

Vysoká škola logistiky o.p.s

Diplomová práce

Přerov 2024

Daniel Kajan

Vysoká škola logistiky o.p.s

**Kontrola, hodnocení a transparentnost v
dodavatelském řetězci**

(Diplomová práce)

Přerov 2024

Daniel Kajan

VYSOKÁ ŠKOLA LOGISTIKY

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Daniel Kajan
Osobní číslo: L22N0065K
Studijní program: N1041P040001 Logistika
Téma práce: Kontrola, hodnocení a transparentnost v dodavatelském řetězci
Zadávající katedra: Katedra magisterského studia

Zásady pro vypracování

Vedoucí zadávající katedry Vám ve smyslu čl. 22 Studijního a zkušebního řádu Vysoké školy logistiky o.p.s. pro studium ve výše uvedeném studijním programu určuje tuto kvalifikační práci.

Využijte teoretických východisek oboru logistika. Čerpejte z literatury doporučené vedoucím práce a při zpracování práce postupujte v souladu s pokyny VŠLG a doporučeními vedoucího práce. Části práce využívající neveřejné informace uveďte v samostatné příloze.

Cíl práce:

S využitím teoretických poznatků z logistiky dodavatelských řetězců analyzovat rizika a transparentnost v rámci logistických procesů. Navrhnout způsob kontroingu dodavatelského řetězce za účelem udržení rizika transparentnosti na požadované úrovni. Návrh zhodnotit.

Práci zpracujte v těchto bodech:

Úvod

1. Teoretické východisko problematiky dodavatelského řetězce
2. Transparentnost v logistických procesech
3. Řízení rizik v dodavatelském řetězci
4. Kontroling dodavatelského řetězce
5. Návrh opatření na zlepšení a jeho zhodnocení

Závěr

Rozsah kvalifikační práce: 55-70 normostran
Rozsah grafických prací: podle potřeby
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

SHEFFI, Yossi. *The Power of Resilience: How the Best Companies Manage the Unexpected*. Cambridge, USA: MIT Press, 2017. ISBN 9780262533638.
SIMCHI-LEVI, David, KAMINSKI, Philip a Edith SIMCHI-LEVI. *Managing the Supply Chain*. New York, USA: McGraw Hill Professional, 2003.
SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, ©2010. ISBN 978-80-247-3051-6.

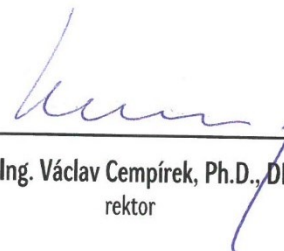
Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Vojtěch Baka, PhD.**
Katedra magisterského studia

Datum zadání diplomové práce: **31. října 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **5. května 2024**



Ing. Blanka Kalupová, Ph.D.
vedoucí katedry

L.S.



Prof. Ing. Václav Cempírek, Ph.D., DBA
rektor

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní, a že jsem ji vypracoval samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, a že jsem v práci neporušil autorská práva ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb.; o autorském právu, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů.

Prohlašuji, že jsem byl také seznámena s tím, že se na mou diplomovou práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo. Beru na vědomí, že Vysoká škola logistiky o.p.s. nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro pedagogické, vědecké a prezentační účely školy. Užiji-li svou diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat předtím o této skutečnosti prorektora pro vzdělávání Vysoké školy logistiky o.p.s.

Prohlašuji, že jsem byl poučena o tom, že diplomová práce je veřejná ve smyslu zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 47b. Taktéž dávám souhlas Vysoké škole logistiky o.p.s. ke zpřístupnění mnou zpracované diplomové práce v její tištěné i elektronické verzi. Souhlasím s případným použitím této práce Vysokou školou logistiky o.p.s. pro pedagogické, vědecké a prezentační účely.

Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze diplomové práce a verze nahraná do informačního systému školy jsou totožné

V Přerově, dne 05.05.2024

podpis



Pod'akovanie.

Rád by som pod'akoval celej rodine, ktorá ma vždy podporovala ako počas celého štúdia tak aj v osobnom živote

Anotácia

Táto diplomová práca poskytuje prehľad a definíciu riadenia dodávateľského reťazca a podrobnejšie rozoberá aspekty riadenia rizík dodávateľského reťazca, ako aj transparentnosti v systémoch dodávateľského reťazca. Ďalej sa táto práca snaží nájsť riešenia vo forme kontroingu dodávateľského reťazca za účelom udržať v norme riziká a transparentnosť. Tento postup by mal zdôrazniť význam transparentnosti v rámci dodávateľského reťazca a úlohu dodávateľov, a to nielen priamych dodávateľov, ale aj hĺbkových dodávateľov, pretože dodávateľský reťazec je potrebné vnímať ako jeden komplexný systém, ktorý pozostáva z mnohých rôznych subsystémov.

Kľúčové slová: Dodávateľský reťazec, riziko, kontrolling, systém, transparentnosť

Anotation

This master thesis provides an overview and definition of supply chain management and discusses more deeply the aspects of supply chain risk management as well as transparency in supply chain systems. Furthermore, this paper tries to find solutions in form of supply chain controlling in order to maintain supply chain risks and transparency. This procedure should underline the importance of transparency along a supply chain and the role of suppliers, not only direct suppliers but also deep-tier supplier, because a supply chain needs to be seen as one complex system that exists of many different subsystems.

Keywords

Supply chain, risk, controlling, system, transparency

Obsah

Úvod.....	10
1. Teoretické východisko problematiky dodávateľského reťazca	11
1.1. Popis problému	11
1.2 Riadenie dodávateľského reťazca	14
1.2.1 Kľúčové otázky v riadení dodávateľského reťazca	17
1.3 Integrácia riadenia dodávateľského reťazca	19
1.3.1 Výrobné technológie a stratégie	21
2.3.2. Just-in-time (JIT)	21
1.3.3 Kanban	23
1.3.4 Štíhla výroba (Lean manufacturing)	24
1.3.5 Komplexné riadenie kvality	25
1.4 Rozdiel medzi riadením dodávateľského reťazca a logistikou	26
1.5 Udržateľné riadenie dodávateľského reťazca	27
1.6 Úloha dodávateľov na výkonnosť podniku	29
1.6.1. Hon za obchodnými partnerstvami a ako vybudovať dodávateľské vzťahy	32
1.7. Prognózovanie	36
1.7.1 Ciele prognózovania	36
1.7.2 Efekt biča	37
2 Transparentnosť v logistických procesoch	40
2.1 Problémy súvisiace s transparentnosťou.....	41
2.2 Typy zdieľaných informácií.....	42
2.3 Referenčný model operácií dodávateľského reťazca (SCOR).....	44
2.4 Informačné technológie (IT) a modely zdieľania informácií.....	47
2.5 Kvalita informácií a ako ju merať.....	49
2.6 Zdieľanie informácií v rámci spoločností a tímov.....	50
2.7 Zdieľanie informácií medzi organizáciami.....	51

2.8 Kontrola transparentnosti.....	54
3 Riadenie rizík v dodávateľskom reťazci	59
3.1 ISO 31000:2009	61
3.2 Meranie rizík.....	62
3.2.1 Systém rizikového skóra.....	62
3.3 Kategorizácia rizík a rizikové faktory	63
3.4 Riziková špirála	65
4 Kontroling dodávateľského reťazca.....	66
4.1 Typy kontrolingu	66
4.2 Metrika výkonnosti dodávateľského reťazca.....	67
5 Návrh opatrenia na zlepšenie a jeho zhodnotenie.....	71
5.1 Tabuľka rizík pre Vadaš s.r.o.	73
5.2 Vyhodnotenie tabuľky rizík.....	75
Záver	79
Zdroje:.....	81

Úvod

Globalizácia zmenila svet. Skutočnosť, že spoločnosti internacionalizujú svoje dodávateľské reťazce na získanie synergii nie je nič, čo by sa práve objavilo. Už dlhé roky voľný trh a liberalizmus viedli k outsourcingu alebo premiestneniu výrobných zariadení s cieľom znížiť náklady alebo maximalizovať zisk. Tieto kroky majú významný vplyv na dodávateľský reťazec, pretože čím viac firiem a rôznych krajín je súčasťou jedného reťazca, tým ťažšie je riadiť, kontrolovať a posudzovať riziká a transparentnosť naprieč celým systémom. Globalizácia však znamená zvýšenie komplexnosti systémov. Udržiavanie komplexnosti je jednou z najťažších výziev pre nadnárodné spoločnosti. Pokiaľ sú správne spravované inovatívne riešenia dodávateľského reťazca tak môžu viesť k udržateľnej konkurencieschopnosti. V opačnom prípade môže komplexita veľkých organizácii viesť k zlyhaniu. V zložitých systémoch je nevyhnutné pochopiť, že každá akcia, ktorá bola vykonaná povedie k jednému alebo viacerým výsledkom. Okrem toho si musia firmy uvedomiť, že konanie obchodných partnerov má tiež vplyv na výkonnosť ich dodávateľského reťazca. Firmy si zvyčajne nie sú vedomé konania svojich priamych alebo vzdialených dodávateľov na vysokej úrovni. Tento netransparentný vzťah môže viesť k rizikám, zlyhaniu a nákladom, ktorým sa dá vyhnúť. Keďže žijeme v dynamickom a neustále sa meniacom podnikateľskom prostredí je riziko neočakávaných udalostí nesmierne veľké. Tento fakt potvrdzuje že organizácie musia byť pripravené čeliť komplexite a potrebe transparentnosti. Preto sa podniky musia zamerať na komplexné riadenie rizík dodávateľského reťazca a taktiež dôležitosť zdieľania informácií medzi organizáciami. Organizácie musia byť schopné identifikovať, analyzovať a prekonať riziká dodávateľského reťazca a problémy s transparentnosťou za pomoci vytvárania vhodných nástrojov, ktoré merajú vzťah a kauzalitu činov a výsledkov za určitých podmienok prostredia. Kontrolling dodávateľského reťazca je preto dôležitý s cieľom kontrolovať, posudzovať a udržiavať riziká a transparentnosť v komplexnom dodávateľskom reťazci primeraným spôsobom.

1. Teoretické východisko problematiky dodávateľského reťazca

Dodávateľské reťazce, ktoré zahŕňajú viac ako len jednu krajinu, nie sú žiadnou novinkou. Spoločnosti už veľa rokov čoraz viac využívajú internacionalizáciu na získanie finančných synergii s cieľom dosiahnuť vyšší zisk. Na prvý pohľad môže znieť ako jednoduchá optimalizácia finančnej situácie organizácie tým, že sa stane globálnou. Očakáva sa, že premiestnenie procesov alebo výrobných zariadení z krajín s vysokými mzdami do krajín s nízkymi mzdami prinesie nižšie výrobné náklady. To sa nedá poprieť a v mnohých prípadoch je aj zisk vyšší z dôvodu porovnateľne nízkych dopravných a transakčných nákladov. Avšak internacionalizácia ponúka veľa príležitostí, ale aj rizík. Napríklad spoločnosť A a B sú jediné spoločnosti na trhu s podobnými výrobkami a rovnakými výrobnými metódami. Jediný rozdiel medzi týmito dvoma spoločnosťami je ich dodávateľský reťazec. Spoločnosť A má miestne výrobné závody na Slovensku, jeden centrálny sklad a niekoľko obchodov v rámci krajiny. Spoločnosť B má podobnú štruktúru, ale chcela sa stať lídrom na trhu a premiestnila svoju výrobu do ázijskej krajiny, kde sú náklady na prácu, v tomto prípade, 50% nižšie ako cena práce na Slovensku. Po pripočítaní nákladov na dopravu a clo, firma B dokázala vyrobiť svoj tovar o 20% lacnejšie ako firma A. Firma B sa rozhodla znížiť súčasnú cenu o 5 % a ponechať si dodatočný zisk 15 %. Po 3 mesiacoch dovozu bolo nové výrobné zariadenie poškodené zemetrasením obchody na Slovensku nemali čo predávať kvôli štíhlej just-in-time výrobe bez vytvorenia akýchkoľvek bezpečnostných zásob. Náklady na opravu výrobného zariadenia neboli vysoké a po mesiaci výroba opäť bežala, ale doma na Slovensku, ľudia prestali kupovať produkty. Po prvé, obraz firmy bol poškodený, pretože spoločnosť zmenšila pracovné miesta na Slovensku a po druhé, ľudia nemohli dostať produkt neustále. Teraz sú ľudia ochotní zaplatiť viac za produkt spoločnosti A, pretože dôverujú ich produktom napríklad z hľadiska dostupnosti. Nakoniec sa dobrý podnikateľský nápad stal katastrofou kvôli zemetraseniu, čo je prirodzený jav, ktorý sa nedá ovplyvniť.

1.1. Popis problému

Spoločnosť B identifikovala potenciál, ale neuspela, pretože výrobe zariadenia zasiahlo zemetrasenie. Tento fiktívny príklad zdôraznil dôležitosť komplexného rizikového

manažmentu v dodávateľskom reťazci. Samozrejme, nižšie mzdy a nízke náklady na dopravu môžu viesť k vyššiemu zisku, ale produkcia v zahraničí vrátane dlhej prepravy so sebou prináša enormne narastajúcu komplexnosť. Ďalší dôležitý aspekt v dodávateľskom reťazci je transparentnosť a teda aj obchodné vzťahy a zdieľanie informácií. Problémom v tejto téme je, že mnohé firmy si neuvedomujú skutočnosť, že celý dodávateľský reťazec funguje ako jeden systém, kde transparentnosť a zdieľané informácie môžu pomôcť prekonať možné výzvy a riziká. V polovici 50. rokov Jay W. Forrester, profesor a výskumník na MIT v Bostone vynašiel koncept systémovej dynamiky. Základná myšlienka systémovej dynamiky spočíva v tom, že organizácie sú systémy, ktoré pozostávajú z mnohých subsystémov ktoré spolu súvisia. Každá činnosť v jednom zo subsystémov bude mať vplyv na ostatné subsystémy a teda na celý samotný systém. Vzťah medzi akciou (príčina) a výsledkom nie je nič iné ako reťazec kauzality. Forrester ilustroval túto kauzalitu reťazcov pomocou takzvaných spätnoväzbových slučiek. V zásade existujú dva typy spätnoväzbových slučiek. Po prvé, ide o vystužovacie slučky, ktoré sa vyznačujú pozitívnymi spätnými väzbami a vyrovnávacie slučky, ktoré sa vyznačujú negatívnou spätnou väzbou. Napríklad čím viac úsilia som vložil do vystužovacej spätnoväzbovej slučky, tým lepší výsledok dostanem. Na druhej strane, čím väčšie úsilie vložím do vyrovnávacej spätnej väzby, tým menší účinok dostanem. Jedným z kľúčových aspektov týchto slučiek je, že efekt sa nedostaví okamžite. Účinky sa často dostavia až po určitom oneskorení. Preto je jedným z kľúčových problémov systémov nájsť dôvody, ktoré spôsobujú oneskorenie. Ďalšími hlavnými aspektmi v organizáciách je identifikovať lineárne kauzálne reťazce, pochopiť povahu ich spätnoväzbových slučiek a nájsť vhodné činnosti, ktoré podľa potreby ovplyvňujú slučku. Jednou z výziev v dynamike systému je, že správanie v rámci jednej slučky sa môže zmeniť. Napríklad, čím viac peňazí miniem na reklamu, tým vyššia bude jeho popularita. To povedie k zvýšeniu predaja, pravdepodobne väčšinou po určitom oneskorení. Ale čo keď miniem viac na marketing, a predaj začne postupne klesať? Jedným z dôvodov môže byť oneskorenie a musím byť trpezlivý, ale ďalším dôvodom môže byť nevhodný marketingový spôsob. Možno to chvíľu fungovalo, ale konkurencia s podobným produktom začala kampaň, ktorá je príťažlivejšia a čím viac prezentujem svoju reklamu, tým viac ľudí sa začne vyhybať kúpe môjho produktu. Na začiatku, to bola vystužovacia spätná väzba. Robil som reklamu a dostal som vyššie čísla v predaji, ale následne sa slučka zmenila na vyrovnávaciu spätnoväzbovú slučku v dôsledku zmeny makroprostredia. Nová marketingová kampaň konkurenta zmenila moju spätnú väzbu. Toto je jednoduchý

príklad toho, aké zložité je dnešné podnikateľské prostredie. Predstavujúc si, že firma A je súčasťou trhu s dokonalou konkurenciou a množstvom firiem na strane ponuky. Ak chce byť úspešná z dlhodobého hľadiska, musí si uvedomiť vysokú komplexnosť. Po prvé, čo spôsobuje meškanie? Po druhé, ako možno skrátiť alebo odstrániť oneskorenia? Po tretie, ako môže firma ovplyvniť svoje reťazce kauzality tak, aby sa dosiahla požadovaný účinok? Plne uvedomelá ohľadom internej zložitosti musí firma neustále monitorovať aj externé prostredia. Dôvodom je ešte väčšia komplexita ako vo vnútornom prostredí, pretože je nekonečné a mení sa. Ďalším aspektom, ktorý zvyrazňuje dôležitosť systémového myslenia, sú vedľajšie účinky. Doteraz sa zdalo, že slučky spätnej väzby sú uzavreté procesy. Existuje jedna činnosť (príčina), ktorá vedie k jednému účinku (výsledku), ale samozrejme je často jeden účinok spôsobený mnohými činnosťami, rovnako ako jedna činnosť môže viesť k mnohým účinkom. Spätoväzbová slučka môže byť uzavretý proces, takže spoločnosť presne vie, aké budú mať účinky, ale často majú činnosti vedľajšie účinky, ktoré nemožno predvídať. Ak vnímame firmu ako jeden systém, jedna činnosť môže zlepšiť situáciu v rámci subsystemu, ale na druhej strane môže nastať efekt, ktorý má potenciál mať výrazne zlý dopad na iné subsystemy. V tomto prípade, jeden podsystém môže byť optimalizovaný, ale optimalizácia podsystému viedla k zhoršeniu celého systému. Preto optimalizácia nebola optimalizácia. Peter Senge, profesor a člen skupiny systémovej dynamiky na MIT v Bostone analyzuje tento druh problémov ako učiace sa organizácie vo svojej knihe „the fifth discipline“ [1, str.220]

Keďže mnohé podniky majú globálne dodávateľské reťazce, potrebujú spravovať zložité systémy s mnohými rizikami dodávateľského reťazca. Za predpokladu, že organizácia má výrobné závody v desiatich rôznych krajinách v Európe, Ázii a Južnej Amerike. Každé výrobné zariadenie má desať priamych lokálnych dodávateľov a spolupracuje s jedným logistickým partnerom, ktorý prepravuje vyrobený tovar do centrálneho na Slovensku. Tento jednoduchý systém alebo sieť už pozostáva z viac ako 100 organizácií. No, transparentnosť v rámci siete možno zabezpečiť auditom priamych dodávateľov alebo partnerov. Okrem toho môžu byť nastavené určité pravidlá, napríklad v oblasti spoločenskej zodpovednosti podnikov, udržateľnosti alebo kvality, ale zvyčajne to funguje len pre priame vzťahy. Napríklad, výrobný závod v Bogote v Kolumbii môže vykonať audit svojich desiatich dodávateľov a svojho logistického partnera ale nie je schopná kontrolovať hĺbkových dodávateľov. Musíme predpokladať, že každý dodávateľ má vlastnú sieť dodávateľov alebo logistických partnerov. To výrazne zvyšuje riziko

nedostatku transparentnosti. Auditom priameho dodávateľa sa môže spoločnosť uistiť že dodávateľ spĺňa určité kritériá. Možno sa dá dohodnúť, že dodávateľ musí vykonať audit jeho dodávateľov z hľadiska rovnakých kritérií, ale nie je možné kontrolovať dodávateľov hĺbkových dodávateľov. V podstate je to bod, v ktorom spoločnosť nemôže byť transparentná už viac. Napríklad talianska skupina Ferrero bola nedávno obviňovaná za využitie detskej práce na zostavenie svojich čokoládových vajíčok Kinder v Rumunsku.[2]

Ferrero je samozrejme proti akémukoľvek druhu detskej práce, ale teraz to musí vyšetriť, pretože k incidentu mohlo dôjsť u jedného z ich dodávateľov v Rumunsku. Tento príklad ukazuje že transparentnosť dodávateľského reťazca alebo riziká dodávateľského reťazca by vo všeobecnosti mali byť kľúčovými aspektmi vo všetkých globálne pôsobiacich organizáciach, pretože zložitost' rizík dodávateľského reťazca sa súčasne zvyšuje so zložitost'ou samotných dodávateľských reťazcov.

1.2 Riadenie dodávateľského reťazca

Riadenie dodávateľského reťazca je procesne orientované a malo by sa brať ako systémový prístup. Je potrebné najprv vysvetliť pojem dodávateľský reťazec alebo reťazec hodnôt. Dodávateľský reťazec sa začína surovinou, ktorá prejde procesom nákupu a výroby, predaja a popredaja. Preto existujú rôzne štádiá a oddelenia podniku, ktoré sú zapojené do dodávateľského reťazca. Každé odvetvie a spoločnosť má svoj vlastný reťazec hodnôt, ktorý je organizovaný odlišným spôsobom vzhľadom na interné a externé podnikateľské prostredie a potreby.[3] Určité okolnosti viedli k tomu, že podniky venovali väčšiu pozornosť svojim dodávateľským reťazcom. Týmito okolnosťami boli na jednej strane napríklad, že spoločnosti chcú uspokojovať potreby zákazníka a na druhej strane, že zákazník neustále chce mať vylepšené produkty za nižšiu cenu. Okrem toho ďalšia meniacia sa okolnosť čo núti spoločnosti sústrediť sa na svoj dodávateľský reťazec, je kratší životný cyklus produktov. V minulosti podniky znižovali náklady, ako sa len dalo, čo znamená, že sa museli pozerieť na všetky časti svojho podnikania ako na celok, aby sa zlepšili a produkovali efektívnejšie. V tomto kontexte sa spoločnosti zameriavajú na svoj dodávateľský reťazec, aby znížili náklady a zlepšili zisky.[4]

Okrem toho musia spoločnosti vyvinúť efektívnu stratégiu riadenia dodávateľského reťazca čo vyhovuje ich potrebám aby zlepšili služby a znížili náklady. Táto stratégia musí prijať všetky podniky a interakcie medzi rôznymi fázami dodávateľského reťazca do úvahy, aby bola úspešná.[5, str. 35-48]

Preto je kľúčovým cieľom riadenia dodávateľského reťazca optimalizácia v každom procese a podniku počas celého reťazca hodnôt. Vo všeobecnosti je riadenie dodávateľského reťazca hlboko spojený s konceptom KAIZEN, ktorý vyvinula Toyota. Kaizen je zostavený z dvoch rôznych japonských slov, ktoré sú „Kai“, čo v podstate znamená „zmena“ a „Zen“, čo znamená „k lepšiemu“. Koncept KAIZEN sa prejavuje v riadení dodávateľského reťazca, pretože tento systém riadenia sa snaží identifikovať potenciálne optimalizácie a zmeniť narušenie na lepšie, aby sa tok reťazca hodnôt uberal lepším smerom. KAIZEN aj riadenie dodávateľského reťazca sa snažia o nepretržité zlepšenie.[6] Vo všeobecnosti je definícia, ktorá sa používa v tomto článku, definovaná takto:

Riadenie dodávateľského reťazca je vývoj stratégie, ktorá zahŕňa všetky úrovne dodávateľského reťazca, čo v podstate znamená integráciu dodávateľov a výrobných zariadení, ako aj zásob a predaja vrátane popredaja na zníženie nákladov a implementáciu efektívnejšej výroby, za pomoci výroby a dodávky všetkých komponentov v správny čas na správnom mieste.

