

# Logistika

09/2018 Časopis vydavatelství Economia — www.logistika.ihned.cz — 100 Kč/4,70 €



LOGISTIKA  
V PRŮMYSLU



## SKLADOVÁNÍ

**Rozsívál (Stavebniny DEK):  
Malé zboží s velkým nešlo**

str. 10

## SILNIČNÍ PŘEPRAVA

**Chytrá parkoviště se  
prosazují v nákladní dopravě**

str. 38

## SCM

**Nové choutky mění  
logistiku piva**

str. 46



6 **Infografika: Česko šplhá po žebříčku logistické výkonnosti, je nejlepší z regionu CEE**

7 **Nápojáři jdou na železnici**

Firma PepsiCo spustila novou vlakovou linku pro přepravu nápojů ze svého pražského závodu do Maďarska. KMV zase rozšiřují kapacitu vlaků, které už šest let vozí nápoje na Moravu, a do konce roku se rozhodnou, jestli uvedou do plného provozu železniční zásobování Prahy.

8 **Personálie**

8 **Aktuality z EU**

9 **Společnost**

9 **Agenda**



10 **Malé zboží s velkým nešlo, přesouváme ho do moderního skladu**

V sortimentu české jedničky prodeje stavebního materiálu – Stavebnin DEK – se v posledních letech nakupily tisíce položek menšího zboží, které nabouraly logistiku hlavního zdroje jejich příjmů – velkoobjemového materiálu. Firma proto otevírá nový moderní sklad. „V posledních letech jsme dospěli k tomu, že musíme logistiku malého a velkého zboží oddělit,“ říká Tomáš Rozsival, ředitel logistiky Stavebnin DEK, a v rozhovoru nastiňuje i řadu dalších plánů, zejména z oblasti digitalizace procesů.

14 **Do brownfieldů se vrací průmyslový život**  
Developeři i logistické a výrobní firmy stále častěji objevují výhody, které přináší využívání opuštěných průmyslových areálů. Tyto takzvané brownfieldy mívají mnohdy výhodnou polohu nedaleko městských center, jejich revitalizace však nebývá snadná a vyžaduje specifické znalosti.

18 **Digitalizovaný organismus zásobování výroby**

22 **Jak se postarat o „drsné“ vozíky**

26 **Přepravky se bez myčky neobejdou**

30 **Brno ovládnou roboti „naživo“**

33 **Logisticko-výrobní firma Emerge obsadila nový sklad u Boleslavi**



**V sortimentu české jedničky prodeje stavebního materiálu – Stavebnin DEK – se v posledních letech nakupily tisíce položek menšího zboží, které nabouraly logistiku hlavního zdroje jejích příjmů – velkoobjemového materiálu. Firma proto otevírá nový moderní sklad. „V posledních letech jsme dospěli k tomu, že musíme logistiku malého a velkého zboží oddělit,“ říká Tomáš Rozsival, ředitel logistiky Stavebnin DEK, a v rozhovoru nastiňuje i řadu dalších plánů, zejména z oblasti digitalizace procesů.**

Firma DEK loni investovala do nákupu tří firem, rozjíždí e-shop pro nestavební výrobky a ve svých pobočkách zavádí nový koncept prodeje. Díky tomu značně rozšířila svůj sortiment o menší zboží. Proto nyní otevírá nový centrální sklad, který bude fungovat naprosto odlišně od stávajícího skladu velkoobjemového stavebního materiálu, kde se stále ještě ve značné míře využívá systém „papír-tužka“.

V novém logistickém centru bude fungovat automatická identifikace a systém řízení skladování. Digitalizovaný formát chce zavést i na prodejnách. Ty zažívají v posledních pěti letech razantní proměnu, díky které jimi prochází i více zákazníků, což vyžaduje zrychlení toku zboží.

Nový koncept označený jako „One stop system“ spočívá v tom, že zákazník přijede a zastaví auto na místě, které je očíslované. Zboží si může objednat předem po internetu, nebo až u přepážky na prodejně. V obchodě si zároveň může vybrat menší zboží, vše pak zaplatí dohromady s objednávkou většího materiálu, na jehož nakládku jde čekat zpět do svého auta.

