

## GEOGRAFIE SLUŽEB

### LOGISTIKA

#### Just-in-time výroba

Just-in-time výroba se vyznačuje výrazným omezením skladovaných součástí – díly jsou distribuovány přesně dle požadavků výroby s přesností dnů či hodin. Odpovědnost za včasné dodávky většinou firmy přenášely na své subdodavatele, v současnosti se principy JIT rozšířily v rámci celého výrobního řetězce, musí být ovšem splněna řada výchozích kritérií:

- **geografická koncentrace** – rychlá doprava vyžaduje časově krátkou a nekomplikovanou dopravu v rámci výrobního cyklu;
- **nulové defekty** - musí být zajištěno dodržování kvalitativních standardů;
- **sít' subdodavatelů** – počet dodavatelů může být relativně nízký, ovšem vázaný dlouhodobými kontrakty;
- **sdílený výzkum** – řetězec vyžaduje přenos know-how a výzkumnou spolupráci mezi dodavateli a finálními zpracovateli;
- **stabilizovaná pracovní síla** – je nutné zabránit jakýmkoli výpadkům v důsledku nedostatku pracovní síly či např. stávek.

Důsledkem toků je udržování minimální pojistné zásoby - často pouze na několik minut či hodin provozu. Odběratel je zde základním článkem. Více než rychlost je u přepravce ceněna spolehlivost dodávky. Celý koncept JIT vede ke zvýšené aglomeraci, koncentraci dodavatelů.

Tento přístup byl rozpracován japonskými automobilovými podniky a postupně přijímán i evropskými firmami. Důležitou roli zde hraje **kvalita logistického procesu**.

#### Logistické služby

Logistika je de facto vědní disciplínou. Jde o:

*...organizaci, plánování, řízení a výkon toků zboží vývojem a nákupem počínaje, výrobou a distribucí podle objednávky finálního zákazníka konče tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích...*

*Rychlý růst zájmu podnikatelské praxe o zpracování dlouhodobé logistické koncepce je vyvolán především trvalým růstem náročnosti logistických operací na pracovní síly. Předmětem zájmu logistiky je řízení toků zboží mezi podnikatelskými subjekty a ostatními účastníky kapitálového reprodukčního procesu. Vzhledem k tomu, že efektivnost podnikání ovlivňuje i účinné řízení toků materiálů a nedokončené výroby přímo v organizaci, má logistika široké pole působnosti i ve vnitropodnikovém řízení. Konkrétní směna zboží probíhá mezi zákazníkem a dodavatelem výrobků nebo služeb. Aby mohl dodavatel uspokojit požadavky zákazníka, musí podle zaměření své podnikatelské činnosti uskutečnit mnoho aktivit spojených s realizací toků zboží. Výrobce musí nakupovat suroviny, obaly a další výrobky nebo služby pro výrobní nebo nevýrobní potřebu, dopravovat suroviny a výrobky, vyrábět, skladovat, balit výrobky, obchodní organizace navíc např. kompletovat dodávky pro maloobchod, přepravce zajišťovat nakládku, dopravu a vykládku zboží, maloobchod udržovat provoz prodejen, doplňovat zboží na regálech, výroba v podniku uskutečňovat požadované výrobní operace aj. Z uvedených několika příkladů vyplývá, že bude třeba věnovat pozornost při sledování hmotných toků nákupu, výrobní činnosti a distribuci – v každé z uvedených oblastí jsou pak uplatňovány v různé míře dopravní operace, skladování a balení.*

Vývoj ekonomického prostředí vede k další horizontální a vertikální integraci řízení materiálových toků. Projevem tohoto trendu je koncepce dodavatelských řetězců.

Tento byznys je extrémně citlivý na náklady. V anglosaských zemích se náklady na dopravu podílejí jen 10 procenty na cenách zboží na pultech. V Evropě se tento údaj většinou blíží 20 procentům.

Dřívější zásobovací řetězce bývaly obvykle postaveny na hierarchicky členěné skladové síti. Výrobky při distribuci procházely napřed centrálním skladem, následně pak sklady regionálními. Distribuce byla drahá, neboť znamenala udržovat neúměrně velké zásoby.

Hospodárnější nové technologie bývají dnes založeny na jediném distribučním centru s dosahem pro území celého státu, nebo i celého evropského kontinentu, a to s častějšími dodávkami menších množství výrobků s požadavkem velmi rychlých dodávek na čas.

V období klasického kapitalismu byly často veškeré logistické operace realizovány v rámci podniků samotných. V souladu s podnikovými úspornými opatřeními v 90. letech (outsourcing, externalizace) byla řada činností (balení, distribuce, celní formality, skladování) přesunuta na specializované firmy.

