

Logistika jinak 1.díl

V čísle 3/2011 jsme přinesli informaci o novém výzkumném projektu Vysoké školy ekonomické v Praze pro Ministerstvo kultury ČR, zaměřeném na efektivní metodiky podpory subjektů sektoru kultury v prostředí národní a evropské ekonomiky (projekt NAKI MK DF11P010VV024), jehož součástí je i výzkum logistických nástrojů. Tento příspěvek je úvodním zamyšlením nad vývojovými faktory, které ovlivňují aplikační možnosti logistiky.

Systémová povaha, jež byla logistice dána do vínku již první definicí někdejšího National Council of Physical Distribution Management (nynějšího Council of Logistics Management)¹ v USA roku 1964, ji předurčila k širokému spektru hospodářských aplikací. Ty se mohly opřít i o zkušenosti vojenské logistiky, v níž rozhodně nešlo jen o to „zajistit, aby muly dopravily víc, než samy sežerou“, jak kdysi se suchým humorem prohlásil generál McArthur. Ostatně, i aktuální pojetí logistiky podle definice NATO jako „nauky o plánování, provádění přesunu a o technickém zabezpečení sil“² nese systémový punc. Systémovost je patrná i v poslední definici CEN a ELA: „Logistika je plánování, provádění a kontrola pohybu a rozmístění lidí a/nebo zboží a podpůrných aktivit, spojených s takovýmto pohybem a rozmístěním, v systému organizovaném k dosažení určitých cílů.“³ S tím koresponduje pojetí logistiky britským CILT jako „časově vztahového umístování zdrojů.“⁴ Jestliže (podle Petera F. Druckera) posláním organizace (podniku) je vytvářet zdroje, jež potřebuje ke svému přežití v budoucnosti, potom posláním logistiky je tyto zdroje (kapacity, pracovníky, zboží a informace) strategicky rozmísťovat tak, aby byly k dispozici ve správném okamžiku a na správném místě. „Z žebra logistiky stvořený“ supply chain management pak (podle CEN a ELA) „organizuje, plánuje, řídí a uskutečňuje tok výrobků od vývoje a opatrování přes výrobu a distribuci k finálnímu zákazníkovi tak, aby byly uspokojeny požadavky trhu nákladově efektivním způsobem.“⁵ Supply chain je nejlépe vymezen procesně, jako „posloupnost kroků určených k uspokojení zákazníků“ (CILT), resp. hodnotově, jako „posloupnost přeměn, pohybů nebo umístění přidávajících hodnotu“. (CEN)

Systémový pohled na logistiku vede k nutnosti poznání jak vnitřních, tak vnějších vazeb, jež souvisejí se strukturou a s chováním logistického systému a ovlivňují dosažení logistických cílů v kterékoli aplikační oblasti. Žijeme v přelomové době závažně rychlého, globálního a nevratného přechodu od masové industriální společnosti k demasifikované společnosti, založené na informacích, softwaru a službách, ke společnosti s odlišným způsobem života a jinou etikou, než měly předcházející generace.⁶ Proto jsou významné faktory širšího formativního rámce, faktory celkového směřování společnosti, jež zvnějšku ovlivňují obor působnosti podniku – organizace. Na pozadí vývojových změn samotného oboru, jako bezprostředního vnějšího prostředí organizace, opět stojí

faktory, o nichž je třeba vědět. Třetí vrstvou je vnitřní aplikační prostředí vlastní organizace. Jádrem je pak mentální úroveň samotných logistiků, jež se otiskuje do vlastní aplikace logistiky. Pokusme se tedy o identifikaci hlavních vývojových faktorů, které jsou již nyní patrné a mají či budou mít na aplikaci logistiky podstatný vliv.

