

**Make or buy?**

**Vyrábět nebo nakupovat?**



# Předat či nepředat výrobu dodavateli ?

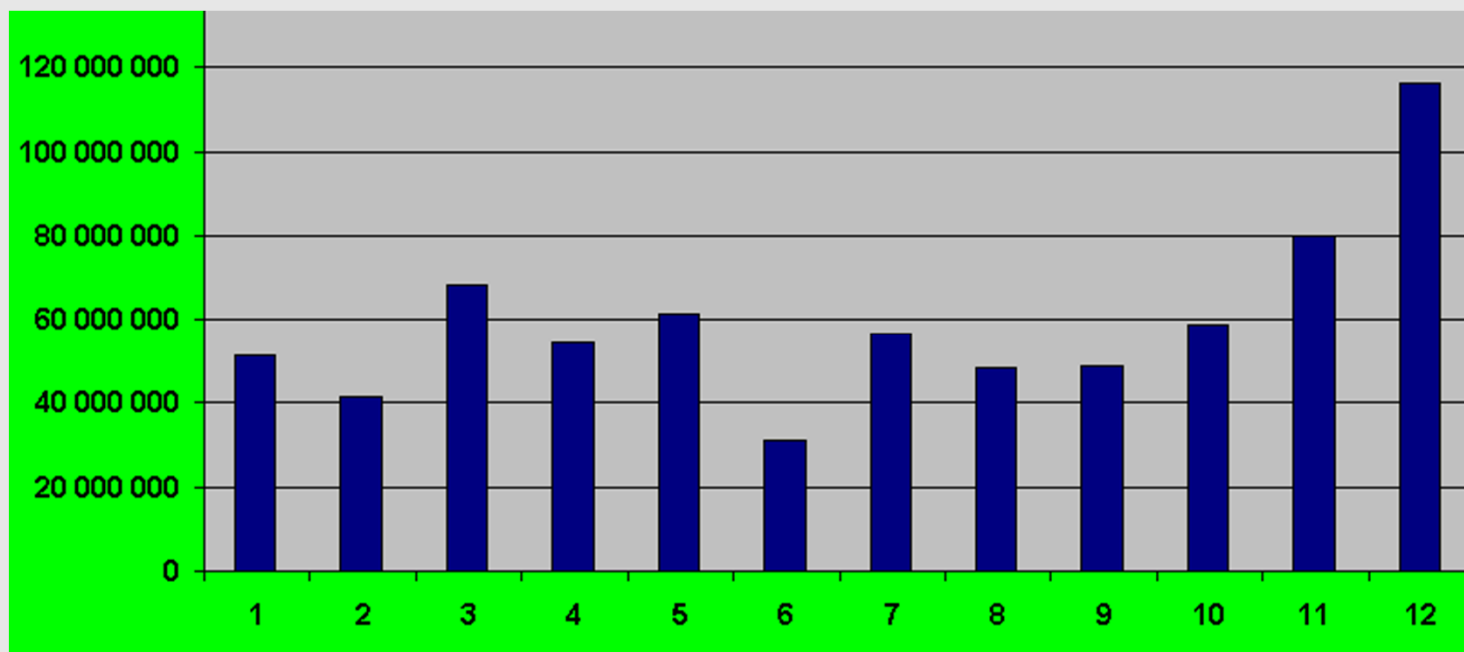
## Obsah

- Charakter výroby v Linetu
- Podmínky pro outsourcing firemních procesů
- Kalkulace – umíme porovnat, co je výhodnější ?
- Outsourcing – podpora konkurenčního prostředí ve firmě
- Rozhodování nakoupit / vyrábět
- Požadavky na dodavatele
- Hlavní přínosy
- Příklady z Linetu
- Zkušenosti ostatních účastníků, dotazy (podle času)

