

5. USLUŽIVANJE KUPACA

U vremenu jake konkurencije, kada veliki broj organizacija nudi slične proizvode u smislu cene, kvaliteta i karakteristika, usluživanje kupaca (customer service) može obezbediti kompaniji prednost nad konkurentima. Usluživanje kupaca predstavlja output logističkog sistema. Performanse customer service jesu mera koliko dobro funkcioniše logistički sistem u kreiranju usluga kompanije.

Nivo usluga koje se pružaju funkcijama u kompaniji, poput marketinga i proizvodnje, utiče na sposobnost organizacije da opslužuje potrebe kupaca i određuje koliko dobro te funkcije komuniciraju sa logistikom na svakodnevnoj osnovi. Nivo usluživanja kupaca određuje da li će kompanija zadržati postojeće klijente i koliko će novih kupaca privući.

U bukvalno svakoj industriji, od kompjutera i odeće, do automobila, kupci danas imaju veliki raspon izbora. Kompanije ne mogu dozvoliti sebi da izgube svoje kupce. Nivo usluživanja kupaca koji obezbeđuje kompanija ima direktan uticaj na učešće na tržištu, troškove logistike i, konačno, na profitabilnost firme.

Iz ovih razloga, od najveće važnosti je da customer service bude integralan deo projektovanja i operacija logističkih sistema.

5.1 DEFINISANJE CUSTOMER SERVICE-A

Definisanje customer service varira od organizacije do organizacije. Dobavljači i njihovi klijenti mogu posmatrati usluživanje kupaca sasvim različito. U širem smislu, usluživanje kupaca predstavlja meru koliko dobro logistički sistem obezbeđuje proizvode i usluge kupcima. To uključuje aktivnosti poput provere zaliha, primanja porudžbina i postprodajnu podršku proizvodima.

Customer service se obično pogrešno meša sa konceptom zadovoljstva klijenata. Suprotno usluživanju kupaca, zadovoljstvo klijenata reprezentuje ocenjivanje svih elemenata marketing miksa: proizvoda, promocije, cene i distribucije. To znači da koncept zadovoljstva klijenata širi pojam koji uključuje customer service.

U većini organizacija usluživanje kupaca se definiše na jedan ili više načina, uključujući (1) upravljačka aktivnost ili funkcija, kao što je procesiranje porudžbina ili rešavanje reklamacija, (2) aktuelna performansa određenog parametra, kao što je sposobnost isporuke porudžbine u roku od 24 sata, ili (3) deo globalne filozofije kompanije, pre nego aktivnost ili merenje performansi. Ukoliko organizacija posmatra customer service kao filozofiju, ona će verovatno imati odeljenje ili sektor za usluživanje kupaca i nekoliko merila performansi.

Uspešnost kompanije se ogleda u zadržavanju postojećih i pridobijanju novih klijenata. Veoma često se akcenat stavlja na novim klijentima, što se pokazalo da je kratkog daha. Veliki broj teorija kaže da je cilj kompanije stvaranje profita, ali se i taj stav menja. Cilj

je i dalje stvaranje profita, ali pre toga, firma mora da uspostavi politiku i program usluga koji će zadovoljiti potrebe kupaca i pružiti ih na troškovno-efikasan način, tj. da stvori customer service.

Uspeh kompanija u novije vreme obeležen je u ispunjavanju očekivanja kupaca i, vrlo često, u pružanju usluga boljih od onog što kupci očekuju.

L. L. Bean je američki distributer koji se bavi kataloškom prodajom visokokvalitetne odeće i sportske opreme. Firma je poznata kao vodeća kompanija u obezbeđenju velikog zadovoljstva klijenata putem svojih logističkih operacija.

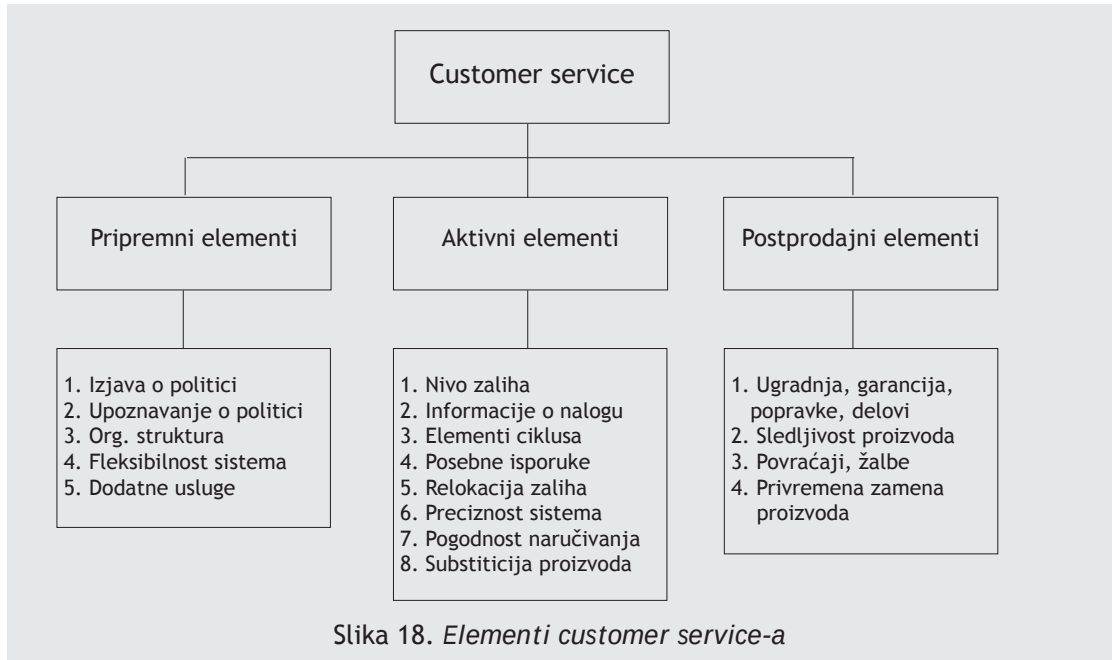
L. L. Bean većinu narudžbi prima preko telefona. Potrebno je da se brzo i precizno popune nalozi za proizvode koji variraju u veličini i obliku. To se radi ručno. Artikli koji imaju veliku potražnju skladište se odmah do pakirnih stanica, što minimizuje kretanje proizvoda, smanjuje vreme ispunjenja naloga i povećava efikasnost.

