

Quo vadis, logistiko?

Každý obor lidské činnosti prochází svým vývojem. Nejinak tomu je i v oblasti logistiky. Máme-li se v našich zeměpisných šířkách bavit o rozvoji této oblasti, je určitě dobré zvládnout nejdříve krátkou rekapitulaci posledních více než dvaceti let. Kam tedy kráčí česká logistika a má vůbec cenu v dnešní globalizované době dávat logistice přívlastek česká? Jak dokážeme spolupracovat s ostatním světem a jsme tedy jeho funkční součástí?

Když na konci osmdesátých a začátku devadesátých let procházela naše země obdobím převratných změn, byla většina z nás v očekávání něčeho nového. Někteří sledovali změny s jistou obavou, jiní se těšili na to, co přijde, ale hlavně doufali v to, že už se nevrátí léta minulá. V této souvislosti docházelo od začátku devadesátých let k mohutnému rozvoji soukromého podnikání ve všech oblastech. Hnacím motorem tohoto rozvoje bylo víc než cokoli jiného obrovská chuť a nadšení lidí, kteří se chtěli postavit na své nohy a dokázat nejen sobě, že mohou obstát v atmosféře bouřlivých změn. Stinnou stránkou onoho nadšení byla v mnoha případech absence jakýchkoli zkušeností a znalostí potřebných pro rozvoj úspěšného podnikání. A to platilo také v oblasti, kterou dnes nazýváme logistikou.

Na trhu se začalo objevovat velké množství nových firem. Privatizované součásti bývalých státních podniků, zcela nové společnosti začínající od nuly. S více či méně zkušeným vedením, avšak ve zcela nových podmínkách. Na druhou stranu doba byla pro rozvoj podnikání neobyčejně příznivá. Trh byl hladový, zákazníci nezkušení a zahraniční konkurence zatím tiše vyčkávala v očekávání dalšího vývoje. Mnoho společností se úspěšně uchytilo, ještě více jich nenávratně skončilo v propadlišti dějin.

V druhé polovině devadesátých let se trh začal pomalu dělit. Na rozdíl od začátku devadesátých let, kdy byl vlastně každý svým způsobem nováč-

kem, se začínaly profilovat první tuzemské společnosti, které již měly nějaký vývoj, minulost a značku. Zákazník byl schopen identifikovat kvalitu úspěšně se rozvíjejících firem od těch ostatních. Trh se postupně stabilizoval a docházelo k prvnímu oddělování zrna od plev.

Stabilizace trhu však měla ještě jeden velmi důležitý význam. Na trh začali postupně vstupovat zahraniční hráči. Stejně jako například v oblasti potravinářského maloobchodu měli v té době mnozí domácí manažeři pocit, že je zahraniční konkurence nemůže ohrozit. Dodnes si pamatuji na prohlášení na adresu některých zahraničních společností typu: „Ty nás přeci nemůžeš ohrozit. Jsme tu doma, známe to tady a děláme za čtvrtinu toho co oni.“ Podobný přístup se v mnoha případech ukázal pro budoucí vývoj jako osudová chyba. První vstupy zahraniční konkurence skutečně nevypadaly jako drtivý nástup. Spíše než masivní invazí sondovaly zahraniční společnosti trh formou zakládání menších poboček. Ti prozíravější již tušili další vývoj a věděli, že jednou z cest k úspěchu bude nutnost začít spolupracovat s partnery nejen v rámci ČR, ale také ve vztahu k zahraničí.

Přelom tisíciletí byl pak ve znamení velkých zahraničních investic. Do České republiky vstupují velcí zahraniční investoři lákáni pobídkami. Požadavky na rozsah a kvalitu služeb v oblasti logistiky byly v té době pro mnoho tuzemských firem nedosažitelné. Ruku v ruce s tím jde také snaha

těchto investorů přivést si s sebou svého osvědčeného partnera pro oblast logistiky. Na českém logistickém trhu se začínají ve větší míře prosazovat velké nadnárodní koncerny z oboru. Poslední stavidlo, které do té doby chránilo náš malý středoevropský rybník před velkou vodou, definitivně prasklo v okamžiku vstupu naší země do EU v roce 2004.

Důsledkem těchto změn bylo navýšení konkurence a s tím související tlak na zvýšení kvality a sortimentu služeb ze strany nejen zahraničních zákazníků. Co se změnilo, byl také způsob vstupu zahraničních logistických firem na český trh. Už to není opatrné přešlapování nad novými možnostmi kdesi na východě, začíná období akvizic.

