

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

SPECIALISTIČNO DELO

**NABAVA KOT VIR PRIHRANKOV V PROIZVODNEM
PODJETJU**

LJUBLJANA, DECEMBER 2003

SNEŽANA ŠUPUT GULIN

IZJAVA

Študentka Snežana Šuput Gulin izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom profesorja Vekoslava Potočnika in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne

Podpis:.....

KAZALO

1. UVOD	1
1.1. Opredelitev problema in namena dela	1
1.2. Opredelitev cilja dela	3
1.3. Metoda preučevanja	3
1.4. Zasnova dela	4
2. OPIS PROIZVODNEGA PODJETJA SATURNUS EMBALAŽA	5
2.1. Zgodovina in razvoj	5
2.2. Sodobno podjetje Saturnus Embalaža	6
3. VLOGA NABAVE KOT POSLOVNE FUNKCIJE	7
3.1. Naloge nabavne službe	8
3.2. Organizacija nabavne službe	10
3.2.1. Kadri v nabavi	10
3.2.2. Ocenjevanje klime in občutkov v nabavni službi	13
3.2.3. Ugotovitve o nabavnem oddelku	15
3.3. Povezanost nabave z ostalimi poslovnimi dejavnostmi v podjetju	15
3.4. Načrtovanje nabave	18
4. NABAVNA STRATEGIJA V POVEZAVI S CELOVITO STRATEGIJO	21
4.1. Celovita strategija podjetja	21
4.2. Vloga nabave kot poslovne strategije	22
5. OPTIMIZACIJA ODLOČITEV PRI KREIRANJU NABAVNE POLITIKE V LUČI PRIHRANKOV	25
5.1. Nabavna politika na splošno	25
5.2. Prihranki glede kakovosti materiala	26
5.3. Prihranki pri optimizaciji velikosti naročila	29
5.3.1. Izhodišča	30
5.3.2. Naročanje pločevine	32
5.3.3. Stroški nabave	33

5.3.4. Izračun optimalne velikosti naročila	34
5.3.5. Zaključek o prihrankih pri optimalni velikosti naročila	35
5.4. Prihranki pri obvladovanju zalog	35
5.4.1. Opredelitev okolja problemske situacije	37
5.4.2. Konkretna problemska situacija	38
5.4.3. Izhodišča	39
5.4.4. Stroški nabave in stroški vzdrževanja zalog	39
5.4.5. Izračun optimalne velikosti zaloge	40
5.4.6. Razširitev Harrisovega modela	42
5.4.7. Zaključek o optimalni zalogi	43
5.5. Prihranki v zvezi z izborom najugodnejše cene	44
5.6. Prihranki pri izboru najugodnejšega nabavnega vira	46
5.6.1. Kriteriji izbire	48
5.6.2. Ocenjevanje dobaviteljev	
5.7. Prihranki pri izboru optimalnega dobavnega roka	53
5.8. Prihranki pri izboru pogojev in načina plačila	54
5.9. Prihranki pri dostavi	54
5.10. Prihranki pri nabavnih poteh	55
5.11. Prihranki pri nabavnih stroških	56
5.12. Odločitev o nakupu ali lastni proizvodnji	56
5.13. Sodelovanje nabavne službe z vladnimi inštitucijami in Gospodarsko zbornico Slovenije	57
5.14. Politika ukrepanja ob neizpolnjevanju obveznosti dobavitelja	58
5.15. Prihranki pri optimiranju poslovnih dejavnosti v nabavi	59
6. PRIHRANKI PRI OBVLADOVANJU NEVARNIH SNOVI IN ODPADKOV TER EKOLOGIJI	61
7. OBLIKOVANJE NABAVNIH ODLOČITEV V LUČI PRIHRANKOV	63
8. INFORMACIJSKA PODPORA NABAVI	65
8.1. Povezovanje v verige dobaviteljev	65
8.2. Uporaba informacijske tehnologije za izboljšanje konkurenčnosti organizacije	66
8.2.1. Elektronsko poslovanje	67

8.2.2. Razlike med tradicionalnim in internetnim marketingom	68
8.2.3. Prednosti e-nabave	68
8.2.4. Slabosti e-trgovanja	71
8.2.5. Slabosti tradicionalnega načina trženja v nabavi	72
8.2.6. Predlog prehoda v sodobno trženje v nabavi	73
8.2.6.1. <i>Prikaz preučevane in partnerske organizacije</i>	74
8.2.6.2. <i>Izhodiščni skupni problemi: težave in priložnosti podatkovnih povezav med organizacijama</i>	76
8.2.6.3. <i>Obstoječi proces v preučevani in partnerski organizaciji</i>	77
8.2.6.4. <i>Cilji partnerjev</i>	78
8.2.6.5. <i>Predlagana rešitev z oceno koristi in stroškov z vidika proučevane in partnerske organizacije</i>	78
8.3. Spremljanje in kontrola uspešnosti nabave	80
9. NABAVNA POGAJANJA	83
10. UGOTOVITVE, PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE DELOVANJA NABAVNE SLUŽBE	85
11. SKLEP	87
LITERATURA	89
VIRI	91
PRILOGE	1

1. UVOD

1.1. Opredelitev problema in namena dela

Nabava kot vir prihrankov v vedno več podjetij in organizacijah pridobiva vse večji pomen. Vse težje je prodajati izdelke in dosegati ustrezno ceno ter dobičke. Vodstva podjetij so tako odkrila nabavo kot še ne dovolj izkoriščen vir možnih prihrankov v podjetju. V proizvodnih podjetjih predstavlja nabava običajno veliko več kot polovico vrednosti prihodkov od prodaje. Tako je jasno, da se vsak prihranek na nabavni strani pozitivno odraža v poslovanju podjetja, pa tudi veliko slajši je od morebiti doseženih višjih cenah na zahtevnem konkurenčnem trgu. Prav tako je prihranek, pridobljen na nabavni strani, vrednejši, kot pridobljen kjerkoli drugje v podjetju. Vsi ostali prihranki terjajo, vsaj na prvi pogled, veliko več dela in naporov v podjetju samem, včasih je potrebno tudi več materialnih vložkov za doseg enakovrednih prihrankov. Mnenje je tudi, da je veliko težje prepričati kupce kot dobavitelje.

Pomembnost nabave narašča kot posledica večje specializacije podjetij na posamezne dejavnosti (Gadde, 1993, str. 5-6). Z vse večjo diferenciacijo in specializacijo sorazmerno narašča stopnja materialnih stroškov, zato je nabava vse bolj pomembna kot kompetentna funkcija v podjetju. Drugi faktor, ki vpliva na vse večjo pomembnost nabave je vse večja povezanost z dobavitelji, ki sloni na dolgoročnem sodelovanju. Nanaša se tako na tok materiala kot na poslovanje preko elektronskih povezav in skupnega tehnološkega razvoja. Nadaljni razlog, ki poudarja pomembnost nabave, je da ima ta velik vpliv na dobičkonosnost podjetja in tudi direkten vpliv na prihodke. Če predpostavljamo, da so vse ostale spremenljivke nespremenjene, predstavlja prihranjen tolar v nabavi, tolar v dobičku. Vendar si marsikdo poenostavljeno predstavlja, da je prihranjen tolar iz naslova nižje cene tisti tolar, ki vpliva na dobiček. To je daleč od resnice, saj moramo temu tolarju odšteti indirektno dodatne stroške, ki se pojavijo kot posledica poceni nakupa, največkrat se ti stroški pojavijo v proizvodnem procesu.

V današnjih časih hitrega prenosa informacij in globalizacije trgov je podjetje soočeno s svetovno konkurenco, a to mu po drugi strani pomaga, da lahko tudi bolje obvladuje nabavni trg in dobavitelje.

Nabavna funkcija je s svojim delovanjem povezana z ostalimi vitalnimi funkcijami v podjetju: s prodajo, proizvodnjo, financami, z razvojnim oddelkom in kadrovske službo. Ravno zaradi tolikšne povezanosti z različnimi pomembnimi funkcijami in na drugi strani z dobavitelji materialov in storitev pa tudi z vladnimi institucijami, ki vplivajo s svojimi ukrepi na oblikovanje nabavne politike, obstajajo številne možnosti, kjer odgovorni in zaposleni v

nabavi lahko znatno doprinesejo k boljšemu poslovanju in rezultatu podjetja. S povezavo nabavne funkcije z ostalimi poslovnimi funkcijami se le-ta z njimi in njihovimi cilji ter celovitimi cilji in strategijo podjetja prepleta ter jih pomaga uresničevati. Še bolje je, če nastopa kot aktivni akter.

Na kratko bi lahko rekli, da je naloga nabave v proizvodnem podjetju oskrba proizvodnje s kvalitetnimi materiali ob ravno pravem času in s čim nižjimi stroški. Poleg tega osnovnega, lahko od dobaviteljev doseže še več, dodatne storitve, boljše procesne povezave, dobi prednosti pred ostalimi idr. Da pa bi to dosegli, mora nabavni manager obvladovati poznavanje metod, strategij, tehnik, veščin, spretnosti, znanja, zmožnosti in paleto sposobnosti ter seveda hotenja. Potrebno je poznavanje in razumevanje delovanja ostalih poslovnih funkcij, medsebojno sodelovanje in vpetost nabavne strategije v celovito strategijo podjetja. Nabava materialov brez poznavanja vpliva različnih kvalitet materialov v procesu proizvodnje ne bo prinesla željenih rezultatov, prav tako ne cenovno ugodna nabava po plačilnih pogojih, ki ne ustrezajo finančnemu položaju podjetja. Upoštevati je treba želje vedno bolj osveščenih in seznanjenih kupcev ter njihove vedno večje zahteve, naravnane na ekologijo, uporabo zdravju neškodljivih materialov ipd. In ne nazadnje, nabava sodeluje z dobavitelji in partnerji v smislu dolgoročnega sodelovanja, ki podjetju zagotavlja oskrbo z materiali tudi v kritičnih časih.

Izbira zanesljivih dobaviteljev in partnerski odnos sta izrednega pomena zaradi zagotavljanja stalne kakovosti in zanesljivih dobav ob dogovorjenem času, kar proizvodnji omogoča nemoteno delo. Na tem mestu ne bi mogli govoriti neposredno o prihrankih, ker se kakovost in točnost pričakujeta, vendar sta tudi ti odvisni in z napačno izbiro dobavitelja podjetju povzročamo nepotrebne stroške.

Vedno bolj prihaja v ospredje tudi dobava surovin in materialov »just in time«, to je v času, ko so potrebni za proizvodnjo. Za zadostne zaloge ob pravem času morajo skrbeti dobavitelji. Časi visokih zalog surovin v podjetjih in udobnega dela nabavnikov so že davno minili. Podjetja težijo k čim nižji vezavi sredstev v obliki obratnih sredstev in zato s to skrbjo začenjajo že na samem začetku, t.j. pri nabavi surovin in materialov. Seveda je cilj potrebno zasledovati tudi pri ostalih oblikah obratnih sredstev, tudi pri končnih izdelkih, kjer pa seveda kupci želijo enak odnos kot podjetje do svojih dobaviteljev. Zato je doseganje dolgoročne uspešnosti podjetja in realizacijo ciljev najlažje doseči preko dolgoročnega partnerskega odnosa. Tudi z optimizacijo procesov v odnosih podjetje partnerji in členitvijo ter optimizacijo vsake od nabavnih elementov se dosežejo prihranki na nabavnem področju.

Ravno tako se prenaša skrb za ekologijo in ustrezno odstranitev odpadkov od porabnika na proizvajalca, ki tako že v samem proizvodnem procesu skrbi za to, da bo izdelek po njegovi

končni uporabi čim lažje in ceneje predelati ali uničiti. Nabavitelji morajo seveda upoštevati tudi to dejstvo in nabavljati pri osveščenih proizvajalcih. Vse te vidike združuje nabava in v skladu z lastno poslovno ter celovito strategijo podjetja realizira svoje cilje.

V delu je poudarek na možnostih in načinih doseganja prihrankov, ki jih lahko dosežemo na nabavnem področju. Zato je potrebno poznavanje nabavnega trga in prava mera kombinacije najmanj vseh zgornjih faktorjev, ustreznih človeških virov, vodenja, pa tudi pogajalskih sposobnosti. Vse to bo znal poiskati in združiti le profesionalen nabavnik z ustreznimi kompetencami.

1.2. Opredelitev cilja dela

Cilj dela je opozoriti na možna področja prihrankov v nabavi. Nekako nam je prva misel ob prihrankih v nabavi nižja cena, vendar je cena le majhen, seveda pomemben delček v mozaiku ostalih. Šele sestavljena slika vseh posameznih elementov nam daje pravo ceno in oceno o morebitnem želenem prihranku. Prav tako je cilj dela ponuditi možnosti in načine kako:

1. Vedeti, kje smo z doseženim.
2. Kako doseči optimum.

V specialističnem delu bom obdelala celotno nabavno in materialno poslovanje z vidika proizvodnega podjetja s poudarkom na oblikovanju nabavne politike in nabavnih procesov odnosno odločitvah, ki jih mora sprejemati nabava pri svojem delu, da bi za podjetje dejansko pomenila vir prihrankov.

Posebej bom izpostavila nabavo kot vir prihrankov v zvezi s sodelovanjem in odločitvah v zvezi z dobavitelji ter politiko zalog in kakovosti materialov. Vsi ti dejavniki imajo znaten vpliv na nabavno poslovanje in poslovanje podjetja v celoti, še toliko bolj v proizvodnih podjetjih, kjer znašajo stroški direktnega materiala več kot 50 odstotkov vseh stroškov. V vsakem od poglavij bo posamezna tema obravnavala vidike možnih prihrankov in opozorila na prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki bi jih lahko spregledali ob neupoštevanju ostalih vidikov.

1.3. Metoda preučevanja

V delu sem uporabila domačo in tujo literaturo. Metode dela temeljijo predvsem na proučevanju teoretične podlage iz uporabljene literature. Funkcija nabave bo obravnavana kot strateška funkcija, kar v proizvodnih podjetjih s tako visokim deležem materialnih stroškov tudi mora biti.

Delo bo obravnavalo nabavno strategijo in politiko nabave in po posameznih področjih le-teh bom razčlenjevala možnosti za vir prihrankov ter opozorila na zakrita področja, ki lahko navidezne prihranke zmanjšajo ali izničijo. Vključena bo metoda izračuna optimalne zaloge določenega izdelka (Harrisov model).

Teoretično bodo uporabljene metode analiziranja in sintetiziranja ter klasifikacij, opisna in primerjalna metoda, deduktivna in induktivna metoda, metoda posploševanja znanstvenih definicij. Nenazadnje bodo v delu vtakane lastne dolgoletne izkušnje z obravnavanega področja in pridobljena spoznanja v času študija. Vir dela bodo deloma tudi letna poslovna poročila in interni podatki podjetja in iz njih izpeljana vedenja.

1.4. Zasnova dela

Naloga najprej opredeljuje namen in cilj, ki ga želimo doseči. V vsakem poglavju je najprej opisana teoretična podlaga, nato pa aplikacija in praktični primeri. Tu nam bo v pomoč največji slovenski proizvajalec kovinske embalaže - podjetje Saturnus Embalaža d.d. (v nadaljevanju Saturnus Embalaža). Zato je za boljše razumevanje že na samem začetku dela opisano z dejavnostjo, s katero se ukvarja in okoljem, ki ga obdaja. Podatki v primerih so izmišljeni zaradi zagotavljanja zaupnosti, vendar zaradi tega ne zmanjšujejo verodostojnosti primerov za uporabo v praksi.

Naslednje poglavje opisuje nabavo kot poslovno funkcijo in njeno navezanost z ostalimi poslovnimi funkcijami podjetja ter v naslednjem poglavju njeno navezo s celovito strategijo podjetja. V nadaljevanju razčlenjuje problematiko po posameznih elementih nabavne politike.

Osrednja nit skozi vsa poglavja je nabava kot vir prihrankov v proizvodnem podjetju. Vsak vidik je obdelan posebej kot možen vir prihrankov v podjetju in opozarja na možnosti, ki jih nudi nabava, pa tudi na možne pasti. Po obdelavi posameznih vidikov se mora management v nabavi odločiti, katera kombinacija elementov nabavne politike je optimalna in koliko lahko nabavni manager še dodatno vpliva na to.

Nekatera poglavja oziroma teme so namenoma obdelana izčrpnije. To so vsebine, ki lahko prinesejo največ prihrankov ter nabavnemu managementu olajšajo delo pri doseganju ciljev, ali pa ravno obratno. Gre predvsem za poglavja o obvladovanju zalog, izboru najugodnejšega dobavitelja, nabavnih kadrih in poglavje o informacijski podpori nabavi. Večina se jih pravzaprav nanaša na delo, ki ga moramo opraviti doma, v lastnem podjetju. Tu se ponavadi skrivajo še velike rezerve in možni prihranki. Potem, ko smo opredelili ustrezno kvaliteto potrebnih surovin in materialov, se moramo odločiti pri katerem dobavitelju bomo najugodneje nabavljali, da bomo na koncu lahko govorili tudi o dejanskih prihrankih. Še predno pa dobavitelju posredujemo naše potrebe, moramo ugotoviti katere so tiste naročilne

količine in zaloge, ki bodo proizvodnji zagotovile oskrbo ravno ob pravem času in ne bodo prekomerno vezale sredstev. Izrednega pomena kot podpora odločanju je ustrezna informacijska tehnologija. Brez ustrezne informacijske podpore podjetje ne bo našlo vseh konkurenčnih prednosti. V veliko oporo pri odločanju je nabavni informacijski sistem, v nalogi pa bo obdelana B2B komunikacija med preučevano in partnersko organizacijo. Za izvedbo vseh nalog in ciljev je potreben profesionalen kader in usklajen tim, zato je tudi tej vsebini namenjeno obširno poglavje.

Nabavne odločitve in politiko je potrebno tudi speljati tako z zunanjimi partnerji kot tudi interno. Tako je eno poglavje posvečeno seznanitvi o pomenu nabavnih pogajanj.

V delu je nekaj praktičnih primerov. V vsakem poglavju je opisano, kako se uresničuje nabava kot vir prihrankov tudi v praksi ter kritičen pogled na dejansko stanje.

2. OPIS PROIZVODNEGA PODJETJA SATURNUS EMBALAŽA

2.1. Zgodovina in razvoj

Leta 1921 je Emil Lajovic osnoval podjetje za izdelavo pločevinastih škatel. Že po prvih treh letih uspešnega poslovanja je tovarno kupila nizozemsko-nemška družba in jo imenovala Saturnus. Naložba je bila več kot ugodna, povpraševanje po pločevinasti embalaži je bilo v porastu, delovna sila pa je bila v takratni Jugoslaviji mnogo cenejša kot v zahodnoevropskih državah. Oboje je omogočilo rast podjetja in širitev asortimenta. Dodatno konkurenčno prednost je podjetje pridobilo leta 1930 z izgradnjo lastne tiskarne. Na ta način je s trga izrinilo manjša podjetja za proizvodnjo kovinske embalaže v Sloveniji. Leta 1935 je podjetje zopet prešlo v slovenske roke. Povzeto po Gomzi, 1988.

Svoj razvoj je Saturnus poleg proizvodnje kovinske embalaže in pločevink za prehrabeno industrijo širil tudi na program avtoopreme (avtomobilski žarometi in luči – za najuglednejše svetovne avtomobilске tovarne), ustanovil pa je tudi lastno orodjarno. Sredstva za širitev novih dejavnosti so črpali iz programa kovinske embalaže, ki je v času Jugoslavije oskrboval skoraj polovico takratnega 20 milijonskega trga in bil za podjetje krava molznica. Podjetje je bilo izrazito proizvodno usmerjeno, trženje ni bilo potrebno, kupci so kar sami povpraševali po blagu. Podjetje je svoje proizvodne zmogljivosti le razdeljevalo po porabnikih. Vseh zaposlenih je bilo 2.000.

V osamosvojitvenem procesu Slovenije v letih 1990-1992 je Saturnus izgubil svoj glavni, jugoslovanski trg. Tudi koncern Saturnus je začutil potrebo po razdružitvi proizvodnih programov in ustanovitvi samostojnih podjetij. Saturnus Embalaža je ostal z relativno zastarelo opremo in kot veliko drugih slovenskih podjetij brez dotedanega trga. Podjetje se je moralo preusmeriti na druge trge in se iz proizvodno mislečega podjetja preleviti v sodobno, trženjsko usmerjeno podjetje. Ta proces spremembe koncepta se razvija še danes.

2.2. Sodobno podjetje Saturnus Embalaža

Danes je Saturnus Embalaža podjetje z 260 zaposlenimi in proizvodnim obratom v Zalogu. Podjetje se je registriralo kot delniška družba septembra 1996. Lastniška struktura na dan 31.12. 2002 (Letno poročilo 2002, str. 5):

- Kapitalski sklad 10,08 %
- Odškodninski sklad 8,30 %
- Slovenska razvojna družba 2,17 %
- Investicijski skladi 26,41 %
- Fizične osebe 48,97 %
- Domače pravne osebe 4,07 %
- Družba nima lastnih delnic

Osnovna dejavnost podjetja Saturnus Embalaža je:

- proizvodnja kovinske embalaže iz lahkih kovin,
- tiskarske storitve,
- projektiranje in tehnično sodelovanje,
- servisiranje strojev in naprav, ki se uporabljajo v embalažni industriji.

Podjetje proizvaja kovinsko embalažo za potrebe:

- prehrambene industrije (pokrovi za steklene kozarce, PT pokrovi za otroško hrano, dvo- in trodelne pločevinke, vlečene doze itd..),
- kemijske industrije (doze za kozmetiko, doze za loščila, okrogla vedra, okrogle ročke, doze ECO, pločevinke s tlačnim pokrovom, pločevinke z izlivnim grlom, štirioglate konične ročke.

Podjetje se je opredelilo za proizvodnjo embalaže izključno iz kovine. Zato je osnovna surovina v proizvodnji bela in aluminij pločevina.

Dobro načrtovanje proizvodnega procesa in delovanje vseh ostalih poslovnih funkcij v podjetju ter dobra kontrola so prispevali k realizaciji cilja pridobitve certifikata kakovosti ISO 9001 v letu 1995, kar je Saturnus Embalažo peljalo k uresničitvi dolgoročne usmeritve podjetja, to je poslovni odličnosti s ciljem maksimalne zadovoljitve kupca in ustvarjanja dolgoročnih poslovnih odnosov tako s svojimi kupci kot dobavitelji in ostalimi partnerji v delovanju podjetja.

Podjetje je od osamosvojitve veliko vlagalo v razvoj izdelkov, pri čemer se je opiralo pretežno na lastne kadre. Ti snujejo nove tehnološke rešitve in razvijajo nove izdelke. Eden takih je doza eco-can, ki je dobila zaradi posebne ekonomične oblike tudi mednarodno nagrado za inovativnost .

Podjetje ima že desetletja bazo stalnih kupcev svojih izdelkov, seveda pa svoje trženje širi tudi na svetovni trg, predvsem na mejne sosedo in ostale evropske države, največ na Nizozemsko, Nemčijo, Francijo, Skandinavijo, pa tudi Rusijo in Egipt. Še vedno pa pretežni del svoje prodaje realizira v Sloveniji, kjer ima tudi večinski tržni delež.

Podjetje je v letu 1998 zaključilo sanacijo dela tiskarne ter zagon nove tunelne sušilnice in naprave za naknadno izgorevanje, ki predstavlja ekološko sanacijo tovarne. Vsako leto tudi vlaga v posodobitve in nove proizvodne linije ter je v zadnjih treh letih vložilo v investicije več kot deset milijonov EUR pri letnem prometu več kot 20 milijonov EUR.

3. VLOGA NABAVE KOT POSLOVNE FUNKCIJE

Pri opisovanju pomena in mesta nabave v proizvodnem podjetju je potrebno poudariti, da vrednost surovin in materialov predstavlja v strukturi odhodkov pretežen delež, tj. preko 50 %. Če k temu prištejemo še ostale stroške nabave, se ta odstotek še ustrezno poveča. K temu je potrebno dodati dejstvo, da odstotek prihranka v nabavi pomeni več kot odstotek učinka na donosnost čistih naložb. To pomeni tudi obratno, da vsaka neučinkovitost in nesmotrno obnašanje pri nabavnem poslovanju vpliva negativno na poslovni rezultat podjetja.

Pomembno vlogo ima tudi gospodarjenje z zalogami surovin in materialov, s katerimi mora nabavni oddelek pravočasno oskrbeti proizvodnjo in mora istočasno skrbeti tudi za ustrezno zalogo. Ugoden koeficient obračanja obratnih sredstev ima dodaten pozitiven vpliv na poslovanje podjetja.

Van Weele (1998, str. 36) poudarja, da lahko nabavna funkcija poleg takojšnjega prihranka pri cenah posredno pripomore tudi k izboljšanju konkurenčnega položaja podjetja, na primer v obliki standardizacije, manjših zalog, inovacij izdelka in postopka, znižanja stroškov kakovosti in s skrajševanjem proizvodnega časa. V praksi se pogosto izkaže, da so ti posredni prispevki večji od denarnih zneskov, ki jih prihranimo neposredno samo z nabavo.

3.1. Naloge nabavne službe

Naloge in odgovornosti nabavnih služb se po podjetjih razlikujejo. Odvisne so od velikosti podjetja in njegove notranje organiziranosti. Osnovna naloga in poslanstvo nabavne službe pa je vsekakor pravočasna oskrba s potrebnimi kvalitetnimi materiali, surovinami, pomožnimi materiali in storitvami, ki zagotavljajo nemoteno proizvodnjo. Pri tem mora slediti načelu ekonomičnosti in zagotavljati materiale in storitve pod najugodnejšimi pogoji in v ravno pravem času, v pravih količinah, ki ne vežejo prekomernih obratnih sredstev. Profesionalen, kompetenten nabavni manager zagotavlja podjetju dodatne prihranke preko konkurenčnih prednosti, ki jih je sposoben najti na posameznih nabavnih področjih.

Van Weele (1998, str. 125) v okviru nabavne funkcije opredeljuje sledeče odgovornosti:

1. Prispevek h kontinuiteti osnovnih dejavnosti podjetja. Materiali in storitve, ki naj bi jih dobavili, morajo biti na razpolago glede na potrebe notranjih uporabnikov.
2. Nadzorovanje in zmanjševanje stroškov nabave.
3. Zmanjšanje strateškega tveganja podjetja pri dobavi na nabavnih trgih.
4. Prispevek k inovacijam izdelkov in proizvodnega procesa.
5. Zunanja predstavitev podjetja.

Potočnik (1998, str. 7) pojmuje nabavo v ožjem pomenu kot nakup materiala po dogovorjeni ceni na določenem trgu. V širšem pomenu pa obsega nabava poleg samega nakupa še naslednje aktivnosti: raziskovanje nabavnega trga, načrtovanje nabave ter oblikovanje nabavne politike, sklepanje nabavnih dogovorov, količinski in kakovostni prevzem materiala, skladiščenje, analiziranje in evidentiranje nabavnih poslov.

Nabavna služba v Saturnus Embalaži o glede nekaterih strateških odločitvah podjetja, to je o strategiji glede dobaviteljev, sodeluje pri odločitvah o smotrnosti izdelovanja posameznih polizdelkov doma ali pri pogodbenih dobaviteljih, sklepa dolgoročne pogodbe z dobavitelji in neguje odnose, sodeluje pri izdelavi strateških planov, izdeluje plane nabave in izvaja naročila, ugotavlja odstopanja od planov, izvaja korektivne ukrepe ter skrbi za ugled nabavne službe tako z zunanjimi partnerji kot interno v podjetju z uspešnim in učinkovitim delovanjem ter ustreznim komuniciranjem.

Sprejema odločitve glede taktične ravni: izbira dobavitelje in sklepa letne pogodbe, z dobavitelji se dogovarja o postopkih za opuščanje kontrole v podjetju (Pogodbe o kontroli kvalitete) odnosno prenos te izključno na dobavitelja, predlaga in sodeluje pri izvajanju preverjanja (audit) dobaviteljev v skladu z ISO 9001 (kontrolni postopki, obvladovanje procesa, ureditev dokumentacije itd.).

Izvedbena raven obsega naročanje materialov, spremljanje poteka realizacije dobav, reševanje reklamacij, ocenjevanje dobaviteljev ter vodenje nabavnih evidenc, ki omogočajo kontrolo poslovanja in so v oporo pri nadaljnih nabavnih in poslovnih odločitvah.

Nabavna služba v podjetju Saturnus Embalaža opravlja sledeče naloge:

1. Raziskovanje nabavnega trga (doma in v tujini).
2. Načrtovanje nabave (letno, polletno, četrletno in mesečno).
3. Oblikovanje nabavne politike glede nabavnih cen, količin, dobavnih rokov, odločitev glede pogojev in načina plačila, paritete, nabavnih poti, zalog materiala in surovin.
4. Sklepanje nabavnih pogodb in dogovorov.
5. Evidentiranje in analiziranje nabave.
6. Sodelovanje z ostalimi službami v podjetju (proizvodnja, predvsem priprava dela in skladiščenje, kontrola kakovosti, tehnologija, prodaja, finance).

Zaposleni v nabavi imajo razdeljene pristojnosti o posameznih trgih (nabava doma, uvoz) in strateških materialov. Nabava centralno oskrbuje proizvodnjo s potrebnimi surovinami in materiali, pomožnimi materiali, deli za vzdrževanje ter pisarniškim in ostalim materialom.

Nabavna služba se odloča o nabavi osnovnih surovin in materialov, ki so:

- bela in aluminij pločevina,
- lahkooodpirajoči pokrovi,
- laki,
- tesnilne mase,
- barve,
- kartonska in lesena embalaža.

V oddelku nabave v Saturnus Embalaža je ena glavnih nalog tudi obvladovanje zalog surovin in materialov. Zato je v okviru nabavnega oddelka tudi del operativne priprave dela, to je tistega dela, ki planira potrebne količine surovin in materialov za proizvodnjo na osnovi predhodno izdelanih prodajnih in proizvodnih planov.

3.2. Organizacija nabavne službe

Organizacija nabavne službe se razlikuje po posameznih proizvodnih podjetjih glede na njen pomen v podjetju, centraliziranosti ali decentraliziranosti posameznih proizvodnih obratov, velikosti podjetja ter stopnje razvitosti poslovnih funkcij. Večji vpliv kot ima nabavna služba preko svojega delovanja na poslovanje celotnega podjetja, bolj je pomemben način njenega organiziranja in stopnja odgovornosti ter kompetentnosti posameznikov v nabavni službi, stalna povezanost dela ter usklajevanja z ostalimi službami.

Nabavna služba je lahko organizirana kot samostojna poslovna dejavnost in tako enakovredna ostalim, lahko pa je organizirana tudi kot vodilna dejavnost posloводства. Obe obliki organiziranosti sta primerni za organizacijo nabave, ki ima preko visokega odstotka porabe prilivov podjetja zelo velik vpliv na poslovanje.

Nabava je lahko organizirana tudi v okviru ostalih poslovnih dejavnosti, npr. trženja ali proizvodnje, če so na primer strateški materiali izrazito specifični in za njihovo nabavo potrebujemo stalno prisotnost tehničnih ekspertov. Prednost vključitve nabave v oddelek trženja je v neposredni sklenitvi kroga izraženih potreb po materialih preko prodajnega plana in dejanske porabe teh materialov ter v morebitnih povezavah prodaj z nakupi, da bi lažje ocenili smotrnost in ekonomičnost takih povezav ter jih tudi realizirali. O centralizirani ali decentralizirani nabavi se odločamo v večjih podjetjih, potem ko opredelimo prednosti in slabosti posameznega načina organiziranja glede na posamezno podjetje.

Glede na to, da predstavlja delež surovin in materialov v ceni izdelka več kot 50 % in da je potrebno dodati k temu še ostale nabavne stroške, je pomen nabavne službe v podjetju Saturnus Embalaža očitno. Zato je zelo pomembna pravilna odločitev o nabavni politiki in realizaciji ciljev, izhajajočih iz strateškega načrta ter posameznih letnih načrtov podjetja. Podjetju lahko zelo olajša pot k večjemu dobičku, ali pa ga z nepravilnim odločanjem in delovanjem onemogoči.

Nabavna služba v podjetju Saturnus Embalaža je organizirana skupaj s prodajno in servisno službo ter logistiko v okviru marketinškega oddelka. Vloga nabave je v taki organiziranosti bolj podrejena interesom prodaje kot ostalim funkcijam in tudi bolj usklajena s prodajo.

3.2.1. Kadri v nabavi

Brez ustreznih, kompetentnih kadrov podjetje ne bo sposobno ustvarjati konkurenčne prednosti v katerikoli poslovni dejavnosti. Vsaka dejavnost se začne in konča z ljudmi. Še

toliko pomembnejši so kompetentni kadri, kjer se gospodari z velikimi sredstvi. Nabava je zagotovo ena takih dejavnosti.

