

Kvalita jde ruku v ruce s úspěchem

Svět kolem nás se neustále mění a co bylo ještě nedávno běžné, je dnes téměř exotickou výjimkou a naopak věci dříve neobvyklé se stále častěji stávají nedílnou součástí našeho každodenního života. Mění se lidé, města, životní standard i zvyklosti. Mění se také pohled na obchod a výrobu.

Výroba je v dnešní době stále méně spjata s jedním konkrétním výrobním závodem. Postupující a všudypřítomná globalizace s sebou přináší koncepty založené na možnosti využití optimální lokalizace výroby jednotlivých dílčích komponentů a součástí finálního produktu v různých částech světa a jejich následnou kompletaci v lokalitě výhodné pro přístup k danému trhu. Nazývat toto moderní výrobou se může leckomu zdát absurdní, ale ve skutečnosti jde ve většině případů o velmi složitý komplex na sebe navazujících procesů a jejich přesné sladění má zásadní význam pro výsledek kvalitu konečného výrobku.

Navíc design a konstrukce zpravidla jako klíčové aspekty výroby zůstávají i nadále v rukou těchto moderních výrobců a představují jakési „rodinné stříbro“ pokračovatelů předchozích generací tradičních výrobců.

Rozhodli jsme se nabídnout vám letmý pohled do provozu společnosti TESCOOMA - moderního českého výrobce, který si na současném náročném trhu dokázal vybudovat pozici stabilního dodavatele zboží nejvyšší kvality se silnou orientací na zákazníka. Je zřejmé, že za úspěchem této společnosti stojí především kvalitní produkce, ale jak je zmíněno výše, za kvalitou produktu dnes více než kdy předtím stojí precizní zvládnutí celé řady logistických procesů. Proto jsme se s několika otázkami obrátili na ředitele logistiky společnosti TESCOOMA pana Ivana Škaldu.

■ Jaká je filozofie společnosti TESCOOMA a na čem je postaven její úspěch v tak náročných konkurenčních podmínkách současného globálního trhu?

Na úvod bych velmi rád zmínil pár slov o historii společnosti Tescoma, která za dva roky oslaví už dvě desetiletí své existence. Tescoma je ryze českou společností bez jakékoliv zahraniční účasti, což je sám o sobě silný kapitál, neboť využití vlastní ekonomické síly bez zahraniční injekce činí firmu výrazně odolnou a zcela soběstačnou. Od počátku své existence sídlí společnost v krajském městě Zlín, který je silně ovlivněn podnikatelskou tradicí obuvnické společnosti Baťa. V roce 1992 byla Tescoma zapsána do obchodního rejstříku a o pár let později se již stává světově respektovanou společností. Úspěch podniku je postaven na celé řadě aspektů, mezi které počítáme zejména vysokou kvalitu produktů za velmi příznivé ceny, dále vlastní vývoj a design ve špičkových podmínkách a v neposlední řadě široký sortiment nabízené produkce, kterou expedujeme do osmi desítek zemí světa. Ovšem nejen výše uvedené pilíře přispívají

k velmi silnému postavení Tescomy na tuzemských i světových trzích. Přestože činnost, o které budu hovořit, není tolik - jak se říká - vidět, tak patří mezi jedny z nejsilnějších konkurenčních nástrojů a jedině její bezchybné zvládnutí zajišťuje silnou pozici společnosti Tescoma jak na tuzemských, tak v současné době hlavně na zahraničních trzích. Společnost Tescoma disponuje kvalitní logistikou, která v průběhu několika let prošla celou řadou významných změn, jež přispěly ke zvýšení výkonu, optimalizaci dílčích operací a zkvalitnění distribučního procesu.

■ Kvalita vaší produkce je přímo závislá na kvalitě partnerů a dodavatelů. Jak řídíte kvalitu svého dodavatelského řetězce a jak často jeho výkonnost a efektivitu vyhodnocujete?

Pojem kvalita jde ruku v ruce s úspěchem. Kvalitní produkce bez kompromisů je zárukou dalšího růstu společnosti. Sledování a hodnocení kvality je nedílnou součástí napříč organizační strukturou, dotýká se všech firemních procesů včetně logistiky, její distribuční schopnosti přes výrobu, nákup, interní a distribuční logistiku, nicméně klíčovým zůstává produkt, na jehož kvalitu dbáme již od jeho samotného vývoje v Centru designu a technologie. Vstupní suroviny pro výrobu jsou kontrolovány ve vlastní fyzikální a chemické laboratoři, mezioperační a výstupní kontrolu pak zajišťují pracovníci firmy přímo ve výrobních



závozech. Celý proces je monitorován pomocí nástrojů informačního systému v modulu QM (Quality Management). Samozřejmostí je také výběr kvalitního partnera pro výrobu. Proto naši partneři a dodavatelé podléhají velmi přísným výběrovým kritériím, na jejich výkon klademe vysoké požadavky a jejich činnost pečlivě vyhodnocujeme v rámci standardu ISO 9000 2001 v ročních intervalech.

