

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**RAČUNOVODSKE INFORMACIJE ZA UGOTAVLJANJE
BONITETE DOBAVITELJEV**

Ljubljana, oktober 2001

DAGMAR PLANKO

KAZALO

1. UVOD	1
2. NABAVNI MANAGEMENT	2
3. OPREDELITEV KAKOVOSTNIH DOBAVITELJEV	6
3.1. PROCES IZBIRE DOBAVITELJEV	6
3.2. OPREDELITEV KRITERIJEV IZBIRE.....	9
3.3. NAČINI OCENJEVANJA DOBAVITELJEV	11
4. ANALIZA KAKOVOSTNIH DOBAVITELJEV.....	13
4.1. RAČUNOVODSKE INFORMACIJE	13
4.2. OBVLADOVANJE KAKOVOSTI V NABAVI SKLADNO Z ISO 9000	21
4.3. BONITETNA POROČILA PODJETJA.....	24
5. OCENJEVANJE IN IZBIRANJE DOBAVITELJEV V SLOVENIJI	27
6. OCENJEVANJE IN IZBOR DOBAVITELJA NA KONKRETNEM PRIMERU	30
6.1. PREDSTAVITEV PODJETJA	31
6.2. NABAVNA POLITIKA PODJETJA	31
6.3. OCENJEVANJE IN IZBOR DOBAVITELJEV	32
7. SKLEP	41
LITERATURA	43
VIRI	44

1. UVOD

Zaradi vse hitrejšega tempa življenja in spreminjanja okolja mora podjetje v boju za obstanek prilagajati svoje poslovanje bolj in bolj zahtevnemu trgu. Vsak dan je več podjetij z enakimi storitvami ali proizvodi, tekmovanje med njimi je vse ostrejše, prav tako pa se iz dneva v dan povečujejo kupčeve zahteve. Podjetja skušajo zadovoljiti vse bolj zahtevne kupce z izboljševanjem svoje proizvodnje, prav tako pa zahtevajo od svojih dobaviteljev čim bolj kakovostne materiale ali storitve.

Nabava vseh potrebnih poslovnih prvin je poleg proizvodnje in prodaje osnovna faza poslovnega procesa, ki mu z drugimi besedami pravimo proces reprodukcije. Zaradi zadovoljevanja kupcev nabava v današnjem času vedno bolj pridobiva na veljavi, saj je že v marsikaterem podjetju po pomembnosti "prehitela" prodajo. Tudi poslovodstvo podjetja se vedno bolj zaveda, kako pomembno je za njihovo poslovanje obvladovanje kakovosti že na vhodu.

Zaradi obvladovanja kakovosti se podjetja vedno bolj usmerjajo k primerni izbiri poslovnih partnerjev, s katerimi bodo dosegli željeno kakovost proizvodov in storitev. Tako se kot pomembna funkcija nabave v zadnjem času označuje ocena in izbor poslovnega partnerja, dobavitelja. Podjetja dobavitelje med seboj primerjajo in ocenjujejo, ter tako poskušajo izbrati najbolj ustreznega.

Diplomsko delo se nanaša na računovodske informacije za ugotavljanje bonitete dobaviteljev. Preverjanje bonitete novega dobavitelja in občasna kontrola stalnih dobaviteljev je pomemben dejavnik v poslovanju podjetja, saj se lahko podjetje z ustreznim izborom izogne marsikateremu tveganju: izpadu proizvodnje zaradi nekvalitetnega materiala, nepravočasni dobavi, neustrezni kakovosti, ipd..

Diplomsko delo je razdeljeno na sedem poglavij. Na začetku sem predstavila vlogo in pomen nabave v sodobnem poslovanju podjetij, saj ima prav nabava največ stika z dobavitelji in je tako neposredno povezana z ocenjevanjem in izbiranjem dobaviteljev. V tretjem poglavju poskušam opredeliti kakovostne dobavitelje, kriterije za opredelitev pa si podjetja izberejo

sama glede na značilnosti svojega poslovanja. V četrtem poglavju obravnavam instrumente, ki lahko pripomorejo pri izbiri kvalitetnega dobavitelja. Instrumenti so lahko računovodske informacije, predvsem v obliki poročil, kot sta bilanca stanja in izkaz uspeha, informacije o obvladovanju kakovosti s strani dobaviteljev na podlagi standarda kakovosti ISO 9000, ter razna bonitetna poročila, ki kupcem približajo poslovanje dobaviteljev.

V petem poglavju diplomskega dela podam odgovore na vprašanja glede ocenjevanja in izbiranja dobaviteljev v večjih slovenskih podjetjih. Za pridobitev splošnega pregleda o zavedanju podjetij, kako pomembni so lahko dobavitelji za nemoteno poslovanje sem sestavila kratko anketo, na katero so mi telefonsko odgovarjali vodilni delavci nabavnih služb.

V šestem poglavju predstavim ocenjevanje in izbor dobaviteljev na konkretnem primeru. Ker podjetje, ki mi je omogočilo vpogled v svoje interne akte ne želi biti imenovano, sem uporabila lažno ime, dejavnost podjetja pa je ostala ista.

Sedmo poglavje namenjam sklepom, ki izhajajo iz vsebine diplomskega dela.

2. NABAVNI MANAGEMENT

Nabava je poleg proizvodnje in prodaje najpomembnejša poslovna funkcija v proizvodnih podjetjih. Njena temeljna naloga je preskrba podjetja s surovinami, izdelavnim materialom, storitvami, pomožnim materialom, pa tudi s stroji in napravami. Za poslovni uspeh podjetja ni pomembno le, da razpolaga s primernimi količinami, ampak tudi to, da je material ustrezne kakovosti, kupljen po primerni ceni in pravočasno na razpolago.

A.J. van Weele definira nabavo kot "pridobivanje dobrin in storitev, potrebnih za delovanje, vzdrževanje in izvajanje osnovnih in pomožnih dejavnosti, po ugodnejših pogojih pri zunanjih virih". Pri tem se sklicuje na Porterjevo verigo vrednosti, ki razlikuje osnovne od pomožnih dejavnosti in prikazuje vpliv na dobiček podjetja. Osnovne dejavnosti definira kot

aktivnosti, ki so usmerjene k fizični predelavi in ravnanju s končnimi izdelki, pomožne dejavnosti pa kot tiste, ki omogočajo in dopolnjujejo osnovne dejavnosti (van Weele, 1998, str. 24 - 29).

Zaradi velikega pomena odločitev o nabavi se je prvotni cilj nabave spremenil. Nabava ni več ozko usmerjena v gospodarjenje z materiali, ampak je njen obseg dela prerasel v kompleksno področje nabavnega managementa. Nabava poleg neposrednih denarnih prihrankov posredno prispeva k izboljšanju konkurenčnega položaja in s tem uspešnosti podjetja in sicer (van Weele, 1998, str. 36 – 38):

- s standardizacijo materiala, ki ga uporablja v proizvodnem procesu,
- z zmanjšanjem zalog, kot na primer sistem JIT – Just in Time,
- z interaktivnim sodelovanjem med dobavitelji in kupci pri inovacijah,
- z znižanjem stroškov kakovosti; ne le z lastno kontrolo nabavljenega blaga ampak tudi z izbiro dobaviteljev, ki imajo v svoji proizvodnji kontrolo kakovosti dobro organizirano, predvsem izhodno kontrolo,
- z večjo fleksibilnostjo proizvodnega sistema.

Nabavna funkcija se danes zelo hitro spreminja. Zaradi vse večjih zahtev po kakovosti nabavljenega materiala, zmanjševanja zalog in skrajševanja rokov v logistiki in proizvodnji, se stopnjujejo tudi zahteve do dobaviteljev. Nabavni oddelek je tisti, ki posreduje zahteve dobaviteljem in poskrbi, da jih le-ti kakovostno in pravočasno izpolnijo. Pomen nabave tako vse bolj narašča, zlasti v primerjavi s prodajo. Mnoga podjetja ne morejo povečati prodaje le z veliko truda in na račun konkurence in s tem slediti vse hitrejšemu razvoju gospodarstva. Zaradi vse večjega pritiska na prodajne cene in s tem tudi na lastne cene in dobiček, je prišlo do premika moči med nabavno in prodajno stranjo. Trg prodajalcev se vse bolj spreminja v trg kupcev in pritisk na prodajne cene in dobiček je povzročil povečan pritisk na neposredne stroške materiala (van Weele, 1998, str. 40 - 43).

Operativno izvajanje nabave obsega številne postopke od najave potreb, iskanja ponudb, analize ponudb, izdelave nabavnih kalkulacij in izbire dobavitelja, dogovarjanja o nabavi, sklepanja pogodb z dobavitelji, naročanja in dostave materiala, prevzema materiala in kontrole izvršitve naročila do likvidacije nabavnega posla (Potočnik, 1998, str. 83 – 95):

- **najava potreb** – nabavni postopek se začne z najavo potrebe po materialu, pomožnem materialu in trgovskem blagu. Podjetje mora natančno določiti, kdo je pristojen za izdajo zahtevka nabavni službi, da naroči določeno vrsto materiala. Koristna je tudi vrednostna omejitev za posamezno raven odločanja, ker se s tem podjetje izogne tveganju, da naroča nekatere vrste materiala v preveliki količini, obratno pa nekaterih vrst materialov sploh ne naroči. Potrebno je tudi določiti, kdo ima pooblastila za nujna naročila materiala, če podjetje prevzame nov posel in nima potrebnega materiala na zalogi.
- **iskanje ponudb** – iskanje ponudb je prvi nabavni postopek, če se kupec in dobavitelj ne poznata, če gre za nabavo večje količine materiala ali kadar kupec išče nove materiale. Na podlagi ugotovitev raziskave trga bo nabavna služba iskala ponudbe pri dobaviteljih, ki ponujajo ustrezeni material. Pri iskanju ponudb mora nabava točno opredeliti vrsto in kakovost materiala ter po kakšnih dobavnih in plačilnih pogojih želi material kupiti. Pred iskanjem ponudb mora nabavna služba poznati zahteve glede materiala: vrsto in kakovost materiala, ki ustreza potrebam proizvodnje, količino vsakokratne nabave, zaradi ekonomične količine naročila ter čas porabe materiala zaradi določitve dobavnih rokov in prioritete posamezne vrste materiala za proizvodni proces.
- **analiza ponudb** – primerjava ponudb je formalna, kadar primerjamo skladnost ponudbe s povpraševanjem, njeno popolnost in razumljivost ter vsebinska, kadar preračunavamo količinske podatke iz ponudb na skupni imenovalec. Pomembna sestavina vsebinske analize ponudb je še primerjava kakovosti, dobavnih rokov, zanesljivosti dobave, primerjava tveganj v zvezi z lokacijo dobavitelja ter njegovimi referencami. S primerjanjem posameznih sestavin ugotavljamo prednosti ali pomanjkljivosti ponujenih pogojev dobave po dobaviteljih. Dejansko razliko med ponudbami pa lahko ugotovimo le z nabavno kalkulacijo.
- **nabavne kalkulacije in izbor dobaviteljev** – nabavno kalkulacijo izdelamo tako, da upoštevamo kot elemente kalkulacije vse nabavne stroške, ki nastajajo pri potencialnem dobavitelju za nameravani nakup materiala. Poleg nabavne cene, ki jo dobimo s pomočjo kalkulacije moramo pri izbiranju potencialnega dobavitelja upoštevati še kakovost materialov, roke in pogoje dobave ter roke in način plačila. Prav tako so pomembni drugi kriteriji izbire dobaviteljev kot so: razni popusti, transport, embalaža in vsi ostali elementi, ki spremljajo blago od dobavitelja do kupca.
- **dogovarjanje o nabavi** – dogovarjanje in sklepanje prodajne pogodbe je jedro nabavnega poslovanja. Prodajalec in kupec morata pri tem upoštevati naslednja načela:

ravnati morata kot "dober gospodar", spoštovati zakonitosti, upoštevati veljavnost pogodb, poslovati po trgovskih običajih ter izpolnjevati sodne in arbitražne sklepe. Nabavni referenti porabijo več kot petino svojega časa za pripravo in dejanska pogajanja ter sklepanja poslov z dobavitelji. Pogajanja kupcev in dobaviteljev naj bi privedla do ugodnega posla za obe strani, zato lahko opredelimo pogajanje kot proces, katerega cilj je reševanje problemov na podlagi izkušenj dveh ali več strani na način, ki bo koristil vsem.

