

Petr David¹

Racionalizace v oblasti řízení zásob – přechod k logistickému řízení

Klíčová slova: *logistika, hospodářská logistika, bod rozpojení, logistické řetězce, materiálové toky*

ÚVOD

Divizní uspořádání ČD vedlo kromě jiného i k oddělenému pohlížení na logistické funkce. Na nejrůznějších místech je zdůrazňována nutnost komplexního řešení a koordinace veškerých hmotných i nehmotných operací s ohledem na jejich rychlost, pružnost a mobilitu s cílem plně uspokojit zákazníka při vynaložení přiměřených nákladů. To při divizním uspořádání naráželo na problémy. Současný přístup podtrhuje vzájemnou úzkou souvislost mezi jednotlivými procesy, při čemž každý z nich by měl plnit optimálně své úkoly pouze v souvislosti s ostatními. Nevyváženost jednotlivých procesů vede k poruchám celého systému.

Rozvoj logistiky je vyvoláván zejména ekonomickými tlaky. S růstem složitosti a nákladnosti zabezpečení hlavní činnosti stoupají i nároky na urychlování koloběhu provozního kapitálu (oběžných prostředků) a na jeho minimalizaci ve sféře oběhu. Obecně řečeno: kapitálem se nemůže plýtvat, ten se musí obracet a vydělávat. Tento efekt je zdrojem ekonomického růstu. A rovněž motivací pro rozvoj logistických funkcí. Vede zejména ke snaze snižovat nadbytečné zásoby, promýšlet organizaci dodávkového systému aj.

Stupeň důležitosti logistiky vzhledem k jednotlivým podnikům není stejný. Odráží význam přemístování materiálů a zboží pro konkrétní podnik. V podmínkách ČD, ve kterých hlavní činnost spočívá v poskytování služeb a finální výrobek je nehmotný produkt, jsou rozhodující logistické postupy, kde dominují toky směřující do podniku. Logistiku považujeme za samostatnou průřezovou funkci obslužného charakteru, která překračuje hranice tradičního funkčního řízení podniku ČD. Jinými slovy, logistika utváří průchozí procesy, které přesahují jednotlivé podnikové funkce a útvary. Orientuje se na procesy, nikoliv na funkce.

V příspěvku je poukázáno na cíle budování logistického systému ČD v rámci celkové transformace podniku.

VÝVOJ LOGISTICKÝCH SYSTÉMŮ

Vývoj pojetí logistiky lze charakterizovat těmito skutečnostmi:

- hospodářská logistika se vyvíjí především jako pragmatická disciplína ve službách podnikového managementu v tržním prostředí; její potřeba vyvstala z problémů praxe, jejichž povaha se měnila a rozsah gradoval tak, jak postupně docházelo

¹ Ing. Petr David, Ph.D. - v současnosti je členem představenstva a náměstkem generálního ředitele pro dopravní cestu. Narozen 3. 6. 1958 v Děčíně. Absolvent oboru ekonomika a řízení na stavební fakultě Českého vysokého učení technického v Praze. Po čtyřletém distančním doktorském studijním programu oboru Technologie a management v dopravě a telekomunikacích na Dopravní fakultě Jana Pernera Univerzity Pardubice získal v roce 2002 akademicko-vědecký titul "doktor", ve zkratce "Ph.D.". Pracoval v různých řídicích funkcích v ČD. Od roku 2003 působí jako externí vysokoškolský učitel na Dopravní fakultě ČVUT v Praze.

k nasycování trhů, ke zvyšování variability výrobků, ke zvětšování dimenze trhů, k zostřování a proměnám konkurenčních vztahů a všeobecně k přechodu od trhu prodávajícího k trhu kupujícího s dominantní rolí zákazníků; čím naléhavější se ukazovala neschopnost podniků rychle reagovat na změny v poptávce či přímo na konkrétní objednávku zákazníka, neschopnost dodržet sjednané lhůty dodání a úplnost dodávek, čím delší byly průběžné doby a čím větší zásoby se v podnicích hromadily, tím více stoupal zájem o logistiku,

- mezi teoretickým vymezením logistiky a úrovní její aplikace v podnicích existuje od samého počátku výrazný nesoulad; zatímco teorie je zaměřena komplexně, systémově, aplikace v praxi byly kusé, nesystémové; tento rozpor mezi teorií a praxí logistiky se teprve v posledních letech začal zmenšovat, alespoň pokud sledujeme vedoucí firmy a nadnárodní společnosti,
- teoretické pojetí logistiky není jednotné, ale představuje široký proud, což je dobře patrné na různých definicích logistiky.

KONCEPCE LOGISTICKÉHO USPOŘÁDÁNÍ LOGISTIKY V PODMÍNKÁCH ČD, a.s.