Glede na pomembnost nabave kot strateške funkcije in v procesih globalizacije so profesionalni kadri v nabavi nuja, če želimo dosegati zelene učinke. Poznavanje nabavne funkcije in pomembnosti sodelovanja ter poznavanja delovanja tudi ostalih poslovnih funkcij v podjetju je le eden od pogojev profesionalnega nabavnega managerja. Znati poiskati prave priložnosti na globalnem trgu in opaziti nevarnosti ter znati na strokovni podlagi izpogajati zelene cilje in sklepati dolgoročna partnerstva, je nadaljna potrebna lastnost in sposobnost nabavnika. Poznavanje tujih jezikov pri mednarodnem trženju, ki je pravzaprav prisotno pri vsaki organizaciji, je prav tako nuja uspešnega in učinkovitega nabavnega managerja. Poleg strokovnega znanja mora nabavni manager obvladovati tudi veščine kot so komuniciranje, vodenje, pogajanje.

Nabavni manager mora znati poleg ustnega in pisnega eksternega komuniciranja obvladovati tudi interno, ki se nemalokrat izkaže za težje kot komunikacija z zunanjimi partnerji. Interna komunikacija v organizaciji predvideva poznavanje poslovnih funkcij in izobraževanje ter informiranje ostalih udeležencev o vlogi in pomenu nabave v podjetju, o njenih limitih, o dobaviteljih in ostalih partnerjih, o nabavnem trgu in trendih, o novih materialih, ki se pojavljajo na trgu in drugod.

Nabavni manager mora imeti sposobnost vodenja, kar vključuje tudi ustrezno motiviranje, informiranje, svetovanje, poročanje in sprejemanje informacij s strani sodelavcev ter vzpostavljanje ustreznega delovnega vzdušja in nagrajevanja. Samo najboljši kadri podjetju prinašajo dodatne konkurenčne prednosti in znajo poiskati in izčrpati vse možne vire prihrankov.

Delo v nabavnem oddelku Saturnus Embalaže je izredno dinamično in predvsem odgovorno. Postavljeni cilji so izredno visoki in za njihovo doseganje je potrebno nadpovprečno angažiranje vseh zaposlenih v oddelku. Potrebna so interdisciplinarna znanja zaposlenih in tudi znanje tujih jezikov, glede na to, da podjetje 90 % surovin nabavi na tujem trgu. Vodja nabave v Saturnus Embalaži razpolaga z zatečenim stanjem kadrovskih virov. Povprečna starost je 47 let. Razen vodje so vsi v podjetju več kot 15 let. Fluktuacije ni pričakovati. To ima svoje prednosti (ker so obstoječi kadri uspešni in učinkoviti), vendar tudi slabosti (v primeru potreb po drugih znanjih od obstoječih in če ti ne bi bili več učinkoviti).

Formalni vodja oddelka si prizadeva delovati v smislu managerja, ki skrbi za razvoj tima, svetuje in izobražuje, delegira, daje oceno in priznanja, upravlja s problemi v oddelku ter motivira v okviru svojih pristojnosti, ki so na tem področju omejene le na nematerialne

motivatorje. Nabavni manager se trudi za ugled oddelka tako navzven kot v podjetju, upravlja z oddelkom, da deluje kot tim, skuša maksimalno izkoristiti predvsem prednosti vsakega posameznika ter pozna in upošteva njihove slabosti. Ugled vzpostavlja na strokovni osnovi in z znanjem. Ker objektivno stanje panoge in podjetja globalno ne omogočata večjega poviševanja plač, je potrebno motivirati zaposlene v okviru nematerialnih nagrad in možnosti dodatnega izobraževanja. V okviru nabavnega oddelka v Saturnus Embalaža vodja odkriva motivatorje zaposlenih, ki jih uporablja za dvigovanje učinkovitosti. To so predvsem drobne zadeve, ki podjetje ne stanejo, vendar veliko pripomorejo k prizadevanju zaposlenih, da ob priložnosti vrnejo "dobljeno". To je:

- upoštevanje želja po stopnji samostojnosti (nekateri želijo več samostojnega dela, drugi potrebujejo več smernic in prepuščajo odločanje raje drugim),
- svobodno razpolaganje s časom,
- medsebojna pomoč in sodelovanje članov tima,
- maksimalno upoštevanje želja glede razporeditev in dodelitve nalog (nekaterim bolj odgovarjajo dinamične, razgibane naloge, drugim bolj statične, v pisarni),
- upoštevanje potreb po privatnih izhodih in razporeditvi dopustov,
- upoštevanje želja po izobraževanju (seminarji, tečaji tujih jezikov itd.).

Člani tima se zavedajo, da je za pridobitev katerekoli beneficije potrebno najprej uspešno, suvereno in učinkovito opravljeno delo. Sposobnost samoocenjevanja, ki jo je oddelek pridobil tekom let, omogoča, da se sprti popravljajo določene pomanjkljivosti posameznih članov in izkoriščajo prednosti drugih na določenem področju. Z izobraževanjem in poudarjenjem pozitivnih lastnosti in koriščenjem predvsem teh v dobrobit tima in podjetja, skuša vodja razviti pozitivno samopodobo posameznega člana tima na področju, za katerega ima več kompetenc. Tako je lahko vsak najboljši na določenem področju in na tem področju raziskuje in izkorišča možnosti prihrankov.

Za upoštevanje najrazličnejših želja članov tima je včasih potrebna relativno visoka stopnja tolerantnosti, kar je lahko tudi precej obremenjujoče. Vendar je tudi praksa pokazala, da je to edini pravi način, ki prinese največ rezultatov in s tem tudi vodji dolgoročno koristi, saj lahko iz tako zasnovanega timskega dela potegne največ.

Vodja delegira vsa možna dela, vendar je tudi vedno na razpolago za morebitno sprejemanje kakršnihkoli odločitev, ki jih ne morejo ali ne želijo sprejeti ostali člani tima. Delegiranje pomaga tudi vodji, ker istočasno skrbi za to, da ga lahko ostali člani tima nadomestijo v večini primerov in si zato lahko tudi sam svobodno organizira čas in morebitno odsotnost.

Ob delegiranju je potrebno seveda specificirati naloge ter cilje in jih dodeliti osebi, ki jih je sposobna uspešno realizirati. Pri tem upoštevajo tudi morebitne želje po opravljanju določenih nalog. Tim skupaj določi pristojnosti, vire in preveri razumevanje nalog. Napredek se spremlja ob realizaciji in povratne informacije se pridobivajo sproti. Ob zaključku naloge vodja vrednoti izvedbo, da bi lahko ustrezno nadaljevali z drugo nalogo ali izvedli določene korekcije.

Odgovornost za delovanje nabavnega sektorja je na strani vodje in jo kot tako sprejema v celoti. Ob morebitnih napakah posameznikov te razčiščujejo individualno in ne izven oddelka. Pohvalo članov tima za njihove uspehe pa vodja koristi kot enega od motivatorjev, jih ne kaže izpustiti.

Oddelek se zaveda tudi, da deluje v uspešni skupini, odnosno da deluje timsko in da mu to daje moč in nekatere privilegije, ki jih ne tako uspešno delujoči timi v podjetju nimajo. To je preprosta in enostavna prednost. Dokler je oddelek učinkovit in uspešen, ima privilegij urejanja lastne problematike znotraj tima. Istočasno delujeta uspešnost in s tem tudi pozitivno ozračje kot stalna spodbuda in motivator za še učinkovitejše nadaljnje delo, iz česar se črpajo prihranki v dobrobit podjetja.

Tak način vodenja nabavnega oddelka v Saturnus Embalaži lahko strnemo in ga najdemo prav v vseh v značilnostih transformacijskega vodenja, ki je za podjetje, ki deluje relativno stabilno ter s stabilno delovno silo, primerno. Podjetje obstaja že 80 let, veliko zaposlenih je v podjetju desetletja, nekaterim pa je bila to celo prva zaposlitev in so v podjetju delali vso potrebno delovno dobo. Transformacijski vodja tako:

- predstavi vizijo in smisel poslanstva, izzove ponos pri zaposlenih, dosega spoštovanje in zaupanje,
- navdihuje visoka pričakovanja, pomembne namene izraža na enostaven način,
- razvija ustvarjalnost, racionalnost in sistematično reševanje problemov,
- kaže osebno zanimanje za razvoj posameznika in ga obravnava kot osebnost, uvaja, svetuje.

3.2.2. Ocenjevanje klime in občutkov v nabavi

Navedeno je odraz predvsem spoznanj in percepcij vodje nabave o oddelku. Občutke v skupini je želel zato ugotoviti tudi neposredno od vseh članov tima. Zaposleni v nabavi (razen enega, ki je na daljšem bolniškem dopustu) so izpolnili Vprašalnik o ugotavljanju občutkov v skupini (Priloga 1).

Vprašalnik se nanaša na ugotavljanje občutkov v timu in sicer s področja

- zaupanja
- odkritosti
- svobode in
- sodelovanja.

Vprašalnik so tako izpolnili štirje člani tima. Točke so bile razdeljene kot sledi:

	ČLAN1	ČLAN2	ČLAN3	ČLAN4	POVPREČNO ŠT.TOČK
ZAUPANJE	14	13	12	14	13,25
ODKRITOST	13	12	11	14	12,50
SVOBODA	10	13	14	10	11,75
SODELOVANJE	12	11	13	12	12
SKUPAJ TOČK:	49	49	50	50	49,50

Največ točk je povprečju dobilo zaupanje, nato odkritost, sodelovanje in najmanj svoboda. Vendar so razlike v ocenah med člani minimalne. Zanimivo je, da sta člana (eden od njiju vodja, drugi namestnik), ki imata več vpliva na odločanje o stopnji svobode, dodelila tej kategoriji manj točk. Člana, ki jima je svoboda bolj delegirana kot dana, pa očitno ne občutita, da bi jima bila svoboda kakorkoli kratena, saj sta jo ocenila višje.

Razlike v občutkih so med člani minimalne, ocene pa visoke (2 x 49 točk in 2 x 50 točk). Tako rezultati dejansko potrjujejo izvor uspešnosti tima. Pri vseh postavkah je število točk relativno visoko, v povprečju predstavljajo 82,5 % (ali 49,50 točk) od maksimalnega števila točk (= 60 točk).

Rezultati vprašalnika tako potrjujejo, da je vzdušje v timu zdravo, da imajo člani občutek, da si dejansko pomagajo med seboj in se dobro počutijo v timu. Med seboj si delijo čustva in mnenja. Čutijo, da imajo dovolj svobode, individualni izbor pa jih spodbuja k želenim ciljem.

Člani tima želijo še naprej ostati skupaj, svoje uspešnosti in dobrega počutja se zavedajo, skupne cilje tako nabavnega oddelka kot tudi na nivoju podjetja so prevzeli za svoje. Pomembno je poudariti, da naloge sprejemajo samoiniciativno, ravno tako cilje, ki jih postavijo analogno predhodnim.

3.2.3. Ugotovitve o nabavnem oddelku

Oddelek nabave v Saturnus Embalaži sestavljajo zaposleni s potrebnimi lastnostmi za profesionalno delovanje nabavnega oddelka. Duh je kolegialen in tekmovalen, znanja ustrezna, prav tako pripravljenost za doseganje želenih rezultatov. Z možnostjo občasnega materialnega motiviranja, bi podjetniške sposobnosti zaposlenih, ki so ključni dejavnik poslovnih sprememb in predstavljajo ključ uspešnosti podjetja, še bolje izkoristili. Možne pa so vključitve zaposlenih v letne predloge za preskok v višji plačilni razred.

Kot tim deluje nabavni oddelek v tem trenutku odlično, seveda pa se je potrebno v obdobju nenehnih sprememb stalno prilagajati in biti stalno na preži. Trenutno je stil vodenja še uspešen, kar pa ne pomeni, da bo primeren tudi za prihodnost. Enako velja tudi za ostale člane tima. Napredek in spremembe na vseh področjih zahtevajo od vseh članov nenehen osebni razvoj, strokovno izobraževanje in prilagajanje. Za to pa mora poleg podjetja poskrbeti tudi vsak posameznik sam.

Kritičen pogled na sliko nabave nam pokaže, da bi bila zaželena večja transparentnost pri ugotavljanju različnih odstopanj glede na plane. Vsa negativna odstopanja niso vezana na interno vplivanje in kontrolo nabave, zato delujejo kot demotivacijski faktor, če ostanejo nerazčiščena. Potrebno je ponovno poudariti, da je odličnost in profesionalnost kadrov v nabavnem oddelku eden ključnih faktorjev za uveljavljanje nabave kot vira prihrankov v podjetju in s tem na vplivanje poslovnega rezultata podjetja.

3.3. Povezanost nabave z ostalimi poslovnimi dejavnostmi v podjetju

Vse poslovne dejavnosti v podjetju delujejo v skupnem interesu celotnega podjetja. Vendar pa si interesi velikokrat na prvi pogled tudi nasprotujejo.

Nabavna dejavnost je ena tistih, ki mora usklajevati medsebojne interese predvsem s

- 1) proizvodno dejavnostjo (proizvodnja želi neomejene količine prvovrstnih materialov in se ne sprašuje o stroških zalog surovin in materialov, o cenah, o količinah naročenega materiala...),
- 2) prodajno dejavnostjo (prodaja želi zadostiti željam tj. naročilom kupcev, poleg tega pa bi želela imeti na zalogi vedno dovolj izdelkov ter tako proizvodnjo, ki lahko proizvede željene izdelke v željenem roku. Ne zanima je cena potrebnega nivoja surovin in izdelkov, ki bi podpirala tako stopnjo zadovoljitve kupca. Zadovoljeni morajo biti tudi vsi naključni kupci),

- 3) finančno dejavnostjo, ki pa je ena tistih, ki željam postavi meje s finančnimi zmožnostmi podjetja.

Da bi nabava uspešno realizirala svoje poslanstvo in aktivno prispevala k uspehu podjetja, mora biti nabavni plan koordiniran in integriran z ostalimi pomembnimi poslovnimi dejavnostmi v podjetju (Scheuing, 1989, str. 133). Gre za koordinacijo vsaj treh dejavnikov:

- količine surovin in materialov, potrebnih za proizvodjo zadostne količine izdelkov, ki jo je ocenil marketing za potrebne za zadovoljitev kupcev,
- časa, ko je material potreben v proizvodnji,
- denarja, ki je potreben za realizacijo plana.

Nabavna dejavnost mora upoštevati vsa navedena dejstva in potrebe oz. omejitve ostalih poslovnih dejavnosti in svoje delo opraviti tako, da v največji možni meri zadosti vsem, pri tem pa realizira svoje cilje. To najlažje doseže s čimvišjo in kvalitetno stopnjo sodelovanja z naštetimi službami, da bi lahko pravočasno zaznala vse potrebe in morebitne omejitve. Uspešnost raste s stopnjo sodelovanja, a le kvalitetnega. Prodajna služba je prva, ki zaznava in sporoča potrebe s trga, ki jih proizvodnja nato uvrsti v svoj plan proizvodnje in sproži informacijo, naročilo nabavi po potrebni količini surovin in materiala. Nabavna služba zagotovi material z upoštevanjem potreb in možnosti vseh udeležencev in upoštevajoč nabavni trg. Pravočasnost in hitrost sporočanja odnosno izražanja potreb je velikokrat odločilna za uspešno realizacijo nabave. Če v komunikacijah med oddelki ni prave vsebine za potrebno ukrepanje, bodo akcije neusklažene in rezultat bo nezmožnost realiziranja proizvodnje in prodaje.

Usklajene informacije, podane nabavi pravi čas ali vsaj takoj, ko so pridobljene, omogočajo nabavi pridobivanje manevrskega prostora in s tem možnost za prihranke podjetju. Prepozno posredovane informacije povzročajo tudi nepravočasno izdobavo materiala, kar pomeni spreminjanje planov tudi v proizvodnji. Za to je več razlogov, nekateri so mogoče ekonomsko upravičeni (če gre na primer za hitro odzivnost podjetja pomembnemu kupcu). Drugi, kjer gre le za neupoštevanje pomembnosti pravočasnega informiranja, pa popolnoma neupravičeni. Ti so na primer, če prodajna služba ne javlja pomembnih sprememb s trga (novo pridobljena naročila ali storno obstoječih), ne popravlja ustrezno drsnih planov, ali pa na primer proizvodnja ne javi, da bo določen stroj v remontu in bi bilo potrebno sestavne dele proizvesti pred remontom na zalogo, za kar je seveda potrebno zagotoviti ustrezne materiale in surovine. V takih primerih so priložnosti za kvalitetno delo in prihranke izgubljeni, ker se viri usmerjajo v popravljanje napak.

Slika 1: Podjetniški planski sistem



Legenda slike podjetniškega planskega sistema:

Količina	—
Čas	- - -
Denar	- - -

Vir: Scheuing, 1989, str. 133

Nabavna služba sodeluje tudi z razvojno-raziskovalnim oddelkom. Sodelujeta pri izbiri materialov (alternativni materiali), pri nastajanju novega izdelka ali s predlogi o novih materialih, ki se ponujajo na nabavnih trgih ter novih ali drugačnih tehnoloških rešitvah, ki jih s predstavitvijo razvoja njihovega novega proizvoda ponujajo in predlagajo sami dobavitelji.

Nabavni kadri, ki so dnevno v kontaktu z dobavitelji, lahko prenesejo internim porabnikom veliko koristnih podatkov, jih ustrezno usmerijo, ali pa kar neposredno povežejo z virom. Prenos podatkov in informacij poteka tudi v smeri od notranjih porabnikov k nabavi, in sicer v zvezi s potrebnimi informacijami o kakovosti in tehničnih specifikacijah standardnih materialov.

3.4. Načrtovanje nabave

Proces strateškega načrtovanja nabave obsega štiri stopnje (Potočnik, 2002, str. 96-97): preučevanje okolja, oblikovanje, uresničitev ter ocenjevanje nabavne strategije in nadzor. Potreba po strateškem načrtovanju nabave je odvisna od :

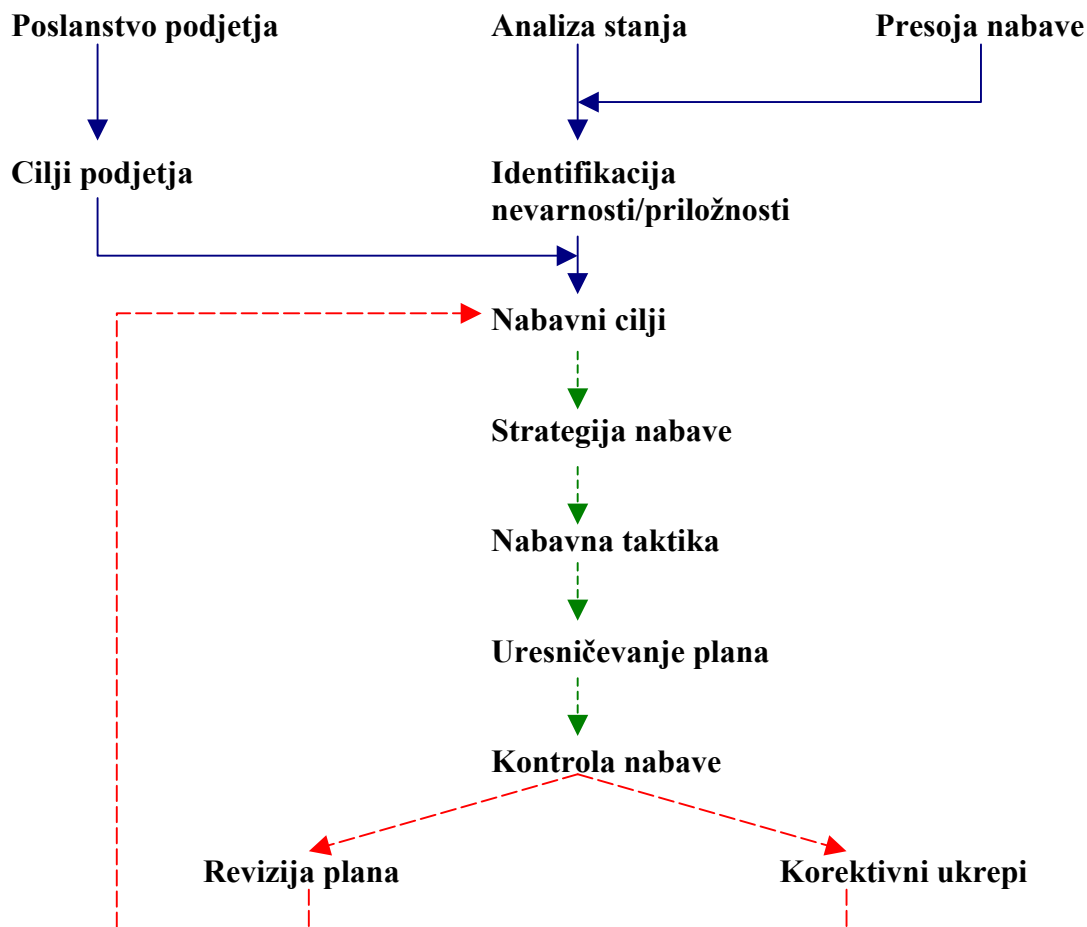
- strateškega pomena nabave glede njene dodane vrednosti k izdelkom in deleža vrednosti materiala v celotnih stroških,
- zapletenosti nabavnega trga, ki je odraz vstopnih ovir na nabavni trg, stroškov logistike, pomanjkanja in zamenljivosti materiala ipd.

Ti dve spremenljivki opredeljujeta, kako široko in globoko bomo strateško načrtovali celoten proces nabave.

Načrt nabave je eden pomembnejših sestavnih delov poslovnega načrta podjetja. Podjetje odnosno vodstvo nabave načrtuje nabavne aktivnosti v skladu s cilji podjetja. Ti obsegajo načrtovanje količin materialov in surovin, potrebnih za nemoteno proizvodnjo, ki je načrtovana na osnovi predvidene prodaje v določenem obdobju. Na osnovi predvidevanj prodaje podjetje načrtuje potrebno proizvodnjo, upoštevajoč morebitno obstoječo zalogo gotovih izdelkov in proizvodne zmogljivosti. Nato na osnovi kosovnic izdelkov izračuna surovine in materiale, potrebne za izdelavo manjkajoče količine izdelkov ali polizdelkov. Surovine in materiale nabavni oddelek naroči pri dobaviteljih, upoštevajoč minimalne naročilne količine, varnostne ali signalne zaloge in dobavne roke. Pri vsem tem mora upoštevati vezavo obratnih sredstev in razpoložljiva finančna sredstva. Nabava načrtuje tudi obseg vseh nabavnih stroškov v določenem obdobju ter predvidene obiske sejmov in dobaviteljev ter drugih partnerjev.

Strateški nabavni proces načrtovanja je opredeljen na sliki 2.

Slika 2: Strateški nabavni proces načrtovanja



Legenda:

Inputi

Koraki

Povratna informacija (Feedback)

Vir: Scheuining, 1989, str. 136

Letno načrtovanje nabave se izdelava na osnovi letnih prodajnih in proizvodnih načrtov ter v skladu s politiko podjetja, upoštevajoč dogovorjeni nivo zalog surovin in materialov, nedovršene proizvodnje in gotovih izdelkov. Mesečni načrti nabave se naredijo na osnovi že natančnejših, dinamičnih drsnih načrtov prodaje za krajše obdobje. To obdobje je odvisno od dostopnosti oz. roka izdelave potrebnih surovin pri dobaviteljih.

Izredno pomembno je čim bolj natančno in odgovorno načrtovanje prodaje, ki je poleg proizvodnje prvi notranji vir podatkov, ki so potrebni za dobro načrtovanje nabave. Za boljše načrtovanje morajo prodajalci dobro poznati in obdelovati svoj trg.

Pomembno je, da so vsi udeleženci v procesu načrtovanja nabave in naročanja materialov seznanjeni z določenimi pravili, da ne bi prihajalo do podvajanj (dogovorjenih varnostnih zalog, dodanih večjih zalog s strani prodajne službe in še višjih naročil s strani nabave zaradi ugodnejših dobavnih pogojev). Zato morajo biti tudi osebni kontakti med njimi dnevni, da pravočasno ugotovijo, kje so možne rezerve oz. odstopanja od predhodno načrtovanega in lahko na ta način hitro reagirajo glede morebitne potrebne spremembe naročil (povišanje, zmanjšanje ali storno naročila, sprememba dobavnega roka). Pristojnosti morajo biti zato točno opredeljene, udeleženci pa se jih morajo zavedati in jih upoštevati.

Ravno pri načrtovanju nabave (drsní načrti) prihajajo do izraza interesi posameznih poslovnih dejavnosti. Prodaja, na primer, želi imeti v podjetju na razpolago vedno dovolj surovin, da bi po potrebi lahko zadostila vsem, tudi raznim nepredvidenim, naključnim kupcem. Tu je seveda tudi interes podjetja po čimvečjem prihodku, vendar pa je prisotna istočasno tudi zahteva po nizkih zalogah surovin tudi v primeru, če teh naključnih kupcev ni, surovine pa so naročene. Vse te interese je potrebno uskladiti in vpeti v politiko podjetja, ki opredeljuje nivo ustrežljivosti kupcem.

Zavedanje zgornje problematike je še posebej pomembno pri specifičnih in zahtevnih pogojih poslovanja, ki so naslednji:

- ozek, spremenljiv krog stalnih kupcev,
- delo v majhnih serijah po naročilu (tržne niše),
- dolgi dobavni roki osnovnih surovin,
- širok asortiment izdelkov, ki potrebuje veliko število različnih surovin.

S takimi pogoji poslovanja se srečuje tudi podjetje Saturnus Embalaža. V podjetju oddelek prodaje pripravi dinamični drsní načrt prodaje za naslednji mesec in še naslednje tri mesece. Razlog so dolgi dobavni roki (do 3 mesecev) osnovne surovine bele in aluminij pločevine. Ta plan vsak naslednji mesec nato korigira glede na nove informacije in naročila s trga. Glede na relativno dolg dobavni rok in zelo širok asortiment izdelkov, vsak od njih namreč zahteva pločevino v različnih kvalitetah, debelinah in dimenzijah, je seveda zaželjena pogodbená vezava in pridobitev čimvečje baze kupcev na dolgi rok ter s stalnim in lažje predvidljivim odjemom.

Operativna priprava dela obdela prodajne plane in na osnovi usklajenega proizvodnega plana do 28. v mesecu pripravi svoj proizvodni plan za tekoči, to je naslednji mesec. Na osnovi teh podatkov planer v nabavi izračuna potrebne materiale in surovine za naslednje obdobje. Do 30. v mesecu pripravi nabavna služba plan nabave za naslednji mesec, ki je vodilo nabavi za

tekoče odpoklice in ga posreduje ožjemu vodstvu podjetja. Trimesečni drsni plan prodaje uporabi za kvartalne nabavne plane in plasiranje naročil dobaviteljem pločevine, ker imajo daljši dobavni (proizvodni cikel) rok od 30 dni (65 % vse nabave).

4. NABAVNA STRATEGIJA V POVEZAVI S CELOVITO STRATEGIJO

4.1. Celovita strategija podjetja

Poslovna, celovita (pogosto imenovana konkurenčna, komparativna ali osnovna) strategija se nanaša na izboljšanje konkurenčnih prednosti podjetja, njegovih enot ali storitev na določenem industrijskem ali tržnem segmentu.

Porter navaja dve “splošni, osnovni” konkurenčni strategiji, s katerima naj bi podjetje prekosilo druge korporacije v določeni industriji: nizki stroški in razlikovanje. Nižji stroški pomenijo, da so podjetje ali poslovne enote sposobne, da disajnrirajo, proizvedejo in tržijo primerljive izdelke bolj učinkovito kot konkurenti.

Nasprotno je razlikovanje sposobnost, da zagotovi edinstveno in superiorno vrednost za kupca, izhajajoč iz kvalitete izdelka, posebnih lastnosti ali poprodajnega servisa.

Ti strategiji sta osnovni zato, ker ju lahko zasleduje vsako podjetje, ne glede na velikost, pa tudi neprofitne organizacije.

Čeprav Porter pravi, naj podjetje ali poslovna enota sledi eni od teh dveh strategij, da bi bilo uspešno, so nekatera podjetja uspešna v sledenju obeh strategij istočasno. Vendar Porter (Hunger, 1996, str.190) meni, da je to le začasno stanje, ker: doseganje vodstva z nižjimi stroški in diferenciacijo obenem je tudi protislovno, saj je diferencijacija pogosto draga. Vendar priznava, da obstajajo različne potencialno dobičkonosne konkurenčne strategije, kot tudi razne variante in odstopanja.

Funkcijske strategije maksimirajo produkcijska sredstva, da bi zagotovile določene razločevalne pristojnosti, ki podjetju ali poslovni enoti zagotavljajo komparativno prednost.

Po oblikovanju strategij mora uprava podjetja osnovati politiko in definirati osnovna pravila za tiste, ki bodo odgovorni za izvedbo strategije. Politika predpisuje smernice, navodila za

operativne odločitve in tako povezuje oblikovanje strategije z njeno izvedbo (Hunger, 1996, str. 215 - 216).

Medtem ko korporacijska strategija navaja, v katerem poslu ali panogi naj se podjetje nahaja, poslovna strategija navaja, kako naj podjetje ali njegove enote konkurirajo v svojem poslovnem področju in panogi. Poslovna strategija dodatno izpostavlja sledeča vprašanja:

- Če podjetje konkurira na osnovi nizkih stroškov, ali naj diferencira svoje izdelke ali storitve tudi na drugih osnovah kot le na stroških, kot na primer s kvaliteto ali ravniyo storitve?
- Ali naj tekmuje direktno s svojim glavnim konkurentom za največji, a tudi najbolj iskan delež trga, ali naj se osredotoči na nišo, v kateri lahko zadovolji manj iskan, toda še vedno dobičkonosen segment na trgu?

Celovita strategija se mora primarno ukvarjati s petimi skupinami velikih odločitev (D. Pučko, 1999, str. 177):

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

Glede na smer razvoja podjetja je mogoče osnovne (celovite) strategije podjetja ločiti na: (D. Pučko, str. 179):

- 1) strategije rasti (razvoja),
- 2) strategije stabilizacije (normalizacije) in
- 3) strategije krčenja (dezinvestiranja).

Pri vsaki posamezni celoviti strategiji razvije nabava drugačno svojo strategijo, ki podpira izbrano celovito.

4.2. Vloga nabave kot poslovne strategije

Učinkovito nabavo je prepoznati kot strateško orodje uspešnih in konkurenčnih podjetij. Prispeva k rezultatu podjetja kot celote, ker (Mavretič, 2000, str.73-74):

- Izkorišča poslovne priložnosti ter varuje podjetje pred nevarnostmi, ki pretijo iz okolja. Nabavni manager mora prepoznati poslovne priložnosti in nevarnosti ter ustrezno ukrepati. Zato mora delovati tako interno v podjetju kot v zunanjem okolju podjetja.
- Omogoča hitrejši razvoj in proizvodnjo izdelkov: učinkovita nabava preko svojih strateških navezav z dobavitelji pospešuje razvoj in proizvodnjo novih izdelkov v podjetju, kar mu omogoča večji tržni delež in dobiček.
- Je osnovna baza informacij podjetja: ima vlogo posredovalca informacij med zunanjimi ponudniki in notranjimi porabniki o tehnologiji, ki se ponuja na nabavnem trgu. Dobavitelji so pogosto vir tehnološkega napredka v podjetju.
- Zmanjšuje stroške v podjetju kot celoti: preko dolgoročnih partnerskih povezav z dobavitelji podjetje pridobiva ne le prednosti iz naslova izboljšav v materialih in tehnologiji, ampak tudi izboljšav procesa, kar rezultira v nižjih celotnih stroških podjetja. Učinkovita in uspešna nabavna funkcija ima pri svojem delovanju pred očmi celotne stroške poslovanja.
- Je profitabilni center v podjetju: prehod nabavne funkcije iz stroškovnega centra v dobičkonosno usmerjeno nabavo je postopen proces, ki mora imeti podporo vodilnega managementa. V taki vlogi ima nabava vlogo internega prodajalca notranjim porabnikom, ki prosto izbirajo ali bodo ponujeno storitev sprejeli ali ne.

Vodstvo podjetja (Van Weele, 1998, str. 168) bo moralo sprejemati odločitve glede takoimenovanega strateškega trikotnika, saj ta opredeljuje splošni položaj podjetja na trgu. Poleg temeljnih ali ciljnih skupin kupcev so tu še najpomembnejši konkurenti ter najpomembnejši dobavitelji.

Razvoj nabavnega trga zahteva stalno preučevanje temeljnih dejavnosti podjetja. Vodstvo podjetja se mora stalno spraševati, do kod lahko konkurenčno razširi temeljne in druge dejavnosti (proizvodne in dopolnilne). Če ugotovi, da sprotne (proizvodne) dejavnosti ne more dolgoročno izvajati konkurenčno, bo moralo preučiti možnosti za pogodbeni prenos na podizvajalce in/ali morebitno družabništvo z dobavitelji.

Funkcijske strategije se (Pučko, 1999, str. 217-218) nujno osredotočajo na maksimiziranje učinkovitosti resursov podjetja in na povezovanje funkcijskih in nefunkcijskih dejavnosti, da bi podprli uresničevanje celovitih in poslovnih strategij podjetja, pa tudi na nadaljni razvoj sposobnosti podjetja. Za potrebe razvijanja funkcijskih strategij si kaže pripraviti pregled

glavnih poslovnih dejavnikov po funkcijskih poslovnih področjih podjetja in okolja, kot so konkurenca v panogi, položaj prodajnih, proizvodnih, nabavnih in raziskovalno-razvojnih sposobnosti ter finančnih in kadrovskih, iz teh pa izluščiti ključne dejavnike poslovnega uspeha ali neuspeha podjetja za prihodnje obdobje.

