

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

OBLIKOVANJE STRATEŠKE NABAVE
V PODJETJU ISKRA MEHANIZMI

Ljubljana, marec 2004

ANDREJ HRIBAR

IZJAVA

Študent ANDREJ HRIBAR izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. BORUTA RUSJANA in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA IN NAMENA MAGISTRSKEGA DELA	1
1.2	CILJ MAGISTRSKEGA DELA	2
1.3	METODE DELA	3
1.4	ZASNOVA DELA	3
2	VLOGA IN POMEN OBVLADOVANJA NABAVNEGA PROCESA	4
2.1	OPREDELITEV RAZLIK MED NABAVO, OSKRBO IN NABAVNIM TRŽENJEM	4
2.2	OPREDELITEV STRATEŠKEGA OBVLADOVANJA NABAVNE FUNKCIJE IN STRATEŠKE NABAVE	6
2.3	VLOGA OBVLADOVANJA NABAVNEGA PROCESA V PODJETJU	9
2.4	SODOBNI POGLEDI NA OBVLADOVANJE NABAVNEGA PROCESA	12
3	NAČRTOVANJE NABAVNEGA PROCESA	16
3.1	RAZISKAVA NABAVNEGA TRŽIŠČA	16
3.1.1	<i>Proces raziskave nabavnega tržišča</i>	16
3.1.2	<i>Nabavna tržišča in izdelki</i>	19
3.1.3	<i>Vpliv kupcev na nabavni proces</i>	20
3.2	NAČRTOVANJE DOBAVITELJEV	21
3.2.1	<i>Identifikacija dobaviteljev</i>	21
3.2.2	<i>Odločitev o dilemi "NAREDITI ali KUPITI"</i>	23
3.2.3	<i>Opredelitev števila dobaviteljev</i>	26
3.2.4	<i>Izbor dobaviteljev</i>	28
3.2.5	<i>Komuniciranje z dobavitelji</i>	31
3.3	NAČRTOVANJE LOGISTIČNIH PROCESOV	34
3.3.1	<i>Načrtovanje in obvladovanje materialnih potreb</i>	34
3.3.2	<i>Vloga logistike v oskrbovalni verigi</i>	37
3.4	STRATEGIJE NABAVNEGA PROCESA	38
3.4.1	<i>Vrste nabavnih strategij</i>	38
3.4.2	<i>Izbor nabavnih strategij</i>	42
3.4.3	<i>Razvoj dobaviteljev</i>	46
4	IZVAJANJE NABAVNEGA PROCESA	49
4.1	ORGANIZIRANJE NABAVNE FUNKCIJE IN OBVLADOVANJE OSKRBOVALNE VERIGE	49
4.1.1	<i>Strukture organiziranosti nabavne funkcije</i>	49
4.1.2	<i>Od nabave do obvladovanja oskrbovalne verige</i>	54
4.1.3	<i>Obvladovanje kakovosti v oskrbovalnih verigah</i>	57
4.2	CENOVNA POLITIKA V NABAVNEM PROCESU	61
4.2.1	<i>Vpliv cene, plačilnih in dobavnih pogojev na nabavni proces</i>	61

4.2.2	<i>Metode oblikovanja cen</i>	62
4.3	MERJENJE IN VREDNOTENJE USPEŠNOSTI NABAVNE FUNKCIJE	65
4.3.1	<i>Vpliv dejavnikov na uspešnost nabavne funkcije</i>	65
4.3.2	<i>Merila in kriteriji za merjenje uspešnosti nabavne funkcije</i>	66
5	VLOGA STRATEŠKEGA OBVLADOVANJA NABAVNE FUNKCIJE V	
	PODJETJU ISKRA MEHANIZMI, D.D., LIPNICA	69
5.1	PREDSTAVITEV PODJETJA ISKRA MEHANIZMI, D.D, LIPNICA	69
5.2	ANALIZA OBSTOJEČE NABAVNE FUNKCIJE	70
5.2.1	<i>Poslanstvo, cilji in vloga nabavne funkcije</i>	70
5.2.2	<i>Odnos do kakovosti</i>	73
5.2.3	<i>Cenovno stroškovna politika</i>	73
5.2.4	<i>Obvladovanje logistike in zalog v nabavnem procesu</i>	74
5.2.5	<i>Komuniciranje v nabavnem procesu</i>	75
5.2.6	<i>Dilema "NAREDITI ali KUPITI"</i>	76
5.2.7	<i>Organiziranost nabavne funkcije</i>	77
5.2.8	<i>SWOT analiza nabavne funkcije</i>	78
5.2.9	<i>Nabavne strategije</i>	79
5.2.10	<i>Merjenje uspešnosti in učinkovitosti nabavne funkcije</i>	82
5.3	ZASNOVA STRATEŠKO NARAVNANE NABAVNE FUNKCIJE	82
5.3.1	<i>Poslanstvo, cilji in vloga nabavne funkcije</i>	82
5.3.2	<i>Odnos do kakovosti</i>	83
5.3.3	<i>Cenovno stroškovna politika</i>	84
5.3.4	<i>Obvladovanje logistike in zalog v nabavnem procesu</i>	85
5.3.5	<i>Komuniciranje v nabavnem procesu</i>	86
5.3.6	<i>Dilema "NAREDITI ali KUPITI"</i>	87
5.3.7	<i>Organiziranost nabavne funkcije</i>	88
5.3.8	<i>Nabavne strategije</i>	89
5.3.9	<i>Merjenje uspešnosti in učinkovitosti nabavne funkcije</i>	92
6	ZAKLJUČEK	93
7	LITERATURA IN VIRI	96
7.1	LITERATURA.....	96
7.2	VIRI.....	99

PRILOGE 1 - 19

SLOVARČEK TUJIH IZRAZOV

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA IN NAMENA MAGISTRSKEGA DELA

Za poslovanje, s katerim se soočajo slovenska podjetja v zadnjem desetletju, je značilna vse močnejša globalizacija. Tranzicijski prehod so nekatera podjetja že zaključila in se prilagodila tržnim zakonitostim, druga podjetja se v svetu konkurenčnega boja na to šele pripravljajo in prehod bolj ali manj uspešno izvajajo. Zaradi omejenega domačega prodajnega tržišča se podjetja ozirajo na globalne trge, zaradi tega pa se je pojavila potreba, da se strategija globalnega delovanja vzpostavi tudi na nabavnem delovanju podjetij. Če so slovenska podjetja nekdanj vzdrževala konkurenčno prednost z nizko ceno delovne sile in materialov, se je sedaj ta prednost preselila na področje azijskih in vzhodno evropskih držav. Podjetja so primorana, da svoje konkurenčne prednosti na novo identificirajo in oblikujejo.

Specifične in vse bolj stroge zahteve kupcev se prenašajo po dobaviteljski verigi tudi do nabavnega področja, ki tako predstavlja le en del v verigi zadovoljevanja potreb kupcev. Poudarek v nabavi se seli od nabavnega poslovanja do obvladovanja oskrbovalnih verig. V preteklosti je bilo mogoče dodano vrednost podjetij in s tem povezano konkurenčnost podjetij ustvarjati in zagotavljati z inovativnostjo in izboljšavami na tehnološkem in razvojnem področju. S približevanjem podjetij tehnološko visoko razvitemu tržišču pa se je potreba po ustvarjanju dodane vrednosti usmerila tudi na nabavne procese v verigi procesov zadovoljevanja potreb kupcev. Zaradi visokega deleža celotnih materialnih stroškov, ki se v različnih panogah gibljejo med 50 in 80% v vrednosti izdelka (Mavretič, 2000, str. 1), je potrebno nabavno poslovanje po podjetjih obravnavati bolj celovito in strateško, saj s strateškim obravnavanjem nabavnega delovanja podjetja lahko prihranijo od 5 do 30% nabavnih stroškov (Iršič, 1998, str. 45). Pristop v nabavnem poslovanju se širi od ozko omejenega postopka nakupovanja in oskrbe na obvladovanje celotnih oskrbovalnih oziroma dobaviteljskih verig, kjer vse večji pomen in s tem povezane prihranke predstavlja tudi optimizacija logističnih procesov med posameznimi poslovnimi subjekti (Logožar, 2002, str. 2).

Sodobni trendi usmerjajo podjetja, da dobavitelje ne vidijo več kot svoje nasprotnike, temveč postajajo partnerji in s tem pomemben del podjetja. Nabavnega poslovanja podjetja ne smejo več samo izvajati, nabavni proces je potrebno načrtovati (Scheuing, 1989, str. 130, Burt, Pinkerton, 1996, str. 229). Dolgoročno sodelovanje z dobavitelji namreč omogoča obojestransko doseganje višjih stopenj razvoja, saj poteka razvoj in uvajanje ter optimiziranje izdelkov in stroškov njihove izdelave hitreje ter vsa podjetja v oskrbovalni verigi lažje sledijo spremembam in dinamiki trga (Mavretič, 2000, str. 1).

V proces nabavnega poslovanja morajo biti vključeni in se odražati na rezultatih trije vidiki obvladovanja oskrbovalnih verig in poslovnih subjektov, ki so vanje vključeni:

- vidik poslovodne funkcije, ki s svojo vizijo podjetja postavlja smernice za izvajanje vseh poslovnih procesov v podjetju, tudi nabavnega, ki mora s pravilno izbiro svoje strategije doprinesiti svoj delež k uresničevanju ciljev podjetja;

- vidik tržne funkcije, ki v enaki meri kot prodajno trženje vključuje tudi raziskavo nabavnega tržišča in s tem povezano iskanje in izkoriščanje tržnih priložnosti in s spoznavanjem stanja v celotni oskrbovalni verigi in izven nje tudi zmanjševanje tržnih tveganj;
- vidik razvojne funkcije, ki podjetju omogoča, da z vključevanjem nabave in dobaviteljev v razvojne procese podjetja zagotavlja podjetju hitrejši, učinkovitejši razvoj novih proizvodov in procesov, večjo prilagodljivost spremembam na trgu in optimalnejšo izrabo poznavanja materialov in tehnologij, ki so razpršeni po celotni oskrbovalni verigi.

Namen magistrskega dela je iz pogledov različnih avtorjev na obvladovanje nabavne funkcije in s sintezo ugotovitev in spoznanj postaviti temelje za preoblikovanje in delovanje poslovne funkcije nabave v podjetju, ki bo s svojim delovanjem in rezultati pomagala oblikovati strategijo podjetja, jo podpirati ter pomagala uresničiti cilje podjetja in še naprej prispevala k zagotavljanju konkurenčnosti ter nadaljnji uspešni rasti in poslovanju podjetja na trgu, kjer je prisotna močna konkurenca. Danes podjetje enostavno ne more preživeti, če svoje delo opravlja zgolj dobro. Delo mora podjetje odlično opraviti, če želi uspeti na vse bolj konkurenčnem svetovnem trgu (Kotler, 1998, str. 32).

Podjetje Iskra Mehanizmi, d.d., Lipnica je v procesu prepoznavanja sprememb na trgu in prilagajanja svojega poslovanja tem spremembam ter sledenja uspešnemu poslovanju identificiralo potrebo po spremembah v zasnovi in delovanju nabavne funkcije, ki bo morala imeti strateški pomen v podjetju.

V magistrskem delu bom preučil smernice in sodobne koncepte pri obvladovanju nabavnega poslovanja, ki so opisani v tuji in domači strokovni literaturi in jih uporabljajo uspešna podjetja, ki delujejo globalno. Sodobne ideje in pristope bom primerjal z utečenim stanjem nabave v podjetju in oblikoval predlog organiziranosti nabavne funkcije in njene povezave do drugih poslovnih funkcij ter možnih strategij delovanja nabavne funkcije v podjetju, ki ustrezajo sedanjim razmeram in trendom na trgu, na katerem podjetje deluje.

1.2 CILJ MAGISTRSKEGA DELA

Cilj magistrskega dela je analizirati sedanje stanje in ugotoviti problemsko situacijo pri sedanjem obvladovanju nabavne funkcije v podjetju ter prikazati predloge za spremembe pri obvladovanju le-te ter organiziranje in zasnovo njenega delovanja na strateškem nivoju, z upoštevanjem sodobnih pristopov pri obvladovanju nabavnih in oskrbovalnih funkcij, ki jih zahtevajo spremembe na globalnem trgu, ki se dogajajo.

Pri zasnovi strateškega obvladovanja nabavne funkcije v podjetju bom upošteval vse vidike, ki so domena nabavnega poslovanja ali so z njim povezani in preko katerih nabavna funkcija v podjetju vpliva na uspešnost posameznih poslovnih funkcij in uspešnost celotnega podjetja. Pri oblikovanju zasnove in organiziranosti ter določitvi strategije delovanja in izvajanja

funkcije strateške nabave bom poleg sodobnih pristopov upošteval tudi specifičnosti, ki izhajajo iz panoge in trga, prodajnega in nabavnega, na katerem podjetje deluje ter prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki vplivajo na oblikovanje organiziranosti nabavne funkcije in izvajanje njene strategije.

1.3 METODE DELA

Pri izdelavi magistrskega dela se bom osredotočil predvsem na preučevanje teoretične podlage, ki jo bom pridobil iz dosegljive tuje in domače strokovne literature, člankov, virov in prispevkov. Iskal bom strateške poglede na nabavno funkcijo in njene naloge ter povezave nabavne funkcije z ostalimi poslovnimi funkcijami v podjetju.

Za primerjalno osnovo bom sedanje stanje v nabavni funkciji podjetja ovrednotil z analizo podatkovnih baz nabave v podjetju, utečeno stanje bom identificiral s pogovori z vključenimi v nabavni proces podjetja, poleg tega pa se bom osredotočil tudi na spoznanja strateškega partnerja podjetja, ki prodajno in nabavno deluje globalno na celotnem svetovnem trgu in preučil njegovo zasnovo in izvajanje nabavne funkcije in jo primerjal z nabavno funkcijo v podjetju.

Pridobljena spoznanja, znanja, ki sem jih pridobil med študijem na magistrskem programu in praktične izkušnje, pridobljene pri opravljanju svojega dela, bom analiziral in jih s sintezo združil v koncept organiziranosti in strategije nabavne funkcije, ki je najbolj primerna za podjetje Iskra Mehanizmi, d.d., Lipnica.

1.4 ZASNOVA DELA

Magistrsko nalogo bom razdelil na pet vsebinskih poglavij. V prvem delu, v katerega so vključena poglavja od ena do štiri, bom preučil teoretične poglede in smernice na področju nabavnega poslovanja in strateškega obravnavanja nabavne funkcije in obvladovanja nabavnih procesov. Prikazani bodo trendi v svetu, ki vplivajo na nabavno funkcijo, obdelani bodo posamezni člani in tvorci nabavnega procesa, ki najbolj vplivajo na izvajanje in uspešnost posameznega nabavnega procesa.

V prvem poglavju bom opisal cilj magistrske naloge in pristope k načinu dela ter metode, ki jih bom pri svojem delu uporabil. V drugem poglavju se bom osredotočil na prikaz razlik med funkcijo nabave, oskrbe in nabavnega trženja, raziskal bom pomen in vlogo nabavnega procesa ter vsebinsko opredelil strateško obvladovanje nabavne funkcije in strateško nabavo s sodobnimi pogledi in pristopi k obvladovanju nabavnih procesov. Tretje poglavje prikazuje načrtovanje posameznih aktivnosti in dejavnikov, ki v nabavnem procesu nastopajo, v četrtem poglavju pa bom obravnaval vplive posameznih dejavnikov na izvajanje nabavnega procesa. Na koncu četrtega poglavja bodo prikazana merila in metode, s katerimi lahko ovrednotimo uspešnost in učinkovitost nabavne funkcije in izvajanja nabavnega procesa, saj uspešnost in

učinkovitost izvajanja nabavnega procesa neposredno in posredno vplivata na uspešnost poslovanja vseh poslovnih funkcij v podjetju in podjetja kot celote.

V drugem delu magistrskega dela, v petem poglavju, bom analiziral obstoječo zasnovo in delovanje nabavne funkcije in jo primerjal s spoznanji iz prvega dela naloge. Podal bom predlog organiziranosti oddelka strateške nabave v podjetju Iskra Mehanizmi, d.d., Lipnica ter strategijo delovanja oddelka strateške nabave v podjetju. Pri oblikovanju organizacijske strukture nabavne funkcije, povezanosti funkcije nabave z ostalimi poslovnimi funkcijami v podjetju in izbora strategij in nalog, ki jih mora strateško naravnana nabavna funkcija izvajati, bodo sintetizirana in vključena spoznanja, pridobljena v prvem, teoretičnem delu magistrske naloge. Izbor posameznih rešitev in strategij bo prilagojen panogi in razmeram v panogi, v kateri podjetje deluje, z vsemi posebnostmi, ki jih narekuje panoga in razmere na trgu. Posamezne rešitve in strategije bodo izbrane in oblikovane tako, da bo z njimi mogoče oblikovati, podpirati in izvajati strategijo podjetja in pomagati uresničiti cilje podjetja.

2 VLOGA IN POMEN OBVLADOVANJA NABAVNEGA PROCESA

2.1 OPREDELITEV RAZLIK MED NABAVO, OSKRBO IN NABAVNIM TRŽENJEM

Pri opredelitvi razlik med posameznimi dejavnostmi nabavnega procesa ponujajo različni avtorji različne razlage. Razlike izhajajo iz časovnega obdobja, v katerem so avtorji živeli in strokovno delovali, razlike pa izvirajo tudi iz različnih geografskih okolij, v katerih so ti avtorji delovali ali iz njih izhajajo. Časovno pogojene razlike v razumevanju pojmov so posledica različnih stopenj razvitosti celotnega proizvodnega in poslovnega procesa. Do šestdesetih let prejšnjega stoletja je bila vloga nabave v zagotavljanju surovin za proizvodnjo in poslovne procese, preko obvladovanja izdelkov pa se je z začetkom uveljavljanja dobave ob pravem času (J.I.T.)¹, uporabe računalnika in informacijske tehnologije in vitke proizvodnje v devetdesetih letih prejšnjega stoletja pomen nabavne funkcije povečal in je v začetku tega stoletja vse bolj usmerjen poleg obvladovanja nabavnega materiala in oskrbovalnih verig preko teh tudi v obvladovanje pravic intelektualne lastnine, ki se navezuje na posamezne materiale in storitve (Nelson, Moody, Stegner, 2001, str. 13).

Ameriško–angleška literatura razlikuje med pojmi oskrba (supply, procurement), nabava (purchasing) in materialno poslovanje (materials management). Tradicionalno je nabavna funkcija zajemala nakupovanje, ki je vključevalo tako določanje potreb, izbor dobaviteljev, pogajanja in določanja nabavnih pogojev in na koncu skrb za točno dobavo. Takšna razlaga po Aljianu uvršča nabavno funkcijo med operativne aktivnosti (van Welle, 2002). Podobno kot van Welle tudi Leenders s skupino avtorjev (Leenders, Fearon, England, 1989, str. 3) imenuje med vsemi pojmi nabavo (purchasing) kot najožjo dejavnost v procesu nabavne funkcije. Po njegovem zajema pojem nabava spoznavanje potreb, izbor dobaviteljev, pogajanje o nabavnih pogojih, dobavi ter spremljanje izvrševanja nabavnih dogovorov do realizacije dobave.

¹ J.I.T. – Just-in-Time (pristop "ravno ob pravem času").

Iršič (1998, str. 25) je v svojem delu prikazal različno pojmovanje besede nabava v tuji in domači literaturi, ki jasno prikaže razsežnost pojma nabava (glej tabelo 1).

Tabela 1: Različna pojmovanja besede nabava v tuji in domači literaturi

Angleško	Nemško	Slovensko
Purchasing	Beschaffung	Nabava
Buying	Einkauf	Nakup
Procurement, Supply	Versorgung	Oskrba
Materials management	Material-Wirtschaft	Materialni management

Vir: Iršič, 1998, str. 25.

Med vsemi pojmovanji nabave je najožji pojem nakup (buying), ki ga večina avtorjev vrednoti enako, samo kot dejanje same izvedbe nakupa, ki nastane kot odgovor na predhodno izvedene aktivnosti kaj, kje, kako, koliko in pod kakšnimi pogoji zagotoviti oskrbo. V pojem oskrbe pa Leenders vsebinsko vključuje tudi skladiščenje, transport, prevzem blaga, vhodno kontrolo in obvladovanje nabavnega materiala. Materialno poslovanje pa je po Leendersu najširši pojem, ki zajema največ dejavnosti, tudi išče materiale, jih uvaja in standardizira v podjetju in nadzira stanje materialov in gospodarjenje z njimi. Nekateri avtorji nalogo uvajanja in standardiziranja materialov v podjetju pripisujejo razvojni funkciji v podjetju.

Podobno kot Iršič tudi van Welle (2002, str. 14) v svojem delu prikazuje območje posamezne aktivnosti nabavne funkcije, povezane v nabavni proces, kjer je posameznim aktivnostim v procesu jasno določil njihovo vlogo in vsebino (glej prilogo 1). Definicija nabavne funkcije je v tem modelu vsebinsko širša in ni omejena samo na delo, ki ga opravljajo nabavni oddelki, ampak so v njo vključeni tudi interdisciplinarni oddelki. Dobava zajema izvajanje sklenjenih dogovorov in predstavlja sestavni del pojma nabava (buying), ki ga omenjajo drugi avtorji. Angleški avtorji za razliko od ameriških v svoji literaturi vsebinsko povezujejo pojma dobava in nabava tudi do dobaviteljev, medtem ko se ameriški avtorji pri razlagi vsebine teh dveh pojmov omejujejo na proces do spremljanja in ocenjevanja izvrševanja sklenjenih dogovorov. Iz priloge 1 je razvidno, da je pojem oskrba (procurement) v tem procesu najširši in zajema tudi aktivnosti, ki niso omejene samo na proces, ki se izvaja v podjetju, ampak zajema tudi vse spremljajoče aktivnosti, povezane s procesom zagotavljanja ustreznega materiala, tudi transportno logistiko in zagotavljanjem kakovosti. V zadnjem času nekatera podjetja vse bolj poudarjajo v tem procesu tudi pomen varovanja okolja.

Vse bolj postaja popularen izraz zagotavljanje virov (sourcing), ki zajema iskanje ustreznih materialov in dobaviteljev ter oblikovanje dogovorov z njimi. Izraz predstavlja eno od osnov nabavnega trženja, saj je v njegovo vsebino vključena tudi raziskava trga, iskanje možnosti in oblikovanje ustreznih ukrepov za zmanjševanje tveganja, ki ga predstavljajo nevarnosti na trgu. V literaturi lahko zasledimo veliko definicij in razlag trženja, vse pa ga opisujejo kot proces in eno izmed poslovnih funkcij. Večini je poznana Kotlerjeva (Kotler, 1996, str. 15)

definicija trženja, ki ga opisuje kot družbeni proces ustvarjanja in menjavanja izdelkov in vrednosti na trgu ter preko tega pridobivanje tistega, kar posamezniki in skupine želijo. Zato lahko trženje enačimo z miselnostjo, ki je uporabna na različnih področjih. Ta miselnost nakazuje, da nabavne odločitve temeljijo na predhodno sprejetih odločitvah v prodaji, uspešnost prodaje pa je odvisna od nabavnih odločitev. Zato sta obe poslovni funkciji, funkcija prodaje in funkcija nabave, tesno povezani s trgom in morata vključevati kot svoj sestavni del trženje. Če želimo trženje uporabiti v nabavni funkciji, mora v njej biti vključena prodajna miselnost. Nabavna funkcija mora opravljati raziskave nabavnih trgov in usklajevati interdisciplinarne poslovne funkcije v podjetju preko razvoja, prodaje, proizvodnje in financ.

Po Koppelmanu je nabavno trženje (1993, str. 14) sestavljeno iz petih osnovnih funkcij, ki so raziskava nabavnega trga, obvladovanje dobaviteljev, analiza celotnih nabavnih stroškov, oskrba in kontroling nabave. Osnovne funkcije nabavnega trženja po Koppelmanu so identične funkcijam prodajnega trženja. Podobno tudi Kern (1991, str. 20), ki prav tako izhaja iz nemške šole trženja, definira nabavno trženje kot nasprotno stran prodajnega trženja in ju enakovredno obravnava. Pravi tudi, da nabavna funkcija brez trženja nima prihodnosti. Cilj obeh strani trženja je, preko vpliva na partnerje na obeh straneh verige ustvarjanja vrednosti, zadovoljiti in uresničiti osnovne cilje podjetja. Takšno mišljenje podpira tudi Iršič (1998, str. 35), ki trdi, da morata biti obe trženjski funkciji povezani in usklajeni, kar vodi do uravnovešenega trženja. Potek nabavnega trženja pa v treh oblikah opisuje Potočnik (1997, str. 5) kot novo nabavljanje, prilagojeno ponovno nabavljanje ter rutinsko ponovno nabavljanje.

Povzamem lahko, da je najožje in obenem tudi tradicionalno pojmovanje nabavne funkcije omejeno na dejavnost nakupovanja in spada v izvedbeno oziroma operativno raven nabavne funkcije. Podjetja, ki želijo uspešno razvijati in obvladovati nabavno funkcijo, morajo njen pomen razširiti na strateški nivo načrtovanja in odločanja v podjetju in jo povezati z ostalimi dejavnostmi v podjetju in izven podjetja vzdolž celotne oskrbovalne verige, v delovanje nabavne funkcije pa vključiti tudi elemente načrtovanja nabavnih procesov in elemente trženja.

2.2 OPREDELITEV STRATEŠKEGA OBVLADOVANJA NABAVNE FUNKCIJE IN STRATEŠKE NABAVE

V podjetjih so meje med posameznimi poslovnimi funkcijami vse bolj nejasne, zabrisane in se medsebojno prepletajo, posamezne poslovne funkcije v celotni oskrbovalni verigi pa se dopolnjujejo in nadgrajujejo. Med poslovnimi funkcijami v podjetjih nastopa tudi nabavna funkcija, katere vloga je ob vsakem času in pod vsemi pogoji zagotavljati redno oskrbo z materiali, opremo, blagom in storitvami kot podporo vsem poslovnim funkcijam v podjetju (van Welle, 1998, str. 29, Potočnik, 1997, str. 3). Nabavna funkcija mora v verigi ustvarjanja vrednosti povezovati posamezne poslovne funkcije, od dobavitelja do kupca, ki v verigi ustvarjanja vrednosti sodelujejo. Medsebojno mora povezati notranje uporabnike v podjetju ter uporabnike v podjetju z zunanji dobavitelji.

Kern (1991, str.21) v svojem delu pravi, da je potrebno tradicionalni pristop nabave, pri katerem nabavna funkcija opravlja predvsem in samo nabavo, dograditi s strateškimi elementi, ko je v koncept nabave potrebno vključiti tudi elemente trženja. To pomeni, da mora nabavna funkcija opravljati raziskave nabavnega trga, načrtovati nabavo, odločati o dobaviteljih, poteh in načinu nabave in tudi o vseh ponabavnih storitvah ter preko analize statističnih podatkov o dobaviteljih in odnosu z njimi napovedovati in oblikovati nadaljnje aktivnosti. S takšnim delovanjem nabavna funkcija pripomore k uresničevanju strategije podjetja in pomaga strategijo tudi načrtovati.

Več avtorjev (van Welle, 2002, str. 236; Holten in drugi) razlikuje strateško, taktično in izvedbeno raven odgovornosti, pooblastil in nalog nabavne funkcije in funkcije obvladovanja oskrbovalne verige. Medtem ko je na izvedbeni ravni nabavna funkcija odgovorna za dnevno naročanje in izvedbeno komuniciranje z dobavitelji, usklajevanje izvedbenega delovanja z dobavitelji, spremljanje in vrednotenje dobaviteljev glede na dogovore in pogodbe, oblikovane in sprejete na strateški in predvsem taktični ravni ter dnevno reševanje težav, ki se pojavljajo na relaciji od dobaviteljev do kupca (van Welle, 2002, str. 237), je na taktični ravni nabavna funkcija vključena tudi v procese odločanja o materialu in procese izbiranja dobaviteljev. Odločitve, ki jih nabavna funkcija sprejema na taktični ravni se odražajo v oblikovanju letnih in dolgoročnih pogodb z dobavitelji, pripravi nabavnih specifikacij, standardizaciji nabavnih materialov in procesov in neprestanem izboljševanju procesov, povezanih z dobavitelji in sodelovanjem z dobavitelji. Strateška raven nabavne funkcije pa zajema aktivnosti in odločitve, ki vplivajo na dolgoročni položaj in poslovanje podjetja. Odločitve na strateškem nivoju, ki naj bi jih sprejemalo predvsem najvišje vodstvo podjetja so oblikovanje smernic za delovanje, pooblastila in odgovornosti nabavne funkcije in nabavnega oddelka, oblikovanje sistema kontrolinga in informacijskega sistema za spremljanje uspešnosti in učinkovitosti delovanja nabavne funkcije, sklepanje dolgoročnih pogodb in partnerstev z dobavitelji, odločitve o strategiji števila dobavnih virov, odločitve o investicijah, odločitve o strategiji narediti ali kupiti, odločitve o vertikalnih integracijah in finančnih naložbah v oskrbovalno verigo, oblikovanje odnosov in politike poslovanja med posameznimi notranjimi enotami in odločanje o kompenzacijskih in dvostranskih dogovorih na relaciji kupec – dobavitelj.

Gadde in Hakansson (1993, str. 7) sta nabavni funkciji določila strateški pomen preko treh vlog:

- strukturna vloga, ki zajema odločitve o strateških vprašanjih, od katerih sta odvisni ostali vlogi (eden ali več dobaviteljev, odločitve "naredi ali kupi", globalni ali lokalni nabavni trgi);
- varčevalna vloga, v kateri mora nabavna funkcija zniževati stroške v celotnem nabavni verigi (zmanjševanje stroškov materialnih, informacijskih, finančnih tokov);
- razvojna vloga, ki zajema prenos znanja po nabavni verigi do kupca in s tem racionalnejšo in hitrejšo izrabo sinergijskih učinkov v celotni dobavni verigi; razvojna vloga v verigi ustvarjanja vrednosti pomeni cenejšo zasnovo izdelka, hitrejšo odzivne čase in ustvarjeno večjo vrednost za kupca.

Pomen strateškega obvladovanja nabavne funkcije v podjetju se povečuje tudi s povečevanjem deleža opravil, ki jih podjetja prepuščajo v opravljanje zunanjim podizvajalcem – dobaviteljem, ki so specializirani za opravljanje posameznih aktivnosti, ki pri nekaterih končnih proizvajalcih presega že 50% vgrajenih sestavnih delov (Nelson, Moody, Stegner, 2001, str. 11).

Da bo nabavna funkcija lahko zavzela strateško mesto v podjetju in bo lahko vplivala na proces odločanja, je pomembno, da lahko vpliva na najvišje vodstvo podjetja in na odločitve, ki oblikujejo in določajo strategijo podjetja. Najboljši način, kako vplivati na najvišje vodstvo je, da strateško naravnana nabavna funkcija postane del najvišjega vodstva² (Nelson, Moody, Stegner, 2001, str. 249). Pravilnost takšne organiziranosti nabavne funkcije v podjetju potrjujejo najvišji vodilni uspešnih podjetij, ki trdijo, da organizacija brez predstavnika strateške nabave v najvišjem vodstvu, kar je največkrat ustaljena praksa tradicionalnega pristopa k nabavni funkciji, nima zagotovljene uspešne prihodnosti. Tudi nabavna funkcija mora v svojih merilih neprestano slediti različnim strateškim področjem, kot so odnosi s kupci, stroškovna konkurenčnost, učinkovita uporaba informacijske tehnologije, vrednost za delničarje, rast dohodka, industrijske spremembe, globalizacija in odnosi z dobavitelji, ki dodajajo vrednost (Nelson, Moody, Stegner, 2001, str. 39).

Strateško obvladovanje nabavne funkcije pa pomeni tudi bolj povezan odnos med podjetjem in nabavnim virom. Iršič (1998, str. 51) jo razumeva na dva načina:

- strateški pristop k nabavi zahteva aktivnejše delovanje nabavne funkcije, če želijo povečati sposobnost nabavnih virov, njihovo odgovornost in sodelovanje z vsemi funkcijami v podjetju;
- pri razvoju uspešnih nabavnih virov je potrebno doseči visoko stopnjo dorečenosti oskrbovalne verige ter izoblikovati ustrezne strategije za sistematično razvijanje in vrednotenje nabavnih virov.

Enotno vsem avtorjem pri določanju vsebine strateškega obvladovanja nabavne funkcije je načrtovanje procesov, povezanih z nabavno funkcijo v celotni oskrbovalni verigi, usmerjenih na daljše obdobje, izvajanje teh odločitev pa dolgoročno vpliva na konkurenčno sposobnost podjetja, zato je za sprejemanje teh odločitev potreben širši in dolgoročnejši, strateški pogled na vsa področja poslovanja podjetja. Pri tem so meje med izvedbenim delom nabavne funkcije in strateškim delom nabavne funkcije mnogokrat nejasne ali zabrisane in so odvisne od načina organiziranosti posameznih poslovnih funkcij znotraj podjetij. Rdečo nit, ki določa strateški pristop k nabavni funkciji, sestavljata načrtovanje nabavnih procesov ter napovedovanje prihodnjih aktivnosti in njihovih rezultatov. Ker so te aktivnosti usmerjene dolgoročno, je njihovo izvajanje izločeno iz dnevnega, izvedbenega dela nabavne funkcije. Zato je potrebno, da so te aktivnosti organizirane v obliki službe, ki jo zaradi s strategijo povezanih nalog lahko poimenujemo strateška nabava. Njena naloga je načrtovanje strategij nabavne funkcije, ki so usklajene s strategijo podjetja in jo podpirajo in sooblikujejo. Izvajanje posameznih aktivnosti,

² George Harris, VP Purchasing, TRW

ki zagotavljajo uresničevanje zastavljenih strategij, pa poteka na taktičnem in predvsem izvedbenem nivoju nabavne funkcije.

Definicijo načrtovanja in obvladovanja prihodnjih dogodkov sta opisala tudi Burt in Pinkerton (1996, str. 229) kot: neprekinjen proces, usmerjen v prihodnost, z organiziranim izvajanjem ter merjenjem dosežkov s periodičnimi preverjanji. Prednosti načrtovanja kot sestavnega dela obvladovanja procesov je opisal Scheuing (1989, str. 131) preko dejavnosti predvidevanja potrebnih aktivnosti pred konkurenco na nabavnem trgu v prihodnje, prevzemanja pobude pri upravljanju sprememb in dogodkov in biti njihov soustvarjalec, kar vodi do boljšega izkoriščanja tržnih razmer, merjenja učinkov, ki v primerjavi z načrtovanimi predstavljajo motivacijo za sodelujoče pri procesu ter vnosa sprememb s trga v podjetje skozi nabavno delovanje.

Zato prispeva strateška nabava z načrtovanjem strateškega nabavnega delovanja k ohranitvi in razvoju konkurenčnosti vseh poslovnih funkcij, dolgoročnim in partnerskim odnosom z dobavitelji, etičnosti odnosov z dobavitelji in ohranjanju interesov podjetja. Te aktivnosti predstavljajo temelj obvladovanja oskrbovalnih verig in pravilnega izkoriščanja in razvijanja tržnih možnosti. Strateška nabava mora kot skupek aktivnosti v obliki nabavnega managementa skupaj s poslovnimi funkcijami v podjetju skrbeti za povečanje uspešnosti podjetja kot celote, zato strateško pojmovanje nabave predstavlja eno od bistvenih konkurenčnih prednosti podjetja (Iršič, 1998, str.25).

2.3 *VLOGA OBVLADOVANJA NABAVNEGA PROCESA V PODJETJU*

Podjetje mora obvladovati v svojem delovanju vse poslovne funkcije, če si hoče dolgoročno zagotoviti uspešno poslovanje. Pri tem morajo biti vse poslovne funkcije v podjetju medsebojno povezane in usklajene, saj je njihova usklajenost izrednega pomena za uspešno delovanje podjetja. Z vidika vloženega kapitala v obratnih sredstvih je zelo pomembna tudi usklajenost nabavne funkcije s finančno, ker je nemoten nabavni proces odvisen od financiranja nabavne funkcije. Njuna medsebojna usklajenost je predvsem pomembna pri izdelavi finančnih planov, obvladovanju višine zalog vhodnih materialov (financiranje zalog), obvladovanju višine nabavnih cen in plačilnih pogojev za nabavljene vhodne materiale ter kontroli vhodnih faktur.

Zaradi pritiskov kupcev po skrajševanju dobavnih rokov in prilagajanju izdelkov njihovim zahtevam in željam, morajo biti zahteve kupcev po verigi ustvarjanja vrednosti za kupca usklajene tudi med nabavno in prodajno funkcijo. Usklajenost med prvo in zadnjo funkcijo ustvarjanja vrednosti znotraj podjetja se mora odražati v:

- določanju ravni kakovosti končnega izdelka,
- usklajeni segmentaciji nabavnega in prodajnega tržišča,
- oblikovanju nabavne cene in količine nabavljenega materiala glede na prodajno ceno in prodajno količino,
- dobavnih rokov materialov,

- letnem planu prodaje in letnem planu nabave.

Vlogo nabavne funkcije na široko opisujeta tudi Burt in Pinkerton (1996, str. 3), ko opisujeta integrirani oskrbovalni sistem podjetja. Pri tem gre za široko zastavljeno nabavno funkcijo, v katero so horizontalno vključeni vsi pomembni členi oskrbovalnega procesa v podjetju, razvoj, prodaja, proizvodnja, tehnologija, kakovost, zaloge in finance, vsaka pa ima v tem procesu točno določeno vlogo.

Porter (van Welle, 2002, str. 10) vlogo nabavne funkcije opisuje v verigi vrednosti. Veriga vrednosti je sestav osnovnih in pomožnih dejavnosti, s katerimi se ustvarja nova vrednost za podjetje – dobiček podjetja. Osnovne dejavnosti so usmerjene k fizični predelavi in ravnanju s končnimi izdelki, to so vse dejavnosti, ki omogočajo predelavo vložka v končni izdelek, pomožne dejavnosti pa dopolnjujejo in omogočajo osnovne dejavnosti. Pomožne dejavnosti so lahko usmerjene k dopolnjevanju ene izmed osnovnih dejavnosti ali celotnega procesa. Nabavno funkcijo uvršča Porter med pomožne dejavnosti, ki dopolnjuje in omogoča celotni poslovni proces, zaradi različnega razumevanja pojma nabava pa jo imenuje oskrba. Na operativnem nivoju je vloga nabavne funkcije v verigi ustvarjanja vrednosti, da po ustrezni ceni, v določeni količini ustrezne kakovosti oskrbuje podjetja s surovinami, materiali in energijo ter tako zagotavlja stalnost proizvodne funkcije (Potočnik, 1997, str. 3).

Učinkovita in uspešna nabavna funkcija predstavlja za podjetje konkurenčno orodje, s katerim prispeva k uspešnosti celotnega podjetja na različnih področjih. Nabavna funkcija izkorišča poslovne priložnosti in varuje podjetje pred nevarnostmi iz okolja, omogoča hitrejši razvoj in proizvodnjo gotovih izdelkov, predstavlja osnovno informacijsko bazo podjetja, zmanjšuje celotne stroške poslovanja podjetja ter predstavlja dobičkonosno mesto v podjetju³ (Scheuing, 1989, str. 364; Burt, Pinkerton, 1996, str. 219).

Pomen nabavne funkcije in njen procesni značaj, ki dopolnjuje celotni poslovni proces podjetja, je razviden tudi v standardu vodenja kakovosti, ki vsako aktivnost v poslovanju in delovanju podjetij prikazuje procesno, medsebojno povezano z vsemi poslovnimi funkcijami v podjetju (SIST ISO 9001:2000, 2000, str. 6). Vsekakor pa mora biti nabavna funkcija usklajena s strategijo in cilji podjetja in z vizijo vodstva podjetja. V kolikšni meri je nabavna funkcija vključena v poslovodenje, je odvisno od notranje organizacije v podjetju in strateške usmerjenosti najvišjega vodstva podjetja. Vloga nabavne funkcije bi morala biti večja v panogah, ki imajo zelo materialno intenzivno proizvodnjo (Iršič, 1998, str. 22). Pomena nabavne funkcije in obvladovanja oskrbovalnih verig se podjetja vse bolj, a še vedno ne zadosti, zavedajo. Če se zaveda pomena učinkovitega obvladovanja oskrbovalnih verig za

³ Predstavljanje nabavne funkcije v podjetju kot dobičkonosno mesto v podjetju je v nasprotju s tradicionalnim pojmovanjem nabavne funkcije, zato terja podrobnejšo razlago. Iz stroškovnega mesta se nabava prelevi v vlogo notranjega prodajalca, ki proti dogovorjeni proviziji prodaja ostalim uporabnikom svoja znanja in storitve. Postopek oblikovanja dobičkonosne nabavne funkcije v podjetju mora potekati postopoma in mora imeti neomajno podporo najvišjega vodstva.

preživetje podjetij 90 odstotkov zahodnoevropskih podjetij, je med srednjeevropskimi takšnih le peščica (Cerjak, Teulings, Pekarek, 2003, str. 73).

Geografsko okolje, kot eden izmed makro okolij, kamor lahko prištevamo še etično, politično, pravno, ekonomsko, tehnološko in druga okolja, povzroča podjetjem izzive in nevarnosti, ki jih lahko s pravilnim pristopom k nabavnemu poslovanju spremenimo v priložnosti in do povečanja konkurenčnosti podjetja (Iršič, 1998, str. 30). Pri tem ima pomembno vlogo nabavna funkcija, ki mora poleg poznavanja prednosti in slabosti podjetja dobro poznati tudi razmere in spremembe na nabavnem trgu.

Nabavna funkcija svojo dosedanjo, neaktivno vlogo spreminja v aktivno pobudo obvladovanja nabavnega procesa. V tem primeru govorimo o obratnem - reverzibilnem trženju (reverse marketing), ko pobudo prevzema kupec. Ta je tisti, ki vpliva na dobavitelje, da se le-ti prilagodijo potrebam in zahtevam podjetja. Kupec mora v tem primeru poiskati dobavitelja; pomeni, da opravlja nabavno trženje. Iz osnov trženja zato izhaja, da je prvi pogoj za uspešno opravljanje nabavnega trženja sodelovanje z dobaviteljsko bazo, načrtovanje nabave ter medsebojno sodelovanje vseh poslovnih funkcij podjetja. V prilogi 2 je prikazano, kako obravnava obratno (reverzibilno) trženje Potočnik (1997, str. 6). Tako vodenje nabavne funkcije je prava pot za izboljšanje kakovosti, zniževanje nabavnih stroškov ter povečanje produktivnosti in dobička.

Doseženi prihranki pri zniževanju nabavnih stroškov lahko učinkovito uresničijo nabavne cilje in strategije celotnega podjetja, saj se le-ti lahko znižajo od 5 do 30 % (Iršič, 1998, str. 45). Prihranki niso zanemarljivi, če upoštevamo, da predstavljajo celotni nabavni stroški približno 68 % proizvodne vrednosti (van Welle, 2002, str. 17), v materialno intenzivnih panogah pa predstavljajo celotni nabavni stroški tudi do 90 % proizvodne vrednosti⁴. Pri 10 %-ni stopnji dobička ima namreč zmanjšanje nabavnih stroškov za 100.000 enot enak vpliv kot povečanje prodaje za milijon enot (Lindič, 2003, str. 4). Poleg takojšnjih finančnih prihrankov nabavna funkcija prispeva tudi k izboljšanju konkurenčnosti podjetja na trgu v obliki standardizacije materiala, manjših zalog, inovacij procesa in izdelka, vzpodbujanja nabavnih sinergij v skupini podjetij ter znižanju stroškov kakovosti. Zanemarljivi niso tudi prihranki pri povečanju fleksibilnosti odziva na spremembe in prihranki pri optimiranju logistike (van Welle, 2002, str. 20).

Vloga nabavne funkcije na izvedbenem nivoju v podjetju je predvsem pravočasno zagotavljanje ustreznih materialov za potrebe proizvodnje. Nabavna funkcija, ki je strateškega pomena za podjetje, ima s svojim delovanjem vlogo ustvarjanja vrednosti. Ustvarjanje vrednosti je omogočeno z aktivnim delovanjem nabavne funkcije, s predvidevanjem sprememb na nabavnem trgu in načrtovanjem odzivov na te spremembe, izkoriščanjem tržnih

⁴ Interni podatki nabavne službe po PE za leto 2002, SAP podatkovna baza – realizacija nabave: Lipnica: Iskra Mehanizmi, d.d, Lipnica, 2002

priložnosti in zniževanjem celotnih stroškov v nabavnem procesu, ki nastajajo zaradi delovanja vseh poslovnih funkcij, vključenih ali povezanih v oskrbovalno verigo.

2.4 SODOBNI POGLEDI NA OBVLADOVANJE NABAVNEGA PROCESA

Zmanjševanje konkurenčne prednosti podjetij, tehnološke inovacije, spremembe v zahtevah in pričakovanjih kupcev so vzrok, da se morajo podjetja, če želijo preživeti in uspeti, tem trendom in spremembam prilagajati, prilagajati tudi na nabavnem področju. Odziv na spremembe se kaže v novostih delovanja nabavne funkcije (van Welle, 2002, str. 23):

- usklajevanje nabavnih potreb: Usklajevanje skupnih nabavnih potreb v primeru podjetij z več obrati prinaša nabavnemu poslovanju prednosti pri iskanju sinergij med obrati in pri pogajanjih z dobavitelji. Trendi skupne nabavne politike so razvidni pri številnih evropskih podjetjih, njihove razsežnosti združevanja in poenotenja pa niso omejene samo na področje ene države;
- vključevanje nabave v logistiko: Z uporabo avtomatizacije in različnih programskih rešitev podjetja lažje načrtujejo nabavne potrebe in optimirajo oskrbovalne sisteme. Z vključevanjem nabave v logistiko in uporabo standardiziranih sistemov lahko podjetja dosežejo učinkovito povezanost posameznih poslovnih funkcij v fazi načrtovanja, realizacije in kontrole doseženih rezultatov ter zmanjšajo skupne stroške oskrbovanja podjetja;
- vključevanje nabave v razvoj izdelkov in načrtovanje procesov: S poznavanjem materialov in tehnologij, razpoložljivih na nabavnem trgu, lahko nabavna funkcija pripomore k optimalni izrabi materialov, ki so na trgu, nižanju lastne cene izdelka v fazi razvoja in inovacijam izdelkov in procesov. Posamezna podjetja že zaposlujejo nabavne strokovnjake, ki povezujejo razvojno in nabavno področje. Optimalno poznavanje nabavnega trga in vključevanje nabave v razvojni proces ima koristi tudi na poslovanje podjetja, saj se že v fazi razvoja določi stroškovna struktura izdelka ter dobavitelji, ki v primeru neoptimalnih izborov kasneje ne omogočajo zniževanja stroškov v obsegu, ki bi podjetju omogočil obdržati konkurenčno prednost na trgu;
- narediti ali kupiti: Povsem razumljivo je, da podjetja s težavo obvladujejo vse tehnologije, ki jih potrebujejo za izdelavo svojih izdelkov, če želijo ostati konkurenčna in neprestano zniževati stroške. Podjetja lahko od zunanjih dobaviteljev, specialistov za posamezna področja, pridobijo kakovostnejše izdelke po nižjih skupnih stroških, zato je tudi trend v svetu, da delež stroškov nabave v prihodkih od prodaje neprestano narašča;
- sporazumi o vzajemnosti in kompenzacijske obveznosti: S širjenjem prodajnega poslovanja podjetij na širše svetovno tržišče se podjetjem odpirajo tudi nove možnosti na nabavnem področju. Predvsem na medorganizacijskem trgu je postala kompenzacija nekaj vsakdanjega in eden od pogojev sodelovanja;
- kontrola kakovosti in proizvodnja po načelu ravno ob pravem času (J.I.T.): Najprej na Japonskem, sedaj pa tudi v Ameriki in Evropi intenzivno uvajamo procese nenehnih izboljšav, ki so nastali kot posledica odziva na zahteve trga in kot posledica odziva na

spremenjene proizvodne koncepte. Vsi ti spremenjeni koncepti povzročajo spremembe v vseh poslovnih funkcijah, kjer s pomočjo raznih pristopov podjetja izboljšujejo poslovanje, znižujejo stroške, izboljšujejo kakovost izdelkov in povečujejo svojo konkurenčno prednost⁵;

- nabavno poslovanje preko interneta: Moderne informacijske tehnologije so prinesle največ sprememb v oblikovanje nabavnih strategij. Podjetja vlagajo ogromna sredstva v graditev informacijskih mrež, ki jim omogočajo B2B⁶ poslovanje, prenos podatkov po medmrežju in s tem tudi ogromne prihranke na račun prihranka časa in znižanja transakcijskih stroškov. Z uporabo informacijskih tehnologij so se znižali tudi stroški raziskave in dostopnosti oddaljenih trgov, preko medmrežja in z uporabo informacijskih tehnologij pa je vsem enakovredno dostopen celotni globalni trg;
- vprašanja v zvezi z okoljem: Vprašanja v zvezi z varovanjem okolja so vedno bolj pomembna. Nekatere države so to področje začele že zakonsko urejati. Trend zakonodaje se po oskrbovalni verigi prenaša tudi v nabavno funkcijo, ki ji te zahteve postavljajo nove izzive. Že pri iskanju in izbiri materialov mora nabava odgovoriti tudi na vprašanje, kako bodo material in odpadki, ki bodo nastali ob predelavi tega materiala in izdelki po končani življenjski dobi, okolju prijazno odstranjeni. Ravnanja z izdelki in odpadki, načrtovanje reciklaže pridobiva stalno mesto v nabavnem poslovanju in razvoju izdelkov.