V současné praxi je možné vysledovat velké množství konkrétních řešení, která vychází z oborů činnosti jednotlivých podniků, podnikové kultury, profesní vyspělosti a historického vývoje. Je zde patrná souvislost s postupným vývojem k procesně řízeným organizacím.

Klasické funkcionální uspořádání podniku ČD nevytvářelo podmínky pro integrální pojetí podnikové logistiky. Jeden specializovaný útvar v sobě koncentroval úkoly spojené s výkonem některých logistických činností, ovlivňujících materiálový tok a zásoby. Z této pozice bylo možné jen těžce ovlivňovat parametry výkonu logistického systému jako celku.

Jde totiž o to, že jednotlivé dílčí logistické cíle zákonitě přináší konflikty mezi odlišnými, někdy dokonce zcela protichůdnými zájmy či žádoucími podmínkami jednotlivých prvků systému. Jde o konflikty jak uvnitř vlastního úseku logistiky, tak mezi logistikou a jinými podnikovými úseky.

Protichůdné zájmy útvarů nemohou být všechny plně uspokojeny. Je třeba zvolit kompromis, to znamená vyvažovat zájmy souvisejících funkcí – určit pro rozhodování relativní váhu jednotlivých zájmů. Při stanovování logistických dílčích cílů tak vznikají optimalizační úlohy. Funkční organizace zpravidla způsobuje zostřování konfliktů zájmů a vede k suboptimalizacím, tj. snaze o optimální výsledek vlastní funkce, aniž by se přitom bral v úvahu vliv její činnosti na celkový výsledek podniku a synergický efekt. Je zřejmé, že výsledek suboptimalizace jednotlivých prvků systému s odlišnými cíli je horší než dosažitelné globální optimum systému.

Současná maticová struktura umožňuje meziútvárovou komunikaci spolu s delegováním pravomoci a zodpovědnosti. Je možné uplatňovat prvky procesního řízení. Koordinační a metodickou funkci při řízení materiálových a informačních toků v jednotlivých fázích procesu realizace přebírá vedení podniku v rámci řízení celého logistického řetězce. V tomto uspořádání hraje klíčovou roli nově zřízený specializovaný útvar zásobování a odbytu. Tento navrhuje použití jednotných metod a nástrojů logistiky, projektuje změny a vyhodnocuje činnost jednotlivých úseků.

Procesní forma organizace, kterou v podmínkách ČD chápeme jako výhledovou vychází zpravidla z maticové struktury, postavené na řídicích týmech, přičemž dochází k výraznému omezení výskytu profesně orientovaných centralizovaných útvarů. Výkonná logistika je zařazena do procesu realizace na úrovni řízení celého procesu.

LOGISTICKÉ PRINCIPY

Pro logistický systém ČD vycházíme z obecných základních logistických principů a to:

- principu komunikace,
- principu měření,
- principu rozlišování důležitosti,
- principu procesního řízení a
- principu generativního růstu.

Parciální zájmy jednotlivých úseků ČD mají být sladěny tak, aby bylo dosaženo všestranně výhodného podnikatelského efektu. Přitom nejsilnější argumentací je argumentace ekonomická.

Chce-li se řídit, musí se vědět, a má-li se vědět a ne se pouze domnívat, musí se být schopno měřit. Princip měření tedy předznamenává práci logistika. Za tímto účelem je rozvíjena soustava logistických výkonových ukazatelů. Kvalitativní skok je očekáván v souvislosti s realizací MM modulu SAP R3. V předstihu jsou analyzovány a využívány algoritmy logistického informačního systému tak, aby přechod na modul MM byl kontinuální.

Nelze se však omezit pouze na dlouhodobě úspěšné koncepce. Je potřebné přinášet i krátkodobě hmatatelné výsledky. Jde tedy o rozlišení podstatného, aktuálního, stabilního a proměnlivého. Tento požadavek je zakotven v principu rozlišování důležitosti. Z hlediska plnění stanovených limitů stavu zásob v souvislosti s jejich snižováním jde především o klasifikaci materiálového toku pomocí topologie bodů rozpojení objednávkou. Poslední organizační změny a vznik Zásobovacích center lze prezentovat jako první opatření v této oblasti.

Materiálový tok je proces, informační tok s ním spojený je proces, tok financí, který jej kopíruje je proces a vlastní plánování a řízení materiálového toku je také proces. Jinými slovy, procesní hledisko a tedy princip procesního řízení při hledání, nalézání a prosazování logistických řešení dominuje. Současný přechod na maticové řízení logistiky v ČD vytváří podmínky pro logistické řízení i v této oblasti.

Na proces změn si musíme zvyknout jako na přirozenou součást firemního života. Jsou období „revolučních změn“ a jsou období pozvolného zlepšování. Implementace modulu MM SAP R3 a s ní spojený reengineering v oblasti řízení logistiky patří bezesporu do kategorie „revolučních změn“ z hlediska principu generativního růstu.

