



POROVNANIE STRATÉGIÍ DODÁVATEĽSKÝCH REŤAZCOV

COMPARISON OF SUPPLY CHAIN STRATEGIES

Jozef KOVÁČ – Andrea PETRIKOVÁ

Abstract

The contribution is aimed at the analysis of supply chains in automotive industry. This article presents and compares three key supply chain strategies - lean, agile and leagile. Supply chains play the important role in the automotive industry and also affect the performance and competitiveness of the automotive industry.

Key words

Supply chain, lean, agile, leagile.

Úvod

K jednej zo silných stránok automobilového priemyslu v súčasnosti patrí predovšetkým sieť kvalitných dodávateľských reťazcov kooperujúcich v blízkosti automobiliek. Stratégia dodávateľského reťazca je súčasťou celej obchodnej stratégie a je zároveň spojením marketingovej stratégie, požiadaviek zákazníka a produktovej stratégie. Pomocou úzkej spolupráce s dodávateľmi sú firmy schopné znížiť náklady spojené s dodaním materiálu, čo je podľa niektorých štúdií hlavným zdrojom inovácií.

Klasifikácia stratégií

V rozvíjaní stratégií dodávateľských reťazcov sa preferujú 3 základné princípy:

1. Porozumenie zákazníka a miera neistoty.
2. Poznanie kapacít dodávateľského reťazca.
3. Voľba možných alternatív a výber návrhu.

Medzi základné a najvýznamnejšie dodávateľské stratégie patria 2 typy stratégií: štíhla (lean) a agilná (agile). Početné výskumy ukázali, že obidva prístupy môžu byť integrované rôznymi spôsobmi. Autori uvádzajú nasledovné členenie [4]:

- štíhly dodávateľský reťazec (Lean supply chain),
- agilný dodávateľský reťazec (Agile supply chain),
- tzv. Leagilný dodávateľský reťazec (Leagile supply chain) – je výsledkom integrácie štíhleho a agilného dodávateľského reťazca (lean + agile = leagile). Autori definujú leagilný dodávateľský reťazec ako systém, v ktorom dochádza k výhodám prostredníctvom určitých kombinácií vyňatých zo štíhleho a agilného dodávateľského reťazca.

Štíhly dodávateľský reťazec

Stratégia štíhleho dodávateľského reťazca patrí medzi stratégie, na základe ktorej sa produkuje len to, čo je potrebné, v primeranom množstve, keď to je potrebné a kde to je potrebné. Termín "lean-štíhly" je definovaný ako posilnenie hodnoty elimináciou nepotrebného materiálu [4].



Zavedenie stratégie štíhleho dodávateľského reťazca stabilizuje dodávateľský reťazec, podporuje globalizáciu, zrovnáva schopnosti a kapacity členov dodávateľského reťazca s dopytom zákazníkov a má vplyv na integráciu dodávateľských reťazcov. Vytváranie štíhleho dodávateľského reťazca umožňuje eliminovať odpady, skrátiť dodacie doby, znížiť náklady, dodávať kvalitné produkty a dosiahnuť vyššiu úroveň spokojnosti zákazníka [1], [4].

Agilný dodávateľský reťazec

V prípade agilného dodávateľského reťazca je význam času chápaný ako konkurenčná zbraň. Zákazníci vyžadujú stále kratšie dodacie doby a podnik musí byť schopný vyrovnávať sa s výkyvmi v dopyte. Je vyžadovaná viac než rýchlosť, ide o vysoký stupeň "manévrovateľnosti" a táto schopnosť je nazvaná agilnosť. Agilnosť ako podnikateľský koncept pôvodne pochádza z pružných výrobných systémov, čiže kľúčovým znakom agilnej organizácie je flexibilita. Tento koncept je niekedy zamieňaný so "štíhlosťou", ktorej pôvod sa pripisuje automobilovej spoločnosti Toyota. Štíhla výroba teda znamená vyrábať viac produktov s minimalizáciou odpadu [5].

