

Logistický management

Řízení rizik v dodavatelském řetězci

Riziko v logistice

- je **důsledek nejistoty**, spojené s plněním logistických cílů.

Riziko se projevuje:

- –nesplněním potřeb zákazníků z hlediska času, množství, kvality či místa apod.,
- –nedostatečnou efektivností toku i za předpokladu, že potřeby zákazníka jsou splněny,
- –ohrožením logistického potenciálu.

Úroveň rizika

- je kombinací pravděpodobnosti ***výskytu*** a velikosti ***dopadu***.

Rizika mohou mít dopad na:

- jednotlivé články logistického řetězce,
- více článků, nebo
- celý logistický řetězec.

Hlediska klasifikace rizik v logistice. Podle vztahu k organizaci:

- Interní rizika,
- Rizika vazeb mezi organizacemi uvnitř logistického řetězce,
- Rizika přicházející z prostředí mimo logistický řetězec.

Hlediska klasifikace rizik v logistice.

Podle charakteru toků

- Rizika fyzických toků
- Rizika informačních toků
- Rizika peněžních toků

Hlediska klasifikace rizik v logistice.

Dle oblastí vzniku

- Rizika poptávky (neočekávaná nebo silně kolísající poptávka zákazníků)
- Rizika dodavatelská (zvýšení cen na dodavatelských trzích, úzká místa v dodávkách, výpadek dodavatele, problémy s kvalitou, neplnění termínů, výpadek IS důležitých pro opatřování)
- Rizika vnitřních procesů a řídicí rizika
- Rizika vnějšího prostředí (politická nestabilita, válka, přírodní katastrofy)

Management rizik dodavatelského řetězce, SCRM(Supply Chain Risk Management)

- je společným přístupem, jehož cílem je včasná identifikace, analýza příčin a následků a přiměřené řízení všech rizik dodavatelského řetězce.
- Konkrétní rizika určitého hodnototvorného řetězce jsou závislá na jeho struktuře a složitosti

Například snižování pojistných zásob a zkracování průběžných dob vede k celkově vyšší zranitelnosti partnerů kvůli riziku přerušení materiálového toku uvnitř řetězce. Prochází-li hodnototvorný řetězec několika zeměmi, přistupují k tomu měnová rizika a specifická rizika daných zemí.

