



S lidmi se dají dělat zázraky

Společnost FM Logistic působí na našem trhu od roku 1996. Poslední dva a půl roku stojí v jejím čele Vladimír Kvítek, který pro časopis Reliant Logistic New hovoří o kvalitě logistických služeb, zákaznických požadavcích, řízení lidských zdrojů i posledních trendech na logistickém trhu, o který se dělí poměrně velká skupina stejně silných hráčů.

■ *Vaše společnost působí od samého počátku svého podnikání v České republice v oblasti logistiky potravin. Jaké specifické požadavky a nároky jsou v tomto oboru kladeny?*

Paradoxní je, že v porovnání se západní Evropou jsou na nás kladeny vyšší nároky. Se vstupem do EU jsme k jejím nařízením přistoupili se vší vážností a všechny začali okamžitě plnit. Zkušenosti ukazují, že v ostatních členských zemích nejsou nároky tak vysoké, respektive klienti na své dodavatele logistických služeb takové nároky nekladou. Na území, za které jsem v FM Logistic odpovědný, tedy v ČR a na Slovensku, nastavují místní klienti laťku výš než jejich mateřské firmy se sídlem v západní Evropě. U nás jsme začali přísně a ve stejném duchu pokračujeme i dnes.

■ *A v čem konkrétně jsou zákazníci u nás náročnější?*

V dodržování stanovených procesů, zásad dohledatelnosti neboli traceability zboží, respektování teplotních podmínek atd. Předepsané podmínky musíme striktně dodržovat stejně tak jako stanovené KPI (klíčové ukazatele výkonnosti). V FM Logistic posuzujeme kvalitu vychystaných zásilek podle objednávek – to znamená, že pokud je v objednávce jediný karton vychystaný chybně, je považována za nekvalitní, bez ohledu na to, zda je v dané objednávce pět nebo tisíc kartonů. I když pro nás může být takové nastavení bolestné, je zásadní pro kvalitu poskytovaných služeb.

■ *Jak vysoké míry kvality jde při takto přísných kritériích dosáhnout?*

My běžně dosahujeme míry kvality nad 99 %. A to i v případech, že klient nemá příslušný ukazatel kvality KPI stanovený. U takového klienta kvalitu sledujeme interně, s cílem dodržet náš KPI standard. Odpověď na vaši otázku tedy zní, že vysoké míry kvality při takto přísných kritériích dosáhnout lze, ačkoliv je to někdy velmi náročné. Například jeden náš klient během krátkého časového úseku výrazně změnil strukturu objednávek. Snížil jejich počet a naopak navýšil jejich objem. Ve



Vladimír Kvítek

chvíli, kdy počet objednávek za určitou periodu klesne při stejném objemu expedovaného zboží z 500 na 200-300 a vy děláte stejný počet chyb, představují 1 až 2 chyby úplně jiné procento z celkového počtu než dřív. I v takové situaci vyvíjíme maximální úsilí, abychom slíbené kvality dosáhli, ačkoliv je to někdy „nadoraz“.

■ *Jak konkrétně kvality dosahujete?*

Dosažitelná může být teoreticky i stoprocentní kvalita, je to ale samozřejmě otázka investic. Stoprocentní kvalita znamená několikanásobnou kontrolu, a taková kontrola je časově náročná, tedy i drahá. Takže smlouvaná míra kvality je výsledkem kompromisu mezi její hodnotou a investicemi do ní, respektive do kontroly. V praxi ovšem vždy kontrolujeme víc, než je ve smlouvě s klientem. Chcete-li dosáhnout vysoké míry kvality, musíte se především zaměřit na řízení lidí a vyhodnocování kvality jejich práce. Pro lepší představu, například u jednoho zákazníka provádíme hodinové vyhodnocování kvality, takže když zaznamenáme chybu, máme ještě čas nesprávně vychystané zboží vyhledat, chybu napravit a upozornit pracovníka – pozor, trošičku zpomal, děláš chyby. Je důležité umět s lidmi pracovat - komunikovat s nimi, vysvětlovat, co a proč mají dělat, jak to mají dělat, proč dodržovat procesy, snažit se společně odstraňovat příčiny případné chybovosti...

