

VLIV LOGISTIKY NA ZÍSKÁNÍ A UDRŽENÍ KONKURENČNÍ VÝHODY NA TRHU

INFLUENCE OF LOGISTICS ACQUISITION AND SUSTAINING COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE MARKET

Petr Hajna

Vladimír Halenka

Vladislav Vincenec

Abstrakt: Článek se zabývá vlivem logistiky na získání a udržení konkurenční výhody na trhu prostřednictvím snižováním nákladů a zvyšováním hodnoty produktu. Dlouhodobě užívané metody k dosažení zisku a udržení pozice na trhu, snižování nákladů s přibývajícím časem, pro který je výrobek na trhu respektive s rostoucím podílem na trhu, nejsou již v současných podmínkách dostačující. Vedení společností proto musí hledat jiné cesty k dosažení konkurenční výhody, a to zejména v oblasti řízení logistiky a dodavatelských řetězců.

Klíčová slova: *logistika, trh, řízení logistiky, dodavatelský řetězec, konkurenční výhoda, podnikatelské prostředí, globalizace průmyslu, strategie plánování*

Abstract: *The article deals with the influence of logistics on getting and maintaining a competitive advantage in the market by reducing the costs and increasing the value of the product. The long-term using of the methods to achieve a profit and maintain its position in the market, cost reduction with time, after which the product is on the market or with the growing share on the market, are no longer sufficient in the current conditions. The management of the company must find other ways to achieve competitive advantage, especially in the area of logistics and supply chains.*

Keywords: *logistics, marketing, logistics management, Supply chain, competitive advantage, business environment, globalization of industry, strategy planning*

JEL Classification: A11

1 ÚVOD

Organizace, které se pohybují na trhu, stále více chápou, že pro lepší uplatnění jejich výrobků, případně služeb na trhu a úspěch jejich podnikání je nezbytné kromě snižování nákladů (které se nemusí promítnout do ceny) také lépe sloužit zákazníkům. Mezi faktory, které ovlivňují dosažení úspěchu na trhu, například patří zvyšování hodnoty pro zákazníka, užitek plynoucí z produktu (HPZ) a celkově vynaložené náklady zákazníka. Vztah mezi zákazníkem a dodavatelem se uskutečňuje prostřednictvím kontaktů a činností. Jejich vyvrcholením jsou uskutečněné obchodní, logistické a peněžní transakce. Současně je jasné, že tyto dva cíle již dále nelze naplňovat pouze standardními postupy uvnitř vlastní organizace, jako jsou například zvýšení produktivity práce, snížení materiálové náročnosti, omezení administrativních výdajů atd., ale že je třeba přijímat důsledné změny fungování organizace v současném komplexním prostředí. Vedoucí světové organizace se začaly kromě řízení postupů ve vlastní organizaci zaměřovat na postupy v celém dodavatelském řetězci (Supply Chain) a přecházejí od řízení logistiky v jejich organizaci na řízení logistikou.

2 LOGISTIKA A ŘÍZENÍ DODAVATELSKÝCH ŘETĚZCŮ

Logistika se ve své podstatě zaměřuje na vytvoření plánu (plánů) pro pohyb produktů a informací v prostředí. „Dodavatelský řetězec je posloupnost událostí zaměřených na splnění požadavků zákazníka. Patří k nim nákup, výroba, distribuce a likvidace odpadů spojené s adekvátní dopravou skladováním a využitím informačních technologií“. (British Institute of Logistics, 1999). Obdobnou koncepci dodavatelského řetězce nacházíme u Pernici, který spojuje pojem dodavatelský řetězec s „integrovaným procesním logistickým řetězcem vedoucím od dodavatelů ke konečnému zákazníkovi resp. k recyklaci.“ Dále připojuje, že jde o „posloupnost kroků přidávajících hodnotu, vedoucí k uspokojení konečného zákazníka, zprostředkovaných informačními technologiemi, dopravou, sklady ad.“ (Pernica, 2005) [1]. Základním předpokladem efektivního řízení

odběratelsko-dodavatelského řetězce (SCM) je kvalitní podniková logistika. Řízení dodavatelských řetězců využívá takto vytvořeného rámce a snaží se dosáhnout propojení a koordinaci procesů (dodavatelů a zákazníků v prostředí). Cílem řízení dodavatelských řetězců může být například omezení množství majetku v zásobách, které existují v jednotlivých organizacích dodavatelského řetězce prostřednictvím sdílení informací o poptávce a aktuálním stavu zásob. Uvedené přístupy vyžadují změnu myšlení ve vztazích mezi organizacemi v rámci dodavatelského řetězce. Řízení dodavatelských řetězců je zaměřeno na spolupráci, důvěru a pochopení toho, že pokud je správně řízen, je dosaženo potřebného synergického efektu. Jednou z možných definicí řízení dodavatelských řetězců je: *Řízení vztahů mezi dodavateli a zákazníky za účelem poskytnutí maximální hodnoty pro zákazníka za současného snížení nákladů v celém dodavatelském řetězci [2].*

Řízení dodavatelských řetězců je zaměřeno na kontrolu a ovládání vztahů k dosažení vyššího zisku pro všechny prvky řetězce. Samozřejmě to může vyvolat rozpory zejména v situacích, kdy se velmi úzký zájem jednoho prvku řetězce má podřídit zájmům celého řetězce pro získání výhody. Z logiky výše uvedeného vyplývá, že zatímco standardně používáme výrazy řízení dodavatelských řetězců a dodavatelský řetězec, správněji bychom měli užívat výraz řízení řetězců poptávky (protože cílem našeho snažení má být uspokojení zákazníka, ne dodavatele), a síť, protože vztahy v procesu nebudou jednoduše v linii, ale budou se spíše podobat systému jednotlivých prvků vzájemně propojených mezi sebou jejich vztahy. Účinná logistika a řízení dodavatelských řetězců je zdrojem pro získání konkurenční výhody.

Jinak řečeno, získání výhody nad konkurenty lze dosáhnout mezi jinými i řízením dodavatelských řetězců a logistiky. Úspěch na trhu je tvořen ze základních prvků dodavatelských řetězců, zjednodušeně lze ale říci, že nejdůležitější je trojúhelník vztahů mezi naší společností, zákazníkem a konkurencí. Zdrojem konkurenční výhody je schopnost organizace se v očích zákazníka odlišit od konkurence, a pracovat s nižšími náklady a proto s vyšším ziskem.

