

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

PETRA JANEŽIČ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**MATRIČNA ANALIZA PORTFELJA DOBAVITELJEV IN OBLIKOVANJE
NABAVNIH STRATEGIJ – PRIMER POSLOVNE ENOTE DALJINSKEGA
OGREVANJA V PODJETJU DANFOSS**

Ljubljana, junij 2006

PETRA JANEŽIČ

IZJAVA

Študentka Petra Janežič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Adriane Rejc Buhovac in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 29.6.2006 Podpis: _____

KAZALO

| | |
|--|-----------|
| UVOD | 1 |
| 1. VLOGA IN POMEN NABAVNE FUNKCIJE | 2 |
| 1.1. SPLOŠNO O VLOGI IN POMENU NABAVNE FUNKCIJE | 2 |
| 1.2. POMEN ANALIZE NABAVNE FUNKCIJE IN ANALIZE DOBAVITELJEV | 5 |
| 1.3. ANALIZA NABAVE S POMOČJO MODELA PORTFELJA | 6 |
| 2. TEORETIČNA IZHODIŠČA ZA SODOBNO ANALIZO PORTFELJA DOBAVITELJEV | 8 |
| 2.1. IZDELAVA MATRIKE MATERIALOV | 8 |
| 2.2. IZDELAVA MATRIKE DOBAVITELJEV | 9 |
| 2.3. KOMBINIRANA MATRIKA MATERIALOV IN DOBAVITELJEV | 9 |
| 2.3.1. <i>Ciljne strategije</i> | 10 |
| 2.3.2. <i>Smernice za premik v ciljne strategije</i> | 14 |
| 3. PRAKTIČNA UPORABA MATRIČNE ANALIZE PORTFELJA DOBAVITELJEV | 15 |
| 3.1. PREDSTAVITEV POSLOVNEGA PODROČJA DALJINSKEGA OGREVANJA IN PODJETJA DANFOSS TRATA | 15 |
| 3.2. ANALIZA PORTFELJA DOBAVITELJEV PODJETJA DANFOSS TRATA D.O.O..... | 17 |
| 3.2.1. <i>Obstoječa matrika portfelja dobaviteljev podjetja Danfoss Trata</i> | 17 |
| 3.2.1.1. <i>Obstoječa matrika materialov</i> | 17 |
| 3.2.1.2. <i>Obstoječa matrika dobaviteljev</i> | 18 |
| 3.2.1.3. <i>Obstoječa kombinirana matrika</i> | 19 |
| 3.2.2. <i>Sodobna matrika portfelja dobaviteljev podjetja Danfoss Trata</i> | 20 |
| 3.2.2.1. <i>Sodobna matrika materialov</i> | 20 |
| 3.2.2.2. <i>Sodobna matrika dobaviteljev</i> | 22 |
| 3.2.2.3. <i>Sodobna kombinirana matrika</i> | 23 |
| 3.3. SODOBNA ANALIZA PORTFELJA DOBAVITELJEV CELOTNE POSLOVNE ENOTE DALJINSKEGA OGREVANJA (DANFOSS DISTRICT HEATING BUSINESS UNIT)..... | 23 |
| 3.3.1. <i>Matrika materialov poslovne enote daljinskega ogrevanja</i> | 24 |
| 3.3.2. <i>Matrika dobaviteljev poslovne skupine daljinskega ogrevanja</i> | 25 |
| 3.3.3. <i>Kombinirana matrika poslovne enote daljinskega ogrevanja</i> | 26 |
| 4. OBLIKOVANJE NABAVNIH STRATEGIJ ZA IZBRANE SKUPINE REPROMATERIALOV NA PODROČJU DALJINSKEGA OGREVANJA | 27 |
| 4.1. TEORETIČNA OSNOVA OBLIKOVANJA STRATEGIJ | 28 |
| 4.1.1. <i>Razvijanje nabavnih strategij</i> | 30 |
| 4.1.2. <i>Učinkovita nabava iz strateških virov</i> | 30 |
| 4.2. PREDSTAVITEV STRATEŠKE NABAVE DANFOSS DALJINSKEGA OGREVANJA IN NJENIH CILJEV | 32 |
| 4.3. OBLIKOVANJE NABAVNIH STRATEGIJ IZBRANIH SKUPIN MATERIALOV IN PRIPADAJOČIH DOBAVITELJEV | 34 |
| 4.3.1. <i>Oblikovanje nabavnih strategij za skupino struženi kosi</i> | 35 |
| 4.3.1.1. <i>Strategija "razvoj dobaviteljev"</i> | 36 |
| 4.3.1.2. <i>Strategija "izrabiti tržni potencial, nato partnersko sodelovanje"</i> | 37 |
| 4.3.1.3. <i>Druge strategije za uravnoteženo nabavo struženih kosov</i> | 38 |
| 4.3.2. <i>Oblikovanje nabavnih strategij za skupino ulitki</i> | 39 |

| | |
|--|-----------|
| 4.3.2.1. Strategija "strateško partnerstvo" | 40 |
| 4.3.2.2. Druge strategije za uravnoteženo strateško nabavo ulitkov | 42 |
| SKLEP | 43 |
| LITERATURA | 44 |
| VIRI | 45 |
| PRILOGE | 1 |

UVOD

Podjetja se v današnjem času soočajo s potrebami po neprestanih spremembah, ki so posledica hudega boja za doseganje konkurenčnih prednosti. Pri tem ni dovolj le to, da reagirajo na nastalo situacijo, ampak morajo biti aktivna, predvideti morajo spremembe in se jim že vnaprej prilagoditi. Velika podjetja, ki hočejo biti na trgu vodilna, morajo zagotoviti, da vsa poslovna področja ter funkcije delujejo v smeri, ki jo določa celovita strategija podjetja.

Izzivi nabavne funkcije so v zadnjih letih usmerjeni k optimizaciji števila dobaviteljev, zmanjševanju dobavnih časov ter razvijanju tesnih odnosov z dobavitelji. Funkcija nabave se je pomaknila iz reaktivnega v strateško delovanje, saj je to eno najpomembnejših področij za zniževanje celotnih stroškov.

Predmet diplomskega dela je analiza portfelja dobaviteljev konkretnega podjetja oz. poslovne enote in oblikovanje nabavnih strategij. Namen dela je na praktičnem primeru prikazati, kako lahko podjetje s pomočjo orodja analize portfelja dobaviteljev oblikuje konkretne nabavne strategije. Analiza portfelja dobaviteljev je sestavljena iz treh vrst matrik, in sicer matrike skupin materialov, matrike dobaviteljev ter kombinirane matrike materialov in dobaviteljev.

V prvem poglavju bom opisala vlogo in pomen nabavne funkcije ter pomen analize nabave in dobaviteljev za podjetje. Opozorila bom tudi na začetek analize nabave s pomočjo modela portfelja, ki na tem področju prevladuje še danes. Drugo poglavje je namenjeno predstavitvi teoretičnih izhodišč za sodobno analizo modela portfelja, na kateri diplomsko delo pravzaprav temelji. Tu bom opisala potek izdelave matrike materialov, matrike dobaviteljev ter kombinirane matrike materialov in dobaviteljev. Predstavila bom tudi smernice za razvijanje nabavnih strategij, ki jih predvideva kombinirana matrika. Tretje poglavje bo v celoti namenjeno praktični uporabi matrične analize portfelja dobaviteljev. Najprej bom predstavila obstoječe matrike podjetja Danfoss Trata, nato pa sodobne matrike, ki jih bom primerjala z obstoječimi. Sledila bo izdelava matrik za celotno poslovno enoto daljinskega ogrevanja v podjetju Danfoss. Na podlagi matrične analize poslovnega področja daljinskega ogrevanja v podjetju Danfoss bom v četrtem poglavju predstavila možne nabavne strategije, ki jih predlaga analiza portfelja. Nabavne strategije bom oblikovala za dve skupini materialov, ki sta pomembni z vidika celotne poslovne skupine. Sklepni del bo vseboval ključne ugotovitve diplomskega dela.

1. VLOGA IN POMEN NABAVNE FUNKCIJE

1.1. Splošno o vlogi in pomenu nabavne funkcije

Konkurenčni boj, ki poteka na trgu, sili podjetja k večanju učinkovitosti, zniževanju stroškov in iskanju novih možnosti za pridobivanje konkurenčnih prednosti. Več kot polovico stroškov v proizvodnih podjetjih predstavljajo stroški nabave surovin in materialov (Heinritz et al., 1991, str. 1). Nabavna funkcija je v podjetju tisti člen, ki na eni strani povzroča največ stroškov, na drugi strani pa je v njej tudi največji potencial zniževanja celotnih stroškov podjetja.

Učinek prihrankov nabave po DuPontovi analizi kaže, da dvoodstoten prihranek pri nabavnih stroških za 15 odstotkov izboljša donosnost čistih naložb (RONA). Povečanje cen pa lahko po drugi strani privede do negativnega rezultata. Nabava k izboljšanju donosnosti čistih naložb pripomore na dva načina, in sicer z zniževanjem vseh neposrednih materialnih stroškov (poveča dobiček od prodaje, ki pozitivno vpliva na donosnost čistih naložb) ter s prizadevanjem za zmanjšanje čistega kapitala podjetja, kar pozitivno vpliva na koeficient obračanja kapitala v podjetju (npr. zakup opreme, JIT-dobave, boljša kakovost, daljši plačilni roki) (Van Weele, 1998, str. 35-36). Nabava lahko poleg neposrednega prihranka pri cenah posredno pripomore tudi k izboljšanju konkurenčnega položaja podjetja, in sicer prek (Van Weele, 1998, str. 36-38):

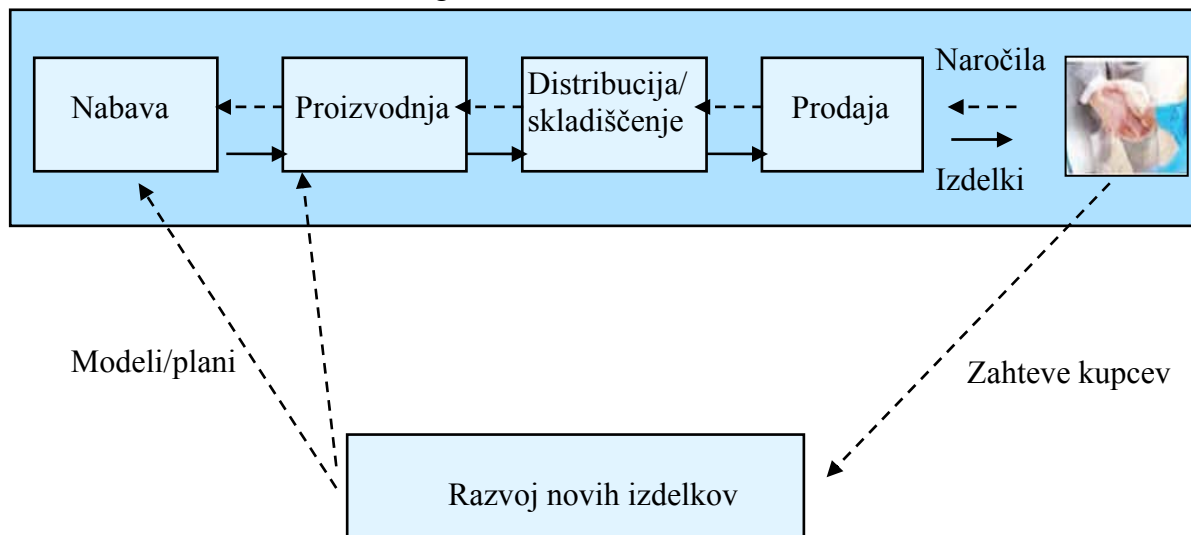
- standardizacije materiala: s standardizacijo določenih vrst materialov zmanjšamo njihovo število, kar vodi do manjše odvisnosti od dobaviteljev, boljše izrabe konkurenčnih ponudb ter nenazadnje do nižje lastne cene izdelka;
- manjših zalog: tu sta potrebni predvsem pravilno časovno planiranje dobav ter velika discipliniranost dobaviteljev, da blago dostavijo v dogovorjenem roku;
- prispevka k inovacijam: prizadevanje nabave za intenzivno sodelovanje med podjetjem in dobaviteljem pri inovacijah ter spodbujanje dobaviteljev k izboljšavam materialov;
- znižanja stroškov kakovosti: pomembno je, da se stroškom, povezanim s pregledovanjem, reklamacijami in popravili, že v fazi izbiranja dobavitelja izognemo s tem, da vpeljemo tiste dobavitelje, ki imajo dober nadzor nad svojo proizvodnjo in dobro organizirano področje kakovosti;
- večje fleksibilnosti: nabavni oddelek mora izbirati dobavitelje, ki so fleksibilni in imajo visoko raven učinkovitosti.

Vloga nabavne funkcije se je v zadnjih letih močno okrepila in pomaknila iz reaktivne v strateško pozicijo. Tradicionalna vloga nabave, katere glavni cilj je bil v minimiziranju nabavnih cen, v operativnem smislu že dolgo ni več aktualna. Nepredvidljivo in turbulentno poslovno okolje, nove tehnologije ter konkurenca podjetja silijo, da poslovnim razmeram prilagajajo organizacijo nabavne funkcije, odgovornost in način dela. V mnogih podjetjih ima nabava pomembno strateško vlogo.

Strateška vloga nabave je v izvajanju nabavnih aktivnosti, ki podpirajo splošne cilje podjetja. S svojo temeljno vlogo lahko nabava pomembno prispeva k strateškemu uspehu organizacije. Strateško vlogo nabave lahko definiramo kot njeno vključenost v temeljne aktivnosti podjetja, kot so tehnološko, finančno in trženjsko planiranje ter uvajanje novih izdelkov (Johnson et al., 2002, str. 79). Ker ima neposreden stik z zunanjimi trgi, lahko pridobi pomembne informacije o novih tehnologijah, materialih, storitvah in nabavnih virih ter o spremembah tržnih pogojev. Nabava lahko v primeru, da zna pridobljene informacije dobro predstaviti vodstvu, pomaga preoblikovati temeljno strategijo, s katero lahko podjetje izkoristi tržne priložnosti. K strateškemu uspehu organizacije lahko pripomore tudi s pomočjo izbiranja in razvijanja novih in obstoječih dobaviteljev. Vključevanje dobaviteljev v zgodnjo fazo razvoja novega ali spremembe obstoječega izdelka lahko skrajša razvojni čas in zniža celotne stroške. Ker je nabava obenem podporna in strateška funkcija, dodaja vrednost tudi ostalim funkcijskim področjem. Zato mora biti v zgodnji fazi prisotna pri pomembnih odločitvah, ki jo zadevajo. Le z dobro obveščenostjo lahko nabava predvideva in zagotavlja izpolnjevanje potreb ostalih področij (Stock, Lambert, 2001, str. 480).

Kot lahko vidimo na Sliki 1, je nabava eden najpomembnejših členov preskrbovalne verige podjetja. Kot prva na poti do končnega kupca mora nabava pravočasno in s čim nižjimi stroški zagotoviti razpoložljivost materialov ustrezne kakovosti za proizvodnjo. Kot vez podjetja z zunanjim okoljem je nabava podvržena tako pritiskom dobaviteljev kot tudi pritiskom znotraj podjetja. Zaradi nasprotujočih si interesov dobaviteljev in podjetja, ki kupuje, mora nabava te interese uskladiti in zagotoviti, da sodelovanje obema stranema prinese čim večjo korist.

Slika 1: Struktura oskrbovalne verige



Vir: Z ustreznim vodenjem preskrbovalne verige do boljšega poslovnega rezultata, 2002.

Temeljne cilje nabave v proizvodnih podjetjih lahko povzamemo v naslednjih točkah (Heinritz et al., 1991, str. 10):

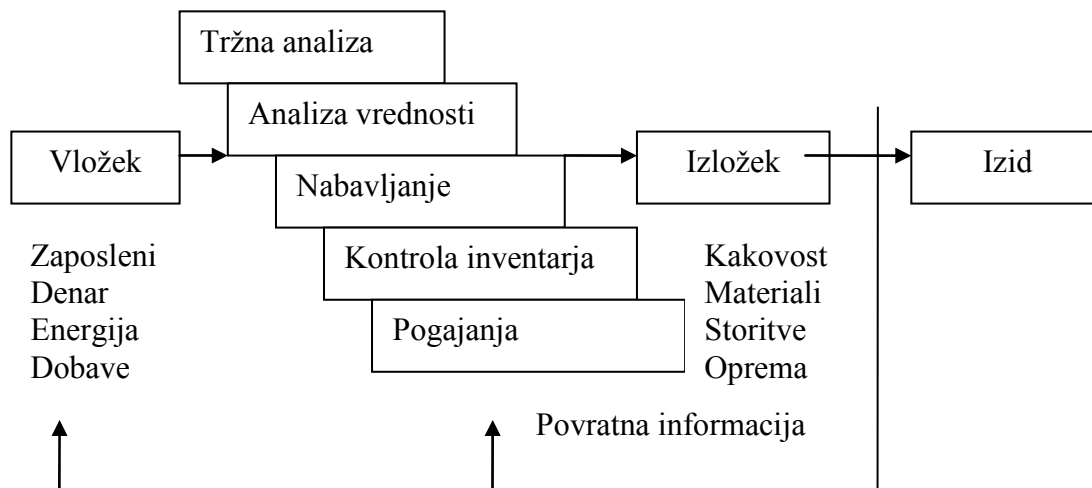
- vzdrževanje kakovostnih standardov materialov;
- kupovanje materialov z najnižjimi stroški glede na zahtevano kakovost in storitve;
- vzdrževanje stalnosti oskrbe za nemoteno delovanje proizvodnje prek minimalnih vlaganj v zaloge, skladno z varnostjo in ekonomsko prednostjo;
- izogibanje podvajanjem, trošenju in zastarelosti materialov;
- ohranjanje konkurenčnega položaja podjetja znotraj panoge in dobičkov, ki se nanašajo na material;
- analiziranje in poročanje o dolgoročni razpoložljivosti in stroških najpomembnejših materialov, ki jih podjetje kupuje;
- nenehno raziskovanje trga glede možnih alternativ, novih izdelkov ter materialov, ki bi lahko pripomogli k večji učinkovitosti in dobičkonosnosti podjetja.

Strateška nabava tesno sodeluje tudi z nekaterimi drugimi oddelki v podjetju. Eden od teh je prav gotovo oddelek razvoja. V procesu razvijanja novega izdelka je zaželeno, da so v projektni tim vključeni tudi predstavniki nabave. Svetujejo lahko glede materialov, ki bodo sestavljali končni izdelek, ter predlagajo alternative, ki bi znižale stroške in tako vplivale na končno ceno izdelka. Člani nabave tudi najbolje vedo, kateri dobavitelj je najprimernejši za izdelavo določenega vhodnega materiala ali za dobavo standardne komponente. Pomembno je, da so nabavni referenti dobro seznanjeni s specifikacijami vhodnih materialov, saj jih morajo posredovati dobaviteljem. Včasih morajo pri razvoju izdelka sodelovati tudi dobavitelji tistih vhodnih materialov, ki predstavljajo največji strošek v končni ceni izdelka. Ti lahko predlagajo določene spremembe ali alternative, ki pripomorejo k znižanju celotnih stroškov.

Podjetja, ki se na trgu soočajo s čedalje ostrejšo konkurenco, vse več pozornosti posvečajo t.i. konceptu vrednosti. Njihova prizadevanja so usmerjena k povečevanju vrednosti izdelkov in storitev ter zmanjševanju aktivnosti, ki ne prinašajo dodane vrednosti. Pri teh prizadevanjih ima nabava pomembno vlogo. Njena vloga v organizaciji je ključnega pomena, saj imajo lahko njene odločitve izjemno velik vpliv na vrednost organizacije.

Slika 2 na str. 5 prikazuje verigo vrednosti, v kateri ima nabava ključno vlogo pri dodajanju vrednosti organizacije. Nabava uporablja različne vložke za izvajanje procesa dodane vrednosti (tržna analiza, analiza vrednosti, nabavljanje, kontrola inventarja, pogajanja) ter za zagotavljanje izločkov, kot so kakovost, materiali, storitve in oprema. Če nabava te aktivnosti učinkovito izvaja, njen rezultat poveča konkurenčno prednost podjetja (Telgen, Pop Sitar, 2001, str. 803).

Slika 2: Proces dodajanja vrednosti



Vir: Telgen, Pop Sitar, 2001, str. 804.

Ker nabava predstavlja vez med dobavitelji in končnimi kupci, ima velik potencial dodajanja vrednosti tako znotraj kot tudi zunaj podjetja. Dodano vrednost nabave lahko razdelimo v štiri kategorije (Telgen, Pop Sitar, 2001, str. 806):

- dodana vrednost za podjetje: boljše kakovost, nadzorovani stroški;
- dodana vrednost nabavnega procesa: izboljšanje nabavnega procesa;
- dodana vrednost za izdajatelja zahtev: boljše razumevanje njegovih potreb, imeti na razpolago alternativen vir, ki je hkrati tudi zanesljiv, dostop do informacij o stanju na trgu;
- dodana vrednost za dobavitelja: dobavitelji razumejo, kaj podjetje od njih zahteva in kako se lahko izboljšajo.

1.2. Pomen analize nabavne funkcije in analize dobaviteljev

Glede na vlogo in pomen nabavne funkcije podjetja je nujna tudi analiza nabave, katere ključni elementi so predstavljeni v Tabeli 1, str. 6.

Dobavitelji so eni najpomembnejših deležnikov podjetja. Nabavna funkcija je odgovorna za izbor ustreznih dobaviteljev, ki bodo izdelke ustrezne kakovosti sposobni dobavljati pravočasno in po dogovorjeni ceni. Pred vpeljavo novega dobavitelja mora nabava skrbno proučiti vse potencialne dobavitelje in izbrati najustreznejše(ga). Izbor najustreznejšega dobavitelja je šele začetek razvijanja odnosa med dobaviteljem in podjetjem. Obstoječe dobavitelje je treba namreč večkrat oceniti. Tako podjetje dobi informacije o tem, če dobavitelj še vedno izpolnjuje zahteve, ki so mu jih postavili ob začetku sodelovanja.