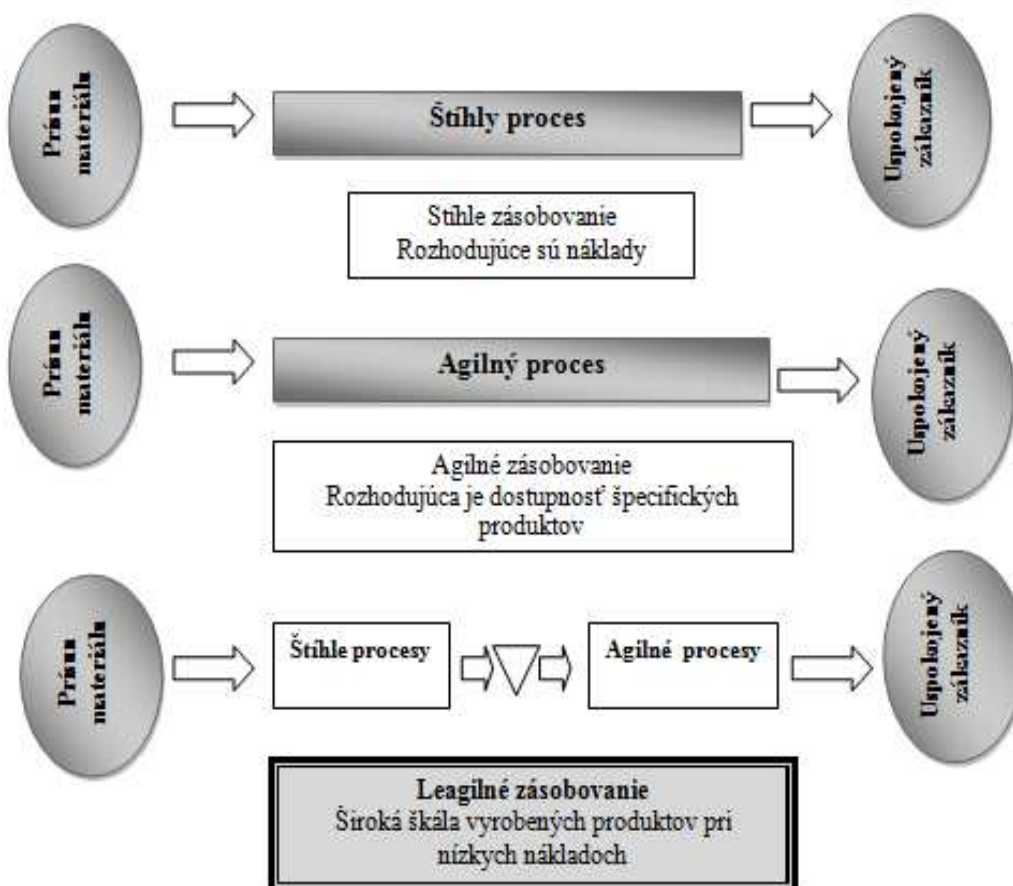
Štíhla výroba môže byť súčasťou konceptu agilnosti, ale sama o sebe nedokáže zaistiť, aby potreby zákazníkov boli uspokojené dostatočne rýchlo. Zatiaľ čo so štíhlou výrobou si podniky vystačia, ak je vyprodukovaný veľký objem, sortiment je viac-menej úzky a správanie okolia je predvídateľné, agilnosť je potrebná, ak je dopyt volatilný, pestrosť sortimentu rozmanitá a okolie podniku sa chová nepredvídateľne [2], [3], [5]. Porovnávajú sa dva uhly pohľadu na situáciu zostrujúcej sa konkurencie. Z perspektívy strategického manažmentu je popísaná situácia v stave hyperkonkurencie, teda rýchlo vzrastajúcej konkurencie založenej na cenovom a kvalitatívnom positioningu a výhode prvého kroku, ktorými sa podniky snažia chrániť alebo napádať zavedené produkty alebo geografické trhy, ktoré si vyžadujú značné finančné prostriedky samotného podniku, či rovno celých strategických aliancií.