Na českém trhu v té době působí značné množství solidně zavedených tuzemských společností. Jména mnohých z nich si již dneska člověk těžko vybavuje, ale ještě před několika lety měly v rámci oboru značné renomé. Některé z nich však v minulých letech změnilo svého majitele. Na jedné straně zvyšující se konkurenční tlak, na straně druhé zajímavé nabídky nadnárodních společností jsou příčinou toho, proč se mnoho firem stalo a stává cílem úspěšných zahraničních akvizic. Útlum akvizic v letech 2009 a 2010 v souvislosti s globální recesí odezní pravděpodobně stejně jako zmiňovaná recese.

Jestliže tedy několik předchozích odstavců popisuje velmi stručně některé aspekty vývoje posledních dvaceti let, následující řádky jsou už ryzí současností.

Pokud to donedávna mnozí jen tušili, dnes je naprosto jasné, že jedinou možností, jak obstát ve stávající konkurenci, je tlak na zvyšování kvality, rozšiřování sortimentu nabízených služeb a inovace. Kvalita nabízených služeb je dnes vedle ceny základním hodnotícím kritériem. Společnosti podnikající v logistice prošly v tomto směru určitě dlouhou a v mnoha případech úspěšnou cestou.

V otázce inovací je situace trochu odlišná. Vývoj a implementace nových technologií a postupů je vždy dlouhodobá a náročná činnost. Její náročnost spočívá zejména v potřebě lidských a finančních zdrojů. Investice do zásadních inovací jsou pak smysluplné pouze tehdy, podaří-li se jejich přínos plně využít. Takové využití je samozřejmě také otázkou co nejširšího nasazení inovace a rozmělnění nákladů na její vývoj v masovém nasazení. Jaké jsou v tomto směru možnosti těch kterých společností, ať si odpoví každý sám.

Z pohledu lokálního poskytovatele služeb to však neznamená, že by měl rezignovat na snahu o zlepšování a inovace svých produktů. Opak je pravdou. Pokud lze úspěšně konkurovat v rámci lokálního trhu, tak je to právě snahou o dlíčí inovace a odlišení se od konkurence například formou konkrétních zákaznických projektů přinášejících nová řešení. Rozvoj však neznamená pouze zápolení na poli informačních technologií.





Velký potenciál se skrývá také v oblasti nových produktů založených na vzájemné spolupráci menších nezávislých subjektů. Má-li firma poskytující služby uspět na trhu, musí být schopna zajistit pro své zákazníky podobnou úroveň služeb jako konkurence. V praxi to pak znamená vytvořit fungující síť spolehlivých zahraničních partnerů. To je však mnohdy poměrně složitý úkol. Hledání partnera pro dlouhodobou spolupráci tak trochu připomíná pověstné hledání jehly v kupce sena. Opatrnost je vždy na místě, do hry však v tu chvíli podvědomě vstupují také naše zažitá vzorce chování.

Oporná obava o svěřené zboží a zásilky. Je můj partner dostatečně známá a prověřená značka? Dokáže zajistit požadovaný servis v odpovídajícím rozsahu a kvalitě? Jak se zachová v situaci, kdy se bude muset rozhodovat, kam nasměrovat své priority? Neutrpí tím kvalita a také mé renomé v očích zákazníka? Někde v podvědomí pracuje obava, že naše zboží bude v tu chvíli na druhé koleji. V praxi se to určitě stát může, ale nepramení tato obava také z pochybnosti o tom, jak bychom se v podobné situaci zachovali sami? Vždyť i náš partner řeší podobnou otázku.

V dalším kroku také budeme jistě řešit naši vyjednávací pozici vůči partnerovi a naši schopnost dohodnout oboustranně zajímavé podmínky spolupráce. Základním předpokladem pro úspěšnou dlouhodobou spolupráci musí být její výhodnost pro všechny strany. Což zní sice banálně, ale v našich zeměpisných šířkách není takové chápání vzájemných vztahů tak automatické, jak bychom si mysleli. Umíme se nezaujatě podívat na věc také očima druhé strany?