Tabela 1: Elementi analize nabave

| |
|---|
| <p><i>Spremljanje in ocenjevanje obsega ter strukture nabave</i></p> <p>Obseg nabave običajno spremljamo po vrednosti, ki jo dobimo iz knjigovodskih evidenc ali iz kakšnega drugega internega vira podatkov v podjetju. Za spremljanje in ocenjevanje strukture nabave lahko uporabimo različne strukture, kot so velike skupine surovin in materialov, ki jih nabavljamo, vrste surovin in materialov, vrste surovin in materialov z vidika njihove namembnosti, stopnja deficitarnosti surovin oz. materialov, nabavni trgi, stopnja uvedenosti v proizvodnjo, ABC-metoda idr.</p> |
| <p><i>Spremljanje in ocenjevanje toka ter ritmičnosti nabave</i></p> <p>Nabava je lahko znotraj daljšega obdobja razporejena enakomerno ali pa zelo neenakomerno. Če je nabava enakomerna, to pomeni nižjo raven zalog surovin in materialov ter posledično manjše potrebe po financiranju zalog.</p> |
| <p><i>Spremljanje in ocenjevanje nabavnih poti</i></p> <p>Poznamo neposredne nabavne poti, kar pomeni nabavo surovine ali materiala neposredno od proizvajalca, ter posredne nabavne poti, kjer se na poti od proizvajalca do kupca zvrsti eden ali več posrednikov.</p> |
| <p><i>Spremljanje in ocenjevanje dobaviteljev ter dobavnih pogojev</i></p> <p>Pri dobaviteljih lahko strukturo spremljamo in ocenjujemo glede na porazdelitev po deležu nabave, domicil dobaviteljev, strukturo nabave po oddaljenosti dobaviteljev od sedeža podjetja ter glede na stalnost dobaviteljev.</p> |
| <p><i>Spremljanje in ocenjevanje nabavnih cen</i></p> |

Vir: Pučko, 2003, str. 75-85.

Vsako podjetje želi imeti v svoji bazi le najboljše dobavitelje. Ker pa je dobaviteljev ponavadi veliko, je nad vsemi težko imeti jasen pregled. Zato se podjetja poslužujejo raznih analiz, ki jim pomagajo ugotoviti, kakšne dobavitelje imajo. Te analize služijo kot podlaga za razvijanje strategij dobaviteljev.

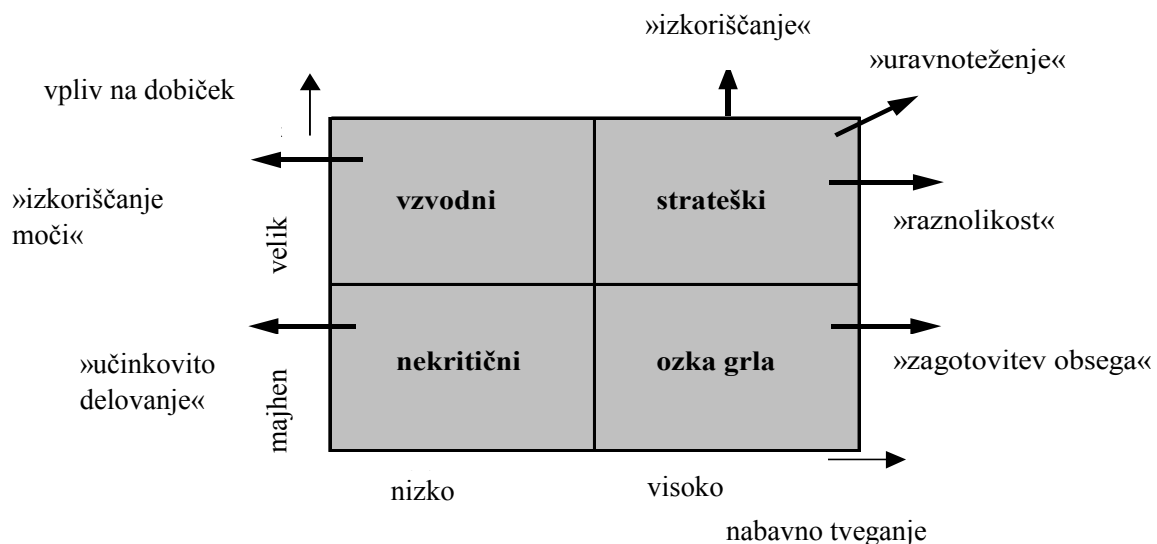
1.3. Analiza nabave s pomočjo modela portfelja

Začetki analize nabave s pomočjo modela portfelja segajo v leto 1983, ko je Kraljič predstavil svoj model portfelja nabave. Od takrat se je razvilo mnogo modelov, ki Kraljičevega nadgrajujejo, čeprav ta še vedno ostaja dominanten. Bistvo Kraljičevega modela je v tem, da daje jasne smernice za razvijanje strategij nabave in dobaviteljev. Njegova glavna ideja je v minimiziranju nabavnega tveganja ob čim višji nakupni moči. Model v obliki matrike ima dve dimenziji, in sicer tveganje ter nakupno moč. Ta pristop vključuje zgradbo matrične analize portfelja nabave, ki proizvode klasificira na temelju dveh dimenzij: vpliv na dobiček ter nabavno tveganje, ki je lahko nizko ali visoko. Kraljičevo matriko, ki je predstavljena na Sliki 3, sestavljajo štiri polja, v katera so uvrščene kategorije proizvodov, ki so razdeljene na ozka

grla ter nekritične, vzvodne in strateške proizvode. Vsaka kategorija zahteva svoj pristop do dobaviteljev (Gelderman, Van Weele, 2002, str. 30).

Nekritični proizvodi zahtevajo učinkovito delovanje, standardizacijo izdelkov, veliko količino naročanja in optimizacijo inventarja. Vzvodni izdelki omogočajo podjetju, ki nabavlja, izkoriščati celotno nakupno moč prek določanja ciljnih cen in substitucije izdelkov. Proizvodi, ki predstavljajo ozka grla (lahko jih imenujemo tudi kritični), predstavljajo velik problem in tveganje. Zagotavljanje zadostne količine se dosega prek nadzora dobaviteljev, varnosti inventarja in rezervnih načrtov. Za strateške izdelke je potrebna globlja analiza. Z načrtovanjem prednosti kupca nasproti prednosti trga se oblikujejo tri osnovne situacije moči s tremi različnimi strategijami dobaviteljev: uravnoteženje, izkoriščanje ter raznolikost (Gelderman, Van Weele, 2002, str. 33-35).

Slika 3: Kategorije izdelkov in nabavnih strategij po Kraljiču (1983)



Vir: Gelderman, Van Weele, 2002, str. 31.

Strategije, ki jih s svojo portfeljsko analizo priporoča Kraljič, se navadno povzemajo v štiri osnovne koncepte, in sicer »učinkovito delovanje«, »izkoriščanje moči«, »strateško partnerstvo« ter »zagotovitev obsega«. Kljub temu da je ta analiza na prvi pogled logična, daje le priporočila najbolj primernih strategij dobaviteljev. Pomanjkljivost te analize je, da ne daje smernic za premikanje znotraj matrike iz ene strateške pozicije v drugo. To je tudi glavna kritika Kraljičeve portfeljske analize. Navedeni koncepti namreč dajejo le bežen namig glede tega, katera strategija dobaviteljev je najprimernejša. Še več, odzivajo in prilagajajo se obstoječim okoliščinam, pri čemer obstoječo moč in strukturno odvisnost jemljejo kot dano. Nabavniki lahko vedno iščejo možnosti, kako se premakniti v drugo, bolj privlačno pozicijo znotraj matrike. V Kraljičevi matriki pa ni jasno določeno, ali in kako slediti ostalim pozicijam v matriki pri določeni nabavni strategiji, ki je najprimernejša. Kraljičev koncept

torej ne vsebuje priporočil za premik dobaviteljev in/ali skupin materialov znotraj posameznih kategorij v matriki (Gelderman, Van Weele, 2002, str. 31-32).

Na tem mestu bi rada opozorila tudi na nekatere druge vrste analiz s pomočjo modela portfelja, kot na primer BCG-matrika, matrika GE in Hoferjeva portfeljska matrike. Te se povečini uporabljajo za analizo portfelja podjetja kot celote, podrobneje pa so predstavljene v Prilogi 1.

2. TEORETIČNA IZHODIŠČA ZA SODOBNO ANALIZO PORTFELJA DOBAVITELJEV

Analiza portfelja dobaviteljev, ki jo bom uporabila v svojem diplomskem delu, je sestavljena iz treh delov. Prvi zajema izdelavo matrike skupin materialov, drugi izdelavo matrike dobaviteljev, tretji pa je kombinirana matrika skupin materialov in dobaviteljev. Kombinirana matrika nam nato daje smernice za vpeljavo strategij posameznih dobaviteljev. Matriki skupin materialov in dobaviteljev sta sorodni Kraljičevi portfeljski matriki, ki sem jo predstavila v točki 1.3. Kombinirana matrika pa daje jasne smernice za pomikanje posameznih dobaviteljev med položaji znotraj matrike.

2.1. Izdelava matrike materialov

Z matriko materialov dobimo nazorno predstavitev portfelja skupin materialov, ki jih podjetje kupuje. Matrika je sestavljena iz štirih kvadrantov, ki določajo, kakšne vrste je posamezen material, in sicer standardni, vzvodni, strateški in kritični. Posamezen kvadrant v matriki materialov predpostavlja tudi določene strategije glede na to, v katerega spada posamezna skupina materialov. Na abscisno os nanašamo kumulativno nabavno vrednost skupin materialov, na ordinato pa nabavno tveganje. Oceno nabavnega tveganja dobimo s pomočjo posebne tabele, v kateri so kategorije nabavnega tveganja (glej Priloga 2). Te kategorije so naslednje: potreben čas za vpeljavo novega dobavitelja, celotne razpoložljive zmogljivosti na trgu, dobavni čas, odvisnost od zunanjega "know-howa" pri razvoju izdelkov ter možnost lastne proizvodnje. Vsaki kategoriji določimo utež glede na njeno pomembnost. Skupine materialov so predstavljene z različno velikimi krogi. Velikost kroga pomeni višino nabavne vrednosti. Vsaka skupina materialov je označena tudi z različno barvo.

Po oceni nabavnega tveganja skupin materialov sledi izdelava matrike materialov. Vsak kvadrant predstavlja določeno skupino (Wildemann, 2000, str. 91):

- standardni materiali: v to skupino spadajo tiste skupine materialov, ki imajo nizko nabavno vrednost in nizko nabavno tveganje;
- kritični materiali: sem spadajo skupine z nizko nabavno vrednostjo in visokim nabavnim tveganjem;

- vzvodni materiali: v to skupino spadajo materiali z visoko nabavno vrednostjo in nizkim nabavnim tveganjem;
- strateški materiali: tu so tiste skupine materialov, ki imajo visoko nabavno vrednost in visoko nabavno tveganje.

2.2. Izdelava matrike dobaviteljev

Matriko dobaviteljev izdelamo na podoben način kot matriko materialov, le da v tem primeru na absciso vnesemo fleksibilnost in razvojni potencial, na ordinato pa pogajalsko moč dobaviteljev. Fleksibilnost in razvojni potencial dobaviteljev ocenimo z naslednjimi kriteriji (glej Priloga 3): točnost dobav, kakovost, tehnološki in logistični razvojni potencial, dobavni čas, sistem reklamacij ter ekonomski položaj dobaviteljev. Pogajalska moč pa je ocenjena s kriteriji (glej Priloga 4), kot so trenutni odstotek nabave podjetja v celotni realizaciji dobavitelja, odvisnost od dobaviteljevih orodij in opreme, število potencialnih dobaviteljev, pričakovana sprememba obsega nabave od dobavitelja, konkurenčna prednost dobavitelja in njegov ekonomski položaj.

Po oceni sledi izdelava matrike dobaviteljev, ki je izdelana na enak način kot matrika skupin materialov. Velikost krogov tokrat predstavlja delež nabavne vrednosti posameznega dobavitelja v celotni nabavni vrednosti. V tej matriki so ravno tako štirje kvadranti, dobavitelji pa so razdeljeni v naslednje skupine (Wildemann, 2000, str. 92-95):

- standardni dobavitelji: sem so uvrščeni dobavitelji z majhno fleksibilnostjo in razvojnim potencialom ter nizko pogajalsko močjo;
- kritični dobavitelji: sem spadajo dobavitelji z majhno fleksibilnostjo in razvojnim potencialom ter visoko pogajalsko močjo;
- vzvodni dobavitelji: to so dobavitelji z veliko fleksibilnostjo in razvojnim potencialom ter majhno pogajalsko močjo;
- strateški dobavitelji: ti dobavitelji so zelo fleksibilni, imajo velik razvojni potencial in veliko pogajalsko moč.

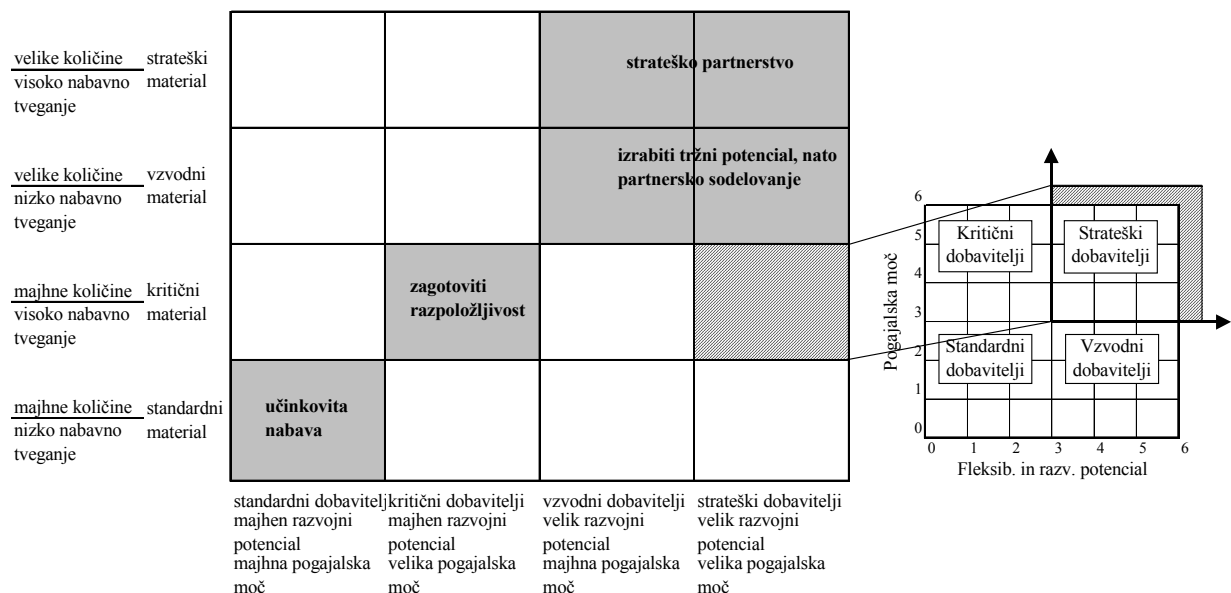
Ker so v analizo vključeni vsi dobavitelji izbranih skupin materialov, je treba vsakega uvrstiti v eno od teh skupin. Povezava dobaviteljev in skupin materialov je pomembna za izdelavo kombinirane matrike, ki jo predstavljam v naslednji točki.

2.3. Kombinirana matrika materialov in dobaviteljev

Popoln pregled nabavnega blaga v podjetju je viden šele, ko skupine materialov in dobaviteljev združimo v skupno oz. kombinirano matriko, ki jo sestavlja 16 kvadrantov. Skupine materialov in dobavitelji so glede na kriterije, opisane v točkah 2.1. in 2.2., razdeljeni na standardne, kritične, vzvodne in strateške. Te kategorije so uporabljene tudi v kombinirani matriki, pri čemer so kategorije skupin materialov razporejene na ordinati, kategorije dobaviteljev pa na abscisi (glej Sliko 4, str. 10). Vsi dobavitelji, ki dobavljajo določeno

skupino materialov, so na kombinirani matriki uvrščeni v isto raven. Njihova vertikalna pozicija je odvisna od tega, v katero kategorijo dobaviteljev so uvrščeni. Tako so na primer strateški dobavitelji, ki dobavljajo kritične materiale, uvrščeni v skrajno desni kvadrant druge ravni, če gledamo od spodaj navzgor. Dobavitelji so na matriki označeni z mehurčki, katerih velikost pomeni delež nabave posameznega dobavitelja v celotni nabavni vrednosti. Prav tako je pomembno, da so dobavitelji, ki spadajo v isto skupino materialov, označeni z enako barvo ali vzorcem. V matriki so tudi polja s t. i. ciljnim strategijami (glej Sliko 4), ki predstavljajo primerno strategijo za vsako od skupin materialov, definiranih v matriki materialov. Ciljne strategije so strateško partnerstvo, izraba tržnega potenciala, partnersko sodelovanje, zagotovitev razpoložljivosti, učinkovita nabava ter povečanje obsega nabave (Wildemann, 2000, str. 99). Podrobneje so te strategije predstavljene v naslednji točki.

Slika 4: Kombinirana matrika materialov in dobaviteljev

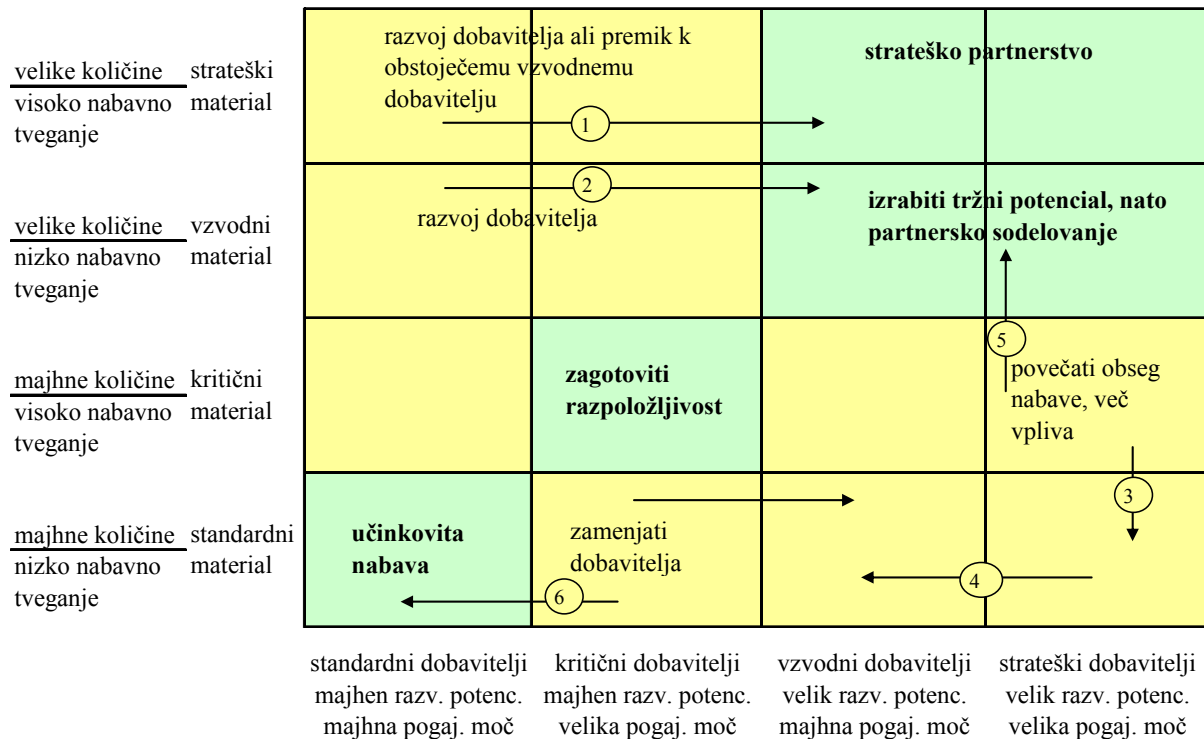


Vir: Wildemann, 2000, str. 98.

2.3.1. Ciljne strategije

Ciljne strategije, ki so na Sliki 5, str. 11, obarvane zeleno, služijo kot osnova za usmerjanje poslovnih odnosov med podjetjem-kupcem in dobaviteljem ter kot vzvod za določanje možnosti racionalizacije na področju nabave. Smernice sicer ne določajo konkretnih odnosov med podjetjem in dobaviteljem, ampak služijo kot navodila za usmerjanje nabavnih aktivnosti do dobaviteljev (Cerar, 2001, str. 28).

Slika 5: Matrika materialov in dobaviteljev s ciljnim strategijami in polji neciljnih strategij



Vir: Wildemann, 2000, str. 107.

V nadaljevanju bom najprej predstavila vsako od naštetih ciljnih strategij, in sicer profil nabavnega trga, osnovna razmerja med podjetjem in dobaviteljem, priložnosti za racionalizacijo nabave ter organizacijsko uporabnost. Obenem bom nakazala, kakšne pogajalske možnosti ima podjetje pri poslovnih pogajanjih z dobavitelji pri vsaki od ciljnih strategij.

Učinkovita nabava

Profil nabavnega trga: Za ta nabavni trg so značilne majhne nabavne količine in nizko nabavno tveganje skupin materialov. Dobavitelji, ki spadajo v to polje, so standardni, kar pomeni, da imajo majhen razvojni potencial in fleksibilnost ter majhno pogajalsko moč. Posamezen dobavitelj dobavlja majhne količine, na trgu je veliko število potencialnih dobaviteljev. Značilne so nizke cene v primerjavi s stroški proizvodnje, tehnologija je nezahtevna, med posameznimi dobavitelji je mogoče zaznati majhne razlike v ceni (Wildemann, 2000, str. 101).

