



Logistické centrum Slovensko

Ekonomický rozmach Slovenska láka na naše územie množstvo investorov z rôznych sfér obchodu a priemyslu. Prejavuje sa to nielen zvýšením zamestnanosti, nárastom hrubého domáceho produktu, ale aj rozširovaním možností pre sféru logistiky. Na rozhovor sme tentoraz zväbili Pavla Hendrycha, riaditeľa jedného zo svetových lídrov v oblasti logistiky spoločnosti DHL Logistics Slovakia spol s r.o. Prišiel na Slovensko, aby uskutočnil svoju víziu rozvoja práve na území, ktoré považuje za mimoriadne perspektívne. Tvrdí, že logistika má na Slovensku veľký potenciál, ktorý spočíva predovšetkým vo výbornej polohe krajiny, ideálnej pre zriadenie centrálnych stredoeurópskych skladov nadnárodných spoločností. Dôkazom toho je aj samotný rozmach spoločnosti DHL Logistics Slovakia, ktorá sa rozrástla v priebehu posledných necelých dvoch rokov z 21 na takmer 1300 ľudí a jej skladové kapacity sa enormne rozšírili z 3000 na 210 000 m².

Logistika je súčasť názvu spoločnosti, ktoru reprezentujete. Ako definuje taký popredný logistický gigant tento pojem?

To ste trafili klince po hlavičke, pretože pod týmto pojmom si každý predstavuje niečo iné. Názov logistika pochádza z armády, kde označovala technické zabezpečenie dodávok materiálu pre frontovú líniu. Postupom času sa logistika vyvíjala, profilovala a interpretuje sa vždy podľa typu spoločnosti, kde sa vykonáva. Napr. pre obchodné reťazce je logistika v zásade časť nákladov, ktoré sa musia riadiť. Z nášho pohľadu je logistika všetkým, keďže predstavuje pre nás predmet našej podnikateľskej činnosti. My sa snažíme práve iným firmám pomáhať pri riešení otázky nákladov a prepravy tovaru na konkrétne miesta v stanovenom časovom horizonte. Pre DHL je teda logistika všetko, čo sa týka presunu tovaru, premiestňovania materiálu a s tým súvisiaca doprava, preclenie, skladovanie, atď. Naša divízia DHL Logistics sa zaoberá integrovanou logistikou, pričom ústrednou činnosťou je skladovanie. Hodnotu zákazníkom prináša najmä skutočnosť, že pre nich môžeme vyberať to najvhodnejšie a najlepšie riešenie na trhu. To je aj dôvod, prečo vystupujeme v úlohe integrátora. Stojíme na strane klienta a pomáhame mu. Našou filozofiou je byť aktívny a iniciatívny. Nečakáme pasívne na to, pokiaľ nám klient povie, čo presne máme robiť. Snažíme sa mu porozumieť a prichádzať aktívne s potenciálnymi riešeniami. Na základe vyžiadanych štruktúrovaných dát vykonávame analýzy a pomocou exaktných matematických modelov navrhujeme vhodné riešenie.

Požiadavky a potreby zákazníkov sú si v zásade podobné, alebo natoľko odlišné, že si vyžadujú individuálny prístup a špecifické riešenie?

Ide zakaždým o individuálny prístup. Vzhľadom na to, že máme približne 30 zákazníkov, je to pre nás výborná príležitosť sa na nich dokonale sústrediť a v prenesenom zmysle slova ušit im riešenia na mieru. Disponujeme širokou základňou kvalitných a skúsených odborníkov, ktorí poznajú našich klientov, keďže väčšinou poskytujeme naše služby známym nadnárodným spoločnostiam. V zásade sa však skoncipujú predstavy a požiadavky klienta, my predostrieme naše schopnosti a riešenia, ktoré vieme poskytnúť. Ešte som nezažil, aby nám klient absolútne presne a direktívne špecifikoval, čo vlastne chce. Ďalší vývoj je charakterizovaný intenzívnou diskusiou a vzájomnou výmenou dát. Počas diskusie vznikajú nápady a potenciálne riešenia. Výsledkom tejto fázy je záver, z ktorého vyplynie, či sa obom stranám oplatí pokračovať v spolupráci. Jednotlivým fázam riešenia projektu sa musí venovať maximálna pozornosť, pretože napr. každá chyba v plánovaní procesov môže spôsobiť zastavenie dodávok tovaru na hodinu alebo týždeň, čo v niektorých odvetviach, ako je automobilový priemysel, vedie k značným finančným stratám. Projektový tím musí teda do detailov napláňovať všetky operácie, realizovať ich a otestovať. Testovacia fáza je zásadná. Testuje sa niekoľkokrát a počas toho posudzujú pripravenosť projektu tímy IT špecialistov a k dispozícii na otestovanie sa dáva aj vybranej vzorky ľudí z radov budúcich používateľov.

