
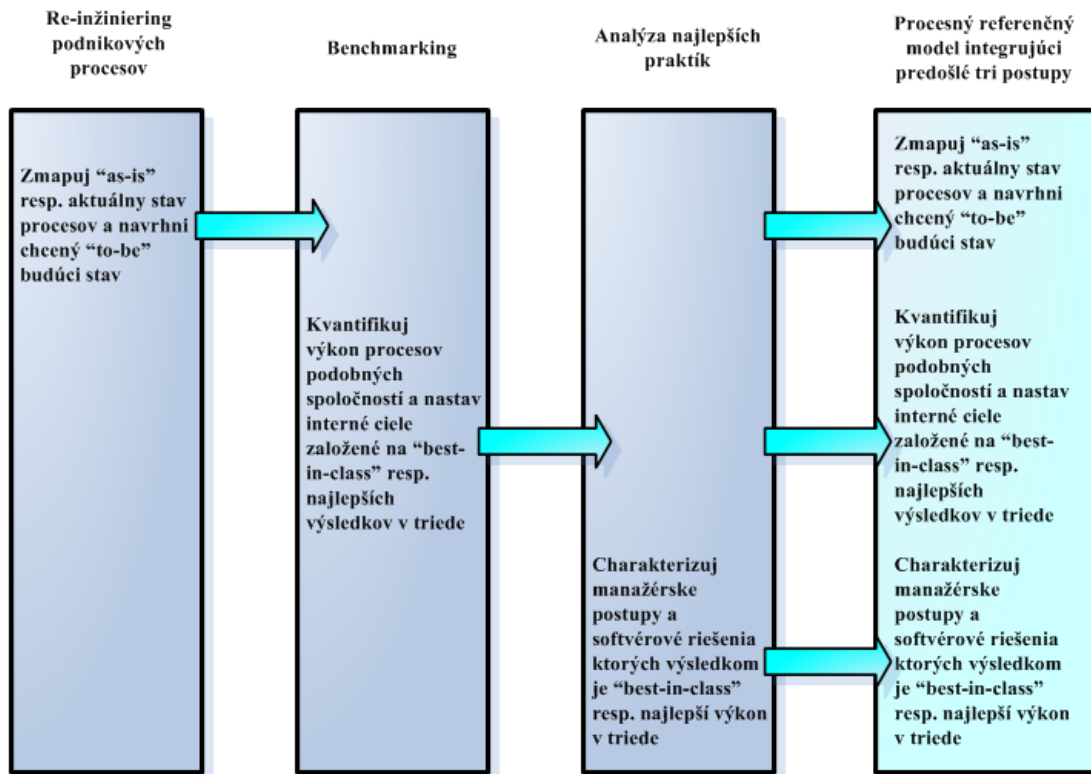


<p>Názov metódy:</p> <p>Supply-Chain Operations Reference Model Referenčný model operácií dodávateľského reťazca</p>	<p>Označenie:</p> <p>SCOR Model</p>
<p>Určenie:</p> <p>Referenčný model operácií dodávateľského reťazca, ďalej SCOR model, môžeme charakterizovať, ako procesný referenčný model, ktorý bol vyvinutý a rozvíjaný spoločnosťou Supply-Chain Council.</p> <p>Supply-Chain Council (SCC), je nezávislou, neziskovou, globálnou korporáciou, pričom členstvo je otvorené všetkým organizáciám a spoločnostiam, ktoré chcú a sú zainteresované aplikáciou a rozvojom dodávateľských reťazcov za pomoci najnovších (state-of-the-art) systémov a praktík. SCOR model zachytáva konsenzus celej SCC spoločnosti na manažment dodávateľských reťazcov.</p>  <p>Jeho podstatou je štandard pre ľubovoľný segment priemyslu na poli diagnostických nástrojov pre manažment dodávateľských reťazcov. SCOR model dáva možnosť užívateľom adresovať, zlepšiť a efektívne komunikovať praktiky manažmentu dodávateľských reťazcov v rámci a medzi všetkými zaujatými subjektami.</p>	
<p>Charakteristika:</p> <p>SCOR model je viacúrovňovým modelom. Používa techniky orientované na procesné a priestorové mapovanie operácií vyskytujúcich sa v dodávateľských reťazcoch a ich vzájomnú súčinnosť.</p> <p>SCOR model je nutné brať, ako nástroj manažmentu. Jeho rozsah sa rozprestiera skrz celý dodávateľský reťazec, od tzv. dodávateľovho dodávateľa až po zákazníkovoho zákazníka. Jeho primárne zameranie je na popísanie podnikových aktivít, ktoré su spojené so všetkými fázami uspokojenia zákazníkovoho dopytu, ako základného faktoru pre naplnenie podnikateľského zámeru.</p> <p>Pri popise dodávateľského reťazca používa základné popisné bloky, ktoré sú veľmi jednoduché, avšak robustné a flexibilné nástroje. Takto je možné SCOR model použiť pre popis najrôznejších druhov dodávateľských reťazcov, počnúc jednoduchými a končiac veľmi komplexnými sústavami subjektov a ich prepojení.</p> <p>Ďalšou výhodou tohto modelu je možnosť prepojiť vzájomne, doposiaľ vzdialené priemysly a zmapovať ich prepojenia do ľubovoľnej hĺbky. Model bol doposiaľ úspešne využitý na vystavanie bázy dodávateľských reťazcov nielen pre globálne projekty, ale aj na projekty menšieho rozsahu tzv. závod-závod (site-to-site).</p>	

