

Marketing

Efektívne riadenie dodávok

Zásobovanie proti prúdu a po prúde

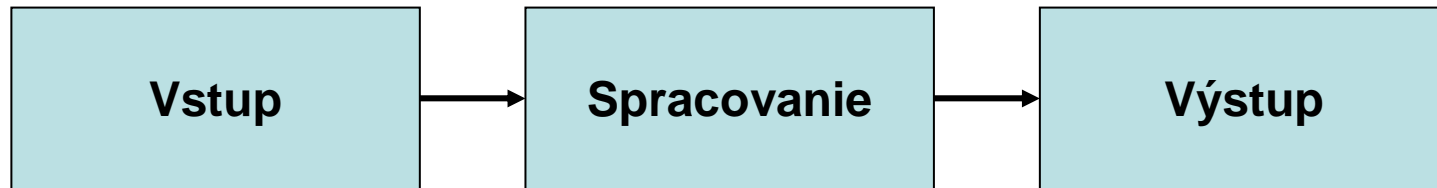
Zásobovanie je nevyhnutnou záležitosťou a musí byť riadené !

Efektívna práca – riadne nadobudnuté zásoby (prijaté, uskladnené a riadené) – **logistika**

Zásobovanie:

- **Po prúde** – poskytovanie niečoho iným
- **Proti prúdu** – klient nie je pasívnym účastníkom zásobovania, ale určuje čo sa dodáva, za akú cenu, komu, aké množstvo, termíny dodávky

Základný dodávateľský model



Spracovávame to, čo dostávame a výsledky našej práce posúvame iným– kolegom, zákazníkom, klientom...

Úrovne zásobovania :

- **Osobné** – medzi jednotlivcami
- **Úsekové/odborové** – oddelenie pre oddelenie
- **Podnikové/firemné**- medzi organizáciami
- **Medzinárodné** –vládna úroveň

Riadenie so ziskom

PRIAME NÁKLADY Nákup materiálu pre výrobný proces 66 Sk	NEPRIAME NÁKLADY 29 Sk	Cena 100Sk	Zisk 5Sk
PRIAME NÁKLADY Nákup materiálu pre výrobný proces 65 Sk	NEPRIAME NÁKLADY 29 Sk	Cena 100Sk	Zisk 6Sk

**V tomto symbolickom výrobnom podniku
úspora $1/66$ (1,5%) nákladov pri nákupe
vedie k zvýšeniu zisku o $1/5$ (20%)**

Obchodná výmena

V rámci obchodnej výmeny zákon predpisuje jej formu – zmluvy, kontrakty, objednávky, faktúry,...

Ponuka (offer)

Prijatie (acceptance)

Protihodnota (consideration)- ponuka peňazí, alebo čohokoľvek iného, z čoho má druhá strana úžitok (barter)

Aj v bežnom živote, obecnom vzťahu existuje princíp protihodnoty :

Napr. pozvanie na pohárik môže mať protihodnotu

- druhá runda je na mňa
- príjemná spoločnosť
- dozviem sa niečo nové
- zlepší sa vzťah

Nie všetky dodávky sú výsledkom kontraktov, ale väčšinou áno (ústna dohoda je v mnohých prípadoch akceptovaná aj právne)

Vzťah kupujúci - dodávateľ

Jednotlivci zväčša iba nakupujú

Organizácie spájajú nákup s riadením

**Vo vzťahoch kupujúci – predávajúci má
zákazník vždy pravdu – keď míňa vlastné
peniaze očakáva, že za to dostane to, čo
chce a kedy chce (kvantita, kvalita, čas)**

Profil dobrého dodávateľa

- **Dodáva včas**
- **Poskytuje trvalú kvalitu**
- **Dodáva za prijateľnú cenu**
- **Má ustálený profil**
- **Poskytuje kvalitné sprievodné služby**
- **Poskytuje kvalitné skladovacie služby**
- **Dodržiava sľuby**
- **Poskytuje technické poradenstvo**
- **Informuje kupujúcich o novinkách**