■ Opožděné dodání či případné nedodání sjednaného zboží zejména obchodním řetězcům je dnes velmi nebezpečnou a přinejmenším velmi drahou záležitostí. Jak se proti tomuto riziku s ohledem na rozsah a geografickou roztržštěnost vašich (smluvních) provozů chráníte?

Žádná firma si v současné době nemůže dovolit neplnit dodávky zboží ve sjednaných množstvích a termínech, taková situace by měla za následek nejenom vícenásobné penalizace, což prodražuje fungování podniku, ale také nižší úroveň spolehlivosti dodavatele z pohledu odběratelů s logickým dopadem na obchodní spolupráci.

Přestože je logistický systém společnosti Tescoma neustále vyvíjen s ohledem na každý procesní detail, nastávají v distribučním systému

Logistické centrum Tescoma World



Moderní Logistické centrum Tescoma World přivítalo své první zaměstnance v roce 2002 a záhy tato architektonická dominanta získává ocenění Stavba roku Zlínského kraje. Důvodem výstavby byl nejen velký odbyt a poptávka po zboží společnosti Tescoma, ale také snaha vytvořit centrálu společnosti a řídit ji z jednoho místa. V roce 2008 je zahájena 2. etapa výstavby Logistického centra Tescoma World. O rok později je dokončena a nová skladová hala rozšiřuje kapacitu skladovacích pro-

stor v samotné centrále firmy ve Zlíně na 30 tisíc paletových míst. Vzniklé logistické centrum disponuje velkým distribučním skladem a širokou funkcí interních logistických služeb. Veškeré zboží, které Tescoma vyrábí, projde právě tímto skladem. Samotný sklad tvoří více jak 3/4 celého objektu logistického centra, zbylé prostory jsou vyhrazeny vedení společnosti, vývoji výrobků, oddělení designu a technologie, laboratoři a oddělení kvality, IT oddělení a ostatní administrativě.

Charakteristika logistického centra:

- celková plocha pozemku: 75 000 m²,
- celková plocha pro skladování: 11 628 m²,
- výška skladových hal: 18 m,
- nejvyšší základací úroveň výškového skladu je ve výšce: 13,5 m,
- počet skladovacích míst celkem: 20 293,
- počet paletových míst výškového skladu: 17 902,
- počet zaměstnanců v oddělení logistiky: 45.

momenty, na které je nutné se připravit. Naším řešením je neustále hledat účinná systémová opatření a procesní změny s cílem případné chyby a ztráty eliminovat. Kvalitní predikce poptávky, plánování výrobních dávek, kapacit logistického systému a špičkovou komunikační vazbu výroba-logistika-obchod vnímáme jako neúčinnější nástroj pro ochranu před vyčerpáním zásob.

Pro efektivní disponibilitu zásob a plánování toku zboží využíváme funkčnosti robustního IS SAP v kombinaci s vlastním SW vybavením s predikčními modely postavenými na teorii pojistného faktoru zásob s okamžitým vyhodnocováním zpětných vazeb z celého distribučního řetězce.

Jinými slovy, musíme zajistit dostatečnou zásobu v čase tak, abychom byli schopni pružně reagovat na změny, které vznikají v rámci dodavatelského řetězce, a to v rámci širokého geografického působení.

■ V posledních letech je u většiny zboží cena určujícím faktorem jeho tržní úspěšnosti. U vás je však více než u vaší konkurence markantní orientace na kvalitu zboží, za kterou nutně stojí i kvalitní logistika. Ta stojí peníze. Jak jdou tato dvě protichůdná kritéria dohromady?