Faktory širšího formativního rámce, faktory celkového směřování společnosti

Deterministický chaos: nemožnost určit, za jakých podmínek vznikne který následek, ani pravděpodobnost vzniku následku, čili nemožnost predikce budoucnosti, nemožnost stanovení dlouhodobých cílů a nutnost postupu v malých, pragmatických krocích s ohledem na vliv i vedlejších, zdánlivě zanedbatelných proměnných; z metodologického hlediska je tomu nutno čelit interdisciplinarnitou. Existuje možnost kolapsu systému v důsledku nepředvídatelné, náhlé a velké změny. Strategicky je nutné předem uvažovat nejen o možných následcích daných příčin, ale i o následcích nemožných. Připravit se na „butterfly effect“, přenesení účinku vzdálené příčiny zprostředkovaného mnoha mezičlánky, přičemž je třeba počítat s překvapivými ohnisky příčin a novými souvislostmi.⁷ Připomeňme, že tento jev se projevuje i v realitě celé západní společnosti, českou nevyjímaje: společnost nemá cíl, vytratila se vize. Její aktuální vývojová fáze je přirovnávána k letícímu letadlu, v jehož kokpitu není přítomen žádný pilot a cestující nevědí, kam letadlo míří. Na rozdíl od tradiční nejistoty, neznající prostředků, nejsou známy cíle.⁸

Přerozdělení moci v důsledku globalizace: vlády se dobrovolně vzdávají části svých suverénních práv ve prospěch nadnárodních společností, upřednostňujíce nejsilnější; státy se mění v exekutory a zmocněnce sil, které nemají šanci politicky kontrolovat. Při chybějící kontrole se trh mění ve zručně zmanipulovaných požadavků, uměle vytvořených potřeb a touhy po rychlém zisku. Lobbující skupiny mají strategickou převahu nad veřejností. Tahy největších hráčů, vedené vlastním užitkem, nahrazují dosud platná pravidla.⁹

Permanentní reformy: odbourávání sociálního státu, privatizace veřejného vlastnictví, proměna veřejného zájmu na soukromý zájem, liberalizace finančních a kapitálových trhů, eroze státních struktur. Etablování podnikatelského hlediska jako nového světového názoru a všeobecně spásného učení, apoteóza trhu. Reformní duch s vyprázdněným obsahem nahrazuje všechny jiné

politické programy, koncepty a ideje, nahrazuje i morálku.¹⁰

Rozklad střední třídy, dosavadního pilíře stability společnosti. Sociologicky viděno, jde o odklon od individuální i společenské zodpovědnosti, o negaci všeobecného a příklon k jednotlivému, lokálnímu a partikulárnímu, o krizi hodnotového systému. Život jednotlivce je zarámován příslušností ke skupině, jež se z okolí vyděluje vlastním jazykem, názory a hodnotami, stále častěji i místem života. Ekonomicky viděno, na vzestupu je úzká vrstva, jež spojila své osudy s globalizovanou ekonomikou, zatímco většina postupně upadá. Marketingově viděno, zákazníci se polarizují na lukrativní, náročnou, vzdělanou, informovanou, zcestovalou, kosmopolitní menšinu, zaměřenou na kvalitu života a náročné volnočasové aktivity a na méně lukrativní, nenáročnou, konformní většinu s převažujícími materiálními zájmy. K tomu společnost stárne a budou v ní dominovat zralí spotřebitelé, kteří budou myslet, chtít vypadat a cítit se jako mladší, budou chtít být baveni, ať budou dělat cokoliv; budou také provozovat větší počet aktivit najednou, žít „tady a teď“. Vztah k práci: „nežijeme proto, abychom pracovali, ale pracujeme proto, abychom mohli žít.“ Tržní charakter lidí, účelovost jednání při bezcílnosti a vnitřním vyprázdnění, závislost na nakupování, zejména u obyvatel velkých měst, dominance potěšení nad právy a povinnostmi, legalizace zbytečností, výstřelků a neřestí. Únava z intenzity života.

Počátek seriózních diskusí o **přehodnocení způsobu života**, nastolující otázku nových modelů spotřeby a jejich vlivu na logistiku: změny se musí týkat nejen spotřeby samotné, ale také širšího způsobu života, a to s respektováním vyhlídek do budoucnosti podmíněné cenami, výrobky a službami v jejich vztazích k odlišným způsobům distribuce. Diskuse o udržitelném vývoji, o udržitelné dopravě i logistice či o udržitelné mobilitě, jako o odklonu od duchovně hloupé kultury, v níž dosud materiální užítelnost světa (využitelnost hmotného světa jako zdroje, suroviny, předmětu výroby, doprovázená lhostejností k následkům) měla nadvládu nad obytností světa (spojenou s kultivačními aktivitami ve smyslu vytváření příznivých podmínek, pohody). Část politických elit, omezeně uvažující v kategoriích „ekonomické základny“ a environmentální či kulturní „nadstavby“, není schopná pochopit, že jde o integrální životní praxi.