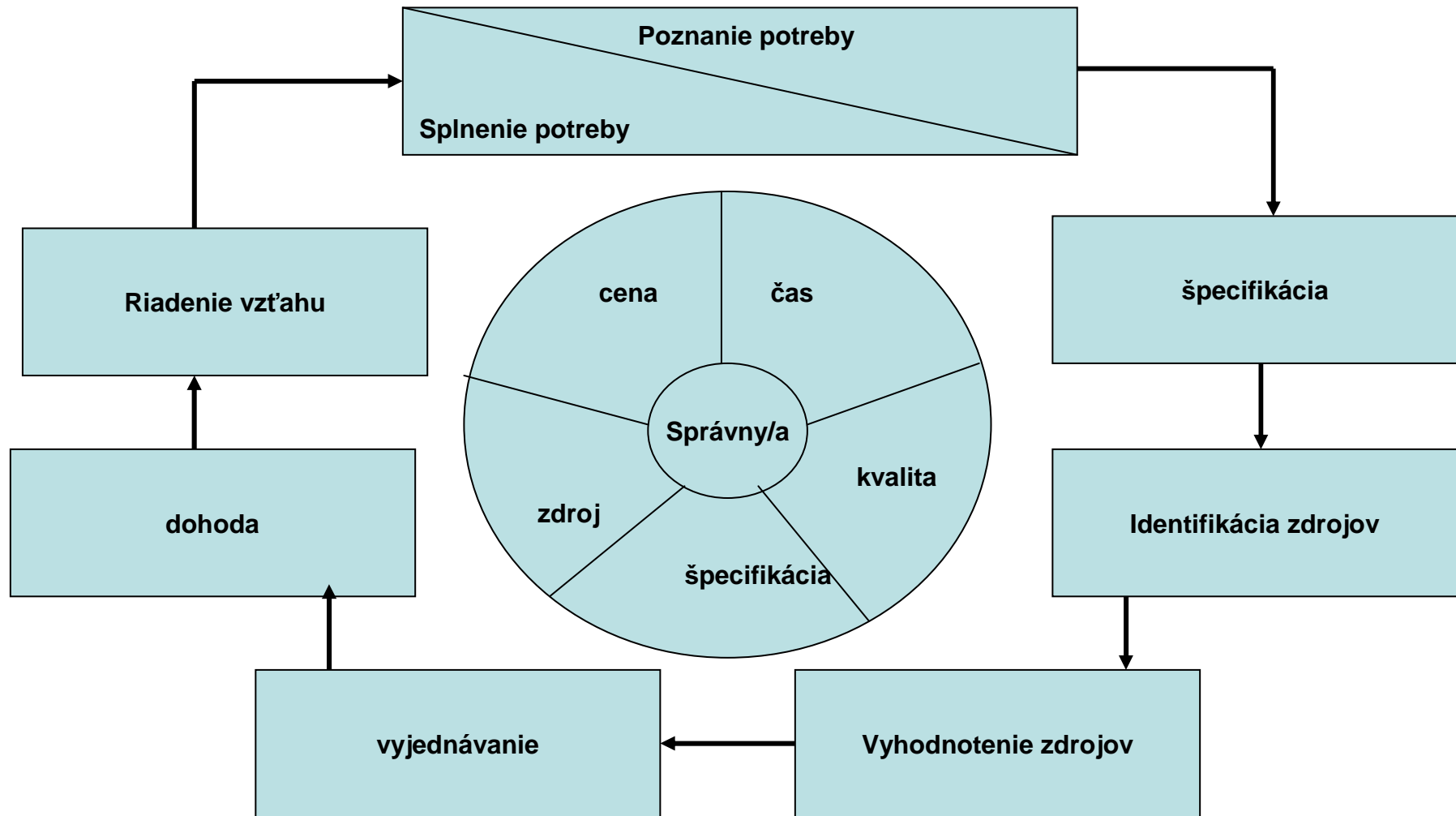
Profil dobrého zákazníka

- **Objednáva včas**
- **Zabezpečuje nepretržité objednávky**
- **Platí včas**
- **Objednáva v hospodárnych množstvách**
- **Správne špecifikuje**
- **Má ustálený profil**
- **Vytvára dlhodobé vzťahy**
- **Chápe prípadné problémy dodávateľa**
- **Dôveruje dodávateľovi**

