

# Logistika ve výrobní praxi

*Text: Mgr. Jiří Bečka, Ing. Ivan Argaláč*

► Společnost TONA a.s. Pečky, byla založena v roce 1892, původně jako slévárna železa. Postupně byla zaváděna výroba všech druhů utahovacích klíčů – otevřených, zavřených, nástrčných, zástrčných, šroubových a hasáků. Do výrobního programu patřily též komplety, s tehdejším označením „Gola“. Úspěšně byl také dokončen vývoj a zahájena výroba torsních momentových klíčů.

Významným obdobím pro závod TONA Pečky se stal rok 1992, kdy se, v rámci privatizace, stal součástí americké korporace THE STANLEY WORKS a tím získal nejen pevné finanční zázemí, ale i možnost rozšíření výrobního a obchodního sortimentu o ruční nářadí této renomované značky. Vstup silného partnera a rozšiřování sortimentu klade vysoké nároky na logistické procesy ve společnosti. Jak funguje logistika v této společnosti i co ji čeká do budoucna nám přiblížil supply chain manažer Mgr. Bečka.

Pokud máme hovořit o logistice ve strojírenském podniku, konkrétně v TONĚ a.s., pak

se musíme zabývat jak tokem zboží a materiálu „do“ firmy (inbound) tak „z“ firmy ven (outbound). Společnost TONA je jednou z divizí nadnárodní společnosti STANLEY WORKS, s tím souvisí i řešení logistiky zde v Pečkách, kde je umístěno distribuční centrum, které zajišťuje dodávky zboží nejen „externím“ zákazníkům, ale i tzv. afilacím, což je distribuce zboží v rámci STANLEY WORKS do ostatních distribučních center v Evropě.

Jedním z nejvíce sledovaných faktorů v rámci každé společnosti je sledování zásob, resp. hodnoty skladovaných položek. Ty znamenají blokování kapitálu a do značné míry i riziko. Myslím tím, že vše co máte na skladu, vyjádřeno v penězích, může být potenciálně „ztraceno“ (odchod zákazníků, živelná pohroma, blokáce kapitálu, propad cen ap.). Nejdůležitější činností tedy je řízení a optimalizace skladových zásob, v praxi to znamená pomoci různých podpůrných nástrojů držet takovou hladinu zásob jednotlivých výrobků či skupin výrobků, aby bylo možné plnit na 100 % poža-



davky zákazníků a přitom neblokovat příliš velký kapitál v zásobách. Všechny tyto činnosti jsou zajišťovány interně (řízení skladových zásob), doprava zboží je zajišťována outsourcingem a to převážně doprava zboží v rámci afilací. Distribuce zboží externím zákazníkům je zajišťována sběrnými službami, najímanou dopravou a poměrně velká část zákazníků si jezdí pro zboží vlastní dopravou. ►►

## ■ Logistics in Production Practice

▷ TONA a.s. Pečky was established in 1892, originally as an iron foundry. Gradually, production of all types of tightening wrenches was introduced: open-end, closed-end, socket, plug, twist and pipe wrenches. The manufacturing programme included also sets, at that time known as „Gola“. Torque wrenches were developed and started to be manufactured successfully.

An important period for TONA Pečky was the year 1992 when – within privatisation – it became a part of THE STANLEY WORKS, an American corporation, and obtained not only a strong financial background but also a possibility to extend its manufacturing and sales assortment by hand tools of the renowned brand. Entry of a strong partner and production range extension imposes big requirements on corporate logistics processes. Mgr. Bečka, supply chain manager, described to us how logistics works in the company and what can be expected in the future.

Talking about logistics in machine works, namely in TONA a.s., we should consider both goods and material flows „to“ the company (inbound) and „from“ the company (outbound). TONA is one of the divisions of a multinational company (STANLEY WORKS), and the design of logistics here in Pečky bears relations to that fact. We have a distribution centre here that provides for supplies not only to „external“ customers but also to affiliated companies, which means distribution of goods within Stanley works to other distribution centres in Europe.



Pokud bychom měli detailně probrat problematiku řízení skladových zásob, zaměřili bychom se na skloubení toku zboží, které je do TONY dováženo v rámci afiliačního prodeje, dodávky od externích dodavatelů a příjem zboží z výroby TONA a.s., to je co se týče inbound. Zboží, které z TONY naopak odchází je taktéž děleno na afiliační prodej, výrobky, které jsou vyráběné v TONA a.s. pod jinými značkami, převážně Stanley, FACOM a na distribuci výrobků značky TONA. Aby celý systém nebyl tak jednoduchý, jsme odpovědní i za řízení skladových zásob výrobků z produkce TONA v jednotlivých DC v Evropě prostřednictvím tzv. demand planning. (každá skupina výrobků má svého plánovače, který je zodpovědný za zajištění – naplánování dostatečných skladových zásob jednotlivých výrobků, odpovídá za řízení PROMO akcí na jednotlivé výrobky, které spadají pod jeho plánování, zajišťuje přesun zboží mezi jednotlivými DC tak, aby bylo možné krýt požadavky zákazníků v celé Evropě.)

Pro řízení skladových zásob jsou používány parametry MOQ – minimální výrobní dávka, lead-time – dodací lhůta, Safety stock – bezpečnostní zásoba apod. Zaměřujeme se na jednání s jednotlivými dodavateli, abychom dosáhli takové hodnoty těchto parametrů, které by nám umožnili maximální optimalizaci skladových zásob, tedy co nejnižší MOQ, krátké dodací lhůty, změny incoterms apod.

