

OBLASTI VÝKONNOSTI DODAVATELSKÉHO ŘETĚZCE Z POHLEDU TRHU

Vojtěch Bartoš

Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská

Abstract: *A customer service is a purpose of company's existence. The purpose of existence of any supply chain is supply of market to which is attached. In order to measure performance, which supply chain should fulfil, we have to evaluate target market. Therefore it is primarily important to classify each single market and identify requirements and opportunities for its supply chains. This paper is focused on four areas of performance that each supply chain partner should measure. Furthermore it analyses measures that can be used in each of these performance areas.*

Keywords: *Supply chain, performance measurement, target market, customer*

1. Úvod

Dodavatelské řetězce jsou proměnlivé a neustále se přizpůsobují změnám v nabídce a poptávce po produktech, které zprostředkovávají. Zabezpečení požadovaného výkonu dodavatelských řetězců vyžaduje, aby společnost monitorovala a kontrolovala svůj provoz na každodenní bázi. Dodavatelský řetězec existuje, aby podporoval trh, který zásobuje. Abychom zjistili výkon, který by řetězec měl splňovat, musíme vyhodnotit cílový trh. Je tedy důležité v první řadě zhodnotit jednotlivý trh a rozpoznat požadavky a příležitosti, které představuje pro své dodavatelské řetězce.

2. Základní druhy trhu

Začněme definováním trhu jeho nejzákladnějšími součástmi podle Hugose – nabídkou a poptávkou. Trh se vyznačuje svojí kombinací nabídky a poptávky. Jednotlivé trhy můžeme začlenit do čtyř základních druhů nebo kvadrantů trhu. V prvním kvadrantu najdeme trh, kde je jak nabídka, tak poptávka po produktech nízká a nepředvídatelná. Tento trh nazýváme **rozvojovým**. V druhém kvadrantu je trh **růstu**, kde nabídka je nízká a poptávka vysoká. Třetí kvadrant zahrnuje trh, ve kterém jsou jak nabídka tak poptávka vysoké. Tento trh je dobře předvídatelný, takže jej nazýváme **stabilním** trhem. Ve čtvrtém kvadrantu je nabídka trhu vyšší než poptávka a jedná se proto o **vyspělý** trh [8].

V rozvojovém trhu jsou nabídka i poptávka nízké a nejisté. Jedná se především o nové trhy, které se teprve vyvíjejí. Tyto trhy vznikají jako následek dostupnosti nové technologie nebo z důvodu ekonomických a sociálních trendů, které způsobují, že zákaznická skupina si uvědomuje nové potřeby. Příležitosti na rozvojovém trhu spadají do oblasti partnerství s jinými účastníky dodavatelského řetězce za účelem získávání informací o potřebách trhu. Náklady prodeje na tomto trhu jsou vysoké a zásoby nízké.

Trhy růstu jsou trhy, na kterých je poptávka vyšší než nabídka, která je proto mnohdy nejistá. Pokud rozvojový trh upevní své postavení a rozvine se, může náhle odstartovat a na určitou dobu dojde k nárůstu poptávky, se kterou dodavatelé nemohou držet krok. Příležitosti na trhu růstu spočívají v poskytování vysoce kvalitních služeb klientům, které jsou měřeny podle procenta splněných objednávek a včasných dodávek. Zákazníci na tomto trhu si váží spolehlivého zdroje zásobení a zaplatí vyšší ceny za spolehlivost. Náklady prodeje by měly být nízké, jelikož zákazníci jsou lehce dostupní. Naproti tomu zásoby mohou být větší, protože jejich hodnota roste.

Na stabilním trhu jsou nabídka i poptávka vysoké, a proto relativně předvídatelné. Jedná se o zavedený trh, kde tržní síly již nějakou dobu fungují a poměrně vyrovnaly nabídku a poptávku. Příležitosti lze najít ve vyladování a optimalizaci vnitřního provozu společností. Firmy by se měly zaměřit na snížení zásob a nákladů na prodej a přitom udržet vysoce kvalitní služby klientům.

