

# IMPLEMENTACE LOGISTICKÉHO ŘÍZENÍ V PODNICÍCH CHEMICKÉHO PRŮMYSLU

Vladimíra Vlčková

Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu,  
Fakulta chemicko-technologická, Univerzita Pardubice

*First part of this paper deals with position of logistic in management of enterprises in general. Further present development and status quo in logistic systems introduction into Czech enterprises is described and factors, which influence its introduction are given. Special focus is given on factors, which determine implementation of logistic into Czech chemical plants.*

## Úvod

Logistice se v současné době věnuje velká míra pozornosti. Je to důsledek:

- liberalizace světového obchodu,
- globalizace světového trhu, jež vede ke vzniku podniků operujících na celosvětové bázi (růst konkurence ve světovém měřítku, prodloužení logistického řetězce mezi podnikem a jeho obchodními partnery),
- pokračujícího rychlého rozvoje informační technologie,
- narůstajícího významu systémového přístupu a koncepce celkových nákladů (orientace podniků na snižování nákladů a řízení nákladů) a
- orientace podniků na oblast kvality a spokojenosti zákazníků (zákaznický servis).

Zákaznický servis je výstupem logistického systému. Měl by zprostředkovat přesun správného produktu ke správnému zákazníkovi na správném místě, ve správném stavu, ve správné době a při co možná nejnižších (správných) celkových nákladech. Lze jej definovat jako filosofii orientace na zákazníka, která spojuje a řídí všechny složky napojení na zákazníka v rámci stanoveného poměru nákladů a poskytovaných služeb [1]. To vyžaduje změnit zaběhnuté tradiční způsoby řízení podniků. Ukazuje se, že je nezbytné uplatnit procesní přístupy k managementu s výchozí úlohou marketingu a integrující úlohou logistiky při tvorbě a řízení všech podnikových činností. Logistika v konečném důsledku ovlivňuje schopnost marketingu vytvářet a uspokojovat poptávku a tím vytvářet spokojenost zákazníků. Vyvinula se v oblast, kde může podnik dosáhnout značných úspor nákladů, činnost která má významný vliv na spokojenost zákazníků a tím na objemy prodeje. Logistika může pro podnik představovat velmi účinný zdroj konkurenční výhody, protože není tak snadno napodobitelná jako jiné složky marketingového mixu.

## Logistika v podnicích chemického průmyslu

Vedení mnoha českých chemických podniků pochopilo význam logistiky jako potenciálního prostředku získání konkurenčních výhod a zavádí logistické řízení. Logistické procesy samy o sobě nejsou žádnou novinkou - v našich podnicích běžně probíhají a věnuje se jim větší či menší pozornost už mnoho let. V každém podniku, kde se vyskytuje jakýkoli materiál hmotné povahy, musí být „nějakým“ způsobem pořizován, „nějakým“ způsobem manipulován, skladován distribuován atd. Se vším tím jsou vždy spojeny „nějaké“ informace, vše musí být „nějak“ koordinováno – a o tom všem je logistika. Otázkou pouze zůstává, na jaké úrovni a s jakou kvalitou se principy a nástroje moderního pojetí logistiky v konkrétním

podniku uplatňují [2]. Nové jsou na logistice především dva rysy: systémový přístup (globální pohled na celek se všemi vnitřními i vnějšími vztahy a souvislostmi) a výrazná orientace na zákazníka [3]. Logistický systém se stává koordinátorem všech struktur a procesů mezi identifikovanou příležitostí na trhu a dodáním výrobku zákazníkovi.

Výzkum v 35 českých podnicích chemického průmyslu (provedený v roce 1999 Katedrou ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu Fakulty chemicko-technologické, Univerzity Pardubice, s podporou Svazu chemického průmyslu ČR), však ukázal, že pouze v 60% sledovaných podniků se management systematicky zabýval logistikou. Logistika byla do těchto podniků zaváděna teprve od roku 1991 a pouze u pětiny podniků patřil útvar logistiky přímo pod vrcholové vedení [4]. Logistické řízení nebylo v žádném z těchto podniků chápáno jako integrované řízení hmotných a s nimi spojených informačních a peněžních toků od vývoje přes opatřování, výrobu, distribuci až k zákazníkovi, s cílem uspokojit zákazníka v logistických charakteristikách produktu jako je čas, rychlost, spolehlivost, flexibilita, snadnost komunikace apod. při minimálních nákladech toku. Zatímco v zemích EU již logistické systémy procházejí v 85% podniků reengineeringem a ve 3% podniků jej zahajují [5], u sledovaných českých podniků se logistika zabývala **izolovaně** jen některými logistickými činnostmi. Ve 3/4 podniků se zabývala dopravou surovin a hotových výrobků, v 1/2 podniků vnitropodnikovou dopravou, plánováním a řízením distribuce, plánováním zásobování, zajištěním materiálů, řízením nákupu a vlastním nákupem. Ostatními činnostmi, jako řízení zásob rozpracovaných výrobků, řízení a skladování výrobních zásob a hotových výrobků, balení, příjem a zpracování objednávek, odhad prodeje, plánování výroby, sledování pohledávek a služby zákazníkům, se logistika zabývala v méně než 1/3 podniků. Operativní řízení výroby, skladování nedokončených výrobků a plánování kapacit byly v nadpoloviční většině podniků v kompetenci výrobních úseků.