Profil dobrého zákazníka

- **Neočakáva nemožné**
- **Nežiada dodávateľa, aby mu „čítal myšlienky“**
- **Chce, aby bol vzťah úspešný**
- **Dá vedieť, keď niečo nie je v poriadku, ale aj keď je spokojný**

Dodávateľský reťazec



Poznávanie potreby

Môže prebiehať na mnohých rozdielnych úrovniach. V najjednoduchšom prípade ide o uvedomenie si požiadavky, ale môže ísť aj o výsledok nejakého marketingového prieskumu, alebo menej formálneho druhu výskumu

Najjednoduchším príkladom prejavu potreby je skompletizovanie požiadaviek na nákup

Špecifikácia

- **Špecifikácia potreby :**
 - Zvýšiť ziskovosť (kvalitnejšia výrobná technológia)
 - Zvýšiť výkonnosť (call centrum – lepší prístup k zákazníkom)
 - Zvýšiť motiváciu pracovného tímu (skvalitnenie pracovných podmienok – interér)
 - Zvýšiť produktivitu práce (nová telef. ústredňa)

Špecifikácia potreby

- Zlepšiť morálku zamestnancov (blokovanie súkromných tel. hovorov)
- Znížiť fluktuáciu (turnikety)
- Zlepšiť komunikáciu v rámci organizácie i mimo nej (internet)
- Zlepšiť konkurenčnú schopnosť (call centrum)
- Zlepšiť imidž (call centrum)

Špecifikácia kvality

Kvalita sa chápe ako vhodnosť pre daný účel ! (v určitých prípadoch to môže byť výnimočnosť, alebo dokonalosť)

(nemá zmysel kupovať Rolls Royce, keď požadovaný výkon vie poskytnúť Ford)

Britský normalizačný ústav definuje kvalitu ako :

Súhrn všetkých vlastností a znakov výrobku/služby, ktoré tvoria základ pre uspokojovanie danej potreby

Metódy špecifikácie kvality

- **Plány a náčrty**
- **Obchodné štandardy**
- **Značka, alebo obchodný názov**
- **Chemický vzorec**
- **Vzorky**
- **Podrobný popis**
- **Výrobné metódy a materiály**
- **Štátne normy**
- **Odborové normy**
- **Údaje o očakávanom výkone**

Identifikácia zdrojov

Hľadanie potenciálneho dodávateľa – vychádza zo samotnej špecifikácie – **opis všetkých požiadaviek**, vrátane informácie o spôsobe dodávky, termínoch, podmienok, lokalite dodávateľa, druh organizácie,...

Dodávatelia sa hľadajú na základe podkladov z : ročeniek, adresárov, prístupmi v databáze, odborných časopisov, obchodných spoločností, obchodnej komory,...

Vyhodnotenie zdrojov

Podľa toho, či ide o krátkodobý, alebo dlhodobý vzťah :

- **Krátkodobý** – uprednostníme cenu a podobné krátkodobé výhody
- **Dlhodobý** – uprednostníme kvalitu tovaru/služby, charakter a osobnosť dodávateľa

Hodnotenie dodávateľov

- **Osobné**
- **Technické**
- **Podľa klientely**
- **Kvantifikácia výkonu dodávateľa :**
 - určiť dôležité premenné ktoré chceme merať :
cena, kvalita, distribúcia...
 - Stanoviť metódu na meranie každej z
premných
 - Vziať do úvahy dôležitosť každej premennej –
váhový koeficient

Vyjednávanie

Konečný cieľ – dosiahnuť čo najvýhodnejšiu dohodu !