Na vyspělém trhu nabídka předběhla poptávku a existuje kapacita pro nadbytečnou nabídku. Poptávka je poměrně stabilní nebo pomalu klesající, ale z důvodu silné konkurence zapříčiněné nadměrným zásobením se poptávka zdá nejistá z pohledu kteréhokoli dodavatele na tomto trhu. Příležitosti na vyspělém trhu se nabízejí v oblasti flexibility měřené podle schopnosti rychlé reakce na změny v poptávce po produktech při udržování vysoce kvalitních služeb klientům. Zákazníci na tomto trhu si vážící výhodnosti „nákupu na jednom místě,“ kde mohou nakoupit širokou škálu příbuzných produktů za nízké ceny. Náklady na prodej jsou poněkud vyšší z důvodu výdajů na nalákání zákazníků na přeplněném trhu a zásoby by zde měly být minimalizovány.

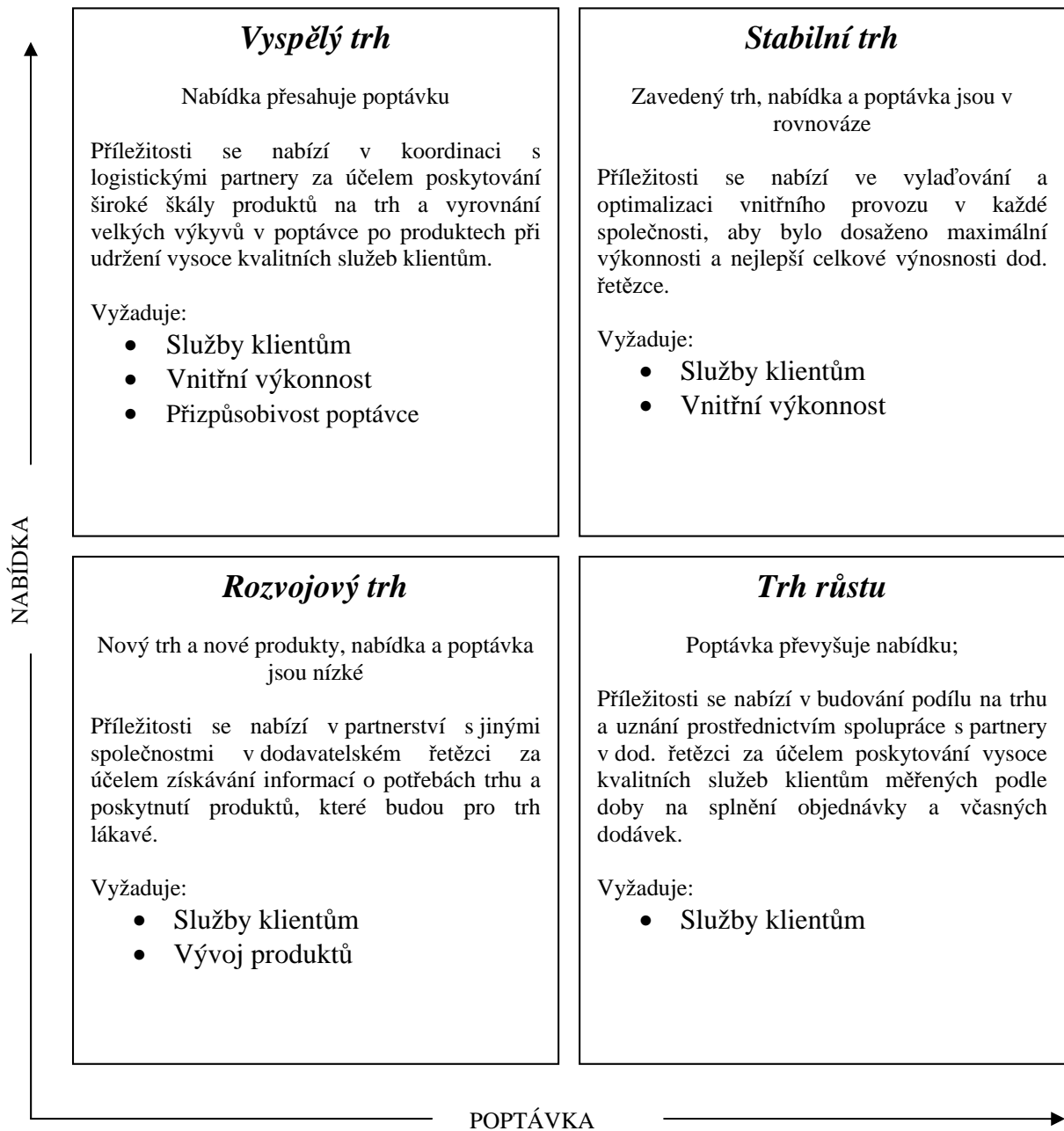
3. Kategorie výkonnosti trhu

Každý trh v těchto kvadrantech má vlastní mix příležitostí pro dodavatelské řetězce, které jej zásobují. Od společností v logistických řetězcích u těchto různých trhů jsou vyžadovány různé druhy vlastností výkonnosti. Aby společnosti v řetězci prosperovaly, musí být schopny spolupracovat na využití příležitostí dostupných na jejich trzích. Nejvyšší výnosnosti dosahují ty společnosti, které dokáží úspěšně reagovat na příležitosti, které jejich trhy nabízí. Společnosti, které nedokáží reagovat na příležitosti stejně efektivně, budou za nimi zaostávat.