- **vsebina nabavnega posla** – prodajna pogodba vsebuje bistvene sestavine, ki nabavni posel natančneje opredeljujejo. Med bistvene sestavine sodijo: predmet pogodbe, količina, cena, kakovost materiala, rok dobave, način plačila in kraj izpolnitve pogodbe.
- **naročanje in dostava materiala** – prodajna pogodba praviloma ni hkrati naročilnica za dobavo materiala. Navadno je s pogodbo določena celotna količina materiala, delne količine pa kupec naroča s posebno naročilnico, ki mora biti po vsebini usklajena s pogodbo, saj z njo kupec zahteva od prodajalca, da mu dostavi določeno vrsto in količino materiala po sklenjeni prodajni pogodbi. Ko dobavitelj prejme naročilo, preveri ali je skladno s pogodbo ali ne. Če se naročilo razlikuje ga lahko zavrne, če ga ne zavrne se smatra, da soglašata s spremembo. Po izpolnitvi naročila s strani dobavitelja, mora nabavni referent preveriti, če se dejanski prevzem materiala ujema z naročilom. Pri zamudi, dobavi napačnih materialov ali pri nastanku kakovostnih razlik nabavni referent ustrezno ukrepa.
- **prevzem materiala in kontrola izvršitve naročila** – prevzem materiala poteka v skladišču dobavitelja ali v skladišču kupca. Ob prevzemu materiala mora kupec izvršiti kontrolo količine, kakovosti, roka dobave in ostalih nabavnih pogojev (način dostave, izbiro prevoznega sredstva, zavarovanje, embalažo itd.). Če s kontrolo ugotovimo razliko med dejanskim stanjem in dogovorjenimi obveznostmi dobavitelja, mora prevzemna služba ali skladiščnik sestaviti komisijски zapisnik o kontroli materiala.
- **obračun nabave** – po prevzemu materiala mora podjetje plačati račun v dogovorjenem plačilnem roku. Pred plačilom nabavna služba preveri in obračuna fakturo. Obračun fakture vsebuje formalni preračun vseh sestavnih fakture.

Vsi ti postopki nabave pripomorejo k neprekinjenemu delovanju proizvodnje ter h kakovostnim izdelkom, ki zadovoljijo pričakovanja in želje vse bolj zahtevnih kupcev.

3. OPREDELITEV KAKOVOSTNIH DOBAVITELJEV

3.1. PROCES IZBIRE DOBAVITELJEV

Kupec mora dobro poznati dobavitelje, če hoče oblikovati ustrezno nabavno politiko do njih, zato mora imeti natančno evidenco le-teh za posamezne vrste materiala, pri čemer mislim tako evidenco obstoječih kot tudi novih, potencialnih dobaviteljev. V analizi dosedanjih glavnih dobaviteljev je treba upoštevati kakovost njihovega materiala, stalnost kakovosti, upoštevanje dobavnih rokov, finančni položaj ter možnost za dolgoročno sodelovanje. Sama politika izbire dobaviteljev se ukvarja s problematiko odločitev o stalnih ali občasnih dobaviteljih, večjem ali manjšem številu le-teh, kakšen bo izbor glede na njihovo geografsko lokacijo in kakšni bodo odnosi z njimi.

Ne glede na to, kaj je vzrok za iskanje novega dobavitelja, morajo odgovorni za ocenjevanje in izbiranje dobaviteljev skrbno proučiti vse razpoložljive informacijske vire o dobaviteljih (Završnik, 1998, str. 20):

- **register nabavnih informacij o dobaviteljih** - nabavni oddelek mora voditi in vzdrževati register preteklih in sedanjih dobaviteljev. Register naj bi vseboval podatke o nazivu dobavitelja, liste materialov, ki jih je dobavljal, izpolnjevanje dobavnih rokov, izpolnjevanje zahtev kakovosti materiala, vzroke za in proti zaželenosti dobavitelja ter splošne informacije glede vodstva podjetja. Vodenje registra je nujno predvsem zaradi tega, ker se nabave dostikrat ponavljajo in bi bilo neodgovorno od nabavnega osebja, če bi vedno znova pridobivalo informacije, ki so enkrat že bile na voljo.
- **industrijski registri in adresarji** - v Evropi je zelo poznan register Komass Publication, ki vsebuje informacije o naslovih, številu panog in podatke o vodilnih proizvajalcih, pri nekaterih podjetjih pa tudi opis finančnega stanja. V Sloveniji imamo register IBON, ki vsebuje finančne podatke in analize nekaterih podatkov, za skoraj vsa slovenska podjetja.
- **CD-Marketing** - je poslovna baza podatkov, v kateri program išče in izloča podjetja po različnih kriterijih.
- **poslovni časopis** - oglasi v teh časopisih so pogosto prvi stik kupca z dobaviteljem. V Sloveniji imamo finančni časopis Finance, ki ga prebira velika večina vodstvenih

delavcev v podjetjih. Na osnovi teh informacij lahko dobijo v podjetju prvi pregled nad poslovanjem drugih podjetij, ki so za njih zanimiva ali ne.

- **rumene strani telefonskih imenikov** - te nam dajo le informacije o naslovu in telefonski številki podjetja, ki ne povesta dosti, včasih pa je že to dovolj za začetek.
- **sejmi** - uporaba sejmov za pospeševanje prodaje je v porastu. Kupec vidi nove proizvode in jih tudi primerja z drugimi proizvajalci.
- **prodajno osebje** - prodajno osebje poleg poznavanja lastnih izdelkov zelo dobro pozna tudi podobne konkurenčne proizvode ter njihove proizvajalce. Ker ima prodajno osebje zelo veliko stikov z drugimi podjetji, ve veliko o različnih proizvodih in storitvah, ki jih ponujajo druga podjetja.
- **zaposleni v podjetju** - zaposleni lahko dobijo informacije o potencialnih dobaviteljih v različnih organizacijah, stanovanjskih združenjih, klubih, ipd.

Politika do dobaviteljev je v podjetjih ponavadi osredotočena na sistematično izboljševanje ali prenehanje odnosov z dobavitelji. Dobavitelje, ki podjetju prinesejo največjo dodano vrednost, je treba opaziti v pravem trenutku in jim ponuditi sodelovanje v obliki partnerstva ali kooperacije. Dobavitelje, ki podjetju ne prinašajo dodane vrednosti, mora podjetje takoj obvestiti in poskusiti z njimi najti ustrezen rešitev ali z njimi prekiniti poslovanje. Dobavitelji, ki podjetju ne prinašajo dodane vrednosti so predvsem tisti, ki ne zagotavljajo več zahtevane kakovosti materialov.

Poslovna razmerja med podjetjem in njegovim dobaviteljem lahko pomembno vplivajo na obvladovanje stroškov. Vsako podjetje želi, da bi imelo najboljše dobavitelje, za to pa mora tudi samo nekaj storiti. Predvsem mora ustvariti partnerske – enakopravne odnose, ki kažejo v iskrenost, medsebojno spoštljivost in zavzemanje za obojestransko korist.

Enakopravni poslovni odnosi prinašajo tako prednosti kot slabosti. Prednosti so: dolgoročna poslovna razmerja, zagotovljena je kakovost in točnost dobav ter dobaviteljeva prilagodljivost, izmenjujejo in usklajujejo se tehnično – tehnološke rešitve (recepture oziroma postopki), poenostavita se poslovna dokumentacija, način pačila je dogovorjen in utečen, skrajšajo in poenostavijo se delovni postopki. Če proizvajalec nenehno uresničuje izboljšave, tedaj se izboljšave ponavadi posledično dogajajo tudi pri dobaviteljih.

Slabosti takšnih poslovnih odnosov se kažejo predvsem v izgubljanju konkurenčnih prednosti dobaviteljev, povečajo se stroški ob morebitni zamenjavi dobaviteljev, izgubi se stik s konkurenti, zelo velika je nevarnost prevzema s kupčeve ali z dobaviteljeve strani, če se vzpostavi prevelika navezanost na dobavitelja, je lahko ogrožen obstoj podjetja ob umiku dobavitelja.

Podjetje se mora pred začetkom ocenjevanja in izbiranja odločiti tudi, kakšni bodo njegovi odnosi z izbranimi dobavitelji. Na medorganizacijskem trgu lahko tako danes najdemo naslednje oblike odnosov med dobavitelji in odjemalci:

- **politika oskrbovanja iz več virov** – podjetje v tem primeru nabavlja material pri različnih dobaviteljih, in sicer pri tistem, ki mu pri posamezni nabavi ponudi nižjo ceno. Tako je cena tista, na podlagi katere se podjetje odloča, pri katerem dobavitelju bo nabavil material.
- **politika oskrbovanja iz enega vira** – pri tej politiki podjetje kupuje določene vrste materialov pri enem samem dobavitelju. Glavne prednosti te politike so v tem, da naj bi povečana vključitev dobaviteljev in izločanje konkurence zagotovila boljšo in intenzivnejšo izmenjavo zamisli med proizvajalcem in dobaviteljem glede znižanja stroškov in izboljševanja kakovosti, skrajšanje časa za vstop na trg, poenostavitev prenosa dokumentacije in posodobitev plačevanja, zelo pomembna pomanjkljivost oskrbovanja iz enega vira pa je povečana soodvisnost obeh podjetij. Tako lahko postane dobavitelj bolj ranljiv, ker se preveč usmeri na omejeno število kupcev. Proizvajalec pa je na slabšem, ker lahko postane dobavitelj brezbrizen do zmanjšanja stroškov in izboljševanja kakovosti, saj ima zagotovljeno prodajo. Tako je uspeh politike oskrbovanja iz enega vira predvsem odvisna od tega, kako obe strani urejata medsebojne odnose, zato je nujno obojestransko zaupanje (Koletnik, 2000, str. 21).
- **strateško partnerstvo** – v takšni povezavi oba partnerja sodelujeta pri razvoju in proizvodnji izdelkov, pri razvoju dobave ravno ob pravem času in celovitem obvladovanju kakovosti. Pripravljena sta veliko investirati v dolgoročno sodelovanje, ki temelji na vsakodnevni izmenjavi informacij in medsebojnem zaupanju. Razlogi, da se proizvajalec in dobavitelj odločita za strateško partnerstvo so lahko naslednji: zmanjšanje tveganja zaradi razpršitve ali znižanja fiksnih stroškov, manjših investicij, hitrejšega vstopa na trg; ekonomija obsega zaradi nižjih stroškov, ki izhaja iz konkurenčnih

prednosti vsakega od partnerjev; izmenjave tehnološkega znanja; zmanjšanje konkurence, ker lahko partnerja z intenzivnim sodelovanjem povečata stroške in/ali zmanjšata tržni delež konkurenci (Lamming, 1993, str. 86).

- **upravljanje dobavne verige** – ta povezava vsebuje več kot le neposredno povezavo med dobaviteljem in proizvajalcem, saj vpliva na številne druge povezave oz. podjetja znotraj dobavne verige. Upravljanje dobavne verige pomeni oblikovanje, razvoj, optimiziranje in upravljanje notranjih in zunanjih sestavin dobavne verige, vključno z dobavo materiala, s preoblikovanjem materiala v procesu proizvodnje in z distribucijo končnih izdelkov ali storitev do končnih porabnikov. Bistvo upravljanja dobavne verige je ustvariti trajno konkurenčno prednost, in sicer tako, da partnerja skušata v okviru filozofije celotnega obvladovanja kakovosti vplivati na zniževanje stroškov celotne dobavne verige, tako da dobavitelj intenzivneje sodeluje s svojimi dobavitelji in kupec s svojimi nadaljnjimi kupci. Ker se vsaka raven dobavne verige osredotoči na svoje cilje, ki so v skladu s cilji ostalih članov v verigi, se lahko odvečne aktivnosti in aktivnosti, ki se podvajajo odstranijo (Spekman et al., 1998, str. 54).

3.2. OPREDELITEV KRITERIJEV IZBIRE

Zelo veliko dejavnikov vpliva na izbiro primerne in ustreznega dobavitelja in vsak od njih predstavlja različno težo in vrednost za posamezno podjetje. Podjetje mora pred začetkom ocenjevanja in izbiranja potencialnih dobaviteljev najprej narediti spisek zahtev, ki naj bi jih izbrani dobavitelj čim bolj zadovoljiv. Prav tako mora podjetje na začetku določiti kakšen bo njegov odnos do izbranega dobavitelja, samo kot dobavitelj materiala ali želi imeti podjetje z dobaviteljem dolgoročno pogodbo o sodelovanju.

Ker je dejavnikov, ki vplivajo na izbiro dobaviteljev veliko, je pomembno da podjetje s svojimi zahtevami ne pretirava, saj se utegne med zbranimi podatki izgubiti. Najbolj primerno število kriterijev, ki jih podjetja uporabljajo za ocenjevanje in rangiranje dobaviteljev je pet. Kriteriji so: kakovost, cena, dobavni rok, način in rok plačila ter mnenje zaposlenih v nabavni službi o obravnavanem dobavitelju. Nekatera podjetja dodajo temu še šesti kriterij, ki zajema ostale dejavnike, ki vplivajo na izbor: popusti, transport, embalaža, ipd..

Ko podjetje določi kriterije za ocenjevanje in rangiranje, lahko dobavitelje razvrsti v tri skupine kot zelo dober, pogojno dober in slab dobavitelj. Zelo dobre dobavitelje uvrsti na Listo odobrenih dobaviteljev, pogojno dobre pa odvisno od materiala, ki ga le-ti dobavljajo, s slabimi dobavitelji podjetje praviloma naj ne bi sklepalo posle, saj lahko tudi samo zaide v težave. Vendar podjetje ne more vedno izbrati samo med dobrimi dobavitelji. Problem lahko nastane pri specifičnosti surovin pri proizvodni proizvoda, ki onemogočajo izbiro dobaviteljev samo iz Liste odobrenih dobaviteljev. Geografska koncentracija surovin, velike nabavne količine, omejen izbor prevoza in visok delež transportnih stroškov v nabavi materiala so glavni vzroki za odstopanja. Kompromisi se lahko zato sklepajo v prid manj zanesljivih dobaviteljev.