Pri položaju nabave je treba videti vsaj naslednje razsežnosti:

- a) razpoložljivost temeljnih sestavin na nabavnem trgu: alternativnih delovnih priprav in predmetov dela, delovne sile, razvoj novih virov surovin in energije, strukturo nabavnega trga, devizna vprašanja, predpise glede uvoza, dolgoročne pogodbe o medsebojnih nabavah,
- b) ustreznost organizacije nabave.

Nabavna funkcija v podjetju Saturnus Embalaža podpira s svojo strategijo doseganje skupnih ciljev v podjetju. Pri tem so včasih potrebni kompromisi, odločujoča pa je prednost za podjetje kot celoto. Sklepanje kompromisov je potrebno že pri usklajevanju s strategijami ostalih poslovnih funkcij. Na primer, ob doseženih daljših plačilnih rokih, ki so ugodni za finančno službo, so materialni stroški, za katere je direktno odgovorna nabava, višji, saj je ugodnost daljšega plačilnega roka prikrito ali jasno vračunana v ceni.

Marketinška strategija podjetja se je našla v nišah, ki predstavljajo velikokrat boutique proizvodnjo nizkih serij, ki zahteva več raznovrstnih materialov v malih količinah. Te pomenijo nevarnost večanja zalog in slabše pogajalske pozicije pri dobaviteljih. Potrebna stopnja fleksibilnosti podjetja zahteva od nabave veliko odzivnost, kar povečuje stroške nabave. Ker teh stroškov podjetje ne more uveljaviti na trgu, mora drugje iskati vire prihrankov, da bi ostalo konkurenčno.

Pri uresničevanju strategije se nabava naslanja tudi na dobavitelje strateških surovin, ki so veliki koncerni, zato jih uporablja kot vir financiranja in novih tehnoloških dosežkov.

Pomembno se izkaže usklajevanje z interesi notranjih uporabnikov, ki so pogosto v konfliktu z nabavno strategijo, ko gre za odločitve glede nabave materialov. Le usklajeno reševanje problemov pripelje do uresničitve skupnega cilja in celovite strategije podjetja.

5. OPTIMIZACIJA ODLOČITEV PRI KREIRANJU NABAVNE POLITIKE V LUČI PRIHRANKOV

5.1. Nabavna politika na splošno

Na oblikovanje poslovne politike podjetja vplivajo številni dejavniki (Potočnik, 1998, str. 43):

- zunanji dejavniki: naravni pogoji, predpisi, trg itd.,
- notranji dejavniki: sestava sredstev, struktura proizvodnje, delovni pogoji, proizvodne kapacitete itd.

Ti dejavniki vplivajo tudi na oblikovanje nabavne politike podjetja, predvsem mora podjetje upoštevati značilnosti nabavnega trga ter institucionalne dejavnike (carinski predpisi, predpisi glede varstva okolja idr.). Pri notranjih dejavnikih igrajo pomembno vlogo značilnost in dinamika proizvodnje, finančna sredstva, organizacija podjetja in drugo.

Nabavna politika podjetja mora biti usklajena s splošno politiko podjetja in s posameznimi poslovnimi funkcijami. Oblikovanje nabavne politike poteka po naslednjem zaporedju (Potočnik, 1998, str. 71):

- analiza tehnično-tehnoloških značilnosti podjetja (zmogljivost proizvodnje, potrebe po materialu, skladiščni prostor);
- določitev položaja podjetja v gospodarskem prostoru (velikost glede na panogo in druga konkurenčna podjetja, tržni položaj, finančna moč itd.);
- ugotovitev sedanje ter ocena bodoče ravni nabavnega poslovanja;
- opredelitev temeljnih ciljev nabave;
- določitev oblik, poti in sredstev za doseg nabavnih ciljev.

Pri oblikovanju nabavne politike kaže upoštevati pomembnost nabave za podjetje glede na delež v celotnih prihodkih in celotnih stroških, stroške, ki nastajajo z nabavo ter delež nabave po posameznih vrstah materialov glede na celotno nabavo. Upoštevati pa je potrebno tudi višino stroškov pri odločitvah za izdelavo doma ali za prenos proizvodnje posameznih polizdelkov na zunanje izvajalce (tudi outsourcing).

Načela nabavne politike so (Van Weele, 1998, str. 129):

- usmerjenost k notranjemu porabniku (zadovoljitev in poznavanje zahtev notranjega porabnika),
- celovit pristop (upoštevanje učinkov nabavnih odločitev na druge osnovne dejavnosti),

- usmerjenost k dobičku (vedno znova iskanje novih možnosti zniževanja materialnih in nabavnih stroškov).

Nabavna politika v podjetju Saturnus Embalaža pri tem vpliva na odločitve glede opredelitve količine nabavnih potreb, raziskave trga in izbire dobavitelja na osnovi zbranih ponudb in pogajanj, na priprave določil v pogodbah in končno na samo realizacijo poslov v zvezi z osnovnimi surovinami in materiali, ki so potrebni v proizvodnji.

5.2. Prihranki glede kakovosti materiala

Kakovost materiala je lahko opredeljena na več načinov:

- najenostavneje je z blagovno znamko, ki pa je uporabna bolj za končne izdelke in manj za surovine,
- z vzorcem, ki omogoča kontrolo dobavljenega materiala s predhodno potrjenim vzorcem,
- s tržno kakovostjo, ki jo določajo na blagovnih borzah in s tržnimi običaji,
- s standardi, ki jih določajo predvsem državni organi in gospodarske skupnosti in
- s specifikacijo materiala, ki določa dovoljene tolerance, dimenzije, pakiranje itd.

Potrebe po zamenjavi materialov ali dobaviteljev usklajujejo med nabavo in tehnologijo. Vzroki so lahko ekonomski (cene, neustrezni obstoječi nabavni pogoji, neustrezen dobavitelj), tehnični (reklamacije, zahteva po novih materialih zaradi razvoja novega izdelka ali delne spremembe, izboljšave itd.), tržni (vedno več zahtev po ekoloških materialih npr. tanjša pločevina ali tesnilne mase brez vsebnosti zdravju škodljivih primesi, ali pa zahteva trga po uporabi lakov brez vsebnosti fenolov, ponudba novih boljših materialov s strani samih dobaviteljev).

V Saturnus Embalaži je predpisan postopek uvajanja novega materiala:

- Tehnolog izdelava prototipni STS in z internim naročilom nabavni služni naroči vzorčno količino.
- Nabavna služba od dobaviteljev nabavi vzorce in ustrezne tehnične podatke (Safety and Data sheets).
- Vhodna kontrola opravi kvalitativni prevzem vzorcev in o rezultatih obvesti tehnologijo in nabavno službo, ki posreduje rezultate dobavitelju.
- Na osnovi rezultatov se tehnološka služba odloči za nadaljni tehnološki preizkus in naroči potrebno količino za industrijsko testiranje.
- Proizvodni oddelek izvede industrijski preizkus.

- Kontrola kakovosti testira proizvedene izdelke glede na njihov namen uporabe in sestavi poročilo, ki ga posreduje tehnološki oddelek.
- Ta obdela vsa poročila in poskrbi za izdelavo standarda kakovosti STS, ki ga posreduje nabavi, ta pa na njegovi osnovi lahko nadaljuje s procesom nabavljanja (potrditev STS, nabavne pogodbe, itd.).

Vir: Organizacijski akt, 1992.

Kakovost vgrajenih materialov je izrednega pomena, še posebej pri tehnološko zahtevnih izdelkih, saj nekvalitetni materiali otežujejo delo v proizvodnji, povzročajo zastoje, nenazadnje je rezultat lahko neustrezen izdelek. Spremljanje novih zahtev na trgu glede vgrajenih materialov je prav tako potrebno, saj so kupci izdelkov in tudi končni potrošniki vedno bolj zahtevni in ekološko osveščeni. Izdelkov, ki ne ustrezajo njihovi percepciji, ne bodo kupovali.

Skrb za okolje vodi k temu, da za embalažo uporabljajo vse lažje in tanjše materiali, kar pomeni običajno nižje materialne stroške. Zato podjetja sama ali s pomočjo dobaviteljev razvijajo izdelke z nižjo vsebnostjo materialov in na ta način dosegajo prihranke, ki jih lahko delijo tudi s kupci.

Na primer, embalaža, izdelana iz tanjše pločevine, pomeni prihranek za proizvajalca embalaže, ker kupi manj ton pločevine za enak izdelek, kupec končnega izdelka pa ima prihranek pri ceni transporta (nižja cena). Največje prihranke imajo torej tisti proizvajalci kovinske embalaže, ki prvi uspejo razviti tanjšo embalažo in na ta način pridobiti znatno konkurenčno prednost pred ostalimi. Razvoj je torej tudi eno od področij, kjer vodilna podjetja pridobivajo prva na prihrankih iz tega naslova. Še največ izgubijo v tem primeru na kratek rok proizvajalci pločevine, saj tanjša pločevina pomeni za njih manj ton proizvodnje in prodaje. Ker pa se zavedajo pomena razvoja tehnologije kar vključuje tanjše in lažje materiale, njihovi lastni razvojno raziskovalni oddelki razvijajo iz tanjše pločevine nove možnosti uporabe. Te predstavljajo sami ali preko lastnega združenja proizvajalcev bele pločevine. Vodilni proizvajalci bele pločevine se povežejo v verige do končnih potrošnikov. Povezujejo se z multinacionalnimi trgovskimi verigami, s katerimi skupno razvijajo izdelek v povezavi z marketinškimi managerji, oblikovalci, in tudi proizvajalci kovinske embalaže. Na ta način razvit izdelek, ustrezno marketinško predstavljen končnemu potrošniku in distribuiran v veliko trgovsko verigo je tisti, ki vsem udeleženi v verigi da nekaj več, v končni fazi večji dobiček, bodisi skozi pridobljene prihranke ali večjo prodajo.

Za pokrove, s katerimi se zapirajo stekleni kozarci z različno prehransko vsebino, veljajo vedno strožji predpisi in zahteve po uporabi materialov, ki jim morajo proizvajalci embalaže

in proizvajalci surovin (pločevine, lakov, tesnilnih mas) vestno slediti. Vodilni proizvajalci so tisti, ki sami že vnaprej razvijajo in predlagajo nove ekološke materiale z nižjo vsebnostjo ali brez vsebnosti zdravju škodljivih snovi, kar predstavlja njihovo konkurenčno prednost. Proizvajalci embalaže z naprednejšim razvojem, ki prvi uspejo razviti izdelke brez vsebnosti škodljivih snovi v določenih surovinah, celo sami predlagajo bolj zaostrene predpise in zakone na tem področju, da bi na ta način v določeni meri celo onemogočile prodajo drugim konkurentom na konkretnih trgih, kjer so uspeli z vpeljavo nove zakonodaje. Čas, ki je potreben ostalim za razvoj enakega izdelka, pomeni za prve na trgu povečan prihodek in dobiček.

V podjetju Saturnus Embalaža je kakovost surovin opredeljena v standardih kakovosti STS (Saturnuški tovarniški standard), v katerih so določene potrebne lastnosti in kvaliteta surovin, dovoljena odstopanja, tolerance, način vhodne kontrole, namen uporabe materiala. Pred sklenitvijo nakupne pogodbe oz. naročila morajo biti standardi usklajeni z dobavitelji, ki jih morajo nato sprejeti in potrditi.

Pomembno je poudariti, da je pri opredeljevanju ustrezne kvalitete materialov in surovin treba poiskati tisto, ki ustreza tudi naši strateški opredelitvi podjetja kot celote. Če je strategija podjetja visokokvaliteten izdelek z vgrajenimi najboljšimi materiali, bomo vrednost kvalitete verjetno lahko vkalkulirali v ceno izdelka. Če je strategija podjetja naravnana na stroškovni vidik, se bo podjetje verjetno odločalo za kvaliteto, ki je za proizvodni proces in izdelek še sprejemljiva, a bo zato prihranilo z nižjo ceno.

Vhodno kontrolo v podjetju Saturnus Embalaža na osnovi vzorčenja izvrši kakovostni prevzem materialov. Način kontrole in postopki so določeni v STS standardih, ki so dobaviteljem poznani in so jih potrdili.

Prihranke dobimo, če odgovornost za kvaliteto v celoti prenesemo na dobavitelja, da bi se izognili stroškom vhodne kontrole (material in delo) in povečali odgovornost dobavitelja za poslano kvaliteto materiala.

Ker je bilo število reklamacij za belo pločevino glede na število prevzemov minimalno, se za belo pločevino kakovostnega pregleda pred prevzemom ne izvrši (Organizacijski akt, 1992, str. 135), material se opremi z nalepko "PREVZETO BREZ PREGLEDA". Zato se STS standardi za belo pločevino opredeljujejo v točki: SPREMNI DOKUMENTI z zahtevo, da mora dobavitelj ob vsaki pošiljki predložiti certifikat o izvršeni kontroli kakovosti pločevine (Works Certificate). Certifikat mora opredeljevati, da je kvaliteta dobavljene bele pločevine v skladu z zahtevami, opredeljenimi v EN 10203 in dodatno opredeljenimi karakteristikami v STS standardu in s tem skladna z zahtevami v naročilu (pogodbi). Certifikati morajo biti

posredovani pravočasno, najkasneje skupaj s pošiljko. O opustitvi kakovostnega prevzema pri kupcu je potrebno dobavitelja obvestiti in opredeliti potrebne ukrepe.

Slabost opustitve lastne vhodne kontrole je v tem, da se morebitna odstopanja v kvaliteti odkrijejo šele, ko je material že v proizvodnji. Ker tako ni več časa za nabavo ali zamenjavo z materialom ustrezne kakovosti, je proizvodnja in oskrba kupcev lahko bolj motena, kot bi bila, če bi se pomankljivosti ugotovile že ob prihodu materiala v skladišče. Ponavadi se delno neustrezen material ob predpostavki, da je nujno nadaljevati proizvodnjo, ustrezne zamenjave pa ni, v proizvodnji uporabi ob dodatnih poostrenih ukrepih. Pri tem seveda obstaja tveganje glede kvalitete tako proizvedenega končnega izdelka kot tudi določenih dodatnih stroškov. Najmanj ta del tveganja mora podjetje prenesti na dobavitelja.

Odločitev o opustitvi vhodne kontrole je zato potrebno temeljito pretehtati. Stroški zastojev v proizvodnji ali izguba posla zaradi nepravočasne dobave kupcu so težko dokazljivi in jih dobavitelju ni mogoče enostavno dokazati ter zaračunati.

5.3. Prihranki pri optimizaciji velikosti naročila

Pri izvajanju nabavne strategije je pomemben gospodaren obseg posameznih naročil (Možina, 1996, str 125). Nekateri stroški rastejo z naraščajočimi zalogami: stroški kapitala, skladiščenja, zavarovanja, kvarov in zastarevanja). Drugi stroški pa z rastjo zalog upadajo. To so stroški naročanja, zagonski stroški, obvladovanja proizvodnje, stroški izgubljenih naročil. Z večjimi naročili pa lahko pridobimo tudi količinske popuste. Gospodaren obseg naročila je tisti obseg, pri katerem so stroški naročanja in stroški vzdrževanja zalog najmanjši.

Nabavna služba pri plasiranju velikosti naročil upošteva:

- vrednost materiala oz. pošiljke, s čimer je material glede pomembnosti uvrščen v ABC razvrstitev,
- minimalno naročilno količino glede na pakirno enoto dobavitelja ali glede na tehnološki proces pri proizvajalcu (proizvodnja manjših količin je "ročna", pri čemer lahko pride do odstopanja oz. nihanja v kvaliteti, pri večjih serijah je proizvodnja avtomatizirana in računalniško krmiljena, kakovost pa konstantna), glede na ingot (pri beli pločevini se trguje z npr. minimalno 13 in 25 tonskimi ingoti),
- transportne stroške (tovornjak, vagon ali kosovne pošiljke),
- rok uporabnosti materiala (pri lakih in tesnilnih masah je rok uporabnosti 3 - 6 mesecev, kar je potrebno upoštevati zaradi kasnejših ev. stroškov neuporabnega materiala in ekološkega vidika),
- rok dobave materiala,
- zaloge surovin in materialov v lastnem skladišču,

- zaloge naročenih surovin in materialov na skladišču dobavitelja, ki čakajo le na odpoklic,
- stroške vezave finančnih sredstev v obliki obratnih sredstev,
- stroške manipulacije z blagom,
- stroške vhodne kontrole za posamezno pošiljko,
- stroške naročanja in spremljanja realizacije naročila v sami nabavni službi,
- morebitno kritično stanje na trgu glede prihodnje oskrbe surovin.
- nenazadnje nabava upošteva pri velikosti naročil tudi kolektivne dopuste pri dobaviteljih, določena kritična obdobja (predvsem, kjer je proizvodnja sezonske narave), iz ekonomskih razlogov pa lahko pri pričakovanju spremembe cene tudi špekulira s količinami.

Ob upoštevanju navedenega in ob upoštevanju sprejete splošne politike ter ciljev podjetja glede višine zalog surovin in materialov se nabavna služba odloči za optimalno naročilno količino in čas naročila.

Podjetje Saturnus Embalaža naroča surovine in materiale sistematično (v začetku meseca po obdelavi tekočih mesečnih planov in po prejetju internih naročil nabavi pri internih uporabnikih za nenormativne materiale) in po potrebi. Ukrepa, ko ob sprotnem spremljanju gibanja zalog surovin in materialov ugotovi odstopanja od načrta (večja ali manjša poraba od predvidene) ali ob spremembi potreb s trga.

5.3.1. Izhodišča

Odločitve glede nakupov upoštevajo številne dejavnike s trga in druge, veliko njih pa temelji na računovodskih informacijah, ki se nanašajo na presojanje stroškov. Stopnja kritičnosti materialov in surovin ter ostalih materialov je odvisna od uvrstitve materiala po ABC metodi.

V skupino A spadajo materiali, ki po skupni letni vrednosti dosegajo 80 % celotne letne vrednosti nabave. To so bela pločevina, lahko odpirajoči pokrovi ter laki.

V skupino B spadajo materiali, ki predstavljajo cca 11 % vrednosti nabave. To so aluminij pločevina in tesnilne mase. Glede na to, da so v tej skupini osnovne surovine, ki so strateškega pomena za podjetje, nabavna služba tudi pri teh surovinah namenja veliko pozornosti izbiri ustreznih dobaviteljev, cen, naročilnih količin in ostalih nabavnih pogojev ter zagotavljanju ustrezne kvalitete surovin v obeh skupinah.

8,57 % nabave predstavlja skupina C. V njej so pomožni materiali, deli za vzdrževanje in barve.

Pri zgornji metodi je osnoven kriterij vrednost surovine in materiala. Tako se v A skupini pojavljajo materiali, ki povzročajo večino materialnih stroškov. Zato se velja prav tem najbolj posvetiti.

Največji delež ima bela pločevina, sicer osnovna surovina podjetja, ki se ukvarja s proizvodnjo kovinske embalaže. Glede na to, da je tudi dobavni rok relativno dolg t.j. 10 – 12 tednov, izhaja, da je pravilno načrtovanje in naročanje bele pločevine izredno pomembno.

Določenih podatkov, potrebnih za izračun najugodnejše velikosti naročila, ni na razpolago za vse surovine iz A skupine. Prav zaradi tega v podjetjih ne računajo vedno optimalne velikosti naročila, saj na primer poraba materiala ni vedno enakomerna ali pa kaki drugi podatki niso znani.

V nadaljevanju se bomo zato osredotočili na tisti material, za katerega imamo potrebne podatke, ali pa jih lahko izračunamo. Nekatere manj pomembne stroške bomo zanemarili, ali pa določene stroške jemali kot fiksne stroške.

Odločali se bomo o najugodnejši višini posameznega naročila. Le-ta je tista, ki povzroča najmanjše stroške na enoto. Upoštevali bomo načrtovano porabo materiala v prihodnjem obdobju, stroške posameznega naročila in stroške količinske enote v zalogi. Uporabili bomo Harrisov obrazec za izračunavanje najugodnejše velikosti posameznega naročila. Podatke bomo črpali pretežno iz računovodske in deloma iz nabavne službe v podjetju.

Stroški naročanja posameznega naročila se pojavljajo v različnih službah, nabavni, skladiščni, računovodski, v logistiki itd. Razdelimo jih lahko v tri skupine (Kavčič, 2001, str. 393):

- Neposredne stroške naročil posamezne vrste materiala. To so lahko na primer stroški porabe pisarniškega materiala, telefona, faxes, poštni stroški in tudi bančni stroški. Pri različni višini teh stroškov pri posameznih naročilih lahko pri izračunavanju upoštevamo njihov povprečni znesek na posamezno naročilo.
- Splošne stroške naročanja, ki se nekoliko spreminjajo s številom naročil. Med te stroške spadajo plače zaposlencev v nabavni službi in zaposlencev v skladišču, ki prevzemajo surovine in material. Te stroške bi lahko obravnavali kot fiksne stroške, saj se ne spreminjajo z vsakim dodatnim naročilom, ampak se spremenijo, ko se s številom naročil preseže kritično maso. Zanemarili bomo stroške zavarovalnih premij, pa tudi stroške loma in okvar, saj so v našem primeru nizki, odnosno upoštevani deloma že pri sami uporabi materialov. Tudi zmanjšanja vrednosti materiala zaradi

morebitnega zastarevanja ne bomo upoštevali, saj imajo materiali, ki jih bomo obravnavali dolge roke uporabe (1 leto), v tem času pa jih podjetje že uporabi v proizvodnem procesu. Dnevi vezave znašajo v povprečju za vse materiale manj kot 30 dni.

- Splošne stroške naročanja, ki so stalni. Te stroške bomo zanemarili, ker nas zanimajo samo dodatni stroški, ki jih povzroča posamezno naročilo.

5.3.2. Naročanje pločevine

Podjetje Saturnus Embalaža ima sklenjene dogovore s svojimi dobavitelji bele pločevine o določenih količinah blaga, ki ga dobavitelji hranijo v svojem skladišču in pošljejo kupcu šele na odpoklic. Dogovor je omogočil znižanje nivoja zalog bele pločevine v podjetju za 60 %, kar glede na visoko vrednost te surovine (skoraj polovica vse nabave) pomeni ugoden koeficient obračanja zalog in materialov ter posledično velik prihranek v sproščenih finančnih sredstvih pa tudi prihranek na skladiščnem prostoru. Dnevi vezave zalog bele pločevine znašajo sedaj 14 dni. V letu 1999 je znašal koeficient obračanja za vse surovine in materiale še 7,56 (dnevi vezave 48 dni). Pred doseženimi dogovori z dobavitelji in obvladovanjem materialnih stroškov je koeficient obračanja surovin in materialov konec leta 1994 znašal 3,2 (dnevi vezave 114 dni). Podobne dogovore ima podjetje tudi z ostalimi dobavitelji strateških surovin, vendar v manjši meri zaradi drugačnih posebnosti materialov, npr. dobavni roki so krajši, rok trajanja je omejen na šest mesecev ali manj.

V primeru, da so v preteklem obdobju porabili manjšo količino od načrtovane, se vsako novo naročilo zmanjša za neporabljeno količino. Navedeno korekcijo morajo upoštevati pri načrtovanju naslednjega naročila dobavitelju. Od tega načela je možno odstopanje le na podlagi pisnega zagotovila (sprememba plana) prodajne službe, da bo v obdobju med naročilom in dobavo materiala ta porabljen zaradi povečanja proizvodnje v novem obdobju.

Varnostne zaloge pločevine za vsako vrsto pločevine iz skupine A (po ABC razvrstitvi) znašajo 35 % povprečne mesečne porabe v preteklem letu, korigirane s faktorjem povečanja ali zmanjšanja prodajnega načrta (po letnem načrtu za predmetni mesec). Višine varnostnih zalog določajo vsako leto pri obdelavi materialnega dela letnega načrta prodaje za vsako vrsto materiala iz skupine A posebej. Višina varnostnih zalog se tekom leta spreminja glede na sezonski značaj proizvodnje (glavna sezona traja od maja do oktobra) spreminja (Organizacijski akt, 1996).

Tudi naročilne količine odstopajo od prodajnega načrta, saj izven sezone proizvajajo določene izdelke tudi za zalogo. Računovodstvo na podlagi podatkov o nabavnih cenah izračuna potrebno višino sredstev za zagotovitev predvidenega nivoja zalog.

5.3.3. Stroški nabave

Po evidenci računovodske službe stroški nabave zajemajo stroške plač zaposlencev v nabavi, regresov, amortizacije, prevozne stroške, stroške za izobraževanje, material za vzdrževanje osnovnih sredstev v nabavi, PTT storitev, stroške reprezentance, dnevnic, pisarniškega materiala in ostalo. Če jemljemo kot stalne stroške vse stroške, razen PTT storitev in pisarniškega materiala, ugotovimo, da spremenljivi znašajo le 2,2 % vseh stroškov, ki jih povzroča nabavna služba. V zgornje stroške nabave pa niso zajeti vsi stroški, ki jih povzroča nabava materiala in se nanašajo na delo računovodske službe glede na število nabavnih naročil in večje ali manjše število dobaviteljev. Teh stroškov tu ne moremo opredeliti. Stroški, ki jih povzroča računovodska služba, so sicer znani, ne moremo pa opredeliti deleža, ki se spreminja glede na večje ali manjše število dobav.

Stroške nabavne službe bomo jemali kot stalne stroške, saj predvidevamo, da se ti ne bodo znatno spremenili ob le delno povišanem ali zmanjšanem številu naročil.

Prav tako se pri nabavi pojavljajo še drugi stroški, na katere vpliva različno število dobav, kot na primer stroški vhodne kontrole. Da bi jih zmanjšali, je podjetje ukinilo vhodno kontrolo pri določenih surovinah, kjer je dobavitelj tisti, ki s svojim Certifikatom o kvaliteti svoje izhodne kontrole zagotavlja dogovorjeno kvaliteto. Tako je tudi pri beli pločevini, kjer ni vhodne kontrole, zato tudi teh stroškov ni. Pa tudi sicer bi bilo nemogoče opredeliti morebitne stroške, ki se nanašajo na vhodno kontrolo, saj v računovodstvu vodijo le stroške stroškovnega mesta celotne kontrole kakovosti, v katero je poleg vhodne kontrole vključena tudi procesna kontrola idr.

Med stroški bomo tako vrednostno opredelili le stroške špediterja, ki se nanašajo na posamezno dobavo in stroške vzdrževanja zaloge surovin. Ti so odvisni od števila in velikosti dobav, ostale stroške nabave, t.j. stroške reklamacij, naročanja (delo referentov v nabavni službi) ipd. bomo upoštevali kot neodvisne in fiksne. Pri izračunavanju ne bomo upoštevali stroškov skladiščnega prostora, saj trenutno ni prostorskih problemov v lastnem skladišču podjetja.

Stroški špediterja in drugi spremljajoči stroški pri uvozu blaga znašajo, ne glede na vrednost pošiljke, cca 100 EUR na pošiljko odnosno na dobavo.

Pri stroških vzdrževanja zaloge odnosno **stroških financiranja** bomo upoštevali letno obrestno mero v višini 15,3 %.

5.3.4. Izračun optimalne naročilne količine

Izračunali bomo optimalno naročilno količino za surovino, ki po razvrstitvi po pomembnosti spada v skupino A. Gre za belo pločevino, obravnavali pa bomo pločevino za proizvodnjo pokrova za steklene kozarce, ki po količini in vrednosti zaseda visoko mesto po porabi med vsemi pozicijami bele pločevine.

Izhodišča:

- 1) Iz letnega načrta prodaje je razvidno, da namerava prodaja prodati xy mio kos določenega pokrova.
- 2) V lastni proizvodnji uporabljamo belo pločevino dimenzij 0,19 x 785 x 828.
- 3) Za proizvodnjo xy mio kos pokrovov potrebujemo xy plošč bele pločevine (xy kos pokrovov: 1000 kos x 20,61 kos plošč).
- 4) Normativ porabe je izračunan v ploščah, bela pločevina pa se kupuje v tonah. Zato preračun v kilograme odnosno tone:
- 5) Teža 1 plošče bele pločevine: $xy \text{ plošč} * xy \text{ kg/ploščo} = xy \text{ kilogramov}$, odnosno 729 ton na letnem nivoju. Za izdelavo xy milijonov izdelkov potrebujemo 729 ton bele pločevine.
- 6) Nakupna cena 1 tone pločevine je 1.330 EUR, tako da znaša vrednost letne nabave te pločevine 969.570 EUR.
- 7) Stroški financiranja (15,3 %) znašajo torej 148.344,21 EUR za 729 ton, odnosno 203,49 EUR/tono/leto, t.j. če bi vsaka tona ležala eno leto na zalogi.
- 8) Pri izračunavanju bomo upoštevali dogovorjeno varnostno zalogo bele pločevine in pripadajoče stroške kot stalne stroške. Omejili se bomo le na zalogo nad to varnostno ravniho.
- 9) Stroškov nezaloženosti si podjetje ne more privoščiti.

Predhodno izračunani stroški torej znašajo:

- stroški vzdrževanja zalog 203,49 EUR/tono/leto
- špediterski stroški 100 EUR/dobavo

Za izračun najugodnejše velikosti naročila bomo uporabili obrazec

$$X^* = \sqrt{\frac{2c_n R}{c_s T}}$$

Če vstavimo podatke:

$$X^* = \sqrt{\frac{2 * 100 * 729}{203,21 * 1}} = 26,767 \text{ ton}$$

V tako izračunanem primeru, ki pomeni najugodnejšo naročilno količino, bi naročali v povprečju po 26,77 tone bele pločevine, in sicer 27,23 krat letno, sredstva pa bi bila vezana v povprečju 13,40 dni.

Tako lahko pridemo do povprečnih stroškov naročanja, ki znašajo $(27,23 * 100)$ 2.723 EUR in stroškov zalog $(26,77/2 * 203,49)$ 2.723,41. Celotni stroški pri optimalnem naročilu so torej 5.446,41 EUR. Celotni stroški zalog so vsota stroškov naročanja in stroškov vzdrževanja zaloge.

Ker pa dobavitelj v praksi uporablja kamion z največjo težo cca 24 ton, bi se te optimalne številke lahko spremenile v naročila v višini cca 24 ton, ki bi jih naročali 31 krat letno. Dnevi vezave = 11,77 dni.

Povprečni stroški naročanja znašajo v tem primeru $(31 * 100)$ 3.100 EUR, stroški zalog pa $(24/2 * 203,49)$ 2.441,88 EUR. Celotni relevantni stroški so v tem primeru višji in sicer 5.541,88 EUR.

Razlika na letnem nivoju znaša le 95,47 EUR, kar je zanemarljivo pri letni vrednosti nakupa skoraj milijon EUR.

5.3.5. Zaključek o prihrankih pri optimalni velikosti naročila

Izračun je pokazal, da bi bila optimalna naročilna količina za belo pločevino 26,77 ton. Pri tem bi znašali celotni letni stroški vzdrževanja zaloge 5.446,41 EUR. Ker pa je dobavitelj omejen z velikostjo kamiona (max 24 ton), bo podjetje naročalo po 24 ton, pri čemer bo imelo celotne stroške 5.541,88 EUR, ali le slabih sto EUR več od tistih, ki bi jih imelo, če bi lahko naročalo optimalno količino. Zaradi manjše naročilne količine bi se povečal koeficient obračanja zalog iz 27,23 na 31 ali drugače, dnevi vezave zalog bi se iz 13,40 dni znižali na 11,77 dni. To bi za nekoga, ki spremlja le koeficient obračanja lahko pomenilo izboljšanje za

12 % ob neznatno večjih stroških. Glede na dneve vezave obratnih sredstev, ki znašajo trenutno skupno za belo pločevino 14 dni, lahko ugotovimo, da z naročanjem 24 ton na tej določeni kodi dnevi vezave znašajo le 11,77 dni, kar je za 16 % ugodnejše od dnevov vezave za vso belo pločevino. Prihranki se torej kažejo predvsem pri sprostitvi obratnih sredstev.

5.4. Prihranki pri obvladovanju zalog

Osnovna naloga in poslanstvo nabavne službe je pravočasna oskrba s potrebnimi materiali, surovinami, pomožnimi materiali in storitvami, ki zagotavljajo nemoteno proizvodnjo. Pri tem mora slediti načelu ekonomičnosti in zagotavljati materiale in storitve pod najugodnejšimi pogoji in v ravno pravem času v pravih količinah, ki ne vežejo prekomerno obratnih sredstev.

Ahčan, 2002, str. 30 pravi, da je gospodarjenje z zalogami eden ključnih procesov v dobavni verigi oziroma logističnem managementu. Zaloge so ključne predvsem zaradi tega, ker so od količine zalog odvisni nemoteno poslovanje, dobava in prodaja, na drugi strani pa je z zalogami povezan tudi velik del stroškov.