Profesionálna filozofia vyjednávania :

- Obe strany majú právo a povinnosť určovať vlastné ciele
- Dosiahnutie zámerov, cieľov pre jednu stranu môže vyvolať skutočné, alebo potenciálne riziko pre stranu druhú. Postihnutá strana má právo obmedziť riziko, prípadne požadovať dostatočnú náhradu za jej prijatie

Profesionálna filozofia vyjednávaní

- Zodpovednosť, náklady a riziká by sa mali zväžiť a rozdeliť čestným spôsobom
- Ak dôjde pri jednaní k neúmyselným chybám – obe strany sa ich pokúsia čestne vyriešiť
- Najlepší kontrakt je založený na presnej formulácii vo všetkých dôležitých otázkach

Profesionálna filozofia vyjednávania

- Dobrý kontrakt musí pripustiť, že jedna, alebo obe strany ho nebudú môcť dodržať – kritéria hodnotenia plnenia a formy odškodnenia
- Zákazník sa nesmie dať oslepiť cenou !
Kvalitu si zvyčajne pamätá ešte dlho po tom, čo zabudol na cenu !

Dohoda a riadenie vzťahu

**Dohoda je posledné štádium
vyjednávania – spísanie a odsúhlasenie
kontraktu**

**Riadenie vzťahu je cesta k vytvoreniu,
zlepšeniu a rozvíjaniu nových vzťahov
s dodávateľmi a vedie cez budovanie
dôvery a dobrej vôle.**

Termíny dodávky

Termíny dodávky (expediting):

- Ak sa dodávka uskutočňuje v súlade s požiadavkami nejde o expediting, ale spoluprácu (cooperation)

Diferenciácia expedičnej činnosti – Paretovo pravidlo – 20% expedícií vytvára 80% zisku – tieto dodávky sa špeciálne monitorujú

Mechanizmus určovania ceny

Ponuka a dopyt (ekonomická teória)

Určovanie ceny na základe analýzy nákladov

Určovanie ceny na základe cenovej ponuky predávajúcich :

- **Prenikanie pomocou ceny** – umelo znížená cena u nových zákazníkov – zisk sa dostaví v priebehu dlhodobého vzťahu a neskôr aj dohoda o vyššej cene

Určovanie ceny na základe cenovej ponuky predávajúcich

- **Čo trh unesie** – unikátne výrobky, o ktoré je stále záujem – ceny sa zvyšujú dovtedy, kým sa nezaznamená pokles predaja
- **Skimming – vysokovýnosné ceny** – malý objem predaja, ale za vysoké ceny – zdôvodnenie : mimoriadna kvalita

Konkurzné ponuky a správna cena

- **Dražba**
- **Holandská dražba**
- **Ponukový list**
- **Tender – výberové konania**

Správna cena :

- **Cena dohodnutá prostredníctvom vyjednávania**
- **Prostredníctvom konkurzných ponúk**

Správne množstvo

Pri efektívnom riadení zásobovania je ideálny čas na príjem tovaru tesne pred jeho použitím ! (neviažu sa peniaze v zásobách, materiály sú v lepšom stave, nedochádza k zbytočným nákupom...)