Nejvýznamnější rizikové faktory ze 46 zkoumaných faktorů

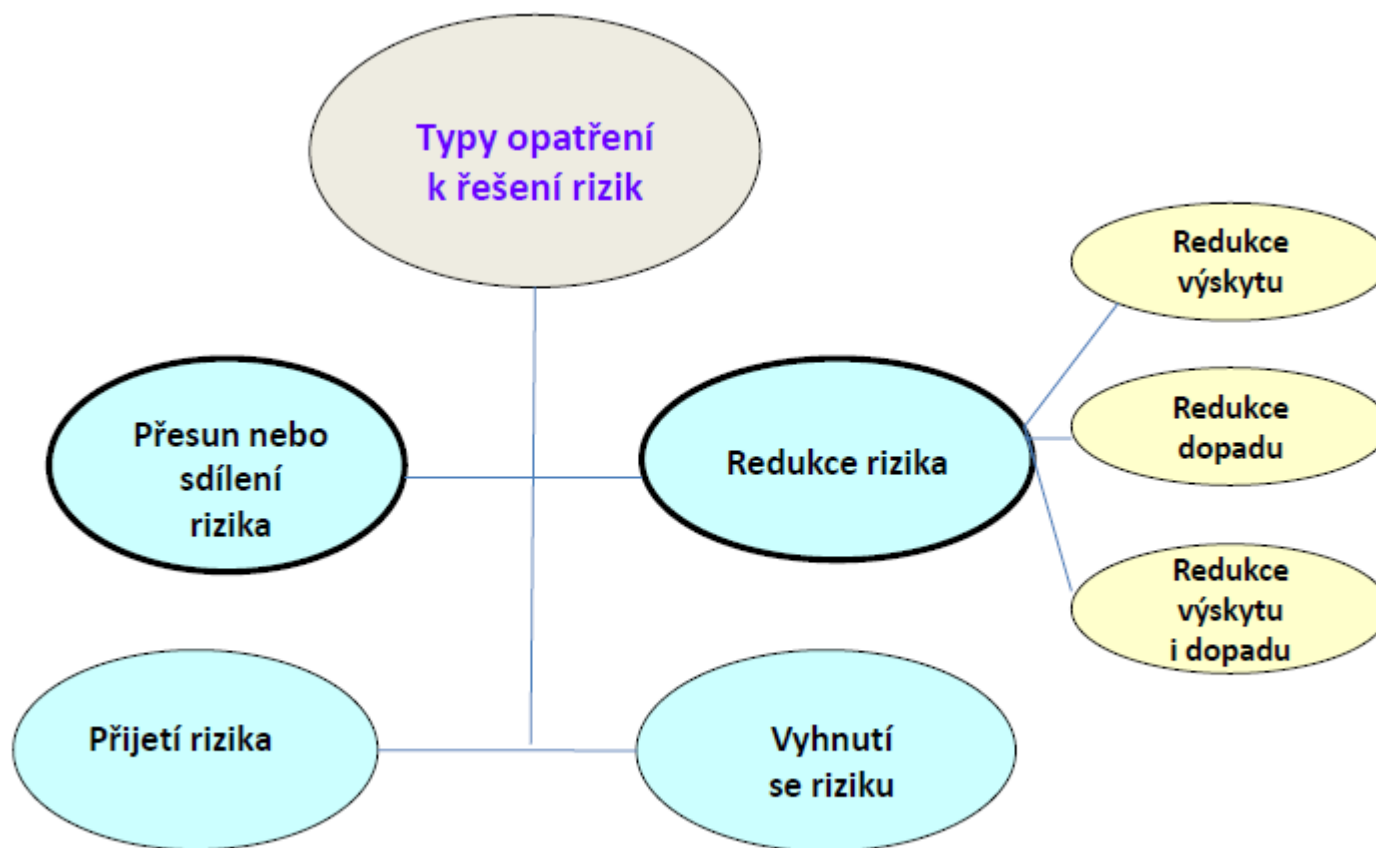
(výsledky dotazníkového průzkumu 2010)

Skupina I :

- B1.1 –Závislost na malém počtu velkých zákazníků
- B5.1 –Růst cen a poplatků
- B2.1 – Závislost na malém počtu dominantních
nebo speciálních dodavatelů
- B1.2 Velké nároky zákazníků na dodací lhůty

Skupina II:

- B1.3 Velké a nepředvídatelné výkyvy v poptávce
- B2.3 Dlouhé dodací lhůty od dodavatelů vzhledem k proměnlivosti poptávky
- B1.6 Problémy zákazníků s placením
- B2.5 Nedostatek nakupovaných položek na trhu vedoucí k vysoké ceně