Nekurantne zaloge, to je zaloge surovin in materialov, ki se ne obračajo več in jih ne potrebujemo, mora podjetje identificirati in jim čimprej določiti usodo. Podjetje mora preveriti ali jih lahko po določeni ceni še odproda ali pa jih uporabi kot alternativni material. Če možnosti, da bi še kaj iztržili za take zaloge, ni, jih je potrebno uničiti ali odpeljati na odpad. Seveda to za podjetje predstavlja določen strošek, zato se včasih vodstvo prepozno odloča za take ukrepe, vendar je treba vedeti, da nekurantne zaloge kvarijo sliko o zalogah, zasedajo skladiščni prostor, ustvarjajo možnost napake, da se pomotoma uporabijo v proizvodnji.

Take zaloge nastajajo iz več razlogov, na primer pri zamenjavi materialov. Tu je potrebno paziti, da se pred vstopom novega materiala v proizvodnjo uporabi do konca prejšnji material. Če je materialu pretekel rok trajanja, se lahko kmalu prevesi v nekurantno zalogo. Lahko pa ga še rešimo. V dogovoru z dobaviteljem se njegova kvaliteta ponovno preveri in ponavadi je tudi krajši rok po roku veljavnosti material še vedno uporaben v proizvodnji, včasih le z manjšimi dodatnimi stroški, na primer pri potrebi dodajanja določenih aditivov, dodatnemu mešanju. S skrbnostjo se marsikatera nekurantna zaloga lahko prepreči, če jo lepravočasno identificiramo. Zato je pomembno spremljanje obračanja zalog, saj lahko tudi tu naletimo na možnosti prihrankov in jih realiziramo ali vsaj preprečimo nastanek nepotrebnih stroškov.

Podjetje Saturnus Embalaža je tako od leta 1994 intenzivno delalo na zmanjševanju zalog surovin. Danes so te zaloge že tako nizke, da se moramo spraševati, kje je tisti minimalen nivo, ki še ne bo ogrožal proizvodnega procesa in v končni fazi kupce.

Koeficient obračanja zalog

Osnovna izhodišča so drsni načrti prodaje, obdelava le-teh s strani OPP in skladno s tem naročila nabavne službe, ki zagotavljajo pravočasno oskrbo proizvodnje in zaloge, ki ne presegajo dogovorjenega nivoja. Z izvajanjem teh temeljnih izhodišč se zagotavlja čimvečji

$\text{Koeficient obračanja zalog} = \frac{\text{Letna poraba}}{\text{Povprečna zaloga}}$

V delu bomo obdelali problematiko optimalne velikosti zaloge surovin za proizvodnjo izdelka za enega pomembnejših (A) kupcev. Odnos s kupcem je dolgoročen, Saturnus Embalaža je postal s sklenjeno pogodbo glavni dobavitelj. S tem si je pridobil določene prednosti strateškega dobavitelja, seveda pa istočasno tudi obvezo 100 % oskrbe kupca. To pomeni imeti zadostne varnostne zaloge surovin za lastno proizvodnjo, kot tudi varnostne zaloge gotovih izdelkov (v primeru okvare proizvodne linije ali znatno povečanih, neplaniranih naročil, ko z obstoječimi kapacitetami ne bi mogli zadovoljiti kupca). Ker gre pri tem za izredno velika vezana finančna sredstva v obliki surovin in gotovih izdelkov, so odločitve, ki jih mora podjetje sprejemati, zelo pomembne. Do sedaj so odločali pretežno na osnovi kvalitativne analize, t.j. presoje na osnovi izkušenj in presoje situacije. Področje kvantitativne analize pa bi izkoristili in uporabili za kombinacijo s kvalitativno, tako da bi prišli do najučinkovitejšega pristopa k reševanju problemov. Enak pristop lahko uporabimo tudi pri podobnih primerih, na drugih pomembnih izdelkih in surovinah.

5.4.1. Opredelitev okolja problemske situacije

V delu bo obravnavan en segment naročanja surovine in sicer bele pločevine za potrebe proizvodnje pločevinke za kupca, pri katerem si podjetje ne more privoščiti neizdobave izdelka. Letno načrtovanje nabave se izvršimo na osnovi letnih prodajnih in proizvodnih načrtov in v skladu s politiko podjetja, upoštevajoč dogovorjeni nivo zalog surovin in materialov, nedovršene proizvodnje in gotovih izdelkov.

Mesečne načrte nabave naredijo na osnovi že konkretnjših, dinamičnih drsni načrtov prodaje za krajše obdobje. To obdobje je odvisno od dostopnosti oz. roka izdelave potrebnih surovin.

Na osnovi predvidevanj prodaje podjetje torej načrtuje potrebno proizvodnjo glede na morebitno obstoječo zalogo gotovih izdelkov in upoštevajoč proizvodne zmogljivosti. Nato na osnovi kosovnic izdelkov izračuna surovine in materiale, potrebne za izdelavo manjkajoče količine izdelkov ali polizdelkov. Na osnovi teh izračunov nabava naroči surovine in materiale pri dobaviteljih.

5.4.2. Konkretna problemska situacija

Prodaja je v letnem načrtu prodaje planirala prodajo kupcu, ki ga obravnavamo (v delu imenovan Kupec) v višini 43 milijonov kosov pločevink. Izhodišče so bile informacije Kupca o okvirnih potrebah v tekočem letu. Kupec predvideva v letu 2001 rast prodaje izdelka za 10 - 20% več kot v preteklem letu, vendar istočasno napoveduje možno znatno povečanje potreb v odvisnosti od rasti svojega trga. V letošnjem letu razmišlja tudi o povečanju proizvodnih zmogljivosti, če se bodo uspeli dogovoriti s svojimi kupci.

Takim potrebam mora odgovoriti Saturnus Embalaža z nemotenim zagotavljanjem pločevink, potrebnih za proizvodnjo pri Kupcu. Odziven želi biti tudi, če se znatno povečajo potrebe kupca. Za to obstajata najmanj dva razloga:

1. Proizvod, ki ga uspešno proizvaja in trži Kupcu, želi še naprej le-temu prodajati v vedno večjih količinah.
2. Ne želi prepustiti nobene količine drugemu dobavitelju, saj ta lahko pridobi v prihodnosti večji delež.

Seveda je podjetje Saturnus Embalaža omejeno z lastnimi proizvodnimi zmogljivostmi na sicer sodobni in visoko zmogljivi liniji. Ker se je podjetje odločilo za visok nivo ustrežljivosti Kupcu (tudi pri nenadnih povečanih potrebah) in zaradi možnosti okvare proizvodne linije, se je odločilo tudi, da bo imelo stalno na zalogi gotove izdelke za enomesečne potrebe Kupca. Odločilo se je še za povečano zalogo surove, neobdelane bele pločevine (ki naj bi krila približno četrtino mesečnih potreb Kupca), tudi v izogib pomanjkanju surovin zaradi možne nepravčasne izdobe zaradi različnih vzrokov pri sicer zanesljivemu dobavitelju tako po kvaliteti bele pločevine kot nudenja ustreznega servisa. Drugi del rezerve se nahaja v potiskani, litografirani pločevini v enakem obsegu kot surova pločevina. Potiskana pločevina je pripravljena za mehansko proizvodnjo. Te zaloge lahko obravnavamo kot irelevantne za izračun obravnavane optimalne velikosti zaloge, saj se obnavljajo in ostajajo stalno na istem nivoju. Z analizo se bomo tako omejili samo na del zaloge nad varnostno ravnijo.

Primer je ustrezen za obravnavo, saj izdelek ni pod vplivom sezonskih nihanj in proizvodnja poteka enakomerno celo leto. Tudi Kupec enakomerno kupuje izdelke po mesecih. Le pri

slučajnih motnjah (za katere pa imamo predvideno varnostno zalogo v gotovih izdelkih) ali večjem vzdrževanju se dobave zamaknejo, ker si kupec želi narediti zalogo proizvodov za čas, ko ve, da njegova proizvodnja ne bo tekla. Ne glede na to teče proizvodnja pločevink v Saturnus Embalaži enakomerno zaradi enakomerne obremenitve proizvodnih kapacitet.

5.4.3. Izhodišča

Okvirne letne potrebe kupca znašajo 43 milijonov pločevink. Normativ porabe bele pločevine za 1 kos pločevinke: za 1000 kosov potrebujemo 20,61 plošč bele pločevine. V lastni proizvodnji uporabljamo belo pločevino dimenzij 0,155 x 919 x 762. Za proizvodnjo 43 mio kos pločevink potrebujemo 43.000.000 kos pločevink :1000 kos x 20,61 kos plošč = 886.230 plošč bele pločevine.

Normativ porabe je izračunan v ploščah, bela pločevina pa se kupuje v tonah. Zato preračun v kilograme odnosno tone:

Teža 1 plošče bele pločevine: $886.230 \text{ plošč} \times 0,8520 \text{ kg/ploščo} = 755.068 \text{ kilogramov}$, odnosno 755 ton na letnem nivoju. Za izdelavo 43 milijonov izdelkov potrebujemo 755 ton bele pločevine.

Glede na to, da ne gre za sezonski izdelek, bomo v nadaljevanju upoštevali enakomerno porabo surovin tekom leta, saj bo tudi naša proizvodnja tako planirana.

5.4.4. Stroški nabave in stroški vzdrževanja zalog

Več o stroških nabave je že opisano v poglavju 5.3.3. Med vsemi stroški bomo vrednostno opredelili le stroške špediterja in druge stroške pri ubozu blaga (sanitarne inšpekcije, takse...) ter stroške vzdrževanja zalog.

Stroški špediterja in drugi stroški ob uvozu na dobavo znašajo ne glede na vrednost pošiljke cca 100 EUR na pošiljko odnosno na dobavo.

Stroški financiranja: upoštevali bomo letno obrestno mero v višini 15,3 %.

Ocenjena letna vrednost zalog te pločevine je $755 \text{ ton} \times 1.570 \text{ EUR/tono} = 1.185.350 \text{ EUR}$.

Stroški financiranja (Sf) znašajo torej 162.792 EUR: $755 \text{ ton} = 240,21 \text{ EUR/tono/leto}$ t.j. če bi vsaka tona ležala eno leto na zalogi.

Stroški skladiščenja: ker ima podjetje lastne skladiščne prostore, bomo te upoštevali kot fiksne in irelevantne za obravnavani primer.

Pri izračunavanju bomo upoštevali varnostno zalogo bele pločevine za kupčeve enomesečne potrebe in pripadajoče stroške kot fiksne stroške. Omejili se bomo le na zalogo nad to varnostno ravniho.

Stroškov nezaloženosti si podjetje, kot že napisano, ne more privoščiti.

5.4.5. Izračun optimalne velikosti zaloge

Predhodno izračunani stroški torej znašajo:

- stroški vzdrževanja zalog 240,21 EUR/tono/leto = C_f
- špediterski stroški 100 EUR/dobavo = C_n

Ker je poraba enakomerna, velikost zaloge linearno pada od x enot na 0 enot. Tako je povprečna velikost zalog $x / 2$.

Stroški vzdrževanja zalog znašajo 240,21 EUR na tono na leto. Skupaj so torej stroški vzdrževanja zaloge (financiranje, zato c_f) enaki

$$C_s = c_f * x / 2 * T$$

kjer T pomeni dolžino časovnega obdobja v mesecih. V našem primeru bo $T = 1$, ker imamo stroške vzdrževanja zaloge podane za letni nivo. Stroški vzdrževanja zaloge C_s bodo tem manjši, čim manjše bo posamezno naročilo, saj bo s tem manjša tudi povprečna velikost zaloge.

$$C_s = 240,21 * x / 2 = \mathbf{120,105 x}$$

Stroški naročanja odnosno nabavni stroški C_n so premosorazmerni številu naročil. Če z R označimo količino, ki jo potrebujemo v enem letu ($R = 755$ ton) in upoštevamo še stroške posameznega naročila ($c_n = 100$ EUR), imamo pri izbrani velikosti naročila x enot R / x naročil. Ustrezni stroški so:

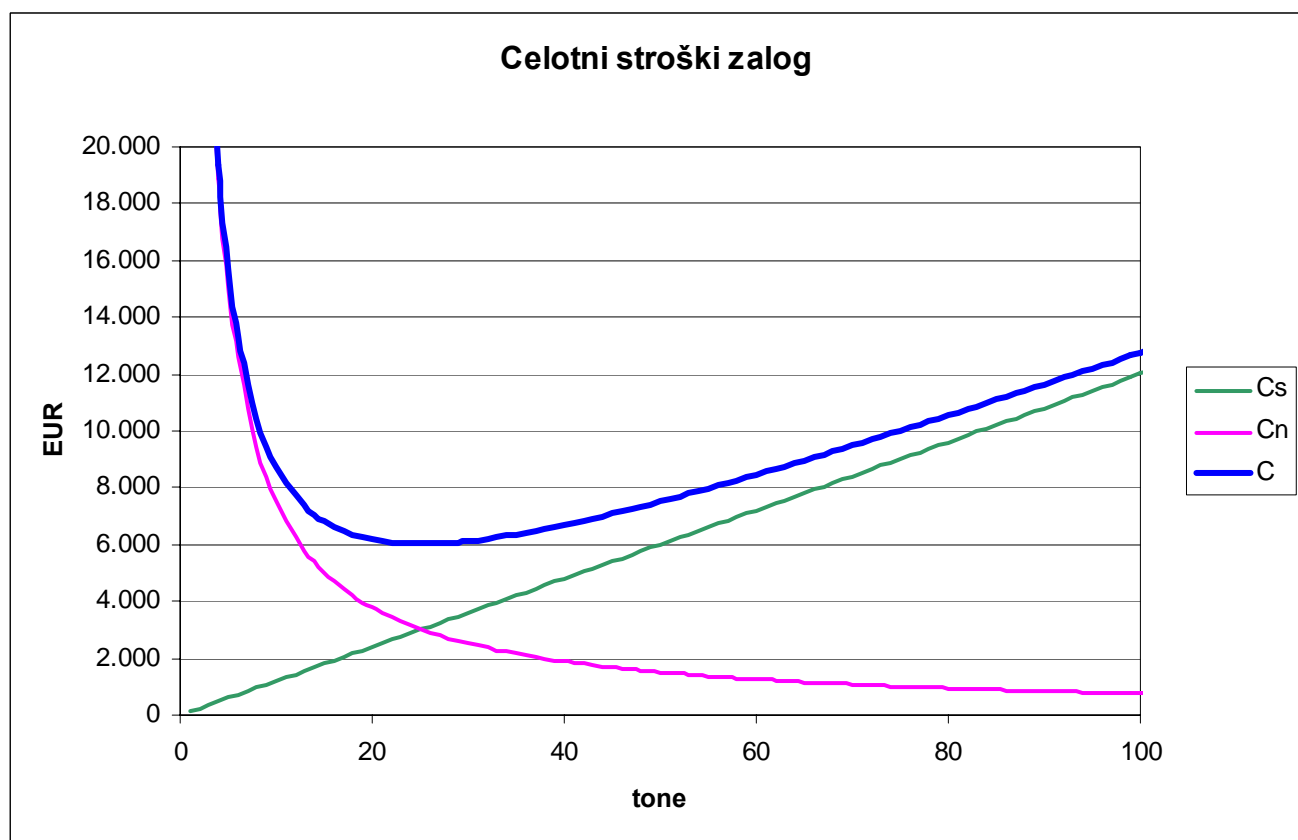
$$C_n = c_n * R / x = 100 * 755 / x = \mathbf{75.500 / x}$$

Ti stroški so v obratnem sorazmerju z velikostjo posameznega naročila. Čim večje je naročilo, tem manjši bodo ti stroški.

Celotni stroški zalog so stroški stroškov naročanja in stroškov vzdrževanja zaloge:

$$C(x) = C_f + C_n$$

Tabela 1: Grafični prikaz izračuna optimalne velikosti zaloge



V prilogi 5: Matematični izračun optimalne velikosti zaloge

Funkcija ima stacionarno točko pri

$$X^* = \sqrt{\frac{2c_n R}{c_s T}}, \text{ kjer v našem primeru znaša}$$

$$R = 755 \text{ ton}, C_n = 100, T = 1, \quad c_s(f) = 240,21$$

Optimalna velikost naročila je:

$$X^* = \sqrt{\frac{2 * 100 * 755}{240,21 * 1}} = 25,07223 \text{ ton}$$

V tako izračunanem primeru bi naročali v povprečju po 25,07223 tone bele pločevine, in sicer 30,113 krat letno, sredstva pa bi bila vezana v povprečju 12,12 dni. V praksi bi se te številke lahko spremenile v naročilo v višini 25 ton, ki bi jih naročali 31 krat letno. Dnevi vezave = 11,77 dni.

Sedaj je potrebno izračunati celotne relevantne stroške pri takem naročanju.

Povprečna velikost zaloge je tako 12,5361ton ($R / 2$), povprečno število naročil v enem letu pa je 30,113, zato so **celotni, relevantni stroški**:

$$C = 12,536 * 240,21 + 100 * 35 = \mathbf{6.022,60 \text{ EUR.}}$$

Izračun optimalne velikosti zaloge je izveden po Harrisovem modelu, znanem tudi kot korensko pravilo. Američan Harris je namreč že pred 80 leti pokazal, da optimalna velikost dobave ni premosorazmerna letnim potrebam R , ampak se povečuje samo s korenem iz letne količine. Na velikost naročila vplivajo navedeni parametri in število dobav.

Harrisov model ima tudi slabosti: upošteva, da je poraba enakomerna in ne upošteva varnostne zaloge, sezonskih nihanj, okvar in praznikov, vse to pa je del prakse. Zato je potrebno to pri izračunavanju upoštevati, pri sezonski proizvodnji izračune opravimo posebej za sezonski in posebej za izvensezonski del. Prednost modela pa je njegova enostavnost in zahteva po relativno malem številu podatkov.

5.4.6. Razširitev Harrisovega modela

V Harrisov model bomo v nadaljevanju vključili nabavno ceno bele pločevine. Dobavitelj namreč ponuja popust pri ceni v višini 1 %, če kupimo pri njem minimalno 50 ton po naročilu.

Da bi ugotovili, ali se nam splača pri tem popustu namesto optimalne količine cca 25 ton, naročiti 50 t, bomo najprej izračunali skupne stroške vzdrževanja zaloge pri naročilni količini 50 ton in jih primerjali s tistimi pri cca 25 tonah:

$$\text{Naročilo 50 ton: } cs(f) = 240,21 * 25 = 6.005,25 \text{ EUR}$$

$$C_n = 755 / 50 * 100 = 1.510 \text{ EUR}$$

$C = 7.515,25$ EUR znašajo celotni relevantni stroški .

Če jih primerjamo s celotnimi relevantnimi stroški ob povprečni naročilni količini 25,0722 ton ($C = 6.022,60$ EUR), ugotovimo, da so slednji nižji za 1.492, 65 EUR.

Seveda pa moramo izračunati še prihranek na ceni zaradi odobrenega popusta in ugotovimo, da bi pri letni količini 755 ton morali plačati dobavitelju sledeče zneske:

- 1) pri osnovni ceni: $1.570,00 \text{ EUR/tono} * 755 \text{ ton} = 1.185.350,00 \text{ EUR}$
- 2) pri ceni s popustom–1%: $1.554,30 \text{ EUR/tono} * 755 \text{ ton} = 1.173.496,50 \text{ EUR}$

Ta izračun nam seveda prikaže razliko v korist cene s popustom v višini 11.853,50 EUR. Da pa bi ugotovili dejanski prihranek, moramo od tega zneska odšteti še razliko v višini 1.492,65 EUR, ki je nastala pri primerjavi celotnih stroškov pri posamezni naročilni količini.

Tako pridemo do dejanskega prihranka ob ostalih nespremenjenih pogojih, če bi 755 ton naročali po 50 ton = 10.360,85 EUR. V povprečju bi naročali 15,1 krat na leto. Dnevi vezave = 24,17 dni.

5.4.7. Zaključek o optimalni zalogi

Izračun po Harrisovem modelu je pokazal, bi imelo podjetje ob dani osnovni ceni ter relevantnih stroških vzdrževanja zalog in naročanja najnižje celotne stroške, če bi naročalo po približno 25 ton. Ker je bil pritisk na dobavitelja po znižanju nabavnih cen velik, je ta ponudil izključno za to kodo bele pločevine, ki jo Saturnus Embalaža kupuje v večjih količinah v primerjavi z ostalimi, popust v višini 1 %. Vendar pod pogojem, da je minimalna naročilna količina 50 ton, ker le pri tej proizvodni količini dobavitelj lahko krije popust z nižjimi stroški.

Izračun nam je pokazal, da se nakupi po 50 ton Saturnus Embalaži splačajo, saj prihrani na ta račun 10.360,85 EUR/leto. Nabavni management je dobil tudi informacijo o minimalnem popustu, ki naj bi ga dobil od dobavitelja, da bi mu ta še prinašal nek prihranek. Ugotovimo lahko, da bi se splačalo naročiti po 50 ton tudi v primeru, če bi bil popust precej nižji, t.j. višji od 0,1259 % (prag rabata). Takrat se prihranek od popusta izenači z višjimi stroški vzdrževanja zalog.

Enaka problematika se pogosto pojavlja, zato bo odločanje ob pomoči kvantitativnih metod hitrejše in podkrepjeno s konkretnimi številkami (stroški, prihranek). Te so velikokrat koristne, ko je potrebno tudi drugim v podjetju podkrepiti svoje odločitve. V podjetju se je sedaj naročalo po 13 ali 25 ton, predvsem zaradi takoj vidnega učinka na velikost zalog bele

pločevine. Le-te naj bi se gibale v povprečju v višini polmesečne proizvodnje. Podjetje mesečno spremlja koeficient obračanja posameznih surovin. Ob naročilu 50 ton bi se dnevi vezave za to pločevino povprečno poslabšali iz 11,77 na 24,17 dni. Vendar so v ozadju seveda prihranki iz naslova popusta, ki jih nabavni manager lahko poda iz izračuna.

Pri zgornjih navedbah nismo upoštevali želja proizvodnje po združevanju proizvodnih nalogov zaradi doseganja boljših učinkov. Če dodamo zgornjim izračunom še to komponento, je naročilo po 50 ton še dodatno upravičeno.

5.5. Prihranki v zvezi z izborom najugodnejše cene

Nabavna cena materiala je odvisna od (Potočnik, 1998, str. 60):

- prodajne cene dobavitelja,
- ponudbe in povpraševanja po materialu in surovinah, iz katerih je ta material izdelan,
- kakovosti materiala,
- stroškov dostave, zavarovanja, posredovanja,
- rabata in drugih popustov,
- finančnega stanja prodajalca in kupca materiala ter
- načina in pogojev plačila

in, ali (Kotnik, 1990, str. 11):

- od predvidevanj o povpraševanju ob različnih cenah,
- od prodajnih cen drugih ponudnikov,
- od ciljev dobaviteljev glede ostanka dohodka,
- od stroškov produkcije pri dobavitelju ob različnih stopnjah izkoriščanja kapacitet ter
- od državnih predpisov.

Ko se nabavnik odloča o ponudbah dobaviteljev, je nujno, da pozna cenovno strategijo in medsebojen vpliv na tržno strukturo ponudbe in povpraševanja. Spodaj so navedene po Branchu, 2001, str. 103 možnosti cenovnih strategij:

- konkurenčno orientirana cena z namenom pridobitve tržnega deleža in povečanja prodaje,
- tenderske cene,
- stroškovno orientirane cene, ki računajo na nižje stroške zaradi znatno večje prodaje,
- cena, orientirana na povpraševanje računa na povečano povpraševanje in dolgoročno pridobivanje tržnega deleža,

- vstopna cena računa na pridobitev novih poslov in povečanja prodaje,
- posnemanje smetane, cena, ki želi v čimkrajšem času povrniti začetno investicijo,
- cena, s še zadovoljivim donosom,
- diferencirana cena je cena, različna po regijah ali trgih.

Višina cen za surovine in materiale v proizvodnji z visokim deležem le-teh v strukturi prodajne cene je poleg ostalih dejavnikov, predvsem kakovosti in zanesljivosti, eden od odločujočih faktorjev pri izbiri dobavitelja. Vendar šele nato, ko jo nabavnik razčleni na posamezne elemente in te elemente primerja med različnimi ponudbami. Na ta način sam izračuna, katera cena je dejansko najnižja cena. Brez take razčlenitve cene in dobrega poznavanja drugih dejavnikov, ki vplivajo na kakovost ponudbe, nabavni manager ne more vedeti, kakšna je cena, po kateri je kupil blago.

Seveda na izbor cen surovin, ki so predmet blagovnih borz, lahko vplivamo le v manjši meri. Vendar se dobavitelji, npr. pločevine iz aluminija, ki so pri formiranju cene svojega izdelka v pretežni meri odvisni od gibanja cen aluminija na borzi, cene električne energije in drugo vseeno razlikujejo v svojih končnih ponudbah pločevine iz aluminija.

S surovinami, kot so aluminij, baker, nafta in bombaž, volna, kokos, kava, sladkor, koruza in druge, se trguje na borzi, kjer svetovne cene, kot navaja Branch, 2001, str. 61, podlegajo vplivu inflacije, prekinitvam dela, proizvodjalnim kvotam, nestabilnemu političnemu okolju, naravovarstveni zakonodaji, ponudbi in povpraševanju, zalogam, deviznim tečajem, klimatskim pogojem, mednarodnim dogovorom, novi tehnologiji, infrastrukturi, vlaganjem v novo tehnologijo in metodologijo, logistiko in spremembam v proizvodnji in distribuciji blaga ter vremenskim vplivom. S terminskimi nakupi lahko del teh tveganj prenesemo, vendar je za to potrebno zelo dobro poznavanje splošne situacije, ki zadeva borzno surovino in neprestano gibanje po borznem parketu.

Za kupce je najboljši oligopolni trg z več proizvajalci, saj lahko pri enaki kvaliteti primerjajo tudi cene in s pogajanjem dosežejo veliko nižje cene od prvotno ponujenih. Drugačna je situacija, kjer izbire ni, kupcu je ponujena cena glede na njegovo pomembnost ali velikost nakupa. Vsekakor je za nabavitelja bolje, če pozna kalkulacijo in stroške ponudnika, kar je mogoče pridobiti iz strokovne literature, v partnerskih odnosih pa se lahko dobavitelj in kupec dogovorita za odprto kalkulacijo.

Trenutna cena dobavitelja oziroma proizvajalca pa ni vedno najboljša osnova za pogajanja in primerjavo z ostalimi. Včasih se stroški proizvajalca z nadaljnimi proizvedenimi količinami znižajo zaradi večje izkušenosti in priučenosti. Tako zniževanje stroškov imenujemo "izkustvena krivulja" stroškov, ki jo pri pogajanjih velja upoštevati.

Nabavna služba mora neprestano spremljati trende gibanja cen osnovnih surovin in si ob zadovoljivi kvaliteti, ki ustreza zahtevam, zagotoviti najnižje možne cene. Pri tem velja seveda upoštevati, da najnižja nabavna cena ni vedno najboljša izbira, saj je potrebno pretehtati tudi ostale nabavne pogoje. Dosežena cena je v veliki meri odvisna od pogajalske pozicije podjetja. Velika podjetja, ki kupujejo absolutno velike količine določene surovine, imajo določeno prednost in lahko dosežajo nižje cene, tudi z izsiljevanjem.

V letu 2003 so se štirje večji evropski proizvajalci kovinske embalaže združili nabavno dejavnost, da bi izkoristili prednosti velikih kupcev. O realizirani povezavi in skupnem nastopu na nabavnem področju so obvestili vse svoje strateške dobavitelje, od katerih zahtevajo le enega odgovornega za pogajanja za vse materiale in surovine, ki jih kupujejo. S svojim proizvodnim programom si ne konkurirajo, ampak ga dopolnjujejo, sinergijske učinke pa iščejo na področju, kjer se obračajo na enake partnerje. S tem se nadejajo doseči nakupne pogoje kot največje multinacionalke in jim na ta način konkurirati.

Seveda je ob taki združitvi dejavnosti podjetij potrebno dobro uskladiti odnosno določiti novo strategijo za vse. Do sedaj so imeli tudi popolnoma diametralno nabavno strategijo. Eni so se osredotočali na stroškovni vidik in kupovali najcenejše surovine in materiale, pri drugih je bila na prvem mestu kvaliteta in natančnost realizacije naročila. Vsako najmanjše odstopanje od teh kriterijev je dobavitelja postavilo pred vrata.

Ravno zaradi močnih, velikih kupcev, so tudi proizvajalci prišli do spoznanja, da predstavljajo številni manjši in solidni odjemalci zanje določene prednosti (cene so lahko višje, pogajanja so korektnjša, izstop enega ne predstavlja kritičnega dogodka za podjetje). Zato so se predvsem v zadnjih letih, ko so se pritiski velikih svetovnih multinacionalk za pridobitev nižjih cen izrazito povečali, veliki proizvajalci začeli pospešeno zanimati tudi za srednje velike in manjše odjemalce.

Tako stališče je ugodno tudi za podjetje Saturnus Embalaža, ki kupuje pri velikih proizvajalcih (tudi ti se v zadnjih letih vedno bolj združujejo, tako jeklarji kot proizvajalci lakov) – koncernih, saj predstavljajo glede nakupne količine ti nakupi zelo nizek odstotek v celotni proizvodnji dobavitelja.

5.6. Prihranki pri izboru najugodnejšega nabavnega vira

Podjetje se odloča, pri katerih virih bo nabavljalo surovine in materiale. Odločitve se nanašajo na velikost in število dobaviteljev (eden ali več dobaviteljev). Odločitev o številu dobaviteljev

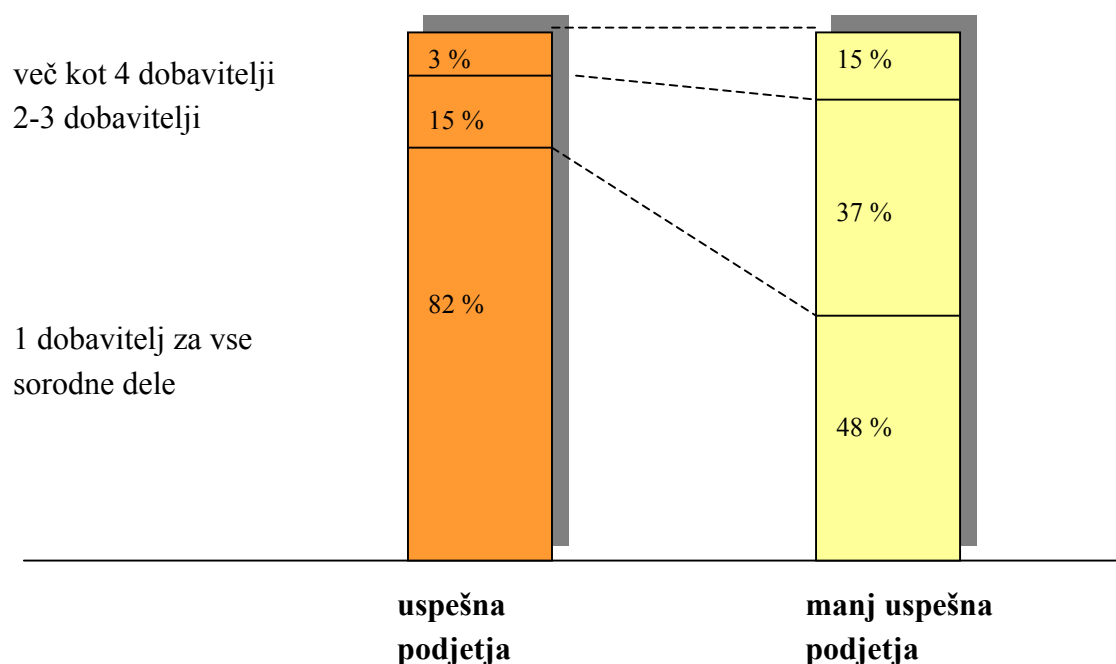
je odvisna od prednosti in slabosti, ki jih posamezno podjetje ima pri odločitvi za enega ali več dobaviteljev.

Prednosti, če podjetje nabavlja iz enega vira so (Završnik, 2003, str. 22): podjetje lahko pridobi cenovne in količinske popuste, pozna dobavitelja, zato lažje planira in usklajuje dobave ter ima manj dela z dobaviteljem. Slabosti pa so: zavezanost k dolgoročnim pogodbenim razmerjem, izključno lastništvo izdelka ali patenta dobavitelja, naročila ni možno količinsko deliti.

Ravno tako vrednoti podjetje prednosti in pomanjkljivosti, če se odloča nabavljati iz več virov. Prednosti take nabave so: konkurenčnost med dobavitelji, zmanjševanje tveganja dobav, ni strateške odvisnosti odjemalca od dobavitelja.

Vendar je dosedanja praksa pokazala, da uspešne organizacije izberejo pretežno enega dobavitelja za vse sorodne dele (Možina, 1994, str. 859-860). Na spodnji sliki je primer iz kovinsko predelovalne industrije:

Slika 3: Odstotek obsega nabave glede na strukturo dobaviteljev



Vir: Možina, 1994, str. 859

Osnovni kriteriji, ki jih moramo preučiti pri odločitvi o izbiri dobavitelja, so največkrat (Završnik, 2003, str. 14): kakovost materiala, cena (strukturirana po posameznih elementih), izpolnjevanje dobavnih rokov, redne dobave, dobavni in plačilni pogoji, proizvodne zmogljivosti, zaloge dobavitelja, pred in poprodajni servis, finančna moč, ugled, fleksibilnost, poslovna ustrežljivost, možnost recipročnih poslov, trajna poslovna povezava.