V současné době dochází ke změnám v systému řízení a plánování v TONA a.s. Vzhledem k navýšení poměru afiliačního prodeje, rozšíření výrobků řady Stanley a převedení výroby divize FACOM do TONA a.s. stal se dosavadní systém plánování a řízení zásob ne zcela funkční. Zavedli jsme tedy mezi jednotlivými středisky v rámci TONY princip vnitřního zákazníka, tedy obchodní oddělení zprostředkovává kontakt se zákazníkem a přenáší informace od zákazníka ke svému dodavateli, což je v tomto případě distribuční centrum. V DC musí být taková hladina zásob jednotlivých výrobků, aby bylo možné reagovat na požadavky zákazníka, v tomto případě obchodní oddělení TONA a.s. Tedy DC plánuje a zadává požadavky na jednotlivé výrobky do výroby, je zákazníkem pro výrobu. V minulosti bylo nastaveno plánování výroby v měsíčních cyklech, což jistě je dobré pro výrobu samotnou nikoli však pro zákazníka, který vyžaduje daleko větší flexibilitu. Proto jsme v současné době přešli na týdenní plánování, které je řízeno požadavky DC. Zadání množství a složení sortimentu, které je požadováno distribučním centrem, vychází ze statistických údajů z předchozích let (prodej, incoming business, forecast, plánování prodejních akcí).

S těmito změnami souvisí i nárůst významu distribučního centra v Pečkách. Rádi bychom do budoucna ještě více posílili strategickou pozici TONA DC v rámci společnosti Stanley, plánujeme dodávání zboží Stanley do Rakouska a Německa. K těmto aktivitám pak bude nutné rozšířit prostory DC, nákup lepší techniky a vylepšení evidence a softwaru.

V řízení skladových zásob budeme pokračovat v optimalizaci hladiny zásob jednotlivých výrobků dle dlouhodobého plánu, zavádění konsignačních skladů pro některé typy zboží, převedení balení výrobků a komponování sad výrobků přímo do výroby.

TONA a.s. je držitelem certifikátu ISO 9001, 140001. Do budoucna plánujeme zavedení procesu KPI.

One of the most controlled factors in every company is monitoring of stock, or more precisely of the value of items in stock. They mean blocked capital, and to a large extent also risk. I mean that everything you have in store, expressed in cash, may be potentially „lost“ (customers leave, natural disaster, blocked capital, price decline, etc.). The most important activity is therefore warehouse stock management and optimisation, in practice maintaining a stock level of individual products or product groups by means of various supportive tools to be able to fulfil client requirements at 100 % and at the same time not to keep too much capital in stock. All those activities are performed by internal resources (warehouse stock management), transport of goods is outsourced (mainly transport between affiliated companies). Distribution of goods to external customers is secured through collection service, hired transport operators and quite a big part of customers picks up goods by their own vehicles.

***If talking about warehouse management in detail, we should focus on linking together the flow of goods delivered to TONA within affiliation sales, supplies from external suppliers and receipt of goods from the production plant of TONA a.s., as far as inbound operations are concerned. On the other hand, goods dispatched from TONA are similarly divided into affiliation sales, products manufactured in TONA a.s. under other brands (mostly Stanley, FACOM) and distribution of TONA branded products. To make the system even more complicated, we are also in charge of warehouse stock management of TONA manufactured products in individual DCs in Europe through demand planning (every group of products has its planner who is responsible for provision/planning of sufficient warehouse stock of individual products, management of promotions for individual products that fall within his/her responsibility, transfer of goods between individual DCs with the aim to be able to cover demands of customers throughout Europe).***

We apply parameters such as MOQ (minimum order quantity), lead-time, safety stock, etc. to warehouse stock management. We focus on

negotiations with individual suppliers to reach levels of those parameters that allow maximal optimisation of warehouse stock, i.e. as low MOQ as possible, short periods of delivery, changes in incoterms, etc.

At present changes in the TONA's management and planning system are being introduced. Owing to the increasing share of affiliation sales, extension of the range of Stanley products and transfer of production of the FACOM division to TONA a.s., the existing stock planning and management system has become not fully functional. That is why we have introduced the „internal client principal“ between individual centres in TONA. It means that the sales department arranges contact with clients and transfers information from the client to its supplier, in this case the distribution centre. The DC has to maintain a level of stock of individual products that enables it to react to client requirements, in this case requirements of TONA sales department. It means the DC plans and places orders for individual products to the production department, it is a client for production. In the past production planning ran in monthly cycles, which is certainly convenient for the production itself, however, not for the client that requires a much higher level of flexibility. We have therefore switched to a weekly planning recently; it's directed by DC's requirements. Specification of the assortment quantity and structure required by the distribution system is based on statistical data from previous years (sales, incoming business, forecast, planning of sales campaigns).

***Those changes are connected with increasing importance of the distribution centre in Pečky. We would like to strengthen the strategic position of TONA DC within Stanley even more in the future, we plan to deliver Stanley goods to Austria and Germany. For that purpose it will be necessary to extend the DC area, acquire better technology and improve record-keeping and software.***

In the field of warehouse stock management we will proceed with optimising the stock level of individual products in accordance with the long-term plan, introducing consignment warehouses for some types of goods, transferring products sets packing and assembly right to the production process.

TONA a.s. is a holder of ISO 9001, 140001 certificate. We plan to introduce the KPI process in the future.