Performanse kompanije su fantastične. Čak i u vreme Božića, kada se šalje preko 134000 paketa dnevno, firma ispuni 99,9 % naloga. Rezultat toga je da veliki broj vodećih kompanija, poput Xerox-a i Chrysler-a, upoređuje performanse svojih logističkih operacija sa L. L. Bean-om.



5.2 ELEMENTI CUSTOMER SERVICE-A

Elementi procesa usluživanja kupaca mogu se podeliti u tri grupe: pripremni elementi, aktivni elementi i postprodajni elementi (slika 18).



Pripremni elementi odnose se na politiku organizacije u vezi sa usluživanjem kupaca i ima značajan uticaj na percepciju klijenta o kompaniji i njihovo ukupno zadovoljstvo. Ti elementi nisu u direktnoj vezi sa logistikom, već se moraju formulisati pre implementacije customer service aktivnosti. Ovi elementi uključuju:

1. Pisana izjava o politici usluživanja kupaca. Ova politika definiše standarde usluživanja, koji moraju biti u vezi sa potrebama klijenata. Politika definiše i merila za praćenje performansi usluživanja.
2. Upoznavanje klijenata sa politikom kompanije. Pisana izjava omogućava klijentima da znaju šta mogu očekivati od kompanije i čuva firmu od nerealnih očekivanja kupaca. Izjava mora da sadrži informacije kako kupci mogu da reaguju ukoliko ne dobiju obećani nivo usluga.
3. Organizaciona struktura. Struktura koja najviše odgovara efikasnosti customer service-a varira u svakoj kompaniji, ali je zajedničko da menadžeri logistike moraju da kontrolišu aktivnosti usluživanja kupaca. Kupcima je potrebno omogućiti lak pristup osobama koje su zadužene za komunikaciju sa klijentima.
4. Fleksibilnost mora biti ugrađena u sistem, što omogućava organizaciji da uspešno reaguje

na neuobičajene događaje koji mogu dovesti do zastoja u lancu snabdevanja.

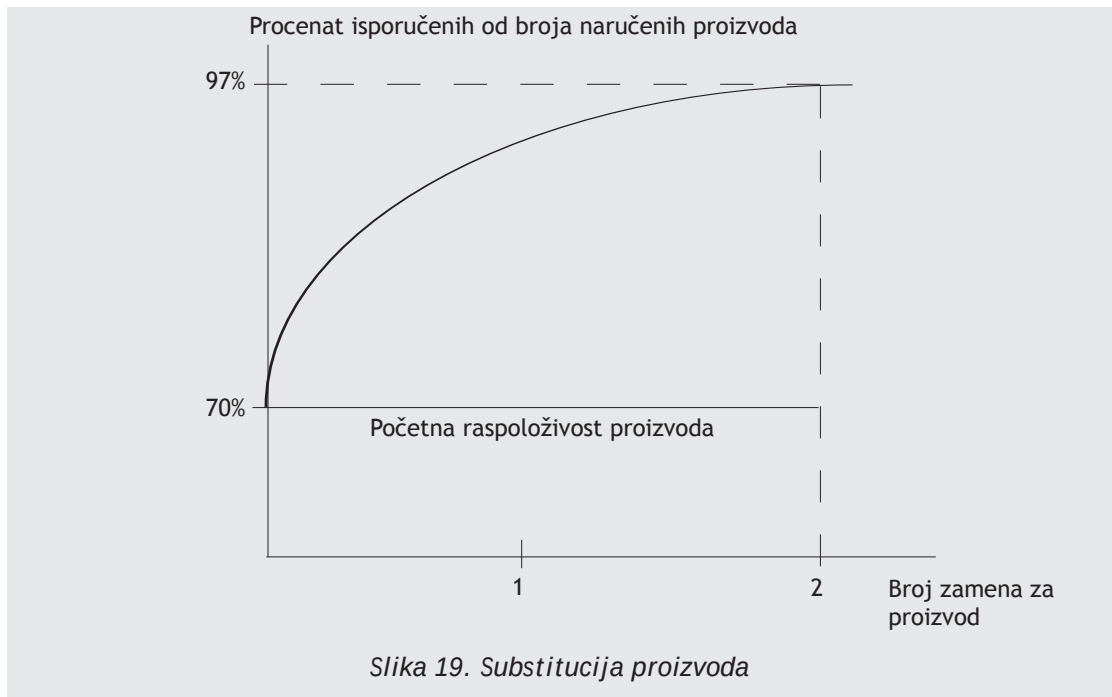
5. Osim pružanja osnovnih usluga kupcima, organizacija može da ponudi i dodatne usluge, poput pomoći pri kupovini, naručivanju itd, u formi priručnika, seminara ili konsaltinga. Ove usluge bi trebalo da budu besplatne.

Odluke u vezi sa pripremnim elementima su strateške i ne smeju se često menjati. To će doneti sigurnost i stabilnost kupcima o tome šta mogu očekivati od kompanije.

