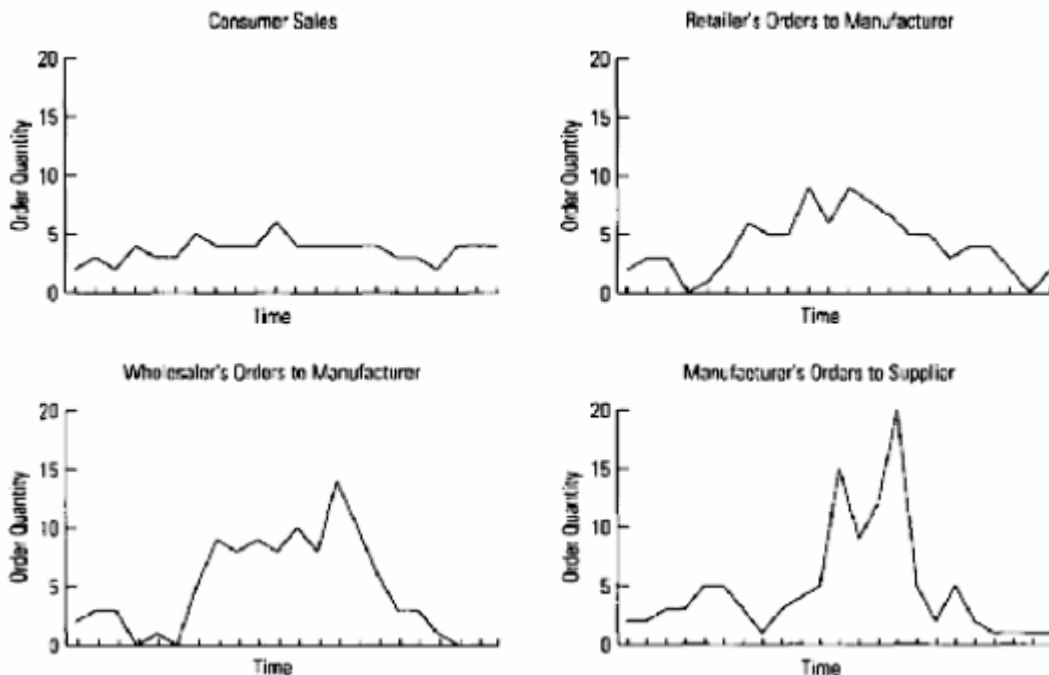


<p>Názov metódy:</p> <p>Predajcom riadené zásoby – Vendor Managed Inventory</p>	<p>Označenie:</p> <p>VMI</p>
<p>Určenie:</p> <p>Na manažment zásob sa vždy nazeralo, ako na interný proces spoločnosti, ktorý sa zaoberal zásobami materiálov a ďalších položiek v rámci tzv. „štyroch stien“.</p> <p>V nedávnej minulosti však niektoré organizácie pretransformovali svoj prístup k tejto problematike a začali pristupovať k manažmentu zásob z trochu iného pohľadu. Môžeme smelo povedať, že prekonalí mentálnu bariéru „štyroch stien“ a začali využívať pre ne efektívnejšie metódy manažmentu zásob.</p> <p>VMI, alebo aj predajcom riadené zásoby je manažérsky model, ktorý dovoľuje dodávateľským/výrobným spoločnostiam: prístup, kontrolu a zásobovanie zásob u ich odberateľov, resp. zákazníkov.</p> <p>Benefitom takéhoto prístupu je jednoznačne zadefinované pravidlá pre manažment zásob, ktoré tak často absentujú u ostatných spoločností, ako aj benefity z držania zásob v účtovníctve a tým aj nižšie náklady na operatívu.</p> <p>Samotná metodika je založená na súbore modelov, ktoré pomáhajú nastaviť vzťahy v rámci dodávateľského reťazca, kedy dodávateľ na základe dohôd a informácií od odberateľa drží pre tohto určitú zásobu koncového produktu tak, aby bol schopný na požiadanie dodať potrebné vstupy.</p> <p>Zodpovednosť za držanie zásob, vstupov v predošlom stupni reťazca sa môže vzťahovať od poskytovania len skladových priestorov, až po kompletné vlastníctvo daného produktu až do doby odberu, resp. spotreby.</p>	
<p>Charakteristika:</p> <p>Do tohto vzťahu je v poslednej dobe čím ďalej, tým viac zaťahovaná aj tretia, logistická strana, ktorá poskytuje najčastejšie služby administratívneho a transportného charakteru.</p> <p>Model predajcom riadených zásob, ďalej len VMI je výsledkom snáh vytvoriť vzťahy na základe synergie a holizmu medzi dodávateľmi a odberateľmi. VMI znižuje efekt býčieho biča (tzv. Bullwhip effect).</p> <p>Variabilita jednotlivých participantov dodávateľského reťazca je úmerne prenášaná na predošlé stupne a zvyšuje tak zásoby v celkovom reťazci.</p> <p>Najdôležitejším prínosom VMI je rozdelenia rizika vlastníctva zásob skrz celý reťazec na základe dohôd a informácií, v čo najrovnomernejšom rozdelení medzi všetky zúčastnené entity.</p> <p>Pokiaľ nedochádza k dlhodobejším odberom produktu, odberateľ je najčastejšie zaviazaný odobrať po určitom čase tento materiál, pričom sa mení dohoda, tak aby odzrkadľovala aktuálne potreby trhu a dodávateľského reťazca.</p>	



