

# Známe naše hodnototvorné logistické procesy? (1)

Málokterý manažer by dnes o svém podniku prohlásil, že není zákaznický orientovaný a nezaměřuje se na vytváření přidané hodnoty pro zákazníka. Ale skutečně víme, které procesy a související činnosti vytvářejí požadovanou hodnotu pro zákazníka? A co je pouhým plýtváním podnikovými zdroji, které si v době tvrdé konkurence a neustálých tržních změn jen stěží můžeme dovolit?

## Co je přidaná hodnota pro zákazníka?

Nejprve se podíváme, jak lze vlastně definovat hodnotu pro zákazníka. Podle Martina Christophera z Cranfield School of Management lze hodnotu pro zákazníka vyjádřit jako poměr očekávaných přínosů z pořízeného výrobku (nikoliv jen finálního výrobku, ale i komponent) nebo služby k nákladům spojenými s pořízením a držetím produktu. Tradičně se za přínosy považovaly technické specifikace výrobku a s nimi spojené funkce a výkon. Do nákladů pro zákazníka se zahrnovaly především pořizovací náklady, což však nevyjadřovalo skutečně vynaložené náklady.

Růst náročnosti zákazníků a smazávání technických rozdílů mezi výrobky a sklon k jejich komodizaci nevyhnutelně vedl k orientaci i na další aspekty než jen na technické parametry výrobku a jeho cenu. Podle příslušnosti zákazníků k jednotlivým tržním segmentům a s tím spojenými specifickými požadavky dochází k menšímu či většímu tlaku zákazníků na dodavatele nabízet individualizované produkty a služby na jednom pólu nebo spíše na standardní produkty při minimálních cenách na druhém pólu. V obou případech však hrají logistické procesy významnou úlohu při dosahování těchto cílů a od nich definované konkurenční výhody.

Proto je důležité při evaluaci hodnoty pro zákazníka zohlednit nejen charakteristiky vlastního produktu, ale i logistickou stránku pořízení a dalšího užívání produktu.

Mezi přínosy plynoucí pro zákazníka je tak nutné zařadit schopnost individualizace dodávky a jejího zajištění přesně podle dohody se zákazníkem vzhledem k času, kompletnosti a bezchybnosti.

Součástí nákladů jsou nejen náklady na nákup, instalaci, případně i zaškolení zaměstnanců, opravy a údržbu výrobku, čekání na dodání výrobku či náhradních dílů, ale rovněž náklady spojené s držetím zásob produktu, překládání produktů z přepravních prostředků dodavatele do takových, které vyhovují procesům u zákazníka, atd.

Z toho plyne, že pokud má podnik přinášet hodnotu pro zákazníka odpovídající druhé dekádě 21. století s přiměřenými náklady, je důležité změnit i způsob hodnocení výkonnosti našich procesů. Nelze se již jen držet výrobní přidané hodnoty, ale je důležité se zaměřit i na logistickou přidanou hodnotu. Výrobní přidaná hodnota vzniká trans-

formací hmotných a nehmotných výrobních zdrojů v konečné výrobky nebo služby, za které je zákazník ochoten zaplatit, zatímco logistická přidaná hodnota je dána optimální dostupností a flexibilitou hmotných a nehmotných zdrojů v celém průběhu logistického řetězce, od těžby surovin až po dodávku hotového výrobku konečnému zákazníkovi.

## Logistická přidaná hodnota a její vliv na přidanou hodnotu pro zákazníka

Zvyšování hodnoty pro zákazníka při udržení ekonomické konkurenční výhody není možné bez zvyšování produktivity v logistických procesech. Zda, a které logistické procesy přináší logistickou přidanou hodnotu, bylo zjišťováno v dotazníkovém šetření u 46 logistických odborníků z ČR v rámci grantu řešeného na Katedře logistiky VŠE Praha za podpory IGA VŠE Praha.