Aktivni elementi se direktno povezuju sa procesom usluživanja kupaca. To su:

1. Raspoloživost proizvoda zavisi od nivoa zaliha proizvoda i variranja tražnje za njim. Ukoliko se desi da dođe do nestašice nekog artikla, kompanija se mora potruditi da odobrovolji kupca, nudeći zamenu za taj artikal, snabdevanjem kupca proizvodom sa druge lokacije, ili ekspresnom dostavom kada artikal ponovo bude u skladištu.
2. Očekivanja kupaca koja se odnose na pristup svim tipovima informacijama u vezi sa njihovom porudžbinom, su znatno povećana sa razvojem informacionih tehnologija. Te informacije uključuju stanje zaliha, status porudžbine, vreme isporuke itd.
3. Ciklus naloga predstavlja ukupno vreme od trenutka porudžbine do prijema proizvoda ili usluge od strane kupca. To znači, da ako prodavac na terenu uzme porudžbinu od kupca i drži je kod sebe pet dana pre nego što je preda u obradu, on dodaje 5 dana ciklusu naloga, iako je to vreme bilo nevidljivo za distributivni centar. Elementi ciklusa uključuju naručivanje, obrada naloga, odvajanje robe po nalogu, pakovanje, vreme transporta i proces isporuke.
4. Posebne isporuke se odnose na sve porudžbine koje se ne mogu realizovati kroz uobičajeni sistem isporuke. Troškovi takvih isporuka su znatno veći od standardnih. Međutim, troškovi zbog izgubljenog klijenta mogu biti još i veći. Kompanija mora da utvrdi koji klijenti i situacije dopuštaju posebne isporuke.
5. Relokacija zaliha obavlja se između raznih distributivnih lokacija jedne kompanije u cilju izbegavanja nestašice proizvoda.
6. Preciznost sistema. Kao dodatak očekivanju da brzo pristupe širokom rasponu podataka, kupci traže da informacije o statusu porudžbine i stanju zaliha budu precizne i tačne. Ispravljanje pogrešnih isporuka košta i kupce i dobavljače.
7. Pogodnost naručivanja se odnosi na to koliko je lako kupcu da poruči proizvod. Klijenti preferiraju dobavljače koji su user-friendly. Ukoliko su obrasci konfuzni, uslovi nestandardizovani, ili se dugo čeka u redu ili na telefonu, kupci će biti nezadovoljni. Svi problemi u vezi sa naručivanjem moraju biti rešeni direktno sa kupcima.
8. Substitucija proizvoda. Ova situacija nastaje kada proizvod, koji je naručen od strane kupca, nije raspoloživ, ali je zamenjen drugom veličinom istog proizvoda ili drugim proizvodom koji ima istu namenu, a po performansama je isti ili bolji od traženog proizvoda. Slika 19 pokazuje da, ukoliko proizvod ima raspoloživost 70%, a prihvatljiva zamena takođe 70%, proizvođač podiže raspoloživost tog proizvoda na 91%. Ako proizvod ima dve zamene, raspoloživost dostiže čak 97%.

Aktivni elementi igraju važnu ulogu u customer service-u. Istraživanja pokazuju da 80% kupaca smatra da je isporuka proizvoda važna koliko i njegov kvalitet.



Postprodajni elementi customer service-a podržavaju proizvod ili uslugu posle isporučivanja klijentu. Tradicionalno, ovo je najzapostavljeniji deo usluživanja kupaca, verovatno zbog toga što se veoma mali broj kupaca žali na dobijenu uslugu. Međutim, održavanje postojećih kupaca može biti profitabilnije nego nalaženje novih. Proizvođač automobila Ford je procenio da je vrednost tipičnog kupca u toku njegovog života oko 178000 \$. Postprodajni elementi su:

1. Ugradnja, garancija, popravke, delovi. Ovi elementi su veoma značajni pri odlučivanju o kupovini, posebno kapitalne opreme gde troškovi ovih elemenata prevazilaze cenu samog proizvoda. Ovi elementi zaslužuju istu pažnju kao aktivni elementi.
2. Sledljivost proizvoda. Ovo je veoma važan element postprodaje, koji je dosta teško postići. Na primer, kompanija mora da obavesti svoje klijente u slučaju da je otkriveno da je proizvod opasan i celu količinu povući sa tržišta.
3. U cilju rešenja žalbi kupaca, potreban je online informacioni sistem koji bi obrađivao podatke od klijenata, pratio trendove i obezbeđivao kupcima najsvežije informacije. Svi povraćaji od kupaca spadaju pod termin povratne logistike.
4. Privremena zamena proizvoda. Zavisno od proizvoda, obezbeđivanje zamene za proizvod za vreme popravke ili servisiranja starog, može biti veoma važno za kompaniju. Na primer, velike auto kompanije daju svojim klijentima besplatno automobil na korišćenje za vreme popravke i servisiranja njihovog auta. Na taj način se minimizuju nelagodnosti za klijenta i gradi se njegova lojalnost.

5.3 ODREĐIVANJE NIVOA CUSTOMER SERVICE-A

ABC analiza proizvoda i kupaca služi kao alat za njihovo klasifikovanje prema važnosti za kompaniju. Logika koji stoji iza ABC klasifikacije glasi da su neki proizvodi i kupci korisniji za kompaniju od drugih, u smislu profitabilnosti, prometa, stope rasta i drugih indikatora. Ako uzmemo profitabilnost kao primer, najprofitabilniji proizvodi, koji pripadaju grupi A, bi trebalo da nudu stalno raspoloživi, a najprofitabilnijim kupcima, onima iz grupe A, bi trebalo pružiti najviši stepen usluge.

Postupak određivanja nivoa customer service-a je sledeći:

- a) Formira se matrica Proizvod-kupac tako da se proizvodi podele u grupe A, B i C, a kupci rangiraju u grupe od I do V, prema profitabilnosti:

Kupci	Proizvodi		
	A	B	C
I	1	2	6
II	3	4	7
III	5	8	11
IV	9	10	14
V	12	13	15

Kombinacije Proizvod-kupac rangiraju se od 1 do 15, prema važnosti za kompaniju. Na primer, kupac iz grupe I koji kupuje proizvode iz grupe A ima važnost 1. Ili, kupac iz grupe V koji kupuje proizvode iz grupe C ima najmanju važnost za kompaniju, 15.

