

František Orava¹

K aktuálním problémům logistické efektivity v podmínkách ČD, a.s.

Klíčová slova: *logistika podniku, logistický controlling, logistická efektivnost, logistické náklady, suboptimalizace*

ÚVOD

V současnosti mezi nejdůležitější příčiny nutnosti zavádění logistiky do podniku patří zejména:

- tlak soutěže na trhu,
- zkracující se doby inovace,
- nedostatek surovin,
- exploze nákladů na marketing,
- omezenost finančních prostředků,
- inflace, zvyšující rizikovost kapitálu.

Uvedené příčiny lze považovat za výčet nejdůležitějších dlouhodobých problémových trendů, kterým má logistika čelit.

V současné době dochází k dalšímu rozvoji logistiky, který je následkem dlouhodobých trendů, mezi něž patří:

- další růst individualizace poptávky,
- internacionalizace a globalizace trhů,
- další růst automatizace v logistických procesech,
- další rozvoj integrovaných výrobních systémů,
- další rozvoj logistických informačních a řídicích systémů,
- nutnost snižování vázanosti kapitálu v zásobách.

Logistické řízení nespočívá v rychlosti a plynulosti materiálového toku za každou cenu. Směřuje k efektivnímu překonání prostoru a času při uspokojování požadavků. Snaží se, aby toky byly harmonizovány, to znamená, aby vyhověly mnoha kritériím a to v podmínkách různých zájmů zúčastněných podnikových subjektů. Tendence ve vývoji logistiky totiž směřují k překonání úzkých zájmů jednotlivých podnikových útvarů.

Z uvedeného vyplývají dvě velmi podstatné úlohy pro management řízení podnikové logistiky:

¹ Doc. Ing. František Orava, CSc. Narozen 11.8.1943 ve Vsetíně. Vysoká škola dopravní 1965 v Žilině. Vědecká hodnost CSc 1978 Vysoká škola dopravní v Žilině, obor dopravní technika. Vědecko pedagogická hodnost docent – Dopravní fakulta Jana Pernera 1997, obor Technologie a management v dopravě a telekomunikacích. Autor je v současnosti vedoucím oddělení a zástupcem ředitele odboru a zásobování GR ČD. Je dlouholetým vědeckým pracovníkem v oblasti dopravního výzkumu a současně vysokoškolským učitelem. Publikoval řadu článků v odborné literatuře doma i v zahraničí, účastní se výchovy vědeckých pracovníků.

- ekonomický pohled na logistické procesy v prostředí různých priorit podnikových útvarů, prosazující synergii
- vytvoření účinného systému logistického controllingu.

Akciová společnost typu ČD nemůže existovat a čelit konkurenci bez podnikového logistického systému. Orientace pouze na problematiku řízení zásob, tj. na evidenci zásob, analýzu zásob, kontrolu zásob a vlastní regulaci zásob je pro současnost nepostačující. Cílem je udržovat zásoby v takové velikosti a struktuře, aby to odpovídalo potřebám podniku při současném respektování kritérií ekonomické efektivity. To je možné při důsledném uplatňování logistického myšlení a realizaci logistických principů.

Logistická regulace zásob se tak zaměřuje na dvě, v podstatě konfliktní oblasti:

- výkonnost, která úzce souvisí s pohotovostí dodávky,
- hospodárnost, tedy snižování nákladů na zásoby.

Příspěvek je zaměřen na strategické cíle v oblasti ekonomiky logistiky a podmínky pro její naplnění.

EFEKTIVNOST V LOGISTICE

Pokud manažeři podniku plně nechápou podnikovou logistickou strategii, nejsou schopni přijímat rozhodnutí, která z hlediska podniku jako celku je nejlepší. Skutečný stav lze lehce analyzovat na základě tendencí k suboptimalizacím – tj. snahy prosazovat zájmy řízené organizační složky na úkor synergie. Tento jev je v podmínkách ČD poměrně silně zakořeněný z minulosti.

Efektivnost v logistickém systému se projevuje v tom, že:

- dosáhneme požadované úrovně logistických služeb,
- vynaložené náklady jsou přijatelné.

Samotná úroveň logistických služeb má dvě stránky:

- objemovou – tj. zajištění požadovaného množství příslušných produktů,
- kvalitativní – tj. rychlost splnění požadavků, spolehlivost dodací lhůty, značení a místa dodání, kvalita průvodních dokladů, pružnost komunikace se zákazníkem v průběhu realizace jeho požadavku apod.