Osnova razmerja med podjetjem in dobaviteljem: Podjetje, ki kupuje, in dobavitelj imata nasprotno interese, vendar ima kupec možnosti, da v razmerju prevlada (Wildemann, 2000, str. 101).

Priložnosti za racionalizacijo nabave: Možnosti racionalizacije se kažejo predvsem v poenostavitvi procesa nabave in transporta, decentralizaciji odločanja, kombiniranju izdelkov v sisteme, skupnem delovanju ter povezujočih se interesih (Wildemann, 2000, str. 101).

Organizacijska uporabnost: Nabavne aktivnosti morajo biti usmerjene k notranji učinkovitosti nabavnega procesa in k učinkovitemu odnosu med podjetjem ter dobavitelji. Dobra organizacija nabave standardnih materialov po implementaciji ustreznih procesov zahteva minimalno dnevno delo. Delo se delegira na administrativno osebje. Cilji so učinkovitost, nizki stroški nabavnega procesa ter tekoča izvedba procesa (Wildemann, 2000, str. 101).

Pogajalske možnosti: Ker gre tu predvsem za nabavo standardnih komponent, si je mogoče s konkurenčnimi ponodbami zagotoviti najugodnejšo ceno. Ena od možnih tehnik za doseganje najboljših cen so tudi t. i. internetne dražbe, ki jih sproži kupec in tako ugotovi, kdo od potencialnih dobaviteljev mu ponudi najboljšo ceno, kakovost in dobavne pogoje.

Zagotoviti razpoložljivost

Profil nabavnega trga: Značilnosti trga so majhne nabavne količine ter visoko nabavno tveganje skupin materialov. Dobavitelji imajo nizek razvojni potencial in fleksibilnost, toda veliko pogajalsko moč. Na trgu obstaja malo potencialnih dobaviteljev, možen je oligopol ali celo monopol. Značilne so visoke cene v primerjavi s stroški proizvodnje ter visoki stroški nerazpoložljivosti (Wildemann, 2000, str. 102).

Osnova razmerja med podjetjem in dobaviteljem: Podjetje in dobavitelj imata nasprotujoče si interese, pri čemer v odnosu prevladuje dobavitelj (Wildemann, 2000, str. 102).

Priložnosti za racionalizacijo nabave: Nabavne aktivnosti morajo biti usmerjene v zmanjšanje nabavnega tveganja (po kriterijih) ali v povečanje obsega nabave. Zmanjšanje nabavnega tveganja obstoječih serij dosežemo s pravilnim planiranjem zalog in zagotavljanjem kakovosti. Zmanjšanje nabavnega tveganja prihodnjih zahtev se izvaja v procesu izdelave in razvoja, pri čemer je potrebno sodelovanje razvojnega oddelka. Išče in vpeljuje se nove dobavitelje. Po zmanjšanju »ranljivosti« se je treba osredotočiti na druge segmente z večjim nacionalizacijskim potencialom (Wildemann, 2000, str. 102).

Organizacijska uporabnost: Skupinam materialov v tem segmentu je namenjena večja pozornost, kot bi bilo treba, hkrati pa to pomeni izziv za nabavno funkcijo. Nabavne aktivnosti zahtevajo veliko strokovnega znanja in izkušenj. Ta segment predstavlja tudi velik izziv za inovatorje (Wildemann, 2000, str. 102).

Pogajalske možnosti: Zaradi velike pogajalske moči dobaviteljev sta smiselna fiksiranje cen za določeno obdobje (leto, polletje, četrletje) ter sklenitev sporazuma o nabavni količini za to obdobje, t. i. »frame order«.

Izrabiti tržni potencial, nato partnersko sodelovanje

Profil nabavnega trga: Značilne so velike nabavne količine in nizko nabavno tveganje skupin materialov. Dobavitelji imajo velik razvojni potencial in fleksibilnost ter majhno pogajalsko moč. Posamezni dobavitelji dobavljajo velike količine. Na trgu obstaja veliko število potencialnih dobaviteljev. Nabavni izdelki so kombinirani v sistem meril. Stične točke med podjetjem in dobaviteljem so v proizvodnji, sistemu kakovosti ter logistiki (Wildemann, 2000, str. 104).

Osnova razmerja med podjetjem in dobaviteljem: Razmerje med podjetjem in dobaviteljem je usmerjeno k sodelovanju, ki teži k vzajemnemu doseganju dobička (Wildemann, 2000, str. 104).

Priložnosti za racionalizacijo nabave: Pred vzpostavitvijo partnerskega sodelovanja je treba poiskati cenovno konkurenčnost. Sodelovanje se izboljšuje prek celotne oskrbovalne verige. Dolžina pogodbe naj bi bila v nasprotnem razmerju s ceno. Ves čas je treba biti pripravljen vpeljati novega dobavitelja. Po daljšem obdobju sodelovanja se uporabi krivulja učenja (Wildemann, 2000, str. 104).

Organizacijska uporabnost: Ker sta v tem segmentu dva tipa dobaviteljev, se za vzvodne dobavitelje uporablja agresivnejši pristop z uporabo visokokakovostnih nabavnih tehnik (predvsem cena). Za strateške dobavitelje se uporablja pristop, ki temelji na sodelovanju. K sodelovanju jih je treba spodbuditi z daljšo veljavnostjo pogodb, medsebojno povezavo za točne nabavne količine in uporabo skupne pogodbe. Za učinkovito izvedbo teh aktivnosti mora nabavni oddelek delovati prek dnevnega rutinskega administrativnega dela in logističnih aktivnosti (Wildemann, 2000, str. 104).

Pogajalske možnosti: Pogajanja so usmerjena predvsem na čim nižjo ceno posameznega nabavnega izdelka, seveda za zahtevano kakovost. Na podlagi odprtih kalkulacij morajo dobavitelji upravičiti ceno, po kateri ponujajo svoje izdelke. Tudi pri tej ciljni strategiji je ena od možnosti internetna dražba, predvsem za bolj enostavne izdelke, ki jih lahko proizvajajo večje število dobaviteljev.

Strateško partnerstvo

Profil nabavnega trga: Za ta trg so značilne velike nabavne količine in veliko nabavno tveganje skupin materialov. Dobavitelji dobavljajo velike količine materiala, hkrati pa so fleksibilni in imajo velik razvojni potencial. Na trgu je zaradi majhnega števila potencialnih dobaviteljev možen oligopol ali celo monopol. Stične točke med podjetjem, ki kupuje, in dobaviteljem so v proizvodnji, sistemu kakovosti, logistiki ter R&R (Wildemann, 2000, str. 106).

Osnova razmerja med podjetjem in dobaviteljem: Razmerje temelji na sodelovanju in težnji k temu, da podjetje ne postane odvisno od dobavitelja (Wildemann, 2000, str. 106).

Priložnosti za racionalizacijo nabave: Pred razvojem novega izdelka ali procesa je potrebna podrobna analiza nabavnega trga. Sodelovanje je treba izboljšati v celotni oskrbovalni verigi. Možna je učinkovita izraba dobaviteljevega »know-howa«, prek katerega se lahko ustvari konkurenčne prednosti in posledično večji dobiček. S strateškim partnerstvom se lahko zniža nabavno tveganje (Wildemann, 2000, str. 106).

Organizacijska uporabnost: Potrebna je uporaba visokokakovostnih nabavnih tehnik, kot so »source planning«, analiza preskrbovalne verige, analiza nabavne cene in stroškov, sprememba sodelovanja, zajamčena s pogodbo o stalnem izboljševanju partnerstva, skupna vlaganja ipd. Aktivnosti izziv predstavljajo tako timom kot tudi posameznikom. Potrebna sta podpora vodstva ter posvečanje nalogam (Wildemann, 2000, str. 106).

Pogajalske možnosti: Tu se predlaga pogajalska strategija strateškega partnerstva, ki je nekakšna »dobim-dobim« strategija, v okviru katere si pogajalski strani prizadevata za dogovor, ki bi koristil obema. Za cenovna pogajanja je možno uporabiti tudi strategijo ciljnih cen, pri kateri so dobavitelji vključeni v razvojna vprašanja, rezultat takega sodelovanja pa je znižanje celotnih stroškov določenega izdelka (Newman, 1995, str. 37).

2.3.2. Smernice za premik v ciljne strategije

Dolgoročno naj bi bili vsi dobavitelji v enem od polj, ki predstavljajo ciljne strategije. V primeru, da dobavitelj ni v katerem od teh polj, se uporabi smernice za njegov pomik v določeno ciljno strategijo, kar predstavljam v nadaljevanju.

Za strateške in vzvodne materiale, katerih dobavitelji imajo nizek razvojni potencial, se priporoča iskanje novih dobaviteljev ali razvoj obstoječih, kar predstavlja št. 1 na Sliki 5, str. 11. V tem primeru je primerno, da v podjetju poleg obstoječe obstaja tudi alternativna baza dobaviteljev. Hkrati se tudi predlaga, da se nabavna vrednost teh materialov prenese na obstoječe vzvodne dobavitelje, kar predstavlja št. 2 na Sliki 5, str. 11 (Wildemann, 2000, str. 105).

Za standardne in vzvodne dobavitelje, katerih izdelki spadajo v skupino kritičnih materialov, se ne priporoča nobenih večji nabavnih aktivnosti, vendar je treba pri razvoju novih izdelkov zagotoviti čim nižje eksterno nabavno tveganje novih materialov ter preprečiti interno tveganje. Če izdelke iz skupine kritičnih materialov dobavljajo strateški dobavitelji, je treba tem odnosom posvetiti večjo pozornost. Nabavno tveganje je možno znižati z združevanjem nabavnih artiklov v smiselno celoto (št. 3 na Sliki 5, str. 11). Ena od možnosti je tudi prenos nabavne vrednosti na vzvodne dobavitelje, kar zmanjša zunanje tveganje (št. 4 na Sliki 5, str.

11). Kot zadnja možnost pa se navaja povečanje obsega nabave pri dobavitelju, zaradi česar pridobimo večji vpliv (št. 5 na Sliki 5, str. 11) (Wildemann, 2000, str. 107).

Izdelke, ki spadajo med standardne materiale in jih dobavljajo kritični dobavitelji, je treba prenesti na druge dobavitelje, kar podjetju ne bi smelo povzročati težav, saj gre tu za materiale, ki so standardni in za njih na trgu obstaja večje število potencialnih dobaviteljev. Če standardne materiale dobavljajo vzvodni ali strateški dobavitelji, so ti verjetno preveč kvalificirani, da bi od njih kupovali standardne izdelke. Zato se vsaj kratkoročno priporoča, da se standardni izdelki prenesejo na standardne dobavitelje (št. 6 na Sliki 5, str. 11) (Wildemann, 2000, str. 108).

Z uporabo matrike kot orodja za izboljšanje nabavne funkcije in njenega odločanja morajo biti postavljena določena navodila glede tega, kakšne dobavitelje želi podjetje imeti. Na podlagi do sedaj povedanega lahko sklepamo naslednje:

1. **Vzvodni dobavitelji** so priporočljivi dobavitelji, saj imajo visok razvojni potencial in majhno pogajalsko moč. To pomeni, da lahko podjetje te dobavitelje prilagodi svoji strategiji in hkrati doseže dobro ceno. V tem primeru je najprimernejša ciljna strategija povečati obseg nabave.
2. **S kritičnimi dobavitelji** zaradi njihovega majhnega razvojnega potenciala in velike pogajalske moči podjetje ne želi sodelovati. Te dobavitelje je skoraj nemogoče spremeniti, če pa podjetju to uspe, dobavitelji nimajo možnosti za razvoj.
3. **Standardni dobavitelji**, ki imajo majhno pogajalsko moč in majhen razvojni potencial, so lahko stroškovno učinkoviti pri dobavljanju materiala v majhnih količinah in z nizkim nabavnim tveganjem. Za material z visokim nabavnim tveganjem in velikimi količinami niso primerni, saj taki materiali zahtevajo velik razvojni potencial dobavitelja. V takih primerih je dobro imeti bazo alternativnih dobaviteljev. Glede na ceno se lahko uporabljajo za dobavljanje kritičnega ali vzvodnega materiala.
4. **Strateški dobavitelji** se lahko uporabljajo za vse vrste materialov, vendar zaradi njihove velike pogajalske moči niso primerni za materiale z majhnimi količinami. Če podjetje kupuje velike količine, ima nekaj možnosti, da zmanjša njihovo pogajalsko moč.

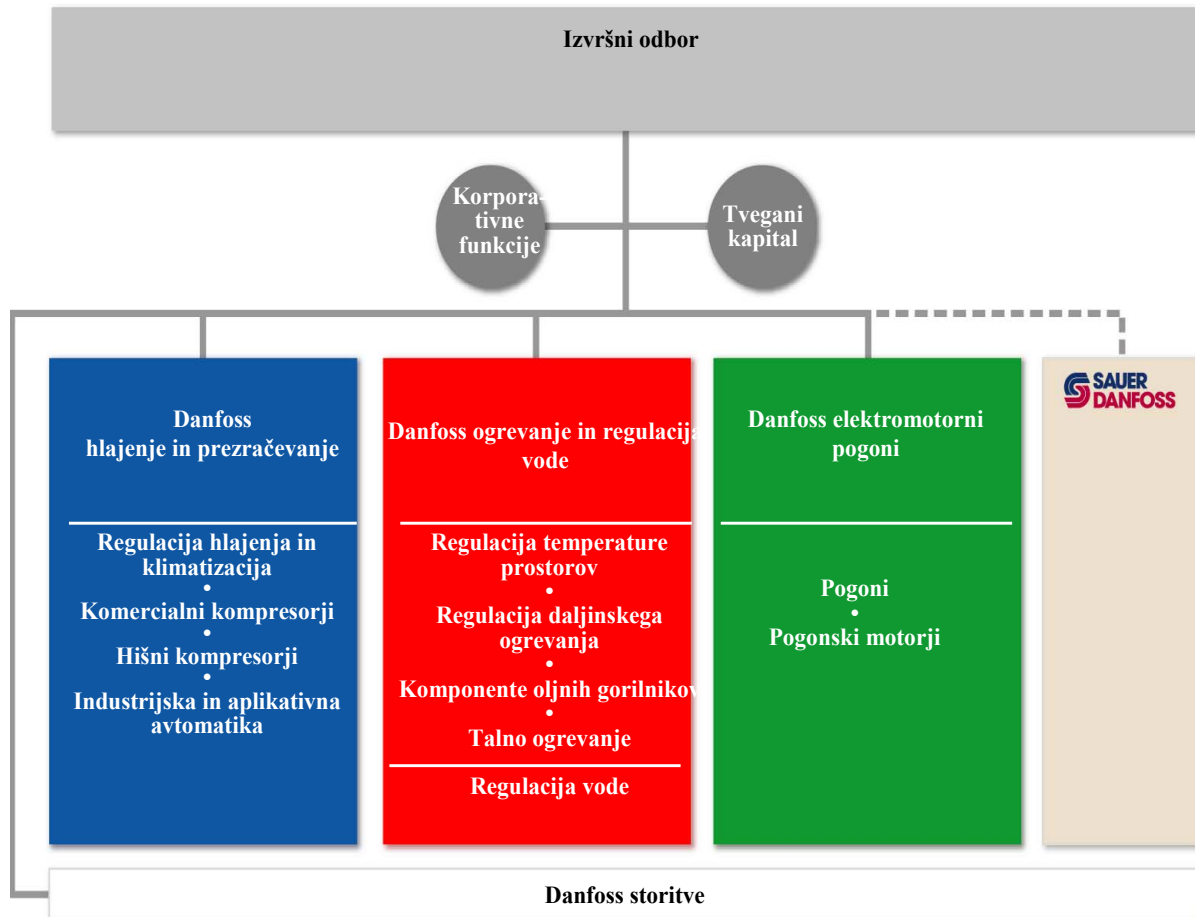
3. PRAKTIČNA UPORABA MATRIČNE ANALIZE PORTFELJA DOBAVITELJEV

3.1. Predstavitve poslovnega področja daljinskega ogrevanja in podjetja Danfoss Trata

Danska korporacija **Danfoss** je eno vodilnih podjetij na področju raziskav, razvoja, proizvodnje, prodaje in servisiranja mehanskih in elektronskih komponent za različne industrije. Skupino Danfoss sestavljajo tri divizije: hlajenje in prezračevanje (Danfoss Refrigeration & Air Conditioning Division), ogrevanje in regulacija vode (Danfoss Heating

Division) ter elektromotorni pogoni (Danfoss Motion Controls Division). Vsaka od njih je tudi vodilna v svoji branži. Danfoss je obenem tudi velik delničar v Sauer-Danfossu, ki je eden vodilnih svetovnih proizvajalcev in dobaviteljev mobilne hidravlike. Vsako divizijo oz. poslovno področje sestavljajo strateške poslovne enote (Danfoss Group Global, 2006).

Slika 6: Organizacijska struktura skupine Danfoss



Vir: Danfoss Group Global, 2006.

Danfoss ogrevanje je vodilno podjetje v ogrevalni industriji ter nudi širok izbor izdelkov in rešitev, ki so uporabni v generaciji, distribuciji in uporabi toplote za doseganje udobja ter prihrankov energije v domovih in poslovnih zgradbah. Organizacija Danfoss ogrevanja je sestavljena iz poslovnih področij regulacije temperature prostorov, komponent oljnih gorilnikov ter regulacije daljinskega in talnega ogrevanja.

Poslovna enota daljinskega ogrevanja je vodilna na področju daljinskega ogrevanja, transferja toplote in regulacije. Razvoj in proizvodnjo komponent regulacije daljinskega ogrevanja, izmenjevalcev toplote ter toplotnih podpostaj sestavljajo podjetja z Danske, Finske, Slovenije, Poljske, Rusije, Nizozemske, Nemčije ter Kitajske. Zaradi procesne organiziranosti so zaposleni v podjetjih vključeni v vse poslovne procese.

Predstavitev podjetja Danfoss Trata d.o.o.

Danfoss Trata d.o.o. je sodobno industrijsko podjetje, ki razvija in proizvaja mehanske izdelke za regulacijo daljinskega in talnega ogrevanja ter klimatizacije. Začetki podjetja segajo v leto 1937, ko je začela delovati Kovinolivarna Franc Smole, ki se je ukvarjala z vlivanjem in obdelavo litoželeznih izdelkov za industrijo in komunalno dejavnost. Po 2. svetovni vojni je razvoj na področju inštalacij centralnega in daljinskega ogrevanja privedel do programa raznovrstnih elementov za regulacijo. Leta 1957 je bilo podjetje eno od ustanoviteljev IMP-ja, Industrijskega montažnega podjetja. Svoj proizvodni program je nato razširilo na področje elektronskih regulatorjev in t. i. izvajalnih organov (ventilov). Leta 1995 je večinski lastnik podjetja postal danski Danfoss, vodilno mednarodno podjetje za regulacijo ogrevanja, hlajenja in gibalnih sistemov. Danes je Danfoss Trata najpomembnejše podjetje za razvoj pogonov in ventilov ter regulatorjev brez pomožne energije v segmentu ogrevanja (Danfoss Trata Intranet, 2006).

3.2. Analiza portfelja dobaviteljev podjetja Danfoss Trata d.o.o.

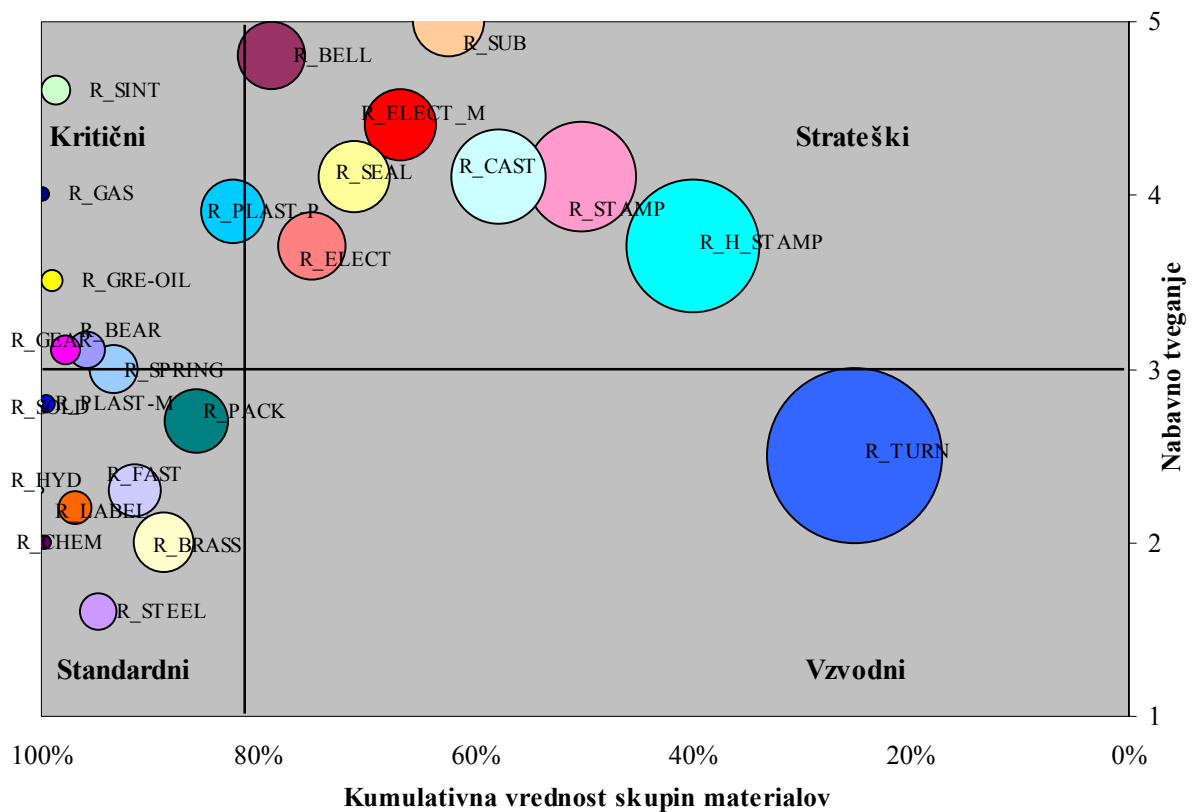
Analiza portfelja dobaviteljev s pomočjo matrične analize je bila v podjetju Danfoss Trata d.o.o. narejena že pred nekaj leti. Zaradi neprestanih sprememb, med katere sodijo ukinjanje dobaviteljev ter razvoj obstoječih in vpeljava novih dobaviteljev, se je pojavila potreba po ponovni proučitvi obstoječih matrik in njihovi nadgradnji oz. posodobitvi. V tem poglavju bom najprej predstavila obstoječe matrike portfelja dobaviteljev, nato pa še sodobno matrično analizo, ki jo bom primerjala z obstoječo.