- b) Na osnovu rangiranja kombinacija iz matrice Proizvod-kupac, kompanija određuje strategiju nivoa pružanja usluga kupcima - primer u sledećoj tabeli:

Raspon važnosti	Raspoloživost proizvoda (%)	Trajanje ciklusa naloga (h)	Kompletnost porudžbine (%)
1-5	100	24	100
6-10	95	48	98
11-15	90	72	96

Strategija nivoa pružanja usluga tumači se na sledeći način:

Kombinacijama Proizvod-kupac koje imaju važnost od 1 do 5, pruža se sledeći nivo usluge: proizvodi će biti raspoloživi stalno, vreme isporuke će biti 24 sata od uzimanja porudžbine a kompletnost porudžbine je 100 %. Za kombinacije sa rasponom važnosti od 11 do 15, raspoloživost proizvoda je 90 %, vreme isporuke 72 sata a kompletnost porudžbine je 96 %.

Određivanje strategije nivoa pružanja usluga može da donese velike uštede kompaniji, a

istovremeno da zadrži visok nivo customer service-a.

Ovaj princip se može ilustrovati strategijom firme Gillette, globalnim proizvođačem brijača i prateće kozmetike. Gillette zahteva da male porudžbine (LTL - less than truckload) od kupaca budu poslate do određenog dana i sata da bi se isporuke izvršile u toku nedelje. Te porudžbine se šalju sa ostalim nalogima određenim za jedan geografski region. Prednosti su u manjim transportnim troškovima. Ukoliko kupac zakasni u slanju porudžbine, može da čeka do sledeće nedelje ili da zahteva vanrednu isporuku, što mu se dodatno naplaćuje.

5.4. POVRATNA LOGISTIKA

Povratna logistika se odnosi na tok materijala od kupca ka dobavljaču ili proizvođaču. Ključne oblasti povratne logistike su:

- reciklaža,
- vraćanje novih proizvoda,
- vraćanje korišćenih proizvoda i
- vraćanje upotrebljivih proizvoda.

Reciklaža je proces prerade i vraćanja dela iskorišćenog proizvoda na tržište. Reciklaža se sastoji od sledećih procesa:

1. Sakupljanje otpadnog/rasutog materijala za reciklažu iz kontejnera i isporučivanje organizaciji odgovornoj za reciklažu korišćenog materijala.
2. Prerada materijala u sekundarni sirovi materijal.
3. Korišćenje sekundarnog materijala za proizvodnju novih proizvoda.
4. Vraćanje proizvoda na tržište.

Najčešće reciklirani materijali su aluminijum, papir, staklo, plastika, stiropor itd. Neki korišćeni proizvodi se mogu preraditi za alternativnu upotrebu - npr. ulje i maziva se mogu reciklirati za druge procese.

U procesu reciklaže najveći je izazov kako ubediti korisnike da vraćaju korišćene proizvode i ambalažu. Da bi recikrirani proizvodi bili konkurentni, trebalo bi da budu jeftiniji od novih.

Vraćanje novih proizvoda. Neželjeni proizvodi se često vraćaju. Korisnici ih često kupe da bi ih kasnije vratili (primer teleshop kupovine svega i svačega - prodavac računa da ih najveći broj kupaca neće vratiti).

Korisnici često vraćaju defektne proizvode. Učesnici lanca snabdevanja pokušavaju da zaštite proizvod u sistemu, ali se često događa da se korisnicima isporuče defektni ili oštećeni proizvodi. Kada se to desi, sistem povratne logistike mora da se stara o njima.

Korisnik očekuje zamenu proizvoda ili obeštećenje. Ako je oštećen proizvod isporučen iz fabrike, prodavac vraća proizvod proizvođaču i dobija finansijsku nadoknadu. Ako se roba

ošteti u logističkom lancu, prevoznik, distributivni centar ili drugi učesnik u lancu snabdevanja mora da preuzme odgovornost.

Vraćanje korišćenih proizvoda. Često se kupci ohrabruju da vraćaju korišćene proizvode maloprodajnim punktovima i dobiju novac za to. U auto industriji je uobičajeno da se vraćaju starteri, alternatori, pumpe za vodu itd, koji se mogu prepraviti i ponovo koristiti. Prerađeni delovi se vraćaju na tržište i prodaju jeftinije od novih proizvoda.

Vraćanje upotrebljivih proizvoda. Mnogi korišćeni proizvodi se mogu ponovo upotrebiti uz minimalne napore. Npr. pranje, čišćenje i sterilizacija staklenih boca, butan-boca i sl, nakon čega se mogu ponovo puniti. Proces se može ponoviti nekoliko puta. Obično maloprodajni objekti plaćaju za otkup te ambalaže, koju šalju nazad punionicama. Punionice ih osveže, pune i vraćaju na tržište.

5.5 PITANJA

1. Definišite customer service.
2. Definišite zadovoljstvo klijenata.
3. Koji su pripremni elementi customer service-a?
4. Nabrojte aktivne elemente customer service-a?
5. Nabrojte elemente ciklusa naloga.
6. Koji su postprodajni elementi customer service-a?
7. Kompanija proizvodi 6 proizvoda, P1, P2, P3, P4, P5 i P6. Profiti koje donose proizvodi su P1-100, P2-80, P3-70, P4-40, P5-30 i P6-20. Kompanija je svoje kupce podelila u 3 grupe po profitabilnosti: K1, K2 i K3. Kompanija je usvojila sledeću strategiju pružanja usluga kupcima:

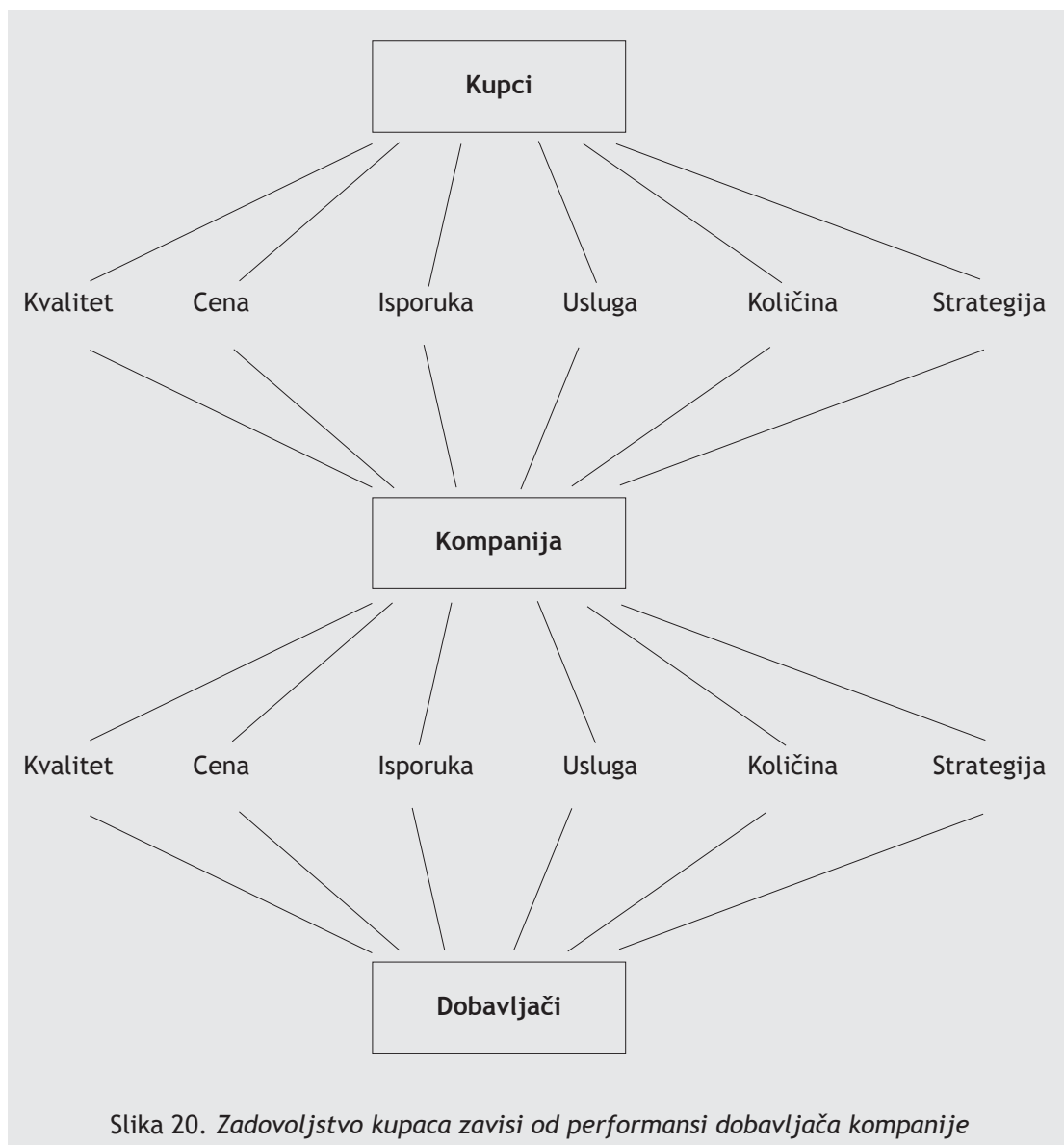
Raspon važnosti	Raspoloživost proizvoda (%)	Trajanje ciklusa naloga (h)	Kompletnost porudžbine (%)
1-3	100	24	100
3-6	95	48	98
7-9	90	72	96

Vaš zadatak je da podelite proizvode po profitabilnosti u grupe A, B i C tako da grupi A pripada jedan proizvod, grupi B dva i grupi C tri proizvoda. Odredite matricu Proizvod-kupac i sami dodelite važnost svakoj kombinaciji proizvod-kupac. Odredite nivo usluga za kupca iz grupe K2 koji kupuje proizvod P4.

8. Koji su ključne oblasti povratne logistike?

6. UPRAVLJANJE NABAVKOM

Tradicionalno, nabavka je u lancu snabdevanja posmatrana odvojeno od krajnjih kupaca ili klijenata. Međutim, u integralnom lancu snabdevanja, prijem visokokvalitetnih, pouzdanih proizvoda i usluga od dobavljača, po razumnoj ceni i u pravo vreme, direktno utiče na zadovoljstvo krajnjih korisnika. Odnos je ilustrovan slikom 20.



Kompanija ne može da obezbedi svojim krajnjim kupcima bolje proizvode ili usluge od onih koje prima od svojih dobavljača. Ukoliko dobavljač kasni sa isporukom, ili ima problem sa kvalitetom proizvoda, kvalitet i raspoloživost proizvoda za krajnjeg kupca biće umanjena. Ovaj problem se može premostiti ako kompanija ima visok nivo zaliha, ali dobavljač, na taj način, uzrokuje veće troškove poslovanja.

Veoma je važno da dobavljači kompanije shvataju potrebe krajnjih kupaca. To razumevanje će pomoći dobavljačima da pomognu kompanijama da krajnji korisnik proizvoda ili usluga bude zadovoljan.

6.1 POJAM I ZADACI NABAVKE

Nabavka obuhvata:

- istraživanje tržišta dobavljača,
- komparativnu analizu ponude,
- izbor najpovoljnijeg dobavljača,
- ugovaranje nabavke,
- kupovina i preizimanje robe,
- prijem robe.

Planiranje, organizovanje i izvršavanje ovih aktivnosti, uz smanjenje troškova i angažovanih sredstava predstavlja sadržaj upravljanja nabavkom. Prema tome, može se reći da je upravljanje nabavkom skup aktivnosti čiji je cilj neprekidno i ekonomično snabdevanje kompanije svim potrebnim resursima.

Zadaci nabavke sastoje se u:

- obezbeđenju informacija o stanju i trendovima na tržištu dobavljača,
- obezbeđenju informacija o stanju zaliha u kompaniji,
- usklađivanju planiranja nabavke sa planiranjem proizvodnje i prodaje,
- obezbeđenju optimalnih zaliha,
- minimizovanju troškova nabavke i skladištenja,
- skraćanju vremena nabavke,
- kontroli količine i kvaliteta nabavljene robe,
- održavanju partnerskih odnosa sa dobavljačima.

