



PRÍSPEVOK K EFEKTÍVNEMU RIADENIU PROCESU REALIZÁCIE ZÁKAZKY

CONTRIBUTION TO EFFECTIVE MANAGEMENT OF THE CONTRACT PROCESS IMPLEMENTATION

Miriam PEKARČÍKOVÁ – Peter TREBUŇA

Abstract

Many companies are often unaware what influences the process of managing the contract, and that these negative factors can be eliminated. Underestimates the customer's patience and willingness to wait for the goods ordered. At the same time, in most cases you can just ask the basic question of how the company wants to cover a range of services for 10 years, and what is so willing to do.

Key words

Customer, orders, company, process.

Úvod

Pojem zákazka sa dá špecifikovať ako zmluva s peňažným plnením uzavretá medzi obstarávateľom (dodávateľom, poskytovateľom) a zákazníkom, ktorej predmetom je výroba tovaru, dodanie tovaru, uskutočnenie prác alebo poskytnutie služby. Zásadné požiadavky na produkt vie zvyčajne sformulovať sám zákazník. Okrem toho však môžu existovať požiadavky, o ktorých zákazník vôbec nevie, a ktoré napríklad vyplývajú z legislatívy. Uvádza sa to napokon v norme ISO 9001: 2000, článok 7.2.1, ku ktorému však treba priradiť dodanie produktu a poskytovanie garancie. Hoci jasné vzťahy medzi dodávateľom a zákazníkom by si vyžadovali písomné sformulované požiadavky, vždy sa to nedá. Preto pracovník prijímajúci objednávku musí byť dostatočne kompetentný, aby mohol rozhodnúť, čo má zapísať a či prípadne má taký záznam uložiť. Tento zápis je dôležitý aj z pohľadu výrobcu, ktorý si ďalej musí overiť, či má na zhotovenie produktu zdroje (technické, ľudské, časové). Cyklus objednávky predstavuje čas od odoslania objednávky k jej dodaniu zákazníkovi. Je tvorený z piatich krokov [1,7]:

1. prenos objednávky,
2. vybavovanie objednávky,
3. plnenie objednávky,
4. expedícia a overovanie objednávky,
5. preprava a doručenie objednávky.

1. Prenos objednávky

S prijatím objednávky sa začína celý logistický proces. Rýchlejšie obdržanie objednávky od zákazníka dodávateľovi znamená skoršie spustenie procesu a skoršie naplnenie a dodanie objednávky. Tradičné metódy komunikácie môžu prenos objednávky naťahovať. Napríklad pri objednávaní prostredníctvom telefónu musí objednávať zastihnúť referenta predaja. Pri odosielaní objednávky faxom musí zákazník vystaviť objednávku, vyhľadať dostupný fax a odfaxovať voľnou linkou dodávateľovi. Následne musí byť prijatá objednávka vytlačená a doručená do rúk príslušnému referentovi predaja. Pri faxovaní sa



zvyšuje riziko neprijatia objednávky z dôvodu zlyhania prenosu. Vzhľadom na súčasné možnosti niektoré spoločnosti stále využívajú posielanie objednávok prostredníctvom pošty. Ďalšou možnosťou je zaslať objednávku mailom cez internetové spojenie [1].

2. Vybavovanie objednávky

Po prijatí objednávky nasleduje preverovací proces, kde najprv dodávateľ rozhoduje o tom, či je ochotný splniť objednávku, a ak áno, tak ďalej zvažuje, či je to spoločnosť, s ktorou už spolupracoval, aká bola skúsenosť, či sú zaplatené pohľadávky a pod. Ďalším aspektom je, či je dodávateľ schopný naplniť objednávku, či má požadovaný tovar, ak nie, ako dlho bude trvať, kým zaopatrí požadovaný tovar, či je zákazník ochotný počkať atď. Významnú úlohu v tomto kroku zohráva zákaznícky servis, kde by malo ísť o pohotovú reakciu a dohodnutie potrebných podmienok na zaistenie zákazky. Zatiaľ čo sa na jednej strane uprednostňuje osobné zainteresovanie do preverovacieho procesu, na druhej strane veľa firiem využíva automatické systémy vybavovania objednávok. Takýto logistický informačný podsystem Na riadenie objednávok vedie databázu zákazníkov, sleduje a vyhodnocuje dostupnosť výrobkov, sleduje úhrady, fakturáciu, úverové limity zákazníkov, alokáciu výrobkov a stanovuje lokality plnenia objednávok (určenie skladu, zadanie do výroby) [1].