Vzhľadom na túto definíciu je dôležité povedať, že pre spoločnosť je potrebné zamerať sa nielen na znižovanie nákladov, ale aj na celý reťazec hodnôt a tak vypracovať stratégiu, ktorá sa približuje k celému systému konkrétneho dodávateľského reťazca. Definícia berie do úvahy celý dodávateľský reťazec, ktorý zahŕňa aj strategické oddelenia a taktiež taktické a operačné úrovne, ktoré všetky musia byť zahrnuté a zapojené do procesu priebežnej optimalizácie. Tieto tri rôzne úrovne musia tiež robiť rozhodnutia, ktoré sú založené v rôznych časových rámcoch. Strategická úroveň musí robiť rozhodnutia, ktoré majú obrovský dopad na celú spoločnosť. Niektoré príklady týchto rozhodnutí sú nezrovnalosti medzi vertikálnou integráciou alebo outsourcingom, ako aj dizajnom produktu a výberom dodávateľov vrátane skladov a množstvo a umiestnenie rôznych skladovacích priestorov, taktiež aj s kým by mala spoločnosť uzavrieť strategické partnerstvo. Rozhodnutia uskutočnené na taktickej úrovni sa obnovujú takmer štvrt'ročne, čo je kratší časový rámec ako v predchádzajúca úroveň. Operatívna úroveň má rozhodovať o každodenných záležitostiach ako je plánovanie resp. dodacie lehoty. Tieto

skutočnosti ukazujú, že manažment dodávateľského reťazca si musí byť vedomý určitých stratégií, ako je podiel na trhu alebo stanovené obchodné ciele ako aj komunikácia v rámci dodávateľského reťazca je dôležitá, aby sa diskutovalo napríklad o abnormalitách s cieľom dosiahnuť neustále zlepšovanie.[4, str. 12]

Keď sa hovorí o riadení dodávateľského reťazca, je potrebné upozorniť na niektoré výzvy. Prvou výzvou je, že jeden samotný dodávateľský reťazec nemožno vnímať izolovane. Každý podnik v rámci spoločnosti alebo medzi obchodnými partnermi je prepojený s niečím iným, preto je systém dodávateľského reťazca zložitou štruktúrou. Dodávateľský reťazec je prepojený aj na oddelenie výskumu a vývoja spoločnosti, aj keď nie sú priamo pripojené. Keď sa podnik zameriava iba na hlavné časti dodávateľského reťazca bez toho, aby do toho bral zvyšné oddelenia a externé podnikateľské prostredie môže stratégia zlyhať alebo aspoň nedosiahne optimálne zlepšenie.[4, str.3] Po druhé, dnešné podniky sú vo všeobecnosti globálne organizované a majú rôzne časti dodávateľského reťazca v rôznych krajinách alebo dokonca kontinentoch. Toto zvyšuje ťažkosti pri dosiahnutí celosystémového zlepšenia týkajúceho sa zníženia nákladov a zlepšenia služieb. Ide predovšetkým o proces rozvoja medzinárodnej stratégie, ktorá zahŕňa celý systém a nazýva sa globálna optimalizácia.[4, str. 4]

Pojem globálna optimalizácia so sebou prináša množstvo ťažkostí. Keď sa hovorí o tomto type optimalizácie, je dôležité vedieť, že systémy dodávateľského reťazca, ktoré sú organizované globálne sú veľmi zložité systémy. Tieto systémy sú geograficky značne rozptýlené, a preto obsahujú rôzne kultúry a jazyky, čo zvyšuje zložitosť komunikácie. Ciele sú dôležité a každý podnik ich musí definovať individuálne a teda každá spoločnosť má iné ciele, ktoré najlepšie vyhovujú jej potrebám. Predstava, že obchodné procesy a celý dodávateľský reťazec spoločnosti sú prepojené s inými podnikmi robí riadenie globálne organizovaného dodávateľského reťazca ešte ťažšie pretože ciele oboch spoločností môžu byť v konflikte alebo sa nebudú navzájom dopĺňať. Čas je tiež veľmi dôležitým faktorom pri vývoji stratégie ako aj pri implementácii samotného dodávateľského reťazca. Oboje, procesy plánovania a implementácia stratégií si vyžadujú čas. Ďalej systémy dodávateľského reťazca, ktoré sa snažia pre globálnu optimalizáciu sa časom vyvíjajú. Faktory, ktoré ovplyvňujú systémy dodávateľského reťazca, sa môžu časom meniť ako aj dopyt zákazníkov alebo dokonca nákupný dopyt spoločnosti. Tieto vplyvy ovplyvňujú dodávateľsko-odberateľský vzťah, ktorý je potrebné rozvíjať nepretržite. Globálna optimalizácia sa však neustále zlepšuje z dôvodov, že spoločnosť

musí niekedy premýšľať o systémových variáciách, pretože interné a externé podnikateľské prostredie sa dynamicky mení tak, aby stále vyhovovalo zákazníkovej potrebe. Firma musí zmeniť určité podnikové procesy. Niektoré príklady by mohli byť sezónne výkyvy, trendy, riziká ako prírodné katastrofy alebo dokonca vývoj produktov a inovácie konkurenta. Globálna optimalizácia však nie je len zaužívaný pojem pre optimalizovanie jednotlivých oddelení alebo časti jednej spoločnosti, ale aj optimalizovanie procesov a stratégií v rámci celého dodávateľského reťazca.[7, str.4-5]

1.2.1 Klúčové otázky v riadení dodávateľského reťazca

Ako už bolo spomenuté, riadenie dodávateľského reťazca a globálna optimalizácia sú veľmi zložité a tak sa objavujú mnohé problémy pri implementácii obchodných stratégií. Problémy sa môžu objaviť vo všetkých častiach podnikania. Na rozdelenie problémov by manažér mohol použiť prístup troch rôznych úrovní: strategická, taktická a operačná úroveň. Jeden z problémov by sa mohol týkať skladov, ktoré sa využívajú neefektívne alebo v dôsledku zmien v podnikaní alebo podnikateľskom prostredí je potrebné vykonať určité kroky. Sú rôzne situácie, ktoré môžu spôsobiť nevyhnutné zmeny v sklade, ako je zmena dopytu po produkte, implementácia iného produktu alebo dokonca potreba zmeniť miesto. Tieto okolnosti vedú k určitým krokom a rozhodnutiam, ktoré je potrebné prijať. Jeden z krokov, ktorý spoločnosť môže potrebovať podstúpiť, je hľadať nových dodávateľov z dôvodu zmeny miesta alebo požiadaviek na výrobu v dôsledku odlišného dopytu zákazníkov. Firmy si potrebujú uvedomiť tieto problémy a hľadať na ne správne riešenia. Jeden problém, ktorý je so skladoom spojený je riadenie a kontrola zásob firmy. Každá firma musí zvážiť množstvo zásob, ktoré je potrebné na uspokojenie potreby zákazníkov. V tomto bode je potrebné identifikovať príčiny zmien dopytu, aby bolo jednoduchšie na ne reagovať a rozhodnúť o množstve potrebných zásob.[8, str.65-83]

Ďalším problémom je, že dodávatelia môžu mať iné ciele ako konkrétny kupujúci. Každá firma sa zameriava na svoje podnikanie a snaží sa získať čo najväčší zisk. Toto zameranie sa na jeden cieľ môže viesť k problémom, ako je nesprávna komunikácia a asymetria informácii. Ďalším negatívnym výsledkom môže byť, že dve spolupracujúce firmy nedokážu zlepšiť ich systémy optimálne, pretože sa im prekrývajú procesy alebo používané informačné technológie sa navzájom nedopĺňujú. Vzťah medzi dodávateľom a kupujúcim musí byť v nepretržitej komunikácii, aby prekonalo paretovo optimum a zaviedli sa zlepšenia pre obe strany.[9]

Náklady na dopravu a výrobné náklady sú prepojené, pretože keď firma chce znížiť výrobné náklady tým, že rôzne časti produktu budú vyrobené na rôznych miestach, náklady na dopravu sa zvýšia. Na druhej strane, keď chce firma znížiť logistické náklady, potrebujú vyrobiť čo najviac dielov na jednom mieste, aby bola doprava menej potrebná. Toto je jeden príklad, kde je možné problémy riešiť, pretože podniky musia identifikovať správnu rovnováhu medzi výrobnými nákladmi a nákladmi na dopravu ako aj efektívnosť výroby.[4, str.13]

Spôsoby distribúcie tiež vo veľkej miere súvisia s problémami dopravy, pretože spoločnosť stojí pred rozhodnutím, ako chce distribuovať svoje produkty a za akých okolností, ktorá stratégia je najefektívnejšia. Ďalej je dôležité sa rozhodnúť, či distribúciu centralizovať alebo decentralizovať. Tieto otázky sa riešia na strategickej úrovni pretože na firmu pôsobia dlhodobo.[4, str.13-14]

Cena produktu musí byť zvolená správne, pretože ak je cena príliš vysoká, zákazník produkt nekúpi a keď je príliš nízka, spoločnosť nemusí mať žiadny zisk. Cena musí pokryť všetky náklady vrátane zásob. Úspešné zvládnutie týchto problémov by mohlo byť realizované pomocou rozumných cenových stratégií.[1]

Technológia je pre dnešnú spoločnosť veľmi dôležitá, pretože pomáha zbierať, skladovať a analyzovať údaje. Množstvo údajov, ktoré spoločnosť denne zhromažďuje, je potrebné, ale nie všetky druhy údajov sú dôležité pre každý účel. Preto je nutné informácie triediť a brať do úvahy len tie, ktoré sú dôležité pre konkrétny účel, pretože inak dôjde k preplneniu informácií, čo by mohlo viesť k vážnym problémom ako napríklad problému s časom. Technologické systémy môžu pomôcť pri triedení a analýze informácií, klasifikovať nepotrebné a potrebné informácie a tým podporovať rozhodovanie procesy.[4, str.14-15]

Uspokojiť potreby zákazníkov musí nielen produkt, ale aj popredajný servis a samotná spoločnosť. Riadenie vzťahov so zákazníkmi by malo pomôcť zlepšiť služby a produkty a nakloniť zákazníkov, aby sa cítili dôležití alebo ako súčasť spoločnosti. Spoločnosti sa musia rozhodnúť, aký prístup používajú na to aby dosiahli spokojnosť svojich zákazníkov. Firmy by napríklad mohli využívať technologické systémy, ale celkovo je potrebné vedieť ako samotné riadenie dodávateľského reťazca prispieva k vytváraniu lojality zákazníkov.[11]

Okrem schopnosti prevádzkovať dodávateľský reťazec nákladovo efektívne a rýchlo však firmy potrebujú zabezpečiť, aby ich dodávateľské reťazce boli agilné, adaptabilné a zosúladené, čo je problém, ktorý musí riešiť každý manažment dodávateľského reťazca. Agilita znamená, že spoločnosti musia byť schopné rýchlo reagovať na zmeny v ponuke alebo dopyte, aj keď sú to iba krátkodobé zmeny. To znamená, že firmy musia mať schopnosť rýchlo sa zotaviť po výpadkoch ako kybernetické útoky alebo prírodné katastrofy. Preto sú agilné systémy dodávateľského reťazca schopné zvládnuť neočakávané zmeny a prerušenia, a reagovať na ne nákladovo efektívne a ľahko. Adaptabilita sa týka vonkajších zmien trhu a schopnosti na ne reagovať. Zmeny v stratégii a adaptácie na nové podmienky sa časom vyvíjajú ako napríklad nové environmentálne predpisy alebo zmeny zákonov. Tretí aspekt, ktorý musí byť zohľadnený je potreba zosúladiť dodávateľský reťazec. Hlavným problémom v tomto smere je to že spoločnosti musia motivovať svojich obchodných partnerov k implementácii stratégií a procesov s cieľom zlepšiť výkonnosť celého dodávateľského reťazca.[12]

1.3 Integrácia riadenia dodávateľského reťazca

Ako už bolo uvedené, konvenčná forma dodávateľského reťazca pozostáva z dodávateľov, výrobcov a predajcov alebo obchodov. Existuje niekoľko činností, ktoré musia byť koordinované pozdĺž dodávateľského reťazca, keď chce spoločnosť integrovať stratégiu a dosiahnuť zníženie nákladov, ako aj zlepšenie služieb a optimalizáciu využívania zdrojov. Podniky si musia uvedomiť, že integrácia dodávateľského reťazca spočíva v tom, že dopyt zákazníkov ovplyvňuje segment dopravy a výroby. Informácie a dostupnosť informácií sú pre integráciu dodávateľského reťazca veľmi dôležité, pretože každé odvetvie a spoločnosť má dostupné iné množstvo informácií, na ktorých je vybudovaný dodávateľský reťazec. Niektoré podniky majú za cieľ vybudovať dodávateľský reťazec s cieľom získať informácie, iní už informácie majú a využívajú ich na vybudovanie dodávateľského reťazca. Existujú však tri stratégie dodávateľského reťazca, ktoré sú pull stratégia, push stratégia a hybrid medzi oboma, ktorý sa nazýva push-pull stratégia.[7,str.42]

Pull stratégia je založená na dopyte zákazníkov namiesto prognózovania. To znamená, že podnik vyrába len vtedy, keď je skutočný dopyt, a preto spoločnosť nemá zásoby. Na využitie tejto stratégie musí mať firma plne vyvinutý informačný systém aby každý

segment dodávateľského reťazca bol okamžite informovaný, ak existuje konkrétna objednávka. Ak je objednávka prijatá, môžu sa začať potrebné výrobné procesy a môžu ťahať (pull) potrebný materiál. Táto stratégia má tú výhodu, že skracuje dodacie lehoty, čo pomáha lepšie organizovať a predvídať prichádzajúce objednávky a zároveň to vedie k poklesu zásob v samotnej firme a u maloobchodníka, pretože žiadna zo strán nie je viazaná na dodacie lehoty. Skrátenie dodacích dôb má aj tú výhodu, že premenné v systéme klesajú. Vďaka zníženiu zásob je jednoduchšie spravovať zdroje, ktoré tiež znižujú systémové náklady. Každý systém a stratégia má svoje negatíva, rovnako ako Pull stratégia. Mnohé podniky radi využívajú úspory z rozsahu (economies of scale), čo je takmer nepraktické pri Pull systéme, pretože výroba reaguje len na dopyt zákazníkov, ktorý nemusí byť taký vysoký, aby sa dosiahli úspory z rozsahu. Ďalším negatívnym aspektom je že, táto stratégia sa ťažko implementuje vo firmách, ktoré majú dlhé dodacie lehoty, čo robí ťažké alebo dokonca nemožné reagovať na informácie o konkrétnych objednávkach alebo zákazníckom dopyte.[13]

Na druhej strane je Push stratégia dodávateľského reťazca. Na rozdiel od pull stratégie je tento systém založený na dlhodobých prognózach. Firmy, ktoré používajú túto stratégiu prijímajú a zbierajú informácie, ktoré tvoria základ pre prognózy. Táto aplikácia potrebuje oveľa viac času aby reagovala na výkyvy dopytu zákazníkov. Preto sú zásoby vysoké. Ak sa zmení dopyt zákazníka a požaduje nový produkt, môže to znamenať, že inventár sa už nebude môcť použiť, a zaberie priestory v sklade, ktorý potom viaže kapitál, čo je nákladné. V tejto stratégii sa uplatňuje bullwhip effect a tým sklad a maloobchodník čelia vyšším premenným v dopyte.[7, str.42-43]

Tretia stratégia dodávateľského reťazca je kombináciou oboch, push a pull stratégií dodávateľského reťazca na prekonanie nástrah každej stratégie. Dodávateľský reťazec je teda rozdelený na dve časti rozhraním, ktoré sa nazýva push-pull ohraničenie. Avšak spoločnosť, ktorá uplatňuje takúto stratégiu, buduje svoje produkty podľa požiadaviek zákazníkov. To znamená, že stav zásob komponentov je založený na prognózach, ale konečná výroba je založená na špecifickej zákazke a dopyte zákazníka. To znamená, že výroba začína montážou komponentov na rozhraní push-pull. Vo všeobecnosti je vplyv neistoty nižší pri dopyte po komponentoch ako pri hotových výrobkoch pretože rovnaký komponent sa môže hodiť do viacerých produktov, čo zvyšuje flexibilitu podnikových procesov a znižuje bezpečnostné zásoby spoločnosti.[14]

Pri týchto troch možnostiach sa spoločnosť musí rozhodnúť, ktorá stratégia vyhovuje jej spoločnosti a obchodným procesom najlepšie. Rozhodnutie by malo byť založené na miere neistoty v dopyte zákazníkov a závislosti alebo potrebe úspor z rozsahu (economies of scale). Na základe týchto informácií sa firma môže rozhodnúť buď pre Pull stratégiu, keď majú informácie skôr vysokú mieru neistoty v dopyte zákazníkov alebo stratégiu push, keď neistota v dopyte zákazníkov je menšia, za predpokladu, že všetko ostatné je rovnaké. Spoločnosť by sa tiež rozhodla pre stratégiu založenú na Push metóde, ak sú úspory z rozsahu dôležité pre zníženie nákladov. V tomto prípade by firma potrebovala prognózu, aby mohla riadiť svoj dodávateľský reťazec. Ak spoločnosť nezávisí od agregovaného dopytu, stratégia založená na Pull metóde by bola výhodná. Integrácia jednej z týchto stratégií si však vyžaduje zvážiť mnoho faktorov, ako sú dodacie lehoty, dizajn produktu a zložitosť dodávateľského reťazca ako aj vzťahov medzi dodávateľom a kupujúcim.[14]

1.3.1 Výrobné technológie a stratégie

Aby podniky získali konkurencieschopnú výhodu oproti konkurentovi sú nútené zmeniť aspekty vo svojom systéme, ako sú obchodné procesy alebo technológie. Firmy potrebujú stratégie alebo technológie, ktoré im pomôžu lepšie konkurovať na svojich trhoch a získať vyšší podiel na trhu. Pokračujúca globalizácia stavia podniky do situácie tvrdej konkurencie s rôznymi konkurentmi z iných krajín, ktorý môžu mať výhodu vďaka lacnejším výrobným faktorom ako sú nižšie mzdy. Spoločnosti však chcú rozvíjať rôzne stratégie a výrobné technológie na zníženie nákladov vo svojom systéme s cieľom získať tieto konkurenčné výhody. Nasledujúce stránky popisujú niektoré podnikové stratégie, ktoré pomáhajú spoločnostiam získať výhody.

2.3.2. Just-in-time (JIT)

Tento systém vyvinula Toyota s cieľom znížiť plytvanie napríklad vo forme nevyužitého času a teda nákladov. Vo všeobecnosti je systém just-in-time konceptom logistiky a regulácie na riadenie materiálového toku dodávateľského reťazca. Dodáva sa iba potrebný materiál keď je to potrebné. Okrem toho to bude doručené priamo na miesto, kde výroba vyžaduje tento materiál alebo komponent. Tento koncept pomáha organizáciám znižovať náklady znížením zásob, pretože plné sklady viažu kapitál a sú teda veľmi nákladovo náročné. Ak je výrobný tok riadený dobre, produkcia Just-in-time

znižuje množstvo požadovaných skladových priestorov. K zníženiu nákladov prispieva nielen redukcia skladovacích priestorov, táto stratégia tiež skracuje čas priechodnosti a znižuje kapitál financovaním menšieho množstva budov a uvoľnením kapitálu z dôvodu menšieho množstva zásob. Okrem toho systém dodávateľského reťazca firmy musí mať určitý materiál a výrobný tok v rámci celého dodávateľského reťazca, ktorý si vyžaduje dôveru a spoľahlivosť pre implementovanie tejto metódy výroby a dodávky.[15] Postupom času sa vyvinul Just-in-time k ešte efektívnejším výrobným metódam. Tento koncept je ešte viac časovo plánovanejší ako JIT, pretože materiál, ktorý je potrebný na výrobu, je dodávaný len priamo do výroby, keď je to potrebné. Preto na rozdiel od JIT je potrebné ešte menej zásob, čo vedie k ešte vyššiemu zníženiu nákladov. Avšak na druhej strane je tento typ systému ešte náročnejší ako JIT, pretože si vyžaduje rôzne faktory, ako je perfektne naplánovaný časový harmonogram, ako aj dobrý dodávateľsko-kupujúci vzťah a systémy zdieľania informácií. Odvetvia, ktoré uplatňujú jednu z týchto stratégií charakterizuje veľká rozmanitosť produktov ako aj modulárne systémy. Okrem týchto skutočností majú takéto spoločnosti zvyčajne silné konkurenčné postavenie.[16] Cieľom tohto systému je však vyššia orientácia na zákazníka a nepretržitý tok materiálov a informácií v rámci dodávateľského reťazca pri znižovaní nákladov a uvoľnení kapitálu. Pri tomto systéme platí vyššia orientácia na zákazníka pretože podnik môže lepšie reagovať na výkyvy dopytu vďaka menšej nevyváženosti inventúrnych prebytkov. Na druhej strane sú potrebné technologické systémy, ktoré pomáhajú organizovať časový harmonogram a procesy dodania .[15]

Tab. 1.1 Výhody a nevýhody výroby Just-in-time

Výhody	Nevýhody
Zníženie nákladov	Náchylné na oneskorenie
Zníženie kapitálového záväzku	Náchylné na vonkajšie vplyvy
Rýchlejšia priepustnosť	Investície do systémov technickej podpory
Nepretržitý tok materiálu	
Nepretržitý tok informácií	
Vyššia orientácia na zákazníka	

Vyššia orientácia na trh	
Kratšie dodacie lehoty	

Zdroj: Vlastné spracovanie

1.3.3 Kanban

Kanban je systém na efektívnejšiu reguláciu výrobného procesu. Kanban je založený na princípe Pull, čo znamená, že každý výrobný úsek ťahá potrebný materiál z úseku pred ním. Kanban pochádza z japončiny a znamená „karta“. Tieto Kanbany majú byť vyvinuté pre každú spoločnosť a odvetvie individuálne, pretože každý dodávateľský reťazec je rôzne organizovaný a produkty potrebujú rôzne časti v rôznych fázach. V podstate tento systém začína objednávkou zákazníka, ktorá je zapísaná na kartách. Karty ukazujú každému pracovníkovi potrebné informácie týkajúce sa napríklad množstva a tvaru. Výroba pozostáva z upstreamingu a downstreamingu výrobných segmentov, ktoré fungujú spoločne s cieľom vyrobiť konečný produkt. Upstreaming výrobných segmentov vyrába časti produktu, ktoré sú potrebné pre nasledujúci downstreaming výrobného segmentu. Ako už bolo spomenuté, Kanban je založený na princípe Pull, pretože downstreamingové výrobné segmenty hovoria upstreamingovým segmentom, čo potrebujú pre určitú objednávku zákazníka pomocou Kanbanov, ktoré zobrazujú všetky potrebné informácie. Tento systém umožňuje podnikom znížiť úložné priestory na minimum, pretože konkrétne časti výrobku sa vyrábajú len vtedy, keď sú konkrétne časti vyčerpané a upstreamingový segment výroby dostane informáciu o doplnení zásob od Kanbanu. To umožňuje podnikom lepšie reagovať na výkyvy dopytu a vedie k lepšej priepustnosti materiálu a informácií, čo znižuje náklady a kapitálovú viazanosť. Celkovo je potrebné, aby všetky požadované informácie boli popísané v čo najmenšom množstve Kanban kariet ako je možné, aby sa predišlo zavádzajúcim informáciám a chybnéj komunikácii, ktorá môže viesť k strate času a zvýšeniu nákladov. Kanban systémy sa väčšinou používajú v kombinácii so stratégiami just-in-time z dôvodu zvýšenia flexibility. Nasledujúca tabuľka znázorňuje produkciu a tok informácií, ku ktorým dochádza pri použití Kanban systému vo výrobe organizácia.[15]

Tab. 1.2 Výhody a nevýhody Kanbanu

Výhody	Nevýhody
Vplyv na tok materiálu	Sú potrebné stabilné systémy
Zvýšenie flexibility	Nepoužiteľné pre projekt alebo jednotlivú výrobu
Je potrebná menšia koordinácia	Potrebné bezpečnostné zásoby
Zníženie nákladov	
Lepšia reakcia na výkyvy dopytu	
Zníženie regulačného úsilia	
Zvýšenie transparentnosti procesov	

Zdroj: Vlastné spracovanie

1.3.4 Štíhla výroba (Lean manufacturing)

Štíhla výroba alebo štíhly manažment popisuje nepretržitý proces znižovania odpadu v rámci reťazca hodnôt. Odpad v kontexte štíhleho manažmentu znamená výrobné činnosti akéhokoľvek druhu, ktoré nepridávajú hodnotu procesu alebo produktu, a teda pre zákazníka. Niektoré príklady odpadu sú nadmerná produkcia, príliš vysoké zásoby, zviazaný kapitál, dlhé prepravy, ktoré sú náročné na čas a náklady, ako aj čakanie vo výrobnom procese. Tieto akcie prerušujú tok, a preto sa považujú za odpad, ako aj zložité a časovo náročné procesy, pretože sa ťažko kontrolujú a obmedzujú flexibilitu. Ďalším plytvaním sú znalosti a zručnosti, ktoré sa nevyužívajú na optimalizáciu procesov. Napriek tomu sa musí každý zamestnanec plne zaviazat' k systému, aby všetky znalosti a informácie bolo možné použiť na dosiahnutie neustáleho zlepšovania a znižovania odpadu.[17]

Štíhla výroba sa snaží obmedziť zbytočné procesy a záväzky, čo vedie k úspore času a zníženiu nákladov. V podstate je tento koncept výroby veľmi organizovaný a systémovo orientovaný. Štíhly manažment tiež podporuje, že sa spoločnosť hlavne zameriava na ich základné hodnoty. Súčasťou štíhleho manažmentu sú aj reštrukturalizácie formou outsourcingu , pretože hlavné stimuly pre outsourcing dopĺňajú stimuly štíhleho manažmentu ako znižovanie nákladov, aj zameranie sa na kľúčové kompetencie.[17]

Existujú kľúčové princípy, ktoré musia byť aplikované na výhodnú implementáciu štíhlej výroby. Niektoré zásady sú napríklad také, že sa vyžaduje plná angažovanosť všetkých podnikov a zamestnancov, ako aj znižovanie plytvania a nepretržité zlepšenie. Na tieto zásady nadväzuje fakt, že ak niečo nejde alebo ak existuje iná efektívnejšia možnosť, sú potrebné zmeny alebo reštrukturalizácie.[18] Dôsledkom týchto princípov sú najmä nižšie hierarchie, implementácia technických zariadení efektívnym spôsobom ako Kaizen, riadenie kvality, implementácia just-in-time systému, orientácia na procesy a zlepšenie zručností a odhodlania. Tieto princípy ukazujú, že štíhla výroba je súbor nástrojov a techník, ktoré pomáhajú zlepšiť efektívnosť a znížiť náklady.[19]

Tab. 1.3 Výhody a nevýhody štíhlej výroby

Výhody	Nevýhody
Nízka hierarchia	Investície do systémov technickej podpory
Rýchlejšie rozhodovanie	Časovo náročná implementácia
Lepšia komunikácia	
Vyššia produktivita	
Zníženie nákladov	
Vysoké nasadenie všetkých zamestnancov	
Vyššia flexibilita	

Zdroj: Vlastné spracovanie

1.3.5 Komplexné riadenie kvality

Komplexné riadenie kvality je výrobná stratégia, ktorá zahŕňa všetky časti podnikovej organizácie na zabezpečenie kvality v rámci dodávateľského reťazca s cieľom zvýšiť hodnotu pre zákazníka. Táto stratégia je implementácia akcií a obchodných procesov, ktoré nepretržite zhromažďujú, uchovávajú, analyzujú a kontrolujú informácie tak, aby sa zaviedli a zabezpečili komplexné kvality v rámci reťazca hodnôt. Komplexné riadenie kvality je však postavené na viacerých zásadách, ktoré je treba plne rešpektovať a implementovať túto stratégiu. Jednou zásadou je, že kvalita vždy závisí od preferencií zákazníka, a preto vždy zákazník určuje kvalitu.[20] Samotnú kvalitu nevidíme len na

výrobku, ale aj vo vnútorných procesoch, ktoré musia mať určitý štandard na zabezpečenie požiadaviek. Spoločnosť si však musí uvedomiť, že kvalita nie je cieľom, ale nepretržitým procesom, ktorá si vyžaduje energetické akcie. Tieto akcie musí uplatniť každý zamestnanec, aby využil všetky dostupné informácie na neustále zlepšovanie kvality. Tieto princípy vedú k predpokladu, že zamestnanci musia mať vysoký záväzok voči spoločnosti a mali by byť poučení o všetkých procesoch a požiadavkách.[21. str,3] Hlavným aspektom komplexného riadenia kvality je, že kvalita nie je určená technickými funkciami, ale aj vzťahmi medzi zákazníkom a spoločnosťou, ako aj kupujúcim a dodávateľom pri uvažovaní o dodávateľskom reťazci. Nadriadenosť je cieľom podnikov, ktoré uplatňujú komplexné riadenie kvality aby zabezpečili úplnú spokojnosť zákazníkov.[22]

1.4 Rozdiel medzi riadením dodávateľského reťazca a logistikou

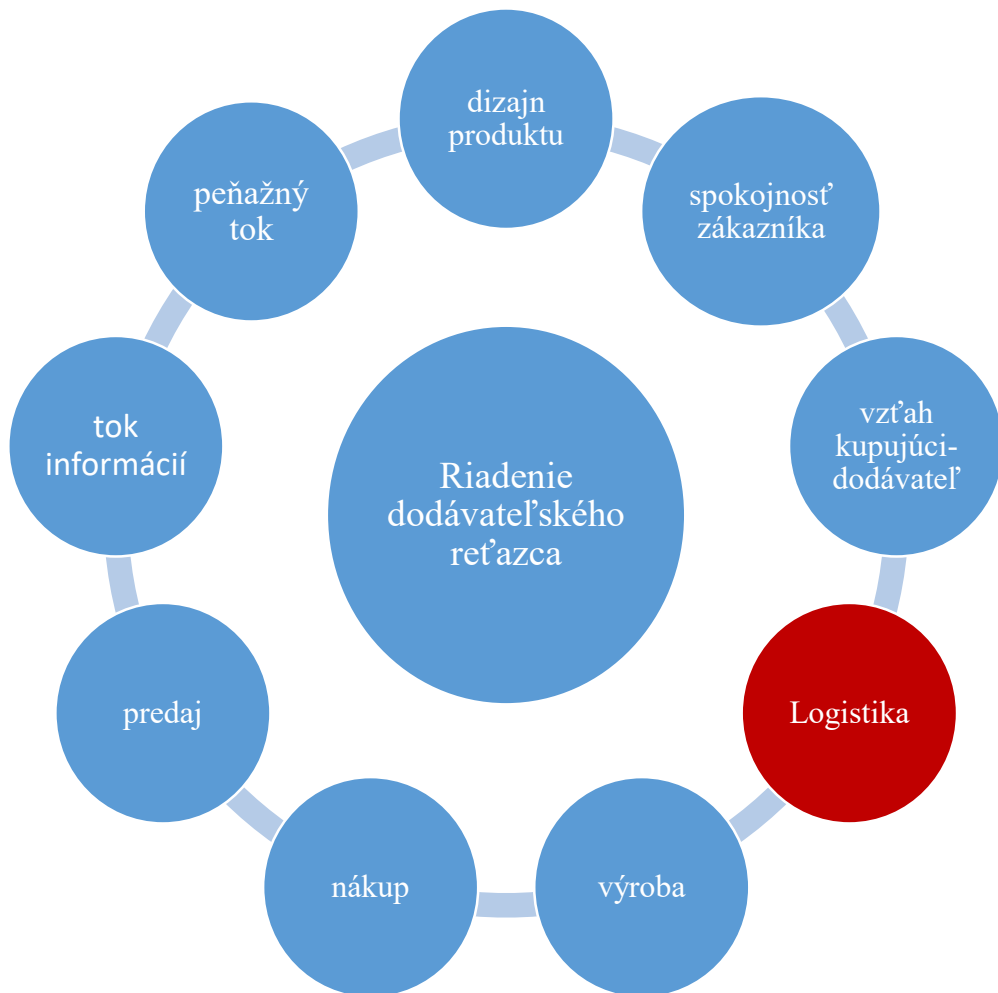
Aby bolo možné vysvetliť rozdiel medzi riadením dodávateľského reťazca a logistikou, je dôležité poznať obe definície. Ako už bolo spomenuté v tejto práci je riadenie dodávateľského reťazca definovaný ako:

„Riadenie dodávateľského reťazca je vývoj stratégie, ktorá berie do úvahy všetky úrovne dodávateľského reťazca, čo v podstate znamená integráciu dodávateľov a výrobných zariadení, ako aj zásob a predaja vrátane dopredaja na zníženie nákladov a implementáciu efektívnejšej výroby a dodávania všetkých produktov v správni čas na správne miesto.”