6.2 NAPRAVITI ILI KUPITI

U većini kompanija postoje 6 glavnih kategorija nabavke:

- proizvodi ili komponente proizvoda,
- sirovine,
- potrošni materijal,
- procesna oprema,
- pomoćna oprema i
- usluge.

Pri nabavci svaka kompanija ulazi u rizik, koji se može predstaviti sledećom slikom:



U cilju smanjenja ovih rizika, kompanije pribegavaju različitim strategijama: proizvodnji, verikalnoj integraciji i virtuelnim kompanijama.

Odluka da li je nešto bolje kupiti ili sam proizvoditi donosi se na osnovu sledeće tabele:

Razlozi za proizvodnju:	Razlozi za kupovinu:
1. Nepouzdana dobavljači. 2. Osiguranje adekvatnog snabdevanja. 3. Veće iskorišćenje kapaciteta. 4. Postizanje željenog kvaliteta. 5. Povećanje veličine i asortimana kompanije	1. Manji troškovi. 2. Neodgovarajući kapaciteti. 3. Smanjenje troškova zaliha. 4. Proizvod je zaštićen patentom. 5. Posvećenost primarnim aktivnostima.

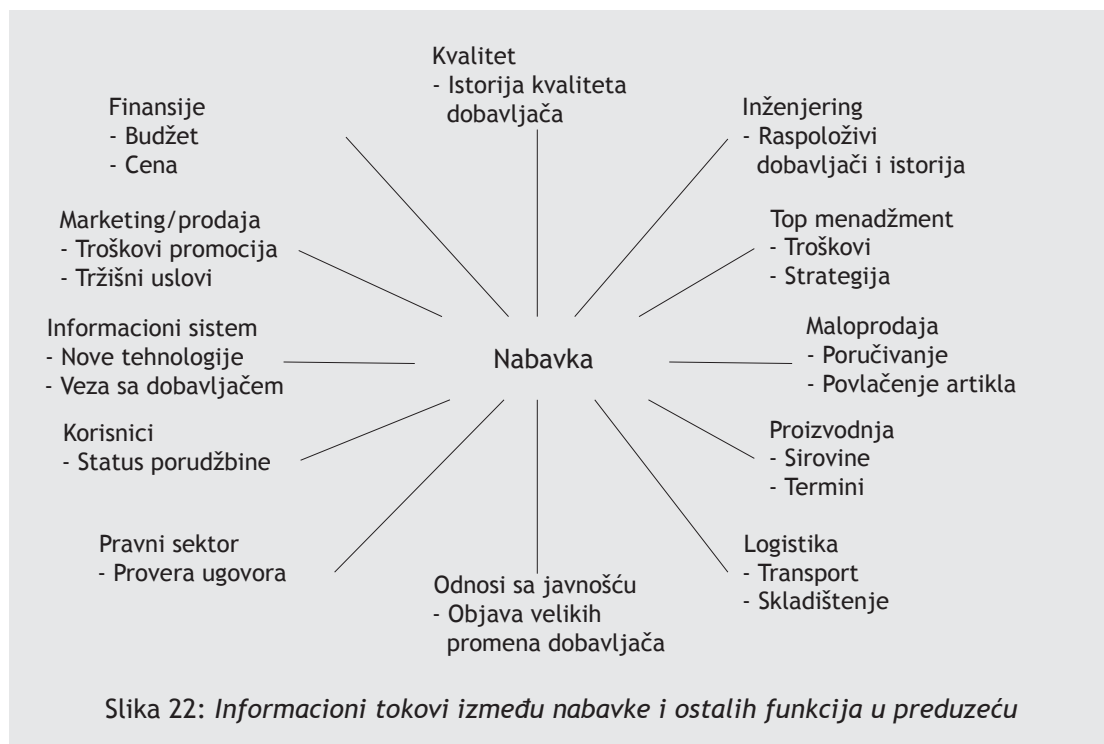
Drugi način osiguranja snabdevanja bez rizika jeste preuzimanje dobavljača ili distributera. Vertikalna integracija može biti sprovedena “nazad” i “napred”. Integracija “nazad” jeste kupovina dobavljača, kao što je Ford Motor Company odlučio da proizvodi radio uređaje za svoje automobile. Integracija “napred” predstavlja preuzimanje proizvodnje i prodaje gotovog proizvoda, primer je Texas Instruments, proizvođač elektronskih komponenti, koji takođe proizvodi i digitrone i kompjutere.

Virtuelne kompanije se osnivaju na kraći ili duži rok i okupljaju firme u cilju ostvarenja nekog poslovnog projekta. Rezultat su mali troškovi, ekspertiza, fleksibilnost i brzina.

6.3 SELEKCIJA I OCENJIVANJE DOBAVLJAČA

U procesu nabavke, verovatnije najvažnija aktivnost je izbor najboljeg dobavljača među brojnim firmama koje mogu da obezbede potreban materijal ili uslugu. Proces kupovine je kompleksan usled raznih faktora koji se moraju uzeti u obzir pri nabavci.

Slika 22 prikazuje informacione tokove između nabavke i drugih internih funkcija u preduzeću koji mogu imati uticaj na selekciju dobavljača i sistem ocenjivanja. Tokovi postoje na raznim nivoima, od overe ugovora u pravnom sektoru, preko obezbeđenja pravog materijala za proizvodni pogon, do podrške promotivnih aktivnosti marketinškog sektora.



