

SKLADOVÁNÍ JAKO KLÍČOVÁ OBLAST INTEGROVANÉ LOGISTIKY

STORAGE AS A KEY AREA OF INTEGRATED LOGISTICS

Marcela Nekutová¹

Anotace: Postupné odstraňování obchodních překážek na domácím i mezinárodním trhu vedlo k rapidnímu rozvoji logistických služeb napříč všemi sektory obchodu. Do popředí zájmu se dostává téma globální logistiky a obchodního konceptu v globálním pojetí. Globální obchodní operace zvyšují nároky na logistiku a její efektivitu. Moderní logistická praxe směřuje ke komplexnímu řešení problémů a plné integraci dodavatelských řetězců. Cílem se stává integrovaná logistika vyznačující se vysokou profesionalitou, velkou mírou flexibility a je dokonale propojená do všech článků obchodního řetězce.

Klíčová slova: Globální logistika, Integrovaná logistika, dodavatelský řetězec, řízení zásob, skladování

Summary: The reduction of trade barriers on domestic and international market has led to the rapid growth of logistics services across all business sectors. The more important became a topic of global logistics and a business in a global concept. Global business operations increase the demands on logistics as well as the efficiency. Modern logistics practice therefore tends to complex problem solving and full integration of supply chains. The target is an integrated logistics characterized by high professionalism, high degree of flexibility and is perfectly connected to all parts of business chain.

Key words: Global logistics, Integrated logistics, Supply chain, Inventory management, Storage

ÚVOD

Svět prochází neustálým procesem zmenšování, hranice mezi jednotlivými státy postupně ztrácejí význam. Na druhé straně události posledních let přinesly do světa podnikání mnoho nečekaných zvrátů. Po vcelku dlouhé periodě růstu a vývoje se muselo mnoho odvětví vyrovnat s klesající poptávkou a recesí trhu. Firmy zasažené hospodářskou recesí musí čelit celé řadě problémů – nejistotě na trhu, náhlému poklesu odbytu a tržeb, omezení výroby, problémům s cashflow, nedostatku kapitálu a zdrojů a současně nevyužitým výrobním a logistickým kapacitám. Nastal čas, kdy není prostor pro dlouhé rozvažování strategie vedoucí k úspěchu, naopak je třeba v krátkém čase rozhodnout o strategii přežití v obrovském konkurenčním boji, který navíc díky nelehké ekonomické situaci na trhu nebývale posiluje, a především pak tuto strategii uplatnit.

¹ Ing. Marcela Nekutová, Univerzita Pardubice, Dopravní fakulta Jana Pernera, Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky, Studentská 95, 532 10 Pardubice, Tel.: +420724075586, E-mail: marcela.nekutova@seznam.cz

Pokud chce společnost obstát v nově vzniklých podmínkách, musí nutně změnit i přístup, kterým k jednotlivým změnám přistupuje. Ekonomický útlum by měl rozhodně být pro řadu firem varovným signálem k zamyšlení a aplikaci změn. Příležitosti na trhu jsou obrovské, ale aby jich společnosti mohly využít, je třeba globální či regionální řízení dodavatelského řetězce převést z pouhé vize do reality. Ekonomický růst, kterým se v minulosti vyznačovaly především oblasti Evropy a Severní Ameriky, se v současné době přesouvá do jiné části světa, zejména Asie a Tichomoří. Jistý významný posun je viditelný i ve státech střední a jihovýchodní Evropy. Ve všech těchto oblastech lze sledovat vyšší politickou stabilitu, i rozvíjející se dovednosti managementu a pracovních sil. To znamená, že výrobní závody stejně tak jako obchodní centra mohou být postaveny i v oblastech, ve kterých ještě před několika lety s tímto nebylo uvažováno. Tato skutečnost přináší mnoho příležitostí a současně mnoho problémů, které management musí řešit. Je tedy nutné zavést dodavatelsko odběratelské řetězce v širším než lokálním pojetí. Globální pojetí obchodu je vcelku náročné a pro podniky se stává výzvou, jak řídit odpovídající procesy s produkty z perspektivy výroby, distribuce i logistiky.

Logistika hraje nesmírně důležitou roli ve všech výrobních i nevýrobních procesech v téměř každé obchodní společnosti. Logistika je klíčovou součástí strategie každé společnosti a žádné z výše uvedených možností nebude možné využít, pokud dodavatelský řetězec (nebo logistika) nebude fungovat efektivně. A efektivní řízení globální logistiky je rozhodně nezanedbatelným krokem v postupu k cíli.

