



# Logistiku lze ladit donekonečna. Stále jsme na cestě

## O LOGISTICE VE ZDRAVOTNICTVÍ S JIŘÍM SOUKUPEM, LINET

**S tím, jak během pandemie začaly ve zdravotnictví docházet kapacity, rostl tlak na dodavatele zdravotnické techniky včetně lůžek. Ve společnosti Linet stáli ještě před obrovským nárůstem výroby v důsledku koronaviru v roce 2019 vybudovat všechny logistické procesy v SAP S/4HANA. Změnu měl na starosti manažer logistických projektů Jiří Soukup.**

Interview připravil **Stanislav D. Břeň**

FOTO: Linet

**Linet cílí na oblast zdravotnictví, které se v posledním roce ocitalo pod velkou tíhou. Jak se to odrazilo na výkonech společnosti Linet?**

Celosvětová poptávka po našich produktech, a hlavně tlak na krátké dodací termíny znamenaly kompletní změnu přístupu k zaběhlým standardům a dotkly se samozřejmě i logistických procesů. „Dodat právě včas“ přešlo ze dne na den na „dodat ihned“, a tak bylo potřeba především zajistit výrobní zdroje a změnit zakázkovou výrobu na „sériovou“, což se pozitivně projevilo na logistických procesech. Jindy pestré vybavy našich produktů se změnilo na unifikované a účelové konfigurace, které měly jediný cíl: „co nejrychleji pomoci pacientům a lékařskému personálu“.

**Co to v takové situaci udělalo s logistickými toky a strategií jejich řízení?**

Covidové období prověřilo všechny oblasti nejen logistických procesů. Dlouhodobé strategie se skokově změnilo na jedinou hlavní prioritu, kterou bylo vyhovět okamžité poptávce trhu. Protože jsme výrobce zdravotnických zařízení, která se stala klíčovou součástí boje s covidem, byla poptávka po

našich produktech enormní. Pandemie změnila všechny proměnné logistické rovnice a dosadila do nich mnoho neznámých.

**Jaké neznámé?**

Nikdo nevěděl, co bude zítra a zda se naše závody náhodou také nezastaví, což se naštěstí nestalo. Pandemie začala postupně omezovat provozy dodavatelů našich strategických surovin, a tak bylo potřeba vynaložit spoustu úsilí a prostředků na jejich zajištění. V tomto období pro nás bylo klíčové nejen udržet v chodu výrobní závody, ale hlavně navýšit směnnost na linkách, které vyrábějí lůžka pro jednotky intenzivní péče, jež v tomto období čelily násobné poptávce.

**Některé firmy říkají, že plánovat logistiku, respektive držet se zvolené strategie dnes prakticky nelze. Lze?**

Dlouhodobé trendy držíme a díky flexibilitě našich procesů se nám daří zvládnout i takové výkyvy. Strategie, která se nám v logistice dlouhodobě vyplácí, je automatizace a flexibilita procesů. Naším dlouhodobým trendem je optimalizace materiálových toků, ale s přihlédnutím k plánování strategických komponent a zásob. Není dobré být

*„Logistické procesy z offline do online jsme překloupili po 1,5 roku příprav.“*



Road trainy zvažujeme, ale nevýhody převažují.  
Více na [www.systemylogistiky.cz](http://www.systemylogistiky.cz).

## Čtyři poznatky Jiřího Soukupa o logistice

*Není dobré být příliš „lean“, protože pak nemusíte zvládnout skokový přechod na vyšší objem.*

*„Dodat právě včas“ přešlo ze dne na den na „dodat ihned“, a tak bylo potřeba zajistit výrobní zdroje a změnit zakázkovou výrobu na „sériovou“.*

*Soustředíme se na možnosti technického řešení našeho produktového portfolia a s tím spojené možnosti automatizace logistického toku.*

*Strategie, která se nám v logistice dlouhodobě vyplácí, je automatizace a flexibilita procesů.*



příliš „lean“, protože pak prostě nemusíte zvládnout skokový přechod na vyšší objem. Další oblastí strategického rozvoje v logistice je automatizace informačního toku. V této oblasti, kde nás covidové období posunulo více do onlinu v oblasti komunikace, došlo také k největšímu skoku v logistice s projektem ERP Replacement, kdy jsme logistické procesy vybudovali v SAP S/4HANA.