■ *Máte pro to k dispozici dost kvalitních lidí?*

V dnešní době je sice na trhu „kvantita“ zájemců o práci, ale těch opravdu kvalitních je pořád málo. Velmi přitom záleží na nejnižším stupni managementu, na mistrech, předácích atp. Ti musí rozpoznat kvalitního pracovníka a zajistit, abychom jej neztratili, ale naopak jeho „talent“ rozvíjeli. Když už přijde takový pracovník, nechceme o něj přijít ještě před tím, než jeho kvality objevíme. Dobrých lidí není nikdy dost.

■ *Je těžké si lidi udržet?*

Není to tak těžké, ale pohybujeme se v jakémsi začarovaném kruhu – pro udržení lidí potřebujete kvalitní management, který s lidmi mluví a pracuje. Na manažerské práci se mi nejvíce líbí právě to, že se s lidmi dají dělat zázraky. Když jim dáme zodpovědnost, důvěru a dostatečnou motivaci, pak jsou naši lidé lepší než my. Je to ovšem běh na dlouhou trať.

V logistických firmách se často stává, že zaměstnanec neví, za co přesně je placený. Co je dobře a co špatně. Když je člověk dobře motivovaný, pak pracuje rychle, kvalitně a dokonce rád. To je ideální stav, kterému se můžeme hodně přiblížit, ale nikdy ho zcela nedosáhneme. Snaha uživatelů logistických služeb o snižování nákladů se může ve svém důsledku projevit i v tomto směru, práce logistického operátora není snadná a kvalitního pracovníka je třeba dostatečně odhodnotit.

■ *Je tlak na ceny stále tak silný?*

Situace je taková, že dnes se s vámi klient kvůli ceně rozloučí i po letech spolupráce, aniž si uvědomí, že vaše nabídka obsahuje i něco navíc. Potíž je v tom, že se srovnává vaše skutečná práce se slibů konkurence a až čas ukáže realitu. Pokud by však klient oznámil odchod z jakéhokoli důvodu, vždy dodržíme své závazky a vysokou kvalitu až do posledního dne poskytování našich služeb.

■ *Sledujete potřeby klientů a berete je v potaz, když plánujete rozvoj firmy?*

Potřeby klientů samozřejmě sledujeme. V oblastech, kde je to možné, se snažíme pružně reagovat. Co se týče strategických rozhodnutí, je třeba brát ohled na to, že FM Logistic je i přes svoji velikost stále rodinnou firmou, což s sebou přináší spoustu výhod i nevýhod. Rodinná firma je vždy konzervativní – to bylo v minulosti velké plus, protože se firma zdržela vysokého zadlužování. Kon-

zervativnost ale také znamená, že každé rozhodnutí se pečlivě zvažuje, třeba i několikrát. To může být brzdou rychlého rozvoje. Náš tým v České republice usiluje o nalezení optimálního kompromisu.

■ Jaká je pozice české pobočky v celé síti skupiny FM Logistic?

Patříme k rozlohově menším pobočkám, ale svým významem neustále rosteme. Pro zvyšování profitability jsme v prvním kroku zvolili strategii omezení nákladů a potom v druhém kroku další rozvoj. Dnes jsme již v šetření nákladů dosáhli určitého limitu. Se snižováním vnitřních nákladů jsme začali těsně před krizí a tudíž jsme v tomto směru měli alespoň minimální náskok. Nyní se chceme soustředit na další rozvoj.

■ Jakým směrem se další rozvoj vydá?

