

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO**

**OCENA POSLOVODENJA STRATEŠKIH PODROČIJ  
NABAVE V PODJETJU ALPINA**

**LJUBLJANA, JULIJ 2003**

**ANDRAŽ KOPAČ**

## **IZJAVA**

Študent Andraž Kopač izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal po mentorstvu prof. dr. Vekoslava Potočnika in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne

Andraž Kopač

# KAZALO

<b>1. UVOD</b>	<b>1</b>
1.1. Opredelitev problematike	1
1.2. Namen dela	2
1.3. Cilj dela	2
1.4. Metodološki pristop	2
1.5. Zasnova dela	3
<b>2. PODJETJE IN STRATEGIJA</b>	<b>4</b>
2.1. Celovite strategije	6
2.2. Poslovne strategije	7
2.3. Funkcijske strategije	9
<b>3. NABAVA</b>	<b>11</b>
3.1. Nabava kot vir konkurenčne prednosti	11
3.2. Pojmovanje nabave	11
3.2.1. Naloge nabave	13
3.2.2. Nabavni proces	16
3.3. Organizacija nabave	17
3.3.1. Položaj nabave v podjetju	17
3.3.2. Centralizirana ali decentralizirana nabava	18
3.4. Sodelovanje z ostalimi službami v podjetju	20
<b>4. STRATEŠKA PODROČJA NABAVE</b>	<b>22</b>

<b>4.1.</b>	<b>Raziskava trga</b>	<b>22</b>
<b>4.2.</b>	<b>Odločanje “narediti ali kupiti”</b>	<b>24</b>
4.2.1.	Notranji oziroma lastni viri	25
4.2.2.	Zunanji viri oziroma dobavitelji	25
4.2.3.	Dejavniki pri odločanju “narediti ali kupiti”	26
<b>4.3.</b>	<b>Oblikovanje strukture dobaviteljev</b>	<b>29</b>
4.3.1.	Izbor in ocenjevanje dobaviteljev	29
4.3.1.1.	Kriteriji za ocenjevanje dobaviteljev	33
4.3.1.2.	Metode za ocenjevanje dobaviteljev	37
4.3.2.	Odločanje o številu dobaviteljev za posamezno nabavno dobrino	43
<b>4.4.</b>	<b>Oblikovanje odnosov z dobavitelji</b>	<b>46</b>
<b>4.5.</b>	<b>Oskrbne verige</b>	<b>54</b>
<b>5.</b>	<b>OCENA POSLOVODENJA STRATEŠKIH PODROČIJ NABAVE V PODJETJU ALPINA</b>	<b>72</b>
5.1.	Predstavitev podjetja Alpina	72
5.2.	Raziskava trga	74
5.3.	Odločanje “narediti ali kupiti”	77
5.4.	Oblikovanje strukture dobaviteljev	80
5.5.	Oblikovanje odnosov z dobavitelji	82
<b>6.</b>	<b>SKLEP</b>	<b>86</b>
<b>7.</b>	<b>LITERATURA</b>	<b>88</b>
<b>8.</b>	<b>VIRI</b>	<b>91</b>

# 1. UVOD

## 1.1. Opredelitev problematike

Poslovno okolje se v zadnjem času spreminja zelo hitro, to pa za podjetja pomeni velik izziv. Spreminjanje organizacije in načina delovanja podjetja je težavna naloga, podjetje pa se lahko le na ta način razvija in izkorišča potencialne priložnosti. Spremembe v poslovnem okolju so predvsem naslednje: hiter razvoj informacijske tehnologije, globalizacija, skrajševanje življenjskih ciklov izdelkov, zmanjševanje proizvodnih serij, spremembe v proizvodnji in celovito obvladovanje kakovosti. Prilagajanje podjetij tem spremembam je torej nuja, še več, zagotavljanje uspešnosti podjetja na dolgi rok določa tudi hitrost prilagajanja.

Podjetja so v preteklem obdobju največ pozornosti namenjala področjem, kot sta prodaja ter raziskave in razvoj. Nabava je bila obravnavana le na operativnem nivoju kot del proizvodnje, v zadnjem času pa se vse večja pozornost namenja tudi tej poslovni funkciji. To je predvsem posledica omenjenih sprememb v poslovnem okolju in naraščanja stroškov nabave kot deleža v skupni realizaciji podjetja, poleg tega nabavne odločitve vplivajo tudi na ostale funkcije podjetja.

Skrajševanje življenjskih ciklov izdelkov pomeni hitrejši razvoj, pri tem pa nabavne odločitve nemalokrat igrajo pomembno vlogo in lahko odločilno vplivajo na uspešnost izdelka. Razvoj končnega izdelka se namreč že dolgo ne izvaja le v podjetju samem, temveč ga podjetja prenašajo tudi na dobavitelje posameznih sestavnih delov. Zmanjševanje proizvodnih serij in spremembe v proizvodnji pomenijo nov pristop v nabavi. Proizvodnja po načelu ravno ob pravem času (just-in-time ali JIT) zahteva sprotno dobavljanje manjših količin nabavnih dobrin. Celovito obvladovanje kakovosti (Total Quality Management ali TQM) temelji na ničelni stopnji proizvodov z napako, to pa pomeni tudi močno spremenjene zahteve za dobavitelje.

Stroški nabave v veliko primerih dosegajo ali celo presegajo polovico vrednosti prodaje, kar kaže na izjemno pomembnost obvladovanja teh stroškov (Potočnik, 2000, str. 6). Ta delež bo najverjetneje naraščal tudi v prihodnosti in bo tako le še stopnjeval pritiske na nabavo.

Zaradi navedenih razlogov se je pojmovanje nabave v zadnjih letih zelo spremenilo, postala je pomembno strateško področje. Danes tako nabavne dobrine oziroma nabavne vire lahko pojmujejo tudi kot vir konkurenčne prednosti. Da bi lahko nabava uspešno uresničevala svojo strateško vlogo, je potrebno podrobneje proučiti njene razsežnosti.

## **1.2. Namen dela**

Nabava dobiva v sodobnem poslovanju podjetja pomembno strateško vlogo, zato jo je potrebno obravnavati na osnovi strateškega poslovanja podjetij. Strateško poslovanje pomeni iskanje odgovorov na vprašanje, kako naj podjetje deluje v prihodnosti, da bo zagotavljalo dolgoročno rast in razvoj. V strategijo podjetja je potrebno umestiti tudi strategijo nabave, ki določa prihodnje delovanje nabavne funkcije.

Da bi lahko oblikovali nabavno strategijo, je potreben pregled zadnjih dognanj na področju nabavnega poslovanja. Obravnavanje nabavnega poslovanja bo lažje, če ga lahko razdelimo na več področij, ki jih je mogoče obravnavati ločeno. Izmed teh je nato potrebno določiti tista področja nabavnega poslovanja, ki pomembno vplivajo na dolgoročno uspešnost. Ta področja, imenovana strateška področja nabave, moramo nato analizirati, s čimer dobimo osnovo za oceno poslovanja teh področij.

Namen dela je torej opredeliti in analizirati strateška področja nabave ter oceniti poslovanje le-teh za izbrano podjetje.

## **1.3. Cilj dela**

Cilj dela je postaviti osnove za odločanje o strateškem delu nabavnega poslovanja, s katerim se tako kot ostala podjetja, vsakodnevno srečuje tudi Alpina. Analiza in ocena poslovanja strateških področij nabave bosta osnova za opredelitev izboljšav za posamezno strateško področje.

Nabavna funkcija ima, kot smo že omenili, velik vpliv na uspešnost poslovanja podjetja. Z uvedbo izboljšav v nabavnem poslovanju bo lahko podjetje Alpina krepilo svoj strateški položaj in poskušalo doseči konkurenčno prednost pred konkurenti na trgu.

Z nalogo bo postavljen sodoben koncept strateškega poslovanja nabavne funkcije, ki bi ga morala upoštevati sodobna proizvodna podjetja. Naloga bo tako pripomogla k razumevanju in razvoju nabavne funkcije kot ene najpomembnejših poslovnih funkcij podjetja.

## **1.4. Metodološki pristop**

Glede na problematiko, namen in cilj dela, ki ga želimo doseči, bodo uporabljeni naslednji metodološki prijemi:

- analiza teoretičnih izhodišč (pregled literature v pisni in elektronski obliki), ki se nanašajo na strateški del nabavnega poslovanja,
- analiza sekundarnih virov informacij (notranji viri informacij) in
- aplikacija lastnih dognanj iz vsakdanje prakse.

Proučevanje predstavljene problematike bo temeljilo na raziskovanju teoretičnih izhodišč domače in tuje strokovne literature ter virov, ki se nanašajo na nabavno poslovanje. Poleg teoretičnih izhodišč bodo v nalogi vključena tudi lastna dognanja na osnovi vsakdanje prakse v podjetju.

V aplikativnem delu naloge bodo uporabljeni interni podatki podjetja Alpina, ki bodo služili za oceno nabavnega poslovanja. Pri ocenjevanju poslovanja strateških področij nabave bo za vsako področje najprej podano trenutno stanje v podjetju Alpina ter nato predstavljene možnosti za izboljšave.

## **1.5. Zasnova dela**

Za uvodom je v poglavju Podjetje in strategija podanih nekaj teoretičnih izhodišč s področja strategije podjetja. Za opredelitev strateških področij nabave je namreč potrebno poznavanje definicije strategije in strateškega poslovanja, predstavljeni pa so tudi različni nivoji, na katerih se v podjetjih oblikujejo strategije. Eno od področij na nivoju funkcijskih strategij je nabava, ki je tudi predmet te naloge.

Poglavje o nabavi govori o pojmovanju nabave (definiciji nabave, nabavnem procesu in nalogah nabave), predstavljene pa so tudi možnosti organiziranja nabave (položaj nabave v podjetju, centraliziranost nabave) in sodelovanje z ostalimi službami v podjetju. V okviru podpoglavja o nalogah nabave so opredeljena strateška področja nabave, ki so osrednja tema naloge in so natančneje obravnavana v naslednjem poglavju.

V poglavju Strateška področja nabave so ta področja podrobneje predstavljena. Na koncu vsakega podpoglavja so na osnovi teoretičnih izhodišč podani elementi analize posameznega področja, ki je potrebna za pravilno odločanje.

V naslednjem poglavju je podana ocena poslovanja strateških področij nabave v podjetju Alpina. Najprej je za vsako področje podano trenutno stanje, nato pa glede na ugotovitve iz teorije predstavimo možnosti za izboljšave. Sledijo Sklep ter Literatura in Viri.

## 2. PODJETJE IN STRATEGIJA

Beseda strategija pomeni "generalova umetnost", izhaja pa iz grške besede "strategos". Na vojaškem področju se tako strategija opredeljuje kot veda o planiranju in usmerjanju obsežnih vojaških akcij oziroma premikanje vojaških sil v najugodnejši položaj pred dejanskim spopadom s sovražnikom. (Pučko, 1996, str. 173)

Pučko za področje poslovnih ved navaja več opredelitev strategije glede na širino pojmovanja (1996, str. 173):

- opredelitev osnovnih dolgoročnih smotrov in ciljev podjetja ter smeri akcije pa tudi alokacije resursov, ki je potrebna za doseg ciljev (širše pojmovanje strategije harvardske šole);
- splet odločitvenih pravil, ki imajo določene značilnosti in služijo izbiri kombinacij, ki so podjetju na voljo;
- sredstvo za doseganje planskih ciljev.

Značilnosti strategije so naslednje (Greenley, 1986, str. 67, povzeto po Ansoff):

- podjetju daje usmeritve kot nasprotje takojšnjemu ukrepanju,
- spodbuja iskanje poslovnih priložnosti,
- določa povezave med cilji in resursi,
- generira informacije kot tudi zahteva informacije za uresničitev strategije in
- spremembe v ciljih navadno pomenijo tudi spremembe v strategiji.

Strategija predstavlja le del v procesu strateškega poslovanja v podjetju, ki zajema naslednje (Pučko, 1996, str. 105):

- ocenjevanje bistvenih problemov in priložnosti podjetja; spoznavanje dolgoročnega okvira ekonomskih, družbenih in tehnoloških dejavnikov, ki bodo vplivali na poslovanje podjetja;
- preverjanje in postavljanje osnovnih konceptov, določanje osnovnih razvojnih smeri, izdelavo za podjetje pomembnih planov;
- odločanje na osnovi dolgoročnega časovnega horizonta in na osnovi upoštevanja prihodnjih posledic današnjih poslovnih odločitev ter na podlagi razvijanja osnovnih ciljev, razvijanja osnovnih strategij, izbire alternativ in določanja glavnih politik podjetja;
- zagotavljanje zadostne fleksibilnosti osnovnih razvojnih konceptov podjetja, kar omogoča določene prilagoditve poslovanja nepredvidenim spremembam v okolju;
- zagotavljanje možnosti za dolgoročno poslovno uspešnost podjetja kot integrirane, usklajene celote;



- označevanje verjetnih osnovnih poslovnih rezultatov;
- sistematično uresničevanje strateških odločitev;
- spremljanje in nadziranje uresničevanja.

Iz navedenih definicij lahko zaključimo, da se strategije oziroma strateško poslovanje nanašajo na bistvene elemente uspešnosti ob upoštevanju dolgoročnega časovnega horizonta, z uresničevanjem strategij pa omogočimo tudi doseganje postavljenih ciljev.

Pri tem je potrebno poudariti, da dolgoročni časovni horizont ne pomeni, da podjetje lahko naredi strategijo za nekaj prihodnjih let in jo nato v tem časovnem obdobju izvaja. To bi bilo mogoče samo v primeru, če bi bilo okolje, v katerem podjetje deluje, stabilno oziroma predvidljivo. V današnjem času pa prav hitrost sprememb, ki je posledica dinamike okolja, določa delovanje podjetja. Dolgoročni časovni horizont torej pomeni predvsem upoštevanje dolgoročnih posledic sedanjega odločanja.

Postavljene strategije tako moramo prilagajati vsaki spremembi v okolju, ki pa se praktično dogajajo iz dneva v dan. Strateško poslovanje torej mora biti dinamičen proces.

Obstaja veliko vrst strategij glede na merilo oziroma predmet, nekatere od njih predstavlja tabela št. 1. Najosnovnejša delitev strategij je glede na organizacijsko področje oziroma hierarhični pristop, kjer ločimo celovite, poslovne in funkcionalne strategije. Te strategije so podrobneje predstavljene v nadaljevanju.

Tabela št. 1: Možne strategije podjetja

Merilo oziroma predmet	Vrsta strategije
Organizacijsko področje	Celovita ali osnovna strategija Strategija poslovnega področja ali poslovna strategija Funkcionalna (in pomožna) strategija
Funkcija	Strategija prodaje Strategija proizvodnje Strategija raziskovanja in razvijanja Strategija investiranja Strategija financiranja Strategija razvijanja kadra Druga
Tržni segment	Strategija zemljepisnega segmentiranja Strategija demografskega segmentiranja Strategija psihografskega segmentiranja
Smer razvoja	Strategija rasti oziroma razvoja Strategija ustalitve Strategija krčenja
Tržni odnosi	Strategija napada (agresije) Strategija obrambe (defenzive)

Vir: Pučko, 1996, str. 176, prirejeno po Welge

## 2.1. Celovite strategije

S celovitimi strategijami se srečamo v sestavljenih podjetjih, zato jih imenujemo tudi korporacijske strategije. Celovita strategija se kaže v oblikovanju vizije oziroma poslanstva podjetja, postavljanju ciljev in strateških ambicij, opredeljevanju poslovne filozofije podjetja, identificiranju poslovnih področij ter okvirnem alociranju resursov (Pučko, 1996, str. 177).

Celovita strategija se ukvarja z osnovno usmeritvijo podjetja za prihodnost – z njegovimi cilji, ambicijami, resursi in načinom delovanja v širšem okolju. V celoviti strategiji ima svojo vlogo vsak del podjetja – zaposleni, finance, proizvodne metode in okolje podjetja, vključno z njegovimi strankami (Lynch, 2000, str. 5).

Celovita strategija se mora primarno ukvarjati s petimi skupinami velikih odločitev (Pučko, 1996, str. 177):

- o razvoju portfelja strateških poslovnih enot (SPE) v podjetju,
- o razvijanju povezav med SPE-ji in o sinergijah med njimi,
- o uravnoteževanju tveganj in tokov dobička v okviru podjetja,
- o uravnoteževanju denarnih tokov v okviru podjetja in
- o zaželenih rezultatih, ki naj bi jih enote in podjetje kot celota dosegali.

Tudi podjetje Alpina je sestavljeno iz več strateških poslovnih enot. Celovita strategija podjetja Alpina mora torej določiti prihodnji razvoj vseh poslovnih enot in razmerja med njimi.

## **2.2. Poslovne strategije**

Poslovna strategija je strategija poslovnega področja oziroma poslovne enote in mora biti izvedena iz celovite strategije podjetja. Poslovna strategija vsebuje cilje glede proizvodov in trgov za določeno SPE, zato kaže prihodnje aktivnosti podjetja (Pučko, 1996, str. 201).

Poznamo več vrst poslovnih strategij (Pučko, 1996, str. 201):

- poslovne strategije na osnovi portfeljske matrike,
- generične poslovne strategije,
- poslovne strategije na osnovi krivulje življenjskega cikla proizvoda in
- druge vrste poslovnih strategij.

Koncept portfeljske matrike (slika št. 1) nam pomaga opredeliti položaj posamezne skupine proizvodov na trgu. Obstaja več portfeljskih konceptov, najosnovnejši je koncept BCG (Boston Consulting Group), ki upošteva relativni tržni položaj (tržni delež) in stopnjo rasti trga za posamezno skupino proizvodov. Na osnovi položaja posamezne skupine proizvodov v matriki se nato odločamo za različne strategije, kot so investiranje, dezinvestiranje ipd. (Pučko, 1996, str. 144)

Slika št. 1: Portfeljska matrika “rast – tržni delež”

Rast trga	visoka	ZVEZDE	?
	nizka	KRAVE	PSI
		visok	nizek

Relativni tržni položaj (tržni delež)

Vir: Pučko, 1996, str. 151

Generične poslovne strategije so naslednje (Pučko, 1996, str. 202):

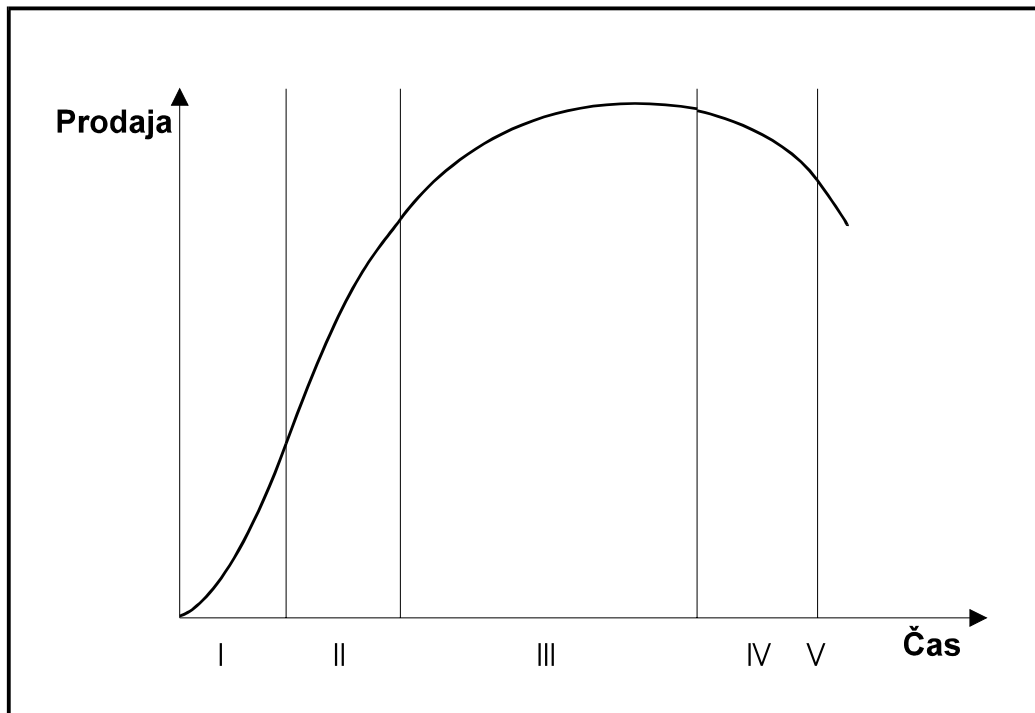
- strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti,
- strategija diferenciacije proizvodov in
- strategija razvijanja tržne niše (tržne praznine).

Koncept krivulje življenjskega cikla izdelka predpostavlja, da gre izdelek na svoji življenjski poti skozi več faz, ki so označene s porastom in padanjem prodaje tega izdelka (slika št. 2).

V vsaki od faz življenjskega cikla izdelka je primerna drugačna poslovna strategija. Pri tem ne gre le za funkcijsko strategijo trženja, ampak za poslovno strategijo, ki zahteva različne funkcijske strategije, ki morajo podpirati uresničevanje poslovne strategije (Pučko, 1996, str. 207).

Naloga poslovnih strategij je oblikovati prihodnost za posamezno skupino izdelkov znotraj SPE. Seveda je pri tem potrebno izhajati iz značilnosti posameznih trgov, na katerih je podjetje z izdelki prisotno. Kot je bilo predstavljeno, je za posamezne skupine izdelkov v določeni fazi življenjskega cikla nujno narediti različne strategije, ki bodo omogočale doseganje posameznih ciljev.

Slika št. 2: Življenjski cikel izdelka



Vir: Deželak, Devetak, Milfelner, 1991, str. 22

Faza I: uvajanje izdelka na trg – v začetku te faze potrošniki izdelka še ne poznajo, zato so potrebne velike investicije v promocijo izdelka; ta faza je najbolj občutljiva, saj je prodaja majhna, stroški proizvodnje pa zaradi dodatnih fiksnih stroškov veliki.

Faza II: rast prodaje izdelka – kupci izdelek že poznajo, še vedno pa je potrebno vlagati določena sredstva v promocijo; če je izdelek uspešen, začne v tej fazi prodaja izdelka strmo naraščati.

Faza III: zrelost izdelka – prodaja še vedno raste, vendar se na trgu pojavi močnejša konkurenca, ki povzroči padanje stopnje rasti prodaje.

Faza IV: zasičenost trga z izdelkom – trg se z izdelkom zasiči – prodaja se začne zmanjševati, saj se na trgu že pojavljajo novi proizvodi.

Faza V: odmiranje ali upadanje prodaje – sledi nadaljnje upadanje prodaje, dokler se izdelka ne umakne s trga.

### 2.3. Funkcijske strategije

Funkcijske strategije se osredotočajo na izbiro delnih ciljev ter določanje narave in zaporedja akcij za posamezna funkcijska področja ter tako podpirajo uresničevanje celovitih in poslovnih strategij podjetja. Ta funkcijska področja so (Pučko, 1996, str. 213):

- trženje,
- raziskave in razvoj,
- proizvodnja,
- nabava,
- kadri in
- finance.

Za potrebe razvijanja funkcijskih strategij si kaže najprej napraviti pregled glavnih poslovnih dejavnikov po funkcijskih poslovnih področjih podjetja in nato iz njih izluščiti ključne dejavnike poslovnega uspeha ali neuspeha podjetja za prihodnje obdobje (Pučko, 1996, str. 214).

Za nabavo kot eno od funkcij podjetja je torej potrebno najprej določiti strateška področja in jim nato določiti način poslovanja, ki bo podjetju zagotavljal doseganje zastavljenih ciljev.

## **3. NABAVA**

### **3.1. Nabava kot vir konkurenčne prednosti**

Dobavitelj, ki ustvarja močno blagovno znamko za svoje izdelke, lahko v bistveni meri pripomore k rasti prodaje kupca, ki te izdelke vgrajuje v svoje končne izdelke. Tako pridobljena vrednost se imenuje "vrednost nabavnega vira" (channel equity) in je lahko rezultat dolgoročnega sodelovanja med kupci in dobavitelji. Vrednost nabavnega vira je, kot "vrednost blagovne znamke" (brand equity), tržno sredstvo, ki je lahko bistvenega pomena za rezultat podjetja in povečanje vrednosti podjetja. (Simpson, Siguaw, White, 2002, str. 29, povzeto po Srivastava, Shervani, Fahey)

Ustvarjanje konkurenčnih prednosti je eden glavnih elementov, ki določajo prihodnjo uspešnost podjetja. Kot potencial se navadno nabava ni omenjala, v zadnjem času pa podjetja več pozornosti namenjajo tudi temu funkcijskemu področju.

### **3.2. Pojmovanje nabave**

Nabava zagotavlja oskrbo podjetja s surovinami, izdelavnim materialom, storitvami, energijo, pomožnim materialom, pa tudi s stroji, napravami itn. (Potočnik, 2000, str. 5). Nabava torej zajema vse dejavnosti, za katere podjetje prejme račun od določenega zunanjega dobavitelja (van Weele, 1998, str. 31).

Obseg nabave lahko pojmuje zelo različno, variacije pa določata dve dimenziji, in sicer obseg nabavnih dobrin in obseg nalog nabave – slika št. 3 (Corsten, 1994, str. 96). Z nalogami nabave se bomo podrobneje ukvarjali v posebnem poglavju.

Nabavo tako pojmuje kot eno od poslovnih funkcij podjetja, ki se ukvarja z zagotavljanjem nabavnih dobrin. Obseg nabavnih dobrin, katere podjetje potrebuje pri svojem poslovanju in jih uvrstimo v nabavo, je lahko zelo različen. Ožje pojmovanje vključuje le nabavne dobrine, s katerimi oskrbujemo proizvodnjo, vendar pa navadno nabavo pojmuje širše in vključuje zagotavljanje nabavnih dobrin za celotno poslovanje podjetja.

Slika št. 3: Pojmovanje nabave

Naloge nabave	Nakup	Skladiščenje	Transport
Nabavne dobrine			
Material			
Naprave			
Kapital			
Osebjje			
Informacije			

Vir: Corsten, 1994, str. 96

Nabavne dobrine in njihove glavne značilnosti so naslednje (Potočnik, 2000, str. 6):

- surovine so materiali, ki niso bili ali so bili le minimalno predelani in se uporabljajo kot osnovni material v proizvodnem postopku;
- izdelavni material je sestavni del izdelkov, ki odločujoče vpliva na njihovo vsebino;
- polizdelki so že bili enkrat ali večkrat predelani in jih kasneje še predelujemo in fizično obstajajo v končnem izdelku;
- pomožni material ni sestavni del izdelkov, pa tudi ne vpliva na njihovo značilnost;
- sestavni deli imajo značilnost izdelavnega ter pomožnega materiala in so vnaprej pripravljene za montažo izdelkov;
- gorivo in energija ne vstopata v izdelek, ampak omogočata izdelavni proces;
- splošni material je material za vzdrževanje, popravila in splošno porabo;
- storitve omogočajo proizvodni in poslovni proces, vendar niso sestavni del izdelkov;
- embalaža je sestavni del izdelka oziroma omogoča prevoz materiala;
- trgovsko blago je namenjeno nadaljnji prodaji v nespremenjeni obliki.