3.2.1. *Obstoječa matrika portfelja dobaviteljev podjetja Danfoss Trata*

3.2.1.1. *Obstoječa matrika materialov*

Matriko sestavlja 25 različnih skupin materialov, v katere so razvrščeni vsi repromateriali, ki jih kupuje podjetje. Skupine so poimenovane glede na vrsto materialov in način njihove izdelave oz. obdelave. Kot lahko vidimo na Sliki 7, str. 18 med vzvodne materiale spada le ena skupina materialov, imenovana R_TURN. Nekaj več skupin spada med strateške, kritične in standardne materiale. Iz matrike je lepo razvidno, da je za strateške in vzvodne materiale značilna velika nabavna vrednost, medtem ko je za kritične in standardne značilen manjši nabavni obseg. Meja, ki na abscisni osi loči kritične in standardne materiale od vzvodnih in strateških, je postavljena pri 80 odstotkih, kar pomeni, da 80 odstotkov vse nabavne vrednosti predstavljajo strateški in vzvodni materiali. Meja med visokim in nizkim nabavnim tveganjem je postavljena pri vrednosti 3. Vrednosti od 1 do 5 dobimo po ocenjevanju različnih kriterijev po posebni tabeli, ki je predstavljena v Prilogi 2.

Slika 7: Obstoječa matrika materialov Danfoss Trate

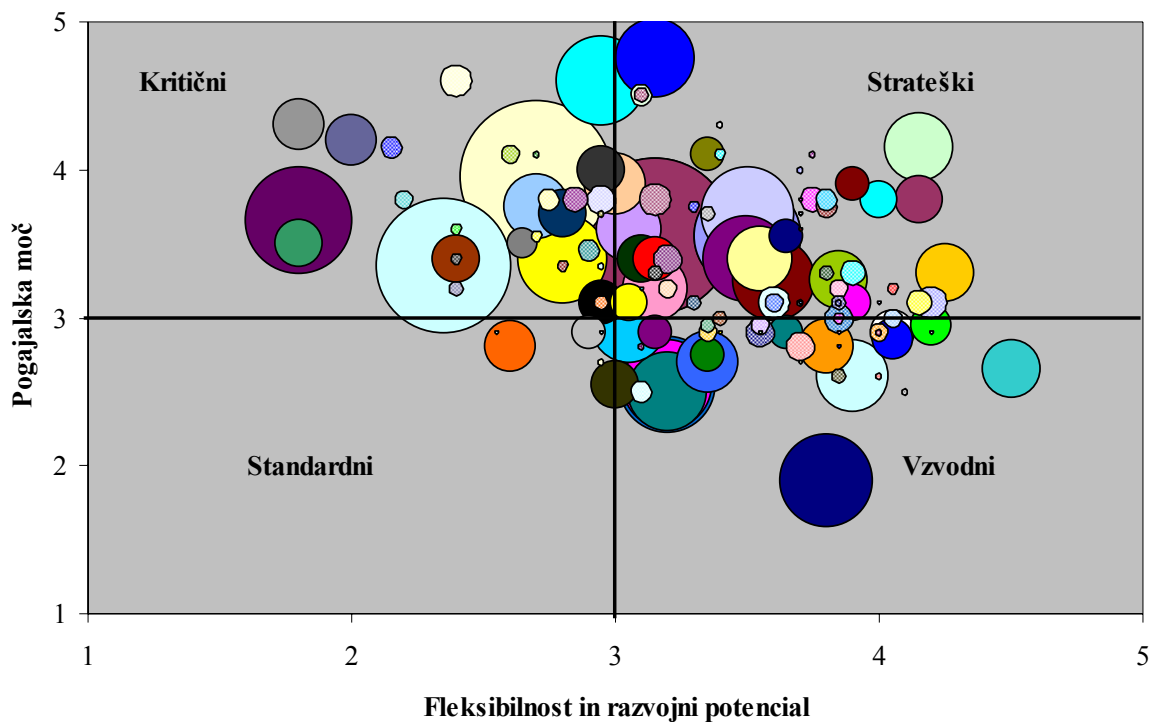


Vir: Matrix Analysis: Tool for Improving Procurement Function, 2001.

3.2.1.2. Obstoječa matrika dobaviteljev

Matriko dobaviteljev sestavljajo vsi dobavitelji, od katerih je podjetje kupovalo v času, ko je bila analiza narejena. Dobavitelji so bili razvrščeni v posamezen kvadrant glede na fleksibilnost in razvojni potencial ter pogajalsko moč na podlagi kriterijev, ki so predstavljeni v Prilogah 3 in 4, njihova matrika pa je prikazana na Sliki 8, str. 19. Večina dobaviteljev je bila uvrščenih med strateške, kritične in vzvodne dobavitelje ter le nekaj med standardne. Ugotovimo lahko tudi, da je med kritičnimi kar nekaj dobaviteljev, ki imajo zelo veliko nabavno vrednost, kar lahko za podjetje predstavlja velik problem. Vzrok za tako stanje je predvsem v dolgih dobavnih rokih in nizki točnosti dobav, zaradi česar je njihova fleksibilnost nizka. Hkrati pa so za podjetje zelo pomembni, saj imajo znanje in tehnologijo, na trgu pa ni veliko dobaviteljev, ki bi jim lahko konkurirali. Zato podjetje take dobavitelje v kratkem času težko zamenja.

Slika 8: Obstoječa matrika dobaviteljev Danfoss Trate

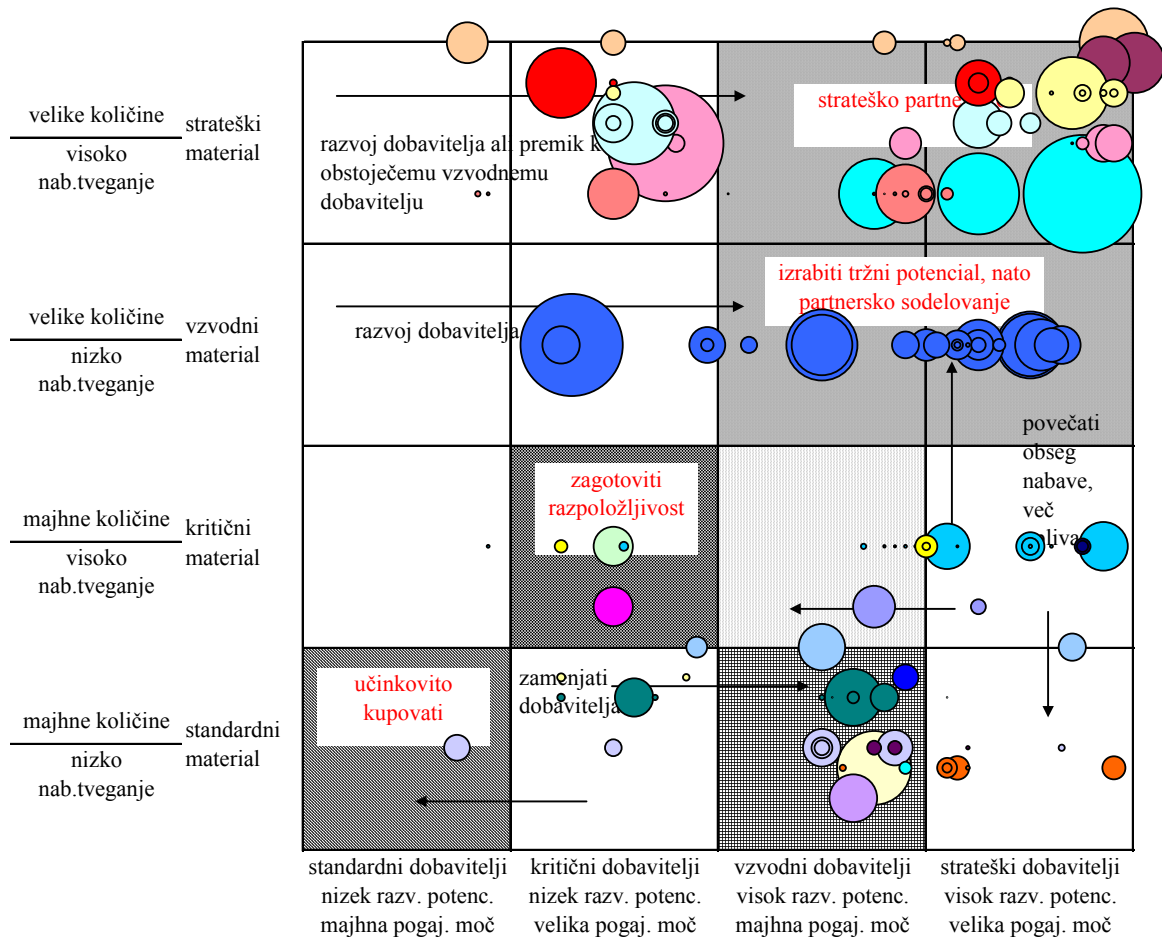


Vir: Matrix Analysis: Tool for Improving Procurement Function, 2001.

3.2.1.3. Obstoječa kombinirana matrika

V kombinirani matriki so dobavitelji razvrščeni glede na to, v katero skupino so uvrščeni na podlagi matrike dobaviteljev ter v katero skupino v matriki materialov spadajo izdelki, ki jih dobavljajo. Vsak krog predstavlja posameznega dobavitelja. Velikost kroga predstavlja delež nabavne vrednosti, barva pa skupino materialov, v katero sodijo izdelki, ki jih dobavitelj dobavlja. Standardni dobavitelji, ki dobavljajo standardne izdelke, so na primer uvrščeni v spodnji levi kvadrant kombinirane matrike. V matriki so označena tudi polja s ciljnim strategijami ter polja izven ciljnih strategij, ki so bila predstavljena v drugem poglavju. Na podlagi teh pozicij podjetje ugotovi, katera strategija ustreza posameznemu dobavitelju. Obstoječa kombinirana matrika je predstavljena na Sliki 9, str. 20.

Slika 9: Obstojeca kombinirana matrika Danfoss Trate



Vir: Matrix Analysis: Tool for Improving Procurement Function, 2001.

Iz matrike na Sliki 9 lahko vidimo, da obstaja veliko takšnih dobaviteljev, ki so pozicionirani v poljih izven ciljnih strategij. Zato je smiselno, da se podjetje osredotoči na to, da dobavitelje premakne v polja ciljnih strategij.

3.2.2. Sodobna matrika portfelja dobaviteljev podjetja Danfoss Trata

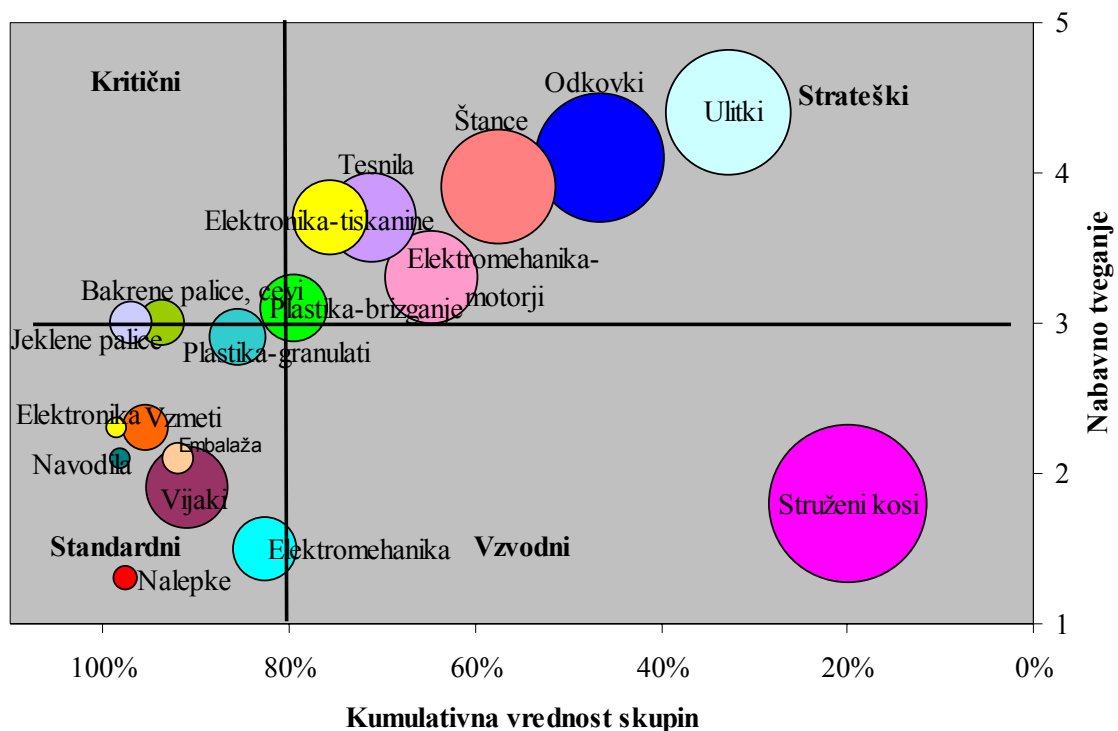
3.2.2.1. Sodobna matrika materialov

V matriko materialov je razvrščenih 20 skupin materialov. Te skupine so bile narejene na podlagi klasifikacije, ki jo uporablja celotna skupina Danfoss. Ker je ta klasifikacija zelo podrobna in bi z njeno uporabo matrika postala nepregledna, je bilo treba več skupin združiti. Skupaj s strateškimi nabavnimi referenti, od katerih je vsak zadolžen za določene nabavne skupine, smo obstoječo klasifikacijo prilagodili in tako je nastalo 20 skupin materialov, v katerih so združene skupine s podobnimi lastnostmi. Te skupine so struženi kosi, ulitki, odkovki, štanice, elektromehanika-motorji, tesnila, elektronika-tiskanine, plastika-brizganje, elektromehanika, ostali kovinski deli, plastika-granulati, vijaki, bakrene palice in cevi, vzmeti, jeklene palice, mehanske komponente, embalaža, nalepke, navodila in elektronika. Drugi

razlog za združitev skupin pa je, da je samo na ta način možno primerjati prvotno matriko materialov s sodobno. Skupine smo namreč združili tako, da jih je možno primerjati s tistimi, ki so bile vključene v prvotno analizo.

Po prilagoditvi skupin materialov je vsak strateški nabavnik napravil oceno posamezne skupine materialov, ki spada v njegovo pristojnost. Pri tem so bili uporabljeni enaki kriteriji kot pri obstoječi matriki in so predstavljeni v Prilogi 2. Na podlagi rezultatov ocenjevanja sem oblikovala sodobno matriko materialov podjetja, ki je predstavljena na Sliki 10.

Slika 10: Sodobna matrika materialov podjetja Danfoss Trata

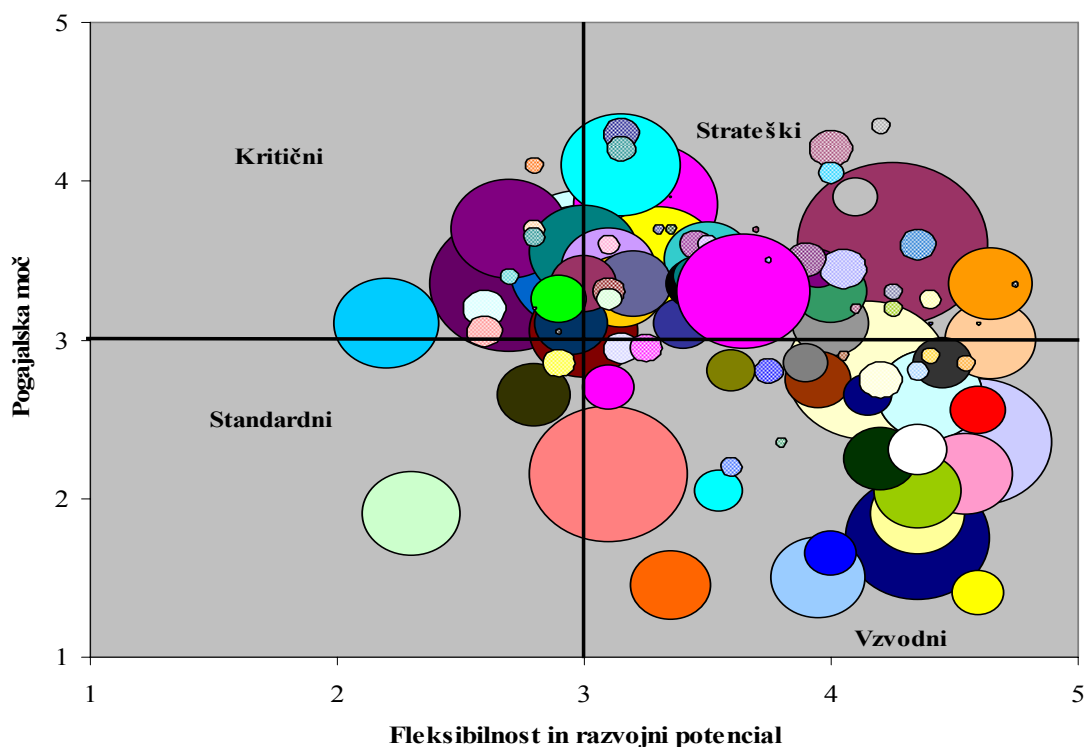


Če med seboj primerjamo obstoječo in sodobno matriko materialov, lahko že na prvi pogled ugotovimo, da so skupine materialov znotraj matrike zelo podobno razvrščene. Matrika nam kaže, da večina skupin materialov spada med standardne in strateške materiale. V skupino vzvodnih materialov spada le ena velika skupina, in sicer struženi kosi, medtem ko v kritično skupino ne spada praktično nobena skupina materialov. Vidimo lahko tudi, da imajo standardne skupine materialov majhno nabavno vrednost, medtem ko imajo strateški in vzvodni materiali hkrati še veliko nabavno vrednost. S tem smo tudi v praksi pokazali, da držijo dejstva v zvezi s posameznimi skupinami materialov glede višine nabavne vrednosti in nabavnega tveganja.

3.2.2.2. Sodobna matrika dobaviteljev

Težava pri izdelavi matrike dobaviteljev je bila v preveliki bazi dobaviteljev, ki jo ima podjetje. Razlog za to je, da je pred kratkim zaradi selitve proizvodnje iz Nemčije podjetje prevzelo tudi celotno bazo dobaviteljev nemškega podjetja. Zaradi tega se je njihovo število dobaviteljev skoraj podvojilo. Na podlagi načrta ukinjanja in združevanja dobaviteljev smo v analizo vključili le tiste dobavitelje, ki jih podjetje ni nameravalo ukiniti, kar je število dobaviteljev iz prvotnih 250 zmanjšalo na 120. Nato je vsak strateški nabavnik s pomočjo kriterijev, predstavljenih v Prilogah 3 in 4, ocenil pogajalsko moč ter fleksibilnost in razvojni potencial za vsakega od dobaviteljev, ki spada v njegovo pristojnost. Na podlagi ocen sem oblikovala sodobno matriko dobaviteljev, ki jo predstavlja Slika 11.

Slika 11: Sodobna matrika dobaviteljev podjetja Danfoss Trata d.o.o.

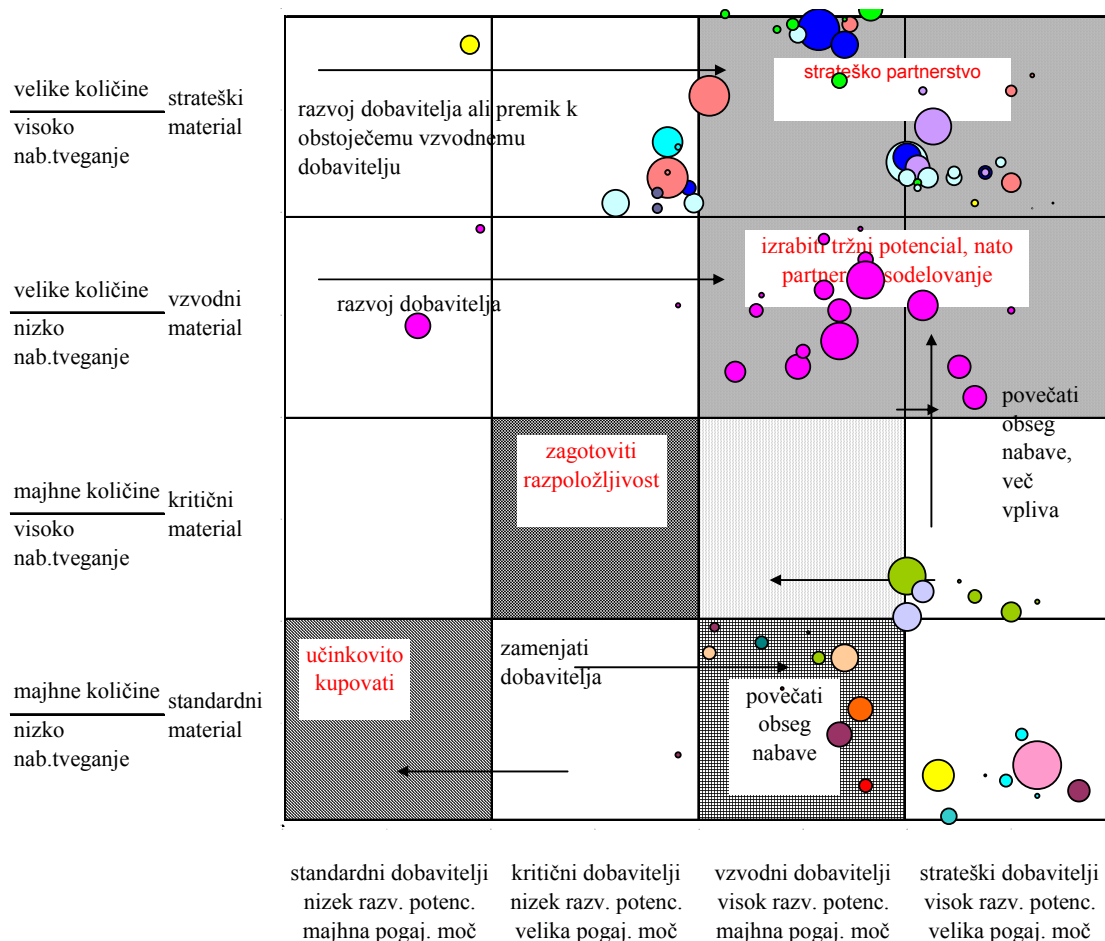


Dobavitelji, vključeni v analizo, se večinoma uvrščajo med strateške in vzvodne, nekaj je kritičnih in le malo standardnih. Če primerjamo prvotno matriko dobaviteljev s sodobno, opazimo, da je število kritičnih dobaviteljev manjše oz. da se je zmanjšalo število kritičnih dobaviteljev z veliko nabavno vrednostjo. To je sicer pozitiven premik, vendar je daleč od tega, da bi bili lahko s tako porazdelitvijo zadovoljni.