Důležitost sledování logistické přidané hodnoty dokládá výsledek šetření, ve kterém 93 % respondentů identifikuje pojem logistická přidaná hodnota samostatně a pouze 17 % ji považuje za součást výrobní přidané hodnoty. Podle 87 % dotazovaných logistických manažerů je logistická přidaná hodnota „*Časově podmíněná flexibilita a dostupnost zdrojů (minimalizace času veškerých činností, které nepodporují plynulý tok zdrojů – 7 druhů plýtvání v logistice: nadprodukce, zpoždění, přeprava, pohyb, zásoby, prostor, chyby)*“ a pouze 7 % nikdy neslyšelo o logistické přidané hodnotě. Z těchto údajů by bylo možné usuzovat, že pro logistické odborníky je logistická přidaná hodnota důležitá a sledávají v logistických procesech možnost, jak zvýšit hodnotu svých produktů pro zákazníky.

Zároveň se však 43 % respondentů ztotožňuje s tvrzením, že doba dodání výrobku zákazníkovi se dá rozdělit na činnosti výrobní, které přidávají hodnotu zákazníkovi a činnosti logistické, nepřidávající hodnotu zákazníkovi, což je v přímém rozporu s výše uvedeným.

Rozpor podle nás ukazuje nesoulad mezi podnikovou praxí a teorií. I přesto, že logističtí manažeři na teoretické bázi spatřují v logistických procesech možnost zvyšování přidané hodnoty pro zákazníka, tak necelá polovina respondentů označuje logistické procesy vykonávané v rámci dodací lhůty za plýtvání a za hodnototvorné procesy považují pouze výrobní proces.

Podporu našeho závěru lze nalézt v tom, že mezi hlavní metodu optimalizace výrobních a logistických procesů byla označena právě štíhlá výroba, a to u 87 % respondentů. Jak dále uvádíme, pouhá 1/3 logistických procesů byla označena jako hodnototvorné, tj. více respondentů označilo daný proces jako hodnototvorný než nezbytný nebo jako plýtvání.

Logistickou přidanou hodnotu spatřujeme u procesu tehdy, pokud umožňuje zkrácení doby cyklu objednávky, rozšíření nabízeného sortimentu, zvýšení kvality produktu nebo služby či snížení nákladů. Zkrácení průběžné doby objednávky umožňuje rychleji reagovat na přání zákazníka, případně snížení zásob vstupů u zákazníka při uspokojování svých zákazníků. V případě rozšíření tohoto přístupu mezi více stran v logistickém řetězci se lze lépe vyrovnávat s krátkodobými výkyvy v poptávce. Kromě konkurenční výhody a již zmíněných přínosů lze vysledovat ještě zkrácení obrátového cyklu peněz, jelikož dojde ke snížení zásob a při dobrých platebních vztazích mezi dodavatelem a odběratelem k rychlejší úhradě faktur za dodávky. Širší sortiment rovněž umožňuje lepší uspokojení zákazníků. Nicméně širší sortimentu, respektive počet SKU nelze rozšiřovat nebo je dokonce někdy redukováno z důvodu neúnosného tlaku na růst zásob a nákladů vázaných v nich. A právě vybrané logistické procesy mohou tento tlak na náklady snížit. Ve zvýšení kvality produktu a služeb vidíme rovněž hodnotný přínos pro zákazníka, a to především v podobě individualizace parametrů dodávky. Redukce nákladů prostřednictvím zvýšení obrátky zásob a využití prostoru, odstranění zbytečných přeprav a lepšího vytížení dopravních prostředků, eliminace přebytečné manipulace a čekání, omezení vstupů do zpětných toků, omezení zpoždění atd., zajistí přidanou hodnotu a reálnou konkurenční výhodu v aktuálním tržním prostředí.