V konkurenčním prostředí úspěch může přinést buď výhoda v oblasti snižování vlastních nákladů, nebo výhoda zvýšené přidané hodnoty pro spotřebitele – v ideálním případě souběh obou. Tradiční cesta ke snížení nákladů je zvýšením objemu produkce, kdy cena za jednotku klesá s množstvím prodaných výrobků. Logistika a řízení dodavatelských řetězců

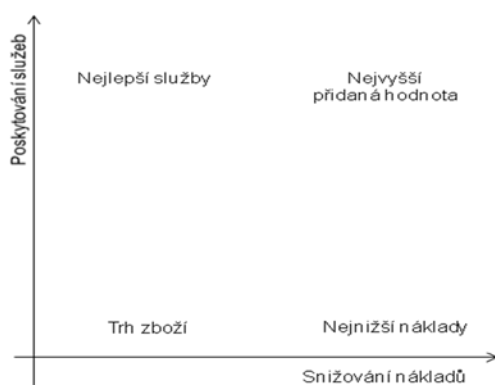
poskytuje mnoho možností ke zvýšení účinnosti a produktivity jednotlivých procesů a tím snížení nákladů. V mnoha oborech náklady na logistiku představují tak vysoký poměr celkových nákladů, že dosáhnout jejich snížení je možné pouze celkovou reorganizací dodavatelských procesů. Na vyspělých trzích zákazníci nehledají konkrétní produkt (výrobek, službu), ale vyhledávají nejlepší hodnotu za jejich peníze. Jinými slovy, produkt se nenakupuje proto, aby ho zákazník vlastnil, ale proto, že očekává, že mu vlastnictví tohoto produktu něco „přinese“. Takto popsanou hodnotu je obtížné pochopit, protože pro různé zákazníky je jiná.

U některých z vítězů produkt pro některé své specifické užité parametry, jiní dají přednost produktu, který má nějaké, pro ně přitažlivé funkční vlastnosti. Pokud se výrobek či služba svojí hodnotou neodlišuje od ostatních na trhu, zákazník zpravidla koupí nejlevněji dostupný. Proto je třeba, aby se produkt nějak odlišoval od těch podobných na trhu. Toho lze dosáhnout například tím, že se produktu přidává zvláštní přidaná hodnota pro určité segmenty trhu. Tuto metodu odborníci nazývají „segmentizací“ trhu [2]. Jako dobrý příklad může sloužit automobilový průmysl. Škoda Octavia je klasický příklad automobilu nižší střední třídy určený pro obecný trh, jeho jednotlivé verze se však odlišují, aby oslovily zákazníky z různých částí tohoto širokého trhu. V nabídce proto najdeme základní model s malým motorem a slabou výbavou až po model s nadstandardní výbavou, který má vysoce výkonný motor a disponuje komfortním interiérem. A mezi těmito dvěma krajními póly je celá řada dalších různých variant (dle přání konkrétního zákazníka), které jsou přizpůsobeny tak, aby byl osloven a bylo mu plně vyhověno v jeho požadavcích.

Přidávání hodnoty se tak stává velmi silným nástrojem pro získání a udržení výhody na trhu. Podobně silným nástrojem je přidání hodnoty prostřednictvím doplňkových služeb. Trh se čím dál víc stává citlivým na poskytování resp. neposkytování dalších souvisejících služeb. To samozřejmě představuje další výzvy pro logistiku. Trhy se postupně přetvářejí z orientace na značku a orientují se na komoditu/druh zboží. To v důsledku znamená, že je stále složitější si udržet trh na základě jména značky nebo firmy. Navíc, na trhu se stále více stírá rozdíl použitých technologií u jednotlivých druhů produktů, což vylučuje možnost získání konkurenční výhody prostřednictvím jednoduché aplikace vyspělejší technologie nebo technického provedení. Proto se stále více firem zaměřuje na poskytování dalších služeb jako prostředku pro potlačení konkurence. V této souvislosti se dodavatelé snaží

poskytnutím rozšířené nabídky služeb navázat užší vztahy se svými odběrateli. Rozšíření služeb si lze představit v širokém spektru od způsobu dodání, poskytnutí pozáručního servisu, finanční služby, další technické podpory apod. Stále více úspěšných firem se snaží kombinovat oba způsoby, které vedou k dosažení konkurenční výhody. Nejnázornější je popsat cesty k úspěchu na trhu pomocí jednoduchého grafu.

Obr. 1 Trh a konkurenční výhoda



Zdroj: [2]

Firmy, jejichž pozice na trhu odpovídá postavení v levé spodní části grafu, jsou nerozlišitelné od svých konkurentů, vyrábí s vysokými náklady, neposkytují služby nad rámec poskytovaný konkurenčními dodavateli. Je pouze otázkou času, kdy jejich podíl na trhu klesne natolik, že z něj zmizí. A trh to ani nezaznamená jako ztrátu. Jediná cesta k záchraně vede posunutím ve směru šipek buďto vzhůru nebo doprava. Cesta snižováním interních nákladů například snížením podílu fixních nákladů růstem prodeje výrobků, či úzkým zapojením zákazníka do vývoje daného produktu apod. [1] Příležitost se může naskytnout zavedením nové technologie, ta se však dříve či později stane dostupnou i pro konkurenci.

Popsaná strategie bývá nejúčinnější v počátečních fázích prodeje, kdy umožňuje získat strategické postavení na trhu a tím výhodu nad konkurencí a někdy dokonce přinutit výrobce s vyššími náklady trh opustit. Hlavním nástrojem k dosažení výhody prostřednictvím snižování nákladů se však stále více jeví přehodnocení systému logistiky a řízení dodavatelských řetězců. Vzhledem k tomu, že v mnoha průmyslových odvětvích tvoří náklady na logistiku značnou část celkových nákladů, přehodnocením této oblasti lze

dosáhnout podstatně větších úspor nákladů, než jakých lze dosáhnout zvyšováním produkce. Druhou možností jak opustit oblast v levém spodním rohu grafu je a bude cesta poskytování lepších služeb. Již byla popsána skutečnost, že trh je stále více citlivý na úroveň souvisejících služeb. Zákazníci ve všech oborech očekávají od dodavatelů větší spolehlivost a ochotu reagovat na jejich potřeby, neboli vyžadují kratší dodací lhůty, dodávky „just-in-time“ a související služby s vysokou přidanou hodnotou. Jak již bylo řečeno, ideální postavení společnosti či jejího produktu na trhu je v pravém horním rohu grafu na obrázku 2.

