

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

NABAVNO TRŽENJE NA PODROČJU TKANIN V
PROIZVODNEM PODJETJU

Mentor:	mag. Zlatka Meško Štok
Obravnavana organizacija:	Odeja, d. d. Škofja Loka
Strokovni sodelavec iz organizacije:	Anica Trtnik, ing. kem.

KOPER, 2005

LEA KOKALJ

POVZETEK

Diplomska naloga obdela teorijo s področja nabavne funkcije in nabavnega trženja v proizvodnem podjetju. Opredeli pomen in odgovornosti nabavne funkcije v podjetju Odeja, d. d. Osredotoči se na področje raziskave trga, izbiranja in ocenjevanja dobaviteljev, odnosov z dobavitelji. Predstavi podjetje Odeja, d. d., opredeli strateške dobavitelje in skupine strateškega programa tkanin. Obdela trženjski splet 4 P podjetja. Na podlagi rezultatov raziskave ugotovi, v kolikšni meri so dobavitelji pripravljeni sodelovati s kupcem pri tvorbi strateškega partnerstva in prevzeti za to odgovornost izpolnjevanja zahtev. Prikaže konkretne predloge za izboljšanje partnerskih odnosov, za program sodelovanja s dobavitelji in skupno odgovornost za kakovost v dobaviteljski verigi. Ugotovi, da je uspešnost odnosa podjetja z dobavitelji rezultat uspešnosti komuniciranja. Z razvojem partnerskih odnosov v večji meri komunikacijski proces med partnerjema zagotavlja predvsem izvajanje izobraževalne vloge.

Ključne besede: nabava, raziskava tržišča, dobavitelji, dolgoročno partnerstvo, komunikacija, anketa.

ABSTRACT

In the diploma thesis the theory of acquisition and the acquisition marketing are investigated. We determined the significance and responsibilities of the acquisition in the Odeja d.d. enterprise. Our interest was focused on the market research, selection and evaluation of the suppliers, on the relation with the suppliers. We presented Odeja d.d. enterprise, determined the strategic suppliers, and groups of strategic programme for the textile industry. We investigated the enterprise marketing mix 4P. Based on our research we established the extent in which the suppliers are willing to participate with their customers in building a strategic partnership, and taking responsibility for the fulfilment of its demands. We presented substantial proposals for the improvement of the relationship between partners, for the programme of co-operation with the suppliers, and for the shared responsibility for the quality in a supply chain. We concluded that the success of the enterprise relationship with its suppliers is based on the successful communication. The partnership relations can be improved by education.

Key words: acquisition, market research, suppliers, communication, long-term partnership, inquiry.

UDK 658.7(043.2)

ZAHVALA

Iskrena zahvala mag. Zlatki Meško Štok, Meliti Rebič, Anici Trtnik, očetu
in Igorju – za nesebično podporo na poti k življenjskemu cilju.

KAZALO

1	Uvod.....	1
2	Teorija nabavnega poslovanja	2
2.1	Vloga in pomen nabavne funkcije	2
2.2	Naloge in odgovornosti nabavne funkcije	2
2.3	Postopki v procesu nabave.....	3
2.3.1	Prepoznavanje problema	3
2.3.2	Splošen opis potrebe in opis značilnosti izdelka	3
2.3.3	Iskanje dobavitelja.....	4
2.3.4	Zbiranje ponudb.....	4
2.3.5	Izbiranje dobavitelja	4
2.3.6	Določitev izvedbe naročila	4
2.3.7	Ocena poslovanja z dobaviteljem.....	4
3	Nabavno trženje.....	5
3.1	Politika, strategija, cilji nabavnega trženja	5
3.2	Raziskovanje nabavnega trga.....	6
3.2.1	Cilji raziskovanja.....	6
3.2.2	Dejavniki za raziskavo nabavnega trga	7
3.2.3	Temeljna področja raziskovanja.....	7
3.2.4	Posebnosti nabavnega trga	9
3.3	Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev	10
3.4	Odnosi z dobavitelji	12
4	Predstavitev.....	14
4.1	Predstavitev podjetja.....	14
4.2	Nabavna služba Odeje, d. d.	14
4.3	Strateški dobavitelji in program tkanin.....	16
5	Trženjski splet 4 P medorganizacijskega trženja Odeje, d. d.	19
5.1	Proizvod.....	19
5.2	Cena	19
5.3	Tržne poti.....	20
5.4	Promocija.....	20
6	Raziskovalni načrt za ugotavljanje izboljšav pri odnosih z dobavitelji	23
6.1	Opredelitev problema in ciljev raziskave	23
6.2	Raziskovalne hipoteze	24
6.3	Rezultati anketiranja dobaviteljev.....	25
6.4	Analiza informacij	26
6.4.1	Področje: sodelovanje.....	26
6.4.2	Področje: sistemi vodenja kakovosti	26
6.4.3	Področje: izdelčna kakovost	28
6.4.4	Področje: dobavni pogoji.....	30
6.4.5	Področje: razvoj in marketing	32