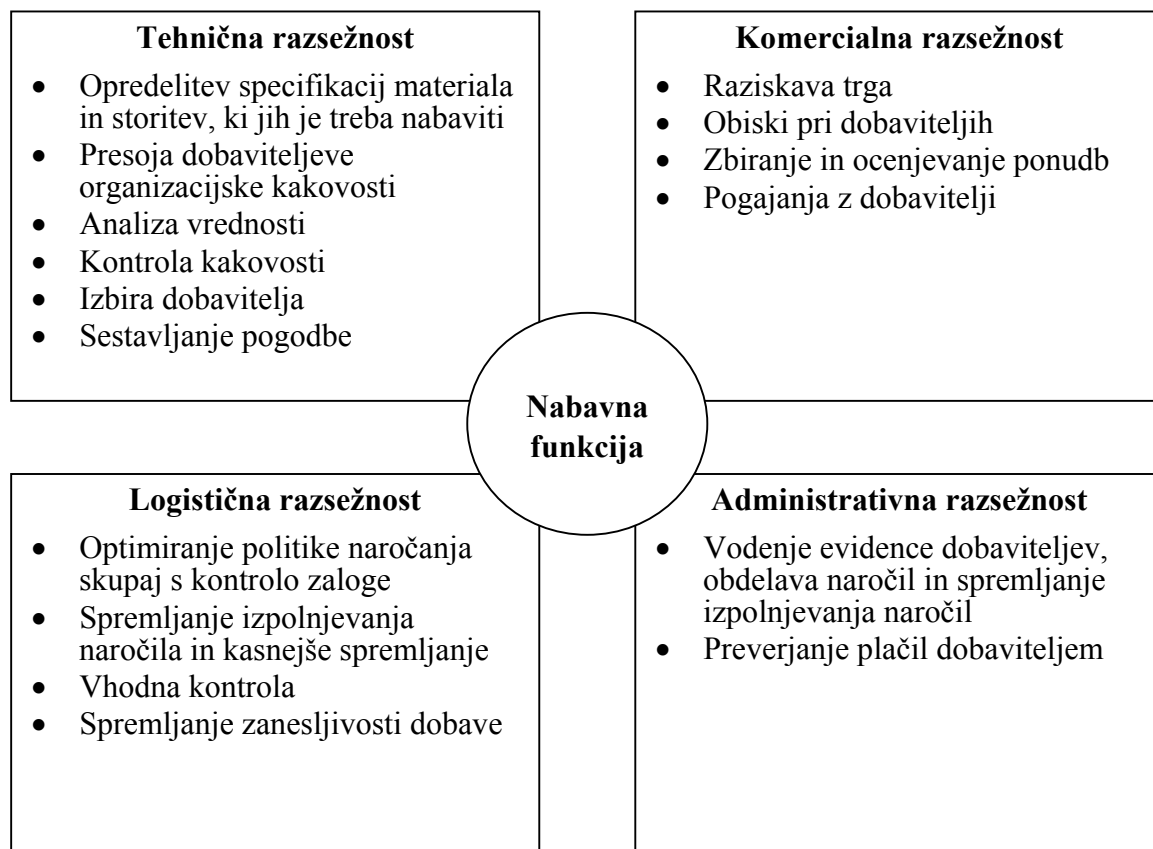


### 3.2.1. Naloge nabave

Obseg nabavne funkcije, v kateri sodelujejo tudi druge dejavnosti v podjetju, je precej večji od same nabave (van Weele, 1998, str. 55). Na sliki št. 4 so prikazane štiri osnovne razsežnosti nabavne funkcije, kot jih pojmuje van Weele.

Tako van Weele (1998, str. 30) pravi, da nabava ne obsega odgovornosti za načrtovanje potreb, časovno razporejanje materialov, vodenje zalog, vhodno kontrolo in kontrolo kakovosti, ki spadajo pod materialno poslovanje. Kljub temu naj bi bila nabava zaradi učinkovitosti tesno povezana in naj bi se prepletala z navedenimi dejavnostmi materialnega poslovanja.

Slika št. 4: Štiri osnovne razsežnosti nabavne funkcije



Vir: van Weele, 1998, str. 58

Naloge nabave so (van Weele, 1998, str. 52):

- sodelovanje pri razvojnih projektih za nove izdelke in naložbenih projektih;

- priprava seznama potrjenih dobaviteljev v sodelovanju z notranjim porabnikom, čemur sledi zbiranje ponudb in priprava skupne ocene ter sporazumna izbira dobavitelja;
- priprava in izvedba pogajanj o pogodbi, pa tudi določitev in preverjanje plačilnih ter dobavnih pogojev iz pogodbe;
- uvedba rutinskega določanja potreb in naročanja, tako da lahko notranji porabniki (če je to mogoče in zaželeno) sami naročajo po plačilnih in dobavnih pogojih, dogovorjenih z dobavitelji;
- (ureditev) izpolnitve naročila ali ukrepanje v zvezi z zaostalimi naročili, nepravnanimi finančnimi obveznostmi in samim naročanjem;
- (ureditev) kasnejšega spremljanja reševanja reklamacij, ocenjevanja dobaviteljeve izpolnitve naročila in vodenja ustrezne dokumentacije o dobaviteljih.

Van Weele (1998, str. 258) razlikuje tri ravni nalog, odgovornosti in pristojnosti nabave:

- strateška raven – odločanje “narediti ali kupiti” (make-or-buy), odločanje glede oskrbovanja iz enega ali večih virov, sklepanje dolgoročnih pogodb;
- taktična raven – izbor dobaviteljev, sklepanje letnih pogodb;
- izvedbena raven – naročanje, spremljanje naročil.

Van Weele (1998, str. 54) meni, da je ena najpomembnejših odločitev v nabavnem procesu izbor dobavitelja, še posebej če dostavljeni izdelki potrebujejo večletno vzdrževanje. Če dobavitelja ne preverimo, lahko na primer zaradi nepričakovanega stečaja, nezmožnosti izpolnitve zahtev glede kakovosti ali nepripravljenosti izpolniti garancijske obveznosti ogrozimo lastni proizvodni proces.

Potočnik (2000, str. 10) kot najpomembnejše naloge nabave opredeljuje naslednje:

- določitev potreb po materialu za proizvodnjo oziroma potreb po trgovskem blagu za prodajo,
- izbira dobaviteljev na podlagi ugotovitev raziskave nabavnega trga,
- načrtovanje nabave,
- pripravljalna dela – iskanje ponudb, analiza ponudb, nabavne kalkulacije ipd.,
- pogajanje in sklenitev pogodbe za nabavo materiala,
- naročanje,
- prevzem materiala,
- kontrola in reklamacije,
- izdaja naloga za plačilo in
- evidenca nabave.

Kot ostale naloge nabave Potočnik (2000, str. 8) navaja naslednje:

- vključevanje v logistiko,

- vključevanje v razvoj izdelkov,
- vključevanje v načrtovanje proizvodnje in
- odločanje “narediti ali kupiti”.

Kotnik (1990, str. 1) loči naloge nabave na dva dela: pripravljalni in izvrševalni. V prvem so pridobivanje informacij o nabavnem trgu in virih nabave, oblikovanje nabavne politike ter izdelava izvedbenih načrtov nabave. V izvrševalnem delu pa so naročanje, prevozi, prevzem, skladiščenje, obračun računov in evidentiranje nabavnih poslov.

Po Kernu (1991, str. 235) so osnovne naloge nabave naslednje:

- sistematično iskanje novih dobaviteljev (trgov);
- zagotavljanje zadostnega števila nabavnih virov, ki prihajajo tudi iz novih trgov;
- porazdelitev rizika s pomočjo široko zastavljene strategije substitutov na vseh področjih nabave;
- intenzivno iskanje novih nabavnih strategij.

Gadde in Hakansson (1993, str. 35) opredeljujeta tri strateška področja nabave:

- razmerje med zunanjo nabavo in proizvodnjo v podjetju,
- oblikovanje strukture dobaviteljev in
- razvoj odnosov z dobavitelji.

Pri strateškem planiranju nabave iščemo odgovore na naslednji vprašanji (Možina et al., 1994, str. 332):

- ali kaže nekatere vrste proizvodov nabavljati od drugih ali jih je bolje proizvajati v podjetju in
- kje bomo nabavili potrebne količine.

Pučko (1996, str. 259) opredeljuje nabavno strategijo kot izbiranje najboljših dobaviteljev in odločanje o dolgoročnejših pogodbenih odnosih z njimi. Odločitve o izbiri so odvisne od strukture nabavnih trgov in od naše težnje po uravnoveževanju stabilnosti virov dobav na eni in zadostne stopnje konkurenčnosti med njimi na drugi strani, kar nam omogoča minimizirati našo odvisnost od dobaviteljev. Pri tem se soočamo tudi z vprašanjem, kako doseči optimalno stopnjo vertikalne integracije.

Glede na predstavljeno literaturo lahko ugotovimo, da avtorji ločijo nabavo na dva ali tri nivoje. Menimo, da je najprimernejša delitev nalog nabave na strateški in operativni del. Strateški del obsega naslednje naloge:

- raziskava trga,
- odločanje “narediti ali kupiti”,
- oblikovanje strukture dobaviteljev in
- oblikovanje odnosov z dobavitelji.

Raziskava nabavnega trga sama po sebi ni strateško področje, saj pri raziskovanju trga nismo soočeni z neposrednim odločanjem o prihodnji podobi nabave v podjetju. Razlog, da je vključena med strateška področja, je v tem, da je poznavanje nabavnih trgov osnova za strateško odločanje v nabavi.

Operativni del nabave, ki ga lahko imenujemo tudi materialno poslovanje ali izvedbeni del nabave, obsega:

- naročanje,
- prevzem,
- skladiščenje in
- vodenje zalog.

### **3.2.2. Nabavni proces**

Nabavni proces je sestavljen iz sosledja določenih nalog nabave in je tako odvisen od pojmovanja nabave. Eden možnih konceptov nabavnega procesa je prikazan na sliki št. 5.

Kot vidimo iz slike št. 5, se nabavni proces začne pri notranjem porabniku, ki bo imel v prihodnosti potrebo po določeni nabavni dobrini. Sledi določitev specifikacije, ki je za proizvodni del navadno podana s strani tehnološke službe. Za neproizvodni del specifikacijo poda notranji porabnik. Naslednji fazi sta izbira dobavitelja in sklepanje pogodb, ki ju lahko imenujemo tudi zagotavljanje virov. Sledijo naročanje, spremljanje in ocenitev izpolnitve naročila ter kasnejše spremljanje in ocenitev izpolnitve naročila, skupaj jih lahko pojmuje kot dobava.

Ne glede na pojmovanje nabave je sosledje posameznih faz praktično enako, vprašanje je samo, kam posamezno fazo vključimo. Nabava vedno izhaja iz določene specifikacije, sicer pa mora najprej svojo nalogo opraviti strateški del nabave. Ko je izbran dobavitelj in so določeni pogoji sodelovanja, lahko svoje naloge začne opravljati tudi operativni del nabave z naročanjem, skladiščenjem in vodenjem zalog.



- obseg odvisnosti podjetja od dobaviteljev – vodstvo namenja nabavnemu trgu z večjo stopnjo koncentracije praviloma več pozornosti.

Na položaj nabave v organizacijski strukturi podjetja vpliva predvsem naslednje (Potočnik, 2000, str. 18):

- pomen nabave in njene pristojnosti glede izbire in nabave surovin, materiala, energije itn.;
- odnose z drugimi dejavnostmi in poslovnimi funkcijami, predvsem proizvodnjo in prodajo;
- možnosti za organiziranje nabave po različnih kriterijih, npr. po vrstah materiala, dobaviteljih, nabavnih poteh ipd.

Iz navedenega lahko povzamemo, da bi moral biti položaj nabave v podjetju ustrezen njenemu vplivu na poslovanje. Glede na že navedeno dejstvo, da v mnogih primerih stroški nabave dosegajo ali celo presegajo polovico vrednosti prodaje, je potrebno nabavo tudi v organizaciji podjetja upoštevati kot pomembno strateško področje.

### **3.3.2. Centralizirana ali decentralizirana nabava**

Organizacija nabave je odvisna od naslednjih elementov (Eschenbach, Furthmayr, Plasonig, 1987, str. 26):

- velikost podjetja,
- vrsta nabavnih dobrin in
- način proizvodnje.

V podjetjih z več proizvodnimi obrati poznamo različne možnosti za organiziranje nabave, to so (van Weele, 1998, str. 260):

- decentralizirana nabavna organizacija – vodstvo poslovne enote je v celoti odgovorno za vse nabavne dejavnosti; največja pomanjkljivost te organizacije je, da se različne poslovne enote pogajajo z istim dobaviteljem o istih materialih in na koncu dosežejo različne nabavne pogoje; če so dobaviteljeve zmogljivosti nezadostne, lahko poslovne enote istega podjetja delujejo celo kot medsebojni konkurenti;
- centralizirana nabavna organizacija – v tem primeru se na korporacijski ravni ustanovi centralni nabavni oddelek, v katerem delujejo strokovnjaki za sklepanje korporacijskih pogodb strateške in taktične ravni; izvajalne nabavne dejavnosti opravljajo podjetja, ki nabavljajo in porabljajo material; pomanjkljivost je, da je vodstvo posamezne poslovne enote le deloma odgovorno za nabavne odločitve in je pogosto prepričano, da bi samo doseglo boljše pogoje;
- linijska nabavna organizacija – tudi v tem primeru se na korporacijski ravni ustanovi centralni nabavni oddelek, vendar posamezne poslovne enote opravljajo tudi strateške

in taktične nabavne dejavnosti; takšen oddelek pogosto opravlja podrobne raziskave nabavnega trga glede strateških materialov in z ugotovitvami seznanja nabavne oddelke poslovnih enot.

- povezana nabavna organizacija – ta oblika organizacije združuje prejšnje tri organizacijske oblike; združevanje potreb je mogoče na ravni izdelka, dobavitelja, poslovne enote, področja (divizije) ali skladno z geografskimi značilnostmi nabavnega trga.

Kadar se odločamo med centralizirano in decentralizirano nabavo, običajno upoštevamo naslednje dejavnike ali merila (van Weele, 1998, str. 266):

- povezanost nabavnih potreb,
- geografska lokacija,
- struktura nabavnega trga,
- možnost prihrankov,
- potrebno strokovno znanje,
- nihanje cen in
- zahteve kupcev.

Eschenbach (1990, str. 63) kot prednost centralizirane nabave omenja predvsem povečano moč, kar navadno pomeni boljše cene, kvaliteto in servis. Slabost centralizacije je nagibanje k birokraciji in počasni odločitveni postopki.

Lysons (1991, str. 21) je prednosti centralizacije razdelil v več sklopov. To so ekonomija obsega, koordinacija aktivnosti in kontrola aktivnosti, predstavljeni so v nadaljevanju.

#### **Ekonomija obsega:**

- konsolidacija količin lahko pomeni količinske popuste oziroma rabate;
- dobavitelji, ki so v kontaktu s centralnim oddelkom, imajo večji interes, ker konkurirajo za celoto ali pomemben del celotnih potreb;
- fiksni stroški dobavitelja se porazdelijo na daljše proizvodne serije, kar pomeni znižanje stroškov;
- možnost specializiranega nabavnega osebja za vsako pomembnejšo nabavno dobrino;
- možnost specializiranega osebja, npr. za uvozne posle;
- nižji administrativni stroški pri večjih naročilih.

#### **Koordinacija aktivnosti:**

- enotna politika;
- enotni nabavni postopki;
- izločitev konkurence znotraj organizacije;
- lažja standardizacija;

- lažje določanje nabavnih količin in dobavnih rokov;
- koordinacija skladišča;
- sistematično izobraževanje osebja;
- omogočeno je raziskovanje virov in učinka dobaviteljev;
- za dobavitelja je primernejša komunikacija z enim oddelkom kot številnimi posamezniki v podjetju.

**Kontrola aktivnosti:**

- nabavni oddelek postane stroškovni center;
- enotne cene pomagajo pri planiranju standardnih stroškov;
- kontrola zalog za zmanjšanje odpisov zaradi zastaranja, povečanje obrata zalog.

Organizacija nabave je odvisna od veliko dejavnikov ter mora slediti organizaciji podjetja in strukturi nabavnih dobrin. Centralizirana in decentralizirana oblika organizacije imata vsaka svoje prednosti in slabosti, zato je v vsakem podjetju potrebno poiskati najboljšo kombinacijo obeh.

### **3.4. Sodelovanje z ostalimi službami v podjetju**

Lysons (1991, str. 31) pravi, da nabava največ sodeluje z razvojem in proizvodnjo, pa tudi trženjem in financami. Elementi sodelovanja so podani v nadaljevanju:

- razvoj – priprava specifikacij, analiza vrednosti, informacije o razpoložljivosti materialov, dogovori o alternativah, vrednotenje cenejših alternativnih materialov, priprava publikacij s standardnimi specifikacijami;
- proizvodnja – plan materialnih potreb, kontrola zalog, odpis zastaranega materiala, kontrola kvalitete, odobritev začetnih vzorcev, odločitve naredi ali kupi;
- trženje – napoved prodaje, izmenjava informacij o kupcih in dobaviteljih, možnost vzajemnih dobav;
- finance – priprava letnega plana, priprava podatkov za pogajanja z dobavitelji, plačila, dogovori glede rezervacij za zaloge.

Vključevanje nabave v razvoj na začetni stopnji pomeni tudi zgodnje uvajanje dobaviteljev, kar lahko pomembno zmanjša stroške in izboljša končne izdelke (Potočnik, 2000, str. 24).

Pri sodelovanju s prodajno službo Potočnik (2000, str. 25) navaja tudi naslednji področji:

- določanje pogojev za nabavo materiala (ustrezna kakovost in primerne nabavne cene), da bi podjetje lahko s svojimi izdelki konkuriralo na trgu;



- prodaja zastarelega in odvečnega materiala, polizdelkov, sestavnih delov, pa tudi raznih odpadkov ipd.

Nabava je pri svojem delovanju vezana praktično na vse ostale sektorje podjetja. Če se omejimo na strateški del nabave, lahko ugotovimo, da je največ sodelovanja potrebno s komercialnim in tehničnim razvojem ter prodajo. To sodelovanje mora biti zelo dobro, saj le tako lahko zagotovimo koordinirano delovanje vseh strani.

## 4. STRATEŠKA PODROČJA NABAVE

V poglavju o nabavi smo določili štiri strateška področja nabave, ki jih bomo natančneje obravnavali v tem poglavju. To so:

- raziskava trga,
- odločanje “narediti ali kupiti”,
- oblikovanje strukture dobaviteljev in
- oblikovanje odnosov z dobavitelji.

### 4.1. Raziskava trga

Van Weele (1998, str. 148, povzeto po Fearon) opredeljuje raziskavo nabavnega trga kot “sistematično zbiranje, razvrščanje in preučevanje podatkov, ki se nanašajo na vse dejavnike, ki vplivajo na nabavo materiala in storitev za zadovoljitev sedanjih in prihodnjih potreb podjetja, in sicer tako, da pripomorejo k optimalnemu donosu”.

Raziskavo nabavnega trga lahko razdelimo na tri dele (Potočnik, 2000, str. 26):

- makroekonomska raziskava se nanaša na splošno gospodarsko okolje – dejavnike, kot so gibanje plač, zaposlenost, inflacija ipd;
- mezoekonomska raziskava je osredotočena na posamezne gospodarske panoge, za katere so pogosto na voljo podatki osrednjih statističnih uradov; to so podatki o donosnosti panog, razvoju zaposlovanja, gibanju stroškov ter cen ipd;
- mikroekonomska raziskava se nanaša na dobavitelje in izdelke, pa tudi na preučevanje dobaviteljevega finančnega stanja.

Van Weele (1998, str. 147) navaja več dejavnikov, ki poudarjajo potrebo po sistematični raziskavi nabavnega trga:

- nenehen tehnološki razvoj – potrebno je stalno izpopolnjevanje poznavanja razvoja novih tehnologij in nabavnih trgov; v tem pogledu zagotavlja raziskava trga pomemben vir informacij;
- dinamika nabavnih trgov – mednarodni trgi dobaviteljev se nenehno spreminjajo zaradi političnih sprememb, sprememb v povpraševanju ipd.; za razumevanje gibanja cen in ponudbe je zato potrebno predvideti morebitne spremembe;
- spremembe v zahodni družbi – visoke plače v Zahodni Evropi so povzročile tudi spremembe na trgu dobaviteljev; proizvodnja številnih izdelkov se seli v dežele v razvoju, zato si mora tudi nabava zagotoviti dober pregled nad novim trgom;

- monetarna gibanja – nihanja vrednosti posameznih valut pomembno vplivajo na nabavno politiko.

Kern (1991, str. 236) opredeljuje naslednje razloge za raziskavo trga dobaviteljev:

- porazdelitev preskrbe na več dobaviteljev,
- povečani stroški dobavitelja,
- podaljšani dobavni roki dobavitelja,
- zapolnjene kapacitete dobavitelja,
- stagniranje dobavitelja glede na lastni razvoj,
- naraščajoči uspehi konkurence, ki silijo podjetje v spremembe in
- vstop novih dobaviteljev ali odpiranje novih trgov, ki so ali bodo postali konkurenčni.

Kern (1991, str. 177) loči primarne in sekundarne vire informacij. Sekundarni viri informacij niso pripravljeni namensko, ampak jih zbiramo iz različnih tiskanih in drugih virov. Primarni viri so naslednji:

- obiski dobaviteljev,
- sejmi,
- izmenjava informacij s kolegi in
- podatki iz lastnega podjetja.

Sredstvo za pridobivanje podatkov, potrebnih za podporo procesu stalnega izboljševanja poslovanja in pridobivanja konkurenčne prednosti, je tudi benchmarking (Pučko, 1995, str. 34). Benchmark je nek primerjalni podatek, ki ga lahko primerjamo s podatkom za lastno podjetje, navadno se primerjamo z najboljšim podjetjem v panogi.

Benchmarking naj bi se v podjetju izvajal v vseh sektorjih, pomemben je tudi za nabavo. Benchmark za nabavo je na primer število dobaviteljev, seveda lahko primerjamo le podatke sorodnih podjetij enake velikosti.

V okviru raziskave trga je potrebna tudi analiza konkurence, in sicer (Kern, 1991, str. 177):

- katere odvisnosti obstajajo med ponudniki in povpraševalci,
- pod katerimi pogoji in za katere namene kupujejo nabavni konkurenti,
- ali nas lahko nabavni konkurent zrine s trga,
- ali obstaja nevarnost prevzema pomembnega ponudnika s strani nabavnega konkurenta,
- ali lahko takšne probleme rešijo nastajajoči trgi.

Kern (1991, str. 169) pravi, da raziskava trga sama ne more zagotavljati pravih odločitev, bilo pa bi lahkomišelnost zavreči njene možnosti, predvsem na področju kritičnih dobrin in dobaviteljev.

Če povzamemo, lahko raziskavo trga definiramo kot proces organiziranega zbiranja, obdelave, analiziranja in shranjevanja podatkov. Raziskovanje trgov je potrebno izvajati na

vseh nivojih (makro/mezo/mikro) ter uporabljati tako primarne kot tudi sekundarne informacije. Raziskovanje poleg analize vsebuje tudi opazovanje in prognozo razvoja nabavnih trgov. Raziskave na makro nivoju (gospodarsko okolje) so bolj splošne narave in se vršijo predvsem na podlagi sekundarnih informacij (različni tiskani mediji, statistike). Raziskovanje na mezo nivoju (stanje v panogah) in mikro nivoju v prvi vrsti potekata na osnovi primarnih informacij (obiski dobaviteljev, sejmi, informacije v podjetju), pa seveda tudi razpoložljivih sekundarnih informacij. Predmet naloge je predvsem raziskovanje na mezo in mikro nivoju, ki ga lahko razdelimo na več področij:

- analiza izdelkov,
- analiza konkurentov,
- analiza panoge,
- analiza dobaviteljev in
- analiza cen.

## **4.2. Odločanje “narediti ali kupiti”**

Pri izboru nabavnih virov pridemo najprej do vprašanja, ali lahko določeno nabavno dobrino izdelamo doma ali jo moramo kupiti na trgu. Ločimo torej notranje (lastni viri oziroma oddelki v podjetju) in zunanje vire (dobavitelji). Odločanje med notranjimi in zunanjimi viri imenujemo tudi odločanje “narediti ali kupiti”.

Če nabavno dobrino lahko izdelamo doma, se pojavi vprašanje stroškovne upravičenosti. Odločitve “narediti ali kupiti” so za podjetje zelo pomembne, saj določajo tudi obseg investiranja podjetja (Birch, 2001, str. 36). Na te odločitve, pri katerih sodelujejo praktično vsi sektorji podjetja, vpliva več dejavnikov.

“Narediti ali kupiti” je pomembna strateška odločitev za vsako podjetje, saj pomembno vpliva na produktivnost in konkurenčnost. V preteklosti je bila pogostejša odločitev za “narediti”, v zadnjem času pa se povečuje odločanje za “kupiti”. To je predvsem posledica spoznanja, da eno podjetje ne more biti konkurenčno pri vseh načinih proizvodnje. (Leenders, Fearon, England, 1989, str. 226)

Tudi Potočnik (2000, str. 8) pravi, da se je v praksi pokazalo, da lahko dobavitelji določene specializirane izdelke dobavljajo ceneje in hitreje v enaki ali celo večji kakovosti od lastnih proizvodnih oddelkov. Zato so mnoga podjetja podrobneje preučila ta problem in tudi našla odgovore na vprašanje “narediti ali kupiti”.

Kern (1991, str. 189) celo navaja, da v veliko podjetjih tudi standardizirane dobrine proizvajajo sami, čeprav je dobava specialnega ponudnika ugodnejša. Zato tudi ni naključje, da delež kupljenih dobrin narašča in bo naraščal tudi še v prihodnosti.

Odločanje “narediti ali kupiti” v zadnjem času pridobiva na pomenu, razlogi so naslednji (Eschenbach, 1990, str. 156, povzeto po Fieten):

- specializacija v gospodarstvu,
- potreba po optimizaciji proizvodnih stroškov na vseh nivojih zaradi naraščajočega pritiska konkurence,
- skrajševanje življenjskega cikla izdelkov in
- povečevanje kapitalske intenzivnosti proizvodnje.

Lysons (1991, str. 225) razlikuje dva nivoja pri odločanju “narediti ali kupiti”:

- makro nivo – odločanje o investicijah in vertikalni integraciji, kar zahteva vključenost najvišjega vodstva;
- mikro nivo – odločanje o določenih obstoječih ali novih komponentah, ki jih lahko naredimo ali kupimo.

#### **4.2.1. Notranji oziroma lastni viri**

Notranji viri so oddelki znotraj podjetja, ki proizvajajo določene polizdelke, podjetje pa jih nato vgrajuje v svoje končne izdelke. Na začetku industrializacije je večina podjetij proizvajala svoje izdelke od začetka do konca. Danes, ob naraščajoči standardizaciji in specializaciji, se delež notranjih virov v strukturi končnega izdelka zmanjšuje. Za konkurenčnost so potrebne vedno večje serije, ki jih lahko zagotavlja le ponudnik, ki določeno nabavno dobrino proizvaja za več proizvajalcev končnega izdelka.

Danes tako prihaja do obratnega procesa, ko podjetja posamezne oddelke ukinjajo oziroma jih izločajo iz osnovne dejavnosti podjetja in jih organizirajo kot poslovne enote ali celo samostojna podjetja.

#### **4.2.2. Zunanji viri oziroma dobavitelji**

Dobavitelj je najbolj odločilna povezava do dobička, tržnega deleža in preživetja večine podjetij, saj je kvaliteta končnih izdelkov v veliki meri povezana s kvaliteto dobaviteljev (Fernandez, 1995, str. 6). Ta ugotovitev nazorno kaže na pomembnost zunanjih virov. Ne samo, da narašča delež zunanjih virov, narašča tudi prispevek dobaviteljev k uspešnosti podjetja kupca.

To je predvsem posledica tega, da del razvoja odpade na dobavitelja, s tem se pa poveča tudi medsebojna odvisnost obeh partnerjev.

### 4.2.3. Dejavniki pri odločanju “narediti ali kupiti”

Avtorji navajajo veliko dejavnikov pri odločanju “narediti ali kupiti”, kar kaže na kompleksnost tega odločanja. Scheuing (1989, str. 142) tako navaja naslednje dejavnike pri odločanju “narediti ali kupiti”:

- stroški – pomemben, ne pa nujno odločilen dejavnik za vir z nižjimi stroški;
- sposobnost – kdo je sposoben proizvajati skladno s specifikacijami;
- kapaciteta – ali ima podjetje zadostne razpoložljive kapacitete;
- kontrola – vprašanje kvalitete in kontrole kvalitete običajno pomeni prednost za notranjo proizvodnjo;
- odvisnost – uporaba zunanjega vira lahko povzroči določen nivo odvisnosti, ki navadno pri notranji proizvodnji ni prisotna;
- fleksibilnost – notranja proizvodnja lahko zahteva investicijo v specialne stroje, kar pomeni majhno produktivnost;
- fiksni stroški – fiksni stroški nakupa in vzdrževanja potrebnih strojev so lahko visoki;
- izurjenost – notranja proizvodnja lahko ustvari ali izboljša strokovno znanje, ki koristi tudi na drugih področjih;
- količina – velike količine pomenijo prednost za notranjo proizvodnjo zaradi krivulje učenja in ekonomije obsega, medtem ko lahko majhne količine ugodneje kupimo pri dobaviteljih;
- dolgoročna pričakovanja – investicija v notranjo proizvodnjo je upravičena, če so dolgoročne napovedi ugodne, nezanesljivost ali pričakovano nazadovanje narekujeja bolj konservativen pristop kupovanja;
- izkoriščenost – podjetje se lahko odloči za notranjo proizvodnjo, da zagotovi izkoriščenost resursov, čeprav bi bil nakup od dobavitelja cenejši;
- poslovne skrivnosti – kritične komponente je potrebno držati v podjetju, da bi obvarovali zaupnosti;
- potencialna konkurenca – zunanji dobavitelj se lahko odloči za dobavo podobne komponente konkurenčnemu podjetju;
- investicija – kapital oziroma finančne možnosti za notranjo proizvodnjo ne obstajajo;
- zanesljivost oskrbe – medtem ko je kontinuiteta dobav iz notranjega vira zagotovljena, se lahko dobavitelj odloči za drugačne prioritete in s tem spremeni planirane dobave.