Z akých základných fáz sa projekt skladá?

Jednou z kľúčových častí projektu je tzv. Solution design, čo je nakreslenie projektu a jeho kalkulácia. Táto časť sa ďalej delí na niekoľko vetiev. Prvá veľmi dôležitá vetva sú procesy a postupy, na ktorú nadväzujú IT riešenia. Tieto diely zastrešujú riešenie celého reťazca, čiže časových sledov, produktivity vrátane návrhu a nákresu skladu ako aj dopravného riešenia. Dopravné riešenie môže obsahovať špeciálne koncepcie, ako je Drop and Swop, kedy sú nakladané návesy a po ich plnom naložení si ich prídu vyzdvihnúť ťahače a náklad transportujú na určené miesto. Ťahač teda nemusí zbytočne čakať na naloženie nákladu, čím sa optimalizuje jeho využitie. Podobne to je s koncepciou stand by trailers, čo je podobne ako drop and swop, zamerané primárne na odľahčenie skladu, pokiaľ je preťažený. Oba prístupy dokážu zabezpečiť okamžité riešenie vo vypätých situáciách, keď je potrebné prepraviť veľké objemy.

V prípade potreby máte teda po ruke účinné optimalizačné metódy.

Áno, máme vyvinuté špeciálne metódy resp. modely. Klient dostane k dispozícii špecifickú videoprezentáciu, ktorá dokonale simuluje reálne deje prostredníctvom dynamickej vizualizácie vrátane dát, ktoré sa produkujú počas behu simulácie. Dáta vychádzajú z počiatočných podmienok a zohľadňujú absolútne reálne podmienky, napr. aj choroby pracovníkov. Pri malých projektoch je tieto simulácie možné realizovať aj na papieri.

Simulačných programov je niekoľko, my používame dva na skladové a dva na dopravné operácie. Simulačné programy pre skladové operácie sa s výhodou využijú pri počte pracovníkov nad 50 až 100 ľudí, čo zodpovedá rozlohe skladu približne do 10 tisíc metrov štvorcových. Do programu vstupujú parametre ako sú produktivity a operácie skladníkov, príprava materiálu na expedíciu, colné deklarácia, atď. Klient si vďaka týmto programom utvorí predstavu čo ho čaká ešte skôr, než sa vykoná jediná reálna operácia. Pre tieto simulácie máme u nás vyhradený jeden tím, zastrešený pod názvom Solution design. To, že vôbec nejde o triviálnu záležitosť dokazuje aj fakt, že jeden človek z tohto tímu sa týždeň venuje príprave jednej simulácie.

Aká je pozícia Slovenska v Európe v súvislosti s logistikou?

Na Slovensku sa nachádzajú stredoeurópske sklady niektorých veľmi významných medzinárodných spoločností. Pohľad na mapu ukazuje, že Slovensko má ideálnu polohu z hľadiska spotreby, ale aj výroby. Zo Slovenska je aj výborné diaľničné spojenie do Maďarska, Česka, spojenie do Poľska sa buduje. Slovensko má teda ideálnu polohu na zásobovanie spotrebným tovarom. Máme presne vypočítané ťažisko spotreby krajín Česka, Slovenska a Maďarska, ktoré sa nachádza v pohraničnom pásme Slovenska a Česka medzi Vsetínom a Trenčínom. Ak sa berú do úvahy diaľničné siete, ideálna poloha je okolo Senca a Galanty. My ako spoločnosť sa preto snažíme uspokojiť potreby tých firiem, ktoré usku- točujú stredoeurópsku distribúciu. Aktivity na Slovensku sme začali



vyvíjať len nedávno preto, že dovtedy boli hranice. Po vstupe do EÚ úmerné čakania na hraniciach skončili. Z hľadiska distribúcie sa štvorka Česko, Slovensko, Poľsko, Maďarsko považuje za jednu krajinu a sú to mu prispôsobené aj manažmenty mnohých firiem.