Izbira dobaviteljev ne bi smela imeti trajnega značaja, kar pomeni, da jih podjetje ne bi smelo izbrati enkrat za vselej. Podjetje mora vedno strmeti za takimi dobavitelji, ki imajo sposobnost prilagajati se razmeram kupca. Ta njihova sposobnost se odraža v zadostnih kapacitetah, ki bodo pravočasno zadovoljile kupčeve količinske potrebe po materialu in surovinah. Pri tem seveda ni pomembna le količina, temveč morajo ustrezati še cena, kvaliteta, roki dobave in plačilni pogoji. Res je, da stalni dobavitelji kupca že poznajo, vedo za njegove potrebe in poznajo njegovo obnašanje, na drugi strani pa kupec pozna tudi njih, vendar to ne sme biti zadostni razlog, da ne bi podjetje poskusilo izbrati še ugodnejših dobaviteljev, zlasti, če med dobavitelji določenega materiala na trgu obstaja konkurenca.

Selekcija in prava poslovna politika do »pravih« dobaviteljev je ključ za doseganje zelene stopnje kakovosti, pravočasnosti v dobavah, pravih cenah, potrebne stopnje tehnične pomoči in zelene stopnje storitev. Da bi to dosegel, mora kupec (Dobler, 1996, str. 214):

- razvijati in vzdrževati zadovoljivo bazo dobaviteljev,
- izvajati pravilne strateške in taktične operacije,
- skrbno določiti potencialne dobavitelje in preučiti, ali imajo potencial, da postanejo dobri poslovni partnerji,
- odločiti se za pravilno izbiro dobavitelja,
- izbrati primerno skupino strokovnjakov v podjetju za to nalogo,

- zagotoviti, da bo izbrani dobavitelj pravočasno dobavljal zahtevane kakovosti izdelkov in seveda po pravi ceni.

Kriteriji za opredelitev kakovostnih dobaviteljev niso oblikovani zato, da bi podjetja pri svoji opredelitvi upoštevala vse, temveč so vodilo v odločanju, katere dobavitelje označiti kot kakovostne in katere ne. Podjetja, ki opredeljujejo kakovostne dobavitelje za svoje potrebe, morajo poznati in biti sposobna oceniti dobaviteljeve sposobnosti. Nekateri pogledi za določitev kakovostnih dobaviteljev so (O'Neal, Bertrand, 1991, str. 65):

- kvaliteta proizvoda,
- finančna usmerjenost in stabilnost,
- lokacija dobavitelja,
- velikost dobavitelja in njegova kapaciteta,
- tehnološke zmožnosti dobaviteljev,
- sposobnost pravočasne dostave,
- sposobnost servisiranja,
- miselnost in obnašanje vodstva,
- najnižja cena.

3.3. NAČINI OCENJEVANJA DOBAVITELJEV

Načini ocenjevanja dobaviteljev se od podjetja do podjetja razlikujejo. Ločimo subjektivne načine ocenjevanja dobaviteljev, ki temeljijo na osebnih presojah in izkušnjah ter objektivne načine, ki so prepoznavni kot (van Weele, 1998, str. 319 - 320):

- **preglednice** - uporabljajo se za sistematično primerjanje in ocenjevanje ponudb posameznih dobaviteljev (cene, dobavni roki, načini in pogoji plačila, kakovost, ipd).
- **osebno ocenjevanje** - se uporablja za tiste dobavitelje, s katerimi podjetje veliko sodeluje in ima z njimi tesne stike. To ocenjevanje ni podprto s kvantitativnimi podatki, temveč je le rezultat izkušenj in mnenj posameznikov, ki imajo pri poslovanju z dobavitelji neposredne stike.

- **razvrščanje dobaviteljev** - temelji na količinskih podatkih in zajema vrednotenje cen, kakovosti in zanesljivosti dobav. Kupec primerja cene dobaviteljev med seboj in prouči, kje in zakaj prihaja do razlik v ceni (količina, kakovost materiala). Kakovost materialov je merjena z odstotkom izmeta v proizvodnji kupca zaradi napak v materialu, zanesljivost dostave pa je merjena s spremljanjem prepoznih oz. zgodnjih dostav dobavitelja v preteklem sodelovanju z njim. Tak sistem ocenjevanja je zaradi velike količine podatkov zelo težak, zato mora biti podprt z ustreznim računalniškim programom.
- **revizija dobaviteljev** - vključuje občasno kontrolo dobaviteljev s strani kupčevih strokovnjakov in njihovo oceno proizvodnega procesa ter sistema kakovosti. O vseh napakah in slabostih se kupec pogovori z dobaviteljem in skupaj poskušata najti ustrezne rešitve.
- **dovoljeni stroški** - predstavljajo skrajni pristop ocenjevanja in temeljijo na primerjavi med dovoljeno lastno ceno dobavitelja in njegovo dejansko lastno ceno za posamezen proizvod. Pogajanja, ki sledijo primerjavi cen, običajno vodijo do vlaganj v proizvodno opremo s strani dobavitelja in sklepanja dolgoročnih ponudb s strani kupca.
- **finančno ocenjevanje** - v zadnjem času se kot način ocenjevanja dobaviteljev uporablja tudi finančno ocenjevanje, ki temelji na letnih finančnih poročilih. Ocenjevanje je osnovano na preteklih podatkih, zato ga podjetja uporabljajo za ustvarjanje prvega vtisa o podjetju in njegovem vodstvu. Če so kupcu dostopni tudi finančni podatki konkurenčnih dobaviteljev lahko opravi primerjavo, s tem pa dobi tudi dobro osnovo za razpravo z dobaviteljem o zanj pomembnih vprašanjih.

Vsi načini ocenjevanja dobaviteljev seveda niso primerni v vseh okoliščinah, stroški zadnjih dveh načinov so veliki, zato ju uporabljamo samo pri strateško pomembnih dobaviteljih in proizvodih. Za ocenjevanje na osnovi prvih treh načinov ocenjevanja potrebujemo manj časa, načini ocenjevanja pa se precej široko uporabljajo. Za ocenjevanje obstoječih dobaviteljev, pri katerih nas najbolj zanimajo kvantitativni podatki, kjer zadostujejo že standardni podatki in interni podatki o dobavitelju, je primeren način ocenjevanja - razvrščanje dobaviteljev. Če smo osredotočeni na prihodnost, če nas zanima predvsem kakovost, če je potrebno sodelovanje z dobaviteljem za pridobivanje ustreznih podatkov, potem je primeren način ocenjevanja - revizija dobavitelja.

4. ANALIZA KAKOVOSTNIH DOBAVITELJEV

Informacijska tehnologija povzroča spremembe tako v družbi, kot v življenju in delu posameznika. Hitrost, s katero se dogajajo te spremembe, je vedno večja in nič ne kaže na to, da bi se ta trend v bližnji prihodnosti umiril. Živimo torej v informacijski dobi, ki jo lahko imenujemo tudi post-industrijska družba. Informacija predstavlja temelj znanja, inovacij in razvoja, zato postaja v gospodarstvu vsaj tako pomembna kot kapital, kadri, material in energija.

Podatek postane informacija, kadar je uporabljen v procesu odločanja. Odločanje je proces, v katerem predelujemo in analiziramo informacije ter vrednotimo možne alternative za akcijo. Odločitev je zadnja faza tega procesa in pomeni izbor ene od možnih alternativ. Na osnovi odločitev sprejemamo ustrezne akcije, ki naj pripeljejo do rešitve problema (Resinovič, 1990, str. 6). Informacija tako predstavlja glavno orodje managementa v procesu odločanja.

Kvaliteta odločanja in sprejetih odločitev je odvisna od kvalitetnih informacij. Odločanje na osnovi pomanjkljive in nepopolne informacijske baze lahko pripelje do nepravilnih ali napačnih odločitev, ki lahko nosilcu odločanja povzročijo neprijetne in škodljive posledice. Kadar le-ta zasede pomemben položaj v nekem sistemu, so lahko posledice napačne odločitve škodljive tako za sistem, v katerem nosilec deluje, kot tudi za njegovo okolje. Managerji so zatorej tisti nosilci odločanja, ki morajo imeti zagotovljene čimbolj kvalitetne informacije, na podlagi katerih sprejemajo odločitve.

4.1. RAČUNOVODSKE INFORMACIJE

Ker so potencialni uporabniki računovodskih informacij vsi gospodarski in negospodarski subjekti neke države, prav tako pa tudi subjekti izven države, imajo poročila podjetij, namenjena neopredeljenim uporabnikom, lahko izjemno vlogo pri uspešnem delovanju podjetja in celotne države. To je zagotovo razlog, da je pomen računovodskega informiranja poudarjen tudi v Slovenskih računovodskih standardih (SRS). V njih je poseben standard, to je SRS 30, namenjen računovodskemu informiranju.

SRS 30 pravi, da je namen računovodskega informiranja v podjetju in/ali o njem omogočiti uporabnikom računovodskih informacij, kar najboljše presojanje, ocenjevanje, sklepanje in poslovno odločanje. Računovodsko informiranje je temeljno orodje za spoznavanje bistva ekonomskih kategorij in pojavov, povezanih s poslovanjem podjetja. Sistem računovodskega informiranja obsega smotrne tokove in načine prejemanja in prenašanja računovodskih podatkov in/ali računovodskih informacij uporabnikom.

Pomemben splošni prispevek k razvijanju računovodskega informiranja v podjetju in o njem je krepitev medsebojne usklajenosti računovodskih standardov posameznih držav in mednarodnih računovodskih standardov. Upravičenost in smotrnost računovodskega informiranja podjetja sta odvisni od uporabnosti in možnosti, da uporabnik izrabi računovodske podatke in računovodske informacije, ki jih računovodsko informiranje zagotavlja. Računovodske informacije so uporabne samo, če so resnične, poštene in sporočajo izključno popolno zanesljiva, preverjena dejstva v celoti brez kakršnihkoli vnaprejšnjih mnenj in predsodkov, a z vsemi potrebnimi razkritji in brez vsakršnega namena, da bi kakega uporabnika zavedli v kakršenkoli dvom ali zmoto.

Po Kodeksu računovodskih načel obsega računovodstvo sistemsko celoto računovodskega informiranja na podlagi knjigovodstva, računovodskega predračunavanja, računovodskega nadziranja in računovodskega analiziranja sredstev, obveznosti do virov sredstev, prihodkov, stroškov in odhodkov. Naloga računovodstva je evidentirati vse z delovanjem poslovnega sistema podjetja povezane poslovne dogodke. Računovodska funkcija je edina informacijska funkcija, ki te poslovne dogodke prevede na skupni imenovalec – denar.

Računovodsko informiranje uporabnikom omogoča kar najboljše poslovno odločanje. Poslovna informacija pomeni več smiselno in sistematično urejenih podatkov o poslovnem dogodku in učinku delovanja poslovnega dogodka na delovanje podjetja v preteklosti, sedanjosti in prihodnosti. Pomen poslovnih informacij lahko povežemo s kakovostjo poslovnih odločitev, kakovost poslovnih odločitev pa opredeljuje hkrati tudi kakovost upravljanja in vodenja podjetja.

Dobre poslovne odločitve lahko sprejemamo, kadar so informacije relevantne, kakovostne, pravočasne, dostopne in količinsko sprejemljive. Relevantne informacije, imajo za posledico

akcije tako, da z njimi olajšamo pot ali celo dosežemo cilj. Kakovostne informacije so popolne in zajemajo vse podatke ali kar največ podatkov, ki so za poslovno odločitev pomembni. Ti podatki ne smejo biti preveč obsežni, temveč se morajo ujemati z zmožnostjo prejemnika informacije. Prenesene morajo biti takrat, ko je na odločitev še mogoče vplivati, dostopne ter v obliki primerni za poslovne odločitve.

Naloga finančnega računovodstva je sestavljanje temeljnih računovodskih izkazov. Ti vsebujejo informacije, na podlagi katerih zunanji uporabniki informacij sprejemajo odločitve. Finančno računovodstvo oblikuje informacije za zunanje okolje in skrbi za pretvarjanje podatkov v informacije, ter s tem pomaga pri sprejemanju odločitev. Načelni okvir finančnega računovodstva v Sloveniji urejajo predvsem Slovenski računovodski standardi. Njihov namen je predvsem zaščititi zunanje uporabnike računovodskih informacij (Kavčič, 1997, str. 145).

Finančno računovodstvo se je v zgodovini pojavilo zaradi potreb po spremljanju in presojanju poslovanja in je imelo sprva pomen le za posamezno podjetje. Kasneje se je začel krepiti tudi njegov pomen za druge, torej njegov javni pomen. Finančno računovodstvo sestavljajo knjigovodstvo, računovodsko načrtovanje, računovodsko nadziranje in računovodsko analiziranje. Knjigovodstvo se je razvijalo bistveno hitreje kot so se razvijale ostale sestavine finančnega računovodstva, pa tudi njegov pomen je bil večji (Turk et al., 1999, str. 26).