Na druhej strane je potrebné v tomto bode hlbšie preskúmať logistiku. Celkovo možno povedať, že termín logistika v obchodnom kontexte znamená organizáciu zdrojov, skladovania, výroby a distribúcie. Zdroje v tomto kontexte neznamenujú len materiál, ale aj personálne požiadavky. Okrem toho má logistika na starosti plánovanie, organizáciu, vykonávanie a kontrolu týchto aspektov a procesov, ktoré tiež zahŕňajú obstarávanie spoločnosti. Logistika však musí ako všetky ostatné dielce konať a reagovať na dosiahnutie nadržaných cieľov a zámerov podniku.[23,str.10]

Uvedené popisy logistiky a riadenia dodávateľského reťazca vedú k predpokladu že logistika je súčasťou riadenia dodávateľského reťazca. Riadenie dodávateľského reťazca presahuje rámec obstarávania a organizácie materiálov; zahŕňa celkový dodávateľský reťazec od dodávateľa až po konečného zákazníka v hodnotovom reťazci . Aby bolo možné vidieť túto argumentáciu z pohľadu spoločnosti, je nutné poukázať na to, že

logistika sa zaoberá len záležitosťami v rámci svojej spoločnosti. Riadenie dodávateľského reťazca sa tiež snaží optimalizovať materiálové a informačné toky medzi dodávateľom a kupujúcim alebo spoločnosťou a zákazníkmi. Preto riadenie dodávateľského reťazca zahŕňa širší rozsah činností ako logistika.[24, str. 3]



Obr. 1.1 Funkcie riadenia dodávateľského reťazca

Zdroj: Vlastné spracovanie

1.5 Udržateľné riadenie dodávateľského reťazca

Globálne otepľovanie a skutočnosť, že ľudstvo a priemysel využívajú zdroje zeme sú len dva stimuly pre spoločnosti, aby implementovali environmentálne udržateľné postupy, výrobné metódy a dodávateľské reťazce. Udržateľnosť znamená, že podniknutý vývoj by mal byť schopný uspokojiť súčasné potreby bez ohrozenia potrieb budúcich generácií.[2] Ďalej pokračujúcou globalizáciou a nárastom zdieľania informácií sa ešte viac zvyšuje pravdepodobnosť, že spoločnosti budú svoju výrobu smerovať k zeleným konceptom.

Ústredné spoločnosti, ktoré majú na starosti dizajn a výrobu produktov, majú tým pádom ešte väčšiu zodpovednosť za konanie svojho dodávateľa, pretože informácie sa šíria rýchlo. Negatívne informácie, ako napríklad znečistenie, ktoré je viac ako bežné alebo kruté správanie k zvieratám vedú k zlému imidžu a tým k poklesu predaja a poklesu ziskov. Uľahčujú to platformy sociálnych médií, na ktorých sa môžu ľahko šíriť informácie. Kvôli týmto aspektom je potrebná otvorená, úprimná a vysoká úroveň komunikácie a spolupráca medzi dodávateľmi a výrobcami.[26] Napriek tomu si spoločnosti musia byť vedomé environmentálnych a sociálnych výziev vo svojom dodávateľskom reťazci aby zabránili nepredvídaným negatívnym vplyvom. Aby sa však predišlo týmto negatívnym vplyvom na podniky, ako aj obmedzilo plytvanie a znížili potrebné zdroje na energiu, začínajú spoločnosti implementovať udržateľné a ekologické riadenia dodávateľského reťazca. Táto stratégia riadenia berie tému riadenia dodávateľského reťazca na ešte vyššiu úroveň zložitosti ako predtým, pretože berie do úvahy viac faktorov ako samotné riadenie dodávateľského reťazca. Kľúčovým cieľom udržateľného riadenia dodávateľského reťazca je vytvoriť dodávateľský reťazec, ktorý zahŕňa environmentálne šetrné a udržateľné postupy. Toto zahŕňa každú fázu dodávateľského reťazca; od dizajnu produktu cez nákup, výrobu a distribúciu, spotrebu a recykláciu. Okrem širšieho spektra prevádzkových problémov ktoré je potrebné riešiť, udržateľné riadenie dodávateľského reťazca tiež rozširuje ciele braním sociálnych dimenzii v dotaz. To podčiarkuje faktor vysokej komplexnosti v systémoch dodávateľského reťazca. Trvalo udržateľné riadenie dodávateľského reťazca vyžaduje seriózne činy a poznatky o miestnych, regionálnych a medzinárodných vplyvoch na prostredie týkajúce sa ľudí a zvierat. Priemyselné podniky by nemali zasahovať do kvality života a zdravia životného prostredia. Logistika a hlavne doprava je dôležitým faktorom v súvislosti s touto témou, pretože vysoká potreba dopravy má za následok vyššie znečistenie spôsobené nákladnými autami, vlakmi alebo lietadlami. Predovšetkým globalizácia a to, že firmy konajú v medzinárodnom meradle so závodmi po celom svete, s prepojenou dopravou a s tým súvisiacimi emisiami sú veľmi diskutovanou oblasťou. Celkovo možno konštatovať, že udržateľné riadenie dodávateľského reťazca vo veľkej miere súvisí so sociálnou zodpovednosťou podniku.[25] Ďalším stimulom pre spoločnosti, aby implementovali udržateľné postupy, je to, že mnohé vlády ponúkajú podporu alebo peňažné stimuly na rozvoj trvalo udržateľného dodávateľského reťazca. V mnohých krajinách existujú pravidlá a nariadenia, ktoré chránia životné prostredie, vrátane zdravia zvierat a ľudí. Tieto zákony musia zväžiť a uplatňovať organizácie, ktoré

chcú vykonávať prácu v oblasti konkrétnej krajiny a chcú byť udržateľné.[27] Avšak firmy, ktoré uplatňujú udržateľné riadenie dodávateľského reťazca premýšľajú o svojej uhlíkovej stope a snažia sa znížiť množstvo odpadov v akejkoľvek forme aby rozvíjali ich produkciu k ekologickejšej výrobe. Preto môžu byť všetky kroky, podniky a zariadenia dodávateľského reťazca optimalizované pomocou udržateľných postupov. Okrem dosiahnutia zelenšieho dodávateľského reťazca zákazníci rozoznávajú a budú rešpektovať spôsob, akým sa spoločnosti snažia znížiť objem zdrojov a energii a to by mohlo viesť k vyšším predajom a tým k vyššiemu zisku.[28]

Spoločenská zodpovednosť firiem (CSR) je spojená s etikou podnikania a etickými štandardmi konkrétnej spoločnosti. V podstate to znamená, že firmy potrebujú mať plné pochopenie ich sociálnej zodpovednosti a toho, že musia robiť svoje podnikanie a svoje rozhodnutia v trvalo udržateľnom kontexte. Firmy si musia byť vedomé sociálnych, environmentálnych a ekonomických výsledkov svojich rozhodnutí a konaní. CSR tiež zahŕňa pracovné podmienky a environmentálne aspekty. Spoločnosti sa musia sústrediť k ich ekonomickému rastu, pretože ak firma nie je zisková, musí znižovať náklady, napríklad znižovaním počtu pracovných miest, čo vedie k zníženiu celkového blahobytu.[29] Každá spoločnosť by si mala vypracovať vlastnú definíciu CSR, pretože pri tvorbe kódexu CSR je potrebné zväžiť podnikateľské prostredie a strategický prístup. Definícia použitá v tomto dokumente pre CSR je:

Spoločenská zodpovednosť firiem znamená, že firmy vystupujú ako korporátny občan a podnikajú kroky a prijímajú rozhodnutia, ktoré pozitívne podporujú sociálne, environmentálne alebo ekonomické výsledky nad rámec požadovaných zákonov a záujmov firiem.

Na základe definície CSR by sa trvalo udržateľné riadenie dodávateľského reťazca mohlo považovať jednou súčasťou tohto konceptu, pretože pozostáva z akcií, ktoré podporujú zdravie životného prostredia a život ľudí, ako aj zvierat.

1.6 Úloha dodávateľov na výkonnosť podniku

Ako už bolo uvedené na predchádzajúcich stranách, úloha dodávateľov je čoraz dôležitejšia dôležitejšia z rôznych aspektov. Väčšina spoločností pozná procesy a informácie pre ich dodávateľa na 1. úrovni, ale pri hlbšej hĺbke sú len málo viditeľní v zásobovacom systéme. Mnohokrát, keď dodávateľ na vysokej úrovni čelí prerušeniu, spoločnosti si

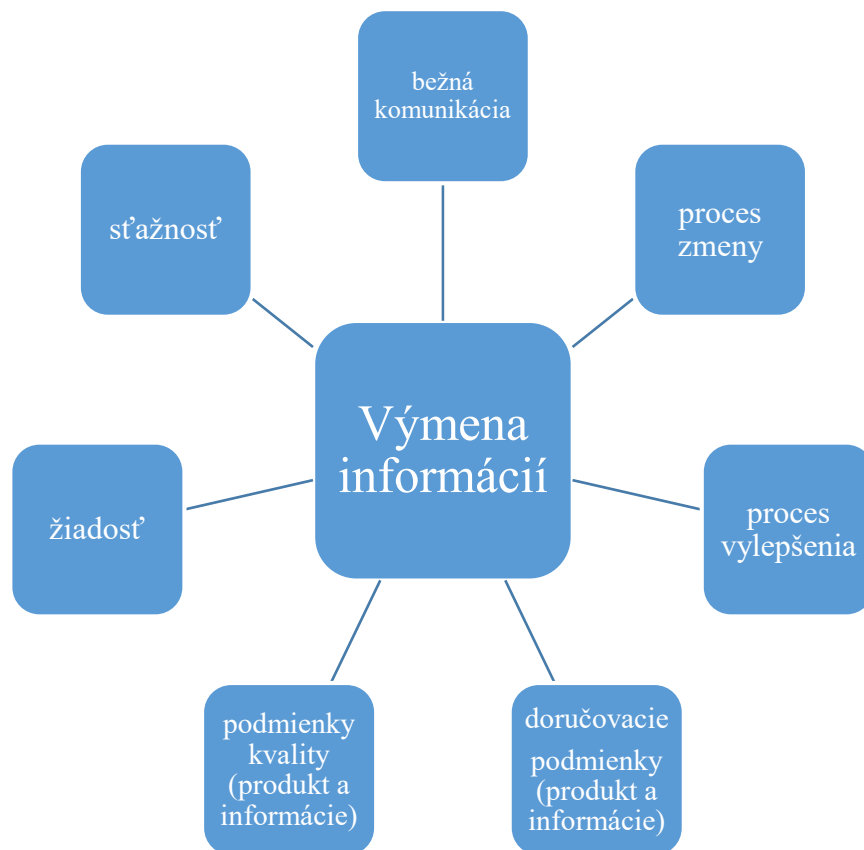
uvedomia, že majú problém až po určitom čase. SCOR model už zahŕňal dodávateľov a dokonca aj dodávateľov dodávateľov, pretože mohli mať priamy alebo nepriamy vplyv na dodávateľský reťazec a výkonnosť podniku. Úloha dodávateľa nie je dôležitá len z hľadiska dizajnu alebo výkonu dodávateľského reťazca, ale aj dôležité, pokiaľ ide o zdieľané informácie, pretože je dôležité zohľadniť informácie o dodávateľovej povesti. Ak informácie, ktoré spoločnosť získa od dodávateľa, nie sú spoľahlivé alebo použiteľné, utrpí dodávateľský reťazec a výkonnosť podniku. Dodávateľ napríklad súhlasí s termínom dodania, ktoré následne neboli dodržané. Táto situácia spôsobuje produkčné problémy a tiež doručovacie problémy zákazníkom firmy tak, že na konci spoločnosť nie je schopná uspokojiť potreby zákazníkov. Tieto problémy sa nevyskytujú len v súvislosti s časom, ale môžu sa objaviť aj problémy týkajúce sa kvality produktu alebo komunikácie. Obchodní partneri pri vytvorení vzťahu súhlasia s určitými podmienkami. Jedna z týchto podmienok je spôsob, akým by mal objednaný produkt doraziť a za akých okolností. Tieto okolnosti zahŕňajú štandard kvality, ktorý by mal mať produkt, ako aj dodacie podmienky a dodacie lehoty. Ak dodávateľ neplní podmienky podľa okolnosti, to bude mať vplyv na výkonnosť firmy.

Ako už bolo spomenuté vyššie, nadradeným cieľom podnikania je spokojnosť zákazníka, pretože zákazníci určujú mieru využitia kapacít podniku. Ak zákazník nie je spokojný s produktom alebo s oneskorením dodávky, bude to mať negatívny vplyv na obchodnú povest'. Problémom nie je len oneskorenie výroby, ktoré má za následok oneskorenie dodávok ktoré by mohli spôsobiť dodávateľa, aj spoločenská zodpovednosť dodávateľa. Ak dodávateľ známej spoločnosti neaplikuje spoločenskú zodpovednosť podnikov, napríklad z hľadiska pracovných podmienok, z dôvodu globalizácie a ľahkého šírenia informácií bude mať zlý vplyv na imidž ústrednej firmy, pretože zákazníci si tento negatívny výskyt spoja so známou firmou.[26]

Napriek tomu je potrebné, aby sa firmy na svoje podnikanie nepozerali len izolovane je dôležité myslieť na celý dodávateľský reťazec ako na systém. Nie je efektívne zlepšovať len jednu časť systému a všetko ostatné nechať tak, ako je, pretože sa môžu vyskytnúť problémy v prekrývajúcich sa bodoch s inými subsystémami, ktoré celkovo ilustrujú nadradený systém. Okrem toho, ak sa pozície upstreamu alebo downstreamu nezlepšia, môžu spomaliť celý proces, ak by vylepšenia v jednej časti neboli skutočne efektívne, môžu dokonca spôsobiť problémy pre nasledujúce procesy, ktoré nie sú pripravené napríklad na iné dodacie lehoty. Tieto nedorozumenia je potrebné vyriešiť, aby bolo

možné navrhnuť efektívny dodávateľský reťazec od nákupu až po predaj. S cieľom vyriešiť tieto výzvy, si obchodní partneri musia vybudovať pevnú komunikačnú základňu a vyškoliť svojich zamestnancov na zdieľanie informácií a v prípade potreby použitie potrebných IT. Keď sa spoločnosť snaží zlepšiť svoje procesy a ich časti dodávateľského reťazca, mali by komunikovať s ich vertikálne spriaznenými obchodnými partnermi tak, aby mohli prispôbiť svoje systémy tak, aby bol celý dodávateľský reťazec efektívnejšie.

Dodávateľia však do určitej miery určujú výrobu a zásobovací reťazec spoločnosti. Firmy sú závislé na spoľahlivosti a kvalite produktov svojich dodávateľov pretože v opačnom prípade to, povedie k poklesu výkonnosti podniku. Okrem fyzickej výmeny produktov, sú podniky závislé od informácií svojich obchodných partnerov. Informačná výmena má preto v komunikácii veľkú alebo dokonca väčšiu časť dôležitosti ako fyzická výmena vo vzťahu kupujúci – dodávateľ. Výmena informácií určuje fyzickú výmenu, ako aj vylepšenia a zmeny v procese.



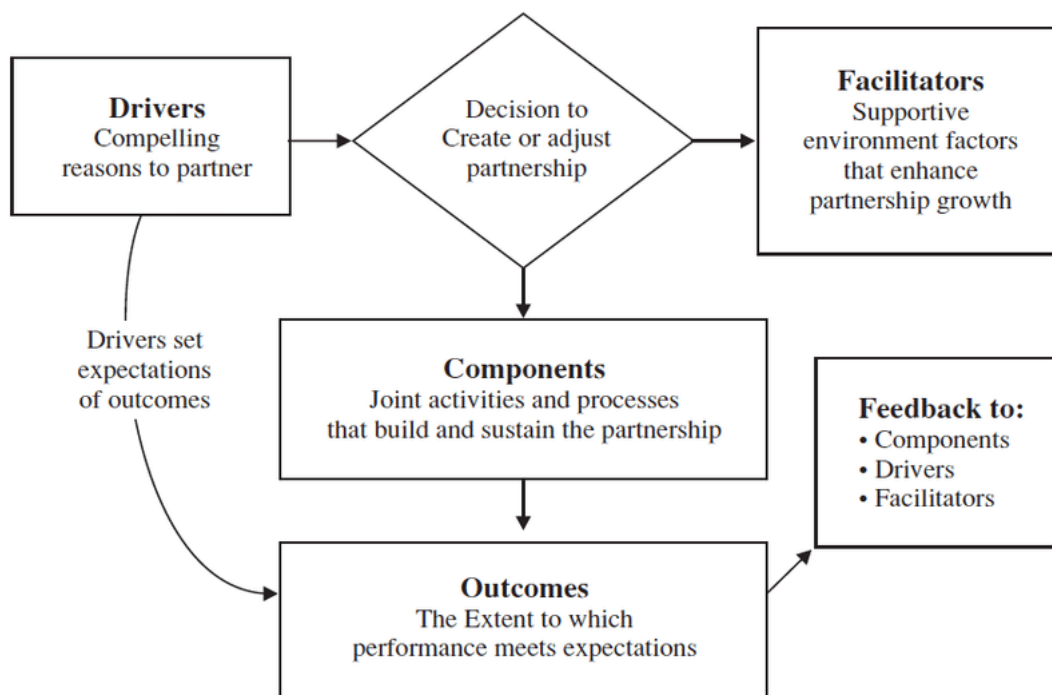
Obr. 1.2 Typy výmeny informácií

Zdroj: Vlastné spracovanie

Faktor, na ktorý sa mnohé podniky snažia zamerať sú ich kľúčové kompetencie a preto majú outsourcing vedľajších kompetencií, ktorý podčiarkuje dôležitosť úlohy dodávateľov. Rastúca závislosť podnikov od ich dodávateľov je významná a zdôrazňuje, že je dôležité starostlivo posúdiť a vybrať dodávateľa. Existujú rôzne kritériá, ktoré by mal dodávateľ spĺňať, aby bol vybraný. Jedným kritériom je, že dodávateľ by mal byť ochotný zdieľať informácie, aby firma mohla dlhodobo uspokojovať potreby kupujúcich. Dodávateľ by sa mal plne zaviazat' k vzťahu tak, aby prekrývajúce sa procesy a fyzické výmeny bolo možné vykonávať bez problémov. Tieto kritériá by mali spĺňať dodávatelia, pretože inak by to mohlo mať negatívny vplyv na výkonnosť firmy.

1.6.1. Hon za obchodnými partnerstvami a ako vybudovať dodávateľské vzťahy

Pre manažérov je veľmi dôležité poznať hybnú silu za každou akciou vrátane túžby po obchodných vzťahoch. To im pomáha identifikovať a pochopiť podmienky ktoré buď podporujú alebo bránia spolupráci. Ak sú tieto podmienky identifikované, podniky môžu rozvíjať procesy a činnosti, ktoré musia vykonávať, aby mohli implementovať zlepšenie vzťahu. Navyše, partnerstvá a hlboké dodávateľské vzťahy sú veľmi nákladovo intenzívne a komplexné. Firmy by mali byť opatrné vo svojej túžbe po partnerstve a starostlivo si vyhodnotili a vybrali partnera. [30] Obrázok nižšie zobrazuje model partnerstva:



Obr. 1.3 Model partnerstva

Zdroj[1]

Ovládače možno rozdeliť do štyroch kategórií: zlepšenie služieb zákazníkom, marketingové výhody, nákladová efektívnosť a aktíva, ako aj rastu zisku alebo stability. Tieto ovládače by mali byť formulované na konkrétne ciele, aby viedli k prospešnému vzťahu. Ak spoločnosť nie je schopná vyvinúť ovládače pre tieto kategórie, náklady na hĺbkové podnikanie môžu byť príliš vysoké.

V dnešnej ekonomike a zložitých systémoch dodávateľského reťazca je však nutný dobrý vzťah s dodávateľom. Množstvo komponentov a služieb, ktoré spoločnosti nakupujú od rôznych dodávateľov neustále rastie v dôsledku rastúceho záujmu o outsourcing. Preto sú podniky závislé od svojich dodávateľov a spoliehajú sa na nich aj vtedy, keď firma chce znižovať náklady, zvyšovať kvalitu alebo vyvíjať a zlepšovať produkty a procesy rýchlejšie ako ich súper. Nadradeným cieľom z hľadiska partnerstiev medzi nákupcom a dodávateľom je stavať dodávateľský „keiretsu“. Tento pojem popisuje úzku sieť dodávateľov, ktorí fungujú spolu so svojimi obchodnými partnermi a hlavne s ich ústrednou spoločnosťou, so snahou neustále sa učiť a zlepšovať. Pre firmy je veľmi ťažké vybudovať dobrý vzťah s dodávateľmi. Existuje hierarchia dodávateľsko-partnerských vzťahov, ktorá je v podstate prístup, ktorý môžu podniky uplatniť na dosiahnutie stabilného a hlbokého dodávateľského vzťahu.



Obr. 1.4 Hierarchia dodávateľsko-partnerských vzťahov

Zdroj: [2]

Základom vzťahu je, že spoločnosti potrebujú vedieť a pochopiť ako ich dodávateľ pracuje a zároveň rešpektovať možnosti dodávateľa. Ústredné firmy by mali byť proaktívne a naučiť sa procesy svojho dodávateľa. Ďalším krokom je vytváranie príležitostí z dodávateľskej rivality. Na to by firmy mali získavať komponenty a suroviny od rôznych dodávateľov. Jednou z možností je podporiť hospodársku súťaž tým, že požiadate o rovnaké produkty u rôznych dodávateľov a dodávatelia s najlepšimi riešeniami získa zmluvu. To zlepšuje efektívnosť, kvalitu a konkurenciu. Ak výkon vybraného dodávateľa klesá, má podnik možnosť podpísať zmluvu s jeho konkurenciou. Ďalej, ak spoločnosť pôsobí v rôznych krajinách s rôznymi dodávateľmi pre ten istý komponent môže byť užitočné pokúsiť sa primäť konkurentov, aby spolupracovali, čo by mohol byť vo forme spoločného podniku. Ďalšou veľmi dôležitou časťou pyramídy je že spoločnosti by mali podporovať a dohliadať na svojho dodávateľa. Firmy môžu prejavovať

svoju vôľu a dôveru s neustálou spätnou väzbou a mesačným zdieľaním informácií vo forme správ. Napriek tomu by sa firmy mali zaujímať o výzvy, riziká a podporu svojich dodávateľov s pomocou akýmkoľvek možným spôsobom. Komunikácia medzi nákupcom a dodávateľom musí byť tiež jasná, aby sa vývoj produktu mohol vykonávať ako bolo vyžiadané. Katalóg alebo lexikón pre charakteristiky produktu, ktorý popisuje účel a zmysel je preto nevyhnutný, aby sa predišlo nedorozumeniam. Avšak, ďalší krok poukazuje na to, že informácie by sa mali zdieľať, ale spoločnosti by o nich mali byť selektívne a keď zdieľajú informácie, malo by to byť s cieľom. Stretnutia by mali byť špecifické časovo, miestom a programom tak, aby bolo každému účastníkovi jasné, o akých témach sa diskutuje a koľko času to zaberie. Zdieľané informácie by mali byť štruktúrované a štandardizované aby dodávatelia mohli ľahko pochopiť informácie. Jeden dôležitý fakt pre úspešné zdieľanie informácií spočíva v tom, že údaje by sa mali byť zbierané presne. Firmy by mali byť informované o procesoch svojho dodávateľa. Ústredné firmy by potom mohli použiť tieto informácie na usporiadanie stretnutí s cieľom poskytnúť návrhy na investície aby bol obchod v centre pozornosti dodávateľa. To znamená, že firma môže použiť svoje možnosti a ovplyvniť strategickú úroveň ich dodávateľa. Keď spoločnosť splnila všetky tieto kroky budujú dôveru a dobrý vzťah medzi kupujúcim a dodávateľom. To je základ pre posledný krok, ktorý naznačuje výmenu osvedčených postupov a tiež, že ústredné firmy by mohli zaviesť kaizen alebo iné zlepšovacie projekty u dodávateľa. Jedným zo spôsobov podpory dodávateľov je zostavenie tímov a študijných skupín, ktoré pomáhajú dodávateľom na zlepšení prevádzky.[31] Keď spoločnosť dosiahla posledný stupeň pyramídy, mohli by tiež byť schopní zaviesť systém hierarchie dodávateľsko-partnerských spoločností dodávateľa tak, aby nadväzoval na dodávateľa hlbších vrstiev, ktorý by potom mohol byť pod kontrolou a vypracovať lepšie hodnotenie rizika.