Z rozhovorů s managementem mnoha chemických podniků vyplývá, že se tato situace zlepšuje jen velmi pomalu. V ojedinělých případech jsou sice přijímána logisticky orientovaná dlouhodobá strategická opatření, avšak celkový stav logistiky v českém chemickém průmyslu je stále ještě neuspokojivý. Lze jej charakterizovat spíše jako počáteční stádium zavádění logistických koncepcí do řízení, kdy dochází ke zřizování logistických útvarů, hledání jejich vhodné náplně a připravují se a realizují dílčí logistické projekty, které vedou pouze k izolovaným a z celopodnikového hlediska často chybným řešením. Nabízí se otázka: Proč tomu tak je?

Při hledání odpovědi na tuto otázku, je účelné zamyslet se nejdříve nad tím, jaké existují bariéry, ale také jaké jsou hybné síly při prosazování logistiky do podnikové praxe českých podniků obecně, tzn. bez ohledu na odvětví, a teprve potom se zaměřit na podniky chemického průmyslu.

### **Bariéry a hybné síly při prosazování systémové logistiky do českých podniků**

Vnější bariérou při prosazování systémové logistiky v českých firmách je **neustálené tržní prostředí**. Projevuje se zejména u státních podniků a u podniků s dosud monopolním postavením na trhu. Není-li podnik konkurencí tlačěn ke zvyšování úrovně poskytovaných služeb, nemá ani důvod logistiku v řízení prosazovat [6]. Jako častá bariéra se vyskytuje **absence základních znalostí**, která je zesilovaná **nejednotnou terminologií** [6]. Také výše zmíněný výzkum ukázal, že jen necelá polovina podniků školí své pracovníky v oblasti logistiky [4]. Hlavní příčinu pomalého pronikání logistiky lze spatřovat v **setrvačnosti řídicí práce** a ve **špatné informovanosti o nutnosti změn** [6,7]. Management českých podniků si dostatečně neuvědomuje, že logistické řízení znamená prosadit ve firmách **výrazné změny**. [7].

Nejčastější hybnou silou v prosazování systémové logistiky v českých podnicích je **zahraniční kapitálová účast v podniku, zvýšený konkurenční tlak a iniciativa vzdělaného manažerského týmu** [6].

Lze předpokládat, že výše uvedené bariéry i hybné síly budou ovlivňovat prosazování systémové logistiky do českých podniků **chemického průmyslu** stejně jako v jiných odvětvích. Přesto je zřejmé, že se v podnicích chemického průmyslu prosazuje logistika s menší razancí než např. v průmyslu automobilovém, elektrotechnickém apod. Také v odborné literatuře, zabývající se logistikou, se můžeme setkat s příklady uplatnění logistických koncepcí v praxi z podniků strojírenského, elektrotechnického, polygrafického průmyslu atd., zatímco příklady z chemických podniků se vyskytují velmi sporadicky. Např. v knize Logistický management [3] je ze 41 případových studií ze špičkových firem ze zemí EU, z USA a Japonska pouze jedna firma z chemického odvětví. V této souvislosti se nabízí celá řada otázek, jejichž zodpovězení by mohlo pomoci při implementaci logistiky v podnicích chemického průmyslu.

### **Faktory, determinující implementaci logistiky v českých chemických podnicích**

Základní otázky lze formulovat následovně:

- Je ochota ze strany vlastníků a managementu českých chemických podniků zavádět logistiku v pojetí integrovaného podnikového řízení hmotných a s nimi spojených informačních a peněžních toků?

#### **Pokud ne:**

- Nepocítují vlastníci a management českých chemických podniků potřebu řídit firmu logisticky, tzn. nic je k tomu nenutí a proto také logistiku nezavádějí?

#### **Pokud ano:**

- Existují specifika (faktory) chemického průmyslu, která brání rychlejšímu, razantnějšímu a efektivnějšímu zavádění logistiky?
- Jsou případná specifika obecně platná pro chemický průmysl, nebo se projevují některá pouze v českých podnicích?

Zodpovězení všech těchto otázek by již přesahovalo rámec tohoto článku a proto se zaměřím pouze na některé důležité aspekty tohoto problému.

