UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

REORGANIZACIJA NABAVNEGA POSLOVANJA NA PRIMERU PROIZVODNEGA PODJETJA

Ljubljana JAKA GABROVŠEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Jaka Gabrovšek, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Reorganizacija nabavnega poslovanja na primeru proizvodnega podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Borutom Rusjanom.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom izjavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
    - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
    - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relavantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____ Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD.....1

1 VLOGA IN POMEN NABAVNE FUNKCIJE.....3

1.1 Splošno o nabavni funkciji.... ..... ……....3

1.2 Opredelitev temeljnih pojmov 4

2 NABAVNE STRATEGIJE.....6

2.1 Razvoj in izbor nabavnih strategij 6

2.2 VRSTE NABAVNIH STRATEGIJ 11

2.3 Preverjanje, ocenjevanje ter nadzor uresničevanja nabavnih strategij 12

3 ORGANIZACIJA NABAVE.....13

3.1 Ravni nabavnih nalog 13

3.2 Nabavna merila za optimizacijo nabavnih procesov 14

3.3 Organizacijske oblike nabave 15
3.3.1 Centralizirana nabavna organizacija 15
3.3.2 Decentralizirana nabavna organizacija 16
3.3.3 Linijska nabavna organizacija.....17
3.3.4 Kombinirana ali hibridna nabavna organizacija 18

4 OPERATIVNO IZVAJANJE NABAVNIH POSTOPKOV.....19

4.1 Zahteva po nabavi materiala.....19

4.2 Povezanost nabave z drugimi funkcijami v podjetju 21

4.3 Oblikovanje nabavnih odločitev 22
4.3.1 Odločitev o nabavi ali izdelavi različnih vrst materialov.....23
4.3.2 Odločitve glede stroškov, ki vplivajo na nabavo 25

4.4 Raziskava nabavnega trga in analiziranje ponudb 27

4.5 Izbor dobaviteljev.....31
4.5.1 Identifikacija, število in izbor dobaviteljev.....31
4.5.2 Ravni, kriteriji in metode ocenjevanja dobaviteljev 36

4.6 Nabavna pogajanja in nabavna pogodba 38

4.7 Nabavno naročilo ter dostava materiala.....42

4.8 Prevzem in kontrola materiala 44

4.9 Plačilo in arhiviranje dokumentov.....45

5 ORGANIZIRANOST NABAVE V PODJETJU JUB.....45

5.1 Predstavitev podjetja JUB in organizacijska struktura.....45

5.2 Analiza nabavne strategije v JUB-u.....47

5.3 Analiza nalog in organizacijske oblike nabave.....49

5.4 Analiza oblikovanja in izvajanja nabavnih odločitev 53
5.4.1 Odločitev o vrsti nabavljenih materialov 53
5.4.2 Odločitev o ceni in količini.....54
5.4.3 Odločitev o izboru in številu dobaviteljev 55
5.4.4 Odločitev o dobavnih rokih, pogojih plačila in načina dostave 57
5.4.5 Odločitev glede stroškov nabave 58

5.5 Analiza operativnega izvajanja nabave 58
5.5.1 Obvestilo nabavi o potrebi po surovini ali embalaži.....59
5.5.2 Raziskava nabavnega trga in analiza ponudb.....59
5.5.3 Izbor in ocenjevanje dobavitelja 60
5.5.4 Nabavno pogajanje in nabavna pogodba.....61
5.5.5 Nabavno naročilo surovin in embalaže 61
5.5.6 Dobava in vhodna kontrola ter prevzem materiala 63
5.5.7 Plačilo materiala in arhiviranje dokumentov 64
5.5.8 Pogoste težave, ki nastajajo med področji proizvodnje, razvoja, prodaje, nabave in skladišča 64

5.6 Ključne ugotovitve in kritike obstoječega nabavnega poslovanja 65

SKLEP.....68

LITERATURA IN VIRI.....71

KAZALO SLIK

Slika 1: Veriga vrednosti po Porterju.....6

Slika 2: Portfeljski pristop za nabavo izdelka.....7

Slika 3: Glavni elementi nabavne službe.....13

Slika 4: Področja raziskave nabavnega trga.....29

Slika 5: Proces izbora novega dobavitelja.....35

Slika 6: Organigram Skupine JUB.....47

Slika 7: Organigram področja nabave JUB, d. o. o., Slovenija.....50

Slika 8: Organigram nabavne funkcije v podjetju JUB v centraliziranem delovanju.....52

Slika 9: Postopek nujnega urgiranja.....62

KAZALO TABEL

Tabela 1: Različna pojmovanja nabave v domači in tuji literaturi.....5

Tabela 2: Najbolj pogosti in inovativni pristopi k ustvarjanju vrednosti v nabavi.....11

Tabela 3: Primerjava prednosti in pomanjkljivosti decentralizirane nabavne organizacije.....17

Tabela 4: Najpomembnejša področja preučevanja v zvezi z raziskavo nabavnega trga.....30

Tabela 5: Incoterms 2010.....43

UVOD

V današnjem času se veliko podjetij spopada s čedalje večjimi problemi na prodajnem trgu, kjer morajo zaradi ostre konkurence zniževati prodajne cene in s tem zmanjšujejo svoje dobičke. Zato poskušajo te pritiske prenesti na dobavitelje materiala in tako znižati nabavne cene ter ohraniti uspešnost podjetja. Prav zato postaja nabava strateška poslovna funkcija, ki lahko s svojim gospodarnim in učinkovitim delovanjem veliko pripomore k temu cilju. Številna podjetja si skušajo zlasti s centraliziranim nabavnim poslovanjem pridobiti koristi zaradi ekonomije obsega in s tem ohranjati konkurenčno prednost. Pomembnost nabave tudi narašča, ker se vse več podjetij specializira za posamezne dejavnosti. Spremenilo se je tudi okolje delovanja nabave. Ta je postala bolj globalna, mednarodna. Ne ukvarja se le s cenami in z zniževanjem stroškov, ampak vedno bolj »s kreiranjem vrednosti za končnega kupca«. Ključnega pomena za uspeh podjetja je na eni strani interno sodelovanje med oddelki ter na drugi strani sodelovanje in odnosi z dobavitelji (Potočnik, 2002, str. 31, 55; Gadde & Hakansson, 1993, str. 5–6; Žibret, 2008, str. 10).

Tudi Russell in Taylor (1998, str. 19–21) ugotavljata, da med podjetji vlada vedno večja tekmovalnost, zato je toliko bolj pomembno, da sprejmejo strateške usmeritve ter postanejo bolj prilagodljiva in osredotočena na okolje, v katerem delujejo. Polajžer (2001) pravi, da so spremembe lahko tudi priložnost in izziv za prihodnje delovanje. Sposobnost prilagajanja in stalnih izboljšav sta tako tudi eni najpomembnejših konkurenčnih prednosti podjetij.

Scheuing (1989, str. 130) ter Burt & Pinkerton (1996, str. 229) so mnenja, da današnji način poslovanja od podjetij zahteva, da se notranje reorganizirajo, če želijo obdržati ali izboljšati svoj položaj na trgu. Podjetja morajo biti osredotočena na želje, potrebe in predloge kupcev. Narediti morajo izdelke s čim manjšimi stroški, vendar kakovostne in inovativne. Reorganizacija poslovanja je sicer zahteven proces, ki traja več let, vendar se morajo podjetja prilagoditi sodobnim trendom usmeritev poslovanja. Dobavitelji niso več »nasprotniki«, ampak postajajo partnerji v poslu. Ne gre samo za izvajanje nabavnega poslovanja v podjetju, temveč je potrebno nabavni proces načrtovati in posodabljati.

Van Weele (1998, str. 8, 182) ter Gadde & Hakansson (1993, str. 5–6) pravijo, da se podjetja strateško preusmerjajo. Tako številni managerji zaradi prizadevanja za trajno konkurenčno prednost razlikujejo med osnovnimi in pomožnimi dejavnostmi. Podjetja se vedno bolj specializirajo in osredotočajo na tiste osnovne dejavnosti, ki jim na trgih končnih porabnikov omogočajo to konkurenčno prednost. Pomožne dejavnosti čedalje pogosteje prenašajo na podlagi pogodb na dobavitelje ali na druge specializirane zunanje izvajalce (angl. *Outsourcing*), ki mnogokrat opravijo to delo celo ceneje. To je tudi razlog, da celo v najvišjem vodstvu podjetij namenjajo nabavnim dejavnostim več pozornosti kot pred leti. Obvladovanje nabave je v zadnjem času pridobilo pomembnejši položaj v poslovni politiki podjetja. Prav zato danes postaja vse bolj pogost moto »vsak človek na svoje mesto«. K uveljavitvi drugačnega koncepta nabave so v veliki meri prispevali razviti vzhodni trgi, kot sta npr. Japonska, Singapur, in določen del razvitih zahodnih trgov, ki pri svojem delovanju

uporabljajo različne uspešno uvedene in testirane koncepte, kot je dobava ravno ob pravem času (angl. *Just In Time* – JIT), ali pa koncept partnerstva med kupcem in dobaviteljem, zlasti pri razvoju materialov ter izmenjavi podatkov. Cilj nabavnega oddelka s pomočjo takšne vrste dobave je pravočasno dobiti čimbolj kakovosten material po najnižji možni ceni, ob predpostavki, da tudi pravočasno dobimo vse informacije in podatke za nabavo materiala. Na podlagi tega je potrebno poiskati kompromis med ceno, kakovostjo in dobavnimi pogoji za material.

Namen magistrskega dela je na podlagi teoretičnih znanj ugotoviti sedanje stanje in podati oceno dosedanjega koncepta nabavnega poslovanja, ki ga konkretno podjetje uporablja. Ključni problem je pravilno in smiselno izpeljati reorganizacijo nabavnega poslovanja na tak način, da bo prišlo do racionalizacije, preglednosti in poenostavitve postopkov nabavnega poslovanja. Predlagam tudi, kaj je možno ohraniti iz dosedanjega sistema nabavnega poslovanja in kje so potrebne izboljšave.

Na osnovi pregleda domače in tuje strokovne literature utemeljim smiselnost potrebe po prenovi nabavnega poslovanja in organizacijske oblike nabave. Podjetje poskuša s sedanjega decentraliziranega nabavnega poslovanja preiti na centralizirano nabavno poslovanje, hkrati pa uvesti tudi nov informacijski sistem. Na podlagi analize vpeljave novega sistema nabavnega poslovanja v podjetju JUB predlagam dodatne dopolnitve. V delu želim tudi opozoriti na morebitne težave in tudi na pozitivne strani, ki lahko nastanejo ob spreminjanju procesa nabavnega poslovanja. Nakažem razlike med posameznimi organizacijskimi oblikami in v nadaljevanju analiziram operativno izvajanje nabave ter podam ključne ugotovitve. Analiziram nabavno poslovanje za konkretno proizvodno podjetje, ki ima namen reorganizacijo novega informacijskega sistema uvesti v začetku leta 2015.

Magistrsko delo temelji na teoretičnih podlagah in strokovni literaturi različnih strokovnjakov s področja nabavnega managementa, obvladovanja oskrbovalnih verig, nabavnih funkcij ter strateškega managementa. Pri tem uporabim raznovrstne metode raziskovanja. Z metodo deskripcije opišem teorijo, pojme in ugotovljena dejstva, metoda klasifikacije mi je v pomoč za definiranje pojmov, z metodo komparacije primerjam dela različnih avtorjev, na podlagi metode indukcije iz ugotovljenih empiričnih dejstev posameznega primera sklepam na značilnost vseh primerov in si na ta način izoblikujem teorijo kot posplošitev empiričnih dejstev. Z metodo dedukcije določen problem rešujem z uporabo in preverjanjem teorij, ki so mi v pomoč za ločitev bistvenega od nebistvenega v zastavljenem problemu. Metoda sinteze mi je v pomoč pri razčlenitvi teorije in ugotovitev iz prakse. Nenazadnje pa so v magistrsko delo vključene tudi lastne izkušnje s področja nabave in pridobljena znanja iz časa študija. V magistrskem delu analiziram tudi notranje organizacijske pravilnike podjetja JUB, ki natančno določajo potek nabavnega procesa ter organizacijsko strukturo nabave. Uporabim tudi kvalitativne pristope, kot je npr. primarni vir, to je intervju z vključenimi v nabavni proces podjetja, kar mi omogoči objektivni vpogled v trenutno stanje na področju nabave ter skladiščenja surovin in embalaže. S tem preverim, ali

se opisani procesi ujemajo z dejanskim stanjem nabavne funkcije in njene organizacijske oblike.

Delo je razdeljeno na dva vsebinska sklopa in pet poglavij. V uvodu opredelim problem, namen, cilje in metode raziskovanja ter strukturo magistrskega dela. Od prvega do četrtega poglavja obdelam teoretični del, v petem poglavju pa na kratko predstavim podjetje JUB ter analiziram obstoječe nabavno poslovanje s poudarkom na organizacijski obliki. Tako lahko ugotovim, kateri problemi so povezani v zvezi s tem in podam določena stališča in predloge za izboljšave v tistih delih, kjer menim, da bi lahko dejansko dosegli boljši učinek za zmanjšanje stroškov in večjo produktivnost. Opišem tudi prednosti, ki jih prinaša sprememba nabavnega poslovanja za podjetje. Konkretno v prvem poglavju opredelim in pojasnim temeljne pojme, ki so potrebni za razumevanje vloge nabave v podjetju. Drugo poglavje predstavlja nabavne strategije in odločitve, ki morajo biti sprejete pred pričetkom nabavnih pogajanj. V tretjem poglavju je govora o ravneh nabavnih nalog, nabavnih merilih in organizacijskih oblikah nabave. Četrto poglavje opisuje izvajanje operativnih nabavnih postopkov. Peto poglavje pa obravnava nabavno poslovanje v podjetju JUB. Opišem tudi, kje se pojavljajo razhajanja med dejanskim stanjem in teorijo in s tem bolj nazorno pokažem, kje so potrebne spremembe.

1 VLOGA IN POMEN NABAVNE FUNKCIJE

1.1 Splošno o nabavni funkciji

Temeljna naloga nabave je preskrba podjetja s surovinami in z materiali, s storitvami, z energijo in s pomožnim materialom ter s stroji, z napravami in opremo. Te naloge uresničuje z opravljanjem številnih nalog znotraj podjetja: z oblikovanjem nabavne politike, s planiranjem, z analiziranjem, z evidentiranjem ter s kontroliranjem potreb in zmožnosti. Brez vseh teh aktivnosti ne more poslovati nobeno proizvodno podjetje. Seveda niso samo te stvari pogoj za uspešno poslovanje podjetja. Pomembno je tudi, da podjetje kupi vse materiale po primerni ceni in v ustrezni količini, ki mora biti pravočasno na voljo. Nabava je torej funkcija v podjetju, ki zahteva zelo dinamične profesionalce, ki se morajo v trenutku odzvati na spremembe dogajanj na trgu (Deželak, 1984, str. 185; Završnik, 1998, str. 3; Potočnik, 2002, str. 23).

Farrington (1994, str. 120–125) razmišlja, da danes večina managerjev v nabavi vidi le vir dobička, ker ima nabava veliko večji vpliv na dobiček kot prodaja. Prodajne cene na trgu so namreč postavljene v različne cenovne razrede, zato je njihovo povečevanje zelo težko. Prav zaradi tega poskušajo podjetja zniževati svoje nabavne stroške, da bi tako povečala svojo konkurenčnost nasproti drugim ponudnikom. Zniževanje stroškov prinese tudi specializacija podjetij za posamezne dejavnosti, kar vpliva na to, da ima nabava v podjetju zelo pomembno funkcijo (Gadde, 1993, str. 5–6).

Mavretič (2000, 73–74) pravi, da lahko nabava k uspešnim rezultatom podjetja prispeva na različne načine. Nabavni manager mora znati prepoznati poslovne priložnosti in nevarnosti ter temu primerno tudi ukrepati. Učinkovita nabava lahko preko svojih strateških povezav z dobavitelji pospeši razvoj in proizvodnjo novih izdelkov, kar podjetju omogoči večji tržni delež in dobiček. Prav tako lahko podjetje z dolgoročnimi partnerskimi povezavami z dobavitelji dobi prednost tako pri izboljšavah materialov kot tudi na novih tehnologijah, ki jih lahko uporabijo pri izboljšanju procesa proizvodnje, kar se odrazi tudi na nižjih celotnih stroških podjetja.

S konceptom verige vrednosti je vlogo in pomen nabavne funkcije definiral M. Porter. Ta koncept, ki je razviden tudi v nadaljevanju, predstavlja temelj za opredelitev dejavnosti in procesov s ciljem ustvarjanja dodane vrednosti za kupca (Kotler, 1996, str. 43–45). Porter tudi razmišlja o zbiru različnih aktivnosti, ki potekajo v vsakem podjetju s strani razvoja, proizvodnje, trženja, planiranja. Veriga vrednosti je torej sestavljena iz vseh teh aktivnosti in je odraz zgodovine podjetja, njegove strategije in pristopa k uresničevanju zastavljene strategije. To tudi pojasnjuje razlike glede strukture, sloga vodenja in metod planiranja med podjetji v isti panogi.

Nabava ima danes po mnenju Žibreta (2008, str. 21–25) »veliko bolj pomembno funkcijo in širši pomen kot pred tridesetimi leti, ko je bila razumljena kot funkcija za osredotočanje na zniževanje cen. Sodelovanje in razvijanje novih znanj z dobavitelji ni bilo praksa. V nekaterih primerih pomeni delež stroškov v upravljanju nabave kar 80 odstotkov vseh stroškov v podjetju. Nabava danes nadzoruje tudi dela in aktivnosti, ki jih opravljajo zunanji izvajalci (angl. *Outsourcing, Second tier supplier*). V organizacijski shemi je uvrščena vedno višje, do neposrednega poročanja predsedniku uprave oz. je odgovorna vsaj direktorju oskrbovalne verige. Uprave podjetij so tako vedno bolj zainteresirane za strateško usmeritev nabave oz. v njeno doseganje ustvarjanja vrednosti. Le-to pa je postalo, zlasti pri vodilnih podjetjih, eden najpomembnejših nosilcev izbora in ocenjevanja dobaviteljev. V porastu je tudi uporaba orodij informacijske tehnologije in rešitev, ki omogočajo spreminjanje operativnih nalog nabave v avtomatizirane operacije. Na zaslužena mesta v nabavi prihaja vedno več strokovnjakov za posamezna področja. Pri tem so tudi podjetja pripravljena izvesti dodatne ukrepe in spodbude, da ohranijo najboljše kadre v nabavi. Nabava je danes strateška funkcija, ki se osredotoča na strošek lastništva ter pospešeno razvija povezave z dobavitelji«.

1.2 Opredelitev temeljnih pojmov

V praksi se uporabljajo številni pojmi, ki opredeljujejo funkcijo nabave, nikjer pa ni njen pomen natančno opredeljen. Tako lahko med literaturo najdemo pojme nabava, nakup, zagotavljanje virov, oskrba, naročanje in dobava. Vsi ti pojmi so vključeni v nabavno poslovanje z različnimi razlagami posameznih avtorjev tako v domači kot tudi v tuji literaturi. V Tabeli 1 so prikazana najpogosteje uporabljena pojmovanja nabave.

Tabela 1: Različna pojmovanja nabave v domači in tuji literaturi

SLOVENSKO	***NEMŠKO***	***ANGLEŠKO***
Nabava	Beschaffung	purchasing
Nakup	Einkauf	buying
Oskrba	Versorgung	procurement, supply
materialni management	Material-Wirtschaft	materials management

Vir: M. Iršič, Strategija nabavnega marketinga organizacije v razmerah razvitih oblik »marketinga povezav«, 1998, str. 25.

Potočnik (2002, str. 20) pravi, da nabavo in oskrbovanje pogosto enačimo, vendar je oskrbovanje širši pojem kot nabava, ker pomeni pridobivanje vseh potrebnih poslovnih sestavin na kakršenkoli način. Nabava pa predvsem pomeni nakupovanje surovin, materiala, polizdelkov, embalaže, sestavnih in rezervnih delov, energije in trgovskega blaga za porabo v proizvodnem procesu.

Po van Weeleju (1998, str. 31) pomeni nabava »pridobivanje dobrin in storitev, potrebnih za delovanje, vzdrževanje in izvajanje osnovnih in pomožnih dejavnosti, po najugodnejših pogojih pri zunanjih virih«. Definicija nabave torej vključuje vse dejavnosti, za katere podjetje prejme račun od določenega zunanjega dobavitelja. Nabava tako zajema posle med podjetji, kompenzacijske posle, ter najema osebja za določen čas pri posebnih agencijah. Nekatere dejavnosti, pri katerih podjetje prejme račun od dobaviteljev, se lahko ureja tudi brez nabavnega oddelka. Prav zaradi tega obseg nabavne funkcije ponavadi pojmujemo širše od nabavnega oddelka.

Za naročanje van Weele (1998, str. 31) pravi, da se izraz nanaša na izstavljanje naročil dobaviteljem po pogojih, ki sta jih obe strani predhodno dogovorili. V to kategorijo dogovorjenih pogojev spadajo tako naročila na odpoklic kot tudi telefonska naročila za izdelke iz dobaviteljevega kataloga. Naročanje štejemo med nabavne procese. Čedalje bolj priljubljen izraz v zvezi z materialom pa je zagotavljanje virov (Vollman et al., 1984, str. 148). Ta izraz pomeni iskanje dobavnih virov, zagotavljanje kontinuitete pri dobavi, zagotavljanje alternativnih dobavnih virov, zbiranje podatkov o oskrbnih virih. Večina teh dejavnosti se nanaša na drugo stopnjo nabavnega procesa, to je iskanje in izbiro ustreznih dobaviteljev.

Pogosto se v praksi uporablja tudi izraz dobava (Leenders, Fearon, England, 1989, str. 3). Ta ima v Evropi in Veliki Britaniji nekoliko širši pomen in tako vključuje nabavo, skladiščenje in prevzem, medtem ko ima v Severni Ameriki drugačen pomen in zajema le skladiščno funkcijo izdelkov za notranjo porabo, kot sta pisarniški material, čistila itd. Žibret (2008, str. 93) in Potočnik (2002, str. 23) razlagata nabavo tudi kot »nakup različnih delovnih predmetov po dogovorjeni ceni na določenem trgu«. Če jo razumemo širše kot nabavno poslovanje, potem je to »vsa dejavnost, ki ima nalogo priskrbeti podjetju surovine, material,

embalažo in tuje storitve v pravi količini in prave kakovosti, ob pravem času in za primerno ceno«. Vanjo spada še raziskovanje nabavnega trga, oblikovanje politike nabave, načrtovanje nabave, sklepanje nabavnih pogodb, količinsko in kakovostno prevzemanje dobavljenega blaga, skladiščenje, evidentiranje in analiziranje nabave. Če nabavo pojmujemo kot nakup, imamo opraviti z dvosmernim procesom. V eni smeri se gibljejo poslovne prvine, v drugi pa denarna sredstva. V stvarnosti se ta dva nasprotno sorazmerna procesa praviloma ne odvijata istočasno. Največkrat z dobavo blaga nastane najprej dolg do dobavitelja.

Porter uvršča nabavo med pomožne dejavnosti, in sicer kar pod oskrbo. Vendar z izrazom »oskrba« širše poimenjuje nabavo, ki podpira tako primarne kot tudi pomožne dejavnosti, kot je prikazano na Sliki 1. Vse dejavnosti se mora opravljati tako, da celotna vrednost prodaje preseže celotne stroške, da bi lahko čim bolje poslovali oziroma dosegali tudi dobiček.

Slika 1: Veriga vrednosti po Porterju

Vir: P. Kotler, Marketing Management – trženjsko upravljanje, 1996, str. 44.

2 NABAVNE STRATEGIJE

2.1 Razvoj in izbor nabavnih strategij

Temeljna podlaga za oblikovanje nabavne strategije in ciljev je dobra opredelitev poslanstva, splošnih ciljev nabave, načini za dosego ciljev, uskladitev notranjih in zunanjih odnosov ter povezanost s poslovno strategijo. Poslovni cilji in cilji strateških poslovnih enot so praviloma dolgoročni, splošni, medtem ko so funkcijski cilji praviloma kratkoročni, posebni in taktični . Pri uresničitvi nabavne strategije pomembno vlogo igra organizacijska struktura podjetja, ki določa povezave in odnose, naloge in odgovornosti ter skrbi za pretok informacij. Z nabavnimi postopki nabavni oddelek oblikuje nabavno politiko in določi smernice za sprejemanje odločitev (Potočnik, 2002, str. 100–101). Vsako podjetje ima svojo specifično

strategijo, katere namen je dosegati dolgoročno zastavljene cilje. Pučko (1993, str. 195) razlaga, da lahko vrste strategij opredelimo v ožjem in širšem smislu. V ožjem je to »sredstvo za doseganje zastavljenih ciljev, v širšem smislu pa so to osnovni dolgoročni cilji podjetja in smeri delovanja vseh aktivnosti, ki so potrebni za dosego teh ciljev«. Strategijo si moramo zgraditi postopno. Začeti moramo s strategijo podjetja kot celote, zatem oblikovati poslovno strategijo in nato sledi oblikovanje funkcijske strategije, med katere spada tudi nabavna strategija. Pri izboru strategij moramo upoštevati različne dejavnike, strategije pa je potrebno med seboj dopolnjevati in kombinirati. Izbor strategij je odvisen od pomembnosti materialov ter njihove razpoložljivosti na nabavnem trgu, od vrednosti nabave in števila ponudnikov ter za pogajalske moči kupca in dobavitelja. Iršič (1998, str. 185) opisuje, da morajo biti nabavne strategije usklajene s strategijo podjetja kot celote ter s tržno strategijo. Na izbor nabavne strategije vpliva število ugodnih nabavnih virov, tehnološki razvoj na nabavnem in prodajnem trgu, vloga in položaj nabave v dobavni verigi ter sposobnost in zmožnost podjetja za izvajanje izbrane strategije. Izbor nabavne strategije opredeljuje tudi Kraljič (1983, str. 109), in sicer po korakih, tako da predmete nabave razdeli v skupine glede na pomembnost nabavnega predmeta za podjetje ter glede na tveganje oskrbe. Nato analizira nabavni trg za vhodne predmete nabave, določi celostno nabavno pozicijo in nazadnje oblikuje ter izbere nabavno strategijo. Kombinacijo teh spremenljivk prikažemo v dvodimenzionalni matriki s štirimi kvadranti, ki prikazujejo skupine izdelkov in dobaviteljev na Sliki 2, iz katere je razvidno različno zanimanje, ki ga kažejo dobavitelji za podjetje. Preučiti je potrebno vse štiri vrste materialov (van Weele, 1998, 177–183): strateške materiale, materiale, ki pomenijo ozko grlo, vzvodne materiale in običajne materiale, ki povzročajo manj tehničnih in komercialnih problemov.

Slika 2: Portfeljski pristop za nabavo izdelka

velik

⇧

vpliv nabave na finančni rezultat

⇩

majhen

vzvodni materiali »konkurenčne ponudbe«	strateški materiali »partnerstvo«
običajni materiali »sistemsko sklepanje pogodb«	materiali, ki pomenijo ozko grlo »zagotovitev stalnosti dobave«

majhno ⇦ dobavno tveganje ⇨ veliko

Vir: A..J. van Weele, Nabavni management, 1998, str. 178.

Strateške materiale podjetje kupuje večinoma pri enem dobavitelju. »Ti materiali pomenijo precejšen del lastne cene končnega izdelka, to so na primer motorji in menjalniki za proizvajalce avtomobilov ali pa turbine za kemično industrijo, zato morajo podjetja skrbno spremljati gibanje cen in stroškov.« Pri strateških materialih so večja tveganja za podjetja, zato le-ta skušajo v stikih z dobavitelji uveljaviti eno od oblik partnerstva. Paretov princip pravi, »da navadno 20 odstotkov dobaviteljev pomeni 80 odstotkov celotne vrednosti nabave«, zato se partnerski odnos gradi s tistimi dobavitelji, s katerimi ima podjetje velik promet in katerim popolnoma zaupa. Večji obseg nabave in povezovanje proizvodnih obratov zagotavlja boljše pogoje delovanja. Takšni razlogi upravičujejo in omogočajo uvedbo centralnega ali usklajenega načina nabave. Partnersko povezovanje pa pomeni, da skušajo doseči bolj tesno in dolgoročno sodelovanje z dobavitelji. Na ta način lahko namreč zagotovijo pomembne izboljšave glede kakovosti materiala, zanesljivosti dobav, razvijanja novih oblik materialov ter znižanje celotnih materialnih stroškov (van Weele, 1998, str. 177, 179, Baily et al., 1998, str. 9).

Materiali, ki pomenijo ozko grlo, so sorazmerno manjše vrednosti, toda občutljivi glede dobave. To so na primer katalizatorji za kemično industrijo ali vitamini za prehrambeno industrijo. Za ta način nabave je primeren centralni ali usklajen pristop v obliki t. i. krovnih sporazumov z izbranimi dobavitelji. Notranji uporabniki ali poslovne enote potem naročajo z mesečnimi ali celo letnimi naročilnicami na odpoklic. Najbolj odločilna vprašanja pri oblikovanju nabavne strategije so: »pri katerih dobaviteljih kupujemo, kako razporediti nabavne potrebe med dobavitelje, za katero obdobje naj sklenemo pogodbe ter kako usmeriti nabavno politiko za materiale, ki pomenijo ozko grlo, za zagotovitev varnosti dobav, čeprav to pomeni dodatne stroške«. Moramo pa tudi preveriti, kje so možna ozka grla pri kratkoročni, srednjeročni in dogloročni dobavi, ter preučiti tveganja, ki obstajajo za zastoj proizvdnje. Prav tako je potrebno načrtovati določene ukrepe, če se tveganje dejansko pokaže, saj je v takem primeru hitra reakcija ključnega pomena. Pri dobavah oz. skladiščenju materiala lahko na primer oblikujemo konsignacijsko zalogo materiala na podlagi konsignacijskega dogovora, v skladu z možnostmi dobaviteljevega ali pa kupčevega skladiščnega prostora (van Weele, 1998, str. 177, 180).

Vzvodni materiali, ki jih podjetje nabavlja pri različnih dobaviteljih, pomenijo sorazmerno velik del lastne cene izdelka. »Že majhna sprememba cene zelo vpliva na lastno ceno končnega izdelka.« To so na primer kemikalije, ki so v razsutem stanju, ali pa jekleni elementi. Pri takih nakupih materialov poskušajo podjetja pridobiti čimveč konkurenčnih ponudb, preko katerih lahko izbirajo različne dobavitelje in se tako izognejo sklepanju dolgoročnih pogodb z enim dobaviteljem. Pomembne primerjave v konkurenčnosti ponudb se izkazujejo v zahtevani kakovosti, najnižji ponujeni ceni in stalnosti ter točnosti dobav in dogovorjenih rokov. Pri teh materialih je po eni strani dobavno tveganje majhno zaradi večih ponudnikov, po drugi strani pa ima podjetje pri nakupu teh materialov prednost v smislu boljših pogajalskih izhodišč, ker si že ponudniki med seboj konkurirajo (van Weele, 1998, str. 178–180).

Običajni materiali povzročajo manj tehničnih in komercialnih problemov. To so ponavadi materiali majhne vrednosti in jih je mogoče kupiti pri različnih dobaviteljih. V to kategorijo spadajo različni drobni inventar ali pa sredstva za vzdrževanje in podobno. »Nabava običajnih materialov ponavadi zaposluje 80 % zaposlenih v nabavi, čeprav te pogosto ne presegajo 20 % nabavne vrednosti, zato je zelo pomembno, da učinkovito organiziramo administrativno delo.« Poslovanje s temi materiali zahteva zelo učinkovito nabavno strategijo, ki je usmerjena predvsem na zmanjšanje logističnih postopkov in poenostavitev administracije (van Weele, 1998, str. 178–180).

