

Známe naše hodnototvorné logistické procesy? (2)



Málokterý manažer by dnes o svém podniku prohlásil, že není zákaznický orientovaný a ne zaměřuje 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? Přinášíme druhé (a závěrečné) pokračování článku o výsledcích dotazníkového šetření provedeného mezi logistickými odborníky, jehož první díl byl zveřejněn v listopadovém čísle magazínu.

Nyní se blíže podíváme na vybrané procesy, a konkrétně na již zmíněné dva procesy označené jako hodnototvorné, tedy sdílení informací s dodavateli a odběrateli a také plánování a následně na dopravu, která byla respondenty zhodnocena jako proces nezbytný.

Nejprve se podíváme na sdílení informací s dodavateli a odběrateli.

Sdílení informací s dodavateli a odběrateli

Proces sdílení informací s dodavateli a odběrateli byl jednoznačně označen jako hodnototvorný proces 82 % logistických odborníků a jako jediný proces nebyl označen jako plýtvání. Spolupráce s dodavateli a odběrateli umožňuje redukci Mudy, a to nejen zvýšením informovanosti podniku o aktuální situaci poptávky na trhu a přesnějším kopírování skutečné poptávky. Ale pro konkrétní odběratele i lepší customizaci parametrů dodavatelských služeb včetně monitoringu logistických procesů s nimi spojených a v případě variability rychlejší identifikaci její příčiny a přijetí adekvátní nápravy.

Rovněž dochází k přesnějším prognózování budoucí poptávky a menší chybovosti v dokumentaci spojené s dodávkami. Lepší zvýšení kvality produktu a služeb vidí ve sdílení informací s dodavateli a odběrateli 70 % všech respondentů. O něco méně logistických odborníků, konkrétně 53 %, souhlasí s tím, že lepší informační toky mezi dodavatelem a odběratelem vedou k nižším nákladům. Pokles nákladů lze dosáhnout redukcí plýtvání Mudy v podobě lepší synchronizace výroby a expedice s procesy u odběratele co do množství, sortimentu, formy dodávek i času. S tím je spojena i možnost zkrácení průběžné doby dodávky, a to podle 45 % respondentů, kteří označili sdílení informací s dodavateli a odběrateli jako hodnototvorný proces.

Hlavním důvodem, proč je tento proces vnímán 18 % jako nezbytný, je především nezbytnost stabilizace procesu. Zde je nutné upozornit, že samozřejmě velmi záleží na rozsahu sdílení informací. V případě velmi úzké spolupráce mezi dodavatelem a odběratelem lze dosáhnout výše zmíněných hodnototvorných efektů, avšak pokud se jedná o výměnu základních transakčních informací, výsledkem bude zajištění fungo-



vání procesu, ale nikoliv dosahování vyšší přidané hodnoty.

Plánování

Zatímco u sdílení informací mezi dodavatelem a odběratelem převažují pozitivní dopady na logistické výkony a přidanou hodnotu pro zákazníka, v případě plánování to tak jednoznačně není. Na jedné straně plánování umožňuje snížení nákladů, což potvrzuje 77 % respondentů, například nastavením struktury materiálového toku sdružením homogenního materiálu pro jednotlivé operace a vyšším vyžitím zdrojů. Současně tak může dojít k redukcí prostojů a tím také k redukcí průběžné doby, s čímž se ztotožňuje 50 %.

Na druhé straně samo plánování může být významným zdrojem plýtvání. Jedním z důvodů

může být nutnost opatření a zpracování přemrštěného množství dat potřebných k vytváření celé řady tabulek využívaných jako podklady k plánování. Největším zdrojem plýtvání v plánování je však v případě, kdy rychlé změny na trhu nejsou odraženy v podkladech pro plánování a původní plány vedou k nadvýrobě a přebytku zásob nebo naopak ke ztrátám z nerealizovaných objednávek zákazníků.

Již zmíněné pozitivní dopady v podobě snížení nákladů a zkrácení průběžné doby mohou být rovněž dosaženy pouze v některých procesech, ale celkový dopad se může projevit naopak v prodloužení průběžné doby či dokonce nárůstu nákladů. Například snaha o sdružení transformace stejných produktů za účelem redukce přestavovacích časů se může projevit v odložení komplectace dané objednávky pro zákazníka, a tím pádem k prodloužení průběžné doby objednávky.

Bez plánování to samozřejmě nejde, a proto 71 % považuje plánování za hodnototvorný proces a jen 2 % za plýtvání. Ale část zmíněného plýtvání způsobeného plánováním lze odstranit zapojením tahových systémů řízení. Tuto skutečnost dokládá i výsledek zmíněného dotazníkového šetření, ve kterém 78 % respondentů potvrdilo využívání JIT „materiálový tok plně orientovaný na zákazníka, který obdrží dodávku materiálu v okamžiku, kdy ji skutečně potřebuje“ a 76 % KANBAN „řízení materiálového toku na bázi tahu prostřednictvím předávání signálu od-





běratelem dodavateli vyjadřující přesně specifikovanou a standardizovanou dodávku".