Trhy v prvním kvadrantu, rozvojové trhy, vyžadují, aby jejich dodavatelské řetězce vynikaly ve vývoji produktů a službách klientům. Trhy růstu vyžadují vysoce kvalitní služby klientům obzvláště, co se týká procenta splnění objednávek a včasného doručení. Naproti tomu stabilní trhy jsou založeny na vnitřní výkonnosti stejně jako na širší škále služeb klientům. Vyspělé trhy vyžadují stejnou vnitřní výkonnost a služby klientům jako stabilní trhy a také nejvyšší možnou přizpůsobivost poptávce.

Fungování dodavatelského řetězce určují dvě charakteristické vlastnosti – schopnost reakce a výkonnost. Každý účastník v řetězci by měl měřit čtyři základní oblasti výkonnosti, které jsou:

- ✓ Služby zákazníkům
- ✓ Vnitřní výkonnost
- ✓ Přizpůsobivost poptávce
- ✓ Vývoj produktů



Obr. 1.: Příležitosti ve čtyřech základních druzích trhu

4. Ukazatele služeb zákazníkům

Ukazatele služby zákazníkům měří schopnost dodavatelského řetězce splnit očekávání zákazníků. Podle druhu zásobovaného trhu budou mít zákazníci rozdílná očekávání od služeb jim poskytovaných. Na některých trzích zákazníci očekávají a zaplatí za vysoce kvalitní dostupnost produktů a rychlé doručení malých objednávek. Na jiných trzích zákazníci souhlasí s delší dobou čekání a kupují ve velkých množstvích. Dodavatelský řetězec se musí přizpůsobit jakémukoli trhu a musí splňovat očekávání o službách zákazníkům. Jinak řečeno ukazatele služby zákazníkům měří, jak dobře společnost slouží svým zákazníkům a jak dobře dodavatelský řetězec podporuje svůj trh [2].

Existují dva druhy ukazatelů služeb zákazníkům podle toho, jestli společnost nebo dodavatelský řetězec jsou v pozici výroby na sklad nebo výroby na zakázku.