Zahteve proizvodnje ravno ob pravem času se po verigi ustvarjanja vrednosti prenašajo na druge poslovne funkcije in člene v tej verigi, prav tako se po oskrbovalni verigi prenašajo tudi prednosti in koristi J.I.T. pristopa (glej prilogo 3). Proizvodnjo ravno ob pravem času pogojujeta tudi O'Neal in Bertrand (1991, str. 50) z majhno velikostjo serij, večjo pogostostjo dobav, minimalnimi transportnimi časi, minimalnimi transakcijskimi stroški, nizkimi celotnimi nabavnimi stroški, odlično kakovostjo in natančnimi dobavnimi časi.

Podobno, kot nastajajo razlike med tradicionalnim sodelovanjem in J.I.T. sodelovanjem (glej tabelo 2), se povečuje trend prehoda iz tradicionalnega pristopa k nabavi, ko je s tržnega vidika nabavna funkcija opravljala pasivno vlogo, k obratnemu trženju v nabavi, ko nabavna funkcija prevzema aktivno vlogo. Večina uspešnih podjetij nabavo ne vidi več v luči delovanja glede na potrebe, ampak nabavno poslovanje načrtuje in prevzema pobudo na trgu. K proaktivni oskrbi jih silijo vse hitrejša spremembe na mednarodnem trgu in prednosti za podjetje, če se tem spremembam dovolj hitro odzovejo ali jih celo pomagajo ustvarjati. V primerjavi med tradicionalnim trženjem in trženjem v obratni smeri v nabavi Iršič (1998, str. 45) pravi, da je tradicionalno trženje usmerjeno v tekmovalnost, odzivanje na nastale spremembe, kratkoročno orientirano in pasivno, sprijaznjeno z nastalim stanjem, medtem ko je na drugi strani trženje v obratni smeri dolgoročno usmerjeno, visoko motivirano in aktivno,

⁵ Modificirana oblika proizvodnje ravno ob pravem času (J.I.T.) sta tudi vitka proizvodnja (Lean production), kjer je cilj minimiziranje zaloga ter KANBAN, vlečni sistem, kjer je nabavna potreba signalizirana s kartico v odvisnosti od aktualne porabe in potrebne količine.

⁶ B2B – Business to business

nabavna funkcija spremembe pričakuje in jih načrtuje, sodelovanje je usmerjeno v partnerstvo in iskanje skupnih koristi.

Tabela 2: Glavne razlike med tradicionalnim in Just-in-Time sodelovanjem

Značilnost	Tradicionalno sodelovanje	Just-in-Time sodelovanje
Število dobaviteljev	Več virov	En vir
Cilji	Neodvisni	Vzajemni
Odnosi	Tekmovalni	Partnerski
Trajanje pogodb	Kratkoročno	Dolgoročno
Funkcionalna soodvisnost	Omejena / skromna	Zelo visoka

Vir: O'Neal, Bertrand, 1991, str. 55.

Pomen sposobnosti podjetij, da se hitro odzovejo na spremembe, lahko razberemo tudi iz besed Billa Gatesa, ki je v eni od svojih izjav dejal: "Osemdeseta leta so bila obdobje kakovosti, devetdeseta leta obdobje reinženiranja, sedanje obdobje pa je obdobje hitrosti. Pomeni, kako hitro se bodo podjetja sposobna prilagoditi spremembam."⁷ S sposobnostjo hitrega prilagajanja nabavne funkcije na spremembe na trgu, bodo podjetja tudi manj občutljiva na negativne vplive, ki jih spremembe prinašajo.

Priložnost v nabavni funkciji vidijo skozi hitrost odzivanja na spremembe in fleksibilnost tudi Nelson, Moody in Stegner (2001, str. 9). Po njihovem je središče izboljšav inovativnost, kar ponavadi pomeni stvari opraviti hitreje in enostavneje. Potrebo po hitrejšem odzivanju pogojujejo tudi zaradi hitrejšega spreminjanja življenjskih ciklov izdelkov. Da so podjetja v tem hitrem tempu še lahko konkurenčna, postaja vloga nabavne funkcije vse bolj tudi koordinacijska. Nabavni inženirji morajo usklajevati posamezna specifična področja, ki jih podjetja prepuščajo zunanjim specialistom, ki lahko v primerjavi s podjetjem isto opravilo opravijo z manjšimi stroški. Nabavno poslovanje prihodnosti mora po Nelsonu, Moodyu in Stegnerju (2001, str. 14) vključiti v vizijo hitro izpolnjevanje visoko tehnoloških nalog, vodilno vlogo pri obvladovanju lastniških pravic do materialov in pravic uporabe intelektualne lastnine ter neprestano izboljševanje poslovnega procesa nabavne funkcije. Nabavna funkcija mora postati odlična v zniževanju stroškov, komuniciranju in poznavanju tehnologij.

Z globalizacijo in spreminjanjem razmerij med stroški dela in materiala na globalnem trgu se soočajo tudi globalno uspešna podjetja. Optimiranje celotnih stroškov vodi v smeri zmanjševanja števila dobaviteljev, v dobave celotnih sistemov ali sklopov namesto posameznih komponent ter selitev delovno intenzivnih proizvodenj v področja z nižjimi

⁷ Bill Gates; CEO Microsoft, Business @ the Speed of Thought (povzeto po Philips CoC Klagenfurt, Oktober 2002).

stroški dela. Zaradi globalno zasnovane strateške nabave problem cenovnih razlik materialov med posameznimi geografskimi področji ne nastopa, saj mora biti sistem strateške nabave zasnovan tako, da lahko uspešno pokriva celotni globalni trg z materiali iz kateregakoli dela sveta. Proizvodne kapacitete, prav tako tudi lokacije podjetij in njihovih proizvodnih obratov, dolgoročno niso več stalne, ampak so vse bolj mobilne. Zmanjševanje števila dobaviteljev in dobave kompleksnih sistemov namesto posameznih komponent je trend tudi v avtomobilski industriji, zmanjševanje števila dobaviteljev pa ne pomeni, da podjetja znižujejo delež nabave v primerjavi s prodajo. Visok delež proizvodnje sestavnih delov pri dobaviteljih pomeni, da se morajo dobavitelji prilagoditi ravnanjem kupcev in prevzeti v svoje roke izziv obvladovanja oskrbovalne verige, ki je v njihovi pristojnosti.

Po Nelson, Moody in Stegner (2001, str. 35) vodi trend podjetja v smeri, ko morajo iz taktične nabave stopiti na stopnjo strateškega razmišljanja in obvladovanja nabave. Čeprav globalizacija deluje ravno v nasprotni smeri, mora strateško naravnana nabavna funkcija biti tudi orientirana na kupca, ne samo na globalnem, ampak tudi na lokalnem nivoju, da bo podjetje lahko ustreglo edinstvenim potrebam kupcev. Podjetja bodo morala upoštevati tudi selektivno globalizacijo, če bodo želela uspešno zadovoljiti potrebe posameznih področij in doseči konkurenčno prednost. Vse bolj pomembno postaja medsebojno povezovanje in sodelovanje vseh poslovnih funkcij v podjetju, ki se razširja v smeri strateških povezav med kupci in dobavitelji. Prilagajanje potrebam kupcev v celotni oskrbovalni verigi je v večji meri odvisno od skupnih ciljev in interesov posameznih dobaviteljev, členov v oskrbovalni verigi. Prestop iz tradicionalnega pogleda na nabavno poslovanje v višji, sodoben nivo, je nujno potreben, če želijo podjetja obstati na trgu. Pri sodobnem pristopu k graditvi odnosov v oskrbovalni verigi je poudarek na partnerstvu med posameznimi akterji v tej verigi ter skupen pogled na potrebe kupca. Pri sodobnem pristopu opazujeta problem, ki ga je potrebno odpraviti, kupec in dobavitelj iz istega zornega kota. Z razliko od tradicionalnega pogleda, ko sta dobavitelj in kupec stala na nasprotnih straneh, na takšen način hitreje najdeta skupni interes in rešitev (Kern, 1991, str. 166).

Praksa uspešnih podjetij in stališča različnih avtorjev nakazujejo, da sodobni pristopi na nabavnem področju usmerjajo podjetja v globalizacijo in partnersko povezovanje in sodelovanje vseh v oskrbovalno verigo vključenih podjetij in poslovnih funkcij. Le tako se bodo podjetja lahko uspešno in dovolj hitro odzivala na nastale spremembe in zahteve in potrebe kupcev, obvladovala in zniževala stroške v celotni oskrbovalni verigi ter razvijala izdelke in procese na bolj zahtevnem nivoju. Skupno stališče avtorjev in uspešnih podjetij je, da se uspešne in učinkovite oskrbovalne verige odzivajo na potrebe kupcev hitreje. Nabavne funkcije po podjetjih morajo od izvedbene dejavnosti nakupovanja preiti na strateško dejavnost načrtovanja nabavnega delovanja in raziskovanje nabavnega trga, podprte tudi z uporabo sodobnih informacijskih tehnologij.

3 NAČRTOVANJE NABAVNEGA PROCESA

3.1 RAZISKAVA NABAVNEGA TRŽIŠČA

3.1.1 Proces raziskave nabavnega tržišča

Potrebe po raziskavi nabavnih tržišč izhajajo iz več dejavnikov, vsem pa so skupne spremembe, ki nastajajo na tržišču in so vzpodbuda in gonilo razvoja. Van Welle (2002, str. 119) te dejavnike deli v štiri skupine:

- Nenehen tehnološki razvoj: Želja podjetij po neprestani konkurenčni prednosti jih vodi v neprestane inovacije na področju izdelkov in procesov. Vse hitrejši tempo podjetjem mnogokrat onemogoča, da bi vse inovacije razvijali sami, ampak so mnogokrat podjetja odvisna od uporabe obstoječih inovacij, ki so na voljo na nabavnem trgu. Zaradi tega je raziskava nabavnih trgov ključnega pomena za uspešnost podjetij, saj le preko dobrega poznavanja priložnosti, ki jih trg ponuja, podjetja lahko prehitijo konkurenco in si pridobijo prednost pred njimi.
- Dinamika nabavnih trgov: Zaradi neprestanega spreminjanja nabavnih trgov zaradi poslovnih ali političnih dogajanj morajo nabavne funkcije redno zasledovati trende in dinamiko na nabavnem trgu, da se podjetje lahko hitro in ustrezno odzove na nastale ali pričakovane spremembe. Z dobrim poznavanjem trendov lahko podjetje pravilno predvidi spremembo ponudbe ali spremembe nabavnih pogojev na trgu ter izvede ustrezne ukrepe in spremembe v svojem poslovanju, ki se pokažejo kot prednost pred konkurenco.
- Spremembe v zahodni družbi: Z rastjo življenjskega standarda se v zahodni družbi višajo tudi stroški dela, zato podjetja selijo svojo proizvodnjo na področja, kjer je strošek delovne sile konkurenčen. Prilagajanje nabavnega poslovanja tržnim zakonitostim omogoča podjetjem, da realizirajo nabavo po optimalnih stroških. Poleg stroškov dela so vse bolj pomembni dejavniki, ki spreminjajo razporeditev proizvodnih kapacitet na globalnem nivoju, tudi dostop do posameznih surovin, naprednih, tehnološko razvitih materialov in tehnologij, ki je omejen ali zakonsko ali z uporabo pravic intelektualne lastnine ter okoljevarstveni predpisi, ki podjetjem pri prilagajanju povzročajo velike stroške, zato se podjetja raje odločajo za selitev proizvodnih kapacitet na področja z manj strogimi regulativami. Selitvam nabavnih virov mora nabavna funkcija slediti s svojimi nabavnimi aktivnostmi.
- Monetarna gibanja: Gibanja tečajev posameznih valut, katerih vzrok so politična ali gospodarska nihanja, povzročajo podjetjem visoke stroške in velika tveganja. Z raziskavo nabavnega trga na tem področju in pravočasnim ukrepanjem ta tveganja lahko podjetje odpravi ali zmanjša na najmanjšo možno mero.

Leenders, Fearon in England (1989, str. 429) opisujejo potrebo po raziskavi nabavnega trga zaradi sistematičnega zbiranja, klasificiranja in analiziranja podatkov, ki so osnova za kakovostne nabavne odločitve. Pogled Ferišaka, ki opisuje raziskavo nabavnega tržišča kot proces (Ferišak, Stihović, 1989, str. 276) organiziranja in sistematičnega zbiranja, klasificiranja in analiziranja podatkov, ki so osnova za kakovostne nabavne odločitve, potrjuje in jo razširja še z interpretacijo podatkov o stanju in vplivnih dejavnikih na nabavnem trgu,

kar podjetja lahko uporabijo tudi za napovedovanje sprememb in dogajanj na nabavnem trgu. Cilj vseh raziskav nabavnih trgov avtorji vidijo v boljši informiranosti in zmanjševanju tveganj kot posledice posameznih odločitev. Pri tem je raziskava nabavnih trgov omejena na trge dobaviteljev, saj nekateri avtorji omenjajo tudi raziskavo nabave, ki se nanaša na notranje dejavnike v organiziranosti in izvajanju nabavne funkcije v podjetju. Pomen raziskave nabavnega trga in usmerjenost raziskave v prihodnost opisuje tudi Potočnik (1997, str. 12), ki pravi, da z raziskavo nabavnega trga preko njegove analize in opazovanja lahko napovemo razvoj nabavnega trga, kar omogoča, da se podjetje in nabavna funkcija v naprej pripravi za odziv na pričakovane razmere in spremembe.

Izbira procesa raziskave nabavnega tržišča je odvisna od obsega problematike, ki naj bi jo raziskava zajela, od pričakovanih rezultatov raziskave ter seveda od velikosti stroškov raziskave v primerjavi s pričakovanimi rezultati raziskave. Skupno vsem procesom raziskave je sistematičnost in stopenjski postopek (Potočnik, 1997, str. 15; Scheuing, 1989, str. 406), ki ga van Welle (2002, str. 120) deli v šest stopenj:

1. **Opredelitev ciljev raziskave:** Pri opredelitvi morajo biti cilji popolnoma jasni. Natančna navodila moramo dati tudi v primeru, da raziskavo opravljajo drugi, če želimo rezultate koristno uporabiti. Cilj raziskave mora raziskovalcu natančno povedati, kaj nas zanima in do kakšne globine problema nas zanimajo rezultati.
2. **Analiza stroškov in koristi:** Analiza zajema primerjavo stroškov, ki jih bomo imeli z raziskavo, s pričakovanimi rezultati raziskave. Pretehtati moramo, kakšno vrednost imajo za nas informacije, ki jih bomo dobili z opravljeno raziskavo.
3. **Študija izvedljivosti:** Izvedljivost je pogojena z dostopnostjo podatkov. Uporabimo lahko interne podatke ali pa zunanje podatke. Katero vrsto podatkov bomo potrebovali, je odvisno od ciljev raziskave. Preučiti moramo dosegljivost podatkov in njihovo praktično vrednost za raziskavo, pri čemer je pridobivanje zunanjih podatkov navadno povezano z večjimi stroški.
4. **Oblikovanje načrta raziskave:** Načrt raziskave nam mora dati odgovor na vprašanje, kako narediti raziskavo, kakšne podatke potrebujemo in kje jih bomo pridobili. Ločimo primarne in sekundarne podatke. Sekundarni so tisti, ki jih je že nekdo zbral in so na voljo v različnih internih ali zunanjih podatkovnih bazah. Naloga raziskovalcev je, da te podatke ustrezno uporabi in ovrednoti. Primarne podatke pridobimo v primeru, ko nam sekundarni podatki ne zadostujejo. V tem primeru gre za pridobivanje podatkov na terenu, kar je povezano z večjimi stroški. Pomembno pri oblikovanju načrta raziskave je tudi določitev in omejitev časovnega poteka raziskave.
5. **Opravljanje raziskovalnih dejavnosti:** Opravljanje raziskovalnih dejavnosti zajema izvajanje raziskovanja in zbiranje podatkov v mejah sprejetega načrta in razpoložljivih sredstev. Velikokrat je med izvajanjem raziskave potrebno sprejeti odločitve, ki se ne ujemajo z načrtom izvedbe, predvsem v primeru, ko podatki niso dosegljivi v obliki, kot smo načrtovali, zato je zelo pomembno, da takšne odstopne poskušamo predvideti in ustrezno odpraviti že v pripravi načrta izvedbe.
6. **Priprava poročila o raziskavi in njeno vrednotenje:** Po končani raziskavi pridobljene podatke preučimo in jih analiziramo. Poročilo o raziskavi mora zajemati vrednotenje

rezultatov v primerjavi s cilji raziskave ter mora dati jasen odgovor na vprašanje ali je bila raziskava zadovoljiva ter ali smo dobili pričakovane rezultate.

Od kakovosti izvedene raziskave ter dobljenih rezultatov so odvisne tudi odločitve, ki jih bodo vodstvo podjetja ali nabavni strokovnjaki sprejeli na osnovi rezultatov. Iz tega vidika je pomembno, da rezultate kritično ovrednotimo ter prepoznamo nastale napake, da sprejete odločitve ne bodo temeljile na napačnih osnovah.

Priporočljivo je, da ima podjetje vpeljan takšen sistem zbiranja in prenosa podatkov, da so le-ti na razpolago, ko jih posamezne službe v podjetju potrebujejo za svoje delo ali v fazi odločanja. Od učinkovitosti takšnega informacijskega sistema bodo pri naslednjih raziskavah odvisni tudi stroški, ki bodo potrebni za to raziskavo. Vir podatkov za takšen informacijski sistem so lahko poročila s strokovnih sejmov, izobraževanj, strokovne revije, različne podatkovne baze in poročila strokovnih organizacij, dober vir podatkov pa sta tudi primerjalno merjenje določenih kazalnikov med posameznimi sorodnimi podjetji ter informacije na internetu. Vsak nabavni oddelek najbolje pozna svoj nabavni trg, zato se tudi sam odloči, katero metodo raziskave bo izbral. Možnosti je več, od izrabljanja znanj in izkušenj nabavnega osebja v podjetju, do oblikovanja posebnega oddelka ali strokovnega tima v okvirih podjetja (Završnik, 2002, str. 65; van Welle, 2002, str. 124). Za manjša podjetja se je v praksi pokazalo, da je pristop s sestavo raziskovalne skupine, ki bo skupaj delala na raziskovalnem projektu, najbolj primeren, za razliko od velikih podjetij, katerim je bolj primeren pristop oblikovanja raziskovalnega oddelka. Obstaja tudi možnost, da podjetje raziskavo zaupa zunanji ustanovi, ki se ukvarja z raziskavo nabavnega trga. Izbira te opcije je pogojena z zahtevnostjo raziskovalnega projekta in obsegom raziskave. Prednost te opcije je v strokovnem pristopu do raziskave, odlično poznavanje raziskovalnih metod in pridobivanja podatkov, slabost te opcije pa je v tem, da strokovnjaki, ki opravljajo raziskavo niso strokovno podkovani o predmetu raziskave. Tudi stroški raziskave pri tej izbiri niso zanemarljivi. Za to zadnjo izbiro je pomembno, da naročnik raziskave natančno definira cilje raziskave in jih uskladi z izvajalcem, da pričakovani rezultati raziskave upravičijo nastale stroške.

Poleg nabavnih trgov in izdelkov moramo določiti tudi odgovor na vprašanje, kako to kupiti. Kot odgovor na vprašanje o raziskavi postopkov nabave je v veliko pomoč učinkovit informacijski sistem na področju nabave. Scheuing (1989, str. 99) imenuje takšen sistem PMIS (The Purchasing Management Information System). Takšen sistem mora poleg poenostavitve in avtomatizacije nabavnega poslovanja služiti tudi kot učinkovito orodje pri raziskavah nabavnega trga in analiziranju ter interpretaciji pridobljenih podatkov, obenem pa mora imeti sistem sposobnost optimiranja nabavnih potreb pri operativnem izvajanju funkcije oskrbe.

Bistvo potrebe po izvajanju procesa raziskave nabavnega trga predstavljajo spremembe, ki nastajajo na tehnološkem, gospodarskem in političnem področju. Pri raziskavi nabavnega trga morajo podjetja s sistematičnim zbiranjem, analiziranjem in vrednotenjem podatkov

zagotoviti pravočasno prepoznavanje trenda sprememb in ustreznih odzivov nanje ter s tem zmanjšati tveganje pri sprejemanju odločitev. Sistematičnost je osnovno vodilo procesa raziskave nabavnega trga. Kakšen proces izbrati, je pogojeno s pričakovanimi cilji raziskave, dostopnostjo podatkov in izbiro načina zbiranja podatkov. Pri odločitvi o izbiri izvajalca raziskave, naj bo to zunanji izvajalec, strokovna služba v podjetju ali pa nabavno osebje, mora podjetje upoštevati ekonomsko vrednost zbranih podatkov, to je vrednost zbranih informacij s stroški pridobitve teh informacij. Najpomembnejše je, da ima podjetje vpeljan sistem zbiranja podatkov o nabavnem trgu in da so podatki dostopni ustreznim službam, ko jih potrebujejo.

3.1.2 Nabavna tržišča in izdelki

Raziskava nabavnega tržišča mora dati odgovore na vprašanja kje, kaj, pod kakšnimi pogoji in kako kupiti. Nabavna tržišča so omejena z razpoložljivimi kapacitetami ali drugimi omejitvami, zato je za nabavno funkcijo v podjetju pomembno, da pozna zmogljivosti, omejitve in značilnosti posameznega nabavnega tržišča, kakor tudi prisotnost konkurence na teh nabavnih trgih.

Razmere na nabavnem trgu so odvisne od oblike tržne strukture. Nabavna funkcija lahko opravlja svoje naloge v razmerah prave konkurence, monopolistične konkurence, oligopola ali monopola. Glede na obliko tržne strukture nabavna funkcija oblikuje politiko nabavnega trženja, ki ji v danem trenutku in na posameznem nabavnem trgu najbolj ustreza. Razmere na nabavnih trgih pa določajo tudi zunanji dejavniki, ki vplivajo na stopnjo in obliko razpoložljivosti določenega materiala. Zunanji dejavniki so pomembni, ker določajo tržno strukturo, to je okoliščine, v katerih mora nabavna funkcija opravljati svoje naloge na nabavnem trgu. Med pomembnejše spadajo število dobaviteljev, število kupcev in stopnja diferenciacije izdelkov (van Welle, 1998, str. 103).

Lenders, Fearon in England (1989, str. 429) vsebinsko delijo obvladovanje nabavnega trga na sisteme in postopke nabave, temeljne proizvode, material, blago in storitve ter dobavitelje. Odgovori, ki jih mora dati raziskava o temeljnih proizvodih, so dolgoročne in kratkoročne napovedi za te proizvode, ki predstavljajo osnovo v procesu načrtovanja aktivnosti in sprejemanja odločitev. Poleg analize obstoječega stanja je pomemben tudi odgovor na vprašanje, katere alternative so možne ter možni ukrepi za izboljšanje in zniževanje skupnih stroškov. Raziskava nabavnih tržišč in dobaviteljev, ki nastopajo na teh trgih, sloni na odkrivanju možnosti dolgoročnega sodelovanja. Zato je potrebno natančno analizirati vsa področja, ki vplivajo na uspešnost dolgoročnega sodelovanja s posameznim dobaviteljem. Med njimi so najpomembnejša proizvodne zmogljivosti dobavitelja, njegov finančni položaj, ocena logističnih in proizvodnih stroškov, obvladovanje sistema zagotavljanja kakovosti ter dobaviteljeva učinkovitost (Leenders, Fearon, England, 1989, str. 443).

Nabavna funkcija mora preko svojega delovanja zagotavljati optimalno oskrbo z različnimi vrstami nabavnega materiala, ki jih van Welle (2002, str. 22) deli na surovine, ki se v procesu proizvodnje uporabljajo kot osnovni vhodni material; pomožne materiale, ki se uporabljajo ali

porabljajo v procesu proizvodnje; polizdelke, ki so v osnovi bili že predelani do neke stopnje, ki v proizvodnem procesu omogoča nadaljnjo predelavo; sestavne dele, ki svoje oblike ne bodo več spreminjali ampak bodo vgrajeni v končni izdelek - sem spadajo tudi sklopi in kompleksnejši sestavi sestavnih delov; končne izdelke, ki jih podjetja nabavljajo za nadaljnjo prodajo zaradi dopolnitve in razširitve svojega prodajnega programa; osnovna sredstva, ki jih uporabljamo za opravljanje osnovnih in pomožnih dejavnosti v podjetju; materiale za vzdrževanje, popravila, ki jih uporabljamo za splošno delovanje podjetja in njegovih pomožnih dejavnosti; storitve, kamor so v največji meri vključene storitve pomožnih dejavnosti, vse bolj pa med storitvami nabavljajo podjetja tudi posamezne tehnološke storitve, ki jih podjetja zaradi strateških odločitev ne opravljajo v okviru svoje proizvodnje, a jih potrebujejo za izdelavo končnih izdelkov.

Nabavni trgi posameznega podjetja se z globalizacijo poslovanja povečujejo in niso več omejeni na lokalnem ali nacionalnem nivoju. Velikost nabavnega trga se povečuje z iskanjem odgovorov na vprašanja kaj, kje in kako kupiti, hitrost širjenja nabavnih tržišč posameznega podjetja je odvisna od globalne razgledanosti nabavnega osebja, ki te trge odkriva in raziskuje. Izdelki, ki jih nabavna funkcija na teh tržiščih išče in zagotavlja za zadovoljevanje potreb podjetja, so v večini primerov določeni z zmožnostmi, ki jih ponuja posamezno nabavno tržišče. Nabavna funkcija mora na posameznem nabavnem tržišču prepoznavati in odkrivati podjetju še neznane možnosti.

3.1.3 Vpliv kupcev na nabavni proces

Vpliva kupcev na nabavni proces ne smemo zanemariti. V preteklosti so kupci vrednotili izdelke ali storitve glede na razmerje kakovosti in cene. V prihodnje pa bodo kupci svoje vrednotenje razširili na koncept, ki bo poleg kakovosti in cene vključeval tudi primerne možnosti nakupa, podporo po nakupu, odvisnost od izdelka, edinstvenost. Nekateri avtorji vrednost, ki jo pričakuje kupec, imenujejo ekonomske, tehnične, storitvene in družbene koristi, izražene v denarni obliki, ki jih kupec prejme v zameno za njegovo plačilo (van Welle, 2002, str. 7). S povečevanjem zahtev kupcev po najboljši kakovosti se povečujejo tudi zahteve po unikatnih izdelkih, prilagojenih vsakemu kupcu. Zahteve kupcev po njihovi individualni identiteti se prenašajo tudi navzdol po oskrbovalni verigi. Primer takšnega prilagajanja kupcem je avtomobilska industrija⁸, kjer je vsako vozilo unikatni izdelek, sestavljen po individualnih željah kupcev, seveda v okviru izvedljivega, kar v oskrbovalni verigi pomeni, da mora biti posamezen sestavni del v točno določeni izvedbi na proizvodni liniji ob točno določenem času. Kupci prevzemajo pobudo, sedaj oni povedo proizvajalcem, kaj hočejo, kdaj hočejo, kako hočejo in koliko so pripravljeni za to plačati. Posebej je ta trend opazen na medorganizacijskem trgu. Zahtevajo njim prilagojene izdelke in storitve (Fernandez, 1995, str. 106).

⁸ Glej www.smart.com.

Rezultat takšnega vplivanja kupcev se odraža na neprestanem iskanju možnosti za zniževanje stroškov in povečevanju učinkovitosti na strani proizvajalcev, po celotni oskrbovalni verigi (van Welle, 2002, str. 7). Zahteve po neprestani inovativnosti in prilaganju kupcem sili podjetja v vse večjo specializacijo, kar jim onemogoča pokrivanje celotnega spektra potrebnih tehnologij za realizacijo proizvodov, zato so podjetja prisiljena, da prepustijo določen del razvoja in proizvodnje zunanjim dobaviteljem. Da so podjetja sposobna soočiti se s temi prihajajočimi zahtevami, morajo tesno sodelovati s svojimi dobavitelji na vseh področjih, ki so vključena v oskrbovalne verige (razvoj, proizvodnja, logistika in servis) (Fernandez, 1995, str. 13; van Welle, 2002, str. 8). Podjetja na takšen način lahko dosežejo učinkovit pristop, orientiran na kupce, ki prinaša večjo konkurenčno prednost in uspešnost podjetju kot pristop, orientiran na izdelke.

Podjetja z upoštevanjem zahtev kupcev in standardov obvladovanja kakovosti raje organizirajo svoje aktivnosti v procese, ki so pomembni za zadovoljevanje potreb in želja kupcev, kot aktivnosti, organizirane v posameznih poslovnih funkcijah (SIST ISO 9001:2000, 2000, str. 6; van Welle, 2002, str. 9), obenem pa kupci želijo bolj aktivno sodelovati pri ustvarjanju in razvoju produktov, ki jih kupci želijo, zato se te zahteve prenašajo navzdol po oskrbovalni verigi in se odražajo v oblikovanju mešanih skupin kupca in dobaviteljev, ki skupaj sodelujejo pri načrtovanju, razvoju in optimiranju procesov in izdelkov. Vsekakor pa vodi trend v orientiranost podjetij na trg in kupce, sposobnih razviti inovativne izdelke in procese ter doseči nižje stroške razvoja in proizvodnje izdelkov.

Kupci od podjetij pričakujejo, da jim bodo ponudila izdelke, ki so prilagojeni njihovim željam in zadovoljujejo njihove individualne potrebe. Vrednosti izdelkov se ne meri le z denarno vrednostjo, vse večji pomen pridobiva celotna storitev, ki jo podjetje nudi kupcu (individualna prilagojenost izdelkov, hitrost odziva na posebne želje kupca, prilagojeni načini dobave in drugo). Takšen pristop vodi podjetja po poti, ko kupec in dobavitelj sodelujeta in razvijata izdelek skupaj s podjetjem, zato je usmerjenost na kupca potrebno vključiti v vse poslovne funkcije v podjetju, tudi v nabavni funkciji.

3.2 *NAČRTOVANJE DOBAVITELJEV*

3.2.1 Identifikacija dobaviteljev

Dobavitelje lahko z drugimi besedami ovrednotimo tudi kot nabavne vire. Naloga nabavne funkcije v podjetju je, da identificira možne dobavitelje. Večina podjetij ima že pripravljen seznam ponudnikov, preverjenih dobaviteljev, ki lahko sodelujejo s podjetjem. V primeru povsem novih tehnologij ali monopolnih dobaviteljev pa morajo podjetja sodelovati tudi s temi (van Welle, 1998, str. 80).

Pomemben vidik pri identifikaciji možnih dobaviteljev je tudi priprava specifikacije materiala, ali je ta izdelana po meri posameznega dobavitelja ali dopušča možnost sodelovanja različnih dobaviteljev. Iz te problematike izhaja pomembna vloga nabavne funkcije v podjetju, da zna izločiti ustrezne dobavitelje, s stalno raziskavo nabavnega trga

dopolnjuje bazo dobaviteljev, ki so sposobni sodelovati s podjetjem ter dopolnjuje bazo dobaviteljev z materiali, storitvami in tehnologijami, da so na voljo razvojnim strokovnjakom in konstrukterjem, ko v fazi oblikovanja izdelkov določajo vgradne materiale.

Pri identifikaciji ustreznih dobaviteljev si lahko pomagajo nabavni strokovnjaki z različnimi viri informacij, ki jih Scheuing (1989, str. 214) deli na:

- objavljene tiskane vire (razni registri in industrijski viri),
- notranje vire (razne interne baze in informacije internega osebja),
- osebne stike (prodajno osebje, sejmi, konference, razstave),
- mednarodne vire (informacije in baze podatkov političnih, gospodarskih in strokovnih združenj).

Za lažje delo pri identifikaciji dobaviteljev je podjetju v veliko pomoč informacijski sistem podjetja, ki ga naj različni uporabniki stalno dopolnjujejo z novimi informacijami in podatki, ki služijo lažji in hitrejši identifikaciji možnih dobaviteljev. Ob določitvi možnih dobaviteljev moramo upoštevati, da so dobavitelji oziroma nabavni viri osnovno področje, ki ga obvladuje nabavna funkcija. Scheuing (1989, str. 212) meni, da je ustrezna izbira nabavnega vira odgovornost nabavne funkcije ter da je nabavna funkcija toliko dobra, kot je dober njen nabavni vir. Iz te trditve izhaja zaključek, da mora biti med nabavno funkcijo in nabavnimi viri tesna medsebojna povezanost, ki se nadaljuje v partnerske odnose in obvladovanje oskrbovalnih verig.

Za podjetje predstavljajo nabavne vire tudi različne oblike prenosa tehnologij in različne storitve, saj tudi pomagajo ustvarjati dodano vrednost podjetja. Ansoff (1990, str. 36) trdi, da naj pri ustvarjanju dodane vrednosti z uporabo nabavnih virov podjetje upošteva načela ekonomičnosti, istočasno pa si mora zagotoviti več virov, kot jih že uporabljajo konkurenti za enak ali podoben izdelek. Viri morajo biti večji od spodnjega praga učinkovitosti, ker manjša poraba ne prinaša dodatnih koristi, obenem pa morajo biti viri manjši od zgornje meje gospodarnosti, ker je nad to mejo porast koristi za podjetje manjši od porasta stroškov zaradi povečanja porabe virov. Ta pravila naj podjetje upošteva pri identifikaciji možnih dobaviteljev.

Dobavitelji podjetja so lahko notranji (insourcing) ali zunanji (outsourcing). V odvisnosti od geografske lege so dobavitelji lahko lokalni ali globalni. Lokalni viri imajo prednost zaradi lažjega komuniciranja, načeloma krajših rokov, bolj pristnih medsebojnih odnosov, lažja je tudi tehnična podpora in medsebojno sodelovanje. Prednost lokalnim dobaviteljem daje tudi pristop J.I.T. Nasprotno pa večja podjetja, sestavljena iz več enot, zaradi sinergijskih učinkov skupne nabavne politike in skupne nabave dajejo prednost globalni dobaviteljski bazi. Zunanje dobavne vire ima v mislih tudi Scheuing (1989, str. 214), ko govori o nabavnih virih v strateškem pomenu in odločanju v povezavi z izvorom, kakovostjo, velikostjo, številčnostjo in načinom povezave tistih virov, ki bodo podjetju omogočili doseči zastavljene cilje.

Pri identifikaciji možnih dobaviteljev mora podjetje oblikovati jasne kriterije, po katerih vrednoti potencialne dobavitelje. Če so bili v preteklosti v izboru možnih dobaviteljev večinoma lokalni dobavitelji, odločujoči kriterij pa cena, se sedaj širi trend prepoznavanja možnih dobaviteljev na globalno področje. Med odločujoče kriterije pa se uvrščajo poleg cene tudi kakovost, sposobnost in pripravljenost prilagajanja potrebam kupca ter kakovost in skupni stroški celotne storitve, ki jo posamezni dobavitelj ponuja kupcu. Za zagotavljanje optimalne baze možnih dobaviteljev, med katerimi izbira posamezno podjetje tiste dobavitelje, ki bodo sodelovali in pomagali pri uresničevanju ciljev podjetja, pa morajo biti notranji dobavitelji podvrženi enakemu režimu in enakim kriterijem identifikacije kot zunanji dobavitelji.

3.2.2 Odločitev o dilemi "NAREDITI ali KUPITI"

Pri identifikaciji dobaviteljev in načrtovanju dobaviteljske baze se mora podjetje odločiti tudi o strategiji "narediti ali kupiti". "Narediti" pomeni, da podjetje samo zagotovi ustrezne vire za izvajanje posameznih aktivnosti in opravil, "kupiti" pa pomeni, da podjetje poišče ustrezne vire na trgu in ta opravila in aktivnosti prepusti v izvajanje dobaviteljem. Podjetja uporabljajo tako zunanje kot notranje vire, zaradi tehnološke specializacije podjetij in neprestanega pritiska po zniževanju skupnih stroškov pa se razmerje nagiba v korist zunanjih virov.

Pomen odločitve "narediti ali kupiti" se kaže tudi v podatku, da se povečuje delež opravil, ki jih podjetja prepuščajo v opravljanje zunanjim podizvajalcem – dobaviteljem, ki so specializirani za opravljanje posameznih aktivnosti. Delež teh aktivnosti presega pri nekaterih končnih proizvajalcih 50 % vgrajenih sestavnih delov (Nelson, Moody, Stegner, 2001, str. 11).

Burt in Pinkerton (1996, str. 105) trdita, da ima strategija "narediti" proti strategiji "kupiti" manjše število argumentov, ki bi nagibali odločitev v njeno smer, zato so realna pričakovanja, da bo dolgoročno v prednosti strategija "kupiti". Mnogi avtorji navajajo prednosti in slabosti izbora posamezne strategije. Leenders, Fearon in England (1989, str. 227) ter Zenz (1994, str. 226) kot prednost sprejema strategije "narediti" poudarjajo želen nivo kakovosti, zanesljivost dobav, varovanje ključnih podatkov in tehnologij, zaposlovanje lastnih kapacitet v času recesije, varovanje strateških pozicij in politični in socialni razlogi. Proti izboru strategije "narediti" pa navajajo poslabšanje odnosov z dosedanjimi dobavitelji, stroškovno neučinkovitost, zmanjšano prilagodljivost na spremembe in izbor virov, nezadostno strokovno znanje in izkušnje ter nezadovoljen odziv kupcev na doma narejene izdelke.

Podjetje mora strategijo "narediti" izbrati tudi takrat, ko material, izdelki ali storitve, ki so predmet odločitve, pomenijo vir diferenciacije podjetja na trgu v primerjavi z njihovo konkurenco in predstavljajo podjetju konkurenčno prednost. Iršič (1998, str. 60) tudi meni, da bodo tista podjetja, ki zavrnejo strategijo "narediti" samo zaradi stroškovne odločitve, dolgoročno njihovi uspešni konkurenti ali njihovi dobavitelji prehiteli. Anders (1992, str. 157) odločitev "narediti ali kupiti" preučuje z dveh vidikov, z vidika moči podjetja in vidika moči

dobavitelja. Tisti, ki ima pri posameznem delu večjo moč, naj prevzame odgovornost za opravljanje posamezne aktivnosti.

Vsako odločitev o strategiji "narediti ali kupiti", tudi preverjanje ustreznosti že sprejetih odločitev, morajo podjetja ovrednotiti po spodnjih kriterijih (Burt, Pinkerton, 1996, str. 98; Scheuing, 1989, str. 141):

- stroški (odločitev v prid nižjih stroškov, pri strategiji "narediti" so visoki fiksni stroški);
- sposobnosti (izdelati izdelek po določenih zahtevah, ustrezna znanja);
- zmogljivosti (ali so na voljo razpoložljive kapacitete);
- obseg (ekonomija obsega in krivulja izkušenj daje prednosti odločitvi "narediti");
- zaposleni (problem delovne sile in njene zaposlitve velikokrat vzpodbudi podjetje, da se odloči za strategijo "narediti");
- kontrola (prednost "narediti", če izdelek zahteva natančno kontrolo);
- odvisnost (pri odločitvi "kupiti" postane podjetje odvisno od dobaviteljev, zunanji dobavitelj je lahko tudi manj zanesljiv kot notranji dobavitelji v podjetju);
- prilagodljivost (pri strategiji "narediti" so potrebne investicije v opremo, s tem se zmanjša prilagodljivost podjetja, visoki so fiksni stroški, posamezne investicije so mnogokrat nedosegljive za podjetje);
- zaupnost (ključne izdelke in tehnologije obdržimo v podjetju);
- konkurenca (pri odločitvi "kupiti" lahko dobavitelj z vertikalno integracijo postane konkurent podjetju).

Pri vrednotenju teh kriterijev morajo sodelovati različne poslovne funkcije v podjetju, tudi razvoj, finance, trženje, proizvodnja, podjetje jih mora obravnavati pri vsakem sprejemanju odločitve o izbiri strategije "narediti ali kupiti", saj ta odločitev močno vpliva na uspešnost podjetja, tudi na njegov obstoj (Burt, Pinkerton, 1996, str. 103).

Podjetja so ob odločanju "narediti ali kupiti" postavljena pred strateško dilemo. Baily in Farmer (1984, str. 187) jo vrednotita kot eno najpomembnejših nabavnih in ključnih strategij podjetja. Odgovor na to dilemo je pogojen z odločitvijo podjetja o stopnji specializacije podjetja in o stopnji vertikalne povezanosti za člen v oskrbovalni verigi naprej ali nazaj (Iršič, 1998, str. 53). Odločitev o stopnji specializacije in odgovor na strateško dilemo "narediti ali kupiti" pogojuje tudi oblikovanje nabavnih strategij podjetja. Po Iršiču (1998, str. 53) naj bi podjetje pri odgovoru na to strateško dilemo upoštevalo smernice, da naj obdrži v svoji pristojnosti tiste aktivnosti, ki mu bodo omogočale dolgoročne konkurenčne prednosti in bodo predstavljale vir inovacij in edinstvenih vrednosti za kupca (ključne pristojnosti ali key competences) ter da naj kupuje tiste izdelke in storitve, za katere nima strateških potreb ali sposobnosti. Mnogokrat je odločitev o nakupu sprejeta tudi na osnovi nezmožnosti podjetja po kapitalsko obsežnih investicijah. V vsaki analizi je treba upoštevati številne dejavnike in vsaka odločitev je sprejeta tudi v tehtanju pozitivnih in negativnih posledic sprejete odločitve, saj zelo redko posamezni dejavniki dajejo prednost samo eni strani odločitve. Poleg preučitve vpliva vseh dejavnikov mora podjetje sprejeti odločitev, ki bo dolgoročno in kratkoročno

vplivala na uspešno poslovanje podjetja. Velikokrat so odločitve v podjetju poleg popolnoma racionalnih odločitev sprejete na osnovi čustvenih navdihov najvišjega vodstva v podjetju. Podjetje ne bi smelo kupovati izdelkov in storitev, ki so ključnega, strateškega pomena za podjetje in vir rasti in možnosti za inovacije za v prihodnje ter predstavljajo izvor diferenciacije podjetja na trgu. Pri odločitvi "narediti ali kupiti" tudi ne smemo zanemariti življenjskega cikla izdelkov, pa tudi transakcijskih stroškov, ki so sestavni del menjalnih procesov (Iršič, 1998, str. 63).

Gadde in Hakansson (1993, str. 40) navajata osnove, na katerih naj slonijo sprejete odločitve o izboru strategije "narediti ali kupiti":

- z večjo specializacijo proizvojenj se podjetja vse večkrat odločajo za strategijo "kupiti";
- s specializacijo dobaviteljev in podjetij se obseg odločitve "kupiti" povečuje in seli tudi na ne tipično proizvodne aktivnosti, vse bolj se uveljavlja tudi razvoj in oblikovanje izdelkov;
- pojavlja se tudi oblika medsebojnih povezav z dobavitelji na področju proizvodnje in razvoja.

Po Iršiču (1998, str. 55) lahko povzamem, da sloni odločitev "narediti ali kupiti" na odločitvi podjetja, katere bodo njegove ključne pristojnosti, ki bodo povečevale ugled in sposobnost podjetja, zagotavljale podjetju konkurenčno prednost in predstavljale izvor inovativnosti izdelkov podjetja. Ključne pristojnosti na splošno prepoznamo po tem, da so ključnega pomena za podjetje, z njimi je mogoče doseči konkurenčno prednost podjetja, zagotavljajo rast in so izvor inovativnosti v podjetju, podjetje jih že izvaja in imajo prednost pred drugimi aktivnostmi. Podjetja morajo natančno preučiti, katere so njihove temeljne dejavnosti, ki se ujemajo z zahtevami kupcev; vse druge aktivnosti, nepomembne za graditev dolgoročne konkurenčne prednosti pa prepustiti v izvajanje zunanjim dobaviteljem, ki so sposobni te aktivnosti izvajati z manjšimi stroški, z višjo dodano vrednostjo in z ugodnejšim doprinosom v verigo vrednosti. Vloga nabavne funkcije pa je, da te aktivnosti, prepuščene v izvajanje dobaviteljem, stalno nadzira in skrbi za ravnotežje med podjetjem in dobavitelji, da podjetje ne postane preveč odvisno od dobaviteljev ter stalno preverja ustreznost izbranih odločitev in strategij glede na strategije in koncepte podjetja (Fernandez, 1995, str. 49; van Welle, 2002, str. 9).

Odgovor na vprašanje "narediti ali kupiti" povzroča vpliv tudi na ostala področja poslovanja podjetja. Od sprejetih odločitev je pogojena oblika organiziranosti poslovanja, struktura tehnologij v podjetju in kadrovska zasedba. Sprejete odločitve vplivajo na podjetje na različnih ravneh (Baily, Farmer, 1984, str. 187):

- strateška raven (vertikalne povezave v oskrbovalni verigi),
- taktična raven (investiranje / dezinvestiranje),
- operativna raven (nivo sprejemanja operativnih odločitev o posameznih aktivnostih glede na obstoječe stanje in stopnjo razvoja podjetja).

Poleg vplivov sprejemanja odločitev na različne ravni v podjetju pa Burt in Pinkerton (1996, str. 98) opozarjata na najbolj pogoste probleme, ki se pojavljajo v povezavi s sprejemanjem odločitve "narediti ali kupiti":

- zaradi nepoznavanja problematike se ne upoštevajo vsi dejavniki;
- odločitve se sprejemajo na prenizki ravni (operativni ali taktični in ne na strateški, čeprav je odločitev strateškega pomena za podjetje);
- stroškovna analiza odločitve "narediti" je manj natančna kot stroškovna analiza "kupiti";
- sodelavci nabave menijo, da so bolj informirani o izdelku ali storitvi pri strategiji "kupiti" v primerjavi z možnimi dobavitelji;
- sprejete odločitve "narediti ali kupiti" se ne preverjajo periodično (kljub temu, da se okoliščine in osnove, ki so služile za sprejem odločitve, spreminjajo).

Zato mora podjetje sprejemati odločitve "narediti ali kupiti" in preverjati ustreznost že sprejetih odločitev:

- pri razvoju novih izdelkov;
- pri spremembi posameznih izdelkov ali sestavnih delov;
- ob spremembah v prodaji;
- ob pomanjkanju ali presežku prostih kapacitet v podjetju;
- ob periodičnem pregledu uspešnosti poslovanja podjetja in uspešnosti delovanja nabavne funkcije;
- v primeru nezanesljivosti in neučinkovitosti dobaviteljev;
- ob pripravi planov za naslednja obdobja.

Izbor strategije "narediti ali kupiti" mora biti usklajen s strategijo podjetja pri izboru ključnih tehnologij, v katere se bo podjetje usmerilo in jih izbralo kot svojo ključno pristojnost. Podjetje naj ne bi oddalo zunanjim dobaviteljem opravil in tehnologij, ki predstavljajo diferenciacijo na trgu in možnosti za nove inovacije in nadaljnji razvoj. Odločitev o oddaji posameznih opravil zunanjim dobaviteljem ni pogojena samo z odločitvijo podjetja o vrsti specializacije, temveč tudi s stroški, ki jih ima posamezno podjetje. Zaradi spreminjanja stroškovnih razmer na nabavnih trgih in v podjetjih morajo podjetja odločitve "narediti ali kupiti" vsakokrat preverjati ob razvoju novih izdelkov, ob identifikaciji odstopov ali nezanesljivosti obstoječih dobaviteljev, povečanju stroškov ter tudi pri načrtovanju prihodnjega poslovanja podjetja in njegovega izboljševanja.

3.2.3 Opredelitev števila dobaviteljev

Število dobaviteljev, ki naj bi jih imelo podjetje, je med drugim pogojeno tudi z odločitvijo o proizvodni specializaciji podjetja. Tradicionalni pristop k poslovanju in proizvodnji daje prednost dobavam iz več virov, ker vodijo do bolj konkurenčnih cen in boljših pogajalskih možnosti kupca, zanesljivost dobav pa naj bi bila za kupca večja. Avtorji, ki dajejo prednost dobavam iz več virov, svoje prepričanje utemeljujejo zaradi prevelike soodvisnosti vključenih

partnerjev pri dobavah iz enega vira, dobavitelj zaradi stalnosti dobav ne išče intenzivno možnosti za izboljšanje in iskanje novih konkurenčnih prednosti, kupec lahko izgubi informacije s trga ponudnikov, če ne izvaja neprestano raziskave nabavnega trga in nabavnega trženja, saj dobavitelji spoznajo strategijo kupca in ne izvajajo aktivnosti, da bi ga pridobili. V primeru prekinitve sodelovanja v primeru dobav iz enega vira nastopajo tudi visoki stroški zamenjave dobavitelja. Leenders, Fearon in England (1989, str. 258) opisujejo prednosti dobav iz več virov sledeče:

- pri pomembnih izdelkih lahko kupec doseže višjo stopnjo nadzora nad dobavitelji;
- večja zanesljivosti dobav;
- strateški in politični razlogi;
- večja prilagodljivost spremembam povpraševanja;
- boljša cena in nabavni pogoji.

Predvsem japonski proizvajalci dajejo prednost sodobnim proizvodnim konceptom, kot so J.I.T., vitka proizvodnja (lean production), tok enega kosa (one piece flow), KANBAN in sinhroni proizvodni proces, ki pogojujejo uspešnost teh pristopov z dobavami iz enega vira. Pri dobavah iz enega vira nastane med dobaviteljem in kupcem visoko odvisen partnerski odnos, ki temelji na medsebojnem zaupanju in vzajemnosti, za razliko od oskrbe iz več virov, kjer med kupci in dobavitelji v večini ostaja tekmovalnost in je partnerski odnos zgolj navidezen. Pri opisu prednosti oskrbe iz enega vira so si različni avtorji enotni (van Welle, 1997, str. 199; Leenders, Fearon, England, 1989, str. 257):

- možnosti za izboljšanje postopkov in zniževanja stroškov na področju razvoja, procesa izdelave, kontrole kakovosti, materialnega in informacijskega toka;
- bolj intenzivna vključenost dobaviteljev v izmenjavo informacij in izboljševanja kakovosti izdelkov in procesov;
- krajši razvojni in odzivni časi;
- boljša komunikacija na vseh ravneh med dobaviteljem in kupcem;
- večje možnosti ekonomije obsega.