Prilagodljivost je ena temeljnih prizadevanj podjetij, da se lahko odzovejo na spremembe na svojih trgih. To lahko dosežejo s povečanjem sodelovanja z dobavitelji, z izboljšanjem kakovosti in minimiziranjem zalog. »Ker nabavne odločitve vplivajo na finančni uspeh podjetja, mora biti vodja nabave zelo pozoren na t. i. strateški trikotnik med kupci, konkurenti in dobavitelji, ki prikazuje položaj podjetja na trgu.« Za razvoj nabavnega trga moramo nenehno preučevati sedanje in nove dobavitelje. V sodelovanju z upravo podjetja je potrebno doreči, do kod je možno konkurenčno razširiti temeljne in druge dejavnosti, s katerimi se podjetje ukvarja. V primeru, da nekaterih dejavnosti v prihodnosti podjetje ne bo moglo več izvajati bodisi zaradi stroškov bodisi zaradi razlike v dejavnosti, je tam potrebno narediti pogodbeni prenos na podizvajalce ali pa celo partneski odnos z dobavitelji. Določitev tržnih segmentov je povezana s ciljno skupino kupcev, katerim mora podjetje vedno bolj prilagajati svoje izdelke in storitve. Za podjetje ni pomembno samo, da zadovolji potrebe odjemalcev, ampak mora svoje izdelke in storitve jasno razlikovati od svojih konkurentov, saj lahko le na tak način doseže določeno konkurenčno prednost. V ta namen je potrebno, »da podjetje primerja lastne prednosti s konkurenco (angl. *Benchmarking*) in razloči temeljne razlike, tako na nabavni kot tudi na prodajni strani« (Potočnik, 2002, str. 94–96).

Nekatera podjetja so se že zdavnaj začela ukvarjati z inovativnimi pristopi, a žal še vedno prevladujejo najbolj pogosti oziroma kot opisujejo mnogi avtorji t. i. tradicionalni pristopi. Tista podjetja, ki obvladajo inovativne pristope, imajo ponavadi zelo močan razvojni tim. V takšnih podjetjih je razvojni tim tudi bolj dominanten kot nabavni in je zato bolj odprt pri uvajanju inovativnih pristopov. Pri inovativnih pristopih so ključni kadri. To pomeni, da moramo imeti skupino oziroma tim, ki je sestavljen iz nabavnikov in razvojnih inženirjev. Tesno sodelovanje je ključnega pomena, saj je le tako podjetje uspešnejše v pogajanjih z dobavitelji, zlasti ker vsa neznanja na tehničnem področju dobavitelji zelo dobro izkoristijo (redizajn procesov, sprememba tehničnih specifikacij in iskanje alternativnih tehničnih rešitev). Ta pristop je dobro uporabiti pri projektih, za katere imamo namenjena točno določena sredstva za rešitev neke problemske situacije (angl. *Design-to-cost*), kjer sodelujejo produktni vodje, razvojniki in nabavniki. Preden začnejo s projektom, je ključno, da se v timu dogovorijo o tisti lastnosti proizvoda, ki bo pomenila dodano vrednost za kupca. Ti projekti spadajo med zahtevnejše ter zelo napredne metode za razvoj novega izdelka in so bili prvič uporabljeni v letalski industriji, pozneje pa še v avtomobilski, beli tehniki in drugod. Za take projekte se podjetja večinoma odločajo takrat, ko na podlagi predhodnih tržnih analiz točno

vedo kakšne so želje kupcev. Ker so taki projekti tudi zelo dragi, navadno v skladu z zastavljenimi smernicami usmerja tak projekt uprava podjetja (Žibret, 2008, str. 108).

Potočnik (2002, str. 22) opredeljuje različne stopnje oblikovanja nabavnih strategij:

- Za pasivno stopnjo je značilno rutinsko nabavljanje ter izbira dobaviteljev na podlagi cene materiala. Taka nabavna funkcija ni strateško usmerjena in se predvsem odziva na zahteve drugih poslovnih funkcij, zlasti odziva proizvodnje.

- Za neodvisno stopnjo je značilno zmanjševanje nabavnih stroškov. Vodstvo podjetja danes vedno bolj spoznava pomen nabave za uspešno poslovanje, saj se jo je v preteklosti prepogosto zapostavljalo. Nabavna funkcija ima nalogo, da sprejema najnovejše nabavne procese in postopke.

- Pri podporni stopnji je nabavna funkcija delno vključena v razvojne usmeritve podjetja. Nabava sproti ocenjuje dobavitelje ob posameznih dobavah ter z letnimi ocenjevanji, nabavna funkcija pa podpira konkurenčno strateško usmeritev podjetja.

- Za integrativno stopnjo je značilno celovito medfunkcijsko sodelovanje. Uspešnost nabave neposredno prispeva k uspešnosti celotnega podjetja, nabavna funkcija pa je v celoti vključena v strateško načrtovanje podjetja.

Tudi Pučko (1999, str. 217–218) opisuje, da se »funkcijske strategije nujno osredotočajo na maksimiziranje učinkovitosti resursov podjetja ter na povezovanje funkcijskih in nefunkcijskih dejavnosti za uresničevanje celovitih in poslovnih stategij podjetja ter nadaljnji razvoj sposobnosti podjetja«. Pri razvijanju funkcijskih strategij je potrebno pripraviti glavne poslovne dejavnike po funkcijskih poslovnih področjih podjetja in okolja. To so: konkurenca v panogi, položaj raziskovalno-razvojnih, nabavnih, proizvodnih in prodajnih sposobnosti ter tudi kadrovskih in finančnih. Iz teh je potrebno izbrati ključne dejavnike poslovnega uspeha ali neuspeha podjetja za prihodnje obdobje.

Bistveni cilj nabave je oskrba z materialom. Ta mora biti dobavljen pravočasno in na pravo mesto, v ustrezni količini, pravi ceni in ustrezni kakovosti. Opredelitve pojmov kot so *pravi, pravočasni, pravilni in ustrezni*, morajo biti v skladu s cilji poslovne strategije. Pogosto jih med seboj ni mogoče uskladiti, npr. možno je nabaviti material po pravi ceni, ne pa ustrezne kakovosti ali pa pravočasno. Dobavitelji, ki imajo veliko izbiro materialov, so zaradi »širine« svoje ponudbe materialov in storitev pogosto tudi najdražji, kar pomeni, da moramo biti pazljivi in vedno dobro analizirati vse nabavne pogoje (Potočnik, 2002, str. 100–101).

2.2 VRSTE NABAVNIH STRATEGIJ

Poznamo različne vrste nabavnih strategij, ob tem pa je tudi pomembno, kakšne pristope bo podjetje uporabilo pri strateškem načrtovanju nabave. Kot je razvidno iz Tabele 2, Žibret (2008, str. 107) razlikuje dva tipa pristopov:

Tabela 2: Najbolj pogosti in inovativni pristopi k ustvarjanju vrednosti v nabavi

Najbolj pogosti pristopi k ustvarjanju vrednosti prek nabave	**Inovativni pristopi k ustvarjanju vrednosti prek nabave**
• konsolidacija števila dobaviteljev • povezovanje količin • prerazporejanje količin med dobavitelji • kombiniranje različnih kategorij nabave zaradi lokacije konsolidiranih dobaviteljev • primerjava »celotnega« stroška nabave • uporaba modela »koliko sme to stati« • pogajanja za cene • razčlenjevanje cene na njene elemente • širitev baze dobaviteljev na globalno raven (Kitajska, Indija) • dobiček na račun motenj na trgu	• analiza in izboljšava na podlagi primerjave vrednosti proizvodov in procesov • lokacija substitutov • ustvarjanje in uporaba alternativnih procesov in proizvodov • optimiziranje stroškov v okviru roka trajanja proizvoda • redizajn skupin procesov • skupno delo z dobavitelji na operativnih izboljšavah • ustvarjanje/razvijanje strateških dobaviteljev • načrtovanje proizvoda za ciljno ceno (design-to-cost) • analiza in izboljšava na podlagi odločitve »proizvajati ali kupiti« • razvijanje integrirane verige vrednosti

Vir: B. Žibret, Strateška nabava, 2008, str. 107.

Anders (1992, str. 62) ugotavlja, da so »nabavne strategije odvisne od nabavnega trga, velikosti dobavitelja in vrste nabavnega materiala«. Izpostavlja še razmere v okolju, predvsem izbiro dobaviteljev, ki so zainteresirani za okolju prijazne materiale ter skrbijo za varovanje okolja. Strategije so odvisne tudi od trenutnih razmer v panogi, ker pokažejo odvisnost dobaviteljev od panoge. Van Weeleju (2002, str. 149) je pomembna strategija zagotovitve stalnih dobav, zato posveča veliko pozornost iskanju novih in alternativnih dobaviteljev materialov. S tem je mogoče »zmanjšati odvisnost podjetja od enega vira«. Cilj te strategije je »odprava ozkih grl pri dobavi materialov«. Nadalje se lahko s strategijo konkurenčnih ponudb oblikuje in doseže najnižja možna cena za dolgoročno kakovost in zanesljivost v dobavah. Van Weele opisuje strategijo partnerstva, »ki temelji na usklajevanjih, dogovarjanju in skupnem sodelovanju«. Tako kupec kot tudi dobavitelj skupno

izvajata procese izboljšav ter zniževanja stroškov. Tako sodelovanje je mogoče le med podjetji, ki imajo stabilno poslovanje in so najboljša na svojem področju. Strategija sistemskih pogodb omogoča zmanjševanje in poenostavitev postopkov naročanja ter dobav. Zmanjša se tudi število dobaviteljev, s tem pa administrativni in logistični stroški.

2.3 Preverjanje, ocenjevanje ter nadzor uresničevanja nabavnih strategij

Žibret (2008, str. 160) pravi, da se nabavni proces lahko preverja v treh kontrolnih točkah. Prva je strateška kontrolna točka, ki se opravi na koncu nabavnega procesa. Ta kontrolna točka zagotavlja redno spremljanje spoštovanja vseh standardov. Oblikuje se po vsakem končanem procesu nabave in se posodablja ter dopolnjuje na podlagi preteklih izkušenj. Druga in tretja kontrolna točka sta v fazi izbire dobavitelja. Druga točka je taktična kontrolna točka in se opravi pred začetkom pogajanj, kjer se določijo pogajalske strategije, pogajalskemu timu pa se podeli pooblastilo za pogajanja. Tretja kontrolna točka se imenuje pregled pogodbenih obveznosti in se opravi na koncu pogajanj z dobaviteljem, tik pred podpisom pogodbe.

Potočnik (2002, str. 100–102) pravi, da ocenjevanje nabavne strategije poteka že med njenim oblikovanjem in po njeni uresničitvi. Ocenjevanje na stopnji oblikovanja strategije se nanaša na vrednotenje, katera od strateških možnosti bo najverjetneje zagotovila največjo konkurenčno prednost. Ocenjevanje po uresničitvi strategije se nanaša na primerjavo, ali je podjetje z izbrano nabavno strategijo doseglo pričakovani rezultat in katere spremembe mora upoštevati pri večini priložnosti in nevarnosti. Pri vrednotenju nabavne strategije na stopnji oblikovanja moramo, tako pravi Potočnik, upoštevati štiri načela, ki so doslednost, skladnost, prednost in izvedljivost strategije, ter pri tem uporabiti ustrezne metode vrednotenja, zlasti analizo dobičkonosnosti, analizo tveganja in analizo stanja na nabavnem trgu. Pomemben je tudi nadzor po uresničitvi strategije, ki obsega štiri stopnje, in sicer določitev standardov uspešnosti, merjenje dosežene uspešnosti, primerjavo med dejansko uspešnostjo z načrtovanimi standardi uspešnosti in sprejem ustreznih ukrepov za izboljšanje doseženega rezultata. Standarde uspešnosti nadalje običajno razdelimo še na štiri skupine, in sicer na raven storitve notranjim in zunanjim odjemalcem, prispevek h konkurenčni prednosti celotne oskrbne verige, učinkovitost in uspešnost zaposlenih v nabavi ter finančni merili, kot sta zmanjšanje stroškov nabave na enoto nabavljenega materiala in vpliv na dobiček.

»Nabavljanje je torej proces in nabavo je potrebno vztrajno razvijati, izpopolnjevati in jo oblikovati na način, da je zmožna napraviti prihranke podjetju, kar je vidno končno tudi v izkazih poslovanja. V uspešnih podjetjih je nabava soudeležena pri oblikovanju strategij podjetja in tako postavljena ob bok drugim oddelkom, npr. prodaji in trženju.« (Žibret, 2008, str. 91).

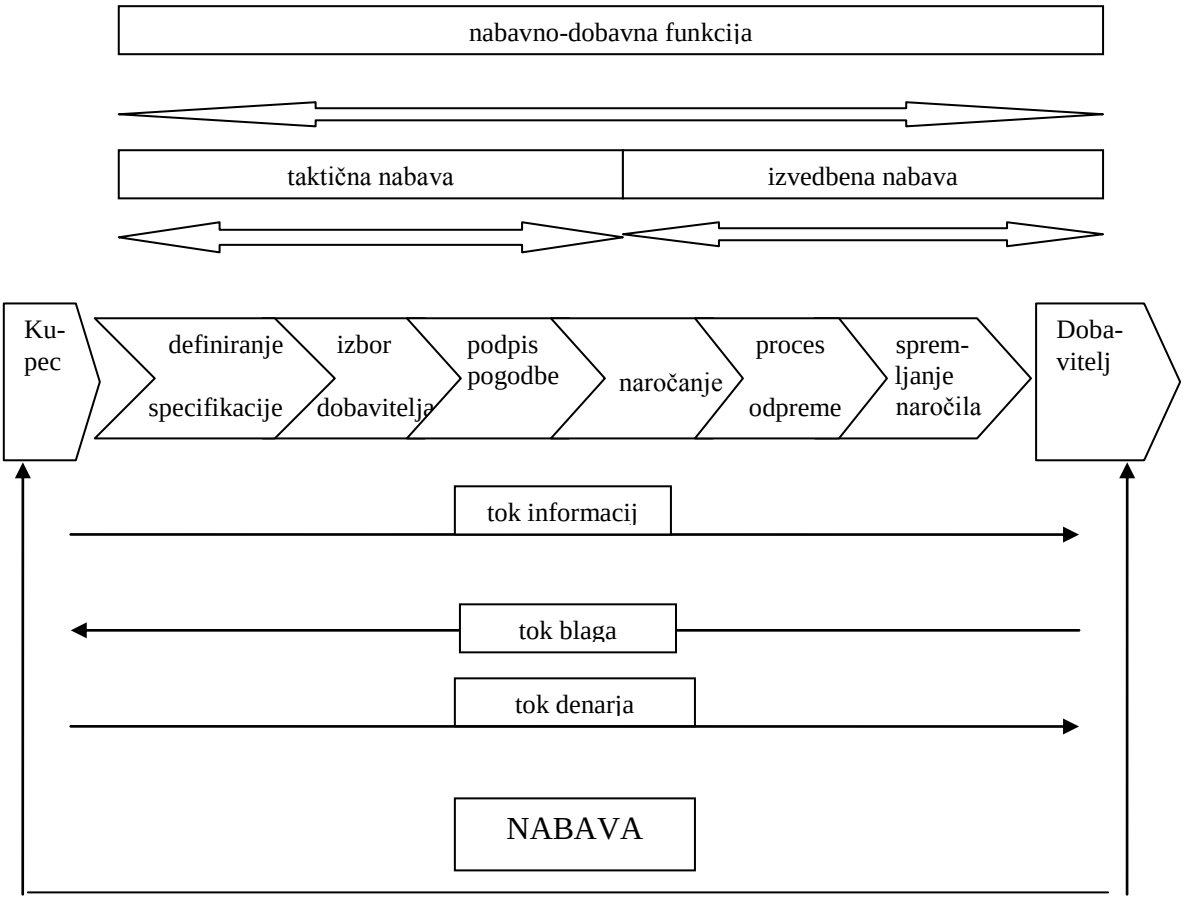
3 ORGANIZACIJA NABAVE

3.1 Ravni nabavnih nalog

Glede na odgovornost in pristojnosti razlikuje van Welle (1998, str. 258–260) tri ravni nabavnih nalog, in sicer izvedbeno raven, strateško raven in taktično raven.

Izvedbena raven se nanaša na operativno dejavnost naročanja in odpremljanja, kot prikazuje Slika 3. Tu potekajo vse aktivnosti v zvezi z naročilom materiala po pogodbenih obveznostih, s spremljanjem dobave in pregledom kakovosti materiala.

Slika 3: Glavni elementi nabavne službe



Vir: D. Farmer, A.J. van Weele, Gower Handbook of Purchasing Management 1995, str. 18.

Za strateško raven je odgovorno najvišje vodstvo podjetja, saj zahteva nabavne odločitve, ki vplivajo na dolgoročni tržni položaj podjetja. To so predvsem odločitve o delovanju, postopkih in nalogah, ki jih opravlja nabavni oddelek, sklepanje dolgoročnih in partnerskih pogodb z dobavitelji, oblikovanje in izvajanje programov za kontrolo uspešnosti nabave, investicijske odločitve, odločitve o načelu »narediti ali kupiti« (angl. *Make or buy*), na podlagi katerih lahko dobavitelji opravljajo naloge, ki jih je pred tem podjetje izvajalo samo,

odločitve o zunanjih izvajalcih (angl. *Outsourcing*), odločitve o kompenzacijskih poslih. To so nekateri dolgoročni strateški vplivi, ki jih ima lahko nabava pri odločitvah za konkurenčno strategijo podjetja.

Taktična raven se usmeri predvsem na odločitve o materialu ter procesu izbire dobavitelja. Ta raven zajema priprave letnih pogodb z dobavitelji, oblikovanje in standardiziranje specifikacij nabavnih naročil, priprave vrednostnih analiz, vnaprejšnjo pridobitev in pravočasno potrditev dobaviteljevih certifikatov o kakovosti. Te odločitve so ponavadi srednjeročne, to je od enega do treh let.

»Nabava je tako postala strateška funkcija, z direktnim učinkom na zmanjšanje stroškov podjetja, ki je odgovorna za nakupe vseh vrst materialov, storitev in investicij« (Žibret, 2008, str. 33). Skozi čas so se razvile in spremenile tudi različne strategije, kot so: povezovanje količin, odnosi z dobavitelji in mednarodna nabava. Nabava je na ta način postavila temelje pomembnosti zniževanja stroškov in optimizacijo celotne oskrbovalne verige ter sodelovanja z dobavitelji.

3.2 Nabavna merila za optimizacijo nabavnih procesov

Nabavni oddelek se lahko organizira po različnih merilih in s tem zagotovi optimizacijo celotnega nabavnega procesa (Potočnik, 2002, str. 48–51). Ta merila so: merilo predmetov, funkcijsko merilo, merilo dobaviteljev, teritorialno merilo in merilo usklajevanja.

Pri merilu predmetov se nabava organizira po predmetih, ki jih nabavlja. Tako se material navadno razvrsti glede na fizikalne in kemične lastnosti. Prav tako je potrebno razvrstiti material, ki se ga uporablja v proizvodnem procesu, pomožni material in embalažo. Prednost take organiziranosti nabavnega oddelka je v tem, da so nabavni referenti specializirani za nakupe točno določene vrste materialov, ki jih poznajo do potankosti. Na ta način poznajo trenutne situacije, gibanje trendov, konkurenčne ponudnike in gibanje cen. Skrajšajo se lahko časi dogovarjanj in pogajanj, zapleti pri reklamacijah, nesporazumi s proizvodnjo pa se lahko rešujejo hitreje. Ko se sprejme odločitev za iskanje novega materiala, je potrebno najprej raziskati nabavni trg, na podlagi katerega preučimo, ali nam ponudniki lahko zagotovijo zahtevano vrsto materiala. Če najdemo ustreznega ponudnika, sledi faza planiranja nabave ustreznega materiala ter nakup. Po končanem postopku nakupa sledi zbir vse dokumetacije in urejanje nabavne evidence o kupljenem materialu.

Nabava, organizirana po funkcijskem merilu, prevladuje v manjših in srednje velikih podjetjih, kjer je razdeljena na dva dela, in sicer na operativno nabavo in kontrolo ter evidence nabave. Pri tem pomeni operativni del fazo načrtovanja in priprave na nabavo ter samo izvedbo nabave. V drugem delu se preverja kontrola kakovosti, kasneje pa sledi zbir celotne dokumentacije ter ureditev evidence dobav.V večjih podjetjih se glede na velik obseg poslovanja vsaka faza deli bolj sistematično na pet posameznih delov: raziskavo nabavnega trga, načrtovnje nabave, operativno nabavo, kontrolo nabave in evidenco nabave. Tako je

praktično za vsako fazo od teh petih odgovoren drug zaposleni, saj en sam ne more opraviti celotnega postopka zaradi prevelikega obsega dela. Posameznik se torej specializira za določeno področje in opravlja posamezna nabavna opravila glede na zahtevano funkcijo. To predvsem omogoča gospodarnejše postopke nabavljanja. Slabost takega organiziranja je večja možnost za napake in operativni nesporazumi zaradi vključenosti različnih izvajalcev.

Za organiziranje po merilu dobaviteljev se odločajo podjetja, ki imajo nekaj dobaviteljev, pri katerih nabavljajo velike količine enakega materiala. Za podjetja, ki nabavljajo manjše količine raznovrstnega materiala, takšna oblika organiziranja postane neučinkovita.

Pri teritorialnem merilu organiziranja gre predvsem za poslovanje s tujimi podjetji oziroma kadar gre za uvoz z določenih območij. Merila, ki se pri tem upoštevajo, so kakovost in vrsta materiala, dobavni roki, načini ter pogoji plačila.

Nabava, organizirana po merilu usklajevanja, temelji na vseh prednostih iz prej omenjenih meril. To pomeni, da se praktično odločimo za eno merilo in temu ustrezno prilagodimo vsa druga merila, da zagotovimo učinkovito nabavno poslovanje.

3.3 Organizacijske oblike nabave

Podjetja se odločajo za različne organizacijske oblike nabave. Te odločitve so povezane predvsem z vodstvom podjetja, ki se odloča glede na pretekle izkušnje, vlogo nabave v podjetju, geografske pozicije podjetja in izbor dobaviteljev. Prav tako imajo vpliv na odločitev tudi spremembe gospodarskih razmer. Tako imamo v podjetjih z več proizvodnimi obrati različne možnosti organiziranja nabave (van Weele, 1998, str. 261–266; Potočnik, 2002, str. 43–46; Lysons, 2000, str. 55): centralizirano, decentralizirano, linijsko in kombinirano ali hibridno nabavno organizacijo.

3.3.1 Centralizirana nabavna organizacija

O centraliziranem nabavnem poslovanju govorimo takrat, kadar skupni nabavni oddelek oskrbuje vse proizvodne enote podjetja s surovinami, z materialom, energijo ipd. Vsi zahtevki v obliki internih naročil za material se morajo dostaviti centralnemu nabavnemu oddelku, ki izvršuje potrebna opravila, povezana z nabavo. Centralizirano nabavno poslovanje omogoča predvsem večjo pogajalsko moč podjetju, z večjimi naročili pa dosegajo nižje stroške. Vendar taka organizacijska oblika skriva nekatere nevarnosti, povezane s togim in počasnim odzivanjem na hitre spremembe na nabavnem trgu oziroma na povečano porabo materiala v geografsko ločenih proizvodnih obratih (Potočnik, 2002, str. 43; Ford, 2002, str. 85; Gadde & Hakansson, 1993, str. 28).

Pri centralizirani nabavni organizaciji se ponavadi na korporacijski ravni ustanovi centralni oddelek, v katerem delujejo strokovnjaki za sklepanje pogodb, na strateški in na taktični ravni. Pogosto gre za večletne sporazume z vnaprej izbranimi dobavitelji, s katerimi se

določijo splošni in posebni nabavni pogoji. Poglavitna prednost je, da si podjetja zagotovijo boljše pogoje pri dobaviteljih. Druga prednost pa je, da to omogoča standardizacijo materiala in dobaviteljev. Centralizirana nabava deluje uspešno, če več poslovnih enot nabavlja enak material, ki je hkrati zanje tudi strateško pomemben (van Weele, 1998, str. 262–263).

Prednosti centraliziranega nabavnega poslovanja so po mnenju Potočnika (2002, str. 43–44), Lysonsa (2000, str. 55–56) in Forda (2002, str. 85) zlasti v tem, da podjetje nastopa enotno do dobaviteljev, s tem tudi učinkoviteje uresničuje nabavno politiko podjetja, ker mu omogoča nabavo večjih količin in s tem doseganje boljših nabavnih pogojev v smislu daljših plačilnih rokov, količinskih rabatov itd. Centralizacija nabavnega poslovanja pomeni tudi manjše administrativne stroške in racionalnejšo uporabo razpoložljivih finančnih sredstev. Nabavnemu referentu omogoča specializacijo za posamezne nabavne trge, s čimer se poveča tudi informiranost o stanju na določenem trgu glede gibanja cen in količin. Še ena prednost centralizacije nabavnega poslovanja pa je boljša izkoriščenost skladiščnih zmogljivosti, zmanjšanje števila naročil in s tem zmanjšanje zalog materiala, ki sicer pomenijo vezavo visokih zneskov denarnih sredstev. Za dobavitelje je centralizacija nabavnega poslovanja prednost v smislu manjšega števila kupcev ter zaradi tega manj ponudb, katalogov, vzorcev ter računov.

Pomanjkljivosti centraliziranega nabavnega poslovanja nastajajo (Potočnik, 2002, str. 43–44) v podjetjih z geografsko oddaljenimi proizvodnimi enotami, ki uporabljajo različne materiale. V takih primerih je centralizirana nabava težko prilagodljiva potrebam posamezne enote, saj potrebuje precej več časa za naročanje in za dostavo materiala iz skladišča. Povečujeta se tudi evidenca in dopisovanje, otežkočena je koordinacija med proizvodnim obratom in centralno nabavo, zlasti pri izpolnjevanju nujnih naročil. Na strani vodij posameznih proizvodnih enot pogosto velja prepričanje, da bi sami dosegli boljše pogoje, s čimer pa otežujejo delo centralnemu nabavnemu oddelku podjetja.

3.3.2 Decentralizirana nabavna organizacija

Decentralizirano nabavno poslovanje je nekoliko dražje, saj ne more dosegati enakih tržnih ugodnosti kot centralizirano nabavno poslovanje velikih količin. Potočnik (2002, str. 44) pravi, da se lahko podjetje izogne temu s sodobno informacijsko povezanostjo vseh enot, ki so vključene v sistem nabavljanja in se lahko dogovorijo za enake pogoje poslovanja. Je pa seveda decentralizirano poslovanje bolj prilagodljivo zaradi manjšega obsega dela na posamezno enoto. Kot je razvidno iz Tabele 3, tudi van Weele opiše še nekatere prednosti in pomanjkljivosti decentralizirane nabave.

Tabela 3: Primerjava prednosti in pomanjkljivosti decentralizirane nabavne organizacije

PREDNOSTI	***POMANJKLJIVOSTI***
neposredna odgovornost za profitne centre	razpršena nabavna moč, ni sinergij skozi ekonomije obsega
manjša potreba po notranji organizaciji	neenoten pristop do dobaviteljev
močnejša usmeritev nabavnega osebja k notranjim porabnikom	omejene možnosti pridobivanja strokovnih znanj o nabavi in materialih
manj birokratski nabavni postopki	pomanjkljiva raziskava trga
neposredno komuniciranje z dobavitelji	možni različni komercialno nabavni pogoji za posamezne poslovne enote

Vir: A..J. van Weele,Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice (3rd ed.), 2002, str. 246.

Podjetje skuša z decentraliziranim nabavnim poslovanjem odpraviti pomanjkljivosti, ki jih opazi pri centraliziranem nabavnem poslovanju, kot so na primer oskrba lokalnega trga, kjer imajo večjo fleksibilnost v smislu hitrejše dostave, manjših prevoznih stroškov, spodbujanje prodaje pri lokalnih proizvajalcih ter boljše zaznavanje potreb materiala glede na kakovost in količino (Potočnik, 2002, str. 44).

Potočnik (2002, str. 44–45), van Welle (1998, str. 261) in Gadde in Hakansson, (1993, str. 30) so mnenja, da ima decentralizirano nabavno poslovanje še kar nekaj pomanjkljivosti. Vsaka poslovna enota posebej je odgovorna za svoj rezultat, zato je tudi težje koordinirati velike količine istovrstnega materiala, ki bi ga bilo mogoče kupiti ceneje. Stroški nabavnega poslovanja se povečujejo, če ima vsaka enota svoj nabavni oddelek. Prav tako vsaka taka enota ne pozna potreb po materialu v drugih enotah, kar pomeni, da lahko posamezne enote kupujejo enake materiale v manjših količinah pri istih dobaviteljih po različnih nabavnih pogojih in si tako celo medsebojno konkurirajo. To pa povzroča povečanje prodajnih stroškov tudi dobavitelju, saj se mora dogovarjati s predstavniki različnih proizvodnih enot istega odjemalca.

3.3.3 Linijska nabavna organizacija

Nekatera velika podjetja imajo, kljub temu da posamezne enote opravljajo strateške in taktične nabavne dejavnosti, svoj centralni nabavni oddelek na ravni korporacije. V tem oddelku pogosto opravljajo podrobne raziskave nabavnega trga glede strateškega materiala in z ugotovitvami seznanjajo nabavne oddelke poslovnih enot. Taka nabavna organizacija ustreza ponavadi samo velikim mednarodnim korporacijam kot so npr. Electrolux Group AB na Švedskem, General Electric Company ter Raytheon Company v ZDA. Vendar se pogosto zgodi, da tudi tako velike korporacije sčasoma spremenijo svoj pogled na tako organizacijsko obliko in takrat pride do sprememb. Podjetja se težko odločijo, kakšno organizacijsko obliko

bodo imela, zato ponavadi upoštevajo več meril in dejavnikov ter se odločijo za neko kombinacijo različnih oblik (van Welle, 1998, str. 263).

3.3.4 Kombinirana ali hibridna nabavna organizacija

V današnjem času se veliko podjetij odloča prav za to strukturo organiziranosti. Potočnik (2002, str. 45–46) in van Weele (2010, str. 285–286) kombinirano ali hibridno nabavno poslovanje opisujeta kot skup centraliziranega in decentraliziranega poslovanja, ker na ta način odpravlja pomanjkljivosti obeh oblik. Za čim boljše organiziranje nabavnega poslovanja podjetje upošteva prednosti centraliziranega in decentraliziranega nabavnega poslovanja ter njuna načela, ki temeljijo prevsem na tem, da se v proizvodnih podjetjih, ki imajo svoje enote geografsko precej oddaljene in različen proizvodni program, decentralizira nabavno poslovanje, za prostorsko bolj koncentrirana proizvodna podjetja pa je bolj smiselna centralizacija nabavnega poslovanja. Prav tako je skupen centraliziran nabavni oddelek smiseln za podjetja, ki uporabljajo istovrstne materiale in v katerih so podobni proizvodni programi različnih enot.

Podjetja se za kombinirano oz. hibridno nabavno organizacijo odločijo glede na več meril. Zaradi stukture nabavnega trga včasih podjetje sodeluje le z enim dobaviteljem in v takih primerih je dobavitelj v prednosti, zato si je mogoče s centralizirano nabavo izboljšati pogajalsko pozicijo. Vendar je pri geografsko zelo oddaljenih proizvodnih enotah smiselno, da se nabava decentralizira. Kadar ima podjetje potrebe po materialu, ki ga potrebujejo vse proizvodne enote, je dobro nabavo centralizirati, da se dogovorijo in uskladijo potrebe po materialu zaradi doseganja večjih količin in nižje cene materiala. To velja tudi pri nabavi tehnološko zahtevnega materiala, pri katerem je potrebno imeti pri nabavi precej strokovnega znanja.

Pogosto se nam postavlja vprašanje, kaj centralizirati in kaj obdržati decentralizirano. Porter (1985) je pogostokrat mnenja, da lahko skupna nabava vseh poslovnih enot prinese nižje stroške ali višjo kakovost nabavnih enot in boljšo raven storitve dobavitelja, a lahko na drugi strani povzroči višje stroške tistim poslovnim enotam, ki višje kakovosti enot ne potrebujejo ali imajo slabšo raven odziva zaradi slabšega pretoka informacij.

V osnovi že razlikujemo dve organizacijski strukturi nabave – centralizirano in decentralizirano, ki pa imata veliko hibridnih možnosti. Axelsson (2005, str. 99–101) in Žibret (2008, str. 35) razlikujeta tri hibridne organizacijske strukture: koordinirana nabava, nabava, ki je vodena iz centra, ter federalna organizacija nabave.