Používané ukazatele pro pozici **výroby na sklad** jsou např. [2]:

- Ø procento splnění kompletních objednávek a procento splnění jednotlivých položek objednávky
- Ø procento včasné dodávky
- Ø hodnota celkových opětovných objednávek (položky objednávky, které nejsou na skladě) a jejich počet
- Ø četnost a čekací doba na zpracování opětovných objednávek
- Ø procento vrácení položek

Používané ukazatele pro pozici **výroby na zakázku** jsou např. [2]:

- Ø nabízená čekací doba pro zákazníka a procento včasného zhotovení
- Ø procento včasné dodávky
- Ø hodnota a počet pozdních dodávek
- Ø četnost a čekací doba pozdních dodávek
- Ø počet záručních reklamací a oprav

4.1 Výroba na sklad

Pozice výroby na sklad je dodávání běžných komoditních produktů na velký trh nebo také pro velkou základnu zákazníků. Jedná se o produkty jako kancelářské potřeby, čisticí potřeby, stavební materiály apod. Zákazníci očekávají okamžité dodání těchto produktů v momentě potřeby. Dodavatelské řetězce musí proto splňovat tento požadavek trvalé dostupnosti produktů pomocí skladování v zásobách.

V prostředí výroby na sklad zákazník vyžaduje okamžité splnění jeho celé objednávky. Pokud objednávky zahrnují širokou škálu a vysoký počet produktů, jejich splnění může být drahé. Skladování všech položek může být pro společnost nákladné, a proto mohou mít zavedeny podpůrné plány na urychlené dodání položek, které nejsou na skladě, nebo na jejich výměnu za lepší položky. Procento objednávek splněných ze skladu měří procento celkových objednávek, ve kterých byly všechny položky na objednávce splněny okamžitě ze skladu. Procento položek splněných ze skladu je procento celkových položek ve všech objednávkách, které jsou splněny okamžitě ze skladu. Jestliže jsou tyto dva ukazatele použity současně, monitorují služby klientům ze dvou důležitých hledisek. Prioritní je plnění objednávek a položkové plnění hodnotí dodavatele.

4.2 Výroba na zakázku

V situaci výroby na zakázku objednává zákazník přizpůsobený produkt. Jedná se o jakoukoli situaci, kdy produkt je vyroben podle specifické objednávky zákazníka a jeho konfigurace splňuje ojedinělé požadavky definované zákazníkem. V prostředí výroby na zakázku je důležité sledovat jak nabízenou čekací dobu zákazníka, tak procento včasného zhotovení. Pro společnost je jednodušší dosáhnout vysokého procenta včasného zhotovení, pokud nabízí delší čekací dobu zákazníka. Otázkou však je, jestli si zákazník opravdu přeje krátkou čekací dobu nebo bude souhlasit s delší. Nabízená čekací doba musí být v souladu s nabízenou hodnotou a konkurenční strategií společnosti.

5. Ukazatele vnitřní výkonnosti

Vnitřní výkonnost je schopnost společnosti nebo dodavatelského řetězce fungovat takovým způsobem, že je dosažena přiměřená úroveň výnosnosti. Podobně jako u služeb zákazníkům se podmínky na trzích liší a přiměřená výnosnost je rozdílná trh od trhu. Na rizikovém

rozvojevém trhu musí být ziskové přírážky vyšší, aby se investice vyplatily z pohledu času a peněz. Na vyspělém trhu, kde je nestálost a riziko minimální, mohou být ziskové přírážky poněkud nižší [1].

Ukazatele vnitřní výkonnosti určují schopnost společnosti nebo dodavatelského řetězce využívat jejich aktiva¹ k získání nejvyšší možné výnosnosti. Mezi oblíbené ukazatele vnitřní výkonnosti patří:

- Ø úroveň zásob
- Ø obrat zásob
- Ø rentabilita tržeb
- Ø cyklus od platby k platbě.

5.1 Úroveň zásob

Tato hodnota by měla být měřena jak v časovém bodu tak jako průměr v průběhu období. Jedním z nejdůležitějších aktiv v logistickém řetězci jsou zásoby, které jsou obsaženy v celé délce tohoto řetězce. Dodavatelské řetězce a společnosti, které je tvoří, vždy hledají způsoby, jak snižovat zásoby a přitom udržet vysoce kvalitní služby klientům. To znamená usilovat o synchronizaci dostupnosti zásob (nabídka) s prodejem (poptávka) a nemít žádné přebytečné zásoby navíc. Jediným případem, kdy si společnost bude přát, aby zásoby byly větší než prodej, je na růstovém trhu, kde se hodnota zásob zvyšuje. Např. v roce 2005 stoupla cena železné rudy o 70 % oproti předchozímu roku a v roce 2008 se obchodovala za ceny čtyřikrát vyšší než v roce 2003. Trhy se však vyvíjí a platí pravidlo, že je nejlepší se nadbytečným zásobám vyhýbat.