3. Plnenie objednávky

Po prijatí a akceptovaní objednávky prechádzame k naplneniu objednávky. Pod týmto pojmom predstavujeme problematiku nákupnej a výrobnnej logistiky. V prípade, že je produkt potrebné vyrobiť, je nutné zabezpečiť potrebný materiál. V tomto kroku sa nachádza množstvo príležitostí, ako narábať s časom (často však dochádza v tejto fáze k oneskoreniam spôsobeným meškajúcimi dodávkami potrebného materiálu, zlou organizáciou a riadením skladov i zásobovania, neadekvátnou kvalifikáciou pracovníkov, zastaralými procesmi, nevyužitá výrobná kapacita, zlý layout výrobných zariadení). Optimalizáciou zásobovacích, skladovacích i výrobných činností môžeme dospieť k značnému skráteniu objednávkového cyklu, či už zavedením rôznych logistických konceptov ako je JIT (Just In Time), Lean Production, Toyota Production System, TOC (Theory of Constraints) a pod., alebo prostredníctvom rôznych výpočtových systémov, metód, analýz procesov [1].

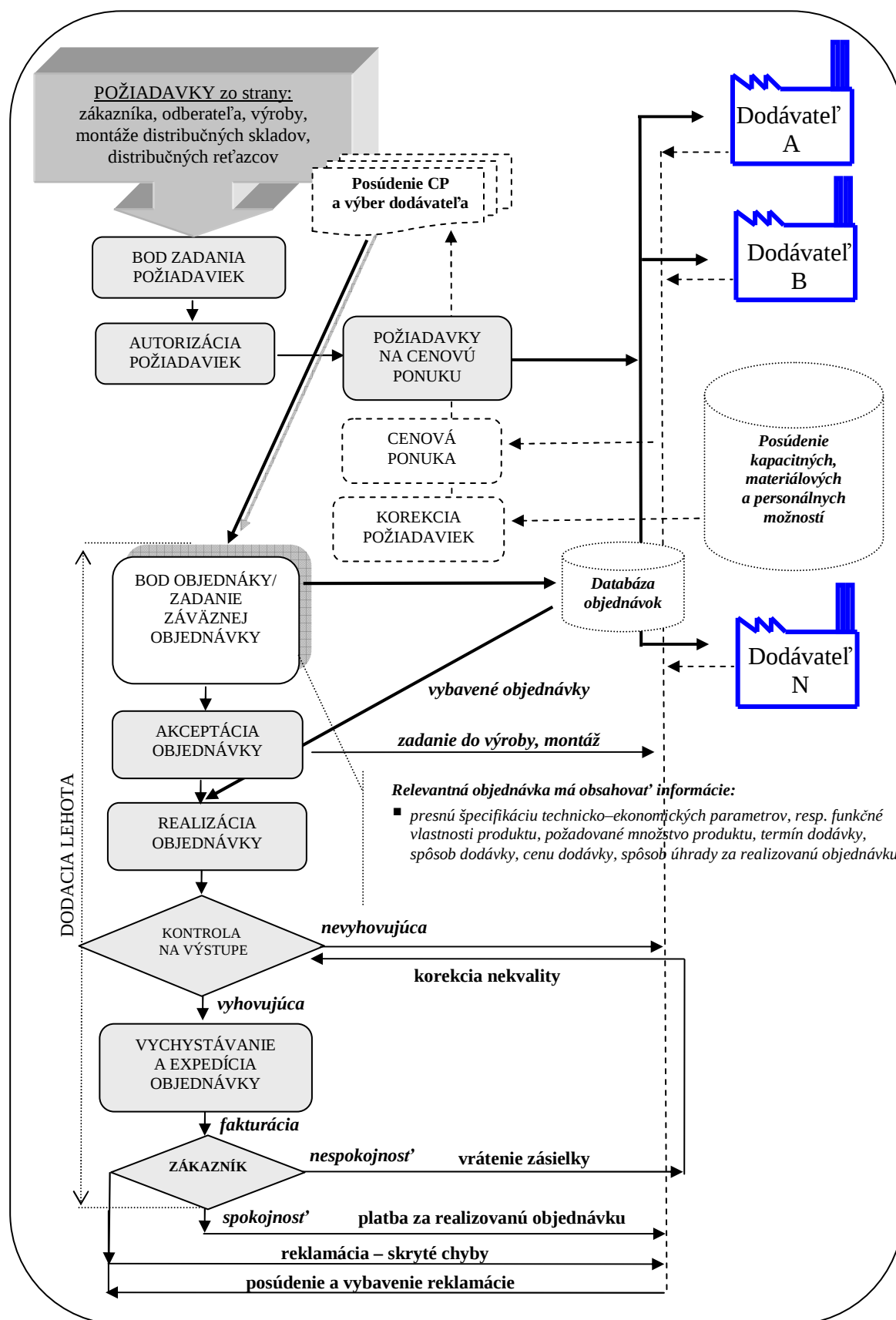
4. Expedícia a overovanie objednávky

V štvrtom kroku sa overuje tovar, ktorý sa má expedovať. Pracovník expedície zabezpečuje, aby bol správne odoslaný požadovaný tovar podľa zákazky, pripraví potrebné dokumenty. Dobré nastavený proces kontroly a zodpovednosti uľahčí prácu a zvýši efektívne využitie času. Systémy riadenia skladu bývajú nápomocné pri napravovaní nezrovnalostí v expedičných skladoch, to zn. rozdiely medzi tým, čo je objednané, čo je vychystané a prepravované [11].

5. Preprava a doručenie objednávky