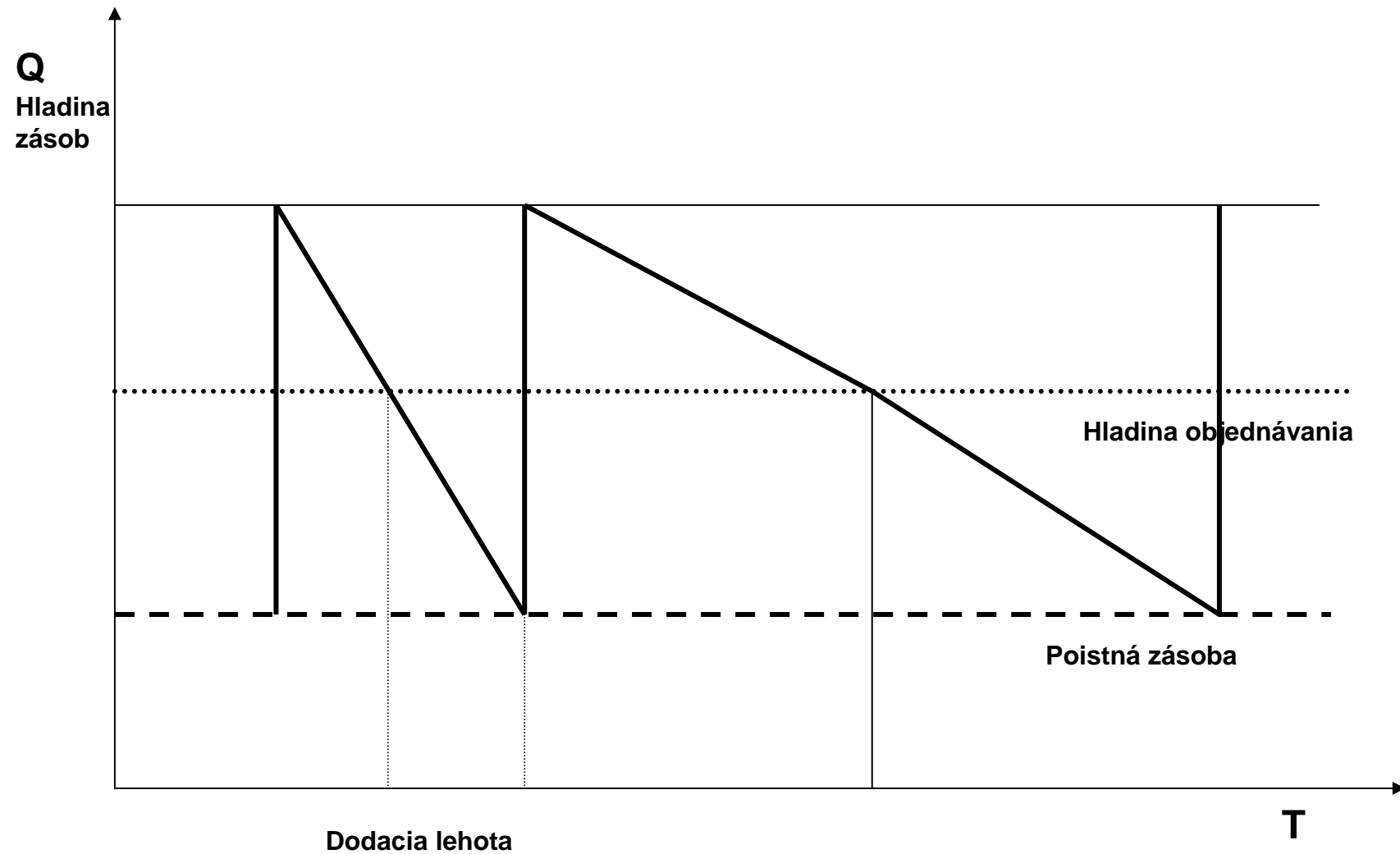
Ekonomické riadenie zásob

- **Aké veľké má byť** – očakávané nedostatky v zásobovaní v budúcnosti, intenzita dopytu sa môže zvýšiť, úspory spojené s nákupom – zvyšovanie cien, poistné zásoby versus náklady na skladovanie, výrobnotechnické požiadavky, čas potrebný na dodávku, trvanlivosť materiálu, možnosti uskladnenia
- **Aká veľká má byť jedno rázová objednávka** – spoľahlivosť odhadu požiadaviek, skladovací priestor, náklady na skladovanie a objednávku

