

Trendy v automobilové logistice a úloha poskytovatele logistických služeb

Automobilový průmysl se stal v globálním měřítku klíčovým odvětvím a jeho význam pro ekonomiky jednotlivých států je zásadní. V posledních letech je ale patrný trend, kdy dochází k přesunu dílčích nebo kompletních procesů do nových teritorií. Například v evropském regionu postupně roste podíl výrobců, montážních závodů, dodavatelů a poskytovatelů logistických služeb z východní Evropy. Jedním z důvodů tohoto trendu je neustálá snaha většiny firem v automobilovém průmyslu minimalizovat své náklady a zároveň zvyšovat kvalitu v oblasti interní a externí logistiky. Tento trend podporovala především existence levnější kvalifikované pracovní síly ve východoevropském regionu, ekonomická otevřenost i vládní pobídky, např. ve formě daňových či jiných úlev.

Vzhledem k tomu, že globálním hráčům na trhu už ale nestačí pouze krátkodobě, v horizontu cca. pěti let, šetřit a každoročně navyšovat tržby, v rámci dlouhodobého strategického plánování jdou ještě dál a s ohledem na nově vznikající koupěschopnou zákaznickou základnu se orientují na trhy Ruska, Indie a Číny. Asie se tak stává nejvýznamnějším globálním producentem i spotřebitelem a průzkumy ukazují, že asijský trh logistiky proto v příštích pěti letech zřejmě předběhne svým objemem i Severní Ameriku.

Skutečnost, která nepřímo potvrzuje tento trend, je opatření na podporu prodeje automobilů (tzv. srotovné), které zavedla po Spojených státech a některých evropských zemích rovněž Čína, kde celkový prodej vozidel včetně nákladních vozů a autobusů v červenci 2009 meziročně vzrostl o 64 procent na 1,1 milionu vozů a Čína tak překonala v prodejnosti Spojené státy.

Zajímavým aktuálním úkazem - především u menších a středních dodavatelských firem - je návrat zpátky domů, na Západ. Jedná se o malé procento společností, které nejsou dostatečně kapitálově silné nebo nemají ambice, aby expandovaly dále na Východ, případně se pod vlivem krize orientují na oživení průmyslu v domovské zemi. Důvodem je úspora výrobních nákladů a redukce logistických výdajů snížením geografické vzdálenosti ke konečným odběratelům. Zákazníky těchto dodavatelů jsou většinou firmy sídlící v západoevropském regionu.

Umocněné světovou finanční krizí, která negativně zasáhla poptávku po automobilech, vedla ke zpomalení ekonomiky, obtížnějšímu přístupu k úvěrům a poklesu spotřebitelské důvěry i výdajů, se na logistickém trhu projevují ještě další trendy:

1. mít zásoby podstatně blíže k odběratelům či spotřebitelům a zvýšit tak jejich dostupnost,
2. rostoucí objemy zboží se častěji přepravují po moři na úkor letecké dopravy,
3. zákazníci požadují, aby jediná firma zajišťovala a kombinovala více druhů dopravy a s nimi související logistické činnosti,
4. klade se stále větší důraz na využití informačních technologií.



Poměrně volný model 2PL se stává ekonomicky nevhodným a model 3PL resp. 4PL je nutnou podmínkou úspěchu. Poskytovatel logistických služeb musí být schopen okamžité výměny dat se zákazníkem, který chce informace o stavu své zakázky, o aktuální výši svých zásob, nebo chce detailní přehled o provedených přepravních či skladových operacích. Zákazník preferuje takového poskytovatele, který za pomoci svých řídicích počítačových systémů může garantovat svoje procesy s vyloučením lidské chyby. Atraktivním se stává ten, kdo dokáže integrovat systémy zákazníka do svých, zajistit elektronickou výměnu kompatibilních dat nebo alespoň zpřístupnit své systémy zákazníkovi. Důsledkem tohoto trendu je snižování počtu logistických poskytovatelů na trhu, protože menší společnosti nejsou schopny - většinou z finančních důvodů - udržet krok s požadavky zákazníků.

Zajištění nové výroby se zásobováním PbP (Part-by-Part component shipment - zásobování jednotlivými díly) je velmi komplexní a nákladný proces, který kromě dokonalého logistického řešení vyžaduje na místě určení plnohodnotný výrobní závod. Proto pro firmy expandující na východní trhy bývá někdy řešením zřízení montážního závodu, který je zásobován formou CKD (Completely Knocked Down Cars - úplně rozložená vozidla) nebo SKD

(Semi Knocked Down Cars - částečně rozložená vozidla). Zásobovací řetězec je v tomto případě zjednodušen a nedochází k výpadkům v případě nedodání některého jednotlivého dílu.