- Pri koordinirani nabavi vse decentralizirane nabavne enote obveščajo svoje managerje poslovnih enot v kombinaciji z enoto v korporativni centrali. Centralna enota spremlja in rešuje probleme, ki so v interesu skupine.

- Za nabavo, ki je vodena iz centra, je značilno, da so poslovne enote pri tem decentralizirane in imajo pooblastila za izvedbo nabavnih aktivnosti, center pa upravlja z odgovornostjo.

- Pri federalni organizaciji nabave decentralizirane enote nabave obveščajo svoje managerje poslovnih enot. Med poslovnimi enotami in centrom obstaja samo profesionalni odnos, pri čemer slednji poslovne enote podpira in koordinira.

Po analizi Younga & Ullmana (1998, str. 66-68) je glavni problem nabavnih procesov doseganje sinergij v organizacijah z več poslovnimi enotami. Študija je pokazala, da manj kot 50 odstotkov central še vedno nima vpliva na nabavne odločitve poslovnih enot in da okoli 70 odstotkov sodelujočih v študiji ni imelo nikakršne nabave, vodene iz centra. Nabavna funkcija se mora vseskozi prilagajati mnogim novim trendom, kot jih opisujeta Berger in Gattorna (2001, str. 197): prehod na nov način poslovanja s pomočjo internetnih tehnologij, odpravo nepotrebnega časa za skladiščenje in stanja zalog v oskrbni verigi, pridobiti oziroma zadržati nadarjene ljudi v podjetjih ter jih tudi primerno nagraditi.

4 OPERATIVNO IZVAJANJE NABAVNIH POSTOPKOV

4.1 Zahteva po nabavi materiala

Vsak nabavni postopek se začne z obvestilom nabavi o potrebi določenega materiala. Ta potreba po materialu lahko pride iz različnih oddelkov podjetja. Podjetja lahko potem nabavni postopek sprožijo na več načinov (Potočnik, 2002, str. 168–169). Eden od načinov je po metodi točke naročanja, to pomeni izdelavo avtomatskega naročila, ko se zaloga materiala zmanjša na nivo signalne zaloge. Drugi način pa je s specifikacijo materiala, ki obsega več stopenj. Najprej je potrebno sestaviti specifikacijo s podrobnim opisom materiala. Zatem se oblikuje specifikacijo po podrobnih tehničnih značilnostih in kakovostih materialov. Pri opredelitvi specifikacije je pomemben podroben opis zahtev za vzdrževanje materiala. Navesti je potrebno predvideno količino enkratnega naročila ter predvideno frekvenco naročil. Nabavni referent mora poskrbeti, da bo dobavitelj dobavil blago v skladu s specifikacijo. Če pride do kakršnihkoli sprememb, je najbolje, da dobavitelj kupcu potrdi spremenjeno specifikacijo.

Model nabavnega procesa izraža medsebojno povezanost različnih nabavnih opravil, ki jih van Welle (1998, 50–51 str.) opisuje kot pristop z vidika procesa, prehod med stopnjami in povezovanje različnih spretnosti, vrst znanja ter strokovnega znanja.

- Pri pristopu z vidika procesa vprašanja v zvezi z nabavo obravnavamo s stališča procesa. Med različnimi stopnjami v modelu obstaja tesna povezava. Kakovost rezultatov prejšnjih stopenj precej določa kakovost rezultatov naslednjih stopenj. Pomanjkljivosti ene stopnje povzročajo težave s kakovostjo, ki jih pogosto opazimo šele na koncu

nabavnega procesa kot zavrnjene pošiljke. V praksi lahko pogosto zasledimo vzrok slabe kakovosti vhodnih materialov v nepravilni in nepopolni specifikaciji ali napačni odločitvi o viru pri izbiri dobavitelja, ki ni sposoben izpolniti zahtevanih specifikacij.

- Pri prehodu med stopnjami je iz modela nabavnega procesa razvidno, da mora biti rezultat vsake stopnje jasno določen, če želimo povsem obvladati nakupna opravila. Po možnosti naj bi na koncu vsake stopnje sestavili dokument, ki ga nato formalno potrdimo, preden preidemo na naslednjo fazo.

- Povezovanje različnih spretnosti, vrst znanja in strokovnega znanja opisujejo različne stopnje. Prve tri stopnje (definiranje specifikacije, izbor dobavitelja, podpis pogodbe) so imenovane taktična nabava in so predvsem tehnično-komercialne narave. Preostale tri stopnje (naročanje, proces odpreme in spremljanje naročila) pa so znane kot funkcija izvedbe.

Po mnenju van Weeleja (1998, str. 55–58) je pomembnost nabavnega oddelka vidna predvsem pri nakupu izdelkov, povezanih s proizvodnjo, kot so surovine, embalaža, pomožni materiali in polizdelki. Prav tako pa je ta pomembnost vidna, kadar se kupuje posredne materiale, kot so rezervni deli, nakup drobnega pisarniškega materiala, čistil in delovne obleke. Nabavni oddelek ima pomembno vlogo tudi pri nakupu naložbenih dobrin, kot so zgradbe, proizvodna oprema, računalniki, tovornjaki, službeni avtomobili in podobno. Nabavni oddelek ponekod največ sodeluje samo pri nabavi posrednih dobrin ali porabniških dobrin, ki se nanašajo na vzdrževanje, popravila in splošno porabo. Pri različnih nabavnih opravilih vidimo, da je udeležba nabavnega oddelka na prvih stopnjah nabavnega procesa zelo omejena. Njegova vloga postane pomembnejša, ko je treba zbrati ponudbe, ko pa so te enkrat ocenjene, je njegova vloga spet manjša. Najpomembnejšo vlogo ima na zadnji stopnji nabavnega procesa, to je pri sestavljanju nabavne pogodbe in spremljanju izpolnjevanja naročila. Zdi se, da to velja za vse tri vrste nabave materiala. Preverjanje računov je ponavadi dolžnost nabavnega oddelka, ki si jo deli z računovodstvom. Nabava rezervnih delov je zelo heterogena. Takšne materiale pogosto kupujejo oddelki za vzdrževanje. Ker pa je nabava takšnih materialov pogosto tehnično zelo zahtevna, ima nabavni oddelek le malo vpliva na specifikacije ali odločitev o izbiri dobavitelja. Povsem drugače je pri nabavi drobnega pisarniškega materiala, za katero samostojno poskrbi nabavni referent. Opravljanje nabavne naloge vključuje štiri ravni, in sicer:

- tehnično raven, ta se nanaša na specifikacije nabavljenih izdelkov,
- komercialno raven, ki je povezana s plačilnimi in z dobavnimi pogoji, o katerih se je treba dogovoriti z dobaviteljem,
- logistično raven, ki se nanaša na časovno razporejanje materiala, ki ga je treba naročiti, ali pa dobav glede na načrtovane materialne potrebe,
- administrativno raven, ki skrbi za administrativna opravila nabavnega oddelka.

4.2 Povezanost nabave z drugimi funkcijami v podjetju

Nabavo obravnavamo kot medfunkcijsko odgovornost. Omenjeno je že bilo, da nabavni proces ni omejen le na nabavni oddelek. Ponavadi vključuje več oddelkov v podjetju, to pa zahteva dobro sporazumevanje in sodelovanje med njimi. Naloge, odgovornosti in pristojnosti vsakega oddelka morajo biti opredeljene za vsako stopnjo, da ne bi prišlo do sporov glede vloge oddelka (van Weele, 1998, str. 51).

Planiranje proizvodnje in materiala je zelo zahtevno. V praksi je izjemno zapleteno zaradi velike količine podatkov, ki jih je potrebno obdelati zaradi precejšnjih razlik v strukturi povpraševanja po izdelkih in zaradi razlik v zvezi z napovedovanjem izdatkov. Zato ni presenetljivo, da se v praksi med nabavo, razvojem, proizvodnjo, prodajo in logistiko pogosto srečujejo s številnimi problemi planiranja naročil, kar lahko povzroči precej visoke dodatne stroške, kot to opisujejo van Weele (1998, str. 248–249), Završnik (1998, str. 6–8) in Sheuing (1989, str. 133):

- Pomanjkanje natančno določenih specifikacij in standardizacije. Specifikacije materiala in materialne bilance so lahko pogostokrat nepopolne ali pa nejasne, zato je zelo težko oz. nemogoče kupovati material pravilne kakovosti, če le-ta ni pravilno opredeljen. Če vsak udeleženec v procesu (proizvodnja, laboratorij, kontrola kakovosti, dobavitelj) izhaja iz svoje opredelitve, je posledica tega visoka stopnja izločanja vhodnih surovin. Razvoj stremi k vedno bolj kakovostnim materialom, ne glede na stroške in časovno možnost nabave materiala. Nabava pa stremi k upoštevanju svojih nabavnih pogojev za nakup določene vrste materialov. Tudi specifikacije materialov so včasih pripravljene zelo zapleteno, to pa omejuje kupčevo izbiro in ustvarja nepotrebno širitev sortimenta materiala, čeprav bi ustrezali že standardizirani materiali. S tem se poveča tudi odvisnost od enega dobavitelja.

- Spremembe materialnih planov zaradi sprememb proizvodnih in prodajnih planov vplivajo na razveljavitev že sklenjenih dobavnih načrtov z dobavitelji. Zato je potrebno pogosto preklicati dobavne roke ali sprejeti dobavo pred dogovorjenim rokom, to pa povečuje število nujnih naročil, stroške skladiščenja in stroške zaradi slabe kakovosti materialov. Prodaja namreč prva zazna in sporoča potrebe s trgov, zato želi zadostiti željam in naročilom kupcev ter imeti vedno dovolj izdelkov na zalogi. Zato je potrebna predhodna uskladitev z nabavo in s proizvodnjo, da je na zalogi tudi dovolj surovin za proizvodnjo izdelkov. Le usklajene informacije, ki so podane nabavi pravi čas, ji omogočajo pridobitev maneverskega prostora in s tem možnost za večje prihranke podjetju. Različni računalniški sistemi naročanja potrebujejo natančne informacije. Pomembna naloga je sprotno dopolnjevanje osnovnih, toda bistvenih logističnih informacij. Napačni podatki o zalogi in dobavi sprožijo, prepogosto, nepotrebno naročilo s krajšim dobavnim rokom, to pa povzroči dodatno delo in poveča prevozne stroške.

- Pogosto lahko pride do nezadostne povezave med nabavo in ravnanjem z materialom. To se dogodi, če nabava ne dohiteva odločitev o avtomatiziranju proizvodnih in logističnih sistemov. Problemi, ki nastajajo zaradi tega, postanejo očitni, ko želijo vodje logistike uvesti merila za kontrolo nabave. Lahko se izkaže, da so potrebni opisi materiala in izdelkov na primer v štirih jezikih, ali pa se enote, v katerih so bili nabavljeni (na primer v metrih, kilogramih), razlikujejo od obračunanih enot (enote, količina). Za uvedbo nabavnih sistemov so zato potrebna večletna usklajevanja in preverjanja.

- V mnogih podjetjih težijo tudi k vedno večji fleksibilnosti proizvodnje in proizvodnih sistemov zaradi pritiska mednarodne konkurence. Ti sistemi so namenjeni izboljšanju tržne odzivnosti podjetja, ki ga skušamo doseči na podlagi prizadevanj za boljšo kakovost, zmanjšanja zalog na najnižjo raven in višjih stopenj obračanja v proizvodnji. Izvajanje tovrstnega sistema zahteva od dobaviteljev visoko raven učinkovitosti. Nabavna funkcija mora to zahtevati od pazljivo izbranih dobaviteljev. Nabavna politika, katere cilj je tudi izboljšanje uspešnosti dobaviteljev, bo prav gotovo pripomogla k večji konkurenčnosti podjetja na trgih končnih porabnikov. Tudi spremembe v proizvodnji, ki so lahko rutinske narave, kot je popravilo določenega stroja, lahko drugim službam povzročijo težave zaradi planiranja in ustrezne zagotovitve materialov za proizvodnjo pa tudi rezervnih delov za popravilo stroja.

4.3 Oblikovanje nabavnih odločitev

Nabavne odločitve so v podjetju odvisne od zapletenosti nabavnega trga, ki je odraz vstopnih ovir na nabavni trg, stroškov logistike, pomanjkanja in zamenljivosti materiala. Te spremenljivke opredeljujejo širino in globino celotnega procesa politike in odločitev nabave (Žibret, 2008, str. 160). Potočnik (2002, str. 123, 125) pa pravi, da so nabavne odločitve zelo pomemben del nabavnega poslovanja in nadalje navaja, da so »zlasti odločitve o ekonomični količini, dobavnem roku in ceni izjemno zapletene in že na videz manjše napake lahko resno ogrozijo uspešnost poslovanja podjetja«. Del poslovne politike podjetja je tudi nabavna politika, ki je tesno povezana s finančno, proizvodno ter kadrovsko in prodajno politiko. Nabavna politika se nanaša na uresničevanje nabavnih ciljev podjetja ter izbiro metod in sredstev, ki so potrebna za doseganje teh nabavnih ciljev. Uspešno oblikovanje in delovanje nabavne politike zahteva tudi zelo dobro poznavanje razmer na trgu ter materialnih potreb, kar se lahko pokaže v cenejšem nabavljanju in zmanjšanju nabavnega tveganja. Oblikovanje nabavnih odločitev mora biti čimbolj usklajeno s politikami drugih področij. Sprejemanje nabavnih odločitev poteka po določenem vrstnem redu, in sicer se začne z analizo tehničnih zmogljivosti podjetja, določi se poslovni položaj ter oceni sedanje in prihodnje ravni nabavnega poslovanja. Prav tako je potrebno določiti temeljne nabavne cilje ter oblike poti in sredstev za dosego teh ciljev, zato je potrebno sprejeti tudi številne odločitve.

4.3.1 Odločitev o nabavi ali izdelavi različnih vrst materialov

Podjetja imajo pogostokrat dilemo »narediti ali kupiti« (*angl. Make or buy*) določen material. Eden glavnih dejavnikov, ki vpliva na to odločitev, je višina stroškov, ki nastanejo zaradi izbora ene ali druge možnosti. Veliko lažje je ugotoviti nabavne stroške za posamezen material kot pa stroške njegove proizvodnje. Še težje je predvideti stroške za daljše časovno obdobje zaradi načina proizvodnje in hitrih tehnoloških sprememb. Za odpravo dileme »narediti ali kupiti, je najbolj smiselno narediti analizo stroškov. Pri tem mora podjetje upoštevati tudi druge dejavnike, kot sta varnost in kakovost lastne proizvodnje, saj mora biti material na voljo proizvodnji tudi v kritičnih situacijah (Ford & Saren, 1996, str. 35–36; Potočnik, 2002, str. 153). Gadde & Hakansson, (1993, str. 36) opisujeta, da uprave podjetij pogosto odločitev »narediti ali kupiti« ne jemljejo kot neko strateško odločitev, zato jo pustijo v odločanje nabavnemu področju, ker menijo, da gre le za vprašanje stroškov. Vendar pa Lysons (2000, str. 280-281) meni ravno nasprotno, in sicer, da mora uprava podjetja določiti za kakšno vrsto odločitve »narediti ali kupiti« gre. Razlikuje namreč med strateško (katere proizvode izdelovati, kam investirati, izbor dobaviteljev), taktično (glede na spremembe v povpraševanju, ki odločijo v prid eni ali drugi opciji) in stroškovno (glede na najnižjo ceno in točko preloma) odločitvijo »narediti ali kupiti«. V vsakem primeru se vrsto odločitve izbere šele na podlagi podrobne analize kvalitativnih in kvantitativnih podatkov s strani vodstva podjetja.

Pri portfeljskem pristopu nabave materiala je bistveno, da podjetje z obsežnimi informacijami o strateškem materialu na nabavnem trgu, ugotovi, preko katere nabavne strategije lahko kar najbolje pride do svojih nabavnih trgov. Ta ugotovitev ima visoko stopnjo vpliva nabave na donosnost podjetja in tudi visoko stopnjo vpliva nabave na nabavna tveganja, povezana z nabavo določenega materiala. Portfeljski pristop nabave materiala je torej izhodišče za razpravo, ki jo nato izpopolnijo z izkušnjami v določeni vrsti proizvodnje (van Weele, 1998, str. 178–179).

Za oblikovanje portfeljske nabave materiala je treba preučiti sortiment materiala glede na naslednje spremenljivke (Kraljič, 1983; van Welle, 1998, str. 177; Gattorna J., 1998, str. 27):

- pomembnost nabave za podjetje, to je vpliv posamezne nabavne postavke na dobiček, ki ga ugotavljamo z merili, kot so stroški materiala, celotni stroški, obseg nabave, odstotek od celotnih nabavnih stroškov ali vpliv na kakovost končnega izdelka ali razvoj poslovanja;
- tveganje oskrbe, ki ga ugotavljamo z merili, kot so kratkoročna in dolgoročna razpoložljivost, število dobaviteljev, skladiščno tveganje, možnosti za zamenjavo, konkurenčno povpraševanje, izbira med »narediti ali kupiti«, ker taka odločitev vpliva tako na strukturo stroškov proizvoda kot tudi na izpostavljenost tveganju glede sprememb v stroških dela, davčnih zakonodajah ali političnih omejitvah;
- obvladovanje zmogljivosti, kjer gre za odločitev glede nabavnih trgov ter razdelitev zmogljivosti med njimi;

- obvladovanje proizvodnje, kjer tradicionalni načini planiranja proizvodnje, ki so temeljili na maksimalni zasedenosti proizvodnje, niso več ustrezni. Da lahko podjetje uspešno konkurira, mora vključevati nove koncepte, ki na eni strani omogočajo uspešnost proizvodnih procesov, na drugi strani pa zadovoljijo pričakovanja kupcev.

Podjetje lahko s stroškovno analizo ugotovi, da mogoče neko proizvodno funkcijo hitreje, ceneje in kvalitetneje opravi drugo podjetje. Tak prenos izvedbe določene funkcije na drugo podjetje pogosto s tujko imenujemo kar »outsourcing« ali pa tudi »second tier supplier«. Ko dobavitelji dostavijo izdelke, navadno podjetja opravijo pregled in kontrolo kakovosti. Del naloge nabave je, da v podjetju kar se da zmanjša stroške ugotavljanja kakovosti, povezane z nabavljenim materialom. Stroške vhodne kontrole oziroma kontrole kakovosti nabavljenega blaga lahko znižamo tako, da izberemo dobavitelje, ki imajo poostren nadzor nad proizvodnjo že v svojih podjetjih in imajo dobro organizirano področje kakovosti. Vendar pogosto tudi to ne zadostuje, saj so številna podjetja ugotovila, da je poglavitni vzrok slabe kakovosti povezan z notranjimi težavami. S sodobno informacijsko tehnologijo lahko zagotovimo znižanje upravnih stroškov. To lahko storimo na način, da računov ne plačujemo sproti za vsako dobavo, ampak plačamo zbir enomesečnih dobav z enim računom. Prav tako je mogoče skrčiti pogostost izstavitev naročil enakega materiala na naročila na mesečni odpoklic. Tako lahko podjetje kot tudi dobavitelj več časa namenita reševanju strateških vprašanj. Podjetja dajajo pogosto v izvajanje drugim podjetjem tudi vzdrževanje avtoparkov, čiščenje prostorov, varovanje objektov, recepcije, potovalne storitve itd. (Ford, 1996, str. 436; Lysons, 2000, str. 285–286).

Hribar (2004, str. 22) prav tako ugotavlja, da so lahko dobavitelji zunanji (*Outsourcing* – oskrbovanje podjetja od zunaj, z zunanjimi viri) ali notranji (*Insourcing* – oskrbovanje podjetja z notranjimi viri), lokalni ali globalni, odvisno od geografske lege podjetja. Če podjetje posluje pretežno z lokalnimi viri, ima prednost zaradi lažjega komuniciranja, krajših dobavnih rokov, lažje in hitrejše tehnične podpore ter pristnejših medsebojnih odnosov. V praksi pa podjetje uporablja kombinacijo različnih virov dobave.

Pozitivni učinki dela z zunanjimi izvajalci se kažejo v časovni razbremenitvi vodstvenega kadra in zmanjšanju področij dela, ki niso vezana na primarno funkcijo podjetja. Prav tako se zmanjšajo stroški dela, poveča se fleksibilnost med zaposlenimi in zmanjšajo se različna tveganja (napake pri delu, poškodbe).

Področja, ki jih nikakor ne moremo uvrstiti med dela za zunanje izvajalce, so po Lysonsovemu mnenju naslednja:

- obvladovanje in strateško planiranje,
- obvladovanje financ,
- vhodna in izhodna kontrola,
- obvladovanje kakovosti in okolja.

Težave, ki lahko nastanejo oz. negativni učinki dela z zunanjimi izvajalci, se preko let lahko pokažejo kot prevelika odvisnost od teh podjetij. Mnogi lahko postanejo manj fleksibilni, ker so mnenja, da imajo zagotovljen posel. Pogosto se lahko dogodi, da kvaliteta storitev z leti pada, stroški izvajanja pa se povečujejo. Pomembno je, da se v podjetju, ki najame zunanje izvajalce, nekdo ukvarja tudi z nadzorom le-teh zaradi učinkovitejšega izvajanja del.

4.3.2 Odločitve glede stroškov, ki vplivajo na nabavo

Če hočemo racionalizirati nabavno poslovanje in znižati stroške vhodnih materialov, je po mnenju Žibreta (2008, str. 165) pomembno, da je nabavna funkcija profesionalizirana. Nabava namreč ne sme izvajati le operativnih nalog naročil proizvodnje, ampak mora postati tudi podporna funkcija v podjetju ter kompetenten sogovornik v celotnem poslovnem procesu. Na tak način prispeva s svojimi rešitvami, idejami in storitvami prispeva k boljšemu doseganju ciljev podjetja. Seveda je za doseganje ciljev potrebna opredelitev natančne vizije in poslanstva podjetja ter znotraj tega tudi opredelitev vizije nabave. S primerno organizacijsko strukturo je potrebno nabavi omogočiti tudi moč odločanja ter sodelovanje z vsemi udeleženci v nabavnem procesu. Zaradi večje učinkovitosti nabave je potrebno standardizirati čimveč nabavnih procesov ter jasno opredeliti delovne naloge. Pri tem ne smemo pozabiti, da je za kakovostno opravljanje nabavne funkcije potreben izobražen kader z veliko izkušnjami. Zelo pomembno pri poslovanju podjetja je obvladovanje stroškov nabavnega oddelka. Ta mora biti izjemno pozoren, da doseže čim nižje skupne nabavne stroške, ob tem pa ne sme podaljšati dobavnih rokov, poslabšati plačilnih pogojev ali kakovosti nabavljenega materiala. Potočnik (2002, str. 151) je mnenja, da mora nabavni oddelek upoštevati odločitve o tem, kolikšen sme biti delež stroškov nabavnega oddelka v primerjavi s celotno vrednostjo materiala, ki ga je nabavil. Pomembno je tudi, kakšna naj bo struktura stroškov po posameznih aktivnostih nabave (z načrtovanjem nabave, raziskavo nabavnega trga, s transportnimi stroški, z arhiviranjem). Vprašati se je potrebno, kolikšni stroški nastajajo v primeru centaliziranega ali pa decentraliziranega nabavnega oddelka ter kako je mogoče hkrati učinkovito kontrolirati in analizirati stroške nabave ter sprejeti odločitve glede nabavnih stroškov. Sprejeti je treba tudi odločitev, kakšni ukrepi so potrebni v primeru naraščanja nabavnih stroškov.

Nabava lahko na več načinov prispeva k poslovni uspešnosti celotnega podjetja s krčenjem stroškov na različnih področjih. Van Weele (1998, str. 36–38) in Ford (2002, str. 297, 436) izpostavljata najpogostejše odločitve, s katerimi skušajo podjetja optimizirati stroške nabave:

- Standardizacija materiala. Z zmanjšanjem števila raznovrstnega materiala lahko nabava zmanjša lastno ceno, to pa lahko doseže s standardizacijo materialov. Na ta način zmanjšamo število dobaviteljev in odvisnost od njih ter izboljšamo pogajalska izhodišča zaradi manjšega števila materialov, ki jih kupujemo.

- Zmanjševanje zalog. Težave med izhodnimi roki izdelkov podjetja in dobavnimi roki nabavljenega materiala je možno premostiti s tako imenovano varnostno zalogo. K

zmanjšanju potrebnega kapitala v zalogah lahko nabava prispeva na način, da se natančno dogovori z dobavitelji o časovni razporeditvi dobav ter zalogah materiala. Na tak način se lahko vpelje dobavo ravno ob pravem času (angl. *Just In Time* – JIT) dobavo. Ta nam omogoča, da so v proizvodnji na voljo vsi potrebni materiali natančno takrat, ko jih potrebujemo za proizvodni proces. Pri takem pristopu je potrebno skrbno spremljati in z ustreznimi ukrepi sproti reševati ozka grla pri izdelavi. Proizvodnja namreč poteka na podlagi povpraševanja. Zato je zelo pomembno planiranje in nakup materialov ob pravem času. Tak proces je zelo dolgotrajen zaradi zahtevnosti postopkov. Eden prvih, ki ga je uporabil, je bil avtomobilski koncern Toyota. Ker gre za dobavljanje rednih materialov, mora proizvajalec seznaniti dobavitelja z dnevnimi, s tedenskimi in z mesečnimi proizvodnimi načrti in nabavnimi potrebami. Tako lahko tudi dobavitelj ustrezno in učinkovito načrtuje svojo proizvodnjo (Potočnik, 2002, str. 135, van Weele 2008, str. 193–194). Lysons (2000, str. 248–250) še dodaja, da je zelo težko ustvariti »just in time« dobave, saj lahko postane kaj hitro »just too late« dobava materialov. Prednosti »just in time« dobave so zelo nizki ali pa nični stroški skladiščenja, hitro odkritje materialov z napako, velika prilagodljivost na spremembe v dizajnu, manjši administrativni stroški zaradi manj aktivnosti v samem procesu dobave. Slabosti »just in time« dobave se kažejo v napačnih odločitvah v zvezi z dobavo materialov. Težko prilagodljiv proces proizvodnje na hitre spremembe v povpraševanju in različne serije izdelave predstavljata težavo, ker nabava ne more tako hitro spreminjati naročil "just in time" dobav. V primeru, da pride do pomanjkanja manj vrednih materialov iz skupine C, lahko pride ravno tako do zastoja v proizvodnji, kot če pride do pomanjkanja dražjih materialov iz skupine A.

Kot pravi Ahčan (2002, str. 30) je »gospodarjenje z zalogami eden ključnih procesov v oskrbovalni verigi oz. v logističnem managementu«. Zaloge materiala so ključne zaradi tega, ker so od količine zalog odvisni na eni strani nemoteno poslovanje, dobava, prodaja, na drugi strani pa je z zalogami povezan tudi velik del stroškov. Tu so mišljene predvsem nekurantne zaloge, to so zaloge surovin, ki jih podjetje dalj časa ne uporablja ali pa imajo pretečen rok uporabe. Te surovine predstavljajo strošek podjetju in zato mora podjetje preveriti, ali jih lahko še odproda po neki določeni ceni in tako poskuša iz teh zalog še nekaj iztržiti ali pa jih odda na uničenje. To zopet predstavlja dodaten strošek za podjetje. Težave pri nekurantnih zalogah surovin so večplastne; kvarijo sliko o zalogah surovin, ustvarjajo tveganje, da se te surovine pomotoma porabijo v redni proizvodnji in po nepotrebnem zasedajo skladiščne prostore. Prav zaradi tega je zelo pomembno, kako spremljamo pravilno obračanje zalog in s tem preprečimo, da bi nastali dodatni nepotrebni stroški.

Tako se mora nabava podjetja osredotočiti tudi na to, kako se odvija razmerje z dobavitelji. Pomembno je sodelovanje in skupno soočenje s težavami za njihovo čim lažje reševanje. Ideje, kot so dobava ravno ob pravem času (angl. *Just In Time* – JIT), celovito obvladovanje kakovosti (angl. *Total Quality Management* – TQM) in proizvodnja brez napak (angl. *Zero defect*), povečujejo pomembnost relacij med kupcem

in dobaviteljem. S temi tehnikami se zabriše meje med firmami, kar pomeni, da so kupčevi stroški odvisni tudi od dela z dobaviteljem. Sodelovanje pri teh idejah pomeni tako za kupca kot tudi za dobavitelja zmagovito ali »win-win« situacijo ter obojestransko korist, ker lahko znatno zmanjšata stroške in povečata prihodke (Ford, 2002, str. 75; Gadde & Hakanksson, 1993, str. 2).

- Prispevek k inovaciji. Von Hippel (1976) je dokazal, da so uspešne industrijske inovacije pogosto posledica intenzivnega medsebojnega učinkovanja dobaviteljev in kupcev. Nabava si mora aktivno prizadevati za tovrstno medsebojno učinkovanje. Tako lahko pripomore k nepretrganemu toku inovacij in izboljšav materiala, to pa vodi k večji konkurenčnosti podjetja na trgu končnih porabnikov. Po van Welleju (1998, str. 37) so uspešne industrijske inovacije posledica dobro organiziranega medsebojnega sodelovanja med dobavitelji in kupci. To sodelovanje pripomore k nepretrganemu toku izboljšav materialov, kar vodi do večje konkurenčnosti na trgu.

- Vpliv nabave na večjo donosnost. Učinek prihrankov pri nabavi ima lahko zelo velike vrednosti, pravi van Weele (1998, str. 29–36). Primer za to je DuPontova donosnost naložbe podjetja, pri kateri je dvoodstoten prihranek pri nabavnih stroških izboljšal donosnost čistih naložb (angl. *Return On Net Assets* – RONA) za 15 odstotkov. Nabava ima pomemben vpliv na dobičkonosnost v naslednjih štirih primerih, in sicer:

- če je delež nabavnih stroškov v celotnih stroških večji od 50 odstotkov,
- če se nabavne cene kratkoročno hitro spreminjajo,
- kadar je potrebno upoštevati modne dejavnike,
- kadar je trg končnih izdelkov zelo konkurenčen.

Manjši vpliv na dobičkonosnost, čeprav še vedno zelo pomemben dejavnik, pa je, kot opisuje Potočnik (2002, str. 20):

- če je delež nabavnih stroškov v celotnih stroških manjši od 40 odstotkov,
- če so nabavne cene stabilne,
- če proizvodnja ne uvaja pogostih inovacij starih in ne razvija novih izdelkov.