Včasih pa je oskrba iz enega vira tudi edina možna rešitev za podjetje v primeru:

- dobavitelj je edini proizvajalec ali pa ima nad izdelkom ali procesom pravice uporabe intelektualne lastnine;
- proizvodni koncept J.I.T. pogojuje oskrbo iz enega samega vira.

S prednostjo dobav iz več virov proti dobavam iz enega vira se tudi ne strinjajo uporabniki zahtevnih tehnologij in specialisti. Tudi svetovni proizvajalci se nagibajo k zmanjševanju števila dobaviteljev, predvsem na račun nabave kompleksnih sklopov in ne posameznih komponent. Delež dobaviteljeve prodaje pri posameznem kupcu naj ne bi bil večji od 20 %, saj večji delež predstavlja v primeru prenehanja sodelovanja s strani kupca preveliko tveganje za dobavitelja, obenem pa se kupec počuti odgovornega za obstoj dobavitelja. Tudi trend zmanjševanja stroškov in obvladovanja oskrbovalnih verig vodi podjetja v smeri zmanjševanja števila dobaviteljev, pri čemer ni poudarek samo na zmanjševanju dobaviteljske

baze, ampak tudi na zmanjševanju števila nabavnih postavk in transakcij, ki jih podjetja naročajo pri dobaviteljih. Trend zmanjševanja števila dobaviteljev gre v smeri dobav celotnih sistemov ali sklopov in ne posameznih komponent, predvsem tudi na račun zniževanja stroškov dela v podjetjih, saj z dobavo gotovih sklopov v podjetjih odpade delovno intenzivna sestava, kjer glavnino v lastni ceni izdelka predstavlja visok strošek dela. Podjetja delujejo v smeri, da obdržijo v podjetju zahtevne tehnološke operacije, kjer nastaja visoka dodana vrednost in nastopa visoka stopnja avtomatizacije.

Pri vrednotenju prednosti in slabosti posameznega oskrbovanja Gadde in Hakansson (1993, str. 42) trdita, da ni realnih možnosti, da bi oskrbovanje iz več virov dolgoročno predstavljajo podjetju nižje stroške, saj so cene tesno povezane s proizvodnimi stroški posameznega ponudnika. Pri oskrbi iz več virov je možno doseči trend zniževanja samo na račun nižanja cene. Pri oskrbi iz enega vira pa je dolgoročno možno dosegati tudi znižanje cene na račun skupnega zniževanja celotnih stroškov, na strani dobavitelja in na strani kupca, kar v primeru oskrbe iz več virov ni izvedljivo.

Odločitev, koliko dobaviteljev imeti, ni enostavna. Vse bolj se oblikuje pravilo, da je za posamezen material dovolj en glavni dobavitelj in eden v ozadju. Takega pravila se držijo tudi v avtomobilski industriji, kjer imajo delež nabave med glavnega in rezervnega dobavitelja razdeljen v razmerju 80 : 20. Koncept avtomobilskih proizvajalcev se ujema s prepričanjem, da morata pri pomembnih artiklih biti dva dobavitelja nujno pravilo zaradi tveganosti poslovanja. Delitveni delež naj bi bil 75 % v korist pomembnejšega dobavitelja proti 25 % za drugega dobavitelja (Burt, Pinkerton, 1996, str. 117). Prvi dobavitelj še vedno lahko doseže ekonomijo obsega, drugi dobavitelj pa ostaja v stiku s kupcem v pričakovanju povečanja količin. V prid oskrbovanju iz enega vira govorijo tudi usmeritve in trendi v obvladovanju oskrbovalnih verig in graditvi partnerskih odnosov. Vsekakor je za podjetja primernejše, da zaradi obvladovanja celotnih stroškov oskrbovalne verige, krajšega odzivnega in dobavnega časa in večje prilagodljivosti potrebam in željam končnih kupcev zmanjšujejo število dobaviteljev. Seveda morajo izbrani dobavitelji biti primerni partnerji za sodelovanje v takšnih oskrbovalnih verigah. V oskrbovalnih verigah, kjer partnerskega odnosa ni mogoče vzpostaviti, je primernejša odločitev podjetja, da ima večje število dobaviteljev, pri katerih bo podjetje zniževalo stroške in poskušalo zagotavljati sebi primerne pogoje na tradicionalni, tekmovalni način.

3.2.4 Izbor dobaviteljev

Pri izboru dobavitelja mora nabavna funkcija zagotoviti, da izbere najbolj ustreznega. Pri tem je izbor omejen na zunanje dobavitelje. Ustrezen dobavitelj je tisti, ki lahko zagotovi pravo kakovost in količino materiala, ob pravem času, po primerni ceni, ki bo zagotavljala zadovoljstvo končnega kupca in vseh, ki sodelujejo v oskrbovalni verigi. Zato sodi izbor dobaviteljev med ključne obveznosti nabavne funkcije v podjetjih. Da se nabavni strokovnjaki lahko pravilno odločijo, morajo preučiti različne razpoložljive podatke o možnih dobaviteljih in jih ovrednotiti. Poleg cene in kakovosti se v zadnjem času med kriterije izbora dodajajo

tudi druge, mnogokrat subjektivne ocene, ki od nabavnih strokovnjakov zahtevajo visoko stopnjo strokovnosti in sodelovanje različnih poslovnih funkcij v podjetju (razvoj, finance, kakovost).

Glavni cilj ocenjevanja pri izboru dobaviteljev je ugotavljanje dolgoročne sposobnosti in zmožnosti dobavitelja, da izpolni zahteve podjetja, zato van Welle (2002, str. 284) poudarja, da je za pridobitev celotne slike o dobavitelju potrebno sistematično zbiranje podatkov na različnih ravneh:

- raven izdelka: pozornost usmerjamo na izdelek, kontrolo na vhodu in kontrolo na izhodu pri dobavitelju;
- raven procesa: pozornost usmerjamo na kontrolo in zanesljivost procesa pri dobavitelju, proizvodne in kontrolne opreme v procesu;
- raven sistema zagotavljanja kakovosti: pozornost usmerjamo na oblikovanje postopkov za zagotavljanje in obvladovanje kakovosti v celotnem poslovanju dobaviteljevega podjetja, razvoj sistema kakovosti in procesa nenehnih izboljšav;
- raven podjetja: pozornost usmerjamo na vodenje podjetja dobavitelja, njegovo poslovanje, finančni položaj in dolgoročne strategije dobaviteljevega podjetja na vseh področjih.

Burt in Pinkerton (1996, str. 112) med informacije, ki naj jih podjetja uporabijo pri odločitvah o izboru dobaviteljev, uvrščata finančno stanje dobavitelja, proizvodne kapacitete, izkušnje dobavitelja, obvladovanje kakovosti v procesu, razvojni in raziskovalni potencial dobavitelja, dobavno zanesljivost, dostopnost in zanesljivost virov dobavitelja in obvladovanje stroškov.

Vrednotenje in ocenjevanje dobaviteljev se mora zato razširiti iz analize cen, zanesljivosti dobav in vodenja sistema kakovosti na širše področje in mora poleg zajeti tudi:

- kakovost materialov, ki jih dobavlja dobavitelj;
- finančna moč in stabilnost dobavitelja;
- lokacija dobaviteljev (razvoj J.I.T. dobav daje prednost bližjim dobaviteljem);
- velikost in proizvodna kapaciteta dobavitelja;
- tehnološke zmožnosti dobavitelja;
- dobavne zmožnosti (dostava, odzivnost, servis, fleksibilnost, prilagodljivost);
- velikostni razred skupnih stroškov;
- usmerjenost in politika vodstva dobavitelja;
- izobraževanje in usposabljanje dobavitelja in njegovih zaposlenih;
- zmožnosti razvoja izdelkov in tehnologij s strani dobavitelja;
- zadovoljstvo zaposlenih pri dobavitelju;
- obseg prodaje dobavitelja;
- vrednost poslovanja in stopnja medsebojne odvisnosti dobavitelja in kupca;
- stopnja in kontrola sistema kakovosti, stroškov, dobave pri dobavitelju;
- aktivnosti za izboljšanje procesa in poslovanja dobavitelja;
- plani razvoja in usmeritve dobavitelja v prihodnje;

- stopnja zavezanosti in razumevanja našega pristopa na strani dobavitelja.

Ferišak in Stihović (1989, str. 216) ločujeta dva načina vrednotenja pri izboru dobaviteljev:

- objektivni (kvantitativni) način: kakovost, cena, zanesljivost dobave;
- subjektivni (kvalitativni) način: organizacijska struktura, poslovanje, upravljanje, finančno stanje, geografski položaj, nivo storitev, razvojne usmeritve.

Opredelitev teže posameznemu kriteriju opravimo z določitvijo utežnih faktorjev, način izračunavanja in izbor metode izračunavanja pa mora zagotoviti primerljivost rezultatov med različnimi dobavitelji. Kombinacija objektivnih in subjektivnih ocen se je v praksi pri izboru dobaviteljev osredotočila največ na prvi dve ravni. Med metodami so uporabljeni različni pristopi, od osebnega ocenjevanja, stroškovnih in drugih preglednic ter presoje dobaviteljev. Preprost pripomoček pri izboru ustreznih dobaviteljev so tudi razne matrične metode, ki združujejo subjektivne in objektivne ocene. Postopek je prikazan v tabeli 3. Posameznim kriterijem pripišemo različno težo (možno število doseženih točk), nato pa na osnovi pridobljenih informacij za posameznega dobavitelja določimo, v kolikšnem deležu se njegov dosežek ujema z možnim številom točk. Metoda vsebuje subjektivno primerjavo posameznih dobaviteljev. Slaba stran te metode je, da še vedno vključuje tveganje nastanka napak zaradi subjektivnega ocenjevanja in primerjanja.

Tabela 3: Ocenjevalna matrika izbora dobaviteljev

Kriteriji	Možne točke	Dobavitelji		
		A	B	C
<i>Tehnični</i>				
- razumevanje problema	10	10	8	7
- tehnično stališče	20	18	16	15
- proizvodne zmogljivosti	5	4	5	4
- procesne zahteve	3	2	3	2
- vzdrževalne zahteve	2	1	2	2
<i>Tehnični skupaj</i>	40	35	34	30
<i>Točnost dobave</i>	20	18	15	12
<i>Cena</i>	20	16	20	2
<i>Tehnične sposobnosti in sposobnosti vodenja poslovanja</i>	10	10	8	8
<i>Sistem zagotavljanja kakovosti</i>	10	9	8	7
SKUPAJ	100	88	85	59

Vir: Scheuing, 1989, str. 223.

Bolj zahtevna je stroškovna metoda ocenjevanja. Pri njej je potrebno, da sodeluje finančna služba, saj jo brez računalniško podprtega stroškovnega računovodstva težko izvedemo. Po Scheuingu (1989, str. 221) gre pri tej metodi za ločeno ugotavljanje treh stroškovnih postavk

(stroškov kakovosti, dobav in ravni storitev), izračun stroškovnih koeficientov na osnovi predhodno ugotovljenih treh stroškovnih postavk ter na koncu korekcija ponujene cene s skupnim korekcijskim faktorjem. Metoda je izmed vseh najbolj objektivna, vendar zahteva učinkovito računalniško podprto računovodsko informacijsko bazo, v postopek ocenjevanja pa morajo biti vključene tudi druge službe, saj ocena stroškov ravni storitev še vedno predstavlja subjektivno oceno.

Mnogokrat se nabavni strokovnjaki pri izboru ustreznih dobaviteljev soočijo s težavami, ki izhajajo v največji meri iz notranje organizacije podjetja in premajhnega vpliva ali strokovnosti nabavne službe na organiziranost podjetja (Burt, Pinkerton, 1996, str. 107):

- premalo razpoložljivega časa za raziskave in pogajanja;
- zahteve, prirejene znanim dobaviteljem;
- ustaljene nakupne navade;
- neizkoriščanje drugih možnosti nabave;
- kompenzacijski dogovori;
- slabe pogajalske tehnike in izkušnje;
- opravljanje nakupov mimo ustreznih služb (back door buying);
- ad hoc nakupi.

Za katero metodo se bomo odločili, je odvisno od okoliščin, katere informacije imamo na voljo, od našega znanja in poznavanja ocenjevalnih metod. Vsekakor je zaželeno, da pri ocenjevanju dobaviteljev sodelujejo tudi druge poslovne funkcije v podjetju in vključijo v proces ocenjevanja tudi druge poglede in vidike, ki vplivajo na uspešnost sodelovanj podjetja z izbranim dobaviteljem. Pri tem so notranji dobavitelji podvrženi drugačnemu vrednotenju, ki pa jim ne sme predstavljati neupravičene prednosti, tako pri vrednotenju kakovosti storitve kot pri vrednotenju ekonomskih učinkov. Zadnjo primerjavo vsakega ocenjevanja pri izboru dobaviteljev predstavlja primerjava stroškov in koristi za podjetje, povezanih s posameznim dobaviteljem, na osnovi katerih se sprejemajo odločitve o izboru. Rezultat različnih vrednotenj in ocenjevanj, ki so v večini primerov stopenjska (glej prilogo 4), je lista odobrenih dobaviteljev, ki imajo sposobnosti in zmožnosti sodelovati s podjetjem.

3.2.5 Komuniciranje z dobavitelji

Vloga nabavne funkcije v podjetju je tudi v oblikovanju učinkovitega sistema za prenos informacij med dobavitelji in podjetjem ter med posameznimi uporabniki znotraj podjetja, ki so vključeni v nabavni proces ali v procese, v katerih sodelujejo tudi dobavitelji. Komuniciranje je eno od osnovnih orodij, ki ga uporablja nabavna funkcija v podjetju.

Tabela 4: Karakteristike učinkovitega komuniciranja

Karakteristika	Umerjenost na
Osredotočena na kupca	Korist kupca in odpravljanje problemov, povezanih s kupcem
Vsestranska in razumljiva	Doseg vseh posameznikov, ki morajo vedeti informacijo
Osebna	Stik, ki omogoča največjo učinkovitost
Odprta	Prosto izmenjavo občutljivih informacij z usmeritvijo k sodelovanju in zaupanju
Dovzetna	Ustvarjanje postopkov za prepoznavanje potreb po spremembah
Pogosta	Stalen pretok operativnih informacij, ki razvijajo in podpirajo strateške procese
Dvosmerna	Poslušanje in učenje od drugih
Večnivojska	Odstranitev hierarhičnih preprek
Večfunkcijska	Odstranitev funkcijskih preprek med službami in organizacijami
V realnem času	Elektronsko izmenjavo podatkov

Vir: O'Neal, Bertrand, 1991, str. 171.

Gadde in Hakansson (1993, str. 145) sta že na osnovi raziskave iz daljnega leta 1978 pokazala, da nabavno osebje skoraj dve tretjini časa porabi za aktivnosti komunikacije. V to raziskavo niso vključene komunikacijske aktivnosti, ki jih za komunikacijo z dobavitelji opravijo v ostalih službah podjetja. Čas, ki je potreben za posamezno komunikacijo, je odvisen od zahtevnosti problematike ter od vsebine problematike (tehnično–razvojna, administrativna, komercialna, nova pogajanja, vzdrževanje obstoječih dogovorov ipd.). Zanimivost raziskave iz leta 1978 je tudi podatek, da je večji del komunikacijskih aktivnosti potekal med nabavo in notranjimi funkcijami v podjetju in je bilo neposredne komunikacije z dobavitelji komaj petino časa vsega dela nabavnega osebja. Zato je zelo pomembno, da je komuniciranje učinkovito. Karakteristike učinkovitega komuniciranja so prikazane v tabeli 4.

Komuniciranje predstavlja v nabavnem trženju pomembno vlogo, saj je uspešnost vsakega procesa odvisna tudi od učinkovitosti prenosa informacij med posameznimi udeleženci v procesu. Strateška nabava ima v komunikacijah v nabavnem odnosu trojno vlogo:

- koordinacijsko ali usklajevalno: pri nabavnem odnosu mora uskladiti medsebojne aktivnosti obeh strani z ustrezno, pravilno in pravočasno izmenjavo informacij, sem lahko uvrstimo tudi nabavna pogajanja;
- nadzorno: z izmenjavo informacij med nabavnimi viri in notranjimi porabniki usklajuje in usmerja svoje aktivnosti za nenehno izboljševanje nabavnega procesa;
- izobraževalno: z obojestranskim prenosom informacij med nabavnimi viri in notranjimi porabniki stalno prenašajo znanje in izkušnje med njimi (strateška nabava ima ključno povezovalno vlogo, saj je vmesni člen pri izmenjavi informacij med podjetjem in dobavitelji).

Glede na vsebino pri izmenjavi informacij se spreminjajo tudi vloge komuniciranja. Pri ustrezno zgrajenih medsebojnih odnosih ima največji pomen pri komuniciranju usklajevalna vloga, medtem ko pri učinkovitem izvajanju izobraževalne in usklajevalne vloge nadzorna vloga skoraj ni potrebna.

Podjetja morajo ustrezno predstaviti svojo nabavno politiko, tako notranjim uporabnikom kot obstoječim in potencialnim dobaviteljem. V ta namen lahko s pridom izkoristijo rešitve informacijske tehnologije in na spletnih straneh podjetja objavijo zahteve, ki jih morajo izpolnjevati dobavitelji, programe razvoja dobaviteljev in druge informacije, ki vzpodbujajo dobavitelje za sodelovanje s podjetjem in nenehni razvoj. Večina podjetij te strateške možnosti še ne izkorišča ali o njej niti ne razmišlja (van Welle, 2002, str. 104).

Kljub vse večjemu prodoru informacijske tehnologije še vedno ostajajo pomembni osebni stiki med partnerji. Z grajenjem partnerskih odnosov se pomen osebnih stikov še povečuje, informacijska tehnologija pa omogoča, da so ti stiki lahko še uspešnejši. Komunikacij si namreč ni več mogoče zamisliti brez uporabe informacijske tehnologije. S standardiziranjem posameznih postopkov operativnega komuniciranja v nabavnem poslovanju s pomočjo elektronskih medijev, uporabo elektronskih medijev za izvajanje rutinskih nalog so se spremenili načini komuniciranja v podjetju in do dobaviteljev. S pravilno uporabo in kombinacijo informacijskih tehnologij lahko nabavno osebje pridobi več časa za zahtevnejše komuniciranje z dobavitelji ter poveča delež njihovega časa, ki ga namenjajo komunikaciji z dobavitelji. S pohodom informacijskih tehnologij in elektronskih medijev so se razširila tudi območja komuniciranja na globalni nivo, ki je sedaj še lažje dosegljiv. Vse večji pomen pri komuniciranju med partnerji v oskrbovalnih verigah ima elektronska izmenjava podatkov (EDI oziroma RIP)⁹. Z uporabo učinkovitejšega sistema komuniciranja in izmenjave podatkov na osnovi informacijskih tehnologij se znižajo stroški in poveča nivo in kakovost storitev, skrajšajo se pretočni časi procesov (Swaminathan, Sadeh, Smith, 1997, str. 4). E-poslovanje in računalniška izmenjava podatkov imata velik vpliv na zmanjšanje stroškov naročanja, čeprav je ugotavljanje in vrednotenje teh stroškov izredno težavno, zato jih večina podjetij le ocenjuje (Čižman, 2001, str. 30). Največja prednost elektronske izmenjave podatkov sta hitrost in natančnost, ker oba odstranjujeta in zmanjšujeta izgube v komunikacijskem procesu (O'Neal, Bertrand, 1991, str. 191). Prihranki, ki izvirajo iz elektronske izmenjave podatkov v procesu komuniciranja, so prisotni v vseh poslovnih funkcijah, obenem pa zaposleni zaradi prihranka časa pri komuniciranju in izmenjavi podatkov lahko posvetijo več časa nalogam, ki so bolj produktivne in nudijo večji izziv zaposlenim.

Komuniciranje predstavlja eno izmed osnovnih orodij za prenos idej in informacij, zato je v nabavnem procesu velikega pomena. Uspešnost odnosa podjetja z dobavitelji je rezultat uspešnosti komuniciranja. Z razvojem partnerskih odnosov mora v večji meri komunikacijski proces med partnerjema zagotavljati predvsem izvajanje izobraževalne vloge, saj je na ta način zagotovljen učinkovit prenos informacij v vseh smereh in med vsemi nivoji v oskrbovalni verigi. Pri vsakodnevnem komuniciranju in pri operativnem izvrševanju sklenjenih dogovorov naj se podjetja v največji možni meri poslužujejo informacijskih tehnologij in elektronske izmenjave podatkov, ki ob njihovi uporabi za vse udeležence v procesu največkrat predstavlja prihranek časa in znižanje stroškov.

⁹ EDI – Electronic Data Interchange

RIP – Računalniška Izmenjava Podatkov

3.3 NAČRTOVANJE LOGISTIČNIH PROCESOV

3.3.1 Načrtovanje in obvladovanje materialnih potreb

Planiranje materialnih potreb naj bi izhajalo iz napovedi prodaje. Planiranje ali načrtovanje pomeni misliti naprej, pomeni razvijati prihodnje scenarije in njihove posledice na nabavno poslovanje (Mavretič, 2000, str. 36). Podobno pravi tudi Scheuing (1989, str. 131), ki še dodaja, da načrtovanje pomeni prevzemanje pobude pri upravljanju dogodkov in da plani pomenijo osnovo za merjenje rezultatov in osnovo za motivacijo. Slabost vseh napovedi je nezanesljivost, saj izhajamo iz preteklih podatkov, napovedujemo pa dogodke in aktivnosti, ki se še niso zgodile. Za zmanjševanje negotovosti obstaja veliko tehnik napovedovanja in planiranja, ki poskušajo plan postaviti v realnejše okvirje. Preko plana prodaje in plana proizvodnje so podani osnovni pogoji za načrtovanje materialnih potreb, tako po količini kot tudi po dinamiki. Plan materialnih potreb je osnova nabavnemu osebju za pogajanja z dobavitelji o ugodnejših nabavnih pogojih, zakupu kapacitet ter planiranju finančnih tokov in finančnih potreb nabave. Plan materialnih potreb mora nabavni funkciji služiti tudi kot napoved trendov materialnih potreb za prihodnja obdobja in ga morajo upoštevati v oblikovanju nabavnih aktivnosti na strateškem nivoju. Grafičen prikaz planiranja materialnih potreb, ki izhajajo iz napovedi prodaje in naročil kupcev, je prikazan v prilogi 5. Napovedi prodaje in naročila kupcev so osnova za načrtovanje proizvodnega plana, iz njega pa izhaja temeljni nabavni plan, na osnovi katerega se izvajajo nabavna naročila.

Najbolj uveljavljeni način planiranja materialnih potreb je MRP (Material Requirements Planning). To je računalniško podprt postopek, ki vsebuje že iz preteklosti znane algoritme. Na osnovi prodajnih napovedi je rezultat, ki ga potrebuje nabavna funkcija v podjetju, načrt materialnih potreb po količini in času, ki glede na dinamiko proizvodnje, ob ustreznih vhodnih mejnih pogojih, upošteva tudi dobavne roke, velikost zalog in razpoložljive kapacitete v oskrbovalni verigi. Burt in Pinkerton (1996, str. 83) vidita prednost uporabe sistema za načrtovanje materialnih potreb predvsem v boljših odnosih s kupci, saj se jim podjetje lažje prilagaja, na drugi strani pa nastopajo boljši odnosi z dobavitelji, saj lažje usklajujejo potrebe kupcev s svojimi kapacitetami ter optimirajo svoje poslovanje.

Poleg sistema MRP se za planiranje materialnih potreb uporablja tudi sistem EOQ (Economic Order Quantity oziroma ekonomska količina naročanja). Pri tem sistemu se materialne potrebe pokažejo, ko pade zaloge na raven varnostne zaloge in ne upošteva dinamike prodajnih planov in potrebe proizvodnje. Sistem EOQ je usmerjen v optimiranje skupnih stroškov naročanja in držanja zaloge, sistem MRP pa je usmerjen v optimiranje potreb proizvodnega plana (glej tabelo 5). Sistem EOQ ima več stopenj, ki se med seboj razlikujejo glede predpostavk, ki se v izračunu upoštevajo (Bastič, 1999, str. 15):

- osnovni model zalog (poraba je enakomerna in gotova, dobavni roki zanesljivi, skladiščni stroški in stroški naročanja sorazmerni številu dobav);
- model zalog pri količinskih popustih (za razliko od osnovnega modela upošteva še količinske popuste);

- model zalog pri postopnih dobavah (dobavitelje je pripravljen blago dostavljati v večkratnih, manjših količinah; s tem se znižajo maksimalne zaloge; ta model je osnova pri partnerskemu odnosu in dolgoročnih pogodbah z dobavitelji).

Tabela 5: Primerjava sistema MRP in EOQ

Sistem MRP	Sistem EOQ
Usmerjenost v proizvod	Usmerjenost v sestavne dele
Upošteva odvisno povpraševanje	Upošteva neodvisno povpraševanje
Upošteva občasno povpraševanje	Upošteva stalno povpraševanje
Naročanje za določeno časovno obdobje	Naročanje pri točki ponovnega naročila
Plan temelji na prihodnjih predvidevanjih	Plan temelji na pretekli statistiki
Sistem temelji na količini in času	Sistem temelji na količini
Vhodni podatek napoved končnih izdelkov	Vhodni podatek količina vseh sestavnih delov
Upošteva varnostne zaloge končnih izdelkov	Upošteva varnostne zaloge vseh sestavnih delov

Vir: Leendres, Fearon, England, 1989, str. 188.

Zaloge so bile, so in bodo pomemben del premoženja podjetij. Pojavljajo se v vseh fazah procesa, podjetja pa zaradi vezave velikih količin denarja v zalogah poskušajo z različnimi orodji in pristopi znižati nivo in vrednost zalog. Trend zniževanja zalog gre v smeri J.I.T., ki odpravlja zaloge na vhodu ter KANBAN sistema in sinhronnega proizvodnega sistema, ki zmanjšujeta ali odpravljata zaloge med posameznimi fazami procesa. Z vidika prodaje pomenijo zaloge visoko stopnjo servisa in prilagodljivosti kupcem pri realizaciji prodajnih naročil, z vidika nabave so zaloge sprejemljive zaradi ugodnejših nabavnih pogojev in ugodnejših cen, z vidika proizvodnje pa so zaloge zaželeni zaradi možnosti različnih izpadov v proizvodnji. Glede na napisano je edino finančna funkcija v podjetju, ki si ne želi zalog. Seveda je pravo stanje povsem drugačno. Optimalni nivo zalog je kombinacija upoštevanja vseh dejavnikov, ki so pomembni v prodaji, v proizvodnji, v nabavi, v financah in tudi v zadnjem času vse bolj pomembni logistiki.

Če so včasih bile zaloge potrebne zaradi nezanesljive kakovosti in nezanesljivih dobav, se danes skozi spremembe v obvladovanju oskrbovalnih verig razmere pri določanju količine zalog spreminjajo. Postavlja se vprašanje, kolikšne so optimalne zaloge ter kako se odločiti o pravilni količini in času ponovnega naročila. Praksa uspešnih podjetij kaže na trende zmanjševanja količin in povečevanja števila ciklov. Pri optimiranju količin in števila dobav, optimiranju zalog, je kakovosten rezultat planiranja materialnih potreb lahko v veliko pomoč. Navkljub temu, da se upoštevajo pogostejše dobave, optimiranje višine zalog glede na dejanske potrebe, določitev ustreznih količin zaradi nekaterih dejstev ni enostavna (Leenders, Fearon, England, 1989, str. 165):

- odločitev je potrebno sprejeti pred dejanskim pojavom potrebe po materialu, zato je potrebno uporabljati tehnike napovedovanja, ki niso nikoli popolnoma zanesljive;
- pri naročanju, zalogah ali pomanjkanju zalog se pojavljajo določeni stroški;
- nekateri materiali brez predhodnih rezervacij niso dobavljivi po primerni ceni;
- z večjimi količinami lahko dosežemo nižjo nabavno ceno;
- pomanjkanje materiala lahko povzroči poleg neposrednih stroškov tudi posredne stroške zaradi izgube trga.

Stroški zalog imajo zelo pomembno vlogo. Za upravičenost držanja zalog morajo biti skupni stroški zalog manjši od stroškov pomanjkanja materiala. Pri tem se podjetja soočajo s težavo, kako pravilno ovrednotiti posredne stroške pomanjkanja materiala in izgube dela trga. Naloga nabavne funkcije na področju obvladovanja zalog je predvsem zagotavljanje materiala in storitev za nemoten tok proizvodnega procesa ob istočasnem upoštevanju tudi drugih ciljev, kot so zmanjševanje stroškov skladiščenja, določanje optimalnih količin in drugi. Za zmanjševanje in optimiranje zalog ter z njimi povezanih stroškov se podjetja poslužujejo različnih prijemov. Poleg ekonomske količine naročanja, sistema načrtovanja materialnih potreb se za optimiranje nivoja zalog in zmanjševanje stroškov zalog uporablja tudi pristop J.I.T.

Z uvedbo sistema J.I.T. v podjetju se spremeni tudi vloga nabavne funkcije, ki mora optimizirati celotno oskrbovalno verigo, saj je cilj pristopa v zniževanju vseh stroškov v vseh fazah procesa ter odpravljanje ali zmanjševanje deleža vseh aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti v procesu. Delo z dobavitelji poteka zato v smeri nenehnega izboljševanja procesov, učinkovitega komuniciranja in skupnega načrtovanja potreb. Uspešno uveden sistem J.I.T. omogoča podjetjem znižanje stroškov zalog in povečuje njihovo konkurenčno prednost. Kot predpogoj za vpeljavo pristopa J.I.T. v oskrbovalni verigi pa moramo upoštevati:

- uspešen J.I.T. dobavitelj (v J.I.T. nabavnem procesu) je istočasno proizvajalec, prodajalec in kupec;
- količine posameznih dobav so majhne;
- transportni stroški morajo biti minimalni;
- 100 % zanesljiva kakovost dobavljenega materiala;
- zagotavljanje natančnih rokov in časov dobav;
- stabilnost povpraševanja in napovedovanja;
- skupni dobavni stroški morajo biti nizki;
- manjše število dobaviteljev (dobava iz enega vira, partnerstvo);
- skupne cilje, partnerstvo, enakovredni partnerji z dobavitelji;
- visoka medsebojna odvisnost dobaviteljev in kupca;
- dolgoročno sodelovanje;
- nenehne izboljšave v vseh procesih oskrbovalne verige.

Načrtovanje materialnih potreb je še posebej pomembna naloga v materialno intenzivnih panogah. Negotovost in velik pomen načrtovanja materialnih potreb je v panogah, kjer je

izrazit sezonski vpliv na gibanje prodaje in posledično proizvodnje, še toliko večji. Če želijo podjetja zmanjšati stroške zalog in vrednost obratnega kapitala, potem morajo uporabiti učinkovit sistem načrtovanja materialnih potreb, ki mora biti dinamičen in čim bolj prilagodljiv značilnostim podjetja, upoštevati mora interese posameznih poslovnih funkcij v podjetju (trženje, nabava, proizvodnja, finance), izhajati pa mora iz potreb trga in kupcev, če želi podjetje uresničiti koncept tržno usmerjenega podjetja. Uporaba sodobnih konceptov materialnih pretokov in orodij za načrtovanje materialnih pretokov¹⁰ je podjetjem pri tem v veliko pomoč.

3.3.2 Vloga logistike v oskrbovalni verigi

Pojem logistika izhaja iz vojaških krogov iz časov francoskega kralja Ludvika XIV. Takrat je bila logistika omejena na transport opreme in oskrbovalnih potrebščin za vojake. Tudi uspeh francoskih vojakov tistega časa pripisujejo izvrstni logistiki. Danes pa se razumeva logistiko vzporedno s prilagodljivostjo, logistika zajema vse materialne tokove, ki pa morajo biti ustrezno podprti tudi z informacijskimi tokovi. Obvladovanje logistike je tesno povezano z materialnim poslovanjem in ima velik vpliv na uspešnost poslovanja, zato so ji nekateri dali izraz celovita poslovna logistika (van Welle, 2002, str. 206).

Logistika je usmerjena na povezovanje posameznih aktivnosti v procesu za zagotavljanje ustrezne storitve odjemalcem in znižanje stroškov, poslovna logistika koordinira posamezne funkcijske dejavnosti v skupno operativno akcijo. Cilj obvladovanja logistike je podiranje navideznih mej med posameznimi poslovnimi funkcijami in povezovanje posameznih operacij z materialnimi in informacijskimi tokovi (Schary, Skjott-Larsen, 1998, str. 17; Marn, 1997, str. 68). Logistika vključuje vsa področja poslovanja in se navezuje na različne notranje podjetniške interese v podjetjih kot tudi na interese drugih udeležencev v oskrbovalnem procesu. Njena vloga je predvsem povezovalna in zajema (Logožar, 2002, str. 20):

- oblikovanje logističnih procesov tako, da bodo skupni stroški logistične verige najmanjši;
- optimiranje zalog v podjetju glede na zahteve prodaje ali proizvodnje;
- zagotavljanje pravih, pravočasnih in popolnih informacij v logističnem procesu;
- jasno določena stopnja servisa v procesu;
- zagotovljena mora biti prožnost logističnega procesa.

Podobno kot Logožar tudi Sharman (van Welle, 1998, str. 240) navaja pomen celovite poslovne logistike zaradi:

- krajših življenjskih ciklov izdelka (manjša dolgoročna stabilnost porabe istih materialov);
- naraščanje ponudbe različnih vrst izdelkov (večje število različnih materialov);
- sprememba razmerja moči med kupci in dobavitelji (sedaj kupec določa dobavne pogoje);

¹⁰ Npr.: J.I.T., KANBAN, One Piece Flow, sinhrona proizvodnja

- zmanjšanje dodane vrednosti (zaradi naraščanja materialnih in logističnih stroškov);
- preureditev proizvodnih procesov (nekatera podjetja jih zaradi ekonomij obsegov združujejo, druga jih zaradi prilagodljivosti locirajo na celotnem globalnem področju);
- razvoj računalniške znanosti in informacijskih tehnologij (omogočajo lažje prilagajanje spremembam, hitrejšo obdelavo podatkov in poenostavitev administrativnih opravil);
- naraščajoči pomen izvoza (zaradi omejenosti lokalnih trgov so podjetja vedno bolj odvisna od izvoza v tuje države, kar je pogojeno z distribucijsko mrežo – logistiko).

Porter (van Welle, 2002, str. 10) v svoji verigi vrednosti med osnovnimi dejavnostmi opisuje tudi vhodno logistiko, ki je neposredno povezana z nabavno funkcijo v podjetju. Po Porterjevi razlagi zajema vhodna logistika vse aktivnosti, povezane s prevzemom, skladiščenjem in distribucijo materialov, potrebnih za proizvodnjo, pa tudi notranji transport, obvladovanje zalog, določanje dinamike logističnih aktivnosti in vračanje blaga dobaviteljem. V širše pojmovanje poslovne logistike sta vključena tako dobavitelj kot končni kupec na drugi strani.

Poenostavitve materialnega poslovanja in z njim povezane logistike temeljijo na standardiziranju materialov in standardiziranju identifikacije materialov in posledičnem zmanjšanju števila različnih materialov in standardiziranju postopkov poslovanja z materiali. Uspešnost in učinkovitost logistične funkcije se meri tudi skozi nemoten potek proizvodnega procesa, ki je dosegljiv z ustvarjanjem zalog ali pa natančnim načrtovanjem nabave materialov in materialnih tokov. Nabavna funkcija lahko doseže visoke prihranke za podjetje z učinkovitim načrtovanjem in optimiranjem logistike do dobaviteljev. Te rešitve se kažejo v višjih zahtevah do dobaviteljev zaradi teženj po zniževanju stroškov, zniževanju zalog, skrajševanju dobavnih časov in prilagodljivosti dobavne dinamike s strani dobaviteljev. Poglavitna naloga logistike namreč ni tehnološka, temveč ekonomska in se odraža v zmanjševanju stroškov (Čizman, 2001, str. 6).

Vloga logistike v oskrbovalni verigi je povezovanje posameznih dejavnosti in funkcij v interesu zagotavljanja nemotenega materialnega in informacijskega toka ter zmanjševanje skupnih stroškov logistike preko celotne oskrbovalne verige. Zato je logistične procese potrebno načrtovati (dobavne količine, dinamika dobav, način pakiranja in drugo), analizirati in izboljševati. Merilo za uspešnost načrtovanja in izvajanja procesov logistike pa predstavljajo skupni stroški, povezani z materiali, ki nastopajo v oskrbovalni verigi.

3.4 *STRATEGIJE NABAVNEGA PROCESA*

3.4.1 Vrste nabavnih strategij

Vrste strategij lahko opredelimo v ožjem ali širšem smislu. V širšem smislu Pučko (1993, str. 195) definira strategijo kot osnovne dolgoročne smotre in cilje podjetja in smeri delovanja resursov, ki so potrebni za doseg ciljev. Ožje razumevanje strategije jo opredeljuje kot sredstvo za doseganje načrtovanih ciljev. Izvajanje strategije naj bi podjetja privedlo do dolgoročno zastavljenih ciljev, zato je strategija specifična za vsako posamezno podjetje.

Vsako podjetje si oblikuje svojo strategijo in v razvoj strategije je vloženega veliko dela, znanja, izkušenj in intuicije.

Oblikovanje strategij je podobno oblikovanju ciljev podjetja, ki se gradijo po stopenjskem načelu od najvišjega navzdol. Najprej je potrebno zgraditi strategijo podjetja kot celote, na njeni osnovi oblikovati poslovno strategijo in kot zadnja stopnja je oblikovanje funkcijskih strategij po poslovnih funkcijah. Nabavna strategija spada med slednje, funkcionalne strategije. Grajena je na osnovi poslovnih strategij, kjer so opredeljene poti za doseganje ciljev podjetja in ustvarjanja konkurenčne prednosti podjetja. Strategije poslovnih funkcij podpirajo poslovne strategije. Tudi Pučko (1997, str. 86) kot najvišjo opredeljuje celovito strategijo podjetja. Ta določa, s katerimi poslovnimi področji se bo podjetje ukvarjalo. V celoviti strategiji podjetja se mora najvišje vodstvo opredeliti do strategije treh dejavnikov, ki najbolj vplivajo na položaj podjetja na trgu: ciljni kupci, konkurenti in dobavitelji. Drugo od strategij v strukturi Pučko omenja poslovno strategijo podjetja, kjer Porter (1985, str. 12) nadalje razlikuje osnovne strategije vodenja v stroškovni učinkovitosti, diferenciacije in osredotočenja na določeno tržno nišo. Zadnje v strukturi strategij so strategije poslovnih funkcij. Vse strategije morajo biti medsebojno usklajene in medsebojno odvisne, kar je eden od pogojev za dolgoročno uspešnost in trajno preživetje podjetja.

Število nabavnih strategij je veliko, med seboj se razlikujejo v največji meri glede na dejavnike, ki jih opredeljujejo in v manjši meri glede na nabavno področje, ki ga pokrivajo. Z razvojem nabavne funkcije in večanjem njenega pomena na strateškem nivoju podjetja so se spremenile in razvile na višji nivo tudi nabavne strategije. Iz tradicionalnega pristopa zniževanja cen se je težišče nabavnih strategij, skladno s spreminjanjem poslovnih strategij, razširilo tudi na področje kakovosti, prilagodljivosti dobaviteljev, na področje prispevanja k zniževanju stroškov in pospeševanja inovativnosti na strani dobaviteljev. Tudi različni avtorji razlikujejo nabavne strategije zaradi njihovih različnih pogledov na nabavno področje. Poznani so različni pristopi k oblikovanju nabavnih strategij, večina med njimi temelji na portfeljskem pristopu. Važno je, da pri uporabi nabavnih strategij znamo uskladiti različna izhodišča in združiti različne nabavne strategije v eno celoto. V opisu in razlagi se bom omejil na nekatere najpomembnejše, ki imajo največ posnemovalcev in uporabnikov v praksi.

Van Welle (2002, str. 149) navaja štiri osnovne strategije:

- Strategija partnerstva: Njen cilj je vzpostaviti partnerski odnos, ki temelji na odprtih kalkulacijah, skupnemu sodelovanju, usklajevanju in dogovarjanju. Kupec in dobavitelj skupaj izvajata procese nenehnega izboljševanja in zniževanja stroškov. Taka oblika sodelovanja vodi v smeri, ko s časom meje med različnimi podjetji zbledijo. Dobavitelji, s katerimi podjetja gradijo partnerske odnose, so skrbno izbrani in so po navadi najboljša podjetja na svojem področju, s stabilnim poslovanjem in odličnim delovanjem vseh poslovnih funkcij.
- Strategija konkurenčnih ponudb: Odnosi z dobavitelji v tem primeru navadno niso dolgotrajni, cena se oblikuje na osnovi pridobivanja konkurenčnih ponudb. Podjetje doseže najnižjo možno ceno ob določenem nivoju kakovosti in zanesljivosti dobave.

Že majhni cenovni prihranki pomenijo velike vrednosti zaradi velikih količin, zato je ta strategija primerna, da se izvaja na nivoju centralne nabavne funkcije v primeru podjetja z več poslovnimi enotami.

- Strategija zagotovitve stalnosti dobav: Cilj te strategije je zagotoviti stalnost dobav za tiste materiale, ki pomenijo ozko grlo pri dobavah in v proizvodnji, če je potrebno tudi z dodatnimi stroški. Strategija zajema tudi aktivnosti iskanja novih dobaviteljev in alternativnih materialov, da se zmanjša odvisnost podjetja od posameznega dobavitelja. Analiza tveganja nabave je sestavni in redni del izvajanja te strategije.
- Strategija sistemskih pogodb: Cilj te strategije je zmanjševanje administrativnih in logističnih stroškov in poenostavljanje (standardiziranje in avtomatiziranje) postopkov naročanja in dobav. Naloga nabavne funkcije pri izvajanju te strategije je tudi standardiziranje različnih materialov in zmanjševanje števila dobaviteljev.

Nabavne strategije so odvisne tudi od razmer v panogi, v kateri se nahaja podjetje, nabavnega trga, velikosti in vpliva dobavitelja, vrste nabavnega materiala in razmer v okolju (Anders, 1992, str. 62). Razmere v panogi pogojujejo vstopne in izstopne ovire za podjetja ter odvisnost dobaviteljev od panoge. Strategije nabavnega trga podjetjem prepuščajo odločitev ali bodo nabavljala na lokalnem trgu ali bodo svoje nabavno delovanje razširila na globalni nivo, strategije povezane z velikostjo in vplivom dobavitelja pa vodijo v smeri zmanjševanja odvisnosti podjetij od posameznih dobaviteljev. Vrsta nabavnega materiala vpliva na izbiro strategije glede na odločitev podjetja, ali bo kupovalo le posamične sestavne dele ali bo kupovalo celotne sklope in sestave, razmere v okolju pa vplivajo na izbiro nabavnih strategij predvsem v interesu varovanja okolja in izbire dobaviteljev, ki uporabljajo okolju prijazne materiale, tehnologije, upoštevajo načela in smernice recikliranja in aktivno izvajajo skrb za varovanje in zaščito okolja.

Specifične nabavne strategije, ki se med seboj lahko tudi dopolnjujejo navaja Scheuing (1989, str. 140):

1. strategije števila zunanjih dobaviteljev (edini, eden ali več dobaviteljev);
2. strategija "narediti ali kupiti";
3. strategije lokalnega, nacionalnega ali globalnega vira nabave;
4. strategije, določene s časom nabave in nabavno količino, sestavljajo jih štiri podskupine:
 - iz "rok v usta", cilj te strategije je obdržati raven zalog na minimumu v vseh obdobjih, tudi v obdobjih gospodarskih in drugih nihanj;
 - nabava po trenutnih potrebah, rezultat te strategije so pogosta naročila, ni ekonomij obsega, zaloge so ustrezno majhne;
 - vnaprejšnji nakupi (forward buying), namen te strategije je izkoriščanje cenovno ugodnih položajev, izognemo se pomanjkanju materiala in zamudam dobav, stroške povzročajo pa zaloge in skladiščenje;
 - špekulativni nakupi, presežek finančnih sredstev investiramo v nakup cenovno ugodnih materialov (npr. v času znižanj);

5. strategije razmerja med stroški in tveganjem, sestavlja jih pet podskupin, skupna značilnost jim je, da velja pravilo, da se z zmanjševanjem nabavnih stroškov povečuje nabavno tveganje:
 - tradicionalni pristop: strategija standardizacije, strategija celostnega naročila, strategija sistemskih pogodb in strategija cenovne zaščite;
 - moderni pristop: nabava ravno ob pravem času (J.I.T.);
6. strategije življenjskega cikla izdelkov, značilnost jim je, da se skozi življenjski cikel izdelka spreminjajo sorazmerno s spreminjanjem povpraševanja po izdelku v različnih fazah njegovega življenjskega cikla.

Strategije, odvisne od življenjskega cikla izdelkov, so prikazane v prilogi 6. Ne glede na življenjski cikel izdelka podjetja največkrat združujejo posamezne strategije, da bi s tem pridobila pomembno prednost pred konkurenco in si utrdila konkurenčni položaj na trgu.

Osnovne nabavne strategije navajajo tudi Leenders, Fearon in England (1989, str. 618):

- strategija zagotavljanja dobave, usmerjena na zagotavljanje prihodnjih dobav in upošteva prihodnje spremembe na strani povpraševanja in na strani ponudbe;
- strategija zmanjševanja stroškov, usmerjena na neprestano zmanjševanje celotnih nabavnih stroškov, tudi skozi spremembe materialov, dobaviteljev, tehnologij in nabavnih metod;
- podporna strategija, usmerjena na komunikacijski prenos znanja in izkušenj od dobaviteljev do kupca v interesu izboljšanja kakovosti ponudbe;
- strategija spremembe okolja, usmerjena v spoznavanje in napovedovanje sprememb v mikro in makro okolju in prilaganje spremembam v interesu dolgoročnega izboljševanja konkurenčne prednosti podjetja;
- konkurenčna strategija, usmerjena v izkoriščanje tržnih priložnosti in zagotavljanje konkurenčnih prednosti za kupca.

Anders (1992, str. 24) razlikuje glede na odnos pomembnosti nabave za podjetje proti dobavnemu potencialu na trgu tri osnovne strategije (glej sliko 1):

- strategija popolnega izčrpavanja, agresivna strategija, kjer je aktivnost nabavne funkcije zelo velika, neprestano se iščejo novi dobavitelji, vloga in pomen nabave je visoka;
- selektivna strategija, kjer se nabavne odločitve sprejemajo selektivno, v odvisnosti od posameznih primerov;
- strategija zadrževanja, tržni potencial dopušča, da nabavna funkcija s potencialnimi dobavitelji vzdržuje formalne stike, vloga nabave je zadržana.

Slika 1: Nabavne strategije glede na tržni potencial

Pomen nabave za podjetje	velik			
	srednji			
	majhen			
		majhen	srednji	velik
		Tržni potencial		

Legenda:

	Strategija popolnega izčrpanja
	Selektivna strategija
	Strategija zadrževanja

Vir: Anders, 1992, str. 24.

Podoben pristop ima tudi Kraljič (1983, str. 115), ko matrično primerja materiale v odvisnosti na prednosti podjetja v primerjavi s prednostmi nabavnega trga. Odgovor nudi v treh strateških možnostih:

- defenzivna ali obrambna strategija, kjer se iščejo alternativni materiali in novi dobavitelji;
- uravnotežena strategija;
- agresivna ali napadalna strategija, kjer ima nabavna funkcija veliko vlogo v zniževanju cen in neprestanem izboljševanju nabavnih pogojev pri dobaviteljih.

Aktivnosti, ki so značilnost posamezne nabavne strategije, so navedene v prilogi 7.

3.4.2 Izbor nabavnih strategij

Nabavne strategije morajo biti usklajene s strategijo podjetja kot celote in tržno strategijo podjetja. Pri njihovem izboru moramo upoštevati dejavnike okolja in ukrepe, ki nas vodijo k cilju. Posamezni avtorji navajajo dejavnike, na osnovi katerih naj podjetja izberejo ali oblikujejo nabavne strategije za doseganje svojih ciljev. Po Iršiču (1998, str. 185) na oblikovanje in izbor nabavne strategije vplivajo:

- vloga in položaj nabave v dobavni verigi (kakšen dobavitelj, njegov položaj na trgu, njegov delež);
- število ugodnih nabavnih virov;
- tehnološki razvoj na nabavnem in prodajnem trgu;

- stopnja poseganja države na posameznem trgu;
- sposobnost in zmožnost podjetja za izvajanje izbrane strategije.

Podjetje tudi ne more imeti ene same strategije. Nabavne strategije se razlikujejo glede na posamezne material in dobavitelje, nanje vplivajo spremembe dejavnikov in razmere na trgu. Skozi obdobja se nabavne strategije za posamezne materiale ali dobavitelje zaradi spremenjenih dejavnikov in spremenjenih okoliščin tudi spreminjajo in prilagajajo. Oblikovanje ustreznih nabavnih strategij je kompleksna naloga in ni enkratno opravilo, saj se zaradi upoštevanja vseh dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje in izbor nabavne strategije, ob njihovi spremembi pojavi tudi potreba po spremembi in prilagajanju nabavnih strategij. Dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje nabavnih strategij, so podani v prilogi 8.

Kraljičev (1983, str. 109) matrični pristop izbora nabavne strategije temelji na primerjavi dveh dejavnikov (glej sliko 2):

- pomembnost nabavnega predmeta za podjetje: kolikšen delež predstavljajo nabavni stroški v strukturi izdelka;
- tveganje oskrbe: kolikšno je tveganje, da ne zagotovimo ustreznega materiala ob pravem času (pogojeno z različnimi dejavniki: število dobaviteljev, konkurenčna povpraševanja, razpoložljivost materiala ipd.);

izbor nabavne strategije pa opisuje v več zaporednih korakih:

- predmete nabave razdelimo v skupine glede na pomembnost nabavnega predmeta za podjetje in glede na tveganje oskrbe;
- analiziramo nabavni trg za vhodne predmete nabave;
- določimo celostno nabavno pozicijo;
- oblikujemo oziroma izberemo nabavno strategijo.