V stroškovno analizo pri odločanju “narediti ali kupiti” je potrebno vključiti naslednje (Lysons, 1991, str. 226):

- primerjava nabavne cene z variabilnimi stroški in prispevkom za kritje fiksnih stroškov;
- oportunitetne stroške – proizvodne kapacitete bi lahko izkoristili za druge izdelke, kar bi tudi prineslo določen prispevek za kritje fiksnih stroškov;
- krivulja učenja – če komponente kupujemo, nimamo možnosti za učenje in s tem premik po krivulji učenja.

Nekateri avtorji namesto dejavnikov pri odločanju navajajo razloge za “narediti” oziroma “kupiti”, ki pa se nanašajo na enega od dejavnikov. Lysons (1991, str. 225) navaja naslednje razloge za “narediti”:

- “narediti” je ceneje kot “kupiti”,
- zagotavljanje kontrole kvalitete,
- dobavni roki dobaviteljev so predolgi,
- ni ustreznih dobaviteljev,
- zagotoviti kontinuiteto dobave,
- zapolnitev prostih proizvodnih kapacitet,
- ohranjanje skrivnosti in
- izkoriščanje odpada.

Tudi Leenders, Fearon in England (1989, str. 227) navajajo podobne razloge za “narediti”:

- občasna majhna naročila, katera dobavitelj zavrača,
- zagotavljanje zahtevane kvalitete,
- pri “narediti” se predpostavlja večja zanesljivost dobave,
- ni ustreznih dobaviteljev oziroma želja po varovanju tehnoloških skrivnosti,
- “narediti” je lahko ceneje kot “kupiti”,
- zapolnitev kapacitet v primeru zmanjšanega povpraševanja,
- breme fluktuacij v povpraševanju je na dobavitelju,
- izogibanje odpuščanju delavcev,
- politični, socialni ter okoljski razlogi in
- čustveni razlogi.

Slabosti pri odločitvi za “narediti” so (Leenders, Fearon, England, 1989, str. 229):

- pomanjkanje administrativnih ali tehničnih izkušenj,
- blagovna znamka dobavitelja,
- vzdrževanje vodilne pozicije z razvojem, kar je zelo težko za nespecialista,
- odločitev, ko je enkrat sprejeta, je težko spremeniti,

- težko je določiti dejanske dolgoročne stroške za odločitev “narediti”,
- zmanjšana je možnost za izbor potencialnih nabavnih virov oziroma substitutov.

Kern (1991, str. 190) navaja naslednje slabosti pri odločitvi za “narediti”:

- premajhna naročila,
- nekonkurenčna kalkulacija,
- nezmožnost konkurirati nabavnemu trgu,
- ni zunanjih dobaviteljev in
- ni možnosti za reklamacije.

Na drugi strani Kern (1991, str. 191) navaja tudi razloge za “kupiti”:

- možnost majhnih naročil brez dodatnih stroškov,
- možnost koriščenja dobaviteljevih uslug brez investiranja,
- možnost povečevanja dobaviteljeve konkurenčnosti in
- gotovost ohranjanja tržne situacije.

Tudi Lysons (1991, str. 226) navaja razloge za “kupiti”, ki so naslednji:

- “kupiti” je ceneje kot “narediti”,
- potrebne količine so premajhne za ekonomično proizvodnjo,
- izognitev stroškom posebne opreme ali posebnega dela,
- potrebno povečanje kapacitete,
- uporaba dobaviteljevega posebnega znanja, opreme ali patentov,
- zmanjšanje investicij v zaloge in
- prenos tveganja na dobavitelja.

Če so količine zadostne, se lahko odločimo za kombinacijo proizvodnje in kupovanja. Prednosti so (Lysons, 1991, str. 229):

- kontinuiteta dobav je zagotovljena,
- možnost stroškovnih primerjav med “narediti” in “kupiti” in
- pri proizvodnji doma pridobimo izkušnje z novimi materiali in proizvodnimi tehnikami,

slabosti pa:

- strošek “narediti” je višji od “kupiti”,
- podvajanje proizvodne opreme in
- dobavitelji so v negotovosti v primeru padca povpraševanja.

Če povzamemo literaturo, je “narediti ali kupiti” pomembna strateška odločitev, ki poteka na makro (investicije, vertikalna integracija) in mikro (odločanje o novih



komponentah) nivoju. V zadnjem času takšno odločanje postaja še pomembnejše zaradi naraščanja specializacije podjetij in skrajševanja življenjskih ciklov izdelkov. Na odločanje “narediti ali kupiti” vpliva veliko kriterijev, ki jih lahko razdelimo na naslednja področja:

- stroški,
- kvaliteta,
- kapaciteta,
- substituti,
- odvisnost od dobavitelja,
- izurjenost,
- izkoriščenost proizvodnje in
- poslovne skrivnosti.

Ugotovimo lahko, da je posamezni dejavnik lahko razlog za ali proti določeni odločitvi, odvisno pač od situacije. Stroški so na primer lahko razlog za “narediti” ali za “kupiti”, odločitev je odvisna predvsem od konkurenčnosti dobavitelja oziroma oddelka znotraj podjetja.

### **4.3. Oblikovanje strukture dobaviteljev**

#### **4.3.1. Izbor in ocenjevanje dobaviteljev**

Če se odločimo za zunanje nabavne vire oziroma dobavitelje, se soočimo z nabavnim trgov, na katerem je navadno prisotnih veliko potencialnih dobaviteljev. Izbor dobaviteljev se tradicionalno pojmuje kot ključna naloga nabave, saj lahko dober dobavitelj veliko pripomore k uspehu kupca (Leenders, Blenkhorn, 1988, str. 23). Samo zares dobri dobavitelji namreč nudijo nove razvoje in rešitve problemov; potrebno jih je najti, izbrati, voditi in razvijati (Kern, 1991, str. 98).

Ocenjevanje dobaviteljev pomeni načrtno zbiranje informacij za izbor novih in kontrolo obstoječih dobaviteljev (Eschenbach, 1990, str. 175). V veliko podjetjih izbor dobaviteljev še vedno poteka na osnovi subjektivnih ocen, določena podjetja pa so s ciljem, doseči optimalno strukturo dobaviteljev, že uvedla formalne sisteme ocenjevanja izbranih kriterijev. V preteklosti je bila kot kriterij pri ocenjevanju uporabljena le cena, nato pa tudi že kvaliteta in dobavni rok. Danes podjetja ocenjujejo dobavitelje z veliko več kriteriji, ki vplivajo na ustreznost dobavitelja. Podjetja uporabljajo različne metode za ocenjevanje dobaviteljev, od enostavnih do bolj zapletenih. Za različne skupine nabavnih

dobrin, ki jih delijo glede na višino stroškov, tveganje ipd., imajo različne načine ocenjevanja, saj pomembnost posameznih kriterijev ni enaka za vse nabavne dobrine.

Z naraščanjem pomembnosti dobaviteljev v poslovni verigi podjetja se povečuje potreba po objektivni oceni njihovega poslovanja. Največkrat ne zadostuje, da je dobavitelj sposoben trenutno izpolniti zahteve kupca, ampak mora biti sposoben dolgoročno izpolnjevati zahteve in potrebe podjetja. (van Weele, 1998, str. 318)

Empirične raziskave so na eni strani pokazale, da nabavniki priznavajo sistematično ocenjevanje dobaviteljev kot uporaben instrument za izboljšanje nabave. Na drugi strani pa so tudi pokazale, da obstaja velik razkorak med priznavanjem uporabnosti in praktično uporabo. (Eschenbach, 1990, str. 182)

Ocenjevanje obstoječih dobaviteljev je potrebno iz večih razlogov (Attwood, 1988, str. 33):

- cena – če obstaja dvom o cenah, ki jih trenutno plačujemo, je potrebno s povpraševanjem zagotoviti dodatne informacije; obstoječi dobavitelj mora to vedeti, če ugotovimo, da je trenutna cena ugodna, smo izgubili le nekaj časa in povzročili minimalne stroške;
- velikost naročil – če se naročila povečujejo, se lahko pojavi možnost za dodatne popuste;
- zanesljivost – potrebno je preverjati točnost dobav, nivo kvalitete ipd.;
- možnost obstoja alternative – mogoče obstaja drugačen način za rešitev istega problema.

Tudi Eschenbach (1990, str. 176) navaja več razlogov za ocenjevanje podjetij:

- zvišanje transparentnosti nabavnih odločitev;
- načrtno pridobivanje in opuščanje dobaviteljev – že pred ocenjevanjem je potrebno določiti ukrepe, ki bodo izhajali iz ocene;
- sistematično povečevanje sposobnosti dobavitelja – ocena nudi dobavitelju oporne točke za izboljšave pri naslednjih dobavah;
- zmanjšanje tveganja oskrbe – tveganje se pojavi zaradi napačne presoje sposobnosti dobavitelja;
- povečanje konkurence – predpostavka je seznanitev dobaviteljev z ocenami;
- izogibanje neracionalnim odločitvam – pri odločanju so prisotni zavestni in nezavestni motivi; obstaja tudi tendenca, da pri odločanju izkušnjam iz neposredne preteklosti pripisujemo večji pomen kot bolj oddaljenim;
- zagotavljanje know-howa – pri ocenjevanju so dokumentirana pomembna spoznanja, za katera si podjetje ne more privoščiti, da bi bila le v glavah nabavnikov.

Ocenjevanje dobavitelja lahko poteka na štirih ločenih ravneh, pri čemer je večinoma omejeno na prvi dve ravni (van Weele, 1998, str. 318):

- raven izdelka – osredotočimo se na kakovost materiala;

- procesna raven – predmet kontrole je proizvodni proces oziroma proizvodna oprema;
- raven sistema zagotavljanja kakovosti – preverjanje zagotavljanja kakovosti, kar vključuje organizacijo kakovosti ter postopke in navodila za zagotavljanje kakovosti;
- raven podjetja – upoštevanje finančnega vidika, usposobljenost vodstva.

Ocenjevanje dobaviteljev poteka v treh fazah (Eschenbach, 1990, str. 178):

- zbiranje informacij,
- določanje relevantnih kriterijev za ocenjevanje in
- vrednotenje ter končna ocena.

Viri za zbiranje informacij o dobaviteljih so naslednji (Eschenbach, 1990, str. 179):

- kontakti s prodajalci,
- anketiranje dobavitelja,
- obisk dobavitelja,
- sejmi,
- publikacije dobavitelja (katalogi, poslovna poročila),
- publikacije o dobavitelju (dnevno časopisje, obvestila zbornice in združenj),
- izmenjava informacij s kolegi in
- institucije za raziskovanje trga.

Vseh dobaviteljev ni mogoče ocenjevati z enako intenzivnostjo. Tako je potrebno dobavitelje razdeliti po pomembnosti po določenih kriterijih, ki so naslednji (Eschenbach, 1990, str. 177):

- promet z dobaviteljem,
- pomen nabavne dobrine za lastno sposobnost dobavljanja,
- pomen nabavne dobrine za ohranjanje lastnih kvalitativnih zahtev,
- tveganje na specifičnih nabavnih trgih.

Te kriterije lahko razdelimo na dve skupini: vrednostna pomembnost in specifična pomembnost ter iz njiju razvijemo dvodimenzionalno matriko, kot prikazuje slika št. 6 (Eschenbach, 1990, str. 177).

Slika št. 6: Matrika pomembnosti dobaviteljev

<div style="text-align: center;">vrednostna pomembnost</div> <div style="text-align: right;">specifična pomembnost</div>	A	B	C
1	<b>I</b>	<b>II</b>	
2	<b>III</b>	<b>IV</b>	
3			

Vir: Eschenbach, 1990, str. 177

Sektor I: v te dobavitelje je potrebno vložiti veliko truda, intenzivnost ocenjevanja je velika.

Sektor II: čeprav je promet s temi dobavitelji manjši, lahko v primeru zmanjšane sposobnosti dobave ogrozijo podjetje kupca.

Sektor III: pri ocenjevanju teh dobaviteljev prideta kot kriterija v poštev predvsem cena in kvaliteta.

Sektor IV: intenzivnost ocenjevanja je majhna, uporabljajo se enostavne metode z malo kriteriji.

Izbor in ocenjevanje dobaviteljev sta povezana procesa, potrebno je ocenjevanje obstoječih dobaviteljev in tudi potencialnih novih dobaviteljev, kar bi moral biti stalen proces v podjetju. Pri tem se je potrebno zavedati, da bo rezultat ocenjevanja natančen

toliko kot input. Poznamo veliko različnih sistemov ocenjevanja, ki jih določajo kriteriji in metode ocenjevanja.

#### 4.3.1.1. Kriteriji za ocenjevanje dobaviteljev

Eschenbach (1990, str. 175, povzeto po Tanew – Iliitschew) kriterije za ocenjevanje dobaviteljev deli v tri skupine, kar je prikazano v tabeli št. 2.

Tabela št. 2: Kriteriji za ocenjevanje dobaviteljev

<b>Kriteriji za ocenjevanje zmogljivosti in dobav dobavitelja</b>	<b>Kriteriji za ocenjevanje podjetja dobavitelja</b>	<b>Kriteriji za ocenjevanje okolja podjetja dobavitelja</b>
Kvaliteta	Pravna oblika	Prebivalstvo
Cena in ostali pogoji	Finančni status	Naravne danosti in ekologija
Zanesljivost dobav	Struktura stroškov	Narodno gospodarstvo
Lojalnost pri dobavah	Tržni delež in morebitne tendence	Gospodarski odnosi s tujino in plačilna bilanca
Spremljajoče storitve (akcesorične storitve)	Struktura in kvaliteta managementa	Valuta, denar in kapital
	Sposobnosti glede kvalitete	Država in družba
	Intenzivnost raziskav in razvoja	Tehnologija
	Ugled pri konkurentih	Gospodarske panoge
	Pripravljenost na kooperacijo	Gospodarske regije
	Pripravljenost za povratne posle	Konkurenca podjetja
		Proizvodnja podjetja
		Nabava podjetja
		Osebjje podjetja
		Finance podjetja

Vir: Eschenbach, 1990, str. 175, povzeto po Tanew – Iliitschew

V tabeli št. 2 kot kriterij za ocenjevanje zmogljivosti in dobav dobavitelja nastopajo tudi t.i. spremljajoče storitve, to so:

- časovno ustrezno podajanje ponudb,
- promptno potrjevanje naročil,
- korektno administrativno delo,
- delne dobave,
- informacije o možnostih glede dobavnih rokov,
- tehnična podpora,
- hitro reševanje reklamacij, kulanca,
- sodelovanje pri reševanju problemov v proizvodnji in zagotavljanju kvalitete,
- informacije o tehničnem razvoju.

Birch (2001, str. 37) pravi, da mora dobavitelj zadostiti večim zahtevam, ki jih lahko razumemo tudi kot kriterije za ocenjevanje dobaviteljev:

- dobavitelj mora prevzeti odgovornost za dobavo, ki ne zahteva dodatnega dela;
- nabavne dobrine morajo biti nabavljene od ustrezno majhnega števila skrbno izbranih dobaviteljev, ki lahko zagotavljajo kvaliteto; koncentracija je bistvenega pomena, če želimo maksimirati vlogo dobavitelja v končnem izdelku;
- dobavitelj mora biti pripravljen za vzpostavitev partnerske povezave, v kateri deli tveganje predstavitve novih izdelkov, pripravlja inovacije, ki zagotavljajo konkurenčnost in prilagaja proizvodnjo in dobavo glede na spreminjajoče se zahteve kupca;
- dobavitelj mora zagotavljati dolgoročno dobavo, ki bo zagotavljala proizvodnjo oziroma servisiranje skozi celotno življenjsko dobo izdelka.

Kern (1991, str. 100) meni, da je potrebno pri ocenjevanju dobaviteljev uporabiti veliko kriterijev, najpomembnejši so naslednji:

- struktura stroškov,
- tehnična oprema v proizvodnji,
- pripravljenost za inovacije in investicije,
- finančna moč,
- odvisnost od dobaviteljev,
- koncernske povezave,
- položaj na trgu ponudbe,
- prodajna strategija,
- predstave o kvaliteti in standardih,
- način reševanja reklamacij,

- organizacija podjetja glede skladiščenja,
- kontaktno osebje.

Deželak (1984, str. 187) kot najpomembnejše kriterije pri ocenjevanju dobaviteljev navaja ceno, količino in kakovost, razen teh pa tudi lokacijo, gospodarsko stopnjo, položaj na prodajni poti, velikost in obliko podjetja, boniteto in zanesljivost ter stranske storitve (servis za kupce).

Optimalen položaj na nabavni poti je odvisen od večih dejavnikov. Neposredna nabava je ustrežnejša v primeru velikih količin materiala ali pri velikem poudarku na kakovosti materiala, posredna nabava preko trgovine na debelo pa lahko prevzame funkcijo držanja zalog (Kotnik, 1990, str. 16).

Leenders, Fearon in England (1989, str. 233) kot glavne kriterije navajajo kvaliteto, količino, dobavo, ceno in servis, poleg teh pa še tehnično moč, finančni položaj, organizacijo, vodstvo, sloves, komunikacijo ter odnose in lokacijo. Potočnik (2000, str. 9) kot kriterij glede dobav navaja stopnjo izpolnitve naročil.

Za podjetja, ki izvajajo proizvodnjo po načelu ravno ob pravem času, sta kakovost in pravočasnost najpomembnejša kriterija za ocenjevanje dobaviteljev (van Weele, 1998, str. 198).

Način izbora dobaviteljev se spreminja tudi s spreminjanjem odnosov med kupci in dobavitelji, ki se razvijajo v strateška partnerstva. V preteklosti je bil glavni kriterij cena, danes pa sta lahko kvaliteta in servis ravno tako pomembna kriterija. (Wilson, 1994, str. 39)

Kakovost je torej zelo pomemben in hkrati zelo kompleksen kriterij, zato ga je potrebno natančneje opredeliti. Za ocenjevanje kakovosti dobavitelja lahko kupec uporablja naslednje metode (van Weele, 1998, str. 227):

- kontrolo materiala,
- kontrolo procesa in
- kontrolo sistema.

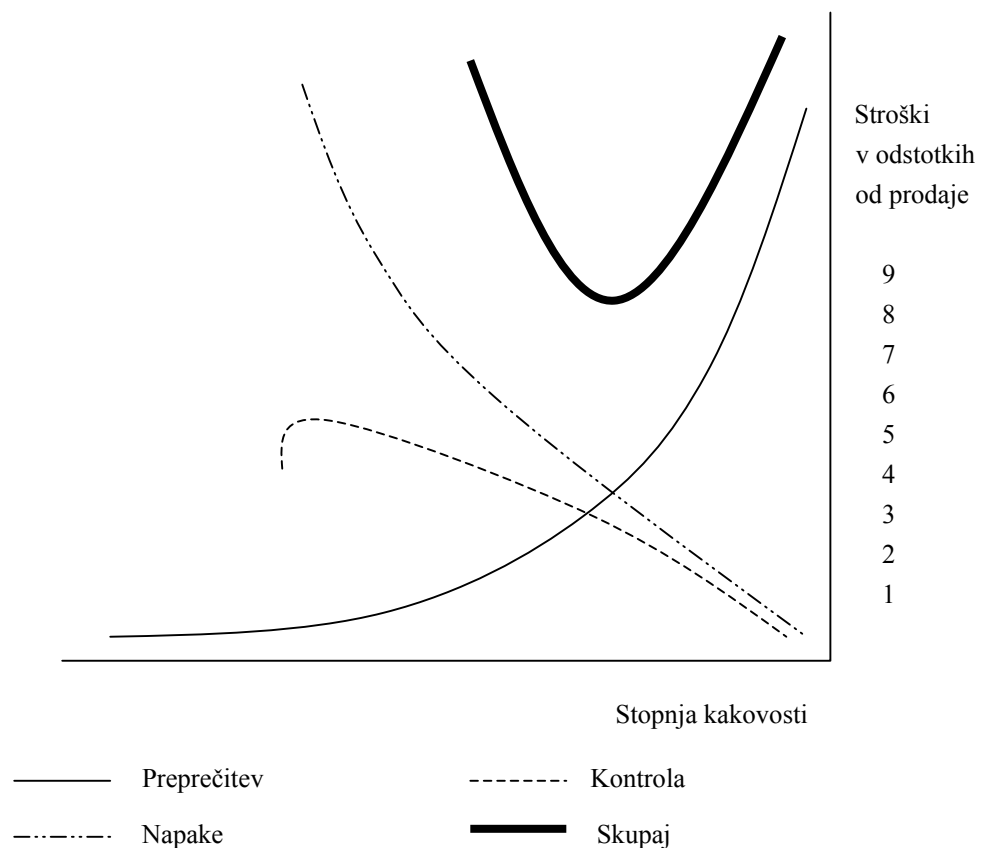
Pri ocenjevanju kakovosti moramo upoštevati naslednje kriterije (Sarkis, Talluri, 2002, str. 19):

- sposobnosti proizvodnega procesa,
- statistična procesna kontrola,
- usposabljanje zaposlenih za izboljšanje kvalitete.

V praksi razlikujemo tri vrste stroškov kakovosti, ki so prikazani na sliki št. 7 (van Weele, 1998, str. 218):

- preventivni stroški,
- stroški ugotavljanja in
- korektivni stroški.

Slika št. 7: Model stroškov kakovosti



Vir: van Weele, 1998, str. 220

Iz slike št. 7 vidimo, da se dejanski stroški za določeno nabavno dobrino pri enaki nabavni ceni glede na stopnjo kakovosti lahko pomembno razlikujejo. Če torej kakovosti konkurenčnih nabavnih dobrin ne preučimo dovolj natančno, je veliko možnosti, da bodo naše odločitve napačne.

Avtorji navajajo zelo veliko kriterijev, nekateri jih združujejo v področja, s čimer zagotovijo večjo preglednost. Menimo, da je zelo primerna delitev kriterijev v naslednja tri področja: zmogljivost dobavitelja, podjetje in okolje podjetja. Kriteriji za posamezno področje so predstavljeni v nadaljevanju.

Zmogljivost dobavitelja:

- kvaliteta – nivo kvalitete, enakomernost kvalitete, sistem kontrole kvalitete, garancija, zavarovanje odgovornosti;
- dobave – časovna in količinska natančnost (stopnja izpolnitve naročil), dobavni roki, lojalnost;
- količina – sposobnost izpolnjevanja zahtev, prilagodljivost pri majhnih in nujnih naročilih;
- cene – nivo cen, struktura stroškov;



- servis – spremljajoče storitve, kontaktno osebje, odnosi;
- logistika – lokacija (oddaljenost), politika zalog;
- reklamacije – reševanje reklamacij, pogodbene kazni.

Podjetje:

- splošna moč – velikost, koncernske povezave, finančni položaj, ugled, vodstvo, organizacija;
- tehnična moč – tehnologija, R&R (raziskave in razvoj), inovativnost;
- prodajna strategija;
- položaj na prodajni poti;
- odvisnost od dobaviteljev.

Okolje podjetja:

- politična stabilnost;
- narodno gospodarstvo;
- denarna enota.

#### 4.3.1.2. Metode za ocenjevanje dobaviteljev

Metode ocenjevanja se med podjetji razlikujejo, na splošno ločimo dve vrsti metod: subjektivne metode (ocena na podlagi osebne presoje, na primer s kombiniranjem izkušenj različnih oddelkov z dobaviteljem) in objektivne metode. Poznamo več objektivnih metod (van Weele, 1998, str. 319):

- preglednice – uporabljamo jih za sistematično primerjanje in ocenjevanje ponudb;
- osebno ocenjevanje – oddelki, ki imajo izkušnje z dobavitelji, jih vrednotijo po vnaprej potrjenem vprašalniku;
- razvrščanje dobaviteljev – omejeno je na količinske podatke in se nanaša na vrednotenje cene, kakovosti in zanesljivosti dobave; kakovost merimo s stopnjo zavrnitve prevzema ali s številom ustavitvev na proizvodni liniji zaradi napak materiala; zanesljivost dobave vrednotimo s številom prepozne (ali prehitre) dobave;
- revizija dobaviteljev – pri tej metodi dobavitelje občasno obišejo kupčevi strokovnjaki, ki preverijo njegov proizvodni proces in organizacijo kakovosti;
- dovoljeni stroški – s tem pristopom na podlagi simulirane kalkulacije ugotovimo, kolikšna je sploh lahko dobaviteljeva lastna cena in jo primerjamo z dejansko nabavno ceno; kupec in dobavitelj nato v razpravi poskušata doseči raven dovoljenih stroškov.

Relativno enostaven točkovni sistem ocenjevanja je prikazan v tabeli št. 3. Tabela št. 4 predstavlja metodo, po kateri najprej izberemo kriterije, jih razvrstimo od prvega do

zadnjega (ponder) in za vsak kriterij določimo največje možno število točk. Nato ocenimo dobavitelje, množimo ponderje z doseženimi točkami in seštejemo rezultate.

Tabela št. 3: Primer ocenjevanja dobaviteljev

Dejavnik	Ponder	Način merjenja	Učinek zadnjega leta	Ocena
Kvaliteta	40	1% izločenega pomeni 5% ocene	0,8% izločenega	$40 \cdot (100 - 0,8 \cdot 5) / 100 = 38,4$
Dobava	30	1 dan zamude pomeni 1% ocene	povprečno 3 dni zamude	$30 \cdot (100 - 3 \cdot 1) / 100 = 29,1$
Cena	20	najnižja cena/ dobaviteljeva cena	46/50	$20 \cdot 46 / 50 = 18,4$
Servis	10	dober = 100 % srednji = 70 % slab = 40 %	srednji	$10 \cdot 70 / 100 = 7$
Skupaj	100			92,9

Vir: Leenders, Fearon, England, 1989, str. 246

Tabela št. 4: Ocenjevanje dobaviteljev

Rang krite-rija	Kriteriji	Ponder	Možno število točk	Dosežene točke		Rezultat	
				Doba-vitelj A	Doba-vitelj B	Doba-vitelj A	Doba-vitelj B
1	Kriterij 1	7	20	15		105	
2	Kriterij 2	6	20	20		120	
3	Kriterij 3	5	15	10		50	
4	Kriterij 4	4	15	15		60	
5	Kriterij 5	3	10	8		24	
6	Kriterij 6	2	10	10		20	
7	Kriterij 7	1	10	5		5	
				Največ točk: 455		384	

Vir: Kern, 1991, str. 103

Še en primer ocenjevanja obstoječega oziroma potencialnega dobavitelja prikazujeta tabeli št. 5 in 6.

Pri izbiri metode za ocenjevanje je potrebno dati prednost enostavnim metodam. Šele ko imamo veliko izkušenj z enostavnimi, lahko postopoma preidemo na zapletenejše metode. (Eschenbach, 1990, str. 182)

Kotler (1996, str. 217) navaja primer podjetja, ki razvršča dobavitelje v tri kategorije:

- uvrščeni dobavitelj: tehnične zmogljivosti, finančno stanje, stroškovna učinkovitost, kakovostni standardi, inovativnost;
- potrjeni dobavitelj: za ta naziv je potrebno dobro sodelovanje s kupcem in izpolnitev nekaterih dodatnih zahtev;
- izbrani dobavitelj: enakomerna visoka kakovost in stalno izboljševanje, dobava po načelu ravno ob pravem času.

Na voljo imamo torej subjektivne in objektivne metode. Izbrana metoda je odvisna od velikosti oziroma pomembnosti dobavitelja, za manj pomembne dobavitelje je navadno dovolj subjektivna ocena, za večje dobavitelje oziroma dobavitelje pomembnih nabavnih dobrin pa je potrebno intenzivno objektivno ocenjevanje.