Pri preverjanju ustreznosti in primernosti dobaviteljev lahko podjetje na osnovi njihovih računovodskih izkazov naredi kratek test bilance stanja in izkaza uspeha, ter prouči ali ima proučevano podjetje možnosti trajnega obstoja. Možnost trajnega obstoja pomeni, da v dobaviteljevem poslovanju ni znakov, ki bi kazali na ogrožen obstoj in delovanje dobavitelja v prihodnosti. Podjetje na osnovi bilance stanja, izkaza uspeha in izkaza finančnih tokov naredi vodoravno ali navpično analizo računovodskih izkazov. Ob ugotovitvi primernosti dobavitelja na osnovi te analize podjetje naredi še podrobnejšo analizo kazalnikov, ki jih izračuna na osnovi omenjenih računovodskih izkazov, s katerimi se še podrobneje prepriča o uspešnosti poslovanja dobavitelja.

Pri vodoravni analizi računovodskih izkazov se medsebojno primerjajo postavke dveh obdobj. Osnova za ocenjevanje postavk iz obravnavanega obdobja so postavke predhodnega obdobja. S to analizo pridobimo informacijo o velikosti in smeri sprememb posameznih postavk. Gre za analizo v času, saj s pomočjo teh podatkov lahko ugotovimo, ali je proučevano podjetje svoje poslovanje v obdobju izboljšalo ali poslabšalo, katera so tista področja poslovanja, kjer so potrebne spremembe in nenazadnje ali je podjetje primerno za nadaljnje proučevanje. Pri tej analizi je potrebno najprej preveriti, ali podjetje uporablja enake metode prikazovanja podatkov v preteklem in sedanjem obdobju, da ne bi prišlo do problema zamenjave podatkov in s tem nepravilnih rezultatov opravljenih analiz.

Navpična analiza računovodskih izkazov je osredotočena le na eno obdobje. Proučuje namreč postavke enega obdobja in jih prikazuje kot relativne deleže glede na izbrano celoto. V bilanci stanja lahko celoto predstavlja aktiva ali pasiva. Deleži posameznih postavk sredstev se izračunavajo glede na celotno aktivo, deleži posameznih postavk do virov sredstev pa glede na celotno pasivo. Ena od največjih koristi navpičnega analiziranja računovodskih izkazov je v tem, da omogoča zaradi prikazovanja postavk kot deležev oz. kot relativnih števil, primerjavo med dvema podjetjema v isti gospodarski panogi. Z relativnim deležem se namreč izniči različnost velikosti podjetij. Na podlagi tega se lahko navpična analiza računovodskih izkazov opredeli kot analiza v prostoru.

Od nakupnega osebja se ne pričakuje znanja strokovne analize računovodskih izkazov, vendar pa mora znati interpretirati računovodske izkaze in jih primerjati z drugimi. Pri tem mora poznati določene kazalnike, ki mu pomagajo pri analiziranju in primerjanju dobaviteljev med seboj (Dobler, 1996, str. 255).

Kazalniki plačilne sposobnosti dobavitelja - povedo nam, ali je dobavitelj sposoben plačevati tekoče obveznosti in nepričakovane obveznosti. Slaba plačilna sposobnost nam lahko nakazuje možne težave v zagotavljanju kvalitete in doseganju dogovorjenih dobavnih rokov. Plačilno sposobnost podjetja zelo grobo odraža primerjava vnovčevanja sredstev z zapadlostjo obveznosti do virov financiranja sredstev. Ker bilanca stanja prikazuje sredstva in obveznosti do virov sredstev podjetja na določen dan (konec obračunskega obdobja), se lahko to stanje že naslednji dan spremeni, zato mora podjetje uporabljati dodatne informacije

o plačilni sposobnosti, temelječe na predračunih denarnih tokov in na drugih podatkih (npr. na podatkih iz evidenc opravljenega plačilnega prometa Agencije).

- **kratkorochni koeficient** = $\frac{\text{kratkorochna sredstva}}{\text{kratkorochne obveznosti}}$

Je standardiziran kazalnik plačilne sposobnosti, ki nam kaže financiranje kratkorochnih sredstev iz kratkorochnih obveznosti do virov sredstev. Kot kratkorochna sredstva so upostevane zaloge, kratkorochne terjatve iz poslovanja, kratkorochne finančne naložbe in denarna sredstva. Če je vrednost kazalnika 1 pomeni, da ima podjetje kratkorochna sredstva v celoti financirana s kratkorochnimi obveznostmi do virov sredstev. Če je vrednost kazalnika večja od 1, podjetje kratkorochna sredstva financira tudi dolgoročno. Čim večja je vrednost tega kazalnika ugodnejša naj bi bila plačilna sposobnost podjetja.

- **pospešeni koeficient** = $\frac{\text{kratkorochna sredstva - zaloge}}{\text{kratkorochne obveznosti}}$

Je standardiziran kazalnik plačilne sposobnosti, kjer so v izračun vključena le kratkorochna sredstva, ki se lahko hitro spremenijo v denarno obliko. Kazalnik nam kaže, ali podjetje financira zaloge in druga kratkorochna sredstva s kratkorochnimi obveznostmi ali tudi dolgoročno. Zaloge so najmanj likvidna oblika kratkorochnih sredstev, kar ima za posledico, da jih je v primeru likvidacije oz. stečaja najtežje vnovčiti. Zato je ta kazalnik pomembno merilo sposobnosti podjetja za poravnavo kratkorochnih obveznosti brez poseganja v zaloge. Če je vrednost kazalnika 1, podjetje vse zaloge financira dolgoročno, če je vrednost kazalnika večja od 1, podjetje poleg zalog dolgoročno financira tudi druga kratkorochna sredstva.

Kazalniki obračanja sredstev in dnevi vezave - kazalniki obračanja sredstev izražajo, koliko prihodkov ustvari podjetje z obstoječimi sredstvi ali povedano drugače, koliko sredstev potrebuje podjetje, da ustvarja obstoječe prihodke. Analiza teh kazalnikov lahko pokaže, da ima posamezno podjetje v primerjavi z drugimi podjetji za doseganje podobnih prihodkov veliko več sredstev. Hitrejše je obračanje sredstev oz. krajši so dnevi njihove vezave, manj sredstev ima podjetje vezanih. Na kazalnike obračanja oz. na število dni vezave

sredstev vplivajo proizvodna tehnologija, delež stalnih sredstev med vsemi sredstvi, vrsta proizvodov, itd. Ti kazalniki so primerljivi le med podjetji v isti dejavnosti. Različne vrste sredstev se različno hitro obračajo (terjatve običajno hitreje kot zaloge), zato je potrebna analiza obračanja posameznih vrst sredstev. Posebno pomembno za uspešnost poslovanja je ustrezno upravljanje z zalogami in terjatvami, hitrost obračanja sredstev namreč vpliva na donosnost sredstev in s tem tudi na donosnost kapitala.

- **obračanje terjatev iz poslovanja** = $\frac{\text{prihodki iz poslovanja}}{\text{povprečne terjatve iz poslovanja}}$

Kazalnik nam pove, kolikokrat letno se obrnejo terjatve iz poslovanja (terjatve do kupcev in druge terjatve iz poslovanja) v denarna sredstva. Metoda izračuna kazalnika predpostavlja, da so vsi proizvodi, blago, material in storitve prodani z odloženim plačilom, ter da so vsi prihodki vnovčeni. Večja vrednost tega kazalnika pomeni hitrejše obračanje terjatev iz poslovanja v denarna sredstva. Kazalnik je primerljiv le med podjetji v isti dejavnosti.

- **dnevi vezave terjatev iz poslovanja** = $\frac{\text{povprečne terjatve iz poslovanja}}{\text{prihodki iz poslovanja}} * 365$ (v dnevih)

Večje je število dni vezave terjatev iz poslovanja, počasnejše je obračanje oz. spreminjanje teh terjatev v likvidnejšo obliko, v denarna sredstva. Večji obseg terjatev zahteva več sredstev za njihovo financiranje, kar vpliva na slabši poslovni izid. Kazalnik lahko primerjamo tudi s panožnim povprečjem in raziščemo vzroke možnega večjega odstopanja.

- **dnevi vezave kratkoročnih obveznosti iz poslovanja**

$$= \frac{\text{povprečne kratkoročne obveznosti iz poslovanja}}{\text{stroški blaga, materiala in storitev ter stroški dela}} * 365 \text{ (v dnevih)}$$

Ta kazalnik kaže, v koliko dneh dobavitelj poravnava kratkoročne obveznosti iz poslovanja. Povečanje števila dni vezave kratkoročnih obveznosti iz poslovanja v daljšem časovnem obdobju lahko kaže na poslabšanje plačilne sposobnosti podjetja.

- **koeficient obračanja zalog** = $\frac{\text{čisti prihodki iz prodaje}}{\text{povprečne zaloge}}$

Izračunavanje kazalnika obračanja zalog je smiselno samo za podjetja iz dejavnosti, za katere so zaloge posebej značilne (npr. trgovinska dejavnost). Primerjave so smiselne samo v okviru iste dejavnosti. Kazalnik obračanja zalog kaže, kolikokrat letno se obrnejo zaloge v podjetju. Visoka vrednost kazalnika kaže na dobro upravljanje z zalogami.

- **dnevi vezave zalog** = $\frac{\text{povprečne zaloge}}{\text{čisti prihodki iz prodaje}} * 365$ (v dnevih)

Izračunavanje dni vezave zalog je smiselno samo za podjetja iz dejavnosti, za katere so zaloge posebej značilne (npr. trgovinska dejavnost). Primerjave so smiselne samo v okviru iste dejavnosti. Večje je število dni vezave zalog, počasnejše je obračanje oz. spremljanje zalog v likvidnejše oblike gibljivih sredstev. Večje zaloge zahtevajo več sredstev za njihovo financiranje, kar vpliva na slabši poslovni izid.

Kazalniki dobičkonosnosti - ti kazalniki nam pokažejo dolgoročno sposobnost preživetja in razvoja potencialnega dobavitelja. Podjetje mora za dobre poslovne rezultate izdelovati kvalitetne proizvode iz leta v leto. Tako lahko gibanje dobičkonosnosti posredno pove, kolikšno pozornost podjetje posveča kvaliteti. Dobičkonosnost lahko kaže tudi na možno cenovno politiko podjetja oziroma možnost pogajanja o ceni.

- **čista dobičkovnost skupnih prihodkov** = $\frac{\text{čisti dobiček (čista izguba)}}{\text{skupni prihodki}} * 100$ (v %)

Kazalnik nam pove, koliko čistega dobička oz. čiste izgube je ugotovljene na 100 tolarjev doseženih skupnih prihodkov podjetja. Pri presoji kazalnika je potrebno upoštevati, da je čisti dobiček lahko zmanjšan za znesek izgub iz prejšnjih let, ki povečuje skupne odhodke. Podjetje je poslovno uspešnejše, če izkazuje čisti dobiček in je vrednost tega kazalnika čim večja. Vrednost kazalnika je smiselno primerjati med podjetji v isti dejavnosti. Dejavnosti, kjer je obračanje sredstev hitrejše, imajo navadno nižjo dobičkonosnost prihodkov in obratno. Kazalnik vpliva na donosnost sredstev in kapitala.

Če podjetje ni poslovalo pozitivno in je ugotovilo čisto izgubo, ima vrednost tega kazalnika negativni predznak.

- **čista donosnost sredstev** $= \frac{\text{čisti dobiček (čista izguba)}}{\text{povprečna sredstva}} * 100$ (v %)

Kazalnik kaže, kako uspešno je bilo poslovanje pri upravljanju sredstev. Kaže, koliko čistega dobička je podjetje ugotovilo na vsakih 100 tolarjev obstoječih sredstev ne glede na to, kako so financirana. Podjetje posluje uspešneje, če je vrednost tega kazalnika čim večja. Če je podjetje poslovalo s čisto izgubo, ima vrednost kazalnika čiste donosnosti sredstev negativni predznak.

- **čista donosnost kapitala** $= \frac{\text{čisti dobiček (čista izguba)}}{\text{povprečni kapital}} * 100$ (v %)

Čista donosnost kapitala je s stališča lastnikov podjetja najpomembnejši in eden najpogosteje uporabljenih kazalnikov poslovne uspešnosti. Kazalnik pojasnjuje, kako uspešno upravlja poslovanje s premoženjem lastnikov. Pokaže, koliko čistega dobička je podjetje doseglo na vsakih 100 tolarjev vloženega kapitala. Podjetje je poslovno uspešnejše, če je vrednost kazalnika čim večja (pozitivna), vendar pa višja vrednost kazalnika lahko pomeni večje tveganje na račun velikega zadolževanja podjetja. Čista donosnost kapitala je namreč odvisna od sestave virov financiranja sredstev. Če podjetje ni poslovalo pozitivno, ima vrednost tega kazalnika negativni predznak.

