

# Regionální logistika v globální konkurenci

**Postupující automatizace, digitalizace datových toků, tlak na sledovatelnost zboží v jednotlivých fázích dodavatelského řetězce – to všechno jsou aspekty moderní logistiky, které nahrávají spíše velkým nadnárodním společnostem než malým regionálním podnikům. Mohou dnes právě tito regionální hráči obstát v konkurenci s agresivními giganty nákladnou technologickou válku? Existují cesty, jak konkurenční nevýhodu obrátit ve výhodu? Pro odpovědi na tyto a řadu dalších otázek jsme se rozhodli vydat na jižní Moravu do společnosti Rojal spol. s r.o., která vznikla jako rodinný podnik v roce 1991 a od počátku své existence se zabývá velkoobchodním a maloobchodním prodejem potravinářského zboží.**

I když svým obratem patří mezi největší potravinářské velkoobchodní firmy ve Zlínském kraji, základem její firemní politiky je osobní přístup ke každému zákazníkovi. To, zda se jedná o velkou a silnou firmu v centru krajského města nebo o malého živnostníka v příhraniční vesnici, nehraje žádnou roli. Sídlo v Uherském Brodě, kde je zároveň také velkosklad, jehož kapacita skladovacích prostor má výměru cca 5 000 m<sup>2</sup> respektive 3 400 paletovacích míst. Objednané zboží, ať už telefonicky nebo přes obchodního zástupce, rozváží vlastními nákladními vozidly do 24 hodin od objednání.

Okolo 7 000 aktivních položek dodává do velkoobchodního skladu a supermarketu zhruba 330 dodavatelů. Firma Rojal působí v oblasti střední a jižní Moravy, kde denně zásobuje zhruba 2000 zákazníků – provozovatelů gastro

zařízení jako jsou bary, bistra, hotely, vinárny, pizzerie, diskotéky, restaurace, čerpací stanice, stánky, tabáky, kiosky, školní a závodní jídelny nebo maloobchodní prodejny potravin a smíšeného zboží. Měnící se maloobchodní trh však dnes charakterizuje postupná integrace do řetězců, které přinášejí celou řadu ekonomických výhod – od možnosti dosáhnout na výhodnější nákupní ceny přes jednotnou personální politiku až po optimalizaci logistických procesů. Na to, zda má v této situaci samostatná prodejna či lokální (regionální) řetězec šanci úspěšně konkurovat zejména nadnárodním řetězcům, jsme se zeptali ředitele společnosti, Ing. Michala Tafta: „Společnost Rojal má pouze jednu maloobchodní prodejnu, a to supermarket o rozloze 1 000 m<sup>2</sup> v Uherském Brodě, kde prodáváme zhruba 11 tisíc druhů zboží. Byla otevřena



v roce 1999, následně se ve městě začaly otevírat řetězce nadnárodních společností jako je Kaufland, Lidl, Tesco, Billa, Penny Market. Dále je zde Hruška a Jednota. Vzhledem k uvedené

**Společnost se rozhodla jít cestou regionálních dodavatelů zboží, selských výrobků, zdravé výživy a zejména zkvalitnit čerstvé potraviny.“**

konkurenci postupně klesal obrat supermarketu a v jednu chvíli jsme dokonce uvažovali i o možnosti obchod uzavřít. Společnost se však rozhodla jít cestou regionálních dodavatelů zboží, selských výrobků, zdravé výživy a zejména zkvalitnit čerstvé potraviny. Od té doby se nám daří každoročně obrat mírně navýšovat a v posledních letech zbyl prostor dokonce i pro drobný nárůst marže. Naši zákazníci stále více oceňují možnost nakupovat v prodejně, která svou úrovní konkuруje nadnárodním řetězcům, oni si ale mohou vybrat zboží od místních výrobců a zejména mít pocit domácího prostředí s příjemnou obsluhou. Nejsme totiž anonymní prodejnu s anonymním zákazníkem, ale nám