V tabeli št. 7 je predstavljena metoda za ocenjevanje dobaviteljev, ki smo jo oblikovali na osnovi kriterijev, določenih v prejšnjem poglavju. Oceno za posamezen kriterij dobimo tako, da vrednotenje kriterija (najmanjša vrednost 0, največja 1) pomnožimo z ustreznim ponderjem, katerih vsota je 100 točk. Skupna ocena je tako možna v razponu od 0 do 100 točk, s čimer dosežemo lažje razumevanje ocene. Za razvrščanje dobaviteljev je potrebno še določiti meje za posamezno kategorijo, predlog je prikazan v tabeli št. 8.

Tabela št. 5: Primer ocenjevanja obstoječega dobavitelja

Kriterij	Ponder	Vrednotenje						Ocena (2 × 3)
		+	-					
		1	2	3	4	5	6	
1	2	3						4
<b>Zmoglјivost in dobave</b>								
(1) Kvaliteta	20	2						40
(2) Cena	20	3						60
(3) Zanesljivost	15	3						45
(4) Servis	15	5						75
<b>Podjetje</b>								
(5) Ugled	5	3						15
(6) Finančna moč	5	2						10
<b>Okolje</b>								
(7) Stavke	10	6						60
(8) Politična stabilnost	10	3						30
<b>Skupaj točke</b>							<b>335</b>	
Ocena: < 150 točk = A dobavitelj 151 – 250 točk = B dobavitelj 251 – 350 točk = povprečen dobavitelj 351 – 450 točk = zasilen dobavitelj > 450 točk = neuporaben dobavitelj								

Vir: Eschenbach, 1990, str. 183

Tabela št. 6: Primer ocenjevanja potencialnega dobavitelja

Kriterij	Ponder	Vrednotenje						Ocena (2 × 3)
		+			-			
1	2	1	2	3	4	5	6	4
<b>Zmogljivost in dobave</b>								
(1) Kvaliteta	15	2						30
(2) Cena	15	1						15
<b>Podjetje</b>								
(3) Ugled	10	2						20
(4) Finančna moč	10	3						30
(5) Pripravljenost na kooperacijo	10	6						60
<b>Okolje</b>								
(6) Stavke	15	3						45
(7) Politična stabilnost	15	1						15
(8) Nivo izobrazbe	10	2						20
<b>Skupaj točke</b>							<b>235</b>	
Ocena: < 150 točk = zelo priporočljiv dobavitelj 151 – 250 točk = priporočljiv dobavitelj 251 – 350 točk = povprečen dobavitelj > 351 točk = ne more postati dobavitelj								

Vir: Eschenbach, 1990, str. 184

Tabela št. 7: Predlagana metoda za ocenjevanje dobaviteljev

Kriterij	Ponder	Vrednotenje	Ocena
1	2	3 (0 do 1)	$4 = 2 \times 3$
<b>Zmogljivost dobavitelja</b>	<b>60</b>		
(1) Kvaliteta	15		
(2) Dobave	15		
(3) Cene	10		
(4) Količina	5		
(5) Servis	5		
(6) Logistika	5		
(7) Reklamacije	5		
<b>Podjetje</b>	<b>20</b>		
(8) Tehnična moč	5		
(9) Splošna moč	5		
(10) Odvisnost od dobaviteljev	5		
(11) Prodajna strategija	3		
(12) Položaj na prodajni poti	2		
<b>Okolje podjetja</b>	<b>20</b>		
(13) Politična stabilnost	10		
(14) Narodno gospodarstvo	5		
(15) Denarna enota	5		
<b>Skupaj</b>	<b>100</b>		

Tabela št. 8: Predlog za razvrščanje dobaviteljev

Ocena	Rang
$\geq 75$	A dobavitelj
60 – 75	B dobavitelj
40 – 60	Povprečen dobavitelj
25 – 40	Zasilen dobavitelj
$< 25$	Neuporaben dobavitelj

### **4.3.2. Odločanje o številu dobaviteljev za posamezno nabavno dobrino**

Tradicionalno nabavljanje je pomenilo več dobaviteljev zaradi povečanja zanesljivosti dobav oziroma vsaj dva dobavitelja za kritične elemente. Glede na to, da je določenega dobavitelja zelo težko pripeljati na zadovoljiv nivo kvalitete, je to še toliko težje za dva dobavitelja. To govori v prid dobav iz enega vira. (Leenders, Blenkhorn, 1988, str. 139)

Attwood (1988, str. 40) omenja naslednje dejavnike pri odločanju o številu dobaviteljev:

- cena – povečanje nabav pri enem dobavitelju lahko zniža ceno; v določenih primerih lahko tudi dva dobavitelja držita ugodno ceno, še posebno, ker se zavedata, da lahko prevelika razlika v ceni pomeni izgubo deleža;
- enostavnost – lažje je naročiti pri enem dobavitelju, še posebno, če je za uvedbo drugega dobavitelja potrebno prilagajati proizvodnjo;
- motivacija – če smo na enega in istega dobavitelja vezani za daljše časovno obdobje, lahko njegova motivacija pade, medtem ko je drugi dobavitelj pripravljen ponuditi veliko več;
- monopol – če naročamo vse pri enem dobavitelju, mu s tem pomagamo iz trga izriniti alternativne vire, kar nam dolgoročno poslabšuje možnosti za morebitno zamenjavo dobavitelja.

Velika koncentracija dobav na malo število dobaviteljev je poslovno nevarna, na drugi strani pa veliko število dobaviteljev onemogoča doseganje ugodnih nabavnih pogojev. Zato je potrebno stalno spremljanje porazdelitve dobaviteljev po deležu nabave. (Pučko, 1997, str. 48)

Prednost enega dobavitelja je v zmanjšanju stroškov in veliki učinkovitosti, pglavitna pomanjkljivost pa je povečana (obojestranska) odvisnost. Uporaba le enega dobavitelja je ustrezna strategija v primerih, ki so navedeni v nadaljevanju (van Weele, 1998, str. 199):

- pri proizvodnji izdelkov vrhunske tehnologije, ki jih izdelujejo v malih serijah po proizvajalčevi specifikaciji; to zahteva pogoste stike med tehničnimi in/ali raziskovalno-razvojnimi (R&R) proizvajalčevimi in dobaviteljevimi oddelki, zato tudi ni priporočljivo sodelovanje z več kot enim dobaviteljem; z vidika stroškov in cene je vključitev drugega dobavitelja nedonosna (na primer zaradi naložb v posebno opremo);
- pri proizvodnji izdelkov, ki zahtevajo zelo specializirano proizvodno tehnologijo in je proizvajalec zaradi zaupnosti ne želi razkriti več kot enemu dobavitelju;

- kadar želi proizvajalec razviti izdelek in začeti trženje v kratkem času, to pomeni, da mora naloge razdeliti med svoj R&R in tehnični oddelek; proizvajalec morda nima razvojnih zmogljivosti za opravljanje vseh dejavnosti v predvidenem časovnem obdobju, drugi razlog bi lahko bil, da želi proizvajalec razdeliti razvojno/tehnične stroške z dobaviteljem;

Poglavitne prednosti oskrbovanja iz enega vira so naslednje (van Weele, 1998, str. 200):

- povečana vključitev dobavitelja in izločanje konkurence naj bi zagotovila boljšo in intenzivnejšo izmenjavo zamisli med proizvajalcem in dobaviteljem glede znižanja stroškov in izboljšanja kakovosti;
- možnost za izboljšave postopkov in sistemov na področjih, kot so razvojno/tehnično delo, kontrola kakovosti, logistika in administracija;
- znatno skrajšanje potrebnega časa za prej navedena področja, kot tudi časa za vstop na trg;
- boljši odnosi med različnimi vodstvenimi ravni obeh podjetij (vodstvo podjetja, vodstvo razvoja in proizvodnih obratov).

Leenders, Fearon in England (1989, str. 257) navajajo naslednje argumente za enega dobavitelja:

- pretekle obveze – dolgoročna pogodba,
- dobavitelj je lastnik pomembnih patentov in je tako edini ponudnik, na trgu ni zadovoljivega substituta,
- dobavitelj je superioren v kvaliteti ali nudenju servisa,
- premajhno naročilo, ki ga je zaradi dodatnih stroškov nesmiselno deliti med dva dobavitelja,
- koncentracija lahko omogoči določene količinske popuste ali znižanje transportnih stroškov,
- dobavitelj je bolj kooperativen, zainteresiran, pripravljen ustreči kupcu,
- poseben primer so dobrine, ki vključujejo posebna orodja oziroma zahtevajo visoke začetne stroške in bi bilo podvajanje predrago,
- lažje planiranje dobav,
- možnost JIT proizvodnje,
- učinkovito upravljanje dobaviteljev zahteva veliko časa, zato pomeni manj dobaviteljev prednost.

Glavna pomanjkljivost oskrbovanja iz enega vira je povečana soodvisnost obeh podjetij, tveganje za proizvajalca je zlasti v naslednjem (van Weele, 1998, str. 201):

- dobavitelj izgublja konkurenčne prednosti – če je dobavitelju prodaja zagotovljena, je lahko brezbrizen do zmanjšanja stroškov in izboljšanja kakovosti;



- izguba povezave s trgovci – drugi dobavitelji se ne zanimajo več za proizvajalca, takoj ko postane jasno, da bo samo en dobavitelj sklenil pogodbo za določen material;
- visoki “stroški zamenjave” – proizvajalec v nujnih primerih ne more na hitro in brez težav zamenjati dobavitelja.

Tudi Leenders, Fearon, England (1989, str. 258) omenjajo več razlogov za diverzifikacijo:

- pomembna nabavna dobrina,
- zavedanje, da del posla dobivajo konkurenti, pomeni za dobavitelja potrebo po izboljšanju cene in servisa,
- povečana je zanesljivost dobav, tudi v primeru nesreče ali stavke pri enem od dobaviteljev,
- nezadostna kapaciteta enega dobavitelja.

Pomembnost nabavnih dobrin je eden pomembnejših dejavnikov pri odločanju o številu dobaviteljev. Na pomembnost nabavnih dobrin vplivajo naslednji dejavniki (Kern, 1991, str. 175):

- veliki tržni riziki,
- težave pri oskrbi (omejena konkurenca),
- velike razlike v kvaliteti,
- dolgi dobavni roki,
- veliko tveganje sprememb pri lastnostih nabavnih dobrin in
- redkost nabavne dobrine.

Avtorji navajajo več dejavnikov, ki vplivajo na prednosti oziroma slabosti nabave iz enega ali večih virov. Glavni dejavniki so naslednji:

- pomembnost nabavne dobrine;
- stroški – manj dobaviteljev pomeni za podjetje manj stroškov;
- odvisnost od dobaviteljev – če smo vezani na enega dobavitelja, ima ta zagotovljen promet ter se ne trudi za izboljšave in znižanje stroškov; pretrgan je stik s trgovci, pri zamenjavi nastanejo stroški zamenjave;
- zanesljivost dobav/stopnja tveganja;
- nivo tehnologije – visoka tehnologija zahteva veliko sodelovanja obeh strani, lahko jo zaupamo le enemu dobavitelju;
- velikost serij;
- višina razvojnih stroškov – če so stroški visoki, jih ne moremo podvajati, potrebna je delitev z dobaviteljem;

- odnosi z dobavitelji – če hočemo razviti partnerske odnose, tega ne moremo pri velikem številu dobaviteljev.

## 4.4. Oblikovanje odnosov z dobavitelji

V nalogi smo že večkrat poudarili pomembnost odnosov z dobavitelji pri nabavnem poslovanju. Ti odnosi so lahko zelo različni, Poirier in Houser (1993, str. 185) ločita 7 stopenj v odnosih:

- negotovost – kupec in dobavitelj sta daleč narazen, vsaka stran je negotova glede poštenosti pri pogajanjih in doseganja obojestranskih koristi;
- kratkoročni pritiski – kupec je pod pritiskom ohranjanja stroškov ali znižanja cene, dobavitelj pod pritiskom doseganja planirane prodaje; situacija zahteva previdnost, saj na obeh straneh obstajajo ustaljene relacije, ki morda nudijo enostavnejše doseganje ciljev kot vzpostavljanje novih poslovnih odnosov;
- potreba po novi paradigmi – stopnja klasičnih pogajanj, kupec zahteva popuste, kritje transportnih stroškov, boljše plačilne pogoje, držanje zalog in sredstva za promocijo; če se na katerikoli strani ne pojavi občutek, da obstaja boljši način poslovanja, pridemo do klasičnega izida, to je zmanjšanje zaslužkov, ki navadno pomeni iskanje skritih načinov za kompenziranje dodatnih stroškov; taka situacija ne spodbuja inovacij, ki morajo sedaj priti s strani kupca, ne pa iz želje dobavitelja, zagotavljati dodano vrednost lojalnemu kupcu;
- sprememba paradigme – ta stopnja je najtežja, obe strani se morata navaditi na odnos obojestranskih koristi; vsekakor je potrebno preverjanje veljavnosti novih principov, ki bodo pripeljali do nove povezave;
- zavest – kupec in dobavitelj morata preiti iz neodvisnosti in gledanja le na svoje koristi v sodelovanje in partnerstvo; cilj postane zagotavljanje višjih nivojev učinkovitosti in inovacij za boljše izpolnjevanje želja kupcev;
- nove vrednosti – na tej stopnji že potekajo diskusije, testiranja ipd., ki bodo pripeljala do izboljšav; partnerstvo mora odražati poštenje, odprtost in zaupanje, ki je netipično za tradicionalne relacije;
- partnerstvo – kupec dobiva dodano vrednost skozi konstantno kvaliteto, krajše odzivne čase, fleksibilno proizvodnjo, nižje zaloge in inovativne izboljšave; dobavitelj dobiva večja naročila in boljše napovedi za planiranje proizvodnje.

Doyle (1998, str. 435) poudarja, da partnerske povezave niso potrebne le na prodajni, ampak tudi na nabavni strani. Tudi on loči 7 stopenj v tržnih odnosih, ki so se v zadnjih 50 letih spreminjali takole:

- posamezne transakcije,
- ponavljajoče se transakcije,

- dolgoročni odnosi,
- partnerstva,
- strateške povezave (vključno s skupnimi vlaganji),
- mrežne organizacije in
- vertikalna integracija.

Van Weele (1998, str. 201) pravi, da se odnosi z dobavitelji razvijajo postopoma. Včasih se lahko razvijejo v “dobavno partnerstvo” ali celo “izdelavno partnerstvo”. To prikazuje tabela št. 9, iz katere so razvidne poglobitve značilnosti različnih stopenj v razvoju odnosov med proizvajalcem in dobaviteljem.

Hines et al. (2000, str. 322) ločijo štiri stopnje pri razvoju dobavitelja:

- zunanja akreditacija – na tej stopnji proizvajalec dela zelo malo za izboljšanje konkurenčnosti dobavitelja, le-ta je izbran na osnovi najnižje cene;
- reševanje problemov – proizvajalec je pripravljen občasno pomagati dobavitelju pri reševanju problemov, proizvajalec se osredotoča na dobavitelja z najnižjimi stroški;
- sistematični razvojni program – proizvajalec sistematično pomaga dobavitelju pri izboljšanju konkurenčnosti v obojestransko korist; tako prihaja do izmenjave informacij o tehnologiji in dolgoročnih ciljih;
- razvoj mreže – podjetji sistematično izboljšujeta konkurenčnost celotne preskrbovalne verige, kar vključuje delo z neposrednimi in posrednimi dobavitelji; cilj je maksimalna korist za celotno verigo in doseganje konkurenčne prednosti.

Iršič (1998, str. 81) loči kratkoročne odnose, ki temeljijo na transakcijskem odnosu, in dolgoročne odnose, ki izhajajo iz zasnove razvijanja intenzivnejših oblik odnosov z dobavitelji. Taki odnosi temeljijo na povezovalnem odnosu, ki se približuje zasnovi marketinga povezav.

Tabela št. 9: Možnosti razvoja odnosov med proizvajalcem in dobaviteljem

<b>Vidiki</b>	<b>Dobavitelj</b>	<b>Prednostni dobavitelj</b>	<b>Dobavno partnerstvo</b>	<b>Izdelavno partnerstvo</b>
Značilnosti odnosa	operativni	operativni	taktični	strateški
Časovno obdobje	od naročila do naročila	eno leto	od enega leta do treh let	od enega leta do petih let
Kakovost	kot jo zahteva proizvajalec kontrola kakovosti pri proizvajalcu	kot jo zahteva proizvajalec kontrola kakovosti pri proizvajalcu in dobavitelju	zagotovi jo dobavitelj kakovost ugotavlja dobavitelj (kakovost izdelavnega procesa)	zagotovi jo dobavitelj zgodnja vključitev dobavitelja kakovost ugotavlja dobavitelj
Logistika	po naročilih	letna pogodba in naročila na odpoklic	periodični raspored potreb materiala daje proizvajalec	elektronska izmenjava dokumentacije
Dogovor	od naročila do naročila	letna pogodba (eno leto)	letna pogodba (eno leto) dogovor glede kakovosti	pogodbe za oblikovanje rok odgovornosti (obvezna dobava izdelkov)
Cene/stroški	cena	cena in popusti	cena in ciljno znižanje stroškov	cena na podlagi odprte kalkulacije stalno izpopolnjevanje

Vir: van Weele, 1998, str. 202

Za marketing povezav je značilno naslednje (Iršič, 1998, str. 101):

- kooperacija in druge oblike medsebojnega sodelovanja med najmanj dvema udeležencema v menjalnem procesu;
- doseganje ciljev obeh udeležencev je vzajemno, medsebojno prepleteno in temelji na neničelni igri;

- načelno je tak odnos dolgoročen, čeprav ni čas tipičen kriterij ali predpogoj, da bi lahko določen odnos opredelili kot povezovalni, temveč sta to število in intenzivnost prisotnosti povezovalnih elementov;
- udeleženca v takem odnosu z multiplikativno in stalno menjavo vrednosti (izdelkov, aktivnosti, pristojnosti, položaja in vloge ter pomena) ves čas uravnavata medsebojne koristi in bremena, brišeta ostre organizacijske meje med seboj ter širita obseg in kakovost referenčnega polja;
- udeleženca si medsebojno zaupata, iščeta vzajemne koristi in poskušata zmanjševati tveganja v okolju;
- interes obeh udeležencev za stalnost takega odnosa obstaja tako dolgo, dokler bodo stroški menjave udeleženca v povezovalnem odnosu posameznega udeleženca večji od transakcijskih stroškov v menjalnem odnosu, ob upoštevanju določene ravni obstoječe in predvidene koristi ter donosnosti takega odnosa.

Partnerstvo ne pomeni le izpolnjevanje zahtev kupca, ampak predvsem zagotavljanje novih izdelkov, metod in materialov za izboljšanje kvalitete in znižanje stroškov (Pooler, 1992, str. 214).

Poirier in Houser (1993, str. 56) definirata poslovno partnerstvo kot kooperativno poslovno zvezo, v našem primeru med kupcem in dobaviteljem, ki naj doseže konkurenčno prednost v obojestransko korist. Za poslovno partnerstvo je značilno:

- zavezništvo med kupci in prodajalci, ki se osredotoča na doseganje cenovnih prednosti;
- iskanje inovacij, stroškovnih prednosti ter prednosti v produktivnosti, kvaliteti, zanesljivosti in zadovoljstvu kupcev; to se lahko doseže le iz razloga, da obe strani vidita obojestransko korist;
- odločenost vzdrževati odnos z ohranjanjem procesa stalnih izboljšav.

Če pogledamo stroške in prihodke iz odnosa z dobaviteljem, ugotovimo, da so razmerja podobna kot pri investicijah. Stroški se pojavijo v začetni fazi (investicija), prihodki se pojavljajo v daljšem časovnem obdobju (Gadde, Hakansson, 1993, str. 66).

Drucker (2001, str. 112) pravi, da bodo morala podjetja za konkurenčnost na globalnem trgu poznati stroške celotne ekonomske verige in sodelovati z nosilci vseh členov verige z namenom obvladovati stroške in doseči maksimalno donosnost. To sodelovanje je bilo v preteklosti določeno s strukturo matično podjetje – podružnice, sedaj pa te strukture postopoma izpodrivajo strukture, ki ne temeljijo na nadzoru, ampak na partnerstvu. Te strukture so:

- oddajanje del v izvajanje zunanjim partnerjem,
- strateške povezave in
- ustanavljanje skupnih podjetij.

Partnerski odnosi so zelo pomembni tudi pri načinu proizvodnje, ki ga imenujemo gibka proizvodnja (lean production). Pri tem so pomembne naslednje prvine (Kotler, 1996, str. 214):

- dobava po načelu ravno ob pravem času – cilj je proizvodnja brez zalog, kar povečuje tudi sposobnost prilagajanja;
- strog nadzor kakovosti – kupec od dobavitelja zahteva neoporečne izdelke, ki mu jih ni treba niti pregledati – pregleda jih že dobavitelj z uporabo strogih postopkov nadzora kakovosti;
- pogoste in zanesljive dobave – dnevna dostava je pogosto edini način, da se izognejo nabiranju zalog;
- lokacija dobavitelja – za dobavitelja je bolje, če se nahaja blizu pomembnega kupca, ker mu to omogoča bolj zanesljivo dobavo;
- telekomunikacije – nove komunikacijske tehnologije omogočajo vzpostavitev računalniških sistemov nabave, kar je pogoj velikih kupcev za poslovanje z dobavitelji;
- stalni proizvodni rasporedi – kupec seznanja dobavitelja s svojim proizvodnim rasporedom, tako da lahko slednji dostavlja do dneva natančno;
- en sam dobavitelj in zgodnja vključitev dobavitelja v proizvodni proces – pri poslovanju po načelu JIT kupec in dobavitelj tesno sodelujeta, če hočeta zmanjšati stroške. Kupec pogosto sklene dolgoročno pogodbo z enim samim dobaviteljem, njegovi konkurenti pa le s težavo sklenejo pogodbo z istim kupcem.
- analiza vrednosti – to je orodje za zmanjševanje stroškov in izboljšanje kakovosti. Nekateri veliki proizvajalci svoje dobavitelje vabijo na seminarje iz analize vrednosti, dobavitelji z dobrim programom analize vrednosti pa imajo veliko konkurenčno prednost;
- tesno sodelovanje – stroški prehoda na novega partnerja so visoki zaradi vloženega časa na obeh straneh, zaradi skupnih odločitev o lokaciji kupca in dobavitelja ter zaradi postavitve telekomunikacijskih omrežij.

Za uspešno dolgoročno partnerstvo na področju kvalitete je potrebno upoštevati naslednje principe (Fernandez, 1995, str. 69, povzeto po Ishikawa):

- tako kupec kot dobavitelj sta odgovorna za kontrolo kvalitete za kar je potrebno poznavanje in sodelovanje obeh sistemov kontrole;
- tako kupec kot dobavitelj naj bosta samostojna in spoštujeta samostojnost druge strani;
- kupec je odgovoren za posredovanje natančnih zahtev, tako da dobavitelj natančno ve, kaj naj proizvaja;
- kupec in dobavitelj naj pred začetkom sodelovanja skleneta pogodbo glede kvalitete, cene, dobavnih pogojev in načina plačila;
- dobavitelj je odgovoren za zagotavljanje kvalitete, ki bo zadovoljevala kupca in za posredovanje vseh potrebnih podatkov na zahtevo kupca;
- kupec in dobavitelj morata vnaprej dogovoriti metode za vrednotenje določenih parametrov, ki bodo zagotavljali zadovoljstvo;

- kupec in dobavitelj morata s pogodbo vzpostaviti sisteme in procedure za reševanje vsakršnih sporov po mirni poti;
- kupec in dobavitelj naj izmenjujeta podatke, potrebne za izboljšanje kontrole kvalitete;
- kupec in dobavitelj naj stalno preverjata poslovne aktivnosti, da bi vzdrževala odnose na prijateljski osnovi;
- kupec in dobavitelj naj pri poslovanju vedno upoštevata interes končnega potrošnika.

Večina avtorjev kot najvišjo stopnjo v odnosih navaja partnerstvo, ki prinaša veliko prednosti za obe strani. Podjetje mora te odnose vzdrževati, Kern (1991, str. 126) govori o “negovanju dobaviteljev”. Cilji negovanja dobaviteljev so:

- dolgoročno zagotavljanje dobrih odnosov,
- pomoč pri izboljšavah na področju tehnike in logistike,
- podpora pri inovacijah,
- dolgoročne pogodbe,
- povečevanje konkurenčnosti.

Da lahko določimo potreben nivo odnosov z dobavitelji je potrebno preučiti dve spremenljivki (slika št. 8), ta pristop se imenuje portfeljski pristop (van Weele, 1998, str. 177):

- pomembnost nabave – vpliv posamezne nabavne postavke na dobiček, ki ga ugotavljamo z merili, kot so stroški materiala, celotni stroški, obseg nabave, odstotek od celotnih nabavnih stroškov, ali vpliv na kakovost končnega izdelka ali razvoj poslovanja;
- tveganje oskrbe – ugotavljamo ga z merili, kot so kratkoročna in dolgoročna razpoložljivost, število dobaviteljev, konkurenčno povpraševanje, izbira med “narediti ali kupiti”, skladiščno tveganje in možnosti za zamenjavo.

Slika št. 8: Portfeljski pristop pri nabavi

Vpliv nabave na finančni rezultat	Velik	Vzvodni materiali “Konkurenčne ponudbe”	Strateški materiali “Partnerstvo”
	Majhen	Običajni materiali “Sistemske sklepanje pogodb”	Materiali, ki pomenijo ozko grlo “Zagotovitev stalnosti dobave”
		Majhno	Veliko
Dobavno tveganje			

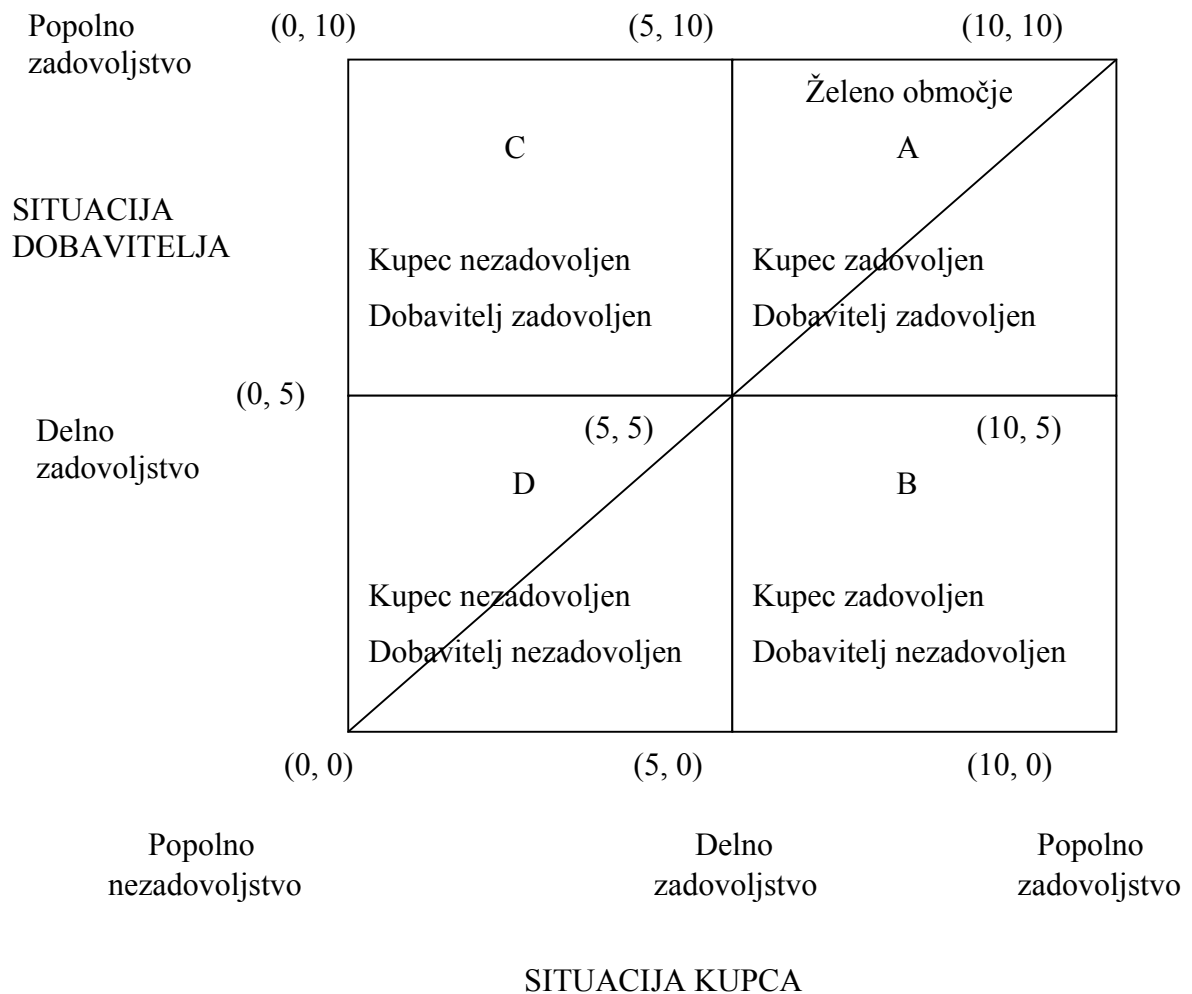
Vir: van Weele, 1998, str. 178

Slika št. 9 prikazuje odnose med kupcem in dobaviteljem glede na zadovoljstvo in stabilnost, in sicer pri naslednjih predpostavkah (Leenders, Fearon, England, 1989, str. 248):

- zadovoljstvo z obstoječim dobaviteljem lahko vsaj približno ocenimo;
- nezadovoljna stranka (dobavitelj, kupec ali oba) se bo poskušala premakniti v boljšo situacijo;
- poskus premaknitve lahko vpliva na stabilnost odnosa;
- poskus premaknitve lahko pomeni “dobi-izgubi”, “izgubi-izgubi”, “izgubi-dobi” ali “dobi-dobi” situacijo;
- kupec in dobavitelj imata lahko različno zaznavanje iste situacije;
- obstaja več tehnik in pristopov, ki lahko pomagajo pri premikanju pozicije in izboljševanju stabilnosti.