Po vychystaní a kompletizácii objednávky prechádzame k poslednému kroku cyklu, a to preprave a doručení zásielky. Čo sa týka času, tak doba samotnej prepravy je veľmi rozličná a špecifická vzhľadom na druh použitej dopravy, voľbe prepravnej spoločnosti, druhu zásielky, destinácie i napr. podmienok počasia. Úlohou logistiky by malo byť odhalenie nevyužitého času, kedy zásielka iba leží na určitom mieste, nehýbe sa, a eliminovanie tohto strateného času [1].

Schéma procesu vybavovania objednávok je uvedená na obr. 1.



Obr. 1 Schéma procesu realizácie objednávky



Riadenie zákazky a rozvrhovanie práce

V úlohe riadenia zákazky má čiastkový úsek riadenia výroby na starosti problémy plánovania výroby a vlastnú realizáciu v určitom kratšom období. V podstate je nutné riešiť problematiku uvoľnenia zákazky, procesného rozvrhu práce (centrálne, decentralizované), sledovania zákazky (odchýlky, spätné hlásenie), správ bežných údajov súvisiacich so zákazkou a správu kmeňových údajov.

Uvoľnenie zákazky je aktuálne pri vopred naplánovanom zadaní zákazky do výroby, ak je potrebné preveriť výrobný a logistický systém, či je schopný efektívne výrobu zákazky realizovať. Ide o potrebný materiál, výrobné zariadenia, prípravky, prístroje, nástroje, meradlá a energiu. Nerealizovateľné zákazky sú vyradené z frontu (je potrebné posúdiť dodacie lehoty a dôležitosť pre zákazníka), realizovateľné zákazky sú podrobené kontrole dispozičnej pripravenosti porovnaním skutočného stavu potrebných zásob a materiálovej potreby konkrétnej zákazky a rozhodnutiu pri akom chýbajúcom množstve nebude zákazka uvoľnená. Po uvoľnení zákazky do výroby, každej zákazke je pridelený zodpovedajúci stroj alebo zariadenie, určená sekvencia vykonania ďalších operácií a prideľovania výrobných objektov. Musia byť pritom dodržané termíny dodávania, minimalizované priebežné doby zákazky a rozpracovanosť výroby.

