

Strategická orientace řízení a integrace firmy do dodavatelského řetězce

Jaroslav Král

Tento příspěvek se věnuje fenoménu dodavatelského řetězce. Naznačuje příčiny problémů související s touto strategickou orientací řízení. Uvedeny jsou možné přínosy, bariery implementace a překlenovací aspekty. Integrace do dodavatelského řetězce poskytuje participující firmě významnou výhodu. Umožňuje jí totiž, plně se soustředit na klíčové oblasti podnikání a ostatní aktivity přesunout na jiné obchodní partnery.

Globalizace, technologické změny a rostoucí požadavky zákazníků jsou nepřáteli tuctovosti či průměrnosti v podnikání. Dnešní trhy jsou mnohem více konkurenční, než kdykoliv předtím – vítězí vysoká kvalita, nízká cena a pružná reakce na změny. To je důvod, proč se frekventovaně objevují nové přístupy v řízení (managementu) a více či méně objevené podnikatelské modely. Je zcela jisté, že klasický management funkčně řízených organizací je překonán. Současný management hledá formy a obsah dvou jinak běžných pojmů – **integrace** a **spolupráce**. Nástup procesních nástrojů řízení je spojen s uznáním významu logistiky. Logistické řízení nachází svou novou obsahovou náplň v konceptu vertikálně integrovaného dodavatelského řetězce. Řízení dodavatelského řetězce (supply chain management, SCM) se jeví, jakožto zřejmě nejlepší způsob řízení organizací podnikatelského typu. Nic však není zřejmě obtížnější, než změna myšlení, strategií a návyků, bránících podnikatelskému úspěchu. Proto uvedme tyto výzvy:

„Pokud jste klasicky řízenou firmou, ztratíte v příštích pěti letech polovinu svých zákazníků...“

... V příštích deseti letech budou mezi sebou soutěžit jen dodavatelské řetězce a pro samostatně konající firmy nezbude žádný trhový prostor.“ [1]

Koncept dodavatelského řetězce se opírá o schéma, které možno pozorovat zobrazením dodavatelsko-odběratelských rozhraní organizačních subjektů, které si vzájemně dodávají vstupy, vyrábí (transformují tyto vstupy na výstupy) a poskytují servisní podporu, až se hotový produkt dostává k obchodníkům, kteří jej umísťují na spotřebitelských trzích. Myšlenka dodavatelského řetězce má svůj základ v systémovém přístupu a vychází z růstu poznání mechanismů fungování uceleného toku informací, materiálů/zboží, služeb a financí, což je úloha převážně logistická. I když se léta hovoří o nutnosti řízení přes funkce (cross-functional management), přesto ve firmách shledáváme divergentně se chovající „ostrovní říše“ marketing a prodej, finance a účetnictví, výroba/provoz atd. Logistiku, která svými sub-funkcemi a operacemi může plnit roli integrátora, identifikujeme jen zřídka. Připomeňme, že **logistika** je ta část dodavatelského řetězce, která za účelem plnění požadavků zákazníků plánuje, implementuje a kontroluje výkonné a efektivní toky produktů či služeb a procesy skladování z bodů vzniku do míst spotřeby, přitom vytváří, sleduje a využívá informace přiřazené těmto tokům a procesům [2]. Pro účely příspěvku definujeme i dodavatelský řetězec. **Dodavatelský řetězec** je síť organizací vzájemně úzce propojených dodavatelsko-odběratelskými

vztahy, zajišťujících rozdílné aktivity a procesy, kterých cílem je produkovat hodnotu v podobě trhem žádaných výrobků a služeb, dodávaných do rukou posledního článku řetězce, spotřebitele [1]. Dodavatelský řetězec je zásobovací/distribuční proces charakteristický nízkými celkovými náklady, pomocí kterého se materiál či zboží dostávají rychle a s vysokou přidanou hodnotou od dodavatele k odběrateli.

Efektivní dodavatelský řetězec si žádá:

1. důslednou zákaznickou orientaci (nejvýše postavené kritérium),
2. vysoké využívání majetku (důraz je kladen na zásoby),
3. nefalšovanou spolupráci a otevřenou komunikaci mezi partnery (kritické faktory),
4. soustředění na procesy, ne na funkce,
5. lidský faktor musí být podstatnou složkou každého rozhodování,
6. investice do informačních technologií (informačních systémů),
7. důmyslnou metriku hodnocení operativní výkonnosti a efektivnosti.