Vedení všech společností hledá cesty, jak uvedené pozice dosáhnout. Společnosti, které této pozice dosáhnou, jsou odlišitelné od ostatních subjektů na trhu. Produkty, které nabízejí, poskytují zákazníkovi vyšší přidanou hodnotu než konkurence a současně jejich produkce je spojená s nízkými náklady. Lze dokázat, že řízení logistikou má schopnost přispět vlastní společnosti k dosažení obou výhod: snížení nákladů a přidání hodnoty. Za prvé, existuje množství cest, jak lze prostřednictvím logistiky zvýšit produktivitu. Jako příklad lze uvést lepší využití kapacit, omezení hodnoty majetku a výše zásob, a v neposlední řadě zlepšení spolupráce s dodavateli. Rovněž přidání hodnoty souvisejících služeb prostřednictvím zákaznického servisu zpravidla znamená zásadní rozdíl v hodnocení dodavatele zákazníkem.

3 ÚKOLY ŘÍZENÍ LOGISTIKY

Z výše uvedeného je zřejmé, že úkolem řízení logistiky je zabezpečit plánování a organizaci všech nezbytných činností tak, aby výsledkem byla dodávka co nejlepšího produktu s nejnižšími náklady. Proto se na logistiku musíme dívat jako na propojení trhu se surovinovou základnou. Rozsah logistiky tak překračuje hranice vlastní organizace, protože se zabývá řízením materiálových toků od získání surovin až po dodávku hotového (konečného) produktu. Řízení logistiky je prostředkem pro uspokojení potřeb zákazníka prostřednictvím koordinace toku materiálu a informací mezi trhem a dodavateli (přes vlastní firmu a její procesy). K tomu musí být uzpůsobeny všechny vnitřní i vnější procesy společnosti. Dodavatelský řetězec je integrovaný procesní logistický řetězec vedoucí od dodavatelů až ke konečnému zákazníkovi. Jde především o posloupnost událostí zaměřených na splnění požadavků zákazníka. Patří k nim, nákup výroba, distribuce a likvidace odpadů, s adekvátní dopravou, skladováním, využitím

IT a celé oblasti marketingu. Dodavatelský řetězec je potřebné chápat ve vzájemném propojení podnikových funkcí jako je logistika, marketing, řízení výroby, řízení výzkumu a vývoje, řízení kvality apod. Dodavatelský řetězec se proto stává ústředním pojmem všech složek managementu firem do nich zapojených.

V minulosti bylo na výrobu a marketing nahlíženo jako na dva oddělené procesy. V nejlepším případě probíhaly vedle sebe, výjimkou nebyly případy, kdy mezi nimi vzplál otevřený boj. Priority výroby byly zaměřeny na účelnost a hospodárnost, která byla dosahována vysokou sériovostí, minimem změn a standardizací výrobků. Marketing se na druhou stranu snažil dosáhnout konkurenční výhody prostřednictvím nabídky variantní pestrosti, navyšování potřebných služeb zákazníkovi a velmi častými inovacemi produktu.

V dnešním dynamickém prostředí není na tyto hry ani čas ani prostor. Střety mezi marketingem a výrobou jsou kontraproduktivní a zbytečné. Představitelé obou oblastí musí hledat cesty k dosažení společného cíle. Není náhoda, že v poslední době se marketing a výroba znovu dostávají do centra pozornosti. Marketing proto, že zaměření na zákazníka a na uspokojení jeho potřeb je stále více chápáno jako jedna ze základních strategií přežití na trhu. Marketing není jen prodej, ale jako takový zahrnuje tvorbu samotného produktu, tvorbu jeho ceny, jeho dodání k zákazníkovi až po komunikaci se zákazníkem. Současně existuje velký tlak na snižování nákladů, což přináší zásadní změny do řízení a organizace výroby. V popsané situaci je logistika integrátorem všech ostatních procesů a poskytuje systémový pohled na dění ve firmě. V zásadě je to logistické plánování, které poskytuje rámec, ve kterém jsou potřeby trhu naplňovány výrobou, od které se odvíjí plán nákupu. V ideálním stavu existuje jeden plán uspokojení potřeb trhu, který v sobě zahrnuje tradiční plány marketingu, výroby, distribuce a nákupu.

4 DODAVATELSKÝ ŘETĚZEC A KONKURENCE

Podnikatelské subjekty se samy tradičně vidí jako prvky, které na trhu existují nezávisle a spolu s dalšími společnostmi si vzájemně konkurují a bojují proto, aby přežily. Situace je podobná Darwinovské teorii, která říká, že přežije ten, kdo se nejlépe přizpůsobí. Uvedený postoj mnoha společnostem brání pochopit skutečnosti, že na trhu je lépe kooperovat pro dosažení výhody, nežli vzájemně (do zničení) bojovat. Ačkoli to zní jako protimluv, jedná se o prostě

vyjádření myšlenky integrace dodavatelských řetězců. Dodavatelský řetězec je síť participujících organizací, které jsou vzájemně propojeny dodavatelsko-odběratelskými vazbami v mnoha procesech a činnostech, které vytváří hodnotu ve formě výrobku nebo služby poskytované konečnému spotřebiteli. Například výrobce oděvů má v logistickém řetězci vazbu na dodavatele látky, který je závislý na tkalcovně produkující vlákno. Na druhou stranu musí výrobce oděvů spolupracovat s distribuční sítí a sítí obchodů aby se jeho produkt co nejdříve, v požadovaném množství a patřičné kvalitě dostal ke spotřebiteli.