1. SOUČASNÁ SITUACE V GLOBÁLNÍ LOGISTICE

Logistika zahrnuje všechny činnosti nutně realizované pro zajištění předání produktu konečnému zákazníkovi. Podle Evropské logistické asociace je logistika vědou a uměním řídit a kontrolovat tok zboží, energií, informací a ostatních zdrojů k zákazníkovi. Na základě definice lze říci, že logistika hraje zásadní roli ve všech výrobních i nevýrobních společnostech. (2)

Mezi základní logistické činnosti patří předpověď poptávky, řízení zásob a nákupu, řízení zákaznického servisu, logistická komunikace a manipulace s materiálem, vyřizování objednávek, balení, servis a vrácené zboží, řízení distribuce včetně stanovení místa výroby a skladování, zpětná logistika, doprava a přeprava, skladování.

V globálním pojetí je logistický systém propojen se schopností řešit složité problémy spojené s globálním čili mezinárodním obchodem. Logistický systém se pak zabývá optimalizací a synchronizací činností s cílem finální optimalizace prostřednictvím využití těchto synergií. Globální logistický systém se obvykle skládá z lidského potenciálu (procesy, management,...) a strojů (výrobní a provozní zařízení), organizovaných tak, aby poskytovaly, transformovaly, skladovaly a přepravovaly materiál, osoby, služby, informace a samozřejmě také finance.

Obchodní koncept v globálním pojetí přináší mnoho otázek, které definují roli globální logistiky:

- Globalizace a všechny její aspekty pomáhají v obchodování přes hranice.
- Svět se stal jakousi globální vesnicí v pravém smyslu slova.
- Internet ulehčuje podnikání napříč celým světem.
- Globální obchodní operace zvyšují nároky a tedy i složitost logistických operací.
- Materiál je třeba zhmotnit, užitím dostupných prostředků logistických činností.
- Snížená kontrola nad manipulací se zbožím.
- Potřeba většího soustředění na rychlost a efektivitu při manipulaci se zbožím.
- Vliv na náklady na manipulaci se zbožím a správný čas.

Všechny výše uvedené skutečnosti jsou v podstatě určitou výzvou globálních logistických činností.

Profesionalita, propojenost a flexibilita jsou tři klíčové oblasti globální logistiky. Téma profesionality ve smyslu outsourcingu, tedy využití třetí specializované a kvalifikované strany k provedení určitých úkolů, není třeba podrobně analyzovat. Důležitým úkolem, na který je třeba zaměřit pozornost je komplexnost poskytovaných služeb na vysoké úrovni spolehlivosti.

Na většině světových trhů jsou výrobní a distribuční kanály soustředěny do několika strategických pozic – ať už ve prospěch lokace či financí. Podniky jsou zaměřeny na snižování nákladů a zásob v celém dodavatelském řetězci, a současně je usilováno o zkrácení dodacích lhůt. Což má za následek, že dodavatelské řetězce jsou nuceny k nejvyššímu možnému výkonu. Alan Waller z firmy Coopers & Lybrand Europe (3) říká, že: “V dnešním světě si konkurují dodavatelské řetězce, nikoli firmy. A tyto dodavatelské řetězce si mohou konkurovat pouze tím, že změní podnikání prostřednictvím logistického řízení.“

Vzhledem k těmto faktům globální logistické procesy usilují o integrovanou logistiku. Jedině tam je možné hledat logické vysvětlení tohoto systému a využít ji ke globálnímu rozvoji podnikání.

2. ROLE SKLADOVÁNÍ V INTEGROVANÉ LOGISTICE

2.1 Propojenost

Splnění základního cíle logistiky, čímž je snaha o dosažení toho, aby se výrobky dostaly od výrobce ke spotřebiteli, tedy podle definice logistiky: na správné místo ve správný čas za přiměřené náklady, úzce souvisí s problematikou zásob, skladování, vytvoření optimálních skladovacích prostor apod.

Zásoby vážou prostředky, čili zdroje, což je z ekonomického hlediska nežádoucí a proto by měly být zásoby minimalizovány. Je však třeba zvážit i fakt, že výroba a navazující činnosti se bez zásob neobejdou. Proto tedy namísto o minimalizaci je třeba hovořit o optimalizaci zásob v celém logistickém řetězci. Skladování tedy má v tomto případě nemalý význam.