Logistickými náklady rozumíme veškeré náklady spojené s organizováním, řízením a samotným průběhem příslušných toků od vzniku požadavku až po dodání. Jedná se tedy o náklady všech článků provázaných v logistickém řetězci. Za přijatelné jsou považovány ty náklady, které jsou konkurenceschopné.

Jaké jsou možnosti zvýšení efektivity v podnikové logistice ČD ?

V prvé řadě je potřebné zvolit cestu snižování celkových logistických nákladů při zvyšování úrovně logistických služeb. Jde o nejnáročnější, tzv. hybridní strategii při které je nutné se prosazovat kvalitními logistickými službami při nízkých nákladech.

Je potřebné také rozlišovat mezi efektivností společenskou, partnerskou a vnitřní.

Společenská efektivnost se týká veškerých důsledků, které jsou vyvolány logistikou. Jedná se o takové ekologické a sociální důsledky, kterými nejsou zatíženy přímo jednotlivé organizace zapojené v logistickém řetězci.

Partnerská efektivnost se v podmínkách ČD týká vztahů mezi dodavateli, odběrateli a zprostředkovateli, kteří jsou zúčastněni v logistickém řetězci. Principem partnerství je dosahování užítku z kooperace a koordinace propojených procesů, rozdělování ekonomických výhod, ale i podílení se na určitých nevýhodách.

Vnitřní efektivnost má nejužší záběr. Bere v úvahu jen výhody a nevýhody fungování logistických procesů uvnitř podniku.

Tradiční a nové pojetí nákladů v logistice

V odborné literatuře se lze setkat s různými náhledy na to, co chápat pod pojmem logistické náklady.

V podmínkách ČD stále převažuje chápání, které vychází z účetního pohledu. Dokonce i řízení zásob je ztotožňováno s aktivitami podnikového účetnictví. Lze to chápat pouze z hlediska snadnosti získání údajů – jsou k dispozici v běžné účetní evidenci. Jde však o zjednodušení, které v současnosti nemá opodstatnění. Důvody jsou zejména:

- omezení informací pouze na účetní evidenci vede k úzkému chápání logistiky a k suboptimalizačním tendencím jednotlivých organizačních složek uvnitř podniku – váže se více k útvarům než k dílčím procesům,
- v pohledu na zásoby zvýrazňuje jejich majetkovou stránku (zásoby jsou součástí aktiv), nezohledňují se tzv. náklady ušlých příležitostí, které jsou spojeny s držetím zásob, což vede k podceňování vysoké zátěže zásobami a k neekonomickému chování u „výzisků“,
- nerozlišují se fixní a variabilní náklady aj.

Bez znalosti velikosti a struktury logistických nákladů nelze činit logistická rozhodnutí. Logistické řízení se týká nejen běžného řízení opakovaných činností. Je potřebné také odhadovat zbytečné ztráty, objevovat potenciál pro zlepšování, posuzovat ekonomickou výhodnost dosavadních a nových logistických řešení. Logistické řízení dále potřebuje údaje o nákladech v celém logistickém řetězci, neboť musí zvažovat, jak změny v jednom článku ovlivní náklady celého řetězce.

Cíle systému Just-in time v podmínkách ČD (JIT)

Systém JIT velmi úzce souvisí s řízením procesů, činností a aktivit z hlediska délky jejich trvání. V současnosti se JIT orientuje na trvalé a dlouhodobé snižování nákladů zejména zkracováním doby jednotlivých procesů, omezováním neproduktivních činností a hledáním potencionálních úspor nákladů. Jde o rozšířenou definici. Systém si klade za cíl:

- omezit aktivity, které nezvyšují přidanou hodnotu
- zvyšovat efektivnost a produktivitu
- snižovat celkové náklady.