Model:

Procesný referenčný model integruje dobre známe koncepty reinžinieringu podnikových procesov, ako benchmarking, analýzu najlepších praktík a meranie výkonnosti procesov do jednotného rámca.

Základný princíp pri tvorbe SCOR modelu :



Procesný referenčný model pozostáva :

- Štandardného popisu procesov riadenia, kontroly a koordinovania
- Z rámca prepojení medzi štandardnými procesmi
- Zo štandardných metrik, ktoré merajú výkonnosť procesov
- Manažérskych praktík ktoré produkujú „best-in-class“ výkon resp. najlepší výkon v triede
- Štandardného prepojenia vlastností a funkcionality

SCOR model je založený na piatich základných manažérskych procesoch :

Plánovanie – „Plan“

Základným prvkom je balancovanie zdrojov vo vzťahu k požiadavkám zákazníka, komunikovanie plánov skrz dodávateľský reťazec nielen smerom nadol, ale aj nahor, ako aj plánovanie ďalších manažérskych procesov v kategóriách SCOR modelu - Zásobovanie, Výroba, Dodávanie a Spätné tokov.

Táto kategória taktiež zahrňuje pravidlá a metriky pre posudzovanie výkonnosti dodávateľského reťazca, zber dát, riadenie zásob, kapitálu, implementáciu regulačných

obmedzení prameniacich z legislatívy a iných právnych dohôd a v neposlednom rade aj manažment rizika dodávateľských reťazcov.

Zásobovanie – „Source“

Táto skupina procesov sa zaoberá hlavne riadením tokov, ktoré „pritekajú“ do spoločnosti. Ide predovšetkým o manažment zásobovania uskladneného - „Stocked“, vyrábaného na zakázku - „Make-to-Order“, alebo vyvinutého na zakázku „Engineer-to-Order“ produktu.

Okrem iného sú dôležité aj procesy ako rozvrhovanie dodávok, ich príjem, posúdenie vstupnej kvality, celkový transfer vstupov a taktiež riadenie a autorizácia platieb.

Dôležitou súčasťou je zásobovania je taktiež výber dodávateľov, tvorba pravidiel pre komunikáciu s dodávateľmi, hodnotenie dodávateľskej výkonnosti, zber dát, ako aj skladovanie vstupov, kapitálu, vstupného produktu a v neposlednom rade aj manažment dodávateľského rizika.

Výroba – „Make“

Manažment interných procesov pre naplnenie stratégií :

- Vyroba na sklad – „Make-to-Stock“,
- Vyroba na zakázku – „Make-to-Order“,
- alebo Vyvíň na zakázku – „Engineer-to-Order“

Tieto procesy zahŕňujú všetky interné procesy, ktoré vedú k premene vstupov na požadované výstupy s prihliadnutím na tri základné faktory každého produkčného systému a tými sú kvalita, flexibilita a produktivita.

Dodanie – „Deliver“

Táto skupina procesov sa zaoberá hlavne riadením tokov, ktoré „odtekajú“ zo spoločnosti. Ide predovšetkým o manažment odosielania uskladneného - „Stocked“, vyrábaného na zakázku - „Make-to-Order“, alebo vyvinutého na zakázku „Engineer-to-Order“ produktu.