Všechny uvedené společnosti participují v dodavatelském řetězci a z logiky věci spolu musí spolupracovat. Zatím tomu tak často není a jednotliví účastníci spolu příliš nekooperují. Zde je nutno pochopit, že v tom, čemu říkáme dodavatelský řetězec, neexistují vzájemné vlastnické vztahy. V minulosti se taková forma řízení zdála být optimální, ale nyní se stále více organizací zaměřuje na ty činnosti, které umějí nejlépe, v nichž mají konkurenční výhodu. Zbytek přenechávají jiným formou outsourcingu, větší či menší část činností je prováděna mimo organizaci. Typickým příkladem je automobilový průmysl, kde původně většina dílů pocházela z vlastní firmy, nyní se převážná většina značek zaměřuje na vývoj, marketing a obchod, a výrobu dílů a skupin přenechává dodavatelům. Takový způsob organizace práce není samozřejmě vlastní pouze automobilovému průmyslu, příklady najdeme v širokém spektru společností od sportovního vybavení, přes počítače k domácí elektronice. Trend častějšího využívání outsourcingu má pochopitelně dopady na řízení dodavatelského řetězce, a to přinejmenším v oblasti koordinace toku materiálu od početných dodavatelů (často ze zahraničí) a distribuce hotových výrobků cestou velkého počtu zprostředkovatelů.

V současnosti přetrvávají situace, kdy se některé společnosti snaží dosáhnout omezení nákladů na úkor partnerů v logistickém řetězci. Dělají to proto, že doposud nepochopili, že posunutí nákladů uvnitř dodavatelského řetězce je nečiní ani o málo více konkurenceschopnými.

Důvodem je to, že všechny náklady uvnitř dodavatelského řetězce se nakonec projeví v ceně konečného produktu na trhu. Společnosti, které aspirují na roli lidera trhu, tuto skutečnost pochopily a nyní se snaží zavést postupy, které učiní celý logistický řetězec více konkurenceschopným prostřednictvím snižování nákladů a zvyšování hodnoty produktů. Výše uvedené

společnosti chápou, že konkurence není firma proti firmě, ale mezi dodavatelskými řetězci.

5 ZMĚNY PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

Změny, které ovlivňují současné podnikání, mají samozřejmě dopad i na oblast logistiky. Dokonce lze říci, že největší dopad probíhajících změn je právě na logistiku. O jaké změny se zejména jedná? Jedná se o následující změny:

- nové konkurenční prostředí,
- globalizace průmyslu,
- tlak na snižování cen,
- významnější role zákazníka.

V následujících částech budou rozebrány změny podnikatelského prostředí a jejich vliv na logistiku.

Nové konkurenční prostředí

Již dříve bylo uvedeno, že v současném podnikání dochází ke změně v chápání konkurence. Nyní si nekonkurují jednotlivé firmy, dochází však ke konkurenci mezi dodavatelskými řetězci. Je to zejména proto, že zákazník požaduje spolehlivé dodávky s včasným doručením zboží, které mohou zaručit pouze hladce fungující systémy schopné reagovat na měnící se požadavky trhu. Zajistit tyto funkce jsou schopné pouze dodavatelské řetězce zaměřené na splnění tohoto cíle. V minulosti fungovala jednoduchá strategie marketingu, vezmi silnou značku, proved' masivní reklamní kampaň, a to spolu s agresivními prodejními metodami zaručí úspěch tvému produktu.

Současný stav podnikání ukazuje, že dřívější model již nebude více schopen uspokojit zákazníky. Namísto toho firmy musí prokázat, že mají kompetence a schopnosti konkurovat na trhu. Toho lze dosáhnout zejména schopností dodat produkt s vysokou hodnotou pro zákazníka. Schopnost poskytnutí vysoké přidané hodnoty pro zákazníka spočívá v tom, že se organizace zaměří na to, aby hlavní procesy řídily a prováděly lépe než konkurence. Hlavní procesy zahrnují zejména vývoj, vztahy s dodavateli a zákazníky a plnění objednávek. Pokud jsou činnosti v těchto procesech dobře řízeny, společnost získává konkurenční výhodu na trhu. Početné společnosti nyní za jedny z rozhodujících procesů považují logistiku zásobování a logistiku distribuce.

Zkracuje se životní cyklus produktu, zákazníci zavádějí postupy just-in-time a trh se mění z trhu prodávajícího na trh zákazníka. V tomto prostředí schopnost organizace pružně a rychle reagovat a uspokojit poptávku vytváří mocný nástroj pro získání převahy nad konkurencí.

Jedním z faktorů, který ovlivňuje podnikatelské prostředí je skutečnost, že většina zákazníků nerozlišuje značku zboží na trhu. Takový trh se pak vyznačuje tím, že všechno zboží je v očích zákazníků stejné, což vede k tomu, že zákazník je kdykoli připraven přejít od jedné značky produktu ke druhé.

Průzkumy ukazují, že věrnost zákazníků ke značce se zmenšuje, namísto toho si zákazníci vytváří soubor značek, ze kterých při vzniku potřeby vybírají. V takové situaci dostupnost produktu určuje poptávku, je prokázáno, že rozhodnutí o koupi konkrétního produktu vzniká v místě a čase koupě. Uvedené případy, kde schopnosti logistiky ovlivňují úspěch, se netýkají výhradně spotřebitelského trhu. Na podnikatelských trzích se rovněž projevuje skutečnost, že parametry konkrétního produktu jsou méně důležité než včasnost dodávky a pružná reakce na potřebu zákazníka. To neznamená, že by se technické parametry výrobku staly méně důležitými. Zákazník ale vysokou technickou úroveň a kvalitu výrobku považuje za samozřejmost. Úspěch na současném trhu jednoduše závisí více na poskytnutých službách než na konkrétním produktu.

Dalším jevem měnícího se prostředí je změna počtu a velikosti zákazníků. Na rozdíl od spotřebitelů dochází u zákazníků ke konsolidaci. Dobrým příkladem může být trh s drogistickým zbožím, kde je v Evropě v současné době na trhu pouze několik skutečně velkých hráčů. Tito pak do značné míry určují pravidla, předkládají konsolidované objednávky, vyžadují vysokou přidanou hodnotu souvisejících služeb, což opět klade vyšší požadavky na služby poskytované jejich dodavateli.