Geografickým tématem jsou zejména tzv. **distribution services**. Zahrnují celé spektrum činností v rámci tzv. dodavatelského řetězce. Tento typ služeb se vyvinul od poskytování pouhé přepravy zboží k řadě podpůrných služeb – inventarizačnímu managementu, skladování, balení, popisování, finální výstupní kontrole, celním formalitám, pojištění, apod.). Dnešní logistické firmy fungují jako tzv. 3PL operators (third party logistics operators).

**Vývoj velkých centrálně řízených maloobchodních řetězců** přinesl vznik vlastních **distribučních skladů**. Tento vývoj je diktován snahou snížit náklady snížením počtu závozu maloobchodních jednotek. Počet a objem závozu je při zásobování z vlastního skladu dán jen obratem prodejny a skladovatelností dovezeného zboží a ne šíří sortimentu. Jde tu vlastně o přechod od distribuce orientované oborově k distribuci orientované na sortiment odběratele.

Katalyzátorem, který tento vývoj nastartoval jsou právě prodejní řetězce se svojí centralizovanou obchodní politikou a velkým množstvím sortimentně jednotných maloobchodních prodejen.

Zatímco klasický velkoobchod měl několik dodavatelů a zavázal odběratele malými a sortimentně jednoduchými zásilkami, přebírá odběratelsky orientovaný distribuční sklad sortiment a tím i počet dodavatelů od svých odběratelů a cílem je zavázat třeba menší počet maloobchodů stejného typu, ale pokud možno jejich kompletním sortimentem. Tím samozřejmě rostou nároky na technologii práce distribučního skladu.

Další podstatnou změnou je razantní omezování objemu zásob v celém distribučním procesu. Odvěkým dilematem každého obchodníka je, že na jedné straně musí mít co prodávat, na druhé straně však zásoby vážou peníze a představují značné riziko. Nezbytný objem zásob však přímo souvisí se spolehlivostí a pružností dodavatelů. Pružná automobilová doprava a především rozvoj informačních technologií, komunikací a logistiky přináší zásadní změny v chápání úlohy distribučního skladu v komplexu distribučního procesu. Zatímco hlavním úkolem velkoobchodu minulosti bylo mít zásobu a postupně ji rozprodávat, úkolem moderního distribučního skladu je pokud možno žádnou zásobu nemít. Samotný název "distribuční sklad" se stává anachronismem a do budoucna bychom měli hovořit spíše o distribučních centrech. S tím se mění i pohled na procesy, které v takovém distribučním centru probíhají. Hlavním procesem už není skladování ale rozdělování.

**Logistické distribuční řetězce velkých výrobních firem** včetně logistiky distribuce náhradních dílů jsou odlišné. Výrobci vlastní distribuční sklady, jejichž základní funkcí je rozdělovat a expedovat výrobky poměrně jednoduchého sortimentu na jednotlivé trhy. Dříve byla používána vícestupňová technologie centrální sklad – regionální sklady. To bylo spojeno s velkými náklady jak na sklady samotné, tak na velké skladové zásoby. Proto byly distribuční řetězce restrukturalizovány. Vznikají tak systémy založené na jediném distribučním centru obsluhujícím mnohdy až celé území Evropy.

Pro rozvoj nadnárodní logistiky mělo význam vytvoření **jednotného evropského trhu** - vedle odstranění bariér volnému pohybu zboží, byla rovněž nastavena pravidla pro provozování vnitrostátní přepravy nedomácími přepravci (kabotáže). V důsledku toho došlo ke koncentraci operátorů do několika velkých společností.

Doprava zboží se v evropském prostoru vyznačuje vysokou heterogenitou. Přeprava expresních zásilek je v režii velkých společností, jelikož je třeba vysokých vstupních nákladů pro vytvoření sítě a třídících středisek. Naproti tomu v obecné přepravě jsou pro drobné dopravce vstupní náklady poměrně nízké.

Logistické operátory lze rozdělit dle rozsahu služeb na:

- **paneurospké** (služba mezi a uvnitř veškerých evropských zemí – např. kurýrní služby DHL, TNT);
- **multidomestic** (ze základny v jedné zemi obsluhují vnitřní trh či několik vybraných států – většinou na pravidelné bázi)

Logistická servisní centra (HUBS) jsou dopravní uzly poskytující často služby mimo běžný sběr, skladování a distribuci. Jsou často lokalizována ve velkých dopravních (železničních či dálničních uzlech) a realizují časově koordinovanou dopravu.

## Geografické aspekty logistiky

V evropském měřítku jsou tradičními nejvýznamnějšími regiony pro umístění těchto činností oblasti **Beneluxu**. Důvodem, který lze zobecnit je geografická poloha (jde především o vzdálenost k trhům – polovina populace EU před rozšířením žije do 300 mil od Amsterdamu) a kvalita dopravní infrastruktury (vedle fyzického stavu silnic či železnic či letišť, jde především o zkušenosti a tradici logistických zaměstnanců), popř. celní a daňové podmínky (právě Belgie a Holandsko nabízejí rychlé nonstop celní služby, většina lidí mluví anglicky).

