

E-technológie v logistike a úloha informácií v riadení dodávateľských reťazcov

Na rozdiel od predchádzajúcich etáp vývoja svetového hospodárstva sú prebiehajúce zásadné zmeny enormne rýchle a nahrádzajú celkovú tradičnú úroveň ekonomického myslenia i systémových reagencií, ktoré boli doteraz univerzálne úspešným návodom na riešenie vznikajúcich ekonomických disproporcií a z toho vyplývajúcich nepriaznivých vplyvov na jednotlivé podniky. Podniky v Slovenskej republike sú v súčasnosti nútené čeliť novým výzvam, ktoré so sebou prináša proces globalizácie a integrácie svetového hospodárstva. Na svoje prežitie potrebujú organizácie informačnú infraštruktúru, ktorá umožní robiť presné rozhodnutia v reálnom čase a ktorá umožní plne sa sústrediť na spokojnosť zákazníka. Tento stojí na prvom mieste. Súčasne musí byť zachovaná konkurencieschopnosť a ziskovosť podniku. Takouto informačnou infraštruktúrou je optimalizácia dodávateľského reťazca, pri ktorej musí byť zabezpečené zapojenie odberateľov a dodávateľov tak, aby bolo možné integrovať procesy, prístupy, systémy, databázy a stratégie medzi rozličnými obchodnými partnermi.

E-technológie a dôsledky ich aplikácie

Z hľadiska marketingu treba povedať, že úspech elektronických obchodných aktivít závisí od zladenia ich využitia s klasickými predajnými kanálmi a s rôznymi marketingovými médiami medzi sebou. Zavedenie princípov e-technológií znamená väčšinou reorganizovať súčasný informačný systém. Rozhodnutia o realizácii projektov musia v sebe zahŕňať aj kalkuláciu nákladov na zodpovedajúci informačný systém. Hlavne v oblasti B2B trhov (trhov medzi organizáciami) sa po prvýkrát začali používať technológie automatickej identifikácie a stále prebieha ich mohutný rozvoj. Na druhej strane, pri zohľadňovaní marketingového prínosu v porovnaní s nákladovou položkou zavádzania e-technológií treba pozerieť na e-biznis ako na zdroj informačnej výhody predstihu.

Veľké zmeny si zavedenie e-biznisu vyžiadalo v oblasti logistiky. E-biznis charakterizujeme výrazne skrátenými lehotami dodania a rastúcou automatizáciou príjmu a vybavovania objednávok. Všeobecne sa

očakáva vysoká pružnosť a spoľahlivosť. Preto sú dodávateľské reťazce nútené poskytovať stále kvalitnejšie výkony a nevykazovať nárast nákladov. Rastie význam plánovania v rámci dodávateľského reťazca, ktoré musí poskytovať výsledky častejšie, rýchlejšie a predovšetkým presnejšie.

E-biznis sa s úspechom uplatňuje predovšetkým v podnikoch, ktoré radikálne zmenili svoju firemnú politiku. Ich manažment sa zameriaval na zdokonaľovanie tých výkonov, ktoré podniku prinášali konkurenčnú výhodu a to všetko pri výraznejšom zapojení dodávateľov a poskytovateľov logistických služieb. Rastie význam riadenia dodávateľských vzťahov, plánovanie získavania zdrojov a prenášanie úloh na cudzie subjekty (outsourcing). Ďalší rozvoj možno očakávať v blízkej budúcnosti predovšetkým v súvislosti s trendom stále užšej kooperácie jednotlivých subjektov v celom dodávateľskom reťazci. E-commerce sa postupne mení na c-commerce (collaborative commerce), teda na systém riadenia úzkeho prepojenia spolupracujúcich firiem.

Výhody systému riadenia možno vidieť v tab. 1.

Informácie v riadení dodávateľského reťazca

Najdôležitejšiu príčinu rastúceho záujmu o SCM treba vidieť v zostrenej celosvetovej konkurencii. Podniky si uvedomujú, že si

už samy nemôžu zabezpečiť udržanie alebo zväčšenie podielu na trhu. Požiadavky zákazníkov na kvalitu a servis výrobkov v posledných rokoch značne vzrástli a čím ďalej, tým viac sa stáva samozrejmosťou, že krátkodobé objednávky alebo zmeny požiadaviek zákazníkov sú promptne uspokojované. Aby podniky mohli uspokojovať zvýšené očakávania zákazníkov, sú nútené spolupracovať so svojimi dodávateľmi. Títo dodávatelia sú, samozrejme, tiež závislí od objednávok v dodávateľskom reťazci nasledujúcich podnikov, preto majú tiež záujem na tom, aby bolo vybudované dobre fungujúce riadenie dodávateľského reťazca (SCM).