Jedným negatívnym aspektom tohto prístupu je, že pre malého kupujúceho je ťažšie postaviť a hlboký vzťah s ich dodávateľom, pretože nemusia mať postavenie na trhu, rôznych dodávateľov v konkurenčnej výhode. Spoločnosti musia vyvinúť stimuly pre svojich dodávateľov a budovať vzťah, čo je pre malé spoločnosti náročné.

1.7. Prognózovanie

Prognózovanie možno jednoducho definovať ako pokus o predpovedanie budúcnosti. J. Scott Armstrong, profesor na Wharton School, University of Pennsylvania, analyzoval ľudské správanie z hľadiska prognózovania v knihe: „Principles of Forecasting in which situations forecasting is used, why it is used and whether it is beneficial or not.“ Prichádza s výsledkom, že každý jednotlivec, sociálna skupina alebo organizácia sa snaží predpovedať budúcnosť akomkoľvek spôsobom. [32, str.1]

1.7.1 Ciele prognózovania

Hlavným cieľom prognózovania je identifikovať riziká, ktoré by mohli potenciálne poškodiť podnikanie podniku. Ako už bolo vysvetlené vyššie, kľúčovým problémom oddelení riadenia dodávateľského reťazca je zvládnuť zložitosti. Riadenie zložitosti zahŕňa komplexný rizikový dodávateľský manažment, ktorý identifikuje potenciálne zdroje oneskorenia v rámci logistického systému. V dynamicky, zložitých organizáciách, je povaha rizík rôznorodá. Riziká môžu nastať v dôsledku nesprávneho rozhodnutia alebo krokmí, ktoré boli podniknuté manažérmi alebo zamestnancami organizácie, riziká však môžu byť spôsobené aj vonkajšími faktormi. Tieto vonkajšie faktory môžu byť veľmi zložité. Niektoré môžu byť ľahko pochopiteľné a kontrolovateľné, existujú však niektoré vonkajšie faktory, ktoré sú samy o sebe veľmi zložité a je ich veľmi ťažké alebo nemožné monitorovať. Napríklad predvídať spotrebu pre produkt môže byť jednoduché, ale čo keby bol produkt vyrobený v regióne, kde je vysoká pravdepodobnosť výskytu zemetrasení. Toto by malo významný vplyv na dodávateľský reťazec. Tento príklad podporuje cieľ prognózovania. Prognózovanie by nemalo byť o predvídaní budúceho dopytu, ale o predvídaní rizík, ktoré by mohli poškodiť dodávateľský reťazec. Dopyt zákazníkov je len výsledkom veľa premenných. Ak k svojmu produktu ponúkam niečo navyše, čo nikto iný na trhu neponúka, dopyt po mojom produkte by sa zvýšil. Preto nie je potrebné predvídať budúci dopyt, ale treba pochopiť a predvídať faktory, ktoré majú vplyv na dopyt zákazníkov.

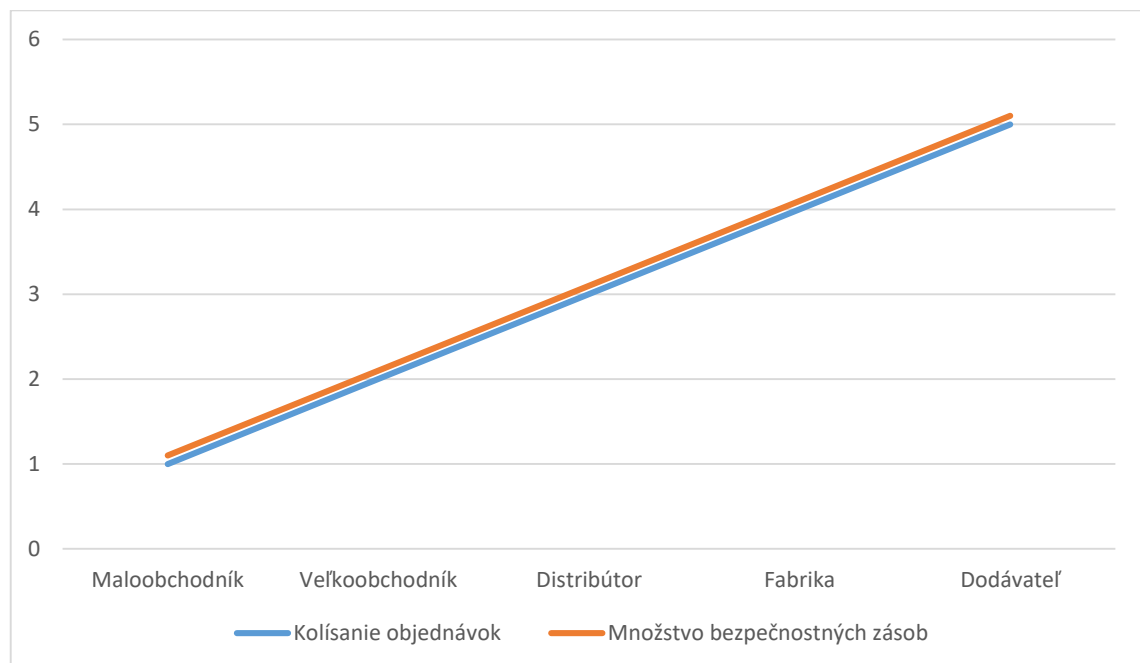
Okrem toho by sa prognózovanie malo používať ako nástroj, ktorý pomáha pri rozhodovaní o dodávateľskom reťazci s cieľom maximalizovať účinnosť systému. V zásade existujú tri úrovne rozhodovania v riadení dodávateľského reťazca. Strategické rozhodnutia, taktické rozhodnutia a operatívne rozhodnutia. Na základe tejto

kategorizácie sú rozhodnutia diferencované podľa časového charakteru. Má rozhodnutie dlhodobý vplyv na stratégiu dodávateľského reťazca alebo rozhodnutie ovplyvňuje len dennú prevádzku? Túto kategorizáciu možno použiť aj na proces prognózovania.

Pri použití tohto prístupu funguje prognózovanie ako systém včasného varovania, ktorý monitoruje určité parametre alebo činnosti, aby sa predišlo oneskoreniam alebo narušeniam v systéme dodávateľského reťazca a udržala sa kvalita služieb alebo produktov.

1.7.2 Efekt biča

Tento efekt popisuje jav, v ktorom čím ďalej stúpate v dodávateľskom reťazci, tým vyššia je fluktuácia objednávok. Dodávateľský reťazec s maloobchodníkom, veľkoobchodníkom, distribútorom, továrňou a dodávateľom vysvetľuje tento jav. Obrázok nižšie zobrazuje vizualizáciu efektu biča bez akýchkoľvek konkrétnych čísel. To znamená, že čiary zobrazené v grafe sa môžu líšiť na základe predpokladu dodávateľského reťazca a súčasných informácií.



Obr. 1.5 : Vizualizácia efektu biča

Zdroj: Vlastné spracovanie

Uvedomujúc si tento efekt, podniky musia vyvinúť techniky na kontrolu zníženia volatility objednávok v rámci dodávateľského reťazca. Existuje päť hlavných faktorov, ktoré poukazujú na zvýšenie variability. Pohyb cien je jedným z faktorov, ktorý

ovplyvňuje variabilita. V čase propagácie sú objednávky vo všeobecnosti vyššie, ako keď je produkt neustále ponúkaný za bežnú cenu. Keď maloobchodník ponúka produkt vo všeobecnosti za nízku cenu, nebude dochádzať k výkyvom v objednávkach, pretože dopyt zákazníkov bude konštantný. Ďalším faktorom sú nafúknuté objednávky, ktoré sa zadávajú v období nedostatku. Maloobchodníci a dokonca aj veľkoobchodníci alebo distribútori predpokladajú nedostatok produktu a snažia sa ho získať a zásobovať v správnom pomere. Po uplynutí obdobia nedostatku sa maloobchodník vráti späť k svojmu štandardnému objednávkovému systému pri zachovaní akejkoľvek variability odhadu dopytu. Okrem toho maloobchodník, ktorý zadá objednávku s veľkým množstvom, po ktorom nasledujú obdobia bez objednávky a návratu k veľkej zákazke je takzvané dávkové objednávanie. Tento typ objednávky tiež podporuje kolísanie objednávok v dodávateľskom reťazci. Faktorom sú aj dodacie lehoty ovplyvňujúce variabilitu objednávok, pretože sa počítajú bezpečnostné a základné zásoby vzhľadom na dodacie lehoty. Preto čím vyššia je dodacia lehota, tým väčší vplyv má na jednotlivých skladových zásobách, ako aj na variabilite objednávok v dodávateľskom reťazci. Ostávajúcim faktorom je predpovedanie dopytu. Tradičné prognostické techniky, ako je politika pravidelného preskúmania sú založené na úrovni základných zásob a úrovni bezpečnostných zásob. Táto úroveň sa časom mení so zvyšujúcim sa množstvom informácií. To vedie firmy k odhadu ich dopytu a preto zvyšujú fluktuáciu ich objednávok v rámci dodávateľského reťazca.[4]

Pre podniky je dôležité kvantifikovať efekt biča, aby mohli lepšie kontrolovať svoj systém. Vo všeobecnosti je efektom biča zvýšenie variability objednávok pozdĺž dodávateľského reťazca. Túto variabilitu je potrebné kvantifikovať, aby sa lepšie vyvinuli stratégie, ktoré reagujú proti tomuto javu. Pre rovnicu existujú dva predpoklady na kvantifikáciu fluktuácie. Jedným z predpokladov je, že v dodávateľskom reťazci máme iba maloobchodníka a továreň a že predajca používa na prognózovanie kľzavý priemer. Druhým predpokladom je, že maloobchodník vypočíta novú štandardnú odchýlku a nový priemer v každom období na základe najnovších informácií. Preto je nižšie uvedená rovnica:

$$\frac{var(Q)}{var(D)} \geq 1 + \frac{2L}{p} + \frac{2L^2}{p^2} \quad (1.1)$$

L znamená dodaciu dobu, ktorej maloobchodník čelí, a p je priemer predchádzajúceho pozorovania dopytu. $Var(Q)$ je rozptyl objednávok zadaných maloobchodníkom, ktorý vidí výrobca a $Var(D)$ je odchýlka, ktorej maloobchodník čelí od dopytu zákazníka.[4]

Ukazuje sa teda, že čím vyššie je priemerné pozorovanie a čím nižšia je dodacia doba je menší efekt biča. Naopak, ak dôjde k predĺženiu dodacej doby a zníženiu p, efekt biča sa zvýši. Na príklade rovnice $p=8$ a $L=2$ by to vyzeralo takto:

$$\frac{var(Q)}{var(D)} \geq 1 + \frac{4}{8} 5 \frac{4^2}{8^2} \quad (1.2)$$

$$\frac{var(Q)}{var(D)} \geq 1 + 0,5 + 0,25 \quad (1.3)$$

$$\frac{var(Q)}{var(D)} \geq 1,525 \quad (1.4)$$

Vyššie uvedený príklad ukazuje, že fluktuácia v objednávkach od maloobchodníka je minimálne 52,5 % vyššia ako rozdiel v dopyte zákazníkov, ktorému maloobchodník čelí.

2 Transparentnosť v logistických procesoch

Firmy stoja pred otázkou, aké množstvo informácií by mali zdieľať dodávateľom, zákazníkom alebo aj v rámci spoločnosti. Existujú rôzne druhy informácií aké spoločnosť môže mať. Ide napríklad o dôverné informácie, ktoré obsahujú najmä materiál, ktorý je veľmi dôležitý pre udržanie sa v konkurenčnej výhode. Ak sa tieto konkrétne informácie zdieľajú s dodávateľom alebo sa zverejňujú, je významný vplyv na celkovú spoločnosť, pretože konkurenti alebo dokonca dodávateľ môžu tieto informácie použiť na posilnenie svojej pozície spoločnosti na trhu alebo na získanie väčšej sily vo vyjednávacích procesoch. Na druhej strane keď je zdieľaných príliš málo informácií, zainteresovaní partneri čelia vyšším nákladom. Jeden príklad pre to je efekt biča, ktorý bol podrobnejšie vysvetlený skôr v práci. Variabilita v objednávkach je založená na informačnej asymetrii. Táto informačná asymetria vedie k vyšším dodacím lehotám, zvýšeniu bezpečnostných zásob na základnej úrovni a tým k celkovo vyšším nákladom. Existujú rôzne stimuly, ktoré spoločnosť musí zdieľať a rozvíjať ich transparentnosť. Závisí to aj od stimulov a potreby zdieľania informácií konkrétneho dodávateľského reťazca vrátane procesov, ako aj odvetvia v ktorom spoločnosť podniká. Niektoré podniky potrebujú analyzovať svoj dodávateľský reťazec prostredníctvom svojich dodávateľov ako aj zákazníkov, pretože aj tieto strany ovplyvňujú výkonnosť dodávateľského reťazca spoločnosti. Táto analýza môže ísť ešte ďalej k hĺbkovým dodávateľom na zmiernenie rizík a zvýšenie transparentnosti. S témou udržateľného riadenia dodávateľského reťazca a sociálnej zodpovednosti podnikov na mysli, môžu negatívne informácie o produkcii dodávateľa viesť k poklesu predaja jeho produktu pretože zákazník môže ľahko získať informácie, a teda vedieť, že produkt je vyrobený s použitím materiálu, ktorý je napríklad zhotovený nehumánnym spôsobom a okolnosťami. Pretože globalizácia je neustály proces a zdieľanie informácie sa zvýšilo vďaka lepšej technológii, podniky musia byť pri získavaní svojich zdrojov opatrní a po celom svete budovať vzťahy s dodávateľmi v rôznych krajinách a kultúrach.

Cieľom riadenia dodávateľského reťazca je však optimalizovať všetky možné systémy, znížiť náklady a byť efektívny. Za tohto predpokladu proces zdieľania informácií by mal byť integrovaný do systému riadenia dodávateľského reťazca. Vo všeobecnosti je jednoduchšie organizovať, počítať, predpovedať a analyzovať, keď sú k dispozícii všetky časti informácií konkrétneho dodávateľského reťazca rovnako dostupné. Tento prístup

pomôže spoločnostiam znížiť náklady formou zásob, ako aj nerentabilné systémy a postupy.

2.1 Problémy súvisiace s transparentnosťou

Nárast zložitosti tiež zvyšuje pravdepodobnosť, že množstvo výziev na ktoré môže dôjsť sa zvýši. Keď sa firma rozhodne zdieľať informácie s podnikom partnerov a otvára im informácie, potrebujú posúdiť spoľahlivosť a serióznosť dodávateľa. Nezriedka sa spoločnosti obávajú, že zdieľané informácie by mohli byť zneužitá a poskytnuté konkurentom, čo by im mohlo poskytnúť cenné poznatky o strategických rozhodnutiach alebo vývoji súvisiacich s produktom. Ďalšou výzvou by to mohlo byť zdieľané informácie, ktoré nie sú zrozumiteľné alebo použiteľné, takže fyzická výmena výrobku je negatívne ovplyvnená. Môžu to byť aj informačné technológie, ktoré sa používajú na zdieľanie informácií, pretože obe strany potrebujú mať určité zariadenia, ktoré sú pripojiteľné. Ak toto nie je možné, zdieľanie informácií a transparentnosť dodávateľského reťazca sa ťažko získava alebo dokonca nie je možná bez vysokých investícií. Na druhej strane ak sa spoločnosť snaží byť príliš transparentná, môže zdieľať informácie, ktoré sú dôverné a súvisia s obchodným výkonom alebo stratégiou spoločnosti. Tieto informácie by mali zostať v spoločnosti a nemali by byť zdieľané so žiadnym obchodným partnerom pretože externé spoločnosti by mohli využiť tieto informácie a mohli by vymeniť spoločnosť na iných obchodných partnerov, ak výkonnosť spoločnosti nebude v budúcnosti dobrá. Okrem toho, keď ústredná spoločnosť vyžaduje transparentnosť u všetkých dodávateľov dodávateľa alebo ešte viac dodávateľských stupňov, môže byť firma preťažená informáciami, ktoré nedokážu analyzovať a použiť.[33] Toto preťaženie informáciami môže viesť k vysokým nákladom a neefektívnosti v dôsledku vyššej potreby skladovacích priestorov ako aj zamestnancov. Každá firma, ktorá má obchodných partnerov, by sa však mala rozhodnúť o rozsahu transparentnosti a zdieľania informácií v rámci ich dodávateľského reťazca. Ak tieto hranice nie sú vymedzené spoločnosti môžu byť chýbať informácie, ktoré sú potrebné na efektívne fungovanie prevádzok ich dodávateľského reťazca alebo sa môže stať, že dôjde k preťaženiu informácií, ktoré tiež vedie k neefektívnosti a vysokým nákladom.

2.2 Typy zdieľaných informácií

V dodávateľskom reťazci existuje niekoľko typov zdieľaných informácií. Každý typ informácie slúži na iný účel. Každé podnikanie dodávateľského reťazca sa však sústreďuje na svoju optimalizáciu bez toho, aby mysleli na celý obraz. Ak sa chce efektívne optimalizovať dodávateľský reťazec, všetci účastníci tohto hodnotového reťazca si musia uvedomiť nevyhnutnosť zdieľania informácií. Niektoré dodávateľské reťazce však vyžadujú analýzu, ktorá berie do úvahy aj hĺbkového dodávateľa resp. zákazníka, pretože ovplyvňujú celkový výkon dodávateľského reťazca. Vzhľadom na to majú všetky rôzne typy zdieľaných informácií výhody na ktoré sa dá poukázať a je potrebné prediskutovať, či stojí za to riskovať alebo je lepšie zostať bez zmeny.

Ako už bolo spomenuté vyššie, údaje o predaji sú informácie, ktoré je potrebné komunikovať k poklesu vplyvu efektu biča. Zvyčajne sú to zariadenia rôznych dodávateľov v dodávateľskom reťazci, ktoré oznámia svoje informácie o dopyte prostredníctvom objednávok. Požadované informácie zadávané na objednávky však môžu byť skreslené, ako aj zavádzajúce pre zariadenia v dodávateľskom sektore, pokiaľ ide o ich riadenie zásob a výroby. Rozptyl a skreslenie zvyšujú náročnosť predpovedania dopytu. Okrem toho to negatívne ovplyvňuje efektívnosť dodávateľského reťazca. Výhody pre zariadenia v dodávateľskom reťazci, ktoré zdieľajú údaje o predaji, sú lepšia úroveň zásob, ako aj lepšie predvídanie a príprava predaja na nestálom trhu, čo vedie k zníženiu nákladov a potrebného času. Informácie o kapacite sú tiež možnosťou toho, čo by sa mohlo zdieľať s cieľom znížiť fenomén efektu biča. Keď nadväzujúce zariadenie zdieľa svoju kapacitu s jeho nadväzujúcimi zariadeniami v dodávateľskom reťazci majú nadväzujúci partneri možnosť vopred sa lepšie pripraviť a koordinovať na výpadky. Je to možnosť, ako zlepšiť výkonnosť dodávateľského reťazca a lepšie kontrolovať nestálosť dopytu.

Informácie o zásobách môžu byť ďalším typom zdieľaných informácií, ktoré sa zdieľajú v dodávateľskom reťazci. Pre predstavu je jednoduchý dodávateľský reťazec s maloobchodníkom a výrobcou. Keď obe strany zdieľajú svoj stav zásob a tým by mohli znížiť zásoby alebo dokonca znížiť bezpečnostné zásoby, čo by znížilo náklady a čas. Na vytvorenie tohto zdieľania informácií oboje podniky musia prispôbiť svoje skladové hospodárstvo novým okolnostiam a vychovávať svojich zamestnancov k lepšej komunikácii s obchodnými partnermi. Optimalizácia zásob viacerých vrstiev je zameraná

na to, aby každý z nich mal správnu bezpečnostnú zásobu a bolo prepojenie zásob medzi všetkými rôznymi skladovými jednotkami dodávateľského reťazca. Tento prístup zohľadňuje všetky komplexné vzájomné závislosti, ktoré by sa mohli vyskytnúť ako kolísavé dodacie lehoty alebo zmeny v dopyte. Okrem toho sa táto optimalizácia zásob snaží zamerať na celý dodávateľský reťazec ako jeden a nie všetky zariadenia samostatne. V prípade implementácie systémovej kontroly inventára, je potrebné, aby upstreamové zariadenia ponechali určitú úroveň zásob pre nadväzujúce zariadenia. Prínosom pre nadväzujúce zariadenia je, že oni majú možnosť zlepšiť svoje zásoby a úroveň služieb.[34] Tieto výhody by mohli nastať len vtedy, keď sa obaja partneri plne zaviazú k zvýšeniu komunikácie a zdieľania informácií, pretože ak firma nezdieľa všetky potrebné informácie môže pracovať na získaných informáciách od partnera a môže sa zmeniť na konkurenciu.

Ďalšou príležitosťou pre spoločnosti v dodávateľskom reťazci, ako znížiť náklady, je zdieľať svoju objednávku tak, aby boli obchodní partneri nejakým spôsobom schopní tieto informácie sledovať. Jednou možnosťou by mohlo byť vzájomné prepojenie webových stránok, na ktorých sa zdieľa stav objednávky aby požadovaní obchodní partneri mali jednoduchý prístup k informáciám bez manuálnej komunikácie. Ďalšou príležitosťou môže byť, že podniky umožnia svojim partnerom prístup k ich databáze objednávok, čo je najpriamejší spôsob komunikácie o stave objednávky.

Spoločnosti v rámci dodávateľského reťazca by mohli zlepšiť výrobné a dodávateľské procesy zdieľaním svojho plánu výroby a dodávok pre lepšiu koordináciu výroby oboch obchodných partnerov. Ak kupujúci pozná plán výroby a dodávok dodávateľa podnik môže lepšie odhadnúť prichádzajúce objednávky a dodacie lehoty, ako aj riadiť ich výrobu efektívnejšie. Plánovanie je v dnešnom podnikaní veľmi dôležité, pretože zastavenie vo výrobe je veľmi nákladné a preto je potrebné využiť čas prospešne. Na druhej strane z tejto formy zdieľania informácií môže profitovať aj dodávateľ. Spoločnosť môže preukázať svoju spoľahlivosť a ziskovosť tak, že sa vzťah kupujúceho-dodávateľa zlepšuje, zatiaľ čo zásoby sa považujú za spoľahlivé.

Ďalej informácie, ktoré sú zdieľané v dodávateľskom reťazci sú dodacie lehoty, kvalita produktov, oneskorenia a servisné výkony. Toto je väčšinou znázornené vo výkonnostných indikátoroch. Vo všeobecnosti má indikátor výkonnosti funkciu zobrazovať a merať výkonnosť, správanie a aktivity spoločnosti. Informácie, ktoré sú výsledkom z takéhoto indikátoru je možno zdieľať aj v dodávateľskom reťazci, pretože

môže pomôcť pri identifikácii zdrojov nedostatkov a oneskorení, a preto pomáhajú zlepšiť celkový výkon dodávateľského reťazca. V rámci týchto výkonnostných metrík sú kľúčové ukazovatele výkonnosti vyvinuté na meranie rôznych vplyvov produktivity, transparentnosti a udržateľnosti alebo iných dôležitých faktorov pre konkrétny podnik.

2.3 Referenčný model operácií dodávateľského reťazca (SCOR)

Referenčný model operácií dodávateľského reťazca bol vyvinutý radou dodávateľského reťazca v Spojených Štátoch. Ide o štandardizovaný model na analýzu všetkých aspektov dodávateľského reťazca v rámci a spoločnosti a interakcie medzi rôznymi zariadeniami dodávateľského reťazca. SCOR model poskytuje firmám riešenie, ako určiť zdroj problémov, ktoré sa vyskytnú v dodávateľskom reťazci. Okrem toho model poskytuje firme aktuálnu ponuku výkonnosti reťazca, ako aj identifikuje faktory, ktoré k tomu prispievajú. Definície a procesy ktoré používa a poskytuje SCOR, sú použiteľné pre mnoho rôznych podnikov. Konceptia modelu a procesov SCOR začína dodávateľom dodávateľa a končí zákazníkom zákazníka, plne pokrýva celý dodávateľský reťazec, pretože je to dôležité mať na pamäti celý proces a nielen každé zariadenie samostatne. Tieto procesy zahŕňajú všetky interakcie so zákazníkmi a trhmi, ako aj všetko, čo zahŕňa produkty, ako napríklad požadované vybavenie, transakcie a softvér. Ďalej model SCOR nezohľadňuje všetky obchodné procesy ako výskum a vývoj, predaj a marketing, ako aj len prijíma administratívu, informačné technológie a kvalitu. Celkovým účelom modelu SCOR je, aby firmy mali schopnosť opísať svoje procesy kľúčovým partnerom a rozvíjať spôsob komunikácie v rámci spoločnosti k lepšiemu pochopeniu komplexnej procesnej architektúry.[35]

Model SCOR obsahuje rôzne nástroje, koncepty a modely. Jeden aspekt modelu je štandardizovaná metrika výkonnosti, ktorá meria výkonnosť procesu. Ďalšou časťou modelu SCOR je, že procesy riadenia majú štandardizovaný opis a poskytuje rámec pre procesné vzťahy. Okrem toho na jednej strane obsahuje manažérske postupy, ktoré tiež vykazujú a produkujú najlepšie výkony na druhej strane sú do toho zahrnutí ľudia, pretože musia byť vyškolení a musia mať určité zručnosti na splnenie požiadaviek procesu a metrík.[35]

Sekcia výkonnosti SCOR je popísaná v atribútoch a metrikách výkonnosti. V podstate výkonnostný atribút popisuje stratégiu, pretože atribúty nemožno merať a preto pomáha

umiestniť tieto atribúty do strategických smerov. Na druhej strane metriky merajú schopnosti dodávateľského reťazca tak, aby uvažované atribúty umožnili dosiahnuť stratégiu. SCOR identifikuje päť základných atribútov:

- spoľahlivosť,
- schopnosť reagovať,
- agilita,
- náklady,
- prínos.

Diagnostická metrika modelu SCOR je štandardizovaný model na meranie výkonu procesu. Napriek tomu má model tri úrovne metrík, ktoré musia byť v určitom poriadku, a preto je model hierarchický. Prvá úroveň je strategická metrika a zahŕňa kľúčový indikátor výkonnosti na diagnostiku stavu dodávateľského reťazca. Táto úroveň pomáha firme zaviesť podporné ciele smerom k strategickým cieľom. Metrika druhej úrovne funguje ako diagnostika pre prvú úroveň, aby sa lepšie identifikovali zdroje problémov pre metriku prvej úrovne. Podľa podmienok druhej úrovne, metrika tretej úrovne tiež slúži na diagnostiku príčin problémov v metrike druhej úrovne. Tri úrovne metrík predstavujú rozklad, ktorý pomáha identifikovať tie procesy, ktoré je potrebné zlepšiť.