Slika št. 9: Model zadovoljstva kupec – dobavitelj



Vir: Leenders, Fearon, England, 1989, str. 248

Situacija A: zadovoljstvo obstaja na obeh straneh, stabilnost je verjetna; na tej osnovi se lahko gradijo dolgoročni odnosi; izboljšave znotraj kvadranta so še možne v smeri od (5, 5) do (10, 10).

Situacija B: kupec je vsaj delno zadovoljen, dobavitelj pa nezadovoljen; zato bo dobavitelj verjetno poskušal narediti spremembo, kar se lahko konča v vsakem od štirih področij; stabilnost dolgoročno ni verjetna.

Situacija C: zrcalna slika situacije B; domneva je, da bo najbolj nezadovoljna stranka iniciator sprememb; te spremembe se lahko končajo s premikom v področje A ali D.

Situacija D: obe strani sta nezadovoljni, to je zelo nestabilna situacija.

Diagonalna linija: to je linija enakosti ali stabilnosti, točki (0, 0) in (10, 10) predstavljata dva ekstrema; situacija v točki (0, 0) je zelo nestabilna in ni dobra podlaga za začetek dolgoročnega sodelovanja; situacija v točki (10, 10) je v praksi zelo redka, lahko se

ji približamo z JIT sistemom ter delitvijo tveganj in informacij; točka (5, 5) pomeni minimalni cilj za obe strani, možno je napredovanje v smeri (10, 10).

Sodelovanje z dobavitelji je priložnost za podjetja, ki želijo dosegati pomembne prihranke. Za uresničitev tega cilja je potrebno zmanjšati število dobaviteljev in se osredotočiti na dolgoročna partnerstva. Ugotovitve kažejo, da najboljšim podjetjem 20% njihovih dobaviteljev dobavi kar 80% vhodnih surovin (Deloitte&Touche, 2002, str. 20 – 21).

Avtorji navajajo več stopenj v razvoju odnosov med kupcem in dobaviteljem, ki prehajajo od osnovnega transakcijskega odnosa do strateškega partnerstva. Strateško partnerstvo ima več prednosti, predvsem so to inovacije, stalne izboljšave in cenovne prednosti, pri tem pa je potrebno zagotoviti obojestransko zadovoljstvo. Odnosi med kupcem in dobaviteljem so odvisni od pomembnosti nabavne dobrine, za strateške nabavne dobrine je nujno potrebno zagotavljati dolgoročne oziroma partnerske odnose.

Kriteriji za oceno odnosov so delež nabav od strateških dobaviteljev, stalnost dobaviteljev in tudi število sklenjenih dolgoročnih pogodb. Kazalec stalnosti dobaviteljev je razmerje med številom dobaviteljev v prejšnjem in tekočem obdobju oziroma razmerje med vrednostjo nabave stalnih in vseh dobaviteljev. (Pučko, 1997, str. 49)

## 4.5. Oskrbne verige

“Oskrbovalna veriga hitro postaja najbolj dinamično področje poslovnega operativnega modela. Izboljšanje in preoblikovanje oskrbovalnih verig bosta omogočila največje možnosti za zmanjšanje stroškov in za razvoj konkurenčnih prednosti ob uporabi zunanjih partnerstev.” (Deloitte&Touche, 2002, str. 7)

Koncept oskrbne verige je dokaj novo področje, ki gradi tudi na odnosih z dobavitelji. Razumevanje koncepta oskrbnih verig je zelo pomembno za razumevanje nabavnega poslovanja, zato v nadaljevanju podajamo glavna teoretična izhodišča.

Področje oskrbnih verig je od začetkov v zgodnjih 90. letih postalo zelo pomembno za podjetja, ki delujejo na vedno bolj konkurenčnih trgih. Pojem oskrbne verige se nanaša na celotno mrežo podjetij, ki delujejo skupaj pri oblikovanju, proizvodnji, dostavi in servisiranju izdelkov. V preteklosti so se podjetja osredotočala primarno na proizvodnjo in izboljšave kvalitete znotraj podjetja, danes pa svoje napore razširjajo na celotno oskrbno verigo. Priložnosti znotraj podjetja so bile namreč že v precejšnji meri izkoriščene, zato je bilo potrebno preiti na novo področje sodelovanja. (Supply Chain Online, 2003)

Oskrbna veriga obsega tok nabavnih dobrin oziroma končnih izdelkov od dobavitelja preko proizvajalca in distributerja do končnega potrošnika. Upravljanje oskrbne verige pomeni opredeljevanje povezav in odnosov med posameznimi členi verige. (My Supply Chain, 2003)

Naslednja definicija pravi, da se oskrbna veriga začne na izvoru surovin in se konča, ko je izdelek zavržen ali recikliran. Oskrbno verigo lahko razumemo kot zagotavljanje pravega izdelka v pravi količini, pravi kakovosti in za pravo ceno na pravo mesto. Osnovne odločitve glede oskrbne verige vključujejo odločitve o nabavnih virih, proizvodnji, zalogah in logistiki, ki so prikazane v nadaljevanju. (Supply Chain Today, 2003)

Nabavni viri:

- kvaliteta izdelkov,
- izbor dobaviteljev,
- lokacija dobaviteljev,
- koliko nabavnih dobrin po naročilu in
- transportne poti.

Proizvodnja:

- lokacija proizvodnje (domača, mednarodna),
- narediti ali kupiti,
- kapaciteta proizvodnih obratov in
- kvaliteta izdelkov (stroškovni vodja, strategija diferenciacije).

Zaloge:

- nivo zaloge (varnostna zalog),
- ali naj podjetje izvaja JIT,
- koliko po naročilu in
- kdaj naročiti.

Logistika:

- transport – najboljši način za dostavo izdelkov kupcu (kamion, železnica, letalo, način transporta, velikost pošiljke) in
- lokacija distribucijskih centrov za zagotavljanje dobrega servisa in nizkih stroškov.

Oskrbna veriga je lahko definirana tudi kot mreža organizacij, ki so vključene v blagovni tok ter v različne procese in aktivnosti, ki dajejo vrednost v obliki izdelkov in storitev končnemu potrošniku (Lysons, 2000, str. 67, povzeto po Martin).

Ayers (2000, str. 4, povzeto po Sutherland) navaja tri definicije oskrbne verige:

- oskrbna veriga je le še en izraz za logistiko;
- oskrbna veriga vključuje ostale funkcije, kot so nabava, tehnika, proizvodnja, finance in trženje v posameznem podjetju;
- oskrbna veriga obsega vse funkcije iz prejšnje definicije, ki jih razširimo tudi na te funkcije vseh dobaviteljev in kupcev.

Ayers (2000, str. 4) dodaja naslednjo definicijo oskrbne verige, in sicer so to procesi življenjskega cikla izdelka, ki obsegajo fizične, informacijske in finančne tokove ter tokove znanja, katerih namen je zadovoljiti potrebe končnega uporabnika z izdelki in storitvami; te procese izvajajo mnogovrstno povezani dobavitelji.

Upravljanje oskrbnih verig je postalo pomembno iz treh razlogov (Handfield, Nichols, 1999, str. 5):

- informacijska revolucija – pojav osebnega računalnika, omrežij z optičnimi vlakni in svetovnega spleta je omogočil dobivanje informacij v realnem času in enostavnejše povezave med kupci in dobavitelji ter distributerji in trgovci na drobno; to omogoča boljše odločanje in hitrejše ukrepanje;
- povečane zahteve kupcev zaradi povečane konkurence glede stroškov, kvalitete, dostave, tehnologije in predvsem odzivnih časov, zaradi česar je potrebno izboljšati upravljanje materialnih tokov v oskrbni verigi – skrajševanje dobavnih rokov pomeni tudi zmanjšanje zalog, ki imajo velik vpliv na določene kazalce uspešnosti podjetja; poleg tega skrajševanje dobavnih rokov pomeni tudi višjo kvaliteto ter nižje režijske stroške;
- pojav novih oblik medorganizacijskih odnosov – to je najobčutljivejši del upravljanja oskrbnih verig; za boljše zadovoljevanje kupcev morajo podjetja s pomočjo dobaviteljev izboljšati svoje sposobnosti, kar pa ni mogoče brez dobrih odnosov.

Oskrbne verige imajo določene značilnosti, Lysons (2000, str. 68) navaja naslednje:

- oskrbne verige poudarjajo procesni pristop, ki se ukvarja z načinom dostave izdelka ali storitve do potrošnika; potrošnika zanima samo zahtevani izdelek v pravem času na pravem mestu, ne pa tudi način izvedbe;
- oskrbne verige se med sabo razlikujejo – organizacije tvorijo mreže verig s skupnimi točkami medsebojnih povezav; vsaka organizacija je tako dobavitelj kot tudi kupec, individualnost posamezne verige ni ovira za uporabo načinov izboljšanja delovanja verige;
- oskrbne verige so lahko primarne ali podporne – prve se nanašajo na proizvodnjo ali prodajo za zunanje kupce, druge pa se osredotočajo na podporo notranjim kupcem;
- oskrbne verige so povezane z verigami vrednosti – dodana vrednost je določena z razliko med vrednostjo izdelka ali storitve na koncu aktivnosti znotraj oskrbne verige in vrednostjo nakupov materiala in storitev;
- stroški oskrbne verige so povezani s časom – na splošno velja, da krajše verige pomenijo nižje stroške;
- oskrbne verige poudarjajo timski pristop – člani tima prihajajo iz različnih funkcijskih področij, cilj delovanja niso ozki funkcijski cilji, ampak kritični procesi pri uresničevanju zahtev kupcev;
- koncept oskrbnih verig se razlikuje od tradicionalnega pristopa (tabela št. 10);
- oskrbne verige in nabava – koncept oskrbne verige vpliva tudi na nabavo (organizacija nabave, zahteva se bolj strateški pristop);

Tabela št. 10: Tradicionalni pristop in koncept oskrbne verige

<b>Element</b>	<b>Tradicionalni pristop</b>	<b>Koncept oskrbne verige</b>
Upravljanje zalog	Neodvisni napori	Skupno prizadevanje za znižanje zalog
Skupni stroški	Minimaliziranje stroškov podjetja	Stroškovna učinkovitost celotne poti
Časovni horizont	Kratkoročni	Dolgoročni
Količina posredovanih in spremljanih informacij	Omejena na potrebe tekoče transakcije	Glede na potrebe planiranja in spremljanja procesa
Nivo koordinacije	Posamezni kontakti	Raznovrstni kontakti
Skupno planiranje	Transakcijsko orientirano	Stalno
Kompatibilnost korporacijskih filozofij	Nepomembna	Kompatibilna vsaj za ključna razmerja
Širina baze dobaviteljev	Velika za vzpodbujanje konkurenčnosti in porazdelitev tveganja	Majhna za povečanje koordinacije
Vodenje	Ni potrebno	Potrebno zaradi koordinacije
Delitev tveganja in nagrade	Vsak svoje	Tveganje in nagrade deljeni na dolgi rok
Hitrost toka zalog in informacij	Orientacija na skladišče (skladiščenje, varnostna zaloga)	JIT, hiter odziv

Vir: Lysons, 2000, str. 71, povzeto po Cooper, Ellram

Podjetje je lahko bolj ali manj integrirano v oskrbno verigo glede na (Ayers, 2000, str. 22):

- posredovanje informacij in znanja v oskrbni verigi,
- koordinacijo odločanja v oskrbni verigi in
- povezanost organizacijskih odnosov med podjetji, spodbujanje med partnerji v oskrbni verigi.

Prednosti oskrbnih verig so naslednje:

- vzpostavljanje dragocenih kontaktov znotraj oskrbne verige,
- omogočen vpogled v trenutno delovanje organizacije,
- identifikacija priložnosti za skupne projekte članov oskrbne verige.

Potočnik (2002, str. 217) pravi, da je cilj oskrbne verige maksimiranje dobička s povečano konkurenčnostjo, nižjimi stroški in najkrajšim možnim časom postrežbe potrošnikov. Uspešnejša bodo tista podjetja, katerih oskrbne verige bodo učinkovitejše od oskrbnih verig konkurentov.

Cilji upravljanja oskrbne verige so (Supply Chain Today, 2003):

- povečati komunikacijo med posameznimi člani oskrbne verige za zagotovitev neprekinjenega toka materialov,
- znižanje zalog ob ohranjanju dobrega servisa kupcem,
- znižanje števila dobaviteljev in razvijanje odnosov z dobavitelji z namenom znižanja stroškov in
- standardizacija nabavnih dobrin za znižanje potrebnih zalog.

Za doseganje navedenih ciljev celotne oskrbne verige moramo iskati rešitve za vsako področje, da bodo dale najboljši skupni rezultat. Zamisel oskrbne verige je nastala s povezavo strateških partnerstev in logistike (Potočnik, 2002, str. 225). Partnerstvo in logistika namreč v precejšnji meri določata učinkovitost vseh področij oskrbne verige.

Uresničevanje koncepta oskrbnih verig zahteva velike napore in pomeni veliko spremembo za organizacijo. V ta namen je seveda potrebno najprej razumeti trenutne oskrbne verige in povezane procese. Na osnovi tega namreč podjetje lahko določi relativno pomembnost posamezne oskrbne verige in identificira procese, kjer so izboljšave najnujnejše (Handfield, Nichols, 1999, str. 41).

Ayers (2000, str. 53) pravi, da obstaja veliko načinov za izboljšanje oskrbnih verig, sam pa ta izziv razdeli na pet nalog managementa:

- oblikovanje oskrbne verige za strateško prednost – to pomeni vključevanje strateških odločitev in zahtev kupcev v oblikovanje oskrbne verige;
- vzpostavitev dobrega sodelovanja – pri tem mislimo sodelovanje znotraj organizacije; vsako spremembo znotraj oskrbne verige morajo opraviti ljudje in so zato ključni dejavnik sprememb;
- spodbujanje partnerstev v oskrbni verigi – paradigma oskrbne verige zahteva zunanja partnerstva, katerih pomen bo v prihodnosti še naraščal;
- upravljanje informacij v oskrbni verigi – vloga informacijskih sistemov pri spreminjanju oskrbnih verig ne sme biti podcenjena;
- odstranitev stroškov iz oskrbne verige – stroški bodo vedno žarišče izboljšav upravljanja oskrbnih verig.

Analiza oskrbne verige je zelo kompleksna naloga, saj morajo pri tem sodelovati zelo različne organizacije in njihovi predstavniki. Ko izberemo določeno oskrbno verigo, je potrebno določiti tudi tiste organizacije v oskrbni verigi, ki so najbolj kritične za uresničitev cilja. Pri izbiranju organizacij je potrebno upoštevati morebitne konkurenčne povezave med njimi, produktivnost bo večja, če organizacije niso v direktnem

konkurenčnem odnosu. Poleg tega morajo vse organizacije zasledovati podobne cilje in verjeti, da je njihova udeležba pri analizi koristna (Handfield, Nichols, 1999, str. 43).

Takšno sodelovanje med organizacijami oskrbne verige ima več prednosti, najpomembnejše so naslednje (Handfield, Nichols, 1999, str. 43):

- vzpostavljanje dragocenih kontaktov znotraj oskrbne verige – takšni kontakti so pomembni predvsem v primeru, če se pojavi določen problem ali priložnost v prihodnosti; mreža sodelujočih organizacij je že vzpostavljena in se lahko bolje in hitreje odziva;
- seznanjanje s trenutnimi organizacijskimi praksami – podjetja lahko na ta način odkrijejo določene probleme ali najdejo rešitve za reševanje obstoječih problemov;
- skupni projekti med člani oskrbne verige – kot rezultat diskusije se lahko pojavijo pobude za določene skupne projekte.

Eden pomembnejših ciljev koncepta oskrbnih verig je skrajševanje časov od kupčevega naročila do njegove realizacije. Obstaja veliko razlogov za dolge proizvodne cikle, najpomembnejši so naslednji (Handfield, Nichols, 1999, str. 54):

- čakanje – v mnogo procesih z večimi operacijami je veliko več časa namenjenega čakanju kot za same operacije; kakšni so razlogi, kaj lahko storimo za eliminacijo čakanja, ali potrebujemo dodatno opremo oziroma osebje, so vprašanja, na katera je potrebno odgovoriti;
- aktivnosti brez dodane vrednosti – potrebno je določiti dodano vrednost, ki je generirana s posamezno aktivnostjo; pri tem lahko identificiramo aktivnosti, ki danes, v spremenjenem okolju, sploh niso več potrebne; na primer ali podjetje izvaja vhodno kontrolo in ali izbira visoko sposobne dobavitelje, ki zagotavljajo ustreznost dobavljenega materiala;
- zaporedne proti vzporednim operacijam – veliko oskrbnih verig ima procese, kjer se aktivnosti izvajajo zaporedno; postavlja se vprašanje, ali so vse udeležene strani pravočasno vključene v razvojni proces, da bi lahko izboljšale procese oziroma zamenjale zaporedne operacije z vzporednimi;
- ponavljajoče aktivnosti – pomemben vzrok za slabo odzivnost verige je ponavljanje določenih procesov zaradi slabe kvalitete; potrebno je poiskati vzroke in rešiti probleme;
- vmesne zaloge – lahko so upravičene, lahko pa so posledica starih praks; potrebno je preverjanje ekonomske upravičenosti, da bi zagotovili, da so prihranki vredni zahtevanega časa;
- prekomerna kontrola – koliko časa je porabljenega za sledenje pravilom znotraj in med organizacijami v oskrbni verigi; veliko organizacij ugotavlja, da takšna pravila le podaljšujejo odzivne čase in da je veliko kontrolnih mehanizmov prej breme kot korist;
- pomanjkanje sinhronizacije pri gibanju materiala – obstaja možnost, da gibanje materialov po oskrbni verigi ni optimalno, kar v primeru prezgodnje dobave povzroča dodatne zaloge in manipulacijo oziroma v primeru zamude škodi ugledu dobavitelja;

- nejasni cilji – potrebno je razumevanje ciljev celotne oskrbne verige oziroma zavedanje, kaj mora posamezna organizacija prispevati v oskrbno verigo, da bo lahko uspešna;
- slabo oblikovani postopki – postopki morajo biti oblikovani tako, da ne zahtevajo veliko dela in pri tem dodajajo le malo dodane vrednosti;
- zastarela tehnologija – organizacije v oskrbni verigi morajo kar najbolj izkoristiti tehnologijo, ki je na voljo; dober primer je način pošiljanja naročil, ki so lahko poslana po faxu ali že svetovnem spletu;
- pomanjkanje informacij – odzivni časi oskrbnih verig so pogosto dolgi zaradi časa, ki je potreben za zbiranje informacij, potrebnih za sprejemanje odločitev; te informacije lahko izvirajo iz podjetja samega ali iz nekega drugega člana oskrbne verige;
- slaba komunikacija – intraorganizacijska in interorganizacijska komunikacija je kritična za celotno oskrbno verigo; osebje v podjetju mora točno vedeti, katero kontaktno osebo je potrebno kontaktirati, če se pojavijo problemi;
- omejena koordinacija – vse udeležene strani morajo biti seznanjene s svojimi vlogami in odgovornostmi, potrebna je tudi medorganizacijska koordinacija procesov;
- omejena kooperacija – vsi člani oskrbne verige morajo biti zavezani pobudi oskrbne verige, sicer je potrebno ponovno oceniti članstvo tistih organizacij, kjer te zavezanosti ni čutiti;
- pomanjkanje izobraževanja – izobraževanje nudi možnosti za izboljšave, seveda pa ga je potrebno izvajati v celotni oskrbni verigi.

Pri uresničevanju kateregakoli projekta, tako tudi pri uvajanju koncepta oskrbnih verig, je osnovni pogoj podpora najvišjega vodstva podjetja. Kadar namreč iščemo vzroke za uspeh oziroma neuspeh posameznega projekta, se na seznamu pojavijo naslednji dejavniki (Ayers, 2000, str. 81):

- sposobnosti projektne managerja,
- število in sposobnosti članov tima,
- povezanost sistema in dobavitelji programske opreme,
- sodelovanje uporabnikov,
- denar in čas,
- projektna kontrola in
- vključenost najvišjega vodstva.

Uspešnost oskrbne verige je odvisna tudi od organizacijske strukture. Raziskava Bourton Consultancy Group iz leta 1997 je pokazala, da je odgovornost za oskrbne verige v 60% dodeljena direktorju oziroma vodji logistike ali oskrbe, v 34% direktorju oziroma vodji proizvodnje ter v 6% prodajnemu, finančnemu ali komercialnemu področju (Lysons, 2000, str. 72).



Pri upravljanju oskrbnih verig ne smemo pozabiti na merjenje učinkovitosti oskrbnih verig. Pri medorganizacijskih sistemih, kot je oskrbna veriga, je namreč pravočasno in natančno ocenjevanje celotnega sistema in posameznih komponent zelo velikega pomena. Sistem merjenja učinkovitosti zagotavlja naslednje (Handfield, Nichols, 1999, str. 61):

- predstavlja osnovo za razumevanje sistema,
- vpliva na obnašanje v sistemu in
- nudi informacije o rezultatih sistema članom oskrbne verige.

Dober sistem za merjenje učinkovitosti oskrbnih verig omogoča ne le identifikacijo, ampak tudi eliminacijo problemov v oskrbni verigi, tako da odnosi s potrošniki niso prizadeti. Elementi učinkovitosti oskrbnih verig so (Handfield, Nichols, 1999, str. 62):

- spremembe v količini zalog in obratu zalog skozi celotno oskrbno verigo,
- prilagodljivost oskrbne verige kot celote pri zadovoljevanju naraščajočih potreb potrošnikov in
- stopnja obojestranskega zaupanja pri odnosih znotraj oskrbne verige.

Kaplan in Norton sta leta 1996 predstavila nov pristop, imenovan "balanced scorecard", ki obeta velik napredek pri ocenjevanju učinkovitosti oskrbne verige. Ta pristop vključuje tako finančna kot operativna merila za učinkovitost, ki se uporabljajo na vseh nivojih oskrbne verige. "Balanced scorecard" povezuje cilje celotne oskrbne verige in strategije, ki so potrebne za uresničitev ciljev. Primeri različnih nivojev uravnoveženih kazalnikov, potrebnih za upravljanje medorganizacijske oskrbne verige, so oskrbna veriga, posamezna organizacija, funkcijsko področje in tim oziroma posameznik. Cilje, strategije in kazalnike učinkovitosti oskrbne verige najprej povežemo na nivo organizacije, kjer določimo cilje in strategije za doseganje ciljev oskrbne verige in ustrezne kazalnike učinkovitosti. Ta proces ponovimo na nivoju funkcijskega področja organizacije in na koncu še na nivoju tima oziroma posameznika. Na vsakem nivoju obstajajo štiri področja učinkovitosti: finančno področje, področje kupca, področje poslovnih procesov ter področje učenja in rasti. Znotraj vsakega področja je potrebno identificirati ključne cilje, ki jih določajo cilji in strategije naslednjega višjega nivoja v hierarhiji. Na koncu določimo še kazalnike učinkovitosti, ki so povezani s cilji, ukrepe za izboljšanje posameznih kazalnikov ter naloge za izvedbo ukrepov. Ogrodje "balanced scorecard" je prikazano v tabeli št. 11 (Handfield, Nichols, 1999, str. 63).

Handfield in Nichols (1999, str. 65, povzeto po PTRM Consulting) navajata skupino kazalnikov uspešnosti za upravljanje oskrbnih verig, ki so prikazani v tabeli št. 12. Ti kazalniki so razdeljeni v štiri področja: zadovoljstvo kupca/kvaliteta, čas, stroški in sredstva. Za vsako skupino so bili identificirani primarni in sekundarni kazalniki učinkovitosti.

Tabela št. 11: Ogradje "balanced scorecard"

Finančno področje			
Cilji	Kazalniki	Ukrepi	Naloga
Področje kupca			
Cilji	Kazalniki	Ukrepi	Naloga
Področje poslovnih procesov			
Cilji	Kazalniki	Ukrepi	Naloga
Področje učenja in rasti			
Cilji	Kazalniki	Ukrepi	Naloga

Vir: Handfield, Nichols, 1999, str. 64, povzeto po Kaplan, Norton

Tabela št. 12: Kazalniki učinkovitosti za integrirano oskrbno verigo

Področje	Primarni kazalniki	Sekundarni kazalniki
Zadovoljstvo kupca/kvaliteta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• popolno izpolnjevanje naročil</li> <li>• zadovoljstvo kupca</li> <li>• kvaliteta izdelka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• datum izpolnitve naročila</li> <li>• stroški garancije, vrnjenih izdelkov, popustov</li> <li>• odzivni čas na povpraševanje kupcev</li> </ul>
Čas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vodilni čas izpolnitve naročila</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odzivni čas oskrbne verige</li> <li>• uresničevanje proizvodnega plana</li> </ul>
Stroški	<ul style="list-style-type: none"> <li>• skupni stroški oskrbne verige</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• produktivnost dodane vrednosti</li> </ul>
Sredstva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• čas cikla "od denarja do denarja"</li> <li>• dnevi zaloge</li> <li>• učinkovitost sredstev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• natančnost predvidevanja</li> <li>• starost zalog</li> <li>• izkoriščenost kapacitet</li> </ul>

Vir: Handfield, Nichols, 1999, str. 65, povzeto po PTRM Consulting

Podjetja so se v preteklosti osredotočala predvsem na lastno poslovanje in s tem izboljševanje vseh procesov, ki so zagotavljali dolgoročno konkurenčnost. Ker je trg vse bolj zahteven, so podjetja morala začeti iskati možnosti za izboljšave tudi izven samega podjetja, kar je privedlo do koncepta oskrbnih verig.

Oskrbno verigo lahko definiramo kot mrežo podjetij, ki se na eni strani začneja s surovinami, potrebnimi za proizvodnjo določenega izdelka, in konča na drugi strani, ko je izdelek zavržen ali recikliran. Cilj oskrbne verige je zagotavljanje pravega izdelka s pravo ceno, v pravi količini in kvaliteti ter na pravem mestu in v pravem času. Za uresničevanje tega cilja so potrebne izboljšave na vseh področjih.

Skozi celotno oskrbno verigo potekajo tokovi, ki zagotavljajo uspešno delovanje take verige. Ti tokovi so:

- fizični tokovi,
- informacijski tokovi,
- tokovi znanja in
- finančni tokovi.

Osnova za uresničevanje koncepta oskrbnih verig so odnosi med člani oskrbne verige, ki morajo biti na zelo visokem nivoju. Drugi pomemben dejavnik je logistika, saj je skrajševanje časa, da pride izdelek do kupca, eno pomembnejših vprašanj oskrbne verige.

Celotna oskrbna veriga je zelo širok pojem, ki ga lahko razdelimo na tri področja:

- nabavna oskrbna veriga ali materialno poslovanje (materials management),
- notranja oskrbna veriga in
- prodajna oskrbna veriga ali fizična distribucija (physical distribution).