S nástupom ekologického myslenia a všeobecného trendu „úžitok namiesto viazanosti“ sa navyiac hodnototvorný reťazec premieňa na hodnototvornú sieť. Podniky zatiaľ priamo kontrolujú len malú časť tejto hodnototvornej siete. Väčšiu časť tejto siete zabezpečujú dodávatelia. Aj v logistike sa podniky zameriavajú na kľúčové oblasti. Tie nie sú tvorené z jednotlivých technológií alebo schopností jednotlivých útvarov podniku, ale sú skôr ich zväzkom, ktorý:

- má veľký vplyv na zákazníkov,
- vedie k získaniu väčších trhových segmentov,
- má podstatný vplyv na tvorbu pridanej hodnoty,
- je ťažko napodobiteľný.

výhody pre odberateľa	výhody pre dodávateľa
nižšie transakčné náklady – nájdenie dodávateľa – jednoduchšie a rýchlejšie procesy – transparentné riadenie procesov – možnosť integrácie s ERP systémami – integrácia manažmentu dodávateľského reťazca – lepší tok informácií	nižšie transakčné náklady – nájdenie odberateľa – zjednodušenie spracovania objednávok a redukcia chýb zlepšený marketing – zlepšená informovanosť o cenách/specifikách – zvýšenie efektivity cieľového marketingu podpora back-office – podpora logistiky – možnosť externej fakturácie – možnosť vzdialeného riadenia zásob prístup k novým príjmom – väčší trhový dosah – možnosť efektívneho zbavovania sa prebytočných a chybových zásob zvýšenie IT efektivity – redukcia nákladov na IT – zvýšenie funkcionality a flexibility

Zdroj: vlastný výskum autora

Tab.1 Výhody systému riadenia dodávateľských reťazcov



Riadenie sa v logistike zaoberá optimalizáciou procesov. SCM nie je výnimkou. Veľký rozdiel od doterajších odhadov a obchodných spôsobov je ten, že sa optimalizuje nielen vo vnútri podniku, prípadne na jeho priamych rozhraniach k okoliu, ale v centre pozornosti je celý dodávateľský reťazec. Sledujú sa teda všetky priebehy, procesy, informačné a materiálové toky v reťazci, od dodávateľa až po zákazníka, a na tejto rovine sa hodnotí čo najlepšia súhra zúčastnených objektov. Najdôležitejšou úlohou v rámci tohto procesu riadenia SCM je zlepšenie toku informácií, pretože so správnymi informáciami môžeme takmer automaticky očakávať zredukovanie plytvania a zbytočných strát, ktoré vznikajú často v dodávateľskom reťazci tým, že informácie sú v reťazci spravidla asymetricky rozdelené.

Dôležitým nákupným kritériom pre konečného zákazníka je cena výrobku. Tiež pri tomto parametri si treba uvedomiť, že cena konečného výrobku je výsledkom celého dodávateľského reťazca, nielen jedného podniku. K zaisteniu podielu na trhu teda nepomôže dodávateľovi preniesť svoje náklady na následný výrobný podnik v dodávateľskom reťazci, pretože, ako bolo zdôraznené, vyššie náklady výrobného podniku nakoniec vedú k vyššej cene konečného výrobku. To má potom zodpovedajúci negatívny vplyv na podiel na trhu, čím tiež stúpa riziko podnikania dodávateľského podniku.

Možno povedať, že požiadavky zákazníkov môžu byť vo väčšej miere uspokojené zlepšenou medzipodnikovou komunikáciou a vybudovaním dlhodobých partnerstiev medzi všetkými prvkami dodávateľského reťazca. Dôvodom na toto tvrdenie je skutočnosť, že variabilita dopytu v dodávateľskom reťazci sa zvyšuje od konečného zákazníka cez obchod až po výrobcov a ich dodávateľov. Tento závažný problém možno riešiť len kvalitným riadením SCM. Variabilita dopytu vedie k množstvu problémov v dodávateľskom reťazci, ktoré treba vidieť hlavne v nerovnomernom vyťažení kapacity a v tvorbe vysokých prevádzkových nákladov na udržiavanie zásob, aby sa vždy, aj napriek veľkým výkyvom, mohol uspokojiť dopyt. Riešenie týchto problémov teda spočíva v zlepšení komunikácie a kooperácie medzi článkami dodávateľského reťazca, čo predstavuje účinný spôsob riešenia nepresností súčasnej predpovede dopytu, teda v našom prípade k predpovedi chovania zákazníkov.

Činitele úspešnosti riadenia dodávateľského reťazca

Na základe množstva publikovaných analýz a výsledkov rozhovorov s pracovníkmi zodpovednými za logistický tok materiálov a produktov možno charakterizovať nasledujúce činitele úspešnosti riadenia dodávateľského reťazca:

1. kooperácia v dodávateľskom reťazci,
2. pružná výroba,

3. integrovaná organizácia dodávateľského reťazca,
4. stratégia segmentácie,
5. plánovanie dodávateľského reťazca,
6. kontrola dodávateľského reťazca.

Literatúra

- [1] DELINA, R.: Integrácia a agregácia na vertikálnych elektronických trhoch. In: AT&P Journal 11/2002. Bratislava: AT&P Journal, 2002. ISSN 1335-2237.
- [2] DUDINSKÁ, E., RUČINSKÝ, R., ŠIMEGH, P.: Medzinárodný marketing. Bratislava: Ekonóm, 2004, 224 s., ISBN 80-225-1799-2.
- [3] GARLAND, R.: Collaborative Commerce: ERP, CRM, e-Procurement, and SCM Unite! A Series Study. www.Technology Evaluation.com, September 13, 2001.
- [4] STEHLIK, A.: Informační deformace v SCM. In: Logistika. 2/2003. Praha: Economia, 2003. ISSN 1211-0957

Ing. Rastislav Ručinský

39

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