Na trhu se v poslední době častěji objevuje relativně nový prvek, a to zakládání společných podniků, tzv. joint-ventures, mezi výrobcem a poskytovatelem logistických služeb. V některých případech dokonce poskytovatel přebírá i určité činnosti zákazníka (např. předmontáž) a ještě více se integruje do jeho struktury. Toto spojení přináší oběma stranám výhody ve formě úplné transparentnosti nákladů, určité garance objemů a tržeb, minimalizace rizik a využití logistického know-how.

Nižší formou spolupráce, která na trhu nachází také stále častěji uplatnění, je tzv. open-book kontrakt, kdy má zákazník od logistického poskytovatele k dispozici kompletní kalkulaci nákladů za smluvní činnost a předem odsouhlasenou marži jako odměnu pro poskytovatele.

Dalším důvodem, proč je kladen tak velký důraz na kvalitu poskytovatele logistických služeb, je skutečnost, že se vstupem do nového teritoria se musí (nejen) automobilový průmysl vypořádávat s rizikovými faktory, které nemusí být vždy v průběhu rozhodovacího procesu zcela zřejmé. Firmy se zaměřují na kvalitu dodavatelů a výrobních procesů, dokážou vytvořit model, který by podle zadaných parametrů měl bezchybně fungovat.

K lokálním specifikům, která bývají často opomíjena, patří např. nedostatečně rozvinutá infrastruktura, zvýšená kriminalita, stávky, etnické nepokoje, náboženská omezení a v neposlední řadě třeba i bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Kterýkoliv z těchto faktorů dokáže narušit celý zásobovací řetězec a jeho bezproblémový chod v konečné fázi může ještě zachránit právě kvalitní logistický poskytovatel. Úkolem poskytovatele je ale především prevence mimořádných událostí a minimalizace rizika. Právě při úzké a otevřené součinnosti obou stran a kvalitním zpracování logistického projektu s jasně definovanými parametry se daří krizovým situacím úspěšně předcházet.

Výběr dodavatelů je časově náročný, probíhá v několika fázích a podle přísných kritérií, ale kvůli konkurenčnímu prostředí na trhu a tlaku na snižování nákladů jsou firmy někdy nuceny dělat kompromisy. Upřednostňují dodavatele s nízkými cenami a v nejhorsích případech se dokonce spokojují s nižší kvalitou produktu. Dodavatelé, často z důvodů existenčních nebo kvůli přecenění svých kapacit, uzavírají se zákazníkem takové smlouvy, které je nutí vyrábět na hranici možností a poměrně často se dostávají do potíží při plnění termínů.

Se vstupem do nového teritoria se také vždy nepodaří uplatnit model se zajištěním druhého

(záložního) dodavatele stejných dílů z regionu a spoléhá se na předem nastavené konsignační sklady, které ale vážou finanční prostředky, nebo častěji na spolehlivé logistické řešení garantující plynulý výrobní cyklus.

Jistým paradoxem je, že při výběru poskytovatele logistických služeb zůstává tlak na snižování cen, ale požadavek na kvalitu služby naopak roste. Zákazník v posledních letech pouze nebývá už tak striktní a umožňuje logistickému poskytovateli využívání synergických efektů.

Při uzavírání obchodních vztahů nejsou ojedinělé ani případy, kdy požadavky zákazníka na snižování cen logistických služeb jsou tak přeměřené, že mezi stranami nedojde k dohodě. Nový logistický poskytovatel, ve snaze získat nového zákazníka, přistoupí na nevýhodné podmínky, ale není schopen dlouhodobě dodržet požadovanou úroveň služeb. To má za následek vysokou finanční ztrátu u poskytovatele (musí zajistit kvalitní službu u třetí strany za zvýšené náklady) i u zákazníka, který si naruší dlouhodobě vytvářený a fungující dodavatelský řetězec. Výjimkou jsou pochopitelně případy, kdy si poskytovatel zákazníka „kupuje“ dumpingovými cenami a plánovanou ztrátu si kompenzuje jinak.

