

Jak vzniká a rozvíjí se logistické partnerství

Společnost Kebek byla založena jako rodinná firma v roce 1992 a ihned po svém vstupu na trh nastoupil trend dynamického růstu. Současný obrat přesahující 500 mil. Kč ročně není finální a střednědobým cílem je dosáhnout obratu 1 mld. Kč a stát se jedničkou na trhu dodávek spojovacího materiálu v ČR. Vlastník společnosti Ing. Dalibor Bek je zároveň výkonným ředitelem a neustálými investicemi buduje spolehlivé zázemí, které podporuje zvyšování produktivity, úroveň kvality služeb i při dynamickém růstu.

Firma, která dnes obsluhuje přes 2000 stálých zákazníků ve třech zemích a má přes 200 zaměstnanců, začínala s výrobou a prodejem komponentů vzduchotechniky. Protože na malém trhu není snadné uspět s takto úzkým sortimentem, rozšířila společnost podnikatelský záběr na spojovací materiál, ve kterém dnes patří mezi pěti nejvýznamnějších dodavatelů na trhu. Spojovací materiál se podílí na obratu firmy ze 66 %. V jejích skladech s 3 tis. paletovými místy je na 15 tis. položek o celkové hmotnosti přes 1200 t. 70 % dodávek směřuje k průmyslovým výrobcům a 30 % je cíleno do stavebního průmyslu. Šroubárny v Česku sice zanikly, ale potřeba malosériových dávek ne, na trhu vznikla mezera a tak Kebek začal nabízet výkresové a kusové díly. Pořídili obráběcí centrum, zvládli technologie a začali vyrábět a montovat menší výrobní celky.

„Z 80 % jsme obchodní firma a z 20 % výrobní organizace. Jádrem našeho podnikání jsou C-díly - ty které stojí málo, ale je s nimi spojeno hodně činnosti všech útvarů logistiky. Naše strategie pak je nebýt velkoobchodem, ale logistickým partnerem pro klíčové zákazníky; pokoušíme se přebírat starosti o tyto díly, převzít zásobování přímo na výrobní či montážní linky, pokusit se vynechat režijní náklady bez nákupu, příjmu, skladování a další logistické činnosti s tím spojené. Zkušenosti ukazují, že ve struktuře nákupu C-dílů představuje 25 %

celkových nákladů vlastní položka a 75 % je režie, obsluha těchto položek ve firmách. Logistické audity to potvrzují - kdo se v této oblasti pohybuje, dobře ví co stojí vytisknutí objednávky, pohyby mezi skladem a výrobou, ze skladu do skladu...“ přibližuje obchodně-výrobní ředitel Jan Pohl podnikatelskou filozofii firmy.

Ale i novou realitu podmínek působení české firmy: „Dnešní svět podnikání by byl bez asijských dodavatelů bezzubý, tlak na ceny je v Evropě obrovský a bohužel, bez asijských (Čína, ale i Tchajwan nebo Vietnam) výrobců lze těžko konkurovat. Návštěva Asie je poučná, už nikoho nepřekvapí velmi moderní a přesné výrobní technologie. Investovali jsme do vybudování sítě dodavatelů - výrobců a obchodníků, kteří zvládají evropský standard požadavků. Tím jsme zásadně posílili svoji importní sílu a konkurenceschopnost.“

Expedice - Na obrazovkách několika pracovišť vidí pracovníci skladu požadavky zákazníků, které se musejí příslušného dne expedovat. Pracovník skladu tiskne jednoduchý doklad, kde má soupis požadavků k expedici zboží v podobě přesné specifikace položky, jejího objemu a skladové pozice.

Každá pozice ve skladě i v systému shuttle je adresná, přičemž je určena písmenem, které identifikuje způsob skladování a číslem patra a sloupce. Pracovníci skladu se pohybují podle pozic, kterých je celkem více než 30 tis, systém skladníkovi při



Ing. Dalibor Bek

umístování či expedici sám nabídne, co má kam umístit, či co kde má expedovat. Celý skladový systém je spojený s doklady a zaručuje absolutní přehlednost a dohledatelnost, např. v případě reklamace lze zpětně dohledat, ze které pozice, ze které dodávky, od kterého dodavatele je zboží, kdo na zakázce pracoval, kdo ji expedoval a podobně.

V případě, že je požadovaná položka umístěna v automatických zakladačích, dojde k jejímu automatickému vychystání a expedující pracovník si jí pouze vyzvedne spolu s dalšími požadavky, které na automat byly.