Větší zboží je uloženo na venkovní ploše nebo ve skladu, který sousedí s prodejnou. Dispečer zde dostává objednávky a rozděluje práci řidičům vysokozdvizných vozíků, kteří zboží vozí přímo k autům zákazníků. Celý proces by měl být hotový do 10 minut. Část platu skladníků je vázána na spl-

nění tohoto limitu, takže hemžení vozíků u větších prodejen připomíná rozkopnuté mraveniště.

**Loni jste provedli akvizici tří firem – Argos Elektro, Wärme a VPS CZ. Co to pro vás znamenalo v oblasti řízení logistiky?**

První z nich je prodejce elektromateriálu, druhá firma se specializuje na „vodo-topo“. Jejich začlenění se promítlo do logistiky razantně, ke každé máme ale trochu jiný přístup. Na rozdíl od Wärme zůstává Argos hodně samostatný. Jelikož jsme dřív měli elektro sortiment jen minimálně, vybrali jsme jeho část, která je vhodná i pro všeobecné stavební firmy, a poměrně invazivně jsme ji začlenili do prodeje na našich pobočkách, což byl pro logistiku náročný úkol. Spousta z toho uspělo, u části jsme se netrefili, a to jsme pak reverzním tokem přesunuli buď zpátky do Argosu, nebo jsme to vyprodali v akcích.

**Jak jste logisticky pojali vztah mezi Argosem a Stavebninami DEK? Vznikají nějaké synergie?**

Stavebniny DEK nejdříve nakupovaly elektro zboží papírově z centrálního skladu Argosu v Ostravě. Vedle našeho stávajícího centrálního skladu, který je určen hlavně pro stavební materiály, palety a velkoobjemové zboží, ale stavíme druhou halu, kde budeme skladovat menší zboží, hlavně právě elektro, také vodo-topo a věci určené na prodejny jako nářadí a příslušen-

ství. Postupně to naskladňujeme a začínáme si logistiku menšího zboží dělat kompletně sami z nového skladu.

V další fázi – možná příští rok – pak předpokládám, že budeme z tohoto skladu distribuovat i zboží pro naši sesterskou firmu Argos, která působí hlavně na Moravě a chce se rozvíjet v Čechách. Z jejich centrálního skladu je to sem poměrně daleko, takže bychom chtěli skladování a distribuci tímto způsobem propojit. Teď řešíme, jak tomu přizpůsobíme software.

**Nebudou vaše stavebniny naopak využívat ostravský sklad Argosu pro distribuci do svých moravských prodejen?**

To bychom mohli, ale jejich sklad je projektován jen na drobné zboží, takže na náš hlavní stavební sortiment není příliš vhodný. Nemají tam pro to vhodnou techniku, systém ani prostory.

V posledních letech jsme dospěli k tomu, že logistiku malého a velkého zboží musíme oddělit. Pokusili jsme se dát na náš centrální sklad velkého zboží i to drobnější, ale protože jsou tyto procesy úplně jiné, byla to spíš komplikace než výhra. Brzdilo to naši klasickou kamionovou logistiku a naši menší, kurýrní logistice menšího zboží to moc nepomohlo.

**Koupili jste také firmu VPS CZ, která má v předmětu podnikání i nákladní silniční dopravu.**

### ► Byla důvodem akvizice i jejich autodoprava?

Nebyla. Dlouhodobě máme vlastní dopravu a zatím nám stačí. Prakticky na všech pobočkách je nějaké nákladní vozidlo, celkem je to kolem 90 aut. Zhruba 50 procent zboží si odvezou zákazníci sami a 50 procent odvezeme my zákazníkům. Z toho tak dvě třetiny odvezeme právě svými auty. Většinou jde o odvoz těžkých a objemných stavebních materiálů, takže vozy musí být pro vykládání vybaveny hydraulickou rukou.

Jinak z centrálního skladu na pobočky vozi zboží tahače s návěsy, na což si najímáme externí dopravce.