4.4 Raziskava nabavnega trga in analiziranje ponudb

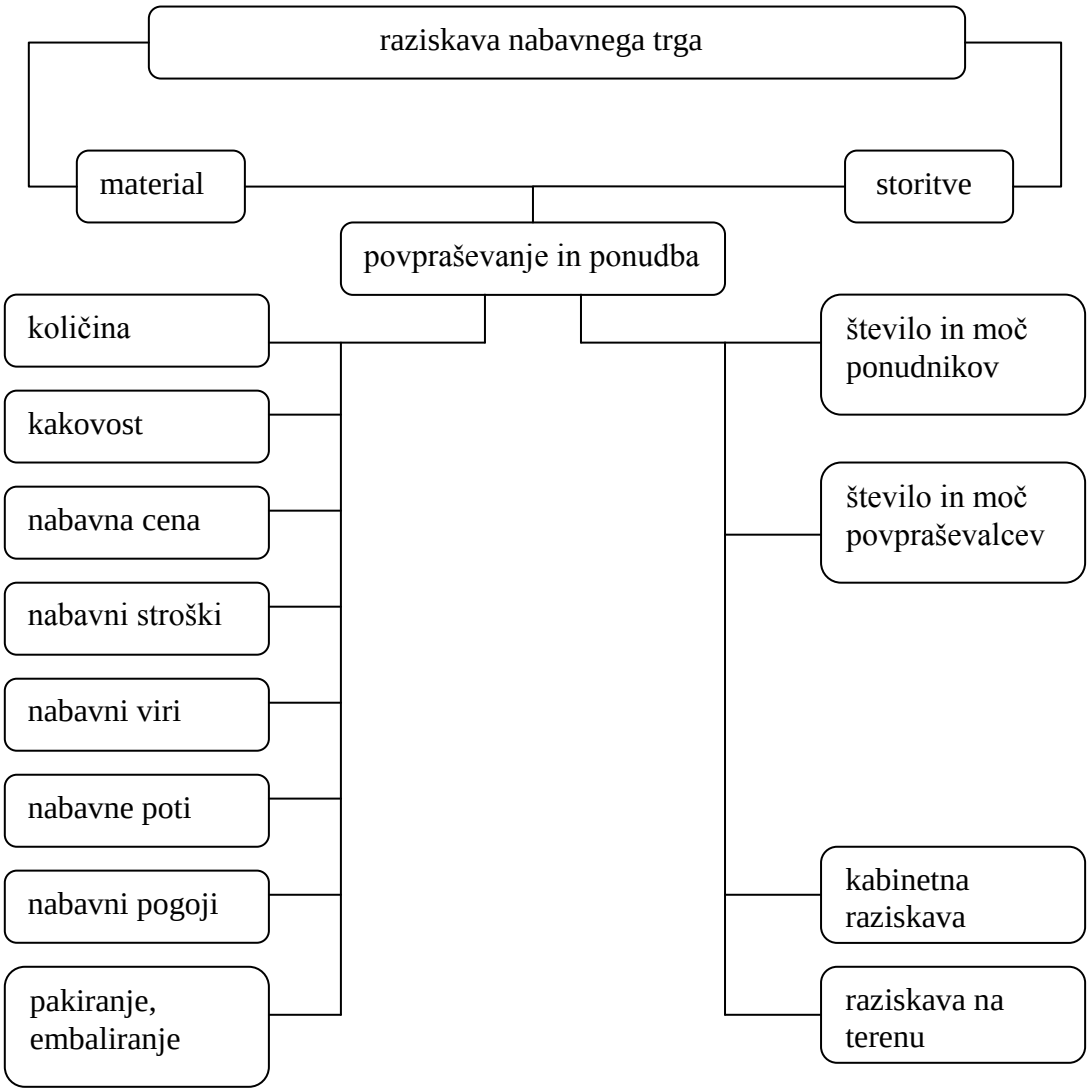
Ko naročnik ugotovi in pridobi vse specifikacije, kakšen material ali blago potrebuje, sproži v nabavnem oddelku postopek iskanja ponudb. Na podlagi raziskave nabavnega trga in kasnejših ugotovitev bo nabavni oddelek poiskal najugodnejše ponudnike za zahtevan material. Pri raziskavi nabavnega trga je najpomembnejša sestavina preučevanja nabavnega okolja opazovanje okolja (Potočnik, 1998, str. 98). To pa obsega ugotavljanje signalov, ki pomenijo spremembe na nabavnem trgu, kot so: pomanjkanje materiala, inflacija, tehnološki dejavniki. Pomembno je odkriti »občutljive« vrste materiala, ki jih lahko v posameznem

procesu primanjkuje, ter oceniti posledice, ki bi lahko nastale v nabavnem okolju zaradi določenih sprememb. Završnik (2004, str. 13) pravi, da z raziskovanjem nabavnega trga ugotavljamo, podobno kot pri drugih raziskavah, tveganje, ki je povezano z nabavnimi odločitvami. Tega tveganja pa ni moč odpraviti, lahko pa z dobrimi raziskavami naredimo to tveganje bolj predvidljivo.

Postopka raziskovanja nabavnega trga se moramo lotiti sistematično (van Weele 1998, str. 149–153; Završnik 2004, str. 37) zaradi nenehnega spreminjanja in razvijanja mednarodnega trga dobaviteljev. Najprej je potrebno opredeliti cilj in naloge, po katerih bomo ta cilj lahko dosegli. Vprašanje je, ali želimo dobiti pregled globalnega trga ali pa le opis ponudbe izdelkov in trženjske politike dobavitelja. Napraviti moramo tudi analizo stroškov ter oceniti, koliko časa nam bo raziskava vzela ter na podlagi tega izračunati, ali nam bo vrednost dobljenih informacij odtehtala izdatke zanje. Pri oblikovanju načrta raziskave je pomembno, da se nanj dobro pripravimo že s kabinetno raziskavo zbiranja in proučevanja informacij, ki so jih zbrali že drugi, ter nato še z raziskavo na terenu, kjer s pogovorom z dobavitelji ali obiskom gospodarskih razstav in sejmov dobimo nove informacije. Pri takšni raziskavi na terenu v obliki obiska sejma ali gospodarske razstave se je potrebno osredotočiti na planiranje obiska sejmov v prihodnjem letu, zahtevati oziroma si vnaprej zagotoviti kataloge sejmov, ki jih nameravamo obiskati, ter si pripraviti vsebino pogovorov in vprašanj za potencialne dobavitelje. Pri tem si moramo natančno načrtovati urnik obiskov pri dobaviteljih, da ne bi prišli v stisko s časom. Ko zberemo podatke, jih uredimo in analiziramo, da dobimo smiselne rezultate. Na podlagi teh rezultatov naredimo sklep s cilji raziskave in zapišemo priporočila za proučevani problem.

Pri raziskavi nabavnega trga ločimo tri temeljna področja, na katera se osredotočimo. Prva pomembna zadeva je, da imamo urejene sisteme in postopke. Za vse nabavnike je namreč pomemben dober informacijski sistem, zato je nujno, da se stalno avtomatično izboljšujejo viri informacij glede na naše potrebe, kar omogoča poenostavitev administrativnih postopkov. Drugo temeljno področje je razvijanje dolgoročnih odnosov z dobavitelji ter njihova aktivnost v zagotavljanju tehničnih zahtev in potreb. Tretje temeljno področje je raziskava materiala, blaga in storitev, ki pomenijo prihranek oziroma zmanjšanje nabavnih stroškov ter iskanje alternativnih nabavnih virov (van Weele,1998, str. 153–154). Potočnik (1998, str. 69–74) razdeli področja in proučevanje nabavnega trga nekoliko drugače, in sicer glede na ponudbo in povpraševanje na trgu v nadaljevanju na Sliki 4. To pa vključuje predvsem vprašanja v zvezi s cenami, količinami, kakovostjo, dobavnimi roki, nabavnimi viri in potmi, embalažo ter konkurenčnimi ponudniki.

Slika 4: Področja raziskave nabavnega trga



Vir: V. Potočnik, Nabavno poslovanje, 2002, str. 70.

Pri raziskavi nabavnega trga ločimo dve osnovni metodi raziskovanja, kabinetno raziskavo in raziskavo na terenu. Kabinetna raziskava zajema zbiranje obstoječih informacij ter preučevanje in pojasnjevanje podatkov za raziskavo. Prednost zbiranja teh sekundarnih virov podatkov je, da so enostavno dostopni, stroški zbiranja so nizki, prihranijo nam tudi veliko raziskovalnega časa. Slabost se kaže predvsem v omejeni uporabnosti, problematična pa sta tudi posodabljanje in točnost podatkov. Česar ne moremo opraviti s kabinetno raziskavo, lahko naredimo z raziskavo na terenu. Gre predvsem za pridobitev novih informacij na podlagi obiska dobaviteljev, sejmov in gospodarskih razstav, anketiranja ter opazovanja tržnih premikov. Prednost zbiranja teh podatkov je, da se zbirajo za konkretne namene in so usmerjeni na predmet raziskovanja. Slabost zbiranja takih podatkov pa so visoki stroški, težja dostopnost do podatkov ter več priprav za izvedbo raziskave (Završnik, 2004, str. 41-42).

Razlikujemo tudi med makro-, mezo- in mikroekonomsko raziskavo (van Weele, 1998, str. 153–155), kjer makroekonomska raziskava prikazuje splošno gospodarsko okolje in prihodnje vplive na gospodarstvo, kot lahko vidimo v Tabeli 4. Mezoekonomska raziskava je osredotočena zlasti na gospodarske panoge, mikroekonomska raziskava pa se bolj podrobno nanaša na posamezne dobavitelje, njihova finančna stanja ter na izdelke.

Tabela 4: Najpomembnejša področja preučevanja v zvezi z raziskavo nabavnega trga

RAVEN	***PODATEK***
makroekonomska raziskava	poslovni cikel in gospodarska rast razvoj proizvodnje v dejavnosti gibanje cen (tečajev, inflacije) obrestna mera gibanje plač gibanje produktivnosti politične razmere
mezoekonomska raziskava	analiza ponudbe in povpraševanja stopnja izrabe zmogljivosti stanje naročil in prodaje struktura trga
mikroekonomska raziskava	finančno stanje organizacijska struktura kakovost dobavljenega materiala potek dobave rok dobave splošni pogoji kakovost storitev lastništvo in delničarstvo struktura stroškov in cene raven cene

Vir: B. Završnik, Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev, 2004, str. 21.

Če se raziskave lotijo strokovnjaki za to področje, lahko to pomeni veliko prednost, saj obvladajo raziskovalne metode. Pogosto v manjših podjetjih raziskavo izvajajo nabavni referenti. Slaba stran tega je, da nabavnim referentom pogostokrat primanjkuje časa za takšne raziskave in jih ne morejo izvajati sistematično, ker morajo stalno reševati sprotne oziroma operativne težave. Kompromis za tako rešitev je ustanovitev skupine raziskovalnih strokovnjakov in nabavnih referentov, ki to delo opravljajo točno določen čas, nato pa skupina preneha delovati.

Vsebina raziskovanja nabavnega trga mora zajemati različna področja raziskovanja. Najprej je potrebno opredeliti predmet nabave, to so asortiment, količina, kakovost, čas nabave,

najvišja dopustna cena in možni nadomestki. Pri oddaji povpraševanja moramo ponudniku jasno povedati, kakšen material potrebujemo, iz katerih surovin je narejen, kakšne fizikalne, kemične in tehnične lastnosti ima ter druge posebnosti, ki se nam zdijo pomembne. Ko dobimo različne ponudbe, jih med seboj primerjamo, da vidimo, pod kakšnimi pogoji lahko določen material kupimo.

Po raziskavi nabavnega trga mora nabavni oddelek dobavitelju ustrezno oblikovati povpraševanje. To pomeni, da mu mora predložiti podrobno specifikacijo za material, ki ga želi nabaviti. Prav tako morajo biti v povpraševanju točno opredeljeni kakovost materiala, cena, količina, vrsta dobavnih in plačilnih pogojev ter morebitne zahteve po garanciji. Zatem nabavni oddelek pregleda in primerja vse prispele ponudbe ter naredi nabavno kalkulacijo, ki mora vsebovati vse nabavne stroške, fakturno ceno dobavitelja, stroške dobave, stroške manipulacije z materialom, stroške carinskih postopkov in dovoljenj. Vse te stroške seštejemo in jih porazdelimo na celotno količino, da dobimo nabavno ceno na enoto materiala. Fakturno ceno in posledično nabavne stroške lahko zmanjšamo z uporabo različnih vrst popustov. Dobavitelji ponavadi ponujajo različne vrste količinskih, zvestobnih ter sezonskih rabatov (Potočnik, 2002, str.169–171).

4.5 Izbor dobaviteljev

4.5.1 Identifikacija, število in izbor dobaviteljev

Pomembna naloga nabavnega oddelka je tudi izbor dobaviteljev, preko katerih se zagotovi potrebna količina materialov ustrezne kakovosti in po primernih cenah. Pri politiki nabavnih virov obstaja večna dilema, koliko dobaviteljev naj podjetje ima. Nabavna teorija in praksa priporočata oskrbovanje iz večih virov, da podjetje ne postane preveč odvisno od enega dobavitelja. Poznamo tudi oskrbovanje samo pri enem viru, kar pomeni, da podjetje naroča material iz nekega posebnega razloga pri točno določenem dobavitelju. To pomeni večjo zanesljivost oskrbe z materialom, urejen potek dostave in hitrejše ter uspešnejše reševanje reklamacij. Za dobavitelja pa to dolgoročno partnerstvo pomeni, da lahko oblikuje konkurenčne cene zaradi boljšega in zanesljivejšega izkoriščanja proizvodnih zmogljivosti. Prednost je tudi, da pozna kupca in se lahko prilagodi njegovim potrebam. Ugodno pa to vpliva tudi na proizvodno stabilnost, saj lahko na podlagi izkušenj predvideva gibanje naročil in usklajuje sezonska nihanja. Poznamo še izključno oskrbovanje, kjer podjetje kupuje material pri monopolistu, ker nima drugih virov. Nabavni oddelek se sicer lahko odloči za enega večjega dobavitelja materiala, kadar je obseg nabave premajhen za več kot enega dobavitelja, kadar ima dobavitelj patent ali licenco za določeno vrsto materiala ali ko želi točno določeno kakovost materiala, ki jo dobavitelj ponuja. V primeru enega dobavitelja lahko nastanejo zelo veliki stroški zamenjave dobavitelja, ker ga v nujnih primerih podjetje zelo težko v kratkem času brez težav zamenja (npr. zaradi kakovosti). Proti takim tveganjem z izbiro enega dobavitelja se lahko podjetje odloči za več manjših dobaviteljev in s tem razprši riziko morebitnih prekinitev z dobavami. Dobavitelji zaradi medsebojne konkurenčnosti nočejo tvegati z nižjo kakovostjo ali višanjem cen. Pomembna je tudi

lokacija dobaviteljev. To je možna dobaviteljeva konkurenčna prednost, saj ima lahko bistveno nižje transportne stroške ter krajši čas prevoza (Potočnik, 2002, str. 143–147).

Dobavitelje lahko ovrednotimo tudi kot nabavne vire. Ena izmed nalog nabavnega oddelka je identifikacija možnih dobaviteljev. Pri iskanju ustreznih dobaviteljev si nabavni strokovnjaki pomagajo z različnimi viri informacij (Lysons, 2002, str. 270–272; Završnik, 2004, str. 59–60, 65), kot so katalogi, registri, internet, rumene strani, osebni stiki, razstave in sejmi, kjer lahko kupec na mnogih primerih vidi, kako izdelki delujejo in spozna tudi njihovo uporabo. Na razstavah in sejmih kupec lahko vidi in neposredno primerja veliko število dobaviteljev in njihovih materialov in tako razvije osebni stik s strokovnjaki teh podjetij. Ustrezne dobavitelje lahko poiščemo tudi s prodajnim osebjem, profesionalnimi časopisi in z izmenjavo mnenj, informacij med kupci in iz izkušenj s kolegi iz stroke v drugih podjetjih. Ti so namreč dragocen vir tržnih informacij, ki nam prihranijo veliko raziskovalnega časa. Temeljno področje nabavnega poslovanja so nabavni viri. Nabavna funkcija pa ima odgovornost izbrati ustrezen nabavni vir, zato mora biti med njima tesna medsebojna povezanost. Ustrezen nabavni vir je lahko tisti, ki zagotovi pravo kakovost materiala ali storitve v pravem času, po primerni ceni in z ustreznim dolgoročnim servisom, ki bo zagotavljal zadovoljstvo končnega uporabnika (Leenders & Blenkhorn, 1988, str. 23).

Tavčar (1999, str. 69) pravi, da lahko nabavne vire razdelimo na materialne in nematerialne vire. K materialnim virom uvrsti finančna sredstva, denar, polizdelke, izdelke, sestavne dele ter energijo. K nematerialnim virom pa uvrsti človeške vire, znanje in izkušnje, ustvarjalnost ter razpoložljiv čas. Leenders et al. (1989, str. 258) po eni strani vidijo v več dobaviteljih prednosti, kot so boljša cena in nabavni pogoji, strateški in politični razlogi, večja zanesljivost dobav, večja prilagodljivost spremembam povpraševanja, pri pomembnejših materialih lahko kupec doseže višjo stopnjo nadzora nad dobavitelji.

Po drugi strani pa Leenders et al. (1989, str. 257) in van Weele (1998, str. 199) ugotavljajo, da oskrba iz enega vira prinaša naslednje prednosti: krajši razvojni in odzivni čas, boljšo komunikacijo na vseh ravneh med dobaviteljem in kupcem, možnosti za izboljšanje postopkov in zniževanje stroškov na področju razvoja, kontrole kakovosti, materialnega in informacijskega toka, večje možnosti ekonomije obsega in intenzivnejšo vključenost dobaviteljev v izmenjavo informacij.

Koliko dobaviteljev naj ima podjetje, je posamezna odločitev vsakega podjetja. Zanje je smiselno, da zmanjšujejo število dobaviteljev zaradi zniževanja stroškov v oskrbovalni verigi in zaradi krajših dobavnih rokov. Gadde & Hakansson (1993, str. 42) pravita, da lahko podjetje pri oskrbovanju z enega vira doseže znižanje cene na račun skupnega znižanja celotnih stroškov, pri oskrbovanju z večih virov pa le na nižanju cene. Za podjetja je primerneje, da imajo čimmanj dobaviteljev zaradi obvladovanja celotnih stroškov oskrbovalne verige, krajšega odzivnega in dobavnega časa ter večje prilagodljivosti željam in potrebam kupca. Vendar pa morajo imeti ti dobavitelji partnerski odnos s kupcem, da lahko

na dolgi rok dosežejo take učinke. V nasprotnem primeru je bolje, da ima podjetje več dobaviteljev.

Na izbor dobavitelja vpliva več dejavnikov (Potočnik, 2002, str. 171). Ko govorimo o ceni, govorimo o nabavni ceni na enoto materiala. Nabavna cena materiala je lahko povezana tudi s kakovostjo materiala, ki ga kupujemo. Če ima več ponudnikov enako ceno materiala, se odločimo za tistega, ki ponuja bolj kakovostnega. Poleg nabavne cene se kupec in dobavitelj pogosto dogovorita tudi za popust v obliki količinskega, zvestobnega, funkcijskega ali pa sezonskega rabata. S tem skuša dobavitelj doseči večja naročila, kupec pa želi zmanjšati nabavne stroške. Prav tako je za kupca zelo pomemben plačilni rok in način plačila. Daljši kot je rok plačila, bolj verjetno se bo kupec odločil za takšnega dobavitelja in obratno ob nespremenjenih drugih pogojih. Kupec ponavadi zelo planira, kdaj želi imeti dobavljen material, da se mu ne povečujejo zaloge v skladiščih ter zaradi nemotenega procesa proizvodnje, zato računa, da mu bo dobavitelj točno na dogovorjen rok material tudi dobavil. Poleg nabavne cene so za število in izbor dobaviteljev pomembni še dobavni in plačilni roki, konstantna kakovost materiala, ki je dobavljena v dogovorjenem roku, način plačila ter različni popusti. Pri tem je pomembno omeniti tudi možnost plačila pred dogovorjenim rokom, s čimer lahko dodatno znižamo strošek nabave. Prednost pred izbiro bodo imeli tisti dobavitelji, ki lahko podjetju ponudijo ugodnejšo raven zalog, večjo proizvodno zmogljivost, dobro logistično podporo ter način in rok plačila materiala. Po izboru dobavitelja pa sledijo z njim nabavna pogajanja (Potočnik, 2002, str. 171; Završnik, 2004, str. 53).

Zaradi povečanega pritiska konkurence in hitrega tempa tehnoloških sprememb, kot ugotavljata Andersen & Rask (2003, str. 84), so podjetja motivirana za gradnjo partnerskega odnosa, predvsem zaradi razpršenega tveganja in stopnjevanja poslovnih procesov prek razvoja skupnih znanj in veščin. Zelo pomembna je tudi osebna komunikacija z dobavitelji, kot opisujeta Gadde & Hakansson (1993, str. 163), ta utrdi povezavo med obema stranema. Informacijska tehnologija nam omogoči olajšanje poslovanja in standardizacijo z vidika operativnega dela, vendar pa je osebni stik z dobaviteljem tisti, ki marsikdaj reši problemske situacije reklamacij, tehničnih vprašanj, pogajanj ali pa privede samo do pomembnih neformalnih izmenjav podatkov.

V mnogih podjetjih izbor dobaviteljev še vedno poteka na podlagi subjektivnih ocen, določena podjetja pa so s ciljem doseči optimalno strukturo dobaviteljev že uvedla formalne sisteme ocenjevanja izbranih kriterijev. Pogosto so bili ti kriteriji le ocena kvalitete, cene in dobavnih pogojev, vendar je lahko danes spisek kriterijev ocenjevanja precej daljši.
Glavni kazalci, ki jih podjetja uporabljajo pri odločitvah o izboru dobaviteljev, so po mnenju Burta & Pinkertona (1996, str. 112) naslednji:

- finančno stanje dobavitelja,
- proizvodna zmogljivost dobavitelja,
- prilagodljivost glede na razmere na trgu,
- izkušnje in obvladovanje kakovosti,

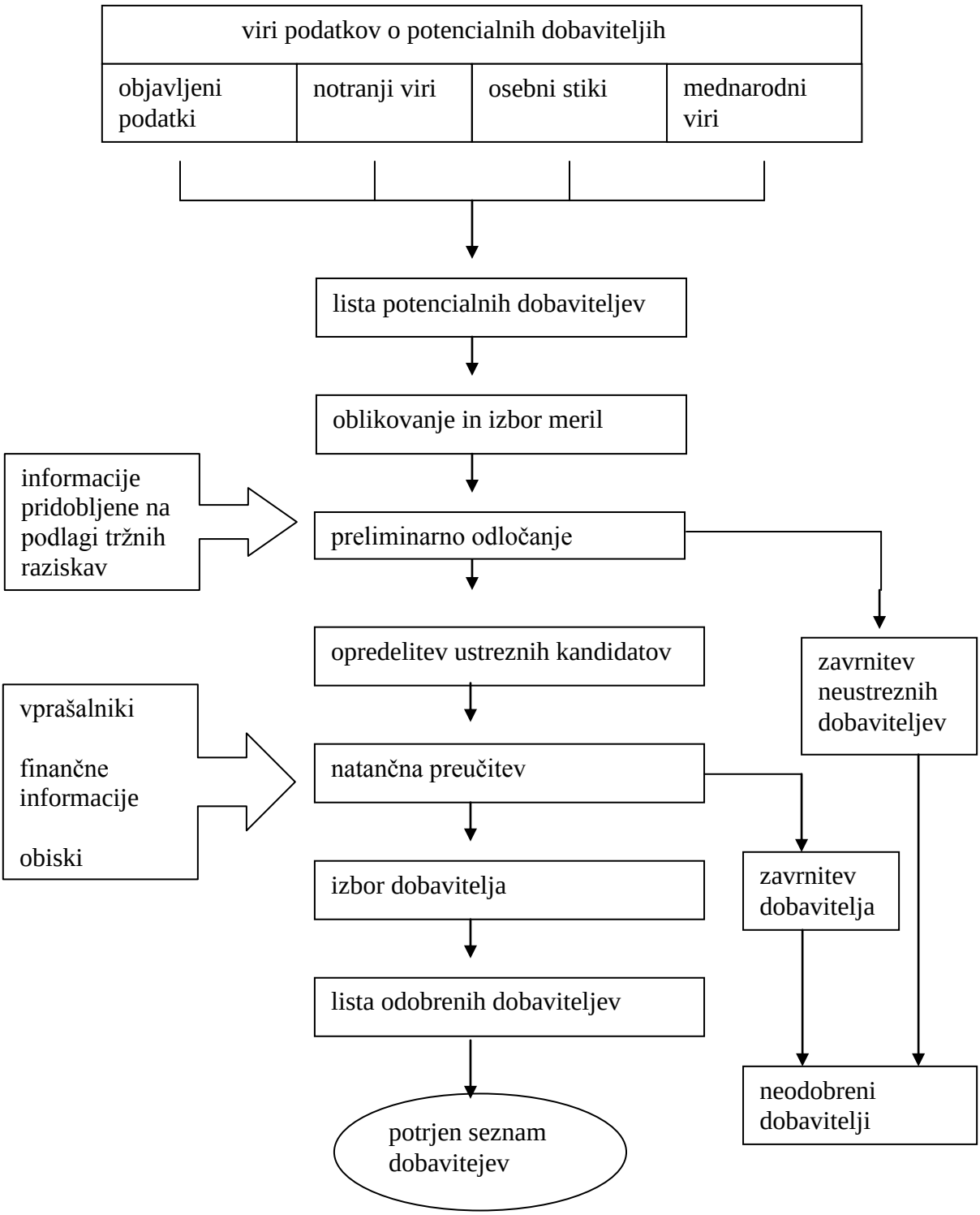
- razvojni potencial,
- dobavna zanesljivost,
- dostopnost in zanesljivost virov,
- obvladovanje stroškov.

Pri tem mora biti podjetje pozorno tudi na vrsto drugih kazalcev, ki so kakovost izdelkov, lokacija dobavitelja, zmožnost razvoja izdelkov in tehnologij, plani razvoja in usmeritve dobavitelja v prihodnosti, dobavne zmožnosti, obseg prodaje itd.

Ko izbiramo dobavitelja, se nemalokrat pojavljajo tudi težave pri izboru. Burt & Pinkerton (1996, str. 107) izpostavljata nezadostno pozornost pri izbiranju bodočih dobaviteljev, specifične zahteve, ki se nanašajo na določenega dobavitelja, premajhen izbor konkurenčnih ponudb, naročanje brez vnaprejšnje raziskave, navada kupovati pri sedanjih, tudi bolj oddaljenih ponudnikih, prekratko uvajalno obdobje novega dobavitelja ter prekratek dobavni rok, kar vpliva tudi na šibkejšo pogajalsko moč. Pogostokrat se namreč dogodi, da se podjetja zaradi nekega strahu pred nečem novim ne odločajo za novega ali pa alternativnega dobavitelja. Nekatera podjetja so tudi popolnoma prepričana, da jih nasprotna stran ne izkorišča pa čeprav je lahko očitno videti drugače. Ker se podjetja nočejo spuščati v spore z dobavitelji, se nemalokrat take situacije ne rešuje na ustrezen način ampak se velikokrat dopušča, da se določena neskladja še naprej dogajajo.

Podjetje mora narediti izbor dobaviteljev zato, da si zagotovi skladnost v kakovosti proizvodov in zanesljivi dobavi. Kot lahko vidimo na Sliki 5 na naslednji strani, je proces izbiranja dobaviteljev namenjen optimatizaciji števila dobaviteljev in vzdrževanju številne baze dobaviteljev, zasnovane na obojestranski koristi in sodelovanju v smislu partnerstva. Dobavitelje namreč lahko izbiramo za kratkoročno sodelovanje npr. enkratne dobave materialov ali pa za dolgoročno sodelovanje, to je za večletno dobavljanje materialov. Med kupcem in dobaviteljem se naredi tako imenovana nevidna vez, ki ju zavezuje, da delujeta v dobro obeh strani, saj si ne želita medsebojno škodovati. Na ta način podjetje stremi k temu, da ima z dobaviteljem vzpostavljeno t. i. »zmaga – zmaga« (angl. *»win – win«*) situacijo, to pomeni, da obojestranska korist prevladuje nad težnjami posamezne strani. Kakršnakoli t. i. »zmaga – izguba« (angl. *»win – loose«*) situacija pa lahko pomeni nezadovoljstvo končnega uporabnika (Fernandez, 1995, str. 239).

Slika 5: Proces izbora novega dobavitelja



Vir: E. Scheuing, Purchasing Management, 1989, str. 216.

4.5.2 Ravni, kriteriji in metode ocenjevanja dobaviteljev

Dobavitelje tudi ocenjujemo, da ugotovimo njihove dolgoročne sposobnosti za izpolnitev zahtev in potreb kupcev. Van Welle (1998, str. 319–320) pravi, da obstajajo različne ocenjevalne metode, ki so lahko subjektivne in temeljijo na osebnih izkušnjah in presojah ali pa objektivne, ki jih uporabljamo kot:

- preglednice za sistematično preverjanje in ocenjevanje ponudb dobaviteljev,
- osebno ocenjevanje, ki je primerno za tiste dobavitelje, s katerimi podjetje najtesneje sodeluje,
- revizijo dobaviteljev, ki vključuje občasno kontrolo kupčevih strokovnjakov,
- razvrščanje dobaviteljev, ki zajema vrednotenje cene, zanesljivosti dobav in kakovosti materialov,
- glede na dovoljene stroške, ki temeljijo na primerjavi cen med dovoljeno lastno ceno dobavitelja in njegovo dejansko lastno ceno za pozamezen proizvod.

Ker so dobavitelji pomemben člen v oskrbni verigi, jih je zato potrebno večkrat preverjati in ocenjevati, ali izpolnjujejo dogovorjene pogoje o materialu in storitvah. Pri materialu, ki se ga uporablja v velikih količinah dalj časa, je potrebno tudi preveriti, ali ga lahko dobavitelj dobavlja dolgoročno, ter tako omogočiti nemotene in kakovostne dobave in znižanje stroškov. Pri dolgoročnem sodelovanju mora nabavnik poznati tako dobre kot tudi morebitne slabe strani dobavitelja. Ecshenbach (1990, str. 98) opisuje ocenjevanje dobaviteljev kot »načrtno zbiranje informacij za izbor novih in kontrolo obstoječih dobaviteljev«.

Ocenjevanje dobavitelja lahko poteka na štirih ločenih ravneh: raven izdelka, procesna raven, raven sistema zagotavljanja kakovosti in raven podjetja (van Welle, 1998, str. 318), pri čemer je v večini primerov ocenjevanje dobavitelja omejeno le na prvi dve ravni, to sta raven izdelka in procesna raven. Pri ravni izdelka se je potrebno osredotočiti na izboljšanje kakovosti materialov, pri čemer ima glavno vlogo v analizah vhodna kontrola kakovosti, ki oceni stopnjo ustreznosti materialov. Kjer je procesna raven, je pomemben le proizvodni proces, vhodna kontrola kakovosti nima take vloge, ampak je pomemben dobaviteljev proizvodni proces, kateremu je potrebno postaviti ustrezne standarde kakovosti in specifikacije. Seveda mora tudi dobavitelj imeti ustrezno opremo za proizvodnjo in kontrolo kakovosti. Pri ravni sistema zagotavljanja kakovosti se pri prodajalcu materiala za zagotavljenje kakovosti ne preverjajo samo navodila in postopki, temveč tudi dejanska organizacija, izvajanje in izboljšanje kakovosti. Na ravni podjetja se poleg preverjanja kakovosti upošteva tudi finančni vidik podjetja in usposobljenost dobaviteljevega vodstva. Na ta način si kupec predstavlja konkurenčnost dobavitelja tudi v prihodnosti.

Dobavitelje izbiramo tudi glede na različne kriterije. Ecshenbach (1990, str. 175) te kriterije razdeli na tri skupine:

- ocenjevanje dobav in zmogljivosti dobavitelja glede na ceno, kvaliteto, zanesljivost dobav,
- ocenjevanje dobaviteljevega podjetja glede na obliko, status, strukturo stroškov in tržni delež podjetja ter sposobnosti v raziskavah in razvoju,
- ocenjevanje okolja dobaviteljevega podjetja glede na zunanje dejavnike, ki vplivajo na podjetje, konkurenco in tehnologijo.

Poznamo tudi različne metode, po katerih ocenjujemo dobavitelje. Podjetja različno ocenjujejo dobavitelje, največkrat pa na dva načina. To je predvsem subjektivno, na podlagi osebnih presoj in izkušenj, ter objektivno, z vrednotenjem količinskega poslovanja, pa tudi po sledečih metodah (van Welle,1998, str. 319–320; Završnik, 2004, str. 116–126): s preglednicami, z osebnim ocenjevanjem, razvrščanjem dobavitelja, uporabo ponderjev, s točkovnim ocenjevanjem, z revizijo dobaviteljev ali oceno dovoljenih stroškov.

- S preglednicami

S tem načinom primerjamo in ocenjujemo dobaviteljeve ponudbe. Merila ocenjevanja, ki so za nas najbolj pomembna, zapišemo vodoravno, navpično pa ponudbe dobaviteljev. Tako dobimo matriko s polji, v katera vnašamo podatke. Na ta način si olajšamo delo v primeru, če dobavitelji predlagajo podobne ponudbe, saj je uporaba te matrike zelo enostavna.

- Z osebnim ocenjevanjem

Ta način ocenjevanja se uporablja pri tistih dobaviteljih, s katerimi se zelo pogosto sodeluje in imajo oddelki kontrole, nabave, proizvodnje z njimi izkušnje, ker jih ocenjujejo po vnaprej zastavljenem obrazcu. Prednosti te metode so enostavnost osvojitve in uporabe le-te ter pridobitev povratnih informacij od neomejenega števila dobaviteljev. Slabost te metode pa je v majhnem številu vrnjenih vprašalnikov.