5.2 Obrat zásob

Obrat zásob udává, kolikrát je v průběhu roku každá položka zásob prodána a znovu uskladněna.

$$\text{Obrat zásob} = \text{Roční tržby} / \text{Roční průměrná hodnota zásob}$$

Tento ukazatel lze rovněž počítat v detailnější podobě za jednotlivé druhy zásob např. materiál, nedokončená výroba, hotové výrobky, zboží.

Obecně platí, čím vyšší je obrat, tím lépe, ale i zásoby s nižším obratem musí být dostupné, aby byly splněny služby zákazníkům a přizpůsobivost poptávce.

5.3 Rentabilita tržeb

Rentabilita je širokým měřítkem a vyjadřuje schopnost společnosti vytvářet nové zdroje, resp. dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu. Jeden z představitelů ukazatelů rentability je i rentabilita tržeb, který charakterizuje zisk vztažený k tržbám [11].

$$\text{Rentabilita tržeb} = \text{Provozní výsledek hospodaření} / \text{Roční tržby}$$

Opět je pravidlem, že čím vyšší je rentabilita, tím lépe. Mohou však nastat chvíle, kdy společnost může záměrně snížit tuto hodnotu, aby získala nebo ubránila podíl na trhu nebo má výlohy, které jsou nezbytné k dosažení jiného podnikového cíle.

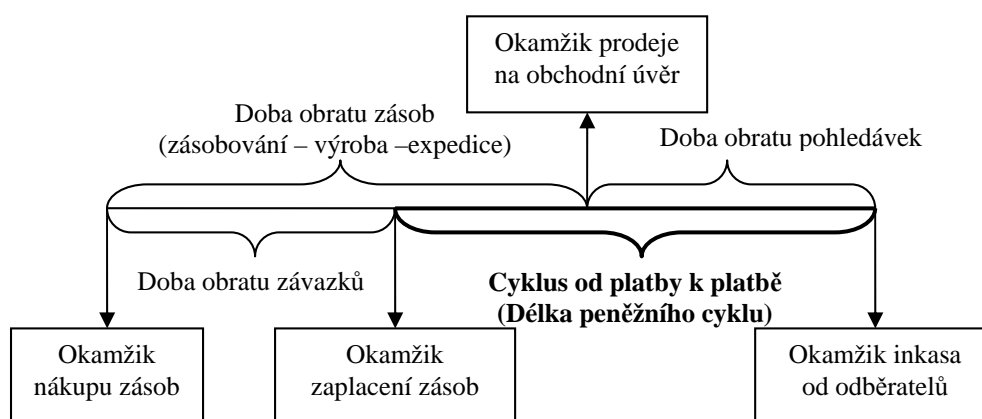
¹ Veškerý majetek společnosti, tedy vše co má hmotnou hodnotu např. vybavení, zásoby, hotovost atd.

5.4 Cyklus od platby k platbě (cash-to-cash)

Jedná se o dobu od okamžiku, kdy společnost zaplatí svým dodavatelům za materiál do chvíle, kdy dostane zaplacení od svých zákazníků. Jedná se o určitou alternativu ukazatele cyklu od objednání po inkaso. Nyní se však stále častěji objevuje tato podoba, jelikož lépe vyhovuje hledisku finanční vázanosti a sledování provozního cash-flow. Tuto dobu můžeme vypočítat pomocí následujícího vzorce [7]:

$$\text{Cyklus od platby k platbě} = \text{průměrná doba zaplacení od odběratelů} - \text{průměrná doba zaplacení dodavatelům}$$

Nejlépe je to možné vyjádřit přes následující obrázek.