Špeciálnym prípadom takýchto dohôd a modelov kolaborácie v dodávateľských reťazoch predstavuje sklad na podpis ("konsignačný sklad"), kedy je materiál fyzicky držaný u odberateľa v dohodnutých množstvách, pričom do jeho vlastníctva prechádza v momente spotreby, resp. podpisu. V anglickej literatúre je ku takémuto spôsobu zásobovania a vzťahom referované ako ku „consignment stock“.

Jedným z najúspešnejších VMI modelov aplikovala spoločnosť Wal-Mart a mnohé ďalšie veľkoobchodné reťazce, ako Home Depot, kedy VMI dáva možnosť nadviazania silnejších, resp. tesnejších vzťahov medzi dodávateľmi a odberateľmi. Vďaka EDI, resp. elektronickej výmene informácií a štatistickým nástrojom je možné vytvárať omnoho lepšie predikcie vývoja trhu a nálad spotrebiteľov, ako aj identifikovať nové príležitosti na trhu.

V takomto zväzku predávajúci benefitujú predovšetkým na možnosti lepšej schopnosti reagovať na vývoj trhov, zatiaľ čo odberatelia minimalizujú risk plynúci z držania zásob. Týmto dochádza k synergii a celkovým úsporám z skrz celý dodávateľský reťazec.

Koncový spotrebiteľ z tohto vzťahu taktiež vychádza ako benefitujúca strana, kedy znížené náklady pripravujú pôdu pre možné znižovanie cien, resp. zlepšenie služieb a ďalších aktivít.

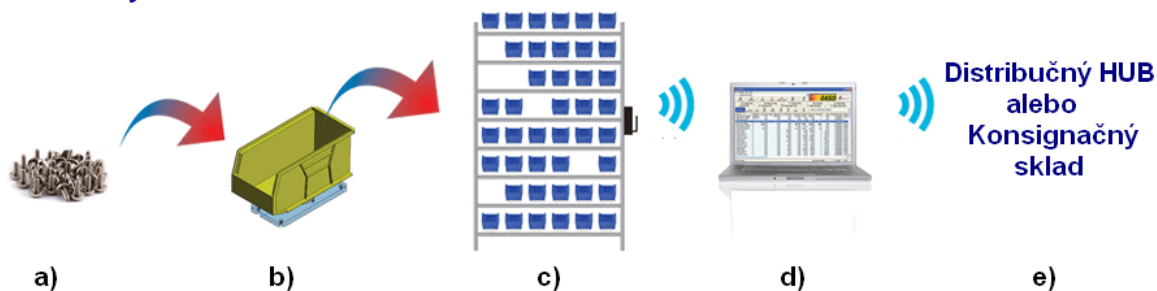
Model:

Účelom modelu VMI je uspokojiť zákazníkove požiadavky čo najrýchlejšie a efektívne, pričom reakcia by mala byť maximalizovaná v rámci celého dodávateľského reťazca, v ideálnom prípade spätne až k prvovýrobcom.

Takýto prístup eliminuje prípadné riziká plynúce z nadmerných zásob, už spomenuté v predošlej časti textu v podobe efektu býčieho biča.

Samotná definícia VMI modelu nie je jednoznačná, pretože existuje niekoľko desiatok rôznych variant, resp. prístupov organizácie. Základnou ideou je však tá istá myšlienka prenechania zodpovednosti za skladovanie, manipuláciu, kontrolu a zásobenie na dodávateľovi.