5.6.1. Kriteriji izbire

Preveritev, potrditev je eden prvih ciljev, ki jih moramo doseči, ko želimo certificirati dobavitelja. Podjetje mora določiti kriterije, po katerih bo ocenjevalo podjetje. Možna področja preverjanj so (Fernandez, 1995, str.129-131):

- Management: znanje, izkušnje...
- Proces dizajniranja: ali je sistematičen, ali ima vsa potrebna področja ali le R&D oddelek?
- Oskrbovalni proces: ali je dovolj hiter, ali vsi partnerji sodelujejo pri ključnih oskrbovalnih odločitvah?
- Zagotavljanje kakovosti: kako proizvajalec zagotavlja kontrolo proizvoda?
- Vhodna kontrola: ali in kako proizvajalec izvaja vhodno kontrolo? So zavrjnjeni materiali jasno ločeni od sprejetih?
- Materialno poslovanje: ali ima dobavitelj ustrezno politiko zagotavljanja zalog?
- Skladiščenje, transport in odprema: ali se spremljajo roki veljavnosti surovin, ali so nevarne surovine ustrezno skladiščene in izdelki primerno zaščiteni med transportom?
- Procesni management: ali zaposleni prepoznajo, kdaj so procesi izven kontrole in ali jih znajo spraviti nazaj v okvire s procesi izboljšav?
- Inšpekcija, testiranje, preverjanje: ali je zagotovljena kontrola surovin od novega dobavitelja, dokler ta ne doseže ustrezno raven dobav glede na stopnjo tveganja?
- Preverjanje in laboratorijska kontrola: ali ima dobavitelj periodično preverjanje naprav in instrumentov za kontrolo?
- Informacija o kvaliteti: ali obstaja sistem spremljanja o reklamacijah zavrjnenih pošiljkah, nastalih stroških itd.?
- Odpadni material: ali obstaja evidenca o odpadnem materialu in ali je ustrezno ločen iz procesa od drugega materiala, da se izključi možnost zamenjave z uporabnim materialom?
- Proces korektivnih ukrepov: ali obstaja metoda spremljanja korektivnih ukrepov na vseh nivojih ?

Ena od konkurenčnih prednosti posameznega dobavitelja in vir prihranka: kupcem in njihovim razvojnim tehnologom ponudijo vsa svoja nova spoznanja v zvezi z razvojem možnih novih izdelkov iz njihovega proizvoda, npr. pločevine. To nudijo predvsem večja podjetja, multinacionalke z močno razvitimi RR oddelki, ki se povezujejo s končnimi porabniki in v sodelovanju z velikimi trgovskimi verigami sami razvijajo nove oblike, izdelke in nove možnosti uporabe pločevine. Predlagajo tanjše materiale (pokrovi, na primer, se proizvajajo že iz pločevine debeline 0,15 mm, prej 0,18 ali 0,20 mm), kar v končni fazi poceni izdelke in ugodno vpliva na okolje, kar za podjetje pomeni nov prihranek.

Časi, ko je 0,33 litrska pločevinka za pijačo tehtala 80 gramov, so že davno minili. Danes tehta že manj kot 30 gramov. Dolgoročno se predvidevajo še dodatni prihranki na materialu. Z 0,065 mm debelo pločevino bodo pločevinke za pijačo kmalu tanjše od človeških las.

Tako kot se razvija embalaža iz pločevine, se v enaki smeri optimiranja in v izogib nepotrebnim odpadkom giblje tudi razvoj embalaže iz drugih materialov. Na primer kartona, kar morajo upoštevati tudi nabavniki pri odločitvah o nabavi novih in ugodnejših materialov (cenovno in z vidika odpadkov, ki jih je potrebno po uporabi uničiti ali predelati).

5.6.2. Ocenjevanje dobaviteljev

Dobavitelje ocenjujemo, da bo ugotovili njihovo sposobnost za dolgoročno izpolnjevanje zahtev in potreb kupca. Ocenjevanje je mogoče na štirih ravneh (Van Weele, 1997, str. 318):

- raven izdelka: opazujemo izdelek, nadziramo vhodno kontrolo in kontrolo kakovosti pri dobavitelju;
- procesna raven: osredotočamo se na dobaviteljev proizvodni proces, stanje proizvodne opreme in system kontrole kakovosti;
- raven sistema zagotavljanja kakovosti: preverjamo oblikovanje postopkov za kontrolo kakovosti, njihov razvoj, vzdrževanje, izboljšanje in organizacijo kakovosti;
- raven podjetja: je najvišja raven preverjanja, preverja se finančni položaj podjetja in usposobljenost vodstva.

V praksi se uporabljata za ocenjevanje predvsem prvi dve ravni. Poznamo razne metode ocenjevanja, vrednotenja dobaviteljev, s kvalitativnimi ali kvantitativnimi kriteriji: metoda ocen, točkovna metoda, metoda odstotnega vrednotenja, kategorična metoda, metoda razvrščanja.

Podjetje Saturnus Embalaža ocenjuje svoje dobavitelje oz. sistem zagotavljanja kakovosti z oceno A, B, C in D, v pripravi pa ima spremembo metode v metodo točkovnega vrednotenja.

Oceno sistema zagotavljanja kakovosti izvede nabavna služba v sodelovanju s pooblaščenecem za Q sistem, ki sestavi poročilo, in sicer po podpisu standarda kakovosti s strani pri dobavitelju. Skupno oceno izračuna nabava na podlagi rezultatov preteklega poslovnega leta in vodi seznam ocenjenih dobaviteljev.

Ocena dobavitelja v Saturnus Embalaži je sestavljena iz ocene sistema zagotavljanja kakovosti po ISO 9001 in iz ocene morebitnih predhodnih dobav (Organizacijski akt, 1996, str. 118). Dobavitelj je ustrezen, če njegova skupna ocena presega 80 %, izračunano po naslednji formuli:

$$OC = \frac{PS + NK}{2} > 80\%$$

kjer je : OC..... ocena dobavitelja,

PS.....presoja sistema (ocena sistema)

NK.....način kontrole = f predhodnih dobav R = 100 % = reducirana kontrola

N = 85 % = normalna kontrola

P = 60 % = poostrena kontrola

NK – NAČIN KONTROLE

R – v preteklem poslovnem letu dobavitelju nismo posredovali nobene reklamacije za kritične ali bistvene lastnosti izdelka.

N – v preteklem poslovnem letu dobavitelju nismo posredovali nobene zaporedne reklamacije za kritično ali bistveno lastnost izdelka.

P – v preteklem poslovnem letu smo dobavitelju posredovali eno ali več zaporednih reklamacij za kritično ali bistveno lastnost izdelka.

Za neocenjene sisteme velja ocena C = 75 %. Za neocenjene sisteme s certifikatom pa A = 95 %.

Dobavitelj, ki zbere 90 % točk in več, sodi v skupino **A** dobaviteljev z urejenim sistemom zagotavljanja kakovosti. Perioda ocenjevanja takih dobaviteljev je enkrat na dve leti.

Dobavitelj, ki zbere od 80 do 89 % točk, sodi v skupino **B** dobaviteljev, s slabše urejenim sistemom zagotavlja kakovost. Perioda ocenjevanja je enkrat na dve leti, v katerih mora dobavitelj toliko izboljšati svoj sistem, da preide v skupino A dobaviteljev.

Dobavitelj, ki zbere od 70 do 79 % točk, sodi v skupino **C** dobaviteljev, s slabo urejenim sistemom zagotavlja kakovost. Napredek je mogoč. Dobavitelj mora na podlagi kratkoročnega načrta toliko izboljšati svoj sistem, da v enem letu preide v skupino B dobaviteljev. Perioda ocenjevanja takih dobaviteljev je enkrat letno.

Dobavitelj, ki zbere manj kot 69 % točk, sodi v skupino **D** dobaviteljev. To je neusposobljen dobavitelj, s katerim je sklepanje pogodb nedopustno.

Vsako podjetje samo nastavi način ocenjevanja dobaviteljev. Odloči se za tiste faktorje, ki so odločilni in meni, da jih mora ocenjevati.

Podjetje Saturnus Embalaža ima za strateške surovine dva glavna dobavitelja, tretjega z minimalno količino pa ima na preizkusu oz. v rezervi. Odvisnost od enega dobavitelja je prenevarna, z dvema pa je omogočena tudi realna primerjava cen med dobaviteljema in ostalimi ponudniki. Prav tako omogočata dva preverjena dobavitelja možnost nabave surovine ali materiala pri drugem, brez velikih predhodnih procedur o preverjanju kvalitete, zanesljivosti dobavitelja...

Nabavni trg so si neuradno razdelili tudi jeklarji. Zato vsak proizvajalec bele pločevine tudi ne da ustrezne ponudbe, če povpraševanje ne pride iz njemu pripadajočega področja.

Pri pogajanju z dobavitelji se srednje veliki ali manjši dobavitelji včasih pokažejo ugodnejši kot veliki, saj so v fleksibilni oskrbi in oskrbi manjših količin za srednje in manjše porabnike našli svojo tržno nišo. Tudi odnosi med dobaviteljem in kupcem so pristnejši, servis je boljši, prodajalec ima boljši pregled nad naročili in se zanje osebno zavzema.

V velikih, predvsem novih povezavah in prevzemih podjetij (npr. proizvajalec lakov PPG, ali multinacionalka Crown Cork, CMB) je prisotna racionalizacija pri prodajnem osebju, ki mora nato skrbeti za (pre)veliko število kupcev. Kupca pogosto oskrbujejo iz različnih proizvodnih lokacij (gre za proizvodno specializacijo glede na material ali izdelke ali pa predvsem za tendenco po globalizaciji – doseči standardno in enako stabilno kvaliteto materiala ali izdelka v vseh proizvodnih obratih, tako da lahko kupca oskrbujejo iz kateregakoli proizvodnega obrata glede na trenutno razporeditev in zasedenost proizvodnih kapacitet) tudi v različnih državah, kar dodatno oteži kvaliteten servis kupcu. Istočasno je npr. pri reševanju reklamacij s strani dobavitelja lahko udeleženih veliko strokovnjakov, vendar morajo pri dokončni odločitvi usklajevati rešitev s centralo in strokovnjaki iz tiste tovarne, ki je proizvedla material. Tako se odzivni čas podaljša. Taka povezovanja imajo za kupca vsaj kratkoročno manj prednosti in več slabosti. Povezana podjetja vlagajo na začetku veliko energije v notranjo reorganizacijo in racionalizacijo ter poenotenje poslovanja in strategije. Slabost za kupca je na ta način zmanjševanje števila dobaviteljev.

Prednost povezovanj proizvajalcev za kupca je v koncentraciji znanja in napredku na določenem področju oz. materialu, ki so ga pripravljene nuditi tudi kupcem, ki odvisno od

lastne pripravljenosti lahko to izkoristijo in med prvimi začnejo uporabljati novitete kot konkurenčno prednost. Tako se vodilni proizvajalci z uporabniki njihovih surovin (vmesnimi proizvajalci) in ponudniki končnega izdelka potrošnikom združujejo v posebne organizacije ali združenja, z namenom odkriti nove možnosti uporabe materialov in jih v obliki novega končnega izdelka ponuditi potrošniku. Tako se na primer proizvajalci bele pločevine povezujejo s proizvajalci kovinske embalaže in z velikimi trgovci, da bi skupaj prišli do možnosti uporabe kovinske embalaže na novih področjih (npr. CD zgoščanka v ovitku iz bele pločevine, mape iz bele pločevine, parfumi ter druga galanterija in prehrana, ponujena v kovinski embalaži), da bi vsaj začasno prevzeli vodstvo proizvajalcem embalaže iz PVC ali kartona.

Sodelovanje s takimi dobavitelji odpira proizvajalcem - sledilcem v panogi nove, relativno poceni možnosti seznanjanja z najnovejšo tehnologijo in možnostmi ter preko njih tudi dobiva številne informacije o nabavnem in prodajnem trgu. Dodatni prihranki v sodelovanju s takimi dobavitelji so še v ponudbi brezplačne uporabe njihovih laboratorijev, merilnih naprav in drugega znanja pri reševanju reklamacij ali težavah v proizvodnji.

Dodatna ugodnost pri odločitvi za večjega dobavitelja je, da se ta v nekaterih primerih lažje odzove na posebne želje kupca o zalogi večjih količin že naročenih in proizvedenih surovin v njegovem skladišču, ki bi sicer manjšega dobavitelja bolj bremenila, ali pa tak dogovor z njim sploh ne bil možen v taki meri kot pri večjem dobavitelju. Tako se morajo kljub številnim slabostim tudi kupci prilagajati globalizaciji in iz tega potegniti v čim večji meri le pozitivne učinke.

Podjetje Saturnus Embalaža s svojimi dobavitelji gradi korekten poslovni odnos, ki temelji na dolgoročnem sodelovanju. Tak odnos se je izkazal za pravilen in je temelj nabavne politike v podjetju. Pri letnih dogovarjanjih o cenah in ostalih nabavnih pogojih pogajanja trajajo toliko časa, da so dolgoročni partnerji še vedno ugodnejši od ostalih ponudnikov na trgu. Poleg tega so odnosi med partnerjema že utečeni, kar ugodno vpliva na same stroške naročanja, stopnja zanesljivosti dobav in kvalitete je znana, dolgoročna partnerstva z dobavitelji pa omogočajo sodelovanje in pomoč tudi v težjih trenutkih podjetja. Na daljši rok pride do poravnave, tako da sta oba partnerja zadovoljna. Prednost dolgoročnega poslovnega sodelovanja vidijo tudi dobavitelji in sicer v poznavanju kupca, tj. njegovih potreb, dinamike pa tudi plačilnih sposobnosti.

Podjetje Saturnus Embalaža redno in sprotno (ob večjih spremembah ali reklamacijah) ocenjuje svoje dobavitelje. V ta namen dobaviteljem pošilja ustrezne vprašalnike. Občasno pri pomembnejših dobaviteljih izvaja presojo sistema po ISO 9001 po posameznih točkah, ki osvetlijo njihov način poslovanja, organizacijo, vodenje kakovosti, organizacijo in sisteme

kakovosti, kakovost v načrtovanju, nakupovanje surovin in prevzem po kakovosti, načrtovanje proizvodnje, nadzor procesov, servisiranje in izhodne podatke načrtovanja, beleženje in statistične metode, kakovostni prevzem, skladiščenje in ekspedit, obdelavo naročil in pregled pogodb. Niti večji proizvajalci se ne branijo takih presoj, saj je informacija tudi obratna, presojevalec jih opozori na določene pomanjkljivosti oz. na možnost drugačne ureditve določenega postopka ali dokumentacije.

Pri manjših podjetjih, s katerimi kaže, da bodo ustvarili dolgoročen odnos, je izvedba presoje izredno koristna za oba partnerja. Proizvajalec na ta način dobi množico koristnih napotkov o možni ureditvi posameznih zadev.

5.7. Prihranki pri izboru optimalnega dobavnega roka

Podjetja z oskrbo težijo k tistim virom, ki imajo krajše dobavne roke od ostalih, v današnjem času pa se ti roki bližajo ali dosegajo dobavo ravno ob potrebnem in željenem času. Taki dobavni roki so najbolj zanesljivi, če je dobavitelj čimbližje podjetju. To lahko pomeni, da je v neposredni bližini pomembnega kupca dobaviteljev proizvodni obrat ali pa le njegovo skladišče. Prednost za dobavitelja pri takem načinu poslovanja (na odpoklic) je, da so taki odnosi v večini primerov dolgoročni, kupec običajno posreduje naročila v rednih časovnih razmakih, dobavitelju pa lahko posreduje tudi okvirni letni plan potreb. Na dolgi rok se tako tudi določena večja odstopanja od dogovorjenih količin dobavitelju izplačajo.

Za proizvajalce bele pločevine je običajni potrebn čas za proizvodnjo (nabava surovin in sam proizvodni proces) od 8 - 10 tednov, temu pa je potrebno prišteti še čas, ki je potreben za transport in znaša v Evropi od 3 dni pri kamionskem prevozu do 7 dni pri prevozu z železnico, pa tja do 3 mesecev pri nabavi pločevine z npr. Japonske z ladjo do Evrope.

Podjetje Saturnus Embalaža ima sklenjene dogovore s svojimi dobavitelji bele pločevine o določenih količinah blaga, ki ga dobavitelji hranijo v svojem skladišču in pošljejo kupcu šele na odpoklic. To pomeni dobavo potrebnega blaga v 3 - 7 dneh namesto avtomatske dobave blaga, ki ga je podjetje naročilo pred tremi meseci in se je izkazalo, da za to pločevino sploh naročil kupcev. Taka pločevina bi le dodatno vezala obratna sredstva.

Ti dogovori z dobavitelji bele pločevine o proizvodnji fiksnih naročil in dobavi šele na odpoklic so za podjetje relevantnega pomena. Še zlasti če upoštevamo:

- da je skupni dobavni rok (čas, potreben za proizvodnjo in transport) pri evropskih proizvajalcih cca 9 - 11 tednov,

- dejstvo, da je podjetje Saturnus Embalaža fleksibilno podjetje s širokim asortimanom izdelkov, ki jih nudi svojim kupcem v “boutique” količinah,
- dejstvo, da v svoji proizvodnji uporablja široko paleto različnih kvalitet in dimenzij bele pločevine, posledica česar je nakup tudi minimalnih količin, tj. 13 ali 25 ton in
- da so prodajne napovedi za tako dolgo obdobje vnaprej relativno nepredvidljive.

Podjetje Saturnus Embalaža sodeluje še z nekaterimi kvalitetnimi in zanesljivimi proizvajalci surovin in materialov v Sloveniji, tj. takimi, ki lahko dobavijo material v ustrezni kakovosti za potrebe podjetja, saj je prednost zaradi bližine proizvajalca in s tem krajšega dobavnega roka (krajša razdalja in brez carinskih formalnosti) velika. Slovenska podjetja so tudi fleksibilnejša od tujih, saj se v Evropi in svetu podjetja kar naprej združujejo, izvajajo se prevzemi in tako so predvsem na začetku pri servisiranju kupca, kar zadeva proizvodnjo in dobavo, večkrat tudi bolj toga.

5.8. Prihranki pri izboru pogojev in načina plačila

Dobavitelji želijo za svoje dobave čimprej dobiti plačilo, kupci pa ravno obratno – blago želijo plačati čimkasneje. Partnerja se pri dogovoru srečata glede na pomembnost medsebojnega sodelovanja, glede na njuno finančno stanje, splošne poslovne običaje in trenutno situacijo. Nekateri dobavitelji lahko ponudijo relativno dolge plačilne roke, kupcu pa v ceni zaračunajo obresti.

Prav tako sta pomembna način plačila in zavarovanje plačila. Za katero od možnosti se bosta partnerja dogovorila, je odvisno od že zgoraj naštetih dejavnikov, predvsem pa od stopnje medsebojnega zaupanja.

Podjetje Saturnus Embalaža že nekaj let pri nabavi z vsemi svojimi partnerji posluje na način odprtega računa z nakazilom. Plačilni roki so pri novih dobaviteljih krajši, s trajanjem sodelovanja in stopnjo zaupanja pa se daljšajo.

5.9. Prihranki pri dostavi

Stroški dostave materiala so vsi stroški, ki nastanejo na poti blaga od proizvajalca do kupca. Prenos stroškov od dobavitelja na kupca v posameznih fazah glede na dogovorjeno pariteto oz. ceno je obrazložen v Incoterms (zbirka pravil najpogostejših izrazov v trgovini in transportu).

V podjetju Saturnus Embalaža je večina paritet na nabavni strani strateških surovin na bazi DDU Ljubljana (delivered, duty unpaid, to je dobavljeno, carinske dajatve neplačane), kar pomeni, da so vsi stroški transporta do skladišča kupca, zavarovanja, prekladanja, na račun dobavitelja. Podjetje letno preverja ceno surovine na pariteti Ex works (iz tovarne), da bi ugotovilo, ali lahko zagotovi ugodnejši transport in ostale stroške kot dobavitelj in s tem še kaj dodatno prihrani. Podjetje mora vedeti kakšna je dejanska vrednost surovine in kakšen delež predstavljajo drugi stroški. Nabave, kot so deli za vzdrževanje in določene nabave, predvsem nujne in na bližnjih lokacijah, izvaja podjetje samo z lastnimi manjšimi vozili.

5.10. Prihranki pri nabavnih poteh

Podjetje se odloča, katere poti so za njegove potrebe najprimernejše, po katerih kanalih bo potrebne surovine in materiale dobavilo od proizvajalca do lastnega podjetja. Pri tem lahko izbira med direktnimi ali posrednimi potmi, med neposrednim nakupom pri proizvajalcu ali pri trgovcu (trgovini na drobno ali debelo).

Pri tem se mora podjetje predvsem pri nabavi strateških surovin in materialov odločati za direktne poti, to je nabavo pri samem proizvajalcu, razen če nima drugega razloga. Nakup neposredno pri proizvajalcu omogoča neposreden stik kupca in dobavitelja, kar olajša komunikacijo, ne glede na to, ali gre za tehnična vprašanja ali le operativno izvedbo posla. To pomeni prihranek za podjetje, saj neustrezna komunikacija s preveč posredniki informacije popači.

Podjetja se odločajo za posredne poti v primeru potrebnega financiranja (ali garancij), ki ga zanje izvede posrednik, ali kjer trgovina prevzame funkcijo hrambe zalog. V vsakem primeru mora podjetje poznati stroške, ki jih ima, če se iz kateregakoli razloga odloči za posredno nabavo.

Nekateri dobavitelji imajo svoje predstavnike na določenih področjih. Le ti naj bi jim pomagali predvsem pri servisiranju kupca ali pridobivanju novih kupcev. Pri že utečenih poslih se je dobro z dobaviteljem dogovoriti izključno za direktno sodelovanje.

Podjetje Saturnus Embalaža nabavlja strateške surovine in materiale neposredno pri proizvajalcih, manjši odstotek nabave (pisarniški material, pomožni material, material za vzdrževanje ipd.) pa nabavlja pretežno pri trgovcih. Tu po možnosti uporablja čim manjše število veletrgovcev, ki ponujajo široko paleto proizvodov. Na ta način se stroški naročanja znižujejo, možni so letni rabati glede na obseg nabave. Določene nakupe usmerja tudi na veletrgovce, posrednike, ki od podjetja kupujejo njegove izdelke (vezana trgovina), ali posredujejo pri plačilih in prevzemajo terjatve.

Neposredna pot je predvsem pomembna ko gre za strateške materiale, kjer igra kvaliteta pomembno vlogo in kjer je dobrodošlo neposredno sodelovanje tehnologov dobavitelja ter kupca. Tudi reševanje reklamacij poteka bolj tekoče in hitreje.

5.11. Prihranki pri nabavnih stroških

Politika nabavnih stroškov opredeljuje delež nabavnih stroškov v skupni vrednosti nabave in deležu glede na celotne prihodke iz poslovanja. Nabavni stroški so stroški, ki jih povzroča delo nabavne službe v podjetju. Razčlenjujemo jih po posameznih dejavnostih v nabavi, kot je raziskava trga, stroški testiranja vzorcev novih materialov (ti stroški se nanašajo tudi na razvojno tehnološki oddelek), stroški reklamacij, skladiščenja blaga, stroški dostave blaga, špediterski stroški, stroški naročanja, spremljanja realizacije in vodenja evidenc. Nekaj o tem smo že navedli v poglavju 5.3. Praviloma so nabavni stroški nižji od prodajnih stroškov, vsaj v postavki raziskave trga.

Nabavne stroške je potrebno spremljati, kontrolirati in analizirati morebitna odstopanja ter izvesti potrebne korektivne ukrepe. Nabavni stroški so odvisni od števila dobav. Pri znatnem povečanju ali zmanjšanju dobav na račun večje optimizacije na več segmentih nabave, lahko te stroške, npr. potrebne delovne sile v nabavni službi zmanjšamo (sprememba v številu plasiranja naročil, reklamacij zaradi manjšega števila šarž, potrebnega kontaktiranja dobavitelja pri spremljanju realizacije naročil ipd.). Operativne nabavne stroške pri plasiranju in spremljavi naročil lahko znižamo z uvedbo ustreznih informacijskih povezav z dobavitelji.

5.12. Odločitev o nakupu ali lastni proizvodnji

Nakup ali lastna proizvodnja je ena od pomembnih nabavnih strategij. Podjetje lahko samo ustvari razmere (Mavretić, 2000, str. 19) za pridobivanje virov nabave (notranji viri) ali pa pridobiva (kupi) potrebne vire od zunanjih dobaviteljev. Podjetje naj se odloča po preudarni preučitvi dejstev, kje bo pridobivalo potrebne vire (Iršič, 1998, str. 53):

- Lastna proizvodnja na področju, kjer lahko dosega dolgoročne konkurenčne prednosti na trgu in zagotavlja unikatno vrednost za odjemalca,
- Pri izdelkih, za katere organizacija nima bistvenih strateških potreb ali specialnih sposobnosti, se odloča za zunanji nabavni vir.

Vidiki, ki jih je potrebno upoštevati pri odločanju za notranje ali zunanje vire Scheuing, 1989, str.142-143):

- Najnižji stroški: podjetje se odloča za vir, ki povzroča manj stroškov, ni pa to nujno odločujoči vidik.
- Sposobnost proizvodnje po natančni specifikaciji.
- Zadostna kapaciteta .
- Potrebnost vzpostavitve kontrole: če je kontrola potrebna, se podjetja odločajo ponavadi za notranji vir.
- Odvisnost od vira: je večja pri odločitvi za kupiti pri zunanjem viru.
- Fleksibilnost investicije: narediti doma pomeni nabavo investicije za enostranski namen, s čimer se zmanjšuje fleksibilnost navzven.
- Višina fiksnih stroškov za zagon in vzdrževanje potrebnih strojev: je pri strategiji izdelave doma lahko precej visoka.
- Potrebna znanja o proizvodnji: notranja proizvodnja kreira usposobljen kader, ki ga podjetje lahko uporabi tudi drugje.
- Zadostna količina: večje količine navajajo na proizvodnjo doma, manjše na zunanji vir.
- Dolgoročna pričakovanja: negotova pričakovanja navajajo na bolj konzervativen pristop nakupa.
- Potrebno zaposliti nov kader ali ne: če kader že obstaja, se lahko podjetje odloči za lastno izdelavo, četudi bi bil nakup cenejši.
- Zagotavljanje poslovne skrivnosti: izdelava kritičnih sestavin naj bi bila notranja zaradi zaščite poslovne skrivnosti izdelave ali designa izdelka.
- Ocena potencialne konkurence: pri strategiji kupiti se zunanji proizvajalec lahko odloči, da sam vstopi v posel ali prodaja enake izdelke tudi konkurenci.
- Potrebna investicija: previsoka investicija je lahko ovira za odločitev o strategiji narediti.
- Zanesljivost dobav: oskrba iz notranjega vira je zanesljivejša od zunanjega.

Pravilna ocena zgornjih vidikov in pravilna odločitev za strategijo nakupi ali kupi podjetju prinese možnost prihrankov.

5.13. Sodelovanje nabavne službe z vladnimi institucijami in Gospodarsko zbornico Slovenije

Nabavna služba mora redno spremljati zakonsko regulativo v zvezi z varstvom okolja, nabavo materialov, ki so označeni kot nevarne snovi, predvsem pa zakonske predpise in carinsko nomenklaturu, ki se nanaša na uvoz blaga. Pri tem lahko v sodelovanju z Gospodarsko zbornico Slovenije sodeluje s predlogi pri nastajanju ali spremembah teh zakonov. Posebno veliko težo ima lahko vpliv podjetja pri predlogih uvoznih carinskih stopenj pri posameznih

carinskih tarifah oz. materialih, ki se ne proizvajajo v Sloveniji, ali pa ne v zadovoljivi kvaliteti. Spremljanje državnih razpisov in iz raznih skladov lahko podjetju odpre nabavo določenih investicij s pomočjo zunanjega brezplačnega vira financiranja. Podjetje, ki ne izkorišča vseh možnosti, lahko veliko izgubi tudi pri dajatvah državi, zato je dobro poznavanje in stalno spremljanje relevantnih predpisov in razpisov ter iz tega izhajajočih možnosti kar je izredno pomembno za doseganje prihrankov.

5.14. Politika ukrepanja ob neizpolnjevanju obveznosti dobavitelja

Vzrokov za neizpolnjevanje dogovorjenih obveznosti dobavitelja, ki se lahko kažejo tako v nepravočasnih dobavah blaga kot v neustrezni kvaliteti in količini, je več. Lahko so izven vpliva dobavitelja. Iz različnih vzrokov se nabavniki odločajo tudi za ustrezne ukrepe.

Če je vzrok izključno na strani dobavitelja, v njegovem neodgovornem odnosu do kupca, je potrebno dobavitelja zamenjati, če je to le mogoče. Sicer je potrebno z dobaviteljem ponovno vzpostaviti nove osnove za morebitno nadaljnje sodelovanje.

Delo nabavnikov pa ni zaključeno s posredovanjem naročila dobavitelju. Za uspešno izpeljano nabavo je potrebno sledenje poteka realizacije naročila pri dobavitelju. Le tako lahko še pravočasno ukrepajo v primeru odstopanj iz različnih vzrokov. Na osnovi izkušenj, ki jih imajo s posameznim dobaviteljem, se lažje dogovarjajo o višini varnostnih zalog surovin in materialov, ki naj bi bile na razpolago praviloma pri dobavitelju. Zanesljiv dobavitelj pomeni za podjetje prihranek, saj pri nezanesljivem avtomatično vkalkulira v velikost naročila tudi nekoliko višjo varnostno zalogo. Seveda je potrebno takega dobavitelja takoj, ko je mogoče, zamenjati.

Če dobavitelj dobavi material, ki bistveno odstopa od zahtevane kvalitete in specifikacije, je za proizvodnjo neuporaben, ker je njegova uporaba nemogoča, saj bi povzročila prevelike stroške pri uporabi v proizvodnji ali pa imela celo neposreden vpliv na kakovost izdelka. Zato mora dobavitelj tak material zamenjati za ustreznega. Seveda preteče do ponovne dobave ustreznega materiala določen čas, ki lahko povzroči zastoje v proizvodnji in posledično nepravočasno dobavo kupcu. Izbira dobrih in zanesljivih dobaviteljev je za podjetje izredno pomembna.

Dobavitelj lahko dobavi material, ki ne ustreza povsem dogovorjeni specifikaciji. Če je pogojno sprejemljiv za proizvodnjo, le-ta pa ga tudi nujno potrebuje za pravočasno realizacijo naročil, se kupec lahko dogovori z dobaviteljem za uporabo takega materiala pod določenimi pogoji in za ustrezen popust ter nadomestilo za dodatno nastale stroške.

Kadar dobavitelj blaga ne pošilja pravočasno ali v naročeni količini, je treba za to poiskati vzroke. Če so zamude posledica večjega povpraševanja po blagu, je pametno poiskati še dodatne alternativne vire za nabavo, istočasno pa posredovati pri obstoječem dobavitelju, da bi si zagotovili nemoteno proizvodnjo.

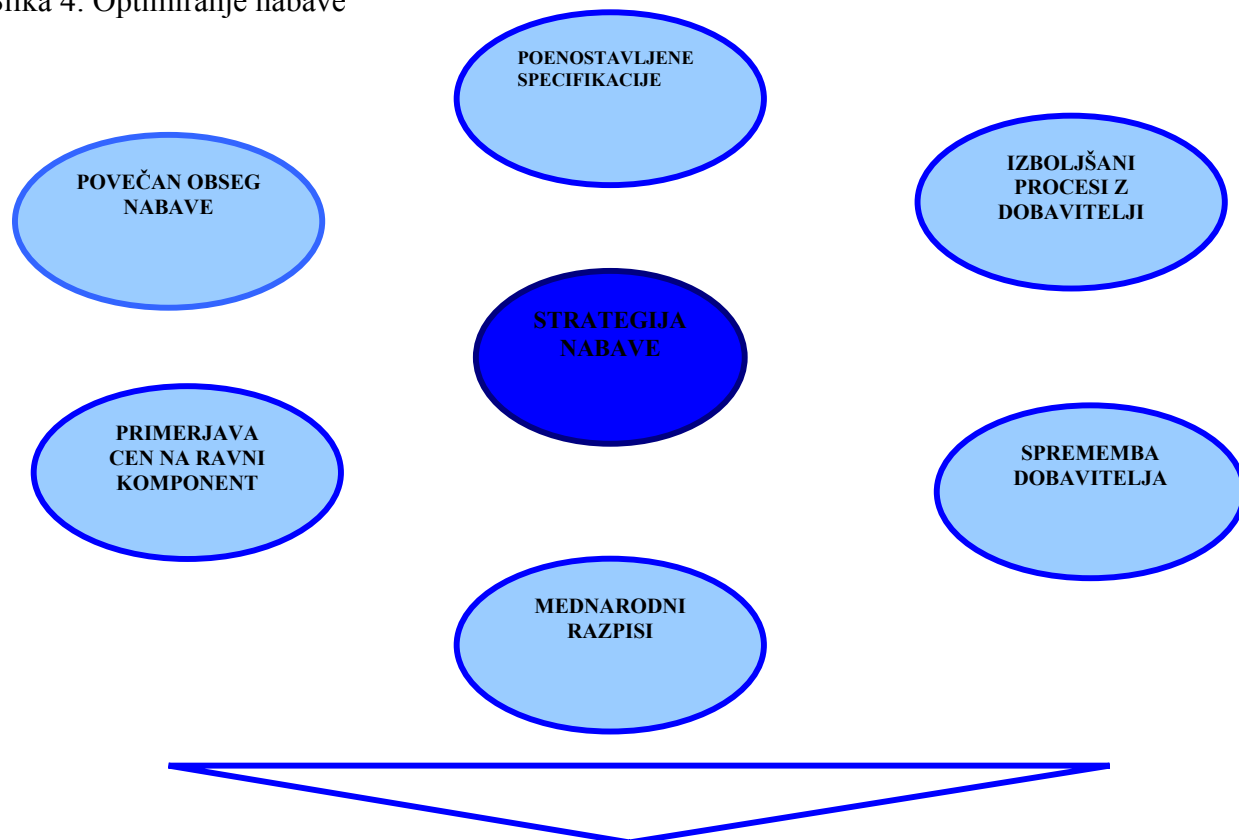
5.14. Prihranki pri optimiranju poslovnih dejavnosti v nabavi

Prihranki v nabavi so lahko večji kot jih lahko dosežemo le pri odločanju o standardnih elementih kupoprodajne pogodbe. Poleg členitve cen na posamezne elemente razdeljemo nabavo na njene posamezne dejavnosti in znotraj njih iščemo možne racionalizacije in prihranke.