To, že se z poměrně malé firmy stal významný světový producent kuchyňského nářadí a nádobí, není jen otázkou péle a výjimečného obchodního talentu. Je nutné zdůraznit, že společnost Tescoma je ve svém oboru a zejména ve svém přístupu ke kvalitě produkce naprosto odlišná od celé



řady ostatních firem. Proč? Téměř všechny procesy související se vznikem produktu, včetně úvodní myšlenky, vývoje, designu, marketingových činností, logistické a distribuční činnosti, stejně jako neustálá kontrola kvality, zdravotní nezávadnosti a životnosti produktu, to vše jsou aktivity, které společnost Tescoma zajišťuje prostřednictvím svých vlastních zaměstnanců.

Zejména bych zmínil špičkové pracoviště Centra designu a technologie, které spolu s grafickým oddělením a oddělením aplikovaného výzkumu tvoří unikátní celek pro vývoj výrobků. Prvotřídní vybavení, vlastní myšlenky, profesionální tým a maximální důraz na kvalitu produkce, to jsou novodobé zbraně, kterými se snažíme bojovat proti často nekalé konkurenci. Zkrátka, orientace na kvalitu produkce a unikátní design, to je jedna z pevných zásad, na které stojí úspěch společnosti Tescoma.

Důraz na kvalitu se prolíná všemi činnostmi a aktivitami spojenými s uvedením produktu na trh, tedy i včetně logistiky, která průřezově zasahuje do většiny firemních procesů.

Logistický systém pracuje v prostředí řízení skladu WMS (Warehouse Management System) s plným využitím technologie čárového kódu, kde veškeré činnosti a operace spojené s kompletací, příjmem, skladováním, manipulací, expedicí atp. jsou evidovány ručními on-line terminály. Pro expediční přípravu je využíván rozsáhlý dopravníkový systém s automatickým řízením a výstupním selektorem.

Celý systém pracuje v nativním prostředí IS SAP, s plným využitím interního i externího datového rozhraní s vyloučením „ručních“ vstupů a využitím standardu EDI.

Kvalitní logistika nemusí nutně vést k vyšším nákladům! Naopak, neustálý tlak na zlepšování procesů, orientace na moderní logistické koncepce a technologie, hledání příčin a důsledků úzkých míst vede ke zvýšení výkonu, kvality výstupu a zároveň může znamenat výraznou úsporu v nákladech.

■ Jak řešíte problematiku zpětné logistiky – vráceného zboží, reklamací atd.? Jak velký podíl představuje zpětná logistika na vašich aktivitách?

Problematika zpětné logistiky, vrácených dodávek, je velmi aktuální téma. Vzhledem k tomu, že mezi zákazníky společnosti Tescoma patří také většina velkých nadnárodních obchodních řetězců, kde vrácené dodávky zboží představují značný podíl na celkovém distribučním toku zboží, je nezbytné, abychom k tomuto procesu přistupovali systémově.

Vrácené dodávky často vyvolávají u firem velké obavy (poškození obalu a zboží, neúplné množství, nemožnost zboží opětovně distribuovat atp.), případně ani manažeři zdaleka netuší, jak se s tímto problémem vyrovnat. Musíme si v první řadě uvědomit, že problematika vrácených dodávek je nedílnou součástí logistiky a také součástí podnikání, a pohled na tento zcela běžný problém je nutné změnit a začlenit vrácené dodávky do systémových složek. Problematiku vráceného zboží a reklamací musíme brát jako fakt, se kterým je nutné



počítat a snažit se úspěšně mu čelit, nikoliv se mu vyhýbat.

Cílové řešení naší společnosti spočívalo ve výraznějším začlenění vrácených dodávek do systémových technologií. Většina operací se tak dostala pod plnou kontrolu WMS, odstranily se ruční vstupy, snížil se počet operací, sjednotila metrika a zjednodušila evidence. Pracoviště se také rozšířilo o činnost spojenou s kompletací přepravních jednotek.

„Štíhlejší“ pracoviště zpětně logistiky tak začalo pracovat s vyšším výkonem, vyšší kvalitou na výstupu, a to při stejných provozních nákladech.

■ **Kvalitní logistika vyžaduje kvalitní lidi, kteří ji tvoří. Jak vidíte odbornou úroveň logistiků, kteří jsou na českém trhu dnes k máni a jakou úlohu přisuzujete (dlouhodobé) přípravě vlastních odborníků uvnitř firmy?**

Z mého pohledu a díky mým zkušenostem mohu říct, že opravdovým manažerem logistiky se člověk stává až po mnohdy trpkých zkušenostech z reálného provozu, se zkušenostmi jak z vydařených logistických projektů, tak z těch méně. Nikdo se nenarodil zkušeným logistikem, a tak je stále poměrně složité najít toho „svého“.