### Proč outsourcujete jen část distribuce z prodejen?

Není jednoduché to outsourcovat celé, protože potřebujeme auta s rukou, ale nelze sehnat firmu, která má taková vozidla ve všech městech, kde máme pobočky. A outsourcovat to mezi 60 externích firem je také složité. Proto chceme gros odvézt sami, zbytek necháváme na pobočkách, aby si zajistily vozy samostatně.

### Jak velký je váš zmíněný nový centrální sklad a kde stojí?

Je v Úžicích. Starší hala na velké zboží má plochu kolem 8000 metrů čtverečních, k tomu je kolem 10 tisíc metrů čtverečních pozemku. Druhá hala centrálního skladu, určená pro menší zboží, kterou jsme nyní otevřeli, má 13 tisíc metrů čtverečních. Haly stojí naproti sobě, mohou si tak vypomocet, ale spíš

# 50/50

Zhruba polovinu zboží si odvezou zákazníci sami a polovinu odvezou Stavebniny DEK zákazníkům. Z toho kolem dvou třetin svými auty. Firma jich má přibližně 90.

ve ojedinělých případech. Chceme je držet do značné míry odděleně.

### Přesun balicího centra

#### Jak bude nyní fungovat původní sklad velkého zboží?

V našem starším skladu jsou klasické výškové regály, v kterých je uloženo paletizované zboží. Není tam žádné balicí centrum, snažíme se nic nerozbalovat, aby to zůstalo na paletách, které jsou minimální objednávací jednotkou. Měli jsme tu i malé zboží, ale jeho logistiku jsme zde nedělali úplně dobře. Neuměli jsme to efektivně zabalit a spokojenost s tímto sortimentem pak nebyla taková, jak jsme si představovali. I proto jej přesouváme do toho nového skladu.

Tady naopak balicí centrum bude. Budeme odtud expedovat po jednotlivých palet nebo balíků. Drtivá většina našich prodejen zatím nedosahuje rozměrů naší velké hostivařské prodejny, takže jim tam toto menší zboží nemůžeme vozit po paletách.

#### Budete vozit zboží k zákazníkům z tohoto skladu i napřímo?

Minimálně, jen část sortimentu, který je na e-shopu. Zhruba rok rozvíjíme e-shopové produkty, které nejsou příliš spojené se stavebninami, a ty pak vozíme i napřímo, kdežto stavebninové zboží si zákazníci v drtivé většině kupují na pobočkách.

#### Zákazník si u vás může objednat zboží na webu a pak si ho vyzvedne na prodejně, což je jakýsi hybridní e-shop. Zavedli jste tedy i plnohodnotný e-shop?

Hybridní e-shop – jak říkáte – provozujeme zhruba deset let. Z toho poslední rok a půl se zaměřujeme i na jiný sortiment, který jsme nazvali „dům a zahrada“. Ten směřujeme do prodeje v klasickém e-shopu, který se rozjíždí poměrně rychle. Toto zboží se distribuuje z centrálního skladu, nyní se na to speciálně připravuje zmíněná nová skladová hala. Buď se doručuje napřímo, nebo přes naše pobočky, které tak fungují podobně jako Uloženka.

#### Nabízíte přes váš klasický e-shop i prodej stavebninového zboží?

Klasické stavební materiály přes e-shop nabízíme již poměrně dlouho, ale vzhledem k jeho charak-

teru – velikost, doprava apod. – je tento prodejní kanál pro tento druh sortimentu minoritní. Funguje spíše jako virtuální pobočka či místo pro inspiraci. Konkrétní obchod stále ve většině případů probíhá osobně na pobočce.

#### Říkal jste, že vaše prodejní síť je příliš různorodá, že máte jak malé prodejny, tak střední i velké, což komplikuje zavádění některých novinek. Plánujete síť sjednotit?

Snažíme se o to. Rozdělili jsme si prodejny podobně jako u velikosti oblečení. Snažíme se už nevytvářet další „S“, kam se zboží stejně nevejde a zákazník pak není spokojený. Ještě v této kategorii pár prodejen máme, v drtivé většině je u nich ale pořízený pozemek a staví se tam nový koncept. Kde nemáme pozemek, budeme stavět prodejnu s novým konceptem na jiném místě.