Nabavna oskrbna veriga se začne pri surovinah, ki vstopajo v proizvodni proces dobavitelja. Poznavanje te verige je za nabavno funkcijo zelo pomembno, saj lahko na ta način lažje obvladuje stroške. Vse krajši pretočni časi pomenijo tudi nove zahteve za nabavo in s tem za dobavitelje.

Za izboljšanje celotne oskrbne verige je potrebno izboljšati tudi notranji del oskrbne verige – učinkovitost planiranja proizvodnje in upravljanja z zalogami (Deloitte&Touche, 2002, str. 22). Zelo pomemben dejavnik povečevanja zadovoljstva kupcev je tudi prilagodljivost proizvodnje, ki lahko z novimi koncepti proizvodnje veliko prispeva k učinkovitosti oskrbne verige.

Prodajna oskrbna veriga pomeni distribucijo končnih izdelkov do potrošnikov. Tu je najpomembnejša pravočasna dobava, pri čemer ima veliko vlogo logistika. Na drugi strani tudi stroški logistike niso zanemarljivi, z učinkovitim upravljanjem celotne oskrbne verige jih lahko precej znižamo.

Koncept oskrbne verige torej temelji na integraciji posameznih členov na poti od surovine do točke, ko je izdelek zavržen ali recikliran. Dobra oskrbna veriga predstavlja priložnost za nadaljnje izboljšave, katerih cilj je večanje konkurenčnosti celotne oskrbne verige.

Logistika predstavlja, kot je bilo že rečeno, pomemben del upravljanja oskrbnih verig. Beseda logistika je nastala v vojaški vedi in je pomenila preudarno urejanje prevoza in oskrbe z materialom, hrano in strelivom. Iz vojaškega področja se je pojmovanje logistike preneslo tudi v podjetja (Potočnik, 2002, str. 214).

Do sredine 80. let 20. stoletja je bila logistika pojmovana ozko kot vodenje skladiščenja in transporta, to pojmovanje je bilo zavrto navznoter, v proizvodnjo. V 90. letih se je pogled na logistiko spremenil, njen obseg se je razširil in sedaj vsebuje vse materialne tokove: tok nabavljenega materiala v podjetje, tok v proizvodnem procesu in tok izdelkov do kupcev. (Potočnik, 2002, str. 214)

“Logistiko lahko opredelimo kot strateško usmerjanje gibanja in skladiščenje materiala, sestavnih delov in končnih izdelkov s ciljem, da bi prispevali k sedanji in prihodnji dobičkonosnosti z učinkovitim izpolnjevanjem naročil odjemalcev” (Potočnik, 2002, str. 215).

Zekić (2000, str. 25, povzeto po Pfohl) loči tri različne definicije logistike:

- definicija logistike glede na tok oziroma pretok – logistika obsega vse dejavnosti, s katerimi se planira, upravlja, realizira in kontrolira prostorsko-časovna transformacija

dobrin kot tudi vse transformacije v povezavi s količinami, vrstami in lastnostmi dobrin, ravnanjem z dobrinami in logističnim razporejanjem dobrin; s koordiniranjem teh dejavnosti se vzpostavi tok dobrin, ki po možnosti učinkovito povezuje točko dostave s točko prevzema, pravim proizvodom v pravem času in na pravem mestu z minimalnimi stroški;

- definicija logistike glede na življenjske cikle izdelkov – logistika je podporna dejavnost, ki v vseh fazah življenjskega cikla določenega izdelka odgovarja za učinkovito koriščenje virov in ustrezno oblikovanje logističnih elementov;
- definicija logistike glede na storitev – storitev lahko uporabniku optimalno nudimo le s koordinacijo vseh aktivnosti za njeno proizvodnjo; logistika je torej proces koordinacije vseh nematerialnih aktivnosti, ki morajo biti opravljene, da bi se storitev izvedla na učinkovit način z vidika stroškov in uporabnika.

Ballou (1987, str. 6) pravi, da je najprimernejši izraz poslovna logistika, ki se ukvarja z vsemi dejavnostmi premikanja in skladiščenja, ki omogočajo tok od nabave surovin do končne potrošnje in vključuje tudi informacijske tokove.

Logistika, kot jo je definirala CLM (Council of Logistics Management), je “proces planiranja, uresničevanja in kontroliranja učinkovitega in uspešnega pretoka in skladiščenja blaga, storitev in povezanih informacij od izvorne točke do točke porabe za namen prilagajanja zahtevam kupca” (Handfield, Nichols, 1999, str. 46).

Poslovna logistika kot samostojna disciplina ekonomike podjetja uravnava logistične procese oziroma koordinira aktivnosti pri pretoku blaga in informacij od izvora do končnega potrošnika. Cilj poslovne logistike je stalno izboljševanje pretoka blaga in informacij, tako da se izločijo težnje po uresničevanju lastnih parcialnih ciljev in zagotovi optimalno delovanje celote. Pomembnost logistike se kaže iz raziskav, ki so bile narejene v industrijsko razvitem svetu in pravijo, da čas vezave kapitala v direktni proizvodnji znaša le 5%, največ pa 10% skupnega časa v procesu reprodukcije, ostali čas pa se razdeli na čakanje, manipulacijo in transport oziroma ostale logistične procese. (Zekić, 2000, str. 30)

Dobra logistika je ena primarnih priložnosti, kjer lahko organizacije, ki sodelujejo v integrirani oskrbni verigi, naredijo pomemben napredek. Upravljanje logistike ni ključno le za proizvodnjo, ki je orientirana na blago, ampak tudi za trgovino na drobno, transport in ostalo distribucijo (Handfield, Nichols, 1999, str. 46).

Zekić (2000, str. 27) logistiko zaradi lažjega obravnavanja razdeli glede na:

- prostor,
- čas,
- funkcijo in
- ekonomsko organizirano področje.

Če logistiko razdelimo glede na prostor, dobimo naslednje sisteme:

- megalogistični sistemi se nanašajo na logistične fenomene velikih prostorskih in časovnih dimenzij, kot so logistika ZDA in logistika EU;

- makrologistični sistemi so sistemi nacionalnih in mednarodnih blagovnih in informacijskih tokov, ki obsegajo proizvodno logistiko, trgovinsko logistiko, prometno logistiko, špeditersko logistiko, skladiščno logistiko itn.;
- mikrologistični sistemi se nanašajo na logistične pojave znotraj nekega podjetja; to so posebne logistike, kot na primer ekonomska logistika, pravna logistika, tehnična logistika itn.;
- metalogistični sistemi kot sklopi sistemov v enem logističnem kanalu za določene grupe dobrin; so medorganizacijski sistemi, ki presegajo pravne in organizacijske meje posameznih udeležencev in obsegajo sodelovanje večih subjektov, ki so angažirani v določenih blagovnih in informacijskih tokovih.

Časovna razdelitev omogoča naslednje strukturiranje logističnih nalog:

- analiza, planiranje in oblikovanje logističnega sistema in procesa,
- realizacija upravljanja in izvedbe procesa,
- razvoj logističnega procesa in
- zaključni obračun logistične storitve.

Funkcionalna razdelitev razlikuje naslednje sklope:

- prometna logistika se ukvarja z osnovnimi logističnimi funkcijami transporta, pakiranja in skladiščenja z namenom zadovoljiti potrebe aktivnih udeležencev v procesu;
- proizvodna logistika predstavlja sklop planiranih, koordiniranih, reguliranih in kontroliranih znanj in aktivnosti, ki omogočajo racionalno odvijanje blagovnih in pripadajočih informacijskih tokov v proizvodnji;
- trgovska logistika obsega tokove med proizvajalcem in potrošnikom v obliki vele- in maloprodaje;

S strukturiranjem logistike glede na ekonomsko organizirano področje ločimo na primer logistiko podjetja, logistiko projekta itn.

Ballou (1987, str. 6) pravi, da poslovna logistika obsega materialno poslovanje in fizično distribucijo. Fizično distribucijo definira kot del poslovne logistike, ki se ukvarja s končnimi izdelki oziroma polizdelki, ki jih podjetje ponuja na trgu. Fizična distribucija je odgovorna za blago od konca proizvodnje do trenutka kupčevega prevzema. V tem času je blago lahko na skladišču proizvodnega obrata ali na vmesnem skladišču, lahko pa je po končani proizvodnji poslano direktno kupcu. (Ballou, 1987, str. 23)

Materialno poslovanje je nasprotna stran fizične distribucije, ki pa je bilo integrirano v koncept logistike šele pred kratkim. To se je verjetno zgodilo iz dveh razlogov. Prvi je strošek materialnega poslovanja, ki je povprečno 3 do 7% prodajne vrednosti, v primerjavi s fizično distribucijo, katere stroški so 2 do 3 krat višji. Drugi razlog je, da je težko določiti vlogo nabave v aktivnostih logistike. (Ballou, 1987, str. 40)

Osnovne aktivnosti logistike so (Ballou, 1987, str. 7):

- transport – za večino podjetij je to najpomembnejša logistična aktivnost, ki v povprečju pomeni približno eno do dve tretjini stroškov logistike; transport se nanaša na različne metode premikanja izdelka (tovornjak, železnica, letalo);
- upravljanje zalog – navadno direktna dobava kupcem ni možna, zato je za doseganje ustrezne razpoložljivosti izdelkov potrebno oblikovati določene zaloge, kar pomeni približno eno do dve tretjini stroškov logistike; če transport izdelku dodaja vrednost “prostora”, zaloge dodajajo vrednost “časa”; v ta namen je potrebno zaloge namestiti v bližino potrošnikov oziroma proizvodnih obratov;
- obdelava naročil – stroški te aktivnosti so majhni, kljub temu pa je to primarna aktivnost logistike; je namreč kritični element pri zagotavljanju servisa potrošnikom, saj sproža proizvodnjo in dostavo.

Poleg osnovnih poznamo tudi dodatne aktivnosti, ki jih izvajajo logistične organizacije in podpirajo osnovne aktivnosti. To so (Ballou, 1987, str. 9):

- skladiščenje – pomeni upravljanje prostora, ki je potreben za zaloge; vključuje izbiro lokacije, določanje prostora, razporeditev zalog in nadomestitev zalog;
- manipulacija z materiali – je povezana s skladiščenjem in se nanaša na premikanje materialov na lokaciji skladišča, na primer od mesta, kjer je blago prevzeto, do lokacije skladiščenja in od lokacije skladiščenja do točke izdaje iz skladišča;
- zaščitno pakiranje – naloga logistike je premikanje blaga s čim manj poškodbami; dobro pakiranje za zaščito izdelkov lahko pri tem veliko pripomore, poleg tega pa ustrezne dimenzije pakiranja izboljšujejo učinkovito premikanje in skladiščenje;
- naročanje – to je dejavnost, ki logističnemu sistemu omogoča, da je izdelek na razpolago; določa na primer količine naročil ter časovno usklajuje nabave; naročanja ne smemo zamenjavati z nabavo;
- časovno razporejanje izdelkov – če je naročanje skoncentrirano na nabavno stran proizvodnega podjetja, časovno razporejanje izdelkov predstavlja distribucijsko stran;
- nudenje informacij – nobena logistična funkcija ne more učinkovito delovati brez informacij o stroških in učinkovitosti, te informacije so ključne za dobro planiranje in kontrolo; dobra baza informacij o lokacijah kupcev, prodajnih količinah, načinih odpreme in nivojih zalog podpira učinkovito upravljanje tako primarnih kot tudi podpornih aktivnosti.

Potočnik navaja štiri ravni logističnih odločitev, ki so prikazane v tabeli št. 13.

Tabela št. 13: Logistične odločitve

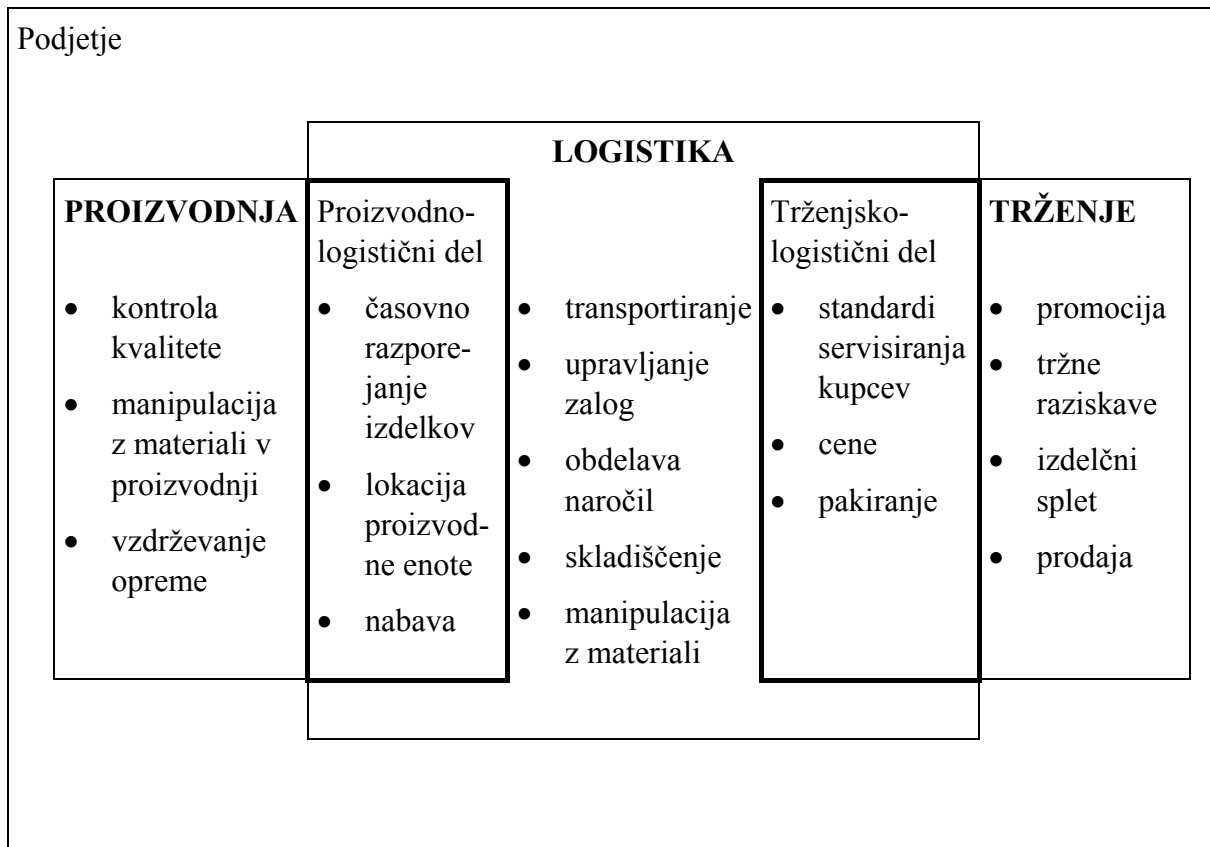
<b>Raven odločanja</b>	<b>Področja odločanja</b>
Operativna raven (stalno)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obdelava naročil</li> <li>• stanje zaloge</li> <li>• spremljanje izvršitve naročil</li> <li>• prevozne poti</li> </ul>
Kontrola procesov (večkrat dnevno)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• razporejanje lastnega voznega parka</li> <li>• nadzor nad prevzemom in izdajo izdelkov v skladišče</li> </ul>
Taktično izvajanje (pogosto, vendar ne dnevno)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ocenjevanje dobaviteljev</li> <li>• izbira drugih prevoznikov</li> <li>• spremljanje gibanja zaloge</li> </ul>
Strateško načrtovanje (letno)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• logistično poslanstvo</li> <li>• cilji logistike</li> <li>• organizacija logistike</li> <li>• ocenjevanje doseženih rezultatov na področju logistike</li> </ul>

Vir: Potočnik, 2002, str. 215

Ballou pravi, da je moderen pristop k logistiki povzročil prerazporeditev določenih nalog, ki so bile prej v domeni proizvodnje ali trženja. Slika št. 10 prikazuje položaj logistike v odnosu do proizvodnje in trženja. Logistika zavzema strateški položaj v podjetju med proizvodnjo in trženjem. Ker ni mogoče razdeliti vseh nalog brez prekrivanja odgovornosti, so kreirane vmesne aktivnosti. Te aktivnosti morajo biti upravljane skupno s strani večih funkcijskih področij. (Ballou, 1987, str. 19)



Slika št. 10: Položaj logistike v podjetju



Vir: Ballou, 1987, str. 19

Ker je logistika vitalna aktivnost, ki jo mora izvajati vsaka organizacija, je potrebno razmišljati tudi o organizacijskem vidiku. Tradicionalna oblika organizacije, katero je sprejelo veliko podjetij, je grupiranje aktivnosti okrog treh primarnih funkcij, ki so finance, proizvodnja in trženje. Z vidika logistike to pomeni fragmentacijo logističnih aktivnosti med te tri funkcije, katerih primarni namen je različen od tistega, ki ga zasleduje logistika. Odgovornost za transport je tako lahko dana proizvodnji, zaloge so razdeljene med vse tri funkcije, obdelava naročil pa lahko spada pod trženje ali finance. Konflikt interesov lahko pripelje do tega, da logistični sistem ne deluje optimalno. (Ballou, 1987, str. 373)

Moderen pristop k poslovni logistiki pomeni združevanje nabavnih in distribucijskih aktivnosti pod skupno organizacijsko enoto (Ballou, 1987, str. 43).

Obstajajo tri osnovne oblike organizacije (Ballou, 1987, str. 375):

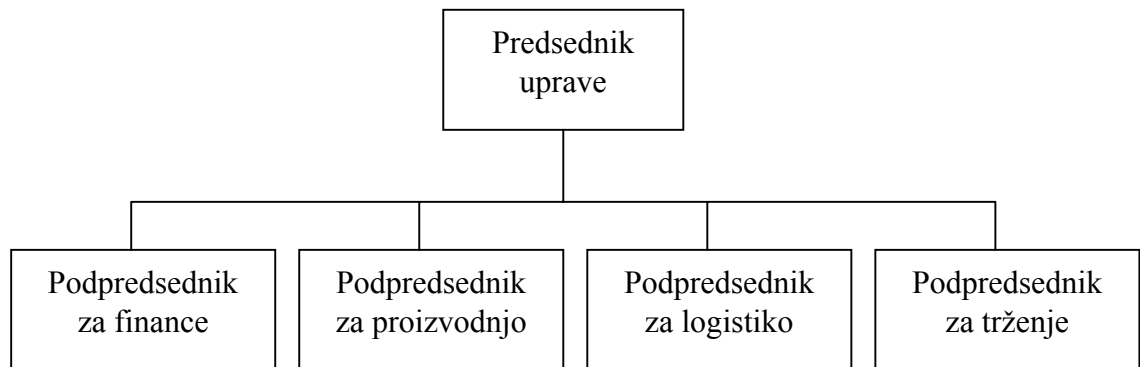
- neformalna organizacija – glavni cilj je doseči koordinacijo med logističnimi aktivnostmi za njihovo planiranje in kontrolo; če v podjetju obstaja pozitivna klima, se lahko takšna koordinacija doseže na različne neformalne načine; v tem primeru ni potrebe po spreminjanju obstoječe organizacijske strukture, zanašamo se na sodelovanje;

- polformalna organizacija – ta tip organizacijske strukture se imenuje tudi matrična organizacija, ko je določeni osebi dodeljena koordinacija projekta z naravo logistike in ki se dotika večih funkcionalnih področij v podjetju; slaba stran te oblike je, da pristojnosti in odgovornosti postanejo nejasne, za nekatera podjetja pa je to dober kompromis med popolnoma neformalno oziroma formalno strukturo;
- formalna organizacija – ta oblika organizacije vzpostavlja čiste linije pristojnosti in odgovornosti za logistiko, kar pomeni nastavitev managerja logistike in postavitev njegovih pristojnosti na nivo v podjetju, ki omogoča učinkovite kompromise z ostalimi glavnimi funkcijami (finance, proizvodnja, trženje).

Glede na izkušnje iz prakse za logistiko ne obstaja tipična oblika organizacije in je prilagojena individualnim okoliščinam, v katerih podjetje deluje (Ballou, 1987, str. 379).

Sicer Ballou (1987, str. 379) pravi, da s formalno organizacijo dosežemo kar nekaj ciljev. Najpomembnejši je, da je logistika dvignjena na pozicijo v organizacijski strukturi, ko je lahko upravljana z enakimi pristojnostmi kot ostale glavne funkcije podjetja. V tem primeru lahko kreira ravnotežje moči, ki dosega ekonomske učinke za podjetje kot celoto. Taka oblika organizacije je prikazana na sliki št. 11.

Slika št. 11: Formalizirana oblika organizacije logistike



Vir: Ballou, 1987, str. 380

Zekić (2000, str. 103) meni, da je potrebno logistiko v sodobnem podjetju oblikovati kot medorganizacijsko enoto, ki svoje naloge izpolnjuje z vplivanjem na ciljno sinergijsko delovanje klasičnih organizacijskih enot. Logistika mora delovati tudi v smeri medorganizacijskega sodelovanja in vključevanja v metalogistične sisteme, katerih udeleženci so usmerjeni k skupnemu cilju. To lahko dosežemo z matrično organizacijo, ki rešuje konflikte med posameznimi funkcijami.

Eden možnih načinov organiziranja je tudi neformalna organizacija, ki zahteva veliko predanost skupnim ciljem, samodisciplino in samokontrolo. V tem primeru ne potrebujemo klasičnega managerja logistike. Težišče sodobnega logističnega managementa je potrebno premakniti iz oblikovanja organizacijske strukture na upravljanje logističnih

človeških potencialov oziroma na ljudi, ki so izvor kreativnosti, inovativnosti in fleksibilnosti logističnega sistema in sodobnega podjetja. (Zekić, 2000, str. 108)

Podjetje mora optimirati logistični sistem, pri čemer se lahko odloči tudi za izločanje določene aktivnosti, ki je potrebna za njegovo poslovanje. Razlogov za takšno odločitev je lahko več, najpogostejši pa so (Potočnik, 2002, str. 220):

- aktivnost zahteva posebna znanja in spretnosti;
- podjetje ne želi vlagati in razvijati aktivnosti, ki niso bistveno povezane z njegovo temeljno dejavnostjo;
- podjetje želi razpoložljiva sredstva usmeriti v razvoj temeljne dejavnosti;
- podjetje spozna, da pomožne aktivnosti opravlja specializirani dobavitelj hitreje, kakovostneje, zanesljiveje in ceneje.

Logistiko lahko razumemo kot upravljanje pretoka blaga skozi celotno oskrbno verigo. To pomeni, da jo lahko razdelimo na nabavno logistiko oziroma materialno poslovanje, proizvodno logistiko in prodajno logistiko oziroma fizično distribucijo. Nabavna logistika predstavlja tok blaga v podjetje, glavna naloga je upravljanje transporta; v podobni, vendar obrnjeni vlogi nastopa prodajna logistika. Proizvodna logistika obsega planiranje proizvodnje, časovno razporejanje blaga in upravljanje zalog.

Organizacija logistike je pomemben dejavnik uspešnosti, poznamo različne oblike, od zelo formalnih pa do neformalnih oblik organizacije. Organizacija logistike mora biti prilagojena posameznemu podjetju, seveda pa je potrebno integrirati posamezne aktivnosti, kot je na primer transport.

## 5. OCENA POSLOVODENJA STRATEŠKIH PODROČIJ NABAVE V PODJETJU ALPINA

### 5.1. Predstavitev podjetja Alpina

Tradicija izdelave čevljev na Žirovskem sega v 19. stoletje. Iz številnih zasebnih čevljarskih delavnic je bilo leta 1948 ustanovljeno podjetje Alpina. Danes Alpina posluje kot delniška družba, osnovni kapital družbe znaša 21.000.000 EUR. 1.115 zaposlenih letno proizvede 1.532.000 parov modne in športne obutve. Večji del proizvodnje (nad 65%) se proda v tujino pod lastno blagovno znamko.

Dve tretjini celotne proizvodnje predstavljata ženska in moška modna obutev. Poleg prodaje v lastnih prodajalnah Alpina modno obutev izvaža še v Francijo, Nemčijo, Belgijo, Švico, Veliko Britanijo in druge države.

Preostalo tretjino proizvodnje predstavlja športna obutev. Sedanje in prihodnje aktivnosti so in bodo usmerjene v tri programe pod blagovno znamko Alpina – smučarski čevlji, tekaški čevlji in pohodniški čevlji. Alpina je vodilni svetovni proizvajalec tekaških čevljev, saj ima 30% tržni delež. Z njimi opremlja nekatere nacionalne tekaške in biatlonske reprezentance (slovensko, norveško, švedsko, italijansko in kanadsko). Najpomembnejše države, v katere izvaža tekaške čevlje, so Norveška, ZDA, Italija, Kanada, Japonska, Švedska in Nemčija. Alpina proda približno 2% svetovne proizvodnje smučarskih čevljev. Največ smučarskih čevljev izvozi v države, kjer je smučanje popularno, in sicer v ZDA, Nemčijo, Češko, Avstrijo in Poljsko. Pohodniška obutev vključuje tako obutev za težje, bolj zahtevne vzpone, kot tudi obutev za prosti čas.

Poleg izvoza svojih izdelkov na tuje trge je Alpina veliko pozornosti vseskozi posvečala lastni maloprodajni mreži. Začetki maloprodaje segajo v začetek šestdesetih let, ko je Alpina odprla svojo prvo poslovalnico v Sarajevu. Danes ima prodajalne v Sloveniji (48), na Hrvaškem (29), v Bosni in Hercegovini (9), na Madžarskem (6) ter v Bolgariji (1).

Cilji podjetja Alpina v naslednjem obdobju so:

- postati razvojno usmerjena družba za proizvodnjo in prodajo obutve,
- tehnološko vodstvo v proizvodnji in uvajanje sodobnih tehnik prodajanja,
- postati mednarodno poznano in ugledno podjetje ter blagovna znamka,
- postati proizvodna in distribucijska zveza med bivšo Jugoslavijo ter zahodno in srednjo Evropo,
- postati največji slovenski proizvajalec in prodajalec obutve na drobno in

- ustvarjanje visoke dodane vrednosti z visoko usposobljenimi in motiviranimi sodelavci.

Poslovno skupino Alpina sestavlja več povezanih podjetij. Matično podjetje Alpina, d.d., Žiri vključuje odvisna podjetja:

- Alpina Italia S.r.l., Italija,
- Alpina Cro d.o.o., Hrvaška,
- Alpina BH d.o.o., Bosna in Hercegovina in
- Fabrika obuče i galanterije d.d., Bosna in Hercegovina.

Matično podjetje Alpina, d.d., Žiri sestavljajo naslednji sektorji (organizacijska struktura je prikazana v prilogi št. 1):

- tehnični,
- komercialni,
- splošno kadrovski in
- finančno računovodski.

Tehnični sektor je zadolžen za razvoj ter pripravo, organizacijo in izvedbo celotne proizvodnje, tako doma kot v tujini. Proizvodnja je organizirana glede na različne tehnološke postopke.

Komercialni sektor sestavljajo nabava in tri profitne enote:

- športni program,
- modni program in
- maloprodajna mreža.

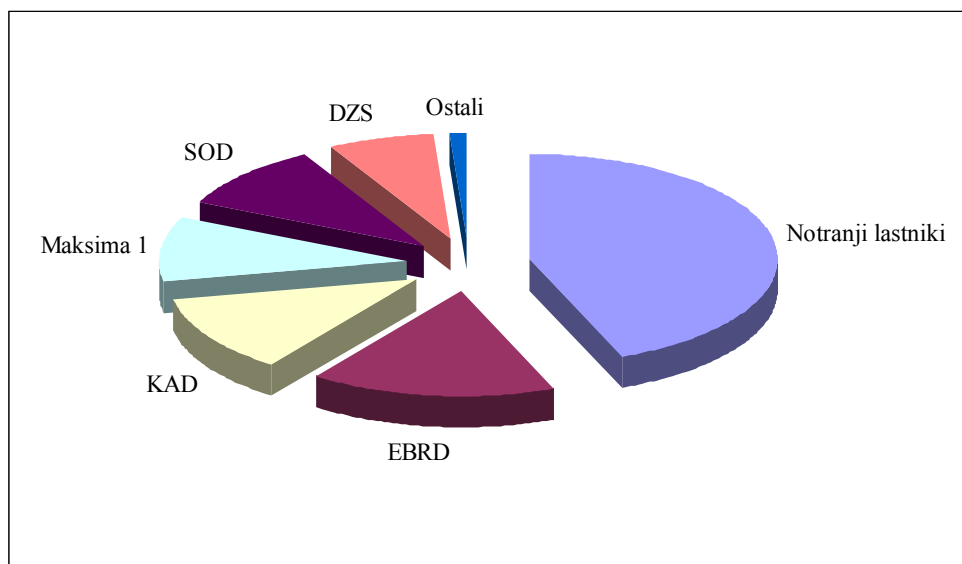
Nabava je tako po funkciji enakovredna modnemu in športnemu programu ter maloprodajni mreži. Direktor nabave je tudi član posloводства podjetja, kar nabavi zagotavlja ustrezen položaj. Nabava je v podjetju Alpina organizacijsko razdeljena na strateški oziroma pogajalski in operativni del. Operativni del kot Služba za oskrbo proizvodnje spada v tehnični sektor, strateški del pa je del komercialnega sektorja. Nabava je v podjetju centralizirana, razen nabave trgovskega blaga, ki je zelo specifično področje.