Kazalniki financiranja - omogočajo predvsem presojo ugodnosti sestave obveznosti do virov sredstev. Financiranje sredstev z dolgovi vpliva na finančno tveganje ter donosnost podjetja. Bolj ko se podjetje zadolžuje, bolj je finančno tvegano za upnike. Uporaba relativno cenejšega dolžniškega financiranja v uspešnih letih več kot proporcionalno poveča donosnost kapitala, v slabih letih pa donosnost kapitala več kot proporcionalno zmanjša. Donosnost in finančno tveganje sta povezana, načeloma je od narave poslovanja in od sestave sredstev odvisno, v kolikšni meri se sme podjetje zadolževati. Podjetja s stabilnim, dobro predvidljivim poslovanjem lahko varneje uporabljajo več dolžniških virov financiranja kot podjetja, ki poslujejo z veliko negotovostjo, s hitrimi spremembami proizvodov, z visokim

deležem neopredmetenih dolgoročnih sredstev, ki povečujejo njihovo poslovno tveganje. Po drugi strani pa je stabilno poslovanje za podjetje lahko manj donosno kot bolj tvegano poslovanje

- **delež kapitala v financiranju** $= \frac{\text{kapital}}{\text{obveznosti do virov sredstev}} * 100$ (v %)

Kazalnik nam pove, kolikšen je delež financiranja s strani delničarjev. Večji ko je delež sredstev financiran s kapitalom, večja je vrednost kazalnika, manj je podjetje finančno tvegano za upnike, več tveganja nosijo lastniki. Kazalnik je zato zelo pomemben za upnike, ki želijo oceniti, kakšno je tveganje glede vračil posojil (glavnice in obresti) oz. kako bi dodelitev dodatnega posojila vplivala na finančno tveganje podjetja. Lastnike zanima finančno tveganje v povezavi z donosnostjo. Praviloma bolj ko je podjetje finančno tvegano za upnike, višja je donosnost kapitala. Višja vrednost kazalnika pomeni večjo varnost naložb upnikov in stabilnost lastnikov, vendar pa previsoka vrednost kazalnika lahko pomeni tudi neracionalno financiranje sredstev z dražjimi viri financiranja (če je obrestna mera za posojila nižja od načrtovanega donosa kapitala).

- **pokritje obresti** $= \frac{\text{dobiček iz poslovanja}}{\text{odhodki od financiranja (obresti)}}$

Kazalnik nam pove, v kolikšni meri podjetje pokriva obresti preko dobička iz poslovanja. Nizka vrednost koeficienta nam pokaže na težave pri odplačevanju finančnih obveznosti.

4.2. OBVLADOVANJE KAKOVOSTI V NABAVI SKLADNO Z ISO 9000

Management vodi in usmerja podjetje, s tem pa v prvi vrsti prevzema odgovornost za kakovost proizvodov podjetja. Poleg kakovostnih surovin in dobro planiranih proizvodov, mora management poskrbeti tudi za dobro in kvalitetno delo vseh zaposlenih. Ko zazna, da kakovost ne ustreza zahtevam kupcev, mora na področju kakovosti nekaj narediti. Ali uvesti ISO standard ali pa kakšen drug sistem kakovosti (sistem poslovne odločitve, celovito

ravnanje kakovosti). Management se mora zavedati, da kakovost ni ustrezna, če ni zadovoljiva za kupce, in če ni posledica sodelovanja vseh, ki so vključeni v poslovni proces.

Eni izmed sistemov kakovosti so standardi serije ISO 9000, ki podajajo modele organiziranosti v družbi. Serija standardov ISO 9000 ne opredeli eksplicitno načina vodenja kakovosti, saj je za doseganje največje učinkovitosti bistveno, da je sistem prilagojen aktivnostim, ki jih dobavitelj izvaja in nudi na tržišču. Model lahko uporabljajo vsa podjetja ne glede na velikost.

Standardi ISO 9001, ISO 9002 in ISO 9003 podajajo modele, ki se uporabljajo za prikaz zagotavljanja kakovosti v pogodbenih primerih.

ISO 9001 Model zagotavljanja kakovosti v razvoju, proizvodnji, vgradnji in servisiranju. Model se uporablja, kadar mora dobavitelj zagotoviti skladnost s specificiranimi zahtevami v razvoju, proizvodnji, vgradnji in servisiranju. ISO 9001 je razdeljen na 20 elementov, ki opredeljujejo vzpostavitev, dokumentiranje in vzdrževanje učinkovitega sistema za zagotavljanje kakovosti, s katerim podjetje svojim poslovnim partnerjem dokaže, da je sposobno izpolniti njihove zahteve glede kakovosti.

ISO 9002 Model zagotavljanja kakovosti v proizvodnji in vgradnji, se uporablja, kadar mora dobavitelj zagotoviti skladnost s specificiranimi zahtevami v proizvodnji, vgradnji in servisiranju.

ISO 9003 Model zagotavljanja kakovosti v končni kontroli in preizkušanju, se uporablja, kadar mora dobavitelj zagotoviti skladnost s specificiranimi zahtevami samo v končni kontroli in preizkušanju.

Standarda ISO 9000 in ISO 9004 podajata smernice za izbiro in uporabo ustreznega modela zagotavljanja kakovosti in navodila za vodenje kakovosti ter elemente sistema kakovosti.

Certifikat za sistem kakovosti, pridobljen na osnovi neodvisne presoje, ki jo opravi pooblaščen ustanova, potrjuje, da je podjetje sposobno izdelovati kakovostne izdelke, obenem pa kupcu zagotavlja, da so izdelki in storitve, ki jih kupuje, izdelani v skladu z

mednarodnimi standardi o zagotavljanju kakovosti. Najprej so bila standarde prisiljena uporabljati predvsem podjetja, ki izvažajo, saj večja evropska podjetja, sedaj pa tudi vse več domačih velikih podjetij, že zahteva certifikate, ki potrjujejo, da je poslovanje na področju zagotavljanja kakovosti usklajeno s standardi ISO 9000.

Kakovost v nabavi po standardih ISO zagotavljamo z ureditvijo:

- **določanja kakovostnih zahtev za vhodne materiale in storitve** – uspešna nabava blaga se začne z jasno, nedvoumno določitvijo kakovostnih zahtev za vhodne materiale. Zahteve morajo biti vsebovane v pogodbah in naročilih, ki se dostavijo dobavitelju oz. so njihova priloga (npr. risbe, načrti, specifikacije). Nabavna dejavnost naj razvije ustrezne metode, s katerimi zagotovi, da bodo zahteve jasno definirane, posredovane in, kar je najpomembnejše, da jih dobavitelj v celoti razume.
- **ustreznih pregledov in distribucijo nabavnih dokumentov** – zagotoviti moramo, da bodo vsi vhodni materiali natančno definirani, in da bodo dobavitelji vedno dobili polne in preverjene nabavne dokumente, zato da bi preprečili neustrezne nabave.
- **izbiranja dobaviteljev glede na njihove sposobnosti zagotavljanja kakovosti** – z izborom dobaviteljev zagotovimo, da bo podjetje sodelovalo le z dobavitelji, ki obvladujejo kakovost. Izbor dobaviteljev naredijo na osnovi oblikovane politike zbiranja dobaviteljev v podjetju. Največkrat so kriteriji za izbor dobaviteljev: kakovost, spoštovanje rokov in fleksibilnost dobav, cena in plačilni pogoji, ter mnenje nabave o dobavitelju.
- **sklepanja pogodb z dobavitelji, ki vključujejo splošne kakovostne pogoje podjetja** – s sklenitvijo pogodbe urejamo medsebojno razmerje pogodbenih strank. Pogodbe o nabavi vhodnih materialov se običajno sklepajo z dobavitelji, s katerimi ima podjetje nadpovprečen obseg prometa in ima za sodelovanje z njimi dolgoročen interes, ali za nabavo določenih vhodnih materialov nima alternativ. Kakovostne pogoje podjetja ponavadi opredelijo v posebnem dodatku, ki se lahko imenuje "Sporazum o kakovosti" oziroma "Splošni kakovostni pogoji". V njem so opredeljeni: osnovni pojmi s področja kakovosti, kakovost pogodbenega blaga in sistem zagotavljanja kakovosti ter kakovostni prevzemni pogoji.
- **naročanja in prevzemanja vhodnih materialov in storitev**- v podjetju morajo določiti odgovornosti, pooblastila in metode dela v zvezi z naročanjem in prevzemanjem vhodnih materialov in storitev. Postopek naročanja in prevzemanja naj vsebuje naslednje

elemente: ugotavljanje potreb, naročanje, dobavo materiala, količinski in kakovosti prevzem, označevanje statusa kontroliranja in obvladovanje neskladnih materialov ter reklamacijski postopek.

- **spremljanja kakovosti dobaviteljev** – kakovost v nabavi lahko spremljamo z naslednjimi kazalniki: število reklamacij, delež reklamiranih pošiljk (količine oz. vrednosti), stroški reklamacij, delež stroškov reklamacij v vrednosti nabav. Pri tem reklamacije zajemajo reklamacije kakovosti, količine in roka dobave. Da bi izločili najbolj kritične dobavitelje, naj bi podjetja vsaj enkrat letno rangirala dobavitelje kot sposobne, pogojno sposobne in nesposobne zagotavljanja kakovostnih izdelkov. Dobavitelje, ki ne izpolnjujejo kakovostnih pogojev mora podjetje čim prej izločiti. Kljub temu, da s predhodnim postopkom zagotavljanja kakovosti dobaviteljev izberemo ustreznega, je potrebno tudi obvladovanje kakovosti rednih pošiljk vhodnih materialov in izvajanja storitev. Pozitivni rezultati kontrole omogočajo postopno ukinjanje le-te, negativni pa takega dobavitelja izločijo.
- **vodenja korektivnih aktivnosti** – če podjetju določen vhodni material dobavlja kupec, mora biti določen postopek, kako naj se obvladuje kakovost teh materialov. Postopki naj bodo podobni, kot to velja za ostale vhodne materiale.

4.3. BONITETNA POROČILA PODJETJA

Beseda boniteta izvira iz latinskih besed "bonus" (dober) oziroma "bonitas" (ugodnost) in tako odraža pozitivne lastnosti nekoga (pravne ali fizične osebe) ali nečesa (terjatev, vrednostnih papirjev, obveznosti). Danes boniteto razumemo kot informacijo o finančnem in premoženjskem stanju podjetja, prav tako nam veliko pove o uspešnosti poslovanja podjetja, poleg tega zajema informacije o poslovodstvu, zgodovini, statusu, pomembnejših strateških načrtih podjetja in njegovi organiziranosti.

Ob spontanem uveljavljanju bonitete podjetja je njeno pojmovanje različno. Nekateri jo razumejo ožje, v smislu kreditne sposobnosti, ali še bolj parcialno, le kot plačilno sposobnost podjetja. Takšno tradicionalno pojmovanje prevladuje v krogih podjetnikov, ki jih pestijo težave s plačilno sposobnostjo, ki jim grozi stečaj, oz. tistih podjetnikov, ki nimajo vizije o svojem poslovanju, in ki pristopajo k poslovanju nenačrtno. Vendar se vse bolj uveljavlja

sodobna koncepcija bonitete podjetja, ki jo lahko najjedrateje opredelimo kot sposobnost podjetja za preživetje in razvoj. V takšnih razsežnostih je presoja bonitete zahtevna tudi za podjetja, ki poslujejo že dalj časa, kaj šele za tista, ki so šele začela poslovati. Zaradi tega je eno osrednjih vprašanj prav ustrezna metodologija presoje bonitete novonastalih podjetij, ki so večinoma v zasebni lasti in v velikostnem razredu malih podjetij. Kot mlada, neznana podjetja z večinoma šibko finančno strukturo so bolj rizična, zato imajo večje težave pri pridobivanju zaupanja, s pritegnitvijo lastniškega kapitala, s pridobivanjem dolgoročnih finančnih sredstev ter pri vzpostavljanju trajnejših poslovnih razmerij (Knez-Reidl, 1994, str. 477 – 481).

Podjetje se pri poslovanju v tržnih pogojih gospodarjenja srečuje s številnimi tveganji in s tem tveganimi odločitvami. Da bi se podjetje zavarovala pred nepoznanimi in tveganimi posli, mora dobiti čim več informacij o partnerjih, s katerimi posluje. To velja predvsem za partnerje, s katerimi na novo sklepa posle, občasno pa je potrebno preveriti tudi stalne partnerje. V ta namen so se oblikovala specializirana podjetja, ki izdelujejo in posredujejo bonitetna poročila.

Najprej so bonitetna poročila zajemala pretežno podatke iz računovodskih izkazov za pretekla računovodska obdobja. Le v manjši meri se poročila upoštevala druge, neknjigovodske ali planske podatke. To so bili podatki, stanja, aktivnosti, razmerja in izidi, ki jih je možno meriti in kvantificirati.