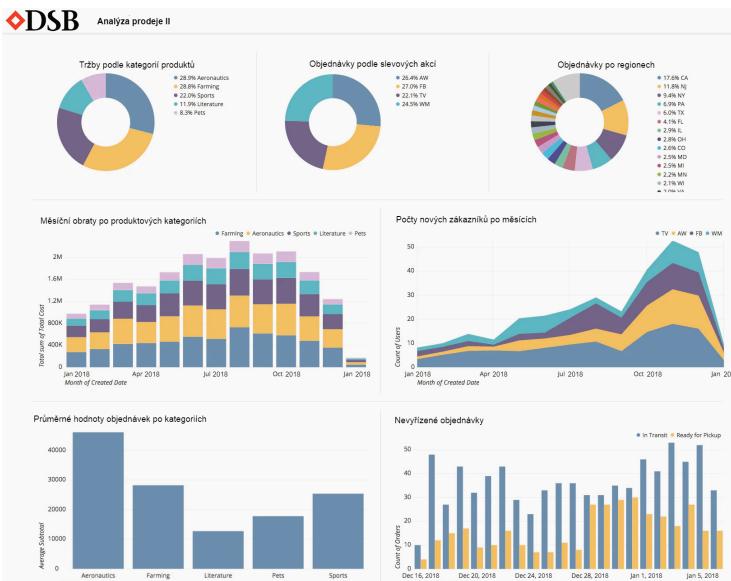


se skutečně podařilo vytvořit vazbu mezi naku-pujícím a prodávajícím.“ Podle slov Michala Tafta firma navíc k letošnímu dvacátému výročí otevření plánuje její kompletní rekonstrukci: „Věřím, že plánovanou modernizací prodejny dojde k výraznému zkvalitnění prostředí celé prodejny, které ocení jak naši zaměstnanci, tak především zákazníci.“

Akcent společnosti na bio potraviny, sortiment zboží od lokálních dodavatelů a přímý výkup od producentů a výrobců rozhodně optimální nastavení logistických procesů neusnadňuje. Spiše naopak. To potvrzuje i Michal Taft:

„Samozřejmě že logistické procesy jsou o něco složitější, protože regionální dodavatelé nebo výrobci zdravé výživy jsou většinou malé firmy, které ne vždy mají možnost v potřebné míře používat zařízení standardy (např. GS1) a jen zřídka využívají moderních nástrojů logistiky. Na druhé straně ale mají velmi pozitivní přístup a jsou připraveni domluvit se s námi na individuálních vzájemně výhodných podmínkách.“

V minulosti zainvestovala obchodní korporace Rojal do inovací podnikového informačního systému, kdy zakoupila ERP od společnosti Data Software Brno. Po ročním provozu přikoupila systém řízeního skladu od téže společnosti, kdy tak zároveň vyřešila



Uživatelské rozhraní analytické nadstavby ERP a WMS

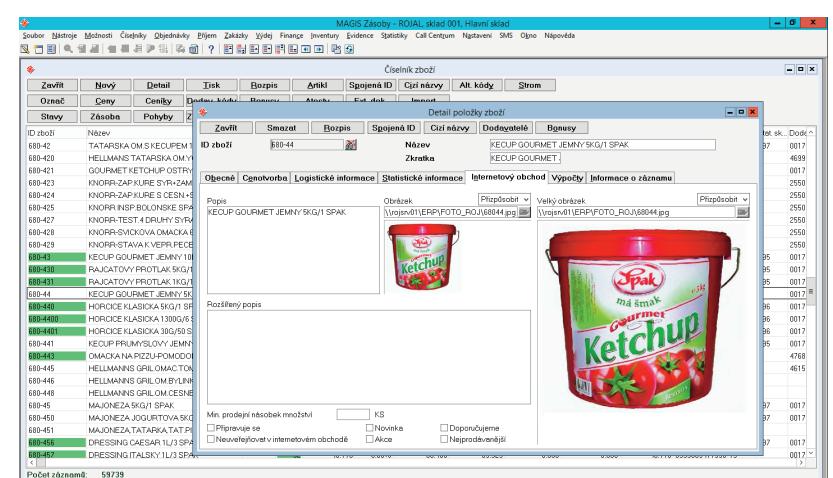
problém s nízkou kompatibilitou informačních systémů od různých firem. Systém byl zaveden v roce 2009 a ihned od spuštění byly patrné jeho ekonomické přínosy a také zlepšení zákaznického servisu.

„Podnikový informační systém (ERP) Magis od firmy DSB je modulární systém, který lze díky velmi široké paletě nastavitelných parametrů úspěšně provozovat v malých

„Dodavateli jednotlivých systémů jsou podle našeho hlubokého přesvědčení dodavatelé z České republiky a je-li to jen trochu možné, preferujeme firmy z našeho regionu.“

a středních firmách nejrůznějšího zaměření. Nám vyhovuje to, že i když se jedná o velmi rozsáhlý a komplexní systém, jeho užívání je velmi intuitivní a naši zaměstnanci se s ním velmi rychle sází,“ upřesňuje Michal Taft a pokračuje: „To výrazně ovlivnilo i naše rozhodování o pořízení systému řízeného skladu WMS.

Po předchozí dobré zkušenosti jsme i v tomto případě oslovili brněnskou společnost DSB, která nám dodala řešení s názvem DSB Logistic Manager. Jde o komplexní systém řízení skladu zboží a materiálu, který umožňuje plně optimalizovat dodavatelský řetězec, poskytnout informace o využití prostoru, umístění jednotlivých druhů zboží a informaci o tomto zboží – šárze, výrobní čísla, expirace a další. To nám umožňuje mít plně pod kontrolou expirační lhůty, zabránit chybám a záměnám při manipulaci se zbožím a materiélem, zajistit dohledatelnost původu zboží a co nejlépe využít skladových kapacit.



