

RSP – Partnerstva između maloprodaje i snabdevača

Partnerstvo između maloprodaje i snabdevača

- ▶ Retailer supplier partnerships – RSP

Dugoročno partnerstvo između kompanija čiji je cilj ostvarivanje veće koristi u odnosu na samostalno poslovanje.

- ▶ U mnogim industrijskim granama se sklapaju RSP partnerstva, koja se baziraju na sledećim strategijama:

- ❖ Quick Response strategija
- ❖ Efficient Consumer Response strategija
- ❖ Continuous (Rapid) Replenishment strategija
- ❖ Vendor Managed Inventory

Preduslovi za primenu RSP-a

- ▶ Napredni informacioni sistem

Point of Sale (POS) = sistem prikupljanja podataka o prodaji i transakcijama, realizovanih u maloprodaji. Omogućava jednostavno praćenje transakcija, brz i tačan prenos podataka, ažurnost i laku dostupnost informacija. Čine ga EDI sistem (softverska komponenta) i računar sa bar kod čitačem (hardverska komponenta), bar kodovi i RFID tehnologija.

- ▶ Ažurnost menadžmenta
- ▶ Uzajamno poverenje između partnera
- ▶ Deljenje informacija
- ▶ Sposobnost snabdevača da rukovodi celokupnim lancem snabdevanja
- ▶ Definisanje vlasništva nad zalihamama
- ▶ Objedinjavanje funkcija koje je svaki od učesnika obavljao samostalno do tada (prognoziranje, razvoj proizvoda...)



Strategija Quick Response (QR)

Obuhvata efikasno upravljanje zaliham i ubrzavanje materijalnih tokova, skraćivanje vremena realizacije porudžbine i brži odgovor na zahteve potrošača. Koristi informacione tehnologije i uvodi fleksibilniju proizvodnju.

- Odvija se na relaciji: proizvođač - maloprodajni sistem - krajnji korisnik. Ako su strategijom obuhvaćeni svi učesnici lanca snabdevanja, ona se svodi na koncept JIT.
- Razvija se zbog velikih gubitaka koje industrija trpi zbog nagomilavanja zaliha i nedostatka pravog proizvoda, na pravom mestu, u pravo vreme.
- Postiže se kooperativnim planiranjem od strane učesnika u lancu snabdevanja.

Strategija Quick Response (QR) - primena

- Snabdevač prima POS podatke od maloprodaje i koristi te informacije da bi sinhronizovao proizvodnju i zalihe u skladu sa stvarnim stanjem prodaje u objektima u realnom vremenu. Maloprodaja i dalje šalje narudžbenice, ali snabdevač koristi POS podatke da unapredi prognoziranje i planiranje proizvodnje i zaliha.
- Maloprodaja ima kompletnu kontrolu nad svojim zalihamama.
- Realizaciju aktivnosti omogućavaju ERP i EDI sistemi, POS podaci, bar kod i RFID tehnologija, što dovodi do skraćenja informacionog ciklusa.
- Uticaj QR-a na distributivni sistem ogleda se u smanjenju broja distributivnih centara i primeni cross-docking strategije.
- Najbolje je koristiti ovu strategiju kada poverenje između partnera nije dovoljno izgrađeno i kada nedostaju finansijski i ljudski resursi.

Strategija Quick Response (QR) – primena ERP-a

ERP sistemi omogućavaju realizaciju QR, naročito u proizvodnom domenu, tako što regulišu:

- ▶ ubrzavanje protoka informacija
- ▶ trenutni pristup raspoloživim informacijama
- ▶ identifikaciju nepotrebnih aktivnosti i njihovo smanjenje ili eliminaciju
- ▶ eliminaciju zastarelih ili nevažnih informacija
- ▶ primenu različitih metoda za smanjenje vremena realizacije porudžbine (i u informacionom i u fizičkom domenu)
- ▶ povezivanje sa ostalim softverskim aplikacijama i platformama

Efekti primene QR strategije:

- ▶ Smanjenje zaliha
- ▶ Veća raspoloživost zaliha
- ▶ Brži odziv na zahteve korisnika
- ▶ Manji broj zastarelih proizvoda
- ▶ Manji broj aktivnosti pri rukovanju materijalima



QR strategija u prehrambenoj industriji (ECR)

- *Efficient Consumer Response (ECR) - QR strategija prilagođena prehrambenoj industriji*

Zajednička saradnja svih učesnika lanca snabdevanja kako bi se zadovoljile potrošačeve potrebe i održala konkurentnost na tržištu, podizanjem nivoa usluge uz najmanje troškove.