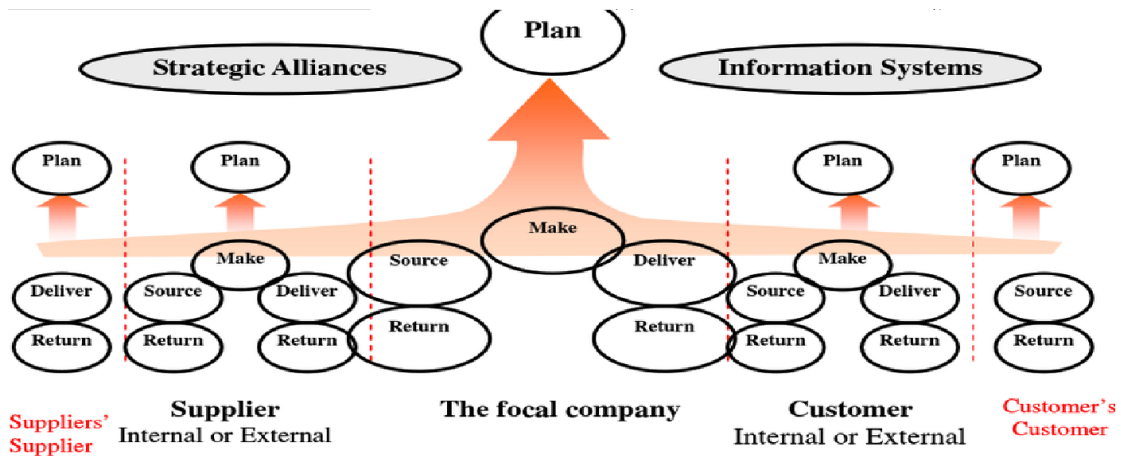
Druhou časťou modelu SCOR je téma procesov. SCOR identifikuje štyri procesy, ktoré vyžaduje dodávateľský reťazec na uspokojenie potrieb zákazníka. Prvé tri úrovne nezávisia od odvetvia, pričom štvrtá úroveň je špecifická pre dané odvetvie. Tieto procesy sú určené v úrovniach. Prvá úroveň popisuje rozsah dodávateľského reťazca v piatich procesoch, ktoré sú:

- plánovanie,
- zaistenie,
- výroba,
- doručenie,
- návrat.

Proces druhej úrovne identifikuje procesy, ktoré pomáhajú rozlíšiť úroveň stratégie a určiť celkovú stratégiu dodávateľského reťazca. Druhá úroveň kategorizuje procesy. Procesy uvedené v tretej úrovni sú kroky potrebné na skutočné vykonanie procesov v druhej úrovni. Táto úroveň rozkladá procesy a identifikuje strategický prvok v každom

processe. Procesy druhej úrovne však ovplyvňujú procesy prvej úrovne a procesy tretej úrovne ovplyvňujú procesy druhej úrovne.[35]

Procesy na štvrtej úrovni sú špecifické pre dané odvetvie a ovplyvňujú výkonnosť procesov úrovne tri. Preto procesy štvrtej úrovne dávajú špecifické a podrobné ilustrácie, ako by mala firma implementovať proces. Tieto procesy sú individuálne pre každú firmu a odvetvie, a preto ich musí rozvíjať konkrétna firma, ktorá používa model SCOR.



Obr. 2.1 Štruktúra SCOR

Zdroj:[3]

Tretia časť SCOR sa nazýva „best practice“ a ukazuje jedinečný spôsob nastavenia jedného resp. viacerých procesov. V rámci každej organizácie však existujú štyri typy praktík objaviteľných za pomoci SCOR. Štyri rôzne typy možno charakterizovať miernou a vysokou návratnosťou. Vysoká návratnosť symbolizuje najlepšiu prax a vedúcu prax, zatiaľ čo negatívna alebo nízka návratnosť sa týka bežnej praxe a zlej praxe. Odvetvie, do ktorého sa firma zapája sa klasifikuje ako prax. To znamená, že nie všetky „best practice“ sú skutočne „najlepšie“ pre každý priemysel. Bežná prax v jednom odvetví môže byť osvedčeným postupom v inom priemysle. Preto sa rôzne postupy v jednotlivých odvetviach líšia. Osvedčené postupy SCOR zahŕňajú okrem iného ekologické riadenie dodávateľského reťazca, rizikové riadenie dodávateľského reťazca, všeobecné manažérske postupy ako aj softvérové riešenia.[35]

Štvrtá časť modelu SCOR sa týka ľudí. SCOR hovorí, že talentovaní ľudia určujú efektívnosť dodávateľského reťazca. Napriek tomu majú ľudia rôzne zručnosti, znalosti a skúsenosti a treba ich zaradiť do pozície podľa ich odbornosti. SCOR poskytuje rámec pre manažérske zručnosti, ktoré manažérom pomáhajú dať dokopy dokonale zladené tímy

dodávateľského reťazca. Model pozostáva z piatich úrovní spôsobilosti zamestnancov. Prvá úroveň sa nazýva „Nováčik“, čo sú ľudia, ktorí nemajú odborné znalosti a nie sú vyškolení. Nasledujúca úroveň sú „skúsení začiatníci“ ktorí získali pracovné skúsenosti, ale nedostatok situačného vnímania. „Kompetentní“ sú tí, ktorí plne rozumejú práci a vedú si stanoviť priority na dosiahnutie cieľov. Štvrtá úroveň kompetencií sa nazýva „zručný“ a títo ľudia majú na jednej strane plné porozumenie svojej práci a na druhej strane si vedú stanoviť priority, ktoré sú na základe situačných akcií. Poslednou úrovňou sú „experti“, ktorí reagujú intuitívne v situáciách a plne poznajú firemné procesy a ich prácu, čo im dáva možnosť odovzdať a disponovať svojimi poznatkami aj v nových situáciách. Kľúčové prvky ktoré sa používajú v SCOR na určenie ľudí sú zručnosti, skúsenosti, schopnosti, školenia a kompetencie. V zásade platí, že čím je človek vo všetkých týchto prvkoch lepší, tým je bližšie byť do bodky odborníkom.

Model SCOR je teda nástroj, ktorý firmám pomáha zlepšovať ich výkonnosť a zvýšiť transparentnosť v rámci dodávateľského reťazca. Model zahŕňa všetky aspekty, ktoré majú vplyv na dodávateľský reťazec, dokonca aj na dodávateľa dodávateľa, zákazníka zákazníka a zamestnancov, ktorých treba zaškoliť a zaradiť do správnej pozície, aby dosiahli optimálnu produktivitu. Tieto aspekty môžu viesť k vyššej ziskovosti a spoľahlivosti. Avšak, je potrebné, aby podnik ilustroval svoju procesnú architektúru na priradenie príčin, ktoré majú negatívny vplyv na výkonnosť firmy a vyvinúť riešenia pre tieto výzvy.

2.4 Informačné technológie (IT) a modely zdieľania informácií

Výsledkom efektívneho riadenia dodávateľského reťazca by malo byť skrátenie dodacích lehôt, zníženie nákladov a zvýšenie úrovne služieb. Na dosiahnutie týchto cieľov je dôležité zdieľanie informácií v rámci dodávateľského reťazca. To je možné prostredníctvom informačných technológií, ktoré umožňujú spoločnosti spravovať informácie v rámci spoločnosti a zdieľať informácie s podnikovými partnermi a ďalšími zariadeniami v rámci dodávateľského reťazca.

Štúdiá MIT, PRMT a SAP zistila, že podniky musia investovať do IT stratégií a obchodných procesov súčasne, aby mali pozitívny vplyv na funkčnosť dodávateľského reťazca. Hovorí, že spoločnosti, ktoré sa zameriavajú iba na IT a nevynakladajú veľa

úsilia do podnikových procesov, si podnikali menej úspešne ako tí, ktorí investovali hlavne do obchodných procesov.[4]

Štúdia sa snažila zmerať na úroveň vyspelosti procesov v podniku a IT infraštruktúru, ktorá sa používa v podnikaní. Zistili však odlišné výsledky. Jedným z výsledkov bolo, že spoločnosti, ktoré majú menej vyspelé obchodné procesy, majú aj nižšie úrovne zásob. Po druhé, firma, ktorá zlepšuje určité oblasti vo svojom dodávateľskom reťazci alebo v ich obchodných procesoch musí investovať aj do ich IT sekcie. Ďalej spoločnosti, ktoré majú vyspelé procesy, majú aj zvýšenie svojej finančnej výkonnosti. Ako už bolo spomenuté, štúdia zistila, že investície len do infraštruktúry informačných technológií a nie aj do obchodných procesov, vedie k značnej neefektívnosti. Avšak ciele spoločnosti určujú investície do IT.

Objavujú sa štyri rôzne typy obchodných procesov, ktoré sa nachádzajú vo firmách. Prvá úroveň sa nazýva odpojené procesy. Spoločnosti, ktoré uplatňujú tieto procesy sú organizované funkčne a procesy sú nezávislé. Navyše, integrácia neexistuje alebo je na nízkej úrovni a merania buď nie sú vyvinuté, alebo nezodpovedajú cieľom spoločnosti. Spoločnosti s týmito procesmi majú a nedostatok riadenia dodávateľského reťazca a jeho procesov.

Druhou kategóriou obchodných procesov je interná integrácia, čo znamená, že spoločnosti, ktoré sú na tejto úrovni sú tiež organizované funkčne ako prvá úroveň, ale ich integrácia je na vysokej úrovni. Rozhodnutia sa prijímajú v kľúčových funkčných oblastiach logistiky, výroby a predaja. Ďalej platí že spoločnosti prognostizujú a integrujú funkčné informácie a kľúčové merania na rôznych oddeleniach aby mohli byť efektívnejší a znižovať zásoby.

Spoločnosti na tretej úrovni sú organizované medzifunkčne a kľúčový dodávateľ a zákazníci sú zapojení do procesov a rozhodnutí. Napriek tomu sú všetky vnútorné organizácie zapojené do procesov a rozhodovacích procesov, ako aj rozhodnutí za cieľom optimalizácie pozdĺž celého dodávateľského reťazca.

Na poslednej úrovni sú spoločnosti, ktoré plne integrujú svoj interný a externý dodávateľský reťazec a tým uplatňujú multipodnikové procesy. Tieto spoločnosti si stanovili ciele zhromažďovania informácií o svojom podnikateľskom prostredí, ako aj o prostredí svojich zákazníkov a podnikateľského prostredia dodávateľa. Spoločnosti v

rámci tohto dodávateľského reťazca sú prepojené s každým a môžu teda pôsobiť ako jeden virtuálny podnik.[4, str. 409]

Zistilo sa, že procesy idú ruka v ruke s informačnými technológiami a na každej úrovni podnikových procesov je potrebné aplikovať inú kategóriu IT systémov. IT systém pre firmy na prvej úrovni by mal mať takú architektúru, kde existujú rôzne nezávislé IT systémy, ktoré zhromažďujú množstvo údajov v rámci celej organizácie. Dáta môžu byť manipulované manuálne a rozhodnutia sa robia na základe týchto informácií. Druhá úroveň namiesto toho už používa nástroje plánovania a zdieľa a aplikuje informácie v rámci dodávateľského reťazca. Spoločnosti, ktoré majú tretiu úroveň obchodného procesu, tiež potrebujú úroveň IT systémov, ktoré úplne zdieľajú interné údaje. Spoločnosť umožňuje aj kľúčovým dodávateľom a zákazníkom, aby mali prístup k niektorým údajom spoločnosti. IT systém na štvrtej úrovni by mala zdieľať všetky procesy a údaje interne aj externe, aby sa získali synergie a vystupoval ako jeden virtuálny podnik.

Okrem toho by cieľom spoločnosti malo byť čo najefektívnejšími a menej nákladnými. K dosiahnutiu tohto cieľa je alternatívou transparentnosť a zdieľanie informácií. S cieľom zdieľať informácie vhodným spôsobom, je potrebné medzi sebou upravovať obchodné procesy. Okrem toho musia mať spoločnosti fungujúcu IT infraštruktúru dopĺňajúcu obchodné procesy s cieľom dosiahnuť úspech.

IT by však v zásade malo zvyšovať výkonnosť spoločnosti a pomáhať zlepšovať zhromažďovanie, ukladanie a analyzovanie informácií o zásobách, ako aj urýchlenie návrhu produktu a skrátenie dodacie lehoty. Okrem toho by IT malo posilniť činnosti dodávateľského reťazca a jeho koordináciu. Kolaboratívna IT infraštruktúra by mala podporovať transparentnosť a teda zdieľanie informácií v rámci spoločnosti aj s obchodnými partnermi.

2.5 Kvalita informácií a ako ju merať

Informačnú kvalitu (IQ) je potrebné definovať s ohľadom na spotrebiteľov informácií a jej význam v tejto práci je: Kvalita informácií je spokojnosť, hodnota a dôležitosť potreby spotrebiteľa.

Definícia založená na očakávaniach spotrebiteľov informácií však znamená, že informácie a zdieľané informácie v rámci dodávateľského reťazca by sa mali vymieňať

za cieľom uspokojiť alebo prekonať potreby a očakávania spotrebiteľov. Napriek tomu je ťažké merať kvalitu informácií, pretože očakávania a potreby spotrebiteľov sa môžu zmeniť v určitom časovom období. „Model výkonnosti produktov a služieb pre informačnú kvalitu“ (PSP/IQ) rozdeľuje kvalitu informácií do štyroch kvadrantov, ktoré sú určené kvalitou produktu a služby. Prvý kvadrant sa nazýva „zvukové informácie“ a tieto IQ rozmery špecifikujú databázové informácie, ktoré spĺňajú určitý štandard úplnosti, presnosti a že sú bez chýb. Napríklad databáza informácií o inventári s vysokou presnosťou sa považuje za vysoko kvalitnú. Druhý kvadrant sa nazýva „spolahlivé informácie“ a musia byť včasné a zabezpečené. Tento kvadrant predstavuje informácie, ktoré sú potrebné pre spotrebiteľov informácií. Jedným z príkladov tohto spôsobu môže byť získavanie informácií od obchodných partnerov o inventári, aby bolo možné nájsť špecifikáciu služby. Ďalej tretí kvadrant naznačuje, že informácie by mali byť pre spotrebiteľa informácií užitočné. Napríklad, ak spotrebiteľ potrebuje informácie o zásobách vo všetkých skladoch, je informácia užitočná len vtedy, ak spĺňa túto požiadavku. Tento kvadrant sa nazýva „užitočné informácie“. Posledný kvadrant odkazuje na požiadavku, že informácie sa dajú ľahko spracovať a získať. Spotrebiteľ informácií musí byť schopný využiť informácie pre rozhodovacie procesy.[36]

Spoločnosti môžu použiť model PSP/IQ na analýzu a hodnotenie kvality svojich informácií a proces poskytovania IQ. To môže pomôcť spoločnostiam v ich rozhodovacom procese a zlepšiť kvalitu ich informácií. Model PSP/IQ je však základom pre spoločnosti na vývoj užitočných, spoľahlivých a použiteľných informácií pre ich informačných spotrebiteľov. Je potrebné koordinovať medzi správcom informácií, spotrebiteľom a výrobcom tak, aby bola zabezpečená určitá informačná kvalita.

2.6 Zdieľanie informácií v rámci spoločností a tímov

SCOR už rozpoznal dôležitosť ľudí a zahrnul ich do svojho modelu. Správne umiestnenie podľa schopností a vedomostí je dôležité ako aj to, aby zamestnanci v organizácii komunikovali vhodným spôsobom. Táto komunikácia by mala byť založená na myšlienke zdieľania informácií a že čím viac informácií sa zdieľa, tým lepšie je každý zamestnanec informovaný a môže zvýšiť efektivitu, pretože sa predchádza nesprávnej komunikácii a nedorozumeniam. Zdieľané informácie v tíme alebo spoločnosti pomáhajú robiť lepšie rozhodnutia, pretože základ, na ktorom sa rozhodnutia robia, je lepšie

pripravený a založený na väčšom množstve dostupných údajov. Podniky a zamestnanci si musia byť vedomí tejto neefektívnosti, aby mohli vyvinúť informačný proces, ktorý zahŕňa nové informácie namiesto toho, aby sa diskutovalo znova a znova o tom istom informačnom fonde.

Existujú tri dimenzie, ktoré ovplyvňujú zdieľanie informácií v rámci tímu. Prvá dimenzia je preukázateľnosť úlohy, čo znamená, že členovia skupiny by mali byť schopní predviesť svoje úlohy a riešenia, aby skupina mohla reagovať. Po druhé, štruktúrované diskusie povzbudzujú členov skupiny, aby zdieľali svoje informácie. Určitá štruktúra inšpiruje ľudí, aby zdieľali nové informácie namiesto toho, aby strácali čas diskusiou len o jednej zdieľanej informácii. Ak sú pre každý aspekt stretnutia stanovené časy, ľudia budú pravdepodobnejšie diskutovať o nových informáciách namiesto toho, aby sa držali jednej témy, pretože nastáva časový nátlak. Kooperatívne diskusie tiež motivujú skupiny k zdieľaniu informácií. Ak členovia skupiny navzájom spolupracujú, sú ochotnejší zdieľať informácie, ako keby pracovali proti sebe.[37]

Spoločnosti si musia uvedomiť, že určité okolnosti povzbudzujú alebo odrádzajú zamestnancov zdieľať informácie a plne sa zaviazať k diskusiám. Ak vidíme tímy ako systém, rovnako ako systémy dodávateľského reťazca, môžeme sa odvolať na túto aplikáciu na obchodné vzťahy. Obchodní partneri môžu byť viac povzbudzovaní zdieľať informácie, keď sú úlohy preukázateľné a diskusie sú štruktúrované a spolupracujúce. Medziorganizačné diskusie musia byť na jednej strane tak štruktúrované by bol čas využitý efektívnejšie a na druhej strane by mal byť vzťah medzi obchodnými partnermi spolupracujúci, pretože obe strany majú za cieľ získať výhody prepojenia.

2.7 Zdieľanie informácií medzi organizáciami

Zdieľané informácie, a to nielen v rámci firmy, ale aj s obchodnými partnermi, by mali mať určitú kvalitu, tak aby príjemca informácie na jednej strane bol schopný čítať a rozumieť tomu a na druhej strane bol správnym adresátom. Preto informačný dizajn a informačná architektúra sú rozhodujúce aspekty z hľadiska rozvoja informačných procesov.

Kvalita vnímanej informácie koreluje s vnímaným rizikom, a preto je s ňou spojená dôvera a presvedčenie a má priamy vzťah k ochote vymieňať si informácie medzi spoločnosťami. Kvalita vnímanej informácie pozostáva z troch častí. Prvá časť zahŕňa

presnosť, úplnosť a aktuálnosť informácií. Tieto rozmery robia informácie spoľahlivými a relevantnými, čo je nevyhnutné pre medziorganizačnú výmenu informácií. Po druhé, kvalita údajov je dôležitá, a preto by údaje mali okrem presnosti, úplnosti, aktuálnosti a kontextuálnosti zahŕňať aj prístupnosť. Nie iba údaje by mali mať určitú kvalitu, ale aj kvalita zdieľaných informácií by mala spĺňať kritériá ako integrita, spoľahlivosť, platnosť a relevantnosť. Je však potrebné, aby bola transparentnosť nejakým spôsobom kontrolovaná, aby bola výmena informácií primeraná. Kontrola transparentnosti môže pomôcť určiť kvalitu informácií a zvýšiť úroveň ich hodnoty. Čím vyššia je kontrola, tým majú obchodní partneri väčšiu istotu o údajoch a informačnej kvalite. Okrem toho podporujú presné a relevantné informačné metódy rozhodovacie procesy. Tieto metódy musia pochopiť zamestnanci a pozostávajú z určitej architektúry, ktorá napomáha ľahkému prístupu a práci s údajmi.[38]

Napriek tomu existujú dve požiadavky na zdieľanie informácií medzi organizáciami, ktorými sú na jednej strane schopnosti vo forme IT infraštruktúry a na druhej strane ochota oboch strán zaviazat' sa k partnerstvu a transparentnosti. Preto IT infraštruktúra vytvára základ a schopnosť transparentnosti. Druhým veľmi dôležitým faktorom je, že obe firmy musia byť ochotné zdieľať informácie, pretože informácie sú veľmi cenné, avšak mnohé firmy sa obávajú zneužitia údajov a preto zdieľajú len malé množstvo informácií so svojimi obchodnými partnermi. Čím viac informácií tým lepšie môžu robiť rozhodnutia a tým lepšie môžu pracovať na svojich strategických rozhodnutiach. Firemná kultúra určuje ochotu zdieľať informácie. Kultúra každej firmy je iná, a preto aj ochota zdieľať informácie ovplyvnená iným spôsobom.

Existujú však rôzne stimuly a hnacie sily, ktoré môžu donútiť spoločnosti zdieľať informácie ako zvýšenie dopytu a globálne rozšírenie spoločnosti alebo aj zmena technologických možností. Akonáhle dôjde k zavedeniu zdieľania informácií môže mať pozitívny vplyv na výsledky výkonnosti, pretože môže zvýšiť kvalitu alebo vyvinúť nové jedinečné predajné procesy. Hnacie sily a výsledky výkonu zdieľania informácií sú znázornené na obrázku 2.2.



Obr. 2.2 Hnacie sily a výsledky výkonu zdieľania informácií

Zdroj: [4]

Dôvera medzi obchodnými partnermi je nevyhnutná, pretože sa musia vedieť spoľahnúť na seba navzájom a na vzájomných informáciách. Vnímaná kvalita informácií so všetkými zahrnutými rozmermi má preto vplyv na presvedčenie dôveryhodnosti týkajúce sa medziorganizačného zdieľania informácií a ochote obchodných partnerov zdieľať informácie. Čím viac sa jedna spoločnosť môže spoľahnúť na informácie svojho obchodného partnera tým viac môžu dôverovať procesu výmeny. Tento konštrukt dôvery je dôležitý pre úspech obchodného vzťahu, pretože rozhodnutia možno robiť na základe dostupných a prijatých údajov z dôvodu spoľahlivosti. Čím vyššia je kvalita vnímanej informácie, tým vyššia je dôvera medzi obchodnými partnermi. Tieto znalosti sú pre firmy nevyhnutné na rozvoj informačných procesov, ktoré sú spoľahlivé, dôveryhodné, dostupné a pochopiteľné. Dôveryhodnosť je veľmi dôležitá pre zámer určiť vnímané riziká. Čím vyššia je dôvera medzi obchodnými partnermi, tým viac informácií sa môže zdieľať a tým väčšia je medzi nimi komunikácia, aby mohli byť riziká a iné zmeny prerokované v krátkom čase. Okrem toho je pravdepodobnejšie, že metódy prevencie rizík môžu byť použité a zavedené v procese výmeny, keď existujú dôveryhodné presvedčenia medzi obchodnými partnermi. Dôvera znižuje neistotu a neistotu možno považovať za rovnocennú rizikám. Nárast dôveryhodnosti by mohol viesť k zníženiu rizík a zvýšeniu zisku, pretože riziká sú náročné na náklady a menšie riziká majú za následok menej výdavkov.

Zdieľanie informácií je nevyhnutné pre obchodné vzťahy, ale dizajn by mal byť jasný. Kvalita informácií a údajov, ako aj kontrola transparentnosti a dôveryhodnosť by mali byť zahrnuté do architektúry informačnej metódy. Obchodní partneri musia byť schopný spoľahnúť sa na jednej strane na IT, ako aj na presnosť údajov a samotné informácie.

Zámer využiť výmenu informácií je založený na dôvere a kontrole. Ak proces zdieľania informácií nie je spoľahlivý, obchodní partneri nepoužijú údaje a už nemusia spolupracovať s konkrétnou spoločnosťou. Preto kontrola transparentnosti a kvalita informácií ovplyvňujú podnikanie a výkon spoločnosti.

Existuje však nadradený vplyv na IQ organizácie. Jedným z faktorov je, že firmy používajú IT na zhromažďovanie, ukladanie a analýzu údajov, ktorých výsledkom sú informácie, ktoré sú v jednom bode zdieľané buď v rámci spoločnosti alebo s externými podnikmi. Schopnosť infraštruktúry IT výrazne ovplyvňuje IQ. Ak firmy používajú IT, ktoré nevyhovuje ich podnikovým procesom alebo ich potrebným informáciám, mohlo by to mať zlý výsledok. Táto korelácia naznačuje vplyv IT na IQ. Ďalším faktorom, ktorý celkovo ovplyvňuje IQ, je vrcholový manažment. Vrcholový manažment a podnik potrebuje podporovať informácie a IQ, aby zabezpečil určitú spokojnosť medzi producentom informácií a spotrebiteľom informácií. Ak sa vrcholový manažment rozhodne vytvoriť nevhodnú IT infraštruktúru, výsledkom môže byť, že zhromažďovanie informácií nie je vhodné, a preto môže dôjsť k zníženiu celkovej IQ, čo môže mať za následok nedorozumenia a zlyhania komunikácie. Zle zavedená komunikácia medzi obchodnými partnermi má negatívny vplyv na dodávateľský reťazec čo bude mať za následok negatívny vplyv na celkovú výkonnosť podniku.

Vo všeobecnosti musí výrobca informácií zabezpečiť určitý štandard IQ, aby spotrebiteľ mohol použiť informácie na konkrétny účel. Ak podniky nie sú schopné zaručiť tento štandard, bude to mať negatívny vplyv na výkon celého dodávateľského reťazca. Informácie, ktoré sú zdieľané buď v rámci spoločnosti, alebo s obchodnými partnermi musia mať teda určitú kvalitu, pretože IQ ovplyvňujú vzťah s celkovou výkonnosťou podniku. Manažment dodávateľského reťazca si musí byť vedomý tejto výzvy a mal by zaviesť určitý kontrolný systém na zabezpečenie IQ.