Obr. 2.: Peněžní cyklus podniku

Čím je tento cyklus kratší tím lépe. Společnost může často provést více zlepšení v oblastech splatnosti a pohledávek u svých účtů než ve svých inventárních hodnotách. Účty pohledávek mohou být vysoké z důvodu pozdních plateb způsobených chybami ve fakturách nebo prodejem zákazníkům, kteří představují riziko, co se týká finančních prostředků. Tyto záležitosti může společnost řídit stejně dobře jako zásoby.

6. Ukazatele přizpůsobivosti poptávce

Ukazatele přizpůsobivosti poptávce vystihují schopnost společnosti reagovat na novou poptávku, co se týká množství, škály produktů a rychlosti reakce. Měří jak velké navýšení poptávky oproti současným hodnotám může společnost nebo dodavatelský řetězec zvládnout. Zahrnují také schopnost reagovat na nejistotu ve škále produktů, které mohou být předmětem poptávky. Tato schopnost je často vyžadována na vyspělých trzích. Mezi ukazatele přizpůsobivosti patří:

- Ø cyklus činností v řetězci
- Ø přizpůsobivost směrem k dodavatelům (proti proudu v řetězci)
- Ø přizpůsobivost směrem k zákazníkům (po proudu v řetězci).

6.1 Cyklus činností v řetězci

Tento cyklus měří dobu, kterou zabere vykonání činnosti dodavatelského řetězce (touto činností může být například splnění objednávky, návrh produktu, sestavení produktu nebo jakákoli jiná činnost, která podporuje tento dodavatelský řetězec). Tento cyklus může být měřen uvnitř jednotlivé společnosti nebo napříč celým řetězcem. Splnění objednávky uvnitř jedné společnosti může být rychlé, ale tato společnost může jen plnit objednávku od jiné

společnosti v dodavatelském řetězci. Důležitá je doba cyklu splnění objednávky až po konečného zákazníka, jehož zásobení je smyslem celého dodavatelského řetězce.

6.2 Přizpůsobivost směrem k dodavatelům

Je schopností společnosti nebo dodavatelského řetězce rychle reagovat na mimořádný objem objednávky u produktů, které zprostředkovávají. Jinak řečeno na navýšení objednávky.

Př.: Obvyklý objem objednávky je 100 položek produktu za týden. Lze vyhovět jednorázově objednavce, která se zvýší na 120 položek produktu za týden. Ale je otázka zda tato mimořádná poptávka po produktech skončí nebo se bude opakovat. Přizpůsobivost směrem k dodavatelům může být měřena jako procentuální zvýšení nad očekávanou poptávku po produktu, která může být splněna.

6.3 Přizpůsobivost směrem k zákazníkům

Jedná se o schopnost rychle opatřit zákazníkovi dodatečné produkty, které nejsou v obvyklé sadě poskytovaných produktů. V závislosti na zdokonalování trhů a prolínání technologií se produkty, které byly dříve považovány za stojící mimo oblast nabídky společnosti, mohou stát logickým rozšířením její nabídky. Ačkoli je rizikové snažit se poskytovat zákazníkům nové a odlišné produkty, které mají málo společného s existující škálou produktů, existuje zde příležitost na získání nových zákazníků a na zvýšení prodeje současným zákazníkům, pokud je tato přizpůsobivost dobře zvládnuta.

7. Ukazatele vývoje produktů

Vývoj produktů měří schopnost společnosti nebo dodavatelského řetězce navrhnout, vyrobit a dodat nové výrobky na jejich vyvíjející se trhy. Tato schopnost je nezbytná při zásobení rozvojových trhů. Technická zlepšení, sociální změny a ekonomický vývoj způsobují, že trh se v průběhu času mění. Často se přehlíží měření v této oblasti výkonnosti, ale společnosti tak činí na vlastní nebezpečí. Dodavatelský řetězec musí držet krok s trhem, který zásobuje, jinak bude nahrazen konkurentem. Pro měření schopnosti držet krok s vyvíjejícím se trhem můžeme použít ukazatele [8]:

- Ø procento nových produktů, které byly uvedeny za určité období, ze všech prodaných výrobků
- Ø procento celkových tržeb z těchto výrobků
- Ø doba cyklu vývoje a dodání nového výrobku.