6.4.6 Področje: cene in plačilni pogoji	33
7 Preverjanje hipotez	35
8 Priporočila podjetju in zaključek	38
Literatura	40
Viri	40
Priloge	42

SLIKE

Slika 3.1	Piramida optimiranja števila dobaviteljev	11
Slika 6.1	Pridobljen certifikat ISO 9001	27
Slika 6.2	Uvajanje sodobnih metod vodenja (metode nenehnih izboljšav)	28
Slika 6.3	Ecotex 100 certifikati za svoje produkte.....	29
Slika 6.4	Zagotovitev ponovljivosti zahtevane kakovosti	29
Slika 6.5	Dobavni rok od dne naročila.....	31
Slika 6.6	Fleksibilnost dobav za kupca	32
Slika 6.7	Plačilni rok v letu 2005	34

TABELE

Tabela 3.1	Področja in vsebina raziskovanja nabavnega trga	9
Tabela 4.1	Strateški program tkanin	19

1 UVOD

Za poslovanje, s katerim se soočajo slovenska podjetja v zadnjem desetletju, je značilna vse močnejša globalizacija. Zaradi omejenega domačega prodajnega tržišča se podjetja ozirajo na globalne trge, strategija globalnega delovanja se vzpostavlja tudi na nabavnem delovanju podjetij.

Specifične in vse bolj stroge zahteve kupcev se prenašajo po dobaviteljski verigi tudi do nabavnega področja, ki tako predstavlja le en del v verigi zadovoljevanja kupcev. Poudarek v nabavi se seli od nabavnega poslovanja do obvladovanja oskrbovalnih verig. Sodobni trendi nakazujejo smer, ki zagotavlja ohranitev konkurenčnosti na mednarodnih trgih s stalnim dvigovanjem ravni kakovosti končnih izdelkov in kakovosti izvajanja procesov ter usmerjajo podjetja, da dobavitelje ne vidijo več kot svoje nasprotnike, temveč postajajo partnerji.

Podjetje Odeja, d. d. Škofja Loka je v procesu prepoznavanja sprememb na trgu in prilagajanja svojega poslovanja tem spremembam ter sledenju uspešnemu poslovanju identificiralo potrebo po spremembah v delovanju nabavne funkcije. Zaradi uvajanja metode neprestanega izboljševanja dvajsetih ključev se je v podjetju pokazala potreba po vzpostavljanju dolgoročnega partnerskega sodelovanja z dobavitelji, ki omogoča obojestransko doseganje višjih stopenj razvoja. Razvoj in uvajanje ter optimiziranje izdelkov in stroškov njihove izdelave poteka hitreje, vsa podjetja v oskrbovalni verigi tako laže sledijo spremembam in dinamiki trga.

V diplomski nalogi bom preučila teoretične poglede in sodobne koncepte glede nabavnega poslovanja, ki so opisani v domači in tuji literaturi. Na podlagi sodobnih idej in pristopov ter analize rezultatov ankete s strateškimi dobavitelji bom predstavila konkretne predloge za program tvorbe odnosov z dobavitelji. Cilj diplomske naloge je predstavitev programa sodelovanja s dobavitelji, ki vsebuje rešitve za učinkovito doseganje dolgoročnega strateškega partnerstva.