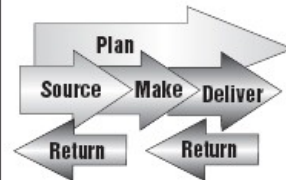

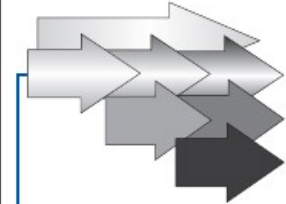

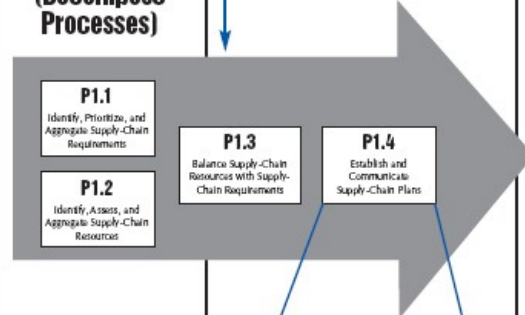

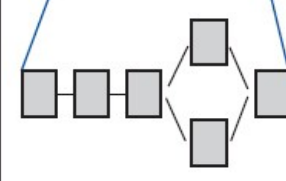
Okrem iného sú dôležité aj procesy ako rozvrhovanie zásielok, ich expedícia, posúdenie výstupnej kvality, celkový transfer výstupov a taktiež riadenie fakturácie.

Dôležitou súčasťou dodávania je taktiež výber prepravcov, tvorba pravidiel pre komunikáciu s odberateľmi, hodnotenie dodávateľskej výkonnosti, zber dát, ako aj skladovanie výstupov, kapitálu, výstupného produktu a v neposlednom rade aj manažment dodávateľského rizika.

Spätné toky – „Return“

Ide predovšetkým o manažment procesov, ktoré vznikajú pri špeciálnych udalostiach, ako sú reklamácie vstupného materiálu a produktu ako aj zákaznícke reklamácie. Tieto zahŕňajú procesy ako identifikácia kondície produktu, autorizácia návratky, plánovanie špeciálnych zásielok a ich preberanie, posúdenie kvality. Každý z predošlých procesov ako plánovanie, zásobovanie, dodávanie a výroba môže spôsobiť vznik takejto situácie, a preto je dobré mať zadaný proces pre každú kategóriu zvlášť.

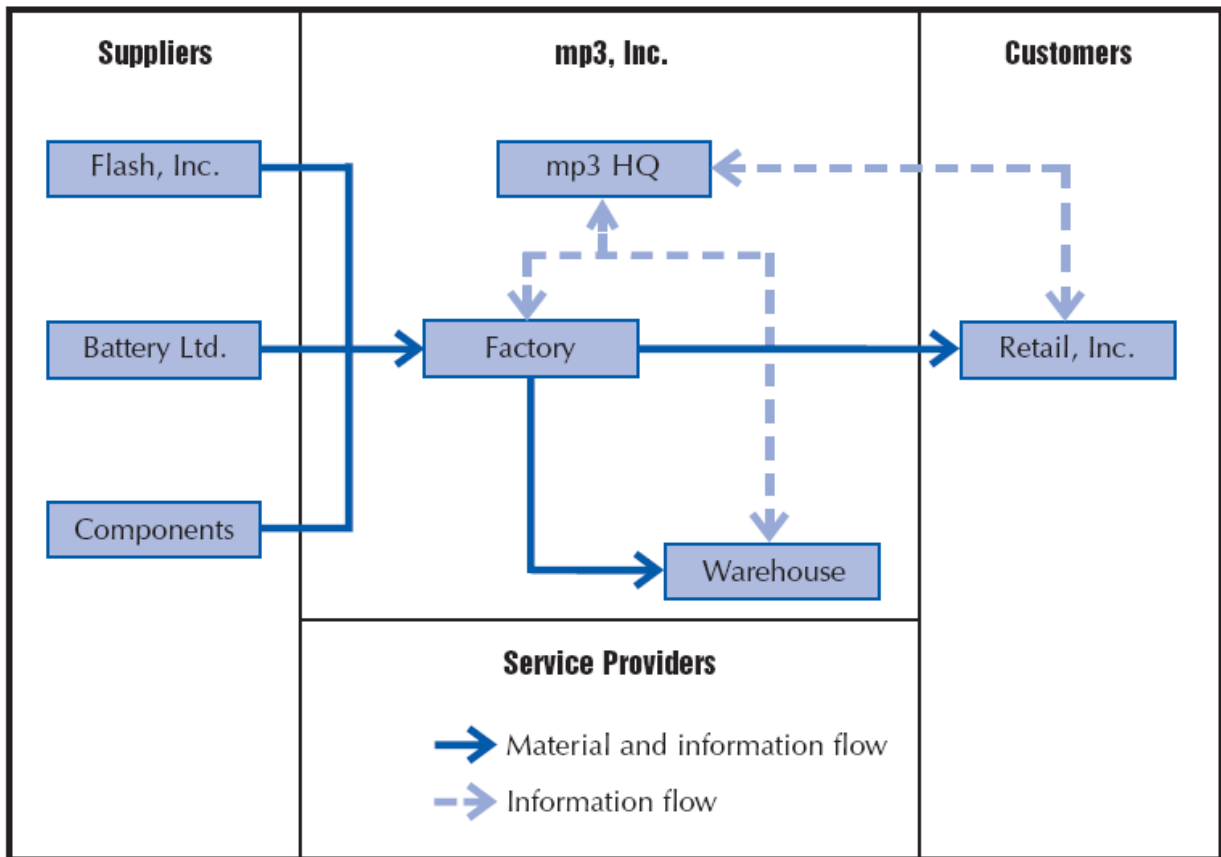
SCOR model :