Ker se pogoji poslovanja spreminjajo, so uporabniki bonitetnih poročil začeli povpraševali po vse bolj podrobnih in zahtevnih poročilih. Bonitetna poročila so tako postala mnogo bolj oprta na kvalitativne dejavnike. Ti dejavniki izražajo notranje in zunanje pogoje poslovanja podjetja, cilje podjetja, širše opredeljene izide ter politiko in kulturo podjetja. So zelo številni in raznovrsti ter odvisni od dejavnosti podjetja, prav tako jih ni možno pa tudi ne smiselno izraziti numerično. Na boniteto podjetja vplivajo: pravna oblika, oblika odgovornosti, način upravljanja; oblika lastnine, karakteristike lastnikov, velikost in lokacija podjetja, značilnosti in kakovost zaposlenih, zlasti managerjev, poslovna morala zaposlenih, inovacijski potencial, know-how, organiziranost, poslovni ugled, ipd..

Boniteta podjetij je torej izdelana na osnovi finančnih in nefinančnih podatkov in je usmerjena v odkrivanje negativnih pojavov in trendov, v iskanje pomanjkljivosti, prikazuje pa tudi prednosti in pozitivne lastnosti podjetja. Bonitetno poročilo je ponavadi izdano v pisni obliki in vsebuje vse pomembne informacije o poslovanju podjetja. V večini poročil, zlasti pri velikih že uveljavljenih svetovnih bonitetnih hišah, je na koncu podano strokovno mnenje o prednostih in slabostih poslovanja podjetja, pomembnega za uporabnike bonitete.

V obilju različnih informacij se je pričela tudi njihova klasifikacija glede na kakovost. Zaradi tega podjetja tehtajo, preden se odločijo in naročijo informacijo o boniteti poslovnih partnerjev:

- ali sploh oziroma kdaj zahtevati informacijo o boniteti poslovnega partnerja,
- kakšno vrsto informacij zahtevati; zgolj obrazec z nekaterimi podatki in kazalniki, tako imenovano hitro poročilo (»quick report«), kratko informacijo ali podrobnejšo analizo,
- od koga jo zahtevati, iz katerega vira: državna institucija, razna združenja, banke, drugi posredniki.

Pri prvih dveh vprašanjih odločajo v praksi predvsem pomen poslovnega partnerja oz. višina predvidenega pogodbenega zneska in seveda poznavanje partnerja. Pri izbiri vira informacije pa je odločilno predvsem zaupanje, ki ga vir uživa zaradi kakovosti in zanesljivosti (Knez-Reidl, 1994, str. 477 – 481).

Potreba po oceni bonitete se je v Sloveniji pokazala po letu 1990 zato smo glede bonitetnega proučevanja še na začetku. Še največ izkušenj na tem področju imajo poslovne banke, ki ocenjujejo kreditno sposobnost svojih komitentov, vendar je kreditna sposobnost le del celotne bonitete podjetja. Novo tržno poslovno okolje, politični in ekonomski premiki in potreba po preverjanju novih vzhodnoevropskih gospodarskih partnerjev so privedli do večjega zanimanja za bonitetna poročila o poslovanju podjetja. Podjetja si ne morejo privoščiti slabih poslovnih partnerjev, ker jih bo to privedlo v velike težave ali celo propad. Z razcvetom podjetništva so se pojavila mnoga nova podjetja brez referenc, večinoma brez zadostnih poslovnih izkušenj in z drugimi značilnimi začetniškimi težavami. Poslovanje s takšnimi podjetji nujno zahteva oceno bonitete podjetja. Vendar pa tudi velika in uveljavljena podjetja niso popolnoma zanesljiv partner v poslovanju. Ko se bo spoznanje o oportunitetnih koristih preventive (preverjanje poslovnih partnerjev) pred kurativo (izterjava dolgov slabih

plačnikov) v miselnosti slovenskih managerjev dodobra ukoreninilo, bo tistih, ki po lastni krivdi zaidejo v hude težave ali celo propadejo, manj.

V zadnjem času je opaziti, da vse bolj uveljavljena selekcijska vloga informacij o boniteti, zbuja pri podjetjih, ki so predmet tovrstne presoje, interes za lasten bonitetni položaj. Tako podjetja že sama skrbijo za boljši ugled v javnosti, istočasno pa zbujejo zanimanje za metodologijo presoje bonitete in glede tega tudi polemike (zakaj nekritično prevzemanje tradicionalne metodologije presoje, katere in koliko kazalnikov upoštevati pri presoji, pasti panožnih in medpodjetniških primerjav, kako oceniti "mehke", kvalitativne dejavnike bonitete podjetij).

5. OCENJEVANJE IN IZBIRANJE DOBAVITELJEV V SLOVENIJI

Veliko podjetij ima za potrebe poslovanja oblikovano politiko ocenjevanja in izbiranja dobaviteljev, kot primernih in ustreznih poslovnih partnerjev. Ker sem glede na temo mojega diplomskega dela hotela dobiti nek splošen vtis o zavedanju podjetij, kako pomembni so lahko dobavitelji za nemoteno poslovanje, sem naredila kratko telefonsko anketo med večjimi slovenskimi podjetji. Odziv je bil na moje presenečenje odličen, saj je na vprašanja v zvezi z dobavitelji odgovarjalo kar petnajst od dvajsetih vodilnih delavcev nabavnih služb.

Večja slovenska podjetja sem izbrala, ker imajo po mojem mnenju največ stikov, težav ter uspešnih poslovnih odnosov z različnimi dobavitelji tako domačimi kot tujimi, grosisti, trgovci na drobno, pa tudi z velikimi svetovnimi podjetji.

Za anketo sem sestavila sedem vprašanj, ki sem jih postavila vodilnim delavcem nabavnih služb omenjenih podjetij. Anketirance sem prosila, da mi odgovarjajo kratko in jedrnato, ter da povedo, kaj si mislijo o obravnavani temi, kakšni so njihovi problemi, pripombe in priporočila. Menim, da so anketiranci odgovarjali pošteno, saj sem jim zagotovila anonimnost in bom tako v odgovorih na vprašanja podala samo skupne ugotovitve iz vseh zbranih odgovorov.

1. Kakšen se jim na splošno zdi trenutni nivo kakovosti storitev njihovih dobaviteljev?

Nivo kakovosti storitev se je po mnenju anketirancev v zadnjih letih bistveno izboljšal. Glavni razlog za to povečanje je konkurenca, ki je v največji meri posledica vedno večjega števila tujih proizvajalcev in uvoznikov. Z večjim številom ponudnikov se je izboljšala ponudba proizvodov, predvsem v raznolikosti proizvodov, ugodnejših nabavnih pogojih, vedno bolj konkurenčne postajajo tudi cene, izboljšuje se rednost in hitrost dobav.

Kljub temu, da so anketiranci s storitvami dobaviteljev v splošnem zadovoljni, po njihovem mnenju še vedno obstajajo močna podjetja monopolnega značaja, ki se zavedajo svoje vloge in pomena, ki ga imajo na slovenskem tržišču. Zaradi monopolne pozicije postavljajo svoje pogoje, vendar se bo tudi to po mnenju anketirancev spremenilo, saj je takšnih podjetij vedno manj. Na drugi strani, pa se dobavitelji zavedajo vse večje konkurence v svojih vrstah in so tudi sami vedno bolj zainteresirani za vzpostavitev močnejših in dolgoročnih odnosov med njimi in njihovimi kupci.

2. Ali imate v podjetju oblikovano politiko ocenjevanja in izbiranja dobaviteljev? Kakšna je politika ter kdo je pristojen za dokončno odobritev izbranih dobaviteljev?

V vseh anketiranih podjetjih imajo oblikovano politiko ocenjevanja in izbiranja dobaviteljev. Računalniški programi in kompleksne metode, ki jih lahko uporabljajo za ocenjevanje in izbiranje dobaviteljev po oceni anketirancev, ne upoštevajo dejavnikov kot so razvitost panoge v kateri posluje podjetje, razvitost okolja poslovanja, oddaljenost od pomembnih prometnih žil in poslovnih središč, zato še zmeraj upoštevajo tudi subjektivno presojo o primernosti in ustreznosti dobaviteljev.

Za dokončno odobritev izbranih dobaviteljev in njihovo uvrstitev na Listo odobrenih dobaviteljev so odgovorni prav anketiranci, torej vodje nabave. Nabavni referenti jim pripravijo podatke potrebne za ocenjevanje dobaviteljev, vodje nabave pa na osnovi obstoječih informacij izberejo primerne dobavitelje. Nekatere dobavitelje lahko izberejo tudi nabavni referenti sami, vendar morajo o tem obvestiti vodje. Dobavitelji, ki jih lahko izberejo nabavni referenti sami so dobavitelji materiala, ki ga ne uporabljajo v proizvodnem procesu.

Izdelavni material, ki ga uporabljajo v podjetjih v proizvodnem procesu lahko dobavljajo samo dobavitelji, ki jih je potrdil vodja, največkrat pa gre za dobavitelje, ki imajo strateški

pomen za podjetje in se o izbiri takega dobavitelja odloča na kolegijih uprave podjetja. Vodja nabave se z dobaviteljem nato dogovori o elementih dolgoročnih pogodb, ki so ponavadi v naprej določeni.

3. Kakšen odnos imajo v podjetju do dobaviteljev? Zgolj poslovni ali partnerski odnos?

Pri nabavah materiala, ki ni direktno vezan s proizvodnjo se ne želijo vezati samo na enega dobavitelja, pri izdelavnih materialih pa poskušajo doseči z dobavitelji dolgoročne pogodbe o sodelovanju. Menjava dobaviteljev za izdelavni material je lahko zelo tvegana, saj moraš proizvodnjo prilagoditi drugačnemu materialu (drugačno pakiranje, različna kakovost).

4. Kakšen mora biti po vašem mnenju kakovosten dobavitelj, ter katera lastnost je najbolj pomembna pri izbiri dobavitelja v vašem podjetju?

Pri izboru dobaviteljev so vodje nabave navedli naslednje skupne kriterije: kakovost, ceno, način in rok plačila, dobavne roke. Kot peti kriterij ocenjevanja pa so navedli vsak svoj kriterij, pomemben za njihovo poslovanje. Kljub kriterijem, pa so še vedno vodje nabave tisti, ki odločijo ali bo posamezen dobavitelj izbran ali ne. Pravijo, da še vedno ni tako popolnega računalniškega programa, ki bi lahko dal povsem zanesljivo oceno in primernost posameznega dobavitelja.

Izbira dobaviteljev se v glavnem veže na zanimivost, pestrost in kakovost ponujenih proizvodov, pogoje poslovanja (rabati, način plačila, končna cena, distribucija), hitrost dobave in dostavo blaga.

5. Kolikokrat na leto ocenjujete obstoječe dobavitelje?

Vodje nabave dvakrat na leto pregledajo in ponovno rangirajo dobavitelje na Listo odobrenih dobaviteljev. Tako dvakrat na leto naredijo interno oceno bonitete dobavitelja, enkrat letno pa od priznanih bonitetnih hiš zahtevajo bonitetno poročilo, za dobavitelje, ki po njihovem mnenju potrebujejo ponovno oceno, zaradi spremembe v poslovanju podjetja.

6. Kakšna je v njihovem podjetju politika menjave dobaviteljev?

Menjava dobaviteljev ni pogosta. Anketiranci "tradicionalnih" dobaviteljev ne menjajo, menjajo predvsem manjše dobavitelj, vendar tudi te le redko. V glavnem zagovarjajo dolgoročen in medsebojno sodelujoč odnos. Za menjavo dobavitelja se odločijo v primerih,

ko gre za občutno poslabšanje poslovanja dobavitelja, za neustrezno kakovost proizvodov in nekontinuiranost ter nekonsistentnost dobav.

Kadar gre za trenutno poslabšanje finančnega položaja dobavitelja, se z dobaviteljem pogovorijo, skušajo najti skupno rešitev in tako v večini primerov pomagajo prebroditi težave svojim dobaviteljem, in ne še sami dodatno prispevati k še hujšemu poslabšanju njihovega položaja. Vsi anketiranci pravijo, da je to čisto človeška lastnost in upajo, da bodo tudi sami deležni razumevanja in pomoči, ko jo bodo potrebovali.

7. Kako bi ocenili kakšna je kvaliteta in uspešnost pri reševanju reklamacij z dobavitelji?

Z reševanjem reklamacij so anketiranci v splošnem zadovoljni. To je posledica dejstev, da so dobavitelji izboljšali kakovost samih dobav. Reklamacije se najpogosteje rešuje ob samem prevzemu, rešuje pa jih vodja skladišča oz. tisti, ki material prevzame. Vsaka reklamacija se opremi z zapisnikom, vse to pa se evidentira v komercialni službi. Reklamacije so najpogosteje zaradi neustrezne dobave proizvodov (dobava ne ustreza naročilu), pretečenih rokov uporabe proizvodov, loma proizvodov in le redko zaradi kakovosti.

6. OCENJEVANJE IN IZBOR DOBAVITELJEV NA KONKRETNEM PRIMERU

V podjetju Kabel d.o.o. sem preverila ocenjevanje in izbor dobaviteljev, kot poslovnih partnerjev. Ker pravo podjetje ne želi biti imenovano, sem uporabila lažno ime podjetja: Kabel d.o.o., dejavnost podjetja je ostala enaka. Preverila sem, kako v podjetju ocenjujejo in izbirajo dobavitelje, ter kako veliko pozornost posvečajo le-tem.