Faktory formativního rámce vnějšího prostředí organizace (oboru působnosti)

Návazně na faktor deterministického chaosu: protože **budoucnost je pouze řadou diskontinuit**, ztratilo smysl plánovat, provozovat, řídit a měnit. Řešit vzniklé problémy je zpozdilostí, reagovat na změnu nastalou v podstatném okolí organizace je neúčinné. (Charles Handy) Provádět SWOT analýzu, snižovat režijní náklady, reagovat na tahy konkurentů, zvyšovat kvalitu, zkracovat cyklus zavádění novinek apod., znamená dívat se dovnitř organizace a hledět zpět, což je v dnešní situaci k ničemu; je třeba dívat se ven a dopředu, vytvářet nové trhy, podnikatelské aktivity a zdroje efektů, čili aktivně utvářet budoucnost organizace. (C. K. Prahalad)

Informace o budoucnosti: většinu primárních informací je třeba hledat mimo vlastní obor, tam, kde vznikají faktory, jež posléze ovlivní vývoj vlastního oboru; sekundární zdroj informací leží uvnitř oboru. (Gary Hamel) Organizace musí mít vlastní představu o budoucím vývoji oboru a o tom, co nejlépe poslouží jejím zájmům; pak potřebuje vědět, jak řídit „migrační cestu“ a jak identifikované příležitosti zbavit rizika. (C. K. Prahalad)

Charakter oboru: předurčuje možný rámec řízení organizace. V růstovém oboru (obor, v němž poptávka po jeho produktech či službách roste rychleji než výše národního důchodu a/nebo počet obyvatel) je aktivní vytváření budoucnosti nutností a je spojeno s důrazem na inovace i s ochotou riskovat. Ve zralém oboru (stejně rychlý růst) je třeba zaujmout vedoucí postavení v několika životně důležitých oblastech, přednostně v takových, kde lze poptávku uspokojit s podstatně nižšími náklady za pomoci progresivní technologie nebo vyšší kvality, a to s pružností a schopností rychlých změn. Zralý obor přechází od jednoho způsobu uspokojování potřeb k druhému; proto je třeba uzavírat partnerské vztahy, spojenectví a společné projekty a tak si zajistit rychlé přizpůsobení změnám. Pro upadající obor (pomalejší růst) je vhodné zvolit cestu nepřetržitého a systematického snižování nákladů a zároveň zlepšování kvality a služeb. Protože je v něm čím dál tím obtížnější dosáhnout výraznější diferenciací produktů či služeb, není reálné zvětšení podílu na trhu, spíše jen posílení vlastního postavení. (Peter F. Drucker)

Řetězový nebo síťový charakter zapojení spolupracujících organizací: u řetězového uspořádání o konečném efektu rozhoduje nejslabší článek a má smysl prověřovat „stromy“ kauzálních vztahů při orientaci na přínosy pro zákazníka, přičemž slabinou nebývá ani tak fyzická stránka daného článku, jako spíše jeho strategie a z ní vyplývající vzorce chování, kultura či odpor vůči změnám. (Eli Goldratt) Organizace vytvářejí stále častěji sítě jako decentralizované „organismy“ bez jasně vymezených hranic a centra, řízené zdola nahoru, se symbiotickými vztahy a strategickou spoluprací (účastní se i konkurenti), v nichž má pro konečný efekt rozhodující význam počet článků zapojených do sítě a parametry jednoho článku nejsou tak důležité, jako u řetězového uspořádání. Účast na síti však vytváří pocity nejistoty, vzájemné závislosti, relativity, nejednoznačnosti a neurčitosti ohledně toho, kdo v síti je zapojen a kdo není; účastníci sítě se zpravidla mění. Zesílené je i riziko ztráty duševního vlastnictví – cokoli je vloženo do sítě, může být někým okopírováno. (Kevin Kelly)

