chybovosti a záměn u skladových procesů, dodržování obchodních pravidel nezbytných pro zajištění pružné reakce na objednávky zákazníků a zrychlení vychystávacích procesů.

Změna přinesla ale i výhody pro zaměstnance a také pro zákazníka: Zásadní změnou pro zaměstnance Hamé, a. s. je automatická identifikace zboží, speciálně vyvinutý WMS a moderní logistické centrum (největší na Moravě). Zákazníkovi přináší projekt zlepšení dostupnosti zboží a kvalitní servis.

Objektivně pak došlo ke změnám logistických toků: Byly omezeny meziskladové přesuny díky zrušení většiny externích skladů, 20denní zásoba dle ABC analýzy prodeje na CDS, zbytek povýrobní sklady na 5 závodch + import a návoz dle požadavků CDS (synchronizace výrobních dávek a distribuce), zaznamenáno zrychlení toku zboží z výrobních závodů. Přímým propojením hlavní skladové zóny a prostoru příjmu/expedice došlo ke zlepšení frekvence a struktury vychystávání zboží.

Nové prostory, nová technologie, nový SW a HW a noví lidé – to vše znamenalo samo-

zřejmě zdroj problémů, které bylo třeba řešit. Start 2. 10. 2006 spočíval mj. ve sloučení tří expedic, pouze 5denní odstávka a ostrý start znamenal přesun 12 000 palet a v dalších dnech navýšení na 20 000 palet zásob. Denní obrátka byla 2400 palet, problémy s rozjezdem přetrvávaly cca 1 měsíc – opožděné dodávky, položkové nedodávky sortimentu. Po 1 měsíci ale došlo ke stabilizaci, do 3 měsíců předpokládáme (a již se ukazuje že právem) rutinní provoz a selekci plus stabilizaci pracovníků.

■ HAMÉ, a. s. – Highly Regarded also in Logistics

► *Thanks to its original solution, complex approach, quality implementation and applied co-operation level, the above mentioned logistic project has been selected as one of the pilot studies (Best Practice) within the international European project BestLog.*

Ing. Martin Štrupl

He was born in 1976 in Mělník, graduated from the University of Economics in Prague, Faculty of Business Administration, specialised in business economics and management, logistics, marketing and marketing strategies. He completed his PhD study in business economics, restructuring and crisis management, MBA studies (GMP), BSCR – Business School of Netherlands (BSN). Having tried several jobs that were all related to supplies, warehousing and logistics, in 2004 he ended up in Hamé a. s. as a logistics and distribution manager. The position involves not only distribution, supplies, production planning, transport and warehouses, but also facility management, development in Russia and Romania, management of the project of construction of a central warehousing and dispatching centre, management and methodology of logistics in other plants and foreign subsidiaries, plus implementation of distribution to foreign markets.

Last year in autumn a new distribution centre (DC) of Hamé, a. s. was opened in Staré Město u Uherského Hradiště. Having passed the necessary start-up period and the distribution peak at the end of the calendar year with virtuosity, the warehouse operator together with the technology suppliers decided to invite their business partners and journalists from professional periodicals to an official presentation of the HAMÉ DC project. Despite his unavoidable occupation arising from successful organisation of the event, the logistics and distribution manager of HAMÉ, a. s. Ing. Martin Štrupl dedicated some time to us and answered a few questions.

■ *RLN: What gave rise to the idea to solve logistic and distribution issues in your company by means of this project? Did you consider potential outsourcing of a part of the services?*

Yes, we considered outsourcing of logistic services and other options which we deploy in other regions like Russia, Romania and Hun-

gary. But a comparison of the options showed this model was optimal: I mean to build our own DC in the focal point of manufacturing plants and to operate it by our own resources. It is due to the density and volumes of our distribution in this region. We have sufficient volumes and a dense distribution network required for this kind of solution.

■ *RLN: The technology used in your distribution centre is on the top European level. Was its selection based on your predefined ideas or did you select it based on recommendations of selected suppliers?*

I had a certain idea about project functionality and particularly about criteria to be met: flexible technology and building, functioning logistics linked to the manufacturing plants and customers, high productivity of labour, emphasis on variable factors in the future, preferable elimination of barriers to assortment development in the early phase of the project. My idea was naturally shaped by the market, references, system advisors of suppliers, etc. in the course of the project. It means the result is a mix of technologies focused on input criteria and of what is offered by technology and its synergies for various purposes.

■ *RLN: Implementation of the new system went through certain birth pangs. What could be in your opinion done differently to make the switch to the new technology easier?*

The birth pangs took a month, which – compared to other projects – I consider a very short period considering the combination of new people, SW, HW tools, technology and time dedicated to preparation and switch. I have naturally things in mind I would do differently today, such as setting of key positions, time dedicated to testing operation, selection of personnel, etc.