Poskytovatel logistických služeb se při výkonu své činnosti střetává se dvěma protichůdnými zájmy. Na jedné straně zákazník se svými vysokými nároky (kvalita, cena) a na straně druhé dodavatel, který - když se mu nedaří plnit smluvní podmínky - se snaží řešit vzniklé problémy a případnou odpovědnost za ně přenést na logistického poskytovatele. Pak už záleží jen na zkušenostech poskytovatele a na sta-

bilitě jeho logistického konceptu, aby takovéto situace dokázal zvládnout.

Strategický vztah s kvalitním poskytovatelem logistických služeb firmám přináší i další benefity:

1. Pro své zákazníky vytváří nutné předpoklady pro další rozvoj jejich činnosti.
2. Pokud zákazník akceptuje jeho aktivní účast v procesu supply-chain management, dokáže redukovat dopad cyklických nebo sezónních výkyvů na výrobní (montážní) procesy.
3. Aktivně provádí analýzu a reengineering stávajících procesů, podílí se modelování a navrhování nových logistických konceptů a systémů pro konkrétní situace.
4. Optimalizuje logistické toky a přispívá tím ke snižování nákladů.
5. Stává se pro zákazníka výhodou v konkurenčním boji.

Z výše uvedeného vyplývá, že úloha kvalitního poskytovatele logistických služeb je nezastupitelná a se vstupem do nových teritorií a s rozvojem technologií bude ještě nabývat na významu. ■

Ing. Christian Proios, expert na zahraniční obchod, logistiku, dopravu a zásobování s bohatými zkušenostmi z ČR i ze zahraničí (Německo, Itálie) působí na dopravním a logistickém trhu již od roku 1987. Během této doby pracoval například jako vedoucí pro dopravu, ředitel logistických společností v oblasti automobilového průmyslu a naposledy jako generální ředitel společnosti DHL Exel Automotive s.r.o. v České republice.

Trends in Automotive Logistics and the Role of Logistic Provider

The automotive industry has become a key sector globally and its importance to individual countries is crucial. In recent years, however, there is a trend of shifting partial or complete processes to new territories. For example in Europe the share of East European manufacturers, assembly plants, suppliers and logistic service suppliers has been growing gradually. One of reasons is a continuous effort of automotive companies to minimise costs and increase quality of internal and external logistics. The trend has been supported mainly by existence of cheaper qualified labour in the Eastern European region, economic openness and governmental incentives.

As global market players don't content themselves with short-term cost savings and annual revenue increases, they go further in long-term strategic planning and, in view of an emerging purchasing power, focus on the markets in Russia, India and China. Asia has been becoming the most important global producer and consumer; surveys indicate the Asian logistic market will overgrow the North America in terms of volume in the next 5 years.

The trend is indirectly corroborated by the scrappage incentive, which was introduced in

China after the U.S. and some European countries. In China the total car sales (incl. freight vehicles and buses) showed an annual growth by 64 % to 1.1 mil. cars in July 2009.

An interesting phenomenon, applying mainly to smaller and medium suppliers, is return home, to the West. It concerns a small part of companies that lack sufficient capital resources or have no ambitions to expand further to the East, or try to support industry in their home country. The reason is reduction of production and logistic expenses by shortening the geographical

SSI SCHÄFER

VIDÍME VĚCI KOMPLEXNĚ

*paletové regály

Všechny výrobky SSI SCHÄFER tvoří ucelený skladovací systém

Široký sortiment výrobků SSI SCHÄFER nabízí více, než byste čekali. Díky řadě možností kombinovat jednotlivé výrobky dodává SSI SCHÄFER řešení na míru jak pro malé, tak velké firmy s různě náročnými představami na skladovou logistiku. Jednoduchá přestavitelnost systému umožňuje růst skladu společně s vaší firmou.

Díky skladovému systému SSI SCHÄFER vám naši projektanti navrhnu neoptimálnější řešení, z kombinace velkého množství druhů přepravků pro každé použití a různých druhů regálů až po vysoce automatizované, počítačem řízené zakladače pro maximální využití kapacity vašeho skladu.

Dovolujeme si Vás co nejrůzněji pozvat na veletrh Transport a Logistika, který se koná ve dnech 14. - 18. září na výstavišti v Brně.

Těšíme se na shledanou na našem stánku č. 52 v hale A2.

Transport a Logistika

SSI SCHÄFER s.r.o., Gen. Klapálka 2810, 272 01 Kladno
 TEL: +420 312 662 595
 FAX: +420 312 662 593
 EMAIL: prodej@ssi-schaefer.cz

www.ssi-schaefer.cz

distance to end customers. Customers of those suppliers are mostly seated in the Western Europe.