## Kde lze nalézt plýtvání?

Dotazníkové šetření potvrzuje, že hlavní metodou, která se dnes používá k odstraňování plýtvání v podniku, je JIT 78 % a s tím je přímo spojeno odstraňování Mudy 72 % „*plýtvání v oblasti nadprodukce, čekání, dopravy, nesprávných procesů, zásob, manipulace a chyb*“ a dále pak aplikací pull principu 57 % a rovněž Kaizenu 54 % „*systém kontinuálního zlepšování vycházející jak od manažerů tak dělníků*“. Jedná se o nejběžněji aplikované části štíhlého myšlení, jejichž cílem je neustálé odstraňování plýtvání v podobě nadvýroby, nadbytečné práce, zbytečných pohybů, zásob, čekání, opravování a nadměrné dopravy.

Kromě eliminace Mudy uvedlo 39 % respondentů, že eliminují plýtvání označované jako Mura „*plýtvání způsobené nedostatečným provázáním po sobě následujících procesů*“. Je zde však nutno upozornit, že právě špatná provázanost jak mezi interními procesy, tak i s externími procesy dodavatelů a odběratelů se projevuje v prodlužování průběžných dob a vytváření zásob, které jsou součástí již zmiňované Mudy. 30 % logistických ma-

Tab. 1

Hodnotovný	Logistické procesy			Zkrácení průběžné doby
	Snížení nákladů	Zvýšení kvality produktu nebo služby	Rozšíření nabízeného sortimentu	
36,6%	60%	53%	17%	46%
Nezbytný	Požadavek technologie	Dosahování úspor z rozsahu	Zkrácení průběžné doby	Nezbytnost pro stabilitu procesu
45,9%	34%	14%	21%	73%
Plytvání	Žádná souvislost s uživatelskými vlastnostmi, které zákazník nákupem získá (kvalitativně nemění, nevylepší hotový výrobek a nevede k vyššímu uspokojení potřeb zákazníka)			
19,5%	83%			

Tab. 2

Hodnotovný	Sdílení informací s dodavateli a odběrateli			Zkrácení průběžné doby
	Snížení nákladů	Zvýšení kvality produktu nebo služby	Rozšíření nabízeného sortimentu	
82,0%	49%	64%	23%	45%
Nezbytný	Požadavek technologie	Dosahování úspor z rozsahu	Zkrácení průběžné doby	Nezbytnost pro stabilitu procesu
18,0%	10%	20%	60%	70%
Plytvání	Žádná souvislost s uživatelskými vlastnostmi, které zákazník nákupem získá (kvalitativně nemění, nevylepší hotový výrobek a nevede k vyššímu uspokojení potřeb zákazníka)			
0,0%	0%			

Tab. 3

Proces	Hodnotovný	Nezbytný	Plytvání
Sdílení informací s dodavateli a odběrateli	82%	18%	0%
Plánování	71%	27%	2%
Konsolidace	49%	30%	21%
Crossdockové operace	45%	32%	23%
Balení	41%	55%	4%
Doprava	36%	52%	12%
Kontrola kvality a kvantity	35%	47%	18%
Řízení pojistných zásob	23%	65%	12%
Reklamáce	20%	20%	59%
Nakládka, překládka, vykládka	16%	57%	27%
Skladování příjmu a výdeje do a ze skladové plochy	6%	63%	31%
Administrativní úkony (clo, pojištění)	5%	74%	21%
Manipulace	4%	63%	33%

nažerů uvedlo, že se snaží eliminovat plýtvání Muri „plýtvání vznikající přetěžováním lidí a strojů“, jejímž důsledkem je vyšší variabilita v kvalitě výstupu procesů.

Z výsledků je zřejmé, že hlavní orientace při zeštíhlování podniku je vedena na odstranění Mudy a ostatní dva druhy plýtvání jsou spíše opomíjeny, důsledkem čehož může být zvyšováním plýtvání Mura a Muri při snaze odstraňovat Mudu.

Pokud použijeme klasické měření výrobní produktivity na základě poměru výstupů a vstupů výrobního procesu, tak při snaze zvyšovat produktivitu můžeme docílit větších výstupů se stejným množstvím strojů či lidí nebo obou těchto zdrojů, avšak při vyšší variabilitě kvality výstupů. Stejně je to u logistických procesů, pokud budeme například zvyšovat produktivitu procesu komple-

tace objednávek tlakem na lidi vychystat za hodinu stále větší počet řádek objednávek, může postupně dojít ke zhoršení kvality výstupu i při růstu produktivity. Nižší kvalita výstupu vede k poklesu vnímané hodnoty zákazníkem, a tím pádem i celkové skutečné produktivity.