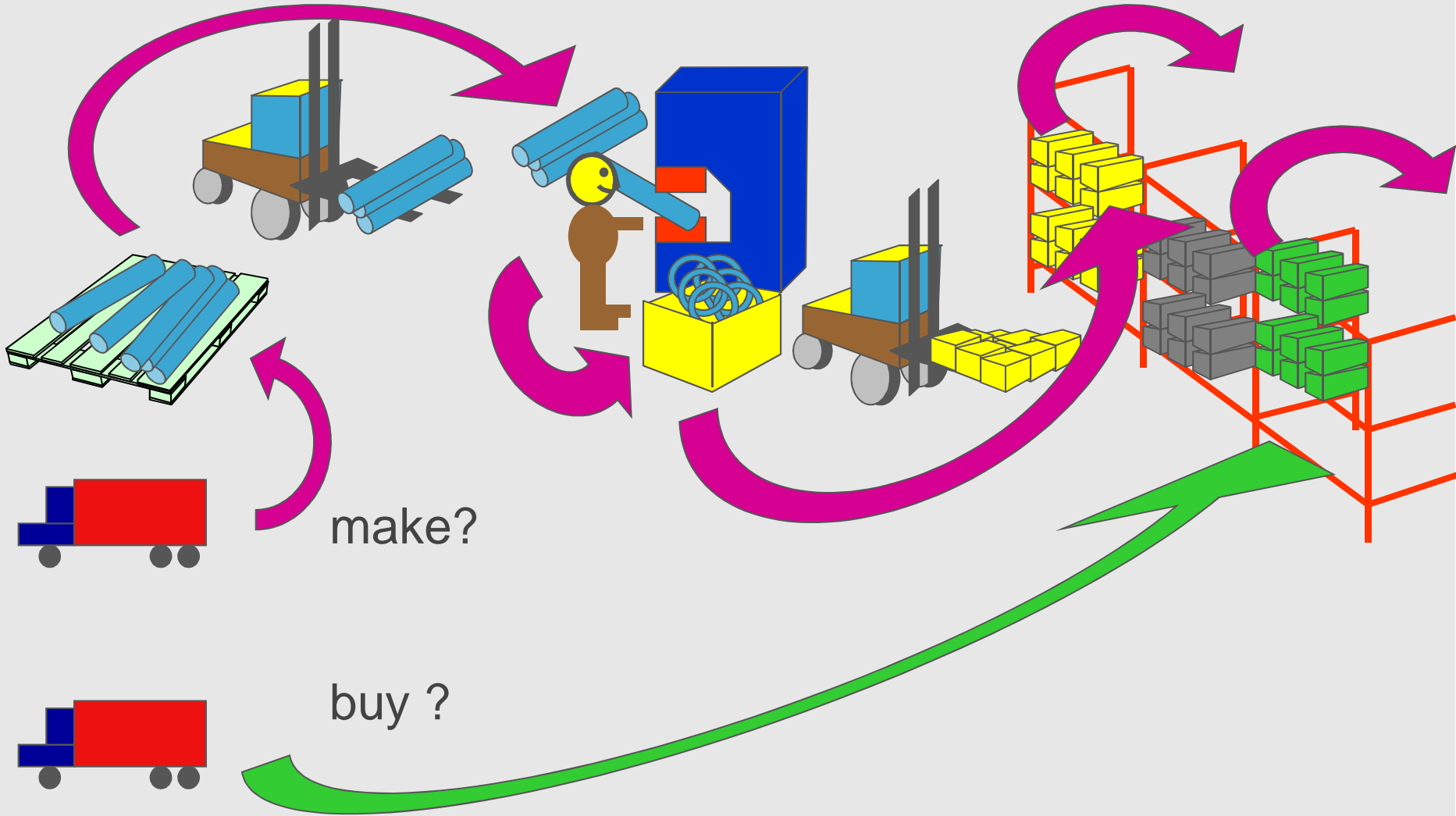


# Výkyvy obrátu během roku

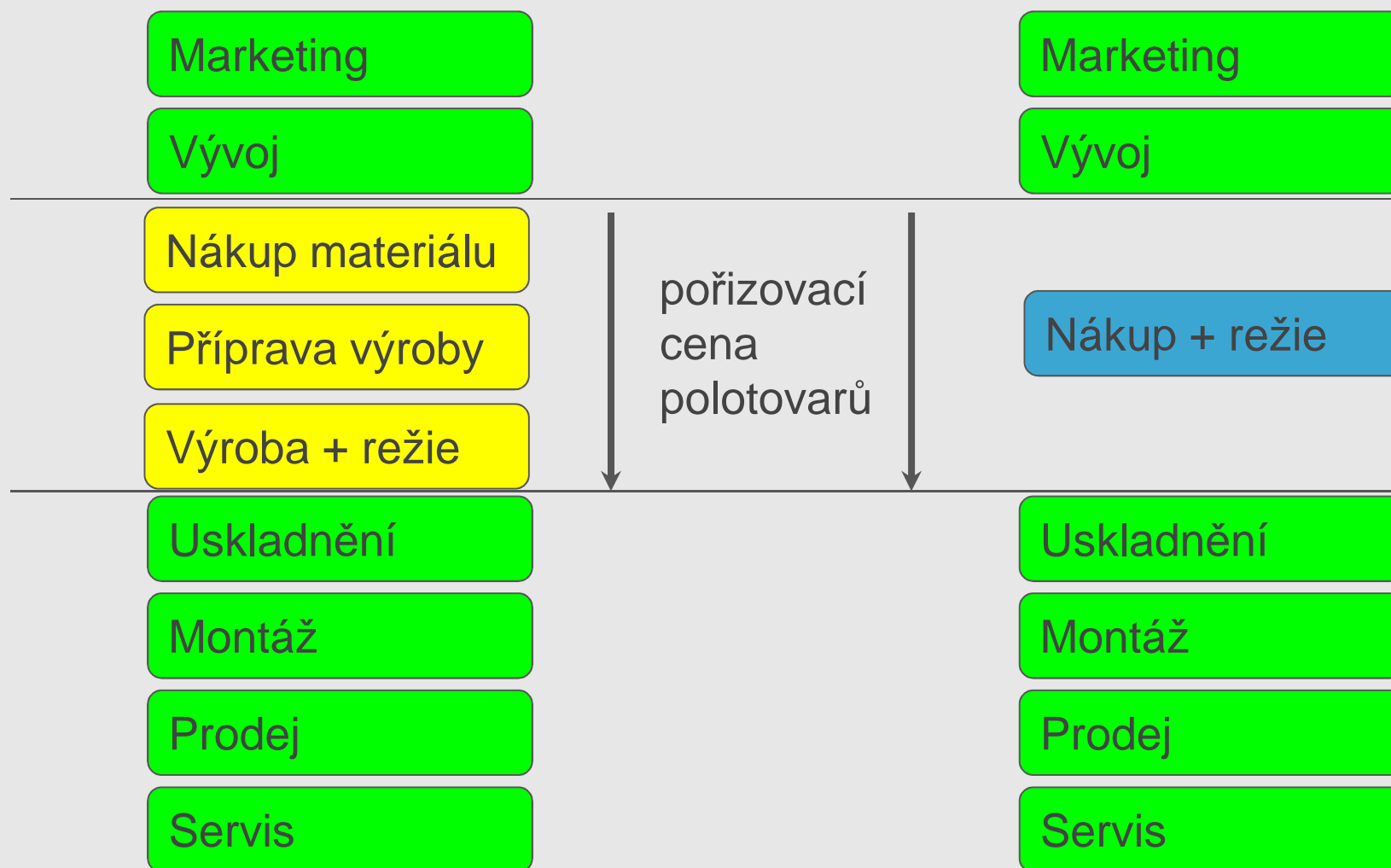
- Zakázková výroba
- Pravidelné špičky na konci roku
- Obrat ovlivněn především velkými tendry
- Variantní výrobky