Ko se je Deutsche Telekom leta 2000 znašel v težavah, je najeta svetovalna hiša ugotovila, da bodo najhitrejše učinke dosegli z optimiranjem nabavne funkcije. Kot je navedeno na sliki, so obdelali tako direktne nabavne skupine stroškov (material, logistika idr.) kot tudi posredne: trženje, potni stroški. Vsaka skupina je preko svojega projektnega vodje natančno razdelala svoje področje in nastopila z novo razdelanimi argumenti do dobaviteljev. Prihranke so uspeli doseči prav na vseh elementih, kajti sodelujoči so se zavedali pomena svojega dela, saj je bilo potrebno potegniti podjetje iz krize. Skupni prihranki na nivoju celotne nabave so tako znašali kar 7 odstotkov. Da se je svetovalna hiša odločila za optimiranje le ene poslovne funkcije, ni bil le slučaj. Celovito prestrukturiranje tako velikega podjetja bi dalo učinke šele mnogo kasneje, osredotočenje na nabavno funkcijo pa je dalo rezultat v dveh letih.

Možna členitev za primer optimiranja nabave, kot jo je izvedel Deutsche Telekom (Manager, št. 6, 2003, str.47-48) je vidna iz slike 4:

Slika 4: Optimiranje nabave



Posamezni prihranki po kategorijah:

Tehnična infrastruktura	15 - 25 %
Logistika	22 - 29 %
Tehnični material	6 - 8 %
Potni stroški	10 -17 %
Trženje	12 - 19 %
Splošne storitve	4 - 6 %
Pisarniški material	9 - 15 %
Bančne storitve	3 - 5 %
Informacijski sistemi	7 - 20 %
Druge kategorije	12 - 18 %

Skupni prihranki: 7 % celotnih stroškov nabave

Vir: Manager, št. 6, 2003, str. 47

6. PRIHRANKI PRI OBVLADOVANJU NEVARNIH SNOVI IN ODPADKOV TER EKOLOGIJI

Skrb za okolje je v svetu vedno večja izražena, vendar se ji posamezniki in podjetja skušajo zaradi njene visoke cene čimbolj ogniti. Le redka podjetja so tista, ki v ekološkem trženju in absolutnem upoštevanju ekologije vidijo svojo priložnost in tržno nišo. Zato je v državah sprejeta regulativa, ki skrbi za naše okolje in podjetjem nalaga ukrepe, ki varujejo okolje.

Stopnja predelave, recikliranja kovinske embalaže je v Evropi v primerjavi z ostalimi možnostmi (aluminij, plastika) uporabe materialov najvišja (British Steel Magazine, 1999, št.1, str.10):

Slika 5: Stopnja predelave odpadne embalaže

Stopnja recikliranja kovinske embalaže	25 %
--	------

Stopnja recikliranja embalaže iz aluminija	14 %
--	------

Stopnja recikliranja embalaže iz PVC	7 %
--------------------------------------	-----

Vir: British Steel Magazine, 1999, št.1, str.10

Postavljeni so tudi cilji za stopnjo predelave za vse materiale. Stopnja predelave naj bi vsako leto rastle in se v treh letih iz 10 % povišala na 16 %.

V Sloveniji ureja področje ekologije zakonodaja, ki regulira ravnanje z nevarnimi ali strupenimi snovmi in odpadki ter odpadno embalažo. Uvoz nevarnih snovi (npr. laki) kontrolira Ministrstvo za zdravstvo RS, ki izdaja potrebna soglasja, ki morajo biti predložena ob samem uvozu. Nevarne snovi so po mednarodni klasifikaciji vse snovi, ki so eksplozivne, lahko vnetljive, vnetljive, strupene in zdravju škodljive, jedke in dražljive, radioaktivne, gabljive in kužne, surovine, ki povzročajo vžig ali komprimirani plini.

Prevoz nevarnih snovi se vrši v posebnih tovornjakih (ADR) s posebno opremo in usposobljenim voznikom. Blago mora spremljati Varnostni list (Safety data sheets), na katerem so vsi pomembni podatki o nevarni snovi (sestav, način ukrepanja v slučaju nevarnosti idr.). Varnostne liste morajo pravočasno zagotoviti dobavitelji, z njimi pa morajo biti na vidnem mestu seznanjeni tudi delavci v proizvodnji.

Podjetje Saturnus Embalaža v svoji proizvodnji uporablja tudi snovi, ki se uvrščajo med nevarne. To so predvsem laki, ki so zato podvrženi celotnemu zgoraj opisanemu tretmanu o nabavi, uvozu in prevozu blaga. Odpadne lake, ki ostanejo po končani proizvodnji, ali laki s pretečenim rokom trajanja, morajo uničiti. Vsako tako uničenje pa stane podjetje še dodatnih 20 % k nabavni ceni za kg laka (cena uničenja vsako leto sicer pada). Najugodnejši so dogovori z dobavitelji o vračilu in uničenju ostankov lakov in vračilu embalaže (sodov). Dogovore o brezplačnem vračilu odpadne embalaže bodo veliko lažje realizirali ob vstopu Slovenije v enotno carinsko področje.

Ostanke bele in aluminij pločevine podjetje zbira in proda predelovalcem reciklatorjem. Ti predelano pločevino zopet vrnejo v proizvodni proces kot drugo kvaliteto pločevine.

Bela pločevina je najfinejša pločevina iz jekla, ki je zaščitena proti rjavenju s tankim nanosom cinka. Tako je možna 100 % predelava in ponovna uporaba, kar pomeni, da se lahko reciklira in ponovno predela prav vsaka pločevinka. Pomemben predpogoj pa je, da potrošniku omogočajo enostaven zbiralni sistem odpadnih pločevink. Sortirani odpadki iz pločevine se stisnejo v bale in pošljejo v jeklarsko industrijo, kjer jih z veseljem sprejemajo za nadaljno predelavo. Za tono surovega jekla porabijo 400 kg odpadkov. Tako z reciklažo prihranijo pri energiji in surovinah. V Nemčiji znaša letni prihranek cca 18 ton železove rude in 6 mio. ton premoga.

Stopnja reciklaže bele pločevine v Nemčiji znaša trenutno več kot 80 % (Packaging Plus, 2003, str.1). To pomeni, da predelajo 486.000 ton bele pločevine od skupaj 575.000 ton kovinske embalaže.

Dandanes so potrošniki vedno bolj zahtevni in ozaveščeni tako ekološko kot glede uporabe zdravju manj škodljivih sestavin. Zaradi takih zahtev so proizvajalci prisiljeni razvijati vedno nove izdelke in iskati nove, zdravju neškodljive surovine. Te so praviloma dražje od predhodnih, vendar pa za podjetje ne pomenijo le dodatnega stroška. Kajti, če podjetje ne bo vstopilo v igro naprednejših, ga bo čez čas izločil sam trg. Svojih izdelkov ne bo moglo prodajati, zamujeni razvoj pa je težko nadoknaditi, saj so tržni deleži že na novo razdeljeni med druge ponudnike. Nabavni managerji so dolžni tudi po tej strani stalno zagotavljati podjetju tržni situaciji primerne surovine in informirati interne porabnike o morebitnih novostih, ki so jih izvedeli pri dobaviteljih. Na ta način izvajajo tudi raziskavo prodajnega trga.

Poznavanje zakonodaje tako trenutne, kot nove, ki se šele načrtuje, se je že pokazalo kot konkurenčna prednost podjetij. V fazi priprave nove zakonodaje lahko na njo vplivajo preko

Gospodarske zbornice in panožnih združenj. Tudi tu se namreč skrivajo prihranki odnosno konkurenčne prednosti tistih, ki so pripravljene na zakonodajo s predhodnimi dogovori z dobavitelji o odstranitvi nevarnih snovi in odpadkov in pripravljenostjo na morebitne nove pogoje na prodajnem trgu.

7. OBLIKOVANJE NABAVNIH ODLOČITEV V LUČI PRIHRANKOV

Za sprejemanje pravih nabavnih odločitev je potrebno dobro poznavanje vseh dejavnikov, ki imajo vpliv na nabavno politiko. Predvsem je potrebno dobro poznavanje nabavnega trga, zakonske regulative in gospodarskih razmer, v katerih deluje podjetje in njegovi dobavitelji, pa tudi kupci. Pri odločitvah glede oblik, poti in sredstev je potrebno upoštevati in uporabiti tiste, ki bodo rezultirale v doseženih ciljih.

Kern, 1991, str. 205 pravi, da ima nabavnik nalogo, da na osnovi svojih kompetenc, z razpoložljivimi sredstvi, svojim znanjem prepozna ceno, ki je najugodnejša na trgu. Kar ne pomeni, da bo po tej ceni blago tudi kupil. Da bi dejansko prišel do najnižje cene, imamo dve poti:

- osredotočenje na tržno ceno preko čim širšega in popolnega pregleda nad ponudbo in povpraševanjem na trgu,
- osredotočenje na ceno preko strukture stroškov, kjer poskuša nabavnik analizirati ponudbe z vidika posameznih stroškov.

Takšna politika “odprtih cen” zagotovo doprinese več in istočasno zahteva več angažiranja, vendar je ta pristop edini tržen. Pri analizi danih cen, se te dejansko razčlenijo na osnovi vsebujočih stroškov na posamezne elemente, ki jih nabavnik primerja med posameznimi ponudbami. Na osnovi take členitve lahko ugotovi, kateri dobavitelj deluje z nižjimi stroški materiala, kateri ima najnižje stroške delovne sile, kateri so najnižji stroške transporta... Na osnovi teh najnižjih stroškov lahko nabavnik izračuna najnižjo možno ceno in usmerja dobavitelja k znižanju določenih stroškov po posameznih elementih.

Pri orientaciji na izključno cenovni nivo nabavnik cene ne analizira, ampak poskuša le v pogajanjih vplivati na pridobitev ugodnejše cene. Brez poznavanja strukture stroškov v ceni pa prava tržna odločitev o ponujeni ceni ni možna.

Pomen ISO standardov pri odločitvah o nabavi

Sistem kakovosti je opredeljen kot organizacijska sestava, odgovornosti, postopki, procesi in viri za izvajanje vodenja kakovosti, skupno vsem možnim definicijam pa je

- zadovoljstvo kupca in
- proces stalnih izboljšav.

Po Standardu 9001 obsega sistem zagotavljanja kakovosti vse tiste medsebojno povezane procese podjetja, ki neposredno vplivajo na izpolnjevanje zahtev za predmete trgovanja.

Pri obvladovanju nabavnih procesov razlikujemo med obvladovanjem (Potočnik et al., 1996, str. 91):

- postopkov nabave (vhodni podatki, proces, rezultati, spremembe) in
- dobaviteljev (izbora in ocenjevanje).

Opis izpolnitve zahtev v praksi se nadgradi z odgovori na naslednja vprašanja:

1. Na osnovi katerih podatkov in informacij se sproži nabavni proces? (to so lahko mesečni načrti nabave, interna naročila)?
2. Kaj so podatki za nabavo (dokumenti kot standardi, prevzemni kriteriji, zakonodaja)?
3. Kdo določi, kakšne lastnosti mora imeti predmet nabave (razvojniki)?
4. Kdo pred izdajo pregleda in odobri nabavne dokumente?
5. Kako zagotavljamo jasen pregled nad tem, kaj nabavljamo (odprta naročila)?
6. Kdo in kako mora biti obveščen o nabavah (tisti, ki prevzemajo blago)?
7. Kaj smo prejeli (urediti pretok informacij, npr. informacijski sistem)?
8. Kako ukrepamo ob spremembah (v kakovosti ali količinah)?
9. Kaj pomeni obvladovanje dobaviteljev (izbira in ocenjevanje)?
10. Kako izbirati dobavitelja (zaupanje, presoja sistema kakovosti dobavitelja, vzorci)?
11. Kaj pa sprotno ocenjevanje dobaviteljev?

Bistvo uspešnega sistema zagotavljanja kakovosti v nabavi je vzpostavitev primerne sistema izbire in ocenjevanja dobaviteljev, ki lahko zaživi tudi v praksi in da rezultate. Podjetje Saturnus Embalaža je pridobilo Certifikat za sistem kakovosti, ki izpolnjuje zahteve standarda ISO 9001 in s tem postavilo temelje odličnemu poslovanju, ki je strateški cilj podjetja.

7. INFORMACIJSKA PODPORA NABAVI

Možni podatki ali informacije, ki jih zbira in obdeluje nabavni informacijski sistem so lahko (Kotnik, 1990, str. 5):

- Obstoječe tehnologije in trendi.
- Splošni pogoji gospodarjenja in gibanja.
- Glavni proizvajalci in kupci, tendence glede bodoče ponudbe in povpraševanja, količine nakupa.
- Realizacija nabave v količini, vrednosti, vrsti materialov, časovno, gibanje zalog.
- Kakovost materiala za nabavo, alternativni materiali.
- Količine nabave: potrebne količine glede na plan proizvodnje, optimalne naročilne količine, kritični materiali.
- Nabavne poti in dobavitelji, možnosti zamenjave.
- Nakupne cena, indeksi gibanja cen, trendi.
- Nabavni stroški: stroški naročanja, vzdrževanja zalog.
- Način naročanja in vzdrževanja zalog, koeficient obračanja zalog, dobavni roki.

Poleg navedenega mora informacijski sistem omogočati primerjavo realizacije nabave s planom nabave to je primerjavo zadnjih nabavnih cen s planskimi, količine po posameznih materialih in dobaviteljih ter grupah materialov. Prav tako mora informacijski sistem omogočati primerjavo dinamičnih planov, za na primer štiri-mesečno obdobje s tekočim planom odnosno realizacijo. To je potrebno zaradi transparentnosti ugotavljanja vzrokov za morebitna odstopanja. Le ta so lahko iz naslova nabavne politike ali pa zaradi napačnega predvidevanja prodaje in izražanja potreb notranjih porabnikov.

7.1. Povezovanje v verige dobaviteljev

Povezovanje v verige dobaviteljev, oziroma oskrbne verige ali kot v tuji literaturi naveden Supply Chain Management, pa tudi Value Chain ali Service Chain, pomeni za podjetje konkurenčno prednost, če se uspe vključiti v verigo. Taka poslovna strategija omogoča podjetju boljše in učinkoviteje obvladovanje kupčevih potreb ter natančnejše planiranje in terminiranje. Posledično je možno poslovanje z nižjimi zalogami vseh materialov in izdelkov v verigi, kar pomeni boljšo izkoriščenost sredstev in nižje stroške proizvodnje ter logistike, nenazadnje pa tudi večjo stopnjo zadovoljevanja potreb kupcev.

Da bi dosegli tako velike učinke, je potrebno, da v verigi sodelujejo najboljši dobavitelji surovin, saj prekinjen ali moten tok verige pomeni v končni fazi zmanjšan prihodek. Kriteriji izbora dobaviteljev morajo biti predvsem fleksibilnost in odzivnost, kakovost in stroški, ki nam jih povzroča posamezen dobavitelj.

Oskrbno verigo sestavlja šest ključnih faz (Bastl, 2001, str. 54):

- proizvodnja,
- nabava,
- zaloge,
- lokacija,
- transport,
- informacije.

Ključ do uspeha pri obvladovanju oskrbnih verig je praviloma hitrost, s katero se odvijajo posamezne aktivnosti v verigi. Za to sta predvsem potrebni dobra informiranost in sodelovanje vseh udeleženih v oskrbovalni verigi.

Avtomobilska industrija je bila tista, ki se je med prvimi povezala s svojimi dobavitelji in poddobavitelji in povečala učinkovitost svoje nabave. Navajamo (<http://www.sap.com/germany/solutions/scm/customersuccesses.asp>, 30.10. 2001 in 28.10. 2003) nekaj uporabnikov, tudi iz ostalih panog: Volvo group, Švedska; Hella, Nemčija; BMW, Avstrija; Robert Bosch, Nemčija; Porsche, Nemčija; Osram Sylvania, ZDA; Statoil A.S., Norveška; Enron Corporation, ZDA; Deutsche Bank, Nemčija, Basf, Bayer in Degussa, vsi v Nemčiji in ostali. Še nekaj uporabnikov iz sveta, ki so začeli uporabljati Supply Chain Management z namenom optimirati dobave in zmanjšati zaloge ter povečati kvaliteto storitev: Lockheed Martin, ZDA; Goodyear GmbH, Nemčija; Colgate Palmolive Co., ZDA; Nestle, Švica; Unilever, Nizozemska; Schenker, Nemčija...

8.2. Uporaba informacijske tehnologije za izboljšanje konkurenčnosti organizacije

Ker živimo v dobi elektronskega poslovanja, bi bilo na mestu vprašanje, zakaj še vedno izpolnjujemo razne papirje in pišemo dokumente ko kupujemo blago. Dejstvo pa je, da se v večini podjetij nabavni proces ni spremenil že desetletja. Večina podjetij še vedno uporablja procese, ki temeljijo na papirni osnovi – kar je neučinkovito in z veliko možnostjo napak. Stroški nabave so tako previsoki, proces pa je nepregleden, ker ni na enem mestu zbranih podatkov. Zaposleni v nabavi preveč časa porabijo za operativo, namesto za raziskavo nabavnega trga, kjer lahko najdejo nove vire prihrankov.

Z nizko ali sploh nikakršno kontrolo oskrbnih verig so izgubljene priložnosti za znatne prihranke. Tisti, ki jih znajo izkoristiti in biti pred ostalimi, imajo komparativno prednost. Pri uporabi sodobnih načinov nabave moramo poznati tudi njihove morebitne slabosti, jih vkalkulirati in upoštevati pri odločitvah.

Jasno je, da vpeljava sodobnega načina pri nabavnem poslovanju lahko znatno doprinese k učinkovitejšemu poslovanju same nabavne službe in boljšemu rezultatu podjetja. V mednarodnem trženju, kjer se podjetje srečuje s konkurenco in velikimi multinacionalkami je sledenje temu nuja, čimprejšnja vključitev v sodobne načine poslovanja pa je lahko komparativna prednost.

8.2.1. Elektronsko poslovanje

Ker se bomo v nadaljevanju večkrat srečevali s pojmom elektronsko poslovanje, ga bomo najprej opredeliti. Definicij je več, elektronsko poslovanje pa lahko opišemo kot aktivnost, ki povezuje poslovne sisteme neposredno z odjemalci preko intraneta, extraneta ali svetovnega spleta. Odjemalci so lahko stranke, zaposleni, prodajalci in dobavitelji. Namesto pošiljanja dokumentov v fizični obliki ali direktnega stika, se poslovne transakcije odvijajo preko svetovnega spleta. Poslovanje je tako hitrejše, zanesljivejše in učinkovitejše. Poznamo štiri osnovne vrste e-trgovanja: B2C (Business to Customer ali podjetje – kupci), B2B (Business to Business ali podjetje – podjetje), B2E (Business to Employee ali podjetje – zaposleni v podjetju) in C2C (Customer to Customer ali kupec – kupec).

V specialističnem delu bomo obdelali B2B poslovanje. Gre za trgovanje med podjetji, ki se pojavlja predvsem na ravni logistike dobave ali nabave blaga in storitev, informacij o zalogah, elektronskega plačevanja in prejemanja dokumentov. Nekatere od prednosti so znižanje stroškov poslovanja in skrajšanje dobavnih rokov, boljši odnosi s poslovnimi partnerji in večja konkurenčnost, kar v končni fazi rezultira v večjem zadovoljstvu kupcev. Prav temu načinu elektronskega poslovanja napovedujejo strokovnjaki največji razcvet že v bližnji prihodnosti.

Sedaj so največji uporabniki e-poslovanja Azijci, med njimi najbolj Japonska, Južna Koreja, Tajvan in Australija – ti naredijo 80 % vseh azijskih prihodkov s tega področja. Od tega znaša B2B e-poslovanje preko 85 % vseh transakcij. Raziskave po Pyramid research-a iz leta 2000 napovedujejo rast prihodkov do leta 2004 v višini 296 bilijonov USD. Eden od razlogov, da so prav te države tiste, kjer se je e-poslovanje najbolj razvilo, je v razprostranjenosti teritorija v smislu manjše dostopnosti (otoki, redka poseljenost). Zato je prav njim prineslo največ, jim odprlo hitrejše okno v svet in obratno.

Osnovni pogoj za učinkovito uporabo pa je uporaba sodobnih integriranih poslovnih sistemov v podjetju in dolgoročno sodelovanje s strateškimi dobavitelji, s katerimi vzpostavimo medorganizacijski informacijski sistem. Predsodki, zaradi katerih dandanes podjetja še niso prepričana v zadostni meri o širši uporabi e-poslovanja, so dvom v zadostno varnost in tajnost podatkov, ki se pretakajo po svetovnem spletu.

S sprejetjem Zakona o elektronskem poslovanju, ki uvaja pravno podlago za uporabo elektronskega podpisa in elektronskega arhiva ter Uredbe o pogojih za elektronsko poslovanje in elektronsko podpisovanje, s katero so določena merila za delovanje overoviteljev, ki izdajajo kvalificirana potrdila, je odprta pot za večjo uporabo e-poslovanja v podjetjih tudi v Sloveniji. S temi dokumenti je namreč izenačena elektronska oblika dokumenta s fizično, če je le-ta primerno shranjena in dosegljiva tudi kasneje.

8.2.2. Razlike med tradicionalnim in internetnim marketingom

Tabela 2: Razlike med tradicionalnim in internetnim marketingom

Tradicionalni marketing uporablja:	Internet marketing uporablja:
Komunikacijski model eden na več (One to Many)	Komunikacijski model eden na več (One to Many) ali več na več (Many to Many)
Javni marketing	Individualni marketing
Monolog	Dialog
Siljenje kupca v nabavo – push (rini)	Iskanje kupčevih potreb – pull (vleci)
Stranka kot tarča	Stranka kot partner
Segmentacija	Mikrosegmentacija - skupnosti

Vir: (Klein, 2001, str.10)

V tabeli sta dejansko obravnavana tako kupec kot dobavitelj, kjer vsak po svoje najmeta prednosti v internetnem marketingu.

8.2.3. Prednosti e-nabave

E-nabavljanje omogoča visoko transparentnost, možnost usmeritve podatkov in integriran nabavni proces. Pomaga pri večanju vpliva nabavne službe v organizaciji podjetja in analizira ter usmerja nabavno obnašanje. Vzoredne nabavne tokove lahko spremenimo, da potekajo v smislu sodelovanja. Podjetje tako vzpostavi idealno izhodišče za soočenje z izzivi na globalnem trgu.

Znano je, da je veriga (dobaviteljev) tako močna, kot je močan njen najšibkejši člen. Če ključni dobavitelj zamudi rok izdobe, ki za podjetje predstavlja začetek njegove proizvodnje, se plaz sproži po verigi do kupca. Sodobni sistemi za e-trgovanje omogočajo podjetju v takih primerih večjo fleksibilnost. Zamude lahko vidi, preden se zgodijo in tako lahko reagira ter prilagodi svoje potrebe in plan vnaprej. Partnerji v sklenjenem krogotoku imajo stalen dostop do informacij v zvezi z naročili, napovedmi, proizvodnimi plani in drugimi ključnimi podatki kot na primer višina zalog in stopnja zapolnjenosti.

V svetu najbolj razširjen integriran informacijski sistem SAP ponuja svojo izvedbo elektronskega nabavljanja in navaja konkretne prednosti, če uporabimo njihovo rešitev (<http://www.sap.com/germany/solutions/industry/machinery/businessbenefits.asp> ; 30. 10. 2002).

- **Znatno znižanje nabavnih stroškov** – pri povpraševanju in nabavi ne-proizvodnega blaga in storitev kot na primer pisarniški material in pri popravilu strojev. Neodvisne raziskave kažejo, da je donos na investicijo od 245 % do 400 %.
- **Stopnjuje učinkovitost na vseh stopnjah** – pri nakupu vseh vrst blaga in materialov lahko drastično znižamo stroške nabave, zamude pri dobavah in stare, nekurantne zaloge in druge napake.
- **Vzpostavlja prilagodljive, učinkovite, dolgoročne odnose z dobavitelji** – podjetje lahko poveže svoj informacijski sistem in procese direktno z dobaviteljem v relativno kratkem času. To mu potem garantira natančne in točne informacije o stanju naročenega blaga pri dobavitelju, vpogled v dobavne roke, cene in drugo, kar se partnerja dogovorita.
- **Usmerja in nadzoruje navade nabavnikov** – podjetje lahko zmanjša potratne izdatke s kontrolo končnih porabnikov blaga in preprečuje nepotrebne nakupe.
- **Omogoča odkrivanje novih virov dobav, novih dobaviteljev** - povezava z internetom omogoča iskanje vseh možnih virov in dobaviteljev, kar zagotavlja v večji meri najboljšo izbiro blaga in nakupnih pogojev kot na primer kvaliteto, ceno, dobavne roke in servis.
- **Zagotavlja vedno pravočasne dobave** – lahka in hitra dobava stalno ponavljajočih se materialnih potreb ali v določenih kritičnih trenutkih. To rezultira v krajšem proizvodnem ciklusu, nižjih proizvodjalnih stroških in višji odzivnosti trga.

- **Sprostitev usposobljenih nabavnikov** – avtomatizacija nabavnih procesov omogoča nabavnim strokovnjakom, da imajo več časa za koncentracijo na strateške naloge nabave, pogajanja z dobavitelji in druge aktivnosti, ki prinašajo novo vrednost in večji pomen nabavi.
- **Manj zahtev po dodatnem usposabljanju za obvladovanje nabavnih procesov** – uporabniki relativno hitro lahko obvladajo celoten nabavni proces.
- **Dovoljuje fleksibilen dostop kadarkoli in kjerkoli** – lahko se povežemo in imamo dostop do e-nabavljanja kjerkoli smo v svetu preko prenosnih računalnikov in naprav.
- **Upravljanje s pogodbami** – podjetju omogoča, da ima vse nabavne pogodbe shranjene v posebnem sistemu.
- **Omogoča iskanje po upravljaljskih funkcijah** – preko vnešenega kataloga omogoča iskanje različnih podatkov iz vseh poslovnih procesov podjetja.

Elektronsko poslovanje omogoča podjetju procesiranje vseh elementov iz njegove verige dobaviteljev. In sicer tako, da s partnerji in strankami komuniciramo direktno in si delimo ključne informacije. Tak način ima drastičen vpliv na stroške, sredstva, prihodke in strategijo.

Vpliv na stroške

- Povečuje avtomatiziranost procesov, maksimiranje učinkovitosti pri naročanju in drugih administrativnih funkcijah.
- Povezava z e-trgi, kar omogoča hitro in lahko primerjavo dobaviteljev na globalni ravni.
- Stroškovno učinkovite odločitve pri nabavi in potrebe preko integriranega orodja za planiranje potreb.

Vpliv na sredstva:

- Skrajšanje naročilnih časov, maksimalno kratek čas pretvorbe materiala v prihodek.
- Manjše zaloge – ne da bi s tem zmanjšali sposobnost hitre odzivnosti na nepričakovane potrebe; namesto da bi investirali v material, lahko sredstva investiramo v prihodnost podjetja (strateški nakupi).

Vpliv na prihodek:

- Večja natančnost pri planiranju in možnost lociranja, kje se nahaja željeno odnosno naročeno blago, omogoča boljši servis kupcem.

- Natančen in vedno točen podatek o statusu naročil rezultira v večjem zadovoljstvu kupcev.
- Hitrejša odzivnost na nepredvidene potrebe.
- Hitrejša uporaba razpoložljivih proizvodnih kapacitet.

Vpliv na strategijo:

- Sposobnost hitrega in učinkovitega reagiranja na hitro spreminjajoče se tržne razmere in kupčeve potrebe.
- Sposobnost prehoda iz obvladovanja verig dobaviteljev v verigo kupčevih potreb in z upoštevanjem vseh možnosti podjetja.

Dejansko omogoča obvladovanje verige dobaviteljev vpogled v dobave in potrebe med vsemi sodelujočimi partnerji. Sinhronizacija omogoča vsem partnerjem, da se optimalno odločajo o nabavah in planiranju potreb.

Ocenjujejo, da implementacija rešitve (E-Procurement) s strani SAP po njihovi metodi zahteva 30 % manj časa in 40 % manj stroškov v primerjavi s tradicionalnimi pristopi. Rešitve se dajo enostavno dograditi v skladu z novimi potrebami podjetja.

8.2.4. Slabosti e-trgovanja

Obstoj zadostne informacijske tehnologije in znanja v podjetju

Iz navedenih uporabnikov v specialističnem delu je vidno, da gre v prvi vrsti za večja podjetja, ki so tudi prva lahko vpeljala sodobne, lahko rečemo najboljše informacijske sisteme in podporo. Vendar so tudi njihovi prihranki in učinki iz tega naslova ogromni. Torej je eden prvih pogojev za uvedbo e-nabavljanja obstoj sodobnega integriranega informacijskega sistema in potrebnih naprav. Dejstvo pa je, da ima veliko majhnih in srednje velikih podjetij pomanjkljive interne vire, da bi lahko učinkovito vzdrževali e-poslovne aplikacije. Uporabniki, vajeni fizičnih dokumentov, se morajo šele prilagoditi in naučiti e-poslovanja brez papirja.

Prevelika odvisnost od dobaviteljev

Sledijo povezave s strateškimi dobavitelji, ki temeljijo praviloma na dolgoročnih razmerjih. Ena večjih slabosti se lahko pokaže prav v tej dolgoročnosti, saj podjetje lahko postane preveč odvisno le od obstoječih dobaviteljev in ne more v večji meri koristiti drugih ugodnih nabavnih priložnosti. Dolgoročna poslovna razmerja dandanes prav gotovo prinašajo

prednosti, saj le ti podjetju omogočajo tudi skupen razvoj ali pomoč pri razvoju izdelkov in uporabi materialov (inovativnost), e-nabava ima tudi številne že našete prednosti. Ob vsem tem pa mora podjetje vkalkulirati možne slabosti (na primer nekoliko višja izhodiščna nakupna cena) in prevelika odvisnost, če smo navezani le na stalne dobavitelje. Možno je tudi izsiljevanje s strani kupca ali dobavitelja, odvisno od pogajalske pozicije.

Preveliko število informacij

Kljub številnim informacijam, ki jih lahko najdemo na internetu in koristno uporabimo, je lahko prav preveliko število teh podatkov ovira. Uporabniki, nabavniki se namreč v prevelikem številu informacij in spletnih strani ne znajdejo še popolnoma, iskanje zahteva ponavadi veliko, celo preveč časa, da se prebijemo skozi vse podatke. Zato že nastaja nov poklic, iskalec selektiranih informacij na internetu. Sodobno e-nabavljanje pomeni poleg povezave v verigi dobaviteljev tudi koriščenje svetovnega spleta informacij in brez tega ne koristimo vseh možnosti sodobnega nabavnega trženja.

8.2.5. Slabosti tradicionalnega načina trženja v nabavi

Pravilne odločitve o nabavnih virih so ključnega pomena za uspešno nabavo. Odnosi med partnerjema naj temeljijo na dolgoročnem sodelovanju, saj so tako vsi ostali elementi nabavnega odločanja bolj obvladljivi in transparentni. Sodelovanje, ki temelji na odnosih, ki pomenijo več kot zgolj nakup in prodajo, pomenijo tudi zagotovljeno stalno kvaliteto in skupen razvoj, poznavanje partnerjev pa omogoča prebroditev težav enega od njiju v določenem trenutku na račun drugega, saj se na dolgi rok računi poravnajo.

Pri nabavi pa je pomembno upoštevati tudi procese globalizacije in se jim, zavedajoč se tudi pomanjkljivosti, prilagajati in jim slediti.

Podjetje, ki izvaja nabavne aktivnosti na tradicionalen način, ne koristi učinkov sodobnega poslovanja. Distribucija papirjev in fotokopiranje potrebne dokumentacije za različne službe je množična.

To stane

- čas zaposlenih v nabavi,
- materialne stroške,
- veliko možnost napak zaradi večkratnega vnosa in prenosa podatkov,
- nepreglednost in
- dolge vmesne procesne čase.