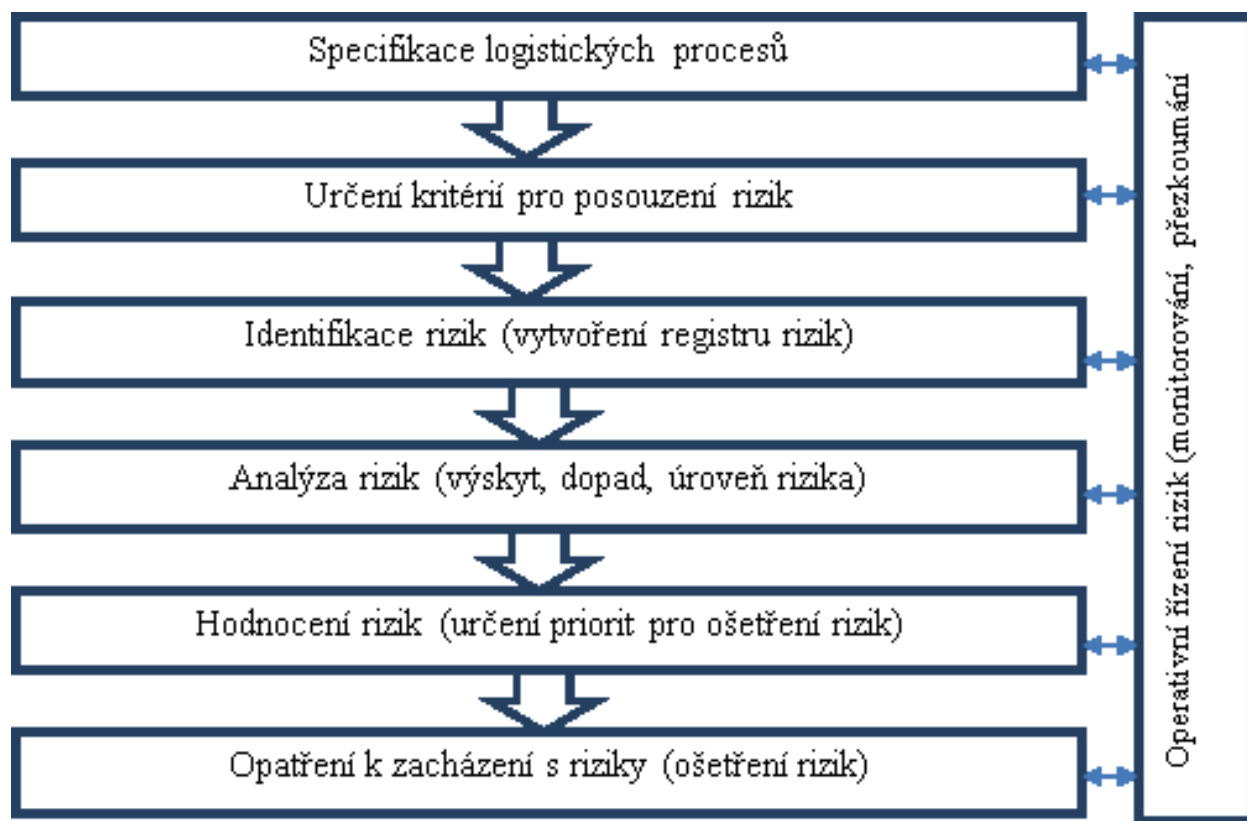
Příklady opatření k redukci výskytu rizika

- Náročný výběr dodavatelů
- Zlepšení metod predikce poptávky
- Zkrácení průběžné doby a tím i intervalu nejistoty při předpovědi poptávky
- Monitorování stavů zásob
- Průběžné vyhodnocování stavu zakázek
- Přesun podnikání do méně rizikového prostředí
- Poka-yoke
- Zmenšení počtu článků řetězce (integrace, např. insourcing)
- Propojení informačních systémů, koordinace

Příklady opatření k redukci dopadů rizika

- Zásobování z více zdrojů
- Pojistné zásoby
- Kapacitní rezervy, termínové pojistky, volné peněžní prostř.
- Zálohování strojů, pracovníků, informačních systémů apod.
- Flexibilní zařízení a pracovníci
- Standardizace
- Postponement
- Blízkost dodavatelů
- Náhradní distribuční kanály
- Havarijní plány

Fáze nepřetržitého procesu řízení rizik



Specifikovat logistické řetězce znamená:

- vymezit funkce řetězce, charakter výstupů a požadavky zákazníků,
- zmapovat strukturu řetězce (procesy, rozhraní, body rozpojení, úzká místa apod.),
- stanovit cílové hodnoty úrovně logistických služeb a ukazatelů výkonnosti procesů,
- vymezit znaky prostředí (konkurence, poptávka, dodavatelé, zákonné předpisy apod.),
- popsat postup jednotlivých procesů.

Aktuální příklady strukturálních opatření ke zmírnění rizik

Volkswagen–přechází na vyšší stupeň standardizace dílů použitelných pro různé typy vozů:

- možnost střídání typů vozů na téže lince,
- snadný přesun mezi závody v různých zemích podle aktuální poptávky trhu a změn výrobních nákladů.

Dojde však ke změně struktury dodavatelů.

Toyota po tsunami (toky automobilky narušeny po dobu 6 měsíců):

- 500 největších japonských dodavatelů musí předložit **havarijní plány**
- dodavatelé, kteří jsou v pozici jediných dodavatelů, musejí:
 - rozptýlit svou produkci do více lokalit,
 - anebo držet více zásob.

Zásadní technologické inovace:

–například **tiskárny 3D + vyspělé programovací nástroje mohou zvládnout explozi rozmanitosti požadavků trhu.**

Potřeba řízení rizik, které přesahuje hranice podniku = *Supply Chain Risk Management(SCRM)*

- **Předpoklady:**

- poznání, že integrovaný logistický řetězec může přinést prospěch,
- motivace ke spolupráci:
 - přínosy musejí být větší než vynaložené náklady,
 - k demotivaci dochází, když jedna organizace musí akceptovat více rizika, aby se snížilo vystavení riziku ostatních členů,
- vytvoření struktur pro spolupráci (průhledné měření výkonnosti, systém výměny informací, týmy pro společné řešení problémů).