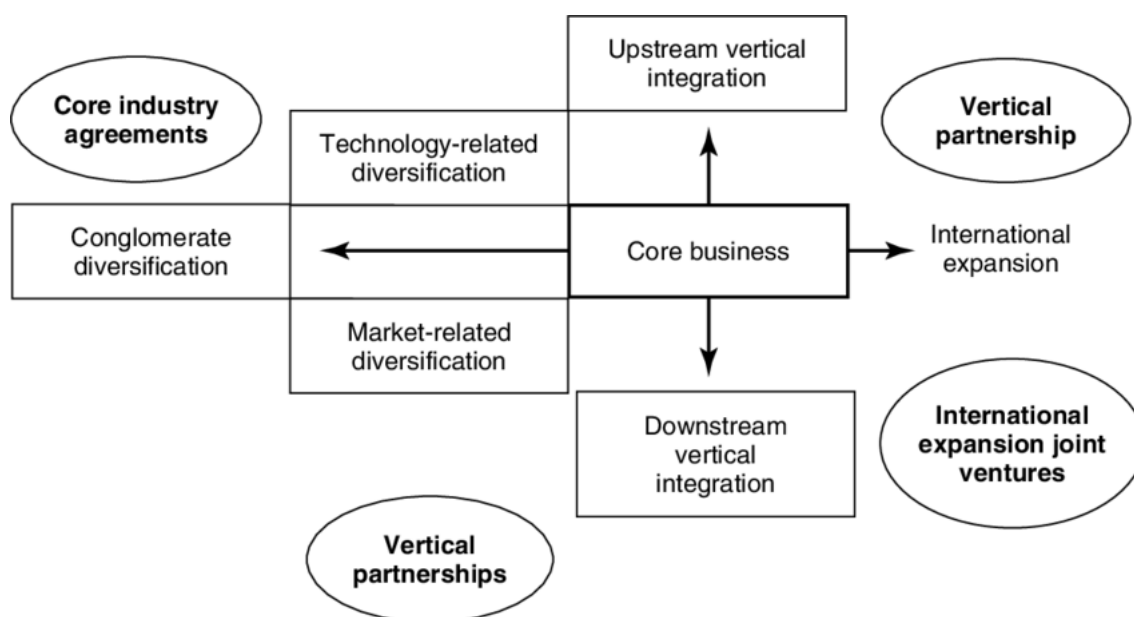
2.8 Kontrola transparentnosti

Akonáhle spoločnosť získala dôveru a implementovala procesy a štruktúry na nepretržitú prevádzku zdieľania informácií, podnik potrebuje zaviesť kontrolu a údržbu štandardov. Existujú rôzne možnosti, ktoré má firma na udržanie týchto procesov a na to aby nad nimi získala kontrolu. Každá možnosť sa odporúča pre rôzne okolnosti pretože sú rozdielne v nákladoch a časovej náročnosti.[39]

- strategické aliancie,
- vertikálna integrácia,
- zmluvy,
- vzťahy .

Podľa Frynasa a Mellahiho sa strategická aliancia vzťahuje na dohodu o spolupráci medzi dvoma alebo viacerými organizáciami na splnenie dopredu určených strategických cieľov.[40] Dodávajú tiež, že keď sa do aliancie zapoja firmy z dvoch rôznych krajín, sa aliancia stane medzinárodnou strategickou alianciou v dôsledku zmeny v geografickom rozsahu. Podstatným bodom v alianciách je, že aj keď spoločnosti úzko spolupracujú a zdieľajú zdroje a/alebo schopnosti, zostávajú nezávislí. Toto je kľúčová výhoda aliancie oproti fúziám.

V zásade možno aliancie rozdeliť do dvoch hlavných kategórií. Prvá kategória strategických aliancií zahŕňa tie, ktoré sa uzatvárajú medzi konkurenčnými firmami. Druhá kategória zahŕňa tie aliancie, ktoré sú vytvorené medzi nekonkurujúcimi si firmami. Pre každú kategóriu sú identifikované tri rôzne typy strategických aliancií, ktoré sú bežne používané. Z hľadiska nekonkurujúcich firiem je to napríklad medzinárodná expanzia aliancie, s ktorou chcú spoločnosti vstúpiť do nových geografických oblastí. Vlastne, toto spojenectvo môže byť uzavreté medzi akýmikoľvek dvoma spoločnosťami ako ich najdôležitejším „tovarom“ je zdieľanie špecifických znalostí o krajine, v ktorej podnikajú. To napríklad zahŕňa kultúrne špeciality, miestne správanie alebo nákupné vzorce. Druhy typ aliancií medzi nekonkurujúcimi si firmami je vertikálna integračná aliancia, ktorá je medzi kupujúcim a dodávateľom. Vertikálna integračná aliancia by mala zvýšiť kvalitu tovaru a efektívnosť dodávateľských reťazcov zdieľaním vedomostí, schopností a kapacity. Posledným typom aliancie medzi nekonkurenčnými spoločnosťami je tzv. diverzifikačná aliancia a je vytvorená medzi dvoma alebo viacerými organizáciami z úplne rôznych oblastí podnikania. Toto spojenectvo možno opísať aj ako spôsob rozloženia rizík pomocou vstupu na úplne nové trhy. Tento typ aliancie by mal umožniť spoločnostiam z rôznych odvetví kombinovať znalosti, zručnosti a schopnosti z ich jednotlivých oblastí s cieľom získať strategickú konkurenčnú výhodu.

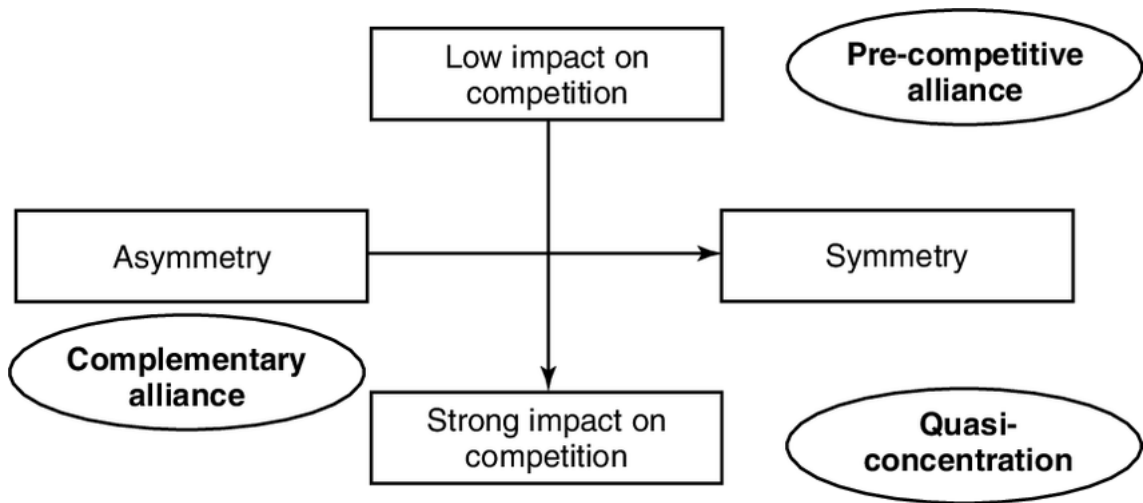


Obr. 2.3 Konkurencia prostredníctvom strategických aliancií

Zdroj: [5]

Pokiaľ ide o aliancie medzi konkurenčnými firmami, spoločnosti majú tendenciu myslieť si, že vytvorenie partnerstva s niekým, kto sa v skutočnosti snaží presvedčiť svojho zákazníka, aby si kúpil jeho produkty sú rizikové. Na jednej strane si myslia, že by konkurent mohol využiť dôležité poznatky o procesoch či výrobných metódach a na druhej strane sa organizácie obávajú, že ak formujú alianciu, nemôžu byť lepší ako ich konkurenti aliancie, pretože potom by robili veci rovnakým spôsobom. Avšak aj strategické aliancie medzi spoločnosťami, ktoré si v určitom zmysle konkurujú, môžu byť veľmi prospešné. Existuje, napríklad takzvaná komplementárna aliancia, ktorá sa vytvára medzi organizáciami z rovnakého odvetvia. Aj keď spoločnosti v tomto type aliancie sú v rovnakom odvetví, prispievajú rôznymi zručnosťami a schopnosťami. Napríklad tento typ aliancia je vhodný, ak existujú dve firmy, ktoré majú vysokú kvalifikáciu v určitých oblastiach, ale chýba im niečo podstatné. Predpokladajme, že existuje malá spoločnosť so špeciálnymi zručnosťami v oblasti cloudu, výpočtovej a dátovej bezpečnosti, ale bez prístupu k veľkým distribučným kanálom. Na druhej strane, je tu veľká nadnárodná IT spoločnosť s prístupom na európsky, americký a ázijský trh, ktorý hľadá riešenia v tejto oblasti, pretože im chýbajú vedomosti. Tieto dve spoločnosti by mohli ľahko vytvoriť alianciu, aby si doplnili svoje zručnosti. Druhý typ aliancií medzi konkurenčnými firmami sa obmedzuje na upstream aktivity ako napr. výskum a vývoj. Tento typ aliancie sa nazýva aliancia zdieľaného zásobovania a je bežne používaná v mnohých

priemyselných odvetviach. Nakoniec je tu kvázi koncentračná aliancia v ktorej spoločnosti chcú spoločne vytvoriť produkt tým, že prispejú podobnými schopnosťami, zručnosťami a aktivitami zo všetkých bodov hodnotového reťazca.



Obr. 2.4 Strategické spojenectvá medzi konkurenčnými firmami

Zdroj: [6]

Z aliancií vysvetlených vyššie je jediná vhodná aliancia na zabezpečenie transparentnosti dodávateľského reťazca vertikálna integračná aliancia, ktorá sa vytvára medzi kupujúcim a dodávateľom. Hlavnými cieľmi vertikálnej integračnej aliancie je zlepšiť celkovú efektívnosť a kvalitu dodávateľského reťazca, ako aj zlepšenie určitých procesov pozdĺž dodávateľského reťazca. Hlavným cieľom každej firmy by malo byť zlepšovanie a udržateľné udržiavanie transparentnosť dodávateľského reťazca. Pokiaľ spoločnosť premýšľa o vertikálnej integračnej aliancii je potrebné vykonať určité kroky.

- analýza siete,
- identifikácia kľúčových dodávateľov (priamych a nepriamych),
- analýza toho, kam zacieliť alianciu a do akej miery,
- vytvorenie konceptu transparentnosti/aliancie,
- kontaktovanie vhodných partnerov.

Prvý krok procesu vertikálnej integrácie zahŕňa komplexnú analýzu celej siete dodávateľského reťazca. Sieťová analýza by mala poskytnúť jasné pochopenie koľko dodávateľov je zapojených a kde sa nachádzajú. V ďalšom kroku je pre spoločnosť potrebné identifikovať kľúčových dodávateľov. Po prvé, spoločnosť musí poznať svojich priamych kľúčových dodávateľov, ale aj ich druhú úroveň a ak existujú aj ich tretích alebo

hlbších dodávateľov. Táto analýza je potrebná a nevyhnutná pre vyhodnotenie ďalšieho kroku, ktorý sa zameriava na to, kam smerovať a zamerať sa na alianciu. Ako už bolo vysvetlené vyššie, udržanie si transparentnosti dodávateľského reťazca môže byť pomerne jednoduché, ak spoločnosť závisí iba od priamych dodávateľov, ale ak sú zapojení dodávateľa tretej alebo dokonca hlbšej úrovne, udržiavanie transparentnosti sa stáva oveľa ťažšie. Preto musia spoločnosti porozumieť svojej sieti dodávateľov, aby dokázali urobiť rozhodnutie, kde zasiahnuť pomocou aliancie. Ak spoločnosť používa iba priamych dodávateľov, aliancie nemusia byť potrebné, pretože spoločnosť môže zabezpečiť efektívnejšiu transparentnosť využívaním dodávateľských auditov alebo iných pravidiel dohodnutých v zmluvách. V sieti, ktorá pozostáva z viac ako len jednej dodávateľskej úrovne, môže spoločnosť vytvoriť aliancie v rôznych fázach dodávateľského reťazca, v závislosti od toho, kde majú najväčší vplyv na celkovú transparentnosť. Napríklad spoločnosť môže vytvoriť alianciu z jedným z ich priamych kľúčových dodávateľov. To by umožnilo spoločnosti získať prístup k auditom resp. procesu monitorovania dodávateľov tretej úrovne. Spoločnosť by však mohla vytvoriť aj alianciu s kľúčovým dodávateľom ich dodávateľov druhej úrovne. Pretože môžu kontrolovať dodávateľov prvej úrovne priamo a tým by sa zabezpečila transparentnosť až do tretej úrovne. Pretože vytvorením spojenectvom s dodávateľom druhej úrovne môže spoločnosť ovplyvniť procesy a kvalitu produktov dodávok druhej úrovne priamo a môže získať kritériá auditu k dodávateľom tretej úrovne. Kľúčovou nevýhodou vytvorenia aliancie s dvojúrovňovým dodávateľom je že príslušný prvostupňový dodávateľ sa môže cítiť urazený alianciou, pretože ak spoločnosť monitoruje dodávateľov druhej a tretej úrovne, môže to byť indikátor, že spoločnosť neverí svojmu prvotriednemu dodávateľovi. Ďalšou nevýhodou alebo rizikom je, že priamy dodávateľ môže zmeniť svojho dodávateľa. Tým by sa aliancia stala bezcennou. Napriek tomu si aliancie vyžadujú veľa času a ľudských zdrojov, ktoré sú zvyčajne nákladné. Každá spoločnosť musí vypočítať náklady, aby vedeli, či a do akej miery chcú tvoriť vertikálno-integračnú alianciu. Predtým, ako spoločnosť osloví rôznych dodávateľov, si musí vytvoriť transparentnosť alebo koncepciu aliancie, ktorá zahŕňa ciele, ktoré chce spoločnosť dosiahnuť s alianciou, ako aj pravidlá a požiadavky, ktoré chcú zahrnúť do aliancie. Keď spoločnosť definuje konkrétny koncept, môže kontaktovať potenciálnych partnerov. Dodávateľa by sa mali o tieto aliancie zaujímať, pretože spoločnosť je buď priamym zákazníkom, alebo je schopná vytvárať dopyt po dodávateľovi pretože ak chce vytvoriť alianciu s dodávateľom druhého stupňa, spoločnosť je odberateľom dodávateľa odberateľa.

3 Riadenie rizík v dodávateľskom reťazci

Riadenie rizika možno definovať ako klasifikáciu, identifikáciu, analýzu, liečbu a nepretržité monitorovanie potenciálnych škôd pre firmu. Štrukturálne, riadenie rizík by malo mať nezávislé postavenie v rámci organizácie a malo by podávať správy priamo správnej rade. Ak riadenie rizík patrí do určitého oddelenia, napríklad financií, je možné sa zamerať na oddelenie, do ktorého patrí riadenie rizík. To by mohlo viesť k nedostatočnej pozornosti v ďalších dôležitých častiach organizácie. Ak je možné, že riadenie rizík premení riziko na prínos pre firmu, je možné dosiahnuť udržateľnú konkurencieschopnosť. Riadenie rizík sa teda môže stať aj tvorcom príležitosti. Ďalšou možnosťou je, že každé oddelenie samotné prekonáva riadenie rizík z hľadiska obsahu ich odboru. To zaisťuje, že riadenie rizík je rozložené vo všetkých úsekoch firmy.

V mnohých každodenných situáciách ľudia používajú termín riskantné alebo niečo označujú ako riziko, ale čo znamená riziko? V ISO 31000:2009 je riziko definované ako „vplyv neistoty na ciele“.[41] Pri podrobnom pohľade na túto definíciu to znamená, že táto definícia pozostáva z dvoch častí. Na jednej strane vplyv neistoty a na druhej strane ciele. Ciele sú niečo, čo chceme v budúcnosti dosiahnuť. Ciele sa môžu v čase líšiť, pretože môžu byť krátko-, stredno- alebo dlhodobé orientované. Druhá časť definície je vplyv neistoty, čo znamená, že existujú veci, ktoré sa môžu vyskytnúť, ktoré sa neočakávajú a vedú k nejednoznačnosti. Neistota sa prejavuje vo forme poškodzovania resp. oddialenia podniku v dosahovaní jeho cieľov. Riziko je teda potenciálna hrozba, ktorá môže mať negatívny vplyv na dosahovanie cieľov. Riadenie rizika by malo byť implementované v každom type spoločnosti, pretože nielen veľké a zložité organizácie musia byť uvedomelé, ale aj spoločnosť s jedným členom by mala analyzovať potenciálne hrozby. Analýza rizík je veľmi zložitá, pretože riziká sa často stávajú problémom bez toho, aby sme vedeli, že skutočne existujú. Obyčajne sú nepredvídateľné riziká vonkajšie faktory, na ktoré podnik nemá žiaden alebo veľmi obmedzený vplyv. To je dôvod, prečo sú nimi spoločnosti často negatívne prekvapené, pretože ľudia majú tendenciu venovať pozornosť tomu, čo môžu ľahko ovplyvniť alebo monitorovať.

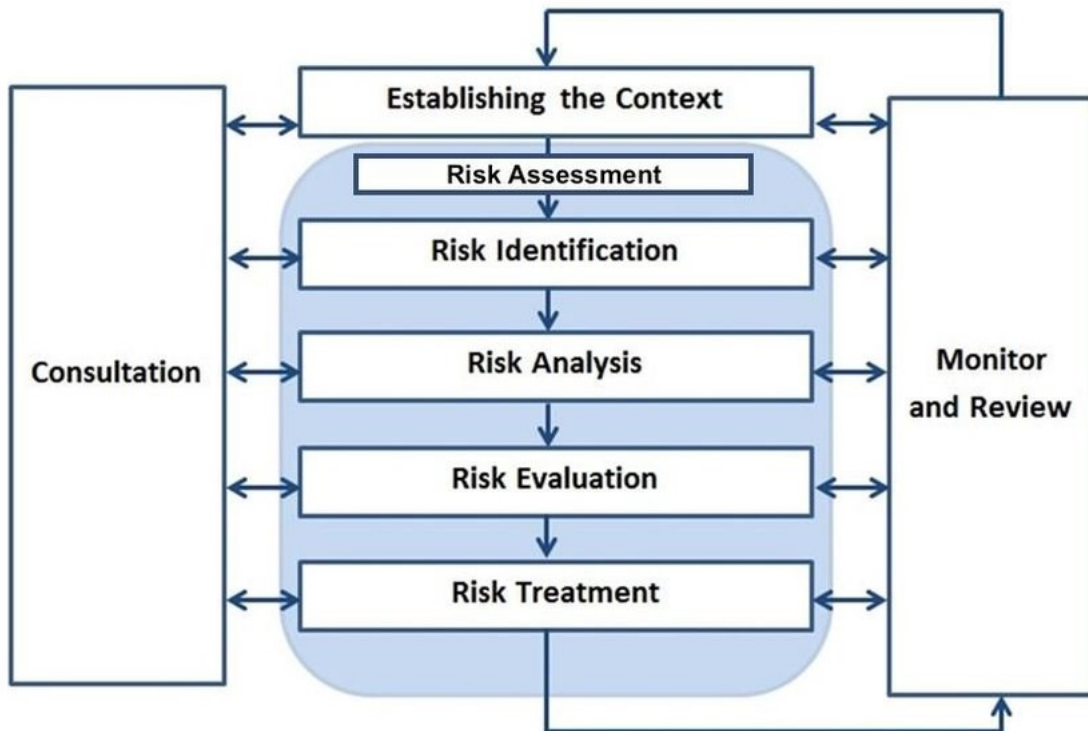
Riadenie rizík je nevyhnutné na zabezpečenie prežitia spoločnosti. Komplexné riadenie rizík pomáha predchádzať narušeniam v dodávateľskom reťazci. Kľúčový problém je identifikovať hlavné riziká a nájsť nástroje na ich meranie a monitorovanie. Jedna potenciálna hrozba pre podniky neznamena, že nerobia riadenie rizík, ale že sa

nezameriavajú na najdôležitejšie riziká. Ako už bolo spomenuté, jedným z dôvodov môže byť skutočnosť, že spoločnosti si nie vždy uvedomujú svoje riziká. Ďalšou kľúčovou otázkou riadenia rizík je implementácia v rámci organizácie. Riziká je potrebné nielen identifikovať, ale aj nájsť, implementovať a kontrolovať nástroje na meranie a hodnotenie identifikovaných rizík. Vhodný nástroj musí spoločnosti umožniť klasifikovať riziká podľa stupňa ich vplyvu na úspešnosť spoločnosti a pravdepodobnosť jej výskytu, ale aj keď je pravdepodobnosť výskytu nízka, spoločnosti ju nesmú zanedbávať v prípade, že by dopad na spoločnosť bol významný. Jednou z hlavných výziev riadenia rizík je transformácia potenciálnej hrozby na a prínos pre spoločnosť. Normálne sú riziká spojené s negatívnosťou, pretože môžu poškodiť ciele spoločnosti podľa definície ISO 31000:2009, ale transformácia rizika v príležitosť môže viesť ku konkurenčným výhodám. Najmä, keď je to riziko, ktoré môže ovplyvniť nielen jednu spoločnosť v odvetví, ale aj niekoľko konkurentov.

V prvom kroku bolo dôležité analyzovať, čo vlastne riziko je, a až potom môžeme riadenie rizík definovať s jeho cieľmi a funkciami. V druhom kroku je potrebné definovať riadenie rizík, aby bolo jasné, prečo by mali spoločnosti implementovať systém riadenia rizík. Optimálne riadenie rizík je v podstate oddelenie, ktoré identifikuje, analyzuje, meria, hodnotí a monitoruje riziká ako aj oddelenie riadenia rizík by mal byť schopný premeniť riziko, potenciálnu ujmu, na potenciálny prínos pre spoločnosť. Identifikácia rizík si vyžaduje aj podrobnú analýzu vnútorného prostredia ako mikro a makro prostredie podniku. Najmä vonkajšie faktory musia byť dôkladne analyzované z dôvodu ich zložitosti. Tieto faktory majú tendenciu byť ťažšie monitorovať alebo merať, a preto je ich ťažšie vyhodnotiť. Problém je v tom, že hodnotenie je nevyhnutné na to, aby sa určil stupeň, ako by spoločnosť mohla byť ovplyvnená. Vo všeobecnosti platí, že čím je dodávateľský reťazec zložitejší, tým môže nastať viac rizík. Najdôležitejším bodom v tomto ohľade je, že čím viac rizík majú spoločnosti, tým vyššia je pravdepodobnosť, že existujú riziká, ktoré nie je možné kontrolovať ani ovplyvniť. Môže byť viac rizík, ktoré majú vedľajšie účinky. Problémom často je že spoločnosti sú si plne vedomé svojich vonkajších problémov, ale nie možných vedľajších účinkov, pretože mnohé firmy neumiestňujú ich dodávateľský reťazec, ako aj riziká do vhodného kontextu následkov kde sa môžu vyskytnúť vedľajšie účinky, ktoré majú zase negatívny vplyv na podnikanie. Preto je potrebné, aby si spoločnosť vybuodovala oddelenie riadenia rizík, ktoré je schopné

vytvoriť komplexný systém riadenia rizík. Iba ak je táto komplexita dobre riadená v rámci riadenia rizík systému môže firma dlhodobo úspešne fungovať.

3.1 ISO 31000:2009



Obr. 3.1 Proces riadenia rizík podľa ISO 31000:2009

Zdroj: [7]

Vyššie uvedený obrázok znázorňuje proces riadenia rizík podľa ISO 31000:2009. Riadenie rizík je podľa tejto grafiky nepretržitý cyklus bez začiatku alebo konca. Vo všetkých fázach procesu je nevyhnutné monitorovať a posudzovať riziko a pre zvládnutie rizika je potrebné neustále komunikovať a konzultovať primerane. Okrem monitorovania, preverovania a komunikácie obsahuje prvý krok procesu riadenia rizík vytvorenie kontextu rizík. V tejto fáze si spoločnosť môže stanoviť rôzne rizikové kategórie ako napr. dodávateľský reťazec alebo finančné riziká. Pri komplexnom hodnotení rizík spoločnosť potrebuje identifikovať určité riziká pre všetky súvislosti. V ďalšom kroku je potrebné analyzovať identifikované riziká. Aká realistická je udalosť? Aký by to malo dopad na spoločnosť a aký silný by bol dopad? Má to pozitívne alebo negatívne dôsledky? Je tam nejaký vedľajší účinok? Po analýze rizík potrebuje podnik nejakým spôsobom

vyhodnotiť resp. merať riziká s cieľom sformulovať vhodné opatrenia a činnosti na riešenie riziká. Po ošetrení rizík je potrebné monitorovať a kontrolovať prijaté opatrenia aby manažéri mohli vyhodnotiť, či sú akcie úspešné.

3.2 Meranie rizík

Keď sa spoločnosti rozhodnú, na aké skupiny rizík chcú zamerať svoju pozornosť, musia to jasne analyzovať a definovať riziká, ktorým môžu čeliť. Aby bolo možné riziká merať, je nevyhnutné riziká, ktoré môžu nastať jasne definovať. V opačnom prípade by sa spoločnosti pokúsili merať niečo, ale nevedeli by o čo skutočne ide a vytvorili by meracie nástroje bez pochopenia výsledkov. To je dôvod, prečo je štádium identifikácie také dôležité. Problém sa dá vyriešiť len vtedy, ak je príčina problému známa. Napriek tomu sa problém nemusí podariť vyriešiť. Toto znamená, že spoločnosti môžu správne merať a riešiť riziko len vtedy, keď vedia čo ich riziká sú. Často majú spoločnosti problémy s meraním rizík, keďže ich považujú za nehmatateľné. Mnohé modely riadenia rizík považujú pravdepodobnosť výskytu za indikátor na meranie rizík. Napríklad, aká je pravdepodobnosť výskytu zemetrasenia? Ak predpokladám, že sa v oblasti, kde sú zemetrasenia bežným javom, nachádza firma, scenár môže vyzerat' takto: Vyskytli sa 4 zemetrasenia pred 3 rokmi, 7 zemetrasení pred 2 rokmi a 10 zemetrasení v minulom roku. Niektorí ľudia by povedali, že pravdepodobnosť výskytu sa rovná aritmetickému priemeru – $21 \text{ zemetrasení} / 3 \text{ roky} = 7 \text{ zemetrasení/rok}$. Preto mesačná pravdepodobnosť výskytu by bolo $7/12 \text{ mesiacov} = 58,33 \%$. Otázkou v tomto bode je, či je aritmetický priemer a reprezentatívne číslo. Ak sa pozrieme na vývoj zemetrasení v tomto príklade, môžeme vidieť, že počet zemetrasení/rok sa za posledné tri roky neustále zvyšoval. Otázkou je, či pokračuje trend nárastu zemetrasení alebo nie? Preto je potrebné nájsť vhodné meracie nástroje na správne riešenie rizík.

3.2.1 Systém rizikového skóra

Systém rizikového skóra si vyžaduje dve veci. Po prvé, spoločnosť musí definovať faktory, ktoré majú vplyv na skóre rizika a po druhé, je potrebné zvážiť definované faktory. V praxi by sa takýto model dal ľahko vytvoriť pomocou programu Microsoft Excel. Ilustrácia nižšie ukazuje prípad, keď spoločnosť identifikovala a definovala päť konkrétnych rizikových faktorov, ktoré by sa mali zahrnúť do výpočtu rizikového skóra.