Primenom ove strategije dolazi do podizanja nivoa usluge i redukcije svih nepotrebnih troškova u čitavom distributivnom lancu na relaciji: snabdevač – proizvođač – distributer – krajnji korisnik.

QR strategija u prehrambenoj industriji (ECR)

ECR se bazira na:

- Primeni EDI i POS sistema na mestima prodaje kako bi se ubrzao tok informacija i poboljšala tačnost prognoziranih vrednosti
- Kontinualnom popunjavanju zaliha i realizaciji robnih tokova preko efikasnog distributivnog sistema
- Efikasnom plasmanu proizvoda
- Napuštanju promocija (nepotrebno gomilanje zaliha i vezivanje sredstava tokom promocija)

Efekti primene ECR-a u prehrambenoj industriji:

1. Smanjenje nivoa zaliha
2. Smanjenje ukupnih troškova

Strategija Continuous Replenishment (CR)

- ▶ Varijanta ECR strategije – primena kontinualnog popunjavanja zaliha

Podrazumeva napuštanje push strategije kojom su se proizvodi „gurali“ sa zaliha i usvajanje pull strategije kako bi se proizvodi „vukli“ na police maloprodajnih objekata prema stvarnoj tražnji krajnjih kupaca.

- ▶ Koncept se bazira na upravljanju zalihama maloprodavca od strane njegovog snabdevača na takav način da se u potpunosti eliminiše potreba za naručivanjem proizvoda. Maloprodavac deli POS podatke sa snabdevačem koji vrši kontinualno popunjavanje i održavanje njegovih zaliha. Snabdevač na osnovu tih podataka dobija šansu da bolje upravlja zalihamama svojih proizvoda kod maloprodavca, u sopstvenom skladištu, kao i proizvodnim kapacitetima (ukoliko se bavi proizvodnjom).

Strategija Continuous Replenishment (CR)

- Napredni/savršeniji oblik ove strategije podrazumeva "slobodnu volju" snabdevača da postepeno smanjuje nivo zaliha u maloprodaji ili distributivnim centrima, ukoliko pri tome nivo opsluge ostaje na željenom nivou → kontinualno se poboljšava upravljanje zalihama (prilikom prognoziranja uvažavaju se sezonski uticaji, promocije i promene zahteva korisnika)
- Uvođenje i primenu ove strategije može da inicira maloprodavac ili snabdevač, jer je korist obostrana.

Efekti primene CR strategije:

- ❖ Smanjenje troškova držanja zaliha i povećanje prodaje
- ❖ Bolje upravljanje proizvodnim kapacitetima
- ❖ Povećanje obrta zaliha
- ❖ Smanjeno vreme nabavke
- ❖ Povećanje čiste dobiti

Prednosti primene RSP-a

- Kontrolisanje Bullwhip efekta - stepen smanjenja zavisi od tipa strategije:
 - QR – prenos informacija o zahtevima korisnika omogućava snabdevaču da smanji vreme realizacije porudžbine – smanjuje se i Bullwhip efekat
- Bolje koordinisanje proizvodnjom i distribucijom
- Smanjivanje nivoa zaliha
- Povećanje prihoda od prodaje proizvoda
- Uspostavljanje dugoročnih poslovnih veza zasnovanih na poverenju
- Poboljšanje stepena opsluge korisnika
- Pruža osnovu za primenu reinženjeringu

Nedostaci primene RSP-a

- ▶ Neophodna upotreba skupljih savremenih informacionih tehnologija
- ▶ Potrebno je vreme da bi se steklo poverenje između partnera
- ▶ Veća odgovornost snabdevača → Više resursa kod snabdevača, veći troškovi i veći nivo zaliha (koji je najizraženiji pri primeni konsignacije)
- ▶ Pitanje plaćanja (nemogućnost odloženog plaćanja)

LEAN menadžment

Kupac ili klijent dobija tačno ono što želi, vrstu, kvalitet i količinu proizvoda koju diktira potražnja tržišta.