Ekonomické riadenie zásob

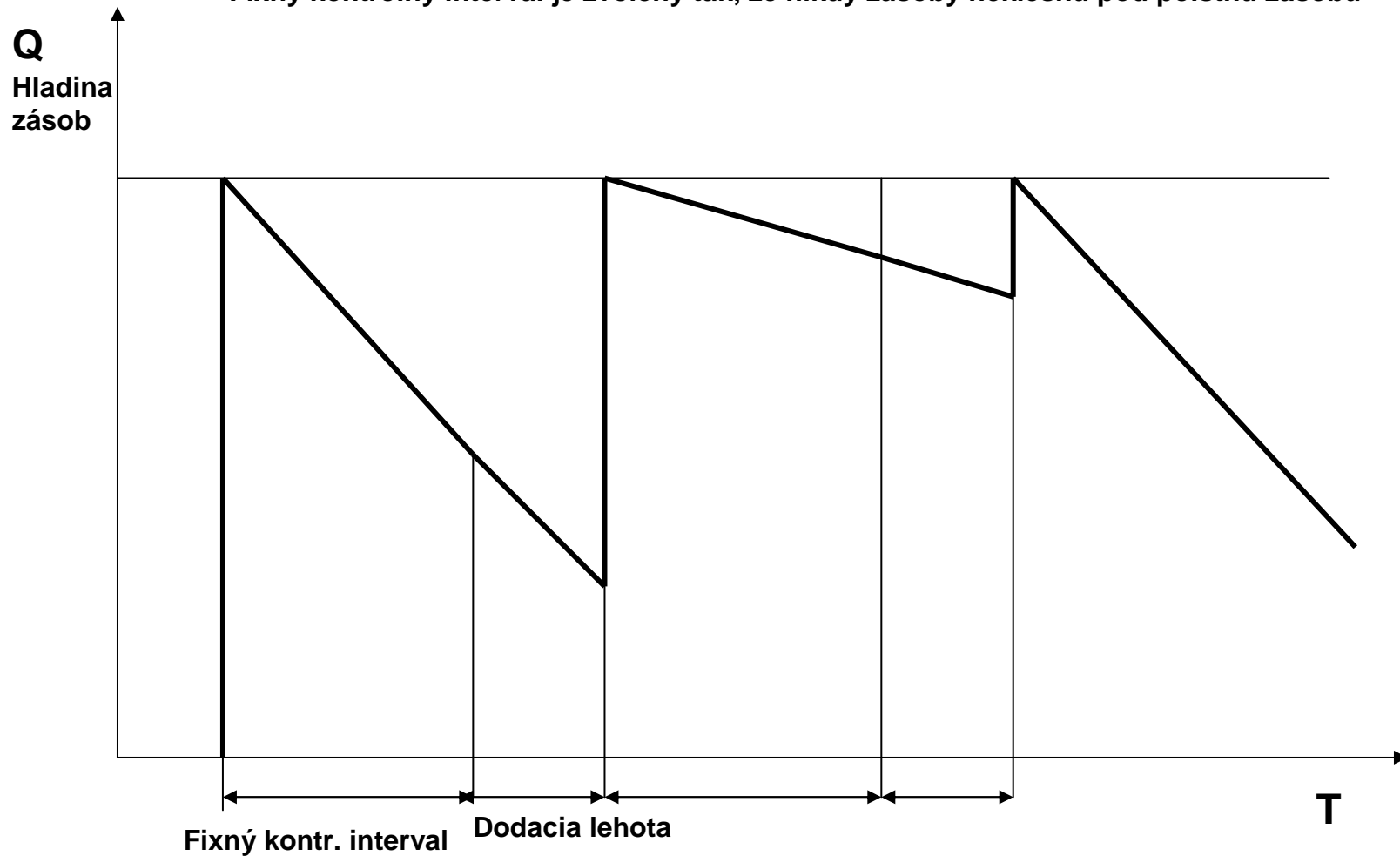
- **Kedy objednávať – 2 metódy riadenia stavu zásob :**
 - **Objednávanie fixného množstva**
 - **Objednávanie vo fixných kontrolných intervaloch**