	A	B	C	D	E	F
1	Skóre rizika					
2	Faktory					
3			Pravdepodobnosť	Vážnosť	Súvislosť	Celkovo
4		Váha rizika	0,25	0,35	0,40	1,00
5	Riziko					
6						
7	Strata kľúčového dodávateľa		1	5	5	4,00
8	Robotnícke nepokoje		3	4	5	4,15
9	Oneskorenie dodávky materialu		2	2	3	2,40
10	Zemetrasenie		1	4	5	3,65
11	Výpadok IT siete		2	3	3	2,75
Legenda	Pravdepodobnosť		Vážnosť		Súvislosť	
1	Veľmi pravdepodobne sa nestane		Veľmi malý dopad		Skoro žiadna súvislosť	
2	Pravdepodobne sa nestane		Malý dopad		Malá súvislosť	
3	Neisté čo sa stane		Dopad		Priemerná súvislosť	
4	Pravdepodobne sa stane		Veľký dopad		Veľká súvislosť	
5	Veľmi pravdepodobne sa stane		Veľmi veľký dopad		Veľmi veľká súvislosť	

Tabuľka rizikového skóra	
1,00-2,50	Malé riziko
2,51-4,00	Stredné riziko
4,01,5,00	Vysoké riziko

Obr. 3.2 Ako merať skóre rizika v programe Microsoft Excel

Zdroj: Vlastné spracovanie

V tomto príklade spoločnosť použila Microsoft Excel, ktorý organizácie používajú na uprednostnenie rizík pomocou bodovacieho systému. Faktory, ktoré sú za ukazovatele na meranie rizík sa považujú pravdepodobnosť, vážnosť a súvislosť v rámci organizácie. Každý faktor má určitú váhu, v závislosti od dôležitosti faktora. V skutočnosti si spoločnosť môže vybrať toľko faktorov, koľko chce pokiaľ je súčet všetkých váh jedna. V tomto prípade sa spoločnosť rozhodla tak že dôležitejším kritériom je súvislosť s faktorom 0,4 (40 %), po ktorom nasleduje vážnosť s faktorom 0,35 (35 %) a pravdepodobnosťou s faktorom 0,25 (25 %). Teraz spoločnosť potrebuje ohodnotiť každý faktor od 1 do 5 podľa legendy uvedenej vyššie.

Skóre straty kľúčového zákazníka = $1 \times 0,25 + 5 \times 0,35 + 5 \times 0,40 = 4$

3.3 Kategorizácia rizík a rizikové faktory

Tab. 3.1 Kategórie rizík dodávateľského reťazca a ich rizikové faktory

Kategória rizika	Rizikové faktory
Prerušenia	Prírodná katastrofa Pracovný spor Bankrot dodávateľa Vojna a terorizmus Závislosť na jedinom zdroji dodávateľa
Systemy	Porucha Informačnej infraštruktúry Systémová integrácia Elektronický obchod
Prognózy	Nepresné prognózy Efekt biča
Pohľadávky	Počet zákazníkov Finančná sila zákazníkov
Inventár	Náklady na držanie zásob Hodnota produktu Neistota dopytu a ponuky
Kapacita	Náklady na kapacitu Kapacitná flexibilita

Zdroj : Vlastné spracovanie

Narušenia v dodávateľskom reťazci je ťažké predvídať, ale spôsobujú veľké škody. Prírodné katastrofy sú takmer nepredvídateľné a majú veľký vplyv pretože ak si vezmem príklad zo zemetrasenia, môže to zničiť celú továreň. Podniky by mali starostlivo posúdiť umiestnenie svojich tovární, aby budovy neboli umiestnené v oblasti náchylnej na zemetrasenie. Firmy však môžu vyvinúť rôzne stratégie a tak zabrániť určitým poruchám. Jedným príkladom je mať rôznych dodávateľov na zníženie závislosť len od jedného dodávateľa. Čím väčší systém a čím viac spoločností prispieva do jedného reťazca, tým je pravdepodobnejšie, že kdekoľvek v systéme sa vyskytujú poruchy, ktoré môžu mať

dopad na každú spoločnosť. Prognozované riziko je napríklad to, že predikcia spoločnosti a skutočný dopyt navzájom nezodpovedajú. Riziko pohľadávky je, keď spoločnosť nemôže inkasovať ich pohľadávky a tomu treba predchádzať filtrovaním odberateľov a zabezpečiť ich dôveryhodnosť. Riziko zásob je rozhodnutie spoločnosti o tom, aký rozsah inventára majú.

3.4 Riziková špirála

Okrem hmotných rizík, o ktorých sa už hovorilo, sú v dodávateľskom reťazci aj nehmotné riziká. Nehmotné riziká sú motivácia, postoj, sebazáväzok a vnímanie účastníkov dodávateľského reťazca vrátane zamestnancov, zákazníkov a dodávateľov. Ak je v dodávateľskom reťazci nedostatok dôvery, sú rizikový manažéri nútení zasahovať počas celého dodávateľského reťazca, ktorý by v dôsledku toho mohol byť vystavený riziku. Jedným z príkladov je, keď sa kupujúci nevie spoliehať na dodáciu lehotu objednávky, čo môže znamenať nákup veľkého množstva tovaru na uspokojenie potrieb svojich zákazníkov. Táto pohotovostná zásoba je neefektívna. Kvôli nedostatočnej viditeľnosti v rámci celého dodávateľského reťazca podniky prijímajú rozhodnutia, ako je vytváranie pohotovostnej zásoby, aby sa znížila neistota a riziká.

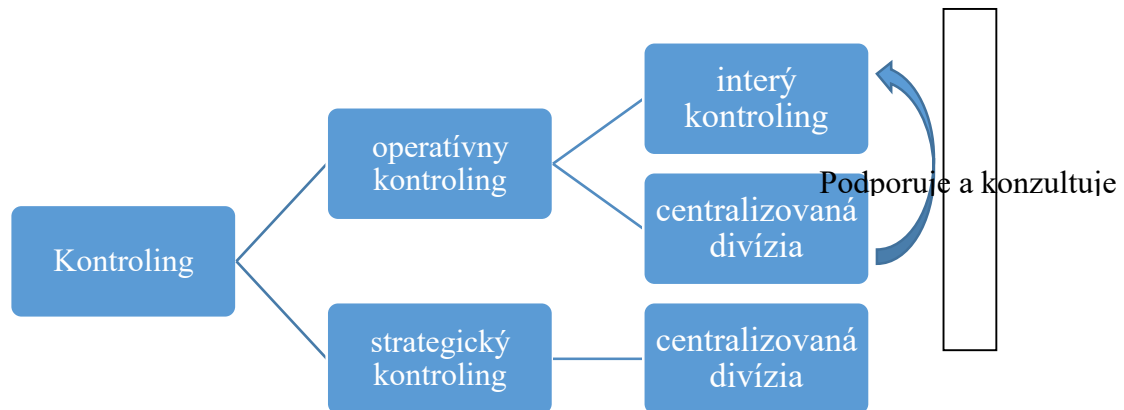
4 Kontroling dodávateľského reťazca

V posledných rokoch výrazne vzrástla potreba komplexného kontrolingu v dôsledku neustále rastúcej úrovne zložitosti v rámci organizácií. Globálny dodávateľský reťazec vyžaduje nielen efektívne riadenie dodávateľského reťazca, ale aj niekoho, kto riadi finančné toky. Kontroling riadi finančné toky, ako aj meria výkonnosť spoločnosti. Keďže organizácie často pozostávajú z viacerých právnických osôb, riadenie finančných tokov je široká oblasť a funkcie a úlohy sa môžu líšiť od organizácie po organizáciu. Napríklad jednou z kľúčových funkcií je vytváranie pravidelných finančných správ, napr. ako mesačné, štvrťročné alebo ročné výkazy ziskov a strát. Okrem periodických hlásení, kontrolingové oddelenia vytvárajú ad-hoc reporty alebo analýzy pre určité situácie s cieľom objasniť finančné anomálie. Hlavným cieľom týchto správ je informovať riaditeľov a manažérov, aby mali k dispozícii vhodné údaje na prijímanie rozhodnutí. Zo štrukturálneho hľadiska kontroling často úzko spolupracuje s manažmentom a účtovníctvom. Malo by to zabezpečiť jednoduchú a rýchlu komunikáciu medzi kontrolingom a manažmentom, ale aj tematickú orientáciu pre potreby manažmentu. Dobrý vzťah medzi kontrolingom a účtovníctvom je nevyhnutný, pretože obe oddelenia závisia jeden od druhého. Kontrolné výkazy často vychádzajú z toho, čo účtovníctvo zaúčtovalo a účtovníctvo sa musí opierať o výpočty realizované kontrolingom. Celkovo vzaté, kontroling je skôr varovný systém, ktorý sleduje finančné toky a informuje manažment alebo iné oddelenia vždy, keď sa vyskytnú anomálie vo výkonnosti podniku. Kontroling poskytuje manažmentu periodické a ad-hoc správy, ktoré podporujú proces rozhodovania. Tieto správy, najmä periodické správy ako ročné resp. mesačné správy možno použiť aj na poskytovanie informácií investorom, verejnosti alebo právnym orgánom.

4.1 Typy kontrolingu

Ľudia zvyčajne spájajú rast s niečím pozitívnym, ale súčasne s rastom rastie aj zložitosť firmy. V mnohých veľkých organizáciách je oddelenie kontrolingu skôr centralizovanou divíziou, ktorá sa zameriava na strategické aspekty, ako aj spravuje financie celej skupiny, ale nerobí veľkú časť prevádzkového kontrolingu. Dáva teda zmysel rozdeliť kontrolling do dvoch kategórií: strategický a operatívny kontroling, a to nielen kvôli

komplexnosti, ale aj kvôli vzdialenosti, pokiaľ ide o obsah, ktorý centralizovaná divízia má.



Obr. 4.1 Typy kontrolingu

Zdroj : Vlastné spracovanie

Vyššie uvedená grafika zobrazuje klasifikáciu toho, ako by mal byť kontroling organizácie ideálne organizovaný. Centralizované riadenie je zodpovedné za úlohy ako plánovanie, rozpočtovanie a monitorovanie v podnikovom meradle. Okrem toho vytvára finančné správy a vedie manažérske účtovníctvo. Na operatívnej stránke by mali byť úlohy rozdelené. Konkrétne oddelenie je zodpovedné za definovanie ukazovateľov, ktoré by mohli merať výkonnosť s pomocou usmernenia centrálného kontrolingu, keď sa vyskytnú problémy so zaraďovaním ukazovateľov matematických rovníc.

4.2 Metrika výkonnosti dodávateľského reťazca

Táto kapitola ilustruje jeden príklad metriky výkonnosti dodávateľského reťazca. Každá firma potrebuje zvážiť ich vnútorné a vonkajšie prostredie, ako aj ich priemyselné odvetvia a produkty pri vývoji ich výkonnostnej metriky dodávateľského reťazca. Firmy musia starostlivo vybrať a identifikovať kľúčové aspekty a charakteristiky ich dodávateľského reťazca. Kľúčové aspekty dodávateľského reťazca sa musia monitorovať a kontrolovať. Ak spoločnosť identifikovala kľúčové charakteristiky svojho dodávateľského reťazca, môže začať rozvíjať faktory ktoré ich ovplyvňujú. Tieto faktory predstavujú ovplyvňovače, ktoré môžu mať pozitívny alebo negatívny vplyv na výkonnosť dodávateľského reťazca. Aby bolo možné riadiť dodávateľský reťazec, ovplyvňovatele sa musia merať. Najúčinnjší spôsob kontroly a merania rôznych aspektov dodávateľského reťazca je použitie kľúčových ukazovateľov výkonnosti

(KUV). Nasledujúci príklad ukazuje rôzne kľúčové aspekty jednoduchého výrobného dodávateľského reťazca a niektorých ich ovplyvňovateľov. Spoločnosti rozvíjajú KUV s cieľom monitorovať výkonnosť ich dodávateľského reťazca. Tento príklad zobrazuje iba dvoch ovplyvňovateľov na kľúčovú charakteristiku dodávateľského reťazca. Tieto dva faktory sú ukazovatele pre zlepšenia a zlyhania vo výkonnosti dodávateľského reťazca podniku.

Tab. 4.1 Kľúčové charakteristiky dodávateľského reťazca a ich ovplyvňovače

Kľúčové vlastnosti dodávateľského reťazca	Ovplyvňovče (kľúčový ukazovateľ výkonu)	
Spokojnosť zákazníkov	Vernosť zákazníkov	Nespokojnosť s výrobkom
Materiálový tok (externý)	Splnené dodacie lehoty	Odchýlka zásob
Výrobné operácie (interné)	Kvalita produktu	IT zodpovedajúce podnikovým procesom
Transparentnosť	Komunikácia s kľúčovým dodávateľom	IQ
Plánovanie	Obraty zásob	Dodržiavanie plánu výroby
Dodávateľ	Spol'ahľivosť	Kontrola dodávateľa
Zamestnanci	Choroba	Fluktuácia
Spoločensky zodpovedné podnikanie	Recyklácia	Miera negramotnosti

Zdroj: Vlastné spracovanie

Vyššie uvedená tabuľka zobrazuje osem kľúčových charakteristík dodávateľského reťazca a dvoch ovplyvňovačov pre každý z ich aspektov. Charakteristiky sú spojené s hodnotovým reťazcom výrobného podniku. V tomto prípade som začal spokojnosťou zákazníka, pretože je to nadradený cieľ pre spoločnosti uspokojiť potreby zákazníkov. Celkovo je potrebné povedať, že v podstate všetky KUV indikujú spokojnosť zákazníkov,

pretože každý aspekt v dodávateľskom reťazci je založený na dosiahnutí potrieb zákazníkov. V každom prípade táto metrika poukázala najmä na spokojnosť zákazníkov pretože v tomto kontexte odkazuje na popredajné služby a lojalitu zákazníkov. Tieto dva aspekty vrátane množstva vráteného produktu ilustrujú, ako je zákazník spokojný s produktom a službami. Mnoho spoločností používa KUV na výpočet lojality zákazníkov, pri opätovných návštevách alebo opätovných nákupoch na webovej stránke firmy. Spoločnosti by tak mohli použiť informácie od zákazníkov, ktorí platili kreditnou kartou. Ak sa jedna kreditná karta v určitom časovom období používa častejšie v ktoromkoľvek obchode, zákazníka možno považovať za lojálneho. Pre niektoré odvetvia je tento výpočet náročný pretože produkt, ktorý predávajú, sa používa niekoľko rokov. V tomto prípade by bolo možné konzultovať o popredajnom servise. Ďalším ukazovateľom spokojnosti zákazníkov je návratnosť produktov. Jednoducho, keď je zákazník s tovarom spokojný, už ho nevráti. Preto čím je miera návratu produktu vyššia tým menšia je spokojnosť zákazníka.

Ďalej táto metrika rozdeľuje prevádzkové procesy na materiálový tok, prevádzku výroby, dodávateľa, zamestnancov a plánovanie, pretože celkový prevádzkový proces je príliš široký a ak spoločnosť nerozlišuje medzi rôznymi aspektmi operácií, môže sa stať, že KUV nepomôžu identifikovať zdroj neúspechu v podnikaní. V tomto kontexte sa materiálový tok vzťahuje na prepravu materiálu zo spoločnosti, ktorá zahŕňa vstupný a výstupný materiálový tok, ale nezahŕňa materiál v rámci samotnej spoločnosti. Vnútorňý materiálový tok je znázornený ako faktor výrobných operácií. Inventár sa však vzťahuje na interný aj externý materiálový tok. Je dôležité vidieť celú úroveň zásob, ktorá zahŕňa aj rozpracované procesy v inventári. V opačnom prípade výsledky nemusia byť reprezentatívne. Okrem toho sú aj zamestnanci významným faktorom, ktorý môže ovplyvniť výkon dodávateľského reťazca. Je potrebné poznať zdroj zlyhania zamestnancov, aby by mohli aplikované riešenia.

Nasledujúcou kľúčovou charakteristikou výkonnosti dodávateľského reťazca sú interné výrobné operácie. Každá výroba je založená na obchodných procesoch. Ako už bolo spomenuté, je pre firmy dôležité, aby ich IT zodpovedalo ich obchodným procesom. Firmy preto potrebujú tento vplyv nejako sledovať. Jednou z možností merania kompatibility podpory IT a obchodných procesov je merať množstvo premárneného času pri hľadaní IT riešení. Napríklad IT by malo byť podporujúce, aby fungovalo efektívne ale často, zamestnanci nemôžu pracovať správne, pretože ich informačné technológie

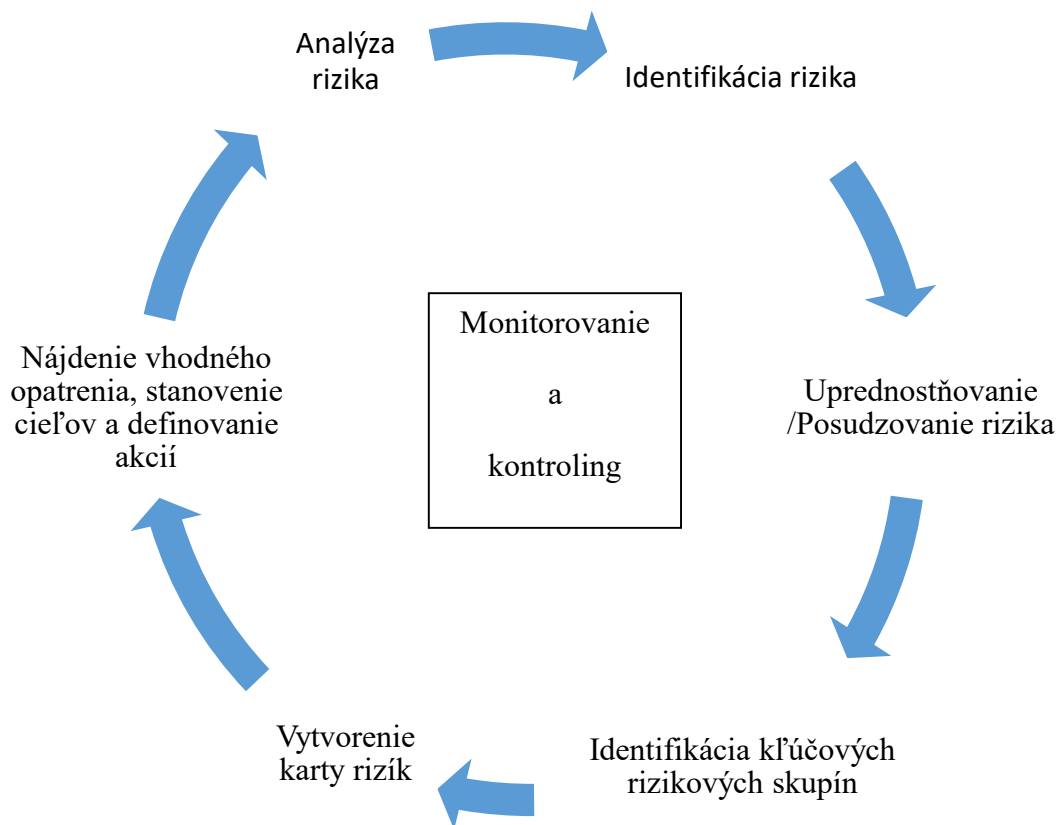
nefungujú tak, ako majú. Keďže je premárnený čas ťažko merateľný, zamestnanci by sa mali snažiť o to byť čo najobjektívnejší a najkonkrétnejší. Ľudia majú často tendenciu prehnane reagovať na veci, ktoré nefungujú, čo môže byť zavádzajúce.

Ďalšou charakteristikou výkonu dodávateľského reťazca je plánovanie. Plánovanie je nevyhnutné v každom podnikaní, pretože všetky procesy a postupy je potrebné naplánovať skôr, ako sú zavedené tak, aby bolo možné obmedziť množstvo vyskytujúcich sa rizík. Preto je dôležité aby spoločnosť vedela, či je jej plánovanie dobré a či spĺňa potreby zákazníkov a na druhej strane, či by sa samotný plán dal implementovať tak, ako bol organizovaný. Jednou možnosťou pre podniky ako kontrolovať, či je plánovanie efektívne je ak výrobný plán vyhovuje skutočnej prevádzke.

5 Návrh opatrenia na zlepšenie a jeho zhodnotenie

Graf nižšie zobrazuje mnou vytvorený proces riadenia rizík dodávateľského reťazca za cieľom udržiavať, posudzovať a kontrolovať riziká dodávateľského reťazca. V prvom rade musí spoločnosť urobiť a komplexnú analýzu rizík. Nástroje, ktoré možno použiť na vykonanie analýzy, sú a analýza PEST na nájdenie rizík vo vonkajšom prostredí a interný audit môže slúžiť na nájdenie vnútorných rizík. Analýza PEST je bežne používaný manažérsky nástroj ktorý pomáha pochopiť vonkajšie prostredie, v ktorom firma pôsobí alebo chce pôsobiť v budúcnosti, analýzou politických, ekonomických, sociálnych, technologických, právnych a ekologické faktory určitej krajiny v určitom čase. Mohlo by to tiež pomôcť identifikovať trendy ktoré sa pravdepodobne stanú v príslušnej krajine. Keďže mnohé spoločnosti majú globálne dodávateľské reťazce, je potrebné analyzovať všetky krajiny, ktoré sú zapojené jednotlivo alebo ak je to možné budovaním zoskupení krajín. Druhý krok týkajúci sa externého podnikateľského prostredia je vidieť väčší obraz a analyzovať vzájomné vzťahy medzi rôznymi krajinami a tým predchádzať rizikám súvisiacim s dopravou, ako aj kultúrnym a právnym rozdielom. Interný audit pomôže najmä pri analýze rizík týkajúcich sa interných procesov. Ak audit ukazuje, že určité procesy nie sú efektívne a majú tendenciu spôsobovať napríklad oneskorenie dodacej lehoty, je potrebné tieto procesy považovať za riziká dodávateľského reťazca. Okrem vecí, ktoré podnik môže nejakým spôsobom analyzovať alebo merať, potrebuje tiež analyzovať potenciálne hrozby v rámci siete dodávateľského reťazca, ktoré nie je ľahké monitorovať alebo kontrolovať. To zahŕňa napr. činnosti a procesy dodávateľov druhého stupňa alebo dodávateľov ešte vyššieho stupňa. Zo všetkých rizík, ktoré boli identifikované počas analýzy, musí spoločnosť identifikovať, ktoré z týchto rizík sú pre podnik skutočne potenciálnou hrozbou a ktoré by mohli byť zanedbané. Zanedbanie neznamená, že tieto riziká sú úplne nedôležité a neobsahujú vôbec žiadnu hrozbu, ale môžu mať menej negatívny vplyv na výkonnosť podniku ako iné, a preto je potrebné uprednostniť iné riziká. Po zistení všetkých relevantných rizík dodávateľského reťazca je potrebné ich posúdiť a zaradiť. Firmy musia hodnotiť príslušné riziká, aby sa im presne určila priorita. Možnosti hodnotenia rizika boli už spomenuté predtým a jednou z týchto možností je použitie metriky, ktorá určuje riziká v pravdepodobnosti a dopade, čo sa považuje za kvalitatívne hodnotenie rizika. Pomocou tohto hodnotiaceho prístupu možno rizikám ľahko určiť priority. Uprednostňovanie riziká je možné vykonať buď v metrike

rizík dodávateľského reťazca alebo pomocou systému hodnotenia rizika. Po priorityzovaní, je potrebné ich zoskupiť do kľúčových skupín. Riziká sa dajú rozdeliť funkčne alebo organizačne. Ďalším spôsobom, ako rozdeliť riziká je podľa ich úrovne pomocou systému rizikového skóra, ako bolo vysvetlené vyššie (napr. nízke, stredné a vysoké). Ďalším krokom môjho procesu riadenia rizík dodávateľského reťazca je vytvorenie hodnotiacich kariet rizika dodávateľského reťazca. Keď sa to urobí, je potrebné definovať opatrenia, ciele a konkrétne činnosti, aby sa dokončila vyvážená bodová karta. Nakoniec je veľmi dôležité neustále monitorovať a kontrolovať prehľad výsledkov vďaka dynamickému prostrediu, v ktorom spoločnosti zvyčajne podnikajú. Spoločnosti si musia definovať, po akom časovom rozmedzí chcú robiť svoje komplexné analýzy rizík. V závislosti od toho sa to môže vykonávať mesačne, štvrťročne alebo ročne v závislosti od toho, aké dôležité je riadenie rizík dodávateľského reťazca pre spoločnosť a či sa očakávajú externé alebo interné zmeny podnikateľského prostredia. Firmy si tiež musia uvedomiť že niektoré riziká sa môžu vyskytnúť v určitom čase pred ich ďalšou analýzou. Preto je potrebné, aby boli zamestnanci vyškolení a vzdelaní, tak aby boli schopní pozorovať svoje prostredie a aby mohli identifikovať nové riziká, ktoré je potrebné okamžite pridať do bodovacej karty. Okrem toho spoločnosti niekedy potrebujú upraviť svoj časový harmonogram, pretože výpadky vedú k potrebe, že dodávateľ alebo dokonca interné procesy si vyžadujú viac pozornosti, a teda viac analýzy na monitorovanie, hodnotenie a kontrolu výnimočných okolností.



Obr. 5.1 Proces riadenia rizík dodávateľského reťazca

Zdroj: Vlastné spracovanie

5.1 Tabuľka rizík pre Vadaš s.r.o.

Vadaš s.r.o. je spoločnosť zaoberajúca cestovným ruchom. Jedná sa konkrétne o termálne kúpalisko a hotelové služby. Spoločnosť má cca. 50-70 stálych zamestnancov a počas letných mesiacov k nim pribúda množstvo sezónnych pracovníkov.

Rozhodol so sa pre túto spoločnosť vytvoriť tabuľku rizík, v ktorej zhodnotím možné riziká a silu akou by mohli spoločnosť zasiahnuť. Pre túto tabuľku som si vybral riziká ako externé tak aj interné. Riziká ktoré je možné ľahko ovplyvniť ale ja tie, na ktoré spoločnosť nemá takmer žiaden dosah.

Týmito rizikami sú:

- nepriaznivé počasie,
- zlyhanie IT,

- strata kľúčového dodávateľa,
- oneskorenie dodávky tovaru,
- poškodenie vrtu,
- nedostatok pracovnej sily,
- veľké množstvo konkurencie,
- ekonomická kríza,
- nedostatočné inovácie,
- nedostatočná transparentnosť.

Pre zhotovenie nasledujúcej tabuľky som analyzoval potencionálne hrozby s ktorými sa spoločnosť môže stretnúť a vložil ich do tabuľky rizík vyhotovenej v programe Excel. Keďže sám v tejto spoločnosti pracujem, bol som schopný väčšiu časť rizík identifikovať samostatne. Pre identifikovanie a následnú analýzu niektorých rizík mi však dopomohli rozhovory so zamestnancami firmy, ktorý v nej už pôsobia dlhšie. Následne som si vytvoril stupnicu na hodnotenie rizikových faktorov. Táto stupnica sa pohybuje v rozmedzí 1-5, kde 1 je najviac priaznivý údaj a 5 najmenej. V ďalšom kroku som vytvoril rovnicu pre výpočet celkového rizika. Tento výpočet je vo forme $(\text{pravdepodobnosť} \times 0,25) + (\text{Vážnosť} \times 0,35) + (\text{Súvislosť} \times 0,40) = \text{celkové riziko}$. Potom som zhotovil legendu, ktorá opisuje číselne zobrazenie faktorov. Ako posledný krok som vytvoril ohraničenie čísel, ktoré naznačuje rôzne úrovne rizika.