Z toho, čo ste povedali, zväzda k vysloveniu toho, že logistiku čaká na Slovensku nebývalý rozmach.

Súhlasím. Logistika ako odvetvie v najbližších rokoch na Slovensku znamená značný rozkvet. Najmä z dôvodu spomínanej polohy a tiež zvyšujúcich sa výrobných kapacít. Jednoznačne má zmysel tu investovať. Z nášho pohľadu sme úspešní už teraz, pretože Slovensko je v rámci skupiny DHL jednou z najväčších krajín v strednej a východnej Európe. V dohľadnej dobe sa navyše dobuduje diaľničné spojenie s Viedňou a potom sa bude môcť z okolia Bratislavy vykonávať logistika rovnako efektívne ako z Viedne, len citelne lacnejšie.

Aký postoj majú voči spoločnostiam poskytujúcim logistické služby a riešenia slovenské priemyselné podniky?

Priemysel na Slovensku postupne rozkvitá. Jedna z najvýznamnejších etablovaných firiem je samozrejme automobilka Volkswagen, ktorá však má svoje logistické potreby už dávno vyriešené. Ostatné priemyselné podniky takmer vôbec nevyužívajú služby logistických integrátorov, ako sme my, ale napr. priamo nakupujú dopravcov resp. dopravné kapacity. Je tu ešte druhá možnosť, že sa nenachádzajú v štádiu, aby hľadali efektívnejšie riešenia v oblasti logistiky.

Keby ste čisto teoreticky priamo ponúkli služby týmto podnikom, ste schopní im zabezpečiť zefektívnenie procesov a prieniesť úspory?

To je zložitá otázka, ale výsostne individuálna od prípadu k prípadu. Množstvo podnikov má určite vlastných vysoko odborných logistických manažérov, ktorí dokážu posúdiť prínos našich služieb. Myslím, že vieme byť nápomocní aj v prípadoch, keď podnik nemá plne využité skladové kapacity, ktoré my dokážeme optimalizovať. Perspektívna spolupráca sa nadväzuje aj vtedy, keď sa podnik rozhodne plne venovať svojmu predmetu činnosti, čo môže byť vývoj, výroba a predaj produktov a nechce sa vôbec zaoberať logistikou. To je parketa pre nás. My vieme poskytnúť komplexné služby a prevziať celú logistiku do našej réžie tak, aby sa ňou vedenie podniku nemuselo vôbec zaoberať. Logistika je skutočne samostatné odvetvie charakterizované množstvom komunikácie, hromadou práce, riadením ľudí, rizikom a v neposlednom rade zodpovednosťou. Vycíslíť explicitné náklady na logistiku nie je jednoduché, lebo sa tu vyskytuje celý rad implicitných nákladov, ako napr. náklady na poistenie, manažment, vyjednávanie, nevyužitie príležitosti, atď.

Pri realizácii logistických operácií hrajú kľúčovú úlohu informačné systémy.

Pre modernú logistiku sú informačné systémy absolútnou nevyhnutnosťou. My máme vyše dvadsať pracovníkov, čo sa zaoberajú len informačnými systémami. Tie sú schopné sledovať zásielku cez GPS, merať produktivitu, určovať kľúčové indikátory výkonnosti, atď. Umožňujú sledovať kvalitu na základe štruktúrovaných štatistík. Každá chyba sa starostlivo posudzuje, zisťuje sa jej príčina a priraduje sa k nej nápravné opatrenie.

Ktoré informačné systémy používate?