Tako športni kot modni program sta organizacijsko razdeljena na prodajo in razvoj. Tu govorimo o t.i. aplikativnem oziroma tržnem razvoju, ki vsebuje predvsem oblikovanje kolekcij. Na drugi strani se razvoj v tehničnem sektorju oziroma bazični razvoj ukvarja s tehnologijo in modeliranjem.

Maloprodajna mreža obsega v Sloveniji 48 trgovin, struktura mreže je prikazana v prilogi št. 2. Poleg obutve, ki jo proizvaja Alpina, se v maloprodajni mreži prodaja tudi trgovsko blago (obutev in športna oprema drugih proizvajalcev). Nabavo trgovskega blaga centralizirano izvaja služba za nakup blaga, ki je organizirana znotraj maloprodajne mreže. Posamezne odpoklice izvajajo tudi prodajalne same, seveda v okviru pogojev, ki jih določi služba za nakup blaga.

Lastniki delniške družbe Alpina so (slika št. 12): Evropska banka za obnovo in razvoj (EBRD – 16%), Kapitalska družba (KAD – 12%), Maksima 1 (10%), Slovenska odškodninska družba (SOD – 10%), DZS (7%), notranji lastniki (44%) in ostali delničarji (1%).

Slika št. 12: Lastniška struktura podjetja Alpina na dan 31.12.2001



Vir: Spletne strani podjetja Alpina

## 5.2. Raziskava trga

Kot smo videli v teoretičnih izhodiščih o raziskavi trga, le-ta obsega naslednja področja:

- analiza nabavnih dobrin,
- analiza konkurentov,
- analiza panoge,
- analiza dobaviteljev in
- analiza cen.

**Analiza nabavnih dobrin** je področje, kjer morata tesno sodelovati razvoj in nabava. Odločitve glede uporabe nabavnih dobrin morajo namreč biti usklajene, saj le takšno delovanje vodi do optimalnih rešitev. Substituti in nove tehnologije prihajajo na trg praktično stalno, zato je hitro reagiranje velikega pomena.

V podjetju Alpina je analiza nabavnih dobrin stalen proces, ki pa poteka precej nesistematično. To pomeni, da se za namene testiranja pridobi veliko novih materialov, vsi

pa iz določenih razlogov niti ne pridejo do faze testiranja. Tako se dogaja, da material oziroma rezultati testov ne pridejo do vseh, ki bi s postopkom testiranja novega materiala morali biti seznanjeni.

To stanje je verjetno tudi posledica tega, da ni določena odgovorna oseba za izvajanje tega procesa. V podjetju Alpina se analiza nabavnih dobrin dotika treh organizacijskih enot, in sicer tržnega razvoja, tehničnega razvoja in nabave. Vsak od treh nosilcev analize nabavnih dobrin na svoj način iz svojega zornega kota izvaja raziskavo trga; tržni razvoj glede na funkcijo in cenovni nivo končnega izdelka, tehnični razvoj predvsem glede na tehnološke rešitve, nabava pa raziskuje cenovna razmerja.

Glede na nosilca analize so različni tudi viri informacij. Tržni razvoj pridobiva informacije predvsem na prodajnem trgu oziroma od kupcev in seveda na podlagi testiranj izdelkov. Prav tako različne oblike testiranja uporablja tudi tehnični razvoj. Nabava pridobiva informacije na nabavnem trgu preko dobaviteljev, pri vseh nosilcih pa je pomembna tudi strokovna literatura in obiskovanje sejmov.

Pomanjkljivosti pri analizi nabavnih dobrin zmanjšujejo možnosti za izboljšave. Nastaja tudi problem povratnih informacij do dobavitelja, kar je osnova za njegov nadaljnji razvoj. Poleg tega se na ta način kaže tudi neurejenost podjetja, kar lahko negativno vpliva na sodelovanje z dobavitelji.

Da bo podjetje Alpina lahko pri analizi nabavnih dobrin uspešno, je torej potrebno narediti nekaj sprememb v samem procesu. Potrebno je natančno razdeliti odgovornosti, formalizirati sam postopek in oblikovati bazo nabavnih dobrin. Kot je bilo že omenjeno, imajo odgovornost za raziskovanje tržni in tehnični razvoj ter nabava, vsak na svojem področju. Poleg tega je potrebno določiti tudi odgovornost za izvedbo samega postopka. Tu se kaže najprimernejši tržni razvoj, ki razvija izdelke in tako tudi ocenjuje potencialno vrednost posameznih nabavnih dobrin.

**Analiza konkurentov** je široko področje, del se nanaša tudi na nabavo. To lahko razumemo tudi kot nadgradnjo analize nabavnih dobrin, ki pa jih v tem primeru analiziramo skozi ravnanje konkurence. Tudi pri analizi konkurentov sodelujejo tako nabava kot tudi tehnični in tržni razvoj. Kaj vgrajuje konkurenca, kje kupuje nabavne dobrine, sta vprašanji, na kateri moramo odgovoriti, če hočemo slediti razvoju oziroma celo biti tržni vodja.

V podjetju Alpina analiza konkurentov poteka zadovoljivo na vseh ravneh. Najbolj je izpostavljen tržni razvoj, ki mora spremljati konkurenco praktično na vsakem koraku. Predvsem je potrebno spremljati novosti s pomočjo katalogov, na sejmi ipd.

**Analiza panoge** nam mora posredovati podatke, kot so donosnost panoge, perspektiva panoge na določenem trgu, gibanje stroškov in cen. Ti podatki so nam lahko v veliko pomoč pri nabavnem odločanju, predvsem pri dolgoročnem planiranju nabave.

Donosnost panoge je podatek, na osnovi katerega lahko predvidevamo prihodnji razvoj panoge. Z donosnostjo je povezana tudi perspektiva panoge, ki pa je lahko na posameznih trgih različna. Na to v precejšnji meri vplivajo stroški dela, za katere vemo, da je variabilnost po posameznih delih sveta zelo različna. Tako se nekatere panoge v določenem obsegu danes že selijo v področja z nižjimi stroški dela, kar je v posameznih

primerih edina možnost za preživetje. Poznavanje teh trendov je v nabavi zelo pomembno, saj se je potrebno pravočasno prilagoditi spremembam na trgu.

V podjetju Alpina analiza panog ne poteka sistematično, vendar je na voljo kar veliko informacij o razvoju posamezne panoge. Na osnovi teh podatkov bi bilo potrebno opredeliti strategijo podjetja glede posameznih panog in izkoristiti potencialne priložnosti.

**Analiza dobaviteljev** pomeni predvsem pregled nad dobavitelji po posameznih trgih ter identifikacijo in oceno potencialnih dobaviteljev. Več o ocenjevanju sposobnosti dobaviteljev je v poglavju Oblikovanje strukture dobaviteljev.

V današnjem času, ko je na voljo veliko podatkovnih baz, je identificiranje potencialnih dobaviteljev postalo lažje. Poleg tega pregled nad trgom omogoča tudi obiskovanje sejmov in številna strokovna literatura.

Tako kot obstoječe dobavitelje, je potrebno že v začetni fazi oceniti tudi potencialne dobavitelje. Odločitev, da podjetje preizkusi novega dobavitelja, je povezana s kar nekaj stroški, zato je obseg omejen. Začetna ocena je tako zelo pomembna, seveda pa je taka ocena manj natančna kot ocena obstoječega dobavitelja, katerega lahko ocenimo na osnovi dejanskega, navadno večletnega sodelovanja.

Tako kot pri prodajnem trženju, je potrebno biti aktiven tudi pri nabavnem trženju. Zanašanje na to, da bo dobavitelj tako ali tako prišel do podjetja in ponudil svoje izdelke, danes ne vzdrži več.

V podjetju Alpina analiza dobaviteljev ni na zadovoljivem nivoju, saj je še prevečkrat prisotno čakanje, da bo dobavitelj sam prišel v podjetje. Alpina ima na lokalnem trgu kot veliko podjetje sicer določeno prednost, vendar pa se na globalnem trgu ta prednost precej zmanjša. V prihodnje bo zato predvsem za pomembnejše nabavne dobrine potrebno precej več aktivnosti v smeri identifikacije potencialnih dobaviteljev.

**Analiza cen** je na prvi pogled lahko zelo enostavna, če jo razumemo le kot primerjanje ponudb različnih dobaviteljev. Naše razumevanje analize cen mora biti širše in poleg primerjanja ponudb obsega tudi nekatere druge aktivnosti, ki se nanašajo na razumevanje cen.

Danes podjetja večinoma nabavljajo na veliko različnih nabavnih trgih, pri čemer imajo velik vpliv tečaji nacionalnih valut. Razmerja med tečaji se namreč spreminjajo iz dneva v dan, kar neposredno vpliva tudi na cene nabavnih dobrin. Tu je potrebno stalno spremljanje dogajanja na valutnih trgih in v primeru večjih sprememb tudi ustrezno ukrepati.

Poznavanje kalkulacije oziroma strukture stroškov za posamezno nabavno dobrino je pomembno iz večih razlogov. Na eni strani lahko z optimiranjem strukture izdelka generiramo določene prihranke, na drugi pa lažje razumemo morebitne pritiske na spremembe cen. Cene določenih nabavnih dobrin so lahko zelo odvisne od cen surovin, zato je potrebno tudi spremljanje teh cen. Dober primer je cena nafte, za katero vemo, da je prisotno praktično stalno nihanje, ki je lahko tudi precej veliko. Pri analizi stroškov je le-te potrebno deliti na različne skupine, saj jih sicer ne bi mogli preverjati.



V podjetju Alpina se analiza cen ne izvaja na zadovoljivem nivoju, predvsem bo potrebno več pozornosti nameniti analizi strukture stroškov za posamezne nabavne dobrine.

Raziskavo trga bomo za podjetje Alpina ocenili na podlagi ocen petih navedenih kriterijev (tabela št. 14). Najprej bomo določili ponderje (0 do 100) za posamezne kriterije in jih vrednotili (0 do 1). Rezultat je seštevek ponderiranih vrednosti, ki se giblje od 0 do 100 točk.

Tabela št. 14: Ocena raziskave trga za podjetje Alpina

Kriterij	Ponder	Vrednotenje	Ocena
1	2	3 (0 do 1)	$4 = 2 \times 3$
Nabavne dobrine	20	0,60	12,0
Konkurenti	15	0,90	13,5
Panoga	10	0,75	7,5
Dobavitelji	30	0,65	19,5
Cene	25	0,70	17,5
Skupaj	100		70

### 5.3. Odločanje “narediti ali kupiti”

Tudi podjetje Alpina se pri svojem poslovanju vsakodnevno srečuje z odločanjem “narediti ali kupiti”. Čeprav je prisoten trend v smeri povečanega kupovanja komponent, obstajajo tudi določene kapacitete za proizvodnjo polizdelkov.

Če so proizvodne kapacitete že na voljo, se je o “narediti ali kupiti” potrebno odločati le na mikro nivoju. Odločanje na makro nivoju pomeni, da se odločamo o investiciji, ki bi zagotovila proizvodnjo določenih polizdelkov. V tem primeru je odločanje bolj kompleksno, saj je odločitev o novi investiciji vezana na daljše časovno obdobje.

Kot je bilo že navedeno, je pri odločanju “narediti ali kupiti” potrebno upoštevati naslednje dejavnike:

- stroški,
- kvaliteta,
- kapaciteta,
- substituti,

- odvisnost od dobavitelja,
- izurjenost,
- izkoriščenost proizvodnje in
- poslovne skrivnosti.

**Stroški** so pomemben dejavnik pri odločanju “narediti ali kupiti”. Tu se pojavi problem določanja dejanskih stroškov, ki se določajo na osnovi kalkulacij. V podjetju Alpina je sistem kalkulacij postavljen le za končne izdelke, ne pa tudi za polizdelke. Tako pridemo do problema natančnosti kalkulacij, zelo približna kalkulacija seveda ne more biti osnova za odločanje. Podjetje Alpina bo moralo urediti sistem kalkulacij za polizdelke, kar bo lahko pomembno izboljšalo proces odločanja.

Kot smo videli v prejšnjem poglavju, nam poznavanje strukture stroškov pomembno koristi tudi v primeru odločitve za “kupiti”. S primerjanjem in poznavanjem kalkulacij dobimo boljši vpogled v položaj dobavitelja, kar nam pomaga tudi pri analizi cen.

**Kvaliteta** mora biti zagotovljena v primeru odločitve za “narediti” ali za “kupiti”. Sposobnost zagotavljanja kvalitete je odvisna od tehnične usposobljenosti, pomembno vlogo igra tudi kontrola kvalitete.

Podjetje Alpina daje velik poudarek kvaliteti končnih izdelkov, ki pa je v precejšnji meri odvisna od kvalitete sestavnih delov. Ta usmeritev igra pomembno vlogo tudi pri proizvodnji polizdelkov, za katere so postavljene podobne zahteve kot za proizvodnjo končnih izdelkov.

Tudi blagovno znamko dobavitelja lahko razumemo kot kvaliteto. Blagovne znamke namreč danes pri trženju izdelkov igrajo pomembno vlogo, saj povečujejo vrednost končnega izdelka v očeh kupcev.

**Kapaciteta** nabavnega vira mora zagotavljati zanesljivo oskrbo, tudi v sezonskih mesecih. Veliko podjetij, tudi Alpina, se danes srečuje z nihanji v povpraševanju. Če ni mogoča proizvodnja na zalogo, se nihanje prenese na proizvodnjo. Dobavni roki se zaradi tega vpliva ne smejo podaljšati, saj to lahko pomeni probleme za prodajo.

Če kapaciteta enega dobavitelja ni dovolj velika, je potrebno uvesti še enega dobavitelja ali obstoječega zamenjati z dobaviteljem, ki razpolaga z zadostnimi kapacitetami. Odločitev za dva dobavitelja vsekakor pomeni večjo fleksibilnost, seveda pa si na ta način zmanjšamo pogajalsko moč zaradi delitve prometa med dva dobavitelja. Obstaja tudi možnost kombiniranja notranjega in zunanjega vira. To možnost uporablja tudi Alpina.

**Substituti** lahko pomembno vplivajo na nabavne odločitve. Če smo se odločili za “narediti”, je možnost uporabe alternativnih izdelkov zmanjšana oziroma povezana s stroški. V podjetju namreč obstajajo proizvodne kapacitete, ki bi v primeru odločitve za substitut ostale neizkoriščene. Odločitev za “kupiti” pomeni večjo fleksibilnost pri menjavanju sestavnih delov.

Podjetje Alpina pri odločanju upošteva tudi ta dejavnik, odločitev pa je odvisna predvsem od predvidevanja razvoja posameznega trga, na katerem se kupuje nabavna dobrina.

**Odvisnost od dobavitelja** zmanjšamo praktično na minimum, če se odločimo za “narediti”. Tveganje se tako prenese na podjetje samo, to pa seveda ni mogoče ali ni racionalno za vse nabavne dobrine. Podjetje mora tako izhajati iz tega, da bo nabavne dobrine kupovalo na nabavnem trgu in kljub temu ohranjalo določeno stopnjo neodvisnosti od dobaviteljev. To lahko zagotovi s kombinacijo dveh ali večih dobaviteljev ali z vzpostavitvijo soodvisnosti med podjetjem in dobaviteljem.

Tu pridemo do vprašanja vertikalne integracije, ki je tudi eden od načinov zmanjševanja odvisnosti od dobaviteljev. Če podjetje prevzame dobavitelja, ima velik vpliv na njegovo delovanje, kljub temu pa ohranja relativno veliko stopnjo fleksibilnosti.

Podjetje Alpina se zaveda nevarnosti glede odvisnosti od dobavitelja in tudi ta dejavnik upošteva v procesu odločanja. Če je sprejeta odločitev “kupiti”, poskuša z dobrim sodelovanjem odvisnost čim bolj zmanjšati.

**Izurjenost** je dejavnik, ki ga podjetje Alpina v procesu odločanja “narediti ali kupiti” ne upošteva. S časom oziroma ponovitvami se premikamo po krivulji učenja oziroma krivulji izkušenj. Tako povečujemo znanje in s tem nižamo proizvodne stroške, pridobljeno znanje pa nam lahko koristi tudi na drugih področjih znotraj podjetja.

Podjetje Alpina bo moralo določiti način upoštevanja tega dejavnika v procesu odločanja, čeprav je vpliv zelo težko natančno oceniti.

**Izkoriščenost proizvodnje** je dejavnik, ki lahko pomembno vpliva na odločitev podjetja. Če so na voljo proste kapacitete, bi morebitna neizkoriščenost v primeru odločitve za “kupiti” pomenila dodaten strošek. Ta strošek je navadno relativno visok, zato je potrebno te kapacitete izkoristiti.

Omenjali smo že možnost, da določen polizdelek ni več sprejemljiv in ga je potrebno zamenjati s substitutom. Za podjetje je zelo pomembno da ta problem pravočasno zazna ter proizvodnjo prestrukturira ali izdelke ponudi potencialnim zunanjim kupcem. Pri tem je velik problem fleksibilnost delavcev, ki je v Alpini premajhna, kar onemogoča podjetju prilagajanje na spremembe na trgu.

**Poslovne skrivnosti** so pomemben dejavnik za odločitev “narediti”. Pri razvoju novih izdelkov je navadno potrebno razviti tudi več polizdelkov, ki končnemu izdelku zagotavljajo konkurenčno prednost. Polizdelke razvijajo tako dobavitelji kot tudi podjetja sama. Če je nosilec razvoja podjetje samo, se je potrebno vedno vprašati, ali obstaja možnost, da konkurenčno podjetje preko dobavitelja pride do pomembnih informacij, ki mu lahko koristijo pri lastnem razvoju.

Podjetje Alpina poslovne skrivnosti upošteva kot pomemben dejavnik v procesu odločanja “narediti ali kupiti”, saj sta razvojna usmerjenost in inovativnost ključni usmeritvi podjetja.

## 5.4. Oblikovanje strukture dobaviteljev

Prvi del oblikovanja strukture dobaviteljev predstavlja izbor in ocenjevanje dobaviteljev. Tako kot ostala podjetja se tudi Alpina vsakodnevno srečuje z odločitvami glede nabavnih virov, formalnega sistema za ocenjevanje in izbor pa še nima. Ocenjevanje poteka subjektivno in nesistematično, kar lahko vodi do napačnih odločitev.

Podjetje Alpina bi torej moralo formalizirati postopek izbora in ocenjevanja nabavnih virov, kriteriji naj bi bili naslednji:

- zmogljivost dobavitelja: kvaliteta, dobave, cene, količina, servis, logistika, reklamacije;
- podjetje: tehnična moč, splošna moč, odvisnost od dobaviteljev, prodajna strategija, položaj na prodajni poti;
- okolje podjetja: politična stabilnost, narodno gospodarstvo, denarna enota.

Navedene kriterije lahko uporabimo tako za ocenjevanje obstoječih kot tudi potencialnih dobaviteljev, vendar pa je potrebno opozoriti, da lahko nekatere kriterije za potencialne dobavitelje le približno ocenimo.

Pri tem je potrebno poudariti, da le stalno ocenjevanje zagotavlja realno sliko, saj je poslovno okolje zelo dinamično in tako tudi v kratkem času lahko nastanejo pomembne spremembe.

V podjetju Alpina je nabava organizacijsko razdeljena na strateško nabavo in na materialno poslovanje, oddelka sta tudi organizacijsko ločena. Pri ocenjevanju dobaviteljev je potrebno dobro sodelovanje, saj je za nekatere kriterije potrebno skupno ocenjevanje.

Kriteriji, ki naj bi jih ocenjevala strateška nabava, so naslednji:

- cene,
- tehnična moč,
- splošna moč,
- odvisnost od dobaviteljev,
- prodajna strategija,
- položaj na prodajni poti,
- politična stabilnost,
- narodno gospodarstvo in
- denarna enota.

Kriteriji, kjer je potrebno skupno ocenjevanje, so:

- kvaliteta,

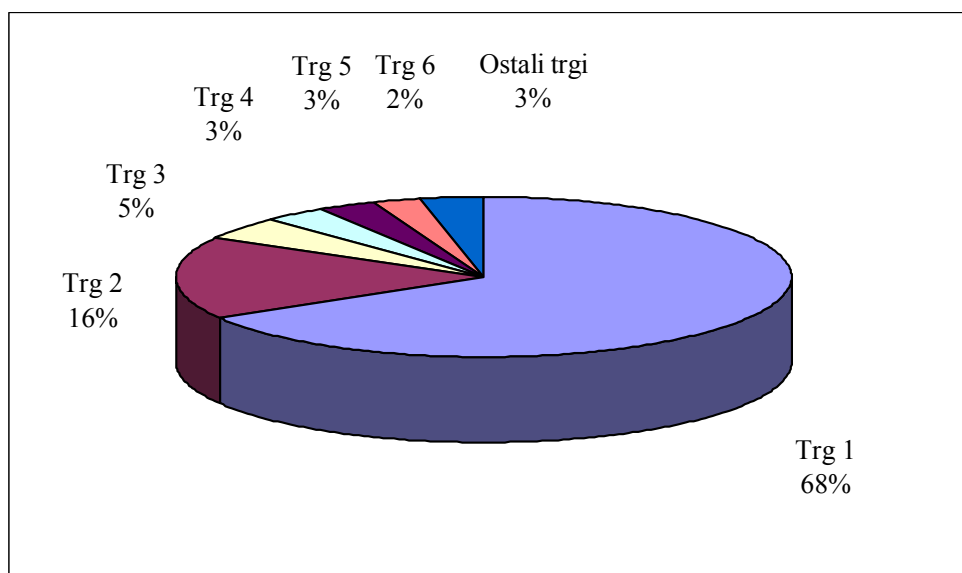
- dobave,
- količina,
- servis,
- logistika in
- reklamacije.

Metoda za ocenjevanje je predstavljena v tabeli št. 7, rezultat vrednotenja kriterijev je ocena dobavitelja, ki se giblje od 0 do 100 točk. S takšnim ocenjevanjem bi podjetje dobilo vrstni red dobaviteljev za posamezno nabavno dobrino, na podlagi katerega bi se lahko odločalo za dobavitelje v naslednjem obdobju.

Glede na predlagano metodo ocenjevanja okolje podjetja (politična stabilnost, narodno gospodarstvo in denarna enota) predstavlja 20% ocene dobavitelja. Ocena okolja podjetja tako sicer pomembno vpliva na končno oceno, lahko pa prevladajo tudi ostali kriteriji. Okolje podjetja je navadno omejeno na posamezen trg oziroma državo, ki določa tako politično stabilnost kot tudi narodno gospodarstvo in denarno enoto. Struktura nabavnih trgov je tako lahko pomemben podatek, ki govori o usmeritvi nabave določenega podjetja.

Iz strukture trgov podjetja Alpina (slika št. 13) vidimo, da eden od trgov močno prevladuje z 68%, sledita trga s 16% oziroma 5%, vsi ostali trgi pa prispevajo še 11%. Podjetje Alpina bi moralo natančno analizirati razloge za takšno strukturo, saj zaradi tega, ker se ocenjevanje dobaviteljev formalno ne izvaja, obstaja verjetnost, da ta struktura ni optimalna.

Slika št. 13: Struktura nabav po posameznih trgih v podjetju Alpina v letu 2002



Vir: Raziskava avtorja

Drugi del oblikovanja strukture dobaviteljev pomeni odločanje o številu dobaviteljev. Pri tem je potrebno upoštevati naslednje kriterije:

- pomembnost nabavne dobrine;
- stroški;
- odvisnost od dobaviteljev;
- zanesljivost dobav/stopnja tveganja;
- nivo tehnologije;
- velikost serij;
- višina razvojnih stroškov;
- odnosi z dobavitelji.

Podjetje Alpina nima jasno določene strategije glede števila dobaviteljev za posamezne nabavne dobrine. Potrebno bi bilo narediti analizo za posamezne dobrine oziroma skupine dobrin glede na navedene kriterije in nato prilagoditi obstoječo strukturo dobaviteljev.

## **5.5. Oblikovanje odnosov z dobavitelji**

Poznamo različne oblike sodelovanja z dobavitelji, danes so dolgoročni oziroma partnerski odnosi kot zadnja stopnja v razvoju odnosov med kupcem in dobaviteljem imperativ. Inovacije, stalne izboljšave in cenovne prednosti namreč veliko lažje dosegamo na osnovi partnerstva. Na tak način pridemo do obojestranskega zadovoljstva, dobavitelj pa je lahko obravnavan kot investicija podjetja.

Oblikovanje odnosov z dobavitelji je delno povezano s prejšnjim poglavjem oziroma odločanjem o številu dobaviteljev, saj partnerske odnose lažje razvijamo, če je število dobaviteljev manjše.

Kot smo že omenili, so kriteriji za oceno odnosov z dobavitelji naslednji:

- delež nabav od strateških dobaviteljev,
- stalnost dobaviteljev in
- število sklenjenih dolgoročnih pogodb.

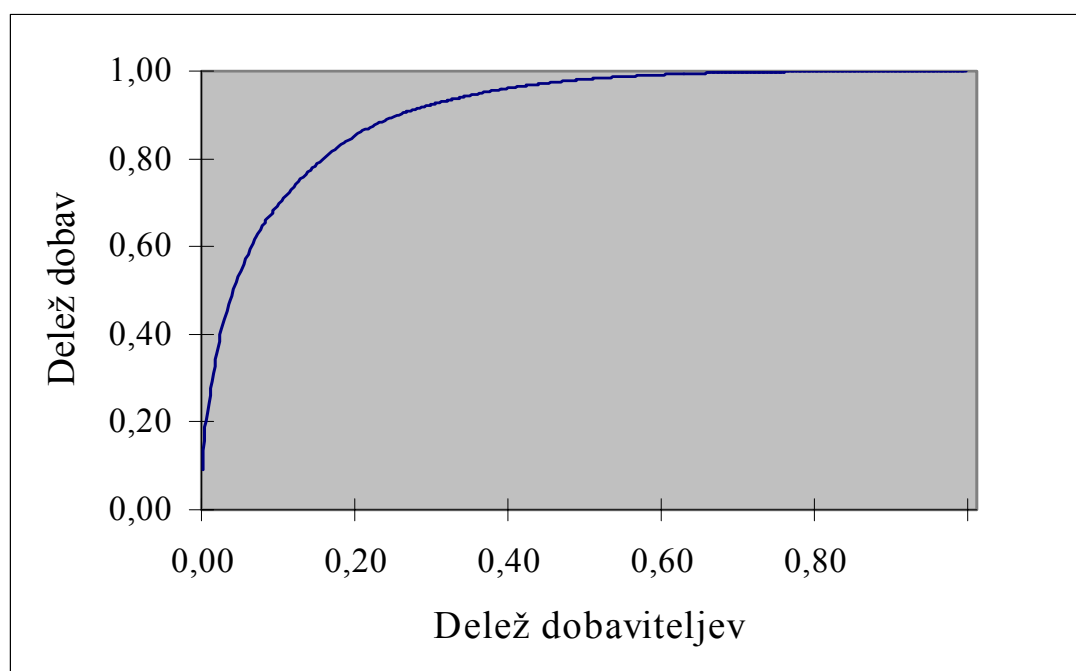
Analiza za podjetje Alpina je pokazala, da je v letu 2002 20% dobaviteljev dobavilo 85%, 40% dobaviteljev pa kar 96% nabavnih dobrin (slika št. 14). Prvih 20% dobaviteljev tako lahko imenujemo strateški dobavitelji, naslednjih 20% pomembni dobavitelji, ostali pa so majhni dobavitelji. Ta podatek sicer ne pove vsega, saj je v primeru res velikega skupnega števila dobaviteljev tudi 20% dobaviteljev preveč za kvalitetno upravljanje.