Skóre rizika						
Faktory						
		Pravdepodobnosť	Vážnosť	Súvislosť	Celkovo	
	Váha rizika	0,25	0,35	0,40	1,00	
Riziko						
Nepriaznivé počasie		4	3	3	3,25	
Zlyhanie IT		3	5	4	4,1	
Strata kľúčového dodávateľa		2	3	2	2,35	
Oneskorenie dodávky tovaru		3	1	2	1,9	
Poškodenie vrtu		1	5	5	4	
Nedostatok pracovnej sily		4	5	4	4,35	
Veľké množstvo konkurencie		5	3	3	3,5	
Ekonomická kríza		3	4	4	3,75	
Nedostatočné inovácie		2	3	3	2,75	
Nedostatočná transparentnosť		2	3	2	2,35	
Legenda	Pravdepodobnosť	Vážnosť		Súvislosť		
1	Veľmi pravdepodobne sa nestane	Veľmi malý dopad		Skoro žiadna súvislosť		
2	Pravdepodobne sa nestane	Malý dopad		Malá súvislosť		
3	Neisté čo sa stane	Dopad		Priemerná súvislosť		
4	Pravdepodobne sa stane	Veľký dopad		Veľká súvislosť		
5	Veľmi pravdepodobne sa stane	Veľmi veľký dopad		Veľmi veľká súvislosť		

1,00-2,50	Malé riziko
2,51-4,00	Stredné riziko
4,01,5,00	Vysoké riziko

Obr. 5.2 Tabuľka rizík pre Vadaš s.r.o. spracovaná v Excel

Zdroj: Vlastné spracovanie

5.2 Vyhodnotenie tabuľky rizík

V tejto časti vyhodnotím riziká spomenuté na obrázku 5.2 a popíšem či proti nim spoločnosť niečo robí alebo by mohla robiť.

Nepriaznivé počasie je riziko len ťažko ovplyvniteľné. Keďže sa spoločnosť Vadaš pohybuje v sektore turizmu má naň toto riziko veľký dopad. Spoločnosť vytvára väčšinu svojich ziskov počas letných mesiacov kvôli teplému počasiu, ktoré priláka návštevníkov na kúpalisko. Avšak problém nastáva s príchodom dažďov, ktoré môžu túto letnú sezónu zruinovať. Počas hlavnej sezóny, čím sú Júl a August sa našťastie na juhu Slovenska nestretávame s veľkým úhrnom zrážok. Počas ostatných mesiacov však môžeme pozorovať väčšie množstvo zrážok, či chladnejšie počasie čo odradí množstvo denných návštevníkov. Proti tomuto sa spoločnosť rozhodla podstúpiť kroky, vybudovaním wellness centra prepojeného s hotelom. Tento wellness je dostupný jak hotelovým zákazníkom tak pre verejnosť. Wellness má však malú kapacitu a nie je schopní prijať veľké množstvo zákazníkov. Aj vďaka tomuto faktoru sa spoločnosť v roku 2023 rozhodla na príprave výstavby druhej fázy wellness centra, ktoré bude schopné prijať väčší počet návštevníkov a bude schopné prilákať viac zákazníkov aj pri nepriaznivom počasí.

Zlyhanie IT v je dnešnom modernom svete veľkou hrozbou pre všetky spoločnosti. Výnimkou nie je ani mnou analyzovaná spoločnosť. Využíva IT technológie na predaj lístkov, vstupov cez QR kód bez potreby obsluhy, inteligentné zámky od dverí, objednávkové systémy, dochádzkové systémy či reštauračný program a mnoho ďalších. Fakt že spoločnosť disponuje takýmto množstvom IT technológií, ktoré sú navzájom poprepájané zo sebou prináša značné riziká. Spoločnosť spolupracuje s viacerými IT firmami, ktoré pracujú na možných problémoch a pomáhajú vytvárať inovácie. Aj keď sú tieto firmy zväčša dostupné pre riešenie rizík, stretávame sa aj s prípadmi kde je potrebné čakať dlhšie na ich odozvu, čo môže mať za následok poškodenie chodu

spoločnosti. Kvôli tomuto faktu by som navrhoval zamestnanie vlastného IT technika, ktorý bude schopný v týchto situáciách reagovať a tým sa predíde škode.

Strata kľúčového dodávateľa je typ rizika, ktoré pozorovanú spoločnosť závažne neovplyvní. V oblasti kde sa pohybujú dodávatelia spoločnosti je dosť veľký výber a len ťažko môže nastať situácia, v ktorej si spoločnosť nebude môcť nájsť náhradu. Spoločnosť však musí sledovať ako vyzerá trh s dodávateľmi pre prípad straty určitých dodávateľov.

Oneskorenie dodávky tovaru som s pomedzi rizík zaradil ako to najmenej nebezpečné pre chod spoločnosti. Dôvodom je že spoločnosť má aktuálne dostatočné skladové zásoby, ktoré sú potrebné pre ich bežné fungovanie. Navyše pokiaľ sa jedná o väčšie dodávky potrebné k nejakému projektu, tie sú objednávané v predstihu aby nestali komplikácie s oneskorením. Ďalším dôležitým bodom je dobrý vzťah s dodávateľmi, ktorý pomáha pri riešení problémov s dodaním tovaru.

Poškodenie vrtu je riziko, ktoré má najmenšiu pravdepodobnosť no najväčší dopad na spoločnosť. Keďže spoločnosť pôsobí ako termálne kúpalisko, poškodenie vrtu s termálnou vodou by malo priam katastrofálne výsledky. Už drobné poruchy pri vrte ako je pokazené čerpadlo môžu spôsobiť veľký výpadok. Na túto situáciu je však spoločnosť pripravená s náhradným čerpadlom. Pokiaľ by však nastala situácia ako v roku 2023 na východnom Slovensku kde po zemetrasení nemali v mnohých studniach vodu alebo bola znečistená, by sa spoločnosť ocitla v patovej situácii.

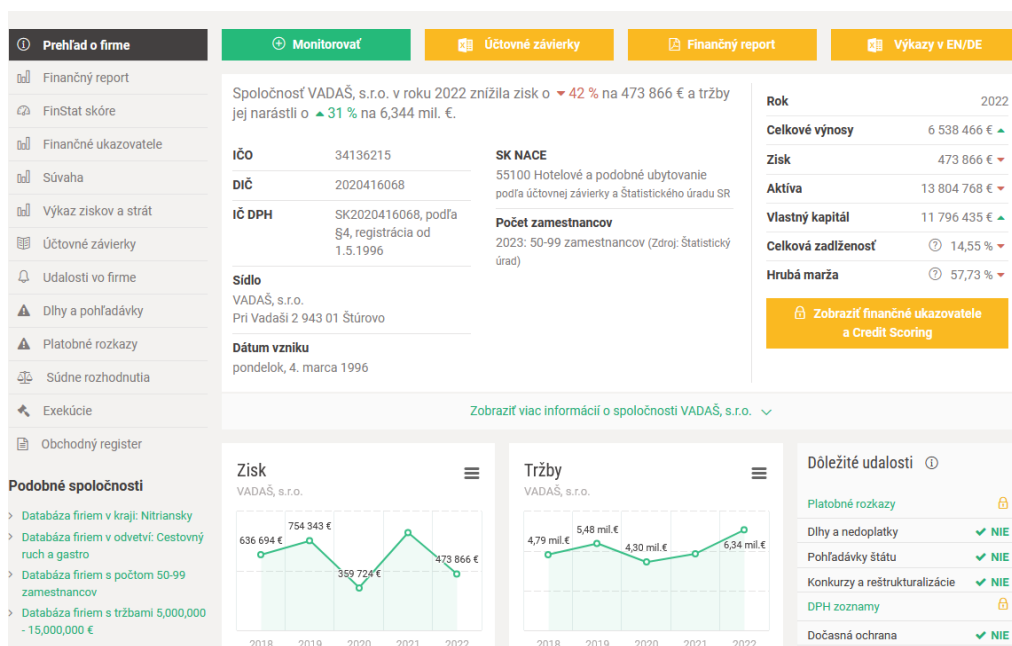
Nedostatok pracovnej sily je aktuálne jeden z najväčších problémov v turizme. Na trhu práce nie je dostatok schopných čašníkov, kuchárov, upratovačiek, elektrikárov či ináč technicky zdatných pracovníkov, ktorých by spoločnosť potrebovala. Študenti, ktorí sú vyučení v týchto oboroch buď odchádzajú do zahraničia za vidinou lepšieho platu alebo v nich nechcú pracovať. Z roka na rok je náročnejšie nájsť schopných uchádzačov pre sezónnu prácu počas leta. V tomto prípade by som odporučil obraz, ktorý je možno pozorovať v mnohých zahraničných rezortoch kde zamestnávajú ľudí z Ukrajiny či juhovýchodnej Ázie. Tento fenomén už nie je ničím novým a v mnohých odvetviach funguje dlhšiu dobu. Tento druh pracovnej sily je zvyknutý na nižšie mzdy a tým pádom im naše výplaty prídu vhodné. Podľa mojej skúsenosti sú schopný odovzdať v práci viac keďže si pracovné miesto a tým prichádzajúce financie vážia.

Veľké množstvo konkurencie môže byť pre spoločnosť veľkým nebezpečenstvom. V okolí môžeme pozorovať veľké množstvo kúpalísk čo môže predstavovať veľkú hrozbu pri snahe prilákať klientelu. Vadaš má ale tu výhodu že je jedným z najväčších kúpalísk na Slovensku s dennou kapacitou až 12 000 návštevníkov. Takisto má vybudovanú dobrú povest' pre rodiny s deťmi, ktoré sú cieľová kategória spoločnosti. Je preto nutné neustále na tejto dobrej povesti pracovať a budovať nové projekty pre prilákanie nových zákazníkov.

Ekonomická kríza môže spôsobiť, že obyvateľstvo si nebude schopné dovoliť investovanie svojich financií do cestovného ruchu. To spôsobí výrazný pokles návštevnosti na ktorý je potrebné reagovať. Jednou z možností je pomocou správneho marketingu prilákať správny okruh ľudí. To však môže byť náročné pokiaľ sa na nich spoločnosť primárne nezameriava. Druhou možnosťou je prispôsobenie ceny v závislosti od dopytu.

Nedostatočné inovácie majú veľký a dlhodobý dosah na fungovanie spoločnosti, keďže v dnešnom rýchlo meniacom sa svete je potrebné reagovať na nové trendy. Toto riziko je zo všetkých najlepšie zvládnuté v rámci spoločnosti. Za sebou sa neustále budujú nové projekty, ktoré lákajú nových návštevníkov. Neustále sa pracuje na nových IT aby sa práca dala vykonávať presnejšie a aby boli informácie podané zákazníkom správne.

Transparentnosť je kľúčovým faktorom pre dobrý imidž spoločnosti. Spoločnosť Vadaš s.r.o. sa ju snaží zabezpečiť vďaka zverejneniu množstva údajov na stránke finstat.sk .



Obr. 5.3 Údaje zverejnené spoločnosťou Vadaš s.r.o.

Zdroj: [8]

Ďalším bodom ktorý prispieva k transparentnosti je ekologickosť spoločnosti. Pri budovaní prvej etapy wellness centra sa rozhodlo o používaní tepelného čerpadla na vykurovanie hotela pomocou termálnej vody. Takisto sa zakúpili fotovoltaičné panely, ktoré sú schopné zásobovať energiou časť areálu. Separovanie jedným ďalším bodom, ktorým sa spoločnosť snaží udržať pozitívnu transparentnosť. K ekologickosti tiež napomáha vlastná kompostáreň, ktorá je nevyhnutná pri údržbe tak veľkého areálu.

Po analyzovaní rizík s ktorými sa spoločnosť Vadaš s.r.o. môže potenciálne stretnúť môžem zhodnotiť že, vedenie spoločnosti zvláda svoju úlohu v rámci riadenia rizík primerane. Sú miesta kde spoločnosť má priestor na zlepšovanie sa. Treba však k tomu pristupovať radšej pomaly a neunáhliť sa ohľadom žiadneho rozhodnutia pokiaľ to nie je nutné. V transparentnosti spoločnosť tiež spravila obrovské kroky zverejnením množstva údajov o ich pôsobení, kvôli čomu môžu vyzerat' ako ešte viac seriózny obchodný partner.

Záver

Tvrdá konkurencia prinútila globálne pôsobiace spoločnosti neustále hľadať zlepšenie a úspory z rozsahu. Tento vývoj upriamil pozornosť na oblasť riadenia dodávateľského reťazca, ako kľúčovú oblasť riadenia s cieľom úspešne prekonať vnútorné a vonkajšie prekážky a vytvoriť ziskovú budúcnosť. Potreba riadenia dodávateľského reťazca sa tak výrazne zvýšila, pretože v ideálnom prípade má prehľad o celej sieti firmy. Efektívne riadenie dodávateľského reťazca chápe organizáciu ako jeden systém, ktorý pozostáva z niekoľkých vzájomne prepojených subsystémov. To zahŕňa nielen rôzne spoločnosti, ale aj dodávateľov, nákupcov, konečných zákazníkov a zamestnancov, v podstate systém zahŕňa každého jednotlivca a organizácie, ktorá sa zúčastňuje na systéme alebo je schopná ovplyvniť systém. Toto dynamické prostredie prináša veľa príležitostí, ale aj niekoľko rizík s globalizáciou a internacionalizáciou. Preto by malo byť riadenie rizík dodávateľského reťazca jedným z kľúčových aspektov efektívneho dodávateľského reťazca. Riadenie rizík dodávateľského reťazca si vyžaduje nielen pozorovanie vonkajších faktorov, ale aj vnútorných obchodných procesov, ktoré je potrebné neustále monitorovať a zlepšovať. Z hľadiska dodávateľského reťazca zásadnú úlohu zohráva najmä transparentnosť. Ako už bolo uvedené, často dokonca aj siete MSP pozostávajú z mnohých podsystémov, jednotlivcov a organizácií. Tieto zložité systémy sú však náročné na správu a údržbu. Preto sa firmy musia zaoberať témou rizík dodávateľského reťazca a medziorganizačné zdieľanie informácií so systematickým prístupom. Je to potrebné, pretože spoločnosti si musia byť vedomé toho, že na ich dodávateľský reťazec môže mať vplyv mnoho faktorov a činností.

Táto zložitosť však veľmi sťažuje transparentnosť dodávateľských reťazcov. Firmy môžu vykonávať audit priamych dodávateľov, ale majú len obmedzený prístup k dodávateľom na hlbšej úrovni. Odporúčame že spoločnosti by mali analyzovať dôležitosť každého dodávateľa a spôsob, akým každý dodávateľ získava svoje zásoby. Existuje niekoľko alternatív na udržanie a zlepšenie transparentnosti, ako napríklad vertikálna integrácia, strategické spojenectvá alebo dobré dodávateľské vzťahy. Vhodný spôsob riešenia otázky transparentnosti dodávateľského reťazca závisí od toho, čo chce podnik dosiahnuť, akým spôsobom a aká veľká je celková sieť. Vertikálna integrácia by zvýšila transparentnosť, keďže spoločnosť získa hlbší prístup k svojej vlastnej sieti a zároveň by zvýšila kontrolu nad cenami, kvalitou produktov a procesmi. Okrem uvedených výhod, by bola vertikálna

integrácia prospešná z hľadiska sociálnej zodpovednosti podnikov a udržateľných dodávok aj riadenia reťazcov, pretože sa často veľké spoločnosti stretávali s problémami s imidžom kvôli hĺbkovým dodávateľom. Vertikálna integrácia si však vyžaduje veľké investície a pre mnohých dodávateľov nemusí byť realizovateľná, resp. pre MSP s nižšími finančnými prostriedkami. V mnohých prípadoch má zmysel kombinovať určité kroky ako napr. vertikálnu integráciu a udržiavanie vzťahov na zlepšenie transparentnosti dodávateľského reťazca.

Okrem opatrení na udržanie transparentnosti by sa mal všeobecne účinný systém dodávateľského reťazca nepretržite kontrolovať riziká dodávateľského reťazca a výkonnosť dodávateľského reťazca. Odporúčam použiť a tabuľku vyváženého rizika dodávateľského reťazca na získanie prehľadu o najdôležitejších údajoch, ktoré si spoločnosť musí uvedomiť a sformulovať vhodné opatrenia na posúdenie rizika podľa tých a cieľov, ktoré chce spoločnosť dosiahnuť. Kontrola celkovej výkonnosti dodávateľského reťazca by sa mala vykonávať v rámci metriky výkonnosti dodávateľského reťazca, v ktorej spoločnosť definuje najdôležitejšie aspekty dodávateľského reťazca a kľúčové ukazovatele výkonnosti na ich meranie a riadenie.

Zdroje:

- [1] Cf. Peter M. Senge (1990) *The fifth discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York, USA: Doubleday
- [2] <https://www.reuters.com/article/us-romania-childlabour-ferrero-idUSKBN13J02H/>
- [3] Cf. Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business logistics*, 22(2)
- [4] Cf. Simchi-Levi, D., Kaminsky, P. & Simchi-Levi, E., (2009). *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies*. Third Edition. International Edition. Mc Graw Hill Education, New York.
- [5] Cf. Fawcett, S. E., Magnan, G. M., & McCarter, M. W. (2008). Benefits, barriers, and bridges to effective supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(1)
- [6] Cf. Paul Brunet, A., & New, S. (2003). Kaizen in Japan: an empirical study. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(12)
- [7] Cf. Simchi-Levi, D., Kaminsky, P. & Simchi-Levi, E., (2004). *Managing the Supply Chain*. Mc Graw Hill Education, New York.
- [8] Cf. Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2000). Issues in supply chain management. *Industrial marketing management*, 29(1)
- [9] Cf. Carr, A. S., & Pearson, J. N. (1999). Strategically managed buyer–supplier relationships and performance outcomes. *Journal of operations management*, 17(5)
- [10] Cf. Fleischmann, M., Hall, J. M., & Pyke, D. F. (2004). Smart pricing. *MIT Sloan Management Review*, 45(2)
- [11] Cf. Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. *Business process management journal*, 9(5),
- [12] Cf. Lee, H. L. (2004). The triple-A supply chain. *Harvard business review*, 82(10)
- [13] Cf. Cachon, G. P. (2004). The allocation of inventory risk in a supply chain: Push, pull, and advance- purchase discount contracts. *Management Science*, 50(2)

- [14] Cf. Ghrayeb, O., Phojanamongkolkij, N., & Tan, B. A. (2009). A hybrid push/pull system in assemble-to-order manufacturing environment. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 20(4)
- [15] Cf. Sugimori, Y., Kusunoki, K., Cho, F., & Uchikawa, S. (1977). Toyota production system and kanban system materialization of just-in-time and respect-for-human system. *The International Journal of Production Research*, 15(6)
- [16] Cf. Wagner, S. M., & Silveira-Camargos, V. (2011). Decision model for the application of just-in-sequence. *International Journal of Production Research*, 49(19)
- [17] Cf. Abdulmalek, F. A., & Rajgopal, J. (2007). Analysing the benefits of lean manufacturing and value stream mapping via simulation: A process sector case study. *International Journal of production economics*, 107(1),
- [18] Cf. Warnecke, H. J., & Hüser, M. (1995). Lean production. *International Journal of Production Economics*, 41(1),
- [19] Cf. Shah, R., & Ward, P. T. (2003). Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance. *Journal of operations management*, 21(2)
- [20] Cf. Douglas, Thomas J., and William Q. Judge. "Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration." *Academy of Management Journal* 44.1 (2001)
- [21] Cf. Goetsch, D., L. & Davis, S. (2014). *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*. Seventh Edition. International Edition. Pearson, London
- [22] Cf. Fynes, B., & Voss, C. (2002). The moderating effect of buyer-supplier relationships on quality practices and performance. *International journal of operations & production management*, 22(6)
- [23] Cf. Harrison, A., & van Hoek, R. I. (2008). *Logistics management and strategy*. Third Edition. Pearson Education, London.
- [24] Cf. Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management*. 4th. Pearson Higher Ed

- [25] Cf. Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International journal of physical distribution & logistics management*,
- [26] Cf. Koplin, J., Seuring, S., & Mesterharm, M. (2007). Incorporating sustainability into supply management in the automotive industry—the case of the Volkswagen AG. *Journal of Cleaner Production*, 15(11)
- [27] Cf. Beamon, B. M. (1999). Designing the green supply chain. *Logistics information management*, 12(4)
- [28] Cf. Green Jr, K. W., Zelbst, P. J., Meacham, J., & Bhadauria, V. S. (2012). Green supply chain management practices: impact on performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(3)
- [29] Cf. McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of management studies*, 43(1)
- [30] Cf. Lambert, D. M., & Knemeyer, A. M. (2004). We're in this together. *Harvard business review*, 82(12)
- [31] Cf. Liker, J. K., & Choi, T. Y. (2004). Building deep supplier relationships. *Harvard business review*, 82(12)
- [32] Cf. Scott Armstrong, J. (2002) *Principles of Forecasting: A Handbook for Researchers and Practitioners*. Dordrecht, USA: Kluwer Academic Publishers,
- [33] Cf. Fawcett, S. E., Osterhaus, P., Magnan, G. M., Brau, J. C., & McCarter, M. W. (2007). Information sharing and supply chain performance: the role of connectivity and willingness. *Supply Chain Management: An International Journal*, 12(5)
- [34] Cf. Lee, H. L., & Whang, S. (2000). Information sharing in a supply chain. *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, 1(1)
- [35] Cf. Supply Chain Council Inc. (2010), *Supply Chain Operations Reference (SCOR®) model Overview –Version 10.0*
- [36] Cf. Kahn, B. K., Strong, D. M., & Wang, R. Y. (2002). Information quality benchmarks: product and service performance. *Communications of the ACM*, 45(4),
- [37] Cf. Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(2)

[38] Cf. Nicolaou, A. I., & McKnight, D. H. (2006). Perceived information quality in data exchanges: Effects on risk, trust, and intention to use. *Information systems research*, 17(4)

[39] Cf. Craighead, C. W., Hult, G. T. M., & Ketchen, D. J. (2009). The effects of innovation–cost strategy, knowledge, and action in the supply chain on firm performance. *Journal of Operations Management*, 27(5)

[40] Cf. Frynas, J.G. & Mellahi, K. (2011) *Global Strategic Management*. 2nd Edition. New York, USA: Oxford University Press

[41] ISO 31000:2009, Clause 2.1

Zdroje grafických objektov

- [1]https://www.researchgate.net/figure/The-partnership-model-Lambert-et-al-1996_fig7_278644877
- [2]<https://hbr.org/2004/12/building-deep-supplier-relationships>
- [3]https://www.researchgate.net/figure/Applying-the-SCOR-model-for-supply-chain-linkage_fig1_228363660
- [4]https://www.researchgate.net/figure/A-contingency-perspective-of-information-sharing-capability-as-a-strategic-enabler_fig1_236852636
- [5]https://www.researchgate.net/figure/Expansion-options-and-types-of-partnership-between-noncompeting-firms-Source-Dussauge_fig1_272352929
- [6]https://www.researchgate.net/figure/Mapping-strategic-alliances-between-competitors-Source-Dussauge-and-Garrette-1999-p_fig2_272352929
- [7]https://www.researchgate.net/figure/Risk-management-process-ISO-310002009-Reprinted-from-Risk-Management-by-Sivan-R_fig2_328724337
- [8] <https://www.finstat.sk/34136215>

Zoznam grafických objektov

Zoznam tabuliek

Tab. 1.1 Výhody a nevýhody výroby Just-in-time.....	22
Tab. 1.2 Výhody a nevýhody Kanbanu.....	24
Tab. 1.3 Výhody a nevýhody štíhlej výroby.....	25
Tab. 3.1 Kategórie rizík dodávateľského reťazca a ich rizikové faktory.....	64
Tab. 4.1 Kľúčové charakteristiky dodávateľského reťazca a ich ovplyvňovače.....	68

Zoznam obrázkov

Obr. 1.1 Funkcie riadenia dodávateľského reťazca.....	27
Obr. 1.2 Typy výmeny informácií.....	31
Obr. 1.3 Model partnerstva.....	32
Obr. 1.4 Hierarchia dodávateľsko-partnerských vzťahov.....	34
Obr. 1.5 Vizualizácia efektu biča.....	37
Obr. 2.1 Štruktúra SCOR.....	46
Obr. 2.2 Hnacie sily a výsledky výkonu zdieľania informácií.....	53
Obr. 2.3 Konkurencia prostredníctvom strategických aliancií.....	56
Obr. 2.4 Strategické spojenectvá medzi konkurenčnými firmami.....	57
Obr. 3.1 Proces riadenia rizík podľa ISO 31000:2009.....	61
Obr. 3.2 Ako merať skóre rizika v programe Microsoft Excel.....	63
Obr. 4.1 Typy kontroľingu.....	67
Obr. 5.1 Proces riadenia rizík dodávateľského reťazca.....	73
Obr. 5.2 Tabuľka rizík pre Vadaš s.r.o. spracovaná v Excel.....	75
Obr. 5.3 Údaje zverejnené spoločnosťou Vadaš s.r.o.....	77

Zoznam skratiek

JIT-Just in time

CSR-spoločenská zodpovednosť firiem

SCOR- Referenčný model operácií dodávateľského reťazca

IQ-informačná kvalita

PSP- Model výkonnosti produktov a služieb

KUV-klúčový ukazovateľ výkonnosti

Autor DP	Bc. Daniel Kajan
Název DP	Kontrola, hodnocení a transparentnost v dodavatelském řetězci
Studijní program	Logistika
Rok obhajoby DP	2024
Počet stran	79
Počet příloh	0
Vedoucí DP	Mgr. Vojtěch Baka PhD.
Anotace	Táto diplomová práca poskytuje prehľad a definíciu riadenia dodávateľského reťazca a podrobnejšie rozoberá aspekty riadenia rizík dodávateľského reťazca, ako aj transparentnosti v systémoch dodávateľského reťazca. Ďalej sa táto práca snaží nájsť riešenia vo forme kontroingu dodávateľského reťazca za účelom udržať v norme riziká a transparentnosť. Tento postup by mal zdôrazniť význam transparentnosti v rámci dodávateľského reťazca a úlohu dodávateľov, a to nielen priamych dodávateľov, ale aj hĺbkových dodávateľov, pretože dodávateľský reťazec je potrebné vnímať ako jeden komplexný systém, ktorý pozostáva z mnohých rôznych subsystémov.
Klíčová slova	Dodávateľský reťazec, riziko, kontrolling, systém, transparentnosť
Miesto uložení	ITC (knihovna) Vysoké školy logistiky v Přerově
Signatura	