Logistika je týmový obor a může být pouze tak dobrá, jak dobré má týmové hráče. Proto se snažíme sestavovat týmy v závislosti na konkrétních schopnostech a dovednostech lidí, dbáme na vysoké pracovní nasazení a odbornou úroveň u každého zaměstnance. Všichni pracovníci logistiky prochází průběžně množstvím interních odborných školení souvisejících se změnami technologií, rozvojem interní a distribuční logistiky. Vedoucí pracovníci firemní logistiky se pak pravidelně účastní zahraničních veletrhů, odborných seminářů a školení.

Dobrá úroveň znalostí současných trendů, teorií a technologických možností vede k hlubšímu pochopení vlastních procesních problémů a jejich řešení. Správné rozhodování a řízení dílčích činností pak pozitivně ovlivňuje logistiku firmy jako celek a vytváří tak konkurenční výhodu.

■ **Co považujete za největší výzvy (výrobní) logistiky v nejbližší budoucnosti?**

Silným tématem do budoucna se stává „štíhlá“ logistika, proces, firma. Tyto metody jsou samozřejmě známé, nicméně jejich zavedení ve výrobních i obchodních firmách vyžaduje mnohdy značnou dávku odvahy a trpělivosti. Nutno říct, že v těch procesech, v kterých se podařilo tyto metody již aplikovat, došlo k výrazným pozitivním změnám z hlediska rychlosti, výkonu, nákladů i celkových synergických efektů.

Přestože je to výzva zejména pro výrobní logistiku, některé projekty jsou již v naší společnosti realizovány a očekávám, že logistika společnosti Tescoma bude rozhodně těmito metodami ovlivněna i nadále, a to nejen z pohledu interních procesů.

Samozřejmě tyto principy nesou i určitá rizika z pohledu dodavatelského řetězce jako celku a jistě budeme v následujícím období svědky široké diskuse nejen odborníků v logistice. ■ RLN

Quality Goes Hand in Hand with Success

In an interview, Ivan Škalda, Logistic Manager of Tescoma, a leading Czech and global manufacturer of kitchen utensils, speaks about the foundations of the company's success. Tescoma, a 100% Czech company without foreign capital, is seated in Zlín, an industrial centre having a long entrepreneurial tradition connected with the world-famous Bata company.



The company history goes back to 1992, when Tescoma was established to become a world-known manufacturer in a few years. The company success was built on a number of factors, mainly the high quality of products marketed for favourable prices, in-house product design and development and a wide and comprehensive range of offered products, currently delivered to eighty countries. However, it is not only the above mentioned pillars that support the company's market position. There is another activity, which is not so highly visible but still plays a crucial role: logistics. The company logistics has gone through many important changes in the recent years; they led to better performance, optimisation of individual operations and better quality of the distribution process.

The emphasis on quality embraces all company activities connected with introduction of products to the market, including logistics. The logistic system works in a WMS environment and fully uses the bar code technology; all operations related to assembly, receipt, storage,

handling, dispatching, etc. are registered by manual on-line terminals. An extensive conveyer system with automatic control and output selector is used for dispatch preparations. The whole system works in a native SAP environment and uses internal and external data interfaces to exclude "manual" inputs.

Quality logistics does not necessarily lead to high costs. On the contrary, the continuous pressure on process improvement, focus on advanced logistic concepts and technologies, looking for reasons creating bottlenecks lead to better performance, higher output quality and at the same time can mean considerable cost savings. ■ RLN

Tescoma World Logistic Centre

The modern "Tescoma World" logistic centre was opened in 2002, and the project won the Project of the Year Award of Zlín Region. The construction project was incited not only by growing sales and demand for Tescoma products, but also by an effort to build company headquarters and manage the operations from one place. The second construction phase was started in 2008 and completed a year later with a new warehouse extending the central storage capacity to 30 thousand pallet positions. The logistic centre includes a big distribution warehouse and a wide range of internal logistic services. All goods manufactured by Tescoma go through the warehouse. The warehouse occupies more than ¾ of the logistic complex; the remaining part is dedicated to company management, product development, the design and technology department, laboratories and the quality department, the IT department, etc.

Logistic centre characteristics:

- total land area: 75,000 m²,
- total warehousing area: 11,628 m²,
- warehouse height: 18 m,
- maximum storage level of the high-bay warehouse: 13.5 m,
- total number of storage locations: 20,293,
- number of high-bay warehouse pallet positions: 17 902,
- number of employees in the logistic department: 45.