Zaposleni bi svoj čas lahko uporabili za odločilnejše in učinkovitejše naloge v nabavi, za kreiranje nabavne politike in strateške odločitve. Tako pa usposobljeni nabavniki svoj čas uporabljajo vse prevečkrat za rutinska dela, kot je na primer ročno vpisovanje (prepisovanje) določenih istih podatkov v različne tabele, ki jih zahtevajo razne službe, vsaka po svojem kriteriju. Neurejenost v podjetju na določenih poslovnih procesih (na primer neažurno razknjiževanje zaključenih delovnih nalogov, kar vpliva na stanje zalog, kjer se nato dejansko in knjižno stanje ne ujemata) povzroča nabavni službi večkratno dodatno preverjanje dejanskega stanja posameznih materialov. Zaradi tega je onemogočeno tudi učinkovito planiranje potrebnih materialov za proizvodnjo. Nepotrebno delo nabavnikov povzroča podjetju oportunitetne stroške, saj ti zaradi preobilice rutinskega ali neučinkovitega dela ne koristijo vseh svojih kapacitet in sposobnosti za aktivnosti, ki podjetju prinašajo dodano vrednost.

Materialni stroški se javljajo v obliki stroškov fotokopiranja, faksov, več izvodov faktur. Fature in ostali dokumenti se fotokopirajo za potrebe raznih služb, le-te jih tudi arhivirajo, potreben je večji arhiv.

Ko informacijski sistem ni integriran ali primeren, je potrebno vnesti isti podatek večkrat na različna mesta in za različne potrebe. Interne potrebe po materialih raznih služb nabavi je potrebno prepisovati v sistem kot naročilo dobavitelju, naročila tujim dobaviteljem pa ponovno še ročno. Vnos nabavnih cen je dvakraten. Povpraševanja ni možno pretvoriti v naročilo, tako da je potrebno večkratno prepisovanje številnih pozicij.

Podatke o realizaciji nabave je potrebno zbirati ročno, pri čemer se lahko zgodi, da je posamezen podatek izpuščen. Možnosti za napake zaradi prepisovanja je torej veliko, informacije kot podlaga za odločanje niso točne, kar v najboljšem primeru pomeni dodatno delo zaradi naknadnih korekcij akcij.

Tudi preglednost je slaba. Veliko podatkov in informacij je v glavah posameznikov. Preglednost je dobra v toliko, kolikor si jo vsak uredi po svoje in zopet smo pri lastnih evidencah in nepreglednosti na nivoju podjetja.

Taki postopki zahtevajo dolge vmesne čase, ki so potrebni za izvedbo enega procesa. Proces likvidiranja faktur, na primer, je dolgotrajen, ker je vpletenih več služb, odvisnih ena od druge glede aktivnosti, ki jih morajo opraviti, proces pa ni racionaliziran.

8.2.6. Predlog prehoda v sodobno trženje v nabavi

Integriran informacijski sistem, ki je osnova učinkovitega poslovanja, v prejšnjem poglavju navedenih anomalij ne prenese. Podjetje mora zato najprej vzpostaviti dosledno izvajanje že

obstoječih pravil in sistema. Ob prenovi poslovnih procesov naj vključi tudi prenovo tistih procesov, ki se nanašajo na poslovanje v verigi dobaviteljev in spremembo logističnih procesov.

Večina tujih podjetij že posluje na sodoben način. Tudi podjetje Saturnus Embalaža se bo lahko povezalo z enim svojih dobaviteljev bele pločevine iz Nemčije in nabavljaj preko e-poslovanja z direktnim vpogledom v status svojega naročila pri dobavitelju, oziroma njegove proizvodnje ali stanja zalog in obratno.

Prehod v sodobnejši način nabavljanja je lahko počasnejši ali hitrejši, je pa nujen. Hitrejši omogoča le hitrejšo doseganje komparativnih prednosti, kar je lahko v svetu hitrih sprememb odločilno.

Na vedno zahtevnejšem mednarodnem trgu in ob vse večji konkurenci, s katero se srečuje podjetje, je povečevanje konkurenčnosti podjetja na vseh področjih nujno potrebno. Eno od teh področij je način sodelovanja s partnerji in vpeljevanje sodobnega načina poslovanja tako v samem podjetju kot v povezavi z zunanjimi partnerji. Podjetje Saturnus Embalaža bi iz tega naslova poslovalo sodobneje, učinkoviteje in z manj stroški. Področja aplikacije medorganizacijskega povezovanja so pri finančnem poslovanju (v povezavi z bankami), nabavnem poslovanju (povezovanje z dobavitelji, s špediterjem, carino), prodajnem poslovanju (povezovanje s kupci, carino) in drugje.

Podjetje Saturnus Embalaža posluje na nabavnem področju predvsem s tujimi partnerji, dobavitelji, ki so velike mednarodne multinacionalke. Te so sodobne načine medorganizacijskega poslovanja v večini že razvile, zato bomo enega od glavnih dobaviteljev uporabili tudi na tem področju za hitrejši prenos tega znanja in aplikacij. Gre za dobavitelja bele pločevine, dobave si relativno enakomerno sledijo. Partnerska organizacija je ena vodilnih na svojem področju in je pripravljena ponuditi podjetju Saturnus Embalaža vso potrebno podporo. Primerna je tudi zato, ker ima že izkušnje z medorganizacijskim poslovanjem z nekaterimi svojimi kupci. Podjetju Saturnus Embalaža lahko ponudi dve različici. Standardno, katere implementacija pomeni možnost sodelovanja tudi z drugimi dobavitelji bele pločevine in drugo, ki proučevanemu podjetju ne nalaga dodatnih stroškov vpeljave.

Cilj proučevanega podjetja je zmanjšanje stroškov poslovanja in učinkovitejše delo v nabavni službi ter začetne izkušnje iz poslovanja na medorganizacijskem nivoju. Partnerski organizaciji pa je cilj boljši servis kupcu in znižanje stroškov prodaje.

Velike multinacionalke, za katere bi pričakovali, da v celoti poslujejo B2B, po informaciji partnerske organizacije, niso tiste, ki bi izkoriščale v polni meri njihove možnosti. Te multinacionalke sicer imajo sodobne integrirane informacijske sisteme, vendar se ukvarjajo še s povezovanjem (na novo kupljenih) lastnih podjetij po svetu v enoten informacijski sistem. Tako je največje število tistih, ki poslujejo B2B med srednjevelikimi podjetji. V primerjavi z velikimi, ki koristijo ekonomijo obsega, lahko Saturnus Embalaža išče možnosti zniževanja stroškov v B2B poslovanju, saj se je sicer našla v nišah, t.j. boutique proizvodnji.

8.2.6.1. Prikaz proučevane in partnerske organizacije

Proučevana organizacija v tem delu je podjetje Saturnus Embalaža, partnerska pa Rasselstein Hoesch GMBH. Obravnavali bomo možnosti prehoda nabavnega trženja iz tradicionalnega načina v sodobno, t.j. elektronsko poslovanje. Obdelali bomo prednosti in slabosti takega načina poslovanja in omenili tudi možnost konkretne aplikacije med podjetjema Saturnus Embalaža in dobaviteljem bele pločevine, t.j. partnersko organizacijo Rasselstein Hoesch GMBH iz Nemčije (v nadaljevanju Rasselstein).

Rasselstein je hčerinsko podjetje v okviru koncerna Thyssen Krupp AG, enega največjih proizvajalcev in predelovalcev najkvalitetnejšega jekla. Podjetje ima sedež v Andernachu in ima tri proizvodne obrate v Nemčiji. Zaposluje 2.530 ljudi. Razpolaga s proizvodnimi kapacitetami preko 1 mio. ton jekla letno. Letni prihodek znaša cca 703 Mio EURO. Trenutno se skupno še z drugima dvema proizvajalcema jekla v Evropi Corus Packaging Plus in Usinor Packaging nahaja med tremi največjimi proizvajalci bele pločevine v Evropi. Približno polovico svoje proizvodnje izvozi 400 kupcem v 80 različnih državah. Tržni delež podjetja znaša 6 % v svetovnem merilu.

Proizvajalci bele pločevine v Evropi so povezani v združenje proizvajalcev bele pločevine APEAL (Association of European Producers of Steel for Packaging). V združenje je povezanih 90 % vseh evropskih proizvajalcev bele pločevine. V njem sta oba glavna Saturnusova dobavitelja Rasselstein in Corus Packaging Plus. Podatek je pomemben, ker na določenem nivoju proizvajalci med seboj tudi sodelujejo (obstaja celo nekakšen tihi kartel – dogovori o cenah, dogovori o razdelitvi kupcev ipd.), z združenjem pa aktivno sodelujejo tudi nekateri vodilni proizvajalci kovinske embalaže. Iz naloge bo vidno, da vzpostavitev e-poslovanja z Rasselsteinom, ki se je najhitreje odzval na našo pobudo B2B sodelovanja, preko EDIFACT-a omogoča sodelovanje tudi z drugimi proizvajalci iz združenja, kar kot prednost omenja sam Rasselstein.

8.2.6.2. Izhodični skupni problemi: težave in priložnosti podatkovnih povezav med organizacijama

Saturnus Embalaža kot proučevana organizacija v tem delu se zaveda dejstva, da bodo v prihodnosti vsi ti proizvajalci pogojevali medsebojno poslovanje na osnovi sodobnih načinov, kot je B2B, saj bodo njihovi stroški nižji, poslovanje pa hitrejše in transparentnejše. Ravno v tem pa Saturnus lahko vidi svojo priložnost, saj tudi zanj veljajo enake prednosti. Sčasoma bo moralo preiti na tak način poslovanja tako na nabavnem kot na prodajnem področju, kjer bodo kupci tisti, ki bodo pritiskali. Zato je bolje te čase dočakati vsaj pripravljen, saj o kakem prehitovanju ali vodenju na tem področju še ne moremo govoriti. Seveda z vidika tehnologa v proučevani organizaciji pomeni to dodaten, nov projekt, ki ga je potrebno speljati tako finančno kot tehnološko, zagotoviti potrebno programsko opremo in telekomunikacijske povezave ali strežnike.

Navedeni problemi veljajo za celotno proučevano organizacijo in s tem tudi za naročnika t.j. nabavno funkcijo samo. Pri nabavnem poslovanju se naročnik srečuje med ostalim s težavami zaradi odzivnega časa med izraženo potrebo po materialu in dobavo tega blaga s strani dobavitelja.

Zaposleni v nabavni službi porabijo preveč časa s pisanjem odpoklicev, urgiranjem odgovorov dobavitelja, t.j. ko referenta v prodajni službi dobavitelja trenutno ni na razpolago, odgovore o odpremi pa potrebuje nabava takoj. Taki nujni odpoklici se dogajajo pogosto, postajajo prej pravilo kot izjema. Spremljava poteka od odpoklica blaga do prejema pa je spremljana s preštevilnimi vmesnimi telefonskimi klici in fax urgencami, kar povzroča dodatne stroške in obremenjuje nabavne referente.

Vzroki in posledice v proučevani organizaciji z vidika naročnika so povzeti in vidni v Prilogi 1, z vidika tehnologa pa v Prilogi 2.

Partnerska organizacija je vodilen koncern z najsodobnejšo tehnologijo (tudi) na informacijskem področju. Pred nekaj leti so vpeljali v poslovanje integriran informacijski sistem SAP R/3. Splošni problem partnerske organizacije, da bi rešila problem kupcev je nepripravljenost partnerjev, kupcev na medorganizacijsko poslovanje. Tudi njeni veliki kupci, mednarodni koncerni (npr. Crown Cork, odnosno CarnaudMetalBox), ki so kupili več podjetij po svetu, še delajo na medsebojni notranji povezavi, internem poenotenju. Zato še niso pripravljeni na za zunanje povezovanje. Tako sodelujejo medorganizacijsko pretežno s srednje velikimi kupci.

Poslovanje na tradicionalen način ne omogoča partnerski organizaciji optimalnega koriščenja vseh njenih resursov. Zaposleni v prodajnem oddelku pa imajo še vedno preveč operativnega dela s prenašanjem podatkov in realizacije naročil po standardni poti po faxih in s posredovanjem podatkov, ki jih prejmejo o odpremi iz oddelka za logistiko, ki poskrbi, da je blago odpremljeno. Izhodiščni skupni problem v partnerski organizaciji je povzet in viden z vidika naročnika v Prilogi 3, z vidika tehnologa pa v Prilogi 4.

8.2.6.3. Obstoječi proces v proučevani in partnerski organizaciji

Proces, ki ga obravnavamo v proučevani organizaciji, je proces realizacije izražene potrebe po beli pločevini za potrebe tekoče proizvodnje. Nabavni referent po faxu pošlje dobavitelju specifikacijo blaga, ki vsebuje št. naročila, po katerem je bilo blago naročeno, lastno kodo blaga, željeno količino pločevine v tonah.

Prodajni referent v partnerski organizaciji prejme odpoklic kupca. Specifikacijo preveri in ji da ustrezne lastne kode blaga, številko naročila v lastni hiši. Poveže se oddelkom za logistiko, ki poskrbi za pakirni list in druge izvozne dokumente ter odpremo blaga.

Iz zgornjih opisov je že evidentno, da nastaja zamuda pri posredovanju oziroma izmenjavi podatkov med naročnikom in dobaviteljem zaradi posrednega komuniciranja in neusklajenosti podatkov. Neusklajenost podatkov pomeni naročanje in odpoklic blaga po podatkih kupca, t.j. kupčeva koda blaga, naročilo kupca, na strani dobavitelja pa se pojavlja druga, njegova koda blaga, njegova potrditev naročila. Referent dobavitelja mora tako "spariti" prejete podatke s svojimi. V nadaljevanju mora te podatke posredovati oddelku za logistiko.

Zamude v času nastajajo na treh lokacijah:

- 1) pri kupcu, od trenutka ko je potreba izražena pa do plasiranja odpoklica dobavitelju,
- 2) pri prodajnem referentu dobavitelja, ki ne obdela odpoklica vedno takoj, ko to prispe na njegovo mizo, zato so potrebne včasih urgence kupca,
- 3) prodajni referent dobavitelja mora o odpoklicu obvestiti oddelek logistike in podati odgovor o datumu odpreme kupcu. Logistika potrebuje nekaj ur da to informacijo posreduje prodajnemu referentu.

Pri vsem tem nastajajo stroški (večkratnega telefoniranja, usklajevanja) pri obeh organizacijah, pa tudi možnost napak je zaradi prepisovanja (pretvarjanja v lastne oznake) podatkov večja.

8.2.6.4. Cilji partnerjev

Cilji proučevane organizacije:

- takojšnja pridobitev informacije o odpremi blaga po danem odpoklicu,
- znižanje stroškov administracije,
- skrajšanje časa od odpoklica do odpreme,
- boljša sledljivost in ustrežljivost lastni proizvodnji,
- zmanjšanje števila dokumentacije v papirnati obliki,
- manj fotokopiranja,
- znižanje stroškov telekomunikacij (manj telefon, več internet),
- sprostitvev časa zaposlenih v nabavi za več vsebinskega dela.

Cilji partnerske organizacije

- boljša ustrežljivost kupcu,
- manjša možnost napak,
- znižanje stroškov administracije,
- skrajšanje časa od odpoklica do odpreme,
- boljša sledljivost in ustrežljivost lastni proizvodnji,
- zmanjšanje števila dokumentacije v papirnati obliki,
- manj fotokopiranja,
- hiter, direkten servis,
- uporaba obstoječe informacijske tehnologije v čimvečji meri,
- sprostitvev časa zaposlenih v prodajni službi za več vsebinskega dela,
- znižanje stroškov telekomunikacij.

8.2.6.5. Predlagana rešitev z oceno koristi in stroškov z vidika proučevane in partnerske organizacije

Rešitev problematike je v skrajšanju obstoječih procesov, t.j. v neposrednem dostopu podatkov do ustreznih služb. To bo omogočalo B2B poslovanje. Partnerska organizacija ponuja sodelovanje preko v svetu standardiziranega ODETTE ali EDIFACT-obveščanja.

Prednost: enkratna implementacija obveščanja in prenosa v notranji sistem podjetju prinaša možnosti sprejemanja in obdelave enakih sporočil tudi ostalih proizvajalcev bele pločevine.
Slabost: dodatni stroški SW in HW in implementacije v lasten notranji informacijski sistem.

Partner se omenjenih slabosti zaveda, zato ponuja še drugačno rešitev: Prenos Pakirnih list v XML-strukturi. Prednosti: prenos obstoječih Pakirnih list, ki se pošiljajo po e-mailu v sistem proučevane organizacije v obliki Excel podatkov. Tu stroškov ni, čas vpeljave s strani dobavitelja je kratek in takoj možen. Slabost: ni standard, zato ima lahko vsak dobavitelj svojo obliko dokumenta.

B2B poslovanje bi nabavni službi Saturnus Embalaže omogočilo neposreden dostop do podatkov o zalogah pri dobavitelju in neposreden stik ob samem odpoklicu bele pločevine z oddelkom logistike dobavitelja. V trenutku, ko bi bili napisani pakirni listi in ostali dokumenti, bi ti bili vidni tudi kupcu.

Prodajna služba partnerske organizacije bi lahko skrbela več za vsebinsko delo s kupci, ob odpoklicu blaga bi avtomatsko prejela informacijo o odpremi blaga od oddelka logistike. V B2B poslovanju se tudi skriva del internih stroškov, katere podjetje Saturnus Embalaža išče, saj se zaveda zaradi prisotnosti konkurence in poznavanja njihovih cen na trgu, da veliki delajo očitno z nižjimi stroški, nekaj iz naslova ekonomije obsega, nekaj pa iz naslova cenejšega poslovanja.

Prednosti poslovanja v primeru, če si bosta Saturnus Embalaža in Rasselstein izmenjavali dokumentacijo preko EDI sistema:

- Potem ko je blago poslano iz tovarne, lahko Pakirno listo in vse transportne podatke kupec strojno priključuje.
- Optimizacija odnosno avtomatizacija poslovnih procesov.
- Prezem blaga se lahko vrši preko skenirane pakirne liste z ustreznimi kodami blaga, številom pakirnih enot blaga, navedbo dobavitelja idr.
- Avtomatsko knjiženje dobavnic in dodelitev skladiščnega mesta.
- Avtomatski prevzem podatkov za planiranje proizvodnje.
- Prenos podatkov za likvidacijo računov.
- Strojno knjiženje računov v računovodstvu.
- Ponovni vnos podatkov iz pakirnih list, dobavnic odnosno faktur v lastni sistem odpade, s čimer se zmanjšuje možnost napak.
- Hitra uporaba podatkov z dobavnic ali računov.
- Nižji stroški.

Partnerska organizacija je že imela stroške z vzpostavitvijo sistema za poslovanje B2B, zato lahko s čimbolj razširjeno uporabo med kupci le pridobiva na zmanjšanju stroškov. Saturnus Embalaža je v letošnjem letu pristopila k uvajanju novega IS. Uvajanje poslovanja B2B, kot ga predlaga partnerska organizacija, bi v prvi fazi uporabe le XML izmenjave v letošnjem letu

ne nosil tako velikih koristi kot preko EDIFACTa, vendar tudi ne bi prinašal dodatnih stroškov, saj bi ga dobavitelj prenesel brezplačno. Zato bi bil za začetek, predvsem za vnašanje primerne klime v podjetje, primeren. Druga faza, ki bi podjetje stala nekaj deset tisoč EUR za SW, HW in implementacijo v lasten IS bi bila primernejša za začetek v naslednjem letu, saj bo oddelek informatike zaseden z vpeljevanjem novega IS v podjetje, s tem pa tudi poslovne funkcije, ki bodo prve vpete v projekt. Vpeljava standardnega sporočanja pa ima poleg večjih stroškov tudi veliko več prednosti, saj omogoča enkratna implementacija sistema enak prevzem sporočil več evropskih proizvajalcev bele pločevine, med ostalim tudi obeh sedanjih dobaviteljev Saturnus Embalaže Rasselsteina in Corus Packaging Plusa.

Z vpeljavo B2B bi veliko pridobila nabavna služba Saturnus Embalaže, predvsem na področju kadrov, ki bi imeli ob sicer večji transparentnosti realizacije dobav več časa za kvalitetnejše delo pri nabavi surovin ob nižjih stroških.

Vodja nabave je tisti, ki naj prevzame pobudo za vzpostavitev ustreznega sistema medsebojnega sodelovanja med organizacijama. Neposredno sodeluje s partnersko organizacijo pri prenosu softwara.

Vodja informatike sodeluje z vodjo nabave. Pomaga mu glede potrebne tehnologije v prvi fazi, predvsem pa poskrbi, da bo ustrezna tehnologija na voljo za drugo fazo, t.j. vpeljavo B2B.

8.3. Spremljanje in kontrola uspešnosti nabave

Kontrola nabave je kontinuiran proces, ki sestoji iz številnih korakov z na eni strani analitičnimi komponentami, na drugi pa akcijskimi elementi odločanje. Analitični elementi vključujejo primerjavo in raziskujejo odstopanja. Podatki za odločanje krijejo odločitve, kaj, če sploh kaj narediti v okviru danih okoliščin. Tu omenjajo revizijo plana in korektivne ukrepe. Tako Scheuing, 1989, ilustrira tudi dnevne nabavne aktivnosti v smislu kontrole kot sledi: v sliki 5.

Potem ko je nabavni plan potrjen, realizacijo nabave stalno spremljamo, poročamo in opazujemo, da lahko pravočasno ugotovimo morebitne težave. Pri tem mora biti v oporo informacijski sistem, ki ugotavlja odstopanja na boljše ali na slabše od plana. Na zunanje razloge odstopanj na moremo vplivati, ker jih ne moremo kontrolirati, nabavni management se lahko nanje le prilagodi. Posledično je potrebno revidirati nabavni plan. Naloga nabavnega managementa je, da jih čim boljše predvidi, vendar zaradi zunanjih razlogov, na katere ne more vplivati, ne more biti niti kaznovan niti nagrajen.

Notranji razlogi odstopanj na slabše pomenijo neustreznost nabavnega managementa, ker je zaradi nezadostnega prizadevanja ali neznanja prišlo do slabših rezultatov. Tu so potrebni korektivni ukrepi v nabavnem managementu. In nasprotno, nabavni management mora biti ustrezno nagrajen ob boljših rezultatih od planiranih, če si podjetje želi stimulirane zaposlene, ki si bodo prizadevali za čim boljše rezultate in prihranke, ki se bodo v končni fazi odrazili pozitivno tudi v rezultatu podjetja, tj. v dobičku.

Kontrola nabavnega poslovanja se nanaša na naslednja vprašanja (Potočnik, 1998, str. 77):

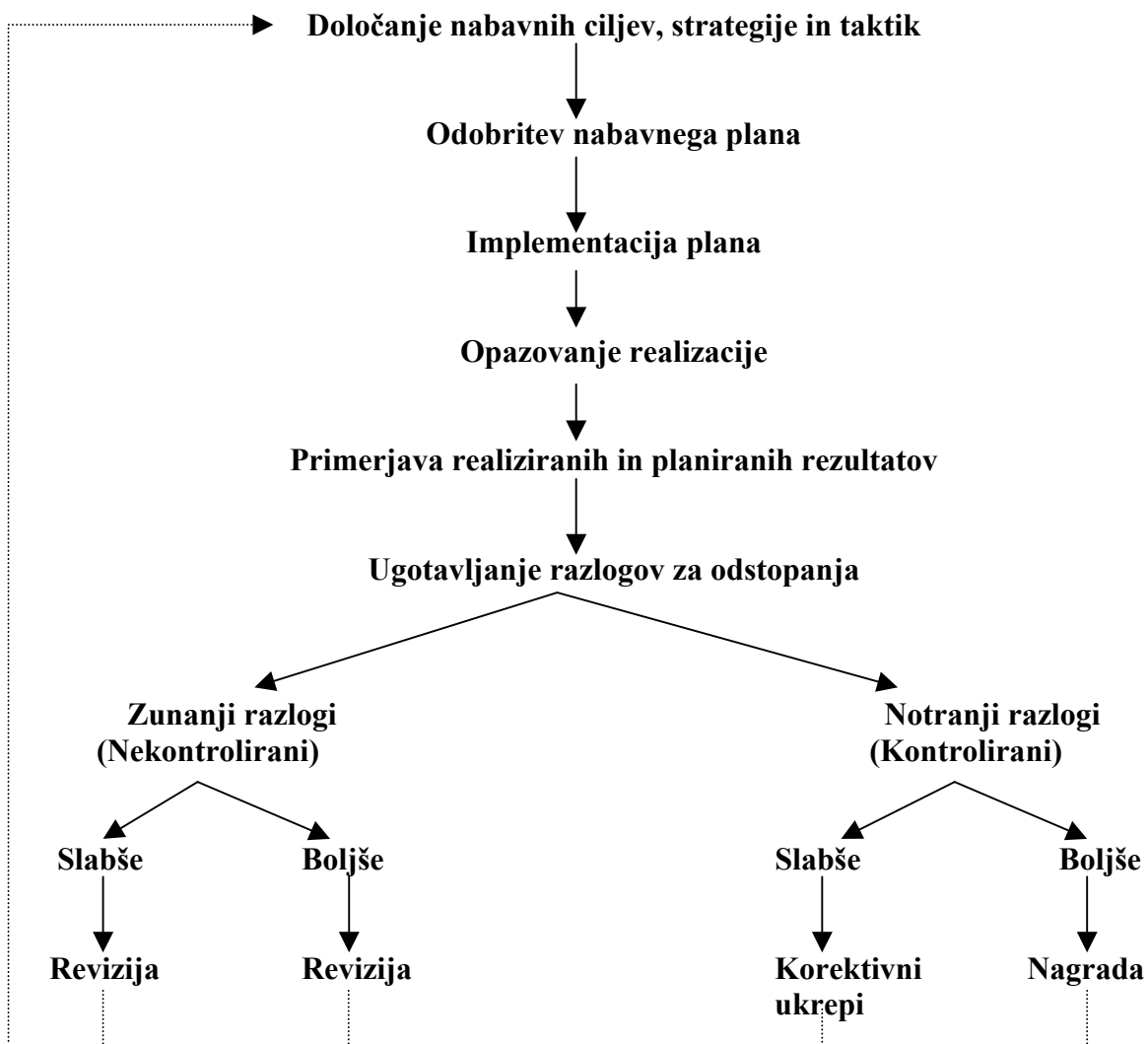
- ali je bil material količinsko usklajen z načrtom proizvodnje,
- ali je bila nabavljena ustrezna kakovost,
- ali je bil material nabavljen pravočasno, ali so nastali zastoji v proizvodnji, kakšna je bila povprečna zaloga, kakšen je bil koeficient obračanja,
- ali je bil material nabavljen po konkurenčnih cenah, ali so bile izkoriščene možnosti količinskih popustov in skontov,
- ali je bil material kupljen po običajnih plačilnih pogojih,
- ali so bile reklamacije glede količinskih, kakovostnih in drugih napak pravočasne,
- ali je nabavna dokumentacija ažurna.

Kontrolo učinkovitosti nabave lahko izvajamo preko sledečih kriterijev (Potočnik, 2002, str. 200):

- število prekinitev proizvodnje in število sprememb proizvodnega plana zaradi nepravočasne oskrbe s surovinami in materiali,
- število nujnih naročil glede na skupno število naročil,
- število sprememb naročil glede na skupno število naročil.

Pomembno je, da kontrolo nabave izvajamo iz nevtralnega vira, vir podatkov naj ne bo nabava sama, saj sicer prihaja do nezaupanja do podatkov odnosno do različnih podatkov iz različnih virov. Na tak način prihranimo tudi na času soudeleženi, ki ga le-ti porabijo za usklajevanje podatkov. Tudi zaradi tega je nujnost dobro podprt nabavni management z informacijskim sistemom. Brez tega tudi ni možno natančno ugotavljanje razlogov za odstopanja od plana, saj so razlogi različni, pa tudi zgornje kriterije ni možno spremljati ročno. Tako množico podatkov pa brez integriranega informacijskega sistema ni mogoče obvladovati.

Slika 5: Dnevne nabavne aktivnosti v smislu kontrole



Vir: Sheuing, 1989, str. 164

V Saturnus Embalaži se nabava odvija po zgornji sliki Scheuniga, ravno tako po navedenih vprašanjih Potočnika, vendar se v trenutku, ko ugotavljamo razloge za odstopanja in se odločamo o korektivnih ukrepih, pojavijo težave. Vprašanje, ki se javlja kot nedorečeno, je, ali so razlogi eksterne ali interne narave. Prekomerno naročene količine so lahko namreč posledica neustrezno plasiranih naročil ali upoštevanja minimalnih naročilnih količin, na kar ima vpliv nabavni management. Lahko pa so posledica neustrezno izraženih internih potreb odnosno neustrezno načrtovanje prodajnih potreb, na kar nabavni management nima vpliva.

Na ta način nastajajo odstopanja, ki povzročajo podjetju dodatne stroške. Uvajanje ustrezne informacijske podpore za obvladovanje tolikih podatkov je torej nuja.

9. NABAVNA POGAJANJA

Pooler 1992, str. 50 pravi, da večina ljudi podcenjuje svojo sposobnost in možnost vpliva na druge. Če bi se morali odločiti, katera je tista ključna lastnost, ki jo mora imeti profesionalen nabavnik, je to sposobnost pogajanja.

Eno od definicij za pogajanja podaja Kavčič, 1998, str. 16: Komercialna pogajanja je mogoče definirati kot pridobivanje gospodarskih koristi za pogajalčev posel. Pri tem ne gre le za pogajanja o ceni, pač pa o vseh dejavnikih, ki vplivajo na gospodarsko korist oziroma izboljšanje gospodarskega položaja pogajalca.

Ali preprosto: Pogajanja so način, kako dobiti, kar želimo (Fisher, 1998, str. 13). Gre za to, da dosežemo dogovor, kadar imamo mi ali nasprotna stran nekaj skupnih, nekaj pa nasprotnih si interesov.

Če se hoče nabavnik ustrezno odzvati na ponudbe prodajalcev, ki se formalno znatno več kot nabavniki usposabljujejo za pogajanja, mora tudi sam poznati vse pogajalske spretnosti in procese. Bistveno za pogajalca je, da pozna cilje, ki jih želi doseči ali se jim čimbolj približati na pogajanjih, biti morajo strokovno podkovani in obvladovati področje, o katerem se pogajajo ter imeti ustrezne kompetence.

Dejavniki, ki lahko oslabijo kupčev položaj, so (Van Weele, 1994, str. 330):

- Pomanjkanje časa za pripravo,
- Pomanjkanje znanja o razvoju trga, dobaviteljevega tržnega položaja in relativnega položaja lastnega podjetja,
- Nepoznavanje dobaviteljeve strukture stroškov,
- Nezadovoljive informacije o dobavitelju,
- Kupčevo pomankljivo poslušanje in pretirano govorjenje,
- Slabo obvladanje tujih jezikov,
- Pomanjkanje razpoložljivih virov alternativnih virov,
- Šibki argumenti za podporo kupčevih stališč,

- Udeleženec pri pogajanju na strani kupca razpravlja, ne da bi bil na vrsti,
- Pomanjkanje pooblastil za sklenitev dogovora,
- Dobavitelj uporablja argumente, ki jih kupec ne pozna vnaprej,
- Pomanjkanje izkušenj z dobaviteljem.

Izredno pomembna je priprava na pogajanja. V pripravljalnem času poskuša nabavnik pridobiti čimveč podatkov o nasprotni strani in izvedeti kakšni so nameni dobavitelja ter katere so točke, kjer bo pripravljen na kompromise in kateri cilji so najpomembnejši. Ob samem pogajanju uporabljajo udeleženci razne pogajalske taktike, ki so odvisne od podatkov, ki smo jih pridobili tekom priprav na pogajanja. Pri mednarodnih odnosih je potrebno poznavanje posebnosti posameznih narodov in jih upoštevati pri pogajanjih.

Nabavna služba se različno pogaja pri nakupih. Za materiale nizke vrednosti in enkratne nakupe bi bila analiza cen in pogajanja nesmiselna, povzročala bi celo dodatne nepotrebne stroške. Seveda morajo znati nabavitelji oceniti prag, pri katerem se je smiselno pogajati za ceno in kjer bi ugodnejši pogoji odtehtali povzročene stroške in porabljeni čas. Vendar to ne pomeni, da si nabavnik tudi v teh primerih ne priskrbi vsaj več ponudb, da bi se na osnovi njih odločil za najugodnejšo.

Na pogajanja se je potrebno dobro pripraviti in opremiti s potrebnimi informacijami o nabavnem trgu, konkurenci na strani dobaviteljev in kupcev in pričakovanih trendih.

Če pogajanja ne dajo pričakovanih rezultatov, se nabavitelji lahko obrnejo še na druge možne dobavitelje. Če tudi s temi niso zadovoljni, lahko skupaj s tehnično-tehnološkim oddelkom začnejo iskati možne substitute za potrebni material, za določene materiale in izdelke pa obstaja tudi možnost razmisleka o lastni proizvodnji.