■ *RLN: How do you select hauliers, what is your experience with them?*

I've been trying to replace dozens of small hauliers by three or four big companies for several years. So far the big players have offered less favourable conditions than the existing system that is naturally more risky, administratively demanding, requires more labour. The last attempt made along with the launch of central distribution brought only minor changes again. The number of hauliers decreased and stabilised towards medium companies, but we still work on the everyday basis of ordering transport from individual hauliers that are not fixed, and price limits apply to our dispatchers. I don't like it very much but it's still cheaper on the whole. ►►

■ *RLN: How do you manage logistics within the entire HAMÉ concern (with a view to foreign branches)? Are you responsible for it or are the branches fully independent?*

Generally, management in Hamé, a. s. is quite centralised. From the organisational point of view, individual foreign subsidiaries are managed by their general managers, however, it is me who is responsible for the field of logistics and distribution. We have naturally logistic managers in individual subsidiaries. Logistics in Hamé involves order processing, production planning, production logistics and transfers, warehouses, transport, customs clearance, distribution plus projects.

■ *RLN: Sales in your company are affected by external effects and depends on activities of marketing departments. How do marketing and logistics collaborate in your company? Is it a problem to cover the sales peaks by logistic capacities?*

Our sales do not show big seasonal fluctuations thanks to the width of our assortment. Different seasons mean peaks of different products (sweets, vegetables, meat, import...). The biggest increase comes before Christmas: about 25 %. Having built the new DC, we have no capacity problems in logistics. We work together with marketing mainly on assortment management, its evaluation and criteria setting.

Basic Parameters of the HAMÉ

Objectives of the HAMÉ, a. s. DC project:

- Reduce external warehousing costs
- Consolidate dispatching to a single centre
- Increase capacity and optimise stock level
- Manage warehouse operations by means of a WMS – Osiris ICZ
- Use of progressive warehousing and handling technology
- Automated identification of goods
- Reduce the number of employees

Comparison of processes:

Original situation:

- A non-uniform system with a low level of integrity (block warehousing, limited space, geographically fragmented dispatching, external warehouses, transshipment of stock)
- Transmission of information of poor quality, delays
- Complicated flow of goods and documents in dispatching centres (manual document processing, damage during handling, confusions, error rate)
- Additional costs for transfers of goods from manufacturing plants to dispatching centres, external warehouses, between disp. centres

New situation:

- on-line data transfers from WMS to the central ERP (Osiris-MFG)
- fast data processing in WMS
- rapidity and quality of information – quality supplies to customers
- growing productivity of labour, reduction of losses, monitoring of employee performance
- drop in damage during handling
- support to the bar code standard (GS1)
- all dispatches from a single point, deliveries only from manufacturing plants
- decrease of external warehouses

Improved processes after project implementation:

It was possible to reduce the number of employees while the existing performance level was maintained, logistic costs decreased, the number of picking and dispatch positions increased as well as their flexibility.

Time required for operations:

Operation	Originally.	Now
Picking	1 pallet = 30 min	1 pallet = 20 min
Put away	1 pallet = 4 min	1 pallet = 1.5 min
Internal shift	1 pallet = 3 min	1 pallet = 2 min
Dispatch	1 pallet = 2.5 min	1 pallet = 1.5 min

Building location and capacity:

Thanks to the convenient location of the centre the link to manufacturing plants and distribution flows to customers has improved. It is an industrial zone in the complex of a former sugar factory in Staré Město u Uherského Hradiště, including all infrastructure, located in the focal point of all manufacturing plants, on the area of 3.5 hectares, having the built-up area of 19,000 m², with a possibility of future enlargement up to the maximal utilisation of the land. The existing warehousing area includes 35,000 pallet places, possible daily circulation of 3,000 pallets.

Financing

It was decided to finance the project from internal resources + by a common loan, the total amount of costs reached slightly over CZK 250 million, the investment return rate of about 8 – 10 years.

Applied method:

- complex electronic in-time warehouse management
- unique identification of goods, handling units and warehouse positions by bar code
- optimised warehousing operations – staff movement, control and correctness of activities by mobile terminals, productive activities, reduction of error rate and mistakes, etc.

The high investment of Hamé a. s. to the project brings overall renovation of the existing distribution logistics. The new process replaced the out-of-date block warehousing model with manually administered data upon entry, internal transfers and actual dispatch. Primarily we expect accurate stock records, quality and reliable information allowing products to be monitored up to the level of individual batches and expiry dates, elimination of errors and mistakes in warehousing processes, observance of business rules required for flexible reactions to customer orders and faster picking processes from the change.

But the change has produced benefits also to employees and to customers: a turning point for the Hamé employees is automatic identification of goods, the especially developed WMS and the modern logistic centre (the biggest in Moravia). As concerns customers, the projects brings better availability of goods and quality service.

There have been objective changes in logistic flows: inter-warehouse transport has been reduced thanks to closing of a major part of external warehouses, 20-day inventory according to the ABC analyses of sales in the central distribution warehouse, the rest post-production warehouses in 5 plants + import and supplies in accordance with the central distribution warehouse's requirements, proven acceleration of the goods flow from manufacturing plants. Direct interconnection of the main warehousing area with the entry/dispatch zone has helped to improve the frequency and structure of goods picking.

New premises, new technology, new SW and HW and new people – all of that naturally meant a source of problems to be solved. The launch on 2 October 2006 involved among other things consolidation of three dispatching centres, only a 5-day downtime and the live start meant relocation of 12,000 pallets and an increase to 20,000 pallets of inventory in the next days. The daily turnaround was 2,400 pallets, and start-up problems prevailed for about a month: delayed deliveries, missing items in assortment, etc. However, after one month the situation has stabilised, we expected routine operations to be established and personnel to be selected and stabilised within 3 months (and it's been turning out we were right).