Řízení dodavatelského řetězce je pak kolaborativní úsilí mnohopočetného týmu účastníků participujících na aktivitách distribučního kanálu, kteří navrhuji, implementují a řídí bezztrátové procesy s cílem uspokojit reálné potřeby koncového zákazníka. Rozvoj a integrace lidských a techno-

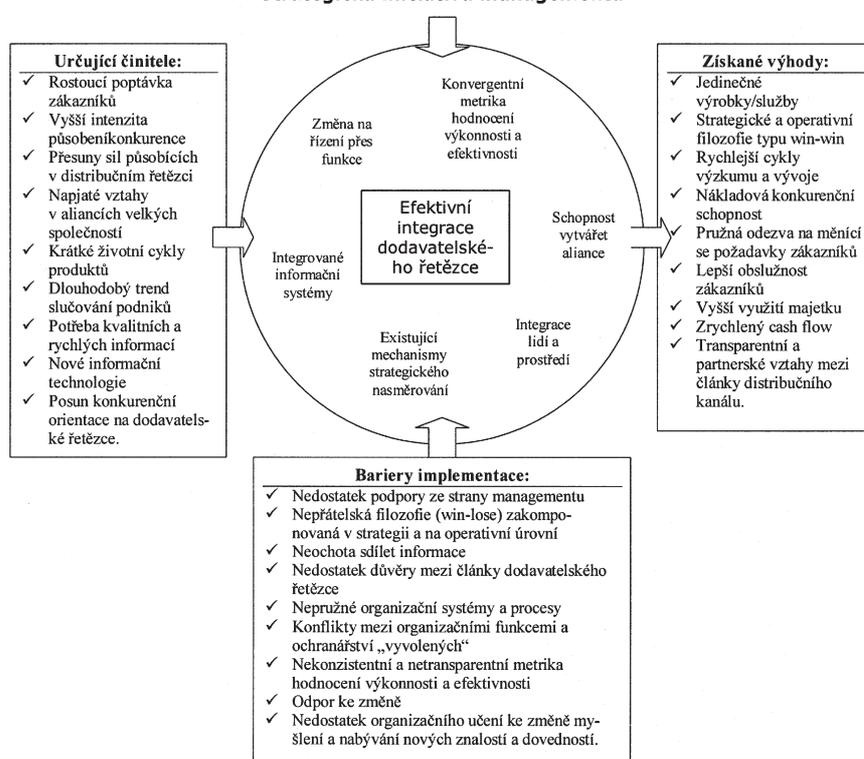
logických zdrojů spolu s koordinačním řízením materiálů/zboží, informací a finančních toků tvoří základ úspěšné integrace dodavatelského řetězce.

Porozumět podstatě řízení dodavatelského řetězce je důležité z několika důvodů:

- Mnoho manažerů nesouhlasí, že mají jedinou volbu – podílet se na programech integrace do dodavatelského řetězce a přitom neberou do úvahy, že (i) současný zákazník je mnohem lépe informován, než tomu bylo dříve; (ii) existuje globální konkurence; (iii) ze strany silných hráčů distribučních kanálů se projevuje vážný zájem o spolupráci.
- Současný důraz na utváření konkurenční výhody značí obsluhovat zákazníka lépe a rychleji, přijatelná cena je samozřejmostí.
- Rostoucí integrace v dodavatelském řetězci vytváří na jedné straně pocit organizační zranitelnosti, na druhé straně nutí manažery i zaměstnance vystoupit z pohodlné zóny mnohdy jen předstíraného zájmu o práci (odpor k organizačním změnám má původ v nečinnosti, která je pro integraci nebezpečná).
- Uvedené atributy jsou pak jedinečnou příležitostí změnit organizační kulturu, integrovat nekompatibilní informační systémy, sjednotit dosud rozptýlené zájmy a postoje lidí a rozdílné přístupy hodnocení výkonnosti a efektivnosti vykonávaných činností.

Jedna z obecně uznávaných praktických zásad současného řízení hovoří, že konkurenční úspěch závisí v první řadě na schopnosti manažerů vnímat změny v konkurenčním prostředí a reagovat na ně restrukturalizací organizačních zdrojů a změnou dodavatelských podmínek. Řečeno jinými slovy, je to schopnost firmy

Strategická iniciativa managementu



Obr.1 Základní faktory porozumění implementace řízení dodavatelského řetězce

a celého řetězce, orientovat se rychle v dynamické proměnlivosti trhů a tak reálně plnit požadavky zákazníků.

Flexibilita či rychlost odezvy na změny jsou základním stavebním kamenem implementace dodavatelského řetězce. Blíže je problematika porozumění mechanismům implementace rozvedena na obrázku.

