

Logistika jinak 2.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 pokračováním úvodního zamyšlení nad vývojovými faktory, které ovlivňují aplikační možnosti logistiky, jehož první část jsme zveřejnili v minulém čísle.

Faktory vnitřního aplikačního prostředí vlastní organizace

Změna paradigmatu¹ managementu: management již není ztotožňován s řízením podniků - je specifickým a charakteristickým nástrojem každé organizace. Je opuštěna víra v existenci jediné správné organizační struktury - hledá se, vyvíjí a testuje taková organizace, jaká odpovídá úkolu, jenž je na ní kladen. Neuznává se existence jediné správné metody řízení lidí - lidi nelze řídit, ale vést, a to s cílem produktivně využít konkrétních předností a znalostí každého jedince. Technologie, trhy a koneční uživatelé nejsou daní - představují ome-

nevede individuální, fragmentovaný pracovní úkon, ale celý proces, zajišťovaný týmově; tomuto pohledu se pak musí přizpůsobit organizační struktura. (Michael Hammer)

Změna paradigmatu podniku (organizace): jediným zdůvodnitelným smyslem existence podniku (organizace) je vytváření a přidávání hodnoty. Podnik (organizace) musí uvádět na svět něco, co dříve neexistovalo, a pokud to již existuje, musí to zlepšovat, zlevňovat nebo zpřístupňovat více lidem. (Charles Handy)

Změna pojetí strategie: strategickým rámcem je, jak můžeme daný obor změnit, aby v něm



zení; základem musí být zákaznické hodnoty a rozhodnutí zákazníků, za co utratí své peníze. Působnost managementu není právně vymezena - management musí být funkční, zahrnovat celý proces (řetězec), soustřeďovat se na výsledky a na výkonnost každého článku řetězce. Management nesmí být orientován interně - výsledky každé organizace se projevují v jejím externím prostředí. Působnost managementu není vymezena ani politicky - hranice států jsou jen dalším omezujícím faktorem; management je třeba vymežit především z provozního hlediska. (Peter F. Drucker²) Orientace na procesy znamená soustředění na výkonnost procesů; výkonné procesy musí být jednoduché, což vyžaduje složité pracovní funkce, podmíněné vyšší intelektuální vyspělostí pracovníků a soustředěním na konečný výsledek, k němuž

vzniklo pro nás příznivější konkurenční prostředí. Uvnitř tohoto rámce platí, že dobrá strategie se zabývá budováním vlastního jedinečného postavení organizace v oboru. Jedinečné postavení (odlišnost od ostatních) spočívá v zabezpečování specifické kombinace hodnot pro určitou škálu zákazníků. Pouze jedinečné věci není možno snadno a bez velkých nákladů imitovat. Strategii je třeba změnit, když se změní zákazníci nebo v okamžiku, kdy nastane posun základních potřeb u zákaznické skupiny, když se konkrétní produkt či služba přestává odlišovat od ostatních, anebo když původně nenapodobitelná odlišnost byla eliminována novou technologií. (Michael Porter) Úlohou centra organizace je vytvářet a komunikovat vize a cíle (při pohledu ven a dopředu), definovat „co“ a „proč“ dělat. Výkonné jednotky musí pak synchronně „nastavo-



vat kormidla“ a přidávat svá „jak“ to dělat (spolu-rozhodovat zdola). (C. K. Prahalad)