Diplomska naloga je razdeljena na pet vsebinskih poglavij. V prvem delu preučim teoretične poglede in smernice na področju nabavne funkcije, vlogo in pomen, naloge in temeljne odgovornosti nabavne funkcije ter opišem postopek procesa nabave. V drugem poglavju predstavim nabavno trženje, ki vsebuje bistvene naloge: raziskovanje nabavnega trga, izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev ter odnose z dobavitelji. Tretje poglavje predstavi obravnavano podjetje Odejo, d. d., nabavno službo v obravnavanem podjetju, strateške dobavitelje ter skupine strateškega programa tkanin. V četrtem delu obravnavam trženjski splet 4 P nabavnega trženja Odeje, d. d. Peto poglavje predstavi anketo s strateškimi dobavitelji, poda rezultate in konkretne predloge za program strateškega partnerstva z dobavitelji – SRM (Supplier Relationship Management).

2 TEORIJA NABAVNEGA POSLOVANJA

Organizacijsko nakupovanje se lahko opredeli kot postopek odločanja, pri katerem organizacije zaznajo potrebe po nabavi izdelkov in storitev ter poiščejo, ocenijo in izberejo med mogočimi blagovnimi znamkami in dobavitelji. Medorganizacijski trg sestavljajo organizacije, ki pridobivajo blago in storitve z namenom, da jih bodo uporabile v proizvodnji drugih izdelkov ali storitev, ki jih nato prodajo, dajejo v najem ali dobavljajo naprej.

Tipično podjetje porabi okrog 60 odstotkov vrednosti svoje neto prodaje za nabavljene izdelke in storitve. Konkurenčni pritiski so povečali pomen nabavnih oddelkov v podjetju v »preskrbovalne oddelke«, katerih naloga je iskanje najboljše vrednosti pri manjšem številu boljših dobaviteljev (Kotler 2004, 225).

2.1 Vloga in pomen nabavne funkcije

Nabavna funkcija v podjetju običajno vključuje proces nakupovanja, in sicer opredelitev potreb, izbiro dobavitelja, dogovarjanje o primerni ceni, določitev plačilnih in dobavnih pogojev, sklenitev pogodbe, naročanje in spremljanje izpolnjevanja naročila. Največji del proizvodne vrednosti je nabavljen material in storitve, to pomeni, da je nabavna vrednost približno 60 odstotkov proizvodne vrednosti. Nabava pripomore k izboljšanju donosnosti čistih naložb podjetja z zniževanjem vseh neposrednih materialnih stroškov in s prizadevanjem za zmanjšanje čistega kapitala podjetja, kar pozitivno vpliva na koeficient obračanja kapitala v podjetju (JIT dobave, boljša kakovost, daljši plačilni pogoji). Poleg takojšnjega prihranka pri nabavnih cenah lahko nabavna funkcija posredno pripomore k izboljšanju konkurenčnega položaja v obliki standardizacije, manjših zalog, prispevkom k inovacijam, znižanih stroškov kakovosti in fleksibilnosti (Weele 1998, 33).

2.2 Naloge in odgovornosti nabavne funkcije

Nabavna funkcija zajema osnovne naloge, katerih namen je (van Weele 1998, 29):

- opredelitev specifikacije (zahtevane količine in kakovosti) za material in storitve, ki jih je treba kupiti;
- izbira najprimernejšega dobavitelja;
- priprava na pogajanja z dobaviteljem za sklenitev posla in njihova izvedba;
- naročanje pri izbranem dobavitelju;
- spremljanje in kontrola izpolnitve naročila (odpreme pri dobavitelju);
- kasnejše spremljanje in ocenitev opravljene dobave; reklamacije, ažuriranje evidence izdelkov in dobaviteljev zaradi dokumentiranja in razvrščanja.