Praktické aplikace strategie dodavatelského řetězce jistě nemohou dosáhnout poněkud zidealizované cíle a to z několika vážných důvodů; uvedme alespoň některé. Výkon činností dodavatelského řetězce je

orientován především na operativní úroveň a řešení každodenních problémů běžných transakčních operací, přičemž standardní nástroje řízení a modely podpory rozhodování poskytují jen tzv. sub-optimalizační aplikace. Jinými slovy každá funkce – bez ohledu na vyšší celek – „optimalizuje“ své specifické cíle (dle ekonomického zákona úspor z rozsahu se např. nákupčí a zásobovací soustředí na co největší dodávkový materiál, výroba na velikost dávek bez přerušování přetypováním strojů a zařízení, pracovníci distribuce a prodeje na co největší zásoby uceleného spektra hotových produktů atd.). „Binární“ interakce mezi

možné přínosy	bariery implementace	překlenovací vazby
zlepšená odezva na požadavky zákazníků	nevhodné sdílení informací	podpora ze strany vyššího a středního managementu
konzistentní včasnost dodávek a vysoká úroveň obsluhy, pochopení principům TQM	špatná/konfliktní metrika hodnocení výkonnosti a efektivnosti	otevřená a nefalšovaná sdílení informací
krátké průběžné časy dodávání mezi články, pochopení principům Just-in-Time a Kanban	nekonzistentní provozní cíle pro články a činnosti	přesné a úplné hodnocení výkonnosti a efektivnosti
redukce nákladů na zásoby všeho druhu, pochopení principům Kaizen	organizační kultura a struktura	aliance založené na vzájemné důvěře a synergii
krátké průběžné doby plnění objednávek zákazníků	odpor ke změně, nedůvěra	racionalizační úsilí a orientace na dodavatelský řetězec – jednotlivé články a činnosti nechť jsou otevřené vstupně/výstupní systémy
lepší využití majetku s orientací na stanovení celkových nákladů vlastnictví (TCO) a následně návratnosti investic všeho druhu	malá praxe strategického řízení aliancí	manažeri se zkušenostmi v různých funkčních oblastech, s rozvinutým systémovým myšlením, uznávajících holismus
nížší náklady nakupovaných materiálových vstupů a jejich vyšší kvalita	malé porozumění procesům v dodavatelském řetězci	procesní mapování a dokumentování, vymezení „vlastníků“ procesů
schopnost vypořádat se s neočekávanými událostmi	nedostatečné úsilí vrcholového a středního managementu	vzdělávání a školení orientované na funkce a činnosti v dodavatelském řetězci
rychlejší inovace produktů	omezené zdroje	užití externích konzultantů s vědomostmi o fungování dodavatelských řetězců
vztahy s dodavateli a zákazníky „šité na míru“	pasivita zaměstnanců	efektivní a důsledná aplikace pilotních projektů

Tab.1 Přínosy, bariery a vazby dodavatelského řetězce

funkcemi podél časové posloupnosti kroků „plánuj/navrhuj – zajišťuj zdroje – udělej – dodej“ způsobují zásadní problémy chápání událostí v prostoru a čase. Ty jsou totiž mnohem složitější pro lidské myšlení, než vlastní aplikace přístupu integrovaného řízení přes funkce. Teoretické úvahy, modely i definice postrádají aspekt soudržnosti a očitosti, proto je opět vhodné připomenout potřebu rozvoje systémového myšlení účastníků rozhodovacích procesů v řízení dodavatelského řetězce.

Je zřejmé, že neexistuje a ani nemůže existovat jednotlivec či úzká skupina lidí, v kterých silách je (u)řídit ucelený dodavatelský řetězec od dodavatele dodavatelů až po zákazníky zákazníků. Hlavním problémem je vysoká složitost, „neprůhlednost“ konkrétního dodavatelského řetězce a konfliktní vazby článků na jiné dodavatelské řetězce, což vede v nemožnost definovat specifické vztahy a tak komplikuje navrhování i vlastní řízení.

Řízení dodavatelského řetězce (SCM) a související témata elektronický obchod (e-commerce) či elektronický podnik (e-business) jsou ve firmách často diskutovaná témata. Informační systémy a technologie jsou však jen tou snadnější „polovinou“ informačního dilematu v řízení. Výchozí příčiny problémů obvykle spočívají v neochotě manažerů sdílet informace, jejich neschopnosti rozlišit relevantní informace od podřadných a v nekvalitě či netransparentnosti uchovávaných/přenášených dat, sloužících k dalšímu zpracování.

Na závěr uvedme možné přínosy, bariery a překlenovací vazby ve formě přehledné tabulky.

Reference

[1] KRÁL, J.: Podniková logistika - Riadenie dodávateľského reťazca. Žilina, EDIS 2001, ISBN 80-7100-864-8, 214 stran

[2] www.clm1.com

Ing. Jaroslav Král, CSc.

**Žilinská Univerzita
Fakulta riadenia a informatiky
Moyzesova 20, 010 26 Žilina
email: kral@fria.utc.sk**