V souběhu s tím, jak se schopnost ovlivňování trhu posouvá z dodavatele na zákazníka, dochází k tomu, že zákazníci chtějí zmenšovat počty svých dodavatelů. Úspěch podniků bude v budoucnosti spočívat v tom, jak budou schopni navázat vzájemně výhodné vztahy s hlavními odběrateli. Vzhledem k zaměření zákazníka na rozhodující činnosti může v případě navázání těsných vztahů mezi ním a dodavatelem docházet k tomu, že dodavatel bude vyrábět přímo v podniku zákazníka a tomuto dodávat celé subsystémy přímo

na výrobní linku (metoda just-in-time II). Příklady uvedeného postupu jsou známé z leteckého a automobilového průmyslu.

Již byl zmíněn zkracující se životní cyklus výrobků. V extrémním případě dochází k tomu, že na základě požadavku trhu je vyvinut, vyroben a distribuován produkt, který je v čase uvedení na trh již zastaralý. Dobrým příkladem je oblast osobních počítačů či obecně informačních technologií. Zkracování životního cyklu samozřejmě přináší zásadní problémy pro řízení logistiky. Zkrácení životního cyklu vyžaduje zkrácení doby dodávky. Ta je tradičně vnímána jako čas, který uplyne od podání objednávky do doby doručení zboží. Se změnou prostředí bude nutno uplatnit širší pohled na dobu dodávky, a započítat do ní všechny činnosti počínaje návrhem výrobku, nákupem, výrobou až po distribuci na trh. Již v současné době existují případy, kdy životní cyklus je kratší než doba dodávky. V takto definovaném prostředí je nástrojem pro dosažení úspěchu urychlení pohybu v logistickém řetězci a přetvoření celého systému logistiky směrem k větší flexibilitě a tím lepší schopnosti reagovat na požadavky rychle se měnících podmínek trhu.

Globalizace průmyslu

Trend směrem ke globalizaci vytváří další významné výzvy pro řízení logistiky. Globální společnost není totéž co nadnárodní společnost. Globální společnost deterritorializuje ekonomiku urychlením toku informací, snížením nákladů na interakci na velké vzdálenosti. Dochází k liberalizaci kapitálových toků, v jehož důsledku se zhroutily všechny historické bariery omezující růst kapitálu. Oproti tomu nadnárodní společnost (NNS – nadnárodní korporace) tvoří podniky, jejichž některé pobočky nejsou lokalizovány v zemi původu, ale v zahraničí. V globálním podnikání pochází suroviny, materiály a komponenty ze zdrojů, které se nachází po celém světě a produkty jsou distribuovány do celého světa, byť s přizpůsobením pro podmínky místního trhu. Lze predikovat, že v blízké budoucnosti bude většina trhů ovládána globálními společnostmi, snad s výjimkou potravinářského průmyslu, kde se uplatní národní firmy poskytující spotřebiteli produkty, které nesou národní specifika. Globální firmy, které chtějí umístit své výrobky na trzích po celém světě, hledají strategie jak dosáhnout konkurenční výhody na rozdílných trzích. Tomu přizpůsobují strategie ve výrobě, logistice i marketingu. Jednou z cest je rozložení výrobních kapacit na různé kontinenty. Globální logistický systém pak zajišťuje výrobu stejně jako záruční a pozáruční servis. Některé společnosti jdou tak daleko, že výrobu a servis pro ně zabezpečují jimi najaté

firmy. Hlavní skupiny a podskupiny finálního produktu jsou dodávány mateřskou společností, zbytek pochází z místních zdrojů a tím je zajištěno splnění požadavků místního trhu.

V této oblasti závisí úspěch na vysoké úrovni koordinace jednotlivých procesů a činností ve vztahu k rozdílným podmínkám trhu. Metody, jak toho dosáhnout jsou odložení finálního dokončení produktu a filosofie místního návrhu produktu. Je známou pravdou, že chování zákazníků se trh od trhu liší. Příkladů lze uvést mnoho z celého světa, pro potřeby tohoto článku je možno uvést několik příkladů z Evropy. Ačkoli se jedná o poměrně kompaktní trh, existují zde zásadní rozdíly v preferencích spotřebitelů stejně, jako zde existují rozdíly v používaném jazyce. Z toho vyplývá, že na mnoha trzích v Evropě nemá globální produkt šanci na úspěch. Například, spotřebitelé ve Velké Británii upřednostňují pračky s bočním plněním oproti těm s vrchním plněním, ve Francii je to přesně naopak. V případě chladniček zase existuje zásadní rozdíl mezi severem a jihem Evropy. Zatímco spotřebitelé ze severní Evropy jsou zvyklí nakupovat jednou týdně, upřednostňují chladničky s větším objemem. Na druhou stranu spotřebitelé z jihu Evropy zvyklí nakupovat denně, dávají přednost menším chladničkám. Podobně, spotřebitelé ve Velké Británii používají více zmražených potravin a proto kupují chladničky s větším objemem mrazáku než spotřebitelé ze zbytku Evropy.

Uspokojení místních potřeb vyžaduje v podmínkách globalizace správnou míru standardizace a místně zacílený marketing. Zmíněná metoda odložení finálního dokončení produktu nebo také zpožděná konfigurace umožňuje využití společných modulů, komponentů nebo platforem; finální montáž či přizpůsobení požadavkům zákazníka je provedeno až na základě znalosti konkrétního trhu, pro který bude daný výrobek určen. Výhody použití této metody jsou zřejmé, snížení materiálové náročnosti a objemu zásob, dosažení větší pružnosti využití materiálu a zásob (nižší úroveň specializace umožňuje širší použití) a zároveň je jednodušší plánování budoucích potřeb obecného materiálu než konečných výrobků. Poslední bod je zejména důležitý na globalizovaném trhu, protože plánování místní potřeby bude vždy méně přesné než odhad celosvětového objemu potřeby.

Místní návrh produktu je založen na takovém návrhu a konstrukci výrobku, který umožňuje pro různé trhy rozdílnou konečnou montáž a dokončení s využitím malého počtu standardních modulů či komponentů. Finální

výrobek na místním trhu dokončí dodavatel, který dokonce může být najat s využitím outsourcingu.