Lze konstatovat (viz. výše), že v mnoha podnicích je snaha ze strany vlastníků a managementu zavádět logistiku, avšak často v pojetí logistických koncepcí, zaměřených pouze na některé specializované činnosti [4]. Často jsou také uváděny jako důvody pro zavádění logistiky: snížení zásob, zvýšení obrátkovosti, lepší využití skladů, snížení nákladů apod. a jen zřídka je očekáváno zlepšení konkurenceschopnosti a služeb zákazníkům. Souvisí to mimo jiné již s výše uvedenými bariérami, v tomto případě s nedostatkem vědomostí a tudíž s nepochopením moderního pojetí logistiky.

Jako důvod neochoty zavádět logistiku v chemickém podniku je často uváděna skutečnost, že hmotné toky jsou už z podstaty chemicko-technologických procesů plynulé a technologií dané. Domnívám se, že tato skutečnost by neměla být chápána jako bariéra pro zavádění logistiky, ale spíše jako výzva. Jestliže skutečně v daném podniku chemicko-technologické procesy zajišťují plynulé hmotné toky (to je dáno typem výroby nikoliv automaticky u každého chemicko-technologického procesu) a jsou technologií dobře zvládnuté a dané, pak v rámci celého logistického řetězce nemusí být věnována tak velká pozornost subsystému výroby a o to větší pozornost může být věnována subsystémům distribuce a nákupu a hlavně koordinaci celého hmotného a s ním spojeného informačního

a finančního toku. Je možné se domnívat, že naopak vysoká variabilita zařízení a výrobků v jiných odvětvích než chemickém, byla a je hnací silou pro zavádění logistiky v nechemických podnicích. Avšak např. vářkové výroby skýtají velké možnosti pro uplatnění logistiky. Je tedy zřejmé, že mezi základní faktory, které budou předurčovat zavádění logistiky v chemickém podniku, patří faktory technologické:

- typ výroby: zda se jedná o výrobu hromadnou či sériovou,
- průběh technologického procesu: zda probíhá výroba kontinuálně či diskontinuálně
- použitá zařízení: zda se jedná o jedno či více účelové zařízení

Další důležitým faktorem, determinujícím implementaci logistiky v chemických podnicích je legislativa. Doprava, skladování, balení a značení, manipulace a obchod s chemickými látkami jsou svázány řadou předpisů se zvláštním zřetelem na nebezpečné látky, což je právě specifikum chemických podniků. V některých podnicích je svázanost s předpisy brána jako důvod pro zavádění logistiky ( nyní se to projevuje především v dopravě, která se často stává středem zájmu logistiků, bohužel často jako izolovaná činnost), jinde naopak jako bariéra. Proč zavádět logistiku, když je dost problémů s vlastním vyhověním legislativě.

### **Závěr**

Ačkoliv existuje mnoho známých důvodů proč zavádět v podniku logistické řízení, jsou známy a v literatuře popsány jednotlivé kroky [3, 6, 7, 8], které je nutné realizovat při prosazování a implementaci logistiky, není logistika v českých chemických podnicích ještě na uspokojivé úrovni. Implementace logistiky do podnikové praxe je obtížná zejména proto, že v každém odvětví, ale i v každém podniku existují určitá specifika, která neumožňují jednoduché přebírání a napodobování logistických systémů z jiných podniků. Poznání a pochopení úlohy těchto specifík (mohou být jak bariérami tak hybnými silami) při implementaci logistiky do podniků může tento proces urychlit a zkvalitnit.

Literatura:

- [1] Lambert D. M.: Logistika. Computer Press: Praha 2000, 589 s. ISBN 80-7226-221-1
- [2] Řehák K.: Zavádění logistiky. In. *Logistika*. Praha: 1999, č.5, s.22. ISSN 1211-0957
- [3] Pernica P.: Logistický management. RADIX, spol.s.r.o.: Praha 1998, 660 s.
- [4] Růžičková M.: Stav logistiky v podnicích chemického průmyslu. Diplomová práce, Univerzita Pardubice, Fakulta chemicko-technologická, KEMCH: 1999, 108 s.
- [5] Pernica P.: Logistika na prahu globalizace. In. *Sborník IV. mezinárodní logistické konference*. Praha: 1998,
- [6] David, R.: Systémová logistika v českých podmínkách. In. *Obchodník*, Praha:1998, č.4, s. 21. ISSN 1210-6178
- [7] Gros, I.: Implementace logistického řízení. In. *Logistika*, Praha: 1998, č.12, s.10. ISSN 1211-0957.
- [8] Gros I.: Logistika. Vydavatelství VŠCHT: Praha 1996, 228 s. ISBN 80-7080-262-6

**Kontaktní adresa:** Vladimíra Vlčková, Ing.

Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu  
Fakulta chemicko-technologická, Univerzita Pardubice  
Studentská 84, 532 10 Pardubice

tel: (040) 6036295

e-mail: vladimira.vlckova@upce.cz

**Recenzoval:** doc.Ing.Otakar Machač,CSc.