Z uvedeného vyplývá, že omezení a eliminace zásob není jediným cílem. Zásobovací činnost a řízení zásob patří mezi tradiční fáze podnikatelského procesu. S explicitními efekty zásobovací činnosti (např. nižší nákupní ceny, snížení nákladů spojených s objednávaním

apod.) však souvisí i náklady, které dosahují nezanedbatelné výše. Při určování výše nákladů je nutno brát v úvahu nejen náklady, které jsou bezprostředně spojeny s pořízením a skladováním, ale i další náklady z rizika, které zásoby vyvolávají. Jde zejména o tyto náklady:

- náklady na skladování zásob – spojené s provozem skladů,
- náklady spojené s pořízením zásob – doprava, pojištění, objednávání, přejímka,
- náklady neboli ztráty z nedostatku zásob,
- náklady vzniklé poklesem hodnoty zásob,
- náklady kapitálu, potřebného k financování zásob.

Všechny náklady spojené se zajištěním zásob patří do skupiny nákladů, které nezvyšují hodnotu služeb pro zákazníky. Jejich omezení přispěje ke zvýšení efektivity podniku, aniž by se snížila hodnota výkonů.

V současnosti se v podmínkách ČD dostal na program dne i systém managementu jakosti. Je zřejmé, že kvalita služeb ovlivňuje náklady podniku. Rostoucí důraz na kvalitu vyžaduje sledovat i náklady související se zajištěním kvality a oddělit je od ostatních nákladů.

Je zřejmé, že uvedené přístupy působí i na jednotlivé složky informačního systému. Nijak se nepopírá význam a využití nákladového účetnictví, rozpočtů a kalkulací v řízení. Tyto nástroje však v určitých případech vyžadují odlišný přístup.

Význam informací o nákladech

Praxe podniků dokazuje, že pomocí logistických činností se snižují celkové logistické náklady, zlepšuje se zákaznický servis a podstatně se omezují konflikty mezi jednotlivými odděleními či jinými organizačními složkami. Počítače, metody výzkumu operací a koncepce systémového přístupu přináší do oblasti logistiky vysokou rychlost zpracování a zásady matematické logiky a přivodily tak změny v metodách řízení zásob, v politice rozmístování skladů nebo v procesu vyřizování objednávek, ale také potřebu řídit náklady související s těmito funkcemi a to v integrovaném tvaru.

Klíčovým prvkem proto při realizaci logistického řízení se obecně stává analýza celkových nákladů. Znamená to, že při dané úrovni zákaznického servisu je nutné minimalizovat celkové logistické náklady, nikoliv se pouze zaměřovat na minimalizaci nákladů jednotlivých činností. Hlavním nedostatkem neintegrovaného přístupu k analýze logistických nákladů je to, že snahy o snížení specifických nákladů v rámci logistické funkce mohou být z hlediska systému jako celku neoptimální a ve svém důsledku vede ke zvýšení celkových nákladů.

Má-li být analýza nákladových vazeb provedena erudovaně, musíme být schopni zjistit údaje o nákladech jednotlivých složek logistiky a vysvětlit, jak změny na určitou složku či činnost ovlivní celkové náklady logistiky.

ZÁVĚR

Úsilí o logistickou efektivnost souvisí i se změnou prostředí, se silnější konkurencí a s novými možnostmi komunikace a dopravy. Zlepšování chodu logistických podnikových činností a procesů, zejména k jeho třem základním pilířům – kvalita, čas a náklady – spočívá v dlouhodobém, nepřetržitém a systematickém úsilí o dosažení stanovených cílů. Nezbytnou



podmínkou pro realizaci kroků v oblasti procesního řízení je zahrnutí těchto požadavků do systému motivace pracovníků i celého odpovědnostního řízení.

LITERATURA

- [1] **PERNICA, P.:** Logistika pro 21. století, RADIX, s r.o. 2005, ISBN 80-86031-59-4
- [2] **BAZALA, J., a kolektiv:** Logistika v praxi, praktická příručka manažera logistiky, TYPOS - Digital Print, spol.s r.o. Plzeň, ISBN 80-86229-71-8
- [3] **KRÁLOVENSÝ, J., GNAP J., MAJERČÁK J., ŠULGAN M.:** Postavení dopravy v logistice, Žilinská univerzita 2001, ISBN 80-7100-885-5
- [4] **Douglas Lambert, James R. Stock & Lisa Ellram:** Logistika, Computer Press Praha, 2000]
- [5] Strategický rozvoj Českých drah, materiál pro jednání představenstva, čj. 58 834/2003-O26 z 9. 10. 2003

Praha, březen 2005

Lektoroval: Ing. Tomáš Nachtman,
Generální ředitelství ČD, ředitel O08