Společnosti musí sledovat některé nebo všechny tyto ukazatele, aby měly přesnou představu o svých schopnostech v těchto čtyřech oblastech výkonnosti.

8. Závěr

Ačkoli existují i další požadavky, které skutečné trhy vyžadují od svých dodavatelských řetězců, můžeme s pomocí těchto čtyř oblastí výkonnosti vytvořit užitečný rámec. Tento rámec popisuje mix výkonnosti vyžadovaný od společností a dodavatelských řetězců zásobujících tyto čtyři odlišné druhy trhu. Jakmile společnost určí své zásobované trhy, může definovat mix výkonnosti požadovaný na těchto trzích, aby mohla co nejlépe reagovat na nabízené příležitosti.

Nejvýnosnější společnosti a dodavatelské řetězce jsou ty, které podají výkon vyžadovaný trhy. Tyto organizace jsou nejvýnosnější, protože dokáží nejlépe a účinně reagovat na příležitosti, které trhy nabízí. Společnosti by měly sbírat a sledovat několik ukazatelů výkonnosti, které pokrývají tyto čtyři oblasti. Toto jim poskytne cenné informace, o tom jak dobře reagují na své trhy.

Ukazatele hodnotící výkonnost v těchto čtyřech oblastech jsou použitelné na jednotlivé společnosti a také na celé dodavatelské řetězce. Je těžší získat ukazatele na celý dodavatelský řetězec, jelikož společnosti nerady sdílejí svá data, která by proti nim mohla být použita konkurencí, jejich zákazníky nebo dodavateli. Předtím než jsou tyto ukazatele shromážděny pro celý logistický řetězec, je třeba vyřešit body v oblasti důvěry a stimulace. Nicméně jakmile jsou tyto body vyřešeny, tyto ukazatele pomáhají s řízením chování celého řetězce a jsou dlouhodobě přínosné pro všechny účastníky v tomto řetězci.

Použitá literatura:

- [1] BROWN, M. G., KENNZAHLEN. Harte und weiche Faktoren erkennen, messen und bewerten ISBN 3-446-18901-7
- [2] COHEN, S., ROUSSEL, J. Strategic supply chain management: The 5 disciplines for top performance. McGraw-Hill Companies, 2005. 316 s. ISBN 0-07-143217-5
- [3] ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT. ČSN EN ISO 9000:2000 Systémy managementu jakosti – základy, zásady a slovník. ed. 2 Praha: Český normalizační institut 2002
- [4] ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT. ČSN EN ISO 9001:2000 Systémy managementu jakosti – požadavky. ed. 2 Praha: Český normalizační institut 2002
- [5] ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT. ČSN EN ISO 9004:2000 Systémy managementu jakosti – směrnice pro zlepšování výkonnosti. ed. 2 Praha: Český normalizační institut 2002
- [6] DRUCKER, P. F. Řízení v době velkých změn. 1. vydání Praha: Management Press 1998. 285 s. ISBN 80-85943-78-6
- [7] ECCLES R. G., NORIAH N., BERKLEY J. D. Beyond the hype – Rediscovering the Essence of Management, Boston, Mass.: Harvard Business School Press 1992. 278 s. ISBN 0-87584-331-X
- [8] HUGOS, M. Essentials of Supply chain management. 2.vyd. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2006. ISBN 0-471-77634-3
- [9] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. The Strategy-Focused Organization 1. vydání Harvard Business School Press 2001. 400 s. ISBN 1-57851-250-6
- [10] NENADÁL, J. Management partnerství s dodavateli. Nové perspektivy firemního nakupování. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6
- [11] SOLAŘ, J., BARTOŠ, V. Rozbor výkonnosti firmy. 3. přepracované vydání Brno: CERM, s.r.o. 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6

Kontaktní adresa:

Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská
Ústav financí
Kolejní 2906/4, 612 00, Brno
Tel.: +420 541 142 679
E-mail: bartos@fbm.vutbr.cz