Ocenjivanje potencijalnih dobavljača je moguće raditi po više metoda, ne postoji univerzalni najbolji metod za svaku firmu. Važno je, međutim, držati se istog načina ocenjivanja, kako bi se zadržala objektivnost procesa. Jedan od načina ocenjivanja dobavljača jeste određivanje njegovih potrebnih karakteristika, koji mogu biti:

- Kvalitet
- Pouzdanost
- Kapacitet
- Cena
- Postprodajna usluga

Sledeći korak je određivanje važnosti svakog faktora za kompaniju. Jednoj kompaniji u određenom trenutku je važnija cena od kvaliteta, dok se to može promeniti već sledećeg meseca. Treći korak je ocenjivanje svakog dobavljača po svakom faktoru. Na kraju je potrebno odrediti težinske ocene kao proizvod važnosti i ocene, kao što je urađeno u sledećoj tabeli:

Faktor	Ocena dobavljača	Važnost faktora	Težinska ocena
Dobavljač A			
- Kvalitet	3	5	15
- Pouzdanost	5	4	20
- Cena	4	3	12
Ukupno za A			47
Dobavljač B			
- Kvalitet	5	5	25
- Pouzdanost	3	4	12
- Cena	2	3	6
Ukupno za B			43

Izbor po ovoj metodi je dobavljač A jer ima veći zbir težinskih ocena.

Kompanija Motorola ima strategiju da zadovoljstvo kupaca bude 100 %. U tom cilju, od svojih dobavljača transportnih usluga traže da “obećaju ne više nego što mogu da ispune, a da kasnije ispune obećanje”. Motorola ima stroge standarde, koje je skoro nemoguće ispuniti, a to je isporuka 100 % na vreme, bez oštećenih artikala.

Motorola potroši godinu dana na istraživanje ugovornih prevoznika, ocenjujući njihov kvalitet, performanse pravovremenih isporuka, ponašanje zaposlenih, način obuke i dokumentaciju o nezgodama. Jednom kada se ugovor potpiše, Motorola ima kontrolni sistem koji ocenjuje prevoznike svaka tri meseca. Takođe, kompanija redovno posećuje ugovorne prevoznike svakog meseca, tražeći način da se poboljša kvalitet performansi. Motorolini ljudi su uključeni u obuku ugovorača, rešavanju problema i prisustvuju sastancima između prevoznika i kupaca kako bi se poboljšao kvalitet usluge.

6.4 PRIJEM ROBE OD DOBAVLJAČA

Prijem robe od dobavljača je veoma važna operacija u lancu snabdevanja, koja ima efekat i na naručioca i na dobavljača. Dobavljač i primalac robe mogu da organizuju prijem na tri načina:

- Prijem pošiljke sa proverom kvantiteta i kvaliteta svakog artikla u pošiljci.
- Prijem pošiljke bez ikakve kontrole.

- Prijem pošiljke sa kontrolom uzorka.

Prijem pošiljke sa proverom kvantiteta i kvaliteta svakog artikla u pošiljci je način prijema koji se obično primenjuje pri prijemu

- robe od novog dobavljača,
- robe od dobavljača sa istorijom lošeg kvaliteta proizvoda,
- robe koju je isporučio novi prevoznik,
- robe koju je isporučio prevoznik sa istorijom isporuka sa oštećenim ili nedostajućim artiklima,
- skupe robe,
- lako lomljive i delikatne robe itd.

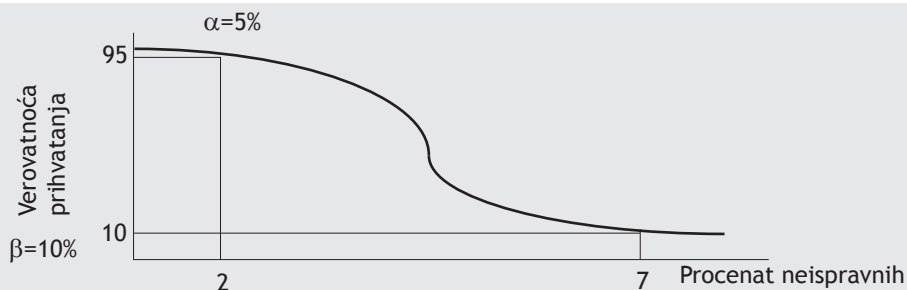
Ovaj način prijema oduzima dosta vremena i primaocu i dobavljaču, koji za prijem vezuju radnu snagu, opremu i transportna sredstva koja se mogu i produktivnije koristiti. Zato je u interesu svih učesnika u lancu snabdevanja da se ovaj način prijema robe koristi što ređe.

Prijem pošiljke bez ikakve kontrole koristi se pri prijemu robe od proverenih dobavljača, dobavljača pod ugovorom i od novih dobavljača sa kojima je postignut dogovor o prijemu robe bez kontrole, uz bezpogovorno prihvatanje kasnijih reklamacija.

Ovaj način prijema robe je uslov za Just-in-Time nabavku i efikasno funkcionisanje lanca snabevanja.

Prijem pošiljke sa kontrolom uzorka koristi se u cilju ubrzanja procesa prijema robe, uz proveru da je pošiljka ispravna. Dobavljač i kupac se dogovaraju o veličini uzorka koji se kontroliše i o prihvatljivom nivou kvaliteta. Prihvatljiv nivo kvaliteta je procenat neispravnih komada koji je kupac spreman da prihvati, npr. 2 %. Može se odrediti i procenat neispravnih komada nađenih u uzorku kada se pošiljka ne može prihvatiti, npr. 7 %.

Kada se kontrola pošiljke radi na uzorku, postoji rizik i za dobavljača i za klijenta. Rizik dobavljača (α) je verovatnoća da će dobra pošiljka biti odbijena. To se dešava ako uzorak ima veći procenat neispravnih komada nego što ga ima cela pošiljka. Obično se određuje vrednost za α 5 %. Rizik kupca (β) je verovatnoća da se prihvati loša pošiljka, tj. da uzorak ima manji procenat neispravnih komada nego što ga ima cela pošiljka. Obično je β = 5 %.