Máme nového klienta, pro kterého budeme skladovat všechny produkty kromě mraženého zboží. Projekt by měl odstartovat na přelomu jara a léta příštího roku. S tímto klientem přichází také rozvoj v podobě výstavby další haly (pro chlazené zboží) na naší platformě v Tuchoměřicích. Rozvoj přinese i smlouva s dalším novým klientem, se kterým jsme těsně před podpisem smlouvy. V tomto případě bude vše mnohem rychlejší – začínáme už 1. ledna. Teď zbývá „probudit“ lidi z dosavadního zakonzervovaného udržovacího režimu a přejít do fáze aktivity: hledat nové klienty, shánět nové pracovníky...

■ Jak dlouho trvá mezidobí mezi vyhlášením výsledku tendru a skutečným zahájením projektu?

Ideálních je 6 - 9 měsíců. Pokud máme k dispozici dost času, můžeme připravit opravdu kvalitní projekt – včetně vybudování nové haly, pořízení regálového systému atd. Problém je v tom, že zákazníci často odkládají konečné rozhodnutí, ale datum zahájení se samozřejmě nemění. Pak přicházíme o cenný čas. Jsou ovšem i klienti, kteří přijdou s tím, že potřebují začít za 14 dnů. Tehdy musíme bohužel říci, že pokud má být start aktivit připraven kvalitně, není tak krátká lhůta možná a je nutné dohodnout skutečný potřebný čas na přípravu. Snažíme se klientovi samozřejmě vyjít maximálně vstříc, ale chceme zabránit tomu, aby přicházel o peníze, protože projekt není dostatečně připraven. Někdy se stane i to, že náš tým přípravu v šibeničním termínu zvládne, ale nestihne ji zákazník. Pak máme problém – připravené zaměstnance a kapacity, ale žádnou práci.

■ Jak takový problém řešíte?

Naštěstí máme tzv. multiklientský sklad, který umožňuje případy navýšení nebo snížení aktivity u jednotlivých klientů. Skladník může díky tomu jeden den pracovat pro určitého klienta a druhý den přejít k jinému. Procesy jsou si hodně podobné, takže to není komplikované a zaškolení může být velmi rychlé.

■ Jak získáváte nové skladové prostory?

Specialitou společnosti FM Logistic je, že si na rozdíl od naprosté většiny konkurentů, kteří využívají pronajaté sklady, stavíme sklady vlastní, jsme sami sobě developery. V České republice a na Slovensku chceme využívat kombinace obou možností. To znamená, že pokud to bude z časových nebo geografických důvodů nutné, potřebné prostory si pronajmeme. To je další věc, kterou bych chtěl u nás v brzké době prosadit.

■ Do svého areálu v Tuchoměřicích máte zavedenou železniční vlečku. Jak oblíbená je železniční doprava mezi vašimi klienty?

Rozhodně není oblíbená kvůli flexibilitě, ale je využívána jako spolehlivý a robustní dopravní systém pro určité druhy nákladu – u nás například některé druhy potravin, lepenkové obaly a další. Začínají se ovšem objevovat společnosti, kterým velmi záleží na ekologii, na omezení produkce skleníkových plynů. Ty pečlivě sledují emise oxidu uhličitého během výroby, skladování i přepravy a železnice jako zelenější druh dopravy pro ně při rozhodování hraje důležitou roli. Svoji ekologičnost pak mohou využít jako konkurenční výhodu.

■ Jak často k vám zajíždí vlaky?