3.2.2.3. Sodobna kombinirana matrika

Sodobna kombinirana matrika je bila narejena po enakem postopku kot obstoječa. Potem, ko sem oblikovala matriki materialov in dobaviteljev, sem ju združila v skupno, kombinirano matriko, predstavljeno na Sliki 12. Primerjava obeh matrik nam pokaže, da so skupine materialov v sodobni matriki uvrščene podobno kot v obstoječi. To je bilo tudi pričakovati, saj je podobno pokazala že primerjava matrik materialov. Prav tako lahko ugotovimo, da se je povečalo število dobaviteljev v poljih, kjer so ciljne strategije. Hkrati je manj dobaviteljev uvrščenih v polja z neciljnimi strategijami. Pozitiven premik v tej smeri nakazuje, da lahko analiza na podlagi matrike pripomore k jasnejšemu in učinkovitejšemu izvajanju nabavnih aktivnosti.

Slika 12: Sodobna kombinirana matrika Danfoss Trate



3.3. Sodobna analiza portfelja dobaviteljev celotne poslovne enote daljinskega ogrevanja (Danfoss District Heating Business Unit)

Pozitivni učinki uporabe portfeljskih matrik pri nabavnih aktivnostih v podjetju Danfoss Trata so spodbudili idejo o uporabi tovrstne analize v celotni poslovni skupini. Izdelava portfelja

dobaviteljev poslovne enote daljinskega ogrevanja v skupini Danfoss je tako postala eden od ciljev, ki si jih je zastavila funkcija strateške nabave. Poslovna enota daljinskega ogrevanja je sestavljena iz podjetij, ki se nahajajo na Danskem, Finskem, Poljskem, Nizozemskem, Kitajskem ter v Rusiji in Sloveniji. V analizo je bilo vključenih sedem podjetij, in sicer Gemina Termix, Redan, Danfoss Jip, Danfoss CDC (Danska), Danfoss LMP (Finska), Danfoss LPM (Poljska) ter Danfoss Trata d.o.o. (Slovenija).

Prvi korak k analizi portfelja je bila izbira skupin materialov, ki so primerni za analizo, ter izbira dobaviteljev. Podobno kot pri analizi podjetja Danfoss Trata je bilo treba tudi tukaj združiti nekatere sorodne skupine materialov. Ker v tem primeru analiza zajema več podjetij, ki kupujejo tudi nekatere zelo različne materiale, smo skupaj s strateškimi nabavnimi referenti posameznih podjetij ter direktorjem strateške nabave nekatere skupine materialov združili v večje skupine, določene pa pustili kot samostojne. Klasifikacija materialov, ki jo celoten Danfoss uporablja kot osnovo za uvrščanje materialov v določeno skupino, je zelo podrobna, saj poleg osnovnih 15 skupin vsebuje mnogo podskupin, v katere je možno uvrstiti vsak material. Materiali so v določeno skupino oz. podskupino razvrščeni na osnovi njihovih značilnosti, kar nam je olajšalo odločitev glede tega, katere skupine materialov združiti in katere ohraniti kot samostojno skupino. Končno število skupin repromaterialov, ki smo jih vključili v analizo, je 57.

Pri izbiri dobaviteljev smo ravno tako naleteli na težavo prevelikega števila, zato je bilo treba iz analize najprej izključiti določene dobavitelje. Ta faza je bila narejena v vsakem podjetju posebej. Tako so bili izključeni tisti dobavitelji, katerih delež je v celotni vrednosti nabave zanemarljivo majhen, ali pa dobavitelji, ki dobavljajo izdelke, specifične za posamezno podjetje oz. lokacijo ter so zelo lokalni in neprimerni za sodelovanje z drugimi lokacijami. Tako smo prvotno število dobaviteljev, ki jih je bilo več kot 500, zmanjšali na približno 300.

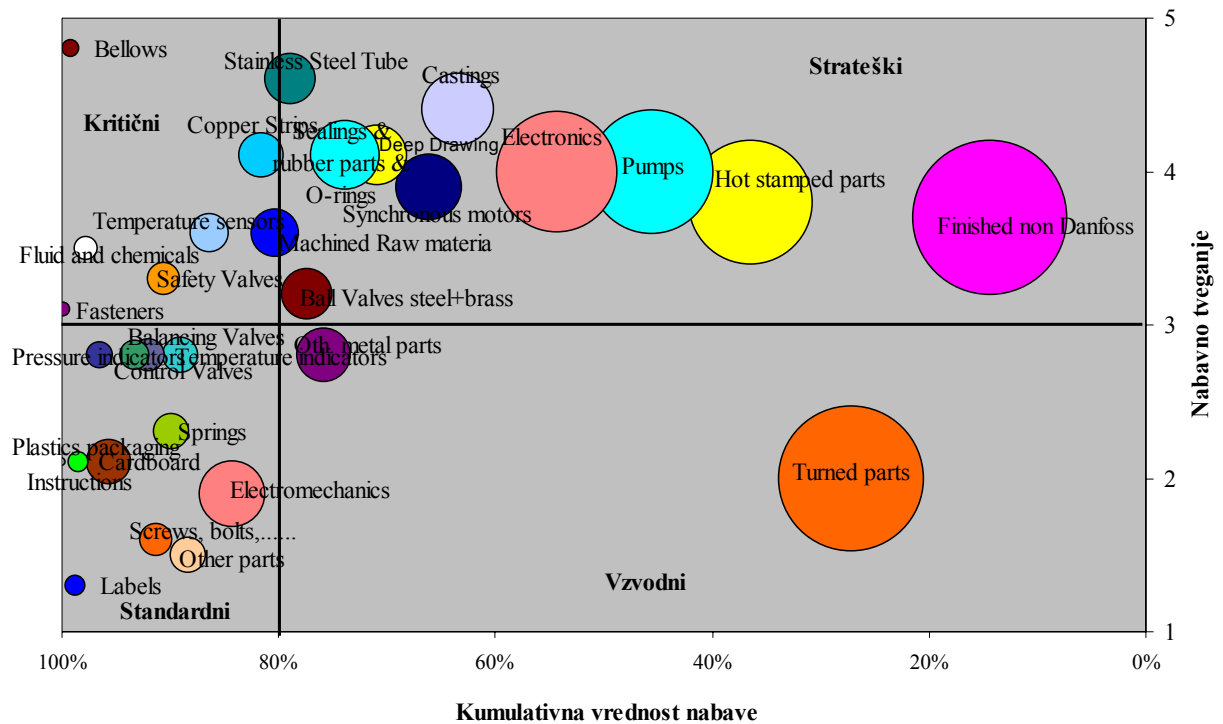
Sledila je faza ocenjevanja dobaviteljev in skupin materialov. Pri tem se je pojavilo vprašanje, kdo bo ocenjeval katerega dobavitelja in skupino materialov glede na to, da obstaja kar veliko število takih dobaviteljev, ki dobavljajo več podjetjem v skupini. Prav tako večino materialov kupuje več podjetij. Pri ocenjevanju dobaviteljev je prevladalo pravilo, da dobavitelja oceni tisto podjetje, kateremu ta po vrednosti največ dobavlja. Glede skupine materialov pa je bilo določeno, da jo, če zanjo obstaja vodilni kupec (t.i. lead buyer), oceni ta, v nasprotnem primeru pa tisto podjetje, ki posamezne skupine materialov kupuje največ.

3.3.1. Matrika materialov poslovne enote daljinskega ogrevanja

Matrika skupin materialov, ki jo prikazuje Slika 13 na str. 25, je bila narejena na podlagi nabavne vrednosti ter nabavnega tveganja posamezne skupine materialov. Za njeno izdelavo so bili uporabljeni kriteriji, opisani v točki 3.2.1.1. Matrika prikazuje, da je v portfelju poslovne enote daljinskega ogrevanja nekaj skupin materialov, ki imajo zelo velik delež

nabave. Te skupine imajo največji vpliv na stroške poslovne skupine, zato potrebujejo več pozornosti.

Slika 13: Matrika materialov Danfoss daljinskega ogrevanja

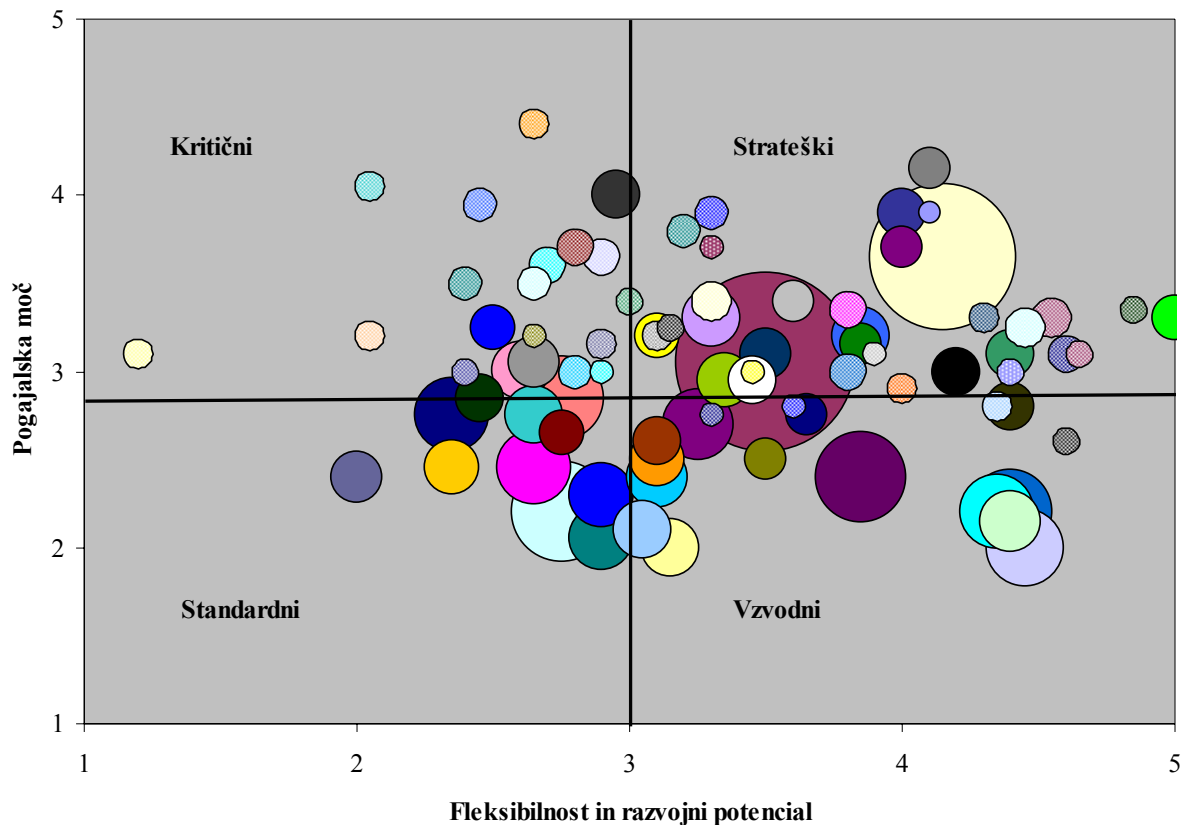


Tako kot pri obstoječi in sodobni matriki materialov Danfoss Trate tudi pri matriki materialov Danfoss daljinskega ogrevanja vidimo, da se skupine materialov z veliko nabavno vrednostjo nahajajo med vzvodnimi ali strateškimi materiali. Skupine z manjšimi nabavnimi vrednostmi pa so večinoma uvrščene med standardne in kritične materiale.

3.3.2. Matrika dobaviteljev poslovne skupine daljinskega ogrevanja

Kot sem že omenila, je bilo v analizo zajetih okrog 300 dobaviteljev, kar je, kljub temu da jih je bilo prvotno okrog 500, še vedno preveliko število za preglednost analize. Zato sem se odločila, da v matriki na Sliki 14, str. 26, ne bom prikazala vseh dobaviteljev, vključenih v analizo. Število bo kljub temu dovolj veliko, da bodo iz slike razvidne določene značilnosti portfelja dobaviteljev poslovne enote.

Slika 14: Matrika dobaviteljev Danfoss daljinskega ogrevanja

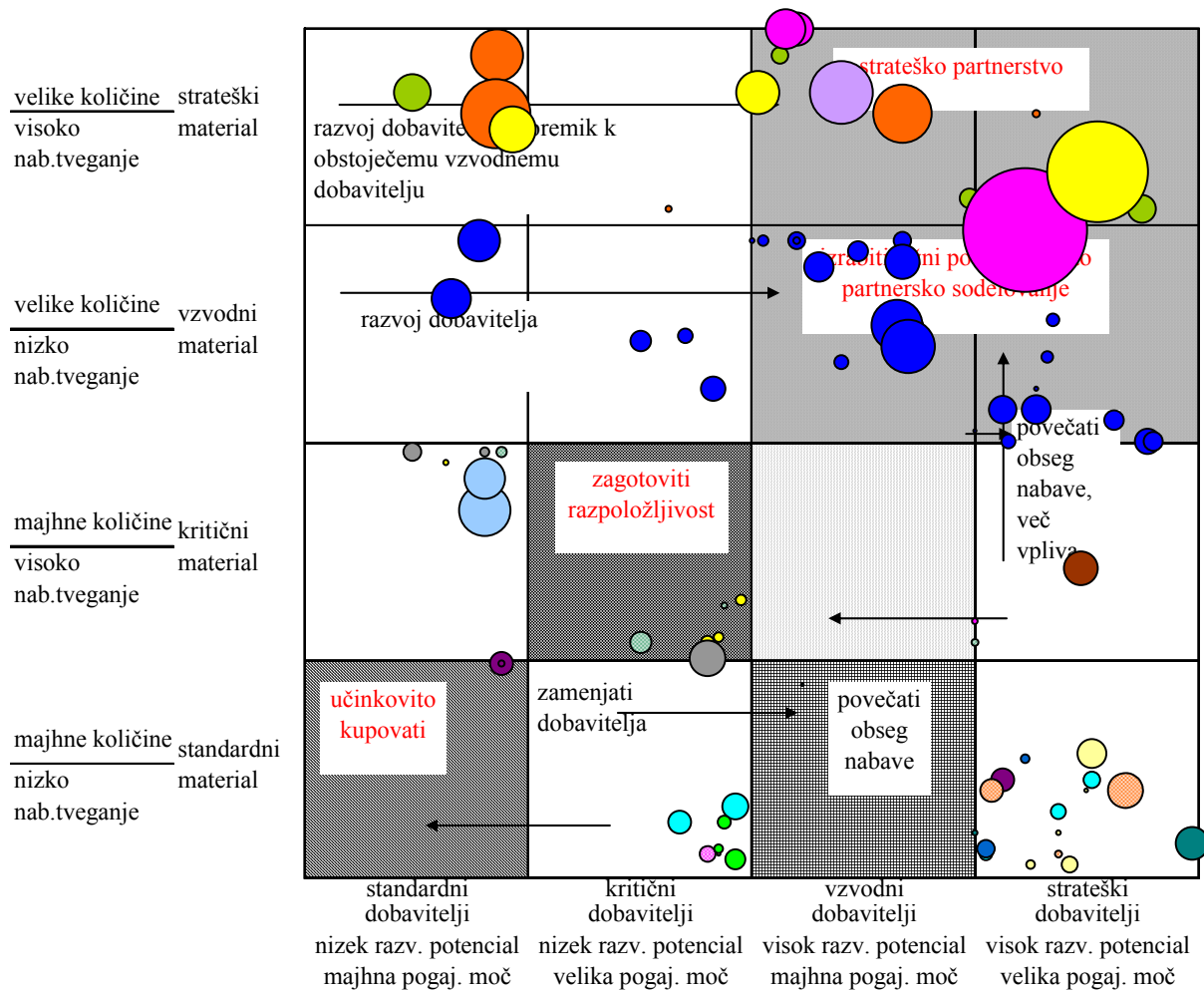


Na Sliki 14 vidimo, da je v bazi preveliko število majhnih dobaviteljev. Še več, pretežno število teh dobaviteljev se nahaja v kvadrantu kritičnih dobaviteljev, kar za poslovno enoto ni dobro. Največji problem, ki iz tega izhaja, je, da ti dobavitelji podjetju oz. poslovni enoti povzročajo preveč nepotrebnih stroškov. Dejstvo je, da se je treba s temi dobavitelji več ukvarjati, kar pomeni, da jim morajo zaposleni v oddelku nabave posvetiti več časa, namesto da bi več časa porabili za razvijanje odnosov s strateškimi in vzvodnimi dobavitelji.

3.3.3. *Kombinirana matrika poslovne enote daljinskega ogrevanja*

Zadnja faza analize portfelja dobaviteljev Danfoss daljinskega ogrevanja je bila izdelava kombinirane matrike. S pomočjo ocen, ki sem jih potrebovala za izdelavo matrike materialov in matrike dobaviteljev, sem lahko izdelala skupno matriko, ki jasno predstavlja celoten portfelj dobaviteljev poslovne enote in je prikazana na Sliki 15, str. 27.

Slika 15: Kombinirana matrika Danfoss daljinskega ogrevanja



Najpomembnejša ugotovitev na podlagi kombinirane matrike Danfoss daljinskega ogrevanja je, da se preveč dobaviteljev nahaja v poljih izven ciljnih strategij. Zato je pomembno, da se izoblikujejo nabavne aktivnosti, s katerimi se bodo dobavitelji pomaknili v polja ciljnih strategij. Obenem pa je treba narediti tudi ustrezen načrt, kako zmanjšati obstoječo bazo dobaviteljev.

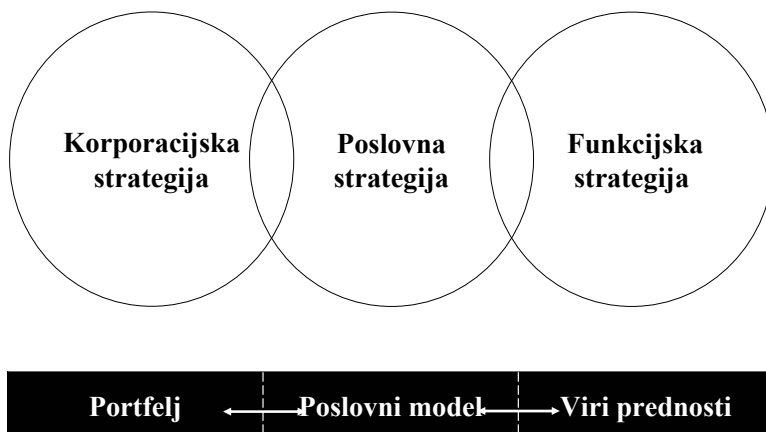
4. OBLIKOVANJE NABAVNIH STRATEGIJ ZA IZBRANE SKUPINE REPROMATERIALOV NA PODROČJU DALJINSKEGA OGREVANJA

V tem delu se bom osredotočila na konkretno oblikovanje nabavnih strategij izbranih skupin materialov in pripadajočih dobaviteljev s področja daljinskega ogrevanja. Pri izbiri skupin materialov bodo prevladali kriteriji, kot so letna vrednost nabave in pomembnost skupine z vidika celotnega poslovnega področja.

4.1. Teoretična osnova oblikovanja strategij

V strokovni literaturi obstaja veliko različnih opredelitev pojma strategija. Najpogostejša razlaga strategije je, da je to načrt, ki ga pripravi top management, za doseganje rezultatov, skladnih s poslanstvom in cilji organizacije (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 9). Ansoff strategijo na primer pojmuje kot »pravilo za sprejemanje odločitev« (Moore, 1992, str. 17), medtem ko je za Porterja »ustvarjanje edinstvenega in pomembnega položaja prek različnih aktivnosti« (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 9). Pojem strategije lahko povzamemo tudi z besedami, da je to »ustvarjanje in implementacija odločitev, ki dodajajo vrednost« (Houlder, 2003). V svetu obstaja vrsta klasifikacij možnih strategij podjetij. Na splošno lahko hierarhijo planskih strategij razdelimo na tri ravni, in sicer na raven celotnega podjetja (celovita, osnovna oz. korporacijska strategija), na raven poslovne enote ali strateške poslovne enote (poslovna strategija) ter na raven poslovnega funkcijskega področja (funkcijska strategija) (Pučko, 2003, str. 171). Ravni strategije prikazuje tudi Slika 16.

Slika 16: Ravni strategije ustvarjanja vrednosti



Vir: Houlder, 2003.