Skladování můžeme definovat jako tu část logistického řetězce, která zabezpečuje uskladnění produktu (ať už v podobě surovin, dílů, zboží ve výrobě či hotových výrobků) v místech jejich vzniku a mezi místem vzniku a místem jejich spotřeby.

Skladování má tři základní funkce:

- přesun produktů,
- uskladnění produktů,
- přenos informací o skladových produktech.

O přesunu produktu je uvažováno v souvislosti s příjmem zboží, transferem nebo ukládáním zboží, kompletací podle objednávky, přejímkou a expedicí zboží. Příjem zahrnuje fyzické vyložení či vybalení zboží z přepravního prostředku. Transfer a ukládání zboží zahrnuje fyzický přesun produktů do skladu a jejich uskladnění.

Uskladnění produktů lze realizovat buď přechodně nebo po určitou časově omezenou dobu. Rozsah přechodně uskladněného zboží závisí na tom, jaký model logistického systému si daná firma zvolí a jakou variabilitu v celkových dodacích dobách dodavatelů si nastaví, dále také samozřejmě na poptávce.

Sklady jsou určeny pro skladování výrobků všeho druhu, záleží na daném podniku, jaký skladovací (regálový) systém si do skladu navrhne. Jak již bylo zmíněno výše, manipulace se zbožím ve skladu probíhá ve třech cyklech – příjem, uskladnění a výdej zboží. Z ekonomického hlediska sklady produkují pouze minimum činností přidávající hodnotu výrobku, nemají tudíž velký podíl na přidané hodnotě daného výrobku.

Přestože za jistých okolností lze chápat tvorbu zásob jako určitou míru nezávislosti, musí se jejich míra udržovat na optimální úrovni s minimálními náklady na údržbu. Protože existenci zásob lze z určitého kontextu chápat i jako neschopnost efektivně řídit materiálové toky.(1)

Vzhledem ke všem výše uvedeným faktům je velmi důležité skladovat na nejvyšší možné úrovni efektivity.

2.2 Flexibilita neboli efektivita

Přes veškerou snahu a vynalézavost firem při plánování efektivní logistiky, optimalizaci distribuční sítě a sofistikovaném řízení zásob, černá díra se nachází přímo v srdci mnoha moderních dodavatelských řetězců. Například podle vedení firmy McKinsey jsou operace ve skladu odpovědné na nákladech ze 30 - 50 %. Nicméně optimalizace skladových procesů není dosud považována za strategickou prioritu z ekonomického hlediska, protože skladování nepřináší produktu téměř žádnou přidanou hodnotu. (4)

Prvním hlavním problémem při optimalizaci skladových operací je skutečnost, že v tomto oboru neexistuje standard. To znamená, že vše je variabilní, skladové operace jsou různé, stejně jako výrobky, kterými je v nich manipulováno. Pro optimalizaci je třeba provést analýzu skladových operací, která by měla vždy zahrnovat následující aspekty.

2.2.1 *Procesy (pohyby a manipulace) a lidé*

To znamená efektivita práce ve skladu a její zvyšování ve smyslu snížení nákladů. V podmínkách jistého ekonomického růstu by byla nejlepším řešením automatizace skladových operací, v dnešních vysoce nejistých tržních podmínkách však toto řešení ztrácí význam, protože je kapitálově náročné a přináší vysokou míru rizika pro budoucí vývoj. Navíc lze aplikovat pouze u nepříliš variabilních druhů skladových operací.

2.2.2 *Řízení výkonnosti a interakce mezi zákazníkem a dodavatelským řetězcem*

Tento aspekt je v rukou pracovníků obchodu, výroby a nákupu. Tato oddělení musí vše sladit do pokud možno absolutní rovnováhy. Nedílnou součástí je i výběr skladovacího zařízení s cílem zajistit co nejvyšší možnou míru flexibility a integrovat tento systém do materiálového toku.

Flexibilní regálové systémy jsou technicky velmi rozdílné a pro výběr takového systému existují různé postupy. Pro výběr jsou využívány statistické metody a rozhodnutí o výběru může být učiněno až v okamžiku, kdy je zřejmé, že se požadavky na skladování nezmění.