V současné době máme dvě přístavby denně – ráno a v brzkém odpo-

SSI SCHÄFER

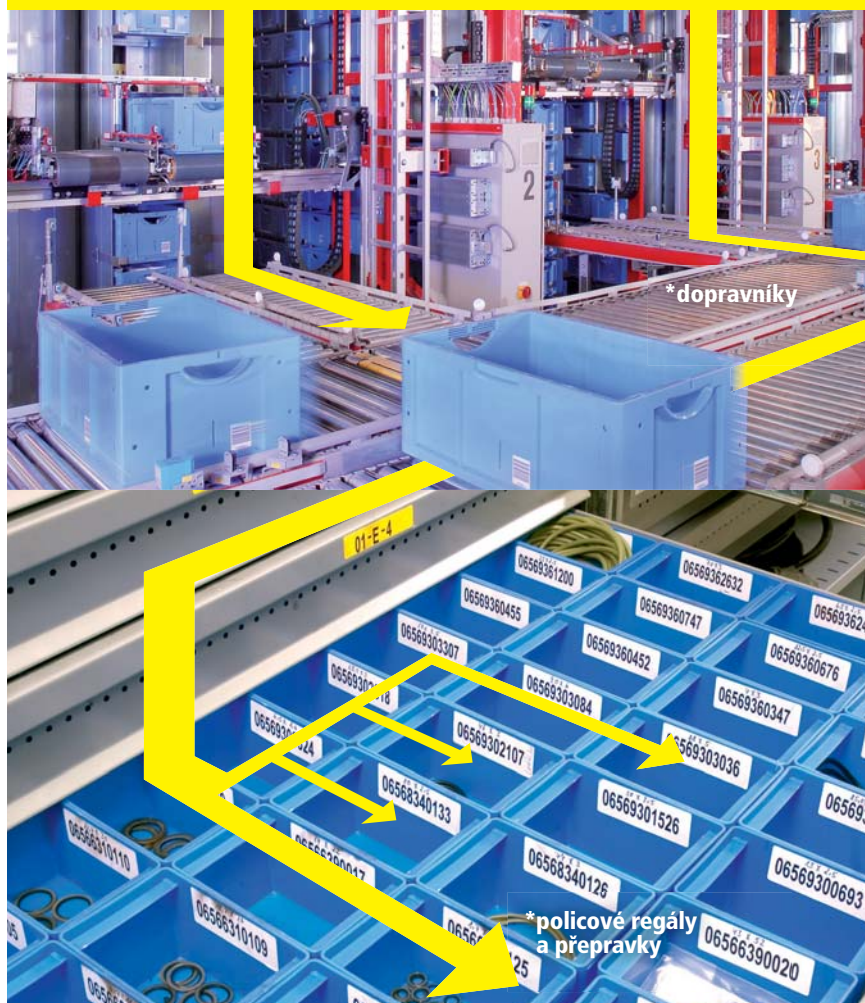


Výrobky SSI SCHÄFER tvoří ucelený skladovací systém

SSI SCHÄFER dodává řešení na míru jak pro malé, tak velké firmy s různě náročnými představami na skladovou logistiku. Jednoduchá přestavitelnost systému a široký sortiment výrobků umožňují růst skladu společně s vaší firmou.

Díky skladovému systému SSI SCHÄFER vám navrhne neoptimálnější řešení, z kombinace velkého množství druhů přepravek a různých typů regálů až po vysoce automatizované, počítačem řízené zakladače.

SSI SCHÄFER - vše potřebné pro efektivní řízení intralogistiky z jedné ruky



SSI SCHÄFER s.r.o., Ke Smíchovu 21, 154 00 Praha 5 - Slivenec
TEL: +420 251 171 130
FAX: +420 312 662 593
EMAIL: prodej@ssi-schaefer.cz

www.ssi-schaefer.cz

ledni. Naše vlečka je poměrně „luxusní“ – prostory nakládky a vykládky jsou plně zastřešené a také temperované. Četnost samozřejmě závisí na zájmu zákazníků, v případě potřeby jsme schopni zařídit i častější přistavení.

■ **Jaké další novinky můžete čtenářům představit?**

Zajímavou novinkou je správa internetového prodeje pro jednoho z našich klientů z potravinářského sektoru. Jednoduše řečeno máme na starosti klientův webshop – každý den ráno v osm uzavíráme objednávky za předešlých 24 hodin, začínáme kompletovat objednávky a ve čtyři hodiny odpoledne je nakládáme na vozy balíkové služby, která je naším subkontraktorem. Konečný zákazník díky tomu dostává objednané zboží druhý den po objednání. Vychystáváme po jednotlivých kusech, přesně podle objednávky, do zásilek vkládáme doklady, faktury atd. Ve vztahu ke klientovi jsme jediným zodpovědným dodavatelem, prostřednictvím subkontraktora obstaráváme i výběr peněz, které konsolidujeme a pak souhrnně převádíme na bankovní účet klienta. Jedná se tedy o jedinečnou, zcela komplexní službu. Teď začínáme čtvrtý měsíc jejího provozování a kvalita je od začátku na velmi vysoké úrovni.

