

# Ve správný čas a na správném místě

Zdeněk Opršal



**L**ogistika je pojem, který bývá účelově naplňován podle aktuálních úkolů plynoucích z procesů řešitelé. Nelze jí však upřít význam organizace a provázání činností s cílem dopravit nebo zajistit zboží či materiál na správné místo ve správný čas. Dominující je v distribuci, řízení sítě prodejních míst, jejich zásobování, případně dodávce zboží zákazníkům na místo převzetí.

Problematika logistiky v distribuční společnosti je významně ovlivněna faktem, že se jedná o přepravu vlastního zboží. Každá taková přeprava reprezentuje náklady nejen na vlastní zajištění dopravy, ale rovněž náklady na zboží, které je předmětem přepravy. Nejedná se pouze o optimalizaci tras a nákladů na cestu, nýbrž o správnost rozhodnutí a účelnost přepravy zboží.

Není pochyb o tom, že výkonnost je zajištěna realizovaným prodejem. Je však relativně obtížné (někdy i nemožné) tento nejslabší článek řetězu řídit, plánovat a organizovat. Z toho důvodu je třeba zajistit maximální vytěžení tohoto úzkého místa. O nedostatecích výkonnosti proto nejvýstižněji vypovídá hodnocení ušlého prodeje ve vztahu ke stavu vázaných prostředků v zásobách. Jak zajistit výbornou servisní úroveň s minimálními vázanými prostředky?

## Měření ušlého prodeje

Ušlý prodej z hlediska charakteru prodáváného zboží je snadno odhalitelný v případě, že zákazník poptává u prodejního konzultanta nebo probíhá tzv. prodej přes pult. V takové situaci lze pouze z chování prodejce a postupu pořízení dat v systému rozpoznat, že zákazník námi nebyl uspokojen, přestože potřebu vyjádřil jasně. Historie prodeje v systému musí zachytit a zaznamenat i případy, kdy k realizaci prodeje nedojde.

Při prodeji samoobsluhou je třeba navíc rozšířit metriku o „předpokládaný ušlý prodej“, který vychází ze stavu zásob na nule, jeho trvání a aktuálního tempa prodeje ve vhodném časovém intervalu.

## Návrh strategie doplnění zásob poboček

Plánování zásob na pobočkách předchází analýza prodejních charakteristik zboží (položky pravidelně prodávané velmi často s nižší marží, položky

prodávané sezonně, položky prodávané s jinou periodicitou a položky příležitostného prodeje). Systém následně zohlední prodejní charakteristiky v plánu doplnění zásob (interních závozu i nákupu). Plán distribuce, stanovení tras závozu a doplnění zásob interní objednávkou jsou operace řízené pultem dispečera. Ten zohledňuje stav požadavků na zboží jak pro interní pobočky, tak pro externí zákazníky a kombinuje ho s informací o uložení zboží v řízeném skladu v přihrádkách a zónách. Umožňuje tedy jediným pohledem vyhodnotit aktuální vyřízení a požadavek tak, aby dokázal efektivně rozhodnout o dalším postupu manipulace se zbožím. Monitorování stavu a rozpracovanosti v pultu dispečera následně umožní analýzu nesprávné práce nákupu, plánování nebo skladů a sjednání budoucí nápravy.

## Design skladu na pobočkách

Bylo by zbytečnou ztrátou po vynaložení veškerého úsilí k zajištění zásob, kdyby zboží dlouho leželo bez obsluhy na „poslední míli“ ve skladu pobočky. Je proto nutné vyhodnocovat rychlost reakce na zajištění expedice či doplnění místa prodeje. To vyžaduje, aby sklad poboček byl organizován obdobně jako zásobovací sklady (hlavní sklady). Je totiž třeba sledovat míru chybovosti evidence systému, kdy skladník předpokládané zboží ve skladu nenajde nebo je nucen provést složité a zdržující manipulace, aby doplnění místa prodeje či expedici zajistil. Systém sledování diferencí umožňuje velmi rychle takovou situaci zachytit a díky historii pohybu zboží napomůže i odhalení příčiny a motivaci viníka k budoucí bezchybnosti. Ten, kdo je odchylkou postižen, není zpravidla jejím zdrojem.

## Návrh strategie pořízení zásob

Možnosti nákupu pro optimalizaci výkonnosti procesů jsou obrovské. Velký význam například sehrává hodnocení dodavatelů, jejich spolehlivosti včasné dodávky a přesnosti objemu dodání. Hodnocení odchylek a jeho uplatnění ve vztahu k dodavateli umožní nákupní marketing a například cenovou kompenzaci nespolehlivosti dodání. Spojením nespolehlivosti dodávky v čase s dodávkou na jiné místo určení, než do zásobovacího centra, nastává nepříjemná situace závislosti na dodavateli. Systém má proto upozornit v případech, kdy dochází k objednáni na místo od dodavatelů, kteří vykazují nespolehlivost.

## Hodnocení, plánování a řízení

Nejdůležitějším přínosem informačního systému je podpora rozhodování modelováním různých vstupních podmínek. Na základě získaných informací podporou výše uvedených procesů je možné vyhodnotit například náklady na zásoby v případě snahy zvýšení servisní úrovně o procento.

Koordinaci zde uvedených procesů a úkolů přináší řešení Dynamic Logistics & Distribution na bázi Microsoft Dynamics NAV.

Allium, s.r.o.  
www.allium.cz