Distribuční cesty - Reakcí na trendy prodeje spojovacího materiálu bylo založení oddělení logistických služeb, působení na trhu přizpůsobila firma potřebám jednotlivých zákaznických skupin:

- klasický velkoobchod;
- systém služeb kanban, který je pro zákazníky stále zajímavější a dnes představuje asi třetinu dodávek;
- regionální prodeje prostřednictvím sítě regionálních prodejen Kebek center ve třech zemích, které slouží především pro menší řemeslnické výrobny s nárazovou výrobou. Těmto zákazníkům tento způsob plně vyhovuje, dnes tvoří asi 25 % prodeje firmy a je předmětem rozvojových snah. Teritorium působnosti Kebeku lze vyznačit stanovišti: Ostrava, Brno, Pardubice, Praha, Plzeň, Liberec (hledají se prostory v Olomouci a v Českých Budějovicích), na Slovensku pak Košice, Žilina a Bratislava (se 2 prodejny), chystají se další v Banské Bystrici a v Trenčíně. Přítomnost v Maďarsku je již několikaletá, nově tam působí dceřiná společnost se sídlem Solnoku a pomocným skladem.

BUDOVÁNÍ AUTOMATIZOVANÉHO SKLADU PRO C-DÍLY

Firma na podzim dokončila další fázi rozvoje skladového zázemí a při té příležitosti představila odborné veřejnosti provoz vybavený nejmodernějšími skladovými technologiemi i vývojové fáze a přístupy k budování skladu v průběhu narůstání výkonů a obratu společnosti.

Policové regály - Až do obratu 100 mil. Kč bylo možné skladování řídit prostřednictvím ukládání sortimentu do regálů dle typu sortimentu. Každý pracovník skladu věděl jaký sortiment v jakém regálu je a znal jeho řazení v policích (většinou dle velikosti). Tento systém byl velmi vhodný při malém objemu prodeje. S nárůstem obratu a počtu skla-



Paletový zakladač



Příprava objednávek k expedici

dových pohybů začal systém kolabovat. Docházelo ke zvyšování ztrátových časů, a to především díky častému dohledávání položek, z důvodů záměn a chybovosti lidského faktoru. Výrazně se prodlužovaly docházkové vzdálenosti, čímž se snižovala produktivita práce.

Dostavba skladu a optimalizace policových regálů - V roce 2001 došlo k plánované dostavbě nového skladu, čímž došlo ke zvýšení kapacity o 250 m². Skladování v policových regálech s výškou 2,5 m nutilo optimalizovat nejobrátkovější položky do předních regálů s krátkou docházkovou vzdáleností a v zadní části do co nejnižších pater. Tato optimalizace pomohla produktivitě v řádu do 20 %. Při meziročním růstu prodeje 30 % však ani tyto zásahy nepomáhají déle než 1 - 2 roky.

Změna pohledu na sklad - od skladování plošného k objemovému - Při překročení určité hranice, která je dána charakteristikou sortimentu (počtem položek a pohybů a obratem - v našem případě šlo o obrat cca 200 mil. Kč), muselo přestat neustálé přistavování skladu co do plochy a muselo se „jít do výšky“. To však vyžadovalo první velké investice do skladovacích technologií a změny skladování z neadresného na tzv. adresný plovoucí systém uložení položek, kde každá položka nebo dokonce každá šarže získává svou konkrétní pozici, která je při umístění zanesena do informačního systému. Tento systém vyžadoval naprostou provázanost na informační systém, který doporučoval pozici podle objemu položky, atraktivity pozice a podle četnosti pohybů dané položky. Sklad byl dokončen na přelomu let 2002/2003 a jeho dostavbou došlo ke zvýšení kapacity o dalších 250 m², což v tu dobu představovalo 1800 paletových nových míst. To dále zrychlilo a zefektivnilo práci a umožnilo další růst firmy.

▼ Zásobníkový zakladač



Policové zakladače Shuttle (první automatizace) - Stálý nedostatek pozic vyústil v rozhodnutí vyřešit tento problém prvním automatickým policovým zakladačem Shuttle o výšce 4 m, který byl následně doplněn o druhý výšky 10 m. Na 24 m² se tímto systémem dalo umístit 9941 položek, což nahradilo cca 30 % klasických policových regálů. Tyto zakladače jsou však vhodné pouze pro určitý typ položek, které nedosahují vysoké obrátky a mají malý objem. Důvodem je omezený počet výdejních míst, který limituje počet výdejeů a je tak jako u většiny zakladačů úzkým místem tohoto typu skladování.

Přechod k automatizaci

Zakladače - Z důvodu vzrůstajících požadavků na objem a rychlost expedice zboží bylo rozhodnuto o rozšíření skladových systémů o výkonné automatické zakladače. V současnosti má společnost Kebek k dispozici dva automatické skladové zakladače zásobníkového typu AKL a jeden zakladač typu paletového HRL.