**Když jsme se domlouvali na přípravě tohoto rozhovoru, říkal jste, že nově máte na starosti support logistických procesů. Co vše to aktuálně obnáší z pohledu společnosti Linet?**

Model řízení logistiky, který ve firmě dlouhodobě uplatňujeme, je integrace logistických realizačních týmů do jednotlivých business units, kde si logistické procesy řídí přímo vedoucí příslušných útvarů. Nemáme tedy centrální management logistiky, ale jen procesní a metodickou část. Protože mě vždy lákalo spíše věci tvořit a designovat než jen dohlížet na průběh realizace, vydal jsem se nyní tímto směrem. Kde jinde můžete dostat tolik logistických „hraček“ na hraní než v Linetu.

**Na jakých logistických projektech v současnosti pracujete v oblasti dodavatelské, zákaznické i interní logistiky?**

INZERCE

**NAŠLI JSME PROSTORY PRO JINÉ.  
RÁDI POMŮŽEME I VÁM.**

**#FINDYOURSPACE** **SPACE-BROKERS.CZ**

Zde se nabízí zmínit jeden z klíčových projektů, který aktuálně realizujeme, ale ponechám to zatím jen v obecné rovině. Každý z výrobců inovuje svoje produkty a průběžně je uvádí na trh, ale když stále navyšujete objem portfolia a s tím množstvím vstupních komponent, možnost optimalizace procesů a toků se časem zásadně zúží nebo zastaví. Následuje nezbytná „unifikace“ produktového portfolia, která umožní růst objemu výroby, ale zároveň umožní zásadní redesign logistických procesů. Nyní se tedy hodně soustředíme na možnosti technického řešení našich nových produktů a s tím spojené možnosti automatizace logistického toku.

**Už jste zmínil implementaci ERP SAP S/4HANA. Nakolik máte všechny procesy odladěné a jak systém splňuje logistické nároky, které na něj kladete?**

Krásná otázka... O tomto tématu bych mohl napsat knihu. Byla to velká profesní zkušenost a klíčový krok pro firmu. Logistické procesy z offline do online jsme překlátili po 1,5 roku příprav, což byla klíčová změna, kterou jsme museli udělat pro vy-

užití funkcionality, kterou nám SAP S/4HANA přináší. Procesy odladěné nemáme a je otázka, co to vlastně znamená. Pokud můžete lidskou činnost předpokládat, tedy není náhodná, lze ji algoritmovat a v hloubce struktury dat, jakou poskytuje SAP, můžete proces ladit donekonečna. I v tomto směru se tedy Linet stále vyvíjí a stále jsme „na cestě“.

**Systém je proprietární a umožňuje instalaci on-premise, cloudové řešení, ale také hybridní režim. Který využíváte?**

Máme on-premise a ostatní řešení pro nás nejsou moc vhodná. Hlavním důvodem jsou hodně customizované nástroje pro řízení výroby a logistiky, které jsme si v SAP vytvořili.

**Je pro vás SAP dostatečně flexibilní?**

Rozvíjíme a upravuje hlavně naše aplikace a uživatelská prostředí a protože máme v této oblasti dobrého a zkušeného partnera (Consulting 4U), tak realizace případných úprav probíhá podle potřeby. Standardy SAPu neměníme...

**V poslední době se vše včetně ERP nebo WMS stěhuje do cloudu. Považujete tuto cestu za efektivní a bezpečnou?**

Cloud má nesporně své výhody, systém je stále aktuální, firma nemusí mít vlastní IT podporu, serverovny a podobně. Pokud ale máte proces postavený na customizovaných řešeních jako my, pak cloud představuje určité riziko změny při aktualizacích, které mohou negativně ovlivnit běžící proces.



Ptejte se Jiřího Soukupa



Fotografie z návštěv provozů na [cz.linkedin.com/showcase/systemylogistiky](https://www.linkedin.com/showcase/systemylogistiky)



INZERCE

**VGP** PARK ČESKÉ BUDĚJOVICE

**Potřebujete více prostoru?**

Vytváříme parky pro vaše logistické, průmyslové a obchodní aktivity

CELKOVÁ VÝMĚRA 370 245 m<sup>2</sup> / PRONAJÍMATELNÁ PLOCHA 126 187 m<sup>2</sup> / JEDNOTKY OD 1 500 m<sup>2</sup>

[www.vgpparks.eu](http://www.vgpparks.eu) / [nela.kadlecova@vgpparks.eu](mailto:nela.kadlecova@vgpparks.eu) / +420 702 203 633