LOGISTICKÉ CÍLE

Vzhledem k hlavní činnosti akciové společnosti ČD je pro podnikovou logistiku primárním cílem integrovat a koordinovat vstupy jednotlivých procesů s výstupy předchůdců a vlastní výstupy se vstupy následníka na podnikové úrovni. Výsledkem je v čase synchronizovaný materiálový tok v rámci celého logistického řetězce. V praxi to znamená dosažení požadované úrovně služeb, optimalizaci logistických nákladů a využívání dostupných zdrojů.

Blíže je možné identifikovat dvě hlavní oblasti logistických cílů v podmínkách ČD:

- čas, tj. dodací lhůta na vstupu od dodavatele a výstupu k internímu zákazníkovi,
- zásoby, tj. řízení zásob.

V konkrétním vyjádření jsou stanoveny zejména tyto cíle:

- spolehlivější a kratší dodací lhůty ze Zásobovacích center interním zákazníkům,
- nižší úroveň zásob materiálu,
- optimalizace objemu pojistných zásob,
- úspora logistických nákladů.

Jak již bylo zvýrazněno dříve, na tyto cíle navazují měřitelné logistické ukazatele.

LOGISTICKÝ SYSTÉM

Logistický systém chápeme jako koncepční soubor logistických prvků, které jsou nositeli logistických funkcí. Jeho předmětem je především logistický řetězec. Pod tímto pojmem

chápeme to, co logistika zkoumá, analyzuje, optimalizuje a řídí. Smyslem je dosažení optimální úrovně služeb zákazníkům při minimalizaci logistických nákladů.

Pojetí logistického řetězce je však různé ve výrobní firmě, obchodní firmě a v oblasti služeb. Podnik ČD můžeme na základě charakteru nehmotné výroby obecně přiřadit k tzv. podnikům služeb. Převážná část materiálového toku „nedorazí“ až ke konečnému zákazníkovi, ale pouze na místo, které fyzicky zabezpečuje výkon specifické nehmotné služby. Jinými slovy, materiálový tok je většinou ukončen u interního zákazníka. Tento interní zákazník zabezpečí výkon služby konečnému zákazníkovi formou placené služby.

HORIZONTÁLNÍ STRUKTURA LOGISTICKÉHO ŘÍZENÍ

Pod horizontální strukturou logistického řízení se rozumí rozdělení materiálového toku na část řízenou podle zásob či podle programu a na část řízenou podle objednávek zákazníků. Při řízení podle zásob je poptávka zákazníků uspokojována ze zásoby. Systém řízení zásob dává impuls k zadání výrobního příkazu anebo k vyhotovení nákupní objednávky pro doplnění zásoby v okamžiku, kdy zásoba poklesla pod tzv. signální či objednávací úroveň.

Řízení podle programu představuje rozšíření předchozího systému o čas. Impuls, jehož vznik závisí na okamžité výši zásoby je zde nahrazen časově rozvrženým programem pro doplňování zásoby.

Hranici mezi těmito dvěma částmi materiálového toku tvoří bod rozpojení objednávkou zákazníka. V tomto bodě se nezávislá poptávka přeměňuje na poptávku závislou.

Uvědomění si logistického řetězce v konkrétních podmínkách firmy, jeho struktury a vazeb a zejména protisměrnosti hmotného a informačního toku je základem systematické práce s bodem rozpojení v logistickém řetězci.

Bod rozpojení objednávkou zákazníka odděluje oblasti materiálového toku s odlišným způsobem řízení – a tím i s rozdílnými požadavky na metody plánování:

- „po proudu“ materiálového toku – směrem od bodu rozpojení k trhu – jsou činnosti řízeny na základě přijatých (potvrzených objednávek),
- „proti proudu“ materiálového toku - směrem od bodu rozpojení k dodavatelům – je řízení založeno na plánech sestavovaných na základě předpovědi nezávislé poptávky.

Bod rozpojení objednávkou zákazníka je spojen s různými druhy podnikatelského rizika. Jde o riziko spojené s investováním do zásob, o riziko zdrojů (mechanizmů, budov, pracovníků) a s investováním do zásob, o riziko ztráty nebo zrušení objednávek v důsledku nedodržování příslibené dodací lhůty a o riziko překročení plánovaných nákladů. Tato rizika jsou různá pro jednotlivé základní polohy bodu rozpojení.

