

Riadenie vzťahov s dodávateľmi ako forma získavania konkurenčnej výhody

Snaha podnikateľských subjektov o zabezpečenie konkurencieschopnosti a prosperity podniku v podmienkach novej ekonomiky spôsobuje, že skúmaniu problematiky riadenia vzťahov so zákazníkmi a riadeniu dodávateľského reťazca sa venuje čoraz viac pozornosti a k rozvoju najnovších trendov v oblasti marketingu a riadenia vzťahov so zákazníkmi, ako aj dodávateľmi prispieva stále väčší počet autorov.

Podľa názorov odborníkov z oblasti manažmentu a marketingu môžeme koncepciu SRM (Riadenie vzťahov s dodávateľmi) považovať za jeden zo základných zdrojov konkurencieschopnosti v novej ekonomike. Avšak na základe skúseností z neúspešnej realizácie nových myšlienok vládne medzi odborníkmi zhoda, že podmienkou úspešného zavádzania tejto stratégie je zmena podnikovej kultúry. V prvom rade zamestnanci musia začať myslieť novým spôsobom. Až po splnení tejto nevyhnutnej podmienky sú vytvorené predpoklady na to, aby boli schopní novým spôsobom konať a úspešne implementovať proces strategickej zmeny spoločnosti. Zároveň si však treba uvedomiť, že ide o dynamickú zmenu, čo znamená, že ako sa bude časom meniť správanie zákazníkov aj dodávateľov, zároveň s ich požiadavkami bude nutné meniť súčasné procesy a vytvárať nové procesy v celom podnikovom hodnotovom reťazci.

V neustálom chaose dynamických zmien sa svetová ekonomika dostala na križovatku, za ktorou sa nachádza svet, v ktorom hľadanie dokonalosti v ére industriálneho rozvoja neúprosne strieda nutnosť prispôbiť sa prevratným zmenám v ére sieťovej inteligencie. Podniky sa ocitli v ranom štádiu vývoja novej ekonomiky, charakteristickým mnohými nepravidelnými a nevyspytateľnými udalosťami, ktoré nemožno na základe doterajších trendov vývoja predvídať a plánovať. Je to obdobie, ktoré vyžaduje, aby podniky hľadali spôsob, ako sa so zmenami čo najlepšie vysporiadať a aby sa naučili využívať zmeny ako zdroj konkurenčných výhod. Pre väčšinu oblastí podnikania platí, že podnik sa musí stotožniť s novými pravidlami ekonomických vzťahov a sústrediť sa na nové kľúčové faktory úspechu spojené s vytváraním hodnoty. Reakciou mnohých podnikateľských subjektov na najnovšie vývojové trendy a zmeny prostredia je intenzívne a cieľavedomé hľadanie riešení, ako dosiahnuť konkurencieschopnosť a zabezpečiť dlhodobú prosperitu podniku.

Riadenie vzťahov s dodávateľmi (SRM – Supplier Relationship Management) alebo manažment dodávateľov sú nové pojmy, ktoré sa v ostatnom čase objavili v súvislosti s elektronickým obstarávaním. Riadenie vzťahov s dodávateľmi môžeme definovať ako aktívnu tvorbu a udržiavanie dlhodobých vzťahov s dodávateľmi. Predstavuje komplexnú metodiku vytvárania výhodných a ekonomicky prospešných vzťahov s dodávateľmi s dôrazom na integráciu a ďalšie rozširovanie existujúcich technológií a aj na správne nasmerovanie obchodných procesov a výmenu hodnôt medzi organizáciou a dodávateľmi. Tento súbor aplikácií spĺňa kľúčové kritériá úspechu: má jasnú definíciu a obsahuje priamu identifikáciu hodnoty bez toho, aby sa opierať o prehnane optimistické výsledky. Outsourcing, riadenie dodávateľského reťazca a systém zásob riadených dodávateľmi sa stávajú čoraz populárnejšími stratégiami, ktoré používajú podniky na zlepšovanie efektivity svojho podnikania.