Raven korporacijske strategije

Korporacijska strategija je primarno usmerjena na določanje poslovnih področij, na katerih bo podjetje delovalo, in njihovem obsegu (Pučko, 2003, str. 173). V osnovi se ukvarja predvsem s (Ambrosini, Bowman, 2003, str. 215):

- *Planiranje portfelja*. Podjetja želijo imeti uravnotežen portfelj podjetij oz. poslovnih področij, kar primarno dosegajo z diverzifikacijo prek prevzemov.
- *Sinergija*. Sinergija je dosežena, ko je rezultat delovanja celotnega portfelja boljši kot bi bila vsota njegovih posameznih delov ter pomeni nekakšno vertikalno in horizontalno integracijo z namenom izmenjave aktivnosti ali prenosa veščin prek in med verigo vrednosti podjetij.
- *Ključno kompetenco*. Korporacijo je treba pojmovati kot neko celoto kompetenc, uporabljenih znotraj korporacije, na katerih mora temeljiti tudi korporacijska strategija.

- *Specializacija*. Podjetja se morajo specializirati na področjih, ki jih najbolj obvladujejo. S tem svoj portfelj skoncentrirajo na področja, na katerih lahko korporacija doseže največ konkurenčnih prednosti.
- *Rastjo*. Eden ključnih ciljev vsake korporacije je biti večji oz. rasti, ki je navadno tudi kvantitativno določena.
- *Preživetjem*. Potrebe po preživetju kot samostojni enoti so tiste, ki usmerjajo aktivnosti korporacije. To lahko med drugim vključuje tudi prodajo določenih podjetij z namenom pridobitve zadostnih finančnih sredstev za nemoteno delovanje korporacije.
- *Razpršitvijo tveganja*. Cilj korporacije je, da kar najbolj razprši tveganje. To večinoma doseže z diverzifikacijo.

Korporacijske strategije lahko torej razdelimo na tiste, ki se usmerjajo predvsem na rast in razvoj podjetja ter na načine, kako to doseči (strategije usmeritve), na strategije portfelja, ki so skoncentrirane predvsem na upravljanje portfelja poslovnih enot, ter na strategije, kjer si korporacija prizadeva izkoristiti sinergije in izrabiti ključne kompetence prek celotne korporacije (Dobson, Starkey, Richards, 2004, str. 86).

Raven poslovne strategije

Poslovna strategija je strategija poslovanja določene strateške poslovne enote oz. skupine proizvodov, katere bistvo je v opredeljevanju poti do konkurenčne prednosti podjetja (Pučko, 2003, str. 200). Primarno se torej ukvarja z vprašanjem, kako naj se podjetje oz. poslovna enota pozicionira v primerjavi z ostalimi konkurenti, da bo doseglo svoje cilje (Dess et al., 1995, str. 374). Pri tem strateško poslovno enoto razumemo kot sorazmerno samostojno organizacijsko izoblikovano enoto z lastnim poslovanjem (Pučko, 2003, str. 143).

Najpomembnejši prispevek k teoriji razvijanja poslovnih strategij je Porterjev koncept treh tipov strategij, ki podjetju omogočajo, da razvije konkurenčno prednost in prekosi svoje konkurente: diferenciacija proizvodov, stroškovna učinkovitost in osredotočenje na tržne niše (Dess et al., 1995, str. 375).

Raven funkcijske strategije

Funkcijske strategije so usmerjene na delovanje posameznih oddelkov oz. poslovnih funkcij v podjetju ter podpirajo uresničevanje celovitih in poslovnih strategij. Osredotočajo se na maksimiziranje učinkovitosti resursov podjetja ter na povezovanje funkcijskih in nefunkcijskih dejavnosti z namenom podpore uresničevanja celovitih in poslovnih strategij podjetja ter na nadaljnji razvoj posebnih sposobnosti podjetja (Pučko, 2003, str. 213).

Funkcijska strategija torej določa, kako bo določena poslovna funkcija podpirala uresničevanje poslovne strategije podjetja ter podpirala in dopolnjevala ostale poslovne funkcije v podjetju. Če se posamezne poslovne funkcije pri svojih odločitvah dopolnjujejo, je verjetnost, da bo podjetje doseglo konkurenčno prednost, veliko večja (Krause et al., 2001, str. 499).

4.1.1. Razvijanje nabavnih strategij

Nabavna strategija je ena od pomembnejših funkcijskih strategij. Osnova za oblikovanje nabavne strategije v ožjem smislu, kar pomeni planiranje nabave posameznih vrst materiala, temelji na planu proizvodnje ter rezultatih predvidevanja razvojev na nabavnih trgih. S tovrstnim planiranjem se ukvarja operativni del nabave. Nas pa zanima predvsem del razvijanja strategij, ki je bolj kompleksen in je v pristojnosti strateške nabave. Nabavno strategijo lahko razumemo kot vzorec odločitev v zvezi s pridobivanjem zahtevanih materialov in storitev za podporo operativnim aktivnostim, ki so skladne s celovito strategijo podjetja (Krause et al., 2001, str. 500).

Dobra nabavna strategija se mora skladati s korporacijsko strategijo ter ustvarjati vrednost za svoje deležnike. Pri procesu postavljanja strategije nabave je treba odgovoriti na naslednja vprašanja (Vammen, 2006):

1. Kateri so ključni dejavniki uspeha v podjetju?
2. Kakšen je strateški načrt podjetja?
3. Kakšni so strateški cilji?
4. Kakšne zahteve od nabave pričakujejo v naslednjih treh letih?
5. Če hoče nabava te zahteve izpolniti, kaj hočemo od naših dobaviteljev, kooperantov v smislu vrednosti, časa, stroškov, kakovosti ...?
6. Kako lahko merimo, ali smo na pravi poti glede na strateški načrt?
7. Ali imamo ustrezne kompetence za izpolnjevanje strateškega načrta in projektov, ki so določeni?
8. Kako narediti strateški načrt jasen in viden za vse notranje in zunanje deležnike nabavnega oddelka?

4.1.2. Učinkovita nabava iz strateških virov

Učinkovita nabava iz strateških virov (ang. balanced sourcing) je model, ki zagotavlja doseganje konkurenčnih cen pri dobaviteljih, hkrati pa omogoča ohranjanje in nadaljnje razvijanje partnerskih odnosov z njimi. Model lahko nabavnemu osebju služi kot pripomoček pri oblikovanju nabavnih strategij. Za učinkovito nabavo iz strateških virov je treba upoštevati naslednjih sedem načel (Laseter, 1998, str. 60-69):

1. Na racionalizacijo baze dobaviteljev je treba gledati kot na rezultat in ne kot na cilj

Pri zmanjševanju števila dobaviteljev ne sme biti vodilo ukinitvev določenega števila dobaviteljev ali njihovo končno število. Lahko se namreč zgodi, da za določeno skupino materialov vse izdelke prenesemo na enega ali dva dobavitelja in tako močno znižamo število dobaviteljev. Lahko se zgodi, da je rezultat tega povišanje cen kot nekakšna kompenzacija za pomembno vlogo, ki jo ima sedaj ta dobavitelj. Kljub temu da podjetje zniža nekaj transakcijskih stroškov, ti ne nadomestijo povečanja premije. Rezultat takšnega načina optimiziranja baze dobaviteljev vodi v zmanjšanje števila dobaviteljev na eni strani in

povišanje cen na drugi strani. Zmanjšana baza dobaviteljev bi morala biti rezultat zmanjševanja dobaviteljev za posamezen material oz. skupino in ne končni cilj. Zato je treba na optimizacijo gledati s širšega vidika in šele nato ugotoviti, katere dobavitelje je treba obdržati in katere ukiniti. Ali ima skupina materialov optimalno število dobaviteljev, lahko ugotovimo tako, da določimo vlogo vsakega posameznega dobavitelja v skupini. Če vsak dobavitelj nima svoje vloge, je baza še vedno prevelika.

2. Uporabljati je treba multifunkcijske time

Proces kupovanja od strateških virov naj bi se smatral kot zmožnost cele organizacije in ne le kot naloga oddelka nabave. Učinkovite strategije so lahko le posledica sodelovanja med različnimi funkcijami, saj taki timi na eni strani svoj delež prispevajo prek večjega števila različnih mnenj, prek katerih pridemo do več kreativnih rešitev, na drugi strani pa so odločitve o nabavljanju splošno sprejete, kar povečuje možnost, da se bo sprejet načrt dejansko izvedel. Med najpomembnejše funkcije, ki sodelujejo v medfunkcijskih timih, spadajo proizvodnja, raziskave in razvoj.

3. Koordinacija med regijami in poslovnimi enotami, kjer je to potrebno

Ugotoviti je treba, kje se lahko v nabavni proces vključi več poslovnih enot.

4. Izvajanje podrobne globalne raziskave

Za uspešno nabavno strategijo ne smemo izhajati le iz obstoječe baze dobaviteljev, ampak je potrebna globalna raziskava trga. Na ta način lahko odkrijemo dobavitelje, ki jih prej nismo poznali, vendar imajo velik konkurenčni potencial, hkrati pa izvedemo tudi primerjalno analizo s podjetji svetovnega razreda na področju nabave.

5. Analiza celotnih stroškov

Učinkovita nabavna strategija se ne osredotoča na zniževanje cen, ampak išče načine izboljšav v celotni verigi stroškov in priložnosti, povezanih z dobavitelji.

6. Razdelitev porabe za izoblikovanje fokusa in ugotovitve, kje je potreben kompromis

Zaradi specifičnih značilnosti posameznih nabavnih materialov je treba sprejeti odločitve o tem, na kakšen način in na katerih trgih je katere smiselno kupovati.

7. Ocena koristi

Nabavne strategije ciljajo na maksimizacijo koristi v nabavi materiala, vendar je vrednost včasih težko določiti in jo izmeriti. Zato morajo člani strateškega tima stroške oceniti povsod, kjer je to mogoče, saj to olajša ocenjevanje odločitev v zvezi z vrednostjo.

4.2. Predstavitev strateške nabave Danfoss daljinskega ogrevanja in njenih ciljev

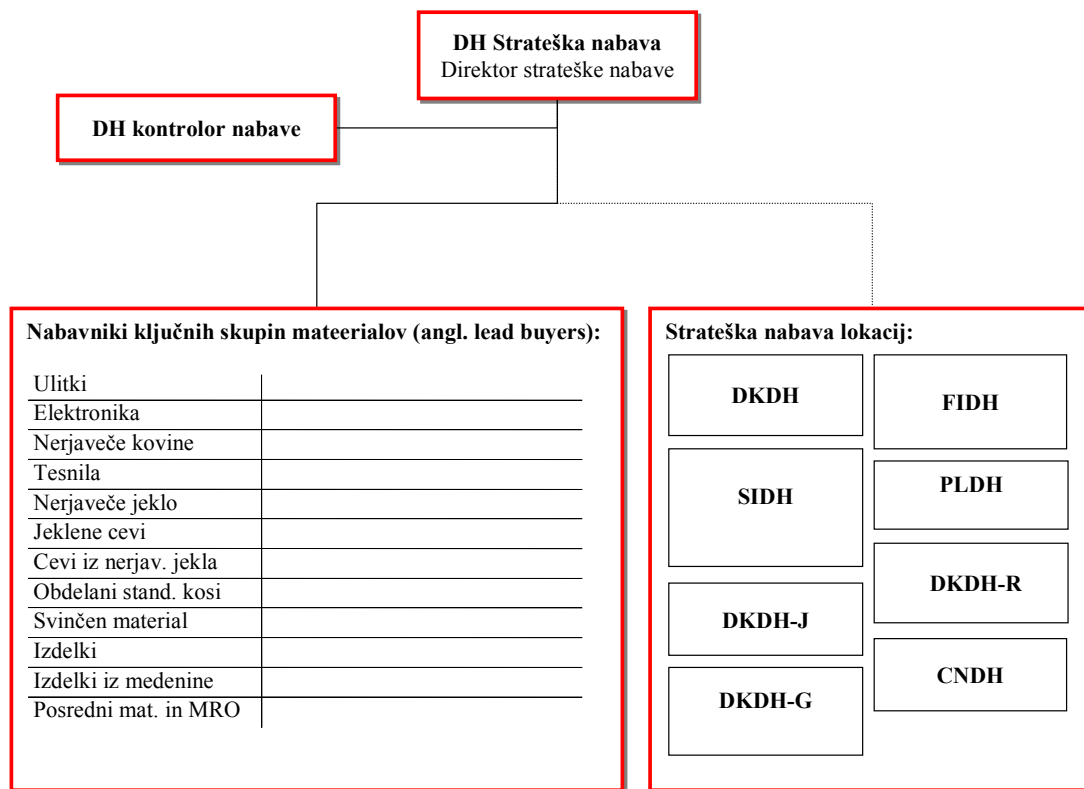
Poslovno področje daljinskega ogrevanja vsako leto organizira dve nabavni konferenci, spomladi in jeseni. Na jesenski konferenci določijo glavne strateške usmeritve za naslednje leto. Osnova za določitev strateških usmeritev je vizija strateške nabave Danfoss poslovnega področja daljinskega ogrevanja, ki se glasi (District Heating Controls: Operations Strategic Purchasing (2005-2008), 2005): »Celotna strategija strateške nabave DH-O je biti spoštljiv partner vsem deležnikom z doseganjem najboljšega servisa dobaviteljev ter pomembnih prihrankov, hkrati pa imeti plodne odnose s svojimi dobavitelji. Vse to bo dosegla s popolnoma kompetentnimi zaposlenimi.«

Strateška nabava koristi vsem relevantnim deležnikom, in sicer (District Heating Controls: Operations Strategic Purchasing (2005-2008), 2005):

- lastnikom z zmanjševanjem stroškov nabave ter vrednosti sredstev (zmanjševanjem zalog repromaterialov);
- kupcem z razpoložljivostjo repromaterialov ter odzivnostjo dobaviteljev, podporo proizvodnim enotam s principi vitke nabave, razpoložljivostjo kapacitet dobaviteljev;
- nabavnikom z udeležbami na različnih izobraževanjih in treningih, bonus sporazumih, rotacijami ipd.;
- dobaviteljem in družbi prek plodnega sodelovanja s profesionalnimi dobavitelji ter izvajanja globalnega sporazuma Združenih narodov.

Slika 17 na str. 33 predstavlja organizacijsko strukturo strateške nabave Danfoss daljinskega ogrevanja. Koordinacija in nadzor dela strateške nabave je naloga direktorja strateške nabave. Podporna funkcija kontrolorja nabave je spremljanje ključnih kazalcev uspešnosti nabave in njena analiza. Naloge strateške nabave se izvajajo na dveh ravneh. T. i. »lead buyerji«, ki jih lahko imenujemo nabavni referenti za ključne skupine materialov, so zadolženi za nabavne aktivnosti ključnih strateških skupin materialov poslovne enote in med seboj koordinirajo delo med lokacijami. Nabavne aktivnosti na posamezni lokaciji so v pristojnosti strateških nabavnikov, od katerih je vsak zadolžen za upravljanje z dobavitelji določenih materialnih skupin.

Slika 17: Organizacijska struktura strateške nabave Danfoss daljinskega ogrevanja



Vir: District Heating Controls: Operations Strategic Purchasing (2005-2008), 2005.

Glavni cilji strateške nabave daljinskega ogrevanja so (District Heating Controls: Operations Strategic Purchasing (2005-2008), 2005):

- vzpostavitev strukture nabavnih referentov za ključne skupine materialov ter lokalnih strateških nabavnih referentov;
- razvoji kompetentnih zaposlenih, ki zmorejo profesionalno delovati na svojem področju odgovornosti, obvladujejo vodenje na vseh področjih in uspešno premagujejo kulturne razlike;
- tesno in uspešno sodelovanje z notranjimi deležniki;
- upravljanje optimalne baze dobaviteljev ter zanesljivost dobav iz stroškovno konkurenčnih držav;
- zbliževanje dobaviteljev s podjetjem;
- implementacija programa popolnega izkoriščanja nabavnega potenciala (angl. full potential purchasing programme).

Za vsakega od naštetih ciljev so bile določene tudi strategije in ključne aktivnosti ter kazalci uspešnosti.

Končni rezultat nabavnih aktivnosti lahko povzamemo z naslednjimi ključnimi kazalci uspešnosti, ki so bili postavljeni kot končni cilji (District Heating Controls: Operations Strategic Purchasing (2005-2008), 2005):

- 5-odstotni prihranki na letni ravni;
- 5-odstotno povečanje nabave v stroškovno konkurenčnih državah;
- 95-odstotna zanesljivost dobav;
- 17-dnevne zaloge repromaterialov;
- zmanjšanje števila dobaviteljev za 70.

Eden od glavnih strateških ciljev je med drugim upravljanje optimalne baze dobaviteljev ter zanesljivost dobav iz stroškovno konkurenčnih držav. Strategije, ki izhajajo iz omenjenega strateškega cilja, so (District Heating Controls: Operations Strategic Purchasing (2005-2008), 2005):

- posamezne nabavne strategije tehnologije/proizvodov temeljijo na kombinirani matriki skupin materialov in dobaviteljev, ki predstavlja osnovo za učinkovito upravljanje s portfeljem dobaviteljev;
- za doseganje najboljših cen se je na eni strani treba osredotočiti na kupovanje materialov in komponent, ki se uporabljajo na več lokacijah, globalno, na drugi strani pa je treba materiale in komponente, ki jih uporablja le ena lokacija, kupovati od lokalnih dobaviteljev;
- neprestano zniževanje stroškov nabave;
- zagotoviti veliko fleksibilnost in dober servis dobaviteljev ter osredotočenje na zniževanje dobavnih časov, vključujoč dobavitelje iz stroškovno konkurenčnih držav;
- podpirati tiste dobavitelje, ki se osredotočijo na neprestane izboljšave na področju tehnologije in procesov z namenom izravnati stroške materiala/dela.

Prva točka se nanaša na oblikovanje strategij posameznih skupin materialov in njihovih dobaviteljev na podlagi portfeljske matrike dobaviteljev in skupin materialov, s čimer se bom ukvarjala v nadaljevanju diplomskega dela.

4.3. Oblikovanje nabavnih strategij izbranih skupin materialov in pripadajočih dobaviteljev

V tretjem poglavju sem predstavila kombinirano matriko portfelja dobaviteljev in skupin materialov, ki jo bom uporabila kot osnovo za oblikovanje nabavnih strategij. Prvi korak je izbira nekaterih pomembnih skupin repromaterialov. Glavni kriterij za izbiro je bila pomembnost določene skupine v celotni vrednosti nabave z vidika poslovnega področja daljinskega ogrevanja. Na tej podlagi sem izbrala skupini struženi kosi in ulitki. Po kratkem opisu omenjenih skupin bom podrobneje predstavila ciljne strategije, ki so predlagane v kombinirani portfeljski matriki in jih lahko poslovna enota neposredno uporabi pri svojih nabavnih aktivnostih. Ker imata obe obravnavani skupini svoje specifične lastnosti, bom na

podlagi izzivov, s katerimi se nabava sooča pri nabavi teh skupin, predlagala tudi nekatere druge strategije, ki jih je po mojem mnenju prav tako treba implementirati, če želi poslovna skupina doseči zastavljene cilje.

4.3.1. Oblikovanje nabavnih strategij za skupino struženi kosi

Prva skupina materialov, za katero bom predstavila nabavne strategije, so struženi kosi (angl. turned/machined parts). Ta skupina v celotni nabavni vrednosti poslovne enote predstavlja skoraj 13 odstotkov oz. dobre štiri milijone evrov. Skupina struženi kosi se uvršča med vzvodne materiale, kar pomeni velike nabavne vrednosti in nizko nabavno tveganje. Že samo dejstvo, da nabavna vrednost predstavlja velik delež v skupni nabavi, pove, da ji je treba posvečati posebno pozornost. Nizko nabavno tveganje izhaja iz velikega števila potencialnih dobaviteljev na trgu, razmeroma enostavnega prehoda od enega dobavitelja k drugemu ter kratkih dobavnih časov.

Skupina struženi kosi je sestavljena iz štirih podskupin, in sicer glede na vrsto surovine, iz katere so izdelki, ki jih poslovna enota kupuje. Te surovine so medenina, jeklo, nerjaveče jeklo in baker. Iz analize je bila izključena podskupina iz bakra, saj v skupini predstavlja zanemarljiv delež. Značilnost te skupine je velika odvisnost nabavnih cen od gibanja cen surovin na trgu. Z ustreznimi nabavnimi strategijami nabava med drugim poskuša doseči, da višje cene surovin čim manj vplivajo na povišanje nabavnih cen izdelkov.

Skupina je zanimiva za skoraj vse lokacije znotraj skupine, saj njene izdelke kupuje kar šest od sedmih lokacij. Dobavitelji v tej skupini so razdeljeni na lokalne, kar pomeni, da določen dobavitelj prodaja le eni lokaciji, ter skupne, ki dobavljajo več lokacijam v skupini. Od skupno 34 dobaviteljev jih le šest prodaja več lokacijam, ostali pa so lokalni dobavitelji. Vendar je delež nabave lokalnih in medlokacijskih dobaviteljev približno enak, kar pomeni, da šest dobaviteljev pokriva približno 50 odstotkov potreb po materialih te skupine.

Kot že rečeno, spadajo struženi kosi med vzvodne materiale, za katere sta v kombinirani matriki predlagani dve strategiji, in sicer razvoj dobavitelja ter izrabiti tržni potencial, nato partnersko sodelovanje, ki je hkrati tudi ciljna strategija. V prvo strategijo spadajo standardni in kritični dobavitelji, v drugo pa vzvodni in strateški. S strategijo razvoja dobaviteljev bi dosegli, da bi se standardni in kritični dobavitelji pomaknili v polje ciljne strategije izrabiti tržni potencial, nato partnersko sodelovanje.

Poslovna enota želi imeti v svoji bazi dobavitelje, katerih želene značilnosti so predstavljene v Tabeli 2, str. 36.