Zjednodušený model VMI



Rôzne spoločnosti definujú hranice spolupráce odlišne no vždy je to na jednom zo základných miest, znázornených na obrázku vyššie.

- Materiál – tento typ spolupráce je jedným zo základných a spočíva v tom, že dodávateľ vlastní a zodpovedá za doručení materiálu až do vstupného skladu, ktorý v intervaloch dopĺňa na požadovanú úroveň.
- Materiál pripravený v dávkach pre výrobu – dodávateľ okrem toho, že spravuje materiál až do vstupného skladu, ho ešte delí a pripravuje do dávok použiteľných priamo vo výrobe zákazníka. Tento proces sa často nazýva aj “package volume customization and preparation”, alebo aj dávkovanie a kompletizácia materiálu do potrebných setov a pracovných obalov.
- Zásobovanie priamo na miesto použitia – v tomto scenári dodávateľ zodpovedá aj za prevoz materiálu v rámci priestorov zákazníka až k samotnému miestu spotreby.
- Správa informačného systému – dodávateľ zabezpečuje správu informácií o výrobe, ako aj riadi znovu objednávanie ďalšieho materiálu a reportovanie o efektívnosti procesu.
- Distribučný sklad, alebo konsignačný sklad – dodávateľ materiálu riadi aj konečný materiálový tok zákazníka k jeho zákazníkovi. Tento bod je najmenej používaným scenárom.

Príklad použitia VMI modelu :

Ako príklad ilustrujúci použitie VMI modelu môžeme použiť model, ktorý aplikovala spoločnosť Alfa Laval. Spoločnosť Alfa Laval je globálnou firmou poskytujúcou nástroje, služby a systémové riešenia špecifické pre prenos tepla, separáciu a prácu s tekutinami, a mnoho ďalších riešení. Alfa Laval pomáha zákazníkovi ohrievať, chladiť, oddeľovať a transportovať produkty, ako ropu, vodu, chemikálie, potraviny, hnojivá, farmaceutiká, etc.

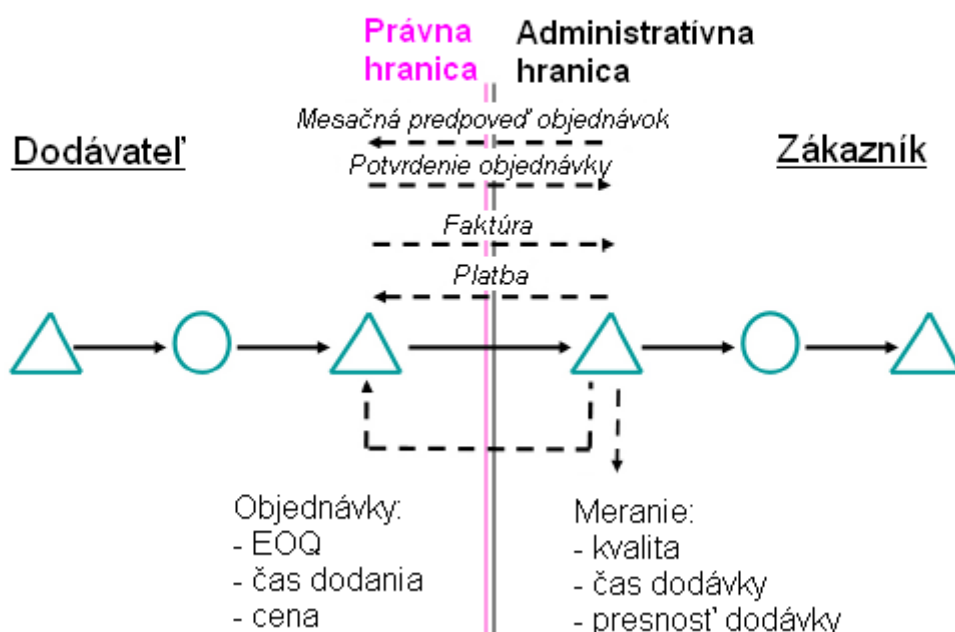
Pôsobí vo viac než 100 krajinách a je jedným z najväčších hráčov na poli technológií. Samotná spoločnosť bola založená v roku 1883 p. Gustaf de Laval-om.