Za nabavno funkcijo so značilne naslednje odgovornosti (Weele 1998, 125):

- prispevek h kontinuiteti osnovnih dejavnosti podjetja: priskrba materiala in storitev na način, ki omogoča nemoteno opravljanje primarnih dejavnosti podjetja;
- zmanjševanje stroškov nabave: z aktivno raziskavo trga, zamenjavo dobavitelja ter zniževanjem splošnih stroškov povezanih z dobavo materiala in storitev (varnostnih zalog, kontrole);
- zmanjševanje strateškega tveganja podjetja: z dostopnostjo do zanesljivih in različnih dobaviteljev;
- prispevek k inovacijam izdelkov in izdelavnega procesa s sklepanjem partnerstev z dobavitelji na področju raziskav in razvoja;
- zunanja predstavitev podjetja s ustrezno nabavno politiko na način privlačnega poslovnega partnerja z izpolnjevanjem pogodbenih obveznosti do dobaviteljev.

2.3 Postopki v procesu nabave

Podjetje nabavlja blago in storitve zato, da bi zaslužilo, znižalo proizvodne stroške ali zadostilo družbenim oz. zakonskim obveznostim. Išče se paket največje koristi (ekonomske, tehnične, storitvene in družabne), spodbuda za nakup pa je večja, čim večja je zaznana vrednost. Na nabavne odločitve vplivajo različni dejavniki npr. organizacijski, medosebni, osebni in dejavniki okolja. V praksi se dogaja, da če na primer med ponodbami dobaviteljev ni velikih razlik, lahko nabavne zahteve izpolni katerikoli od dobaviteljev, vendar mi kot kupec pri tem bolj upoštevamo osebni odnos dobavitelja do nas. Če se konkurenčne ponudbe zelo razlikujejo, se odgovornost izbire poveča in več pozornosti je potem namenjeno ekonomskim dejavnikom.

Splošne nakupne stopnje v procesu nakupnega odločanja podjetja so: prepoznavanje problema, splošen opis potrebe in opis značilnosti izdelka, iskanje dobavitelja, zbiranje ponudb, izbiranje dobavitelja, določitev izvedbe naročila in ocena poslovanja z dobaviteljem. Splošne nakupne stopnje v procesu nakupnega odločanja v Odeji, d. d. navajam v nadaljevanju.

2.3.1 Prepoznavanje problema

Nakupni postopek se začne, ko v podjetju prepoznamo potrebo po novem artiklu. Za nakup določenega artikla se odločamo na projektnih timih, mesečnih sestankih, ki se ga udeležimo predstavniki različnih oddelkov: prodaje, razvoja, proizvodnje in nabave. Za razvoj novega artikla se odločamo zaradi različnih dejavnikov: posodobitve artiklov, prejetih reklamacij ali pa prejmemo nove ideje z obiskom sejmov, dobaviteljev.

2.3.2 Splošen opis potrebe in opis značilnosti izdelka

Na sestankih se s projektno skupino dogovorimo, kakšen naj bi bil videz in namen končnega izdelka, določimo kdaj naj bi artikel prispel na trg in kolikšne bodo prve,

vzorčne količine za testiranje. Za standardno blago je to preprosto, pri zapletenih izdelkih pa se moramo pri opredelitvi lastnosti, kot so zanesljivost, funkcionalnost in cena, posvetovati z vodji kontrole, logistike idr. Na naslednji stopnji se opredelijo tehnične lastnosti izdelka in analiza vrednosti izdelka, PVA (product value analysis), s katero preučimo sestavne dele končnega izdelka, da bi ugotovili, ali jih lahko drugače zasnujemo, standardiziramo ali izdelamo s cenejšimi postopki. Skupina določi optimalne lastnosti izdelka, roke za izvedbo nabave in odgovorne osebe.

2.3.3 Iskanje dobavitelja

Po prejetih nalogah za izvedbo naročila iščemo najustreznejšega dobavitelja. Pri tem si pomagamo s poslovnimi imeniki, priporočili, prospekti iz obiska poslovnih sejmov, preko medmrežja.