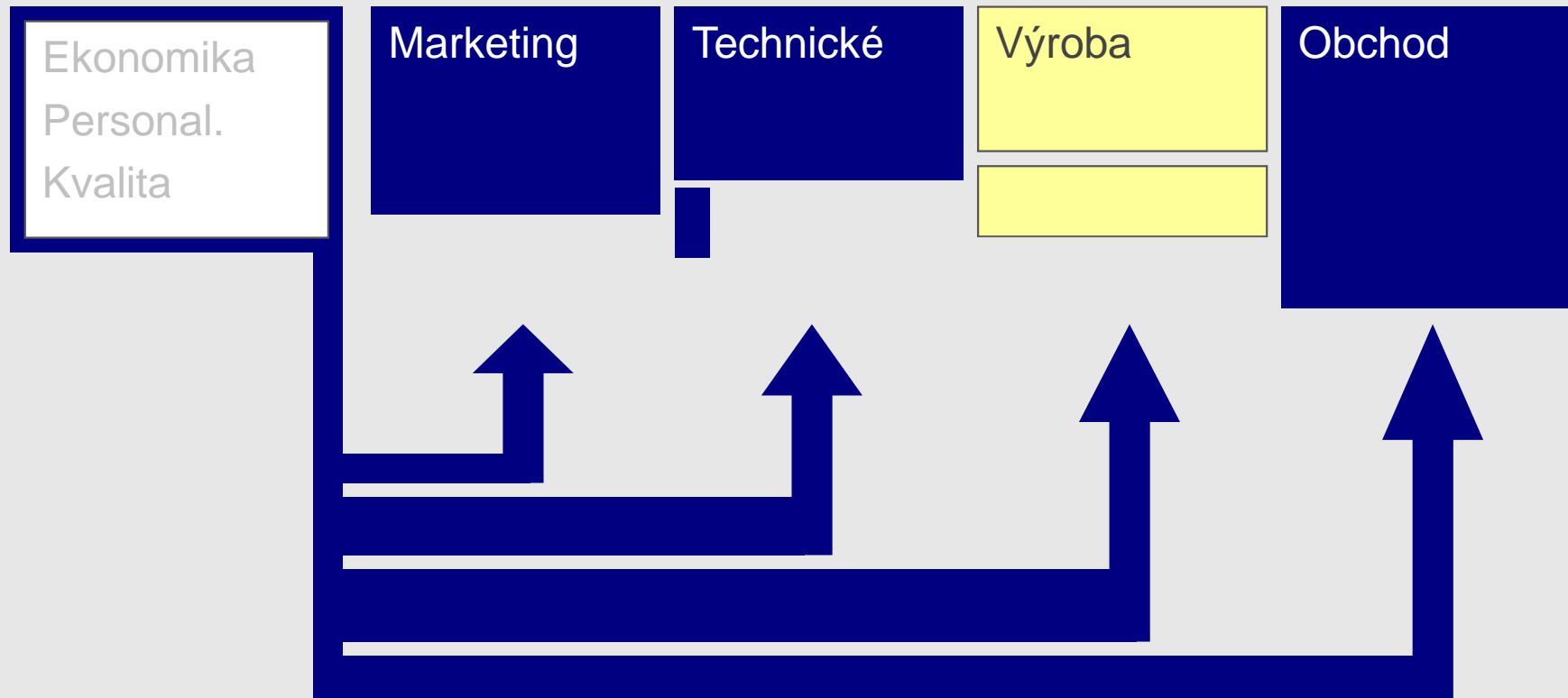
# Kalkulace - Pořizovací cena



# Outsourcing v celkových nákladech

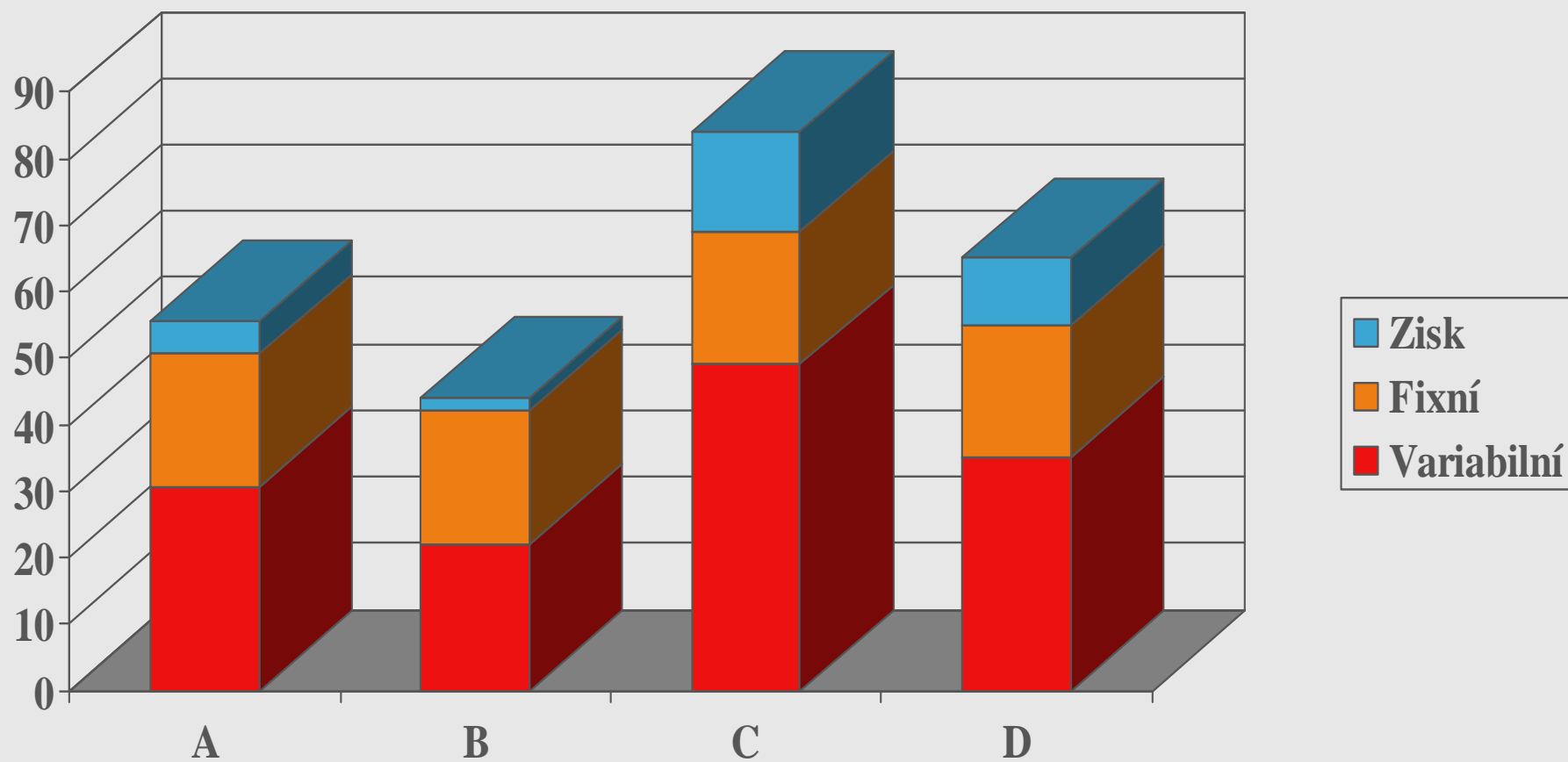


# Kalkulace – přiřazení režii



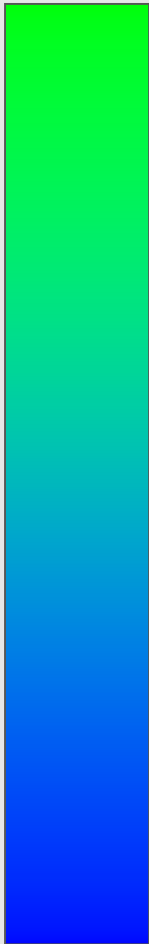
# Kalkulace vlastních nákladů


## *Fixní a variabilní náklady*



# Kalkulace – pořizovací cena

## *Hranice mezi fixními a variabilními náklady*

- 
- Materiál
  - Provozní hmoty
  - Mzda dělníka
  - Odpis stroje
  - Mzda mistra a další výrobní režie
  - Náklady na vývoj produktu
  - Náklady obchodního oddělení, marketingu ...
  - Náklady vedení firmy, účetní podpora...