Objednávanie fixného množstva

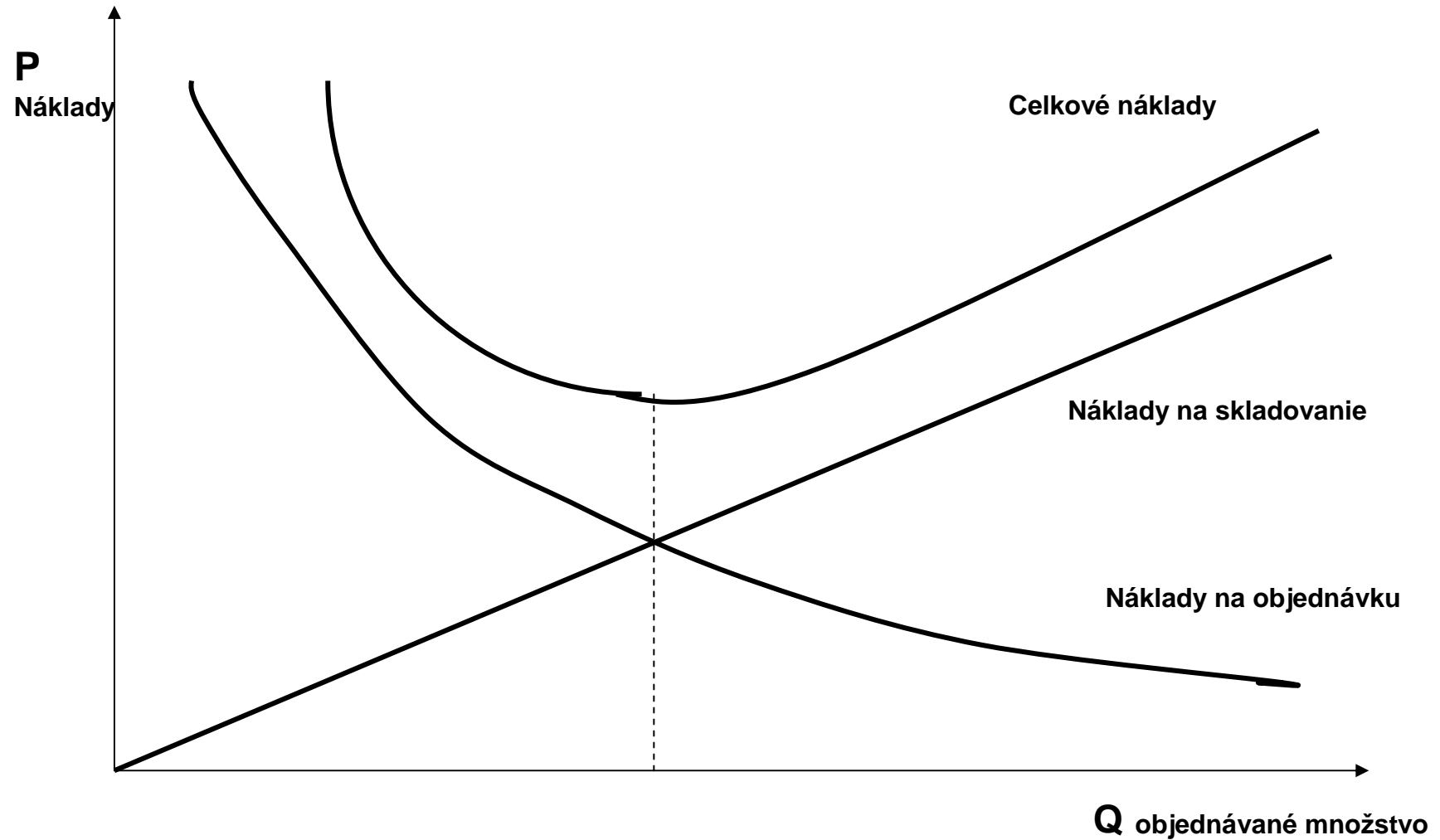


Objednávanie vo fixných kontrolných intervaloch

Fixný kontrolný interval je zvolený tak, že nikdy zásoby neklesnú pod poisťnú zásobu



Hospodárna veľkosť objednávky



Hospodárna veľkosť objednávky

V praxi sa určuje hospodárna veľkosť objednávky na základe vzorca :

$$EOQ = \sqrt{2Ap/S}$$

EOQ – economic order quantity – hospodárna veľkosť objednávky

A – hodnota ročnej spotreby zásob (množstvo kusov *cena za kus)

P- náklady jednej objednávky – všetky variabilné (vypísanie objednávky, použitie a presun dopravných mechanizmov, rozvoz, dovoz, uloženie na miesto

S- sadzba nákladov za skladovanie

Metóda JIT

Výpočet hospodárnej veľkosti objednávky –
ak ide o rovnakú priemernú spotrebu za
rok

Často treba použiť nárazníkovú metódu –
buffer, alebo metódu poistných zásob

Moderný spôsob je JIT – just in time

**JIT vychádza z názoru, že dodávku treba
získať a použiť a nie získať, skladovať
a až potom použiť!**

Metóda JIT

Ak vieme znížiť náklady na objednávku na minimum, tak potom EOQ zo vzorca bude predstavovať práve množstvo podľa JIT !