Pokud se dokážeme při navazování vztahů (to platí nejen v otázce vztahů obchodních) přenést přes možné počáteční nesnáze, není ještě zdaleka vyhráno. Každá spolupráce se po svém rozjezdu přesouvá do provozní části a stává se každodenní rutinou. Určitě platí, že o tom, jak se bude rozvíjet náš vztah k zákazníkům, rozhodují především lidé při své každodenní komunikaci s nimi, stejný princip platí také u vztahů s profesními partnery. U zákazníků si tuto vazbu velmi dobře uvědomujeme. Uvědomujeme si to samé i v oblasti profesní spolupráce?

I přes úskalí při navazování profesní spolupráce považuji tuto oblast za jednu z nejdůležitějších při hledání potenciálu rozvoje firem v oblasti logistiky. Je-li dnes příznivá cena a vysoká kvalita poskytovaných služeb v očích zákazníků vnímána jako „samozřejmost“, skrývá se potenciál ve

schopnosti nabídnout něco nového a odlišného. Vytváření těchto nových projektů je pak často podmíněno právě vzájemnou spoluprací více doavatelských subjektů.

Vše, co bylo v předchozí části řečeno, platí pouze za jednoho důležitého předpokladu. Zákazník musí Vás a Vaši nabídku vnímat, umět přiřadit hodnotu nejen službě, ale také značce, která mu danou službu nabízí. V každé příručce ekonomie nebo marketingu je popsán vývoj základního principu. Zatímco ještě před několika desítkami let spočíval základní problém ve schopnosti něco vyrobit, dnes žijeme v době, kdy se základním předpokladem úspěchu stala schopnost svůj produkt prodat. To platí nejen v otázce materiálních statků, ale také služeb, logistiku nevyjímaje. Schopnost prodat svůj produkt se stala klíčovým faktorem úspěchu.

Pokud byl v předchozích částech popisován vývoj logistického trhu v naší zemi za předchozí období, je dobré krátce se zmínit i o této oblasti. Uvědomme si, jak se změnilo za posledních dvacet let naše vnímání značek působících v oboru. Co jako první napadlo laika před dvaceti lety při vyslovení slova doprava nebo zásobování (slovo logistika nebylo před dvaceti lety na pořadu dne) a co dnes. Pokud bude otázka výběru partnera pro logistiku ponechána pouze v rovině obecného vnímání, je vysoce pravděpodobné, že většinu zákaznických požadavků bude řešit německy hovořící „pošták“, případně „železničář“. Otázka budování značky a povědomí o produktech se stala nedílnou součástí cesty k úspěchu.

Sebelepší produkt je k ničemu, pokud ho neumíme prodat, to je fakt. Ti úspěšní si to uvědomují. Svět kolem nás je plný nabídek a propagace ve všech možných a mnohdy jen stěží vnímatelných formách. Investice do propagace produktů v logistice jsou mnohdy v tuzemských firmách vnímány jako zbytečné vyhazování peněz, které ve finále navyšují cenu služby pro zákazníka. Jednou z příčin může být také těžko prokazatelná návratnost investice do marketingových aktivit. Přístup velkých společností je v tomto směru poněkud odlišný. Z dlouholetých zkušeností dobře vědí, že pro úspěšný vstup na nový trh a udržení se na něm je otázka znalosti značky v očích zákazníků klíčovým krokem. To platí nejen v oblasti značek, ale také v oblasti jednotlivých produktů.

Až tedy někdy příště budeme pro své zákazníky připravovat něco nového, nezapomeňme se zamyslet nad tím, jakým způsobem jim dáme vědět o produktu, který jsme pro ně připravili. A to stejně chtějme i po svých partnerech.

Kam kráčíš, logistiko? Tak zněla otázka na začátku této úvahy. Odpověď určitě není jednoduchá, a pokud ji někdo zná, může si gratulovat. Jistě nás čeká čím dál větší tlak na kvalitu a spolehlivost při cenách, které nám ještě před pár lety připadaly jako nerealizovatelné. Ti prozíraví také jistě vidí nutnost vzájemné spolupráce mezi jednotlivými poskytovateli služeb v logistice jak v národním, tak mezinárodním měřítku a jejich vzájemné informační a datové integrace. Ať se nám to líbí nebo ne, žijeme v době bouřlivě se rozvíjejících technologií. Kdo bude chtít obstát, musí přijmout tato pravidla jak na poli technologickém, tak informačním. O tom, jak nás budou naši zákazníci vnímat a jakou subjektivní hodnotou ocení naše služby, bude čím dál více rozhodovat oblast propagace, PR a lidských zdrojů. Čeká nás doba hi-tech marketingová. ■



Michal Svoboda
BOHEMIA CARGO s.r.o.