**ZISK**  
**?????**





# Kdo dělá ve firmě zisk ?

Marketing

Vývoj

Příprava výroby

Výroba polotovarů

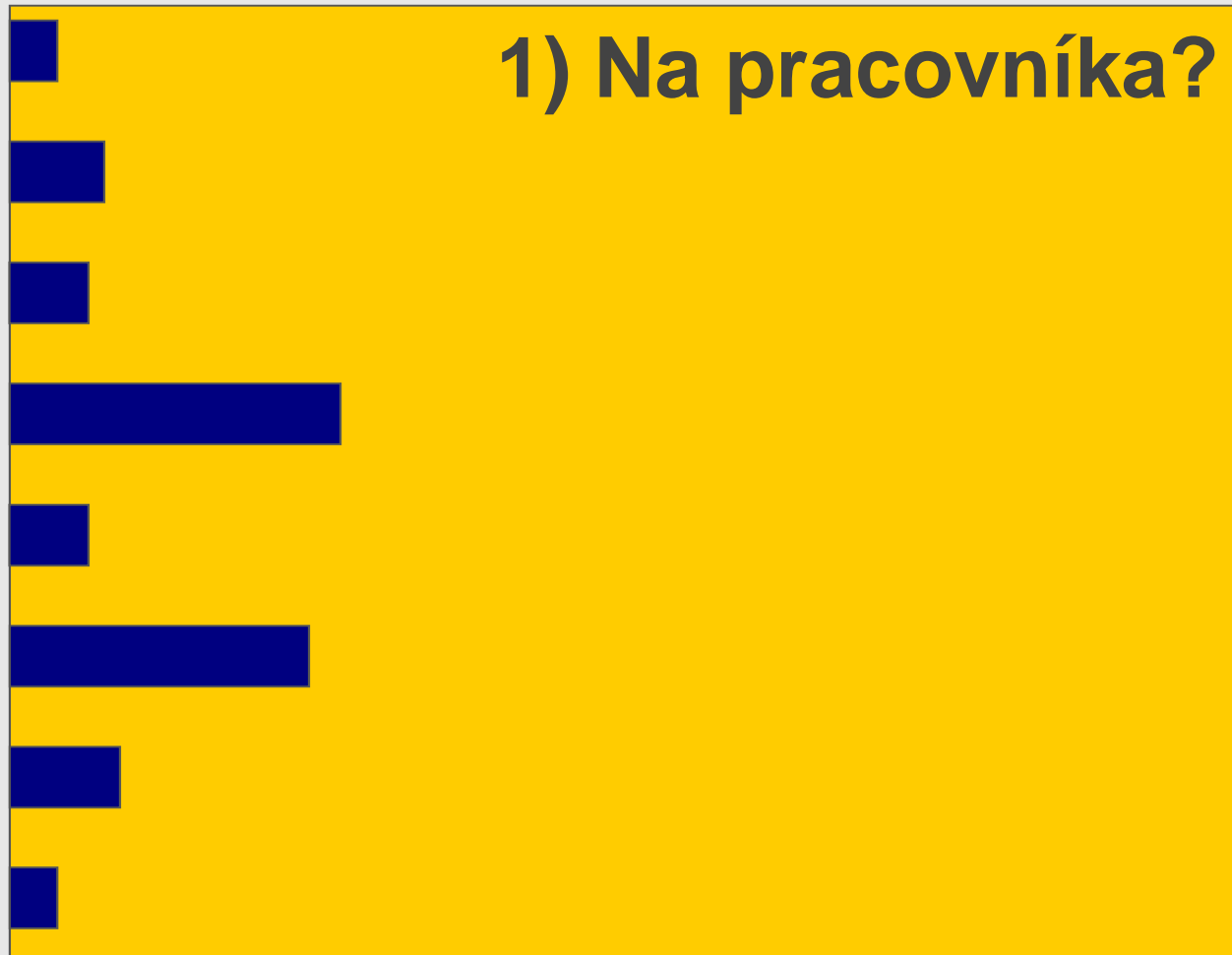
Uskladnění

Montáž

Prodej

Servis

1) Na pracovníka?



# Kdo dělá ve firmě zisk ?

Marketing

Vývoj

Příprava výroby

Výroba polotovarů

Uskladnění

Montáž

Prodej

Servis

## 2) Zisk vzniká při prodeji?



# Kdo dělá ve firmě zisk ?



# Podpora konkurenčního prostředí

- Přesun k dodavateli nemusí být jen řešením kapacitního problému
- Konkurence mezi strategickým nákupem a výrobou
- Konkurence mezi nákupčími navzájem
- Konkurence mezi různými technologiemi
- Porovnání vlastních kalkulací a nákladů
- Nabídka vlastních kapacit ven



# Strategické a operativní rozhodování

- **Nedostatek kapacit**
- **Nevytíženost**
- **Stárnutí vlastní vyr. technologie**
- **Vývoj nových výrobků – volba technologie**
- **Vývoj nových výrobků – volba dodavatele (vlastní výroba či dodavatel)**
- **Rozhodování o investičních prioritách**



# Strategie

- **Rozpor mezi operativním a strategickým rozhodováním aneb „Sežeňte to za každou cenu!“**
- **Strategie řešení kapacitních špiček**
- **Strategie konkurence a tlaku na produktivitu**
- **Strategie útlumu**
- **Strategie kvality**



# Požadavky na dodavatele

- **Technologie**
- **Velikost**
- **Vzdálenost**
- **Sezónnost**
- **Lidé**
- **Ceny, kalkulace a vyjednávání**
- **Kvalita**