JIT – toyota v 60. rokoch- všade kde sa dá, musí sa vylúčiť plytvanie – odstraňovanie zbytočných nákladov

JIT je o efektívnosti – je to filozofia, ktorá hovorí, že nespracované materiály nepredstavujú žiadnu novú hodnotu

Metóda JIT

JIT je systém ťahania – nová zásoba sa uvoľní len po vyčerpaní starej

„Kanban“ – systém, ktorý túto operáciu spúšťa – (signál, pokyn)

Prečo práve JIT ?

- Náklady na udržiavanie zásob predstavujú asi 25% ročne z ceny zásob !
- JIT nepočíta so záchrannou sieťou zásob, a preto musia byť dodávané materiály bezchybné – riadenie kvality : kontrola, zodpovednosť, včasné diagnostikovanie, štatistické metódy
- Hospodárna výroba po dávkach – zohľadňuje záujmy kupujúceho i predávajúceho

Prečo práve JIT ?

- Dodávateľské vzťahy – spolupráca a nie protivníci
- Spoluzodpovednosť – aktívne a nadšené zapojenie všetkých zložiek organizácie

Rozdiel medzi filozofiou JIT a filozofiou typickej západnej firmy

činiteľ	JIT	Západná filozofia
zásoby	Pokladajú sa za pasíva. Úsilie smeruje k ich odstráneniu	Pokladajú sa za aktíva. Chránia Pred omylmi v predvídaní, pred nevyužívaním strojov, pred oneskorením dodávok. Je bezpečnejšie mať viac zásob
Množstvá zásob	Len na okamžitú spotrebu. Minimálne množstvá na dopĺňanie vyrábaných, alebo dokupovaných tovarov	Používanie vzorcov. Neustále sa upravuje optimálne množstvo zásob.
Nastavovanie výrobných zariadení	Treba ich minimalizovať. Flexibilita. Rýchla obmena umožňuje vyrábať malé množstvá rozličného druhu.	Nízka priorita. Cieľom je maximálna produkcia. Málokedy rýchla obmena

Rozdiel medzi filozofiou JIT a filozofiou typickej západnej firmy

činiteľ	JIT	Západná filozofia
Fronty medziproduktov čakajúcich na ďalšie spracovanie	Odstraňujú sa. Ak sa vyskytnú, určia sa príčiny a odstránia.	Nevyhnutný sprievodný jav. fronty umožňujú ďalej úspešne pokračovať, keď vznikne problém na začiatku procesu.
Dodávatelia	Spolupracovníci. Tvoria súčasť pracovného tímu.	Protivníci. Je pravidlom mať viac zdrojov ponúk a snažiť sa využívať ich súperenie
Kvalita	Malé množstvo nepodarkov. Ak kvalita nie je 100%, výroba je ohrozená	Tolerancia k určitému počtu nepodarkov. Skutočné množstvo nepodarkov sa monitoruje a tvoria sa vzorce na ich predvídanie

Rozdiel medzi filozofiou JIT a filozofiou typickej západnej firmy

činiteľ	JIT	Západná filozofia
Údržba zariadení	Permanentná a účinná. Poruchy strojov musia byť minimálne	Podľa potreby. Nič kritické, lebo sú prípustné fronty medziproduktov
Dodacie lehoty	Skracujú sa. Skracovaním sa zjednodušuje práca marketingu, nákupu a výroby	Čím dlhšie, tým lepšie. Väčšina vedúcich a nákupných agentov si žiada skôr dlhšie než kratšie dodacie lehoty
Pracovníci	Riadenie na princípe konsenzu. Zmeny sa neuskutočnia skôr, kým nedôjde k dohode, či už pomocou mierneho nátlaku, alebo bez neho	Riadenie príkazom. Nové systémy sa zavádzajú bez ohľadu na pracovníkov a nie vďaka nim.