Slika 2: Matrični pristop k nabavi proizvoda

Vpliv nabave na finančni rezultat	velik	vzvodni materiali "konkurenčne ponudbe"	strateški materiali "partnerstvo"
	majhen	običajni materiali "sistemsko sklepanje pogodb in elektronsko poslovanje"	materiali, ki pomenijo ozko grlo "zagotovitev stalnosti dobave in iskanje alternativ"
		majhno	veliko
		Dobavno tveganje	

Vir: Kraljič, 1983, str. 114; van Welle, 2002, str. 147

Glede na razdelitev materialov v štiri strateške skupine, se za nabavo teh materialov uporabijo tudi ustrezne nabavne strategije:

- Vzvodne materiale večinoma kupujemo pri različnih dobaviteljih in pomenijo vrednostno večji del materialnih stroškov oziroma precejšnji del lastne cene izdelka. Že majhna sprememba cene ima velik vpliv na lastno ceno izdelka. Za nabavo teh materialov izvajamo politiko na osnovi strategije konkurenčnih ponudb (glej tabelo 6). Ker lahko zamenjamo dobavitelje (ali materiale), praviloma ne sklepamo dolgoročnih pogodb. Pri zahtevanem nivoju kakovosti in stalnosti dobave dajemo prednost nakupu po nižji ceni, saj majhni prihranki pri ceni pomenijo velike zneske. Ker material lahko kupimo pri različnih dobaviteljih, je dobavno tveganje majhno, zato je dopusten tudi napadalni pristop na nabavnem trgu.

Tabela 6: Strategija konkurenčnih ponudb

Cilj	Doseganje najboljšega kratkoročnega posla.
Aktivnosti:	<ul style="list-style-type: none"> • izboljšanje poznavanja materialov na trgu • iskanje alternativnih materialov in dobaviteljev • prerazporeditev nabave po dobaviteljih • optimiranje nabavnih količin • ciljno določanje cen

- Strateške materiale podjetje kupuje večinoma pri enem dobavitelju. Sem spadajo materiali, ki predstavljajo vrednostno večji del materialnih stroškov oziroma precejšnji del lastne cene izdelka. V lastni ceni izdelka se pokažejo že majhne spremembe v ceni materiala. Sem spadajo tudi materiali, za katere ni zagotovljena kratkoročna in dolgoročna oskrba. Potrebno je skrbno opazovati gibanje cen in stroškov, razvoj nabavnega trga. Večji obseg nabave (standardizacija) bo na splošno zagotovil boljše nakupne pogoje. Tveganje s strateškimi materiali je veliko, zato je potrebno z dobavitelji razviti partnerske odnose. Doseči moramo tesne in trajne odnose, da si zagotovimo izboljšave pri kakovosti materiala, zanesljivosti dobav, razvijanju in oblikovanju materiala in zniževanju stroškov. S poglobljanjem odnosov z dobavitelji bomo, kolikor je mogoče, omejili nabavno tveganje in hkrati iskali možnosti za znižanje celotnih materialnih stroškov (glej tabelo 7).

Tabela 7: Strategija partnerstva

Cilj	Oblikovanje skupne zavezanosti v dolgoročnem odnosu.
Aktivnosti:	<ul style="list-style-type: none"> • natančno predvidevanje potreb v prihodnosti • preučitev nabavnega tveganja • skrbna izbira dobavitelja • analiza najvišje ravni stroškov • vrednotenje dobaviteljev

- Z nabavnega vidika predstavljajo običajni materiali le malo tehničnih in komercialnih problemov, imajo majhno vrednost, njihova nabava pa je mogoča pri številnih dobaviteljih, tudi alternativnih. Strategija systemskega sklepanja pogodb (glej tabelo 8) je usmerjena predvsem na zmanjševanje stroškov logistike in poenostavitve administracije. Materiale je potrebno standardizirati zaradi zmanjšanja različnosti, zmanjšati število dobaviteljev (poiskati dobavitelja, ki bo prevzel celoten program teh materialov).

Tabela 8: Strategija systemskega sklepanja pogodb

Cilj	Poenostavitev logistike, izboljšanje učinkovitosti poslovanja in zmanjšanje števila dobaviteljev.
Aktivnosti:	<ul style="list-style-type: none"> • sklepanje pogodb za skupino, vrsto izdelkov • standardiziranje ponudbe izdelkov

- Materiali, ki pomenijo ozko grlo so sorazmerno poceni, manjših vrednosti, vendar občutljivi glede dobav, zato se moramo usmeriti na zagotovitev zanesljivosti dobav (glej tabelo 9), čeprav bo to pomenilo dodatne stroške in bo to predstavljalo dobavitelju prevladujoč položaj. Z aktivnim iskanjem nadomestnih materialov in spremembo dobaviteljev moramo število takšnih materialov zmanjšati na najmanjše možno število. Z dobavitelji teh materialov moramo uskladiti odnose in komuniciranje, obenem pa zagotoviti zadostno varnostno zalogo in natančno predvidevanje količin za prihodnja obdobja.

Tabela 9: Strategija zagotovitve stalnosti dobav

Cilj	Zagotovitev kratkoročne in dolgoročne dobave in zmanjšanje dobavnega tveganja.
Aktivnosti:	<ul style="list-style-type: none"> • natančno predvidevanje potreb v prihodnosti • preučitev nabavnega tveganja • razvrščanje dobaviteljev • razvijanje preventivnih ukrepov, varnostne zaloge • iskanje alternativnih materialov in dobaviteljev

Matrično analizo je potrebno preverjati redno periodično, saj se s standardizacijo materialov, zamenjavo materialov, spremembo strukture dobaviteljev in spremembami na nabavnem trgu pozicija posameznih materialov znotraj strateških skupin lahko spremeni, kar zahteva drugačen pristop k nabavi teh materialov. Matrični pristop pri izboru nabavnih strategij opisuje tudi Anders (1992, str. 21), ki nabavne strategije izbira glede na primerjavo tržnega potenciala in nabavnega volumna za posamezen nabavni predmet. Tržni potencial opredeljuje količino in pogoje celotne možne ponudbe, nabavni volumen pa pomembnost predmeta nabave za podjetje. Ob upoštevanju teh razvrstitvenih dejavnikov lahko izberemo ustrezno nabavno strategijo.

Nabavne strategije morajo izhajati iz poslovne strategije podjetja in jo podpirati. Pri izboru nabavnih strategij moramo upoštevati različne dejavnike, povezane z materiali, ki jih nabavljamo in dobavitelji, ki nam te materiale dobavljajo. Podjetje ne more in ne sme imeti ene same nabavne strategije. Posamezne strategije mora medsebojno kombinirati in dopolnjevati, njihov izbor pa je pogojen s pomenom nabavljenih materialov za podjetje, vrednostjo nabave, številom ponudnikov posameznih materialov, razpoložljivostjo materialov na nabavnem trgu, pogajalsko močjo kupca in dobavitelja in drugimi dejavniki. Zato mora podjetje v svojih nabavnih strategijah upoštevati in vključiti tako aktivne kot tudi obrambne in pasivne pristope do nabave posameznih materialov in posameznih dobaviteljev. Med nabavne strategije spadajo tudi odločitve o stopnji nabave materiala, odločitvi narediti ali kupiti, o tem, kaj bo podjetje obdržalo v svoji pristojnosti in kaj bo zaupalo dobaviteljem. S spreminjanjem razmer na nabavnem trgu se razmere pri nabavi posameznih materialov neprestano spreminjajo, zato izbor ustreznih nabavnih strategij ni statično, enkratno opravilo, ampak mora slediti spremembam na nabavnem trgu in se jim prilagajati.

3.4.3 Razvoj dobaviteljev

Med pomembne strategije podjetja, povezane z nabavno funkcijo, spada tudi razvoj dobaviteljev. Podjetja morajo za uspešno izvajanje svojih nabavnih strategij vlagati tudi v razvoj dobaviteljev, da lahko sledijo podjetju pri razvoju na višji nivo poslovanja in zadovoljijo zahteve, ki jih postavlja trg. Kolikšen del časa, energije in stroškov bo nabavna funkcija namenila za posameznega dobavitelja ali skupino dobaviteljev, je odvisno od pomena dobavitelja za kupca, od preteklega sodelovanja in odnosa dobavitelja s kupcem in od ciljev, ki jih podjetje želi doseči skupaj z dobaviteljem.

Podjetja želijo za svojo uspešnost imeti v svoji oskrbovalni verigi najboljše dobavitelje, ki pa jih včasih podjetja ne najdejo ali pa ti nočejo sodelovati. V takšnih primerih podjetja izberejo najprivlačnejšega dobavitelja in ga razvijajo v smeri, da bo dobavitelj najbolj optimalno zadovoljeval potrebe podjetja. Razvoj in usposabljanja dobaviteljev na področjih projektnega vodenja, skupinskega dela, kakovosti, obvladovanja procesov, vrednostne analize, procesa nenehnih izboljšav in nabave predstavljajo dobro naložbo za podjetje (Završnik, 2000, str. 16). Pri strateškem pojmovanju nabavne funkcije namreč ne zadostuje več delo z dobavitelji, omejeno na vzdrževanje dogovorjenih odnosov in sodelovanja, ampak je z odločitvijo podjetij, da obvladuje svoje oskrbovalne verige, potrebna tudi aktivna vloga nabavne funkcije pri delu z dobavitelji in njihovem razvoju. Podjetje ne more razvijati vseh dobaviteljev, ker je to neupravičeno in nesmiselno zaradi ekonomskih razlogov in omejenih notranjih virov podjetij, zato mora podjetje skrbno izbrati dobavitelje, ki pomenijo za podjetje strateško osnovo v prihodnje in na katerih bo podjetje gradilo odličnost svoje oskrbovalne verige.

V partnerskem odnosu določa razmerje med dobaviteljem in kupcem več dejavnikov (Gadde, Hakansson, 1993, str. 63):

- Zapletenost odnosa: V zapletenih odnosih je v proces sodelovanja in komuniciranja vključeno večje število oseb, zapletenost odnosa je pogojena tudi z zahtevnostjo in širino problematike, ki jo obvladujeta dobavitelj in kupec v svojih odnosih.
- Vrednotenje medsebojnega odnosa kot dolgoročne investicije: Glede na strategijo podjetja bodo nekateri dobavitelji ovrednoteni kot dolgoročni partnerji. V takšnih odnosih so vložen čas, znanje, stroški, ki so s tem povezani, ovrednoteni kot dolgoročna investicija, ki bo povrnjena v daljšem obdobju. V takšnih primerih je upravičen tudi razvoj dobaviteljev kot priprava in prilagoditev dobavitelja za dolgoročno sodelovanje s kupcem.
- Prilagoditev enega partnerja drugemu: Pri tem gre za prilagoditev vseh poslovnih aktivnosti, ki jih podjetji izvajata. V interesu dolgoročnega sodelovanja poteka razvoj dobaviteljev tudi v smeri izboljševanja in optimiranja celotnega poslovnega procesa, kar prinaša dolgoročne koristi kupcu kot tudi dobavitelju na drugih področjih njegovega delovanja.
- Medsebojno zaupanje namesto formalnih odnosov: Dobavitelj, ki ima odnos medsebojnega zaupanja do kupca, ima večje možnosti, da ga kupec povabi k dolgoročnemu sodelovanju in razvoju skupnega poslovanja, saj se s skupnim zaupanjem zmanjša negotovost sodelovanja in poslovanja na obeh straneh.
- Moč in odvisnost: Vsi partnerji so odvisni drug od drugega, spreminja pa se razporeditev moči med partnerjema. V večini primerov je prednost moči na strani kupcev, zato mora kupec pomagati in posredovati dobavitelju ustrezna znanja in informacije, da lahko dobavitelj uspešno sodeluje v skupnem odnosu.
- Konflikt in sodelovanje: Partnerji imajo mnogokrat različne interese in v primeru nezmožnosti njihove uskladitve nastanejo konfliktne situacije. Kupci, ki vlagajo v razvoj dobaviteljev na ta način dobaviteljem prenašajo tudi del svojega mišljenja, strategije in usmeritve, zato medsebojno tudi lažje uskladita svoje interese.

Oblika partnerskega odnosa, aktivnosti in sredstva, ki jih oba partnerja vlagata v medsebojni razvoj odnosa in poslovanja, je odvisna predvsem od časa trajanja njunega odnosa ter oblike in intenzivnosti njunega sodelovanja. Ravnanje kupca do vsakega posameznega dobavitelja je edinstveno. Partnerski in dolgoročni odnos med kupcem in dobaviteljem vodi do izenačitve moči partnerjev na trgu, ki se odraža v zmanjšanju stroškov in povečanju učinkovitosti povezave ter lažjemu skupnemu tehnološkemu razvoju obeh podjetij. Takšen odnos avtorji Iršič, O'Neil in Bertrand imenujejo tudi povezovalni marketing (Relationship Marketing) (Mavretič, 2000, str. 34). Pomen partnerskih odnosov izhaja iz podatkov, da več kot polovico prihodka podjetja uresničijo s takšnimi razmerji. Pomembni so tudi zaradi skupnega sodelovanja tehnologij obeh partnerjev in skupnih inovacij, zato je potrebno partnerske odnose razvijati in vlagati v njihov razvoj. Razvoj dobaviteljev in odnosov z njimi ne sme biti prepuščen naključju, ampak mora biti skrbno načrtovan in ciljno usmerjen.

Podjetja naj bi imela za svoje potrebe izdelan program razvoja dobaviteljev, prilagojenega posameznim dobaviteljem ali pa skupini dobaviteljev, pri katerih ima podjetje enake interese

in cilje. Kot primer naj navedem pristop razvoja dobaviteljev na področju zagotavljanja kakovosti v podjetju Perkins, ki je opisan sledeče: "Organiziramo tudi tečaj za preučevanje in ponazoritev morebitnih nepravilnosti na izdelkih naših dobaviteljev." (van Welle, 1998, str. 22).

Politika razvoja in dela z dobavitelji mora namreč podjetju zagotavljati in omogočati:

- zagotavljanje dobave, kakovosti in stroška (cene) s strani dobavitelja, skladno s potrebami kupca;
- kvaliteto na izvoru (poke-yoke¹¹, SPC¹²) pri dobavitelju;
- stabilen tok materiala od dobavitelja do proizvajalca (kupca);
- z manjšanjem števila dobaviteljev razvijanje bolj tesnih partnerskih odnosov z njimi ter pogostejše in lažje zmanjševanje stroškov, intenzivnejša medsebojna pomoč dobavitelja in kupca;
- organiziranje rednih srečanj dobaviteljev ("dobaviteljski dnevi"), kjer se predstavijo smernice in načrti podjetja in se predstavi vloga dobaviteljev v teh načrtih (ob ostalih spremljajočih aktivnostih, s katerimi dobavitelje seznanimo z njihovo vlogo in pomenom za podjetje, jih ustrezno motiviramo in najboljšim izrečemo priznanja za uspešno delo);
- učinkovit in pregleden program vrednotenja dobaviteljev in izbire dobaviteljev;
- obravnavanje dobaviteljev kot "podaljšano tovarno".

Podjetja, ki želijo imeti dolgoročne in uspešne odnose s svojimi dobavitelji in biti hkrati tudi uspešna na konkurenčnem trgu, bi morala pod svojo koordinacijo prevzeti razvoj tistih poslovnih funkcij in aktivnosti dobaviteljev, ki vplivajo na rezultat realizacije skupnega sodelovanja in za katere dobavitelji nimajo realne možnosti, da bi jih lahko sami osvojili. Med te aktivnosti, znanja in razumevanja lahko uvrstimo sisteme zagotavljanja kakovosti, obvladovanje in zanesljivost proizvodnih procesov, optimiranje procesov poslovnih funkcij, procesi in tehnike medsebojnega sodelovanja in sočasnega inženiringa, modeli tržnih pristopov, metode nenehnega izboljševanja in vrednostne analize ter znanja in metode uspešnega medsebojnega komuniciranja. Z razvojem naštetih znanj, odnosov in njihovim neprestanim izboljševanjem v celotni oskrbovalni verigi bodo podjetja dolgoročno lažje obvladovala svoje oskrbovalne verige in kljubovala pritiskom konkurenčnih podjetij na trgu.

¹¹ Izraz za tehnične rešitve, ki preprečujejo izvedbo napačnih aktivnosti ali nastanek napak v procesu in izdelku, ob upoštevanju pričakovanih ravnanj primerno usposobljenih zaposlenih.

¹² SPC – Statistic Process Control (statistični nadzor procesa).

4 IZVAJANJE NABAVNEGA PROCESA

4.1 ORGANIZIRANJE NABAVNE FUNKCIJE IN OBVLADOVANJE OSKRBOVALNE VERIGE

4.1.1 Strukture organiziranosti nabavne funkcije

Kakšno vlogo ima nabavna funkcija v podjetju in kako je organizirana, je v največji meri odvisno od zaznavanja pomena nabavne funkcije v vodstvu podjetja. Vplivni dejavniki so tudi poslovne značilnosti podjetja in dejavniki okolja (van Welle, 1998, str. 255). V odvisnosti od poslovnih značilnosti podjetja obstajajo v podjetjih posebni oddelki, ki se ukvarjajo z nabavno funkcijo, v manjših podjetjih pa je obvladovanje nabavne funkcije in načrtovanje nabavne strategije in nabavne politike v rokah najvišjega vodstva. Hierarhična raven v podjetju, ki jo doseže nabavna funkcija je pogojena z razumevanjem vloge nabavne funkcije s strani vodstva podjetja ter strukture materialov, ki jih podjetje kupuje. Vodstvo podjetja namenja nabavni funkciji največ pozornosti preko treh kazalnikov:

- delež nabave v končni lastni ceni izdelka, večji kot je ta delež, bolj pomembna, strateška vloga je dodeljena nabavni funkciji v podjetju;
- finančni položaj podjetja, v primeru slabšega finančnega stanja podjetij postane vodstvo do nabavne funkcije zahtevnejše, pomen in odgovornost nabavne funkcije se povečata;
- obseg odvisnosti podjetja od dobaviteljev, v primeru visoke odvisnosti podjetja od dobaviteljev je nabavna funkcija deležna večje pozornosti vodstva.

Za učinkovito in uspešno nabavno funkcijo in razumevanje ter pravilno vrednotenje njene vloge v podjetju je pomembno, da je njen interes ustrezno zastopan v najvišjem vodstvu podjetja (Nelson, Moody, Stegner, 2001, str. 102). Položaj nabavne funkcije v podjetju ji mora omogočati, da tudi nabavna funkcija sodeluje pri oblikovanju ciljev podjetja (Fernandez, 1995, str. 227).

Tudi spremembe na trgu vplivajo na prilagajanje in oblikovanje organizacijskih in funkcijskih oblik podjetij. Posebej izrazito spremembe konkurenčnega okolja vplivajo na vlogo nabavne funkcije in njeno organiziranost. S spreminjanem vloge nabavne funkcije, njenimi pooblastili in odgovornostjo so povezane tudi sedanje in pričakovane organizacijske spremembe. V prihodnje podjetja pričakujejo trend sprememb v nabavnem poslovanju, ki bodo vplivale na spremembe in prilagajanju organizacijskih oblik nabavnih funkcij (van Welle, 1998, str. 271):

- povečevanje deleža povezovanja in združevanja skupnih nabavnih potreb v podjetjih z več obrati in enotami, kar vodi trend v smeri organiziranja skupnih nabavnih funkcij na strateškem nivoju;
- povezovanje politike nabave z načrtovanjem politike logistike, saj s pohodom informacijske tehnologije na nabavno področje in novimi proizvodnimi metodami postaja logistika središče iskanja prihrankov, ki jih je potrebno odkrivati že v fazi dogovarjanja in oblikovanja nabavne politike;

- hitrejšje vključevanje v razvoj izdelkov in procesov omogoča poenostavitev in pocenitev izdelkov in procesov, zato bo interdisciplinarno povezovanje nabavne funkcije z razvojno pravilo in obveza za doseganje konkurenčnosti podjetij in zniževanja razvojnih in proizvodnih stroškov;
- kompenzacijska menjava, ki izhaja iz obvez protinakupov, ki bodo vse bolj pogosto nastopali kot osnovni pogoj pri realizaciji prodaje, zato bo morala nabavna funkcija aktivneje nastopiti na področju tržnega raziskovanja nabavnih trgov in oblikovati sinergijske učinke s prodajno funkcijo;
- povečevanje zavesti o kakovosti postaja obveza in ne več kriterij izbire, nabavne funkcije bodo morale način zagotavljanja kakovosti nabavnih materialov prilagoditi sodobnim trendom obvladovanja kakovosti in v sklopu svojega delovanja prevzeti vlogo funkcije obvladovanja, načrtovanja in razvoja dobaviteljev na področju kakovosti celotnega njihovega delovanja;
- ločevanje funkcije dogovarjanja od funkcije naročanja se pojavlja kot posledica vse večjega pomena strateškega načrtovanja nabavnih aktivnosti ter vse večjega pomena obvladovanja materialnih potreb in materialnih tokov. Zaradi obsega in širine nalog so primernejše oblike organiziranosti nabavne funkcije, ko je dnevno, operativno izvajanje in optimiranje materialnih tokov in zalog na operativni ravni, dogovarjanje in dolgoročno načrtovanje optimalnih nabavnih pogojev in strategij nabave pa na strateškem nivoju nabavne funkcije.

Oblika organiziranosti nabavne funkcije v podjetju mora biti usklajena z organiziranostjo podjetja kot celote. V podjetjih z enim proizvodnim obratom je vprašanje centralizirane ali decentralizirane nabave odvisno od stopnje, do katerega obsega naj nabavo opravlja nabavni oddelek ter v katerem delu nabavnega procesa prenese nabavna funkcija odgovornosti in pooblastila na druge poslovne funkcije. Ker je cilj magistrske naloge oblikovati zasnovo strateške nabave v podjetju, ki ima proizvodne aktivnosti organizirane v treh poslovnih enotah, se bom pri razlagi pristopov k organiziranosti omejil samo na organizacijske oblike nabavne funkcije v podjetjih z več proizvodnimi obrati.

V podjetjih z več proizvodnimi obrati je za izbiro organiziranosti nabavne funkcije na voljo več alternativ (van Welle, 2002, str. 238):

1. Decentralizirana nabavna organizacija: Njena značilnost je, da je vsaka enota popolnoma odgovorna za delovanje in uspešnost nabavne funkcije v njeni enoti. Slabost te organizacije je v nepovezanem nastopu različnih enot do istih dobaviteljev, iz tega izhajajoči različni nabavni pogoji in način sodelovanja z dobavitelji in neizkoriščenost možnih nabavnih sinergij podjetja kot celote. V primeru nezadostnih kapacitet dobaviteljev si poslovne enote zaradi medsebojne neusklajenosti lahko medsebojno pri dobaviteljih celo konkurirajo. Prednost decentralizirane nabavne organizacije se izkaže v primeru, ko se materiali in storitve, ki jih poslovne enote nabavljajo, ter dobavitelji, pri katerih nabavljajo, medsebojno popolnoma razlikujejo in izključujejo (niso možne nabavne sinergije in ekonomije obsega).

2. Centralizirana nabavna organizacija: V tem primeru podjetje na nivoju celotnega podjetja organizira nabavno funkcijo, v katero so vključeni strokovnjaki, ki izvajajo naloge nabavne funkcije na strateški in taktični ravni. Takšna oblika organiziranosti ima lahko velike prednosti v primeru, če nabavna funkcija stalno sodeluje tudi z drugimi funkcijami v podjetju (npr. razvoj, poslovne enote). Izvedbeno raven nabavne funkcije organizirajo posamezne poslovne enote v svoji režiji. Prednost centralne nabavne organizacije je v združevanju, poenotenju in optimiranju materialov in dobaviteljev na nivoju podjetja, kar vodi v boljše pogajalske pozicije in boljše nabavne pogoje. Pomanjkljivost centralne organizacije se kaže v nezaupanju poslovnih enot do centralne nabavne funkcije in poskusu samostojnega delovanja poslovnih enot na nabavnem področju mimo dogovorjenih postopkov, kar lahko postopoma ruši organizacijo podjetja in njegove nabavne funkcije. Centralno nabavna organizacija je uspešna v primerih, ko več poslovnih enot nabavlja enake materiale pri istih dobaviteljih in so obenem strateškega pomena za poslovne enote.
3. Linijsko-štabna nabavna organizacija (centralno/decentralizirana): Njena značilnost je, da centralna nabavna funkcija pripravlja navodila za delovanje nabavnih služb po poslovnih enotah in razvija in standardizira nabavne postopke. Njena naloga je tudi strateško raziskovanje tržišč in strokovno usmerjanje ravnanj nabavnega osebja v poslovnih enotah. Deluje predvsem na nalogah strateškega značaja, medtem ko so naloge taktične in izvedbene ravni v celoti v pristojnosti poslovnih enot.
4. Povezana nabavna organizacija: V svoji organizacijski obliki združuje vse predhodne tri oblike. Med poznanimi organiziranimi oblikami nabavne funkcije je najbolj zapletena. Njen cilj je povezati potrebe posameznih poslovnih enot in povečati zmogljivost in moč podjetja do dobaviteljev. Povezovanje lahko temelji na več osnovah:
 - *prostovoljno usklajevanje*: Poslovne enote si izmenjujejo informacije in se prostovoljno odločajo, ali bodo pristopile k skupnemu nastopu ali bodo na nabavnem področju delovale same;
 - *vodilna je največja poslovna enota*: Vodilna je največja poslovna enota in ta zbira podatke pri drugih enotah. Poslovne enote samostojno izvajajo nabavo pri skupnih dobaviteljih po skupno dogovorjenih nabavnih pogojih;
 - *vodilna je enota za razvoj*: Ta oblika povezovanja je najmlajša, njena prednost je v zgodnjem vključevanju dobaviteljev v razvoj, ko se določa konstrukcija in izbira materialov in prek tega skupni stroški za izdelavo izdelka. Prednost je lahko dosežena le ob intenzivnem in učinkovitem sodelovanju dobaviteljev v razvojni fazi. Slabost tega pristopa nastopi, ko je razvojna skupina, ki sodeluje z dobaviteljem in izbira materiale in dobavitelje preveč ozko in tehnično usmerjena. Takšna ekipa mora imeti tudi širša znanja s področja nabavnega poslovanja ali pa mora biti vanjo stalno in aktivno vključen tudi predstavnik nabavne funkcije. Združevanje nabavnih potreb med posameznimi enotami lahko poteka na osnovi izdelkov ali materialov, na osnovi dobaviteljev, na osnovi poslovnih enot, na osnovi področij ali pa na osnovi geografskih značilnosti posameznih trgov.

5. Interdisciplinarne nabavne skupine: Tudi ta organizacijska oblika spada med novejšje v strukturi oblik nabavnih organizacij. Njena prednost je v združevanju vseh potreb in aktivnosti na enem mestu, kakor tudi sklepanje pogodb z dobavitelji. Velja enotna nabavna politika, izvedbena raven pa poteka decentralizirano po posameznih poslovnih enotah. Posamezna skupina je sestavljena iz strokovnjakov s področja nabave, razvoja, trženja, proizvodnje, distribucije, financ. Skupina je lahko organizirana virtualno, saj z uporabo sodobnih informacijskih tehnologij in elektronskih medijev ni potrebno, da vsi predstavniki skupine delujejo z enega mesta (van Welle, 2002, str. 245). Rezultat takšnega pristopa je manjše število dobaviteljev in nižji skupni stroški nabave. Zaradi manjšega števila dobaviteljev je možno vzpostaviti kakovostnejše odnose s posameznimi dobavitelji v oskrbovalni verigi in lažje izvajanje procesa nenehnih izboljšav. Pogoji za uspešno oblikovanje in delovanje takšnih skupin so aktivno sodelovanje vodstva, agresivno obvladovanje nabavnih virov, interdisciplinarna zasedba nabavnih skupin in standardiziranje logističnih in dobavnih procesov.

Primerjava centralizirane in decentralizirane nabavne organizacije:

Prednosti posamezne oblike organizacije je potrebno uskladiti s potrebami in zahtevami podjetja. Večina podjetij se skozi leta giblje med obema primeroma in se prilagaja v odvisnosti od informacij, izkušenj in prepričanj v optimizacije in izboljšave.

Pri sprejemanju odločitve, katero organizacijsko obliko nabavne funkcije izbrati, morajo podjetja preučiti naslednje dejavnike (van Welle, 2002, str. 245):

1. Povezanost nabavnih potreb: Večja je povezanost nabavnih potreb in / ali dobaviteljev po poslovnih enotah, bolj je primeren centralni pristop.
2. Geografska lokacija: Kadar so poslovne enote geografsko zelo razpršene, so se podjetja odločila raje za lokalno namesto globalno nabavno politiko. To govori v prid decentralizirane organizacije. S pohodom informacijskih tehnologij so geografske ovire postale premagljive, zato podjetja svoje odločitve ponovno preučujejo z vidika primerjave koristi in stroškov globalne in enotne nabavne politike.
3. Struktura nabavnega trga: Včasih je na nabavnem trgu v prevladi en sam ali več velikih dobaviteljev. V takšnih primerih je priporočljivo na strani kupca uporabiti dobavitelju prilagojeno usklajeno, povezano nabavno organizacijo.
4. Možnost prihrankov: Zaradi občutljivosti cen posameznih materialov na količine je priporočljivo združevati količine na nivoju celotnega podjetja.
5. Potrebno strokovno znanje: V nekaterih primerih je za nakup posameznih materialov in tehnologij potrebno visoko strokovno znanje, mnogokrat multidisciplinarno, zato imajo v takšnih primerih prednost centralne skupine, ki vključujejo strokovnjake in znanja različnih profilov in strok.
6. Nihanje cen: V primeru nihanja cen zaradi političnih in gospodarskih nihanj je primernejša izbira centralna nabavna organizacija.
7. Zahteve kupcev: Mnogokrat kupci zahtevajo določenega dobavitelja, zato je vsako usklajevanje brezpredmetno. V takšnih primerih centralna nabavna organizacije ne more učinkovito opravljati svojega poslanstva in opravičiti svoje vloge v podjetju.

Vsaka od organizacijskih oblik ima svoje prednosti in pomanjkljivosti, kratek povzetek prednosti in pomanjkljivosti decentralizirane nabavne organizacije je prikazan v tabeli 10. Analize ankete o organiziranosti nabavnih funkcij v večjih podjetjih iz leta 1995, ki sta jo opravila Fearon in Leenders in primerjava z anketo iz leta 1988 nakazujeta, da se je trend organiziranja centralne nabavne funkcije v podjetjih ustavil ter da se povečuje trend organiziranja centralno-decentralnih nabavnih funkcij oziroma povezanih nabavnih organizacij (van Welle, 2002, str. 234).

Tabela 10: 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 komunikaciji	Neenoten pristop do dobaviteljev
Manj birokratski nabavni postopki	Pomanjkljiva raziskava trga
Močnejša usmeritev nabavnega osebja k notranjim uporabnikom	Omejene možnosti pridobivanja strokovnih znanj o nabavi in materialih
Neposredno komuniciranje z dobavitelji	Možni različni komercialno nabavni pogoji za posamezne poslovne enote

* za centralizirano nabavno organizacijo veljajo nasprotni argumenti

Vir: van Welle, 2002, str. 246.

Na strukturo nabavne organizacije vplivajo številne spremenljivke, zato je posamezna podjetja medsebojno težko primerjati. Večina podjetij si organizira nabavne funkcije kot različen splet osnovnih organizacijskih struktur, pomembno pa je, da sta vloga in mesto nabavne funkcije v organizacijski strukturi podjetja natančno določeni in da vsi udeleženci v nabavnem procesu in v najvišjem vodstvu podjetja to vlogo in mesto nabavne funkcije poznajo in razumejo (Fernandez, 1995, str. 97). Vsebinske in organizacijske spremembe bodo imele velik vpliv na organiziranost nabavnih funkcij, postopke, ki se bodo izvajali v obsegu pooblastil in odgovornosti nabavne funkcije kakor tudi na zahtevana znanja in strokovnost nabavnega osebja. Nabavno osebje bo moralo osvojiti nova znanja in veščine, da bodo lahko tudi v prihodnje učinkovito prilagajali svoje delo spremembam, ki bodo nastopile. Na strateškem nivoju bodo predvsem potrebna znanja dolgoročnega napovedovanja, globalni pogledi in nazori ter visoka tehnična, komercialna in pogajalska usposobljenost medtem ko bodo na taktičnem in operativnem nivoju iskana znanja dnevnega optimiranja poslovanja in iskanja prihrankov ter znanja obvladovanja in zniževanja stroškov povezanih z materialnimi tokovi in obvladovanjem zalog. Celotno nabavno osebje pa bo moralo biti odlično v obvladovanju sodobnih informacijskih tehnologij, komuniciranju in koordiniranju aktivnosti med posameznimi funkcijami in partnerji v procesu oskrbovanja.

Katero obliko organiziranosti bo posamezno podjetje izbralo, je težko napovedovati. Vendar z globalizacijo in globalnem širjenju podjetij tudi na proizvodnem področju pridobiva na prednosti centralizirana nabavna organizacija, tudi v primeru podjetij z več in različnimi

poslovnimi enotami, saj je le tako na nivoju celotnega podjetja lažje dosegati skupne pozitivne učinke, prednosti celovitega poznavanja nabavnega trga in ustrezno zastopati interese nabavne funkcije pri oblikovanju in sprejemanju najpomembnejših odločitev v podjetju.

4.1.2 Od nabave do obvladovanja oskrbovalne verige

Obvladovanje nabavnega procesa se začne z ustreznim načrtovanjem. Načrtovanje na nabavnem področju predstavlja osnovno opravilo predvidevanja prihodnjih dogodkov, razvijanja scenarijev in določanja zelenih ciljev nabavne funkcije ter potrebnih aktivnosti za doseganje teh ciljev (Scheiung, 1989, str. 130). Naslednje opravilo v obvladovanju nabavnega procesa je uresničevanje zastavljenih planov in strategij. Kot začetno aktivnost obvladovanja nabavnega procesa tudi Ferišak in Stihović (1989, str. 389) predstavljata načrtovanje, enako stališče pa zavzemata tudi Burt in Pinkerton (1996, str. 231).

S povečevanjem strateškega pomena nabavne funkcije naj bi njena vloga pri obvladovanju oskrbovalnih verig zajemala štiri dimenzije: tehnično, komercialno, logistično in administrativno (van Welle, 2002, str.38). Razmerje med temi štirimi dimenzijami prikazuje priloga 9.

Naloge in odgovornosti nabavnih funkcije danes se razlikujejo od nalog in odgovornosti nabavne funkcije v osemdesetih letih prejšnjega stoletja in brez dvoma se bodo spreminjale tudi v prihodnje. Dve desetletji nazaj niso bili poznani koncepti, ki zaznamujejo obvladovanje oskrbovalnih verig, kot so obvladovanje nabavnega portfelja, skupni stroški, partnerstvo z dobavitelji, zgodnje vključevanje dobaviteljev v razvoj in multidisciplinarne nabavne skupine. Z razvojem pomena nabavne funkcije in strateškega obravnavanja nabavne funkcije so se razvili tudi koncepti, ki predstavljajo temelj obvladovanja oskrbovalnih verig. Nekateri avtorji napovedujejo nadaljnje usmeritve razvoja obvladovanja oskrbovalnih verig v smeri (van Welle, 2002, str. 108):

- Integrirane končne stopnje: Pomeni, da bo nabavna funkcija ena od glavnih dejavnosti poslovanja in mehanizma vodenja in odločanja v podjetjih. Ta koncept je prikazan že v večini modelov, ki napovedujejo razvoj nabavne funkcije v prihodnje.
- Razvoja organizacijskega statusa nabavne funkcije: Preko nizkega položaja nabavne funkcije v hierarhični organizaciji podjetja se bo nabavna funkcija razvila v pomembno poslovno dejavnost, ki ji bodo podjetja namenjala eno od osrednjih vlog pri poslovanju.
- Obvladovanje dobaviteljev: Od izkoriščanja priložnosti, ki jih je v preteklosti nabavna funkcija iskala na nabavnih trgih, se bo vloga nabavne funkcije spremenila v aktivno pospeševanje sposobnosti in rezultatov dobaviteljev, ki jih bodo podjetja imela v svoji skupini dobaviteljev, ustvarjanja priložnosti in osnov za neprestano izboljševanje in inovacije. V končni fazi bo strategija nabavne funkcije obvladovanje odnosov in povezav med podjetjem in njihovim dobaviteljem.

- Odnosi z dobavitelji: Z razvojem nabavne funkcije skozi različne faze se bodo spremenili tudi odnosi z dobavitelji. Preko obvladovanja velikega števila dobaviteljev na osnovi tekmovanja bo razvoj odnosov z dobavitelji prišel do stopnje obvladovanja majhnega števila partnerskih dobaviteljev s sposobnostjo razvojnega sodelovanja.

Kako hitro se bo v posameznem podjetju nabavna funkcija razvila do končne stopnje, ki jo napovedujejo različni avtorji, je odvisno od razmer in razvoja v industriji in na trgu, strategije podjetja in njegove usmeritve, razvoja novih informacijskih in poslovnih sistemov, zavezanosti in razumevanja najvišjega vodstva za pomen vloge nabavnega poslovanja v podjetju ter načina in intenzivnosti vodenja nabavne funkcije v podjetju. Razvoj nabavne funkcije od tradicionalnega pristopa nabave do popolnega obvladovanja oskrbovalne verige s povezavo nabavnega poslovanja v vrednostno verigo poteka preko 6 faz, ki so prikazane v tabeli 11.

Tabela 11: Faze razvoja nabavne funkcije in razvoja dobaviteljev

Zasnova nabavne funkcije	Funkcionalna zasnova			Multidisciplinarna zasnova		
Organiziranost nabavne funkcije	Decentralizirana			Centralizirana		
Usmerjenost v	Transakcije	Komercialo	Nabavno koordinacijo	Notranjo integracijo	Zunanjo integracijo	Integracijo verige vrednosti
Osredotočenost v	Strego tovarne	Zmanjševanje stroškov	Prihranke skozi sinergije	Celotne nabavne stroške	Optimizacijo oskrbovalne verige	Popolno zadovoljstvo kupcev
Aktivnosti	- uradniške - obdelava naročil	- komercialne - natečaji - pogajanja - lista odobrenih dobaviteljev	- komercialne - sklepanje pogodb - globalno oskrbovanje	- multidiscipli. nabavne skupine - sistemska integracija - rangiranje dobaviteljev pogodbe na osnovi dosežkov	- zunanje oskrbovanje (outsourcing) - elektronska izmenjava podatkov in internet - elektronsko trgovanje - stroškovni modeli	- aktivnosti na pobudo kupcev - pogodbene izdelave - razvoj dobaviteljev - globalne oskrbovalne verige

Vir: van Welle, 2002, str. 110.

Realizacija vseh razvojnih faz in doseganje ciljev zahtevata čas. To tudi pojasnjuje, zakaj nastopajo razlike v nabavnem poslovanju med posameznimi podjetji v isti industriji. Faze razvoja se spreminjajo takrat, ko se v podjetjih odločijo za nov profesionalen pristop na nabavnem področju. Model razvoja je potrebno uporabljati previdno, saj vse faze in vse aktivnosti niso primerne za vsa podjetja, ampak morajo izbrati njim ustrezen potek razvoja nabavne funkcije. Skrajševanje življenjskih ciklov izdelkov od podjetij zahteva, da obvladovanje oskrbovalnih verig vključi v temelje svojega poslovanja in s tem omogoči

priložnost dobaviteljem, da se vključijo v oblikovanje izdelkov in s tem podjetju omogočijo lažje izogibanje bodočim problemom ter priložnost podjetjem, da skozi sodelovanje z dobavitelji pridobijo ideje za nove izdelke (Huang, Wang, Dismukes, 2000).

Sodobni pristopi k obvladovanju oskrbovalnih verig temeljijo na procesnem pristopu. Od kakovosti in uspešnosti izvedbe posameznih faz nabavnega procesa v celotni oskrbovalni verigi bo pogojen tudi končni učinek delovanja oskrbovalne verige (van Welle, 2002, str. 30). V naslednjih desetih letih bo operativno izvajanje nabavnih nalog iz nabavne funkcije prešlo v proces planiranja proizvodnje, nabavna funkcija pa se bo morala usmeriti v strateško pomembne aktivnosti načrtovanja in oblikovanja oskrbovalnih verig (Nelson, Moody, Stegner, 2001, str. 140).

Oskrbovalne verige temeljijo na piramidni strukturi (Stölzle, Heusler, 2003, str. 10). Proizvajalci kupujejo pri razvojnih dobaviteljih prvenstveno podsklope in sestave in ne nabavljajo posameznih komponent. Ti poddobavitelji na ta način postanejo tudi organizatorji svojih oskrbovalnih verig, mnogokrat je to tudi edina možnost, ki jo dajejo kupci. Tako se pristop obvladovanja oskrbovalnih verig in širjenje razmišljanja odličnosti in neprestanega izboljševanja in inovativnosti širi po celotni piramidni strukturi preko vseh dobaviteljev, tudi z globalnimi razsežnostmi. Dobavitelji imajo tudi priložnost, da izkušnje dobre prakse in odličnosti poslovanja, ki so jo prejeli preko ene od oskrbovalnih verig, koristno izrabijo in razširijo tudi na druga področja in druge oskrbovalne verige, katerih sestavni del ali organizator so sami. Primer takšne piramide dobaviteljev OEM¹³ prikazuje tudi priloga 10. Z globalizacijo in širjenjem proizvodnih kapacitet po vsem svetu bodo podjetja potrebovala dobavitelje materialov po vsem svetu, čemur se bodo morali prilagoditi tako dobavitelji kot podjetja sama. Manjša podjetja si ne bodo mogla privoščiti zagotavljanja dobave zadostnih količin po vsem svetu, tudi zaradi investicijskih omejitev. V ta namen bodo morala podjetja oblikovati standarde svojih materialov, ki jih nabavljajo in jih ustrezno predstaviti dobaviteljem na globalnem nivoju ter si s tem tudi zagotoviti možnost nabave enotnih materialov po vsem svetu od lokalnih dobaviteljev (Nelson, Moody, Stegner, 2001, str. 150).

Za zagotovitev uspešnega in dolgoročnega partnerskega sodelovanja med kupcem in dobaviteljem, mora biti ta odnos zgrajen na pozitivnih temeljih ali kot pri pogajanjih poimenujemo, win – win strategiji. Le v takšnem primeru se bo pri obeh partnerjih vzpostavil sistem, ki bo zagotavljal stalno izboljševanje izdelkov in procesov. Partnerski odnos zahteva tudi zaupanje vseh partnerjev v oskrbovalni verigi. S podaljševanjem oskrbovalne verige se zmanjšuje preglednost nad posameznimi aktivnostmi v oskrbovalni verigi, zato je medsebojno zaupanje še toliko pomembnejše (Veselko, 2003, str. 19). Oblika in delovanje oskrbovalnih verig ter razmejitev moči obvladovanja in prevlade vzdolž oskrbovalne verige so odvisni tudi od razmer na trgu. V primeru majhnega števila dobaviteljev bo imela na trgu prevlado dobaviteljska stran, v primeru majhnega števila kupcev pa bodo morale celotne oskrbovalne

¹³ OEM (Original Equipment Manufacturer) – izraz za proizvajalce delov in sestavov za prvo vgradnjo v končnih izdelkih.

verige delovati z visoko prilagodljivostjo in učinkovitostjo, če bodo hotele obdržati svoj konkurenčni položaj in ostati povezano na trgu. Tudi v primeru prevladovanja na strani dobaviteljev, bodo morale oskrbovalne verige stremeti k prilagodljivosti in učinkovitosti vzdolž celotnih oskrbovalnih verig, saj bo le tako lahko posamezna veriga kljubovala konkurenci, zadovoljila končnega kupca in bo njeno delovanje ostalo usmerjeno k potrebam in zahtevam kupcev. Za uspešno poslovanje in delovanje oskrbovalne verige bodo morali vsi partnerji v oskrbovalni verigi stremeti k razumevanju skupnega cilja vseh, v oskrbovalno verigo povezanih podjetij, ter neprestano izboljševati skupno poslovanje v oskrbovalni verigi (van Welle, 2002, str. 94; Leenders, Fearon, England, 1989, str. 253).

Nove tehnologije na informacijskem področju bodo posegle tudi v oskrbovalne verige. Glede na strukturo oskrbovalnih verig in stopnjo sodelovanja v njih bodo podjetja uporabila različne možnosti integracije informacijskih tehnologij v oskrbovalne verige, da bi s tem poenostavili poslovanje, zmanjšali število opravil, znižali stroške in izboljšali komuniciranje na vseh nivojih oskrbovalne verige. Za različne namene nabavnega poslovanja potrebujejo podjetja različne vrste informacijskih rešitev, ki se medsebojno razlikujejo po zahtevnosti, zmogljivosti, prilagodljivosti in potrebnemu številu različnih podatkovnih baz, iz katerih informacijski sistemi črpajo podatke za procesiranje postavljenih algoritmov.

Sestavni del obvladovanja oskrbovalnih verig bo postalo tudi merjenje uspešnosti in učinkovitosti njihovega delovanja. Tako bo lahko dosežena boljša disciplina vzdolž oskrbovalne verige, višja motivacija vključenih partnerjev, lažje odločanje vzdolž verige in bolj jasno prikazano dejansko dogovarjanje in sodelovanje podjetja s svojimi dobavitelji (van Welle, 2002, str. 269).

Pomen in naloge nabavne funkcije se bodo v naslednjih letih iz operativnih aktivnosti usmerile na strateško načrtovanje oskrbovalnih verig, načrtovanje njihovega delovanja in kontrolinga njihovega delovanja. Iz poslovne funkcije izvajanja nabavnega procesa se bo nabavna funkcija preusmerila v poslovno funkcijo obvladovanja nabavnega procesa. Načrtovanje bo predstavljalo tudi temelj za merjenje rezultatov delovanja nabavne funkcije, ki pa bo zahteval prepoznavanje ustreznih kazalnikov in razvoj ustreznih metod in sistemov za zajemanje in vrednotenje podatkov. Pridobivanje podatkov v oskrbovalnih verigah bo v interesu vseh partnerjev z namenom izboljševanja karakteristik posamezne oskrbovalne verige, zato bodo oskrbovalne verige tudi bolj konkurenčne in bolj prilagodljive za vsakodnevne spremembe razmer pri poslovanju.

4.1.3 Obvladovanje kakovosti v oskrbovalnih verigah

Tradicionalno gledanje na kakovost je sprejemalo določeno stopnjo slabe kakovosti. Prihod Deminga, Jurana in Crosbyja ter japonskih strokovnjakov, ki so uspešnost njihovih metod dokazali v praksi, je spremenil dojemanje kakovosti in vpeljal strategijo nič napak in ovrednotil vsako nekaakovost kot strošek. Kakovost je po definiciji stopnja, na kateri lastnosti izdelka, procesa in storitve ustrezajo potrebam, ki so rezultat praktičnega cilja (van Welle,

1998, str. 215). Trendi vodilnih podjetij pa tudi politika Evropske skupnosti nakazuje smer, ki zagotavlja ohranitev konkurenčnosti na mednarodnih trgih. Ta cilj je dosegljiv s stalnim dvigovanjem nivoja kakovosti končnih izdelkov in kakovosti izvajanja procesov. Ustrezno velikost stroškov ob zahtevanem nivoju kakovosti pogojuje obvladovanje kakovosti skozi celoten proces dodajanja vrednosti v celotni oskrbovalni verigi.

Ena izmed nalog nabavne funkcije je zato tudi skrb za razvoj in izvajanje sistemov obvladovanja kakovosti pri dobaviteljih in s tem zniževanja celotnih stroškov kakovosti. Skupni stroški kakovosti so sestavljeni iz (van Welle, 2002, str. 193):

- stroškov preprečevanja slabe kakovosti (vsi ukrepi in z njimi povezane aktivnosti, ki preprečujejo pojav slabe kakovosti);
- stroškov preverjanja kakovosti (vsi ukrepi in z njimi povezane aktivnosti, ki preprečujejo, da bi nastala slaba kakovost nadaljevala pot v naslednjo fazo procesa);
- stroškov odprave napak.

Cilj nabavne funkcije je, da zadnji kategoriji stroškov kakovosti zmanjša na nič in da so stroški, namenjeni za kakovost usmerjeni samo na kategorijo preprečevanja slabe kakovosti. Da se bodo stroški slabe kakovosti v oskrbovalni verigi tudi dejansko zniževali, je predpogoj, da dobavitelji poznajo te stroške in se jih zavedajo (Fernandez, 1995, str. 79).