- **Bariéry:**

- organizace si nepřipouštějí rizika,
- nedůvěra,
- neochota zveřejňovat citlivé informace o rizicích,
- problém vytvořit společný tým pro řízení rizik a dosáhnout v něm konsensu.

Závěry pro řízení logistických rizik:

- Stanovit **zodpovědnosti** za řízení rizik v podniku (**vlastníky rizik**) a **postupy** pro jednotlivé fáze řízení rizik.
- Není nutné, aby se vytvářela zvláštní organizační struktura určená jen pro řízení rizik v logistice.
- Do řízení rizik zahrnout i rizika v rozhraních s dodavateli a odběrateli.
- Prověřovat, zda bezprostřední dodavatelé a další partneři mají zaveden takový systém řízení rizik, který v dostatečné míře zahrnuje i rizika logistická.
- Tím se bude rozvíjet kultura obezřetnosti vůči rizikům a odpovědnosti za celkový výsledek.
- **Plná integrace řízení rizik v celém řetězci je sice nedosažitelným ideálem, avšak některé prvky SCRM jsou reálné a nutné.**

Otázky ke zkoušce

Otázky ke zkoušce

1. Logistika. Logistický management. Složky logistických procesů. Logistické výkony a náklady. Pojem aktivní a pasivní logistické prvky
2. Mikrologistický systém. Makrologistický systém. Metalogistický systém.
3. Cíle podnikové logistiky. (výkonový a ekonomický, vnější a vnitřní). Logistické výkonové ukazatele
4. Fáze vývoje logistiky. Příklady dílčích zájmů a vznikajících konfliktů mezi útvary podniku.
5. Součástí logistického systému (technicko-technologický, informační, řídicí logistický systém). Integrovaná logistika
6. Tlačný (push) a tažný (pull) principy uspořádání logistických řetězců
7. Úloha velkoobchodních skladů. Logistická místa styku
8. Logistický řetězec. Dodavatelský řetězec. Dodavatelská síť. Typy logistických řetězců
9. Standardizace, unifikace, typizace
10. Pasivní prvky logistických procesů. Rozdělení materiálů. Které vlastnosti materiálu budou mít vliv na způsob manipulace?

Otázky ke zkoušce

11. Obal. Funkce obalu. Proces balení.
12. Obal. Požadavky k obalu. Nakládání s obaly
13. Tvorba manipulačních jednotek
14. Objekty zásobování. Typy nákupních situací (opakovaný, modifikovaný, nový nákup). Objednací systémy.
15. Kroky procesu nákupu Moderní strategie nákupu
16. Druhy zásob. Normování zásob
17. ABC analýza zásob. XYZ analýza zásob.
18. Skladování. Technické faktory skladování. Ekonomické faktory skladování. Strategická a operativní úroveň rozhodování v řízení skladů
19. Oblasti a typy použití skladů. Funkce skladů. Velikost a počet skladů. Hlavní směry ve skladování.
20. Logistické pracovní prostředky

Otázky ke zkoušce

21. Technologie JIT a Kanban. Hub and Spoke. Cross-Docking.
22. Podsystemy logistického informačního systému. E- logistika. Virtuální logistika. Sledování objednaného zboží. QR a ECR. Automatická identifikace
23. Odpadové hospodářství. Druhy odpadů. Druhotné suroviny. Zpětná logistika
24. Doprava. Efektivnost dopravy. Druhy dopravy.
25. Logistický podnik. Outsourcing logistických procesů
26. Rozdíly v klasicky a v logisticky řízených podnicích.
27. Řízení kvality v logistice. Certifikace. Česká logistická asociace. Národní certifikační rada
28. Strukturace logistických funkcí dle úrovně řízení. Hierarchie logistických rozhodnutí
29. Integrace logistických plánů v podniku
30. Zásady při zavádění logistiky
31. Štíhlá logistika (JIT, KANBAN, 3MU, 5S, KAIZEN)
32. Řízení rizik v logistice