- Z razvrščanjem dobavitelja

Slednje se nanaša na vrednotenje cen, kakovosti in dobavnih rokov. Preverja se kakršnekoli spremembe in odstopanja. Spremembe, na primer v ceni, je moč preveriti pri konkurenci. Kakovost je vrednotena s številom reklamacij in ustavitev proizvodnih linij, dobavni roki pa glede na zanesljivost dogovorjenih in realiziranih rokov dobave.

- Z uporabo ponderjev

Za to metodo je značilno, da se množi ocene izvajanja s ponderji. Ta metoda je zelo uporabna, kadar primerjamo kakovost dobavitelja med dvema različnima letoma in če imamo letno več naročil, ki so porazdeljena med dva ali več dobaviteljev, analizirati pa želimo kakovost vsakega posebej in jih potem primerjati med seboj.

- S točkovnim ocenjevanjem

Ta metoda vključuje več meril, vrednost pa se izrazi numerično. Na osnovi izbire željenih podatkov, npr. o ceni, dobavi, kakovosti, stroških, lahko izoblikujemo sistem razvrščanja, na podlagi katerega dobimo ustrezne podatke, ki nas zanimajo. Ponder posameznega merila je lahko različen glede na potrebe in lastnosti posameznega podjetja.

- Z revizijo dobaviteljev

Pri tej metodi se zahteva, da kupčevi strokovnjaki za kakovost in proizvodni proces občasno preverjajo dejansko stanje pri dobavitelju. Če ugotovijo kakršnekoli pomanjkljivosti, se morajo dogovoriti o njihovi odpravi in ukrepih, da do teh pomanjkljivosti ne bi več prihajalo, kar preverijo zopet ob naslednjem obisku.

- Z oceno dovoljenih stroškov

Ta pristop je eden težjih, saj morata kupec in dobavitelj na podlagi kalkulacij najnovejše tehnologije za to proizvodnjo doseči dogovor o dobaviteljevi lastni ceni posameznega sestavnega dela in zatem še dobaviteljevo dejansko lastno ceno. Tu se razlikujejo predlogi, kje je tista raven dovoljenih stroškov. Pogosto sledi odločitev, da bo kupec pripravljen skleniti dolgoročno pogodbo le, če bo dobavitelj vlagal v proizvodno opremo. Taka metoda lahko bistveno izboljša poslovanje med kupcem in dobaviteljem. Uporabljajo jo nekatera velika podjetja, kot so Ford, Rolls Royce in Philips Electronic.

4.6 Nabavna pogajanja in nabavna pogodba

Pri nabavnem pogajanju moramo najprej določiti vsebino pogajanja. Ta se lahko razlikuje zaradi več razlogov, npr. glede na material, ki ga kupujemo, zaradi kulturnih in poslovnih razlik ali zaradi tržnih razmer. Pri sklepanju nabavne pogodbe morata tako prodajalec kot tudi kupec upoštevati najosnovnejša načela, in sicer (Potočnik, 2002, str. 172), »da ravnata kot dober gospodar«, tako da ne nastane škoda na blagu. Spoštovati morata zakonitosti, torej vse predpise, ki se nanašajo na trgovanje. V daljšem časovnem obdobju trgovanja se postopoma oblikujejo dobri poslovni običaji, ki olajšujejo sporazumevanje in izpolnjevanje sprejetih obveznosti. Ker pri menjavi blaga lahko nastanejo tudi različni spori, ki jih rešujejo gospodarska sodišča, morata upoštevati morebitne sodne in arbitražne sklepe. Kavčič (1998, str. 16) opredeljuje nabavno pogajanje kot pridobivanje gospodarskih koristi za pogajalčev posel. Pri tem ne gre le za pogajanje o ceni, ampak za vse dejavnike, ki vplivajo na gospodarsko korist in izboljšanje gospodarskega položaja pogajalca.

Uspešnost nabavnih pogajanj je odvisna tudi od izbire taktike. Potočnik (2002, str. 174), van Welle (1998, str. 335–336) in Zupančič (2008, str. 64) razlagajo različne vrste pogajalskih taktik:

- »Vzemite ali pustite«. Pri tej taktiki ena stran izsiljuje s svojimi pogoji drugo pogajalsko stran. Cilj te taktike je znižati nasprotnikova pričakovanja in zaupanje vase.
- »Dražba«. Tu dobavitelji postavijo najvišjo ceno in jo nato postopoma znižujejo, dokler materiala ne prodajo. Kupec z dobaviteljem razpravlja o tem, čemu sklepata posel. Tako si lahko kupec z malo spretnosti pridobi veliko podatkov o konkurentih.
- »Vzbujanje zaskrbljenosti«. V nabavnih pogajanjih kupec načeloma sprejema dobaviteljeve predloge, hkrati pa mu tudi pove, da bo moral te predloge prilagoditi okoliščinam, če hoče, da bo prišlo do izpeljave posla.
- »Izsiljevanje dodatnih ugodnosti«. Ko sta se obe strani že dogovorili o ceni, npr. kupec obvesti prodajalca, da bo posel dogovorjen le, če poskrbi še za prevozne stroške.
- »Dobri in zli«. V prvem primeru je glavni pogajalec s strani kupca trd in postavlja ekstremne zahteve. V drugem primeru pa ga zamenja pogajalec, ki ima lastnosti »dobrega fanta« in ne postavlja ekstremnih zahtev ter je pripravljen sklepati kompromise.

Te taktike so najpogostejše v nabavnih pogajanjih. Poznamo pa še vrsto drugih taktik, npr.: taktika prikrivanja, taktika presenečenja, taktika zadnje ponudbe, taktika ovinkarjenja, taktika šoka, taktika pravega trenutka. Proces pogajanja poteka v štirih fazah (Potočnik, 2002, str. 175, Kavčič, 1992, str 67–145 in 1996, str. 38–129, Zupančič, str. 56–57). Prva je faza priprav in preučevanja, v kateri obe strani spoznata namene in interese pogajanj. Vsaka stran si določi nek cilj pogajanj in pogajalsko območje ter strategijo, ki jo bo uporabila. Pomembni so tudi termin in prostor, kjer se bodo pogajanja odvijala, ter število pogajalcev. Druga faza je ocenjevanje, kjer selektivno preučimo informacije z nasprotne strani. Tretja faza so pogajanja. Tu gre za doseganje optimalne točke, do koder lahko obe strani popuščata. Pri tem hoče vsaka stran čimbolj uveljaviti svoje zahteve, na koncu pa je najbolj pravično, da obe strani najdeta dogovor in dosežeta tako imenovano zmagovito (angl. *»win–win«*) situacijo za obe strani. V zadnji fazi sledi povzemanje in sklenitev sporazuma, kjer se na kratko ponovi, kar je bilo dogovorjeno v pogajanjih, da ne bi prišlo do kasnejših nesporazumov. Sklenitev sporazuma je potrebno sestaviti še v pisni obliki, obe stranki pa ga morata tudi podpisati (Kavčič, 2002, str. 137–143).

Pooler (1992, str. 50) je mnenja, da večina ljudi podcenjuje svojo sposobnost in možnost vpliva na druge. Zaradi tega meni, da je ključna lastnost, ki jo mora imeti profesionalen pogajalec prav odlična sposobnost pogajanja. Fisher (1991, str. 13) poenostavljeno pove, da so pogajanja način, kako pridobiti, kar želimo. Gre zato, da kljub nekaj nasprotnim interesom, dosežemo dogovor z drugo stranjo. Prav tako Moran & Stripp (1991, str. 99–101) opisujeta, da se pogajanj udeležita stranki, ki imata skupne in nasprotujoče si interese. Vsaka stran si točno določi vsebino pogajanj, ki je zanjo najpomembnejša in kateri se ne namerava odpovedati. Na podlagi tega morata potem najti sporazum, ki bo sprejemljiv za obe strani.

Ghauri & Usunier (1996, str. 57) pravita, da zahtevajo cilji, ki jih želimo doseči pri pogajanjih, posebno pogajalsko strategijo. Ta mora biti prilagodljiva in fleksibilna. Pri pogajanju o ceni pa se lahko oblikujeta dva modela pogajalskih položajev, kot jih opisujeta Potočnik (2002, str. 172) in Kavčič (1996, str. 55-60), to sta model usklajevanja in model

razhajanja. Model usklajevanja je takšen, pri katerem si kupec in prodajalec vsak zase postavita izhodiščno ceno. Z usklajevanji in s popuščanjem pri ceni dosežeta neko točko, pri kateri menita, da je cena pravična in sprejemljiva za obe strani. Model razhajanja kaže, kako si zopet prodajalec in kupec vsak zase postavita izhodiščno ceno, vendar se v dogovoru razhajata. To pomeni, da želi prodajalec doseči višjo ceno za material, kot ga je kupec pripravljen plačati ali obratno, da želi kupec doseči nižjo ceno od tiste, po kateri je prodajalec pripravljen material prodati.

Odločitve nabave o cenah materialov so zelo pomembne, saj lahko znašajo vrednosti porabljenega materiala med 50 in 70 odstotki lastne cene izdelka. Seveda je nabavna cena odvisna od večih dejavnikov, ki so povezani z razmerami na trgu in s konjukturnimi cikli, z nabavnimi cenami, ponudbami in povpraševanjem po materialu, kakovostjo materiala, z rabati in skonti, stroški zavarovanja in dostave ter z načini in pogoji plačila. Nabavna cena je odvisna tudi od prodajnih cen drugih ponudnikov, od državnih predpisov, ciljev dobaviteljev glede ostanka dohodka, stroškov produkcije pri dobavitelju ob različnih stopnjah izkoriščenja kapacitet. V fazi naraščanja cen je najugodnejše, če zmanjšujemo zalogo materiala po sistemu »iz rok v usta« (angl. *Hand to mouth*) in se tako tudi izognemo večjim porastom cen, v fazi zniževanja cen pa je slika ravno obratna, torej zvišujemo zalogo materiala in si po potrebi ter predvidevanjih naredimo dovolj veliko zalogo za primer ponovnega porasta cen. Na odločitev o nabavni ceni vpliva tudi prevozni strošek, ki je lahko velika postavka v skupni nabavni ceni. Zato je potrebno paziti, za kakšno vrsto dobave smo se domenili glede na pariteto po Incoterms. Politika nabavnih cen mora biti usklajena tudi s finančnim oddelkom, da zagotovi finančna sredstva za plačilo računov ob dospelosti (Potočnik, 2002, str. 142–143; van Weele, 2002, str. 278; Kotnik, 1990, str. 11).

Ko govorimo o odločitvah o dobavnih rokih, moramo imeti v mislih, da lahko kakršnakoli napačna odločitev povzroči veliko škodo podjetju. Če podjetje ne dobi materiala pravočasno ima lahko velik izpad proizvodnje. Če pa prevzame material predčasno, se lahko zgodi, da je veliko denarnih sredstev vezanih v zalogo. Da ne bi prihajalo do takih odklonov, mora podjetje opredeliti in upoštevati svojo politiko glede dobavnih rokov. To stori tako, da določi najugodnejše roke za dobavo posameznih vrst materialov in roke za ponovno naročilo materialov. Nabavni oddelek mora, na podlagi izkušenj, predvideti rezervni čas za dobavo zaradi možnih zakasnitev ter sproti popravljati varnostne in signalne zaloge, če se spremenijo potrebe v proizvodnji. V primeru daljših zakasnitev je potrebno pravočasno preusmeriti nabavo materialov na druge dobavitelje, da se tako izognemo zastojem v proizvodnji. Plačilni pogoji so odvisni od finančnega stanja kupca in prodajne politike dobavitelja. Kupec skuša plačilni rok čimbolj podaljšati, za krajši rok pa izkoristiti popust v obliki skonta. Dobavitelj pa skuša imeti material plačan čimprej, zato pogosto tudi odobrava plačilne popuste. Najbolje je, da se obe pogodbeni stranki dogovorita o vseh pogojih plačila na nabavnih pogajanjih in to zapišeta tudi v nabavno pogodbo, da ne bi prihajalo do morebitnih kasnejših sporov (Potočnik, 2002, str. 147–148).

Količina materiala, ki jo potrebuje podjetje, je odvisna od poteka proizvodnje, vrste in sortimenta končnih izdelkov ter načina dela proizvodnje. Možina (1996, str. 125) pravi, da je pri izvajanju nabavnih strategij pomemben obseg posameznih naročil. Nekateri stroški namreč rastejo z naraščajočimi zalogami. To so predvsem stroški skladiščenja in kapitala, zavarovanja in zastarevanja. Nekateri stroški z rastjo zalog upadajo, to so predvsem zagonski stroški, stroški naročanja, stroški obvladovanja proizvodnje. Pri naročanju večjih količin je pogosto moč dobiti tudi količinske popuste. Gospodaren obseg naročila je tisti, pri katerem so stroški naročanja in vzdrževanja zalog najmanjši. Potočnik (2002, str. 133–137) opisuje, da potrebno količino materiala za določeno obdobje dobimo z izračunavanjem potrebnih količin na podlagi načrta proizvodnje ali pa na osnovi izkušenj iz preteklosti. Ekonomično količino materiala naročimo takrat, kadar imamo najnižjo vsoto stroškov vzdrževanja zaloge in stroškov naročil na enoto materiala. Z naročanjem ekonomične količine materiala dosežemo zmanjšanje celotnih stroškov nabave, zmanjšanje zalog in racionaliziramo delo nabavnih referentov. Seveda pa je smiselno ugotoviti ekonomične količine naročila le za tiste materiale, ki so za nas najpomembnejši in predstavljajo pretežno vrednost nabave. Poleg količine je po mnenju Potočnika pomemben tudi čas naročanja. Material lahko naročamo po potrebi ali pa sistematično. Če ga naročamo po potrebi, pomeni, da se potreba po materialu spreminja, lahko pa je tudi stalna. Tak način naročanja je značilen za maloserijsko proizvodnjo. Pri sistematičnem naročanju upoštevamo že vnaprej znane potrebe, razlikujemo pa med periodičnim načinom, načinom točke naročanja in maksimum-minimum načinom. Ti načini se med seboj razlikujejo v naslednjem:

- Periodični način naročanja poteka v vnaprej določenih stalnih časovnih intervalih, vendar pa količina materiala ni nujno vedno enaka. Potrebno je slediti potrebam proizvodnje ter se prilagajati spremembam porabe materialov. Značilen je za procesno proizvodnjo, kjer se material porablja enakomerno. Tako ne obstaja nevarnost, da bi zmanjkalo materiala in ogrozilo potek proizvodnje.

- Način točke naročanja omogoča nabavnemu oddelku, da naroči material, ko se zaloga spusti na signalno raven. Pomanjkljivost pri tem načinu je, da materiala ni vedno možno nabaviti ravno v točki naročanja. Zato imamo tu tudi večje povprečne vrednosti zaloge.

- Pri minimum-maksimum načinu naročamo različno količino tako, da upoštevamo kot dejavnika, ki vplivata na naročilo, minimalno in maksimalno zalogo. Minimalna zaloga predstavlja neko rezervo, ki se lahko porabi pod posebnimi postopki in pogoji z namenom proizvodnji zagotoviti nemoteno oskrbovanje. Imenujemo jo tudi varnostna zaloga ali pa železna ali zlata rezerva. Največkrat lahko porabo take zaloge odobri le nabava, ker je tako obveščena o kritični višini zalog. Maksimalna zaloga pa je neka meja zaloge, ki je še ekonomsko in tehnično sprejemljiva. Večja zaloga od te bi pomenila višje skladiščne stroške in nepreglednost skladiščenega materiala (Ribič, 2011, str. 20).

Po uspešnih nabavnih pogajanjih navadno sledi podpis nabavne pogodbe. Potočnik (2002, str. 176–178) pravi, da med bistvene sestavine nabavne pogodbe sodijo: predmet pogodbe, ki

mora biti določen ali vsaj določljiv na tržno običajen način; količina, ta mora biti določena z merskimi enotami; pogodbena cena, ki je lahko fiksna ali pa določljiva na dan dobave. Najbolj pogosto se določi fiksna cena, ker je tudi z vidika kontrole stroškov najugodnejša. Najmanjkrat pa se uporablja na strani odjemalca cena na podlagi dogovora »stroški plus«. Tu mora biti odjemalec previden, da se dogovor o ceni ne dogaja v njegovo škodo, ker gre za različne oblike dogovora. Lahko so dogovorjeni stroški plus določen odstotek nagrade, povračilo stroškov plus fiksna nagrada ali stroški plus zajamčena najvišja nagrada. Ena bistvenih sestavin nabavne pogodbe je tudi kakovost, ki je lahko opredeljena z vzorcem, s standardom, z blagovno znamko ali s specifikacijo. Pomemben je dobavni rok, ki je takojšnji ali pa terminski in ga določamo na več načinov, kot točen datum dobave, dobava na začetku, sredi ali konec meseca ali pa po četrtletjih. Ne smemo pozabiti tudi na kraj izpolnitve, ta je določen s trgovsko klavzulo (Incoterms), ki določa, do kod plača odvisne stroške dobavitelj in od kod dalje kupec. Incoterms klavzula tudi opredeljuje prehod tveganja od prodajalca na kupca.

4.7 Nabavno naročilo ter dostava materiala

Kadar sklenemo nabavno pogodbo z dobaviteljem, to še ne pomeni hkratnega naročila materiala, ampak je najpogosteje določena le celotna letna količina ali pa količina materiala razdeljena po kvartalih. Potočnik (2002, str. 178–179) pravi, da je za vsako posamezno naročilo potrebno izdati naročilnico, ki je lahko tudi mesečna naročilnica z izvršitvijo dobav na odpoklic. Ta naročilnica mora vsebovati tudi bistvene sestavine, dogovorjene v nabavni pogodbi, to so cena materiala, količina materiala, kakovost in vrsta materiala. Dobavitelj ob prejemu naročila najprej pregleda vse dogovorjene pogoje, kot so dogovorjeni v pogodbi. Če naročilo z navedenimi pogoji odstopa od dogovorjenih v pogodbi, lahko dobavitelj tako naročilo tudi zavrne. V kolikor pa so vsi pogoji izpolnjeni, ponavadi kupcu pošlje potrditev naročila in datuma dobave. Ko kupec dobi potrditev naročila in datuma dobave, lahko preveri, ali je dogovorjen termin dobave ustrezen. Če ugotovi, da je, potem čaka dobavo materiala. Če pa ugotovi, da rok dobave ne ustreza roku naročila (potrditev roka dobave na prehiter ali kasnejši termin), mora takoj stopiti v kontakt z dobaviteljem za zagotovitev najustreznejšega roka dobave materiala.

Od dobaviteljevega do kupčevega skladišča nastanejo tudi dostavni ali transportni stroški. Kupec hoče imeti čim nižje stroške na enoto materiala, zato je pomemben podatek, za kakšno vrsto materiala gre. Potrebno je določiti podatke o količini, teži in dimenzijah, embalaži, vrsti transporta, oddaljenosti dobavitelja ter dogovorjene klavzule Incoterms[1]. Od leta 1936, ko je Mednarodna trgovinska zbornica v Parizu objavila prvo zbirko klavzul, je prišlo še kar nekajkrat do dopolnitev in sprememb. Zadnja je bila v letu 2010, ko je bilo nekaj klavzul ukinjenih oz. nadomeščenih z novimi. Spremembe so se zgodile zlasti zaradi prilagoditve

[1] Mednarodne trgovske klavzule, ki določajo standardna pravila o dobavi in prevozu blaga ter s tem povezanim tveganjem in stroški (prevoz, zavarovanje), ureditev dokumentov in prenos lastninske pravice. Klavzule se uporabljajo le, če se o tem sporazumeta partnerja in jih vključita v pogodbena določila.

uporabe podatkov z računalniško izmenjavo (računi, carinski dokumenti, dokazila o poreklu blaga ter prevozni dokumenti). V Tabeli 5 je prikazana zadnja izdaja iz leta 2010, kjer sta navedeni tudi novi klavzuli dobavljeno v navedeni kraj (angl. *Delivery at place – DAP*) in dobavljeno na navedeni terminal (angl. *Delivery at terminal – DAT*), npr. na letališče, v pristanišče ali na železniško postajo.

Tabela 5: Incoterms 2010

Skupina	***Vsebina***
1. Skupina (E)	Minimalna obveznost prodajalca, ki prodaja iz svojega skladišča in ne prevzema nobenih stroškov (EXW).
2. Skupina (F)	Prodajalec ne plača glavnega prevoza, ampak le do kraja nakladanja (FCA, FAS, FOB).
3. Skupina (C)	Prodajalec plača glavni prevoz, pogosto pa tudi zavarovanje (CFR, CIF, CPT, CIP).
4. Skupina (D)	Prodajalec mora pripraviti in plačati vse potrebno, da pride blago v namembni kraj. V nekaterih primerih tudi uvozno carinjenje v kupčevi državi (DDP, DAP, DAT).

Vir: V. Potočnik, Nabavno poslovanje, 2002, str. 149; International Chamber of Commerce & GZS, Incoterms 2010.

Potočnik (2002, str. 149) opisuje, da so klavzule Incoterms sestavljene iz treh delov:

- imenski del, ki je okrajšava (EXW, FCA, CIF, DDP) z imenom kraja oziroma geografskega položaja (npr. Letališče Jožeta Pučnika Ljubljana),
- vsebinski del, ki določa pravice in obveznosti pogodbenih strank glede kraja in časa izročitve blaga, prehoda nevarnosti ter plačila stroškov,
- obveznosti prodajalca in kupca so določene v razdelkih A in B vsake klavzule. Točke od A1 do A10 določajo obveznosti prodajalca, točke od B1 do B10 pa obveznosti kupca.

Ločimo tudi med neposredno, posredno in kombinirano nabavno potjo. Na izbor le-te vplivajo različni dejavniki. Potočnik (2002, str. 66–68) in Ford (2002, str. 30–32) pravita, da je neposredna nabavna pot primerna takrat, kadar nabavljamo večje količine materiala. Ker je kupec v neposrednem stiku z dobaviteljem, lahko tudi hitreje rešuje morebitne spore v zvezi z dobavo. Praviloma je pri tej izbiri poti tudi nabavna cena nižja. Pri posredni nabavni poti je situacija ravno obratna. Prav zaradi tega se nabavni oddelek velikokrat odloči za kombinirano nabavno pot, ki zajame neko ravnotežje prednosti in pomanjkljivosti neposredne in posredne nabavne poti.

4.8 Prevzem in kontrola materiala

Odvisno od dogovorjenih dobavnih pogojev lahko prevzem materiala poteka v skladišču dobavitelja ali v skladišču kupca. Ob prevzemu mora kupec prekontrolirati količino, kakovost, dobavni rok in ostale pogoje. Kontrolo količine opravi skladiščnik s tehtanjem, z merjenjem, s štetjem ter primerjanjem dobavnih dokumentov z dejansko količino. Kontrolo kvalitete ponavadi opravi za to usposobljen poseben oddelek za vhodno kontrolo materiala, ki kakovost materiala primerja z vzorci, s standardi ali specifikacijo. Kontrola kvalitete mora biti opravljena zaradi zagotovitve kakovosti celotnega proizvodnega procesa končnega izdelka, ki bo proizveden iz tega materiala. Pri kontroli dobavnega roka pa nabava spremlja dobavo materiala po izstavitvi naročila. V kolikor dobavitelj zamuja z dobavnim rokom, mora nabava takoj sprožiti urgenco pri dobavitelju za pospešitev izvršitve naročila. Kontrola ostalih nabavnih pogojev vključuje izbiro prevoznega sredstva, način dostave, embalažo in zavarovanje. Pri ugotovitvi razlik med naročenim in dejansko dobavljenim stanjem je potrebno izpolniti reklamacijski zapisnik, v katerem je točno navedeno, kaj reklamiramo, v kakšni količini, kako je bila napaka ugotovljena ter kdo jo je ugotovil.

Ko kupec ugotovi določene napake pri dobavi materiala, ima lahko do dobavitelja različne zahteve (Potočnik 2002, str. 180): zahtevo glede dobave količine, zahtevo glede kakovosti materiala, zahtevo za spremembe cen ali pa zahtevo po povračilu škode zaradi zakasnitve roka dobave.

- Zahteva glede količine po poslovnih običajih predvideva odmik za 5 odstotkov navzgor ali navzdol, vendar le takrat, ko je količina označena z besedo približno ali okoli. V primeru kosovnega materiala z oznako »brez tolerance« pa mora biti količina točno določena. Če se zgodi, da dobavitelj dobavi manjšo količino od dogovorjene, ima kupec pravico zahtevati razliko. Lahko pa plača le dobavljeno količino materiala. Če mu je v interesu dobiti točno določeno količino, pa je ne more, lahko celo zavrne celotno pošiljko. Kupcu prav tako ni potrebno prevzeti večje količine materiala, kot je bilo dogovorjeno. Če do tega pride, plača presežek po pogodbeni ceni.

- Pri zahtevi glede kakovosti materiala odgovarja dobavitelj le za napake, ki so nastale pred prehodom tveganja na kupca, ter za napake, ki kupcu v času sklepanja pogodbe niso bile znane. Za skrite napake, ki se pojavijo po prevzemu materiala, je dobavitelj odgovoren do enega leta od dobave. Kupec lahko odstopi od pogodbe, če ugotovi, da so napake v kakovosti materiala večje, kot je dogovorjena toleranca. Prav tako lahko kupec odkloni prevzem materiala z napako ter zahteva novega. V primeru dobave materiala slabše kakovosti, lahko kupec tak material prevzame, če oceni, da material lahko porabi v proizvodnem procesu. Za tak material pa plača tudi ustrezno nižjo ceno.

- Zahteva pri spremembi cene se lahko pojavi, če se dobavitelj in kupec za to že predhodno dogovorita. Spremeniti jo je mogoče navzdol ali navzgor, zato ji pravimo »drseča cena«. Ta se uporablja v nestabilnih razmerah na trgu, ki lahko bistveno spremenijo stroške

proizvodnje materiala, pri sukcesivnih dobavah ali pri prodaji opreme z daljšim dobavnim rokom. Pri določitvi drseče cene se ponavadi upošteva spremembo cen surovin in energije.

- Pri zakasnitvi roka dobave lahko kupec vztraja pri pogodbi in določi dobavitelju nov rok dobave. Če mu dobavitelj materiala ne dobavi tudi v predvidenem novem roku, lahko kupec odstopi od pogodbe in zahteva povračilo dejanske škode in izgubljenega dobička. Lahko zahteva le razliko v ceni zaradi nakupa materiala po višji ceni pri drugem dobavitelju. Če kupec zamuja s prevzemom materiala, lahko prodajalec skladišči material v javnem skladišču na kupčeve stroške. V primeru hitro pokvarljivega blaga lahko prodajalec proda material na kupčev riziko ter zahteva od prvotnega kupca razliko v ceni zaradi prodaje materiala po nižji ceni.

4.9 Plačilo in arhiviranje dokumentov

Zatem sledijo postopki obračuna nabave materiala, ki obsegajo več faz (Potočnik, 2002, str. 182–183). Nabava mora najprej zbrati vse potrebne dokumente, kot so: pogodba, naročilnica, dobavnica, specifikacije, tovorni list ter prevzemni dokument iz skladišča, in preveriti, da ni prišlo kje do kakšnih razlik med naročenim, prevzetim in zaračunanim materialom. Kupec mora dobavitelju plačati material, ki ga je prevzel v dogovorjenem roku. Po kontroli računa in dokumentov nabavni oddelek s postopkom likvidature pošlje račun naprej v oddelek financ. Vse ostale dokumente in kopije računov arhivira. V kolikor gre za dobavo z območja EU, je potrebno to dobavo poročati tudi v intrastat, pretok blaga med posameznimi državami članicami EU.

5 ORGANIZIRANOST NABAVE V PODJETJU JUB

5.1 Predstavitev podjetja JUB in organizacijska struktura

JUB je ena izmed najstarejših slovenskih tovarn. Začetki proizvodnje mineralnih barv na današnji lokaciji podjetja segajo v leto 1875, ko je Viktor Gale, lastnik mlinov za žito, pričel mleti različno obarvane minerale, t. i. zemeljske barve. V kasnejših letih je bilo večkrat zamenjano lastništvo in tako je bilo leta 1919 prvič omenjeno ime JUB, ki se uporablja še danes. Svoje izdelke so v času med obema svetovnima vojnama prodajali po vsej Kraljevini Jugoslaviji. Po 2. svetovni vojni je sledila modernizacija in razvoj, ki je višek dosegel leta 1990 s kar 60 odstotnim tržnim deležem v nekdanji Jugoslaviji na področju disperzijskih barv. V času osamosvojitve Slovenije je JUB naenkrat izgubil več kot polovico trga, zato so se preusmerili na srednjeevropske trge. Leta 1994 so postali delniška družba in le dve leti kasneje so že dosegli prodajne količine kot iz časa pred razpadom Jugoslavije. V letu 2004 je bilo proizvedenih in prodanih 100.000 ton izdelkov, tega leta pa je bil odprt tudi proizvodni obrat v tujini, v Šimanovcih pri Beogradu v Srbiji. JUB-ova blagovna znamka JUPOL je

junija 2014 praznovala 45. letnico obstoja. V ta namen so v podjetju imeli dan odprtih vrat. V letu 2015 pa bo JUB praznoval 140. letnico obstoja podjetja *(O podjetju JUB, 2013*).

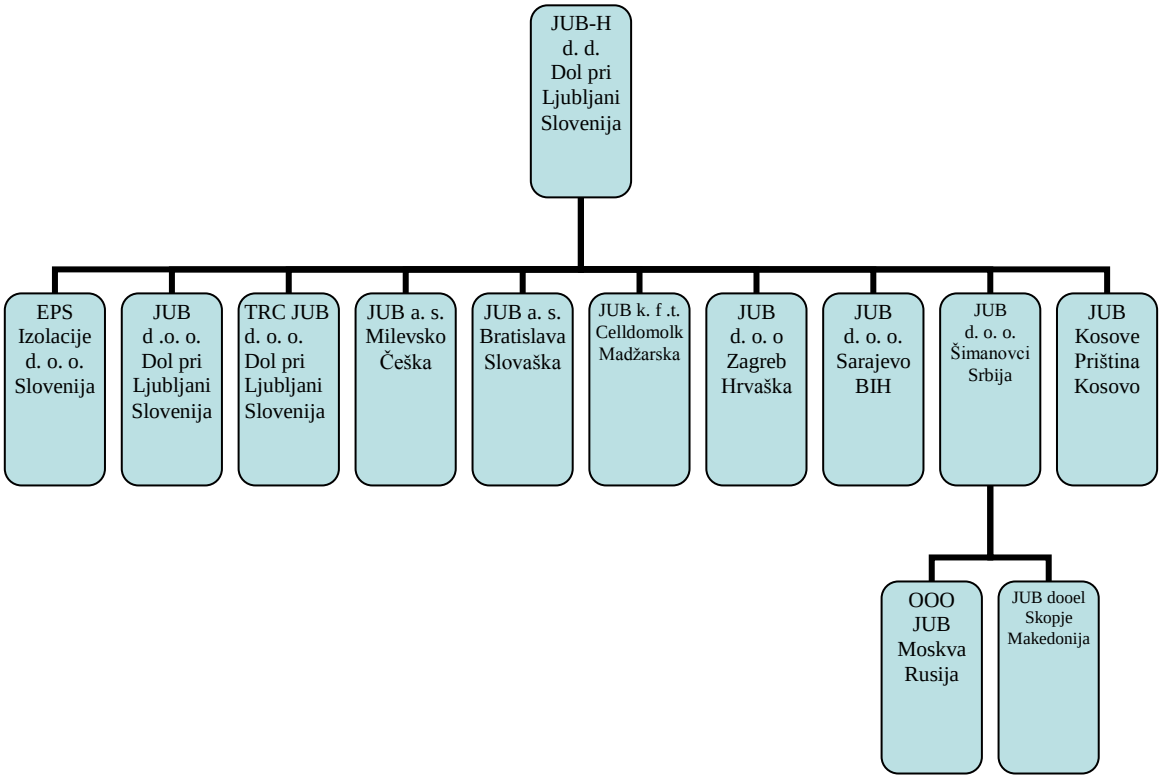
Kot lahko razberemo iz virov in literature, danes JUB odlikujejo sodobna avtomatizirana in robotizirana proizvodnja, visoka produktivnost, ekološka osveščenost in usmerjenost proizvodnje z vsemi ustreznimi certifikati, sodobna energetska urejenost, najsodobnejši lastni razvoj izdelkov in informacijske tehnologije, najvišji bonitetni rang, visoki delovni in socialni standard zaposlenih ter naravnanost h kupcem s ciljem zadovoljitve potreb in okusov vseh protrošnikov. JUB je tudi že dalj časa uveljavljeno podjetje, ki s svojim sloganom »Ustvarjamo barvito ugodje bivanja« cilja na širok mednarodni trg *(Katarina Batagelj, 2001; O podjetju JUB, 2013*).