Kakovost mora biti med prvimi prioritetami v oskrbovalnih verigah. Mnoga podjetja izvajajo ob prevzemni kontroli tudi vhodno kontrolo kakovosti nabavljenih materialov. Kontrola kakovosti zajema sodelovanje različnih služb v podjetju, pri dobavitelju in končnem kupcu in zajema vse aktivnosti, ki so potrebne, da posamezen produkt doseže in obdrži potreben nivo kakovosti. Pojav slabe kakovosti pa ni omejen samo na fizične ali funkcionalne napake, ki se pojavijo na izdelku. S slabo kakovostjo označujemo tudi netočne dobave po času in količini, v obliki ali embalaži, ki ni dogovorjena, nepopolno spremno dokumentacijo in odstopi od standardiziranih postopkov v nabavnem poslovanju. Slaba kakovost dobiva širše razsežnosti in vključuje slabo kakovost v celotnem poslovanju, vključuje vse dogodke, ki povzročajo motnje v oskrbovalnem procesu. Smer delovanja nabavne funkcije in razvijanja sodelovanja na področju kakovosti z dobavitelji poteka v smeri odpravljanja aktivnosti v procesu, ki ne dodajajo vrednosti in povzročajo stroške dobavitelju ali kupcu, ki jih v zadnjem členu verige ustvarjanja vrednosti prevzame končni kupec. Če so ti stroški večji od pričakovanj končnega kupca, se bo ta raje odločil za nakup izdelkov konkurenčnih proizvajalcev. Zaradi tega je naloga nabavne funkcije, da izbere dobavitelje, ki so sposobni in zmožni zagotavljati kakovostno izvedbo procesov, ki jih izvajajo in zagotoviti kakovosten izdelek na izvoru. Kakovost se mora proizvajati in ne kontrolirati, saj aktivnost kontroliranja ne dodaja vrednosti in je njena odprava pot k zniževanju stroškov. Pri tem mora kupec dobavitelja tudi voditi v smeri z razvojem metod zagotavljanja kakovosti in ga seznanjati z zahtevami sistemov zagotavljanja kakovosti, ki se prenašajo po oskrbovalni verigi s kupcev na dobavitelje.

Celovito obvladovanje procesov kakovosti v oskrbovalni verigi po Eastonu in Jarrellu (1998, str. 253) zajema delovanje celotne oskrbovalne verige v smeri:

- orientiranosti v procese,

- sistematičnega izboljševanja,
- razumevanja in pomena za celotno podjetje,
- usmerjenosti h kupcu,
- vodenje in obvladovanje na osnovi dejstev,
- vključevanje in razvijanje zaposlenih,
- vodstvo, sestavljeno iz različnih strokovnih področij,
- razvoj odnosov z dobavitelji in merjenje uspešnosti in rezultatov dobaviteljev,
- prepoznavanja celovitega obvladovanja kakovosti kot ene od ključnih konkurenčnih strategij.

Za učinkovito obvladovanje kakovosti v oskrbovalnih verigah morajo biti aktivnosti medsebojno procesno povezane in usklajene. Posamezne faze v procesu morajo biti tesno povezane, saj se odmik od zahtevane kakovosti, ki nastane v kateri izmed vmesnih opravil, ki so potrebne za izdelavo končnega izdelka, ponavadi pokaže šele na izhodu iz zadnje faze procesa izdelave. Širino pojmovanja kakovosti opisuje tudi van Welle (2002, str. 191), ki pravi, da se obvladovanje kakovosti nanaša na vsako transakcijo med kupcem in dobaviteljem in vključuje osnovne zahteve transakcije, način realizacije zahtev, način, kako je realizacija zahtev preverjena in sprejete ukrepe, če zahteve in pričakovanja niso dosežena.

Pot k zanesljivemu in stabilnemu nivoju kakovosti v oskrbovalni verigi je tudi učinkovito komuniciranje, saj iz prakse izhaja, da je za odstop v vrednotenju kakovosti mnogokrat vzrok v nepopolnih ali napačnih informacijah in specifikacijah (van Welle, 2002, str. 31; Scheuing, 1989, str. 262). Nekatera podjetja imajo izdelane posebne programe informiranja in usposabljanja dobaviteljev na področju tehnik in metod obvladovanja in zagotavljanja kakovosti v poslovnih procesih in natančna pravila zagotavljanja in dokazovanja obvladovanja kakovosti na strani dobaviteljev (Leenders, Fearon, England, 1989, str. 622; Nelson, Moody, Stegner, 2001, str. 49). Vloga razvijanja in zagotavljanja kakovosti v dobaviteljevih procesih se razlikuje med posameznimi dobavitelji. Intenzivnost razvoja procesov obvladovanja kakovosti pri dobaviteljih je večja v primeru strateških partnerstev proizvajalca in dobavitelja kot v primeru vrednotenja dobavitelja kot enega izmed množice dobaviteljev. Z natančnimi specifikacijami s področja kakovosti in zahtevanimi standardi in tehničnimi zahtevami dobavitelji pridobijo tudi smernice za izboljševanje svojih procesov, ki jih s pridom uporabljajo tudi na drugih področjih. V prilogi 11 je prikazan postopek razvoja odnosa dobavitelja s kupcem in vpliv stopnje razvoja odnosa na obvladovanje posameznih dejavnikov odnosa, tudi kakovosti.

Vse osebe, vključeno v nabavni proces in procese ravnanja z materialom, se mora naučiti osnovnih tehnik in metod zagotavljanja kakovosti. Zelo uporabna metoda so krožki kakovosti, kjer skupina ljudi periodično analizirajo probleme na svojem področju in sprejemajo enostavne ukrepe za izboljšanje (Scheuing, 1989, str. 268). Poleg te obstajajo še druge tehnike zagotavljanja kakovosti, ki imajo osnove množične uporabe na japonskih tleh (Burt, Pinkerton, 1996, str. 173). Sem spadajo razne grafične metode prikaza strukture podatkov,

merjenje sposobnosti procesa, Pareto analiza, vzročno-posledični diagram (diagram ribje kosti ali Ishikawa diagram), metoda PDCA¹⁴ (Demingov krog), poke-yoke in histogramski prikazi. Kontrolo kakovosti produktov lahko odstranimo v primeru, da so procesi izdelave zanesljivi in stabilni ter da so v proces proizvodnje vgrajene metode (poke-yoke) preprečevanja izstopa slabih delov iz predhodne faze procesa in njihov vstop v naslednjo fazo procesa. Zahteve po brezhibni kakovosti in uporabi metod in orodij zagotavljanja brezhibne kakovosti pogojujejo tudi sodobni proizvodni pristopi, kot so na primer J.I.T, sinhroni proizvodni proces in KANBAN.

Dobavitelji so zaradi zahtev kupcev, ki želijo dobiti kakovostne izdelke, prisiljeni, da jim z ustreznimi dokazili dokazujejo, da so usposobljeni in zmožni proizvajati kakovost v svojih procesih. Ta dokazila so lahko certifikati kakovosti, kot so certifikat sistema vodenja kakovosti SIST ISO 9001:2000 ali pa potrditve posameznih kupcev, ki za svoje potrebe oblikujejo posebne standarde obvladovanja kakovosti, popolnoma prilagojene potrebam kupcev. Te zahteve kupcev so usmerjene v proces in zagotavljanje proizvodnje kakovosti in so mnogokrat strožje od zahtev, ki jih pogojujejo mednarodni standardi. Z rednim periodičnim ocenjevanjem in vrednotenjem dobaviteljev na področju obvladovanja sistema kakovosti v njihovem procesu, ki ga opravijo ustrezne ustanove ali pa kupci sami, dobavitelji dobijo pravo sliko stanja, kakšen proces obvladujejo ter smernice, v kateri smeri še lahko dosežejo izboljšanje svojih procesov in iz izboljšanj izhajajočih prihrankov. Pri tem ocenjevanje ni usmerjeno samo na posamezen proces ampak na celotno organizacijo in razvoj procesov v njej (van Welle, 2002, str. 284). Z osvojenimi standardi dobavitelji osvojijo in aplicirajo v svoje procese tudi metode zagotavljanja in statističnega vrednotenja zanesljivosti proizvodnje, zanesljivosti zagotavljanja kakovosti v procesu ter procesov nenehnih izboljšav. Osnove, na katerih so zgrajene zahteve, ki jim morajo dobavitelji zadostiti, so usmerjenost procesov v zadovoljevanje potreb končnega kupca (Šegel, 2002, str. 27).

Vse več podjetij poleg zahtev kakovosti pogojuje svojim dobaviteljem tudi reševanje na okolje vezanih problemov, povezanih z izdelavo, uporabo in odstranitvijo izdelkov. Vse strožje so tudi zakonske regulative s tega področja, ki omejujejo uporabo nekaterih materialov in tehnologij ter s sprejetimi ukrepi povečujejo stroške poslovanja. Okoljska problematika postaja med najpomembnejšimi vprašanji, ki jih mora nabavna funkcija razrešiti že v fazi razvoja izdelka (van Welle, 2002, str. 316). Dobavitelji morajo po zahtevah kupcev uporabljati materiale in tehnologije, ki ne obremenjujejo prekomerno okolja ter v svojih procesih zagotoviti tudi odgovor na vprašanje o odstranitvi materialov in odpadnih snovi po zaključku procesa oziroma končani uporabi izdelka. Učinkovit pristop k reševanju tega problema na strani dobaviteljev je osvojitev standarda sistema varovanja okolja ISO 14001.

Kakovost ne predstavlja več kriterij ločevanja na trgu temveč predstavlja osnovni predpogoj za delovanje in obstoj posamezne oskrbovalne verige. Pri tem kakovost ni več omejena na fizični produkt, ampak zajema celovito storitev in procese, ki se odvijajo v oskrbovalni verigi.

¹⁴ PDCA – Plan, Do, Check, Act (Planiraj, Izvedi, Preveri, Ukrepaj).

Povezanost partnerjev in skupna odgovornost za kakovost v tej verigi je logično nadaljevanje in razvoj partnerskega odnosa. Včasih ni dovolj, da imajo posamezni partnerji motivacijo za vodenje in izboljševanje kakovosti v svojih procesih, zato morajo podjetja do svojih dobaviteljev povzeti aktivno vlogo in pobudo in jim pomagati z ustreznim informiranjem in izobraževanjem. Poleg sodobnih proizvodnih in logističnih pristopov, ki omogočajo večjo konkurenčnost podjetij, morajo podjetja usvajati tudi orodja procesa nenehnih izboljšav in zagotavljanja brezhibne kakovosti na izvoru tudi zato, ker je poznavanje in uporaba teh orodij pogojena s strani kupcev in se hitro širi po oskrbovalni verigi do naslednjih členov oskrbovalne verige.

4.2 *CENOVNA POLITIKA V NABAVNEM PROCESU*

4.2.1 Vpliv cene, plačilnih in dobavnih pogojev na nabavni proces

Eno izmed pomembnih vprašanj pri sklepanju nabavnih dogovorov je tudi cenovna politika v nabavnem procesu. Dati mora jasen odgovor na vprašanje, kakšna cena je sprejemljiva z vidika kupca in z vidika dobavitelja. Nabavno ceno ne smemo ocenjevati ozko opredeljeno, ampak jo je potrebno gledati širše, v povezavi z različnimi dejavniki, kot so prevzem tveganja, plačilni pogoji, dobavni pogoji, količinski popusti, stroški skladiščenja in ravnanja z materialom in ostale storitve, ki jih je dobavitelj za neko določeno ceno pripravljen ponuditi kupcu. Navsezadnje tudi prevzem celotne dobavne logistike in način dobave, ki je popolnoma prilagojen kupcu, lahko na strani kupca pomenita prihranke, ki upravičijo sprejem na prvi pogled višje cene.

Pravilnost nabavne cene je rezultat opredelitve vrednosti izdelka v očeh kupca. Pri določanju cene ima pomembno vlogo več vidikov, ki so povezani z razmerami na trgu. Med te vidike spadajo potreba kupca po določenem izdelku, ponudba konkurenčnih izdelkov na trgu, stroškovna primerjava, povpraševanje na trgu po izdelku, gibanje cen na trgu, količina izdelka, ki se nabavlja in subjektivna stališča kupca (van Welle, 2002, str. 278).

Pomemben dejavnik pri določanju nabavne cene in izvajanju nabavnega procesa imajo tudi plačilni pogoji. Pri dolgoročnem poslovanju in kontinuiranem naročanju materiala pri posameznem dobavitelju je najbolj pomembno vprašanje, kolikšen je v dnevih odlog plačila posameznih dobav, ker je od tega roka pogojeno tudi financiranje materiala, ki ga kupec nabavlja. Velik pomen dobijo plačilni roki tudi v primeru, ko se kupec odloči za plačevanje pred rokom zapadlosti. V takšnih primerih se mora nabavna funkcija že v fazi pogajanja in sklepanja pogodbe dogovoriti za ustrezne popuste, ki zagotavljajo večje prihranke kot je strošek kapitala, ki je potreben za poravnavo obveznosti do dobaviteljev. Nič manjši pomen pa nimajo tudi dogovorjene valute, ki služijo za oblikovanje cen, saj zaradi tečajnih razlik in nihanj lahko podjetju povzročijo velike stroške. Zaradi tega mora nabavna funkcija stalno slediti razmere in gibanja na deviznih trgih in trende na posameznih monetarnih področjih, da zna nabavna funkcija pravočasno prepoznati nevarnosti in priložnosti, spremembe, ki bodo nastale in ustrezno ukrepati, da se zmanjšajo tveganje in stroški za podjetje.

Inštrument plačilnih pogojev je zelo pomemben tudi pri nabavi osnovnih sredstev in investicijske opreme. Pri takšnih poslih poteka ponavadi plačevanje v obrokih. Začetni obroki služijo namenu nabave surovin, da se realizacija dogovora na strani dobavitelja začne lahko odvijati, zadnji obroki pa služijo kot garancija za dobro opravljeno delo in se izplačajo dobavitelju v nekem določenem obdobju po zaključku posla. Velikokrat si dobavitelj in kupec pri obsežnejših poslih izmenjata tudi jamstvene listine, kot so bančne garancije in zavarovanja za dobro izvedbo posla na strani dobavitelja in za zagotovitev plačila obveznosti do dobavitelja na strani kupca (Leenders, Fearon, England, 1989, str. 488).

Poleg dogovarjanja cenovne, plačilne in dobavne politike mora nabavna funkcija slediti gibanju cen materiala in storitev na trgu in vsako spremembo cene s strani dobaviteljev ovrednotiti z vidika vpliva na celotno podjetje. Vzroki za spreminjanje cen so lahko včasih obsežnejši in so lahko napoved obsežnejših sprememb tudi na drugih področjih. Nabavna funkcija mora takšna gibanja zaznati in jih ovrednotiti z vidika njihovih vplivov na poslovanje podjetja.

Za lažje obvladovanje dejavnikov nabavne cene, dobavnih pogojev, plačilnih in drugih pogojev ter uravnavanje njihovih vplivov na poslovanje, se podjetja poslužujejo nabavne politike, ki je osnova nabavni funkciji pri sklepanju nabavnih pogodb. Njen namen je kontrolirano obvladovanje vseh dogovorov z dobavitelji o pogojih, povezanih z nabavo in dobavo in kontrolirano obvladovanje njihovih vplivov na poslovanje podjetja. Največkrat pa podjetjem, ki želijo sodelovati v oskrbovalnih verigah z visokimi zahtevami, kombinacijo različnih plačilnih in dobavnih pogojev določajo v celotni oskrbovalni verigi vplivi končnega kupca, ki odreja postopke po celotni verigi.

4.2.2 Metode oblikovanja cen

Pri oblikovanju cen moramo ločevati med različnimi kategorijami v strukturi cen:

- stroški (vse kategorije izdatkov),
- dobiček,
- cena (stroški + dobiček).

Nabavna cena je identificirana s pošteno in zmerno ceno za terminsko točne dobave zahtevanih izdelkov ali storitev v želeni kvaliteti (Burt, Pinkerton, 1996, str. 144; Leenders, Fearon, England, 1989, str. 287). V tej definiciji je skrita tudi večina dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje nabavne cene. Dodali bi lahko še administrativne stroške obdelave naročil in logistične stroške ravnanja z materialom, ki so mnogokrat težko nedvoumno določljivi. Pojem poštena in zmerna cena lahko obravnavamo s treh vidikov:

- z vidika tržne cene, ko se preko ponudbe in povpraševanj, koliko materiala bo prodanega in po kakšni ceni;
- z vidika prodajalca, ko mora cena pokriti njegove stroške in pričakovani dobiček;
- z vidika kupca, ko mora plačati ceno zato, da dobi želeni proizvod.

Kateri pristop k oblikovanju nabavne cene je primeren za posamezno skupino nabavnih materialov, je prikazano v tabeli 12.

Tabela 12: Odnos med skupinami izdelkov in oblikovanjem cene

Skupina izdelkov	Metode oblikovanja cen				
	Na podlagi stroškovnih dejavnikov	Na podlagi tržnih in stroškovnih dejavnikov			Na podlagi tržnih dejavnikov
		Poudarek na stroških	50/50	Poudarek na trgu	
Surovine				X	X
Polizdelki			X	X	
Sestavni deli					
- standardni		X	X	X	
- nestandardni	X	X	X		
Končni izdelki	X	X	X		
Vzdrževanja, popravila, splošna poraba		X	X	X	
Storitve	X	X	X	X	X

Vir: van Welle, 2002, str. 278.

Ob upoštevanju vplivnih faktorjev na oblikovanje cene lahko uporabimo za to več načinov (van Welle, 2002, str. 279; Kotler, 1996, str. 607):

1. Metoda stroški plus pribitki: Na lastno ceno izdelka doda dobavitelj fiksni odstotek pribitka. Takšno oblikovanje cen ne upošteva vloge konkurenčnih cen in razmer na trgu. Čeprav je njena uporaba tvegana, je med bolj uporabljenimi metodami oblikovanja cen.
2. Metoda ciljnega donosa: Cena je oblikovana na osnovi ciljnega donosa, na osnovi cene se določi potrebna količina za doseganje praga donosa. Če potrebna količina ni dosegljiva, se kalkulacija praga donosa izdela ob spremenjeni, nižji ceni.
3. Metoda zaznave vrednosti pri kupci: Cena se oblikuje na osnovi vrednosti, ki ji izdelek predstavlja za kupca. Predvsem je ta metoda primerna na ciljnih segmentih in v primeru predstave edinstvene vrednosti izdelka v zaznavi kupca.
4. Metoda konkurenčnih cen: Cene se oblikujejo na osnovi cen konkurenčnih ponudnikov, pri čemer manjša podjetja sledijo vodilnim, velikokrat tudi z manjšim zaostajanjem pri višini cene.
5. Metoda cen na natečaju: Cene se določajo na osnovi predvidevanj, kakšno ceno bodo ponudila konkurenčna podjetja, ki se bodo tudi udeležila natečaja. Ta metoda oblikovanja je najbolj negotova z vidika upoštevanja in poznavanja cen konkurenčnih podjetij.

Poleg teh metod oblikovanja cen van Welle (2002, str. 60) opisuje tudi metode dogovarjanja cen z dobaviteljem, ki so primernejše orodje v primeru partnerskega odnosa z dobaviteljem:

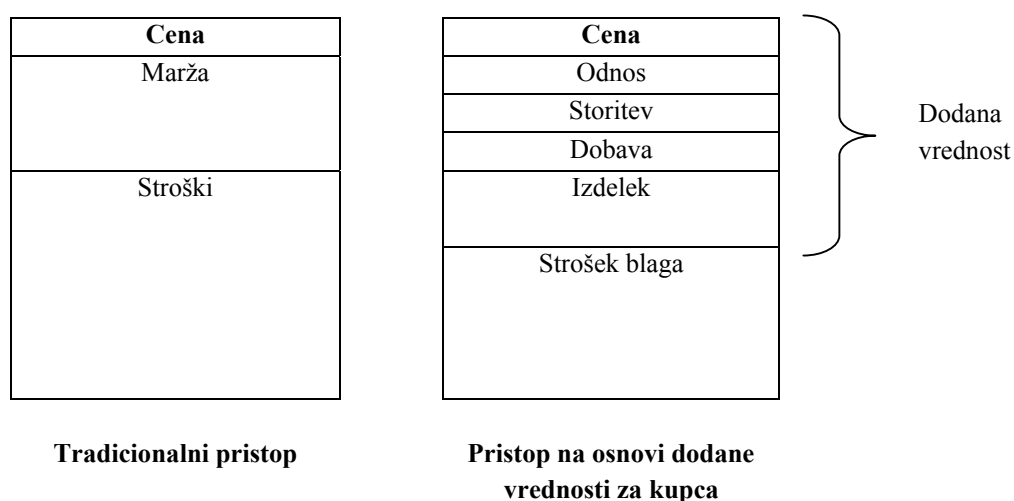
1. Fiksna cena plus stimulacija: Način se uporablja za vzpodbujanje dobaviteljev, ki presegajo dogovorjene standarde. Strošek motivacije se lahko podjetju povrne v daljšem obdobju na račun izboljšane kakovosti ali izboljšanja celotnega procesa skupnega sodelovanja.
2. Pogodba "stroški plus": Ta način poleg nastalih stroškov vključuje nagrajevanje dobaviteljev za dobro opravljeno delo z neko določeno nagrado. Stroški se za osnovo uporabijo takrat, ko se v naprej ne more natančno opredeliti potrebnega vložka dela. Ta način je najbolj negotov in predstavlja največje tveganje za kupca.
3. Pogodba za povračilo stroškov: Pogodbena cena je določena na osnovi cene dela in materiala. Ker dobavitelj ni posebej motiviran za predčasno opravljeno delo ali opravljeno delo nad dogovorjenimi standardi, se mora nabavna funkcija vedno prepričati, da dobavitelj vodi natančno specifikacijo vložnega dela in materiala, da je v pogodbi določena najvišja cena in da se dogovori ne smejo spremeniti enostransko, brez soglasja kupca.
4. Pogodba z usklajevanjem cene: Način se uporablja pri dolgoročnih dobavah ali ko je negotovo gibanje cen materialov na trgu. Način temelji na odprtih kalkulacijah.

O'Neal in Bertrand (1991, str. 127) pa razlikujeta med:

- tradicionalnim pristopom k oblikovanju cen,
- pristopom J.I.T., ki upošteva tudi vpliv zmanjšanja stroškov zalog in zniževanje stroškov, ki izhajajo iz skupnega, partnerskega sodelovanja,
- pristopom na osnovi stroškov,
- pristopom na osnovi dodane vrednosti, ki upošteva vrednost izdelka, kot jo sprejema in razumeva kupec.

Na sliki 3 je prikazana razlika v strukturi cene pri tradicionalnem pristopu in pri pristopu k oblikovanju cene na osnovi dodane vrednosti.

Slika 3: Tradicionalni pristop in pristop na osnovi dodane vrednosti k oblikovanju cene



Vir: O'Neal, Bertrand, 1991, str. 139.

Pristop k oblikovanju cen na osnovi dodane vrednosti za kupca vključuje v svoji strukturi tudi pristop J.I.T. in oblikovanje osnovne cene na osnovi dejanskih proizvodnih stroškov ter obenem omogoča ob partnerskem sodelovanju proizvajalca in kupca doseganje najnižjih skupnih stroškov in obojestransko zadovoljstvo obeh partnerjev v odnosu.

Pri oblikovanju cen je priporočljivo, da kupci v primeru negotovih in nejasnih količin dogovorijo opcijsko tudi stopenjske cene, ki kupcu dopuščajo možnost prilagajanja cen ob povečanju nabavnih količin in dosežejo prihranke tudi skozi stopenjsko povečevanje količin skozi daljše obdobje.

Izbira načina prepoznavanja ustrezne in poštene cene, ki jo je pripravljena nabavna funkcija v podjetju plačati, je poleg opisanih dejavnikov in interesov posameznih vpletenih v menjalni proces, pogojena tudi z znanji in izkušnjami nabavnih strokovnjakov in stopnjo partnerskega odnosa. V primeru partnerskega odnosa si partnerji zaupajo in drug drugemu prikažejo tudi notranje stroške in njihov izvor. Tako je možno te stroške tudi uspešno zniževati in posledično zniževati tudi ceno. Oskrbovalne verige težijo k medsebojnemu partnerstvu, zato so t.i. odprte kalkulacije cen že postala stalnica in niso več prisila kupcev. Drugačno stanje je v primeru tradicionalnega odnosa, kjer si partnerji ne zaupajo do te stopnje, da bi drug drugemu predstavili dejansko strukturo cene. V teh primerih je ključnega pomena odlično poznavanje nabavnega trga in tudi odlično poznavanje izdelkov in tehnologij, ki jih nabavna funkcija išče pri dobaviteljih, saj bo nabavna funkcija le z ustreznimi znanji lahko dosegla nabavno ceno, ki bo približno enaka pošteni in zmerni ceni.

4.3 *MERJENJE IN VREDNOTENJE USPEŠNOSTI NABAVNE FUNKCIJE*

4.3.1 Vpliv dejavnikov na uspešnost nabavne funkcije

Eden najvplivnejših dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost in načine merjenja uspešnosti nabavne funkcije, je odnos vodstva podjetja do vloge in pomena nabavne funkcije. Na uspešnost nabave kot tudi na metode ocenjevanja uspešnosti v veliki meri vplivajo pričakovanja vodstva v povezavi s poslovanjem nabavne funkcije. Praktični primeri kažejo, da na uspešnost nabavne funkcije in na razlike v pristopih k merjenju njene uspešnosti bolj kot posebne značilnosti podjetja vplivajo notranji dejavniki, kot so razlike v načinu vodenja, organiziranosti nabave in njene odgovornosti.

Vodstvo podjetja lahko obravnava nabavno funkcijo s štirih vidikov (van Welle, 1998, str. 281):

- nabava kot operativna administrativno-pisarniška dejavnost,
- nabava kot komercialna dejavnost,
- nabava kot sestavni del celovite logistike,
- nabava kot strateško poslovno področje.

V odvisnosti od pojmovanja vloge nabave nastopajo tudi različni dejavniki, ki vplivajo na kriterije, ki v posamezni vsebinski vlogi nabavne funkcije predstavljajo merilo uspešnosti nabavne funkcije. V primeru vrednotenja nabave kot administrativno-pisarniške dejavnosti so

ti dejavniki povezani s pisarniškimi (birokratiziranimi) aktivnostmi (število naročil, poraba časa in stroškov, standardizirani postopki) in stopnjo upoštevanja in spoštovanja dogovorjenih postopkov in pravil. Tu nastopajo dejavniki, ki so povezani z ravnanji zaposlenih in njihovo zavzetostjo za kakovostno opravljeno delo, zato bi morala tudi merila v tem primeru biti usmerjena na vrednotenje posameznikov. V primeru vrednotenja nabave kot komercialne dejavnosti že nastopajo dejavniki, ki niso odvisni od posameznih zaposlenih, ampak izhajajo iz okolja, odgovornost in naloga zaposlenih v nabavni službi je, da na te spremembe in odklone od načrtovanih in ustaljenih postopkov ustrezno reagira in izvede ukrepe, ki zagotavljajo doseganje ali preseganje zastavljenih ciljev. Ti dejavniki so lahko neželena nihanja cen na trgu, pomanjkanje materialov, gospodarska, politična in monetarna nihanja. Širše od prvih dveh primerov, a še vedno omejeno, je tudi vrednotenje vloge nabavne funkcije kot sestavnega dela celovite logistike. Vplivi zniževanja cen, dobavne zanesljivosti in kakovosti nabavljenega materiala so medsebojno povezani in se nagibajo k medsebojnemu uravnoteženju, zato je potrebno uspešnost nabavne funkcije pri takšnem razumevanju njene vloge gledati skozi kombinacijo več dejavnikov, ki dajejo bolj realen pogled na dosežke nabavne funkcije in na vzroke za nastanek odstopov od načrtovanih vrednosti. Najbolj celovit in najbolj kompleksen pogled na vlogo nabavne funkcije je v primeru strateško vrednotene nabavne funkcije. Najbolj obsežen je v tem primeru tudi nabor dejavnikov, ki vplivajo na njeno uspešnost in vsebuje dejavnike makro in mikro okolja, spremenjenih razmer na trgu in prispevke vseh akterjev vključenih v nabavni proces. V primeru razumevanja nabavne funkcije kot strateške dejavnosti nanjo med zunanjimi dejavniki v največji meri in najbolj odločilno vplivajo pritiski na cene, nihanja cen, spreminjanje razmerja pogajalske moči med kupcem in dobavitelji. Med notranjimi dejavniki največ vplivajo odnos vodstva do nabave in način vodenja nabavne funkcije (van Welle, 1998, str. 283).

Nabavno osebje je ob sprotnem merjenju pravočasno in pravilno informirano o njihovem prispevku k skupnim ciljem podjetja, želja po dobrih rezultatih jim je še dodatna vzpodbuda (van Welle, 2002, str. 257). Mnogokrat pozitivno vpliva na uspešnost nabave že dejstvo, da se uspešnost meri, napoved merjenja pa ima pozitivni vpliv na izvajanje in doseganje zastavljenih planov (Leenders, Fearon, England, 1989, str. 458). Kljub temu se je potrebno vprašati, zakaj merimo ali želimo meriti uspešnost nabavne funkcije. Merimo zaradi boljšega odločanja na osnovi primerjav načrtovanega in uresničenega. Merjenje izboljša komuniciranje med poslovnimi funkcijami v podjetju in pomaga k uspešnejšemu dogovarjanju o aktivnostih v nabavnem procesu med njimi, stvari postanejo preglednejše.

4.3.2 Merila in kriteriji za merjenje uspešnosti nabavne funkcije

Podjetja morajo zaradi sprememb, ki se dogajajo na trgu, stalno preverjati ustreznost izbranih strategij, ki jih izvajajo, tudi ustreznost nabavne strategije. Na vprašanje, kako meriti in vrednotiti uspešnost nabave, ni lahko odgovoriti. Do danes ni zaslediti enotnega praktičnega pristopa merjenja uspešnosti nabavne funkcije, ki bi zagotavljal primerljivost rezultatov med podjetji. Še vedno so podjetja primorana, da sama vzpostavijo sistem merjenja, ki je prilagojen posameznemu podjetju in je odvisen od značilnosti podjetja (Leenders, Fearon,

England, 1989, str. 466). Pomembno je, da merjenja izvajamo redno, ker s tem merimo individualno in funkcionalno uspešnost ter s tem damo zaposlenim možnost, da sami na osnovi rezultatov določijo ukrepe za uspešnejše poslovanje nabavne funkcije. Za učinkovito merjenje uspešnosti nabavne funkcije potrebujemo učinkovit sistem, ki lahko temelji na (van Welle, 2002, str. 266):

- mišljenju strokovnjakov, ki temelji na raziskavah in izkušnjah;
- subjektivnih ocenah vodstva;
- analizi časovnih vrst podatkov, ki temelji na preteklih podatkih z upoštevanjem nadaljevanja enakega trenda v prihodnje;
- primerjavah med podjetji in dejavnostmi (benchmarking), ki postajajo vedno bolj popularne, pri čemer pa ne smemo zanemariti dejstva, da je potrebno primerjavo zaradi specifičnosti posameznih podjetij uporabiti z veliko mero strokovnosti in razumevanja vsebine.

Tabela 13: Vrednotenje uspešnosti nabavne funkcije glede na njeno vlogo v podjetju

Alternativni vidiki	Hierarhični položaj nabave v podjetju	Vrednotenje uspešnosti nabave
Nabava kot operativno-administrativna dejavnost	Nizko v organizacijski strukturi podjetja	Število naročil, zaostanek naročil, izvedbeni čas za operativno poslovanje, postopki itd.
Nabava kot komercialna funkcija	Odgovorna je vodstvu podjetja	Prihranki, znižanje cen, ROI, podatki o inflaciji, poročila o odmikih
Nabava kot sestavni del celovite logistike	Nabava je povezana z drugimi funkcijami za poslovanje z materialom	Prihranki, znižanje stroškov, zanesljivost dobave, stopnje zavrnitve na vhodu, skrajšanje dobavnih časov
Nabava kot strateška poslovna funkcija	Nabava je zastopana v vodstvu podjetja	Analiza normiranih stroškov, zgodnje vključevanje dobaviteljev, načelo "narediti ali kupiti", zmanjševanje dobaviteljske baze

Vir: van Welle, 2002, str. 256.

V odvisnosti od vloge nabavne funkcije se razlikujejo tudi kriteriji za merjenje njene uspešnosti. V primeru izvedbene vloge nabavne funkcije so merila predvsem količinska in administrativna, v primeru strateškega razumevanja vloge nabavne funkcije pa so merila kakovostna in presojevalska. Vsebina posameznih meril pri različnih vlogah nabavne funkcije v podjetju je prikazana v tabeli 13.

Pri oblikovanju meril in kriterijev za merjenje uspešnosti ugotovimo, da je dosežke nabavne funkcije zelo težko meriti zaradi različnih dejavnikov (van Welle, 2002, str. 257):

- ni natančne opredelitve različnih pojmov in kriterijev, povezanih z uspešnostjo in učinkovitostjo nabavne funkcije;

- ni določenih standardov in ciljev, ki bi služili za primerjalno osnovo pri ocenjevanju;
- nezadostna natančnost vrednotenja, ker je uspešnost nabave pogojena s kombinacijo različnih dejavnikov, ki jih je težko ugotavljati;
- razlike v obsegu pooblastil in odgovornosti preprečujejo primerjalno merjenje uspešnosti nabavne funkcije med podjetji.

Merimo lahko uspešnost, učinkovitost in dosežke (rezultate) nabavnega poslovanja (van Welle, 2002, str. 258). Uspešnost nabave je opredeljena kot stopnja, do katere dosežemo vnaprej določene cilje ali standarde pri vnaprej določenem delovanju. Merimo jo s primerjavo stroškov/cen nabavljenih materialov, kakovostjo nabavljenih materialov in zanesljivostjo nabavne logistike. Učinkovitost nabave je opredeljena kot razmerje med planiranimi in dejanskimi vložki, na osnovi katerih naj bi dosegli vnaprej postavljen cilj. Merimo jo z analizo porabe notranjih virov, potrebnih za doseganje ciljev nabavne funkcije (zaposleni v nabavi, vodstvo nabave, nabavni postopki in usmeritve, sistemska podpora nabavi in informacijska tehnologija). Primeri kazalcev uspešnosti in učinkovitosti nabave so prikazani v prilogi 12.

Kot orodje vodenja nabavne funkcije lahko podjetja uporabijo tudi revizijo nabavne funkcije. Revizija nabavne funkcije je vrsta samoraziskovanja usklajenosti ciljev nabavne funkcije z njenimi viri. Njena uspešnost je pogojena s strokovnostjo izvedbe, najpomembnejši del revizije pa je oblikovanje ukrepov za izboljšanje (van Welle, 2002, str. 263). Ločimo preventivno in kurativno revizijo. Preventivna je periodična, ko z manjšim naborom standardnih kazalcev preverjamo doseganje rezultatov nabavne funkcije, kurativno revizijo pa uporabimo v primeru hujših odstopov in ko so potrebni takojšnji korektivni ukrepi. Revizija mora biti izpeljana tako, da se zaposleni ne čutijo ogrožene, ampak morajo revizijo videti kot orodje neprestanega izboljševanja. Vedno več podjetij se odloča tudi za primerjalna merjenja (benchmarking) s podjetji, za katera menijo, da so najboljša. Skozi primerjalno merjenje podjetja poskušajo izboljšati svojo uspešnost in učinkovitost (Završnik, 2002, str. 64).

Vsako podjetje mora za svoje potrebe razviti svoj sistem kazalnikov, operativnih in strateških, za katere meni, da jih potrebuje in mu bodo koristili v procesu sprejemanja odločitev. Informacijski sistem mora podjetje prilagoditi tem kazalnikom, da je zbiranje vhodnih podatkov stalno in tekoče, da so podatki uporabnikom dostopni v vsakem trenutku, saj bo podjetje le tako doseglo namen merjenja uspešnosti nabavne funkcije, to je prepoznavanje dejanskega stanja, na osnovi katerega bo gradilo sistem v prihodnje in dolgoročno izboljševalo delovanje nabavne funkcije ter motiviralo zaposlene za izvajanje začrtanih nalog in izboljševanje delovanja nabavne funkcije.

5 VLOGA STRATEŠKEGA OBVLADOVANJA NABAVNE FUNKCIJE V PODJETJU ISKRA MEHANIZMI, D.D., LIPNICA

5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA ISKRA MEHANIZMI, D.D., LIPNICA

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1956 za proizvodnjo finomehanskih in elektromehanskih podsklopov za potrebe kranjske Iskre. Z leti je osvojilo tudi vrsto lastnih produktov s področja števnih tehnik in ur, pridobilo nekaj dobaviteljskih in razvojnih povezav s tujimi partnerji ter se z visoko kakovostjo uveljavilo tudi v izvozu na zahodne trge. Na začetku devetdesetih let je podjetje z razpadom bivše skupne države izgubilo del trga. Zaradi tehnološke zastarelosti je moralo ukiniti nekaj dolgoletnih izdelkov. Ob razpadu sistema Iskre se je osamosvojilo in osnovalo tudi vrsto poslovnih funkcij, ki so bile prej v domeni višjih organizacijskih ravni Iskre. Na osnovi temeljnih vrednot, pridobljenih v obdobju razvoja, kot so visoka kakovost, znanja na področju finomehanike in elektromehanike, dobavna zanesljivost in prilagodljivost ter velika pripadnost zaposlenih, je podjetju uspelo prebroditi nastale težave. Podjetje je pridobilo nove kupce, kjer sta bila najpomembnejša program malih gospodinjskih aparatov za Philips ter program informacijskih prikazovalnikov. Posodobilo in izboljšalo je tudi obstoječe programe in tržne odnose s partnerji. Podjetje se je istočasno preoblikovalo v delniško družbo, razrešilo problem denacionalizacije in se reorganiziralo na poslovne enote po divizijskem principu.

Nadaljnji razvoj je podjetje v veliki meri zasnovalo na osnovi dogajanj in izkušenj v zadnjem tranzicijskem obdobju. Spoznalo je, da se lahko uspešno razvija s strategijo systemskega dobavitelja, v kolikor poseduje vrhunske konkurenčne prednosti, kot so inovativnost, kakovost, dobavna zanesljivost in prilagodljivost ter stalno zniževanje stroškov. Ta znanja smo pridobivali v drugi polovici devetdesetih let pa do danes, saj smo dokaj uspešno uvajali procese nenehnih izboljšav po metodah Kaizen, TOC, MBO¹⁵, 20 ključev ter standardov kakovosti in varovanja okolja, ki smo jih spoznali sami ali ob pomoči svetovalcev v projektih SEP in Phare. V okviru teh projektov smo postavili tudi nove programske in tržne cilje. Odločili smo se za globalni trg in program komponent za avtomobilsko industrijo, kasneje pa še za področje malih električnih motorjev in informacijskih prikazovalnikov, torej za produkte z višjo dodano vrednostjo. Te programe smo nadgradili iz lastnih znanj in iz dodelavnih poslov, ki pa smo jih razvili na višjo raven razvojnih in partnerskih dobaviteljev, z lastnim razvojem izdelkov in tehnologij ter s pravicami lastnega trženja. Prav tako smo nadgradili program gospodinjskih aparatov in aparatov za osebno nego v sodelovanju s Philipsom, kjer smo si v devetletnem sodelovanju ustvarili status pomembnega pogodbenega dobavitelja z vsemi tehnološkimi in sekundarnimi razvojnimi kompetencami ter široko mrežo dobaviteljev, pri katerih prav tako uvajamo standarde kakovosti in procese nenehnih izboljšav. Zaradi zahtev trga in naše težnje po odličnosti smo osvojili standarde kakovosti SIST ISO 9001:2000, VDA 6.1, ISO TS 16 949, standard sistemov varovanja okolja ISO 14001 in kot prvi v Sloveniji tudi mednarodni standard Vlagatelji v ljudi.

¹⁵ TOC – Theory of Constraints, slovensko Teorija ovir
MBO – Management by Objectives, slovensko Ciljno vodenje

Podjetje je sistemski dobavitelj finomehanskih, elektromehanskih in elektronskih proizvodov na področjih merilno regulacijskih sistemov in izdelkov, informacijskih sistemov, gospodinjstev aparatov in aparatov za osebno nego, avtomobilskih komponent in malih električnih motorjev in njihove nadgradnje. Programi, ki imajo v sedanjem obdobju poudarjeno razvojno komponento so avtomobilske komponente, informacijski prikazovalniki in mali motorji. Glede na veliko širino programa smo usmerjeni na partnersko povezovanje z drugimi domačimi in tujimi podjetji za izvedbo posameznih projektov. Načrtujemo krepitev povezovanja s podjetji v avtomobilskem grozdu ACS in ustanavljanje lastnih podjetij v tujini, predvsem na vzhodnih trgih.

Osnovno organizacijo podjetja predstavljajo poslovne enote, nosilke programov z značajem profitnih centrov, z lastnim marketingom, komercialno in proizvodnjo, njihove dejavnosti se odvijajo v treh poslovnih enotah:

- PE Mehanizmi,
- PE Aparati,
- PE Komponente.

Delo poslovnih enot podpirajo skupne službe organizirane v sektorjih:

- splošno-kadrovski sektor,
- sektor za infrastrukturo,
- finančno-računovodski sektor,
- razvojno-tehnološki sektor,
- sektor za zagotavljanje kakovosti.

Ob povečanju števila zaposlenih z 240 na 470, torej za 95 %, smo v desetih letih ob hkratnem spreminjanju proizvodnega programa iz pretežno dodelavnih opravil v izdelavo tehnično in tehnološko zahtevnih izdelkov iz lastnega razvoja sedemkrat povečali prihodek, v letu 2002 smo ga dosegli 26,5 milijonov EUR, od tega neposredno in posredno izvozimo čez 99 %. Naš cilj je prihodek 50 milijonov EUR, ki naj bi ga dosegli v naslednjih treh letih. V vseh desetih letih, razen v letu 1995, ko smo urejali materialno stanje, smo poslovali z dobičkom. Z novimi programi segamo na svetovne trge od Amerike do Kitajske. Podjetniška kultura Iskre Mehanizmov poleg deklariranih tržnih prvin, kot so kakovost, dobavna zanesljivost, obvladovanje stroškov in inovativnost, zajema tudi dve, za prihodnost zelo pomembni lastnosti, to je učenje in povezovanje. Skupaj s še dvema slovenskima podjetjema smo v letu 2002 ustanovili prvo podjetje na Kitajskem v izključno slovenski lasti, v letu 2003 pa tudi svoje podjetje v Rusiji.

5.2 *ANALIZA OBSTOJEČE NABAVNE FUNKCIJE*

5.2.1 Poslanstvo, cilji in vloga nabavne funkcije

Za zapis poslanstva, ciljev in vloge obstoječe nabavne funkcije v podjetju sem uporabil informacije, ki so mi jih v razgovorih zaupali izvajalci nabavnih aktivnosti v podjetju in tisti,

ki so z nabavno funkcijo neposredno ali posredno povezani. Prvi vtis, da delovanje in vloga nabavne funkcije nista skladna z vidiki strateškega obvladovanja nabavne funkcije, utemeljujem tudi s tem, da do sedaj ni nikjer nedvoumno zapisana nabavna strategija na nivoju podjetja, njeno poslanstvo in njeni cilji. Prav tako nabavna funkcija ni ustrezno zastopana v najvišjem vodstvu podjetja.

Iz izjav zaposlenih lahko povzamem, da se poslanstvo nabave in s poslanstvom povezani cilji v glavnem navezujejo na materialno poslovanje. Glavna skrb in težišče delovanja nabave je zagotavljanje pravočasnosti dobav za potrebe proizvodnje, v točno določenih količinah, pod optimalnimi pogoji. Predvsem zahtevni avtomobilski kupci, ki zahtevajo tudi obvladovanje nabavne funkcije v skladu z zahtevnimi avtomobilskimi standardi, poskušajo s sistematičnim merjenjem karakteristik in načrtnim razvojem oskrbovalne verige. Zaradi nepopolne informacijske podpore merjenje pravočasnosti ni učinkovito, preverjanje in določanje optimalnih pogojev pa je prepuščeno subjektivnim ocenam posameznikov. Poslanstvo nabave ni nikjer jasno formulirano. Cilji, povezani z izboljševanjem kakovosti na prevzemu in zmanjševanjem povprečnih zalog, so določeni po posameznih poslovnih enotah, v odvisnosti od ciljev in usmeritev posameznih vodij. Cilji po posameznih poslovnih enotah so neuskklajeni, nabava tudi ni vključena v razvojne aktivnosti in oblikovanje razvojne strategije podjetja, zato mora strateška nabava na tem področju podvzeti korenite spremembe. Vloga nabav po posameznih poslovnih enotah je omejena na zagotavljanje potrebnih materialov, za podjetje širša vloga nabav po poslovnih enotah pa je omejena na iskanje cenejših virov dobave za posamezne ključne postavke, katerih izbor je omejen na analizo in subjektivno oceno vodij po posameznih enotah in oddelkih. Odnosi z dobavitelji temeljijo predvsem na oskrbovalnem nivoju, zato se partnerski odnosi ne razvijajo najbolje, saj ima nabava po poslovnih enotah tudi neprijetno nalogo reševanja reklamacij, ki brez razvoja dobaviteljev in sistematičnega dela z dobavitelji ne prispevajo k krepitvi partnerskih odnosov. Odnos do dobaviteljev se odraža predvsem skozi denarni vidik in ne zajema celovitih pogledov vseh stroškov, ki nastajajo v celotni oskrbovalni verigi in v vseh procesih, ki so povezani z obstojem in delovanjem oskrbovalnih verig. Obliko odnosa in stopnjo povezanosti podjetja z dobaviteljem določa odnos in ravnanje vodje posameznega nabavnega oddelka po poslovnih enotah. Tako se z nekaj dobavitelji komunicira in sodeluje na več nivojih, operativne aktivnosti se podvajajo, nekatere dobavitelje pa v podjetju komaj poznamo in z njimi skoraj ne komuniciramo.

Nezadostno je tudi, navkljub tesni povezanosti s strateškim partnerjem podjetja Iskra Mehanizmi, podjetjem Philips, ki deluje globalno, posnemanje pristopov v delovanju nabavne funkcije. Nabavna funkcija v podjetju Philips upošteva smernice, ki jih prinašajo spremembe na trgu in se na te spremembe odziva. Poleg graditve partnerskih odnosov s svojimi dobavitelji, neprestano izboljšuje poslovanje v vseh procesih v oskrbovalni verigi. Philips ima na globalnem nivoju organizirano strateško oskrbo, ki zagotavlja vsem partnerjem v njegovi verigi koriščenje sinergijskih učinkov oskrbe in s tem konkurenčnejših pogojev oskrbe zaradi združevanja nabavnih potreb na globalnem nivoju. Z optimiranjem logističnih stroškov se istočasno izvajajo načrtne aktivnosti zniževanja dobavnih ciklov, preko informacijskih

povezav po oskrbovalni verigi pa je omogočeno natančnejše planiranje materialnih potreb v celotni oskrbovalni verigi. Z zmanjševanjem dobavnih ciklov po celotni oskrbovalni verigi se celotna veriga približuje tudi konceptu dobave ravno ob pravem času, kjer je skrb za kakovost izdelka že vgrajena v proces izdelave izdelka in se na izhodu iz predhodne faze ali v vhodu v naslednjo fazo v večini primerov več ne preverja. S sočasnim inženiringom pri razvoju izdelka imamo dobavitelji možnost ustvarjati proces in optimirati konstrukcijo, materiale in tehnologijo, kar omogoča končnim kupcem, da dobijo tehnološko zahteven izdelek visoke kakovosti po nižjih stroških, kot jih ponuja konkurenca, kar je ključnega pomena za uspešnost in konkurenčnost celotne oskrbovalne verige. Z globalizacijo in spreminjanjem razmerij med stroški dela in materiala na globalnem trgu se soočajo tudi globalno uspešna podjetja. Dobra prilagodljivost na spreminjanje razmerij med stroški dela in materiala omogoča Philipsu hitro prilagajanje proizvodnih kapacitet in njihovo selitev na globalnem nivoju. Optimiranje celotnih stroškov vodi v smeri zmanjševanja števila dobaviteljev, v dobave celotnih sistemov ali sklopov namesto posameznih komponent ter selitev delovno intenzivnih proizvodenj v področja z nižjimi stroški dela. Zaradi globalno zasnovane strateške nabave problem cenovnih razlik materialov med posameznimi geografskimi področji ne nastopa, saj je sistem strateške nabave zasnovan tako, da lahko uspešno pokriva celotni globalni trg z materiali iz kateregakoli dela sveta. Stalna točka rednih srečanj Philipsa z dobavitelji so postala tudi okoljevarstvena vprašanja, saj so pritiski po uporabi okolju prijaznih materialov, tehnologij in konstrukcij vedno bolj intenzivni in obvezujoči. Philips svoje dobavitelji vključuje v namenske programe izboljševanja poslovanja v celotni oskrbovalni verigi, jim prenaša dobro prakso v obliki projektnih skupin in omogoča dostop do sodobnih spoznanj in svojih izkušenj na področju nabavnega poslovanja in celovitega obvladovanja oskrbovalnih verig. Z graditvijo odnosov do svojih dobaviteljev Philips strategijo sodelovanja s svojimi strateškimi in globalnimi dobavitelji prenaša tudi na svoje posamezne poddobaritelje, ki koristijo enak odnos in enake dogovore do teh dobaviteljev, kot Philips.

Opis aktivnosti in delovanja obstoječe nabavne funkcije nakazuje, da je nabavna funkcija aktivna večinoma na izvedbenem nivoju ter poskuša z nekaterimi aktivnostmi bolj ali manj uspešno posegati tudi v taktični nivo nabavne funkcije. Nabavna funkcija pa do sedaj v svojem delovanju in zasnovi nima opaznih elementov strateškega obvladovanja nabavne funkcije. Vloga nabavne funkcije se mora razširiti tudi na načrtovanje nabavnih procesov, v svoje delo pa vključiti elemente trženja z izkoriščanjem tržnih priložnosti na nabavnem trgu. Z njenim delovanjem morajo biti seznanjene tudi ostale poslovne funkcije, zagotoviti je potrebno zadovoljivo izmenjavo informacij med nabavami poslovnih enot in enotno vodenje nabavne politike in nabavnih strategij na nivoju podjetja. Delovanje nabavne funkcije tudi ne sme biti omejeno samo na regionalno področje, temveč se mora usmeriti na globalno področje in pri tem s pridom izkoriščati možnosti, ki jih ponujajo sodobne informacijske tehnologije, lastni podjetji v tujini in povezave znotraj gospodarskih interesnih združenj. Predvsem pa mora nabavna funkcija v podjetju izkoristiti povezave s strateškim partnerjem Philipsom in njegove izkušnje na področju nabavnega poslovanja in obvladovanja oskrbovalnih verig.