2.3.4 Zbiranje ponudb

Na podlagi našega povpraševanja z natančno opisanimi tehničnimi lastnostmi izdelka (sestava, barve, namen, širina tkanine) se dobavitelja povabi k predložitvi ponudbe. Obstajajo lahko tri stopnje zahtev, po katerih se prijavljene dobavitelje uvrsti v usposobljen dobavitelj, potrjeni dobavitelj in izbrani dobavitelj. Dobavitelj je ocenjen kot usposobljen, če ima ustrezne tehnične zmožljivosti, je finančno trden, stroškovno učinkovit, zadovoljuje standarde visoke kakovosti in če je inventiven. Na tej podlagi se lahko poteguje za položaj potrjenega dobavitelja, kar lahko postane šele potem, ko se vključi v program razvoja kupca. Potrjeni dobavitelj postane izbrani dobavitelj takrat, ko doseže visoko standardizacijo izdelkov in nenehno izboljšuje kakovosti ter sposobnost pravočasnih in zanesljivih dobav.

2.3.5 Izbiranje dobavitelja

Preden izberemo dobavitelja, se opredelijo značilnosti želenega dobavitelja in določi njihova sorazmerna pomembnost. Na podlagi teh lastnosti ocenimo dobavitelja in izberemo najboljšega. V Odeji, d. d. želimo obdržati visoko raven kakovosti in dobro ime na trgu, zato je za nas pomembno, da imajo dobavitelji ugled, dosegajo stalno kakovost in se trudijo za vzajemno sodelovanje pri razvoju.

2.3.6 Določitev izvedbe naročila

Ko se izbere dobavitelj, se pogajamo o končnem naročilu, določimo zahteve za vhodne materiale, tehnične značilnosti, količino, dobavni rok, politiko reklamacij idr.

2.3.7 Ocena poslovanja z dobaviteljem

Občasno tudi ocenimo poslovanje z izbranim dobaviteljem: preverimo odziv na trgu, vrednost morebitnih reklamacije, stanje pošiljke pri transportu.

3 NABAVNO TRŽENJE

Nabavno trženje je strokovna dejavnost, ki obsega vse kar zadeva pridobivanje materialov ob najnižjih stroških, prevoz in skladiščenje materialov ter posredovanje letih materialov v proizvodnjo. V širšem smislu (materials management) obsega ta dejavnost tudi načrtovanje nabavljanja ter spremljanje porabe v proizvodnji. Nabavni management je sistemski koncept, ki skuša optimirati management materialov od priliva surovin v podjetje do toka gotovih izdelkov iz podjetja v distribucijo. Pomembnost nabavnega trženja opredeljuje stopnjo vpliva, ki ga ima na uspešnost podjetja pri doseganju ciljev. V proizvodnih podjetjih pomen nabavnega trženja raste vzporedno z deležem stroškov za nabavljene dobrine v celotnem produktu; to rast pospešuje padanje deleža živega dela v večini industrijskih panog (Tavčar 1997, 51).

3.1 Politika, strategija, cilji nabavnega trženja

Trženje je proces načrtovanja in izvedbe koncepta, cen, tržnega komuniciranja in distribucije v zvezi z idejami, izdelki in storitvami, da pride do menjave, ki zadovolji cilje posameznikov in organizacij (Kotler 2004, 9).

Trženje ni samo sebi namen, kar pomeni, da ni uspešnega trženja brez dobre proizvodnje, ni koristnih proizvodov brez razvoja, ni uspešne cene brez obvladanih stroškov, ni podpore trženju brez zadovoljstva zaposlenih itd. Politika trženja obsega cilje in strategije za doseganje ciljev trženja, prepletene s sestavinami trženjskega spleta in mora biti usklajena sestavina celotne politike podjetja (Tavčar 1997, 52).

Strategija podjetja je način uresničevanja njegovih temeljnih ciljev, poslanstva in smotrov, torej politike podjetja in vanjo vgrajenih interesov udeležencev podjetja (Belak 1998, 144).