Doprava

Více jak polovina dotazovaných logistických odborníků považuje dopravu za proces nezbytný. Hlavním důvodem pro toto vnímání dopravy je, že 41 % respondentů, respektive 69 % z těch, kteří považují dopravu za nezbytný proces, vidí v dopravě možnost jak stabilizovat proces dodání produktu. Za další důvod pro nezbytnost dopravy se považuje zkrácení průběžné doby 38 % a dosažení úspor z rozsahu 35 %.

36 % logistických odborníků považuje dopravu za hodnototvorný proces z důvodu zvyšování kvality služeb při poskytování produktu 67 %, a dále pak kvůli možnosti zkrátit průběžnou dobu dodání produktu.

Pouze 12 % považuje dopravu za plýtvání, a to proto, že nemá žádnou souvislost s užitečnými vlastnostmi, které zákazník nákupem získá.

Pokud analyzujeme dopravní proces z pohledu v úvodu vyjádřené přidané hodnoty pro zákazníka podle Martina Christophera, je zjevné, že prostřednictvím dopravního procesu můžeme zvýšit hodnotu pro zákazníka zajištěním dostupnosti produktu na místě požadovaném zákazníkem, redukcí celkových nákladů, například při četnějších závozech obzvláště při kombinaci s milkrunem nebo crossdockingem. Ale pouze pokud nárůst dopravních nákladů je vyvážen dostatečným poklesem nákladů spojených s držetím zásob nebo zkrácením průběžné doby dodání.

Dosažení úspor z rozsahu nelze zcela označit ani za hodnototvornou činnost ani za plýtvání, jelikož směrodatné je zde, zda dosažené úspory sdružením přepravovaného materiálu nedochází k růstu zásob nebo prodloužení průběžné doby dodání, které jsou jasnými příklady plýtvání. Dopravu tak lze označit za proces vedoucí k vyšší logistické přidané hodnotě za předpokladu, že důsledkem parametrizace dopravního procesu nedochází ke vzniku plýtvání nárůstem celkových ná-

kladů z důvodu nárůstu zásob nebo špatným vytižením dopravních prostředků vzhledem k hmotnosti i objemu nebo prodloužením průběžné doby.

Závěr

Výsledky dotazníkového šetření u 46 českých logistických odborníků jasně ukázalo rozpor mezi teoretickým a skutečným vnímáním logistických procesů z pohledu hodnototvornosti pro zákazníka. Téměř polovina dotazovaných manažerů považuje výrobní proces za hodnototvorný a logistické procesy považuje za pouhé plýtvání.

Pouze u 2 ze 13 logistických procesů bylo zkonstatováno více jak polovinou respondentů, že skutečně přináší hodnotu zákazníkům v podobě zkrácení průběžné doby, snížení nákladů, rozšíření nabízeného sortimentu nebo zvýšení kvality produktu a poskytovaných služeb. Konkrétně se jedná o proces sdílení informací mezi dodavatelem a od-

běratelem a plánování. Převažujícím důvodem, proč více jak 1/3 respondentů hodnotí některý z logistických procesů jako hodnototvorný, je jeho vliv na snížení nákladů, což koresponduje s vnímáním logistiky jako nástroje k redukcí nákladů. Druhým významným důvodem je možnost zvýšit kvalitu produktu nebo služby, v čemž především vidíme možnost k individualizovanému přístupu k zákazníkovi. Redukce průběžné doby je až třetí vlastností, na základě které jsou logistické procesy považovány jako hodnototvorné.

8 ze 13 logistických procesů bylo shledáno více jak polovinou respondentů jako nezbytnými z důvodu stabilizace procesu, požadavku technologie, zkrácení průběžné doby, a dosažení úspor z rozsahu, a to přesně v tomto pořadí.

S vnímáním výrobního procesu jako jediného hodnototvorného procesu je spojeno i převažující měření produktivity právě optikou výrobní přidané hodnoty, nikoliv logistické přidané hodnoty. Produktivitu je nutné měřit na základě poměru výstupů skutečně požadované zákazníkem v určitém množství a kvalitě k použitým vstupům, a nikoliv jen poměrem výstupů k vstupům bez ohledu na skutečné využití vstupů. Pochopením, jak logistické procesy spoluvytváří přidanou hodnotu pro naše zákazníky, je důležitým a nezbytným krokem k nastavení správných ukazatelů výkonnosti v logistických řetězcích a k měření skutečné hodnoty, kterou pro naše zákazníky vytváříme. ■

*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



FOR LOGISTIC

3. MEZINÁRODNÍ VELETRH DOPRAVY,
LOGISTIKY, SKLADOVÁNÍ A MANIPULACE

Souběžné veletrhy:
FOR AUTOMATION / FOR ELECTRON / FOR ENERGO / FOR INDUSTRY

LETŇANY VÁS ZVOU!



www.forlogistic.cz

13. – 16. 3. 2012