5.2.2 Odnos do kakovosti

Odnos do kakovosti na področju nabavnega poslovanja in dela z dobavitelji sem analiziral poleg nestrukturiranih razgovorov z zaposlenimi v vhodni kontroli in nabavnimi referenti v vseh treh operativnih nabavah tudi s pomočjo podatkov o gibanju slabe kakovosti na prevzemu skozi daljše obdobje. Področje obvladovanja kakovosti spada med boljše razvita področja v podjetju, a žal prevečkrat samo na področju identificiranja in spremljanja gibanja slabe kakovosti izdelkov na vhodu v podjetje. Pomanjkljive pa so nadaljnje akcije, ki so potrebne in zahtevane za izboljševanje stanja. Prav tako je zadostno obvladovanje kakovosti omejeno samo na t.i. tehnično kakovost nabavljenega materiala, nezadostno pa je obvladovanje in spremljanje kakovosti celotnega dobavnega procesa. Želja podjetja po osvajanju novih trgov, predvsem na področju avtomobilske industrije, ki velik pomen usmerja na področje obvladovanja in zagotavljanja kakovosti izdelkov ter celotnih procesov poslovanja in lastna želja po nenehnem izboljševanju in odličnosti v poslovanju, ga vodi v smeri razvijanja dobaviteljev in proizvodnih procesov dobaviteljev na področju kakovosti, vendar je potrebno celoten proces ustrezno informacijsko podpreti. V razvoj kakovosti pri dobaviteljih in metode obvladovanja in zagotavljanja kakovosti prenaša podjetje tudi spoznanja in know-how Philipsa, ki kvartalno svoje ključne dobavitelje seznanja z dosežki v preteklem obdobju. Med kazalnike, s katerimi meri karakteristike dobaviteljev je Philips vključil tiste, ki jih lahko nedvoumno in zanesljivo meri in ki vplivajo na uspešnost njegovega poslovanja in ustrezno stopnjo servisa do njegovih kupcev. Ker kakovost ne predstavlja več kriterij ločevanja na trgu, temveč predstavlja osnovni predpogoj za delovanje in obstoj posamezne oskrbovalne verige, mora podjetje prevzeti aktivnejšo vlogo in pobudo za napredovanje svoje oskrbovalne verige na področju kakovosti, da se vzpostavi odgovornost vseh partnerjev za kakovost v tej verigi. Zahteve in izkušnje avtomobilske industrije ter Philipsa so lahko podjetju poleg množice metod neprestanega izboljševanja pri tem v veliko pomoč. Potrebno je razširiti obvladovanje in načrtovanje kakovosti od nivoja izdelkov in proizvodnih procesov na nivo celovitih procesov sodelovanja, ki zajemajo tudi medsebojne odnose, komuniciranje, prenos znanj in izkušenj, logistiko in ostale podporne dejavnosti. Najprej pa je potrebno, da podjetje nadaljuje aktivno delo z dobavitelji pri razvoju in usposabljanju na področju kakovosti, ki ga je v preteklosti že uspešno izvajalo, a je začetni zagon izvajalcev teh aktivnosti poniknil.

5.2.3 Cenovno stroškovna politika

Informacije o obstoječi cenovno stroškovni politiki so v opisni obliki, brez v naprej pripravljenih strukturiranih predlog ali smernic posredovali tisti, ki sodelujejo v iskanju in izboru dobaviteljev. To so razvojni delavci v podjetju za lastne izdelke ter nabavni referenti, ki se v okviru svojega operativnega dela z dobavitelji tudi kampanjsko dogovarjajo za drugačne plačilno dobavne pogoje od prvotno dogovorjenih. To dogovarjanje temelji največ na zniževanju cen dobaviteljev in ne na odpravljanju izgub, zniževanju stroškov in posledičnemu zniževanju cen dobaviteljev. Cenovno stroškovna politika se tako izvaja v smislu naročanja in prevzemanja pošiljk glede na dogovorjene nabavne cene in plačilne

pogoje. Vodilo pri izbiri dobaviteljev in dogovarjanju plačilnih in dobavnih pogojev je doseganje najnižje nabavne cene ob predpostavki, da dobavitelj dobavi material v podjetje in za to tudi prevzema celotno tveganje in logistiko. Po posameznih poslovnih enotah se vsako leto vodijo tudi akcije zniževanja cen, vendar zaradi nepovezanosti in neusklajenosti posameznih poslovnih enot te akcije pri posameznih dobaviteljih ne dosegajo optimalnih učinkov, rezultat pa se kaže tudi v neenakih nabavnih pogojih posameznih poslovnih enot pri istem dobavitelju. Z daljšanjem nabave posameznega materiala skozi leta so se možnosti zniževanja cene izčrpale. Možni prihranki iz naslova ostalih stroškov, povezanih z nabavno aktivnostjo, pa zaradi nepovezanosti, neusklajenosti in nesistematičnega prenosa kakor tudi nezadostnega poznavanja celotne strukture vseh neposrednih in posrednih nabavnih stroškov, niso poznani in dosegljivi. Ostali dejavniki dobavnega procesa, ki so sestavni del skupnih nabavnih stroškov, kot so embaliranje, logistika, zavarovanja in podobno, v večini primerov niso predmet dogovarjanja in pogajanja. Drugače je pri izdelkih, za katere naš kupec zahteva t.i. odprte kalkulacije, vendar je pravilnost ocene vrednosti teh dejavnikov zaradi nepoznavanja njihove vsebine nezanesljiva. Spremembe je občutiti na področju avtomobilske industrije, ki pa je šele v začetni fazi, ko kupec poleg specifikacije strukture stroškov pogojuje tudi obvezo po letnem zniževanju cene zaradi racionalizacije stroškov. Te specifikacije zahtevajo natančnejšo poznavanje vsebine stroškov in zato se soočamo s težavami, saj takšnega pristopa k oblikovanju cen ne obvladujemo zadovoljivo.

Posebno področje predstavljajo podjetju stroški neizpolnjevanja nabavnih pogodb. Do sedaj se ti stroški vrednotijo samo z nabavno vrednostjo nabavnega materiala, ki odstopa od kakovostnih zahtev, določenih v specifikaciji materiala. Te stroške so posamezne operativne nabave zaračunale dobaviteljem v postopku reklamacije. Preko kupcev iz avtomobilske industrije smo se srečali tudi s povračilom nastalih stroškov v procesu kupca, v kolikor so ti odstopi odgovornost dobavitelja. Pri tem odstopi niso mišljeni samo preko kakovosti materialov, ampak so vrednoteni tudi odstopi v procesu in storitvi. S takšnim vrednotenjem stroškov nimamo izkušenj, prav tako nimamo izkušenj z izračunavanjem in dokazovanjem teh stroškov do dobaviteljev. Zato takšni zahtevki do naših dobaviteljev v preteklosti niso bili pogosto izstavljeni, čeprav prihaja do velikega števila odstopov tudi izven področja kakovosti materialov.

5.2.4 Obvladovanje logistike in zalog v nabavnem procesu

Logistika je med najbolj nepovezanimi in neusklajenimi nalogami v podjetju. Podatke o obvladovanju logistike sem pridobil iz veljavne sistemske dokumentacije podjetja ter nestrukturiranih razgovorov z vodjo logistike in z vodjami posameznih operativnih nabav. Del logističnih procesov načrtujejo in izvajajo v poslovnih enotah, del pa v oddelku logistike, ki poleg prevozov pokriva tudi centralno skladiščenje nabavljenih materialov za celotno podjetje. Spremljanje zalog je v pristojnosti nabav posameznih poslovnih enot, nadzor nad fizičnim stanjem v skladišču izvaja oddelek logistike, ki je organizacijsko povezan in odgovoren samo eni poslovni enoti, ki vrednostno in količinsko obvladuje največji delež materialnega pretoka. Odstopi knjižnega stanja od dejanskega so v skladišču najbolj pereči ob

preverjanju inventurnih stanj. Obenem so zaloge materiala pomemben del premoženja podjetja, saj podjetje spada v materialno intenzivno panogo (glej sliko 4, str. 89). Zaradi vezave denarja v zalogah nastajajo veliki stroški, obenem pa pomanjkanje materiala lahko povzroči velike težave in posledice za poslovanje podjetja. Izračun koeficienta obračanja materiala je sistemsko mogoč šele z zagonom novega informacijskega sistema z modulom za materialno poslovanje. V predhodnem obdobju pa za izračun in spremljanje gibanja koeficienta obračanja zalog ni bilo interesa s strani odgovornih oseb. Spremljal se je le nivo povprečnih zalog materiala. Aktivnosti, ki so izhajale iz spremljanja nivoja zalog in so bile neusklajene med poslovnimi enotami, so pomagale, da se vrednost povprečnih zalog v obdobju giblje navzdol. Zaposleni v operativnih nabavah ocenjujejo, da bo trend zniževanja zalog tudi s pomočjo nove informacijske podpore še bolj opazen. Kljub temu da je v podjetju organiziran oddelek logistike, se le-ta ne ukvarja z načrtovanjem in izboljševanjem logističnih procesov. Prav tako se sistematično ne zbirajo in ne vrednotijo stroški, povezani z logističnimi procesi in logističnimi storitvami. Pomanjkljivosti na področju logistike izhajajo tudi iz pomanjkanja ustreznih znanj v podjetju s področja logistike in splošno slabo razvitemu področju poslovne logistike v Sloveniji in slovenskih podjetjih, ko trend ukvarjanja z logistiko v slovenska podjetja šele prihaja.

Sodobni pristopi k obvladovanju materialnih in informacijskih tokov v procesu so ozko omejeni samo na posamezna delovna mesta, načrtna povezave med procesi pa ne obstajajo. Celotna dobavna logistika in uporaba sodobnih metod je omejena samo na uporabo informacijskega sistema z načrtovanjem materialnih potreb, ki istočasno služi za določanje potrebnih nabavnih količin. Tako je odgovornost za višino zalog posredno prenesena na računalniški program in je vpliv človeškega faktorja na višino zalog odvisen od interesa službe planiranja in nabave v posamezni poslovni enoti ter je z interesom funkcije trženja povezan samo preko planov prodaje, medtem ko interes finančne funkcije pri planiranju in naročanju materiala ni upoštevan.

5.2.5 Komuniciranje v nabavnem procesu

Komuniciranje z dobavitelji poteka neusklajeno med posameznimi poslovnimi enotami. Poslovne enote so usmerjene v dogovarjanje nabavnih pogojev in komuniciranje med spremljanjem dobav, razvojno-tehnološki oddelek pa komunicira z dobavitelji v fazi razvoja in pri načrtovanju novih izdelkov ne upošteva v zadostni meri obstoječih materialov in dobaviteljev, s katerimi podjetje že posluje. Komuniciranje je omejeno na telefonske pogovore in pošiljanje faksov, v novejšem času tudi preko elektronske pošte. Zaradi intenzivnega vlaganja v izobraževanje zaposlenih jezikovne pregrade na srečo ne predstavljajo ovir, saj so zaposleni dovolj usposobljeni za komuniciranje tudi v tujih jezikih. Nezadostna izmenjava informacij se odraža pri počasnejšem razvoju novih izdelkov, počasnejšem izboljševanju izdelkov in procesov in neusklajenem delovanju posameznih nabavnih oddelkov. Neusklajenost vodi v odvečno opravila in nezadovoljstvo vključenih v proces komuniciranja. Osebni stiki z dobavitelji so omejeni na reševanje večjih problemov in vljudnostne obiske dobaviteljev ob zaključku koledarskega in poslovnega leta. Zaradi

neoptimalnega komuniciranja in kroničnega pomanjkanja časa nabavnega osebja ni nikoli dovolj časa za obisk ključnih dobaviteljev, načrtovanje partnerskih odnosov z njimi in optimiranje vseh poslovnih procesov, ki potekajo med podjetjem in dobavitelji ali so z njim povezani. Kot pozitivni del komuniciranja pa podjetje že nekaj let pripravlja redna srečanja z dobavitelji, na katerih poleg prijateljskega druženja dobaviteljem predstavimo tudi dosežene rezultate, načrte za naprej in nove pristope k nabavnemu poslovanju. Na žalost so bili v večini primerov novi pristopi samo predstavljeni in niso bili uvedeni v prakso, čeprav obstaja skupina dobaviteljev, ki ima interes za uvajanje novih pristopov in je pripravljena za takšno sodelovanje.

5.2.6 Dilema "NAREDITI ali KUPITI"

O vodenju politike "narediti ali kupiti" sem največ informacij pridobil iz pogovorov z razvojno tehnološkimi sodelavci, ki oblikujejo predloge o tehnologijah in delih, ki jih naj bi obdržali v podjetju oziroma jih bi zaupali v izvajanje zunanjim dobaviteljem. Predloge rešitev te strateške dileme in odločitve sprejemajo na osnovi svojih izkušenj in ekonomske analize posamezne rešitve. Pri ekonomski analizi je temelj odločitve skupni prihranek posamezne odločitve, pomembno vlogo pa igra tudi vrednost potrebne investicije pri odločitvi o obvladovanju posamezne tehnologije v podjetju. Z intenzivnim razvojem lastnih izdelkov, tehnično in tehnološko zelo zahtevnih, pa tudi skladno s strategijo podjetja, da v podjetju razvijemo in obdržimo zahtevne tehnologije, je opazno povečanje deleža materialnih stroškov in storitev v zadnjih treh letih v korist notranjih dobaviteljev iz oziroma v korist odločitve strategije "narediti" iz 1,77 % na skoraj 5,00 % (glej tabelo 14). To ne pomeni, da podjetje ne vodi politike v smeri zmanjševanja števila dobaviteljev in usmerjanja v nekaj ključnih področij. Povečanje vrednosti deleža notranje realizacije v škodo deleža realizacije zunanjih dobaviteljev lahko razložim s tem, da je podjetje v preteklosti opravljalo večino dodelavnih poslov in še ni imelo razvitih svojih izdelkov in prepoznanih ter izoblikovanih svojih, ključnih tehnologij. Z vlaganjem v razvoj in razvojem lastnih izdelkov in tehnologij podjetje šele prihaja v obdobje, ko bo odločitev o dilemi "narediti ali kupiti" postala vsakdanje opravilo. Podjetje je trenutno na začetku sprejemanja teh odločitev in prvi rezultati kažejo, da sprejema odločitve na osnovi sistematičnega pristopa, kakršnega zagovarja večina avtorjev in tudi uspešna podjetja. Da se bo trend večanja deleža realizacije notranjih dobaviteljev v prihodnje ustavil, lahko trdim tudi iz podatkov podjetja Philips, ki ima strategijo oddati v izvajanje dobaviteljem preko 50 % potrebnih sestavnih delov in celotnih kompleksnih sistemov¹⁶. Še vedno pa je pomanjkljivost pri sprejemanju odločitve "narediti ali kupiti", da pri tem sodelujejo večinoma samo razvojno-tehnološki sodelavci in da so med dejavniki, na katerih temeljijo odločitve, vključene samo ekonomske ocene in izkušnje ter interesi razvojno-tehnoloških sodelavcev. Nabavne službe po posameznih poslovnih enotah se namreč z dilemo "narediti ali kupiti" ne ukvarjajo sistematično ali pa v procesu razvoja izdelka, saj je ta odločitev sprejeta v razvojnem oddelku že v fazi snovanja in razvoja izdelkov ter procesov. Sicer se odločitve o tej dilemi preverjajo ob vsakokratnem iskanju možnih prihrankov, a z

¹⁶ Interni podatek Philips CoC, Klagenfurt, Oktober 2002.

omejitvami znanj, izkušenj in ocen zaposlenih v razvojnem oddelku. Sprejemanje odločitev je vsekakor povezano s programsko in tehnološko usmeritvijo podjetja, ki so v največji meri oblikovane v razvojno tehnološkem oddelku. Prav tako pri sprejemanju odločitve sodelujejo ostale poslovne funkcije v podjetju samo preko vrednotenja ekonomske ocene (letni prihranek pri posamezni odločitvi) in investicijskih vložkov (velikost investicije, doba vračanja) pri posamezni investiciji. Vse odločitve o tehnološki usmerjenosti in stopnji vertikalne integracije tehnoloških postopkov so do sedaj v obvladovanju razvojno tehnološkega osebja.

Tabela 14: Delež vrednosti nabave pri zunanjih in pri notranjih dobaviteljih od skupne vrednosti nabave v podjetju

	2001	2002	2003 (januar - junij)
Notranji dobavitelji	1,77 %	4,76 %	4,90 %
Zunanji dobavitelji	98,23 %	95,24 %	95,10 %

Vir: Interni podatki Finančno računovodskega sektorja za leto 2003, Lotus Notes podatkovna baza: Lipnica: Iskra Mehanizmi, d.d, Lipnica, 2003

5.2.7 Organiziranost nabavne funkcije

Nabavne aktivnosti so organizirane v oddelkih operativnih nabav, ki so vključeni v posamezno poslovno enoto, njihovo delovanje pa je osredotočeno na zagotavljanje nabavnih materialov in storitev, optimiranje zalog in letno zniževanje cen. Izbor dobaviteljev se opravlja v razvojnem oddelku, osnova za izbor pa se spreminja od trenutne osredotočenosti problematike in niha od ustrezne kakovosti do najnižje cene. Oba vidika sta istočasno zaradi enostranskih pogledov posamezne strokovne službe le redko usklajena. V eni izmed poslovnih enot podjetja, kjer razvoj izdelkov ni v pristojnosti podjetja, temveč v pristojnosti kupca, izbor dobaviteljev izvaja nabavna služba v poslovni enoti, ki ima zopet drugačne poglede in osnove za izbor dobaviteljev. Organigram podjetja je prikazan v prilogi 13. Takšna organiziranost ne zagotavlja optimalne izbire dobaviteljev pri prvi izbiri dobaviteljev. Ta problem se še posebej pojavlja v zadnjem času, ko za potrebe avtomobilske industrije odobrimo posameznega našega dobavitelja, kasneje, ko pride do pogojev redne in serijske proizvodnje pa se izkaže, da dobavitelj ne ustreza kateremu od pogojev, ki so obvezujoči za skupno sodelovanje. Do teh odstopov prihaja zaradi premajhne širine pogleda na celoten postopek prepoznavanja in izbora dobaviteljev, ki ga izvajajo v razvojnem oddelku. Vsako menjavanje dobavitelja v tej skupini povzroča veliko vložene časa in dodatne stroške, saj je potrebno ponovno izvesti celoten proces vzorčenja in pridobiti ponovno odobritev končnega kupca za posameznega dobavitelja. Prav tako sedanja organizacija ne zagotavlja optimalnega obvladovanja izbranih dobaviteljev, izboljševanja nabavnih postopkov in zniževanja stroškov na nivoju podjetja in v povezavi s posameznim dobaviteljem. Pri operativnem delu prihaja do situacij, ko nabavno osebje iz različnih poslovnih enot različno pristopa do istega dobavitelja in se pogaja pod različnimi izhodišči in za različne nabavne in dobavne pogoje. Neusklajenost

znotraj nabavnih oddelkov v podjetju dobavitelji s pridom izkoriščajo, rezultat takšnega pristopa pa so večji stroški za podjetje, kot bi jih lahko dosegli s skupnim nastopom.

5.2.8 SWOT analiza nabavne funkcije

Za lažje razumevanje prednosti in slabosti ter odkrivanje in prepoznavanje nevarnosti in priložnosti nabavne funkcije, sem izdelal SWOT analizo obstoječe nabavne funkcije. SWOT analiza bo služila tudi kot odličen pripomoček pri prepoznavanju odklonov od idealnega obvladovanja nabavne funkcije s strateško vlogo in tudi kot odličen pripomoček pri oblikovanju zasnove strateško naravnane nabavne funkcije v podjetju. K sodelovanju pri izdelavi SWOT analize sem povabil vodje oddelkov operativnih nabav iz vsake posamezne poslovne enote, ki imajo dovolj ustreznih izkušenj in strokovnega znanja, da razumejo strateški pomen obvladovanja nabavne funkcije in so tudi dovolj kritični in sposobni prepoznavati nepravilnosti v obvladovanju in delovanju obstoječe nabavne funkcije. SWOT analizo smo izdelali v obliki kreativne delavnice s sprotnim zapisovanjem idej, nato pa smo se o posameznih idejah pogovorili, jih razvrstili in združili v glavne ideje in na koncu delavnice izdelali skupno SWOT analizo, z vsebino, kot je prikazana v nadaljevanju.

Prednosti:

- poznavanje strategije nabave strateškega partnerja Philipsa,
- dobri odnosi z obstoječimi dobavitelji,
- dobro poznavanje vrst in velikosti stroškov,
- visoka motiviranost zaposlenih in pripadnost podjetju,
- nudenje podpore dobaviteljem pri razvoju procesov in kakovosti.

Slabosti:

- slaba discipliniranost obstoječih dobaviteljev,
- slaba pogajalska moč zaradi majhnih količin odjemov posameznih materialov pri nekaterih večjih dobaviteljih,
- velika zasedenost in obremenjenost nabavnih inženirjev v strateški nabavi s tekočimi nalogami,
- prevelika vpletenost nabavnih inženirjev v operativne nabavne naloge,
- lokalna orientiranost nabavnih inženirjev v strateški nabavi,
- slabo poznavanje posameznih specifičnih tehnologij, ki na domačem trgu niso dostopne oziroma so redko dostopne,
- slabo poznavanje nabavnega trga za nekatere skupine materialov in tehnologij (npr. elektromateriali),
- malo številčna kadrovska zasedba v strateški nabavi.

Priložnosti:

- povezovanje posameznih nabavnih aktivnosti znotraj grozda ali posameznih sorodnih podjetij in s tem doseganje sinergij in pocenitev zaradi večjega obsega,

- poenotenje materialov in storitev,
- iskanje manj zahtevnih materialov (s stališča površinskih in / ali mehanskih obdelav),
- iskanje poenostavitve, poenotenja in povezav znotraj posameznih PE, združevanje in pocenitve skozi večje količine,
- široko odprto in s strani naše strateške nabave neraziskan globalni nabavni trg, ki nudi široke možnosti,
- skozi nove projekte spoznati in razviti nove materiale in storitve, tehnologije.

Nevarnosti:

- z vstopom v EU povečanje pogajalske moči domačih dobaviteljev,
- podražitve ali pomanjkanje materialov in storitev na trgu,
- z oblikovanjem in razvijanjem dobaviteljev povečanje njihove pogajalske moči,
- z zmanjševanjem števila dobaviteljev velika odvisnost od posameznega dobavitelja v primeru izpadov proizvodnje, slabe kakovosti ali spremembe dobavnih pogojev,
- zakonske omejitve pri uporabi določenih materialov ali tehnologij,
- spremembe tehnologij in materialov,
- specifikacije materialov po meri dobavitelja s strani notranjih porabnikov.

5.2.9 Nabavne strategije

Pri prepoznavanju in analiziranju nabavnih strategij sem uporabil razpoložljive podatkovne baze, informacije, ki so mi jih v razgovorih posredovali zaposleni v operativnih nabavah, nabavni referenti in vodje operativnih nabav, sodelavci iz razvojno-tehnološkega oddelka, vključeni v nabavni proces ali povezani z njim. Uporabil pa sem tudi informacije, ki so mi jih v pogovorih zaupali nekateri glavni dobavitelji, ki predstavljajo največje nabavne vrednosti podjetja v skupni realizaciji nabave. Pri zbiranju podatkov, zaradi neenakomernega poznavanja teoretičnih osnov o nabavnih strategijah na strani vprašanih, nisem uporabil posebej pripravljenega vprašalnika, temveč sem z razlago teoretičnih pristopov prejemal njihove povratne informacije, njihove potrditve ali zanikanja o posameznih trditvah in njihova vidjenja in razumevanja nabavnih strategij v podjetju.

Do sedaj je bila nabavna strategija usmerjena v iskanje najcenejših materialov ob zahtevani kakovosti teh materialov. Analize nabavnih materialov in dobaviteljev, na osnovi katerih bi se oblikovale posamezne nabavne strategije, se niso izvajale. Nesistematičen pristop k nabavnim strategijam po poslovnih enotah in na nivoju celotnega podjetja je razviden tudi iz analize realizacije nabave za leto 2002.

V tabeli 15 je razvidna neenakomerna razporeditev vrednosti nabave med posameznimi dobavitelji in poslovnimi enotami, kar nedvoumno kaže na nesistematičen izbor dobaviteljev. Obstoječe stanje je posledica ad hoc izbiranja dobaviteljev za posamezno poslovno enoto v preteklosti, brez upoštevanja posrednih stroškov, ki nastajajo z neoptimalnimi izbiri dobaviteljev. Takšen pristop in način dela je vodil v veliko število dobaviteljev (161

dobaviteljev za 19,9 % vrednosti nabavne realizacije), podvajanje dobaviteljev za isto skupino nabavnih predmetov ter veliko medsebojno sorodnih nabavnih postavk, ki bi jih s sistematičnim pristopom lahko v veliki meri poenotili in standardizirali. Trend sistematičnega izbiranja dobaviteljev, vendar še vedno s premajhnim deležem vrednotenja skupnih stroškov in koristi nabavnega procesa, je razviden pri PE 2. Vrednostno še ne dosega načrtovanih vrednosti, saj je njen proizvodni program v zaključni razvojni fazi, je pa že opazen vpliv in zahteve kupcev iz avtomobilske industrije, ki zahtevajo načrtovanje in razvoj dobaviteljske baze.

Tabela 15: Analiza dobaviteljev po poslovnih enotah (PE) za leto 2002

PE	Delež v skupni vrednosti nabave	Število dobaviteljev	Delež vseh dobaviteljev	Število identov ¹⁷	Delež vseh identov
1	19,9 %	161	54,2 %	1090	58,4 %
2	0,7 %	25	8,4 %	42	2,3 %
3	79,4 %	111	37,4 %	734	39,3 %

Vir: Interni podatki nabavne službe po PE za leto 2002, SAP podatkovna baza – realizacija nabave: Lipnica: Iskra Mehanizmi, d.d, Lipnica, 2002

Tabela 16: Analiza dobaviteljev po vrsti nabavnega predmeta za leto 2002 za celotno podjetje

Vrsta predmeta nabave	Število dobaviteljev	Delež od vseh dobaviteljev	Delež v skupni vrednosti nabave
Dobavitelji "materiali kovine"	20	6,7 %	2,2 %
Dobavitelji "deli kovine"	46	15,4 %	8,7 %
Dobavitelji "storitve kovine"	12	4,0 %	0,4 %
Dobavitelji "materiali plastika"	15	5,0 %	4,4 %
Dobavitelji "deli plastika"	38	12,8 %	22,8 %
Dobavitelji "deli elektro"	54	18,1 %	47,7 %
Dobavitelji "storitve elektro"	11	3,7 %	2,3 %
Dobavitelji "deli drugo"	30	10,1 %	2,1 %
Dobavitelji "storitve drugo"	9	3,0 %	0,3 %
Dobavitelji "embalaža"	37	12,4 %	8,6 %
Dobavitelji "trgovsko blago"	9	3,0 %	0,6 %
Dobavitelji "investicijska oprema"	17	5,7 %	0,1 %

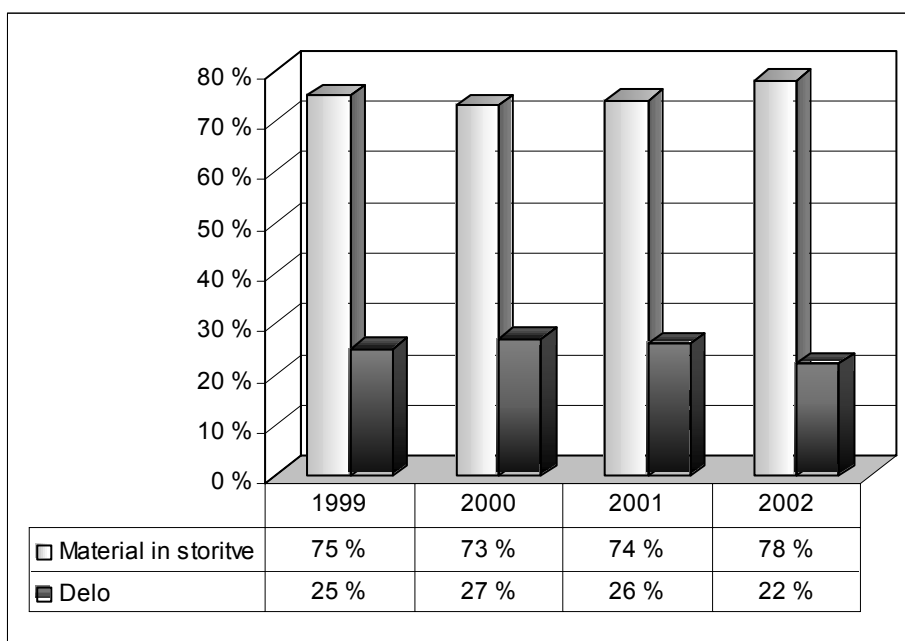
Vir: Interni podatki nabavne službe po PE za leto 2002, SAP podatkovna baza – realizacija nabave: Lipnica: Iskra Mehanizmi, d.d, Lipnica, 2002

¹⁷ Ident je interno poimenovanje za posamezen material v podjetju (uporabljajo se tudi drugi izrazi, npr. koda, šifra ipd.)

Število dobaviteljev po posameznih nabavnih skupinah ter njihova številčnost je razvidna iz tabele 16. Veliko število dobaviteljev po posameznih skupinah nabavnih predmetov vodi k manjšim količinskim odjemom pri posameznemu dobavitelju, slabšim nabavnim pogojem, večjemu številu nabavnih transakcij in z njimi povezanimi stroški, večjim stroškom, povezanih z dobavno logistiko. Posamezne skupine vsebujejo preveliko število različnih dobaviteljev, kar vodi v velik obseg vsakodnevnega operativnega dela. Trditev, da je dobaviteljska baza za obstoječi obseg nabave preobsežna, potrjuje tudi usmeritev Philipsa, ki načrtuje svojo dobaviteljsko bazo (število dobaviteljev) v obdobju do leta 2005 zmanjšati za 30 %, predvsem z razvojem svojih obstoječih dobaviteljev v sistemske dobavitelje Philipsa¹⁸.

Pomen nabave pri zniževanju nabavnih stroškov je postal v podjetju še posebej pomemben s povečevanjem avtomatizacije v proizvodnem procesu, kar zmanjšuje delež stroškov dela in povečuje delež nabavljenih materialov in storitev v lastni ceni izdelka. S povečevanjem deleža avtomatizacije v proizvodnem procesu, ki jo zahtevajo tehnično zahtevni izdelki, je opazen trend naraščanja materialnih stroškov in stroškov storitev v lastni ceni, delež vložnega dela pa se na račun avtomatizacije zmanjšuje (glej sliko 4). To potrjuje, da je panoga, v kateri deluje podjetje, vse bolj materialno intenzivna. Do sedaj je zniževanje nabavnih stroškov potekalo samo z uporabo strategije zniževanja cen, predvsem z orodjem konkurenčnih ponudb in neusklajeno ter nesistematično, ostalih nabavnih strategij, vsaj zavedno, pa se v podjetju ne poslužujemo.

Slika 4: Trend gibanja deleža stroškov materiala, storitev in dela v lastni ceni izdelka v letih 1999 - 2002



Vir: Interni podatki nabavne službe po PE za leto 2002, SAP podatkovna baza – realizacija nabave: Lipnica: Iskra Mehanizmi, d.d, Lipnica, 2002

¹⁸ Interni podatki Philips CoC, Klagenfurt, Oktober 2002.

5.2.10 Merjenje uspešnosti in učinkovitosti nabavne funkcije

Merjenje uspešnosti in učinkovitosti nabavne funkcije je v podjetju omejeno na doseganje zastavljenih operativnih ciljev, ki so tesno povezani z materialnim poslovanjem (prihranki iz naslova letnih pocenitev materialov, pravočasnost dobav, kakovost na vhodu). Merjenje zalog se izvaja redno s pomočjo podatkov iz informacijskega sistema. Iz analize gibanja stanja zalog po posameznih poslovnih enotah tudi oblikujejo ukrepe za izboljšanje, ki skozi daljše obdobje kažejo trend počasnega zniževanja zalog. Pravočasnost dobav je ovrednotena subjektivno v vsaki posamezni poslovni enoti, vendar podatki niso zanesljivi, prav tako pa ni zagotovljena skupna ocena med poslovnimi enotami za tiste dobavitelje, ki dobavljajo v več poslovnih enot. Subjektivne ocene skrivajo tudi širši pomen, saj je v interesu prikrivanja lastnih odstopov pri operativnem izvajanju mnogokrat odgovornost za nastanek odstopa pripisan dobavitelju. Zato se zaradi možnih konfliktov ti podatki ne prikazujejo širšemu okolju uporabnikov. Še najbolj kakovostno je izvajanje merjenja vhodne kakovosti, ki je v zadnjem obdobju pridobilo tudi ustrezno informacijsko podporo. Te podatke lahko tudi popolnoma brezskrbno prikazujemo vsem, ki so vključeni v nabavne procese, saj smo prepričani v njihovo pravilnost. Rezultati natančnega merjenja se kažejo v izboljševanju vhodne kakovosti in v odpravljanju izvajanja preverjanja kakovosti na vhodu, saj zaradi zanesljivih dobav na področju kakovosti vedno več materialov sproščamo v proizvodni proces na osnovi certifikatov o kakovosti, ki jih po naših zahtevah izdelata dobavitelj. Ostala merjenja, ki bi bila povezana s strateškimi aktivnostmi delovanja nabavne funkcije, se ne izvajajo.

Pri svojem delu pa se srečujemo z izkušnjami in aktivnostmi našega partnerja Philipsa, ki nastopa do našega podjetja v dvojni vlogi, kot kupec in kot pomemben dobavitelj. Philips za svoje potrebe izvaja primerjalno merjenje med sorodnimi podjetji na področju raziskovanja globalnega nabavnega trga, obvladovanja dobaviteljev, nabavne koordinacije med poslovnimi enotami, pogajanj in obvladovanja pogodb, obvladovanja oskrbovalnih verig, sodelovanja nabave in dobaviteljev pri razvoju novih izdelkov in sodelovanja z marketingom in ostalimi službami. Svojim vodstvenim delavcem je Philips naročil, da na osnovi primerjalnega merjenja vsak izdelata akcijski načrt za svojo enoto oziroma službo, z izvajanjem katerega se bo Philips uvrstil v skupino najboljših vodilnih podjetij. Rezultat teh akcijskih načrtov je tudi merjenje karakteristik posameznih Philipsovih dobaviteljev. Takšno merjenje Philips izvaja tudi za naše podjetje. Med karakteristike merjenja so vključeni kazalniki kakovosti, dobavne pravočasnosti in zanesljivosti, plačilni pogoji in plačilna disciplina in sodelovanje osebja v podjetju dobavitelja s kontaktnimi osebami v Philipsu. Večina teh kazalnikov je subjektivnih, vendar metoda merjenja zaradi natančno predstavljenih kriterij in izhodišč za njihovo vrednotenje v tem obdobju še ni povzročila nesoglasij ali nestrinjanja z ocenami.

5.3 ZASNOVA STRATEŠKO NARAVNANE NABAVNE FUNKCIJE

5.3.1 Poslanstvo, cilji in vloga nabavne funkcije

Strateška nabava mora celovito prispevati k uspešnosti poslovanja podjetja in mora opraviti svoj doprinos k oblikovanju politike in strategije poslovanja. Njeno pozitivno delovanje mora

biti razvidno iz rezultatov operativnega dela poslovnih enot ter uspešnega razvoja podjetja kot celote. Vidiki, ki jih mora zastopati strateška nabava, morajo obsegati vse poslovne enote in strategijo celotnega podjetja, usklajevati različnosti med poslovnimi enotami in izkoriščati pozitivne sinergijske učinke med poslovnimi enotami in ostalimi poslovnimi funkcijami v podjetju ter zmanjševati tveganja v nabavnem in razvojnem poslovanju celotnega podjetja. Strateška nabava na nivoju podjetja mora zagotavljati trdne temelje za izvedbeni del nabavne funkcije, ki se odvija v poslovnih enotah. Dobavitelji in odnosi, ki jih ima podjetje z njimi, morajo podjetju predstavljati strateški potencial. S ključnimi dobavitelji je potrebno razvijati dolgoročne strateške partnerske odnose. Dobavitelje je potrebno periodično ocenjevati. Na osnovi pomembnosti za podjetje se pri najpomembnejših, izbranih z ABC in matrično analizo, strateško pomembnih dobaviteljih, povečuje intenzivnost grajenja partnerskih odnosov.

Poslanstvo, cilji in vloga strateške nabave so sledeči:

- *Poslanstvo strateške nabave*: Odločujoče prispevati k razvoju in doseganju ciljev podjetja Iskra Mehanizmi, d.d., Lipnica tako, da z zanesljivo oskrbo materialov, tehnologij in storitev po optimalnih skupnih nabavnih stroških zagotavlja dolgoročno uspešnost in konkurenčnost vseh poslovnih enot podjetja.
- *Cilji strateške nabave*: Cilj strateške nabave je, da skladno povezana s poslovnimi enotami in drugimi sektorji prispeva k trajni uspešnosti in rasti podjetja.
- *Vloga strateške nabave*: Vloga strateške nabave je ob vsakem času in pod vsemi pogoji zagotavljati redno oskrbo z materiali, opremo, blagom in storitvami kot podpora vsem poslovnim enotam in sektorjem. Strateška nabava preko svojega strateškega nabavnega delovanja v imenu podjetja skrbi za: ohranitev in razvoj konkurenčnosti poslovnih enot, za dolgoročne in partnerske odnose s partnerji, za etičnost odnosov z dobavitelji in za ohranjanje interesov podjetja. Od procesa nabave je potrebno nabavno funkcijo prestaviti na stopnjo vodenja oskrbovalne verige.

5.3.2 Odnos do kakovosti

Odnosa do kakovosti ni potrebno opazno spremeniti. Kakovost je povezana s sposobnostjo dobavitelja, da zagotovi blago in storitve v skladu s specifikacijo, vendar je potrebno upoštevati, da je pojem kakovosti širši in zajema tudi zanesljivost dobave, medsebojno komuniciranje, prilagodljivost, upoštevanje partnerjev in njegovih želja. Strategija podjetja na področju kakovosti pri tem dobaviteljev ne sme prepuščati samih sebi, temveč mora nabavna funkcija v podjetju s primernimi programi oblikovati in graditi kakovostne procese pri svojih dobaviteljih. Ena od nalog strateške nabave je zato tudi ocenjevanje področja kakovosti pri potencialnih in obstoječih dobaviteljih, kakor tudi odkrivanje potencialov pri dobaviteljih, ki navzven tega ne kažejo. Podjetje mora preko strateške nabave razvijati in izvajati politiko in razumevanje kakovosti v celotni oskrbovalni verigi v smeri od kakovostnih izdelkov do kakovostnega celotnega poslovanja. Strateška nabava naj skupaj s sektorjem za kakovost pomaga izobraževati izbrane dobavitelje za uvajanje procesov nenehnih izboljšav in graditev sistemov celovitega vodenja kakovosti. Med izbranimi dobavitelji podjetje razume strateške dobavitelje, identificirane s pomočjo matrične analize (glej Sl. 2, na str. 43). K tej nalogi

strateške nabave spada tudi vzpodbujanje dobaviteljev za uvedbo takšnega sistema zagotavljanja kakovosti in zanesljivosti v procesu izdelave, ki zagotavlja kakovost na izvoru in s tem odpravljanja potrebe po vhodni kontroli v našem podjetju (sistem sproščanja nabavljenih materialov v naslednji proces s certifikati). Predvsem je eden od ciljev strateške nabave, da imajo vsi dobavitelji, s katerimi sodelujemo na področju avtomobilske industrije, usvojen standard kakovosti, saj to od podjetja zahteva osvojen standard ISO TS 16 949. Zaradi zahtev standarda kakovosti, katerega smo osvojili v podjetju, moramo stremeti k cilju, da imajo vsi naši dobavitelji izdelan program za nenehno izboljševanje in vpeljavo sistema obvladovanja kakovosti z vizijo osvojiti ter kar je še bolj pomembno, usvojiti enega od standardov kakovosti. Osvojiti pomeni pridobiti potrdilo, certifikat skladnosti procesa z zahtevami standarda kakovosti, usvojiti pa pomeni vzeti zahteve in smernice standarda za svojega in izvajati poslovanje skladno s standardom. Ti dobavitelji in celoten proces oblikovanja dobaviteljev in kasnejši nakupni proces morajo zagotavljati sledljivost materialov v procesu in procesa samega, kakovost in obvladljivost izdelkov in procesov v skladu s smernicami in zahtevami avtomobilske industrije.

5.3.3 Cenovno stroškovna politika

Naloga strateške nabave je načrtovanje cenovno stroškovne politike v oskrbovalni verigi. Nabavno ceno materialov, tehnologij in storitev mora strateška nabava obravnavati v povezavi s celotnimi nabavnimi stroški. Na oblikovanje nabavne cene vplivajo tako tudi logistični, organizacijski in tehnični dejavniki. Cilj strateške nabave je plačati zmerno in pošteno ceno za časovno točne dobave zelene kakovosti zahtevanih proizvodov ali storitev, pri čemer je zmerna in poštena cena gledana z zornega kota partnerskega odnosa med dobaviteljem in kupcem ter temelji na odprtih kalkulacijah, kjerkoli je to mogoče. Aktivnosti strateške nabave na cenovno stroškovnem področju morajo voditi v stalno zmanjševanje nabavnih stroškov ob zagotavljanju istega ali boljšega kakovostnega in storitvenega nivoja. V kolikor cenovna analiza ne zagotavlja več poštenih in zmernih nabavnih cen, se uporabi analiza stroškov dobavitelja, ki je enostavnejša v primeru partnerskih odnosov z dobaviteljem, ko si dobavitelj skupaj s kupcem prizadeva znižati najpomembnejše postavke, kar vodi v prid partnerskih odnosov z dobavitelji. Kjer partnerska analiza skupnih stroškov ni mogoča, je naloga strateške nabave, da na tradicionalni način konkurenčnih ponudb pridobi ustrezen material po optimalnih stroških za podjetje.

V pogajanjih za izboljšanje komercialnih nabavnih pogojev in stalnega zniževanja nabavnih cen so osnova za pogajanja še plačilni pogoji (podaljševanje plačilnih rokov, politika popustov), stroški prevoza in zavarovanj, kakovost in njeno preverjanje, zanesljivost dobave, dobavna logistika ter poprodajne storitve. Strateška nabava mora stremeti, da se v primeru nezmožnosti zniževanja nabavnih cen spremenijo nabavni in plačilni pogoji, v nespremenjene nabavne cene pa se vključi dodatno večji obseg storitev (prevozi, zavarovanja), ki podjetju kot kupcu predstavljajo dodatne stroške.

Strateška nabava mora težiti, da se zvišanje cen zaradi podražitev surovin obračuna in dokazuje posebej, tako se ob menjavah cen surovin na trgu lažje pripravimo in hitreje prilagodimo. Kot obrambo pred zviševanjem cen si lahko pomagamo s poudarjanjem lastnega zniževanja cen do naših kupcev, zviševanja cen pa se lahko ubranimo tudi s pomočjo protiponudb, pridobitvijo cenejšega dobavitelja in poceni dobavo surovin. Ob predložitvi višjih cen poskuša strateška nabava pridobiti višje popuste, pridobiti nove, še neizkoriščene oblike popustov ali pa podražitev premakniti vsaj na kasnejše obdobje. Obenem se mora strateška nabava izogibati dejavnikov, ki zvišujejo cene, kot so prevozi, poštnine, tovornine, dostavnine, povzeta, pakiranje, davki, carine, zavarovalnine, stroški z vračanjem embalaže itd., iskati pa mora dejavnike zniževanja cene, kot so vse vrste popustov, bonusi, brezplačne dobave, znižanje stroškov zagotavljanja in preverjanja kakovosti in davčne olajšave.

Prav tako se strateška nabava ne sme nikoli bati oddati poskusnega naročila novemu, neznanemu ponudniku, ki je prepoznan kot ustrezen partner za našega dobavitelja, če je njegova ponudba zanimiva z vidika razmerja cena – storitev. Uspeh pri poskusnih naročilih daje v roke argumente za pogajanja o cenah z dosedanjimi dobavitelji, predvsem tistimi, ki v partnerskem odnosu in nenehnih izboljšavah ne prepoznavajo prihodnosti skupnega sodelovanja.

Pri reševanju neskladnosti do dobaviteljev pa mora strateška nabava razviti sistem prepoznavanja vseh vplivov teh odstopov na procese in jih ustrezno ovrednotiti. Z natančnim prikazom nastalih neposrednih in posrednih stroškov dobaviteljem, bodo dobavitelji lažje prepoznali pomen kakovostnega izvajanja vseh procesov v oskrbovalni verigi in svoj del odgovornosti za nastanek in kar je pomembnejše, preprečevanja nastanka teh odstopov. Sistem prepoznavanja mora v interesu preprečevanja nastajanja odstopov tudi vsebovati način kritja prepoznanih stroškov v deležu odgovornosti posameznega partnerja.

5.3.4 Obvladovanje logistike in zalog v nabavnem procesu

Strateška nabava mora prevzeti načrtovanje dobavnih logističnih procesov na nivoju celotnega podjetja in tako izkoristiti možne sinergije in iz njih izhajajoče optimizacije in prihranke. Prihranki na račun optimiranja in izboljševanja logističnih procesov v celotni oskrbovalni verigi lahko izhajajo iz spremenjenih postopkov, načinov transakcij in transportov, spremenjenih postopkov komuniciranja in spremenjenih konceptov proizvodnih procesov. Za učinkovito optimiranje logističnih procesov je potrebno sodelovanje vseh členov v oskrbovalni verigi. Zato je naloga strateške nabave, da prevzame pobudo ter poveže in motivira vse akterje v oskrbovalni verigi, da vsak doda svoj delež inovativnosti in prihranka v skupno celoto.

Cilj izboljšanja dobavne logistike in zmanjševanja zalog je povezan z zmanjševanjem stroškov (skladiščni prostori, vezan kapital, zavarovanja, davki, brez izpadov zaradi pomanjkanja materiala v proizvodnji ipd.) in zagotavljanjem kontinuitete proizvodnega procesa. Pri tem mora tudi strateška nabava v svojem delovanju težiti k zniževanju zalog, v

idealnem primeru pa k končnemu cilju poslovanja brez zalog (dobava J.I.T., dobava direktno na montažno linijo) vsaj pri materialih, katere dobavljajo lokalni dobavitelji in je takšen pristop stroškovno upravičen (potrebno upoštevati celotne nabavne stroške). V pomoč pri načrtovanju zalog je informacijski sistem z načrtovanjem materialnih potreb, ki mora biti dinamičen in prilagojen značilnostim podjetja. Naloga strateške nabave pri zniževanju zalog je načrtovanje sodobnih konceptov dobav¹⁹, naloga operativnih nabav je učinkovito planiranje nabavnih potreb in dosledno izvajanje načrtovanih postopkov. Načrtovanje materialnih potreb mora ostati še naprej v pristojnosti operativnih nabav, saj so le-te tesno povezane s proizvodnimi potrebami in so vključene v poslovne enote, proizvodne potrebe pa izhajajo iz potreb trženja. Tako bo zagotovljeno tudi upoštevanje interesov trženja in proizvodnje pri kreiranju nabavnih potreb. Interes finančne funkcije mora vključiti v največji možni meri že strateška nabav v fazi dogovarjanja in načrtovanja nabavnih postopkov z dobavitelji.

5.3.5 Komuniciranje v nabavnem procesu

Komuniciranje spada med področja, kjer ima strateška nabava veliko možnosti za izboljšave delovanja. Kot eno izmed osnovnih orodij za prenos idej in informacij ga mora strateška nabava izkoristiti za povezovanje dobaviteljev z notranjimi uporabniki v podjetju ter tudi za medsebojno informativno povezovanje notranjih uporabnikov. Predvsem se mora strateška nabava usmeriti na najpomembnejši, koordinacijsko in izobraževalno vlogo, saj bo potreba po nadzorni in iz nje izhajajočih aktivnostih v takšnem primeru zanemarljiva. Pri pogajanjih mora strateška nabava stremeti k sklepanju sporazumov in dogovorov, sprejemljivim in zadovoljivim za obe pogajalski strani.

Današnjih komunikacij ni več mogoče izvajati brez podpore informacijske tehnologije, saj je uporaba računalniške in internetne tehnologije ter globalno širjenje nabavnega trga spremenila načine komunikacij. S standardiziranjem posameznih postopkov komuniciranja, tako znotraj podjetja kot v odnosu do dobaviteljev, se bo velik del komunikacij prenesel na elektronske medije. Ena od politik in usmeritev strateške nabave je zato tudi vpeljava računalniškega poslovanja z dobavitelji. Računalniška izmenjava podatkov in elektronsko poslovanje bosta omogočila izmenjavo poslovnih sporočil med dvema podjetjema, kar bistveno zmanjšuje čas naročanja in napake v primerjavi s klasičnim naročanjem po pošti ali po faksu, kakor tudi bistveno zmanjšuje stroške naročanja. Pri tem bo potrebna strokovna podpora ustreznih služb in zunanjih strokovnjakov s področja informatike. Pri tem moramo upoštevati tudi standarde elektronske izmenjave podatkov, ki nam jih predpisujejo naši kupci.

Za uspešnejše komuniciranje in predstavljanje nabavne strategije in politike podjetja na nabavnem področju mora strateška nabava zagotoviti stalen dostop do zahtev kakovosti za dobavitelje, splošno nabavnih pogojev in programov razvoja dobaviteljev tudi preko spletnih strani, kjer bodo potencialni novi dobavitelji lahko tudi izpolnili osnovni vprašalnik, na osnovi katerega se vrednoti primernost dobaviteljev za sodelovanje s podjetjem.

¹⁹ Npr.: J.I.T, KANBAN, dobava neposredno na montažno linijo, dobave v setih, dobave sistemov in sklopov.