■ **To určitě vyžaduje vysokou míru flexibility, která je zaklínadlem dnešní doby. Jak flexibilní umí být vaše firma?**

FM Logistic je díky synergiím lidských a materiálních zdrojů schopna pružně reagovat na výkyvy denních objemů, které se oproti dennímu průměru v daném měsíci mohou pohybovat od 30 do několika stovek procent. Denní průměry se navíc liší měsíc od měsíce, což je dáno sezónností prodeje našich klientů. Abychom toho byli schopni, musíme využít možnosti, které nabízí prostředí naší multiaktivní a multiklientské platformy. Také díky tomu můžeme obstát na silně konkurenčním trhu. ■

Děkuji Vám za rozhovor.

Michaela Bruková



You Can do Wonders with People

FM Logistic has been active on the Czech market since 1996. In the last two and half year it has been managed by Vladimír Kvítek who talks about the logistic service quality, customer requirements, human resources management and the latest market trends in an interview for Reliant Logistic News. An abstract from the interview follows.

■ **Your company has been active on the food logistics market. What are the specific requirements in this field?**

Paradoxically, the demands in our country are higher than in the Western Europe. We took EU regulations very seriously from the very beginning, while our experience shows clients do not impose so strict requirements on logistic providers in practice in the Western European countries. In the Czech Republic and Slovakia, local clients set the standard higher than their mother companies seated in the Western Europe.

■ **What quality level can be reached in that situation?**

We generally reach the quality ratio of more than 99 %. Even in case a client has not set its own key performance indicators, we monitor our internal KPIs. Theoretically, you can reach 100 % quality; however, it is always a matter of investment. 100 % quality means multi-layer checks and that is time consuming and thus expensive. A contractual quality level is a compromise between the value of quality and investment to quality.

■ **Do you have enough competent people available?**

Today the market offers a "quantity" of applicants for jobs, but there is still a lack of really competent people. What matters most to us is the low-level management – foremen, line leaders, etc. It's them who must be able to recognise a good worker and assure we will not lose him/her, and start to develop his/her "talent". You can never have enough competent employees.

■ **Is it hard to motivate people to stay?**

It is not so hard but we live in a "vicious spiral" – to make good people stay you need good managers who talk and work with them. That is what I like best about managerial work: you can do wonders with people. If you give them responsibility, trust and sufficient motivation, our people are better than us. But it is a long-distance race.

In logistic companies people often don't even know what exactly they are paid for. They are not sure what is good and what is wrong. If you are well motivated, you work fast, in good quality and you even enjoy it. That is the ideal situation which can be approached closely but never really reached. The pressure of logistic service users on cost reduction can be reflected also in the human



resources area; the work of logistic operators is not easy and good people should be well compensated.

■ **Is the pressure on prices still so strong?**

Today a client can say good-bye to you because of price even after years of cooperation without realising that your offer includes something extra. Unfortunately, they always compare your actual work to competitors' promises and the truth is shown only after some time.

■ **Today a lot of flexibility is required from companies. How flexible can your company be?**

Thanks to synergies of its human and material resources FM Logistic is able to react to fluctuations of daily volumes flexibly. Such fluctuations can range from 30 to several hundred percent in a month compared to the daily average. There are also seasonal fluctuations caused by the seasonality of our clients' products. To be able to reach the required flexibility level we have to be ready to make the best of our multi-activity and multi-client platform. Only in that way we can survive on the highly competitive market. ■

Michaela Bruková