Nabavna strategija in raziskovanje nabavnega trga sta med seboj neločljivo povezana. Na podlagi preučevanja nabavnega trga podjetje oblikuje nabavno strategijo, ki ne temelji le na občutkih in intuiciji, ampak na dejstvih. Rezultati tržne raziskave in analize so nepogrešljiva osnova za določanje pravih nabavnih strategij in taktik. Prav tako so temeljni pogoj za to, da se nabava s svojimi tržnimi dejavnostmi naravno na danosti, razvoj trga in da se izvaja ustrezna nabavna strategija. Velikega pomena je, da nabava dobro oceni svoj tržni položaj in s tem svojo možnost vpliva na trg (Završnik 2004, 48).

Nabavna strategija Odeje, d. d. je prepletena z uporabo štirih osnovnih strategij:

- strategijo partnerstva, s katero vzpostavljamo dolgoročni partnerski odnos s strateškimi dobavitelji;
- strategijo konkurenčnih ponudb z izbiro najnižje možne cene ob zahtevani ravni kakovosti in zanesljivostjo dobave;
- strategijo zagotovitve stalnih dobav za dobave »ozkih grl«;

- strategijo sistemskih pogodb, s katero zmanjšujemo administrativne in logistične stroškov in poenostavljamo postopke naročanja in dobav.

Nabavne strategije se razlikujejo glede na posamezne materiale in dobavitelje. Skozi obdobja se nabavne strategije za posamezne materiale oz. dobavitelje zaradi spremenjenih dejavnikov in okoliščin spreminjajo in prilagajajo. Zaradi dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje in izbor nabavne strategije, se pojavi tudi potreba po spremembi in prilagajanju nabavnih strategij. Odeja, d. d. ima opredeljene cilje nabavnega trženja v letnem načrtu v skladu s politiko podjetja glede izboljšanja kakovosti dobaviteljev, zmanjšanja števila dobaviteljev, zmanjšanja nabavnih stroškov idr.

3.2 Raziskovanje nabavnega trga

Raziskovanje nabavnih trgov opredelimo kot sistematično zbiranje, razvrščanje in preučevanje podatkov glede na dejavnike, ki vplivajo na nabavo materiala in storitev za zadovoljitev sedanjih in prihodnjih potreb podjetja, in sicer tako, da pripomorejo k optimalnemu donosu. Raziskovanje nabavnih trgov je sredstvo vodenja, na podlagi preučevanja nabavnega trga podjetje oblikuje nabavno strategijo, ki ne temelji le na občutkih in intuiciji, ampak na dejstvih (Završnik 2004, 37).

Na nabavnem trgu preučujemo ponudbo in povpraševanje po materialu ter z njima povezana tržna gibanja (Potočnik 1998, 29).

3.2.1 Cilji raziskovanja

Raziskovanje nabavnega trga je pogosto manj sistematično in bolj subjektivno kot raziskovanje prodajnega trga. Temeljni cilji raziskovanja nabavnih trgov so:

- ugotoviti dejavnike, ki vplivajo na nabavne stroške in s tem posredno na konkurenčnost podjetja;
- spoznati dejavnike, ki vplivajo na organizacijo nabavne službe in s tem na njeno poslovno učinkovitost;
- določiti možne oblike vzpostavljanja poslovnih stikov s ponudniki materiala, ki ga nameravamo nabavljati;
- opredeliti način zbiranja podatkov in informacij o ponudnikih, konkurenci med njimi, količini in zalogi materiala, pričakovanih spremembah nabavnih cen, možnih nadomestkih za izdelke, ki jih primanjkuje, ipd.

Med ostale cilje raziskovanja nabavnega trga sodijo: izboljšanje preglednosti nabavnega trga; zagotovitev varnih dobav zaradi pravočasnega ukrepanja pri iskanju novih nabavnih virov, zgodnje odkrivanje nestabilnosti pri uvozu materiala; hitro ukrepanje in preusmeritev na druge dobavitelje (Završnik 2004, 19).