*Proč a jak si celní správy členských zemí EU konkurují, když celní poplatky ze všech zemí Unie jsou odváděny do centrálního rozpočtu EU? Jedním z důvodů pro konkurenci členských států v této oblasti je pravidlo, že stát, který clo jako příjem EU vybere, si ponechává 25 % z vybraného cla na administrativní náklady. Členské státy mezi sebou vedou konkurenční boj o to, kdo přiměje dovozce k využívání právě jejich celních úřadů. Dovozece bude pochopitelně zvažovat, zda celní řízení v jiném státě proběhne rychleji, snadněji a s menšími náklady než případné celní odbavení v Česku. Celní sazby jsou v EU všude stejné, takže ke zvýšení dovozu státy využívají zejména náležitosti celního řízení, jež mohou ovlivnit. Některé státy využívají i zavedení úlev pro platby DPH z dováženého zboží.*

Důležitou roli hrají jednak námořní terminály Rotterdam a Antverpy, které např. obsluhují více než třetinu kontejnerů směřujících z USA do Evropy. Dalším významným bodem je letiště Schiphol poblíž Amsterdamu, které patří mezi jedno z nejdůležitějších cargo letišť v Evropě. Z těchto lokalit lze ve většině případů dostat spolehlivě produkt na hlavní evropské trhy do 48 hodin. I z těchto důvodů je více dvě třetiny evropských distribučních center umístěno v Nizozemí.

V širším smyslu lze vymezit tzv. **golden band**, který zahrnuje kromě Beneluxu i východní Anglii a Francii, západ Německa a Švýcarsko. Dobře koresponduje s prostorovým rozložením kupní síly (HDP/km<sup>2</sup>).

Na druhou stranu lze zmínit i faktory proti (opět vztažitelné obecně) – např. v případě Beneluxu vysoká cena práce, dopravní zahltěnost.

Rozšíření Evropské unie, otevření nových trhů a vzrůstající kupní síla na těchto trzích promlouvá stále výrazněji do prostorového vzorce distribuce. Rovněž vzhledem k přesunu výroby ze západní Evropy do levnějších částí světa - včetně Asie - je čím dál důležitější mít efektivní distribuční systém, který umožňuje firmě nabízet lepší služby zákazníkům. Nové trasy přepravy zboží ke spotřebiteli vznikají v mnohem širším geografickém měřítku a poptávka po prostorech na nových trzích je čím dál silnější. Příliv maloobchodu do střední a východní Evropy, a také výrobců aut, kteří se soustředí především na Maďarsko, ČR a na Slovensko, zvýšil poptávku po logistických prostorech jak ze strany zásobovacích řetězců, tak i operátorů 3PL. Uživatelé prostorů mají zájem především o dobře dostupné oblasti s dostatkem pracovních sil.

Výše nákladů také vedla k přesunu poptávky do střední Evropy, především z německého a rakouského trhu. Došlo tedy k tzv. **polarizaci přepravních směrů**. Po brzkém vstupu dalších zemí do EU se může těžiště začít posouvat dále na východ

Z post-socialistických zemí typu Polska, Maďarska či ČR, je na tom patrně nejlépe ČR. Polsko sice představuje velký trh nicméně jeho silniční infrastruktura je v katastrofálním stavu. Po zrušení hranic by bylo možné ČR využít jako regionální logistické centrum.

Vysoký nárůst investic do logistiky v ČR lze přičíst jak vstupu do Evropské unie, tak také příznivé nákladové struktuře v sektoru služeb. Při expanzi na východ lze v logistickém oboru vysledovat tři ústřední směry. Prvním je střední Polsko (a odtud dále na Rusko a na Pobaltí), druhým je směr Praha/Brno a třetím Rakousko/Maďarsko (a dále do jihovýchodní Evropy). Pokud jde o dopravní objemy, jsou sice jejich proudy směrem na Polsko a Maďarsko větší, Česká republika však nabízí ze všech šestnácti zkoumaných zemí (včetně Ruska) absolutně nejvýhodnější nákladovou strukturu pro provozní činnosti (ceny realit či náklady na pracovní sílu a logistické služby).

Jen nájem logistických objektů je v průměru o třetinu nižší než v Německu. V celkovém ratingu, do kterého se zahrnuje hodnocení všech sledovaných ukazatelů (dosažitelnost trhu, kvalita infrastruktury, dostupnost pracovních sil, struktura nákladů), zaujímá Česká republika po Francii, Německu a Belgii čtvrté místo a umísťuje se výrazně před Polskem (7. místo) a Maďarskem (9. místo).

### **Související literatura**

- periodikum Construction Journal - <http://construction.cz>