Če ima na primer neko podjetje 100 dobaviteljev, drugo, primerljivo podjetje pa 200 dobaviteljev meja 20% dobaviteljev pomeni, da prvo podjetje 80% nabav doseže z 20

dobavitelji, drugo pa s 40 dobavitelji, kar je seveda velika razlika. Upoštevati je torej potrebno tudi skupno število dobaviteljev.

Naslednji kriterij je stalnost dobaviteljev, ki jo lahko določimo z razmerjem med številom dobaviteljev v prejšnjem in tekočem obdobju. Alpina stalnosti dobaviteljev ni ugotavljala, potrebna bi bila vsaj analiza stalnosti strateških dobaviteljev. Stalnost bomo ugotavljali kot razmerje strateških dobaviteljev, ki so bili že v preteklih letih med strateškimi (20% dobaviteljev) ali pomembnimi dobavitelji (40% dobaviteljev).

Slika št. 14: Struktura dobav v podjetju Alpina v letu 2002



Vir: Raziskava avtorja

Tabela št. 15: Stalnost strateških dobaviteljev v podjetju Alpina v letih 1999 – 2002

2002	2001	2000	1999
100%	92%	78%	67%

Vir: Raziskava avtorja

Iz tabele št. 15 lahko razberemo, da je stalnost strateških dobaviteljev v podjetju Alpina v 1 letu 92%, v 2 letih 78% in v 3 letih 67%. To pomeni dokaj visok nivo stalnosti, je pa potrebno poudariti, da stalnost lahko razumemo tudi kot neaktivnost na nabavnem trgu. Okolje se namreč spreminja zelo hitro, stalnost pa v takem primeru lahko pomeni neizkoriščenost potencialnih prednosti alternativnih dobaviteljev.

Eden pomembnih elementov strateškega partnerstva so dolgoročne pogodbe, ki naj bi bile sklenjene s strateškimi dobavitelji. Podjetje Alpina ima sklenjenih samo nekaj pogodb z največjimi dobavitelji – 14% strateških dobaviteljev, sicer pa gradi odnose tudi na osnovi dolgoročnih dogovorov. Usmeritev podjetja bi vsekakor moralo biti sklepanje pogodb ali vsaj dolgoročnih dogovorov z vsemi strateškimi dobavitelji.

Drugo pomembno področje koncepta oskrbnih verig je logistika. Podjetje Alpina ima zelo razvejano logistiko, ki je sestavljena iz naslednjih delov:

- proizvodna logistika,
- nabavna logistika,
- prodajna logistika in
- logistika za kooperacijo.

Nabavna logistika obsega logistiko v Sloveniji in uvozno logistiko. Prodajna logistika obsega športni in modni program ter maloprodajno mrežo. Maloprodajna mreža ima 100 prodajalnih, od tega polovico v Sloveniji. Podjetje Alpina sodeluje tudi z zunanjimi kooperanti, ki izdelujejo določene sestavne dele in končne izdelke. Oskrbovanje kooperantov z nabavnimi dobrinami poteka pretežno iz matičnega podjetja.

Predmet naloge je nabavno poslovanje, zato se bomo omejili na analizo nabavne logistike. Naročanje prevoznih storitev je v podjetju Alpina centralizirano, kar pomeni, da naročanje prevozov izvaja le ena služba znotraj podjetja. To omogoča dober pregled nad celotnim nabavnim tokom in kvalitetne informacije o gibanju nabavnih dobrin.

Podjetje Alpina se večinoma poslužuje cestnega transporta, za potrebe hitrih pošilk se uporablja tudi letalski transport. Podjetje del transportnih storitev opravlja v lastni režiji, večji del pa jih kupi na trgu. Pri tem sodeluje z več transportnimi podjetji, s katerimi nima sklenjenih pogodb, temveč le dolgoročne dogovore. Postavlja se vprašanje, ali je ta način optimalen, predvsem glede na trend zmanjševanja števila dobaviteljev in vzpostavljanje partnerskih odnosov, ki so danes imperativ za uspešno poslovanje.

Podjetje se pri organizaciji logistike srečuje s problemom nihanja potreb po prevoznih storitvah in problemom, ki ga povzročajo kratki roki za dobavo posameznih nabavnih dobrin. To onemogoča racionalizacijo transportne logistike in tako povečuje stroške. Čeprav ima podjetje, kot smo ugotovili na podlagi strukture nabav, relativno malo dobaviteljev, se še vedno srečuje z veliko prevzemnimi mesti na enoto transporta. Za organizacijo logistike v Sloveniji to niti ni tako velik problem, saj mora podjetje na prodajni strani zagotavljati dober servis svojim prodajalnam v maloprodajni mreži.

Dodaten problem predstavljajo različne paritete posameznih dobaviteljev pri uvozni logistiki, kar pomeni veliko prevzemnih mest v tujini. To povzroča precejšnje dodatne stroške, zaradi česar bi morale podjetje iskati alternativne rešitve. Ker ima podjetje dobro organizirano logistiko v Sloveniji, bi morale vztrajati na pariteti državna meja oziroma določen kraj v Sloveniji, ki najbolj ustreza dobavitelju. Na tem področju je bilo v preteklosti premalo sodelovanja z dobavitelji, da bi dosegli optimalne transportne stroške.



Kot je razvidno iz prejšnjega odstavka, je nabavna logistika v precejšnji meri povezana z ostalo logistiko. To pomeni, da mora podjetje logistiko obravnavati enotno za celotno podjetje, kar je tudi koncept upravljanja oskrbnih verig. Ta koncept gradi ravno na povezovanju posameznih členov oskrbne verige, kar ob ohranjanju dobrega servisa omogoča tudi optimizacijo stroškov .

## 6. SKLEP

Nabava je postala pomembno področje, ki ima velik vpliv na uspešnost poslovanja podjetja. Pojmovanje nabave ni omejeno le na nabavne dobrine, s katerimi oskrbujemo proizvodnjo, ampak pomeni zagotavljanje nabavnih dobrin za celotno poslovanje podjetja. Da lahko uspešno opravlja naloge, je potrebna dobra organizacija nabave, kar pomeni ustrezen položaj v podjetju in organizacijo znotraj nabave. Potrebno pa je tudi dobro sodelovanje z ostalimi službami v podjetju.

Naloge nabave lahko razdelimo na strateški in operativni del. Strategija oziroma strateško poslovanje se nanaša na bistvene elemente uspešnosti ob upoštevanju dolgoročnega časovnega horizonta. Strateško poslovanje se začne na nivoju podjetja (celovite strategije), nadaljuje na nivoju strateških poslovnih enot (poslovne strategije) in zaključi na nivoju funkcijskih področij (med drugimi tudi nabavna strategija). Strateška področja nabave so raziskava trga, odločanje "narediti ali kupiti", oblikovanje strukture dobaviteljev in oblikovanje odnosov z dobavitelji.

Raziskava nabavnega trga sama po sebi ni strateško področje, je pa osnova za strateško odločanje v nabavi. Obsega analizo nabavnih dobrin, analizo konkurentov, analizo panoge, analizo dobaviteljev in analizo cen. Analiza za podjetje Alpina je pokazala, da ima podjetje še kar nekaj možnosti za izboljšanje raziskave trga. Največ lahko naredi z izboljšanjem analize nabavnih dobrin in analize dobaviteljev.

Odločanje "narediti ali kupiti" je pomembno strateško področje, pri čemer je potrebno upoštevati dejavnike, kot so stroški, kvaliteta, kapaciteta, substituti, odvisnost od dobavitelja, izurjenost, izkoriščenost proizvodnje in poslovne skrivnosti. V podjetju Alpina proces odločanja temelji na upoštevanju večine dejavnikov. Velik problem je določanje stroškov za "narediti", kjer bo potrebno zagotoviti natančnejše podatke. Edini kriterij, ki se ne upošteva, je kriterij izurjenosti, ki pa ga je zelo težko ovrednotiti.

Oblikovanje strukture dobaviteljev obsega izbor in ocenjevanje dobaviteljev ter odločanje o številu dobaviteljev za posamezno nabavno dobrino. V podjetju Alpina ocenjevanje poteka subjektivno in nesistematično, kar lahko vodi do napačnih odločitev. Podjetje bi tako moralo uvesti formalni sistem za izbor in ocenjevanje dobaviteljev, takšen sistem je določen s kriteriji in metodo ocenjevanja ter je predstavljen v nalogi.

Na odločanje o številu dobaviteljev vpliva več dejavnikov, kot so pomembnost nabavne dobrine, stroški, odvisnost od dobavitelja, zanesljivost dobav/stopnja tveganja, nivo tehnologije, velikost serij, višina razvojnih stroškov in možnosti za razvoj partnerskih odnosov. Podjetje Alpina določanju števila dobaviteljev za posamezne nabavne dobrine ne posveča posebne pozornosti, zato bi bilo potrebno analizirati posamezne skupine nabavnih dobrin in prilagoditi obstoječo strukturo dobaviteljev.

Odnosi z dobavitelji so lahko na različnih stopnjah, zelena stopnja je odvisna od pomembnosti dobrine glede na delež v celotni nabavi in glede na tveganje oskrbe. Danes so partnerski odnosi kot zadnja stopnja razvoja odnosov za pomembne oziroma strateške

nabavne dobrine pomemben element obojestranske uspešnosti. Stopnjo odnosov z dobavitelji za posamezno podjetje lahko ocenjujemo na osnovi kriterijev, kot so delež nabav strateških dobaviteljev, stalnost dobaviteljev in število sklenjenih dolgoročnih pogodb. Podjetju Alpina 20% dobaviteljev dobavi 85% vrednosti vseh nabav, kar je zelo veliko. Tudi stalnost dobaviteljev je precej visoka, le število sklenjenih dolgoročnih pogodb ne ustreza nivoju partnerskih odnosov. Podjetje bi tako moralo v naslednjem obdobju skleniti pogodbe ali vsaj dolgoročne dogovore z vsemi strateškimi dobavitelji.

Glede na raven odnosov z dobavitelji bo podjetje Alpina v prihodnosti, kar se tiče nabavne strani, lahko uspešno uveljavljalo koncept oskrbne verige. Ob tem je potrebno poudariti, da bo podjetje konceptu oskrbnih verig moralo nameniti več pozornosti, saj v podjetju še vedno prevladuje tradicionalni pristop vodenja posameznih funkcijskih področij.

Nabavna logistika je v podjetju dobro organizirana, kljub temu pa se srečuje z nekaterimi problemi. Predvsem bo potrebno odgovoriti na vprašanje števila dobaviteljev, izboljšati povezavo med službo za oskrbo proizvodnje in službo za organizacijo logistike ter posvetiti več pozornosti povezavam z ostalo logistiko.

Na osnovi ocene poslovanja strateških področij nabave in ob upoštevanju podanih predlogov za izboljšanje nabavnega poslovanja bo podjetje Alpina krepilo svoj položaj na trgu in zagotavljalo pogoje za dolgoročno uspešnost.

## 7. LITERATURA

1. Attwood Tony: Buying for Business. London: Kogan Page Limited, 1988. 160 str.
2. Ayers James B.: Handbook of Supply Chain Management. Boca Raton: CRC Press LLC, 2000. 460 str.
3. Ballou Ronald H.: Basic Business Logistics. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1987. 438 str.
4. Birch David: Should we make or buy? Supply Management, London, 2001, str. 36 – 39.
5. Corsten Hans: Integratives Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Gabler, 1994. 466 str.
6. Deželak B., Devetak G., Milfelner R.: Politika in razvoj izdelkov (storitev). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1991. 99 str.
7. Deželak Bogomir: Politika in organiziranje marketinga. Maribor: Založba Obzorja, 1984. 312 str.
8. Doyle Peter: Marketing Management and Strategy. Hertfordshire: Prentice Hall Europe, 1998. 465 str.
9. Drucker Peter F.: Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001. 196 str.
10. Eschenbach Rolf: Erfolgspotential Materialwirtschaft. Wien: Manz, 1990. 335 str.
11. Eschenbach R., Furthmayr K., Plasonig G.: Beschaffung Lagerung Produktion. ABWL, 1987. 134 str.
12. Fernandez Ricardo R.: Total Quality in Purchasing & Supplier Management. Delray Beach: St. Lucie Press, 1995. 327 str.
13. Gadde L. – E., Hakansson H.: Professional Purchasing. London: Routledge, 1993. 186 str.
14. Greenley Gordon E.: The Strategic and Operational Planning of Marketing. Maidenhead: McGraw – Hill, 1986. 252 str.
15. Handfield Robert B., Nichols Ernest L.: Introduction to Supply Chain Management. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1999. 183 str.
16. Hines Peter et al.: Value Stream Management. Harlow: Pearson Education Limited, 2000. 474 str.
17. Iršič Matjaž: Strategije nabavnega marketinga organizacije v razmerah razvitih oblik “marketinga povezav”, doktorska disertacija. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 1998. 338 str.

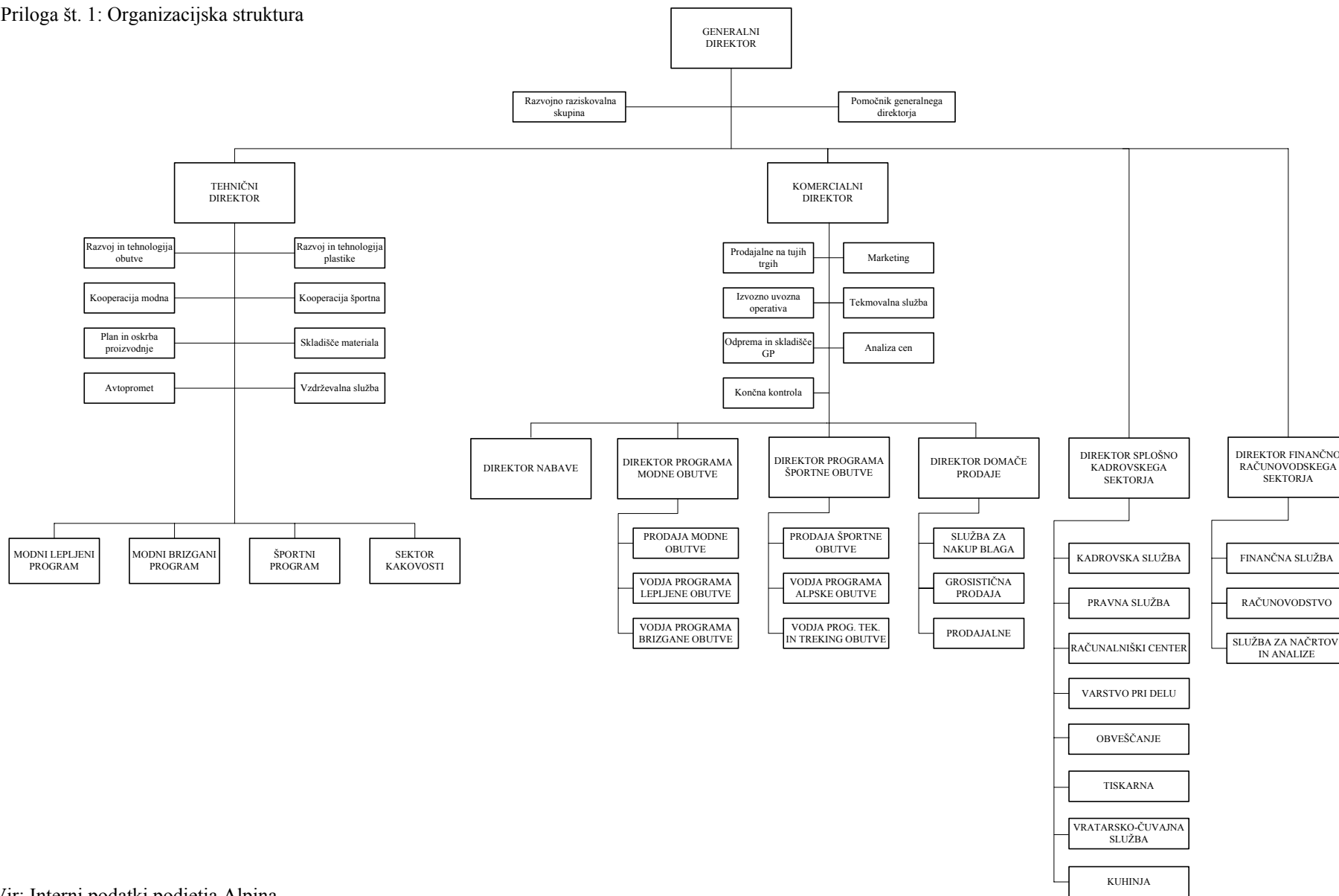
18. Kern Ferdinand: Einkaufsmarketing. Freiburg im Breisgau: Haufe, 1991. 291 str.
19. Kotler Philip: Marketing Management. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
20. Kotnik Drago: Nabavna politika. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1990. 27 str.
21. Leenders Michiel R., Blenkhorn David L.: Reverse Marketing. New York: The Free Press, 1988. 198 str.
22. Leenders Michiel R., Fearon Harold E., England Wilbur B.: Purchasing and Materials Management. Homewood: Irwin, 1989. 672 str.
23. Lynch Richard: Corporate Strategy. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited, 2000. 1014 str.
24. Lysons Kenneth: Purchasing and Supply Chain Management. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited, 2000. 526 str.
25. Lysons Kenneth: Purchasing. London: Pitman Publishing, 1991. 294 str.
26. Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
27. Poirier Charles C., Houser William F.: Business Partnering for Continuous Improvement. San Diego: Pfeiffer & Company, 1993. 245 str.
28. Pooler Victor H.: Global Purchasing. New York: Van Nostrand Reinhold, 1992. 266 str.
29. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 223 str.
30. Potočnik Vekoslav: Nabavno poslovanje s primeri iz prakse. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 418 str.
31. Pučko Danijel: Aktualnost analize poslovanja danes (zbornik referatov). Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije, 1995, str. 25 – 38.
32. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 196 str.
33. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
34. Rozman R.: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 316 str.
35. Sarkis Joseph, Talluri Srinivas: A Model for Strategic Supplier Selection. Journal of Supply Chain Management, Tempe, 38, 2002, str. 18 – 29.
36. Scheuing E. E.: Purchasing Management. Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc., 1989. 390 str.
37. Simpson Penny M., Siguaw Judy A., White Susan C.: Measuring the Performance of Suppliers: An Analysis of Evaluation Processes. Journal of Supply Chain Management, Tempe, 38, 2002, str. 29 – 40.
38. Weele Arjan J. van: Nabavni management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 406 str.

39. Wilson Elizabeth J.: The Relative Importance of Supplier Selection Criteria: A Review and Update. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Tempe, 30, 1994, str. 35 – 41.
40. Zekić Zdravko: *Logistički menadžment*. Rijeka: Glosa, 2000. 92 str.

## 8. VIRI

1. Izziv prihodnosti – zmanjševanje konkurenčnih vrzeli. Ljubljana: Deloitte&Touche, 2002. 35 str.
2. My Supply Chain. [URL: <http://www.mysupplychain.co.uk/faq/faq.htm>], 22.06.2003.
3. Spletne strani podjetja Alpina. [URL: <http://www.alpina.si>], 22.06.2003.
4. Supply Chain Online. [URL: <http://www.supplychainonline.com/cgi-local/preview/scm101/1.html>], 22.06.2003
5. Supply Chain Today. [URL: <http://www.supplychaintoday.com/reflections.htm#supplychain>], 22.06.2003

Priloga št. 1: Organizacijska struktura



Vir: Interni podatki podjetja Alpina



Priloga št. 2: Struktura prodajaln maloprodajne mreže

**1. AJDOVŠČINA**

5. Maja 5  
5270 Ajdovščina  
tel.: 05/36-43-800  
e-pošta: [trg001@alpina.si](mailto:trg001@alpina.si)

**2. BOHINJ MERCATOR**

Trg svobode 3A  
4264 Bohinjska Bistrica  
tel.: 04/57-27-464

**3. BREŽICE MERCATOR**

Bizeljska c. 37  
8250 Brežice  
tel.: 07/49-92-910

**4. CELJE**

Prešernova 12  
3000 Celje  
tel.: 03/42-85-750  
e-pošta: [trg007@alpina.si](mailto:trg007@alpina.si)

**5. DOMŽALE**

Ljubljanska 72/A  
1230 Domžale  
tel.: 01/72-95-630  
e-pošta: [trg009@alpina.si](mailto:trg009@alpina.si)

**6. IDRİJA**

Mestni trg 12  
5280 Idrija  
tel.: 05/37-43-810  
e-pošta: [trg011@alpina.si](mailto:trg011@alpina.si)

**7. JESENICE**

Titiova 39, trg.center  
4270 Jesenice  
tel.: 04/58-33-850  
e-pošta: [trg012@alpina.si](mailto:trg012@alpina.si)

**8. JESENICE MERCATOR**

Spodnji plavž 5  
4270 Jesenice  
tel.: 04/58-33-852  
e-pošta: [trg091@alpina.si](mailto:trg091@alpina.si)

**9. KAMNIK**

Šutna 2  
1241 Kamnik  
tel.: 01/83-91-804

**10. KAMNIK MERCATOR**

Kovinarska cesta 36  
1241 Kamnik  
tel.: 01/83-08-680  
e-pošta: [trg057@alpina.si](mailto:trg057@alpina.si)

**11. KOPER**

Čevljarska ulica 25  
6000 Koper  
tel.: 05/66-35-820  
e-pošta: [trg086@alpina.si](mailto:trg086@alpina.si)

**12. KRANJ**

Glavni trg 2  
4000 Kranj  
tel.: 04/20-10-830  
e-pošta: [trg014@alpina.si](mailto:trg014@alpina.si)

**13. KRANJ MERCATOR**

Cesta Staneta Žagarja 69  
4000 Kranj  
tel.: 04/20-10-832  
e-pošta: [trg096@alpina.si](mailto:trg096@alpina.si)

**14. KRANJSKA GORA**

Borovška 88  
4280 Kranjska Gora  
tel.: 04/58-33-854  
e-pošta: [trg067@alpina.si](mailto:trg067@alpina.si)

**15. KRŠKO PUNTAR**

CKŽ 135C  
8270 Krško  
tel.: 07/48-81-648

**16. LENART MERCATOR**

Kraigherjeva 2  
2230 Lenart v Slovenskih Goricah  
tel.: 02/72-00-902

**17. LENDAVA MERCATOR**

Partizanska 23  
9220 Lendava  
tel.: 02/57-89-750

**18. LJ BTC INDUSTRIJSKA**

Šmartinska 152, hala 6  
1000 Ljubljana  
tel.: 01/54-71-672  
e-pošta: [trg094@alpina.si](mailto:trg094@alpina.si)

**19. LJ BTC SVET MODE**

Šmartinska 152, hala 6  
1000 Ljubljana  
tel.: 01/54-71-670  
e-pošta: [trg087@alpina.si](mailto:trg087@alpina.si)

**20. LJUBLJANA AJDOVŠČINA**

Ajdovščina 3  
1000 Ljubljana  
tel.: 01/43-42-600  
e-pošta: [trg082@alpina.si](mailto:trg082@alpina.si)

**21. LJUBLJANA CENTER**

Mestni trg 12  
1000 Ljubljana  
tel.: 01/24-20-610  
e-pošta: [trg069@alpina.si](mailto:trg069@alpina.si)

**22. LJUBLJANA KOMPAS**

Cigaletova 4/A  
1000 Ljubljana  
tel.: 01/43-42-602  
e-pošta: [trg065@alpina.si](mailto:trg065@alpina.si)

**23. LJUBLJANA ŠENTVID**

Prušnikova 53 – Šentvid  
1210 Ljubljana  
tel.: 01/50-08-620

**24. LJUBLJANA MERCATOR**

C. ljubljanskih brigad 33  
1000 Ljubljana  
tel.: 01/50-08-622  
e-pošta: [trg083@alpina.si](mailto:trg083@alpina.si)

**25. LOGATEC**

Čevica 2  
1370 Dolenji Logatec  
tel.: 01/75-90-660  
e-pošta: [trg053@alpina.si](mailto:trg053@alpina.si)

**26. MARIBOR CENTER**

Vetrinjska 11  
2000 Maribor  
tel.: 02/23-80-700  
e-pošta: [trg020@alpina.si](mailto:trg020@alpina.si)

**27. MARIBOR CITY**

Vita Kraigherja 5, City center  
2000 Maribor  
tel.: 02/23-80-702  
e-pošta: [trg058@alpina.si](mailto:trg058@alpina.si)

**28. MARIBOR INDUSTRIJSKA**

Koroška 10  
2000 Maribor  
tel.: 02/23-80-704  
e-pošta: [trg035@alpina.si](mailto:trg035@alpina.si)

**29. METLIKA**

Partizanski trg 13  
8330 Metlika  
tel.: 07/36-91-790  
e-pošta: [trg073@alpina.si](mailto:trg073@alpina.si)

**30. MOZIRJE**

Na trgu 30  
3330 Mozirje  
tel.: 03/83-92-650

**31. MURSKA SOBOTA**

Slovenska 33  
9000 Murska Sobota  
tel.: 02/52-23-730  
e-pošta: [trg061@alpina.si](mailto:trg061@alpina.si)

**32. NOVA GORICA**

Delpinova 20  
5000 Nova Gorica  
tel.: 05/33-02-860  
e-pošta: [trg023@alpina.si](mailto:trg023@alpina.si)

**33. NOVA GORICA MERCATOR**

Industrijska cesta 6  
5000 Kromberk  
tel.: 05/33-02-862  
e-pošta: [trg070@alpina.si](mailto:trg070@alpina.si)

**34. NOVO MESTO**

Rozmanova 6  
8000 Novo mesto  
tel.: 07/39-35-780  
e-pošta: [trg024@alpina.si](mailto:trg024@alpina.si)

**35. ORMOŽ MERCATOR**

Kerenčičev trg 5B  
2270 Ormož  
tel.: 02/74-15-614

**36. PTUJ**

Lackova 3  
2250 Ptuj  
tel.: 02/79-80-590  
e-pošta: [trg027@alpina.si](mailto:trg027@alpina.si)

**37. RAVNE NA KOROŠKEM – NAMA**

Prežihova 5  
2390 Ravne na Koroškem  
tel.: 02/82-22-431

**38. SEŽANA**

Partizanska 32  
6210 Sežana  
tel.: 05/73-05-040  
e-pošta: [trg037@alpina.si](mailto:trg037@alpina.si)

**39. SLOVENJ GRADEC**

Glavni trg 26  
2380 Slovenj Gradec  
tel.: 02/884-22-70

**40. SLOVENSKA BISTRICA**

Ljubljanska 50  
2310 Slovenska Bistrica  
tel.: 02/80-51-720  
e-pošta: [trg089@alpina.si](mailto:trg089@alpina.si)

**41. ŠKOFJA LOKA**

Kapucinski trg 8  
4220 Škofja Loka  
tel.: 04/51-83-423  
e-pošta: [trg055@alpina.si](mailto:trg055@alpina.si)

**42. TOLMIN TULPA**

Trg 1.maja 1  
5220 Tolmin  
tel.: 05/38-10-160  
e-pošta: [trg088@alpina.si](mailto:trg088@alpina.si)

**43. TRBOVLJE**

1.junija 14  
1420 Trbovlje  
tel.: 03/56-25-740  
e-pošta: [trg039@alpina.si](mailto:trg039@alpina.si)

**44. VELENJE**

Šaleška 19A  
3320 Velenje  
tel.: 03/89-86-770  
e-pošta: [trg064@alpina.si](mailto:trg064@alpina.si)

**45. ŽALEC ŽANA**

Mestni trg 2  
3310 Žalec  
tel.: 03/71-34-538

**46. ŽIRI BLAGOVNICA**

Trg svobode 1 – blagovnica  
4226 Žiri  
tel.: 04/51-83-415  
e-pošta: [trg051@alpina.si](mailto:trg051@alpina.si)

**47. ŽIRI INDUSTRIJSKA**

Loška cesta 15  
4226 Žiri  
tel.: 04/51-83-419  
e-pošta: [trg004@alpina.si](mailto:trg004@alpina.si)

**48. ŽIRI ŠPORTNA**

Loška cesta 15  
4226 Žiri  
tel.: 04/51-83-417  
e-pošta: [trg084@alpina.si](mailto:trg084@alpina.si)