Z pohľadu logistiky vyžaduje popísaná situácia schopnosť rýchlo reagovať na podnety trhu zavedením agilných dodávateľských reťazcov. Tie sú schopné sa oveľa rýchlejšie prispôbiť zmenám na trhoch, najmä pokiaľ ide o objem produkcie alebo jej variabilitu [4], [5].

Leagilný dodávateľský reťazec

Kombináciou štíhleho a agilného dodávateľského reťazca vzniká leagilný dodávateľský reťazec. Dôležitú úlohu v definovaní leagilného dodávateľského reťazca zohráva bod rozpojenia (decoupling point) [4]. Bod rozpojenia je úzko spojený s problémom neskorej konfigurácie. Predstavuje strategickú zásobu, ktorá oddeľuje stranu dopytu v dodávateľskom reťazci – zameranú na doručenie produktu finálnemu zákazníkovi od strany ponuky zameranej na logistické plánovanie. Bod rozpojenia je dôležitým prvkom v procese tvorby dodávateľského reťazca, keďže prioritou je doručiť požadované množstvo finálnemu zákazníkovi [4]. Výsledný leagilný reťazec je znázornený na obr. 1.

Zavedenie leagilného dodávateľského reťazca vedie k minimalizácii nákladov, udržaniu stability, kým v tom istom okamihu bude flexibilná a bude schopná reagovať na požiadavky zákazníkov. To následne povedie ku konkurenčnej výhode vďaka inováciám, nákladom, službám a kvalite, ako je znázornené na obr. 2 [5].



Obr. 1 Schematické znázornenie výsledného leagilného reťazca [4]



Obr. 2 Dosiahnutie konkurenčnej výhody vďaka zavedeniu leagilného dodávateľského reťazca [5]

Súhrn

Pre efektívny chod podniku je možné podľa konkrétnych požiadaviek vo vybraných trhových podmienkach uplatniť jeden z troch typov dodávateľských reťazcov – štíhly, agilný a leagilný. Leagilný dodávateľský reťazec je vo svete v praxi zavedený [4].



Problém globálnej finančnej krízy sa vo veľkej miere dotkol aj odvetvia priemyslu, čo malo za následok zvýšenie tlaku na výkonnosť konkurencie v automobilovom priemysle. Preto sa mnohí autori prikláňajú k názoru, že leagilný dodávateľský reťazec je stratégiou tisícročia, ktorá môže zmierniť problémy týkajúce sa jednotlivých odvetví daného priemyslu.

Kľúčové slová

Dodávateľský reťazec, štíhly, agilný, leagilný.

Príspevok bol pripravený v rámci riešenia grantového projektu VEGA č. 1/0102/11 "Metódy a techniky experimentálneho modelovania vnútropodnikových výrobných a nevýrobných procesov".

Použitá literatúra

- [1] BOWERSOX, DONALD J.- CLOSS, DAVID J.: Logistical management: The integrated supply chain processes. 1st ed. New York: McGraw-Hill, 1996. 730 pg. ISBN 00-700-683-6 A,
- [2] Gunasekaran, A.: Agile manufacturing: A framework for research and development Int. J. Production Economics 62 (1999) 87}105,
- [3] Kováč, M.: Agilná výroba a automobilový priemysel. In.: Transfér inovácií 18/2010,
- [4] TOWILL R., D.: Decoupling for supply chain competitiveness. [online] [2012-09-05]. Internet: <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?arnumber=01428096>,
- [5] Ambe, I.M. ; Badenhorst-Weiss, J.A.: Strategic supply chain framework for the automotive Industry. [online] [2012-09-08]. Internet: <http://academicjournals.org/ajbm/PDF/pdf2010/18Aug/Ambe%20and%20Badenhorst-Weiss.pdf>.

Kontaktná adresa

Ing. Andrea PETRIKOVÁ, PhD.
TU, Strojnícka fakulta,
Katedra priemyselného inžinierstva a manažmentu,
Němcovej 32, 040 01 Košice,
e-mail: andrea.petrikova@tuke.sk