- **Pojištění, právní záruky**



# Když dva dělají totéž není to vždy totéž

- **Zadání dodavatel nerozumí stejně jako naše výroba**
- **ISO 9000 není žádnou zárukou**
- **Podcenění vlivu jiné technologie (např. pořadí svarů apod.)**
- **Analýza tolerancí**
- **Analýza toho, co všechno v zadání není uvedeno**
- **Definice rozhraní na vyšší funkční celek**
- **Seznámení dodavatele s použitím výrobku (se vším, co následuje po něm)**





## Několik bodů, které signalizují problém

- Je v naší firmě vyjasněna zodpovědnost a kompetence vzhledem ke kooperacím?
- Co se stalo s originály naší dokumentace (zadáním) u dodavatele ?
- Je zadání od dodavatele podepsáno a KÝM ?
- Ví člověk zodpovědný za výrobu na co se výrobek u nás použije ?
- Jak dodavatel určil svoji kapacitu? Jak ji zaručuje ?



# Hlavní přínosy

- **Zvýšení pružnosti firmy**
- **Snížení rizik výpadku kapacity (záloha)**
- **Zkušenosti**
- **Zvýšení vlastní produktivity**
- **Odhalení vlastních chyb**
- **Analýza nákladů vlastních, cizích**
- **Sdílení technologického know-how**



## Příklady

- **Oblasti vlastních technologií, které také nakupujeme**
- **Je vhodné přesné zadání? Má dodavatel kopírovat naše řešení i s jeho chybami ?**
- **Co vlastně dodavatelé prodávají (svoji standardní produkci, kapacity svého strojního parku, své dosavadní zkušenosti, schopnost hledat řešení)**
- **Strategie: nakupovat, skutečnost: vyrábíme**