Alfa Laval používa päť kľúčových indikátorov výkonu, tzv. KPI (Key Performance Indicators) pre vyhodnocovanie efektivity aplikácie VMI modelu a to:

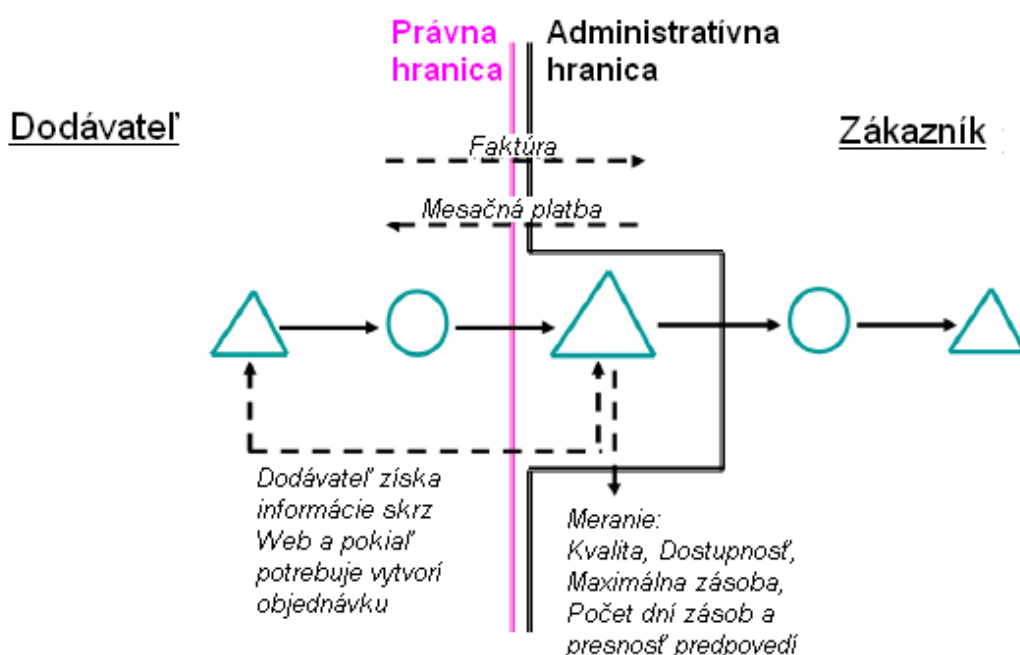
- 1) Presnosť predpovedí objednávok,
- 2) Dostupnosť materiálu
- 3) Maximum dostupného materiálu podľa objednávok
- 4) Kvalita
- 5) Počet dní zásob

Tieto sú merané na dennej báze a vyhodnocované na týždňovom stretnutí s dodávateľom. Na nasledujúcich schémach je znázornená hlavná idea VMI modelu v porovnaní so starým usporiadaním.

Pôvodný model dodávateľského reťazca



Nový model dodávateľského reťazca podľa VMI metodiky



Alfa Laval mal k dispozícii počas zavádzania VMI modelu webový nástroj, ktorý umožňoval s každým dodávateľom a so všetkými transakciami pracovať on-line.

Práve takáto možnosť dovolila spoločnosti kontrolovať aj nízkoobrátkové materiály (trieda C podľa ABC metodiky) aj keď dodávateľ nie je strategického významu. V takýchto prípadoch sa často stáva, že spoločnosti pri najbližšej možnosti menia takýchto dodávateľov za výhodnejších. Spoločnosť Alfa Laval pristúpila k tomuto problému trochu odlišne a poskytla možnosť aj takýmto dodávateľom rozvíjať svoje aktivity a získať tak výhody zo spolupráce. Takouto výhodnou stratégiou si vlastne „vychovala súbor“ lojálnych dodávateľov, ktorí v neskoršom období boli ochotní niesť vyššie podnikateľské riziko a tým aj viac zásob na svojich vlastných bežkách.

Dôležitým faktorom úspechu zavádzania VMI modelu bolo zavedenie relevantného merania a vyhodnocovania. Zmeny systému usporiadania dodávateľského reťazca si vyžiadala niekoľko zásadných iterácií, ktoré by neboli možné bez takéhoto nástroja kontroly.

Literatúra:

Alfa Laval (2006): www.alfalaval.com (Applied 24.11.2006)

CIA World Factbook . Sweden (2006).:

<https://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/sw.html> Adapted 24.11.2006

Elvander, M. (2005): A theoretical mapping of the VMI concept . A literature review.
Lund University Reports, Lund-Sweden. 2005

Statistics Sweden (2006). Available: <http://www.scb.se/> (Applied 24.11.2006)

Spracoval: Ing. Michal Salaj

Dátum 21. 2. 2010