6.1. PREDSTAVITEV PODJETJA

Strateška usmeritev podjetja Kabel d.o.o. je opravljanje inženiringa pri investicijah v infrastrukturo in pridobitev koncesij na naslednjih področjih: telekomunikacije, vodenje, krmiljenje in avtomatizacija prometa, radijski sistemi, satelitski sistemi in prenos podatkov. Z nadaljnjo prenovo podjetja nameravajo doseči kadrovske okrepitve na pomembnih področjih kot so sistemski razvoj, marketing in tehnično-operativne službe, z izobraževanjem pa doseči še večjo usposobljenost zaposlenih. Konec leta 1997 so pridobili certifikat kakovosti ISO 9001, s katerim so naredili odločilen korak k izboljšanju poslovanja in še bolj povečali konkurenčno sposobnost, saj je kvaliteta bila in bo eden temeljnih pogojev pridobivanja del in opravljanja storitev.

Sodobna informacijska tehnologija jim omogoča dinamično odločanje in pregled nad dogajanjem v podjetju, istočasno pa z novimi tržnimi pristopi (trg internet storitev) postavljajo pred njih nove izzive. Sodelovanje in kooperacija s poslovnimi partnerji v tujini jim omogoča vključevanja v mednarodno delitev dela in usposobitev za enakopraven vstop med razvite sisteme Zahoda. Njihov osnovni cilj je razvoj podjetja na zdravih ekonomskih odnosih z vsemi njihovimi poslovnimi partnerji.

6.2. NABAVNA POLITIKA PODJETJA

Nabavljeni repromateriali, polproizvodi in storitve imajo lahko odločilen vpliv na kakovost, ceno, učinkovitost in varnost storitev, ki jih izvaja podjetje. Zaradi tega se kakovosti v nabavi posveča velika pozornost.

Nabava mora biti planirana in dokumentirana, z dobavitelji mora biti vzpostavljeno tesno sodelovanje in medsebojno komuniciranje, kajti le tako se lahko izvaja proces stalnega izboljševanja kakovosti, izogne nesporazumu, kakovostne probleme pa hitro in učinkovito rešuje.

Temeljne naloge nabave v podjetju so:

- oskrbovanje izvajalcev storitev z materialom,

- raziskovanje optimalnih dobavnih virov,
- ocenjevanje sposobnosti dobaviteljev materiala,
- opremljanje nabavnih naročil/pogodb s kakovostnimi zahtevami in odgovornost za to, da so te zahteve jasne in razumljive dobaviteljem,
- učinkovito komuniciranje z dobavitelji,
- izdelava Liste odobrenih dobaviteljev.

Pri nabavi podjetje sodeluje s tremi osnovnimi tipi dobaviteljev: trgovinami (trgovskimi hišami), proizvodnimi podjetji in storitvenimi podjetji.

Pristojen in odgovoren za izvajanje nabave v podjetju je Sektor za komercialo. Skladnost nabavljenih materialov, proizvodov in storitev podjetje vzdržuje z dokumentiranimi postopki oz. nabavno dokumentacijo.

Nabavna dokumentacija vsebuje tehnično-tehnološki del, pravno-normativni del in komercialni del naročila. Sestavni del dokumentacije so tudi generalni dogovori in generalne pogodbe, ki jih je sklenilo podjetje za reguliranje naročil z različnimi dobavitelji. Nabavna dokumentacija pa vsebuje še:

- ocene sposobnosti dobaviteljev materialov in storitev ter njihov seznam,
- analize/raziskave trga za različne materiale in storitve,
- metode izbora najprimernejšega ponudnika,
- račune oz. situacije za dobavljeno opremo oziroma izvršena dela,
- dobavnice, tovarne liste, uvozno dokumentacijo,
- virmane, nakazila v tujino, akreditive, različne izjave.

6.3. OCENJEVANJE IN IZBOR DOBAVITELJEV

Vsak dobavitelj mora biti sposoben za dobavljanje repromaterialov, polproizvodov ali storitev v okviru dogovorjenih zahtev. Sposobnost se ponavadi da z dokajšno verjetnostjo vnaprej predvideti na osnovi pregleda in ocene določenih značilnosti.

Ne glede na dokaj različne predmete poslovanja ocenjevanje dobaviteljev izvajajo na osnovi pregleda, ocenjevanja in vrednotenja njihovih poslovnih značilnosti, njihovega sistema kakovosti ter ocene poskusnega dobavljanja.

Pri ocenjevanju sposobnosti dobaviteljev ni potrebno izvajati pregleda, ocenjevanja in vrednotenja kakovosti pri tistih dobaviteljih, ki že imajo certifikat enega od sistemskih standardov ISO 9001, ISO 9002 ali ISO 9003. Zato praviloma izbirajo najprimernejše dobavitelje med tistimi, ki posedujejo certifikat ISO 9000. Ocenjevanje in vrednotenje poslovanja dobaviteljev izvaja podjetje na osnovi vprašalnika, ki ga podjetje dostavlja dobavitelju. Ocenjevanje in vrednotenje dobaviteljev izvaja v podjetju Sektor za komercialo v sodelovanju s pravno, finančno službo in Sektorjem za marketing.

V primeru dobaviteljev, ki še nimajo certifikata ISO 9000, ocenjuje dobavitelje dvočlanska ocenjevalna komisija, ki jo sestavljata član iz Sektorja za komercialo in član iz Sektorja za tehniko, ocenjevalno komisijo pa imenuje direktor Sektorja za komercialo. Vsaj en član ocenjevalne komisije mora biti usposobljen interni presojevalec sistema kakovosti ISO 9001. Podjetje na podlagi Vprašalnika za presojo ustreznosti s stališča sposobnosti zagotavljanja kakovosti ugotovi, ali je dobavitelj primeren za nadaljnje ocenjevanje, ali ne. Če ugotovi, da je proučevani dobavitelj primeren, uporablja pet kriterijev za izbor in sicer: kakovost, ceno, dobavni rok, način in rok plačila ter mnenje nabave.

Rezultati ocene dobaviteljevih poslovnih značilnosti in njegovega sistema kakovosti se vnesejo v ocenjevalni list. V kolikor je ocena vsaj 80% se z dobaviteljem dogovorijo za nadaljevanje ocenjevanja sposobnosti, to je za poskusne vzorčne dobave. Za poskusne vzorčne dobave z dobavitelji se dogovorijo na osnovi naročil, opremljenih z vsemi potrebnimi zahtevami. Pri teh dobavah ocenjujejo doseganje zahtevane kakovosti, dobavnega roka in dogovorjene cene, rezultate pa vrednotijo s številom uspešnih prevzemov.

Ocenjevalne komisije podajo končno pisno oceno primernosti ali neprimernosti potencialnega dobavitelja na osnovi vseh rezultatov ocenjevanja. Izpolnjen in podpisan ocenjevalni list zadrži Sektor za komercialo, ki na osnovi primerjav z drugimi potencialnimi ali že obstoječimi dobavitelji izbere ali odkloni ocenjevanega dobavitelja.

Za odobrenega dobavitelja je lahko izbran potencialni dobavitelj, ki se je skozi ocenjevalni postopek izkazal kot sposoben in primeren. Izjemoma je za predhodno obdobje, ki ga določi direktor Sektorja za komercialo, lahko izbran za začasnega dobavitelja tudi tak dobavitelj, ki ni v celoti primeren. Za tako odločitev se direktor Sektorja za komercialo posvetuje s pristojno ocenjevalno komisijo. Nedoseganje kakovostnih zahtev/kakovosti pa je pri takih odločitvah izločilni faktor.

O izbiri ali zavrnitvi Sektor za komercialo pisno obvesti ocenjevanega dobavitelja. V primeru odobritve ga seznanjajo s pogoji sodelovanja, v primeru zavrnitve pa s pomanjkljivostmi, ki so bile ugotovljene v ocenjevalnem postopku in jih mora odpraviti, če hoče ponovno kandidirati za primerne in ustreznega dobavitelja.

Odobrene dobavitelje Sektor za komercialo vnese v Listo odobrenih dobaviteljev, ki jo podjetje vodi in ažurira.

Z odobrenimi dobavitelji podjetje sklene Sporazum o kakovosti, ki je dokument, s katerim se podjetje z dobaviteljem dogovori glede zagotavljanja kakovosti, dobavljanja, potrjevanja dobav in postopanja v primeru neustrezne kakovosti. Sporazum o kakovosti je temeljni akt vzajemnega sodelovanja na področju kakovosti med naročnikom in dobaviteljem.

V kolikor dobavitelj ne more zadovoljiti zahtev, ki izhajajo iz Sporazuma o kakovosti, ga podjetje ne bo uvrstilo v Listo odobrenih dobaviteljev, kljub doseganju ocene primernosti dobavitelja nad 80%.

Vprašalnik za presojo ustreznosti s stališča sposobnosti zagotavljanja kakovosti

VPRAŠALNIK

za presojo ustreznosti s stališča sposobnosti zagotavljanja kakovosti:

Firma:

Naslov:

Telefon:

Fax:

Dejavnost s katero se ukvarjajo:.....

1. Odgovorne osebe za posamezno poslovno področje:

- direktor:

- za proizvodnjo:

- za nabavo:

- za prodajo:

- za razvoj:

- za kakovost:

2. Ali so dobave našemu podjetju vaša osnovna ali stranska dejavnost?

.....

3. Reference (naštejte):

.....

4. Poslovna tradicija vašega podjetja:

- do 5 let

- do 15 let

- do 20 let

- nad 20 let

5. Katera delovna sredstva in sredstva za kontrolo uporabljate?

.....

6. Kakovost:

- vhodna kontrola kakovosti

- kontrola v procesu

- spremljanje kakovosti delovnih sredstev

- končno kontrolo

7. Število reklamacija v tekočem poslovnem letu in čas njihovega reševanja?

.....

8. Povprečen čas dobave

9. S katerimi velikimi strankami imajo najboljše odnose?

.....

10. Izguba katere stranke jih je najbolj prizadela

12. Kateri so njihovi najpomembnejši dobavitelji?

.....

13. Ponujeni plačilni pogoji

14. Opišite organiziranost transporta:

.....

Izpolnil:

Prekontroliral:

Ocenjevanje na podlagi pridobljenih informacij - ocenjevalni list dobaviteljev

Presoja dobavitelja izvaja 2-3 članska komisija, ki vključuje predstavnika službe za razvoj, kakovost in tehnologijo, specialista za material oziroma področje, s katerim se dobavitelj ukvarja in predstavnik nabave. Presoja dobavitelja se izvaja na osnovi Vprašalnika za presojo ustreznosti s stališča sposobnosti zagotavljanja kakovosti.

Na osnovi Vprašalnika, ki ga izpolnjenega vrnejo potencialni dobavitelj se v podjetju odločijo, ali bodo dobavitelja obravnavali kot potencialnega dobavitelja, ali ne. Vprašalnik jim daje informacije o dobavitelju na splošno, kakšna je njegova dejavnost, reference, povprečni čas dobave, število reklamacij, njihovi dobavitelji oz. kupci, ipd. Tako podjetje na podlagi Vprašalnika oceni, ali je dobavitelj primeren in ustrezen za podrobnejše ocenjevanje in izbor.

Podjetje uporablja pet kriterijev za ocenjevanje in izbor ter rangiranje dobaviteljev, in sicer: kakovost, ceno, dobavni rok, način in rok plačila, ter mnenje nabave. Zaradi različnega pomena posameznega kriterija pri skupni oceni dobavitelja, ovrednoti podjetje vsak kriterij s ponderjem:

- kakovost (ponder P1 = 0,40)
- cena (ponder P2 = 0,20)
- dobavni rok (ponder P3 = 0,15)
- način in rok plačila (ponder P4 = 0,10)
- mnenje nabave (ponder P5 = 0,15).

Vsota vseh kriterijev je 1.

Posamezen kriterij v sistemu ocenjevanja razdeli podjetje v tri razrede:

1. Kakovost:
 - A1 – zelo dober
 - B1 – dober
 - C1 – zadovoljiv

2. Cena

- A2 – cena je nižja od povprečne cene za več kot 10%
- B2 – cena je enaka povprečni ceni
- C2 – cena je višja od povprečne cene za več kot 10%.

3. Dobavni rok

- A3 – točno zahtevani rok
- B3 – dobavni roki odstopajo do $\pm 25\%$
- C3 – dobavni roki odstopajo več kot $\pm 25\%$.

4. Načini in roki plačila

- A4 – nakazilo po prejetju blaga, plačilni rok daljši od 60 dni
- B4 – kompenzacija, plačilni roki do 30 dni
- C4 – predplačilo, akreditiv, bančna garancija

5. Mnenje nabave

- A5 – boljši
- B5 – dober
- C5 – slabši

Rang dobavitelja podjetje določi po naslednji formuli:

$$R = \sum_{i=1}^{i=5} \text{vsota } P_i (A_i/B_i/C_i)$$

$A_i/B_i/C_i$ pomeni ali A_i ali B_i ali C_i

Vrednost razredov (A1/A2/A3/A4/A5) = 100

Vrednost razredov (B1/B2/B3/B4/B5) = 80

Vrednost razredov (C1/C2/C3/C4/C5) = 50

S skupnim številom zbranih točk določi nabavna služba rang dobavitelja:

- A = zanesljiv dobavitelj (nad 90 točk)
- B = dober dobavitelj (nad 80 in do 90 točk)
- C = nezanesljiv dobavitelj (nad 66 in do 80 točk).