Změna paradigmatu logistiky: systémové vymezení logistiky vpředu uvedenými oficiálními definicemi nebylo a dosud nebývá v plném souladu s převažující podnikovou praxí. Vytěžování konkurenčního potenciálu logistiky se, počínaje 80. lety 20. století, odvíjelo na základě postupných změn dominantního zaměření logistické strategie - od prvotního zaměření na kvalitu, přes zaměření na nákladové úspory až po úsilí o maximální pružnost logistických procesů, přičemž posledním imperativem se stala potřeba „dělat věci jinak“, tzn. v individualizovaném vztahu k zákazníkům. Rozsah působnosti logistiky se rozšiřoval od distribuce, přes výrobu, zásobování a nákup, až po integrované, celostní vymezení logistických systémů. Během tohoto vývoje se značná část praxe vzdálila od systémového pojetí, jež jediné je s to přinést konečný efekt synergické povahy a převést jej v konkurenční výhodu. V logisticky retardovaných podnicích zůstává typickým pověřením útvaru zajišťujícího logistiku pouze doprava a skladování. Naproti tomu systémově vedené projekty v nedávných letech, například v automobilovém průmyslu, zvýšily produktivitu, zkrátily dobu průběhu objednávek a dodací lhůty, redukovaly zásoby či zvýšily kvalitu v řádu desítek procent. Logisticky pokročilé firmy překonaly úskalí nesystémových úloh a dílčích kompetencí logistiky. Uvedený příklad projektu se stal i zdrojem nového poznatku o větší důležitosti stabilizace smluvních vztahů než prioritního zaměření na nákladové úspory. Krátce před nástupem hospodářské recese došlo celosvětově ke změně v hierarchii firemních cílů v logistice: do popředí se dostala spolehlivost dodávek a schopnost pružné a rychlé reakce, zatímco v předcházejících deseti letech vedlo snižování logistických nákladů. Průběh recese tuto pozitivní změnu dočasně zastavil. Nová situace s dominantním postavením služeb v rozvinutých ekonomikách, jež nevyvolávají masívní zbožové toky a s nimi spojené přepravní potřeby a tudíž ani tlak na dopravní obsluhu logistických řetězců a na skladování, vede k pojetí logistiky jako „ovládnutí“, ve skutečnosti cesty odkládání jednotlivých příležitostí, abychom je posléze získali všechny, uspořádané a naráz,³ čili jako „harmonizaci činností, jejichž začátky vyžadují rozdílný předstih, tak, aby tyto heterogenní prvky byly sdruženy do homogenního celku.“⁴ Takovéto chápání logistiky jí otevírá nové aplikační možnosti v kultuře, ve zdravotnictví, ve školství, tedy v prostředích lišících se od tradičních aplikačních prostředí, jakými jsou průmysl či obchod, omezeným fungováním trhu, zacházením s hmotnými i nehmotnými statky, jež nemusí mít spotřební charakter, akcentem na uchování či prezentaci nikoli

na hmotné toky atd. Logistika v nich může být užita jako nástroj systémové koordinace, synchronizace a optimalizace řetězců činností, jež mohou mít i čistě mentální povahu, může sloužit k časově a nákladově optimálnímu organizování unikátních akcí, zrovna tak, jako k tvorbě relativně dlouhodobě fungujících systémů.

Faktor individuální mysli – pronikání k podstatě logistiky

Systémové myšlení: k němu se člověk propracovává dlouhodobým vývojovým procesem; není dostupné absolvováním žádného podnikového či komerčního vzdělávacího kurzu, nelze je nabýt středoškolským vzděláním ani bakalářským nebo jiným zkráceným vysokoškolským studiem. K systémovému myšlení je třeba zralého, neurofyzilogicky plně vyvinutého mozku, připraveného zdůvodňovat získané poznání, schopného porozumění a chápání poznatků, tedy schopného nabývat vědění. Vědění existuje tam, kde je možné něco vysvětlit nebo pochopit. Vztahuje se k poznání, hledání pravdy je jeho základním předpokladem. Znamená umět zodpovědět otázku, co existuje a proč to existuje. Jednotlivosti a pojmy se stávají vědění teprve tehdy, když jsou navzájem propojené a jsou ve smysluplném a přezkoumatelném vztahu.⁵ Vhodným k tomuto procesu dlouhodobého zrání je pouze univerzitní prostředí s ucelenými magisterskými, resp. doktorskými programy, spojujícími výuku s výzkumem. Zahraniční praxe tento poznatek potvrzuje: například v Německu se ke špičkovým manažerským pozicím a platům v logistice propracovávají pouze absolventi univerzit a nikoli absolventi škol blízkých praxi. Ve varovném protikladu k tomu stojí poznatek z výzkumu obchodních vedoucích, manažerů a inženýrů z nejlépe fungujících amerických koncernů: vyplynulo z něj, že touhu poznávat, zájem o vědu a oduševnělost nejevil žádný z dotázaných; naproti tomu pro 58 % z nich byla práce jediným stimulem zájmu, nicméně bez dlouhého trvání; 22 % těchto lidí bylo koncentrováno a pociťovalo hrdost na svou práci, avšak nezajímalo se o postatu věci; pro 18 % práce představovala pouze nástroj zaručující existenční jistotu, příjem⁶. Jinou varovnou zkušenost přinesly počátky 4PL: podle tvůrců tohoto konceptu se vy-