Skupina JUB je mednarodno uveljavljeno podjetje, ki danes obsega enajst odvisnih družb in posluje na več kot tridesetih trgih (Albanija, Avstrija, Azerbajdžan, Belorusija, Bosna in Hercegovina, Češka, Črna gora, Estonija, Grčija, Hrvaška, Italija, Irska, Izrael, Kazahstan, Kosovo, Latvija, Litva, Madžarska, Makedonija, Moldavija, Nemčija, Poljska, Romunija, Rusija, Slovaška, Slovenija, Srbija, Ukrajina, Velika Britanija). V vseh teh državah so tudi stacionirane mešalne postaje za niansiranje. Najbolj oddaljena je v mestu Irkutsk, Rusija (okrog 7000 km oddaljena od tovarne JUB). Podjetje JUB temelji na strategiji velikega izbora kakovostnih notranjih in zunanjih zidnih in fasadnih barv, ki vsebujejo okolju prijazne sestavine in so cenovno dostopne različnim skupinam kupcev. Kot opisuje izbrana literatura in intervju z direktorjem področja nabave mag. Željkom Kovačevičem, je najpomembnejši ter najbolj znan proizvod Jupol. Z njim se je leta 1969 začel hiter razvoj tovarne JUB in grajenje blagovne znamke. Proizvodne zmogljivosti v Sloveniji oskrbujejo predvsem trge EU, Bližnji vzhod in del Balkana. Proizvodnja v Šimanovcih v Srbiji skrbi za domači trg, del Balkana in predvsem vzhodne trge vključno z Rusijo. Svojo mrežo predstavništev ima JUB zelo dobro razširjeno predvsem na Balkanu, kjer je poznan kot zelo kakovosten ponudnik barv in uživa visoko zadovoljstvo kupcev že vrsto let *(Viri: O podjetju JUB, 2013; Katarina Batagelj, 2001; Intervju z mag. Željkom Kovačevičem)*.

Čeprav so se rezultati prodaje po letu 2008, ko je JUB dosegel rekordno rast prodaje, zmanjšali, še vedno posluje pozitivno in ima dobre bonitetne ocene. V zadnjih petih letih je JUB izvedel številne nove projekte in investicije. Tako so zgradili, tudi s pomočjo evropskih sredstev, nov razvojni center s 3000 m^2 uporabne površine. Ta nov razvojni center je eden redkih v Evropi, kjer se z najsodobnejšo tehnologijo testirajo novi razvojni in alternativni materiali. Postavili so številna dodatna skladišča, tako v matičnem podjetju kot tudi v mreži predstavništev. V začetku januarja 2012 so dokončali in usposobili proizvodno linijo za izdelavo izolacijskega materiala. Prav tako pa so v letu 2012 dokončali in na novo odprli še nekaj investicijskih projektov. V celotni Skupini JUB je danes že skoraj 600 zaposlenih. Ta številka se kljub težkim razmeram na trgu v zadnjih letih še povečuje, kar kaže na to, da je podjetje JUB dober zaposlovalec, ki ima še velik razvojni kapital. Spomladi 2013 je JUB vzel v najem še prostore nekdanjega proizvajalca izolacijskega materiala Novolit, d. o. o. v Novi vasi. Zaposlili so okrog 80 ljudi in ponovno zagnali proizvodnjo. Ta obrat so v novembru

2014 po zaključenem stečajnem postopku podjetja Novolit, d. o. o. tudi kupili in je sedaj v lasti JUB-H., d. d. Zelo pomembno je, da je nabava za celotno Skupino JUB (Slika 6) učinkovito organizirana, saj se tako že na vhodu ne dopusti nepotrebnega odtekanja denarja iz podjetja. Na tak način lahko prihranijo večje vsote denarja kar ima vpliv na končni dobiček podjetja.

Slika 6: Organigram Skupine JUB



Vir: O podjetju JUB, 2013.

V Sloveniji delujejo v okviru JUB-a štiri družbe. Krovna družba, ki je registrirana kot holding (JUB-H, d. d.), JUB, d. o. o. kot proizvajalka, TRC JUB, d. o. o. kot tehnološko-raziskovalni center in EPS izolacije kot proizvodnja stiropornih izdelkov. Proizvodnja v tujini pa je JUB, d. o. o. Šimanovci, Srbija. Krovna družba bdi nad poslovanjem vseh odvisnih družb, jih usmerja in jim določa aktivnosti poslovanja. Družba EPS Izolacije se je pod krovno družbo JUB-H, d. d. umestila v začetku leta 2013. Ta deluje na tovarniški lokaciji v Dolu in v obratu Nova vas, kjer izdelujejo stiropor fasadne plošče in druge izdelke iz stiroporja. V tujini deluje še preostalih osem odvisnih družb.

5.2 Analiza nabavne strategije v JUB-u

Pri ugotavljanju, kakšne nabavne strategije in odločitve se v JUB-u uporabljajo, mi je bil v pomoč primarni vir informacij, in sicer intervju z mag. Željkom Kovačevičem in g. Borutom

Mandljem, 2013. Kot sekundarni vir informacij sem pridobil notranje akte in procese oblikovanja ter izvajanja nabavnih strategij in odločitev v podjetju JUB. Z združitvijo vseh virov, literature in lastnih ugotovitev sem lahko oblikoval vse ugotovitve, ki sledijo v nadaljevanju tega poglavja *(JUB-ove e-novice, 2013; Katarina Batagelj, 2001).*

Nabavna strategija podjetja JUB je usklajena in izhaja iz oblikovanja poslanstva in vizije podjetja, izkušenj iz preteklih obdobij, razpoložljivih virov in splošnih ciljev podjetja. V začetku februarja 2012 je bil zaposlenim predstavljen strateški dokument z naslovom »Strategija Skupine JUB od 2012 do 2016«, v katerem so zapisali kratkoročne in dolgoročne cilje ter vizijo poslovanja Skupine JUB za to petletno obdobje. Eden od sloganov iz te strategije se tudi glasi »Strast do zmage«, kar skrajšano pomeni, da se bo JUB s premišljenimi potezami in cilji v prihodnosti še naprej razvijal v sodobno in kakovostno ter rastoče podjetje. Nabavne strategije podjetje JUB pripravlja in razvija zelo sistematično. Z dobavitelji se aktivno dogovarja za strateško partnerstvo. Močna je tudi podporna stopnja vodstva razvojnim aktivnostim, še posebej pri razvoju alternativnih surovin, ki lahko veliko doprinesejo k zmanjšanju materialnih stroškov. Zelo pomembna naloga je tudi razvijati strategijo servisiranja kupcev, odzvati se na njihove želje in potrebe ter prisluhniti, kaj pričakujejo, da se na posameznem segmentu izdelkov lahko izboljša. Pomembna je strategija stalnosti dobav, saj lahko v nasprotnem primeru naenkrat doleti podjetje pomanjkanje materialov za nemoteno delo v proizvodnji. To bi pomenilo velike stroške izpada proizvodnje in posledično odpovedi naročil ter izgubo kupcev in trga. Tega si seveda podjetje ne more privoščiti, zato je dolgoročno sodelovanje z dobavitelji velikega pomena. Cilj tega sodelovanja je zgraditi partnerski odnos, povečati varnost dobav in izboljšati celotno poslovanje. Da bi bilo lahko podjetje bolj neodvisno, nenehno razvija nove možnosti materialov v izdelkih, s katerim želi na eni strani zmanjšati materialne stroške, na drugi strani pa zmanjšati odvisnost od enega dobavitelja, odpravo ozkih grl in tako zagotoviti dobave kakovostnega materiala po primernih cenah. Ocenjevanje nabavnih strategij se prične že pri oblikovanju strategije. To pomeni, da JUB, preden začne kakršnakoli dolgoročnejša sodelovanja s potencialnim ali pa že obstoječim dobaviteljem, preveri dejansko stanje. Naredi se temeljita analiza podjetja, pregled poslovanja v preteklih letih, analiza bonitetnih ocen ter pregled planov in ciljev za nadaljnje delovanje.

Ključni pri strateških odločitvah nabave so tudi analize, mnenja in ugotovitve razvojnega oddelka. Tu je organiziran tim nabavnikov in razvojnikov za določen projekt. Nabava lahko tako razvojnemu oddelku predstavi in predlaga, v katero smer naj se projekti vodijo za dosego zastavljenih ciljev. Npr., če je potrebno določen projekt izpeljati oz. izboljšati na strani nakupa pigmentov, nabava predlaga, za katere vrste surovin potrebuje pomoč pri iskanju alternativnih surovin bodisi zaradi cenovnih pritiskov bodisi zaradi težav z dobavami surovin ali pa zaradi vprašanja kakovosti. Razvojni oddelek tako s pomočjo informacij iz nabavnega oddelka določi prioriteto testiranj in preuči možnosti alternativnih surovin ter naredi konkretne analize vzorcev, ki jih dobi od konkurenčnih dobavitejev surovin. V primeru, da vzorci testiranj pokažejo pozitivne lastnosti in rezultate, je taka surovina potencialna alternativna surovina obstoječi surovini, ki jo podjetje že uporablja. Strateška

odločitev nabave, ki sledi, pa je, da se odloči, ali bo obstoječega dobavitelja zamenjala z alternativnim ali ne. V določenih primerih lahko uporabi celo delno kombinacijo nakupov tako pri enem kot tudi pri drugem dobavitelju surovin. V zadnjih letih se pogosto dogaja, da prihajajo k nabavnikom dobavitelji s svojimi predlogi alternativnih surovin, ki so cenejše, vendar nič manj kakovostnejše. S takimi predlogi lahko nabava oblikuje strateško partnerstvo z dobaviteljem in na dolgi rok išče pozitivne učinke v smislu kakovostnejših in cenejših surovin in embalaže, ki jih uporablja v proizvodnem procesu. Dobavitelj na tak način pride v podjetje z že razdelano rešitvijo za določeno težavo, kar precej olajša delo tudi razvojnemu oddelku, ki išče rešitev za zamenjavo neke surovine. Tak pristop dobaviteljev bodo v JUB-u spodbujali tudi v prihodnje, saj prinaša pozitivne učinke tako na stroškovni kot tudi na razvojni strani.

5.3 Analiza nalog in organizacijske oblike nabave

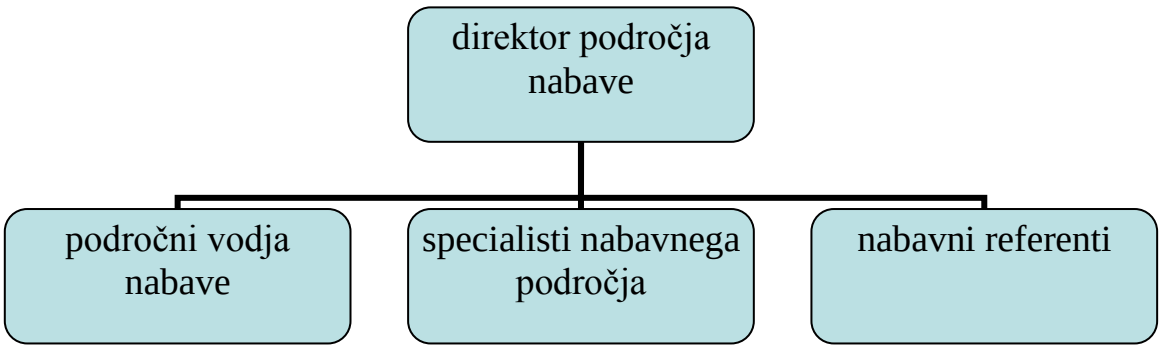
Kot lahko ugotovim iz intervjuja (z direktorjem področja nabave mag. Željkom Kovačevičem in področnim vodjem nabave g. Štefanom Gradiškom 20. decembra 2013), poteka JUB-ova nabavna funkcija kot strateško-taktična ter taktično-izvedbeno poslovna funkcija, ki je sposobna zagotavljati vse potrebno za nemoteno delo v proizvodnji. Tako so najpomembnejše strateške naloge nabave zagotavljati nemoteno oskrbo s surovinami in z embalažo, zagotavljati kakovostne materiale, ki so cenovno ugodni ter pravočasno dobavljeni. Na strateško-taktični ravni se dogovarjajo predvsem direktor JUB, d. o. o., direktor področja nabave, področni vodja nabave ter specialisti nabavnega področja. Tu gre predvsem za sklepanje kratkoročnih in dolgoročnih pogodb s strateškimi dobavitelji, za partnerske pogodbe, odločitve »narediti ali kupiti«, izbore dobaviteljev ter kompenzacijske posle in investicijske projekte. Od slednjih zadnje štiri posle nabava dogovori v sodelovanju z oddelki razvoja, financ in strateških investicij. Te dogovore na strateški ravni mora obravnavati tudi kolegij uprave JUB-a, kjer se dogovore sprejme in potrdi ali pa z utemeljitvijo zavrne.

Taktična in izvedbena raven se med seboj prepletata. Na taktični ravni delujejo predvsem specialisti nabavnega področja z nalogami za oblikovanje in pripravo nabavnih naročil, pripravo vrednostnih analiz, nabavnih pogajanj in zahtevanje ter sprejemanje certifikatov o kakovosti, tehničnih listov in varnostnih listov od dobaviteljev. Izvedbena raven, kjer delujejo poleg specialistov nabavnega področja še nabavni referenti zadeva predvsem naročanje surovin in embalaže, spremljanje dobav ter kalkulacije in urejanje dokumentacije. JUB gradi na partnerskih odnosih z dobavitelji ter širi kvalitetno in globalno mrežo dobaviteljev. Prizadevajo si vključevati boljše in cenejše alternativne vire materialov. V samem procesu nabave hočejo imeti pregled in vse informacije o surovinah, embalaži, proizvajalcih in dobaviteljih ter konkurentih. Pomembna strateška naloga je, da na podlagi informacij o cenah, dobavah, kakovosti, patentih in zakonodaji ter nabavnih virih sprejmejo odločitev »narediti ali kupiti« (*make or buy*). To velja predvsem za strateške surovine in embalažo. Zagotoviti skušajo stalno povezovanje z ostalimi oddelki znotraj družbe (skladišče surovin in embalaže, proizvodnja, raziskave in razvoj, kontrola kakovosti, prodaja, trženje,

finance). Zaposlenim omogočajo udeleževanje na tečajih in seminarjih ter drugih izobraževanjih, kar dviguje nivo pripadnosti podjetju.

JUB-ova nabava ima kombinirano ali hibridno organizacijsko obliko, ki je razdeljena na dva dela. V nabavi v JUB Slovenija je zaposlenih 8 ljudi in v JUB Šimanovci še 3 ljudje. Uprava družbe si prizadeva, da bi bila nabava čimprej organizirana popolnoma centralizirano, s čimer hoče znižati stroške in povečati učinkovitost poslovanja. Nabavna funkcija je v JUB-u organizirana tako, da nabavni oddelek neposredno skrbi za nabavljanje surovin in embalaže, poleg tega pa nabavlja še vrsto drugih stvari (trgovsko blago, drobni material, vzorce surovin in embalaže), z izjemo specializiranih materialov (kot so rezervni deli, računalniška oprema in trženjski material), kjer sodeluje le kot posrednik pri izpeljavi posla. Odgovornosti v nabavnem oddelku so razdeljene. Kot je razvidno iz Slike 7 v nadaljevanju, so področni vodja nabave, specialisti nabavnega področja in nabavni referenti neposredno odgovorni direktorju področja nabave. Z uvedbo reorganizacije je tu bistvena sprememba le ta, da direktor področja nabave ni več odgovoren direktorju podjetja JUB, d. o. o., ampak znotraj podjetja JUB, d. o. o., direktorju oskrbovalne verige.

Slika 7: Organigram področja nabave JUB, d. o. o., Slovenija



Vir: JUB, intranetne strani podjetja, 2013

Reorganizacija vedno prinaša spremembe, na katere se je potrebno prilagoditi. Ker je pri centralizaciji poslovanja zaželeno združevanje nalog, je bilo smiselno uvesti področje oskrbovalne verige, pod katerega spadajo oddelki nabave, logistike, skladišč surovin in embalaže ter gotovih izdelkov, kontrola kakovosti in proizvodnja. Na ta način bodo poenostavljeni poslovanje in postopki v celotnem sistemu oskrbovalne verige ter odpravljene ponavljajoče se naloge v oddelkih in pri zaposlenih.

Sedaj tedensko planiranje in uskladitev potreb naročil surovin in embalaže zahteva tudi sodelovanje z oddelkom nabave v Šimanovcih v Srbiji. Nekatere surovine in embalaža se namreč uporabljajo v obeh proizvodnjah, kar pomeni, da so usklajevanja na tej ravni pomembna in koristna zaradi pogajanj o ceni, dobavnih rokih in količini (zaradi izkoriščanja ekonomije obsega), na podlagi katerih lahko lažje dosežejo letne količinske ali pa vrednostne rabate. Del surovin in embalaže pa nabava v Šimanovcih kupuje sama od lokalnih

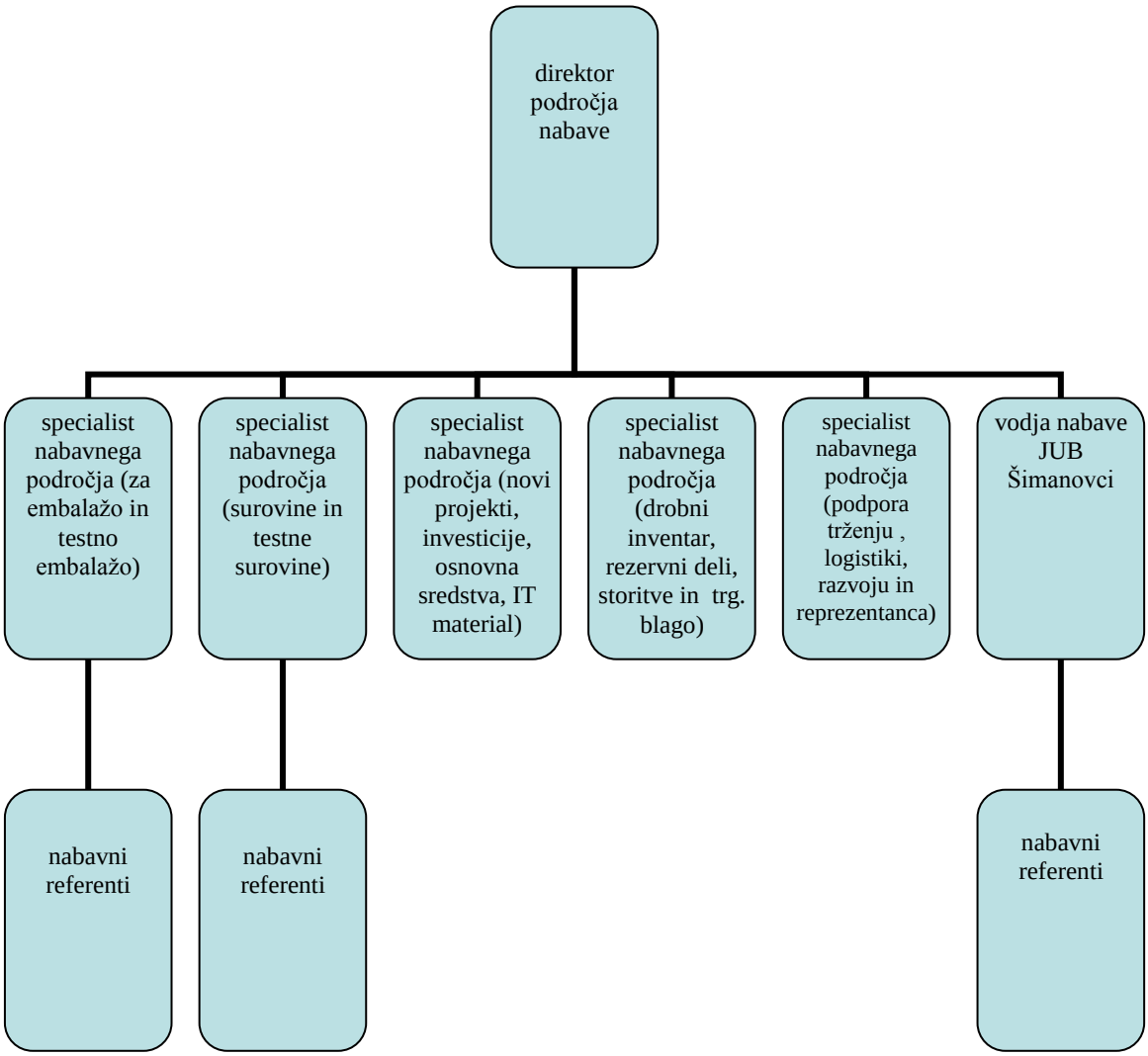
proizvajalcev. Celotna oskrbovalna veriga in znotraj nje nabava JUB-a bi morala težiti k temu, da postane popolnoma centralizirana, kar pomeni, da bi o vseh odločitvah odločalo vodstvo nabave v Sloveniji, njej pa bi bila podrejena tudi nabava iz Srbije. Na ta način bi bilo poslovanje še bolj pregledno, v večini primerov pa bi se izkoriščale tudi ekonomije obsega na vseh področjih delovanja. Ker je težnja vodstva JUB-a k popolni centralizaciji nabavnega poslovanja, je v prihodnjem letu pričakovati, da se bo začel projekt pripojitve srbske nabavne enote k slovenski.

Nabavna merila, ki jih JUB uporablja, so prevsem funkcijsko merilo, merilo predmetov in merilo usklajevanja. Pri funkcijskem merilu gre za velik obseg poslovanja, zato so tudi naloge porazdeljene. Načrtovanje nabave praviloma opravita direktor področja nabave in področni vodja nabave. Ostale naloge se opredeljujejo kot operativne, to so: raziskava nabavnega trga, izdelava primerjav in analiz ter operativna nabava in vodenje nabavnih evidenc. Te naloge opravljajo specialisti nabavnega področja in nabavni referenti. Pri merilu predmetov gre za poznavanje različnih vrst materialov. Glede na to merilo se nabava deli na neposredno in posredno, kjer mora vsak specialist nabavnega področja ali nabavni referent bolj ali manj spoznati vse vrste materialov, s katerimi se srečuje dnevno. To pomeni, da se mora ukvarjati z vsemi vrstami nabave surovin, trgovskega blaga, drobnega inventarja in rezervnih delov. Razlika je le pri področnem vodji nabave, ki je, kot pove že samo ime, zadolžen le za točno določeno področje. Odgovoren je, v tem primeru, za celotno področje nabave embalaže. Obe obravnavani merili pa povezuje merilo usklajevanja, ki poskrbi za uskladitev dobrih lastnosti obeh meril med seboj za učinkovito izvedbo nabavnega poslovanja.

Centralizacija nabavnega poslovanja pomeni tudi precejšen dodaten prenos operativnega dela na nabavo, saj so do sedaj določeno nabavo specialnih materialov, kot so npr. rezevni deli, pisarniški material, računalniška oprema, opravljali drugi oddelki sami, direktno z dobaviteljem. S centralizacijo nabavnega poslovanja pa preide veliko nalog skoncentriranih na zaposlene v nabavi, kar pomeni preobremenjenost nabavnega kadra za posamezna področja, v kolikor se ta centralizacija izvaja z istim številom zaposlenih v nabavi. Z uvedbo centralizacije nabavnega poslovanja bi bilo torej smiselno, da se zaradi veliko večjega obsega poslovanja ter operativnih postopkov nabavo kadrovsko okrepi in porazdeli po večih področjih, da bi bilo nemoteno delovanje in izvajanje procesa centralne nabave.

Kot že omenjeno, se je po sklepu uprave JUB-a vodstvo podjetja odločilo uvesti centralizacijo nabavnega poslovanja. Ta bo v prihodnje najbolj učinkovita, če se področja razdeli med posamezne specialiste nabavnega področja. Na Sliki 8 predlagam svoj vidik organizacijske strukture, ki bi bila smiselna ob uvedbi centraliziranega nabavnega poslovanja z večjo kadrovsko podporo za uresničevanje zastavljenih ciljev podjetja.

Slika 8: Organigram nabavne funkcije v podjetju JUB v centraliziranem delovanju



Pri uvedbi centralizirane nabave je potrebno poudariti, kot je bilo že prej omenjeno, da so se vsi postopki, ki so bili prej razdeljeni na posamezne oddelke, prenesli na nabavo. Torej, vsakršnakoli nabava materiala, bodisi, da gre za drobni inventar bodisi za osnovno sredstvo, mora iti čez nabavni postopek. Po tem, lastnem, predlogu bi imela nabavna funkcija v JUB SLO pet področij nabave in sicer:

- za embalažo,
- surovine,
- področje za nove projekte, investicije, osnovna sredstva in IT material,
- področje za drobni inventar, rezervne dele, storitve in trgovsko blago,
- področje za reprezentanco, podporo trženju, logistiki, IT in razvoju.

Tem petim področjem bi se pridružila še vodja nabave iz JUB Šimanovci. Določen del znotraj oddelka nabave bi bil dodatno kadrovsko podprt z nabavnimi referenti za surovine in embalažo, prav tako v nabavi v Srbiji. Ti bi skrbeli za operativno poslovanje in bi delovali v

t. i. taktično-izvedbeni poslovni funkciji. Vsi bi bili neposredno odgovorni direktorju področja nabave. Tako organizirana nabavna funkcija bi lahko zaradi prenove nabavnega poslovanja in hkrati informacijskega sistema preprosteje uresničevala nabavne strategije in skupno nabavno politiko ter dosegala nabavne cilje v podjetju JUB. Možno bi bilo izkoristiti ekonomije obsega, na voljo bi bilo več podatkov za analizo v enotni bazi, poenostavljeno bi bilo poslovanje znotraj odvisnih družb kot tudi navzven, saj bi bili enotno določeni procesi, ki bi sčasoma veljali za vse odvisne družbe v Skupini JUB.

5.4 Analiza oblikovanja in izvajanja nabavnih odločitev

5.4.1 Odločitev o vrsti nabavljenih materialov

Odločitev, kakšne vrste materialov je smiselno nabaviti in kaj narediti sam, je zelo pomembna z vidika stroškov. Stroški izdelave materiala in servisiranja proizvodnje so lahko včasih preveliki, da bi se odločili za lastno proizvodnjo. Zato je potrebno preračunati in pretehtati vse možnosti in narediti analizo vseh stroškov z upoštevanjem različnih dejavnikov, ki bi lahko vplivali na sam potek proizvodnje. Tako je za JUB pomembno, da vzpostavi strateško partnerstvo z dobavitelji materialov, ki so za podjetje najpomembnejši z vidika finančnega vpliva in dobavnega tveganja. V primeru JUB-a so npr. eni izmed pomembnih materialov pigmenti, ki imajo veliko vrednost v paleti surovin, ki jih nabavljajo. Iz nabavljenih pigmentov JUB izdela pigmentne paste, ki jih dobavljajo na različne lokacije po svetu, kjer imajo niansirne postaje. Teh je že kar precej čez tisoč po celi Evropi. Najbolj oddaljena je locirana v ruskem mestu Irkutsk. Pod JUB-ove strateške materiale bi lahko uvrstil še nekatere vrst polnil, ki sicer niso velike vrednosti, se jih pa porablja v velikih količinah. Kakršnakoli neizdobava teh polnil bi lahko pomenila katastrofalne posledice zaradi zaustavitve proizvodnje, zato se tudi take vrste surovin šteje med strateške. Strateški materiali torej tudi opravičujejo centralizacijo nabavnega poslovanja, kot jo namerava JUB v letošnjem letu tudi dokončno uvesti.

Vrsta materialov, ki pomenijo tako imenovano ozko grlo, ima sicer majhen vpliv s strani nabave na finančni rezultat, prisotno pa je zelo veliko dobavno tveganje. To je v primeru JUB-a moč opaziti pri nekaterih vrstah aditivov, veziv in polnil. Ti materiali gredo v izdelke, ki se jih dela »kampanjsko« oziroma ob izrednih naročilih kupcev. Težava je v tem, da časovne porabe v proizvodnji pogostokrat ni mogoče predvideti vnaprej, zato mora biti določena količina materiala vedno na zalogi. To seveda povzroča dodatne stroške skladiščenja, poleg tega pa je treba biti pozoren na rok uporabe surovine.

Pri nabavi vzvodnih materialov je potrebno upoštevati, da pomenijo velik vpliv nabave na finančni rezultat, je pa prisotno majhno dobavno tveganje zaradi večih ponudnikov. To se v JUB-u odrazi predvsem pri nabavi biocidov, gostil in veziv, kjer že majhna sprememba cene lahko povzroči velik vpliv na lastno ceno izdelka. Tu je primerno, da ima podjetje testiranih več vrst alternativ, ki jih lahko uporabi v primeru, da pride do težav z dobavami ali do

povišanja cen. V tem smislu je tudi pri vzvodnih materialih primerna uvedba centraliziranega nabavnega poslovanja, ki vključuje oba proizvodna obrata, tako v Sloveniji kot tudi v Srbiji.

Izvajanje nabave običajnih materialov ponavadi ne prinaša tehničnih ali komercialnih težav. Ti materiali imajo zelo majhen nabavni vpliv na finančni rezultat in tudi majhno dobavno tveganje. To ne pomeni, da ni potrebna pozornost pri nabavi takih materialov. Na letni ravni lahko ti materiali pomenijo dokaj velik strošek, še posebno, če podjetje nima pregleda nad uporabo. V JUB-u se prepozna pomanjkljivost pri naročanju teh materialov. To je opaziti predvsem tam, kjer hoče vsaka od štirih firm naročati potrošni material zase. Takšno ravnanje prinaša višje stroške in neracionalno porabo. Smiselno bi bilo, da se naročila vseh štirih podjetij zberejo skupaj in se jih posreduje v nabavni oddelek za izvedbo naročila. Material, ki se pogosto troši, bi lahko imeli kar na zalogi v centralnem skladišču, od koder bi se dobavljal posameznim družbam. Še pred tem bi lahko sklenili pogodbo z dobaviteljem, ki je zmožen dobavljati večino potrošnega materiala, ker bi tako lahko lažje dosegali količinske in vrednostne rabate. Lahko bi celo uvedli katalog izdelkov, ki jih ponuja dobavitelj, ter naročali standardizirane vrste materiala. Še več, z dobaviteljem bi se lahko dogovorili, da ima za JUB določeno stalno zalogo na svojem skladišču. Tako bi se izognili stroškom skladiščenja in material plačali s še kasnejšim plačilnim rokom. Tudi v teh primerih se pokaže pravilnost razmišljanja v smeri centralizacije nabavnega poslovanja v kombinaciji partnerskega odnosa z dobaviteljem.

Ker v JUB-u proizvajajo fasadne premaze, ponujajo v »paketu« z izolacijskim materialom tudi garancijo na nakup celotnega sistema, imenovanega »Jubizol fasada«. Če se kupec odloči za nakup teh materialov, mu podjetje garantira visoko kakovostno izdelavo in uporabo teh materialov. Zaradi nižjih stroškov izdelave in prevoza ter zagotavljanja visoke kakovosti materialov so se v JUB-u v letu 2012 odločili, da bodo izolacijski material začeli proizvajati sami, pod lastno blagovno znamko. V tehtanju odločitve »narediti ali kupiti« je s prednostjo v prid »narediti« odločilo kar precej dejavnikov. Na ta način lahko ves izolacijski material proizvedejo za lastno prodajo fasadnih sistemov, poleg tega pa izdelujejo po naročilu tudi za druga podjetja.