Poloha bodu rozpojení objednávkou zákazníka pro určitou kombinaci výrobku a trhu musí vyhovět dvěma do značné míry protichůdným druhům požadavků:

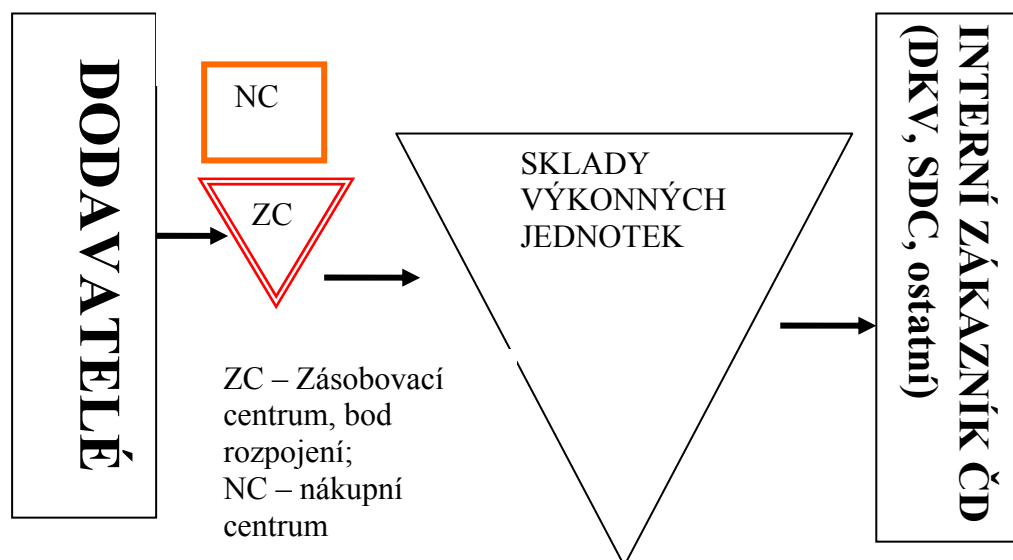
- požadovaná úroveň služeb zákazníkům (zejména dodací lhůta, stupeň spolehlivosti dodávky a stupeň pohotovosti dodávky). Tyto požadavky lze splnit tím snadněji, čím blíže k trhu, tj. čím dále „po proudu“ leží bod rozpojení,
- požadavky podniku na nízké náklady na držení zásob – jak potřebná hodnota zásob, tak riziko nepoužitelnosti klesá při posouvání bodu rozpojení „proti proudu“.

Co platí v podmínkách ČD?

Odpověď není jednoznačná. Setkáváme se s oběma případy. Z dlouhodobého hlediska je cíl jednoznačný: zavádět v maximální míře „pull systém“ (tažný systém po proudu) tak, aby bodem rozpojení byla Zásobovací centra. To znamená, aby tato centra plnila pro vybraný sortiment funkci zásobníku, přesně v intencích teorie zásob. Tento, na první pohled samozřejmý cíl, ovšem naráží na zatím neexistující systém závazných objednávek zákazníků, zejména z oblasti opravárenství kolejových vozidel. I zde jsou však vytvářeny potřebné kroky, zejména ve spojitosti s implementací modulu PM SAP R3.

Nepředvídatelné události v dopravě (nehody, živelné pohromy apod.) vyžadují i aplikaci „push systému“ (proti proudu). Zde je potřebné rozvinout řízení zásob na základě předpovědi nezávislé poptávky.

Materiálové toky – cílový stav



ZÁVĚR

Příspěvek vychází z logistické strategie podniku. Jde o to, aby transformace zachytila trendy a směry zdokonalení logistických výkonů. Jde zejména o větší podíl logistiky na tvorbě strategie, orientaci na kvalitu procesů, lepší pochopení logistických nákladů a jejich sledování v účetnictví, pochopení globálních aspektů logistiky a zdokonalení logistického informačního systému a správné pochopení a použití outsourcingu. Popsané jednotlivé kroky v tomto příspěvku prezentují nastoupenou cestu za těmito cíli.

LITERATURA

- [1] **PERNICA, P.:** Logistika pro 21. století, RADIX, s r.o. 2005, ISBN 80-86031-59-4
- [2] Strategický rozvoj Českých drah, materiál pro jednání představenstva, čj. 58 834/2003-O26 z 9.10.2003
- [2] **HORÁKOVÁ H., KUBÁT J.:** Řízení zásob, Profess Consulting s.r.o., ISBN 80-85235-55-2
- [3] **KRÁLOVENSKÝ, J., GNAP J., MAJERČÁK J., ŠULGAN M.:** Postavení dopravy v logistice, Žilinská univerzita 2001, ISBN 80-7100-885-5
- [4] **LAMBERT D., STOCK J. R., ELRAM R.:** Logistika, business books, 2. vydání, Computer Press Praha 2000, ISBN 80-7226-221-1

Praha, březen 2005

Lektoroval: Doc. Ing. František Orava, CSc.
Odbor 08 GR ČD