#### Neplánujete další centrální sklad na Moravě?

Máme to ve výhledu. Firma v posledních letech investovala poměrně hodně do nákupu pozemků, tak o tom uvažujeme. Máme vlastní software, který si kvůli druhému centrálnímu skladu upravujeme. Až to bude připravené, myslím si, že pokud se nějaký pozemek ukáže jako vhodný, mohli bychom tam vytvořit buď odloučené pracoviště, nebo vyložené kopii centrálního skladu velkého zboží pro Moravu. Příští nebo přespříští rok budeme v tomto směru aktivní.

#### Jak funguje vaše logistika na Slovensku?

Stavebniny DEK Slovenská republika je úplně samostatná firma, která má svůj centrální sklad v Žilině. Samozřejmě s ní česká část firmy úzce spolupracuje, ale není to tak, že bychom si navzájem vozili zboží. Spíš jde o to, že společně vyvíjíme informační systém.

I na Slovensku se nyní začaly stavět prodejny podle nového konceptu, který má trochu jiné nároky na zboží, takže jsme společně připravovali i související logistiku.

#### Skladovou logistiku si řídíte sami, nebo ji outsourcujete?

O outsourcingu jsme uvažovali, ale tuto myšlenku jsme zavrhlí. Důvodů je několik. Jednak jsou stavebniny

## Stavebniny DEK v číslech

- Počet vysokozdvíhacích vozíků – cca 400
- Počet vlastních distribučních vozů – cca 90
- Prodej firemním zákazníkům – cca 90 % obratu
- Prodej soukromým osobám – cca 10 % obratu
- Poboček celkem 74 v ČR a 16 v SR
- Největší prodejna vzniká v Praze-Stodůlkách – 2200 m<sup>2</sup>
- Prodejna v Praze-Hostivaři se zvětšuje z 1000 m<sup>2</sup> na 1500 m<sup>2</sup>
- DEK je největší firmou v oboru (obrat skupiny v r. 2016) – 11,6 mld. Kč
- Nejblížejšími konkurenty jsou stavebniny Pro-Doma a Stavmat

atypický sortiment. Také jsme rozjeli nový koncept prodejen, takže máme jak typické velké zboží, tak malé, což není jednoduché logisticky uchopit.

Navíc jsou naše prodejny různé veliké a mají různé rozmístění sortimentu. Vzhledem k tomu, jak jsme se postupně rozvíjeli, máme jednak malinké, téměř rodinné pobočky, ale i například hostivařskou pobočku, kde je téměř stovka zaměstnanců a roční obrat jedna miliarda. Proto si logistiku řídíme sami, a to včetně vývoje softwaru. Neříkám ale, že to tam musí být navždy.

## Zavádění automatizace

### Jak funguje softwarové řízení logistiky?

V podnikovém informačním systému máme modul „centrální sklad“, přes který si pobočky objednávají zboží mezipobočkovou objednávkou. Tím se centrálnímu skladu v systému vytváří fronta rezervací. Pobočky mohou on-line sledovat, v jakém stavu jsou jejich objednávky – jestli jsou v přípravě, nebo třeba už na cestě.

### Do jaké míry jsou skladové procesy automatizované?

U drobného zboží se snažíme dělat elektronický příjem a pracujeme na elektronickém výdeji. V novém skladě budeme využívat systém WMS, na zboží budou nalepené štítky s čárovými kódy, které se budou při průchodu skladem snímat.

U běžného stavebního zboží v první skladové budově stále do značné míry funguje systém „tužka-papír“, protože mnoho výrobců není na digitalizaci připraveno. Začínáme je ale do toho tlačit, protože zjišťujeme, že na velkých prodejnách to může být zajímavé. Běžní zákazníci – stavební firmy – si berou zboží po paletách, ale když někdo přijde, že mu chybí například dva pytle lepidla, nechceme manipulovat s celou paletou. I takové zboží tedy dáváme na větších pobočkách přímo na prodejnu. Zákazník si k tomu pak přibere v obchodě i další menší zboží, které potřebuje, takže je to výhodné pro něj i pro nás.