Globalizace rovněž přinesla tendenci k přenášení výroby na jiné kontinenty zejména z důvodu získání levnější pracovní síly. Takové řešení na druhou stranu přináší delší distribuční trasy, což znamená delší čas od výroby k prodeji výrobku. V případě produktu, nebo trhu, který je citlivější na včasnost dodání, může delší doba dodávky působit velmi nepříznivě. Při zkracujícím se životním cyklu produktů se čas stává kritickým parametrem řízení. Zákazníci vyžadují doručení zboží just-in-time a koneční uživatelé či spotřebitelé jsou ochotni vybrat náhradní produkt, pokud jejich „favorit“ není dostupný v požadovaném čase.

Globalizace průmyslu a logistických řetězců, je nevyhnutelná. K využití všech výhod, které širší zapojení do globálních obchodních vztahů poskytuje, bude nutné přizpůsobit řízení takto vzniklých globálních logistických systémů a získat konkurenční výhodu dosažením perfektních výsledků při řízení komplexních sítí dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Tlak na snižování cen

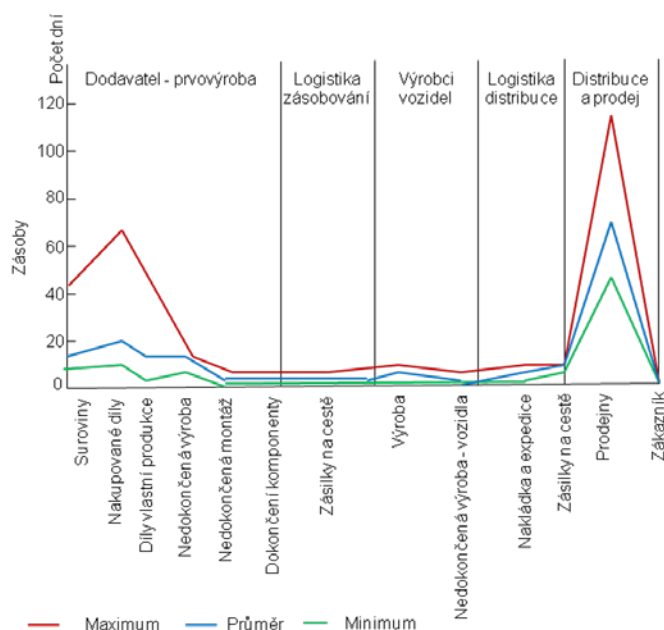
Ačkoli to neplatí obecně, na většině trhů je dnes výrazně větší cenový boj než tomu bylo před deseti lety. Klesající ceny v obchodech, následují ceny komponentů, surovin a průmyslových produktů. Děje se tak zejména v odvětvích jako je spotřební elektronika, bytové doplňky, oděvnictví či letecká přeprava. Zatímco část snižování cen lze vysvětlit normální redukcí ceny způsobené získáváním zkušeností s produkcí, velká část případů má jiné důvody. Velký podíl na snižování cen lze připsat novým konkurentům, kteří vstoupili na globální trh. Zpravidla vyrábějí kvalitní spotřební zboží a ke snižování cen využívají nízké náklady své výrobní základny. Další část tlaku na snižování cen jde na vrub odstranění obchodních bariér, což usnadnilo novým účastníkům se na trhu rychle etablovat. Současně to znamená, že v mnoha průmyslových odvětvích vznikl nadbytek výrobních kapacit. Nadbytek výrobních kapacit vede k přebytku nabídky nad poptávkou a tím vzniká další tlak na snižování cen.

Určitou roli v procesu snižování cen sehraje i široké užití internetu, který umožnil dříve nemyslitelné široké srovnání cen. Současně se cestou internetu odehrávají internetové prodeje, aukce a dražby, což opět vytváří tlak na ceny.

Zákazníci a spotřebitelé se v průběhu nedávné doby také více zaměřili na ceny. Dřívější situace, kdy výrobci značkového zboží mohli zákazníkům diktovat cenu, již dnes není možná. Na trhu dnes existuje srovnatelné zboží za výrazně nižší cenu a zákazník má podstatně širší možnost výběru.

Aby firmy udržely ziskovost, musí hledat cesty jak snižovat vlastní náklady úměrně snižujícím se cenám. A to za situace, kdy většina firem již několika koly „odtučňovací“ diety prošla. Z toho všeho vyplývá, že možnosti úspor u většiny firem nelze najít v jejich vlastních procesech, ale v širším logistickém řetězci. Současně je třeba mít stále na paměti, jak jsme již dříve popsali, náklady celého logistického řetězce. Použití úsporných metod ve vlastním provozu, požadavek na dodávky just-in-time bez vyhodnocení, co to bude znamenat pro dodavatele i zákazníky, znamená pouze přenesení potřeby držení zásob na jiném místě dodavatelského řetězce. A konec konců se nesníží náklady ani cena na trhu.

Obr. 2 Průběh stavu zásob v automobilovém průmyslu



Zdroj [2]

Na obrázku č. 2 je znázorněn stav zásob v logistickém řetězci při výrobě automobilu od prvotního dodavatele až po prodejce. Vidíme, že u tohoto konkrétního případu došlo k paradoxu, že nejvíce zásob je udržováno v nejnákladnější formě – hotové výrobky. Ačkoliv se náklady na udržování

zásob odvětví od odvětví a společnost od společnosti liší, skutečné průměrné náklady na udržování zásob činí málokdy méně než 25% jejich objemu. V situaci, ve které se automobilový průmysl nachází, tyto náklady samotné mohou rozhodnout o vytvoření zisku či ztráty.

Výše uvedený příklad jasně ilustruje potřebu posuzovat celý dodavatelský řetězec. Mnoho firem se stále ještě kloní k posuzování a hodnocení svých nákladů uvnitř vlastní společnosti. Jak již bylo řečeno, v prostředí, kde si nekonkurují jednotlivé firmy, ale dodavatelské řetězce, je nezbytné uplatnit širší pohled na možnosti snižování nákladů i ceny pro konečného spotřebitele. Potřeba uplatnění širšího pohledu při posuzování nákladů je dále podtržena rozšiřováním využití outsourcingu pro zajištění některých aktivit. U velkého počtu společností při porovnání nákladů zjistíme, že náklady v jejich firmě činí pouze menší část celkových nákladů. I z toho je zřejmé, že pokud má dojít k jejich redukci, sebedůkladnější hodnocení vlastních činností nepovede ke správným závěrům bez vyhodnocení nákladů na činnosti v celém dodavatelském řetězci.