2.2.3 *Vlastnictví*

Případy, kdy jsou pro skladování využívány služby třetích stran jsou v dnešní době už velice rozšířenou strategií a důležitým faktorem při rozhodování je ekonomická situace firmy. V době konjunktury spousta firem, u nichž vznikla potřeba skladovat, nakupovala euforicky vlastní skladové prostory a vybavovala je všemožným technickým vybavením usnadňujícím manipulaci se zbožím. Při náhlém propadu ekonomiky však začaly tyto skladové plochy být jaksi zbytečné, protože se u většiny těchto firem vlivem klesající poptávky i výroby nemohly zcela zaplnit, což mělo za následek stále stejně se vytvářející značné fixní náklady, které nemohly být pokryty a snižovaly tak konkurenceschopnost podniku. Dalším výrazným faktorem je rozsah zkušeností třetích stran, kteří jsou s ohledem na jejich odbornost v dané oblasti schopni nabídnout kvalitní služby a pomoci tak podnikům zachovat flexibilitu, tedy schopnost pružně reagovat na změny, což je v dnešní době vysoce žádoucí.

ZÁVĚR

Většina obchodních společností se v posledních letech musela vypořádat s důsledky poklesu ekonomické aktivity na trzích. Pro některé společnosti byly tyto změny natolik obtížné, že musely ukončit svoji činnost. Některé společnosti sice v poklesu obstály, avšak dodnes se potýkají s obtížnostmi způsobenými tržními změnami. Některé společnosti se postavily ke změnám jako k výzvě, ze které je nutné získat maximální možný přínos. Obecně hospodářský pokles způsobil na trhu paniku a výrazně změnil podmínky, za nichž se dosud obchodovalo.

Pokud jde o pozitiva, které uplynulá doba přinesla, trh se oprostil od nestabilních firem s heslem „silnější vítězí“, je ozdraven a připraven na novou etapu obchodování.

Logistika vyžaduje určitá reengineeringová opatření zahrnující větší míru logiky v řešení distribučních center, změny v organizační struktuře a určitý selektivní outsourcing skladových operací.

Měl by zde fungovat systém, kde třetí strany poskytující logistické služby vytvoří strategická partnerství se svými zákazníky, čímž bude zajištěna profesionalita. Spolu s trendem outsourcingu vedlejších činností bude pokračovat i vývoj kvalifikovaných poskytovatelů logistických služeb.

Skladování je považováno za velmi důležitou část logistického řetězce a navzdory tomu, že jeho optimalizace stále ještě není považována za strategickou prioritu, je třeba skladovat co nejefektivněji. Proto je důležité zahrnout všechny klíčové faktory globální logistiky včetně lidského potenciálu a technologického zařízení, a zohlednit je do role skladování s nejvyšší možnou mírou flexibility. Teprve v tom okamžiku bude možné vše propojit pro dosažení nejvyšší efektivity v neustále se měnících podmínkách trhu a vytvořit tak vysokou úroveň integrovaných logistických služeb.

POUŽITÁ LITERATURA

- (1) Logistika : efektivní řízení materiálových toků. *Logistika* [online]. 2008, 5, [cit. 2011-08-31]. Dostupný z WWW: <www.logistika.cz>.
- (2) Lambert, D.; Stock J.R. and Ellram, L. *Logistics*. Brno: CP Books, Vol. II., (2005). ISBN 80-251-0504-0.
- (3) *Meeting the Challenge Of Global Logistics – A Council Report*. The Conference Board's Global Logistics Forum, Brussels, Belgium. [online]. < <http://www.conference-board.org/>>.
- (4) ALICKE, K., a kol. Jak vytvořit efektivní sklad. *Logistika : Logistická centra*. 2008, 5, s. 8-9. ISSN 1802-3746.
- (5) PETERKA, R. Regálové systémy ve znamení flexibility. *Systémy Logistiky*. 2011, 11, 104, s. 28-29. ISSN 1214-4827.
- (6) NEKUTOVÁ, M. Efektivní logistika jako ideální nástroj v hledání potenciálů v období celosvětového poklesu hospodářské aktivity. In *IMEA 2010*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2010. s. 101. ISBN 978-80-7395-254-9.
- (7) NEKUTOVÁ, M. The role of storage in global logistics In *Carpathian logistics congress – Transport & Logistics*. Košice: Logistics Institute of Industry and Transport, 2011. ISSN 1451-107X.