SRM môžeme definovať aj ako riadenie toku informácií medzi dodávateľmi a odberateľskými organizáciami. Tieto informácie môžeme rozdeliť do štyroch kategórií: dizajn, zdroj, objednávka a sledovanie. Ako súbor predstavujú tieto štyri kategórie SRM. Dizajn umožňuje dodávateľovi, aby pracoval s odberateľskou organiza-

ciou s cieľom zabezpečiť službu alebo produkt, ktorý spĺňa požiadavky odberateľa. Zdroj umožňuje organizácii, aby identifikovala a vybrala konkurencieschopných dodávateľov, a vyjedнала cenu a dodacie podmienky. Objednávka znamená, že odberateľská organizácia môže zadávať svoje objednávky, ktoré dostane a za ktoré tiež zaplatí. Kategória sledovanie znamená, že spoločnosť môže monitorovať svoje výdaje.

Štúdia od spoločnosti Frost&Sullivan pod názvom Survey of SRM, medzinárodnej organizácie v oblasti marketingového poradenstva, z roku 2003 opätovne potvrdzuje optimizmus, že prudko rastúce trhy s podnikovými aplikáciami môžu rásť aj za súčasného poklesu ziskov z predaja softvéru a znižovania príjmov z licencií v porovnaní s výsledkami za rok 2002. Jedným z týchto nových trhov sú aplikácie riadenia vzťahu s dodávateľom. Podľa spomínanej štúdie automatizácia prostredníctvom softvéru môže priniesť okamžité úspory predovšetkým pri zdĺhavých manuálnych procesoch náročných na prácu s papierovými dokumentmi pri spracúvaní kontaktu s dodávateľom. Riešenia SRM môžu znížiť transakčné náklady konsolidáciou výdavkov a redukovat' riziko monitorovaním výkonnosti dodávateľa. Dodávateľia, ktorí v súčasnosti na trhu konkurujú automatizáciou procesu source-to-pay, začínajú hľadať konkurenčnú diferenciaciu prostredníctvom rozšírenia SRM. Na základe toho by sa dizajn mal stať integrálnou časťou SRM. V prípade európskych podnikov externé nákupy predstavujú čoraz väčšie percento celkových výnosov spoločností. Tento trend posilňuje vedomie hodnoty spojenej so softvérom SRM. Keďže spoločnosti utracajú čoraz viac, efektívnejšie riadenie týchto výdavkov im môže poskytnúť podstatné úspory. V spomaľujúcej sa ekonomike tiež platí, že znížiť náklady je ľahšie, ako zvýšiť výnosy, hoci oba scenáre majú rovnaký vplyv na konečný výsledok. V boji o vedúce postavenie na trhu so SRM aplikáciami zvíťazí dodávateľ, ktorý bude mať najlepšiu pozíciu na riadenie celého procesu obstarávania, sourcingom počnúc a platbami končiac. Štúdia tiež vysvetľuje dve kritické výhody tohto prístupu. Prvou výhodou je neochota spoločností znášať náklady a komplexnosť riadenia integrácie jednotlivých softvérových balíkov. Integrácia nie je nikdy ľahká, ale obstaranie integrovaného súboru programov od jedného dodávateľa úlohu zjednoduší natoľko, že bude zvládnuteľná. Druhá výhoda je, že kľúčová hodnota SRM spočíva v riadení celého cyklu obstarávania.

Literatúra

- [1] DONÁT, J.: e-Business pro manažéry. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-249-9001-7.
- [2] DUDINSKÁ, E., RUČINSKÝ, R., ŠIMEGH, P.: Medzinárodný marketing. Bratislava: Ekonom, 2004, 224 s., ISBN 80-225-1799-2.
- [3] Frost&Sullivan: Survey of SRM. New York: Frost&Sullivan, 2003.
- [4] SUBRAMANIAM, C., SHAW, M. J.: A Study on the Value and Impact of B2B E-commerce: The Case of Web-based Procurement. In: International Journal of Electronic Commerce. Vol 6 (4), p. 19 – 40, 2002. ISSN 10864415.

Ing. Rastislav Ručinský

**Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta Košice
Tajovského 13, Košice 041 30
Tel.: 055/622 19 55
e-mail: rucinsky@euke.sk**

38