		Level			
		#	Popis	Schématika	Komentár
Supply-Chain Operations Reference-model 	1	 Top Level (Process Types)		<p>Level 1 definuje rozsah a obsah SCOR modelu. Práve na tejto úrovni sa definujú základné ukazovatele porovnávajúce dodávateľský reťazec vzhľadom na konkurenciu a stav v priemysle.</p>	
	2	 Configuration Level (Process Categories)		<p>Na tejto úrovni sú zadefinované základné rámce pre jednotlivé funkcie, ktoré musí manažment dodávateľského reťazca naplniť. Definujú sa procesné elementy, informačné toky, základné metriky, a najlepšie praktiky.</p>	
	3	 Process Element Level (Decompose Processes)		<p>Jednotlivé funkcie sú ďalej delené a rozkladané na svoje stavebné kamene a posudzované na základe kompetitvosti vzhľadom na konkurenciu a funkcionality vzhľadom na dodávateľský reťazec a jeho výkonnosť. Práve na tejto úrovni dochádza k tzv. ladeniu operácií, kde dochádza k najčastejším zmenám v procesoch, ako niektoré organizácie fungujú.</p>	
	4	 Implementation Level (Decompose Process Elements)		<p>Aj keď SCOR model nebol vytvorený z úmyslom zasahovať do mikroúrovne jeho metodika a dekompozície vlastnosti umožňujú spoločnostiam ísť do takej hĺbky akú považujú za relevantnú.</p>	

Not in Scope

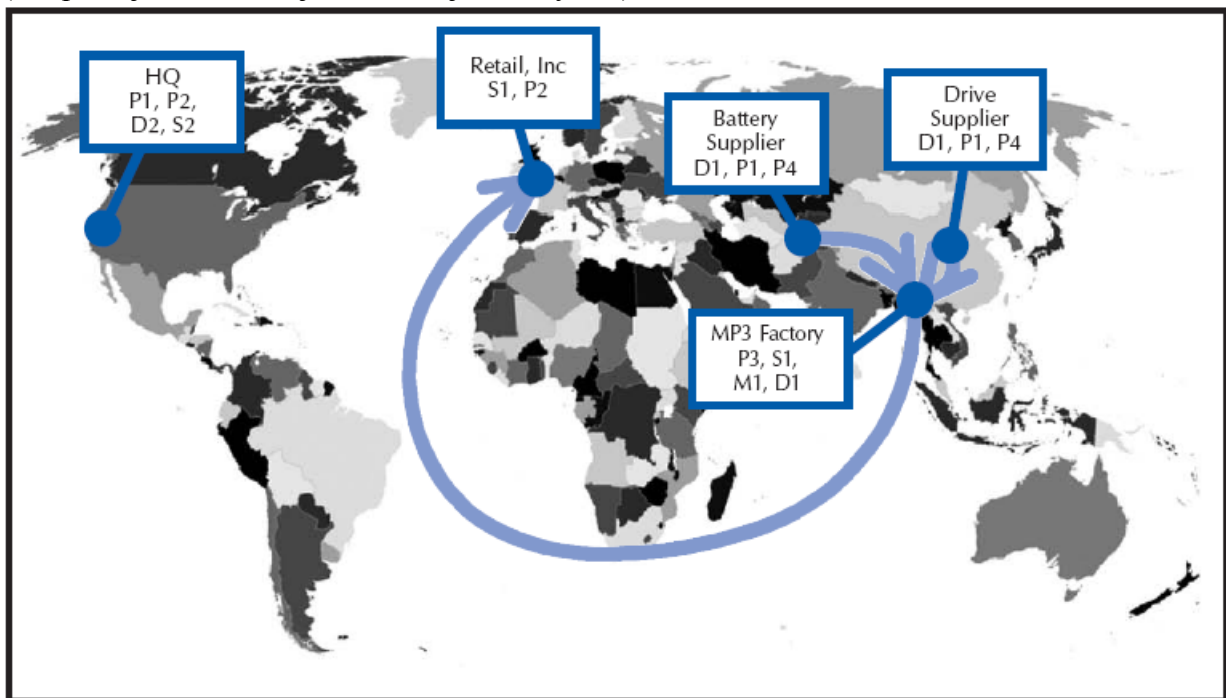
Príklad použitia SCOR modelu :