- ▶ Najveća prednost strategije je uočavanje veze između smanjenja troškova i unapređenja produktivnosti i kvaliteta. To se postiže eliminisanjem 7 vrsta gubitaka u oblastima kao što su:
 - 1) Prekomerna proizvodnja
 - 2) Zalihe
 - 3) Transport
 - 4) Čekanje i zastoji
 - 5) Prekomerna/nepotrebna obrada
 - 6) Škart



- ▶ Lean strategija sprovodi se prema konceptu **Kaizen** = promena na bolje
- ▶ Kaizen princip predstavlja kontinualno i postepeno poboljšanje svake aktivnosti sa težnjom da se kreira veća vrednost, a manje gubitaka.

Poređenje strategija

Tip strategije	Donosilac odluka	Vlasnik zaliha	Zaduženja snabdevača
Quick response	Maloprodaja	Maloprodaja	Prognoziranje
Continuous replenishment	Ugovorom određeni nivoi donošenja odluka	Maloprodaja ili snabdevač	Prognoziranje i upravljanje zalihamama
Napredni CR	Konstantno unapređenje nivoa donošenja odluka	Maloprodaja ili snabdevač	Prognoziranje i kontinualno unapređenje upravljanja zalihamama

Primeri primene nekih strategija

► QR strategija

Kompanija „Zara“ jedna je od vodećih evropskih modnih kuća, poznata po strategiji „brze proizvodnje“ i nižim cenama odevnih komada.

Primenom QR strategije, ova kompanija ostvarila je:

1. Skraćivanje vremena isporuke, što je direktno uticalo na to da potrošači u njihovim radnjama mogu imati modernu odeću (tek proizvedenu), jer distributivni centri sa kojima sarađuju omogućavaju da roba iz fabrika stigne u maloprodaju za 24h (Evropske zemlje), odnosno 48h (Azijske zemlje, SAD, Kanada)

2. „Zara” često vrši osvežavanje asortimana, tako što na svake dve nedelje pošalje u maloprodaju deo artikala koji tek proizvedeni. Proizvodi se isporučuju u manjim količinama jer se radi o robi koja je sezonskih karakteristika i neophodno je ispratiti trendove koje diktira tržište.
3. Kontinuirano praćenje nivoa zaliha u prodavnicama širom sveta, što menađmentu pruža realnu sliku o korelaciji između ponude i tražnje.

<https://www.youtube.com/watch?v=5IkmEmVOAho>

► ECR strategija

- Procter & Gamble je već na početku primene ECR koncepta ostvarivao 20% uštede u distribuciji pojedinih proizvoda.
- Strategija primenjena na industrijski pakovane prehrambene proizvode, poput: cerealija, keksa, krekera, konzervirane hrane, bezalkoholnih pića.
- U narednoj tabeli dat je prikaz pozitivnih efekata koje je kompanija P&G ostavarila primenom QR strategije.
- S obzirom na to da su navedeni podaci preuzeti iz istraživanja koje je sprovedeno 1994.godine, oni nisu relevantni. U današnjem vremenu, zbog napretka proizvodnih, informacionih, transportnih i skladišnih tehnologija, rezultati istraživanja bi se značajno razlikovali u odnosu na prikazane.

► Ostvareni efekti primene ECR strategije u kompaniji Procter & Gamble

<i>Kao % od prosečne maloprodajne cene artikla</i>				
<i>Strategija</i>	<i>Troškovne uštede</i>	<i>Finansijske uštede</i>	<i>Ukupne uštede</i>	<i>Oblast glavnog uticaja</i>
<i>Efikasan asortiman</i>	1,3 %	0,2 %	<u>1,5 %</u>	Povećana prodaja i bruto marža po kvadratnom metru prodajnog prostora. Povećan obrt zaliha.
<i>Efikasno popunjavanje</i>	2,8 %	1,3 %	<u>4,1 %</u>	Automatizovano naručivanje (POS i u skladištu), "protočna" logistika, smanjena oštećenja, smanjene zalihe maloprodavca i dobavljača.
<i>Efikasne promocije</i>	3,5 %	0,8 %	<u>4,3 %</u>	Skladišne, transportne, administrativne i proizvodne efikasnosti; smanjene zalihe i unapred ulaganja, kao i prateći troškovi skladištenja.
<i>Efikasno uvođenje proizvoda</i>	0,9 %	Neg.	<u>0,9 %</u>	Manje neuspešnih uvođenja; proizvodi veće vrednosti.
<i>Ukupno</i>	8,5 %	2,3 %	10,8 %	

Izvor: Weeks D.J., Crawford F.A., "Efficient consumer response: a mandate for food manufacturers?", Food Processing, 1994, Vol. 2, No.2.