Slika 23. Rizik dobavljača i rizik kupca pri uzorkovanju pošiljke

6.5 JUST-IN-TIME NABAVKA

U tradicionalnom toku materijala kroz proces transformacije, postoje mnogi potencijalni gubici u vremenu. Ulazne sirovine čekaju na prijem i inspekciju, proizvodni proces se prekida na brojnim radnim stanicama, a gotovi proizvodi čekaju u skladištu na transport. Jus-in-Time nabavka smanjuje gubitke koji se stvaraju pri prijemu robe. Takođe, smanjuje nivo zaliha, loš kvalitet i kašnjenja.

Karakteristike JIT nabavke:

Dobavljači

- manje dobavljača
- potenciranje lokalnih dobavljača
- nabavka od istih dobavljača
- insistiranje da dobavljači primene JIT na njihove dobavljače

Količine

- češće isporuke manjih količina
- dugotrajni ugovori
- minimalna administracija

Kvalitet

- pomoć dobavljačima da ispune traženi kvalitet
- bliska saradnja sektora za kvalitet dobavljača i kupca
- prijem robe bez kontrole

Ciljevi JIT nabavke:

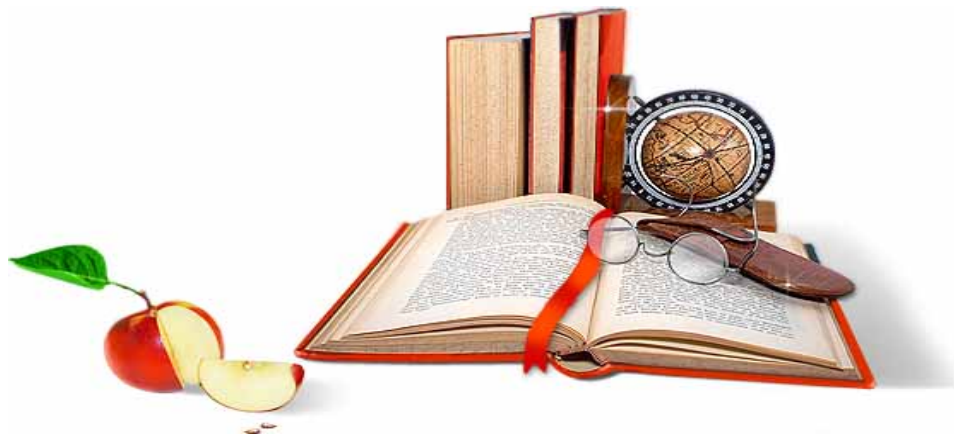
1. Eliminacija nepotrebnih aktivnosti, kao što je kontrola pri prijemu robe.
2. Eliminacija procesnih zaliha. Bukvalno su nepotrebne zalihe sirovina ukoliko je materijal, koji zadovoljava traženi standard, isporučen gde i kada treba. Smanjenje ili eliminacija zaliha u procesu omogućava otkrivanje problema u proizvodnji, koji se tada mogu rešiti. Zalihe imaju tendenciju da sakrivaju probleme.
3. Eliminacija zaliha u pokretu. Neke kompanije, u svakom trenutku imaju polovinu svojih zaliha u tranzitu. JIT nabavka predlaže da se dobavljači lociraju što bliže kupcima. Druga mogućnost je držanje zaliha dobavljača na lokaciji korisnika.
4. Povećanje kvaliteta i pouzdanosti. Smanjenje broja dobavljača i vezivanje dobavljača dugotrajnim ugovorima, dovodi do poboljšanja kvaliteta i pouzdanosti dobavljača. Dobavljači i kupci moraju da izgrade obostrano razumevanje i poverenje.

6.6 PITANJA

1. Kako se kompanija štiti od nepouzdanih dobavljača?
2. Definište upravljanje nabavkom.
3. Nabrojte aktivnosti nabavke.
4. Šta su zadaci nabavke?
5. Prema slici 21, odredite rizike pri nabavci proizvoda koji su potrebni Vašoj kompaniji.
6. Navedite koje se informacije razmenjuju između sektora nabavke i sektora transporta i skladištenja.
7. Odredite potrebne karakteristike za selekciju dobavljača transportnih usluga i njihovu važnost za Vašu kompaniju.
8. Kakve vrste prijema postoje?
9. Definišite JIT nabavku.
10. Koji su ciljevi JIT nabavke?

BESPLATNI GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI RAD.

**RADOVI IZ SVIH OBLASTI, POWERPOINT PREZENTACIJE I DRUGI EDUKATIVNI
MATERIJALI.**



WWW.SEMINARSKIRAD.ORG

WWW.MATURSKIRADOVI.NET

WWW.MATURSKI.NET

WWW.SEMINARSKIRAD.INFO

WWW.MATURSKI.ORG

WWW.ESSAYSX.COM

WWW.FACEBOOK.COM/DIPLOMSKIRADOVI

NA NAŠIM SAJTOVIMA MOŽETE PRONAĆI SVE, BILO DA JE TO **[SEMINARSKI](#)**, **[DIPLOMSKI](#)** ILI **[MATURSKI](#)** RAD, POWERPOINT PREZENTACIJA I DRUGI EDUKATIVNI MATERIJAL. ZA RAZLIKU OD OSTALIH MI VAM PRUŽAMO DA POGLEDATE SVAKI RAD, NJEGOV SADRŽAJ I PRVE TRI STRANE TAKO DA MOŽETE TAČNO DA ODABERETE ONO ŠTO VAM U POTPUNOSTI ODGOVARA. U BAZI SE NALAZE **[GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI RADOVI](#)** KOJE MOŽETE SKINUTI I UZ NJIHOVU POMOĆ NAPRAVITI JEDINSTVEN I UNIKATAN RAD. AKO U **[BAZI](#)** NE NAĐETE RAD KOJI VAM JE POTREBAN, U SVAKOM MOMENTU MOŽETE NARUČITI DA VAM SE IZRADI NOVI, UNIKATAN SEMINARSKI ILI NEKI DRUGI RAD RAD NA LINKU **[IZRADA RADOVA](#)**. PITANJA I ODGOVORE MOŽETE DOBITI NA NAŠEM **[FORUMU](#)** ILI NA **MATURSKIRADOVI.NET@GMAIL.COM**