Uživatelské rozhraní ERP Magis

Velkou výhodu pro nás představuje i možnost provádět rychlou inventarizaci celého skladu za pomocí přenosných terminálů. Podporovány jsou funkce "dílčích" inventur, kdy u rozsáhlých skladů je prováděna inventarizace několika pracovníky (terminály) najednou. K dispozici jsou tiskové sestavy rozdílů nejen oproti "počítáčovému" stavu skladového systému, ale i rozdílů

**„Nemusíte být rychlejší než medvěd, stačí, když poběžíte rychleji než borec za Vámi.“**

oproti stavu ERP systému. Po uzavření inventury lze automatizovaně vygenerovat korekční doklady, které srovnají počítáčový stav se stavem skutečným. V systému jdou sledovat veškeré operace uživatelů i kompletní tok zboží. Dá se vyhodnocovat pracovní aktivita a výkony jednotlivých pracovníků.

Moderní firma však nevystačí jen s kvalitní komunikací uvnitř firmy a řízeným pohybem zboží ve skladu: „Abychom si udrželi svoji konkurenční schopnost, museli jsme logicky investovat i do dalších systémů. Velkým krokem vpřed pro nás bylo pořízení objednávkového systému ORDIS od firmy Sofico-CZ v.o.s. ze Svitav. Jedná se o nástroj, který využívají obchodní zástupci s notebookem při objednávání zboží u zákazníků. Systém je pochopitelně podřízen ERP, ze kterého se přenáší data, přičemž aktualizace probíhá každé tři hodiny. V tomto systému vidí obchodní

zástupce všechny položky, které jsou vedeny na velkoskladě, jejich aktuální počet, ceny a také fotografii. Pozitivní změnu představuje i náš systém plánování dopravy Rinkai Routing pořízený v roce 2013 od společnosti Rinkai z Berouna. Jde o optimalizační nástroj umožňující vytvoření efektivního plánu rozvozu podle zákaznických objednávek, který respektuje různá přepravní a zákaznická omezení, maximalizuje využití vozového parku a minimalizuje dopravní náklady. Zároveň zmiňuji i dodavatele jednotlivých systémů, kterými jsou podle našeho hlubokého přesvědčení dodavatelé z České republiky a je-li to jen trochu možné, preferujeme firmy z našeho regionu. Koresponduje to s naší politikou regionální sounáležitosti, akcentem na nákup místních produktů a služeb a využití lokálního potenciálu,“ dodává Michal Taft.

V moderním světě se žádná společnost neobejde bez tlaku na neustálé zdokonalování a inovování svých procesů. Zhádě rčení o tom, že konkurence nespí, může sice znít jako klišé, ale jeho pravdivost je ověřena generacemi zkušených manažerů. Pokud se firma spokojí sama se sebou a nebude se dále rozvíjet, je jenom otázkou času, kdy jí takové jednání přivede do vážných problémů, ne-li k likvidaci. K tomu Michal Taft ještě dodává: „Zde se můžeme bavit o uvádění nových výrobků na trh, modernizaci či snižování nákladů. Podstatou je být stále o krok před ostatními, kteří vám „dýchají“ na záda. Přitom není nezbytně nutné za každou cenu usilovat o pozici market leadera. Moc se mi v této souvislosti líbilo přirovnání pana Joela Sutherlanda, výkonného ředitele SCM Institute na University of San Diego, jenž v roce 2016 vystoupil v Třešti na konferenci SATUM – RISK

## Ing. Michal Taft



Ing. Michal Taft vystudoval nejprve SZeŠ Valtice – střední zemědělskou/vinařskou školu, obor pěstitel se zaměřením na ovocnictví a vino-hradnictví. Následovalo bakalářské studium na UTB ve Zlíně, na fakultě logistiky a krizového řízení, program procesní inženýrství a následně inženýrský titul na fakultě aplikované informatiky, program inženýrská informatika.

Od roku 2017 působí Michal Taft na pozici, ředitel společnosti ROJAL, spol. s r.o., kde již předtím pracoval od roku 2008 jako manažer logistiky. Před nástupem do společnosti ROJAL získal zkušenosti např. na pozici vedoucího provozu v Centrálním distribučním skladě Hamé a.s. nebo jako manažer VBS a prevence ztrát ve společnosti Carrefour.

MANAGEMENT v logistice, kde řekl: Nemusíte být rychlejší než medvěd, stačí, když poběžíte rychleji než borec za Vámi. Jsem přesvědčen, že inovace, které v naší společnosti implementujeme, přispějí k vyšší efektivitě všech našich procesů, zlepšení komunikace ve firmě a že nám v konečném důsledku zajistí zachování naší pozice na trhu. A to jsou věci, za které stojí zato bojovat“. □

LN

INZERCE