### Jak je vybavený váš nový sklad pro menší zboží?

Je tam několik druhů regálů. Jsou tam klasické paletové, protože ná-

bytek, který prodáváme na e-shopu, je relativně objemově velký. Potom tam jsou speciální bubnové regály na kabely, konzolové regály na dlouhé trubky a pak je uprostřed haly čtyřpatrová galerie s malým zbožím. Skrz tuto galerii chceme v budoucnu postavit vertikální dopravník nebo výtah.

V tomto novém skladu pro menší zboží budeme využívat systém skladovacích a pickovacích pozic, navádění při vychystávání pomocí softwaru a terminálů nebo tabletů na vozíčkách apod. Pokud to bude mít smysl i pro velkoobjemové zboží, tak to, co bude fungovat a osvědčí se, zavedeme obratem i v prvním skladu.

### A na prodejnách?

Také uvažujeme, že tento digitalizovaný formát zavedeme přímo i na našich pobočkách. Umím si představit, že v budoucnu, když přijede zboží z našeho centrálního skladu na sklad pobočky stavebnin, pár kliky čtečkou se přijme, zaskladní atd., čímž zrychlíme tok zboží.

Zaskladňování nyní funguje často tak, že méně zkušený pracovník kamion jen vyloží a ti zkušenější provedou příjem a zboží zaskladní. Zvládají to pomocí papíru a paměti. Nemáme velkou fluktuaci a na pobočkových skladech není tolik položek, průměrně okolo 2500, navíc sortiment se příliš nemění.

Na samotných prodejnách, kde je hlavně drobný materiál, už ale elektronický systém máme zavedený. Pracovník načte kód na zboží a čtečka mu ukáže, v kterém regálu a na které pozici v obchodě je uloženo.

## Paletové plány

### Jak funguje vaše paletové hospodářství?

Většina zboží, které k nám jezdí, je na vratných paletách a z toho 80 procent jsou europalety. Ale každý dodavatel palety účtuje jinak, takže to pro nás není úplně jednoduché. Máme samozřejmě informace o tom, kolik jsme jich vydali zákazníkům, a můžeme se na to podívat elektronicky. Zatím ale paletové hospodářství nevedeme příliš sofistikovaným způsobem. Do budoucna bychom pro tuto oblast chtěli vytvořit elektronický systém, aby to pro nás bylo jednodušší.

### Mění se nějak kvalita palet?

Nemám informace, že by šla kvalita dolů nebo nahoru. Protože ale dopravní firmy nemají dostatek kapacit, máme problém spíše s odvozem palet zpět k výrobcům. Proto na pobočkách, kde nemáme dostatek prostoru, uvažujeme o pilotních projektech, kdy bychom si palety nechali externí firmou odvážet a předali bychom jí naše paletové hospodářství. ●

**Radek Novotný**

Foto: Lukáš Bíba



## TOMÁŠ ROZSÍVAL

■ Vystudoval střední školu stavební, v roce 1999 nastoupil do společnosti DEK. Pracoval v technickém oddělení, pak rozjížděl podporu k výstavbě rodinných domů, následně se přesunul na pozici ředitele dceřiné firmy G Servis, která se zabývá výrobou rodinných domů. Odtud přesídlil po několika letech zpět do stavebnin na pozici produktového manažera.

■ V současnosti zastává funkci ředitele logistiky Stavebnin DEK. „Stavbou nové pobočky v Hostivaři se ukázalo, že mezi člověkem, který se staral o prodejny, a oddělením investic chybí někdo, kdo by vše koordinoval. Nejdřív jsme se tedy postarali o propojení mezi nákupem a prodejem, učesali jsme prodejny, sjednotili jsme procesy. Z toho vznikl nápad, že by se mohly upravit i aktivity ve skladech. Logistické oddělení tedy vzniklo takto organicky. Byť nejsem školený v logistice, má výhoda spočívá v tom, že znám dobře celou firmu. Měli jsme i přímo logistika, ale ukázalo se, že je důležitější znát detailně obor a firmu,“ popisuje Tomáš Rozsival, jak se dostal ke své nové funkci.