Makro úroveň – aktuálny stav :

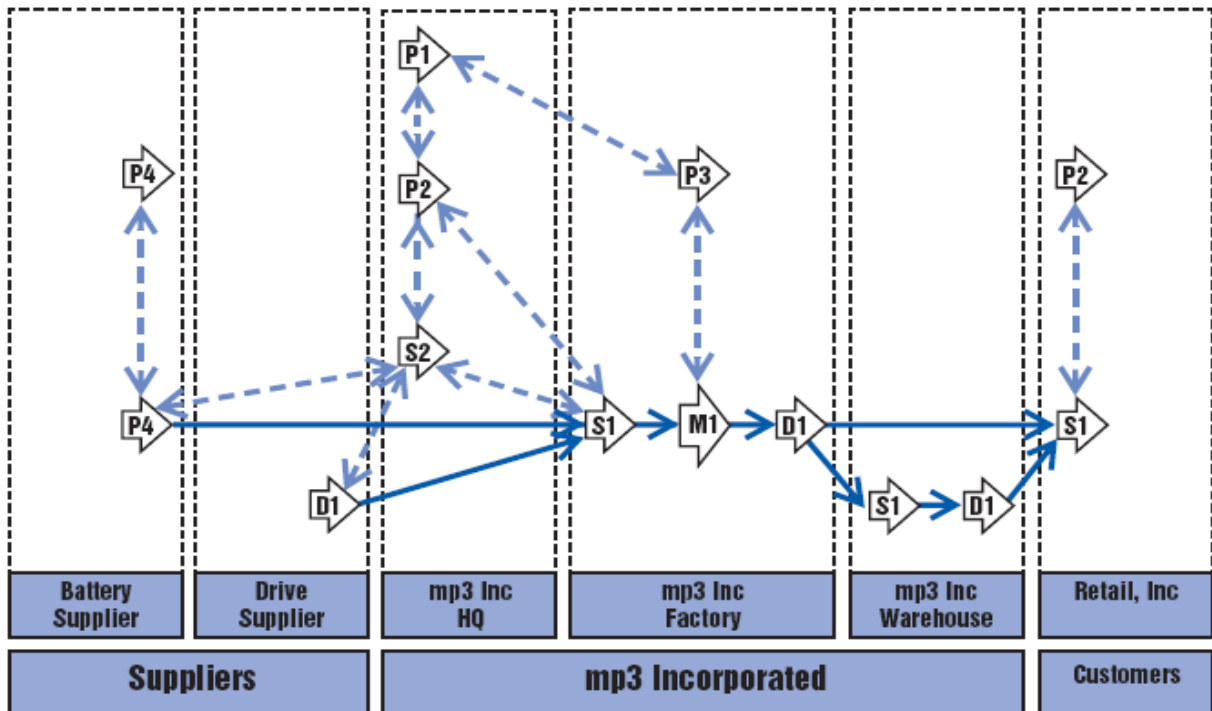


Makro úroveň – základné SCOR delenie funkcií v dodávateľskom reťazci :