Kupec lahko omogoči hitrejši dogovor z dobavitelji, če (Kotnik, 1990, str. 23):

- je kupec pripravljen skleniti dolgoročno pogodbo ali sporazum za dobave, kar bo omogočilo dobavitelju stalnost produkcije in s tem znižanje stroškov;
- če kupec pristane na nekatere spremembe v načrtih in specifikacijah za proizvodnjo, kar omogoča dobavitelju stalnost produkcije in s tem znižanje stroškov;
- če da kupec še dodatna naročila za druge proizvode, ki jih tudi proizvaja dobavitelj;
- če je kupec pripravljen kupovati največ v slabi prodajni sezoni pri tem ponudniku.

Ob napovedanih povišanih cen dobavitelja so pogajanja potrebna, saj bi radi dobavitelji vsako povišanje stroškov za material, energijo ali storitve prevalili na kupca. Pri pomembnejših nakupih je zato koristno od dobavitelja zahtevati kalkulacijo in jo primerjati z ostalimi ponudniki. Poznavanje strukture cene po posameznih elementih je pri pogajanjih

izredno koristno, saj nasprotno stran prepriča, da smo dobro pripravljene, zato tudi hitreje pridemo do cilja.

Pri pogajanjih je koristno upoštevati sledeče (Kotnik, 1990, str. 24):

- pogajati se je treba samo z osebo, ki ima ustrezna pooblastila,
- pri pogajanjih velja upoštevati tudi položaj dobavitelja oziroma prodajalca in mu pri zahtevah za boljše pogoje po možnosti ponuditi tudi nekatere ugodnosti, npr. pomoč pri izdelavi načrtov ali skupen razvoj,
- omogočiti prodajalcu, da obširno obrazloži ponudbo, pri čemer lahko oblikujemo nove predloge glede ponudbe.

V primeru, da dobavitelja v pogajanjih predstavlja oseba, ki nima pooblastil za takojšnje odločanje, je potrebno na pogajanju takega predstavnika kar se da dobro poučiti in ga prepričati v smiselnost kupčevih argumentov, da bo lahko tudi sam prepričljiv, ko bo pri svojih nadrejenih predstavljal kupca in njegove zahteve.

Pri pogajanjih je pametno upoštevati neko metodologijo, pri skoraj vsakih pogajanjih pa se lahko opremo na štiri osnovne postopke (Fisher, 1998, str. 27 in Fisher 1981, str.11):

1. Ločite ljudi od problema.
2. Osredotočite se na interese, ne na stališča.
3. Poiščite različne možne rešitve še pred lastno odločitvijo.
4. Vztrajajte pri tem, da izid temelji na objektivnem merilu.

10. UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE DELOVANJA NABAVNE SLUŽBE

Kritičen pogled

V specialističnem delu sem opisala priložnosti, nevarnosti, prednosti in slabosti posameznih vidikov v nabavi za doseganje prihrankov. Za praktičen prikaz je navajen proizvajalec kovinske embalaže.

Pravilne odločitve glede nabavnih virov so ključnega pomena za uspešno nabavo. Podjetju Saturnus Embalaža je preko zastavljene nabavne politike uspelo zgraditi dobre in dolgoročne odnose z dobavitelji pri nabavi ključnih strateških materialov. Odnosi med partnerjema na

posameznem področju temeljijo na dolgoročnem sodelovanju, saj so tako vsi ostali elementi nabavnega odločanja bolj obvladljivi in transparentni. Sodelovanje, ki temelji na odnosih, ki pomenijo več kot zgolj nakup in prodajo, pomenijo tudi zagotovljeno stalno kvaliteto in skupen razvoj, poznavanje partnerjev pa omogoča prebroditev težav enega od njiju v določenem trenutku na račun drugega, saj se na dolgi rok računi poravnajo. Pri nabavi pa je pomembno upoštevati tudi procese globalizacije in se jim, zavedajoč se tudi pomanjkljivosti, prilagajati in jim stalno slediti. Tudi stalne dobavitelje podjetje sprti preverja pri vseh elementih nabavne politike. Združevanja dobaviteljev sicer ožajo možnost izbire, vendar se je treba zavedati, da je posel spremenljiva stvar, ter da se odpirajo nekje drugje druge opcije. Zato mora nabavna služba kljub dolgoročnemu sodelovanju z dobavitelji stalno spremljati dogajanja na trgu.

Odmiki od načrtovanega se pojavljajo na vseh nabavnih področjih zaradi različnih razlogov. Vzroki so zaradi kompleksnosti še posebej težko sledljivi na področju izkazovanja materialnih potreb. Podjetje ima v svojem izdelavnem procesu zaporedoma dve proizvodni fazi, to je tiskarski del in nato še mehanski del. Pri tem ima veliko število kupcev za delo po naročilu in pretežno brez predhodnih naročil. Vse to postavlja nabavni management pred zahtevno nalogo pri odločanju o višini in času potreb po materialih. Potrebe po materialih kasneje, ob prejetju dejanskih naročil od kupcev, odstopajo od načrtovanih. Boljša informacijska podpora bi omogočila večjo transparentnost pri ugotavljanju teh razlik in vzrokov zanje. S tem bi podjetje na nabavnem področju pridobilo tudi boljšo osnovo in podatke za odločanje. Prihranili bi tudi veliko časa, ki ga zaposleni sicer porabijo za operativno delo, ki ne prinaša dodane vrednosti.

Možno dodatno racionalizacijo nabavnih stroškov bi omogočilo čiščenje proizvodnih programov in proizvodnja velikih serij. To bi poleg nižjih stroškov v sami proizvodnji omogočilo tudi manjše število različnih tipov pločevin, manjše število lakov, večje enkratne dobave istovrstnega blaga (s tem tudi odpiranje možnosti za nabavo iz oddaljenejših držav z ugodnimi cenami).

Povečanje števila dolgoročnih pogodb s stalnim kupci in znanim odjemom bi podjetju omogočilo lažje načrtovanje proizvodnje in s tem nabavo potrebnih materialov. Sedanje hitre akcije za nabavo materiala povzročajo dodatne nabavne stroške, te pa višajo tudi neporabljene zaloge materialov, nabavljene za kupce, ki jih potem ni bilo.

Odločitev za proizvodnjo le dobičkonosnih količin in izdelkov pa je vprašanje, na katero bo moralo podjetje še odgovoriti. To bo kompleksna in odgovorna odločitev, glede na to, da se je podjetje znašlo v tržni niši, ki išče fleksibilne ponudnike kovinske embalaže in take, ki so pripravljeni ponuditi in proizvesti tudi manjše količine.

11. SKLEP

Ugotovili smo, da osnovna cena ni tista, ki naj bi jo nabavni management primerjal med ponudbami. Vsebinsko ponujene cene je treba poznati, jo razčleniti in nato posamezne elemente primerjati po posameznih ponudnikih. Ovrednotiti je potrebno vse sestavine in storitve, ki nam jih nudi dobavitelj. To lahko naredi le profesionalni management, ki natančno pozna nabavni trg. Le na ta način si bomo v pogajanjih iztržili tisto ponudbo, ki bo najbližje našim pričakovanjem in ki bo podjetju pomenila optimum prihranka.

Ustrezna kakovost blaga je med prvimi kriteriji odločanja o nakupu. Prihranjen tolar zaradi nizke cene, a neustrezne kakovosti bo povzročil podjetju indirektno stroške, največkrat v proizvodnji. Teh stroškov podjetja ponavadi zaradi zahtevnosti niti ne ocenjujejo, zato niti ne vedo, koliko so zaradi nizke cene dejansko prihranila. Vendar pa indirektni stroški lahko predstavljajo tudi večkratnik prihranka zaradi nizke cene, zato jih velja resno obravnavati.

Odločitve o izbiri najugodnejšega nabavnega vira so pomembne z vidika pridobitve dolgoročnega partnerja, ki nam bo nudil poleg surovin in materialov tudi del svojega znanja in tehnologije. Prihranki so tudi v poznavanju stopnje zanesljivosti, ki jo lahko pričakujemo od dobavitelja.

Prihranke pa ne gre iskati le izven podjetja v izbiri ustreznih materialov in certificiranih dobaviteljih, ampak se skrivajo tudi v podjetju samem. Pri ravnanju s kupljenimi surovinami, materiali, rezervnimi deli moramo biti skrbni gospodarji. Tudi odločitve o količini in času naročanja, so ključnega pomena. Previsoke zaloge bodo prekomerno bremenile obratna sredstva, ki bi jih lahko imeli vezana drugje, morebitne prenizke zaloge pa bodo ovirale proizvodni proces.

Profesionalen nabavni manager bo vnaprej predvidel čimveč elementov, ki vplivajo na njegovo uspešnost in učinkovitost. Pomeni, da bo znal komunicirati tako z zunanjimi partnerji kot tudi notranjimi uporabniki. S tesnim dolgoročnim sodelovanjem z zunanjimi partnerji in ustreznim komuniciranjem z internimi uporabniki bo uspel doseči za podjetje konkurenčno prednost in poiskati vire možnih prihrankov tako izven podjetja kot tudi v njem in jih realizirati v smislu podpiranja celovite strategije podjetja z lastno nabavno. Znanja o pogajanju mu bodo pri tem pomagala, saj se srečuje s prodajalci, ki se poslužujejo raznih metod in tehnik, nabavnik pa jim mora ustrezno parirati. Šele v zadnjem času se zavedamo pomena tega znanja tudi za nabavni management.

Sodoben nabavni management se mora znati gibati in iskati priložnosti v današnjem svetu globalizacije enakovredno doma in v tujini. Brez uporabe sodobnih sredstev komunikacije in integriranih informacijskih sistemov ne bo mogoče dosegati niti osnov za preživetje, na noben način pa najti in izkoristiti konkurenčne prednosti kot vir prihrankov za podjetje.

LITERATURA

1. Anders Wolfram. Strategische Einkaufsplanung: Kernbereich eines strategisches Einkaufsmanagements. Frankfurt/Main: Peter Lang, 1994. 194 str.
2. Ahčan Aleš: Optimizacija stroškov dobavne verige s hkratno izbiro velikosti produkcijskega svežnja. Ljubljana, 2002. 93 str.
3. Antunijević Dragan: Kako trgovati v svetovnem blodnjaku? Kapital, Ljubljana, 15.april (2001)
4. Baily Peter, Farmer David: Purchasing Principles and Management. London: Pitman Publishing, 1984. 337 str.
5. Bastl Marko: Najdite optimalno verigo od surovin do izdelka. Ljubljana: GV 35 (2001), 54-57 str.
6. Branch Alan: International Purchasing and Management. London: Thomson Learning, 2001. 342 str.
7. Burt N. David, Pinkerton L. Richard: A Purchasing Manager's Guide to Strategic Proactive Procurement, New York: AMACOM, 1996. 319 str.
8. Eržen Boris: Revija Kapital, 9. April 2001, Nove razsežnosti brezžičnega poslovanja
9. Fernandez Richardo R.: Total Quality in Purchasing & Supplier Management. Delray Beach (Florida): St.Lucie Press, 1995. 327 str.
10. Fisher Roger, Ury William, Patton Bruce: Getting to Yes: Negotiation Agreement without Giving In. New York: Penguin Books, 1991. 315 str.
11. Gadde Lars-Erik Hakansson Hakan: Professional Purchasing. London and New : Negotiation Agreement without Giving In. New York: Penguin Books, 1991. 315 str.
12. Gadde Lars-Erik Hakansson Hakan: Professional Purchasing. London and New York: Routledge, 1993. 186 str.
13. Gomzi Sonja, Žagar Tomičević Fani: Saturnus rdeča trdnjava. Ljubljana: Tovarna Saturnus, 1988. 212 str.
14. Iršič Matjaž: Strategija nabavnega marketinga organizacije v razmerah razvitih oblik »marketinga povezav«. Doktorska disertacija. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 1998. 338 str.
15. Iršič Matjaž: Strategija nabavnega marketinga z ozirom na tržno moč konkurence na nabavnem trgu. Magistrsko delo. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 1995. 150 str.
16. Kaltenekar Zdravko: Logistika v proizvodnem podjetju. Kranj: Moderna organizacija, 1993. 530 str.
17. Kaltenekar Zdravko: Oblikovanje sistema materialnega poslovanja. Kranj: Moderna organizacija, 1993. 300 str.
18. Kaltenekar Zdravko: Sistem materialnega poslovanja. Kranj: Moderna organizacija, 1983. 25 str.
19. Kavčič Bogdan: Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 353. str.

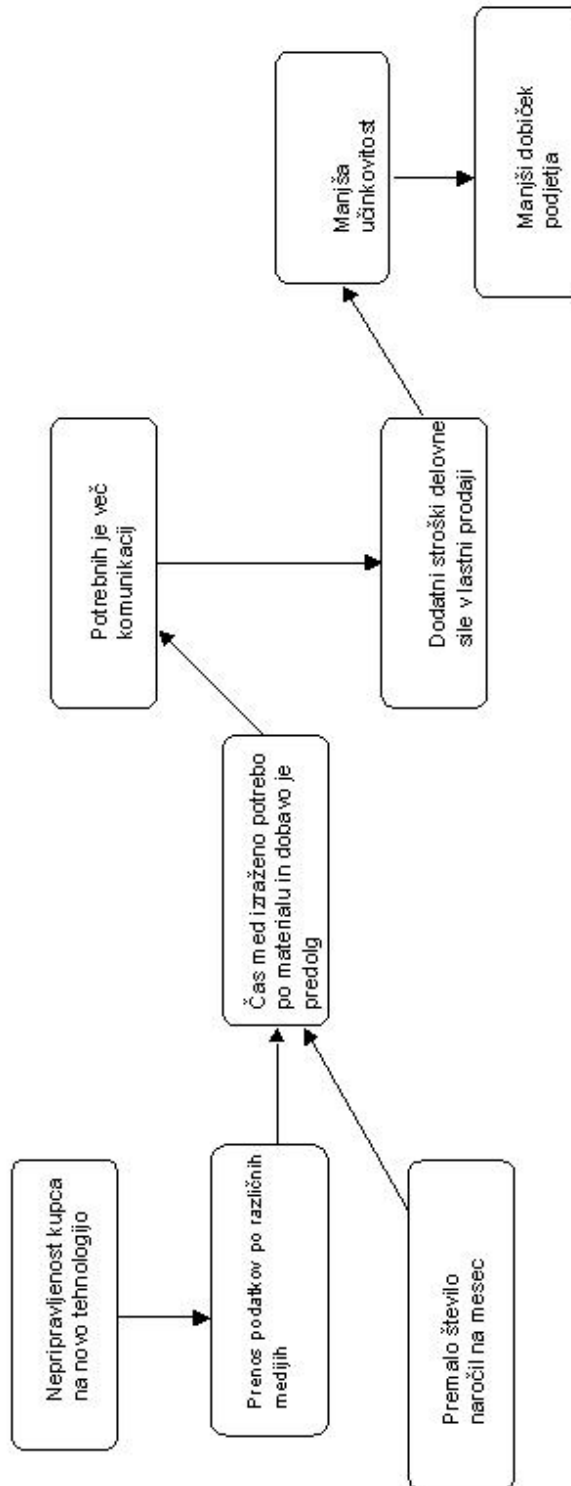
20. Kern Ferdinand: Einkaufsmarketing: Der Aufstieg zum Einkaufsmanagement. Freiburg im Briesgau: Haufe, 1991. 291 str.
21. Kotler Philip: Marketing management. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
22. Mavretič Brankica: Strateška vloga nabave v proizvodnem podjetju. Magistrsko delo: Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 103 str.
23. Možina Stan. et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
24. Pooler H. Victor: Global Purchasing: Reaching for the Word. 3th ed. New York: Van Nostrand Reinhold, 1992. 266 str.
25. Potočnik Edvard et al.: ISO 9001 Iz teorije v prakso, priročnik za vodstva podjetij. Ljubljana: Založba Taxus, 1996. 235 str.
26. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1: nabava, skladiščenje, prodaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 223 str.
27. Potočnik Vekoslav: Nabavni menedžment. Strateški pomen nabave v podjetju. Ljubljana: CISEF, 1997. 26 str.
28. Potočnik Vekoslav: Nabavno poslovanje s primeri iz prakse. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 418 str.
29. Pučko Danijel: Planiranje v podjetjih. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 482 str.
30. Pučko Danijel: Analiza poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 289 str.
31. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. 4. Izd. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 196 str.
32. Rozman Rudi et al.: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
33. Scheuing E. Eberhard: Purchasing Management. New York: Prentice Hall, 1989. 390 str.
34. Tavčar I. Mitja: Razsežnosti managementa. Ljubljana: Tangram, 1996. 611 str.
35. Van Weele J. Arjan: Nabavni management, Analiza, planiranje in praksa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 406 str.
36. Woodside G. Arch, Vyas Niren: Industrial Purchasing Strategies, Recommendations for Purchasing and Marketing Managers. Toronto: Lexington Books, 1987. 223 str.
37. Završnik Bruno: Nabavni management v proizvodnih podjetjih. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije, 1996. 28 str.
38. Zenz J. Gary: Purchasing and the Management of Materials, 7 th ed. New York: John Willey & Sons, 1994. 730 str.

VIRI

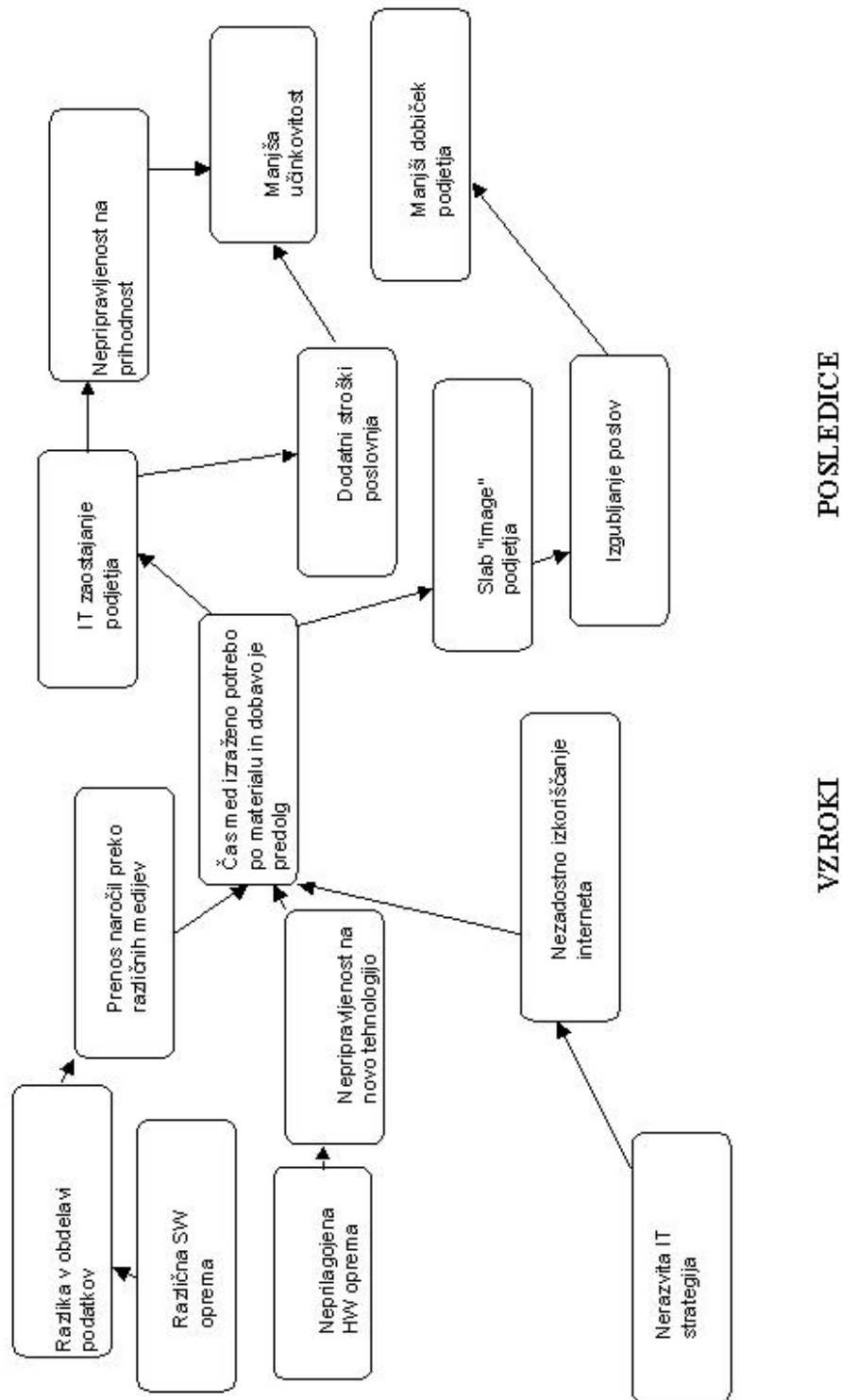
1. British Steel Magazine. Trostre: št.1, 1999, 20 str.
2. Interni podatki nabavne službe. Ljubljana: Saturnus Embalaža d.d., 2002
3. Klein G.Jill, Internet Marketing for Managers, seminar 2001, IEDC Bled
4. Letno poročilo Saturnus Embalaža d.d. Ljubljana, 2002
5. Manager. Ljubljana, št. 6/03, str. 47-48
6. Nabavni management. Portorož: Gospodarski Vestnik, 2003
7. Organizacijski akt. Ljubljana: Saturnus Embalaža d.d., 1992
8. Organizacijski akt: Ljubljana: Saturnus Embalaža d.d., 1996
9. Packaging Plus. Ymuiden, št. 3, 2003
10. SAP rešitve: (URL: <http://www.sap.com/solutions/scm/implementation.htm>),
11. SAP rešitve s področja odnosov s strankami (URL: <http://www.sap.com/germany/solutions/scm/customersuccesses.asp>), 30. 10. 2002
12. SAP rešitve za industrijo (URL: <http://www.sap.com/germany/solutions/industry/machinery/businessbenefits.asp>), 30. 10. 2001, 28. 10. 2003

PRILOGE

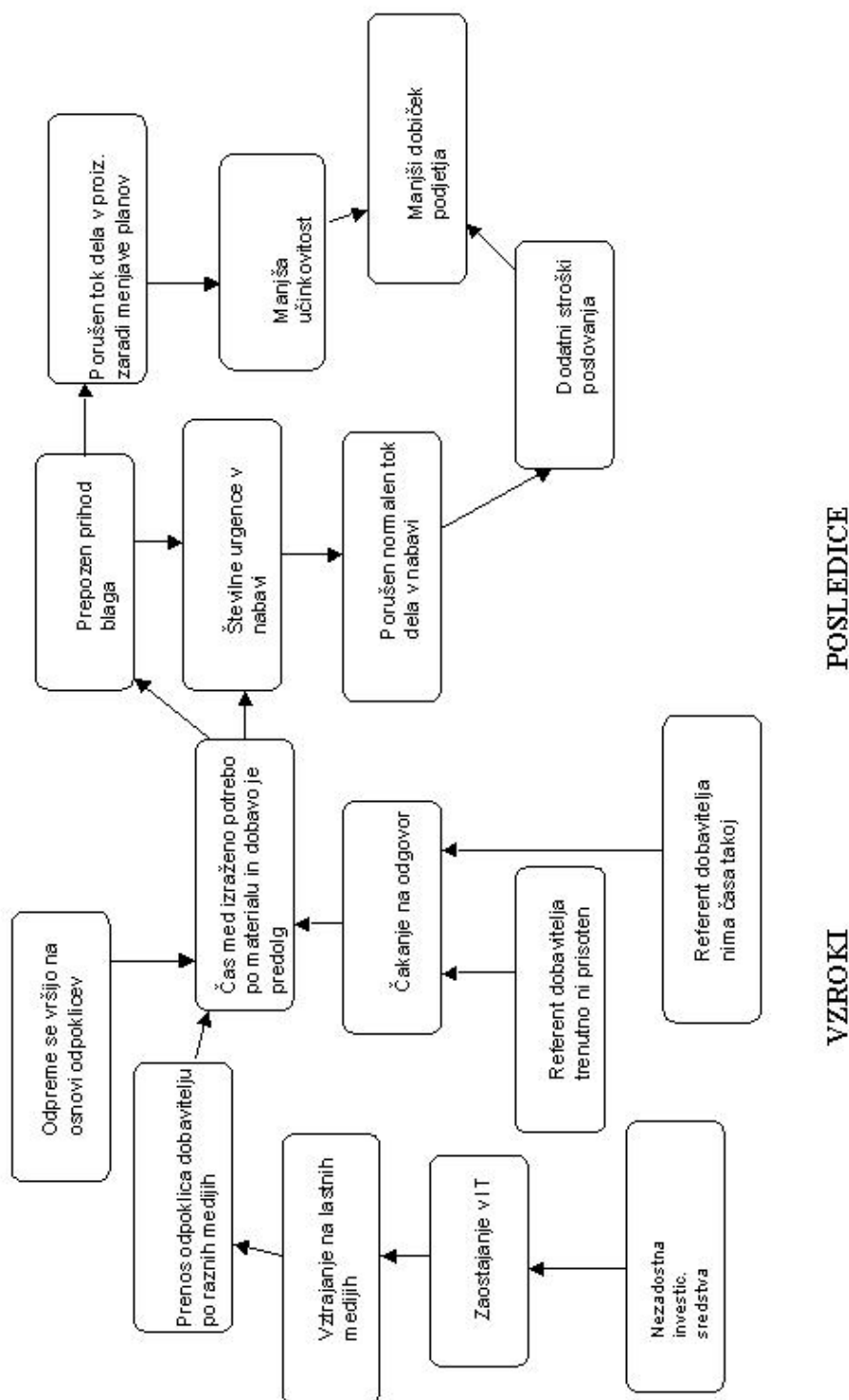
PRILOGA 1: IZHODIŠČNI SKUPNI PROBLEM - vidik naročnika v partnerski organizaciji



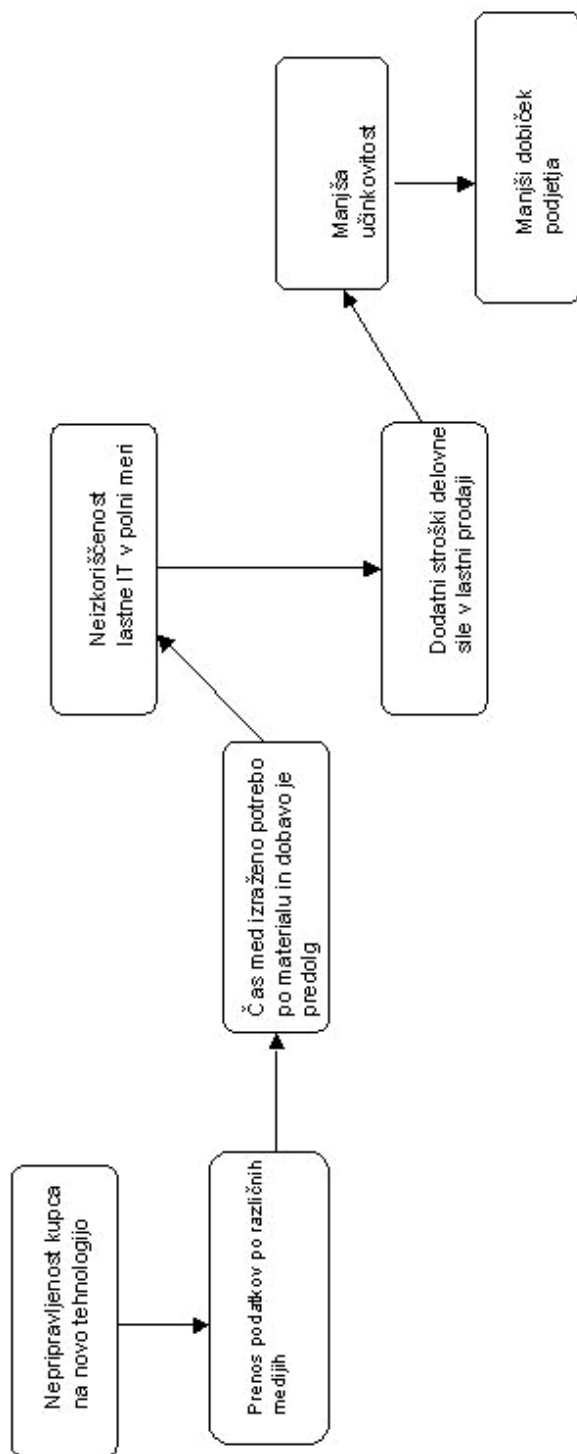
PRILOGA 2: IZHODIŠČNI SKUPNI PROBLEM - vidik tehnologa v proučevani organizaciji



PRILOGA 3: IZHODIŠČNI SKUPNI PROBLEM - vidik naročnika v proučevani organizaciji



PRILOGA 4: IZHODIŠČNI SKUPNI PROBLEM - vidik tehnologa v partnerski organizaciji



PRILOGA 5: Matematični izračun optimalne velikosti zaloge

x	Cs	Cn	C
1	120,11	75.500,00	75.620,11
2	240,21	37.750,00	37.990,21
3	360,32	25.166,67	25.526,98
4	480,42	18.875,00	19.355,42
5	600,53	15.100,00	15.700,53
6	720,63	12.583,33	13.303,96
7	840,74	10.785,71	11.626,45
8	960,84	9.437,50	10.398,34
9	1.080,95	8.388,89	9.469,83
10	1.201,05	7.550,00	8.751,05
11	1.321,16	6.863,64	8.184,79
12	1.441,26	6.291,67	7.732,93
13	1.561,37	5.807,69	7.369,06
14	1.681,47	5.392,86	7.074,33
15	1.801,58	5.033,33	6.834,91
16	1.921,68	4.718,75	6.640,43
17	2.041,79	4.441,18	6.482,96
18	2.161,89	4.194,44	6.356,33
19	2.282,00	3.973,68	6.255,68
20	2.402,10	3.775,00	6.177,10
21	2.522,21	3.595,24	6.117,44
22	2.642,31	3.431,82	6.074,13
23	2.762,42	3.282,61	6.045,02
24	2.882,52	3.145,83	6.028,35
25	3.002,63	3.020,00	6.022,63
26	3.122,73	2.903,85	6.026,58
27	3.242,84	2.796,30	6.039,13
28	3.362,94	2.696,43	6.059,37
29	3.483,05	2.603,45	6.086,49
30	3.603,15	2.516,67	6.119,82
31	3.723,26	2.435,48	6.158,74
32	3.843,36	2.359,38	6.202,74
33	3.963,47	2.287,88	6.251,34
34	4.083,57	2.220,59	6.304,16
35	4.203,68	2.157,14	6.360,82
36	4.323,78	2.097,22	6.421,00
37	4.443,89	2.040,54	6.484,43
38	4.563,99	1.986,84	6.550,83
39	4.684,10	1.935,90	6.619,99
40	4.804,20	1.887,50	6.691,70
41	4.924,31	1.841,46	6.765,77
42	5.044,41	1.797,62	6.842,03
43	5.164,52	1.755,81	6.920,33
44	5.284,62	1.715,91	7.000,53
45	5.404,73	1.677,78	7.082,50
46	5.524,83	1.641,30	7.166,13
47	5.644,94	1.606,38	7.251,32
48	5.765,04	1.572,92	7.337,96

49	5.885,15	1.540,82	7.425,96
50	6.005,25	1.510,00	7.515,25
51	6.125,36	1.480,39	7.605,75
52	6.245,46	1.451,92	7.697,38
53	6.365,57	1.424,53	7.790,09
54	6.485,67	1.398,15	7.883,82
55	6.605,78	1.372,73	7.978,50
56	6.725,88	1.348,21	8.074,09
57	6.845,99	1.324,56	8.170,55
58	6.966,09	1.301,72	8.267,81
59	7.086,20	1.279,66	8.365,86
60	7.206,30	1.258,33	8.464,63
61	7.326,41	1.237,70	8.564,11
62	7.446,51	1.217,74	8.664,25
63	7.566,62	1.198,41	8.765,03
64	7.686,72	1.179,69	8.866,41
65	7.806,83	1.161,54	8.968,36
66	7.926,93	1.143,94	9.070,87
67	8.047,04	1.126,87	9.173,90
68	8.167,14	1.110,29	9.277,43
69	8.287,25	1.094,20	9.381,45
70	8.407,35	1.078,57	9.485,92

itd.

730	87.676,65	103,42	87.780,07
731	87.796,76	103,28	87.900,04
732	87.916,86	103,14	88.020,00
733	88.036,97	103,00	88.139,97
734	88.157,07	102,86	88.259,93
735	88.277,18	102,72	88.379,90
736	88.397,28	102,58	88.499,86
737	88.517,39	102,44	88.619,83
738	88.637,49	102,30	88.739,79
739	88.757,60	102,17	88.859,76
740	88.877,70	102,03	88.979,73
741	88.997,81	101,89	89.099,69
742	89.117,91	101,75	89.219,66
743	89.238,02	101,62	89.339,63
744	89.358,12	101,48	89.459,60
745	89.478,23	101,34	89.579,57
746	89.598,33	101,21	89.699,54
747	89.718,44	101,07	89.819,51
748	89.838,54	100,94	89.939,48
749	89.958,65	100,80	90.059,45
750	90.078,75	100,67	90.179,42
751	90.198,86	100,53	90.299,39
752	90.318,96	100,40	90.419,36
753	90.439,07	100,27	90.539,33
754	90.559,17	100,13	90.659,30
755	90.679,28	100,00	90.779,28