Významnější role zákazníka

Současný zákazník je náročnější, vyžaduje špičkovou kvalitu produktu a zároveň poskytování komplexních služeb na vysoké úrovni. Zboží na trhu je čím dále tím více obtížně odlišitelné svými technickými parametry. Proto jediná možnost jak získat výhodu je prostřednictvím navýšení celkové hodnoty produktu. Toho lze dosáhnout zejména zkvalitňováním služeb poskytovaných prostřednictvím zákaznického servisu.

Důležitou manažerskou oblastí napomáhající ke zlepšení zákaznického servisu je řízení vztahů se zákazníky (CRM – Customer relationship management). Jedná se o databázovou technologii, kterou je podporovaný proces shromažďování, zpracování a využití informací o zákaznících firmy. Umožňuje tak poznat, pochopit a předvídat potřeby, přání a nákupní zvyklosti zákazníků a podporuje oboustrannou komunikaci mezi firmou a jejími zákazníky. Marketingoví odborníci stále více hovoří o tom, že je třeba změnit orientaci z produktů na zákazníky. Koneckonců je to právě zákazník, kdo přináší peníze. Je nutné si uvědomit, že řešení CRM se dotýká prodeje, servisu i marketingu, a to při udržování spokojenosti zákazníka. Řízení vztahů se zákazníky primárně představuje metodiku přetvořenou do celopodnikové

strategie, kterou se aplikují zákaznické procesy, jejichž cílem je udělat vztah se zákazníkem ziskovým.

Servis pro zákazníky lze zjednodušeně popsat jako poskytování komplexních služeb v čase a místě. Jinak řečeno, produkt pro zákazníka získává hodnotu pouze poté, co se dostane do jeho rukou, a to v čase a místě vyžádaném zákazníkem. Servis pro zákazníky může mít mnoho podob, počínaje včasným doručením až po zajištění záručního a pozáručního servisu. Základní úlohou zákaznického servisu je navýšit užitnou hodnotu produktu a tím v očích zákazníka zvýšit cenu základního výrobku.

V současnosti je pravidlem, že společnosti, které dosáhly vysoké úrovně poskytovaných služeb, přikládají rovněž vysokou prioritu řízení logistiky. Získání konkurenční výhody prostřednictvím poskytování souvisejících služeb není dosaženo využitím libivých hesel nebo drahými programy péče o zákazníka. Jde ale spíše o kombinaci promyšlené strategie poskytovaných služeb, zavedením propracovaných způsobů jejich poskytování zákazníkovi a samozřejmě pracovním nasazením všech pracovníků, počínaje vedením (ředitelem) po dělníka na montážní lince.

Integrovaná strategie logistiky zabezpečuje udržení pozice v poskytování komplexních služeb zákazníkům. Stát se dodavatelem světového významu představuje schopnost zavedení efektivní výroby, správné prezentace produktu, vybudování image a ovlivnění pozitivního vnímání společnosti a jejich produktů zákazníkem.

Se vstupem do éry konkurence mezi dodavatelskými řetězci se začaly uplatňovat nové principy chování k zákazníkům. Jedná se zejména o schopnost reagovat na zákaznicko-přání, spolehlivost, odolnost proti vnějším vlivům a dodavatelsko-odběratelské vztahy.

Schopnost reagovat na zákaznicko-přání v co nejkratším čase je v podmínkách uspokojování potřeb just-in-time rozhodující pro udržení stávajících a získání dalších zákazníků. Tito zákazníci žádají nejen krátký čas k uspokojení svých potřeb, ale zároveň vyžadují od dodavatelů vysokou pružnost a stále více i přizpůsobení produktu jejich požadavkům. Jinými slovy, dodavatel musí být schopen pokrýt specifické požadavky zákazníka v kratším čase než kdykoli v minulosti. Klíčovou vlastností v této oblasti je schopnost rychle reagovat a uspokojit přání zákazníka. V rychle se měnícím

tržním prostředí je schopnost rychlé reakce dokonce důležitější, než bývala přijatá dlouhodobá strategie v tradičním pojetí podnikání. Protože budoucí poptávka a přání zákazníka jsou nejistá, plánování je obtížnější a v jistém slova smyslu dokonce riskantní.

Spolehlivost je jedním ze základních požadavků, které zákazníci kladou na dodavatele. Například, hlavní důvod, proč podniky udržují pojistné zásoby je nejistota budoucích objednávek a schopnost dodat požadovaný produkt v zákaznickem požadovaném množství a čase. Výrazného zlepšení v oblasti spolehlivosti lze dosáhnout komplexním přepracováním procesů, které ovlivňují výsledek činnosti. Vedoucí pracovníci v oblasti výroby již dávno pochopili, že kvalitu výrobků nelze zvýšit sebedůkladnější kontrolou hotové výroby, ale že je spíše nutné se zaměřit na vlastní proces výroby a jeho průběžné řízení. A stejně to platí v oblasti dodavatelských procesů. Klíčem ke zvýšení spolehlivosti v oblasti logistiky je zlepšení přehledu o pohybu materiálu a výrobků v celém dodavatelském řetězci. Často se stává, že chybí přehled o poptávce na konkrétní materiál či výrobek. Situace se ještě zhoršuje se vzdáleností dodavatele od místa vzniku poptávky v dodavatelském řetězci. Jako příklad lze uvést, že například výrobci tenkých plechů mají pouze velmi omezený přehled o potřebě tohoto materiálu v automobilovém průmyslu. Pokud v dodavatelském řetězci dosáhneme zlepšení přehledu o stavu procesů, výši zásob a potřebách, spolehlivost celého řetězce se výrazným způsobem navýší.

Odolnost proti vnějším vlivům v současném turbulentním tržním prostředí hraje zásadní roli. Politické, hospodářské a podnikatelské prostředí je stále více předmětem neočekávaných nárazů a výkyvů. Výsledkem je, že se dodavatelské řetězce stávají více zranitelnými. Zatímco v minulosti bylo hlavním cílem dodavatelských řetězců minimalizovat náklady a optimalizovat poskytované služby, dnes se zaměření mění na schopnost odolávat vlivům vnějšího prostředí, zejména neočekávaným narušením. Existuje dostatek důkazů, že tendence k dosažení nízkých nákladů cestou zeštíhlení struktur vedla k tomu, že se takto změněné dodavatelské řetězce staly méně odolnými a více zranitelnými.