Informacijska tehnologija omogoča nadgradnjo takšnega sistema tudi z aplikacijami, preko katerih bodo lahko potencialni dobavitelji ponujali svoje izdelke in storitve podjetju in tako povečevali podjetju dostop do ponudbe na nabavnem trgu in razmerje med koristijo ter ceno nabavljenih materialov in storitev.

5.3.6 Dilema "NAREDITI ali KUPITI"

Rešitev dileme "narediti ali kupiti" mora biti povezana z odločitvijo o stopnji specializacije podjetja oziroma stopnjo vertikalne povezanosti podjetja na člen verige bodisi nazaj ali naprej. Odločitev, kaj se bo izdelovalo doma, je pomembna še posebej zato, ker je od odgovora na to strateško vprašanje odvisno oblikovanje posameznih specifičnih nabavnih strategij. Zato morajo pri sprejemanju te odločitve sodelovati vse poslovne funkcije. Odločitev mora biti skladna s strategijo podjetja, pri njenem sprejemanju pa je potrebno vključiti večjo skupino vplivnih dejavnikov, poleg ekonomske in investicijske ocene tudi razvoj nabavnega trga, razvoj odnosov z dobavitelji in delovanje konkurence. Ker je še vedno delež nabave pri zunanjih dobaviteljih večji od deleža, ki pripada notranjim dobaviteljem, obenem pa gibanja primerljivih podjetij nakazujejo, da se povečuje delež oddaje del zunanjim dobaviteljem, mora postopek sprejemanja odločitev voditi in koordinirati oddelek strateške nabave. Ta ima odgovornost, da k sodelovanju pri sprejemanju odločitve povabi vse potrebne poslovne funkcije in pridobi od strokovnih služb ter iz nabavnega trga vse potrebne analize in podatke, ki so potrebni za sprejem kakovostnih odločitev. Strategija podjetja mora pri sprejemanju odločitve voditi v smeri, da naj podjetje obvladuje tista področja, ki bodo zagotavljala podjetju razvoj v uveljavljeno dobaviteljsko podjetje na področju finomehanike, elektromehanike in elektronike z lastnim razvojem zahtevnih sistemov, izdelkov in tehnologij. To pomeni, da mora podjetje obdržati v svoji pristojnosti vse sodobne, novo razvite tehnologije, znanja sestave finomehanskih in elektromehanskih sklopov najmanjših dimenzij, vse to podprto z ustreznimi razvojnimi pristopi.

Vsekakor pa je potrebno izvajanje analiz "narediti ali kupiti" razširiti od sedanje faze razvoja novih proizvodov tudi v spremembe pri nezadostni učinkovitosti in pri nezanesljivosti dobaviteljev, pomanjkanju proizvodnih kapacitet ob povečanju prodaje in ob periodičnih pregledih predhodnih odločitev ter njihovem vplivu na poslovanje.

V sklopu dileme "naredi ali kupi" lahko vodimo tudi odločitve o nabavi materialov in izdelkov v setih, s čimer lahko zmanjšamo število dobaviteljev za posamezne končni izdelek in s tem povečamo dobavno zanesljivost. Stroški, ki so povezani s tem, se ustrezno zmanjšajo (manjše zaloge, manj izpadov v proizvodnji, lažje logistično in administrativno obvladovanje procesa nabave in prevzema), dobavitelji pa s tem postanejo t.i. sistemski dobavitelji in razširijo vsebino svoje oskrbovalne verige.

5.3.7 Organiziranost nabavne funkcije

Da bi zagotovili optimalne rezultate, ki se pričakujejo od strateške nabave v podjetju, mora biti oddelek strateške nabave (krajše SNO) v podjetju z več poslovnimi enotami, ki imajo sorodne dobavitelje in nabavne postavke in gradijo svojo strategijo na razvoju tehnično in tehnološko zahtevnih izdelkov, organiziran centralno in neposredno odgovoren najvišjemu vodstvu podjetja. S centralnim oddelkom strateške nabave na nivoju celotnega podjetja lahko podjetje kot celota pridobi na sinergijskih učinkih večjih odjemov pri dobaviteljih, boljših pogajalskih pozicijah in kar je najpomembnejše, celovit pregled nad delovanjem nabavne funkcije v podjetju in njenem vplivu in doprinosu k poslovanju podjetja. Enotna strateška nabava omogoča širši pregled nad dogajanjem na nabavnih tržiščih, lažje optimira in usklajuje aktivnosti ter strategije nabave na različnih nabavnih trgih, išče priložnosti za povečevanje uspešnosti poslovanja podjetja kot celote, pri sprejemanju odločitev in oblikovanju aktivnosti pa širše zajema vplivne dejavnike in upošteva širši obseg interesov posameznih vpletenih v nabavni proces.

Oddelek strateške nabave naj bo organiziran matrično, po vzoru strateškega partnerja Philipsa. Razdeljen je po nabavnem predmetu, to je po različnih vrstah materiala ali materialnih skupinah oziroma storitev. Povezavo oddelka strateške nabave s poslovnimi enotami v podjetju prikazuje priloga 14. Delo strateške nabave v povezavi z razvojno-tehnološkim oddelkom in drugimi sektorji in enotami v podjetju, predvsem pri usvajanju novih izdelkov, mora potekati procesno, po principu projektnega pristopa. V sklopu začetka izvajanja posameznega projekta, ki se začne na pobudo posameznih poslovnih enot, operativnih nabav, trženja, vodstva podjetja ali razvojno-tehnološkega oddelka ter z odobritvijo odločujočega organa v podjetju, vodja projekta vključi v projekt predstavnika strateške nabave. Ta s tem postane član posamezne projektne skupine že v začetku izvajanja projekta, kar posledično omogoča zgodnje vključevanje dobaviteljev v razvojne procese podjetja. Predstavnika strateške nabave potem koordinira posamezne nabavne aktivnosti, ki so potrebne znotraj procesa, ki ga obvladuje strateška nabava. Projektni pristop je grafično prikazan tudi v prilogi 15.

Po zaključku posameznega, na osnovi pobude za razvoj novega izdelka ali spremembo izdelka ali vgrajenih materialov začetega projekta (t.j. ob uvedbi izdelka v redno proizvodnjo, zamenjavi posameznih materialov, zamenjavi dobaviteljev), preda strateška nabava po izdaji dobavnega dovoljenja (release for delivery) za posamezen material ali storitev (oziroma po končnem prevzemu orodja) podatke in pooblastila za izvajanje sklenjenih pogodb z dobavitelji in naročanje materialov ali storitev pri posameznem dobavitelju v operativno nabavo posamezne poslovne enote. Ta v teku izvajanja pogodb z dobavitelji obvešča strateško nabavo o vseh pomembnih podatkih in dogodkih, ki nastopijo v času izvajanja pogodb in vplivajo na nadaljevanje izvajanja in sklepanja novih pogodb z dobavitelji. Prav tako strateška nabava obvešča operativno nabavo in razvojno osebo, ki skrbijo za nemoteno proizvodnjo posameznega izdelka, o alternativnih odobrenih materialih, storitvah in dobaviteljih kot eno izmed možnosti za zamenjavo obstoječih materialov, storitev in dobaviteljev v primeru

nezmožnosti ali nesmotrnosti in neupravičenosti nabave teh nabavnih postavk zaradi različnih vzrokov od obstoječih dobaviteljev.

Delovanje strateške nabave je osredotočeno na strateško raven in delno taktično raven, oddelki operativnih nabav po poslovnih enotah pa delujejo predvsem na izvedbeni in taktični ravni. Razdelitev odgovornosti in pooblastil med oddelke strateške nabave in oddelke operativnih nabav po poslovnih enotah je prikazan v prilogi 16. Za realizacijo zastavljenih nalog potrebuje strateška nabava skupino visoko motiviranih in strokovnih kadrov, z interdisciplinarnimi znanji, ki bodo združevali in dopolnjevali znanja in izkušnje notranjih uporabnikov (razvijalci, tehnologi, nabavni referenti) ter zunanjih dobaviteljev. Za tekoče in uspešno delo v strateški nabavi je potrebno neprestano širiti obseg in kakovost znanja. Za sodelavce v strateški nabavi so potrebna predvsem funkcionalna znanja s področij, ki jih posamezniki pokrivajo, znanja s področja nabavnega trženja in poslovnih pogajanj. Znanje morajo stalno pridobivati preko organiziranih izobraževanj, samostojnega študija strokovne literature, obiskov specializiranih sejmov, dobaviteljev, spletnih strani, interesnih združenj in raznih interesnih in gospodarskih povezav. Za učinkovito izrabo časa sodelavcev v strateški nabavi je potrebno pridobiti tudi dodatna znanja s področja upravljanja s časom in projektnega vodenja, ki bodo zagotavljala učinkovito izvajanje nalog, ki predstavljajo obveznosti in poslanstvo oddelka strateške nabave.

5.3.8 Nabavne strategije

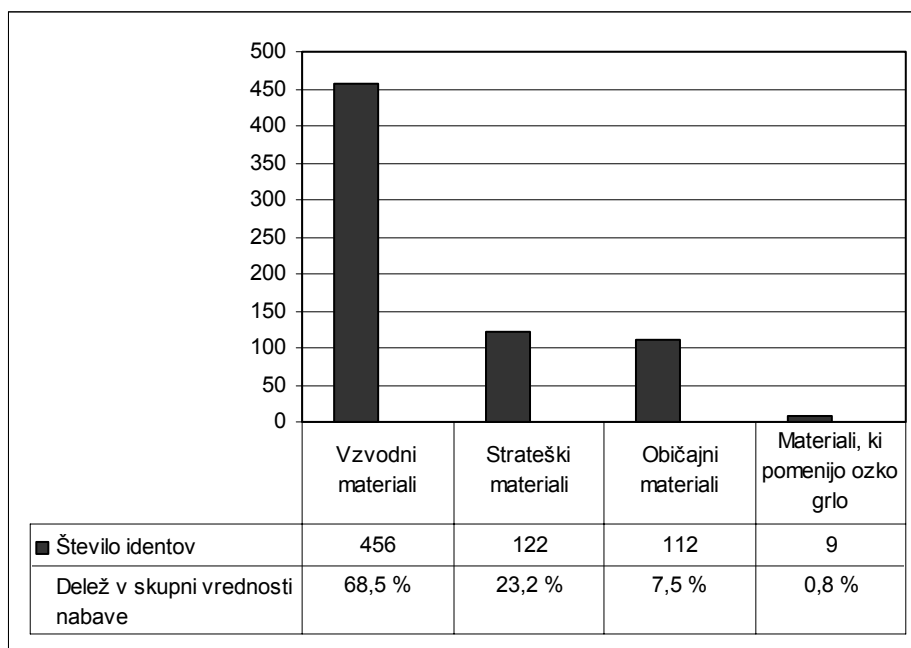
Ker je podjetje izbralo kot svojo vizijo razvoj v svetovno uveljavljeno večprogramsko dobaviteljsko podjetje na področjih finomehanike, elektromehanike in elektronike z lastnim razvojem zahtevnih sistemov, izdelkov in tehnologij, se je podjetje posredno odločilo za strategijo diferenciacije in usmerjenosti v zahtevne in inovativne tehnologije, ki zahtevajo visoka in inovativna znanja. Ker je uspešnost poslovanja in obstoja podjetja pogojena z zavezanostjo vodstva h kakovosti in nenehnemu izboljševanju in zniževanju stroškov, ki temelji na metodah KAIZEN in procesa nenehnih izboljšav²⁰, se strategija diferenciacije nadgrajuje in dopolnjuje s strategijo nizkih stroškov v skupno, enotno strategijo odličnosti. Usmeritvi podjetja mora slediti tudi izbor nabavnih strategij, ki v osnovi zahteva sistematičen in analitičen pristop k izboru ustreznih nabavnih strategij.

Glede na pomembnost posameznih materialov za podjetje in njihovo razpoložljivost na nabavnem trgu, so odvisne tudi posamezne temeljne nabavne strategije, ki so razvidne iz matričnega pristopa (glej Sl. 2, na str. 43) določanja nabavnih strategij za posamezne materiale. Za lažje odločanje, katero strategijo nabave izbrati za posamezne materiale, sem izdelal matrično analizo glede na realizacijo nabave v letu 2002. Pri izdelavi analize so mi pomagali sodelavci iz operativnih nabav, ki iz vsakodnevnega dela najboljše poznajo pomen

²⁰ Proces nenehnih izboljšav v različnih podjetjih poimenujejo različno, npr. KVP² v VW, π v Iskra Mehanizmi.

posameznega materiala in pomen ter odnos posameznega dobavitelja. V analizi so upoštevani vsi aktualni materiali in storitve, ki so bile nabavljene v letu 2002.

Slika 5: Matrična analiza nabave za leto 2002²¹



Vir: Interni podatki nabavne službe po PE za leto 2002, SAP podatkovna baza – realizacija nabave: Lipnica: Iskra Mehanizmi, d.d, Lipnica, 2002

Iz analize (glej sliko 5) je razvidno, da uporabljamo v podjetju največ vzvodnih materialov, kar posledično potrjuje uporabo obstoječe strategije konkurenčnih ponudb in zniževanja cene. Vendar je ta trditev pravilna le iz enega zornega kota. Za jasnejšo razlago moramo upoštevati, da gre v tem primeru za večino dobaviteljev, ki dobavljajo materiale za dodelavna dela. Število materialov in dobaviteljev je zelo veliko, kar vodi v veliko operativnega dela, strategija konkurenčnih ponudb pa dolgoročno pri posameznem materialu in dobavitelju nima prave prihodnosti, ki bi podjetju zagotavljala kakovostne materiale ob istočasni stroškovni konkurenčnosti. Ne smemo pa tudi zanemariti dejstva, da moramo svojo dobaviteljsko bazo in svojo oskrbovalno verigo načrtovati tudi za prihodnost in za zagotavljanje dobav materialov za izdelke lastnega razvojnega znanja. Predvsem iz naslova lastnih izdelkov, tehnično in tehnološko zahtevnih, se bo povečal delež strateških materialov. Predvidevamo tudi, da se bo v prihodnje povečal delež materialov, ki pomenijo ozko grlo. Nabavna funkcija bo morala zato v prihodnosti v svoje delovanje operativne strategije vključiti kombinacijo različnih strategij, prilagojene posameznim dobaviteljem, posameznim nabavnim materialom in njihovim vplivom na poslovanje in uspešnost podjetja.

²¹ Razlika v številu materialov v primerjavi z drugimi tabelami in prikazi realizacije nabave v letu 2002 nastopa, ker je matrična analiza materialov izdelana samo za materiale, s katerimi je bilo v letu 2002 realizirano več kot 1.000.000 SIT prometa.

Za lažje razumevanje vloge strateške nabave v podjetju sem razvil model štirih vlog (glej tudi prilogo 17). Prvi del lahko uvrstimo v raziskovalni del delovanja strateške nabave, ostale dele pa v taktično-strateški del delovanja strateške nabave:

1. Raziskava nabavnega trga zajema:

- spoznavanje lokacij, velikosti in rangov posameznih tržišč;
- vzpostavljanje čim boljših stikov z osebami in službami, ki določajo dobavne pogoje pri posameznih dobaviteljih;
- ugotavljanje dejavnikov, od katerih je odvisno stanje na posameznem tržišču in tendenc za spremembo tega stanja;
- zagotavljanje čim ugodnejših pogojev nabavljanja pri konkretnih dobaviteljih;
- ugotavljanje razmerij med ponudbo in povpraševanjem;
- ugotavljanje cen in kvalitete posameznih vrst materiala;
- spoznavanje novih materialov, tehnologij in storitev;
- ugotavljanje bonitete in zanesljivosti dobaviteljev;
- odkrivanje prednosti in slabosti različnih nabavnih poti;
- izgradnja in dopolnjevanje baze dobaviteljev.

Pomembna naloga strateške nabave je tudi oblikovanje, redno vzdrževanje in dopolnjevanje kakovostne baze obstoječih in potencialnih dobaviteljev, ki služi tudi za obveščanje in komuniciranje z notranjimi uporabniki, predvsem razvojno-tehnološkemu oddelku pri razvoju izdelkov in določanju materialov in tehnologij za izdelavo proizvodov. Baza mora služiti kot izvor vseh potrebnih informacij o materialih, tehnologijah in dobaviteljih, ki so na voljo na nabavnem trgu in obstaja možnost, da je njihova uporaba primerna tudi za naše potrebe. Baza mora nuditi tudi pomembne informacije za odločanje nabavnemu osebju, vodstvu in razvojnemu osebju o smernicah nadaljnjega razvoja in spreminjanja nabavnega trga. Baza dobaviteljev - informacijski sistem - mora omogočati:

- obnavljanje (osveževanje) podatkov,
- obdelavo podatkov,
- analizo podatkov,
- oblikovanje (kreiranje) poročil,
- povezavo (podatkovno) z bazami v drugih informacijskih sistemih (SAP, LN²²).

Sistem mora omogočati podporo v procesu odločanja, podpirati nabavne inženirje pri odločanju in izboljšati učinkovitost delovanja ter odločanja nabavnih inženirjev.

2. Racionalizacijska (varčevalna) vloga zajema:

- pocenitve obstoječih materialov in storitev (substituti, alternative, standardiziranje materialov, spreminjanje dobaviteljske baze);
- racionalizacijo komuniciranja z dobavitelji in logistike.

²² SAP – informacijski sistem SAP R/3, LN – Lotus Notes

Varčevalna vloga strateške nabave se izvaja:

- zaradi pritiska kupcev na stalno zmanjševanje cen,
- zaradi želje po povečanju dobička,

in poteka stalno, po planu, z natančno določenimi cilji, nosilci in roki, njeno izvajanje pa se periodično pregleduje in analizira, na osnovi česar se določijo ustrezne nadaljnje aktivnosti.

3. Razvojni (inovacijski) vloga zajema:

- iskanje materialov in storitev po znanih specifikacijah za nove proizvode (na osnovi zahtevnikov poiskati ponudbe in dobavitelje);
- vključevanje nabave in dobaviteljev v razvoj novih proizvodov in procesov;
- vključevanje nabave in dobaviteljev v izboljšave obstoječih proizvodov in procesov;
- zniževanje stroškov kakovosti;
- povečevanje fleksibilnosti proizvodnega sistema;
- sodelovanje pri oblikovanju rešitev okoljevarstvenih vprašanj z dobavitelji.

Prednosti razvojne vloge so predvsem v prihranku časa za razvoj novih proizvodov in manjših razvojnih in proizvodnih stroškov proizvodov. Pomembnost vključevanja strateške nabave v razvoj izdelkov in načrtovanje proizvodnje se kaže v optimalni izrabi poznavanja materialov in tehnologij.

4. Strateška vloga, ki predstavlja del strategije podjetja in zajema:

- oblikovanje nabavne in proizvodnje strategije podjetja in konceptov logistike;
- soodločanje pri odločitvah "narediti ali kupiti";
- oblikovanje dobaviteljske baze v skladu z zahtevami standardov kakovosti in strategijo podjetja;
- optimiranje števila dobaviteljev in odnosov z njimi.

Vsi sodelavci strateške nabave so dolžni tudi spoštovati načela nabavnega kodeksa. Kodeks strateške nabave služi predvsem za standardizacijo in poenotenje delovanja nabavnih inženirjev do dobaviteljev v okvirih sprejemljivega in dopustnega. Njegov namen je oblikovanje smernic, odgovornosti in pooblastil, s pomočjo katerih se izogibamo konfliktom v odnosih z dobavitelji, neprimernim pristopom in nejasnostim. Kodeks so tudi oblikovana pravila, načini ravnanja in reagiranja nabavnih inženirjev ob pritiskih in nastopih dobaviteljev do posameznikov v nabavnem procesu. V obsegu svojih strateških nalog ima strateška nabava jasno določene posamezne naloge, ki so navedene v prilogi 18.

5.3.9 Merjenje uspešnosti in učinkovitosti nabavne funkcije

Merjenje uspešnosti in učinkovitosti strateške nabave pomeni merjenje izvajanja politike strateške nabave, kako in koliko strateška nabava upošteva njena načela, usmeritve in cilje pri svojih odločitvah. Občasno je potrebno za posamezna časovna obdobja ugotoviti vzroke za morebitna odstopanja od zastavljenih ciljev in usmeritev ter nato določiti ustrezne ukrepe za

odpravo odmikov. Kratkoročno je z merljivimi kazalniki mogoče meriti le varčevalno vlogo. O uspešnosti razvojne vloge, ki jo ima strateška nabava, lahko le subjektivno sklepamo, strateško vlogo in vlogo raziskave nabavnega trga pa lahko merimo objektivno le dolgoročno, saj so rezultati in učinki razvidni skozi daljše obdobje, skozi uspešnost poslovanja celotnega podjetja.

Za merjenje uspešnosti in učinkovitosti strateške nabave lahko uporabljamo različne kazalnike, nekatere možnosti so prikazane v prilogi 19, pri tem bomo morali za vrednotenje dodane vrednosti iz delovanja strateške nabave izdelati tudi subjektivne kriterije. Težave, ki so v preteklosti izhajale iz nepopolne metrike ali nestrinjanja s kriteriji in ocenami, bomo najlažje odpravili z natančno izbranimi kazalniki, natančno načrtovanimi postopki merjenja, učinkovitim informiranjem dobaviteljev in zaposlenih v našem podjetju pred začetkom vrednotenja in merjenja posameznih karakteristik. Merjenje moramo iz naključnega izvajanja razviti na periodično izvajanje v natančno določenih obdobjih, da bodo razvidni trendi in iz njih izhajajoči potrebni korektivni in preventivni ukrepi za odpravo neželenih stanj ter doseganje zelenih trendov. Zagotoviti pa moramo tudi sistematično zbiranje podatkov in enostavno prikazovanje rezultatov.

6 ZAKLJUČEK

Namen magistrskega dela je prikazati temelje za oblikovanje in izvajanje funkcije strateške nabave v podjetju Iskra Mehanizmi, d.d. S sintezo ugotovitev in spoznanj o sodobnih in učinkovitih pristopih k organiziranju nabavnih funkcij v podjetjih je cilj magistrskega dela določiti organizacijo, vlogo in naloge strateške nabave v dobaviteljskem podjetju, ki se bo učinkovito in uspešno prilagajala spremembam na prodajnih in nabavnih trgih ter specifičnosti panog, v kateri deluje podjetje in katere predstavljajo vire za nabavno delovanje podjetja.

Podjetje Iskra Mehanizmi, d.d., Lipnica je v procesu prepoznavanja sprememb na trgu in prilagajanja svojega poslovanja tem spremembam ter sledenja uspešnemu poslovanju identificiralo potrebo po spremembah v zasnovi in delovanju nabavne funkcije, ki naj bi imela strateški pomen v podjetju. Poleg vse bolj intenzivne globalizacije, sprememb razmerja pogajalske moči v oskrbovalni verigi med kupci in dobavitelji, krajših življenjskih ciklov in zmanjševanja konkurenčne prednosti na temeljih iz preteklosti, je podjetje spoznalo, da je potrebno aktivno delovanje in osredotočenost za dolgoročni obstoj in uspešnost usmeriti na vse poslovne funkcije v celotni oskrbovalni verigi. Poleg nabavne cene in kakovosti so postali velik vir prihrankov in prednosti inovacije in izboljšave na področju razvojnih rešitev, zalog, logistike in administrativnih aktivnosti, ki so povezane z nabavnim poslovanjem.

Nekdaj tradicionalno razumevanje odnosa kupec – dobavitelj, ki je temeljil na zniževanju cen in tekmovalnosti med udeleženci v menjalnem procesu, usmerjenem v proizvodnjo dobrin, je zamenjal sodoben pristop, ki ima v celotni oskrbovalni verigi v središču končnega kupca in idejo, kako zadovoljiti njegove želje in potrebe. Takšno razumevanje ne dopušča duha

tekmovalnosti med partnerji v posamezni oskrbovalni verigi, ampak temelji na medsebojnem zaupanju, skupnemu načrtovanju, razvoju in skupnemu prevzemanju tveganja do kupca in proti drugim konkurenčnim oskrbovalnim verigam, ki tudi poskušajo doseči in zadovoljiti iste kupce. Rešitve, ki jih uporabljajo partnerji v posameznih oskrbovalnih verigah, temeljijo na nenehnem izboljševanju, hitremu preoblikovanju idej v rezultate ter inovativnosti in iznajdljivosti posameznih partnerjev v oskrbovalni verigi. Partnerji si medsebojno pomagajo in se medsebojno razvijajo, da bodo lahko skupaj dosegli višji nivo zadovoljevanja potreb kupcev.

Po metodologiji Kaizen, ki jo v okviru svoje edinstvene kulture uporablja podjetje Iskra Mehanizmi, d.d., in pristopu Demingovega PDCA kroga, sem tudi pri izdelavi magistrskega dela upošteval podoben pristop in predstavil smernice oblikovanja funkcije strateške nabave v dveh korakih: načrtovanje in izvajanje. V fazi načrtovanja si mora podjetje odgovoriti na več vprašanj o nabavnem tržišču, na katerem bo nabavna funkcija delovala, vrsti in številu dobaviteljev, vrstah nabavnih strategij in procesu logistike, ki posamezne faze oskrbovalnega procesa povezuje v celoto. Raziskava nabavnega tržišča je osnova za spoznavanje pravil in strukture nabavnega trga in možnih nabavnih virov. Poleg obstoječih možnosti na nabavnih trgih mora raziskava v strateškem pogledu podati tudi odgovore in smernice razvoja nabavnega trga v prihodnosti ter se že v naprej pripravljati na prihodnje pričakovane in predvidene spremembe.

Število nabavnih virov, dobaviteljev, odločitve o različnih stopnjah outsourcinga in vertikalnih integracijah ter nabavne strategije, ki jih posamezno podjetje izvaja, je odvisno predvsem od njihove strukture, razpoložljivosti na trgu in strategije odnosov podjetja z dobavitelji. Sodobni pristopi vodijo pri strateških materialih v smeri zmanjševanja števila dobaviteljev, saj je s tem podjetja pridobijo na pogajalski moči, ekonomiji obsega ter lažje skupno optimiranje procesov in zniževanja stroškov v celotnem oskrbovalnem procesu. Upravičenost zmanjševanja števila dobaviteljev ne izhaja iz nižjih nabavnih cen temveč iz nižjih skupnih nabavnih stroškov v oskrbovalni verigi, ki poleg nabavne cene vključujejo še stroške transakcij, logistike, poprodajne podpore in prihrankov, ki izhajajo iz krajših časov razvoja in skupnih razvojnih aktivnosti kupcev in dobaviteljev. Predvsem logistika predstavlja velike možnosti prihrankov, ki so povezani z optimiranjem dobav, zmanjševanjem zalog in zniževanjem stroškov, ki so povezani z optimiranjem materialnih in informacijskih tokov v celotni oskrbovalni verigi.

Za učinkovito izvajanje nabavnega procesa in vzpostavljanja strateškega pomena vloge nabavne funkcije v podjetju si mora podjetje jasno odgovoriti na vprašanje o svoji temeljni dejavnosti in strategiji. V okviru teh odgovorov se mora organizacijsko oblikovati oddelek strateške nabave. Med različnimi organizacijskimi strukturami velja usmeritev, da morajo podjetja v svojih nabavnih aktivnosti izkoriščati sinergijske učinke na nabavnem področju in zagotavljati pravilen in hiter pretok informacij med zunanjimi partnerji, sodelavci v oskrbovalni verigi in notranjimi uporabniki. Še posebno je pomen pretoka informacij in iskanja sinergij pomemben v podjetjih z več poslovnimi enotami. Razširitev obravnavanja

cenovne politike z vidika proizvodnje in cene nabavljenih materialov vodi podjetja v vrednotenje stroškov nabave v okviru tržnega pristopa in celotnih stroškov oskrbovalnega procesa, ki predstavljajo osnovo za cenovno oblikovanje posameznih postavk v oskrbovalni verigi. V kolikor je v preteklosti veljala kakovost kot eden od odločujočih kriterijev pri izboru dobaviteljev in oblikovanju cenovne politike, je sedaj kakovost predpogoj, da do dogovarjanja in sodelovanja med partnerji sploh pride. Procesi v oskrbovalni verigi ne temeljijo več na osnovi kakovostnih izdelkov, temveč na kakovostnem poslovanju in kakovostnem izvajanju vseh poslovnih procesov vzdolž oskrbovalne verige. Kakovost se ne preverja, ampak se razvija in zagotavlja s procesi. Trend nenehnega izboljševanja in zniževanja stroškov pogojuje tudi stalno preverjanje doseganja zastavljenih ciljev ter preverjanje uspešnosti in učinkovitosti delovanja nabavne funkcije. S pomočjo merljivih ciljev bo nabavna funkcija v podjetju lahko opravičila svojo strateško vlogo in prihranke, ki nastanejo kot rezultat učinkovitega in pravilnega delovanja strateške nabave, trend gibanja dosežkov pa daje smernice za oblikovanje in prilaganje nabavnih strategij podjetja ter sprejemanje operativnih in strateških odločitev.

V primeru podjetja Iskra Mehanizmi, d.d., je izvajanje nabavne funkcije neenakomerno razpršeno med razvojno tehnološki oddelek in oddelke operativnih nabav posameznih poslovnih enot. Med posameznimi oddelki ter navzven ni enotnega in učinkovitega komuniciranja, kakor tudi ni vzpostavljena enotna in sistematična nabavna strategija, ki bi veljala kot osnova izvajanja nabavnega delovanja. Rezultat takšnega pristopa se kaže v neuskkljenosti, podvajanju aktivnosti in transakcij, velikemu številu dobaviteljev in materialov, vse neoptimalne rešitve pa kažejo svojo podobo v velikih izgubah, ki lahko preko sistematičnega pristopa vodijo v obsežne prihranke.

Rešitev obvladovanja nabavne funkcije v podjetju Iskra Mehanizmi, d.d., je v oblikovanju centralnega oddelka strateške nabave, ki bo imela svoje mesto tudi v najvišjem vodstvu podjetja in bo združevala interese vseh poslovnih enot v podjetju in interes razvojne in poslovne strategije podjetja kot celote. Preko širšega pogleda na problematiko nabavnega poslovanja in sistematičnega ter strateškega pristopa bo oddelek strateške nabave lahko upravičil svojo vlogo v podjetju in zagotavljal ustrezno poslovno in dolgoročno uspešnost vsem enotam v podjetju. Strateška nabava mora pokrivati štiri strateška področja delovanja: razvojno vlogo, varčevalno vlogo, strateško vlogo in raziskavo nabavnih tržišč. Le z usklajenostjo vseh štirih strateških vlog in doslednim izvajanjem strategij, ki bodo oblikovane kot rezultat izvajanja vseh štirih vlog, ter prenosom informacij po celotni oskrbovalni verigi, bo strateška nabava upravičila svojo vlogo v podjetju in do ostalih partnerjev v oskrbovalni verigi.

Delovanje nabavne funkcije s strateško nabavo na čelu je potrebno stalno preverjati in prilagajati njene aktivnosti in nabavne strategije glede na spremembe, ki nastajajo na trgu. Oddelek strateške nabave mora biti dinamična organizacija, ki mora skozi proces zadovoljevanja kupca prepoznati ustrezne signale na nabavnem in prodajnem trgu ter se nanje

ustrezno odzvati in prilagoditi s svojim delovanjem. Le tako je zagotovljena uspešnost celotne oskrbovalne verige in vseh vanjo vključenih partnerjev.

7 LITERATURA IN VIRI

7.1 LITERATURA

1. Anders Wolfram: Strategische Einkaufsplanung: Kernbereich eines strategischen Einkaufsmanagements. Frankfurt/Main: Peter Lang, 1994. 194 str.
2. Ansoff H. Igor, McDonell J. Edward: Implanting Strategic Management. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990. 520 str.
3. Baily Peter, Farmer David: Purchasing Principles and Management. London: Pitman Publishing, 1984. 337 str.
4. Bastič Majda: Izvedbeni management: Optimizacijski modeli. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 1999. 193 str.
5. Burt N. David, Pinkerton L. Richard: A Purchasing Manager's Guide to Strategic Proactive Procurement. New York: AMACOM, 1996. 319 str.
6. Cerjak Matjaž, Teulings Martijn, Pekarek Walter: 7 smrtnih grehov: Kako preskočiti slabe in zelo drage navade srednjeevropskih podjetij pri upravljanju oskrbovalne verige. Manager, Ljubljana, GV Revija d.o.o., 2003, št.7,8, str. 73-77.
7. Chew Edmund: Jag worked closely with XJ suppliers. Automotive News Europe, Detroit, 2002 (7), 24, str. 20.
8. Čižman Anton: Upravljanje logističnih procesov v organizaciji. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede v Kranju, 2001. 58 str.
9. Easton S. George, Jarrell L. Sherry: The Effects of Total Quality Management on Corporate Performance: An Empirical Investigation. Journal of Business, The University of Chicago, 71(1998), 2, str. 253 – 307.
10. Ferišak Vilim, Stihović Ladislav: Nabava i materialno poslovanje. Zagreb: Informator, 1989. 643 str.
11. Fernandez Richado R.: Total Quality in Purchasing & Supplier Management. Delray Beach (Florida): St.Lucie Press, 1995. 327 str.
12. Fisher Roger, Ury William, Patton Bruce: Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. New York: Penguin Books, 1991. 315 str.
13. Gadde Lars-Erik, Hakansson Hakan: Professional Purchasing. London: Routledge, 1993. 186 str.
14. Huang Samuel H., Wang Ge, Dismukes John P.: A manufacturing engineering perspective on supply chain integration [URL:http://citeseer.nj.nec.com/cache/papers/cs/13061/http:zSzzSzwww.faim2000.isr.umd.edu/zSzfaimzSzexportzSzfaime-scipaper_rev.pdf/a-manufacturing-engineering-perspective.pdf] 26.5.2003
15. Iršič Matjaž: Strategija nabavnega marketinga z ozirom na tržno moč konkurence na nabavnem trgu. Magistrsko delo. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 1995. 150 str.

16. Iršič Matjaž: Strategija nabavnega marketinga organizacije v razmerah razvitih oblik "marketinga povezav". Doktorska dizertacija. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 1998, 338 str.
17. Ishikawa Kaoru: What is Total Quality Control? The Japanese Way. London: Prentice-Hall International, 1985. 283 str.
18. Ishikawa Kaoru: Kako celovito obvladovati kakovost. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije, 1987, 180 str.
19. Kaltnekar Zdravko: Logistika v proizvodnem podjetju. Kranj: Moderna organizacija, 1993. 530 str.
20. Kern Ferdinand: Einkaufsmarketing: Der Aufstieg zum Einkaufsmanagement. Freiburg im Briesgau: Haufe, 1991. 291 str.
21. Koppelman Udo: Beschaffungsmarketing: mit 203 Übersichten. Berlin: Springer-Verlag, 1993. 396 str.
22. Kotler Philip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
23. Kraljič Peter: Purchasing must become Supply Management. Harvard Business Review, September-October, 1983. str. 109-117.
24. Kuzman Primož: Uvedba e-poslovanja v nabavi. Strokovno gradivo Nabavni management, Portorož, 16. in 17. maja 2002. Portorož: GV Izobraževanje, str. 37-39.
25. Lang Rainhart, Kovač Jure, Bernik Mojca: Management v tranzicijskih procesih. Kranj: Moderna organizacija, 2000. 311 str.
26. Leenders R. Michiel, Fearon E. Harold, England B. Wilbur: Purchasing and Materials Management. 9 ed. Boston: Irwin, 1989. 672 str.
27. Lindič Marina: Konferenci na pot: Nabava postaja čedalje pomembnejša. Strokovno gradivo Nabavni management, Portorož, 15. in 16. maja 2003. Portorož: GV Izobraževanje, str. 3-4.
28. Lindič Marina: Vloga nabavnega managementa v podjetju in nabavna strategija – obvladovanje nabavnega procesa. Strokovno gradivo Nabavni management, Portorož, 16. in 17. maja 2002. Portorož: GV Izobraževanje, str. 3-13.
29. Logožar Klavdij: Sodobne logistične storitve kot element konkurenčnosti. Strokovno gradivo Poslovna logistika in transport, Nova Gorica, 25. in 26. novembra 2002. Nova Gorica: GV Izobraževanje, str. 2–11.
30. Logožar Klavdij: Sodobne logistične storitve in konkurenčnost, Logistika & Transport, Ljubljana, GV Revije d.o.o., 2002, št. 9, str. 20-22.
31. Marn Ferdinand: Temelji proizvodnega managementa. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 1997. 137 str.
32. Mavretič Brankica: Strateška vloga nabave v proizvodnem podjetju, Magistrsko delo, Ljubljana, Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta, 2000, 103 str.
33. Nelson Dave, Moody Patricia E., Stegner Jonathan: The Purchasing Machine, New York: The Free Press, 2001, 325 str.
34. Newman G. Richard, McKeller M. John: Target pricing – A Challenge for Purchasing. International Journal of Purchasing and Materials Management, Summer 1995, str. 12-20.

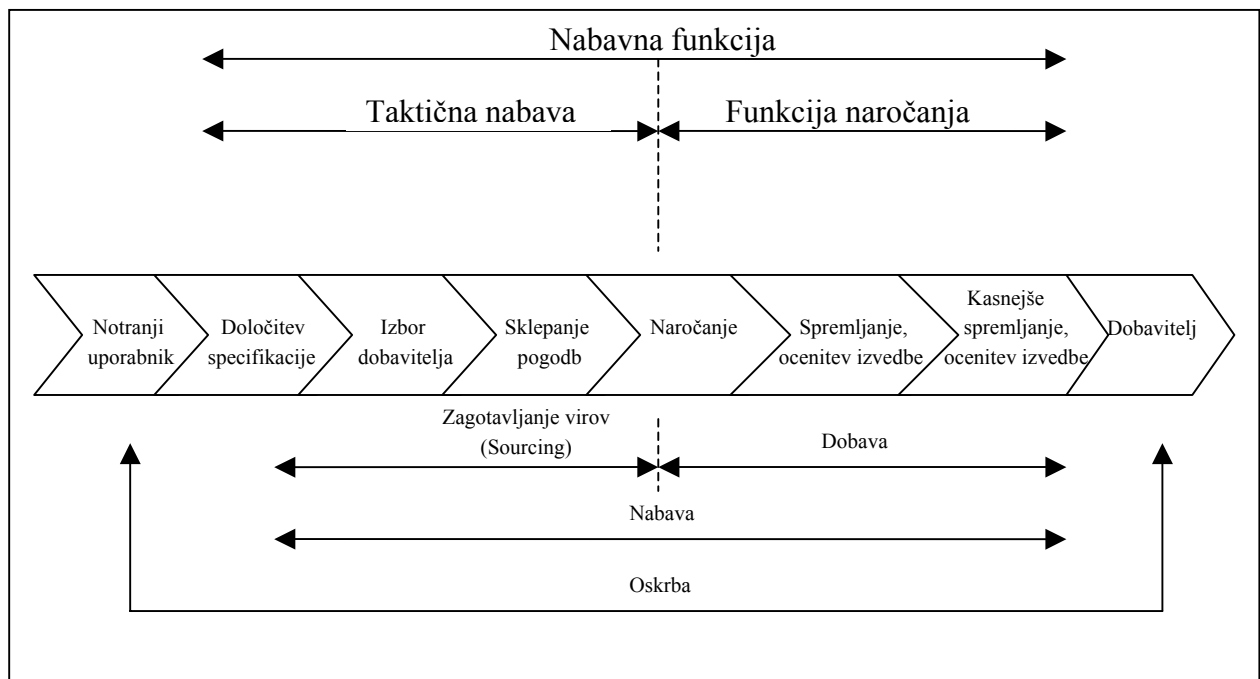
35. O'Neal Charles, Bertrand Kate: Developing a Winning J.I.T. Marketing Strategy. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991. 224 str.
36. Porter Michael: Competitive Advantage. New York: The Free Press, A Division of Macmillan, Inc., 1985. 557 str.
37. Potočnik Vekoslav: Nabavni menedžment. Seminar Strateški pomen nabave v podjetju. Ljubljana: CISEF, 1997. 26 str.
38. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1: nabava, skladiščenje, prodaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998, 223 str.
39. Pučko Danijel: Planiranje v podjetjih. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 482 str.
40. Pučko Danijel: Strateški menedžment. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 159 str.
41. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. 2. izd. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
42. Roland Holten, Alexander Dreiling, Michael zur Muehlen, Joerg Becker: Enabling technologies for supply chain process management, Department of Information Systems, University of Muenster, Leonardo-Campus 3, 48149 Muenster, Germany [URL:<http://citeseer.nj.nec.com/cache/papers/cs/25661/http:zSzzSzwww-wi.uni-muenster.de/SziszSzmitarbeiterzSzismizuzSzROHO.ALDR.MIZU.JOBE-IRMA01.pdf/holten02enabling.pdf>] 26.5.2003
43. Sako Mari, Helper Susan R.: Supplier Relations and Performance in the Auto Industry. Paris: GERPISA Conference, June 1995. [URL: <http://imvp.mit.edu/papers/95/Sako/total.pdf>], 27.1.2003
44. Schary B. Philip, Skjott-Larsen Tage: Managing the Global Supply Chain. Copenhagen: Handelshojskolens Forlag, 1998. 395 str.
45. Scheuing E. Eberhard: Purchasing Management. New York: Prentice Hall, 1989. 390 str.
46. Stölzle Wolfgang, Heusler Klaus Felix: Supplier Relationship Management – Ein Konzept gewinnt Konturen, Supply Chain Management, Wolfsburg, IPM GmbH, 2003, št. 1, str. 7-17.
47. Summers Donna C.S.: Quality. New Jersey: Prentice Hall, 1997. 546 str.
48. Swaminathan Jayashankar M., Smith Stephen F., Sadeh Norman M.: Modeling the Dynamics of Supply Chains. Pittsburgh: Carnegie Mellon University, The Robotics Institute, February 7, 1995. [URL: <http://citeseer.nj.nec.com/swaminathan95modeling.html>], 26.1.2003
49. Swaminathan Jayashankar M., Smith Stephen F., Sadeh Norman M.: Effect of Sharing Supplier Capacity Information. Berkeley: University of California, Haas School of Business, September 1997, 29 str. [URL: <http://citeseer.nj.nec.com/swaminathan97effect.html>], 26.1.2003
50. Šegel Jožef: Nabava v luči novega mednarodnega standarda ISO 9001:2000. Strokovno gradivo Nabavni management, Portorož, 16. in 17. maja 2002. Portorož: GV Izobraževanje, str. 23-29.
51. Tavčar I. Mitja: Razsežnosti strateškega managementa. 2. izd. Koper: Visoka šola za management, 1992. 282 str.

52. van Welle J. Arjan: Nabavni management, Analiza, planiranje in praksa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 406 str.
53. van Welle J. Arjan: Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice. Third Edition. London: Thomson Learning, 2002. 363 str.
54. Veselko Gregor: Kako do zaupanja v oskrbovalnih verigah, Logistika & Transport, Ljubljana, GV Revije d.o.o., 2003, št. 9, str. 19-21.
55. Woodside G. Arch, Vyas Niren: Industrial Purchasing Strategies, Recommendations for Purchasing and Marketing Managers. Toronto: Lexington Books, 1987. 223 str.
56. Završnik Bruno: Raziskovanje nabavnih trgov za učinkovito nabavno poslovanje. Delovno gradivo, Ljubljana, 27. januar 2000. Ljubljana: Odin d.o.o., 28 str.
57. Završnik Bruno: Zmanjševanje nabavnih stroškov z »benchmarkingom«. Strokovno gradivo Nabavni management, Portorož, 16. in 17. maja 2002. Portorož: GV Izobraževanje, str. 63-70.
58. Zenz J. Gary: Purchasing and the Management of Materials. 7th ed. New York: John Willey & Sons, 1994. 730 str.

7.2 VIRI

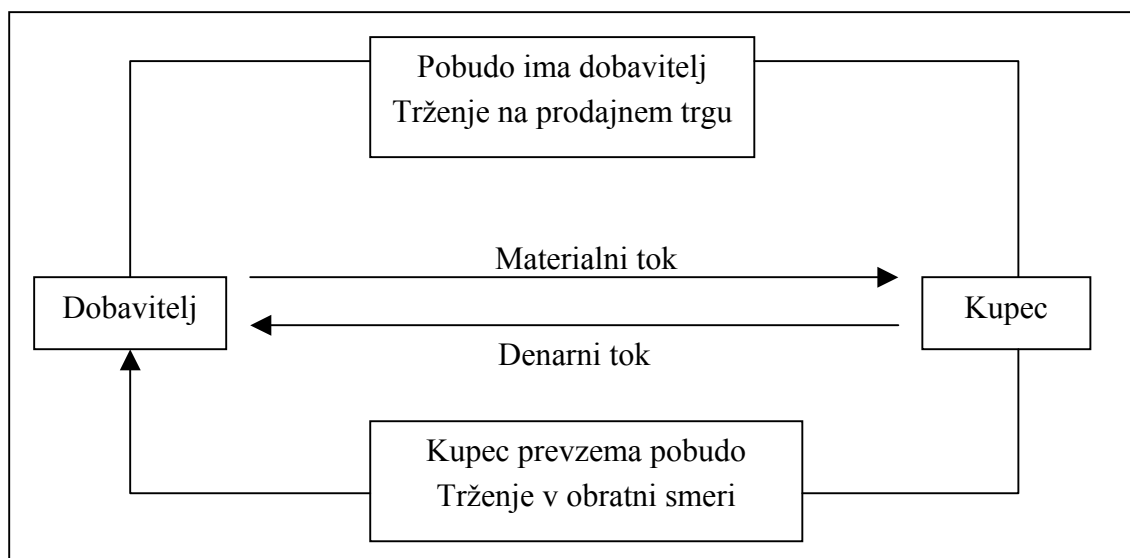
1. Fenstermacher Kurt D., Zeng Daniel: Know Your Supply Chain. Tucson: University of Arizona, Management Information System Department. [URL: <http://www.igec.umbc.edu/kbem/final/Fenstermacher.pdf>], 27.1.2003
2. Holten Roland et al.: Enabling Technologies for Supply Chain Process Management. Muenster: University of Muenster, Department of Information Systems. [URL: <http://www-wi.uni-muenster.de/is/mitarbeiter/ismizu/ROHO.ALDR.MIZU.JOBE-IRMA01.pdf>], 27.1.2003
3. Interni podatki nabavne službe po PE za leto 2002, SAP podatkovna baza – realizacija nabave: Lipnica: Iskra Mehanizmi, d.d, Lipnica, 2002
4. Interni podatki Finančno računovodskega sektorja za leto 2003, Lotus Notes podatkovna baza: Lipnica: Iskra Mehanizmi, d.d, Lipnica, 2003
5. Interni podatki Philips CoC, Klagenfurt, Oktober 2002. Klagenfurt: Philips CoC Klagenfurt, Klagenfurt, 2002
6. Izkaz uspeha za leto 2001. Lipnica: Iskra Mehanizmi, d.d, Lipnica, 2002
7. Izkaz uspeha za leto 2002. Lipnica: Iskra Mehanizmi, d.d, Lipnica, 2002
8. Letno poročilo 2001. Lipnica: Iskra Mehanizmi, d.d, Lipnica, 2002. 24 str.
9. Plan kakovosti za leto 2003: Lipnica: Iskra Mehanizmi, d.d, Lipnica, 9.12.2002. 3 str.
10. Poslovni načrt Iskra Mehanizmi, d.d., Lipnica za obdobje od 2002 – 2005, povzetek in tabele: Iskra Mehanizmi, d.d, Lipnica, 19.03.2002. 11 str.
11. Usmeritev Razvojno-tehnološkega sektorja od 2001 do 2003: Lipnica: Iskra Mehanizmi, d.d, Lipnica, 27.2.2001. 23 str.
12. Usmeritve Sektorja za infrastrukturo: Lipnica: Iskra Mehanizmi, d.d, Lipnica, 19.2.2001. 12 str.

Priloga 1: Model nabavnega procesa



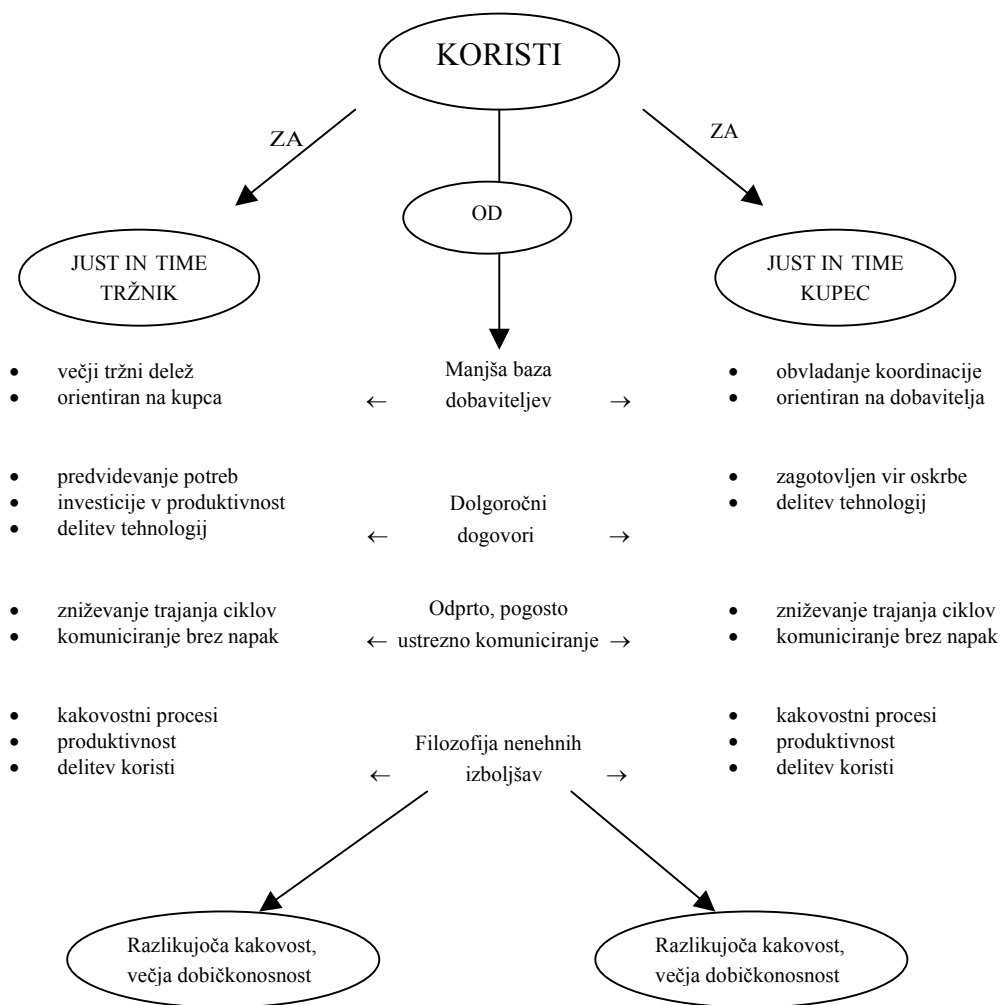
Vir: van Welle, 2002, str. 15.