Z toho je patrné, že klasický vzorec výrobní produktivity nepostihuje skutečně vnímanou hodnotu zákazníkem a vzorec produktivity by měl odrážet skutečnou produktivitu vztahovanou k hodnotě pro zákazníka, tj. poměr výstupů požadované zákazníkem v určitém množství a kvalitě k použitým vstupům.

Cílem uvedeného příkladu nemá být absolutní kritika zvyšování využití zdrojů, ale zdůraznění možných, ne však vždy vyčíslených negativních efektů.

## Hodnotovnost jednotlivých logistických procesů

Jak jsme již výše uvedli, pouhá polovina respondentů považuje logistické procesy za hodnotovné. Proto se nyní podíváme, jak jsou jednotlivé logistické procesy hodnoceny z pohledu jejich hodnotovnosti. U každého procesu měli respondenti uvést, zda jej považují za hodnotovný, nezbytný nebo plýtvání. Následně měli vybrat z nabídky důvodů, proč řadí dopravu právě mezi procesy hodnotovné, nezbytné či plýtvání: snížení nákladů, zvýšení kvality výrobku nebo služby, rozšíření nabízeného sortimentu, požadavek technologie, dosahování úspor z rozsahu, zkrácení průběžné doby, nezbytnost pro stabilitu procesu, žádná souvislost s uživatelskými vlastnostmi, které zákazník nákupem získá (kvalitativně nemění, nevylepší hotový výrobek a nevede k vyššímu uspokojení potřeb zákazníka).

Optikou souhrnných čísel hodnotících hodnotovnost, nezbytnost a plýtvání u 13 logistických procesů (viz. tab.3), zjišťujeme a v Tab.1. uvádíme následující: necelých 35 % ohodnotili některý z 13 logistických procesů jako hodnotovný, zatímco v téměř 46 % jako nezbytný a skoro ve 20 % jako plýtvání. Tyto výsledky opět potvrzují, že logistické procesy jsou spíše považovány za nezbytné procesy, a to především z důvodu stability procesu a požadavku technologie. Logistické procesy jsou vnímány jako hodnotovné především z hlediska možnosti snížení nákladů a taktéž pro jejich potenciál zvýšit kvalitu produktu nebo služby a zkrácení průběžné doby.

Jako příklad uvádíme v Tab.2. výsledky pro proces sdílení informací s dodavateli a odběrateli. Většina respondentů označila tento proces za hodnotovný a to především z důvodu vlivu na zvýšení kvality produktu nebo služby. Dále pak v tomto procesu shledává možnost jak snížit náklady a v neposlední řadě docílit zkrácení průběžné doby. Vzhledem k tomu, že respondenti nebyli omezení na výběr pouze jednoho důvodu, proč proces je hodnotovný, nezbytný nebo plýtvání, tak souhrn odpovědí nedává 100 %.

Výsledky z dotazníkového šetření pro zkoumané procesy jsou uvedeny v Tab.3.

Velmi zajímavým zjištěním je, že méně jak 1/3 logistických procesů je považována za hodnotovné. Z Tab.2. je patrné, že pouze procesy sdílení informací s dodavateli a odběrateli, plánování, konsolidace a crossdockové operace jsou respondenty vnímány jako hodnotovné. ■

(pokračování v příštím čísle)

Petr Jirsák, odborný asistent,  
katedra logistiky FPH VŠE

David Holman,  
doktorand, Katedra logistiky FPH VŠE; pracuje jako projektant logistických procesů firmy působící v automobilovém průmyslu

### Literatura:

Christopher, M., *Logistics and Supply Chain Management Creating Value-adding Networks*, Great Britain, FT Prentice Hall, 2005