Tieto protichodné ciele vyžadujú racionálne pridelenie výrobných objektov zákazkám a riešenie ich sekvenčnosti (usporiadanie sledu). Dôležitú úlohu má operačný čas na výrobných zariadeniach, čas dávkový, dopravný a manipulačný a čas čakania vo frontoch, ktorý môže dosiahnuť až 90% priebežnej doby výroby. Rozvrhovaním práce sa priradzujú jednotlivé zákazky podľa určitého kľúča (dokladov, zostáv) jednotlivým konkrétnym technologickým a pracovným miestam. K tomu sa používa:

- terminovanie jednotlivých operácií vo vnútri zvoleného časového úseku,
- podnet (impulz) k príprave materiálu a pomôcok,
- doprava príslušných materiálov a pomôcok,
- priradenie jednotlivých operácií technologického postupu konkrétnym pracoviskám,
- vydanie pracovných príkazov na jednotlivé pracoviská.

Ďalšie činnosti je potrebné vykonať v priebehu vlastného výrobného procesu. Ide najmä o reakcie na odchýlky od plánovaného procesu, aktualizáciu krátkodobých a strednodobých údajov v prípade odchýlok a sledovanie dohodnutých a naplánovaných dodacích a výrobných lehôt s cieľom vysokého využitia kapacít a kapitálu.

Súhrn

Riadenie zákazky je proces, ktorým podnik prechádza každý deň, od návštevy zákazníka, až po konečnú montáž. Všetky aktivity v podniku sú upriamené na tento proces, no nie vždy je priestor a čas pre odstránenie faktorov, negatívne vplývajúcich na dĺžku tohto procesu a efektivitu. Podnik by mal tieto faktory eliminovať nie len z dôvodu zbytočného predlžovania celkovej doby vybavenia zákazky, ale aj z dôvodu znižovania nákladov s tým súvisiacich, ktoré môže ďalej viesť k investíciám zameranými na zvyšovanie konkurenčnej výhody.



Príspevok bol pripravený v rámci riešenia grantového projektu VEGA č. 1/0102/11 metódy a techniky experimentálneho modelovania vnútropodnikových výrobných a nevýrobných procesov.

Kľúčové slová

Zákazník, objednávka, podnik, proces.

Použitá literatúra

- [1] GOLDSBY, T. J., MARTICHENKO, R. Lean Six Sigma logistics: Strategics development to operational success.
- [2] KRAJKOVIČ a kol.: Logistika. Žilina, Žilinská univerzita, 2003, ISBN 80-225-1142-0
- [3] STORBACKA, Kaj – LEHTINEN, J. R.: Řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2002. 15-56 s. ISBN 80-7169-813-X
- [4] LAMBERT, D.M.;STOCK,J.S.;ELLRAM, L.M.: *Logistika*.1.vyd.Praha: Computer Press, 2000
- [5] KRAJČOVIČ, M., RAKYTA, M., KŘÍŽOVÁ, E., GREGOR, M.: *Priemyselná logistika*, EDIS, 2004
- [6] TREBUŇA, P., PEKARČÍKOVÁ, M. Zásobovacia a distribučná logistika, Košice: TU v Košiciach, Strojnícka fakulta, 2011. ISBN 978-80-553-0797-8.
- [7] ŠALGOVIČOVÁ, J., BÍLÝ, M., Aplikácia normy ISO 9001 na služby. Katedra inžinierstva kvality, Materiálovotechnologická fakulta STU, Bratislava.
- [8] WHITELEY, R. C.: Podnik řízený zákazníkem. Praha : Victoria Publishing, a. s., 1993. 34-201 s. ISBN 80-85605-69-4
- [9] <http://www.poling.sk/slovník-pojmov.php>.

Kontaktná adresa

Ing. Miriam Pekarčíková: Technická univerzita v Košiciach, Strojnícka fakulta, Katedra priemyselného inžinierstva a manažmentu, Němcovej 32, 040 01 Košice, e-mail: miriam.pekarcikova@tuke.sk,

doc. Ing. Peter Trebuňa, PhD., Technická univerzita v Košiciach, Strojnícka fakulta, Katedra priemyselného inžinierstva a manažmentu, Němcovej 32, 040 01 Košice, e-mail: peter.trebuna@tuke.sk,