Priloga 2: Obratno (reverzibilno) trženje



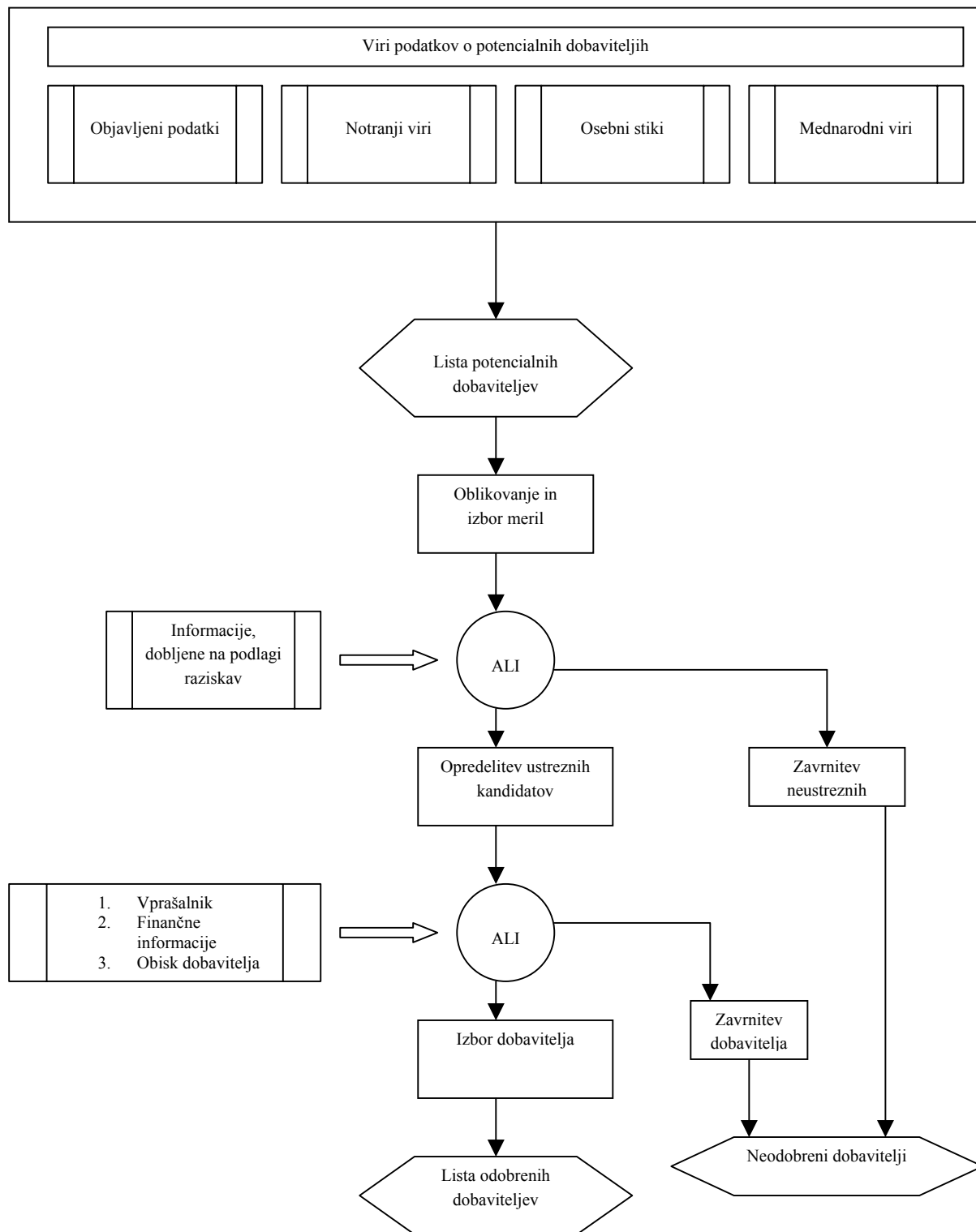
Vir: Potočnik, 1997, str. 6.

Priloga 3: Koristi nabave ravno ob pravem času



Vir: O'Neal, Bertrand, 1991, str. 77.

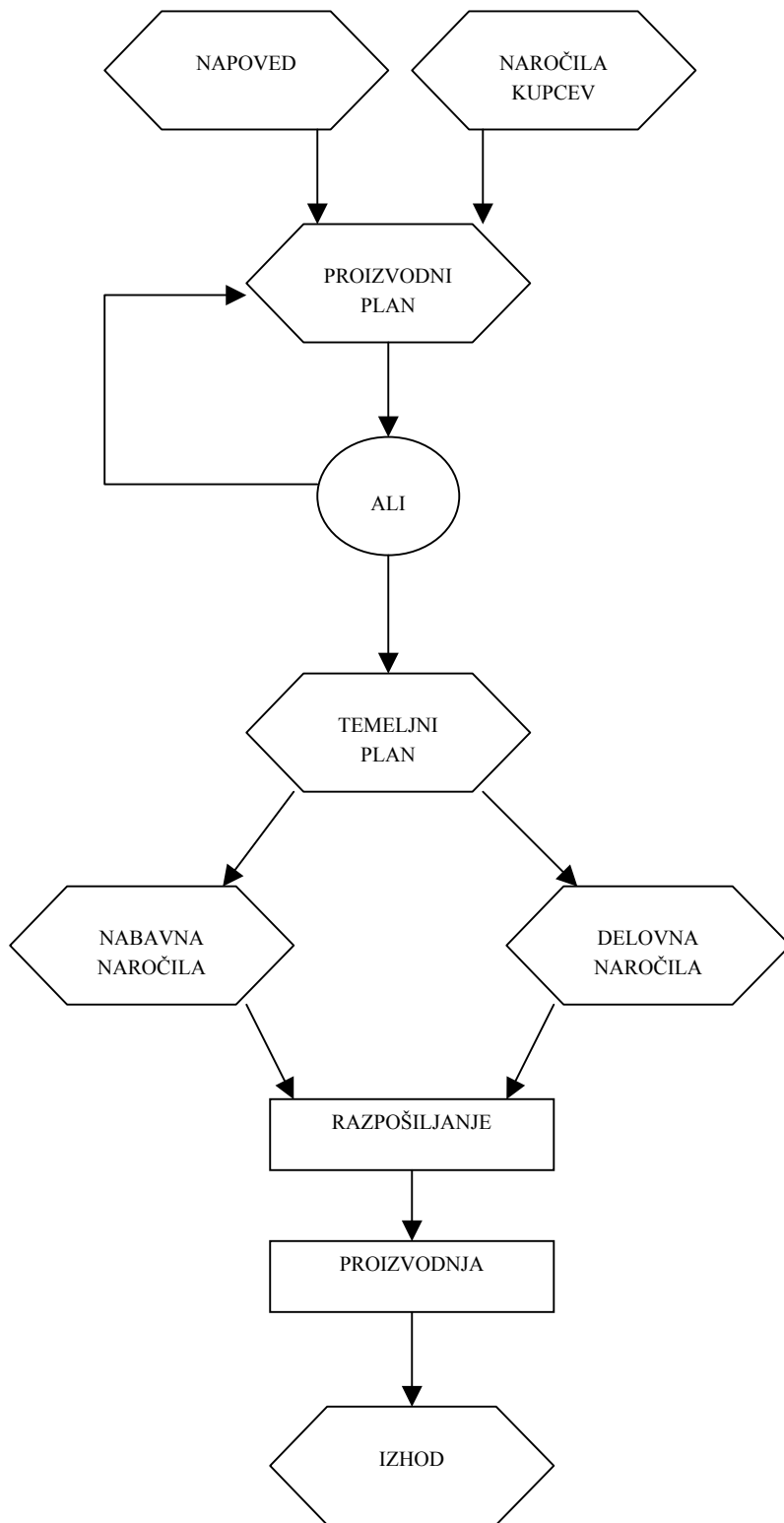
Priloga 4: Proces izbora novih dobaviteljev²³



Vir: Scheuing, 1989, str. 216.

²³ Vsi diagrami procesa v magistrskem delu so risani po internih navodilih podjetja za risanje diagramov procesa.

Priloga 5: Proces načrtovanja materialnih potreb po količini in času



Vir: Burt, Pinkerton, 1996, str. 81.

Priloga 6: Nabavne strategije v različnih fazah življenjskega cikla končnega izdelka

Faza življenjskega cikla	Nabavna strategija
I	Zagotavljanje nizkih zalog nabavljenih materialov.
I	Povezave s prilagodljivimi dobavitelji in z visokim tehničnim znanjem.
I	Poudarek na komunikaciji in sodelovanje s poskusno proizvodnjo.
I	Osredotočenost na kakovost.
G	Zagotavljanje materiala in storitev glede na povečevanje potreb.
G	Iskanje novih nabavnih virov – povečevanje kapacitet, hitra odzivnost.
G	Osredotočenost na kakovost zaradi povečevanja količin.
G	Zagotavljanje zadostnih zalog.
G	Pridobivanje informacij o novih in alternativnih materialih.
M	Sklepanje ugodnih dolgoročnih nabavnih pogodb.
M	Zniževanje stroškov in zagotavljanje nivoja kakovosti.
M	Standardiziranje nabavnih in logističnih postopkov.
M	Izključiti nezanesljive dobavitelje, iskati alternativne in cenejše materiale.
M	Zniževanje operativnih stroškov nabave.
F	Zmanjševanje zalog.
F	Zniževanje stroškov skupaj z dobavitelji.
F	Zniževanje stroškov v celotnem nabavnem in dobavnem procesu.
R	Kratkoročno planiranje količin.
D	Odstranjevanje presežnih materialov.
D	Vključitev nabave v razvoj novega izdelka podjetja.
D	Reševanje odvečnega materiala v proizvodnji.
D	Priprava dobaviteljev na umik izdelka s trga.

Legenda:

- I – uvajanje
- G – rast
- M – zrelost
- F – zasičenost
- R – upadanje
- D - umiranje

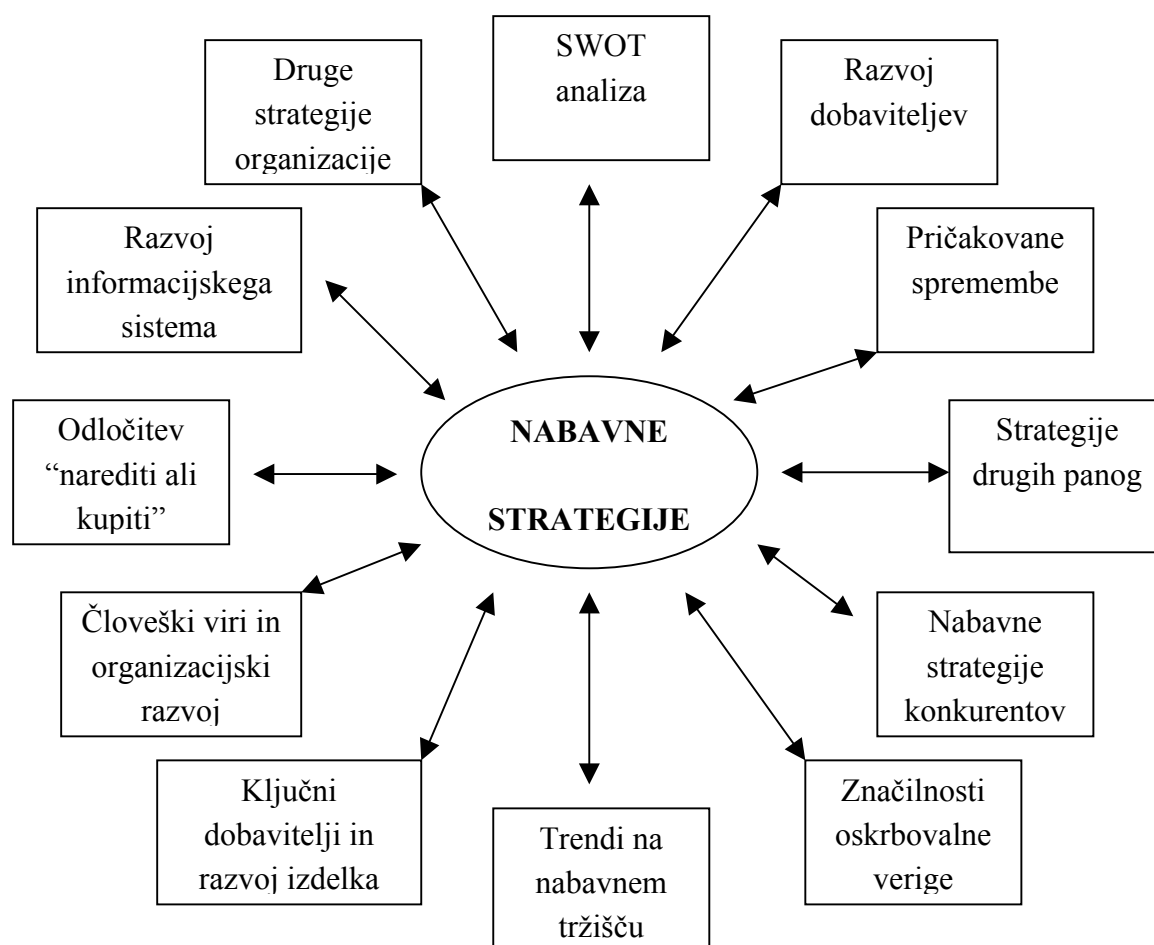
Vir: Scheuing, 1989, str. 151.

Priloga 7: Aktivnosti po posameznih elementih v nabavnih strategijah

	Strategije		
	Obrambna	Uravnotežena	Napadalna
Količina	Centralizirati	Obdržati in prilagajati	Povečati
Cena	Visoka	Pogajanja o ceni	Pritisk na znižanje
Pogodbeni odnos	Pogodbe	Kombinacija pogodb in enkratnih nabav	Nakup številnih majhnih količin
Novi dobavitelji	Iskanje osrednjega, močnejšega dobavitelja	Dobavitelji izbrani	Ostati v stiku
Zaloge	Podporne	Ravnotežne	Nizke
Lastna proizvodnja	Povezovanje nazaj	Selektivno odločanje	Zmanjševanje
Substituti	Aktivno iskanje	Uporaba le dobrih možnosti	Ostati v stiku
Vrednostna analiza	Začeti svoj program	Selektivna odločitev	Vsiliti dobavitelju
Logistika	Zagotavljanje zalog	Selektivna optimizacija	Minimalni stroški

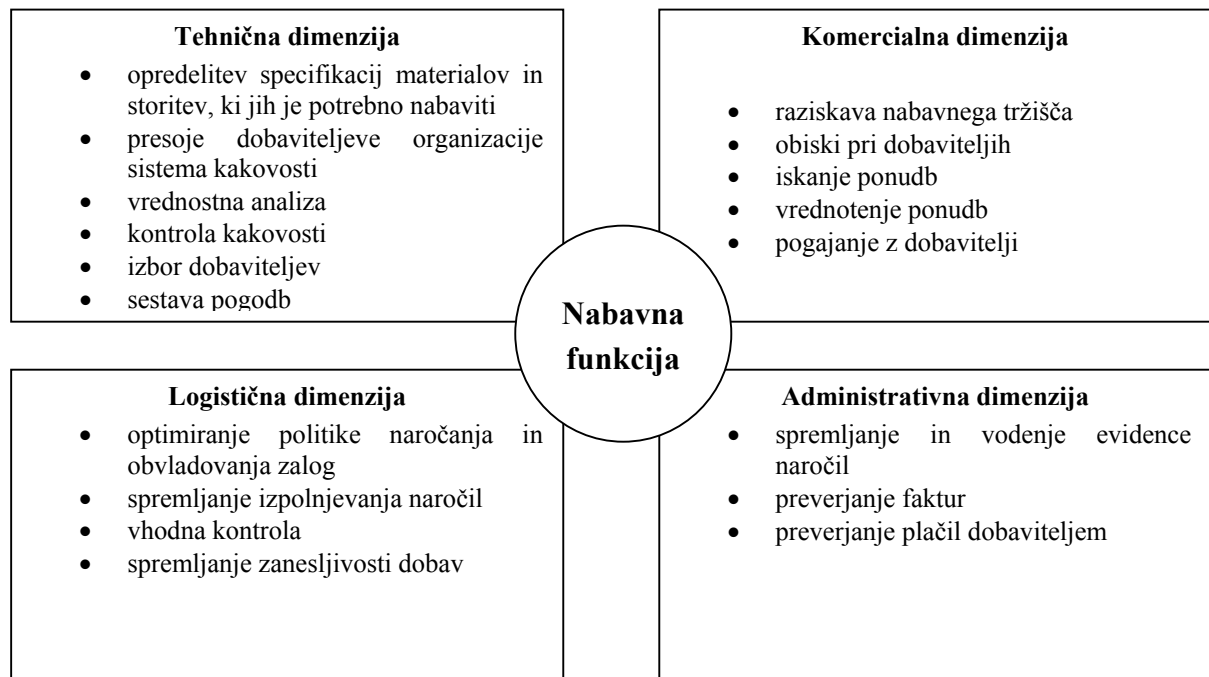
Vir: Kraljič, 1983, str. 116.

Priloga 8: Vplivni dejavniki nabavnih strategij



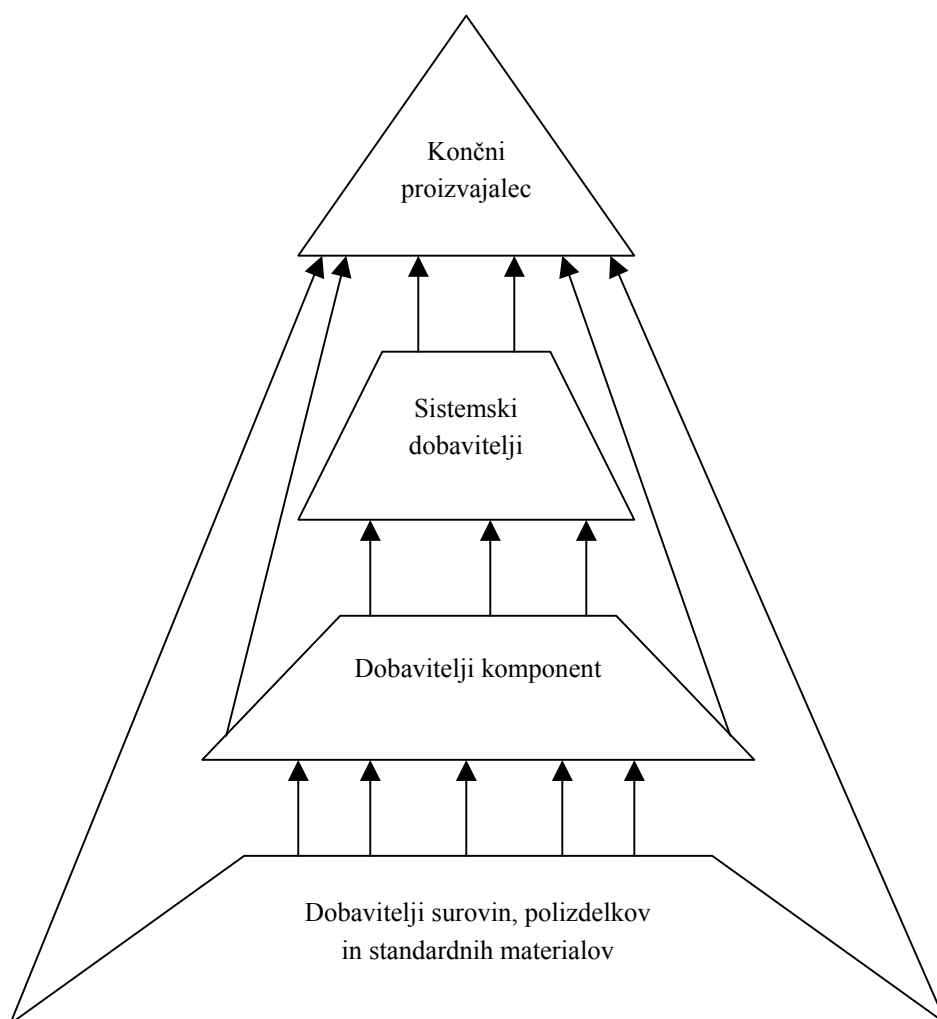
Vir: Iršič, 1998, str. 187.

Priloga 9: Štiri temeljne dimenzije nabavne funkcije



Vir: van Welle, 2002, str. 39.

Priloga 10: Dobaviteljska piramida



Vir: Stölzle, Heusler, 2003, str. 10.

Priloga 11: Razvoj odnosa proizvajalec (kupec) – dobavitelj v času

Vidik	Dobavitelj	Prednostni dobavitelj	Dobavitelj – partner	Razvojni dobavitelj
<i>Pomen odnosa</i>	operativni	operativni	taktični	strateški
<i>Časovni horizont</i>	od naročila do naročila	1 leto	1 – 3 leta	1 – 5 let
<i>Kakovost</i>	po zahtevah proizvajalca kontrola kakovosti pri proizvajalcu	po zahtevah proizvajalca kontrola kakovosti pri proizvajalcu in dobavitelju	zagotovljena pri dobavitelju presoja kakovosti dobavitelja (kakovost procesa)	zagotovljena pri dobavitelju Zgodnja vključitev dobavitelja v razvoj presoja kakovosti dobavitelja (kakovost razvoja)
<i>Naročanje</i>	naročila	letna pogodba + odpoklici	periodični plani materialnih potreb proizvajalca	Elektronska izmenjava dokumentov
<i>Pogodba</i>	od naročila do naročila	letna pogodba (1 leto)	letna pogodba (> 1 leto) pogodba o kakovosti	razvojne pogodbe odgovornost dobav za življenjsko dobo izdelka
<i>Cena</i>	cena	cena + popust	cena + cilji zniževanja stroškov	cene po odprtih kalkulacijah nenehne izboljšave (konstrukcija, kakovost, časovni normativi)

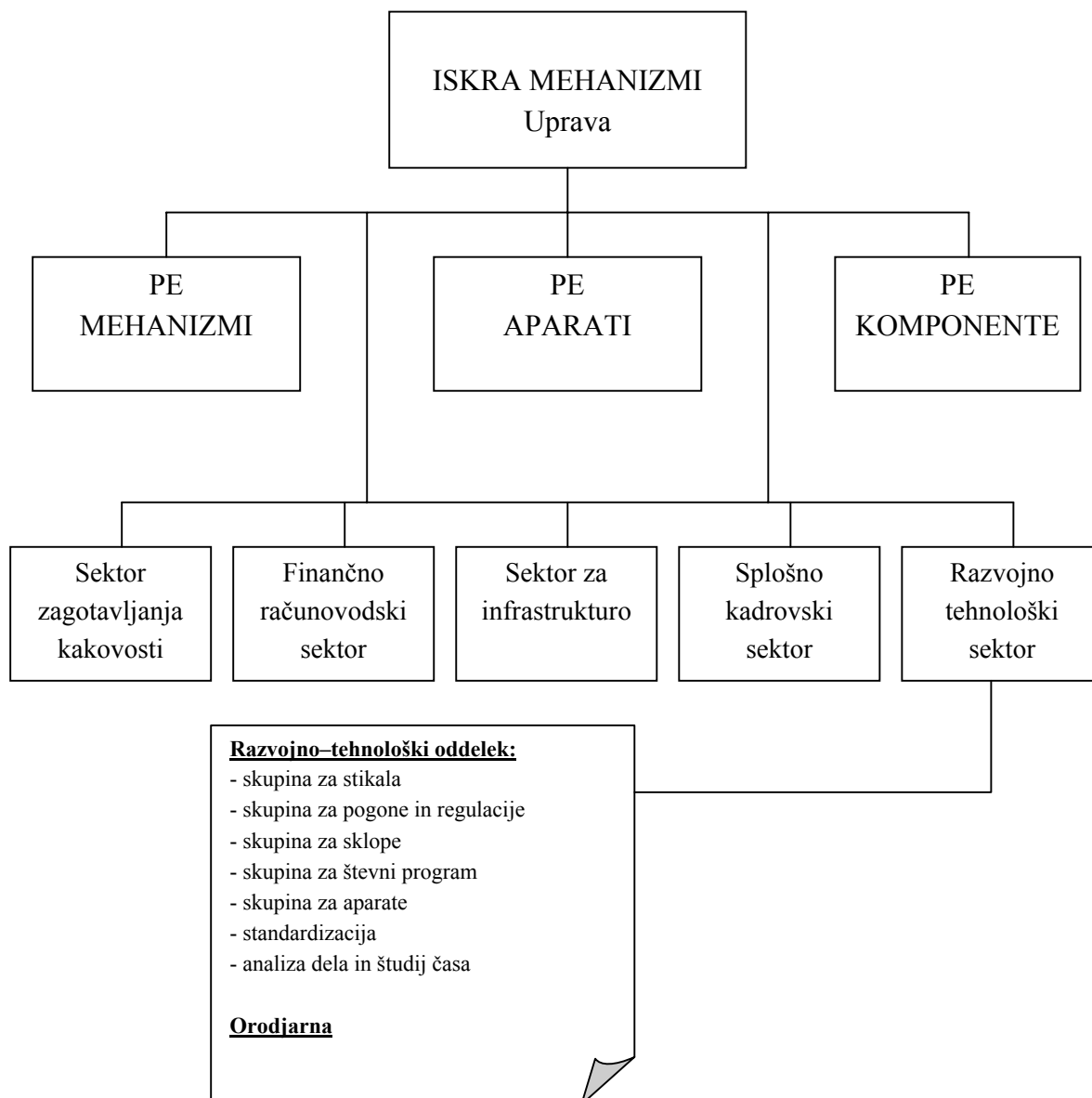
Vir: van Welle, 2002, str. 167.

Priloga 12: Primeri kazalcev uspešnosti in učinkovitosti nabave

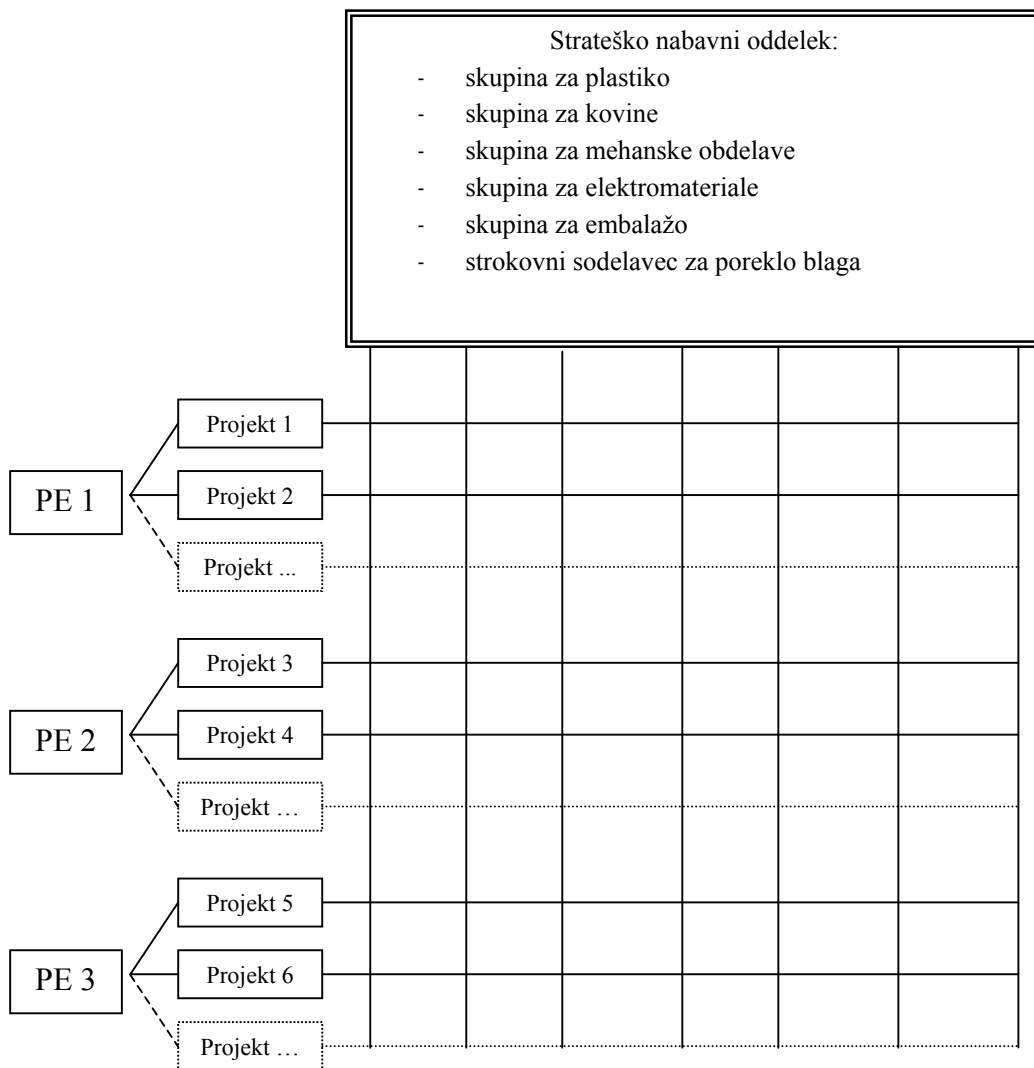
<i>Področje</i>	<i>Merjenje se nanaša na</i>	<i>Stalno / priložnostno</i>	<i>Primeri</i>
Cene in stroški nabavljenega materiala	Kontrolo stroškov nabavljenega materiala	S	Predračun materiala, poročila o odmikih (razlikah), podatki o inflaciji, vrednost nabave
	Znižanje stroškov nabavljenega materiala	S	Prihranki pri nabavnih stroških in stroških, ki se jim lahko izognemo, vpliv na vračilo naložb
Kakovost nabavljenega materiala in storitev	Zgodnje vključevanje nabave v oblikovanje in razvoj	P	Porabljen čas nabave pri tehničnih in razvojnih projektih, začetna stopnja zavrnitve vzorcev materiala (%)
	Vhodno kontrolo in zagotavljanje kakovosti dobavljenega materiala	S	Stopnja zavrnitve (%), stopnja zavrnitve na proizvodni liniji (%), stroški kakovosti na dobavitelja
Nabavna logistika in oskrba	Spremljanje nabavnih zahtevkov	S/P	Čas, potreben za nabavno administracijo, zakasnitev naročil (na nabavnega referenta)
	Zanesljivost dobave (kakovostna in količinska)		Nujna naročila, indeks zanesljivosti dobave za dobavitelja, pomanjkanje materiala, koeficient obračanja zaloge, dobava ravno ob pravem času
Zaposleni v nabavi in organizacija	Usposabljanje in motiviranje zaposlenih v nabavi Kakovost vodenja nabave Nabavne postopke in sisteme Raziskavo nabave	P	Preučevanje časovne in delovne obremenitve nabavnega oddelka, predračun nabavnih stroškov, revizija nabave in oskrbe

Vir: van Welle, 2002, str. 263.

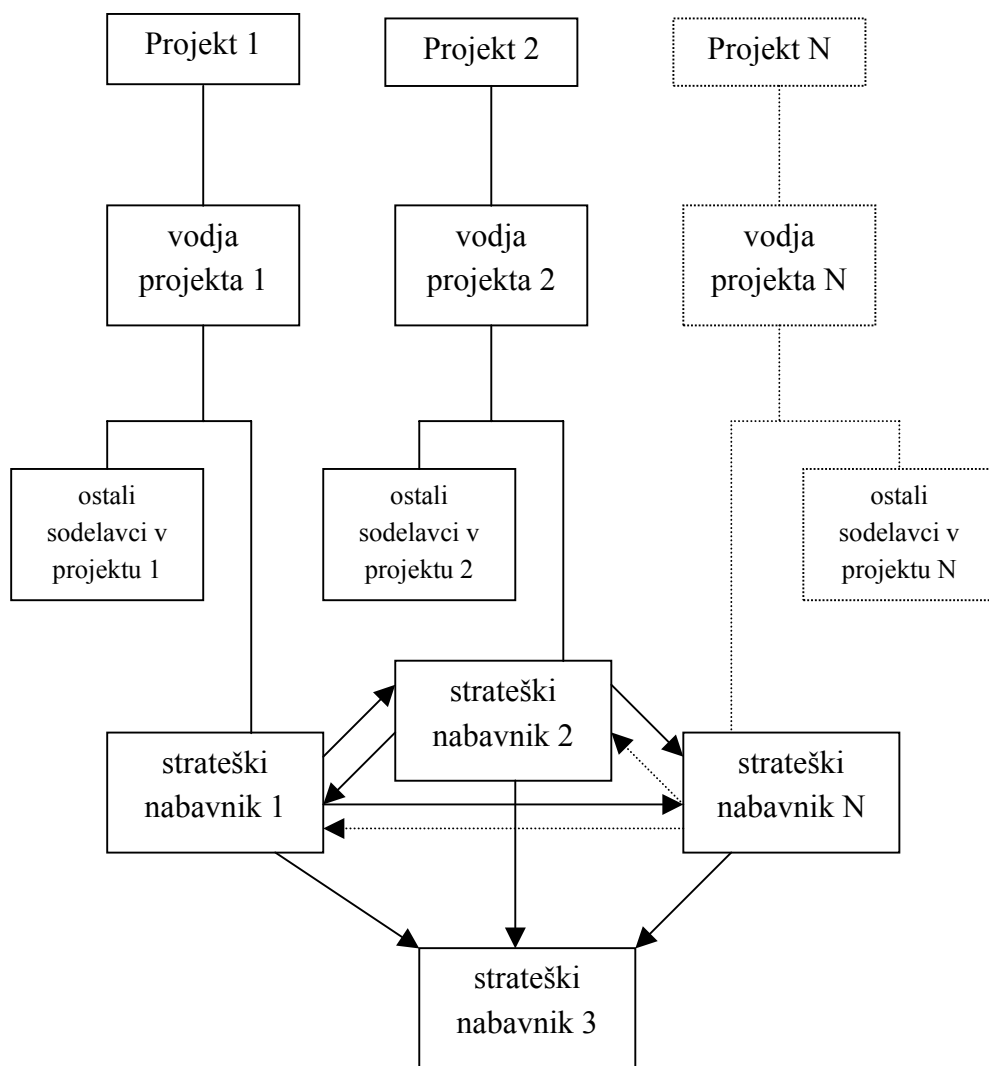
Priloga 13: Organigram podjetja



Priloga 14: Organiziranost oddelka strateške nabave (SNO) in povezanost s poslovnimi enotami (PE)



Priloga 15: Projektni pristop pri usvajanju novih izdelkov ali spremembah izdelkov



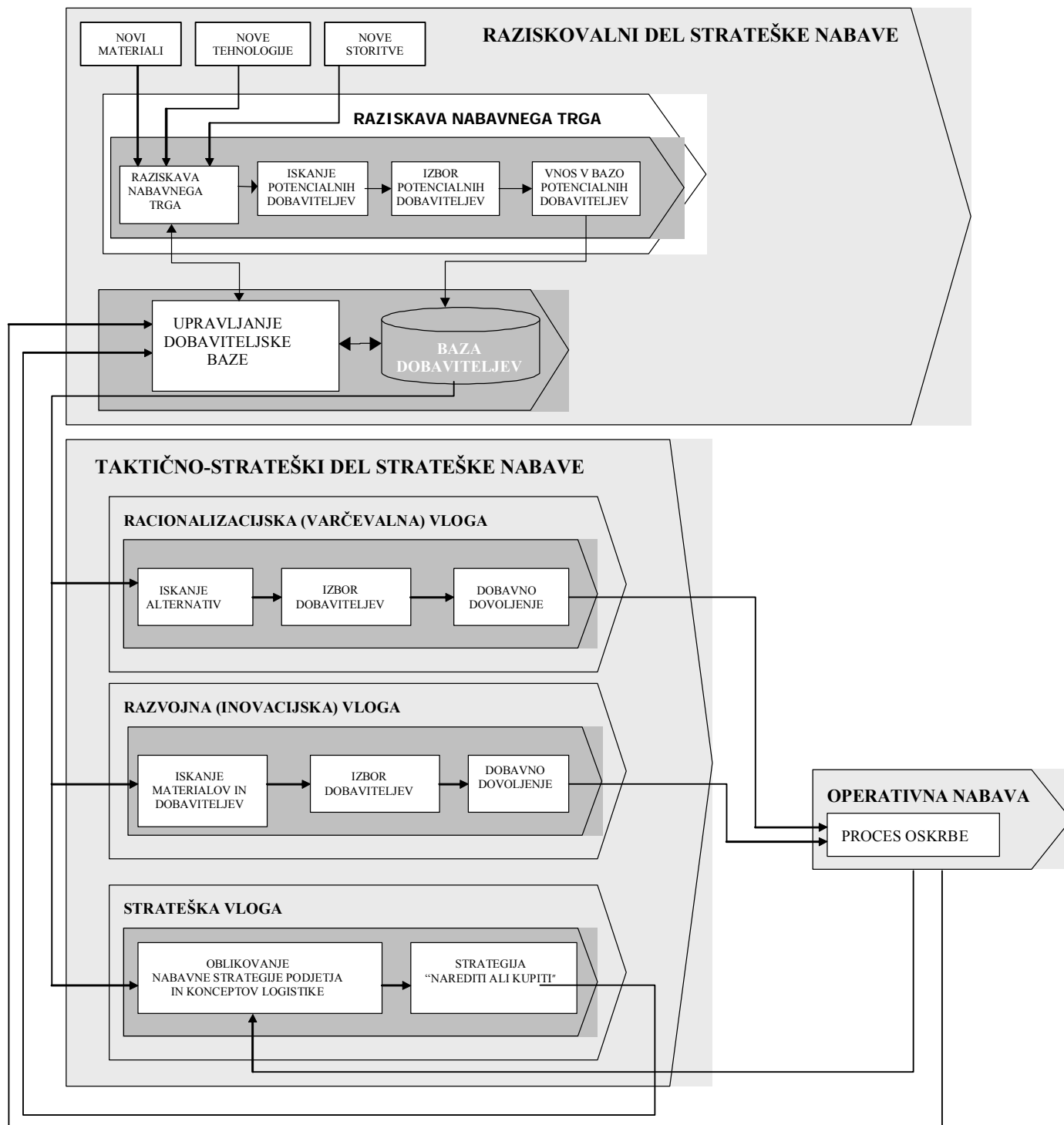
Legenda:

→ Koordiniranje nabavnih nalog, ki izhajajo iz posameznega projekta

Priloga 16: Razdelitev odgovornosti in pooblastil med oddelek strateške nabave in oddelke operativnih nabav

STRATEŠKA NABAVA	OPERATIVNA NABAVA (po poslovnih enotah)
Dolgoročno usmerjen management dobaviteljev in nabavni marketing	Dnevno komuniciranje z dobavitelji in dnevni management dobaviteljev in logistike
Proces iskanja in izbora dobaviteljev (raziskava trga, vzorčenje, release for delivery), vodenje nabavnih projektov	Lansiranje naročil in odpoklicev po planu proizvodnje
Reševanje kakovostnih in tehničnih reklamacij	Reševanje količinskih, cenovnih in logističnih reklamacij
Ocenjevanje in rangiranje dobaviteljev	Sodelovanje pri ocenjevanju dobaviteljev
Razvijanje kakovosti in procesa nenehnih izboljšav pri dobaviteljih	Izdelava kratkoročnih in dolgoročnih planov nabavnih potreb
Naročanje, vzorčenje in prevzem orodij	Spremljanje zalog
Oblikovanje cenovne politike in politike logistike do dobaviteljev	Usklajevanje plačil dobaviteljem skupaj s Finančno računovodskim sektorjem
Izdelava in ažuriranje informacijske baze o dobaviteljih, materialih, tehnologijah in storitvah	Izdelava potrebnih poročil in podatkov za SNO in vodstvo podjetja
Sklepanje pogodb z dobavitelji in posredovanje informacij operativni nabavi	Dnevno spremljanje izvajanja pogodb in odnosov z dobavitelji
Sodelovanje pri odločitvah "NAREEDITI ali KUPITI"	Obveščanje SNO o odnosih in delu z dobavitelji

Priloga 17: Model štirih vlog strateške nabave



Priloga 18: Naloge oddelka strateške nabave

Naloge oddelka strateške nabave so:

- oblikovanje nabavne strategije podjetja;
- zagotavljanje redne, neprekinjene, konkurenčne in zanesljive dobave materialov in storitev po najboljši vrednosti;
- stalno iskanje, razvijanje in izbira novih, zanesljivih in usposobljenih virov dobave, materialov, storitev in tehnologij, širjenje delovanja strateške nabave in raziskovanje nabavnega trga tudi na globalnem nivoju (globalizacija delovanja nabave);
- usklajevanje strategij, politik, zahtev in potreb PE;
- uvajanje standardizacije materialov, poenotenje materialov in storitev med PE;
- minimiziranje celotnih nabavnih stroškov (tudi logistike), stalno zniževanje cen nabavljenih materialov in storitev (substituti, cenejši dobavitelji ipd.) glede na zahteve in cilje podjetja;
- strokovno in fleksibilno delovanje strateške nabave;
- sodelovanje v razvojnih in drugih projektih podjetja (projektni pristop) in sodelovanje v projektih skupinah naših partnerjev (Philips);
- sukcesivno prevzemanje obvladovanja nabave od Philipsa in oblikovanja samostojne dobaviteljske mreže;
- napovedovanje in predvidevanje nabavnih cen in razmer na trgu;
- seznanjanje vodstva z vplivom stroškov nabave in vplivom spremembe nabavnih cen na tržišču na poslovanje (dobiček);
- soodločanje pri odločitvah "narediti ali kupiti";
- oblikovanje in redno preverjanje in prilagajanje nabavne strategije podjetja;
- vodenje nabavnih aktivnosti v projektih usvajanja novih izdelkov, sodelovanje v razvojnih timih podjetja in poslovnih partnerjev;
- zbiranje ponudb in izbor dobaviteljev za materiale, izdelke, orodja in storitve ob usvajanju novih proizvodov in prenosih proizvođenj in tehnologij;
- vzorčenje in sodelovanje pri poskusnih serijah, organiziranje vzorčenj in poskusnih serij pri dobaviteljih, izdaja dobavnih dovoljenj (release for delivery);
- tehnično reševanje reklamacij;
- izvajati proces nenehnih izboljšav na nabavnem področju, v skladu z zahtevami kupcev in strategijo podjetja;
- naročanje, dobava in prevzem orodij;
- oblikovanje dolgoročnih in partnerskih odnosov z dobavitelji na osnovi dolgoročnih pogodb;
- zmanjševanje in prestrukturiranje števila dobaviteljev in oblikovanje dobaviteljske baze za optimiranje dobav v setih (oziroma "na ključ") in oblikovanje dobaviteljske baze v skladu z zahtevami avtomobilske industrije;

- iskanje in grajenje nabavnih sinergij znotraj dobaviteljskih verig, grozdov (ACS²⁴) in sorodnih podjetij, sodelovanje s strateškimi nabavami naših partnerjev;
- združevanje in povezovanje dobaviteljev zaradi zmožnosti zagotavljanja dobave sklopov in kompleksnih materialov, odgovornost za kakovost in dobavo prevzame samo eden iz skupine dobaviteljev (nižji logistični in transakcijski stroški);
- oskrbovanje dobaviteljev z veljavno dokumentacijo;
- sodelovanje pri ocenjevanju, izboru in presoji dobaviteljev (skupaj z RTO in SZK²⁵);
- stalno vrednotenje obstoječih dobaviteljev (ABC analiza, vrednostna, kakovost, zanesljivost, fleksibilnost - odzivnost) in stalno ocenjevanje potencialnih dobaviteljev;
- pomoč dobaviteljem pri vpeljavi sistemov kakovosti in procesov nenehnih izboljšav;
- izvajanje programa nenehnega izboljševanja dobaviteljev, zmanjševanje potrebe po kontroli nabavljenega materiala;
- motiviranje dobaviteljev za skupno reševanje problemov, zgodnje vključevanje dobaviteljev v razvoj in izdelavo vrednostne analize;
- optimiranje in definiranje nabavnih pogojev in poenotenje pogodb za področje nabave in logistike, pri oblikovanju vsebine pogodb upoštevati interese IM in lastnikov;
- sklepanje dolgoročnih in letnih pogodb z dobavitelji, nadziranje izvajanja pogodb z dobavitelji in redno preverjanje ustreznosti in sprejemljivosti in morebitno ažuriranje dogovorov in pogodb z dobavitelji;
- oblikovanje konceptov notranje in zunanje logistike, sodelovanje pri upravljanju in optimiranju zalog;
- minimiziranje logističnih stroškov nabave in sodelovanje pri optimiranju logističnih stroškov v celotni logistični verigi;
- logistična integracija lokalnih dobaviteljev in s tem posredno zniževanje logističnih stroškov;
- sodelovanje pri oblikovanju proizvodnje logistike (način transporta, podatki, dokumentacija, urniki dobav, količine in način pakiranja);
- organiziranje, kreiranje in stalno dopolnjevanje dobaviteljske informacijske baze po nabavnih področjih, vodenje kartotek in šifranta dobaviteljev;
- uvajanje standardizacije komuniciranja z dobavitelji in uvajanje sodobne informatike v komuniciranje z dobavitelji, vzdrževanje učinkovite komunikacije med oddelki v podjetju in z obstoječimi in potencialnimi dobavitelji;
- seznanjanje sektorjev in poslovnih enot v podjetju z novimi tehnologijami, materiali, storitvami in dobavitelji.

²⁴ ACS (Automotive Cluster of Slovenia) – GIZ Slovenski avtomobilski grozd

²⁵ RTO – razvojno-tehnološki oddelek; SZK – sektor zagotavljanja kakovosti

Priloga 19: Kazalniki za merjenje uspešnosti in učinkovitosti strateške nabave pri izvajanju nalog in uresničevanju nabavnih strategij

Delež vrednosti materiala v izdelku = vrednost materiala v izdelku / lastna cena izdelka

Delež reklamacij dobavitelja = vrednost reklamiranega blaga pri posameznem dobavitelju / celotna vrednost nabavljenega blaga pri posameznem dobavitelju

Upravičenost reklamacij = število upoštevanih reklamacij / število vseh reklamacij

Produktivnost dela nabave = število pridobljenih ponudb ali potencialnih dobaviteljev, vnesenih v bazo / število delavcev v strateški nabavi

Delež uvoženega materiala = količina (vrednost) uvoženega materiala / količina (vrednost) vsega nabavljenega materiala

Doseganje planskih cen = dejanske nabavne cene / planske (ciljne) cene materiala

Število novih in potencialnih dobaviteljev, vnešenih v dobaviteljsko bazo

Uspešnost iskanja ponudb = število pridobljenih ponudb / število izdanih povpraševanj *(v fazi raziskovanja trga, v fazi iskanja ponudb po specifikacijah, pri iskanju alternativ in pocenitvah)*

Povprečni potreben čas za pridobitev ponudb od izdaje povpraševanja

Povprečni potreben čas od izdaje poskusnega naročila do izdaje dobavnega dovoljenja (release for delivery)

Delež (vrednosti) nabavnih postavk v posamezni strateški skupini v matrični analizi = število (vrednost) nabavnih postavk v posamezni skupini / število (vrednost) vseh nabavnih postavk *(matrična analiza, glej Sl. 5, na str. 90).*

Delež nabave pri notranjih dobaviteljih v vrednosti celotne nabave

Delež pri zunanjih dobaviteljih v vrednosti celotne nabave

Subjektivni kazalniki: plačilni pogoji, sodelovanje dobaviteljev s podjetjem pri razvoju, odnos dobaviteljev do skupnega sodelovanja, pripravljenost dobaviteljev za sodelovanje v procesu izboljšav, pripravljenost dobaviteljev na iskanje prihrankov in zniževanje stroškov

SLOVARČEK TUJIH IZRAZOV

back door buying – opravljanje nakupov mimo ustreznih služb
benchmarking – primerjalno merjenje
Beschaffung – nabava
buying – nakup
economic order quantity – ekonomska količina naročanja
Einkauf – nakup
electronic data interchange – elektronska izmenjava podatkov
just in time – ravno ob pravem času
insourcing – notranje zagotavljanje virov
lean production – vitka proizvodnja
management by objectives – ciljno vodenje
material requirements planning – načrtovanje materialnih potreb
materials management – materialni management
Material-Wirtschaft – materialni management
one piece flow – tok enega kosa
original equipment manufacturer – proizvajalec delov za prvo vgradnjo
outsourcing – zunanje zagotavljanje virov
procurement – oskrba
purchasing – nabava
relationship marketing – povezovalno trženje
release for delivery – dobavno dovoljenje
reverse marketing – reverzibilno trženje
sourcing – zagotavljanje virov
supply – oskrba
theory of constraints – teorija ovir
Versorgung – oskrba