Na Listo odobrenih dobaviteljev uvrsti podjetje smo dobavitelje razreda A, dobavitelje razreda B pa le pod pogojem, da izboljšajo svojo sposobnosti oziroma dokler podjetje ne pridobi novega dobavitelja. Dobavitelje, ki že imajo certifikat kakovosti ISO 9000, uvrsti podjetje na Listo odobrenih dobaviteljev po potrditvi vzorca oziroma po pozitivnem rezultatu uporabe prve poskusne pošiljke.

Sporazum o kakovosti, sklenjen z odobrenim dobaviteljem

V sporazumu so definirani splošni nabavni pogoji, ki veljajo za dobavitelje, ne glede na to, ali imajo uveden sistem zagotavljanja kakovosti ali ne, ter pogoji sodelovanja na področju zagotavljanja in vzdrževanja kakovosti med dobaviteljem in kupcem.

Dobavitelj se s podpisom sporazuma obvezuje, da bo v svojem poslovnem sistemu vzpostavil in vzdrževal dogovorjeno raven kakovosti materialov, storitev in dobave blaga v skladu s kakovostnimi zahtevami kupca, ki so v obliki prevzemnega predpisa definirane za vsako vrsto materiala oz. storitev posebej.

Pogoji sporazuma so usklajeni z zahtevami, ki jih končni kupec pogojuje podjetju. S spremembo zahtev kupca se lahko spremenijo tudi splošni nabavni pogoji.

Zagotavljanje kakovosti se izvaja na enega izmed naslednjih načinov:

1. podjetje priznava sistem zagotavljanja kakovosti, ki ga izvaja dobavitelj in ga je verificirala priznana institucija za pridobitev certifikata kakovosti,
2. ob vsaki dobavi se skladno z zahtevami podjetja Kabel d.o.o. in končnega kupca predložijo atesti materiala ter drugi zahtevani zapisi o kakovosti (tehnična dokumentacija, kontrolna dokumentacija, standardi, splošni tehnični in prevzemni pogoji, referenčni vzorci),
3. dobavitelj se obvezuje, da bo omogočil občasno v naprej dogovorjeno presojo njegovega sistema za zagotavljanje kakovosti s ciljem medsebojne izmenjave izkušenj za doseganje, vzdrževanje in dviganje dogovorjene ravni kakovosti.

O načinu zagotavljanja kakovosti se pogodbeni stranki dogovorita posebej.

Dobavitelj je dolžan kupcu redno pošiljati nove prospekte in kataloge materiala, ki vsebujejo točne tehnične karakteristike. Dobavitelj je dolžan dostavljati tehnološka navodila za vgradnjo, manipulacijo, uporabo in vzdrževanje, ki zagotavljajo kvaliteto blaga in morajo biti dostavljena ob dobavi ter napisana v slovenskem jeziku. Ob vsakokratni sklenitvi pogodbe oziroma podaljšanju veljavnosti pogodbe za trajne dobave je potrebno stare kataloge in prospekte zamenjati z novimi, veljavnimi. Vse navedeno velja tudi za vso drobno opremo, delovna in osnovna sredstva, ki jih podjetje naroča.

Dobavitelj je dolžan hraniti vso originalno dokumentacijo (naročilnice, pogodbe, zapise o kakovosti, ateste) in s tem zagotavljati sledljivost dostavljenega materiala. Med transportom mora imeti material jasne oznake za prepoznavanje.

S prevzemnim predpisom je določeno tudi mesto prevzema. V primeru prevzema materiala pri dobavitelju, je le-ta dolžan pravočasno obvestiti kupca zaradi organiziranja prevzema. V kolikor se kupec v danem roku ne odzove in ne začne prevzemati materiala, ima dobavitelj pravico material dostaviti kupcu na njegove stroške.

Dobavitelj jamči, da dobavljen material ustreza kakovostnim in količinskim zahtevam iz kupčevega naročila.

Kabel d.o.o. bo izvajal kontrolo kvalitete in količine materiala vsake dobave skladno z internimi organizacijskimi predpisi. Pri prevzemu se preveri rok dobave, količina, cena, kvaliteta in v primeru reklamacije dobavitelja prizadevnost in odgovornost za rešitev reklamacije.

Overitev ustreznosti dobavljenega materiala oz. storitev ne obvezuje dobavitelja odgovornosti za kvaliteto dobavljenega materiala niti ne izključuje možnosti kasnejše reklamacije za morebitno ugotovljene skrite napake.

Kadar kupec s statistično kontrolo prevzema ali drugačno metodo kontrole ugotovi, da količina izdelkov z večjimi napakami presega količine, ki jih dovoljujejo posamezni kriteriji (npr. AQL), pošiljko zavrne z reklamacijskim zapisnikom. Kupec je dolžan obvestiti dobavitelja o neustreznosti kakovosti ali nekompleksnosti takoj, ko ugotovi neustreznost,

najkasneje pa v roku osem dni po sprejemu pošiljke oz. tudi po poteku tega roka, če dobavitelj ob dobavi ni dostavil tudi vseh dogovorjenih dokumentov.

O skritih hibah, to je napakah, ki jih ni mogoče odkriti ob prevzemu materiala, je kupec dolžan obvestiti dobavitelja takoj, ko jih odkrije, najkasneje pa v roku šestih mesecev oz. v roku garancije, ki jo daje dobavitelj za dobavljeni material.

V kolikor kupec pri prevzemu ugotovi, da je kakovost dobavljenega materiala kljub napakam še v dogovorjenih mejah prevzame celotno dobavljeno količino s tem, da ima pravico:

- ali vrniti dobavitelju vse v vhodni kontroli in procesu izločene neakovostne materiale v zamenjavo za sprejemljive v dogovorjenem roku,
- ali zahtevati od dobavitelja dobropis za vrednost izločenega neakovostnega materiala,
- ali ravnati v skladu z izrecno določbo pogodbe.

V primeru neustrezne kakovosti dobavljenega materiala ima kupec pravico:

- zavriniti celotno dobavljeno količino,
- zahtevati zamenjavo za blago ustrezne kakovosti v zahtevani količini na stroške dobavitelja, če tega dobavitelj ne more izvesti v primernem času, lahko nadomestni material nabavi kupec na račun dobavitelja,
- zahtevati od dobavitelja, da v roku, ki ga določi kupec, sortira del ali celotno dobavljeno količino,
- da sam v soglasju z dobaviteljem pristopi k sortiranju ali dodelavi dela ali celotne količine dobavljenega materiala, če je to nujno zaradi preprečitve zastoja v proizvodnji.

Stroške sortiranja ali dodelave zaračuna kupec na osnovi tehnološko potrebnega časa ter vrednosti ure za sortiranje/dodelavo ter s temi stroški bremeni dobavitelja. Dobavitelj je dolžan kupcu povrniti tudi vse stroške popravila ali zamenjave materiala v kolikor se izkaže, da je zaradi dobavljenega nekvalitetnega materiala oz. nekvalitetno opravljene storitve ogrožena kvaliteta celotnega objekta. V kolikor pride zaradi zamenjave ali popravila vgrajenega materiala do zakasnitve pogodbenih rokov in izpada proizvodnje, je dobavitelj odgovoren za vso škodo, ki jo investitor oz. končni kupec uveljavlja zoper kupca.

Za količinske reklamacije veljajo splošni pogoji Zakona o blagovnem prometu.

Vse spore, ki bi utegnili nastati v zvezi z dobavami materiala, bo reševala naknadno imenovana arbitražna komisija. V kolikor se stranki ne uspeta sporazumeti v običajno potrebnem času za reševanje tovrstnih zadev ukrepata skladno s Posebnimi uzancami v prometu blaga.

6. SKLEP

Na poslovanje podjetja v tržnem gospodarstvu vpliva mnogo dejavnikov. Naloga podjetja in njegovega posloводства je z upoštevanjem teh dejavnikov zagotavljati čim večjo poslovno uspešnost. Mnogi dejavniki prinašajo številna tveganja in v interesu podjetja je ta tveganja odkriti in jih v največji meri zmanjšati ali povsem odpraviti.

Danes ima veliko podjetij vse manj možnosti za razvoj, to pa pomeni, da se prodaja lahko poveča le z veliko truda in na račun konkurence. Posledica tega je vse večji pritisk na prodajne cene in dobiček in posledično tudi na nabavne cene, zato jih skušajo podjetja zadržati na čim nižji ravni.

Vse to je povzročilo, da se je vloga nabave v zadnjih dvajsetih letih močno spremenila in s tem tudi odnosi med dobavitelji in odjemalci. Odjemalci imajo danes več možnosti pri načrtovanju odnosov z dobavitelji. Lahko se odločijo za politiko oskrbovanja iz več virov, ali za politiko oskrbovanja iz enega vira, ko kupujejo pri enem samem dobavitelju, ali pa za strateško partnerstvo, ki dejansko edino omogoča zniževanje stroškov na dolgi rok s pomočjo dolgoročnega sodelovanja partnerjev. Še bolj razvita oblika strateškega partnerstva je upravljanje celotne dobavne verige, v kateri skušata partnerja vplivati na zniževanje stroškov celotne dobavne verige.

Zelo veliko dejavnikov vpliva na izbiro primerne in ustreznega dobavitelja in vsak od njih predstavlja različno težo in vrednost za posamezno podjetje. Podjetje mora pred začetkom ocenjevanja in izbiranja potencialnih dobaviteljev najprej narediti spisek zahtev, ki naj bi jih izbrani dobavitelj čim bolj zadovoljil. Ker je dejavnikov, ki vplivajo na izbiro dobaviteljev

veliko, je pomembno da podjetje z svojimi zahtevami ne pretirava, saj se utegne med zbranimi podatki izgubiti. Najbolj primerno število kriterijev, ki jih podjetja uporabljajo za ocenjevanje in rangiranje dobaviteljev je pet. Kriteriji so: kakovost, cena, dobavni rok, način in rok plačila ter mnenje zaposlenih v nabavi o obravnavanem dobavitelju.

Anketa, ki sem jo naredila s petnajstimi vodji nabave večjih slovenskih podjetij in ocenjevanje in izbiranje dobaviteljev na konkretnem primeru, sta prav tako pokazala na to, da se podjetja vedno bolj zavedajo pomembnosti svojih dobaviteljev. Saj bodo le z kvalitetnimi vhodnimi materiali, dostavljenimi pravočasno ter »pravimi« cenami vhodnih materialov, lahko proizvedli končne izdelke, ki bodo zadovoljili vedno bolj in bolj zahtevne kupce.

LITERATURA

1. Dobler W. Donald: Purchasing and Supply Management: text and cases. New York: McGraw – Hill, 1996. 963 str.
2. Hines Peter: Creating World Class Suppliers: Unlocking Mutual Competitive Advantage. London: Financial Times, 1994. 312 str.
3. Kavčič Slavka: Računovodske informacije za zunanje uporabnike. 29. Simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah. Zbornik referatov. Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev. Portorož 26. – 28. marec 1997, str. 143 – 153.
4. Knez-Riedl Jožica: Boniteta podjetij v tranziciji. Naše gospodarstvo, Maribor 40 (1994), 5, str. 477 – 481.
5. Koletnik Franc: Raziskovanje in dosežki v računovodstvu II. Del. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta, 2000. 235 str.
6. Lamming Richard: Beyond Partnership. London: Prentice Hall International (UK) Limited, 1993. 299 str.
7. O'Neal Charles, Bertrand Kate: Developing a Winning J.I.T. Marketing Strategy: The Industrial Marketer's Guide. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1991. 224 str.
8. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 223 str.
9. Resinovič Gortan: Informacija kot dejavnik kvalitete in učinkovitosti odločanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Borisa Kidriča, 1990. 33 str.
10. Slovenski računovodski standardi. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1997.

11. Spekman Robert E., Kamauff John W., Myhr Niklas: An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnership. *Supply Chain Management*, 3 (1998), 2, str. 53 – 67.
12. Turk Ivan et al.: Finančno računovodstvo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 841 str.
13. Van Weele Arja. J.: Nabavni management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 383 str.
14. Završnik Bruno: Izbor in vrednotenje dobaviteljev. *Tekstilec*, Ljubljana, 1/2 (1998), str. 19-26.

VIRI

1. Interno gradivo podjetja Kabel d.o.o.
2. SIST ISO 9001: Sistem kakovosti – Model zagotavljanja kakovosti v razvoju, proizvodnji, vgradnji in servisiranju, druga izdaja. Ljubljana: Ljubljana: Urad za standardizacijo in meroslovje pri Ministrstvu za znanost in tehnologijo, 1995, 32 str.
3. SIST ISO 9004-1: Vodenje kakovosti in elementi sistema kakovosti – Smernice. Ljubljana: Urad za standardizacijo in meroslovje pri Ministrstvu za znanost in tehnologijo, 1994, 32 str.