Other trends amplified by the global crisis have appeared on the logistic market:

- to have supplies closer to customers and thus improve their accessibility
- growing volumes of goods are transported by sea at the expense of air transport
- customers require a single company to arrange and combine multiple transport means and related activities
- increasingly bigger emphasis is placed on use of IT.

The 3PL or 4PL model has become a precondition of success. A logistic service provider has to provide immediate exchange of data with the customer who wants information about the status of its order, the current stock level or a detail overview of executed transport or warehousing operations. Customers prefer providers that can guarantee processes and eliminate human errors. Attractive are those who can integrate clients' systems to their own, assure electronic exchange of compatible data or at least make their systems available to clients. It leads to reduction of the number of logistic providers on the market as smaller-size companies cannot hold pace with customer requirements.

Part-by-Part component shipment is a very complex and costly process that requires a complete production plant in the point of destination and a faultless logistic solution. That is why companies expanding to the eastern markets sometimes establish an assembly plant supplied by the CKD (Completely Knocked Down Cars) or SKD (Semi Knocked Down Cars) method. In such a case the supply chain is

simplified and failures due to missing individual parts are eliminated.

A relatively new element can be seen on the market: establishing joint-ventures between manufacturers and logistic providers. Sometimes the provider takes over some client activities (for example pre-assembly) and gets even more integrated into the client's structure. It is beneficial for both thanks to fully transparent costs, a certain degree of guaranteed volumes and sales, minimised risks and utilisation of the logistic know-how.

A lower form of cooperation is known as an open-book contract: the logistic provider provides the customer with a full calculation of costs for contractual activities and a certain margin is approved in advance as provider's compensation.

Entry into new territory makes the automotive industry cope with risk factors that needn't be fully evident in the decision making process. Companies focus on the quality of providers and production processes, and are able to create a model that should work smoothly in accordance with the defined parameters.

Local specific features, that are often left out of consideration, include for example insufficiently developed infrastructure, higher crime rate, strikes, ethnic conflicts, religious constrictions and last but not least safety and protection of health at work. Any of those factors can disrupt the supply chain and at the end it is a quality logistic service operator that can save its smooth operation. But companies are sometimes forced to make compromises due to a competitive environment on the market and pressure for cost reductions. They give priority to low-price providers, or put up with a lower quality of product. Suppliers sign

contracts that push them to the limits of their possibilities and they cannot meet deadlines.

When entering new territory, companies sometimes fail to apply the model of having a backup supplier of parts in the region and rely on forward consignment warehouses or more often on a reliable logistic solution guaranteeing a smooth production cycle.

It is quite paradoxical that there is a pressure for price, but on the contrary the requirement for quality increases. Recently clients are not so strict any more and allow logistic providers to use synergic effects.

Sometimes client's price reduction requirements are so exaggerated that parties do not reach an agreement. In an effort to win a new customer, a new logistic provider agrees to unfavourable terms but isn't able to maintain the required service level on a long-term basis. That leads to a high financial loss of the provider (quality service has to be provided through a third party for higher cost) as well as of the customer, whose continuously maintained and functional supply chain gets disrupted.

A logistic service provider faces two conflicting interests. There is the customer with its demands (quality, price), and on the other hand the supplier that in case of failure tries to shift responsibility to the logistic provider. The ability to handle situations like that depends on the provider's experience and stability of its logistic concept.

A strategic relation with a quality logistic service provider brings also other benefits:

It creates necessary preconditions for further development of client's activities.

If the client accepts its active involvement in the supply-chain management process, it can reduce the impact of cyclic and seasonal fluctuations on production (assembly) processes.

It actively analyses and reengineers existing processes, participates in modelling and design of new logistic concepts and systems for concrete situations.

It optimises logistic flows and contributes to cost reductions.

It becomes an advantage for the customer in the competitors fight.

The above mentioned facts indicate that the role of a quality logistic service provider is indispensable and its importance will grow in case of entry into new territories and technological development. ■

Christian Proios, a qualified expert in foreign trade, logistics, transportation and procurement with extensive experience both in CR and abroad (Germany, Italy) has been active on the transportation and logistic market since 1987. Since then, he has worked for example as a transport manager, managing director of logistic companies in the automotive industry and lastly as the managing director of DHL Exel Automotive s.r.o., Czech Republic.