Tabela 2: Zelene karakteristike dobaviteljev Danfoss daljinskega ogrevanja

| | | | |
|--------------------|---|---|---------------------|
| SKUPNI DOBAVITELJI | <ul style="list-style-type: none"> • imajo visoko zanesljivost dobav • dosegajo najvišjo kakovost • imajo konkurenčne cene (5 % letno zniževanje cen) • si prizadevajo za zniževanje dobavnih časov • so po tehnološki plati zmožni biti najboljši v svojem razredu • ustrezno investirajo v R&R ter so pripravljeni sodelovati v skupno korist • imajo stabilno poslovanje in finančno stanje | <ul style="list-style-type: none"> • imajo visoko zanesljivost dobav • dosegajo najvišjo kakovost • so fleksibilni in se hitro odzivajo na spremembe • si prizadevajo za zniževanje dobavnih časov • imajo ustrezne tehnološke zmožnosti • so pripravljeni sodelovati v skupnih razvojnih programih • imajo stabilno poslovanje in finančno stanje | LOKALNI DOBAVITELJI |
|--------------------|---|---|---------------------|

Vir: DH Turned Parts Strategy 2006, 2005.

4.3.1.1. Strategija "razvoj dobaviteljev"

Namen strategije razvoja dobaviteljev je, da se ti pomaknejo v ciljno strategijo izrabiti tržni potencial, nato partnersko sodelovanje. Tu imamo opraviti z dvema vrstama dobaviteljev, s kritičnimi in standardnimi. Kljub temu da je skupna točka teh dobaviteljev nizka stopnja fleksibilnosti in razvojnega potenciala, to ne pomeni, da pri njih ni možno doseči razvoja. Da bi ugotovili, kje so možnosti za njihov razvoj, moramo analizirati posamezne parametre, po katerih se dobavitelji uvrščajo v posamezno kategorijo. Ti parametri so kakovost, zanesljivost dobav, dobavni časi, reševanje reklamacij, tehnološki in logistični razvojni potencial ter finančna situacija.

Podjetje oz. poslovna enota ne moreta sama zagotoviti razvoja svojih dobaviteljev, lahko pa jim s svojim znanjem in resursi pomagata, da se povzpnejo na višjo stopnjo razvoja. Veliko lahko storita predvsem na področju zanesljivosti dobav, dobavnih časov ter kakovosti.

Prvi korak k razvoju dobavitelja je, da podjetje ugotovi, kakšni so notranji procesi v dobaviteljevem podjetju in ali so ti ustrezni. Zgodi se lahko, da dobavitelj nima nikakršnih predpisov ali standardov, ki bi opisovali procese znotraj podjetja. Predvsem je to pogosta praksa v majhnih družinskih podjetjih z malo zaposlenimi, kjer ne vidijo potrebe po opisu notranjih procesov, saj naj bi večina zaposlenih poznala ključne stvari. Vendar tako razmišljanje ni ustrezno, če želijo, da podjetje raste in se razvija. Namen opisov postopkov in procedur v podjetju je, da je vsak zaposlen čim bolj seznanjen s postopki in zaporedjem delovnih aktivnosti. S takimi opisi je odsotne zaposlene lažje nadomestiti, obstaja pa tudi

manjša verjetnost napak v primeru, da njihovo delo opravlja kdo drug. Dobro opisani postopki in procesi so temeljna osnova za dolgoročen razvoj podjetja.

Podjetje mora svoje dobavitelje obravnavati kot del svoje proizvodnje oz. interni predhodni proces in ne kot ločeno enoto. Pri tem jim mora posredovati ustrezna navodila ter pomoč. Strateška nabava, ki skrbi za zunanje stike z dobavitelji, lahko le-tem nudi možnost posvetovanja s strokovnjaki z različnih področij, ki jim pomagajo reševati tehnična vprašanja in jim nudijo tehnično pomoč (Kobayashi, 2003, str. 154).

S pomočjo dobavitelju pri ureditvi notranjih procesov ter metodah kakovosti lahko dosežemo izboljšave na področju kakovosti in pretočnih časov. S tem se posledično izboljša zanesljivost dobavitelja, hkrati pa se z izboljšanimi procesi ugotovijo tudi možnosti za zniževanje celotnih stroškov (Kobayashi, 2003, str. 158).

4.3.1.2. Strategija "izrabiti tržni potencial, nato partnersko sodelovanje"

Ta strategija je predlagana za vzvodne in strateške dobavitelje, ki dobavljajo vzvodne materiale. Značilnost dobaviteljev je majhna pogajalska moč ter velika fleksibilnost in razvojni potencial. Za te dobavitelje predpostavljamo, da so že dosegli ustrezno raven glede kakovosti, zanesljivosti dobav ter dobavnih časov. Za nabavni trg je značilno veliko število potencialnih dobaviteljev, velike nabavne količine in vrednosti ter nizko nabavno tveganje. Podjetje ima možnost, da najbolj konkurenčne cene išče med večjim številom dobaviteljev. Ker imajo dobavitelji po eni strani majhno pogajalsko moč po drugi strani pa so fleksibilni in se lahko še naprej razvijajo, lahko z ustreznimi nabavnimi tehnikami podjetje doseže velike prihranke.

Predvsem vzvodni dobavitelji so tisti, pri katerih lahko podjetje išče najugodnejšo ceno. Nabavni oddelek mora nenehno iskati boljše ponudbe med obstoječimi dobavitelji, hkrati pa mora vseskozi iskati nove dobavitelje, ki bi lahko zamenjali obstoječe(ga). Tudi poslovna pogajanja so pri teh dobaviteljih usmerjena predvsem na ceno. Ko podjetje ugotovi, da je izrabilo tržni potencial, se lahko usmeri na partnersko sodelovanje s svojimi dobavitelji.

Partnersko sodelovanje zahteva razvijanje dolgoročnih odnosov z dobavitelji, ki koristijo obema stranema. Partnerstvo zahteva pogostejšo in bolj odprto komunikacijo. Koristi, ki izhajajo iz partnerskega sodelovanja, lahko povzamemo v naslednjih točkah (Heinritz et al., 1991, str. 174):

- izboljšanje odnosov z dobavitelji prek boljše komunikacije in izmenjave informacij;
- nižje cene oz. stroški;
- večja kakovost;
- večja kontrola nad dobaviteljem;
- produktivnejša izraba časa nabavnega osebja.

4.3.1.3. Druge strategije za uravnoteženo nabavo struženih kosov

Kot sem omenila na začetku tega poglavja, menim, da je poleg strategij, ki izhajajo iz matrične analize, smiselno predlagati tudi druge strategije za posamezne skupine materialov, in sicer glede na njihove specifične značilnosti in izzive, s katerimi se nabavni oddelek sooča pri njihovi nabavi. Izzivi, s katerimi se strateška nabava sooča pri skupini stružen kosi, so:

- *Veliko število dobaviteljev.* Poslovna enota ima v svoji bazi 34 dobaviteljev, med katerimi je nekaj takih, ki poleg struženih kosov dobavljajo izdelke, ki spadajo v druge skupine materialov. 10 od 34 dobaviteljev dobavlja manj kot 10 artiklov, hkrati pa je 10 takih, ki dobavljajo več kot 50 artiklov.
- *Veliko število artiklov.* Večina od približno 1400 različnih artiklov, ki jih poslovna enota kupuje od obstoječih dobaviteljev, ima zelo majhne letne količine oz. nizko nabavno vrednost. Najmanjša letna vrednost znaša okrog 10 evrov, največja pa 60.000 evrov.
- *Velika rast cen osnovnih materialov na trgu in njihov vpliv na nabavno ceno izdelkov.* Leta 2005 smo bili priča veliki rasti cen osnovnih materialov, ki jih uporabljajo pri izdelavi struženih kosov, ta trend pa se nadaljuje tudi v letu 2006. Rast cen osnovnih surovin ima tako približno 5-odstoten vpliv na nabavne cene teh izdelkov, kar je zaskrbljujoče dejstvo glede na to, da so cilj poslovne enote 5-odstotni prihranki na letni ravni.

Z vidika omenjenih izzivov predlagam vpeljavo dveh strategij, in sicer zmanjševanje števila dobaviteljev oz. konsolidacijo baze dobaviteljev ter preprečevanje vpliva rasti cen osnovnih materialov na nabavno ceno izdelkov.

Strategija "zmanjšanje števila dobaviteljev oz. konsolidacija baze"

Prvi korak konsolidacije baze dobaviteljev je proučitev strukture izdelkov posameznega dobavitelja, njegovih prednosti in razvojnega potenciala. Na podlagi teh ugotovitev je treba vsakemu od njih določiti vlogo, ki jo bo imel kot dobavitelj poslovne enote.

Drugi korak je določitev, kakšna naj bo optimalna baza glede števila dobaviteljev, kakšne profile dobaviteljev poslovna enota potrebuje ter kakšen maksimalen nabavni volumen naj ima posamezen dobavitelj. Pri tem je treba upoštevati, da dobavitelj na eni strani ne sme postati preveč odvisen od poslovne enote kot kupca, na drugi strani pa tudi poslovna enota ne sme biti preveč odvisna od enega dobavitelja.

Prav tako je smiselno proučiti, kateri dobavitelji imajo potencial, da postanejo preferirani Danfoss dobavitelji. Tako bi lahko nekateri dobavitelji dobavljali tudi drugim poslovnim enotam. Pri tem je treba upoštevati, kakšna je zasedenost njihovih kapacitet, ali dosegajo najvišje standarde kakovosti, kako imajo urejene procese znotraj podjetja, kakšen je njihov razvojni potencial, finančni položaj itn.

Potem ko imamo jasno sliko glede vloge posameznega dobavitelja in njihovo okvirno število, lahko začnemo s procesom prestrukturiranja baze dobaviteljev. Končni cilj tega procesa je manjše število dobaviteljev, od katerih ima vsak jasno določeno vlogo. S tem ko imamo opraviti z manjšim številom dobaviteljev, lahko več časa posvetimo razvijanju partnerskih odnosov z njimi.

Strategija "zmanjšati vpliv rasti cen osnovnih materialov na nabavno ceno izdelka"

Glede na to, da cene vhodnih materialov ves čas strmo naraščajo, je nesmiselno pričakovati, da bodo dobavitelji cene ohranjali na istem nivoju in na račun cen materiala delali z izgubo. Zato je treba alternativne vire zniževanja stroškov iskati prek povečanja produktivnosti, boljšega planiranja proizvodnje dobaviteljev in zniževanja administrativnih stroškov. Pri tem jim lahko pomaga poslovna enota, saj podjetja znotraj nje uporabljajo razne mehanizme in metode zniževanja stroškov.

Poleg izboljševanja produktivnosti in zniževanja administrativnih stroškov je povišanje cen možno ublažiti tudi s preprodajo odpadnega materiala, ki nastane pri proizvodnji. Z rastjo cen materiala raste tudi prodajna cena odpadnega materiala. To razliko je treba upoštevati pri izračunu nabavnih cen.

4.3.2. Oblikovanje nabavnih strategij za skupino ulitki

Naslednja skupina, za katero bom predstavila nabavne strategije, je skupina ulitki, ki spada med strateške skupine materialov, za katere je značilna velika nabavna vrednost ter visoko nabavno tveganje. Skupina ulitki v nabavni vrednosti predstavlja nekaj več kot tri odstotke nabavne vrednosti oz. dober milijon evrov letnega prometa. Ulitke kupuje večina podjetij v poslovni enoti, vendar pa več kot 80 odstotkov kupuje le ena lokacija.

Kljub razmeroma majhni nabavni vrednosti v primerjavi z nekaterimi večjimi skupinami materialov so ulitki pomembna strateška skupina za poslovno enoto. Ker večina nabavne cene ulitka predstavlja delež materiala, ima ta velik vpliv na lastno ceno izdelka podjetja. Nabavne cene ulitkov so prav tako zelo odvisne od gibanja cen materialov na trgu, kar povečuje tudi nabavno tveganje. Ena od konkurenčnih prednosti, ki jih podjetje izkorišča, je tudi lastna obdelava nabavljenih ulitkov. Pri tem sta kupec in dobavitelj na nasprotni strani, saj bi dobavitelji radi dobavljali že obdelane izdelke.

Za strateške materiale sta v kombinirani matriki predlagani dve strategiji. Prva je »razvoj dobavitelja ali premik k obstoječemu vzvodnemu dobavitelju«, druga pa »strateško partnerstvo«. Prva strategija, ki je bila predstavljena že pri strategijah struženi kosi, se uporablja za kritične in standardne dobavitelje. V primeru, da je ni mogoče implementirati, se izdelki, ki jih posamezen dobavitelj dobavlja, prenesejo na obstoječega vzvodnega dobavitelja.

4.3.2.1. Strategija "strateško partnerstvo"

Ta ciljna strategija se uporablja pri kombinaciji strateških ali vzvodnih dobaviteljev s strateškimi materiali. Značilnosti nabavnega trga so visoke nabavne vrednosti skupin materialov in visoko nabavno tveganje. Razvojni potencial dobaviteljev je velik, hkrati pa tudi njihove nabavne vrednosti. Ker na trgu ni velikega števila potencialnih dobaviteljev, imajo obstoječi veliko pogajalsko moč. Glavni cilj te strategije je usmerjenost na sodelovanje z dobaviteljem, z namenom preprečiti enostransko odvisnost od dobavitelja. Dobavitelj mora videti interes v sodelovanju s podjetjem.

Za racionalizacijo nabave v strateški skupini materialov imamo več možnosti. Ena od njih je analizirati nabavni trg pred razvojem proizvoda in procesa, kjer je treba povečati učinkovitost sodelovanja prek celotne logistične verige. Zaradi dobaviteljevega razvojnega potenciala je smotrna učinkovita uporaba njegovega »know-how«. Tu se pojavljajo velike možnosti za doseganje konkurenčnih prednosti in posledično dobička. Cilj strateškega partnerstva je med drugim zmanjšanje nabavnega tveganja in utrditev položaja do dobaviteljev.

Za doseg te ciljev je potrebna dovršena organizacija nabavnih aktivnosti z uporabo najboljših nabavnih tehnik, kot so nabava iz skupnih virov, analiza preskrbovalne verige, analiza občutljivosti, analiza nabavnih cen in nabavnih stroškov, sprememba sodelovanja, zavarovana s pogodbo o nenehnem izboljševanju partnerstva, ter skupna vlaganja. Ker so cilji zelo zahtevni, je pri tem potrebna podpora najvišjega managementa.

Tudi pri poslovnih pogajanjih lahko uporabimo t. i. **strategijo partnerstva**. Kot pravi Robinsonova, 1995, gre za posebno obliko »dobim-dobim« strategije, kjer si strani prizadevata poiskati rešitev, ki bi ustrezala obema. Pogajanja poleg konkretnega posla upoštevajo tudi dolgoročno sodelovanje. Dolgoročno strateško sodelovanje kupcu in dobavitelju prinese več koristi kot seštevek koristi iz posameznih poslov. Vendar pa so pogajanja na osnovi strategije partnerstva težja kot običajna nabavna pogajanja, saj je veliko težje najti ustrezne rešitve, ki dolgoročno koristijo obema strankama. Poleg tega se stranki med seboj dobro poznata, na pogajanjih sodelujejo bolj izurjeni pogajalci kot običajno, zainteresiranost vodstev podjetij za izide pogajanj pa je večja zaradi pomembnosti strateškega partnerstva (Kovač, 2004, str. 25).

Strategija partnerstva ima tudi določene prednosti in pomanjkljivosti. Kot navaja Robinsonova, 1995, se med prednosti šteje, da:

- dosežemo stalnost glede specifikacije in kakovosti;
- imamo manjše stroške razpisov in pogajanj v celotnem obdobju nabavljanja;
- bolj spoznamo podlage za določanje stroškov;
- dobavitelj pritožbe obravnava hitreje in z več razumevanja;
- dobavitelj z večjim zaupanjem investira v kapacitete;
- je nabavne referente mogoče bolje usposobiti za delo z izdelki, ki jih nabavljajo;

- je lažje uvesti kontrolo operacij, kot npr. »just in time« dobave.

Kot pomanjkljivosti pa navaja, da:

- se je treba držati dogovorjenih pogojev, tudi če se trg spremeni v našo korist;
- lahko izgubimo stik s cenami in kakovostjo na splošno na trgu;
- obstaja tveganje, da se nam ponudi boljše kupčija, potem ko smo že podpisali pogodbo;
- smo zavezani kupovati tudi v primeru, da se nam zmanjša trg in nismo zmožni financirati;
- dobavitelj morda ni zmožen dobavljati, pogodba pa vseeno velja;
- obstaja nevarnost, da se zaradi manjše uporabe zmanjšajo naše sposobnosti trženja in prodaje.

V okviru cenovnih pogajanj lahko pri strateškem partnerstvu uporabimo tudi **ciljne cene**, strategijo za zniževanje stroškov. Običajna praksa pri cenovnih pogajanjih je, da dobavitelj postavi ceno izdelka ali na dan pride s povišanjem cen, nato pa kupec podjetje reagira na ponudbo. S tem, ko dobavitelj postavi ceno, kupca postavi v reaktivno situacijo. Temu se lahko izognemo z uporabo ciljnih cen. Ciljna cena kupljenega izdelka je tista, ki nam omogoča doseči končni uspeh projekta, dobavitelju pa ustrezen dobiček. Za doseganje »poštene cene« mora podjetje sodelovati z razvojnimi strokovnjaki, proizvodnjo, uporabniki ter ključnimi dobavitelji v razvojni ali konceptualni fazi. Člani multifunkcijskega tima lahko v razvojni fazi na podlagi ocene stroškov določijo optimalno ciljno ceno (Newman, 1995, str. 37).

Dobavitelj mora biti v proces vključen od samega začetka, saj se poleg tega, da lahko s svojim znanjem in izkušnjami veliko prispeva k timu, skrajša tudi dobavni čas izdelka, ker dobavitelj pomaga zbirati informacije o stroških v fazi, ko lahko nanje vpliva. 70 do 80 odstotkov proizvodnih stroškov namreč nastane v razvojni fazi. Prek učinkovite strategije ciljnih cen se zaključna pogajanja namesto na ceno osredotočijo na ostale, manj pomembne detajle. Tovrstno sodelovanje korist prinaša obema stranema. Dobavitelju jih prinesejo stroškovno učinkovite metode proizvodnje, nabava pa od njih dobi nove ideje za zniževanje stroškov. S tovrstnim postavljanjem cene pridemo do t. i. »win-win« situacije (Newman, 1995, str. 37).

Pri postavljanju ciljnih cen je treba (Newman, 1995, str. 37):

- ugotoviti, kateri režijski stroški ali aktivnosti, ki nimajo dodane vrednosti, povzročajo visoke cene;
- pozorno proučiti strukturo stroškov in ugotoviti, ali po nepotrebem obremenjuje izdelek;
- preveriti možnosti za nadomestne materiale, kar vključuje analizo vrednosti izdelka, s pomočjo katere se ugotovi, ali je izdelek možno naredi iz manjšega števila komponent.

Seveda postavljanje ciljne cene ne more popolnoma nadomestiti povišanja cen, lahko pa je eno od orodij, ki ga nabava uporabi za povečanje svojega prispevka k donosnosti podjetja.

4.3.2.2. Druge strategije za uravnoteženo strateško nabavo ulitkov

Tako kot pri struženih kosih bom tudi pri skupini ulitki predlagala nekatere strategije, ki jih je treba vpeljati glede na izzive, s katerimi se pri svojem delu sooča strateška nabava.

Izzivi, s katerimi se sooča strateška nabava pri skupini ulitki, so:

- *Velik vpliv cen osnovnega materiala na nabavno ceno.* Tudi cene vhodnih materialov, ki se jih uporablja pri izdelavi ulitkov, so in še vedno močno rastejo, kar vpliva na končno ceno izdelka. Vpliv na nabavno ceno izdelka je večji kot na primer pri struženih kosih, saj večji del cene izdelka predstavlja cena materiala.
- *Majhne nabavne količine.* Zaradi širokega proizvodnega programa so nabavne količine nekaterih izdelkov zelo majhne, kar pomeni večje proizvodne stroške in večjo nabavno ceno.
- *Majhnost poslovne enote kot kupca.* Kljub milijonski letni nabavni vrednosti je poslovna enota majhen kupec za obstoječe livarne, kar zmanjšuje njeno pogajalsko moč. V zadnjem času pa smo priča tudi trendu povezovanja livarn, zaradi česar se pogajalska moč poslovne enote še bolj zmanjšuje.
- *Dolgi dobavni roki dobaviteljev.* Že sam proizvodni proces ulitkov zahteva daljši dobavni rok od ostalih skupin materialov. Poleg tega je večina dobaviteljev geografsko oddaljenih, zato transportni čas še nekoliko podaljša dobavni čas.

Za skupino ulitki je treba vpeljati strategijo povečanja pogajalske moči.

Strategija "povečati pogajalsko moč"

Eden od možnih načinov, kako lahko poslovna skupina poveča svojo pogajalsko moč pri dobaviteljnih ulitkov, je sodelovanje z drugimi poslovnimi enotami, ki kupujejo podobne izdelke. Če več poslovnih skupin pri pogajanjih nastopi kot enoten partner, lahko dosežejo boljše cene in dobavne pogoje.

Drug način povečanja pogajalske moči je zmanjšanje števila dobaviteljev na najmanjše možno, kar bi pomenilo, da bi preostali dobavitelji dobili dodaten posel. S tem bi poslovna enota za dobavitelja postala večji kupec in pridobila na pogajalski moči.

Manjša pogajalska moč poslovne enote med drugim izhaja iz majhnih nabavnih količin izdelkov. Zato je treba vpeljati manjšega dobavitelja, ki bi bil pripravljen prevzeti posel z manjšimi nabavnimi količinami. Ker je cena izdelka na enoto pri majhnih količinah višja, je treba takega dobavitelja iskati v stroškovno konkurenčnih državah.

S tem, ko bo poslovna enota izboljšala svojo pogajalsko moč, si bo tudi lažje izborila boljše nabavne pogoje, med drugim krajše dobavne roke, boljše ceno in večjo zanesljivost dobav.

