

Charakteristické znaky SCM

Pull princip

V důsledku rozšiřování nové ekonomiky a změny paradigmatu od dodavatelů k zákazníkům se otočil v logistice původní tlačný (push) princip na tažný (pull). SCM znamená změnu paradigmatu: dříve „tlačili“ dodavatelé, dnes „táhnou“ zákazníci.

Princip tažení zboží a informací s nimi spojených implikuje, že žádný podnik v daném řetězci neprodukuje výkon, dokud jej zákazník v proudu směrem dolů nepožaduje. To znamená, že všechny aktivity vyvolávají až přání zákazníků. Tedy, že zákazník je „tahoun“ v celém dodavatelském řetězci. Jako při hře domino musí být všechny stupně řetězce synchronizovány tak, aby bylo dodáváno ve stejných taktech přesně to množství výrobků, které bylo skutečně objednáno. V dodavatelských řetězcích dnes však ještě převažuje princip tlaku. To znamená, že do řetězců je zboží tlačeno bez ohledu na přeplnění skladů.

Spolupráce ve smyslu win-win

Správná funkčnost sítí SCM je podmíněna velkou důvěrou mezi všemi kooperujícími partnery. Ta má být tak dokonalá a dalekosáhlá, aby partneři usilovali společně o snižování nákladů. Každý přeje druhému výhry ve smyslu „pokud ty získáš, získám i já“ (win-win princip). Např. jeden partner se spoléhá, že mu jeho dodavatel přichystá dodávku vždy, včas a v požadované výši, takže se na ni může spolehnout a mít jen pojistnou zásobu pro výjimečné případy.

To vede k výhodě v takto integrovaných řetězcích oproti jednotlivým partnerům tím, že v celé síti SCM je celkově méně zásob zboží. Hospodárnost dodavatelských řetězců a sítí SCM je mnohem výhodnější než u podniků mimo takové řetězce.

Partnerství v síti

Management celého dodavatelského řetězce určuje efektivnost podniku v každém stupni řetězce tvorby hodnot. Klíčovým elementem pro konkurenční schopnost jsou jejich vztahy mezi partnery a vztahy k zákazníkům, dodavatelům a dalším členům SCM sítě. V ideálním případě začíná tento vztah již ve společném designu a konstrukci výrobků a trvá po celou dobu životního cyklu finálního výrobku. Často a chybně prováděly podniky pouze lokální optimalizace nákladů na úkor optimalizace celého řetězce. Důležité je však hledání vyššího optima celého řetězce (synergický efekt). Lokální optimalizace stavu zboží v jednom stupni po proudu (down-stream) se může stát drahou pro dodavatele proti proudu (up-stream). Zabezpečení „partnerství a důvěry“, jakož i fungující komunikace, způsobují podniku často největší problémy. V praxi bývají úspěšná pouze taková partnerství s dodavateli ve smyslu win-win, která přesahují pouhá jednání o cenách. Pro úspěšné SCM by měly funkční oblasti a aktéři v hodnotovém řetězci kooperovat a harmonicky spolupracovat. Platí všeobecně, že úzká spolupráce s dodavateli nabízí možnost žádoucí koncentrace na vlastní klíčové kompetence odběratelů. Úspěšné vztahy s dodavateli se vyznačují vysokou úrovní dobře koordinované výměny informací. Dodavatel a zákazník realizují specifické investice pro zlepšení vztahů, které se vyznačují vysokou mírou vzájemné důvěry.

Zdroj:

STEHLÍK, Antonín, KAPOUN, Josef. Logistika pro manažery. Praha : Ekopress, 2008. 161 až 163, upraveno, zkráceno.