5.4.2 Odločitev o ceni in količini

Nabavne cene so zelo »občutljivo« področje. Odločitve je potrebno sprejeti zelo premišljeno, saj lahko nabavna cena surovin znaša tudi do 70 ali celo več odstotkov lastne cene proizvoda. V JUB-u se največkrat odločajo o nabavnih cenah na podlagi pridobitve ponudb dobaviteljev. Najlažje je sprejeti odločitev, če se za določeno surovino poteguje več dobaviteljev in je možen izbor najkakovostnejšega in najcenejšega ponudnika hkrati. Vedno ni tako, ker so na tržišču tudi monopolisti. V takem primeru je odločitev na nabavni strani po sistemu »vzemi ali pusti«, torej, ali se gre v določen projekt ali ne. Težje je v primeru, če gre za strateško surovino, ki je že v uporabi in možnosti za izbiro ni. V takem primeru je nabavnik, ki sprejme odločitev, »prisiljen« sprejeti vsakršno ceno, ki jo zahteva dobavitelj. Težava pri takem

monopolu nastane, ko začne dobavitelj s tako imenovanim »cenovnim izsiljevanjem«, da si pridobi večjo finančno korist.

V JUB-u posvečajo veliko pozornosti planiranju surovin in embalaže, da lahko zagotavljajo normalen proizvodni proces. Kolikor natančneje lahko predvidijo tok porabe, toliko manjše zaloge lahko predvidijo za zagotavljanje nemotenega pocesa proizvodnje. V pomoč pri planiranju nabave surovin in embalaže je materialna bilanca, ki jo mora sestaviti direktor področja nabave do konca novembra tekočega leta za prihodnje leto. Planirano porabo izračuna na podlagi povprečne porabe surovin in embalaže v preteklih letih ter glede na predviden plan prodaje za prihodnje leto. Ta plan materialne bilance pomaga nabavnikom v JUB-u, da se lahko orientirajo o predvidenih porabah surovin in embalaže za vsak posamezen mesec. Zaloge pomenijo veliko vezavo denarnih sredstev, zato je natančno planiranje porabe surovin in embalaže še toliko bolj pomembno, da po nepotrebnem ne povzročajo stroškov nabave in skladiščenja materiala. Tu največjo vrednost v nakupu predstavljajo pigmenti in pigmentne paste, sledijo različne vrste biocidov, aditivov, polnil, gostil in peskov. Pri planiranju je potrebno biti pozoren tudi na dobavne roke surovin in embalaže, saj so nekateri materiali dobavljivi celo pol leta od oddaje naročila. JUB planira tudi nakup novega informacijskega sistema, ki bo uredil vse vrste planiranj. Sistem bi tako omogočil vnaprejšnje avtomatične izračune potreb po nakupu surovin in embalaže na mesečni in letni ravni, kar bi bistveno olajšalo delo nabavne službe. Težave, ki pri tem lahko nastanejo, so začetne težave ob uvajanju sistema, sploh, če se uvedba zamenjave izvaja v glavni sezoni, ali pa težave z rigidnostjo. Tak sistem namreč zahteva vnos točno določenih podatkov od posameznega deležnika, ker v nasprotnem primeru lahko zastane celoten nadaljnji proces izvedbe postopka.

5.4.3 Odločitev o izboru in številu dobaviteljev

Izbor dobavitelja surovin v JUB-u opravita Tehnološko-raziskovalni center in področje nabave v skladu z Metodologijo razvoja novega izdelka (MRNI). Zaradi specifičnih lastnosti kemikalij, omejenega števila proizvajalcev in urejenih dobavnih poti v panogi se dobavitelj določi že hkrati z izborom surovine. Zaradi optimiranja skladiščnih zmogljivosti, logistike in stroškov skladiščenja se pri izboru surovin, če je to le mogoče, odločajo za že obstoječo surovino in s tem tudi za že obstoječega dobavitelja. Prednost pri izboru imajo tisti dobavitelji, ki so v preteklosti dobavljali blago ustrezne kakovosti, po dogovorjenih pogojih, ter tisti, ki z dovolj veliko proizvodnjo zagotavljajo nemoteno dobavo surovine. Zaradi visokega deleža prevoza v nabavni ceni se pri izboru najbolj masovnih surovin, to je polnil, peskov, hidravličnih veziv ter nekaterih pigmentov v JUB-u odločajo za dobavitelje, ki so ob pogoju sprejemljive kakovosti in cene locirani čim bližje njihovim proizvodnim obratom, saj so tako stroški transporta precej nižji, kar pomembno vpliva na kasnejšo lastno ceno končnega izdelka.

JUB ima kar nekaj izkušenj iz preteklosti tudi z oskrbovanjem samo iz enega strateškega vira in to pri točno določenem dobavitelju. Na podlagi take »dobre prakse« sedaj sodelujejo s

partnerji iz različnih panog, saj tak način oskrbe prinaša večjo zanesljivost dobav, večjo kakovost ter hitrejše reševanje morebitnih reklamacij. Prednost je tudi v tem, da lahko dobavitelj prilagodi proizvodnjo, ker pozna kupca in potek naročil ter ublaži sezonska nihanja. Odločitev za strateško partnerstvo pri surovinah in embalaži se je že kar nekajkrat odrazilo kot velika in pametna naložba, pri čemer pa se JUB odloča za take projekte glede na naslednje pogoje:

- finančna stabilnost podjetja,
- stroškovna upravičenost in večja konkurenčna prednost,
- ustrezne tehnološke rešitve in velikost proizvodnih kapacitet,
- zanesljivost dobav in dobavnih rokov,
- inovacije na proizvodih,
- strogi kakovostni standardi.

Na surovinskem delu nabave je imel JUB strateško partnerstvo dogovorjeno že leta 1974, ko so skupaj z ameriško družbo Rohm & Haas in Commerce Ljubljana ustanovili mešano družbo Yugocryl, predvsem za proizvodnjo akrilatnih veziv za barvno, papirno in tekstilno industrijo. S tem je tovarna JUB pridobila proizvodnjo takrat sodobnih veziv za fasadne barve in omete po tehnologiji ameriške multinacionalke. To je bilo še posebej pomembno v času velikega pomanjkanja deviz, ker je JUB s to združitvijo imel zagotovljene surovine in s tem tržno prednost pred konkurenti. Družba Yugocryl je uspešno delovala celih 24 let.

Širši izbor dobaviteljev za posamezno surovino se v skladu z že prej omenjeno MRNI opravi v zgodnji fazi razvoja, tako imenovani fazi okvirne formulacije. Končni izbor surovine in dobavitelja se opravi po uspešno izvedeni testni proizvodnji. Nabavni oddelek prejme od razvojnega inženirja obrazec za prijavo nove surovine, podroben opis surovine ter navedbo dobavitelja. Komercialne pogoje sodelovanja, to je količino, ceno, rok dobave, plačilni rok, pariteto po Incoterms in ostale pogoje, dogovori nabava sama.

Pri izboru dobavitelja embalaže je postopek nekoliko drugačen. Zaradi optimiranja skladiščnih kapacitet, logistike in stroškov skladiščenja se pri izboru embalaže, če je to le mogoče, v JUB-u odločajo za že obstoječo embalažo. Kadar izbirajo nov tip embalaže, se izbor dobavitelja opravi s potrditvijo vzorca v skladu z Metodologijo razvoja novega izdelka. Izbor izvede področje trženja v sodelovanju s področjem nabave. Prednost pri izboru imajo tisti dobavitelji, ki so v preteklosti dobavljali embalažo ustrezne kakovosti, po dogovorjenih pogojih, ter tisti, ki z dovolj veliko proizvodnjo zagotavljajo nemoteno dobavo embalaže. Komercialne pogoje tako kot pri surovinah dogovori nabava.

Odločitev o sodelovanju z zunanjimi izvajalci (angl. *Outsourcing*) izvede uprava JUB-a na sestankih kolegija. Da so lahko uprava in ostala področja v JUB-u osredotočena na primarno funkcijo delovanja, so se že pred časom odločili, da bodo nekatera dela prenesli na zunanje izvajalce. To so predvsem varnostna služba, čistilni servis, vzdrževanje voznega parka ter druga manjša popravila. V letošnjem letu se je vodstvo odločilo še za prenos informacijske

tehnologije na zunanjega izvajalca del zaradi povečanja poslovanja in preobremenjenosti računalniških sistemov.

5.4.4 Odločitev o dobavnih rokih, pogojih plačila in načina dostave

Odločitev o dobavnih rokih se sprejme že na začetku pogovorov z dobaviteljem. JUB-u je v interesu, da ima dobavitelj surovin in embalaže določen del zalog ves čas na voljo za odpoklic. Vendar vedno ne gre tako preprosto, saj imajo nekatere surovine, zlasti pigmenti, v zadnjih dveh letih zelo visoko povpraševanje, kar pomeni, da proizvajalec oz. dobavitelj surovine proda le-to že vnaprej, ko še sploh ni prišla iz proizvodnje. Soočiti se s tako situacijo je kar velik izziv, saj se dobavni rok v takih primerih lahko zavleče za več mesecev. Tako se v JUB-u znajdejo na druge načine, bodisi, da imajo nek alternativni vir, bodisi, da si surovino za ta vmesni čas sposodijo na trgu od nekega drugega porabnika. Vendar so to skrajne rešitve za nemoteno delo v proizvodnji. Ravno zaradi tega si prizadevajo, kot je bilo omenjeno že pri odločitvah o količini, da čimbolj točno planirajo porabo za prihodnje obdobje. Ob tem je potrebno vseskozi spremljati dejansko porabo surovin in embalaže ter beležiti odstopanja, do katerih morebiti prihaja. Kot sem v intervjuju še izvedel, so nedavno na dobavne roke vplivali tudi nepredvideni dogodki. Marsikdo bi pomislil, da se nas dogajanje daleč stran ne tičejo. Vendar pa je naravna katastrofa, ki je pred leti prizadela Japonsko, imela velik posredni vpliv tudi na naše gospodarstvo. Ker se nekatere surovine pridobiva tudi s tistega področja, je prišlo do daljših zamud in prekinitev dobav. To je povzročilo takojšnje povišanje cen surovin na trgu ter polno zasedenost kapacitet ostalih proizvajalcev. Pogoji plačila so se v zadnjih nekaj letih zelo spremenili. JUB-ova uprava je določila jasne cilje, ki jih je potrebno doseči za nemoteno poslovanje družbe. V ta paket so bili vključeni tudi plačilni pogoji dobaviteljev.

Pri dostavi surovin in embalaže ima JUB različno politiko. Ker ima nekaj svojih pogodbenih prevoznikov, določen del surovin in embalaže prepeljejo sami. Ta del surovin in embalaže se porablja v velikih količinah, zato se tudi ekonomsko izplača, da prevoz opravljajo sami. Drugi del surovin in embalaže dobavitelji dostavijo sami, na njihove stroške. Tu gre za večkratne dobave v manjših količinah z različnih koncev sveta. Dogovor o načinu dostave je seveda odvisen od sestave pogodbe. Sicer se je način dostave po vstopu Slovenije v EU poenostavil. In sicer zaradi poenostavitve ali odprave zapletenih carinskih postopkov, dovoljenj in dokumentov, ki so bili prej nujni za prestopanje meja.

Poslovanje se je poenostavilo s 1. 7. 2013 zaradi vstopa Hrvaške v EU. Potem ko je postala Hrvaška država članica EU, je mnogo lažje dobavljati blago hrvaškim kupcem, časovno so se skrajšali dobavni roki, pričakujejo lahko pocenitev dobave blaga, ker ne bo carinskih postopkov. Te informacije so za JUB zelo pozitivne, saj pretežno izvažajo svoje proizvode prav na trge nekdanje skupne države.

5.4.5 Odločitev glede stroškov nabave

Kot je bilo omenjeno že v prejšnjih poglavjih, lahko nabavni oddelek zmanjša stroške nabave na različne načine. JUB ima v načrtu vpeljati standardizacijo na področju potrošnega materiala. To konkretno pomeni, da si na primer vsak posameznik ne bo mogel zaželeti drugačnega pisala, ampak bo določeno, kakšne vrste so na voljo. V primeru specifičnih potreb se bo odločalo o upravičenosti individualno. Zmanjševanje zalog je tudi ena temeljnih skrbi JUB-a v zvezi z zmanjševanjem stroškov. Ker ne gre za enakomerno porabo surovin in embalaže v proizvodnji ter zaradi različnih dobavnih rokov iste vrste surovin in embalaže, je potrebno imeti na zalogi ves čas nekaj več varnostne zaloge, kot bi bilo sicer smiselno, zato dobava ravno ob pravem času (angl. *Just In Time* – JIT) ni vedno mogoča. Za zmanjšanje stroškov je smiselna uvedba centraliziranega nabavnega poslovanja, kjer je moč doseči kar nekaj prihrankov z ekonomijo obsega in količinskimi rabati, s skonti ter z daljšimi plačilnimi roki. Prihranki so možni tudi na področju razvoja z odkrivanjem in uvedbo alternativnih surovin v izdelkih. Ta način tudi omogoča nabavnemu oddelku JUB-a, da se lažje in manj obremenjujoče pogaja dalj časa za sprejemljivo ceno surovine, ter daljše plačilne roke.

Že sedaj pa je v JUB-u mogoče narediti t. i. izdelek »design-to-cost«, kar pomeni, da končna cena izdelka ne sme presegati zastavljene cenovne različice, na kar mora biti pozoren razvojni inženir pri pripravi recepture. Del nalog, ki so povezane s kontrolo kakovosti, lahko JUB prenese na dobavitelja ter se dogovori o dobaviteljevem nadzoru in stalnosti kakovosti dobavljenih surovin in embalaže. To lahko stori zlasti pri strateškem partnerstvu. V JUB-u bodo, glede na obseg poslovanja, uvedli tudi nov informacijski sistem, ki bo omogočil možnost elektronske izmenjave podatkov in arhiviranja. V nabavnem oddelku JUB-a je bilo v zadnjih letih sprejetih veliko ukrepov za zmanjševanje stroškov nabavnega poslovanja, predvsem na področju alternativnih surovin, za podrobnejše spremljanje nabavnega trga, za zmanjšanje števila neprilagodljivih dobaviteljev, za več direktnega sodelovanja s proizvajalci, za podaljšanje plačilnih rokov pri dobaviteljih in poskušanje čim daljšega zadrževanja stabilnih cen na nabavnem trgu. Kakorkoli pa bi bilo smiselno okrepiti nabavni oddelek v JUB-u, da bi lahko proces centralizacije nabave potekal nemoteno. Trenutna kadrovska zasedba nabave je premajhna, da bi lahko še bolj učinkovito delovala na vseh nabavnih aktivnostih, ki so potrebne v okviru celotne Skupine JUB.

Nabavnik mora imeti v takih okoliščinah delovanja visoka specifična znanja s področja ekonomije, določeno poznavanje kemijskih prvin in veliko podporo vodstva pri opravljanju nalog. Tako se lahko lažje učinkovito pogaja z nasprotno stranjo.

5.5 Analiza operativnega izvajanja nabave

Pri analizi izvajanja operativnih nabavnih postopkov v podjetju JUB mi je bil ponovno v pomoč primarni vir informacij ter JUB-ove interne spletne strani:

- intervju z mag. Željkom Kovačevičem, direktorjem področja nabave, dne 20. decembra 2013,
- intervju z g. Štefanom Gradiškom, področnim vodjem nabave, dne 20. decembra 2013,
- interne spletne strani podjetja JUB, 2013.

5.5.1 Obvestilo nabavi o potrebi po surovini ali embalaži

Nabavni oddelek JUB-a lahko dobi zahtevek o potrebi po določeni surovini ali embalaži od različnih področij podjetja. Če ga dobi od razvojnega inženirja, pomeni, da bodo testirali nek nov izdelek, zato morajo naročiti testno surovino. Kot je bilo že omenjeno pri nabavnih odločitvah, mora razvojni inženir v nabavni oddelek posredovati točno specifikacijo želene surovine z opisom zahtev, količin in tehničnih značilnosti ter dobavitelja, pri katerem se zadevna surovina naroči. Če pa dobi nabavni oddelek obvestilo o potrebi po nabavi surovine ali embalaže s strani proizvodnje, pa to pomeni, da se surovina ali embalaža naroča ta v okviru potreb mesečnega in tedenskega planiranja proizvodnje. Za izdelavo mesečnega in tedenskega plana nabave surovin in embalaže sta odgovorna direktor področja nabave in področni vodja nabave. Podlaga za ta dva plana sta mesečna plana prodaje in proizvodnje. Na podlagi teh dveh planov se izdela tedenski plan nabave surovin in embalaže. Na rednih tedenskih sestankih so namreč prisotni predstavniki različnih področij (nabave, prodaje, proizvodnje, kontrole, skladišča), kjer se uskladijo z vsemi plani, predvidenimi za teden, ki sledi. Včasih pride do izrednih delovnih nalogov proizvodnji in dodatnih naročil s strani prodaje, tako da so ti tedenski sestanki nujni zaradi zagotavljanja zadostnih količin surovin in embalaže v proizvodnji. Direktor področja nabave in področni vodja nabave imata poseben program planiranja, kjer jima je omogočen pregled nad dejansko porabljenimi surovinami in embalažo v preteklem obdobju, planirana poraba za prihodnja obdobja ter trenutna zaloga. Na podlagi teh podatkov o zalogah in obvestil iz proizvodnje se v tedenskem planiranju odločita o morebitnih novih nabavah surovin in embalaže. Pomanjkljivost takega tedenskega planiranja v JUB-u je ta, da se občasno področja med seboj ne obveščajo ustrezno oziroma se ne odzovejo dovolj hitro na spremembe v planih, kar včasih še vedno povzroča neljube zastoje v proizvodnji in zamude pri dobavi surovin in embalaže, ker se porabi tudi vsa varnostna zaloga. Kot sem že opisal v prejšnjem poglavju, naj bi to težavo odpravil nov informacijski sistem, ki ga planirajo uvesti.

5.5.2 Raziskava nabavnega trga in analiza ponudb

Za podrobno spremljanje nabavnih trgov sta v JUB-u zadolžena direktor področja nabave ter področni vodja nabave. Dnevno morata spremljati podatke z blagovnih borz, strokovno literaturo ter informacije z ostalih področij podjetja. V pomoč so jima tudi informacije z obiskov sejmov in dobaviteljev, ponudbe potencialnih dobaviteljev ter makroekonomska in mezoekonomska raziskava informacij o podjetjih. Na podlagi vseh informacij morata vsako leto pripraviti letni in mesečni plan nabave surovin in embalaže.

Specialisti nabavnega področja in nabavni referenti na podlagi zahtevka za material in vseh ustreznih tehničnih specifikacij, ki jih pridobijo od razvojnega inženirja, dobavitelju ustrezno oblikujejo povpraševanje. Predložiti jim morajo podrobno specifikacijo za surovino ter na ponudbi zahtevati tudi vse komercialne pogoje (cena, količina, dobavni in plačilni pogoji). Ko specialist nabavnega področja ali nabavni referent pridobi ponudbe od različnih dobaviteljev, napravi nabavno kalkulacijo z vsemi pripadajočimi stroški (fakturno ceno, stroški dobave, stroški manipulacije, stroški carinskih postopkov in dovoljenj). Ko te stroške seštejejo in razdelijo na celotno količino, dobijo nabavno ceno na enoto materiala.

5.5.3 Izbor in ocenjevanje dobavitelja

Po raziskavi trga v JUB-u ponavadi dobijo več možnih dobaviteljev. To pomeni, da je potrebno narediti končen izbor. Sam postopek je v kemični industriji nekoliko drugačen, kot ga splošno opisuje teorija. Prvi krog izbora dobavitelja v začetku ni v pretežni pristojnosti nabave, saj je potrebno najprej dokončno pregledati, kateri dobavitelj je zmožen dobaviti najbolj kakovostno in ustrezno surovino, ki jo zahtevajo tehnične specifikacije razvojnih inženirjev, kot je to omenjeno že v prejšnjem poglavju o odločitvah o izboru dobaviteja. Če te zahteve za dobavitelja niso mogoče, se tu zanj izbor ustavi. V kolikor pa pride do ustreznosti vseh tehničnih zahtev, nabava kontaktira ustrezne dobavitelje, da se želi dogovoriti o komercialnih pogojih dobav surovine. Na končni drugi krog izbora dobavitelja vpliva več stvari, od samega števila ponudnikov in njihove bližine, kakovosti materialov, proizvodnih kapacitet dobavitelja, cene, dobavnih in plačilnih pogojev, rokov dobav, do kapacitet dobaviteljevega skladišča (za zaloge na dobaviteljevi lokaciji) ter splošnega in finančnega stanja dobavitelja.

Ocenjevanje dobaviteljev se opravi enkrat letno, in sicer z različnimi metodami ocenjevanja. Pri tem je pomembno tudi mnenje drugih oddelkov, ki so kakorkoli povezani s tem dobaviteljem. Uporabljajo metodo ponderjev, s katero ocenjujejo različne dobavitelje, ki ponujajo isto vrsto materialov. Z revizijo dobaviteljev se na dobaviteljevi lokaciji preveri postopke proizvodnega procesa in spremlja kakovost izdelave. Z metodo razvrščanja vrednotijo in preverijo cene pri konkurenci, kakovost vrednotijo s številom zaustavitev proizvodnje linije in številom reklamacij na materialu, pri dobavnih rokih pa preverjajo zanesljivost in realizirane roke dobav materiala. Vsem tem metodam se na koncu pridruži še osebno ocenjevanje, ki ga pridobijo iz različnih oddelkov, ki imajo kakršnokoli povezavo s tem dobaviteljem. To so oddelek vhodne kontrole, logisitke, razvoja, proizvodnje in tudi mnenje nabavnega oddelka. Rezultati ocenjevanja dobaviteljev so nabavi v veliko pomoč, zlasti ob koncu poslovnega leta pri sklepanju novih pogodb z dobavitelji, saj imajo nabavniki vpogled v dejansko stanje in dogajanje z dobaviteljem preko preteklega poslovnega leta in se tako lažje odločajo o nadaljnjih aktivnostih poslovnega sodelovanja.

5.5.4 Nabavno pogajanje in nabavna pogodba

Kot je bilo omenjeno že v prejšnjem poglavju o izboru dobavitelja, se še pred izborom izvede nabavna pogajanja, tako da dobavitelj dejansko še ne ve, če je v ožjem izboru. Uporabljajo vse vrste taktik nabavnih pogajanj, vendar različne glede na konkreten primer. Vedno si prizadevajo, da bi od posla imela korist oba, tako JUB kot tudi dobavitelj, saj je tako zadovoljstvo obojestransko, sodelovanje pa dolgoročno. V nabavnih pogajanjih se točno določi predvideno količino dobav in ceno za to količino. Ceno v JUB-u ponavadi dogovorijo fiksno na letni ravni. Če je možnost, se dogovorijo tudi o lestvici za količinske rabate in skonto. Dogovorijo se o pariteti po kateri bo blago dostavljeno v namembni kraj, ter o dobavnih rokih. Vsi ti dogovori nato tudi sestavljajo morebitno nabavno pogodbo.

Na podlagi vseh zbranih podatkov in dejstev se potem skupaj z razvojnim inženirjem izbere ustreznega dobavitelja. Nadzor nad pogodbenimi obveznostmi prevzame direktor področja nabave oziroma področni vodja nabave. Ta nadzor se lahko opravi na naslednje načine:

- s podpisom naročilnice,
- s kontrolo dobavnice in računa,
- s podpisom likvidacijskega listka,
- z vodenjem nabavne evidence o dobavah,
- s sprotnim spremljanjem realizacije nabavnega posla.

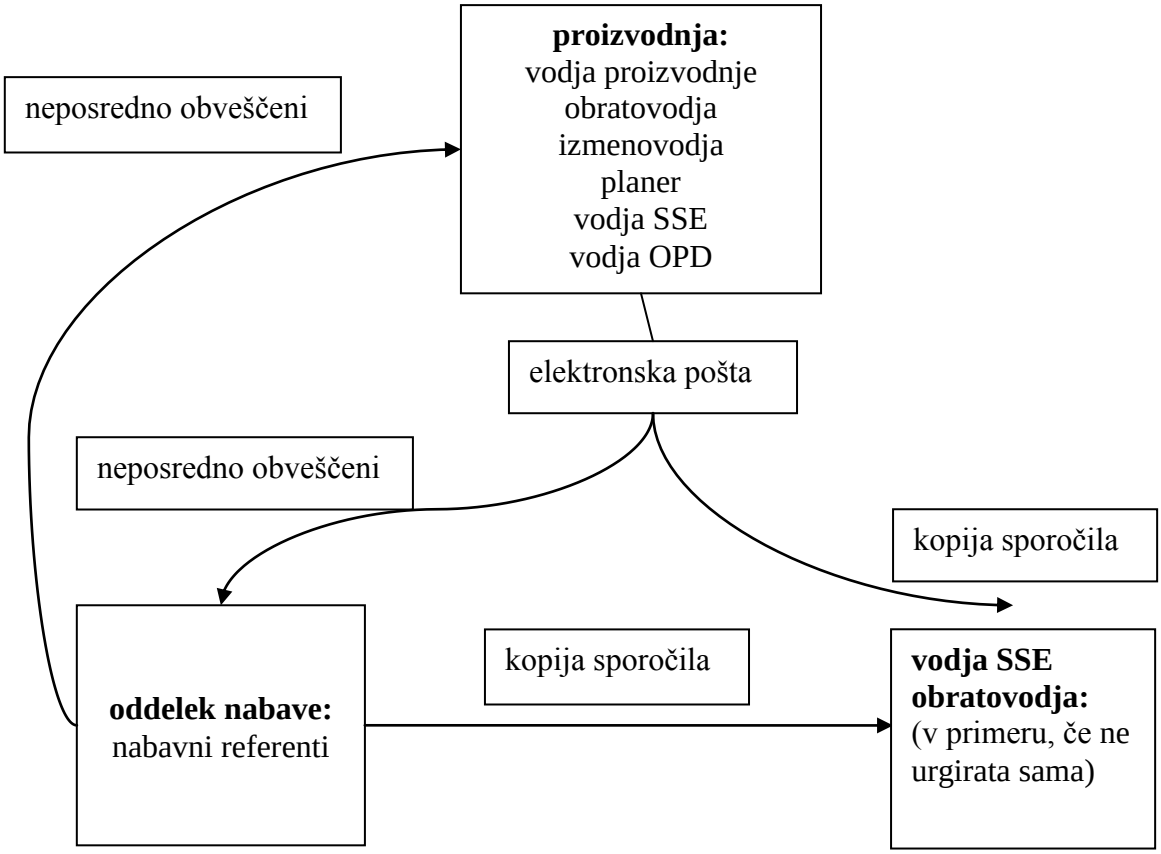
Vsa morebitna odstopanja od pogodbenih obveznosti rešujejo sproti oziroma takoj, ko ugotovijo, da je prišlo do neke kršitve, in sicer na način, kot je določen v pogodbi ali pa kot predvideva veljavna zakonodaja. Število in delež odstopanj od dogovorjene kvalitete blaga ali pa od dogovorjenih nabavnih pogojev v JUB-u upoštevajo kot argument pri izboru dobavitelja obstoječih in novih surovin ter embalaže za naslednje leto.

5.5.5 Nabavno naročilo surovin in embalaže

Splošno gledano se v JUB-u nabava surovin in embalaže izvaja na naslednje načine: nabava na podlagi plana prodaje in proizvodnje ter materialne bilance, nabava na podlagi izrednih delovnih nalogov in nabava na podlagi strateških odločitev vodstva oz. direktorja področja nabave. Ko nabava prejme nabavni zahtevek za naročilo surovin ali embalaže, tedenski plan nabave ali urgentno naročila, izdela eksterno naročilnico, pregleda vse pogoje nakupa (od dobavnih rokov, najmanjše količine za naročanje, pogojev dobave do plačilnih pogojev) in jo posreduje dobavitelju. Malo drugače je pri odpoklicih surovin in embalaže, kjer dobavitelj že v naprej (1–6 mesecev) ve, kolikšne količine bodo predvidene za posamezni mesec. Na podlagi tega pripravi material pri sebi na zalogo (konsignacijsko skladišče), tako da pride do dobave ob oddaji odpoklica dobavitelju. Če dobavitelj surovin ali embalaže ne želi zagotoviti dobave materiala zaradi nestrinjanja s komercialnimi pogoji, v nadaljnjo aktivnost vstopi nabava. V kolikor pa dobavitelj ni zmožen dobaviti materiala, se mora nabava vključiti v večoddelčni tim (proizvodnja, raziskave in razvoj, kontrola kakovosti, prodaja, nabava), da

poskušajo s postopkom nujnega urgiranja (Slika 9) čim hitreje rešiti nadaljnjo situacijo bodisi z alternativno surovino bodisi s preureditvijo recepture na drugačne surovine oziroma z urgentnim testiranjem novih surovin. Pri neposrednem obveščanju proizvodnje o dobavah manjkajočih surovin, ki so strateško pomembne za nemoteno delovanje proizvodnje, uporabijo postopek nujnega urgiranja po elektronski pošti. Odgovorni nabavni referent je zadolžen, da v najkrajšem možnem roku, največ pa v roku 4 ur po prejemu urgence, odgovori na naslov, s katerega se je urgiralo. Ostalim članom nabavnega procesa pošlje kopijo sporočila.

Slika 9: Postopek nujnega urgiranja



Vir: JUB, intranetne strani podjetja, 2013

Prav tako spada v JUB-u med urgentne postopke obveščanja o manjkajočih surovinah in embalaži postopek obveščanja proizvodnje v primeru, ko kakšna surovina sploh ne bo dobavljena ali pa ne bo pravočasno dobavljena. Nabava v tem primeru obvesti celotno nabavno skupino (ves oddelek nabave, skladišča, vhodne kontrole, proizvodnje in prodaje) v najkrajšem možnem času. Prav tako mora pridobiti in posredovati informacijo o prihodu manjkajoče surovine ali embalaže celotni nabavni skupini v roku 4 ur po obvestilu o moteni

dobavi surovine ali embalaže. Pri dobavah surovin in embalaže JUB-ova nabava sodeluje še z drugimi zunanjimi partnerji in institucijami, kot so: prevozna podjetja, špedicija, carina. Naročanje, predvsem nekaj strateških surovin in embalaže, poteka na podlagi strateških odločitev vodstva družbe in direktorja področja nabave. Te nakupe opravijo predvsem zaradi zaznavanja porasta povpraševanja surovin na trgu ob manjši ponudbi, predvidevanja močnejšega dviga cen monopolnih surovin, političnih sprememb na posameznih trgih in zaznavanja velikega pomanjkanja določenih surovin zaradi sezonskih nihanj.

Specialisti nabavnega področja in nabavni referenti v JUB-u morajo biti pozorni tudi na količino nabavljene surovine ali embalaže zaradi stroškov vezave denarnih sredstev v zaloge. Prav tako lahko predolgo skladiščenje surovin poveča tveganje za kvar ali kalo. Zato posvečajo v nabavi veliko pozornosti obračanju zalog, da se zaradi prehitrega obračanja ne povečujejo stroški naročanja bolj, kot pa se znižajo stroški vzdrževanja zaloge. Pereča težava so tudi skladiščne zmogljivosti. Če ima nabava lahko na eni strani težave zaradi preveč nabavljenih surovin in embalaže zaradi skladiščnih zmogljivosti, ima lahko na drugi strani težave zaradi premalo nabavljenih surovin in posledičnega zastoja v proizvodnji. To pa zopet predstavlja večje stroške za nabavo, saj morajo nabaviti surovine in embalažo večkrat v manjših količinah. Zaradi tega se povečajo stroški nabave zaradi majhnih količin, večji so stroški transporta, večji so tudi operativni stroški nabave.