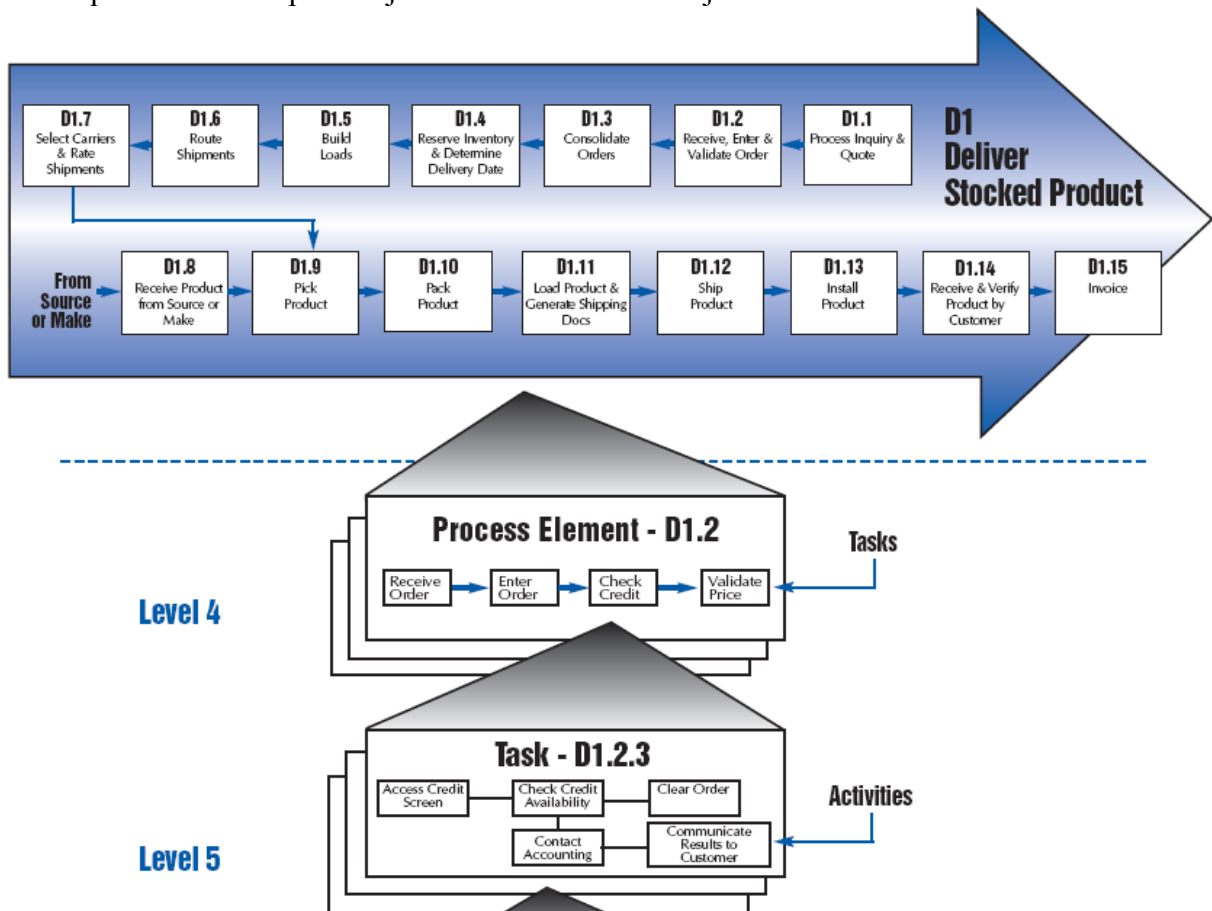
(P – plánuj, S – Zásobuj, D – Dodaj, M - Vyrob)



Makro úroveň – základné SCOR delenie funkcií s abstrahovaním od priestorového rozdelenia :
 (P – plánuj, S – Zásobuj, D – Dodaj, M - Vyroby)



Príklad použitia dekompozičnej časti SCOR modelu na jednotlivé funkcie :



Literatúra:

Peter Bolstorff and Robert Rosenbaum : Supply Chain Excellence : A Handbook for Dramatic Improvement Using the SCOR Model, AMACOM © 2003, 278 strán

Supply Chain Council : SCOR 9.0 Overview Booklet, 2008

Supply Chain Council : SCOR 9.0 Reference Guide, 2008

www.wikipedia.org

Spracoval: Ing. Michal Salaj

Dátum 21. 2. 2010