

## DODÁVATEĽSKÝ REŤAZEC V AUTOMOBILOVOM PRIEMYSLE ODOLNÝ VOČI OTRASOM

### QUAKE – PROOF SUPPLY CHAIN IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY

Ing. Markéta Gáspár<sup>1</sup>

#### Anotácia:

Predmetný článok sa zaoberá pohľadom na vzájomnú prepojenosť dodávateľov v automobilovom priemysle. V posledných rokoch sa uprednostňovalo „zoštíhlenie“ dodávateľského reťazca, ale prírodné katastrofy v roku 2011 donútili popredných výrobcov automobilov prehodnotiť flexibilitu supply chain v rizikových situáciách.

#### Kľúčové slová:

dodávateľský reťazec, výrobné prestroje

Moderné automobily pozostávajú z približne tridsiatich tisíc častí a komponentov, ktorých montáž v zostavovateľskom závode predchádza zásobovanie pomocou optimálne fungujúceho dodávateľského reťazca. Rozvetvenosť tohto reťazca závisí od modelu a vybavenosti automobilu, avšak počet priamych a nepriamych dodávateľov sa často pohybuje okolo sto a viac, pričom je potrebná ich dokonalá spolupráca a využitie tak logistických, manažérskych, ako aj informačných metód na zvyšovanie efektívnosti a predchádzaniu výrobných prestojov.

Zásobovací mechanizmus je pod neustálou kontrolou, či monitorovaním a k pozastaveniu výroby v automobilke dochádza z dôvodu chýbajúcich alebo nezhodných výrobkov len v mimoriadnych prípadoch. Dodávatelia v automobilovom priemysle poznajú paušálnu výšku

---

<sup>11</sup> Ing. Markéta Gáspár, externý doktorand F BERG TU Košice

penále za výrobný prestoj spôsobený ich zavinením, a preto sa analyzuje, optimalizuje a strategicky riadi výška skladových zásob. Je zaužívaným pravidlom, že výrobné odstávky (ich výška sa pohybuje okolo 300 EUR / min v závislosti od automobilky) a poplatky súvisiace s reklamáciami nekvalitných dodávok (okolo 100 EUR/ reklamácie) sú okamžite penalizované, čomu sa každý dodávateľ snaží predísť.

Pre automobilový priemysel je charakteristických viacero logistických prístupov, ako napríklad koncepcia *Just-In-Time* (synchronizácia častých malých dodávok dielcov „práve včas“), *outsourcing* logistických činností (zmluvné poverenie tretej strany a prenesenie zodpovednosti za vybrané služby s cieľom koncentrácie sa na *core business*), *cross-docking* (integrovanej článok medzi dodávateľom a montážnym závodom slúžiaci na pretriedenie a konsolidáciu zásielok).

Všetky tieto princípy vedú k „zoštíhleniu“ dodávateľského reťazca, redukovaniu zásob, nákladov a eliminovaniu časových strát.

Nepočítalo sa však s takými kritickými havarijnými situáciami prebiehajúcimi počas roka 2011, po ktorých nedostatky lean supply chain vyplávali na povrch.

11. marca otriaslo Japonskom ničivé zemetrasenie, ktoré poškodilo niekoľko automobiliek a ich dodávateľský reťazec po celom svete. Priamo boli postihnuté automobilky Mazda, Nissan, Suzuki a Toyota, kde v priebehu pár hodín vstúpili do platnosti krízové opatrenia a došlo k prerušeniu výroby vo väčšine závodov. Nepriamy dopad prírodnej katastrofy bol citeľný aj v Európe, kde svetové automobilové spoločnosti majú svoje montážne alebo dodávateľské závody, ktoré v priebehu pár dní minuli skladové zásoby a chýbajúce komponenty nedokázali byť včas zásobované. Nútené dovolenky a chýbajúce skladové zásoby markantne poznačili náklady jednotlivých spoločností, ktoré boli beztak vysoké z dôvodu prerušenia výroby.

6 mesiacov po zemetrasení sa začína dodávateľský reťazec zotavovať a pán Shinichi Sasaki, výkonný viceprezident najviac zastihnutej japonskej automobilky Toyotasa vyjadril, že Toyota v záujme predísť rizikám plánuje reorganizovať dodávateľský reťazec, aby bol schopný zabezpečiť požiadavky závodu a trhu v priebehu dvoch týždňov v prípade ďalšieho havarijného stavu.

Plánuje sa zavedenie trojfázového programu, ktorý by sa týkal všetkých japonských výrobcov automobilov s realizačnou dobou do piatich rokov:

1. fáza: štandardizovať komponenty medzi všetkými japonskými automobilkami, o ktoré by sa v prípade potreby mohli deliť a mohli byť použité vo viacerých závodoch,
  2. fáza: požiadať dodávateľov, aby zvýšili výšku skladových zásob špeciálnych komponentov na pokrytie niekoľkých mesiacov alebo zaviedli bezpečnostné opatrenia pre prípadné prírodné katastrofy,
  3. fáza: stať sa pružnejším v obstarávaní materiálu, t.j. každá výrobná oblasť by sa mala osamostatniť a prípadné katastrofy v Japonsku by nemali ovplyvniť zámorskú výrobu.
- [1]

Zavedenie spomínaných opatrení by malo pomôcť eliminovať dopad prírodných katastrof v dodávateľskom reťazci automobilového priemyslu. Paradoxom zostáva, že to boli práve japonskí manažéri a výrobcovia, ktorí presadzovali princípy ako JIT alebo Kanban.

Použitá literatúra:

- [1] <http://www.supplychaindigital.com/procurement/toyota-eyes-quake-proof-supply-chain> (06.09.2011)