5.5.6 Dobava in vhodna kontrola ter prevzem materiala

Ko je določena surovina ali embalaža dobavljena v JUB, gre najprej skozi vhodno kontrolo, kjer se preverijo vse tehnične specifikacije in vzamejo vzorci. Po natančni analizi kontrolor odloči, ali se določena surovina ali embalaža sprejme kot ustrezna ali pa zavrne kot neustrezna. V primeru, da vse ustreza standardom, lahko surovino ali embalažo skladiščijo na predvideno lokacijo. V primeru zavrnitve določene surovine ali embalaže zaradi neustreznosti kontrolor izpolni reklamacijski zapisnik in ga posreduje oddelku nabave za nadaljnje reševanje in zaključek reklamacije. Med surovinami, ki jih skladiščijo dalj časa, prihaja v JUB-u včasih do pretečenih rokov in s tem nekurantnih surovin ter embalaže. Sem spadajo iz skupine embalaže predvsem etikete, ki dobijo nekuranten status zaradi velikega števila in pogostih sprememb v tisku. Pri surovinah so to predvsem aditivi, ki se uporabjajo zelo nepredvidljivo in v majhnih količinah. Naročajo jih nekajkrat letno, posebej problematične pa so tiste, ki imajo krajši rok uporabe od enega leta. Tam skušajo najti kompromis med rizikom nastanka nekurantne zaloge in rizikom zaustavitve proizvodnje. To rešijo na način, da v času sezone naročajo surovine v prid nemotene proizvodnje, v nesezoni pa jih naročajo bolj ekonomično oziroma po potrebi (če je naročen izdelek, ki vsebuje tudi to sestavino). Med nekurantne poleg surovin in embalaže, ki jim preteče rok uporabe, uvrščajo še ukinjene surovine, testne surovine, ki so prav tako na zalogi dalj časa in jim je pretekel rok uporabe. Tiste nekurantne surovine, ki so na zalogi zaradi ukinitve izdelka, pa jim rok uporabe še ni potekel, poizkusijo prodati. V kolikor je surovini potekel rok trajanja ali je surovina v stanju, ki ne omogoča odprodaje, za surovino določijo uničenje. Surovine za

uničenje predajo na začasno zbirališče odpadkov, kjer z njimi postopajo v skladu z načrtom gospodarjenja z odpadki.

5.5.7 Plačilo materiala in arhiviranje dokumentov

Ko surovina ali embalaža prispe ta v podjetje, mora ta najprej čez postopek vhodne kontrole, kjer naredijo prvotno kontrolo in analizo prispelega blaga. Skladiščnik preveri dokumentacijo in nato na podlagi potrditve kakovosti z vhodne kontrole blago prevzame v svoje skladišče, dokumentacijo pa posreduje nabavni službi. Nabava nato spremne dokumente in kopijo računa za blago arhivira v za to pripravljene arhivske evidence. Original račun s prevzemom kontrolira in likvidira ter ga odda v finančno službo za plačilo. JUB ima z dobavitelji dogovorjene različne plačilne roke kot tudi druge oblike finančnih in količinskih popustov.

5.5.8 Pogoste težave, ki nastajajo med področji proizvodnje, razvoja, prodaje, nabave in skladišča

Tako kot v vsakem proizvodnem podjetju se tudi v JUB-u pojavljajo težave na relacijah med različnimi področji. Najbolj pogosto se dogodijo spremembe v materialnih planih proizvodnje zaradi sprememb planov prodajnih naročil. Proizvodnja mora dati nabavi ustrezen čas, da izvede optimalni nakup surovin in embalaže. V ta dobavni čas je potrebno vključiti tako dobaviteljev proizvodni cikel, čas za dobavo in čas za morebitna pogajanja. V kolikor te surovine ali embalaže ni moč dobiti pri želenem proizvajalcu, se mora vključiti v to fazo še razvojni oddelek, ki poskuša dobiti ustrezno alternativno surovino ali pa embalažo za določen izdelek. Pri tem pa je težava, ker se take alternativo ne da dobiti na nek zelo kratek rok, ampak so potrebna številna testiranja, kar zopet pomeni primanjkovanje časa za nabavo in posledično lahko tudi manjko določene surovine ali embalaže. Kakršnekoli spremembe proizvodnih planov pa lahko povzročijo nujne dodatne aktivnosti za nabavni oddelek, saj morajo nekatere dobave surovin in embalaže odpovedati ali pa prestaviti na kasnejši oziroma zgodnejši termin. Tako se lahko povečajo prevozni stroški in stroški dodatnega skladiščenja. JUB-ovo skladiščno poslovanje sedaj že nekaj let poteka na elektronski način. Tu pogosto prihaja do težav neobvladovanja sistema. Prihaja namreč do neodpisovanja količin surovin in embalaže s strani delavcev, ki iznosijo blago iz skladišča, kar posledično pomeni, da kažejo zaloge le-teh nepravilno stanje. Podatki, ki so za nabavno službo velikega pomena, se izkažejo za neuporabne, saj sistem kaže, da je na primer določena surovina na zalogi, dejansko pa je bila že porabljena v celoti. Z novim informacijskih sistemom, ki bo vzpostavljen v začetku leta 2015 naj bi večino težav odpravili, saj bo sistem z določenimi vgrajenimi »varovalkami« onemogočal, da bi se dogajale napake v samih operativnih postopkih. Ko bo sistem zaznal napako, jo bo moral dotični takrat tudi rešiti, saj se tisti postopek sicer ne bo mogel zaključiti. To tudi pomeni, da bodo morali biti uporabniki novega informacijskega sistema ustrezno usposobljeni za delo ter vse postopke tudi dosledno upoštevati za nemoteno delo.

5.6 Ključne ugotovitve in kritike obstoječega nabavnega poslovanja

Delovanje nabavne funkcije v podjetju JUB in njene problemske situacije lahko ugotovim na osnovi teoretičnih podlag in izhodišč, ki so navedeni v prvem sklopu magistrskega dela, ter znanja, ki sem ga pridobil tekom študija, pregleda obstoječih procesov in organizacijske oblike nabave v podjetju JUB, posluževanja primarnega vira informacij, kot je intervju s posameznimi zaposlenimi: z direktorjem področja nabave, s področnim vodjem nabave, z vodjem skladišča surovin in embalaže, s specialisti nabavnega področja ter z nabavnimi referenti. Ti intervjuji, lastne izkušnje in izkušnje kolegov, ki delujejo na podobnih področjih v drugih podjetjih tako v Sloveniji kot tudi v tujini, so še bolj nazorno prikazali probleme, ki obstajajo na področju nabave. Ključne ugotovitve in kritike nabavnega poslovanja v podjetju JUB so naslednje:

- Informacijska podpora

Informacijsko podporo bi bilo potrebno zaradi veliko novosti v procesih in računalniških programih ter preobremenjenosti lastnega informacijskega sistema prenoviti in nadgraditi ali pa kupiti nov celoten informacijski sistem. Ker pa je taka prenova dolgotrajen proces, so v JUB-u začeli že v začetku 2013 pospešeno razmišljati o uvedbi novega informacijskega sistema z vzpostavitvijo sistema v začetku leta 2015. Poskrbeti bi morali za možnost elektronske izmenjave podatkov med oddelki znotraj podjetja in tudi med zunanjimi partnerji (pošiljanje podatkov, računov ter elektronski arhiv). S tem bi omogočili hitrejše, bolj kvalitetno delo in večjo ekološko ozaveščenost. Poslovanje bi bilo poenostavljeno s centralnim registrom podatkov, do katerih bi imeli dostop tisti zaposleni, ki potrebujejo istovrstne podatke (ne bi prihajalo do podvajanja del in posameznih izračunov). Možne težave pri vzpostavitvi sistema so lahko v smislu nepoznavanja programov v tej meri, da prihaja do zastojev v dnevnem poslovanju. Zaposlene bi tako bilo potrebno ustrezno izšolati, to pa seveda terja poleg rednega dela še dodaten čas za izobraževanje. Nemogoče je namreč izobraziti več 100 ljudi za upravljanje s programi v parih tednih. Za to izobraževanje bodo potrebni meseci učenja, da bodo lahko zaposleni samostojno uporabljali nov računalniški sistem in baze podatkov. Prav tako so možni zastoji zaradi sistemskih napak v procesu uvajanja novega informacijskega sistema. Nov program, ki naj bi bil po eni strani bolj zahteven za uporabo, bo na drugi strani postal tudi bolj tog v procesu naročanja izdelkov s strani kupcev na prodajni strani. V sedanjem času lahko namreč kupci naročajo izdelke po telefonu, elektronski pošti ali faksu. Prodajni referenti ta naročila vnesejo v sistem, hkrati pa se zabeleži tudi informacija aktivnosti za proizvodnjo. Na ta način lahko določena naročila gredo v proizvodnjo že naslednji dan od prejema naročila. Nabava tako dokaj hitro dobi informacijo za naročilo morebitnih manjkajočih sestavin za določen izdelek.

Nov sistem pa takšne odzivnosti ne bo omogočal, saj bo potrebno preveriti veliko več postopkov in odobritev izdelave izdelka v prodaji in proizvodnji. V tem smislu ad hoc naročila v prodaji in kasneje v nabavi ne bo moč izvesti, ampak bo procesiranje posameznega naročila kupca samo v prodaji lahko trajalo predvidoma dva delovna dneva. Ta sistem naj bi

sicer onemogočal hitro dobavo izdelkov do kupca v smislu možnosti izdelave izdelka v enem dnevu od naročila kupca, vendar bi dal nabavi več časa za naročanje surovin in embalaže. Ko bi bilo naročilo kupca vneseno v sistem, bi le-ta odčital, katere surovine so potrebne za izdelavo določenega izdelka, naredil pregled surovin in embalaže na zalogi ter tistih surovin in embalaže, ki bosta še naročeni, ter bi na podlagi tega izračunal predvideni čas izdelave izdelka, termin, v katerem bodo na voljo proizvodnji surovine in embalaža za izdelavo izdelka, ter termin, v katerem bo izdelek na razpolago kupcu za prevzem. Če surovine in embalaže ne bi bilo na zalogi, bi sistem sprožil interno naročilo nabavi za izdajo novega nabavnega naloga dobavitelju. V osnovi je sistem zastavljen tako, da bi nabava izhajala iz mesečnega plana proizvodnje. Ta mesečni plan bi se razdelil na posamezne tedne znotraj enega meseca. Tako bi lahko vedeli, kateri teden v mesecu morajo biti določene surovine in embalaža na zalogi za proizvodnjo. Težavo, ki jo lahko vidimo pri takem planiranju nabave surovin in embalaže, je, da planiranje ne bo obsegalo daljšega časovnega obdobja. Dogaja se namreč, da so določene surovine, ki prihajajo z drugega konca sveta, zelo specifične za izdelavo ali pa dobavitelj nima prostih kapacitet proizvodnje in zato ne bodo dobavljene pravočasno. Nekatere surovine in embalaža imajo dobavni rok tudi do šest mesecev. Največjo težavo pri novem informacijskem sistemu predstavlja dejstvo, kako naročati surovine in embalažo z dobavnim rokom več kot en mesec. Ideja sicer je, da bi za take vrste materialov morala poskrbeti nabava, da se naročijo pravočasno. Nabava pa je mnenja, da bi se moralo ob uvedbi tako kompleksnega informacijskega sistema urediti tudi daljše obdobje planiranja, to je vsaj četrtletno ali pa polletno. Na ta način bi nabava dobila okviren plan potreb po surovinah in embalaži za materiale, katerih dobavni roki so zelo dolgi in jih je potrebno naročati več mesecev vnaprej. Znotraj teh daljših okvirnih planov bi lahko nabava sama odrejala naročila dobaviteljem.

- Logistične težave

Zaradi vedno večjih zahtev kupcev po čimprejšnji dobavi najrazličnejših izdelkov je potrebno zagotoviti tudi ustrezno nabavo surovin in embalaže za proizvodnjo. Da bi lahko v čim krajšem času proizvedli izdelke, mora biti na zalogi zadostna količina surovin in embalaže, kljub temu da je težnja k minimalnim zalogam surovin in embalaže precej visoka. Del težav bi lahko odpravil nov informacijski sistem z MRP planiranjem, vendar se z internimi delovnimi nalogi zopet pojavi enak problem zadostnih zalog surovin in embalaže. Imeti minimalno ali pa celo just in time zalogo v praksi ni vedno mogoče iz več razlogov: dolgi dobavni roki, zastoji pri izdobavi na dobaviteljevi strani, zastoji na poti od dobavitelja do kupca, sezonska nihanja proizvodnih zmogljivosti ipd.

Pogostokrat se dogaja, da tega prostora na obeh lokacijah, tako na strani skladiščenja surovin in embalaže kot tudi na strani skladiščenja gotovih izdelkov, logistika ne more zagotoviti. Zato mora nabava nabavljati večkrat po manjše količine surovin in embalaže, kar je povezano z višjimi stroški nabave in zamudami v dobavi manjših količin zaradi časovnega podaljšanja transporta surovin in embalaže, ker gre pri manjših količinah večinoma za zbirne prevoze. Dodatna težava je skladiščenje končnih proizvodov, namenjenih kupcem. Zaradi širjenja

asortimana izdelkov bi bilo smiselno razmisliti tudi o povečanju skladiščnih zmogljivosti tako na strani vhodnih materialov kot tudi na strani končnih proizvodov; pri slednjem zlasti, če gre za komisioniranje proizvodov za kupce, kjer so potrebe po prostih prostorskih kapacitetah še večje. Znotraj oddelka logistike bi bilo smiselno uvesti službo za organiziranje prevozov tako na strani dobave kot tudi na strani odpreme. Ta služba bi lahko delovala zelo učinkovito pri kompenziranju prevoznih storitev, zlasti pri prevozih paletiziranih pošiljk. Skrbela bi tudi za nemoteno dobavo prevozov surovin v cisterni. Ravno s slednjim bi zelo razbremenila nabavni oddelek, ki v tem trenutku skrbi tudi za logistične storitve materialov, ki se jih dobavlja v cisternah.

- Pomanjkanje strokovnega kadra v nabavi

Pomanjkanje strokovnega kadra v nabavi je že posledica uvajanja centralizacije nabavnega poslovanja za vsa podjetja pod okriljem JUB-H, d. d., saj se je močno povečal obseg poslovanja v nabavi. Kot je bilo že govora pri organizacijski obliki nabavne funkcije v podjetju JUB, so se vsi postopki v zvezi z nabavo za vsa podjetja po okriljem JUB-H, d. d. prenesli v nabavni oddelek. Vsi posli nakupov, tako materialov kot tudi storitev, se namreč vršijo preko nabave. To pomeni, da se vsi postopki naročil od drobnega inventarja, surovin, embalaže, trgovskega blaga, trženjskih pripomočkov, rezervnih delov pa do nakupa zemljišč in ostalih osnovnih sredstev izpeljejo preko nabavnega oddelka. Glede na zelo obsežno dodatno delo v nabavi, je število zaposlenih strokovnjakov v nabavi po uvedbi centralizacije nabavnega poslovanja praktično ostalo nespremenjeno, zato prihaja do preobremenjenosti, časovne stiske pri planiranju, pogajanjih ter naročanju surovin, embalaže in ostalih stvari na strani indirektne nabave. Rešitev za to bi bila prerazporeditev kakšnega delavca več v oddelek nabave oz. zaprositi za dodatno delovno silo. Na ta način bi lahko lažje in učinkoviteje razporedili delo med zaposlene, tudi glede na različno področje dela. Večji poudarek bi moral biti dan na izobraževanje zaposlenih z udeležbami na različnih tečajih in seminarjih. Kljub temu, da je za nami čas recesije, ta segment ne bi smel izostajati, saj se določene spremembe v zvezi s poslovanjem vsakoletno spreminjajo. Izobraževanje je namreč ključen faktor razvoja delavca tako na profesionalni kot tudi na osebnostni ravni.

- Neučinkovitost planiranja

Prodajno planiranje, ki ga je podjetje uporabljalo do sedaj, ne omogoča racionalnega izkoristka vseh vpletenih oddelkov v realizacijo tega plana. Pogosto se je namreč dogodilo, da je bil plan prodaje, ki je podlaga za plan proizvodnje ali pa za plan nabave težko izvedljiv tako s strani proizvodnih zmogljivosti kot tudi s strani možnosti dobave surovin in embalaže. Tu bi se morala ujemati plan prodaje in plan proizvodnje po MRP (*Material Resource Planing*) vsaj v realnih ocenah možnosti proizvodnje izdelkov. V nasprotnem primeru se ta reakcija odvije verižno in povzroči težave tudi na odpremi blaga, in sicer v smislu dolgih čakalnih vrst za nalaganje, v nabavi pa v večjem številu urgentnega naročanja ali v stornacijah naročil pri dobaviteljih in prevoznikih.

Te težave naj bi bile odpravljene z novim informacijskim sistemom in novim planiranjem proizvodnje po MRP. Ne zdi se, da bi lahko bile te težave tako lahko rešljive, če bodo tudi v naprej v ta plan še vedno prihajali dnevno interni delovni nalogi, ki lahko bistveno spremenijo planiranje nakupa surovin in embalaže. Dogodi se namreč lahko, da bo v enem tednu iz proizvodnje prišla potreba po naročilu določene surovine trikrat. To bi nadalje pomenilo bistveno povečanje stroškov zaradi manjših količin naročil, povečevanja zalog ter administrativnih stroškov. Dnevna interna naročila bi tako morala biti po uvedbi novega informacijskega sistema bolj izjema kot pravilo. Držati bi se morali že prej omenjenega mesečnega planiranja po MRP. Zankrat je tudi pri tem predvidenem mesečnem planiranju še veliko nejasnosti. Pojavlja se namreč vprašanje, kako bo sistem razdelil nabavo surovin in embalaže na posamezne tedne. Če to razdeli na primer na štiri enake dele, se lahko dogodi, da bo v enem koledarskem tednu na zalogi preveč surovin in embalaže, v drugem koledarskem tednu pa jih bo primanjkovalo. Glede na to in še nekatera podobna vprašanja bi planiranje proizvodnje moralo ostati na tedenski ravni, vendar toliko bolj kakovostno opravljeno in brez kakršnegakoli odstopanja znotraj posameznega koledarskega tedna.

- Prepočasno uvajanje alternativnih in cenejših virov surovin

Trenutno se v razvoju pospešeno ukvarjajo s projekti, ki pomenijo racionalizacijo receptur na posameznih izdelkih, kjer je strošek surovin zelo visok. Organizacijsko to pomeni, da bi se moral razvoj reorganizirati tako, da bi nastala neka skupina ali oddelek, ki bi se ukvarjal le s testiranji alternativnih surovin v izdelkih, ki podjetju največ doprinesejo. V oddelku razvoja bi se bilo smiselno omejiti na kratkoročne (znotraj enega leta) in srednjeročne (od enega do treh let) projekte. Premalo se naredi na optimiranju obstoječih receptur s cenejšimi surovinami, kar bi doprineslo k minimizaciji nabavnih stroškov in večji konkurenčnosti končnih proizvodov tako na domačem kot tudi na mednarodnem trgu. Konkurenti imajo pogostokrat na voljo za prodajo neko generično surovino, ki je lahko bistveno cenejša od »originalne«, včasih tudi za 50 %. V nekaj prihodnjih letih bi bilo smiselno nadaljevati z raziskovanjem in uvajanjem alternativnih surovin v posamezne izdelke, saj je na trgu iz dneva v dan mnogo ponudnikov, ki ponujajo surovine enake kvalitete pod drugo, ne tako znano blagovno znamko. Dejstvo je, da so v preteklih letih cene surovin in embalaže močno porasle, pogostokrat tudi zaradi umetnih pritiskov proizvajalcev surovin na cene in količine, ki so jih dali na razpolago trgu. To je ustvarilo mnogo večje povpraševanje od pričakovanega in cene so surovinam drastično porasle. Zaradi nekonkurenčnosti evropskih proizvajalcev in selitev proizvodenj iz Evrope na Kitajsko so določeni proizvajalci in dobavitelji surovin na ta račun sedaj pridobili veliko tržišče v evropskih državah, saj lahko prodajajo svoje proizvode po bistveno nižji ceni zaradi nižjih proizvodnih stroškov.

SKLEP

Na podlagi analize stanja sem ugotovil, da je Skupina JUB uveljavljeno mednarodno uspešno podjetje, ki je od osamosvojitve Slovenije beležilo strmo rast prihodkov od prodaje in se uveljavljalo na globalnem trgu. Seveda pa mora podjetje razvijati nove nabavne strategije v

smeri vizije in poslanstva ter ostati v strateškem trikotniku med kupci, konkurenco in dobavitelji, da bo lahko na dolgi rok kos konkurenčnim nastopom na obstoječih in novih trgih. Cilj magistrskega dela je analizirati dejansko nabavno poslovanje Skupine JUB in njeno organizacijsko obliko, na podlagi tega pa tudi ugotoviti problemske situacije in pomanjkljivosti, ki se dogajajo v sedanjem poslovanju ter predlagati spremembe tako na strateški in operativni ravni kot tudi na organizacijski obliki nabave.

Nabavna funkcija mora postati ena najpomembnejših strateških funkcij v podjetju, saj njena vloga narašča zaradi nestabilnosti nabavnih in finančnih trgov, medvalutnih razmerij in nihanja borznih cen materialov. Nabava je poleg prodaje edina, ki ima neposreden stik s trgom in je od njega neposredno odvisna. Nabavna politika je tisti del poslovne politike podjetja, s katero so določeni cilji pri nabavi surovin in embalaže. Te cilje je mogoče doseči z optimalnimi odločitvami, ki so koristne in v interesu podjetja kot celote. Čeprav je v pogojih tržnega gospodarstva nabava odvisna najprej od prodajne in proizvodne funkcije, pa je le-ta predpogoj vsake prodaje in proizvodnje, saj nanju bistveno vpliva poslovna uspešnost nabavne funkcije.

Razvijanje nabavnih strategij in procesov pomeni dodano vrednost za podjetje ter poslovno uspešnost preko ustvarjanja prihrankov in preko generiranja prihodkov. Nabavna strategija mora biti usklajena s celovito strategijo podjetja. To pomeni, da mora podjetje uskladiti svoj poslovni, finančni, prodajni in nabavni načrt. Nabavni oddelek v podjetju JUB je sestavni del novoustanovljene oskrbovalne verige, položaj nabavnega oddelka v organizacijski hierarhiji pa je sorazmerno nizek. Pri nabavljanju se upoštevajo letni, mesečni in tedenski plani nabave.

Celoten postopek nabave surovin in embalaže poteka v korakih, ki so tudi opisani v teoriji. Pogosto nastajajo hitre odločitve po nabavi določene surovine in embalaže, kar pomeni, da zaposlenim v nabavi zmanjka časa za zadovoljivo preučitev nabavnega trga in realnega pogleda nad ponudniki ter konkurenco. Nabavni proces kot tak ni samo predpis, ampak je proces, ki se stalno spreminja, dopolnjuje, posodablja, tako da uporabniku omogoča čim boljše razpolaganje s konkretnimi podatki, na podlagi katerih se lahko odloča o želenih aktivnostih. Spremembe, ki jih uvaja Skupina JUB vključno z nabavno funkcijo, gredo v smeri popolne centralizacije nabavnega poslovanja. Na podlagi podatkov ocenjujem, da je to smiselno, glede na velikost podjetja, števila zaposlenih ter narave dela, kar je ugotovilo tudi vodstvo podjetja, ki podpira centralizacijo nabavnega poslovanja.

Centralizacija nabavnega poslovanja pomeni tudi doseganje boljših komercialnih pogojev, večjo standardizacijo in zagotavljanje višje kakovosti materialov. Teoretično je centralizacija nabavnega poslovanja sicer popolnoma lahko in hitro izvedljiva, v praksi pa se dejansko pogosto pokažejo ozka grla, pri katerih je potrebna dodatna pozornost za razreševanje najrazličnejših težav. Pri uvedbi novega načina poslovanja je pomembno, da se hitro odzovemo na reševanje težav, ki nastanejo, saj lahko vsak zastoj v proizvodnem procesu povzroči velike finančne stroške. Potrebno je zagotoviti zadostno kadrovsko podporo strokovnjakov ter enoten in v celoti delujoč informacijski sistem, ki bo imel vzpostavljeno

popolno bazo podatkov. Pomembno je izboljšati medsebojno komunikacijo znotraj podjetja, da ne bi prihajalo do zastoja podatkov na poti od oddajnika do sprejemnika. Trenutne gospodarske spremembe in razmere, v katerih se nahajamo, pa nas dodatno silijo v nujnost prilagodljivosti, hitrosti odzivanja na spremembe ter ohranjanje konkurenčne prednosti. Ker se nabavni trgi veliko bolj koncentrirajo, lahko veliki svetovni ponudniki kontrolirajo celotne panoge ter vzdržujejo vertikalne povezave, kar pomeni manj možnosti za alternativne nabavne kanale. To je še dodatni razlog, da nabava ni samo kupovanje in oskrba, temveč je pomembna strateška funkcija, ki pomaga ustvarjati dobre poslovne rezultate v smislu obvladovanja stroškov in prihrankov. Pot do sodobne ureditve in do dosegljivih ciljev je tudi ustvarjanje dolgoročnih strateških partnerstev z dobavitelji.

LITERATURA IN VIRI

1. Ahčan, A. (2002). *Optimizacija stroškov dobavne verige s hkratno izbiro velikosti produkcijskega svežnja*, (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Anders, W.(1992). *Strategische Einkaufsplannung: Kernbereich eines strategischen Einkaufsmanagementes.* Frankfurt am Main: Peter Lang.
3. Andersen, H. P., & Rask, M. (2003). *Supply Chain Management: New organisational practices for changing procurement realities, Journal of Purchasing & Supply Management.* Elsevier Science Ltd.
4. Axelsson, B., Rozemeijer, F. & Wynstra, F. (2005). *Developing Sourcing Capabilities, Creating Strategic Change in Purchasing and Supply Management.* Chichester: John Wiley & Sons.
5. Baily, P., Farmer, D., Jessop, D. & Jones, D. (1998). *Purchasing Principles and Management.* Harlow: Pearson Education Limited.
6. Baily, P., Farmer, D., Jesop, D. & Jones, D. (2005). *Purchasing Principles and Management* (9th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
7. Batagelj, K., et al. (2001). *Spominski zbornik tovarne JUB ob 125 letnici delovanja.* Dol pri Ljubljani: JUB.
8. Berger J. A. & Gattorna J. (2001). *Supply Chain Cybermastery.* Hampshire: Gower Publishing Limited.
9. Burt N. D. & Pinkerton L. R. (1996). *A Purchasing Managers Guide to Strategic Proactive Procurement.* New York: Amacom.
10. Deželak B. (1984). *Politika in organizacija marketinga.* Maribor: Založba Obzorja.
11. Ecshenbach R. (1990). *Erfolgspotential Materialwirtschaft.* Wien, Mainz, Munchen: C.H. Beck.
12. Farmer D. & Van Weele A.J. (1995). *Handbook of Purhasing Management.* Hampshire: Gower Publishing Limited.
13. Farrington, B. & Waters, D. (1994). *Managing purchasing.* London: Chapman & Hall.
14. Fernandez, R. R. (1995). *Purchasing & Supplier Management.* Delray Beach: St. Lucie Press.
15. Fisher R., Ury W. & Patton B. (1991). *Getting to Yes: Negotiation Agreement without Giving In.* New York: Penguin Books.
16. Ford D., et.al. (2002). *The Business Marketing Course.* Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
17. Ford D. & Saren M. (1996). *Technology strategy for business.* UK: International Thomson Publishing Inc.
18. Gadde L. E. & Hakansson H. (1993). *Professional Purchasing.* London and New York: Routledge.
19. Gattorna J. (1998). *Strategic Supply Chain Alignment.* Hampshire: Gower Publishing Limited.
20. Ghauri N. P. & Usunier J. C. (1996). *International Business Negotiations.* Great Britain: Redwood Books Ltd.

21. Hribar, A. (2004). *Oblikovanje strateške nabave v podjetju Iskra mehanizmi*, (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. International Chamber of Commerce & Gospodarska zbornica Slovenije (2010). *Incoterms 2010*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije, Paris: International Chamber of Commerce.
23. Iršič, M. (1998). *Strategija nabavnega marketinga organizacije v razmerah razvitih oblik »marketinga povezav«,* (doktorska disertacija). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
24. *O podjetju-podatki skupina.* Najdeno 23. novembra 2013 na spletnem naslovu http://www.jub.si/o-podjetju/podatki-skupina-jub.
25. *O podjetju-poslanstvo.* Najdeno 23. novembra 2013 na spletnem naslovu http://www.jub.si/o-podjetju/poslanstvo.
26. *O podjetju-prodajna mreža.* Najdeno 23. novembra 2013 na spletnem naslovu http://www.jub.si/o-podjetju/prodajna-mreza.
27. *O podjetju-zgodovina.* Najdeno 23. novembra 2013 na spletnem naslovu http://www.jub.si/o-podjetju/zgodovina-jub-a.
28. Intranetne strani podjetja JUB (2013).
29. JUB-ove e-novice (2013).
30. Kavčič, B. (1992). *Kako se uspešno pogajati.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
31. Kavčič, B. (1996). *Spretnost pogajanja.* Kranj: Moderna organizacija.
32. Kavčič, B. (2002). *Poslovno komuniciranje.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Kotler, P. (1996). *Marketing management.* Ljubljana: Slovenska knjiga.
34. Kotnik, D. (1990). *Nabavna politika.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Kraljič, P. (1983). Purchasing Must Become Supply Chain Management. *Harvard Business Review, 61(5),* 109-117.
36. Leenders, R. M. & Blenkhorn L. D. (1988). *Reverse marketing; The New Buyer-Supplier Relationship.* New York: The Free press.
37. Leenders, R. M., Fearon E. H. & England B. W. (1989). *Purchasing and Materials Management* (9th ed.). Boston: Irwin.
38. Lysons, K. (2000). *Purchasing and Supply Chain Management.* Harlow: Financial Times Prentice Hall.
39. Mavretič, B. (2000). *Strateška vloga nabave v proizvodnem podjetju.* Magistrsko delo: Ljubljana: Mavretič, B.
40. Monczka, M. R., Trent, R. & Handfield, R. (2005). *Purchasing and Supply Chain Management* (3rd ed.). Mason, Ohio: Thomson South-western.
41. Moran, T. R. & Stripp, G. W. (1991). *Succesful International Bussines Negotiations.* Huston: Gulf Publisching Company.
42. Možina, S. et al. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje.* Ljubljana: Panta Rhei-Sineza.
43. Polajžer, I. (2001). *Nabor razpoložljivih pristopov k povečanju konkurenčnih sposobnosti podjetij*. Bernardin: Slovensko združenje za kakovost.
44. Pooler, V. (1992): *Global Purchasing: Reaching for the Word* (3rd ed.). New York: Van Nostrand Reinhold.

45. Pooler, V. H., Pooler, D. J., & Farney, D. S. (2004). *Global Purchasing and Supply Management* (2nd ed.). Boston: Kluwer Academic Publishers.
46. Porter, E. M. (1985). *Competitive Advantage.* New York: The Free Press.
47. Potočnik, V. (2002). *Nabavno poslovanje.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
48. Pučko, D. (1993). *Planiranje v podjetjih.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje* (2. izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
50. Russell, R. & Taylor B. (1998). *Operations management* (2nd ed.). London: Prentice Hall.
51. Ribič, M. (2011). *Optimizacija skladiščnega poslovanja v skladišču z rezervnimi deli.* Diplomsko delo. Kranj, Ribič, M.
52. Scheuing, E. (1989). *Purchasing Management.* New York: Prentice Hall.
53. Tavčar, I. M. (1999). *Razsežnosti strateškega menedžmenta* (2. izd.). Koper: Visoka šola za management.
54. Van Weele, A. J. (1998). *Nabavni management.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
55. Van Weele, A. J. (2002). *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice* (3rd ed.). London: Thomson Learning.
56. Vollman, E. Thomas et al. (1984). *Manufacturing planning and control systems.* New York: Irwin McGraw-Hill.
57. Von Hipel, E. (1976). *The dominant role of users in the scientific instrument innovation process.* Cambridge: Elsevier B.V.
58. Young, D. & Ullman, K. D. (1998). *Benchmarking Corporate Headquarters Staff.* London: Ashridge Strategic Management Center.
59. Završnik, B. (1998). *Raziskovanje nabavnih trgov za učinkovito nabavno poslovanje.* Ljubljana: ODIN.
60. Završnik, B. (2004). *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev.* Ljubljana: GV Izobraževanje.
61. Zupančič, P. (2008). *1:0 za nabavnika.* Ljubljana: Planet GV.
62. Žibret, B. (2008). *Strateška nabava.* Ljubljana: Planet GV.