rojilo mnoho těch, kteří spěchali, aby se prohlásili za poskytovatele 4PL, avšak nikdy si nepřečetli definici 4PL, nebo ji nepochopili, nebo se rozhodli ignorovat ji kvůli dosažení rychlého zisku. Klienti očekávali outsourcingového partnera, připraveného převzít strategickou roli a sdílet prospěch i rizika. Místo toho jim poskytovatelé 3PL, kteří zneužili termín 4PL, aniž vynaložili nutné investice a zajistili potřebné finanční zdroje a lidský kapitál, jen s obtížemi zajišťovali služby. Často nesplnili ani nákladová očekávání klientů a naopak účtovali nafouknuté částky za outsourcované řízení řetězců.⁷ Systémově myslící logistik-profesionál nadaný schopnostmi rychle reagovat, zvládat řízení změn a přizpůsobovat se permanentním mnohočetným změnám prostředí, je, podle zahraničních zkušeností, schopen například snížit náklady supply chain o 5 % až 10 % a zároveň zlepšit dodavatelskou výkonnost řetězce; tvoří-li logistické náklady 10 % až 50 % celkových variabilních (výkonových) nákladů podniku, je jeho přínosem úspora nejméně 0,5 % až 5 % variabilních nákladů během dvou nebo tří let.⁸

Uvedené faktory jsou zneklidňující výzvou pro logistické manažery, bez ohledu na aplikační oblast, ve které působí. Zdá se, že dramatické změny, před nimiž stojíme a které již započaly, nebudou pri-

márně ekonomické, navzdory hospodářské recesi, jež zaskočila většinu politiků, manažerů a ekonomů. Přinesla sice dočasné pozastavení růstu mobility zboží i osob, vedla k nevratným globálním změnám, nastolila otázku udržitelnosti rozvoje globálních logistických sítí, mimo jiné v důsledku vlivu fluktuací cen energií na dopravní síť, akcentovala problém bezpečnosti zboží a vedla ke změnám v chování podniků a institucí. Spíše nás čeká vlna otřesů, šoků a zvrátů v sociální sféře, jejichž příčinám současné politické elity, konvertující od služby společnosti k privátním a úzce skupinovým zájmům, uvažující v časových horizontech volebních období a soustředěné na „technologii moci“, nedovedou čelit. Patrně nezbyvá, než dát za pravdu Peteru F. Druckerovi, že jedinou strategií, jež má za těchto okolností naději na úspěch, je snaha o aktivní vytváření vlastní budoucnosti. Tento klíčový poznatek je užitečné promítnout do strategií podnikatelských subjektů a institucí a v jejich rámci i do strategie logistiky. ■

Prof. Ing. Petr Pernica, CSc.

- 1) Pojem paradigma je užít ve smyslu prvního vymezení Thomasem S. Kuhnem jako celková konstelace víry, hodnot, technik atd., kterou sdílají členové daného společenství. Viz KUHN, T. S. *Struktura vědeckých revolucí*. Praha: Oykumeneh, 1997.
- 2) DRUCKER, P. F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2000.
- 3) Cit. *New Yorker* In: *The World Book Dictionary*. Chicago: World Book, Inc., 1988.
- 4) BUREŠ, I. *Marketingově řízená firma. Autovyprávky zkušenosti z Kanady a USA*. Praha: Management Press, 1992.
- 5) LIESSMANN, K. P. *Cit. dílo*.
- 6) FROMM, E. *Mít nebo být?* Praha: Naše vojsko, 1992.
- 7) BUMSTEAD, J., CANNONS, K. *From 4PL to Managed Supply-Chain Operations*. Logistics and Transport Focus, 2002, č. 5.
- 8) GREENER, A. *What is the Worth of Logistics Professional?* Logistics and Transport Focus, 2002, č. 5.