Naša spoločnosť používa desiatky rôznych Warehouse Management systémov (WMS) na riadenie a správu skladov. Na Slovensku preferujeme dva – Prologs a Manhattan. Prvý z menovaných je nami vyvinutý systém, druhý je jeden z najväčších dodávateľov WMS systémov na svete. Na ne sú naviazané transportné systémy, napr. iCargo, ktorých je široká škála a systém sa vyberá pre každého zákazníka na mieru. WMS dokáže pracovať so skenermi a bezdrôtovými rádiovými frekvenčnými technológiami. V praxi to vyzerá tak, že skladník má na chrbte ruky pripustený malé hand-held zariadenie a na prste má skener. Na displeji na ruke sa mu premietajú inštrukcie, ktoré má následne vykonať. WMS ďalej vedie údaje o tovare tzv. master file, ako sú rozmery, hmotnosti tova-

ru, aby sa automaticky dali vytvárať palety. Dokáže samozrejme prijať, zaskladňovať a vyskladňovať tovar. Ovláda tzv. dynamické aktívne miesta, čo znamená, že systém si po prijatí objednávky na vychystanie istého množstva tovaru automaticky vytvorí tzv. vychystávacie miesta na podlahe a pošle inštrukciu do skladu, aby sa palety z rezervných miest navrchu presunuli na určité miesta na spodok. WMS systém vie tiež komunikovať s inými softvérm, ako sú napr. colné deklaračné systémy. Komunikuje aj so samotnými dopravcami pri prijímaní tovaru. V systéme je možné vidieť aj aktuálny stav zadanej objednávky, takže zákazník má v každom momente dokonalý prehľad, čo sa deje. Systémy WMS sú dosť komplexné a aj preto sú niektoré z nich pomerne drahé. Rozlišujú sa však stupňom zložitosti. V malých projektoch sa bez problémov uplatnia aj jednoduché WMS systémy.

Dôležitejšiu úlohu ako systémy samotné však zohrávajú ľudia okolo nich, predovšetkým tí, ktorí ich nastavujú a implementujú. Z vlastných skúseností môžem popísať príklad, keď systém jedna krajina ohodnotila mimoriadne kladne, zatiaľ čo druhá výrazne negatívne. Rozdiel bol práve v kvalite implementačného tímu, ktorý mala prvá krajina evidentne fundovanejšia. Základným kritériom pri výbere systému z môjho pohľadu ani nie sú tak veľmi jeho parametre, ako skôr vhodná podpora a odborný tím, ktorý so systémom dokáže náležite pracovať. Jedným zo základných aspektov je samozrejme rýchlosť nastavenia systému, ktorá sa v jednoduchších prípadoch musí pohybovať na úrovni dvoch týždňov, v zložitejších projektoch dvoch-troch mesiacov.

Využíva sa aj nejaké informačno-komunikačné prepojenie so zákazníkmi?

Rozhodne. Informačný systém je článkom reťazca. Ten začína riadením objednávok na strane klienta, posielajú sa väčšinou prostredníctvom EDI do nášho systému, kde sa objednávka spracováva. Softvér zákazníka musí byť príslušne nastavený, aby mohla prebiehať komunikácia medzi nimi a nami. V podstate vytvárame integráciu časti firmy zákazníka a našej do jedného harmonického celku. Z našich vlastných skúseností viem, že tvorbu logistickej štruktúry výrazne urýchľujeme, za našej asistencie trvá celý proces približne štvrtinu času, ako keby si ju mal vybudovať zákazník úplne sám. V dnešnej dobe okrem peňazí môžete stratiť vlastne už len čas, rýchlosť preto zohráva významnú úlohu. Logistický projekt má niekoľko vetiev, ktoré bežia paralelne. Jednoduchá nie je už len stavba skladu. Jeho koncepcia musí byť navrhnutá rozumne. Je potrebné vymedziť sektor pre kancelárie, vedieť presný počet dverí, atď. Vetva IT riešení sa delí na niekoľko ďalších celkov – test manažment, EDI spojenie, aplikačná podpora a nastavenie WMS systému, nastavenie transportného systému, atď. Osobitnou skupinou sú aj ľudské zdroje. Pri hľadaní vhodných ľudí je potrebné mať určený ich presný profil. V tomto regióne Slovenska je veľmi nízka nezamestnanosť a získať vhodných kandidátov nie je vôbec jednoduché. Samostatnou vetvou sú procesy a celkové riadenie, kam spadá aj zaoštarovanie techniky, či skladových regálov. Pomerne zložitá je aj vetva transport, pretože zabezpečenie dostatočných prepravných kapacít si vyžaduje vedieť vyjednávať s dopravcami.

Ďakujeme za rozhovor.

-bb-