Odolné dodavatelské řetězce asi nebudou řetězci s nejnižšími náklady, jsou ale schopné vypořádat se s většinou narušení podnikatelského prostředí. Charakteristickým rysem odolných dodavatelských řetězců je rozpoznání a popsání znalost nejzranitelnějšího místa. Klíčová je správa, organizace

(controlling) a řízení kritických míst a vazeb dodavatelských řetězců. Kritická cesta v dodavatelském řetězci se zpravidla vyskytuje tam, kde průchod řetězcem závisí na jediném dodavateli nebo na dodavateli s dlouhými dodacími lhůtami.

Dalším charakteristickým rysem odolných dodavatelských řetězců je schopnost využití strategického majetku včetně infrastruktury a využití její volné kapacity pro řešení nenadálého výskytu přebytečného materiálu či zásob.

Dobře nastavené a udržované dodavatelsko-odběratelské vztahy hrají v dodavatelských řetězcích jednu z klíčových rolí. Již bylo uvedeno, že zákazníci mají tendenci snižovat počet dodavatelů. V mnoha průmyslových odvětvích je využití jediného dodavatele určité komodity či výrobku běžnou praxí. Podniky, které tuto praxi využívají, vyzdvihují zvýšení kontroly kvality, sdílení inovací, snížení nákladů a zjednodušení plánování výroby a dodávek. Je zřejmé, že takto postavené vztahy mezi dodavatelem a zákazníkem musí být založeny na vzájemně výhodném partnerství. Společnosti stále více doceňují výhody těchto vzájemně výhodných dlouhodobých vztahů. Z pohledu dodavatelů takovéto partnerství dokonce tvoří hráz proti průniku případných konkurentů. Čím více jsou procesy dodavatele propojeny s procesy zákazníka, tím více roste vzájemná závislost jednoho na druhém a tím je složitější pro případnou konkurenci do takto postaveného vztahu proniknout.

Řízení dodavatelských řetězců je z definice řízením dodavatelsko-odběratelských vztahů v celé síti společností, které, ačkoli právně nezávislé, pojí ve skutečnosti silná pouta vzájemné závislosti. Úspěšné dodavatelské řetězce jsou založeny na neustálém hledání vzájemně výhodných řešení založených na důvěře jednotlivých účastníků ke všem ostatním partnerům. Minulost taková řešení neznala, nicméně se jedná o model dodavatelských řetězců, které chtějí uspět v konkurenčním boji budoucnosti.

6 ZÁVĚR

Článek se zabývá vlivem logistiky na získání a udržení konkurenční výhody na trhu prostřednictvím snižování nákladů a zvyšování hodnoty produktu. Z uvedeného je zřejmé, že dlouhodobě užívané metody k dosažení zisku a udržení pozice na trhu, snižování nákladů s přibývajícím časem, po který je

výrobek na trhu respektive s rostoucím podílem na trhu, nejsou v současných podmínkách dostačující.

Vedení podniků proto musí hledat jiné cesty k dosažení konkurenční výhody, a to zejména v oblasti řízení logistiky a dodavatelských řetězců. Zejména je třeba využít zatím opomíjené příležitosti, které skýtá oblast poskytování služeb v rámci servisu pro zákazníky. Produktivitu lze současně navyšovat snižováním nadbytečných výrobních a skladovacích kapacit, redukcí objemu majetku a výše zásob. Další z cest je bližší a účinnější spolupráce s dodavateli. A tomu vévodí dobře promyšlená strategie plánování a řízení logistiky a dodavatelských řetězců v celém rozsahu, od zajišťování surovin po zabezpečení kvalitních služeb pro zákazníky a spotřebitele.

Struktury podniků opustí původní liniově řízenou strukturu založenou na vlastnických podílech v podřízených firmách a budou častěji využívat úzce propojené procesy podnikání a finanční vazby mezi jednotlivými subjekty dodavatelských řetězců. Současný konkurenční tlak nutí podniky zapomenout na někdejší rivalitu a nedůvěru. Požadavek na rychlost a pružnost při plnění požadavků trhu vyžaduje větší otevřenost a vzájemnou důvěru. Inovace konečných produktů jsou stále nezbytné a v popředí zájmu vedení podniků se současně na stejnou úroveň dostává schopnost inovovat procesy v celém dodavatelském řetězci a jejich integrace s cílem vytvořit z nich nástroj pro získání konkurenční výhody.

7 POUŽITÉ ZDROJE

PORTER, M. E. Competitive Strategy, The Free Press, 1980; Competitive Advantage, The Free Press, 1985.

PERNICA, P. Logistický management – teorie a podniková praxe, Radix, spol. s.r.o., Praha, 1998. ISBN 80-86031-13-6.

Poznámky k textu:

[1] GROS, I., GROSOVÁ, S. Dodavatelské systémy, JUTTY GROUP s.r.o., Přerov. 2012. ISBN 978-80-87179-20-8.

[2] CHRISTOPHER, M. Logistics and Supply Chain Management, Third Edition, Pearson Education Limited, London, 2005. ISBN-13:978-0-273-68176-2.

AUTOŘI:

Prof. Ing. Petr Hajna, CSc., Univerzita obrany, Brno, Česká republika, e-mail: petr.hajna@unob.cz

Ing. Vladislav Vincenec, Ph.D., Univerzita obrany, Brno, Česká republika, e-mail: vladislav.vincenec@unob.cz

Ing. Vladimír Halenka, Ministerstvo obrany, Praha, Česká republika, e-mail: HalenkaV@seznam.cz

AUTHORS:

Prof. Ing. Petr Hajna, CSc., University of Defence, Brno, Czech Republic, e-mail: petr.hajna@unob.cz

Ing. Vladislav Vincenec, Ph.D., University of Defence, Brno, Czech Republic, e-mail: vladislav.vincenec@unob.cz

Ing. Vladimír Halenka, Ministry of Defence, Praha, Czech Republic, e-mail: HalenkaV@seznam.cz