Zásobníkový zakladač - první ze dvou zakladačů byl pořízen roku 2006 a letos došlo k instalaci a zprovoznění druhého. Oba z automatů dokážou současně expedovat dva zásobníky, každý po 50 kg úctyhodnou rychlostí 4m/s vertikálního pohybu a zároveň 4m/s pohybu horizontálního. Zásobníky přijíždějí po poháněné dráze až k rukám expedující osoby. K dispozici jsou 4 expediční zóny, tudíž na expedici ze zásobníkových zakladačů mohou pracovat 4 pracovníci současně a mohou současně provádět i naskladňování. Skladová dispozice v rámci zásobníkových zakladačů je 8666 pozic. Takto koncipovaná expedice je mnohonásobně efektivnější než klasická za pomoci skladové manipulační techniky, skladník potřebuje ruce k práci, proto si zakázku vyvolá na dotykové obrazovce - nic s sebou nenosí. Automatizace ve skladu je obrovským přínosem z hlediska pracnosti, efektivity, kvality a bezpečnosti.

Při běžné expedici s použitím skladových vozíků se pracovníci skladu pohybují mezi regály, nově pracovník při vychystávání nikde nejezdí, nechodí, neběhá, neleze - ale pouze expeduje. V současnosti je denně přibližně 2 tis. skladových pohybů a automatické zakladače prokázaly nejen schopnost spolehlivě pokrývat špičky, při kterých se kumulují požadavky zákazníků, ale i spolehlivost celého systému.

Paletový zakladač - V letošním roce došlo k rozšíření automatů o nový způsob expedice, a to za pomoci automatického paletového zakladače. K této investici vedl zejména narůstající objem expedovaného zboží s vyšším podílem celopaletových expedic. Automatický zakladač disponuje více než desetinásobnou produktivitou expedice zboží oproti běžnému způsobu za pomoci skladové manipulační techniky. Zatímco na klasické vyskladnění palety potřebuje operátor vozíku 5 - 7 minut, paletovému zakladači stačí pouhých 40 s pro první paletu, přičemž expedice každé další je již započata a je ještě kratší. Skladová kapacita paletového automatu je 2456 paletových míst a rychlost expedice je 2 m/s vertikálního směru a 3 m/s směru horizontálního; této rychlosti je dosaženo i při expedici palety vážící až 1 t. V rámci strategického plánu společnosti byl koncepčně vytvořen prostor



Příprava kanbanových dodávek

pro umístění dalších dvou těchto automatických systémů, které do budoucna společně pojmu téměř 7,5 tis. paletových míst a svojí technologií a parametry budou tvořit jeden z nejmodernějších automatických skladů v ČR.

Nejen v souvislosti s automatickými zakladači vystala potřeba změnit informační systém. Nakonec společnost vybrala informační systém K2. Podle ing. Dalibora Beka bylo rozhodnutí jednoznačné: „Vybírali jsme informační systém, který lze úspěšně přizpůsobovat našim procesům. Nechceme podřídit fungující procesní systém značkovému, ale naprosto unifikovanému globálnímu informačnímu systému - tím bychom ztratili velkou část know-how, které jsme řadu let budovali.“

KANBANOVÉ DODÁVKY

Kanbanové dodávky představují soubor služeb zásobování spojovacím materiálem, jejichž primárním cílem je snížení nákladů v oblasti režijních výdajů spojených s materiálovým, informačním a finančním tokem. Společnost Kebek nabízí širokou škálu modifikací systému kanban, které vycházejí vstříc individuálním potřebám a očekáváním zákazníků od základního až po kompletní servis. Každý nabízený a implementovaný systém je ve své podobě jedinečný, vycházející vstříc charakteristice výroby a jednotlivých skladových dispozic. Na počátku spolupráce je proveden logistický audit, který obsahuje zmapování procesu toku materiálu, identifikaci charakteristiky spotřeby jednotlivých výrobních dílů a identifikaci slabých míst a příležitostí pro zlepšení. Na základě svého logistického auditu navrhuje Kebek doporučení ke zlepšení stávajícího systému. Výsledkem jsou zpravidla doporučení v podobě velikostí optimálních dávek, štíhlosti držení zásob, optimalizace dostupnosti sortimentu a docházkových vzdáleností. Celý takto postavený systém vede jednoznačně k vyšší míře efektivity správy zásobování materiálem a k vyšší produktivitě práce. Po implementaci systému kanban Kebek přebírá plnou odpovědnost za dodávky materiálu, přičemž za pomoci systému identifikuje potřeby zákazníka a zjišťuje jejich uspokojení. Přehledný systém zásobování, identifikace zboží na základě snímání čárových kódů, elektronická komunikace v podobě objednávek, dodacích listů a faktur jsou jen některé z výhod, které systémy přinášejí.

Logistika C-dílů se pořád vyvíjí. V Kebeku uvažují o možnosti kontinuálně sledovat stavy zásobníků a jednotlivých potřeb u zákazníka na dálku bez nutnosti personální identifikace; k tomu by měla pomoci technologie RFID. ■

JV

Foto: autorka