SKLEP

Nabava materiala v proizvodnih podjetjih predstavlja več kot polovico celotnih stroškov. Glede na to, da v nabavi na eni strani nastaja največ stroškov, ima ta poslovna funkcija po drugi strani tudi največ vpliva na zniževanje celotnih stroškov podjetja. Nabava je pomembno strateško področje, ki za podjetje predstavlja pomemben vir dodane vrednosti.

Ena najpomembnejših nalog strateške nabave je upravljanje obstoječe baze dobaviteljev in razvijanje dolgoročnih odnosov z njimi. Nabavno osebje lahko pri svojem delu uporablja različna orodja in modele, ki mu pomagajo usmerjati nabavne aktivnosti. Eno od takih orodij je tudi analiza dobaviteljev s pomočjo modela portfelja, katere glavni cilj je izbrati primeren pristop do vsakega dobavitelja glede na to, katero vrsto materialov dobavlja in kakšne lastnosti ima. Končni prikaz te analize je kombinirana matrika skupin materialov in dobaviteljev, v kateri ima vsak dobavitelj svojo pozicijo. Ta model že sam po sebi priporoča, kakšne nabavne strategije uporabiti za posameznega dobavitelja.

Uporaba tega modela v podjetju Danfoss Trata d.o.o. je pokazala zelo pozitivne rezultate. Ko so v omenjenem podjetju začeli uporabljati model portfelja, je pri njegovi izdelavi sodelovalo celotno nabavno osebje. S tem so se podrobneje seznanili z njegovo vsebino, kar je močno olajšalo njegovo uporabo pri nabavnih aktivnostih. Predhodne izkušnje zaposlenih v nabavi so močno poenostavile izdelavo sodobne matrične analize portfelja dobaviteljev. Rezultati primerjave obstoječe in sodobne matrike so pokazali, da model v praksi resnično deluje. Portfelj dobaviteljev se je namreč v nekaj letih, odkar podjetje kot osnovo za upravljanje svojih dobaviteljev uporablja matrično analizo, vidno izboljšal.

Pozitivni rezultati uporabe matrične analize kot orodja za lažje upravljanje z bazo dobaviteljev so spodbudili njeno izdelavo za celotno poslovno enoto Danfoss daljinsko ogrevanje. Rezultati analize kažejo, da je treba obstoječo bazo dobaviteljev konsolidirati, in sicer tako, da se osredotoči na posamezno skupino materialov in vpelje strategije, ki jih analiza predlaga. Še prej pa je treba vsebino in koncept podrobno predstaviti vsem nadaljnjim uporabnikom te analize, t. j. strateškim nabavnim referentom posameznih lokacij.

Za izbrani skupini materialov (struženi kosi in ulitki) sem predstavila strategije, ki jih predlaga matrična analiza. Te strategije so: "razvoj dobavitelja" za obe skupini, "izrabiti tržni potencial, nato partnersko sodelovanje" za skupino struženi kosi ter "strateško partnerstvo" za skupino ulitki. Sama pa sem dodala še tri strategije, ki jih je po mojem mnenju treba vpeljati glede specifične značilnosti posamezne skupine materialov. Za skupino struženi kosi predlagam strategiji "zmanjšati število dobaviteljev" in "zmanjšati vpliv cen na nabavno ceno izdelka", za skupino ulitki pa strategijo "povečati pogajalsko moč". Naslednji korak, ki bi ga bilo treba narediti, je izdelava terminskega načrta uresničevanja strategij, kar pa že presega obseg tega diplomskega dela.

LITERATURA

1. Ambrosini Veronique, Bowman Cliff: Managerial Consensus and Corporate Strategy: Why do Executives Agree or Disagree about Corporate Strategy. *European Management Journal*. London, 21(2003), 2, str. 213-221.
2. Branch Alan: *International Purchasing and Management*. London : Thomson Learning, 2001. 342 str.
3. Cerar Boštjan: Matrična analiza portfolia dobaviteljev. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 47 str.
4. Dess Gregory G. et al.: Conducting and Integrating Strategy Research at the International, Corporate, and Business Levels: Issues and Directions. *Journal of Management*. Arlington, 21(1995), 3, str. 357-393.
5. Dobson Paul, Starkey Ken, Richards John: *Strategic Management: Issues and Cases*. Blackwell : Malden (MA), 2004. 247 str.
6. Fernandez Ricardo R.: *Total Quality in Purchasing & Supplier Management*. Delray Beach (Florida) : St. Lucie Press, 1995. 327 str.
7. Fisher Roger, Patton Bruce, Ury William: *Getting to Yes: Negotiating an Agreement Without Giving in*. London : Century Business, 1992. 207 str.
8. Gadde Lars-Erik: *Professional Purchasing*. London, New York : Routledge, 1993. 186 str.
9. Harwood Tracy: Business Negotiations in the Context of Strategic Relationship Development. *Marketing Intelligence & Planning*, B.k., 20(2002), 6, str. 336-348.
10. Heinritz et al.: *Purchasing : Principles and Applications*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1991. 580 str.
11. Johnson Fraser P. et al.: Determinants of Purchasing Team Usage in the Supply Chain. *Journal of Operations Management*, Raleigh, 20 (2002), str. 77-89.
12. Kobayashi Iwao: 20 ključev. Ljubljana : Lisac & Lisac, 2003. 267 str.
13. Kovač Jana: Poslovna pogajanja kot del nabavnega postopka: primer podjetja Gorenje d.d.. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 48 str.
14. Krause Daniel R.: Toward a Measure of Competitive Priorities for Purchasing. *Journal of Operations Management*, Raleigh, 19(2001), str. 497-512.
15. Laseter Timothy M.: *Balanced Sourcing: Cooperation and Competition in Supplier Relationships*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1998. 257 str.
16. Mintzberg Henry, Ahlstrand Bruce, Lampel Joseph: *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York : The Free Press, 1998. 406 str.
17. Moore J.I.: *Writers on Strategy and Strategic Management : The Theory of Strategy and the Practice of Strategic Management at Enterprise, Corporate, Business and Functional Levels*. London : Penguin Books, 1992. 311 str.
18. Pooler Victor H.: *Global Purchasing: Reaching for the World*. New York : Van Nostrand Reinhold, 1992. 266 str.
19. Potočnik Vekoslav: Nabavno poslovanje s primeri iz prakse. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 418 str.

20. Pučko Danijel: Analiza in načrtovnje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 335 str.
21. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
22. Schorr John E.: Purchasing in the 21st Century: A Guide to State-of-the-Art Techniques and Strategies. B.k. Willey, 1992. 272 str.
23. Spulber Daniel F.: Management Strategy. Boston : McGraw-Hill/Irwin, cop. 2004. 431 str.
24. Stock James R.: Strategic Logistics Management. Boston : McGraw-Hill/Irwin, 2001. 872 str.
25. Telgen Jan, Pop Sitar Corina: Possible Kinds of Value Added by the Purchasing Department. The 10th International Annual IPSERA Conference, Jonkoping, 2001, str. 803-813.
26. Weele Arjan J.: Nabavni management: Analiza, planiranje in praksa. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 406 str.
27. Wildemann Horst: Einkaufspotentialanalyse: Programme zur partnerschaftlichen Erschließung von Rationalisierungspotentialen. München : TCW Transfer-Centrum, 2000. 550 str.

VIRI

1. Danfoss Gropu Global [URL: http://www.danfoss.com/AboutUs/Our_Organisatoion], 18.3 2006.
2. Danfoss Trata Intranet, 2006.
3. DH Turned Parts Strategy 2006. Interno gradivo Danfoss. 2005.
4. District Heating Controls: Operations Strategic Purchasing (2005 – 2008). Interno gradivo Danfoss. 2005.
5. Guide to Supplier Development. United Nations Industrial Development Organization. Industrial Subcontracting and Supply Chain Management Programme. Vienna, 2003.
6. Hierarchical Levels of Strategy [URL: <http://www.quickmba.com/strategy/levels/>], 22.3.2006.
7. Houlder Dominic: Why Strategy Matters. Strategic Leadership Programme, Danfoss Management Institute. Interno gradivo Danfoss. 2003.
8. Matrix Analysis: Tool for Improving Procurement Function. Interno gradivo Danfoss. 2001.
9. Newman Richard G.: Target Pricing: A Cost Reduction Strategy. NAPM Insights, 1995, str. 37-38.
10. Vammen Søren: Purchasing Should be Blamed for Its Low Status and Invisibility. [URL: <http://www.touchbriefings.com/pdf/967/08.pdf>], 22.2.2006.
11. Z ustreznim vodenjem preskrbovalne verige do boljšega poslovnega rezultata. GV konferenca: Poslovna logistika in transport. Nova Gorica. Interno gradivo Danfoss. 2002.

PRILOGE

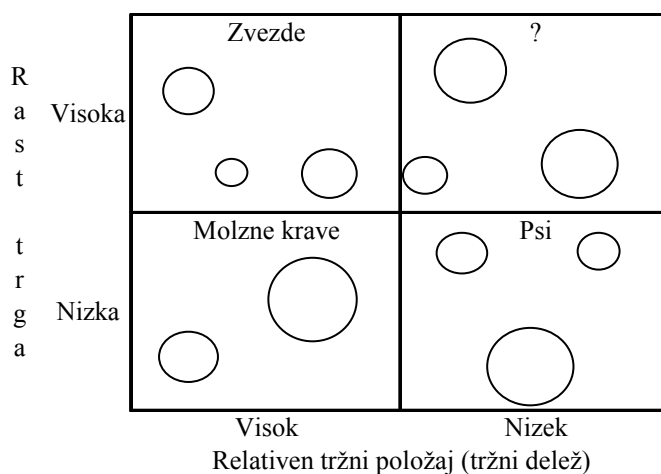
Priloga 1: Analiza s pomočjo modela portfelja

Na tem mestu bi rada opozorila na nekatere vrste analiz s pomočjo modela portfelja, ki so najbolj razširjene. Kljub temu da je moje diplomsko delo osredotočeno na analizo nabavne funkcije, je smiselno, da omenim tudi nekatere sorodne modele.

Analiza portfelja celotnega podjetja temelji na razvoju portfeljskih strategij, ki so bolj kot na posamezne dele usmerjene na podjetje kot celoto. Strategija je usmerjena k vzdrževanju uravnovešenega portfelja aktivnosti, kjer določeni deli ustvarjajo dobiček in pomemben denarni priliv, ostali deli pa se razvijajo, da bi dosegli tak položaj (Dobson, Starkey, Richards, 2004, str. 100).

Ena najbolj znanih in uporabljenih portfeljskih matrik je zagotovo t. i. BCG-matrika (imenovana po Boston Consulting Group), ki predstavlja portfelj celotnega podjetja (poslovnih skupin). Opredeljena je z dvema spremenljivkama, in sicer z relativnim tržnim deležem, ki je lahko visok ali nizek, in stopnjo rasti trga, ki je prav tak lahko visoka ali nizka. Kvadranti znotraj matrike so štirje in se imenujejo molzne krave (nizka rast trga ter visok tržni delež), psi (nizka rast trga in majhen tržni delež), zvezde (visoka rast trga in velik tržni delež) ter vprašaji (visoka rast trga ter majhen tržni delež). Znotraj matrike so različno veliki krogi, s katerimi so predstavljene poslovne skupine, njihova velikost pa predstavlja velikost prihodka, ki ga posamezna skupina ustvari. Vsak kvadrant predstavlja določeno strategijo, ki se vpelje za določeno poslovno skupino, glede na to, v kateri kvadrant ta sodi (Dobson, Starkey, Richards, 2004, str. 100).

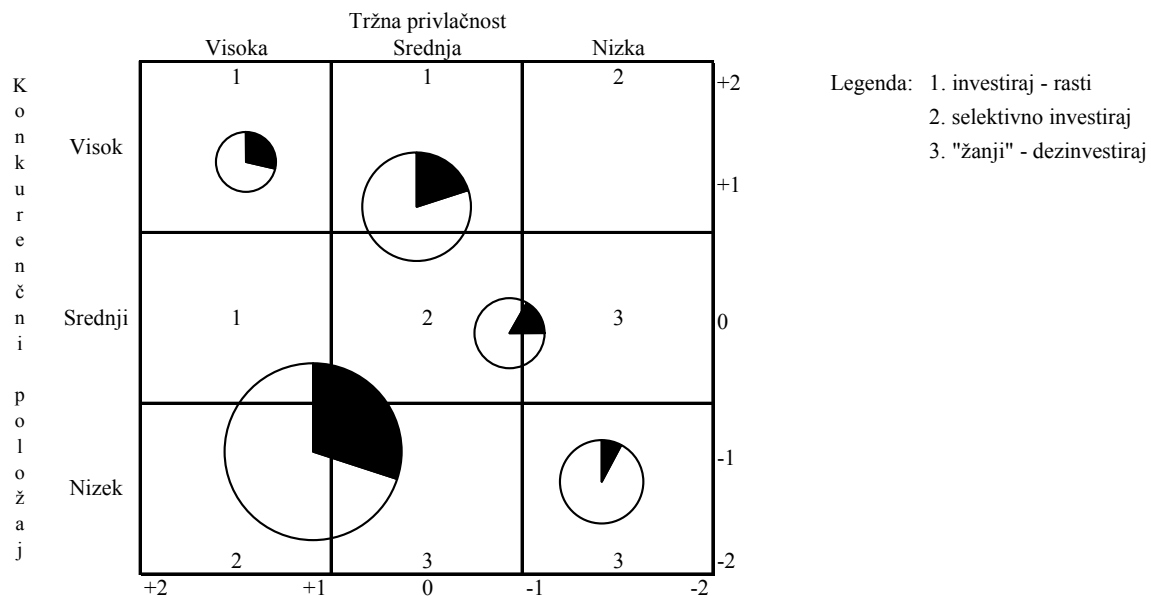
Slika 1: BCG-matrika



Vir: Pučko, 2001, str. 146; Dobson, Starkey, Richards, 2004, str. 101.

Druga, prav tako zelo razširjena portfeljska matrika, je matrika GE (General Electric's business portfolio matrix), ki ima devet kvadrantov. Abscisa predstavlja privlačnost trga (visoka, srednja, nizka), ordinata pa konkurenčni položaj (visok, srednji, nizek). Tudi tu imamo znotraj matrike različno velike kroge, ki predstavljajo višino ustvarjenega prihodka poslovne skupine. Krogi so narejeni v obliki pite, pri čemer označen del pite predstavlja tržni delež skupine (Dobson, Starkey, Richards, 2004, str. 102, 103).

Slika 2: Porfeljska matrika GE



Vir: Dobson, Starkey, Richards, 2004, str. 103; Pučko, 2004, str. 149.

Kemična družba Shell je razvila izboljšano verzijo portfeljske matrike GE v smislu boljšega strukturiranja in kvantificiranja položajev strateških poslovnih enot v matriki in bolj specifičnih priporočil za postavljanje in vodenje strategije podjetja. Matrika je znana pod imenom DPM (Directional Policy Matrix) ali matrika usmerjanja politike (Pučko, 2004, str. 149).

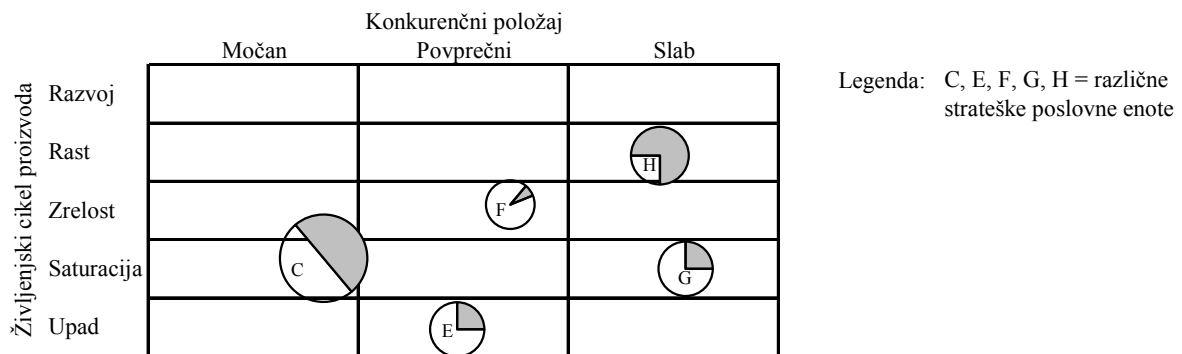
Slika 3: DPM matrika

| | | | | |
|--|---------|--------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|
| K o n k u r e n č n i p o l o ž a j | Slab | dezinvestiraj | fazni umik skrbno nadaljuj | podvoji ali opusti |
| | Srednji | fazni umik | nadaljuj skrbno | poskusi prizadevanje |
| | Močan | generator denarnih sredstev | rast vodja | vodja |
| | | Neprivlačna | Povprečna Tržna privlačnost | Privlačna |

Vir: Pučko, 2004, str. 151.

Hoferjev koncept portfelja meri boniteto posameznih poslovnih področij oz. strateških poslovnih enot podjetja s konkurenčnim položajem in fazo na krivulji življenjskega cikla proizvoda. Obseg kroga v tej matriki je sorazmeren realizaciji dotične panoge, temnejši del kroga pa je delež, ki ga ima podjetje v panožni realizaciji (Pučko, 2004, str. 150).

Slika 4: Hoferjeva portfeljska matrika



Vir: Pučko, 2004, str. 152.

Portfeljska analiza lahko predvsem diverzificiranim podjetjem pomaga doseči finančno uravnotežen portfelj svojih poslovnih področij.

Priloga 2: Kategorije ocene nabavnega tveganja materialnih skupin

| Nabavno tveganje | % | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----|--|---|--|---|---|
| Čas vpeljave novega dobavitelja | 30 | Zelo kratek, manj kot dva tedna | Od dveh tednov do enega meseca | Od enega do dveh mesecev | Od dva do tri mesece | Zelo dolg, več kot tri mesece |
| Celotne razpoložljive kapacitete na trgu | 20 | Novega dobavitelja je zelo lahko najti | Novega dobavitelja je lahko najti | Z nekaj truda je možno najti novega dobavitelja | Novega dobavitelja je težko najti | Novega dobavitelja je zelo težko najti |
| Možnost lastne proizvodnje | 10 | Podjetje že ima proste kapacitete in primerna orodja | Podjetje lahko s sprejemljivimi investicijami pridobi | Ni jasno, ali bi se investicija v kapacitete povrnila | Neto sedanja vrednost investicije je negativna | Lastna proizvodnja je nesmiselna |
| Dobavni čas | 20 | Zelo kratek, manjši od 10 dni | Med 10 in 20 dni | Med 20 in 30 dni | Med 30 in 60 dni | Zelo dolg, daljši od 60 dni |
| Odvisnost od zunanjega "know-howa" pri razvoju izdelkov | 20 | Ni odvisnosti od zunanjega transferja "know-howa" | Manjša odvisnost od zunanjega transferja "know-howa" | Transfer "know-howa" je pomemben za razvoj izdelkov podjetja | Transfer "know-howa" je zelo pomemben za razvoj izdelkov podjetja | Transfer "know-howa" je ključen za razvoj izdelkov podjetja |

Priloga 3: Kategorije ocene fleksibilnosti in razvojnega potenciala dobaviteljev

| Fleksibilnost in razvojni potencial dobaviteljev | % | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----------|--|---|---|---|--|
| Tehnološki in logistični razvojni potencial | 20 | Zelo nizek tehnološki in logistični razvojni potencial | Nizek tehnološki in logistični razvojni potencial | Povprečen tehnološki in logistični razvojni potencial | Visok tehnološki in logistični razvojni potencial | Zelo visok tehnološki in logistični razvojni potencial |
| Kakovost | 20 | < 95 % | | 95-98 % | | 98-100 % |
| Ekonomski položaj dobaviteljev | 10 | Šibak ekonomski položaj | | Dober ekonomski položaj | | Močan ekonomski položaj |
| Sistem reklamacij | 10 | Zelo dolg odzivni čas | Dolg odzivni čas | Sprejemljiv odzivni čas | Kratek odzivni čas | Zelo kratek odzivni čas |
| Dobavni čas | 15 | > 60 dni | 60-45 dni | 45-30 dni | 30-15 dni | < 15 dni |
| Točnost dobav | 25 | Manj kot 60 % | Med 60 % in 80 % | Med 80 % in 90 % | Med 90 % in 98 % | Več kot 98 % |

Priloga 4: Kategorije ocene pogajalske moči dobaviteljev

| Pogajalska moč dobaviteljev | % | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----|---|--|---|---|--|
| Konkurenčna prednost dobavitelja | 10 | Ni prednosti, veliko podjetij lahko dobavlja enako ali boljše | Manjše prednosti, nekatera podjetja lahko dobavljajo | Nekaj prednosti, malo podjetij lahko dobavlja bolje | Pomembne prednosti, zelo malo podjetij lahko dobavlja bolje | Monopol ali tehnično/kakovostno najboljši v razredu |
| Odvisnost od dobaviteljevih orodij in opreme | 20 | Standardna oprema in orodja | Standardna oprema in prilagojena standardna orodja | Prilagojena standardna oprema in prilagojena orodja | Prilagojena oprema in zelo namenska orodja | Zelo namenska oprema in orodja v lasti dobavitelja |
| Trenutni odstotek nabave podjetja v celotni realizaciji dobavitelja | 30 | Več kot 40 % | Med 40 % in 20 % | Približno 20 % | Med 20 % in 5 % | Manj kot 5 % |
| Pričakovana sprememba obsega nabave od dobavitelja | 15 | Pričakovano povečanje v naslednjem letu za več kot 30 % | Pričakovano povečanje v naslednjem letu za manj kot 30 % | Približno enako | Pričakovano zmanjšanje v naslednjem letu za manj kot 30 % | Pričakovano zmanjšanje v naslednjem letu za več kot 30 % |
| Ekonomski položaj dobavitelja | 5 | Šibak ekonomski položaj | | Dober ekonomski položaj | | Močan ekonomski položaj |
| Število potencialnih dobaviteljev | 20 | Zelo veliko potencialnih dobaviteljev | Veliko potencialnih dobaviteljev | Nekaj potencialnih dobaviteljev | Malo potencialnih dobaviteljev | Zelo malo potencialnih dobaviteljev |