Konkurence: hlavní komparativní výhody si lidé vytvářejí sami – konkurence již nezahrnuje jen tržní výstupy, ale také produkční faktory, mezi nimiž rychle nabývají na významu intelektuální činnosti spojené s řízením a komunikací, s prodejem a jeho podporou a hlavně se službami zákazníkům. Navíc, organizaci, na rozdíl od technologií, nelze okopírovat. (Lester Thurow) V globalizovaném prostředí jsou všichni potenciální konkurenti, ovšem za předpokladu, že dokážou zorganizovat potřebnou intelektuální kapacitu a vyřešit logistickou podporu podnikání. Nové paradigma konkurence je za-

loženo na inovacích, modernizaci a specializaci. Vyžaduje schopnost aktivně měnit existující konkurenční prostor, vytvářet elementární nové prostory pro uspokojování nových potřeb, o jejichž existenci neměli jednotlivci nebo organizace dosud ani tušení, čili vytvářet zcela nové produkty, služby a podnikatelské aktivity. (Gary Hamel) Je třeba orientovat se při tom v neurčitých, překrývajících se hranicích oborů a v nejednoznačných rolích aktérů, což je pro aktuální konkurenční prostředí typické. (C. K. Prahalad) Tvrdost konkurence vytváří tlak na bezchybnost: když dnes někdo klopýtne, jeho byznys se okamžitě zmocní někdo jiný a už ho nedostane zpět. (Al Ries, Jack Trout).

Globalizace: proces globalizace dramaticky vzdaluje bohatá jádra od chudých periférií (jádra jsou charakterizována velkou ekonomickou výkonností a vysokými příjmy, vyspělými technologiemi, kapitálovou náročností, vysokou kvalifikací pracovních sil, pestrou odvětvovou skladbou a přítomností výzkumu a vývoje; jsou jimi velká města, jimž se daří stahovat na sebe burzy, sídla velkých bank a pojišťoven, nadnárodních společností, realitních kanceláří, poradenských společností, advokátních kanceláří, reklamních agentur ad.). U nás se do postavení jádra dostává Praha; zato vznikají vnitřní periférie, hospodářsky stagnující, chudnoucí, stárnoucí a vytlidňující se souvislá územní pásma s horší technickou a sociální infrastrukturou, hůře dopravně dostupná (např. kolem Prahy, na rozhraní středních a jižních Čech). ■

Prof. Ing. Petr Pernica, CSc.

(pokračování v příštím čísle)

- ¹ Viz PERNICA, P. a kol. *Arts Logistics*. Praha: Oeconomica, VŠE v Praze, 2008, s. 16.
- ² HAJNA, P., REZEK, M. *Charakteristika logistiky NATO*. Praha: Logistika, 1999, č. 2.
- ³ EN 14943 *Transport services – Logistics – Glossary of terms*. Brusel: European Committee for Standardization, 2005.
- ⁴ *Member's Directory 1998/1999*. Foxton: Chartered Institute of Logistics and Transport. Burlington Press, 1998.
- ⁵ Uvedená definice byla původně definicí logistiky.
- ⁶ Srov. TOFFLER, A., TOFFLEROVÁ, H. *Nová civilizace. Třetí vlna a její důsledky*. Praha: Nakladatelství Dokořán, 2001.
- ⁷ *Chaos, věda a filosofie*. Sborník. Praha: Filozofia, Filosofický ústav AV ČR, 1999.
- ⁸ SCHULZE, G. In: BAUMAN, Z. *Globalizace. Důsledky pro člověka*. Praha: Mladá fronta, 1999.
- ⁹ WRIGHT, G. H. In: BAUMAN, Z. *Cit. dílo*. BĚLOHRADSKÝ, V. *Falešná otázka boje s korupcí*. Lidové noviny, 28. 5. 2011.
- ¹⁰ LIESSMANN, K. P. *Teorie nevzdělanosti: omyly společnosti vědění*. Praha: Academia, 2008.
- ¹¹ PERNICA, P. *Arts Logistics*. Viz kap. 2.
- ¹² Literatura k odkazovaným autorům v této části in: PERNICA, P. *Logistika (supply chain management) pro 21. století*. Praha: Radix, 2005. (Rejstřík autorů, 3. díl, s. 1601 a n.)

CCV ŘÍZENÝ SKLAD

IMPLEMENTUJEME DO FIRMY TEN NOVÝ SYSTÉM PRO ŘÍZENÍ SKLADU A JE TO DOCELA OŘÍŠEK.



ŽE PŘEHÁNÍM? NO JÁ VÍM, ŽE TADY NA PLÁŽI TO TOLIK NEVYŽNÍ.



ALE KDYŽ TO ŘÍKÁM, MÁM HNED VĚTŠÍ ÚSPĚCH U ŽEN!



Microsoft Dynamics

CCV[®]

informační systémy

Legendární řešení,
o která se můžete opřít!

WWW.CCV.CZ