3.2.2 *Dejavniki za raziskavo nabavnega trga*

Dejavniki, ki poudarjajo potrebo po sistematičnem raziskovanju nabavnih trgov, so (Završnik 2004, 14):

- *Tehnološki razvoj* (Da bi bilo proizvodno podjetje konkurenčno, se mora usmeriti v inovacije izdelkov in izboljšanje njihove kakovosti.);
- *Dinamika nabavnih trgov* (Mednarodni trgi dobaviteljev se nenehno spreminjajo, izvozne priložnosti so zaradi spremembe političnih odnosov med državami lahko nenadoma manj ugodne, dobavitelji gredo v stečaj, lahko jih pridobijo konkurenčna podjetja – vse to pa vpliva na cene in stalnost dobave. Nabavni referenti morajo vnaprej predvideti morebitne spremembe v zvezi s povpraševanjem in ponudbo za posamezno nabavno dobrino, da bi bolje razumeli gibanje njene cene.);
- *Iskanje novih dobaviteljev* (Sorazmerno visoke plače v Zahodni Evropi in ZDA so povzročile spremembe na trgu dobaviteljev. Primer takšne spremembe je ponudba tekstilnih izdelkov večine evropskih trgovcev na drobno, ki sedaj preusmerjajo svoj temeljni nabavni vir na Daljni vzhod. Razlog je v precej nižji ravni plač oziroma stroškov, ki jih pričakujejo na tem področju. Nabavni managerji podjetij, ki poslujejo na mednarodnih trgih, se morajo sproti seznanjati z nastankom novega trga, da bi si zagotovili boljši pregled nad njim.);
- *Monetarna gibanja* (Spremembe medvalutnih razmerij lahko povzročijo korenite spremembe nabavne politike podjetij. Nihanje vrednosti ameriškega dolarja, japonskega jena ali evra lahko povzroči, da so nakupi v državah tvegani in stroškovno neugodni.).

Rezultati raziskave tržišča omogočajo spoznati lokacijo, velikost posameznih tržišč, organizacijsko in teritorialno določiti verjetne prihodnje nabave, vzpostaviti čim boljše stike s tistimi osebami in službami, ki določajo dobavne pogoje pri posameznih dobaviteljih, ugotoviti dejavnike in tendence za spremembe na tržišču ter zagotoviti čim ugodnejše pogoje pri konkretnih dobaviteljih (Kaltnekar 1993, 190).

3.2.3 *Temeljna področja raziskovanja*

Raziskovanje nabavnega trga se nanaša predvsem na trg dobaviteljev in konkurentov in vsebuje analize o ponudbi in povpraševanju pomembnih nabavnih dobrin in storitev ter ugotovitve o (finančnih, razvojnih, proizvodnih) zmogljivostih in slabostih posameznih dobaviteljev. Temeljna področja raziskovanja nabavnih trgov so material, blago in storitve, dobavitelji, sistem in postopki (Završnik 2004, 23):

- *Material, blago in storitve* – cilj raziskave je prihranek oziroma zmanjšanje nabavnih stroškov, zmanjšanje ranljivosti nabave z iskanjem alternativnih nabavnih virov. Za predmete raziskave nabavnih trgov je pomembno: dobro

- poznavanje premeta nabave (nabavne dobrine), analiza strukturne posebnosti ponudbene strani in strani povpraševanja, dinamika, razvojne tendence, ki opredeljujejo nabavni trg, zbir informacij o zmogljivosti na različnih področjih, analiza, opazovanje tržnih cen ter poznavanje nabavne poti, nabavnih stroškov, vedenje o pakiranju, embalaži, organiziranosti nabave v podjetju.
- *Dobavitelji* – z analizo dobaviteljev želimo ugotoviti predvsem kdo so dobavitelji na domačem in tujih trgih, kateri dobavitelji ustrezajo glede količin, kakovosti in cen materiala, kako velika je konkurenca na strani ponudbe, kakšna je konkurenca na strani povpraševanja po materialih, kakšne so možnosti za nabavo nadomestkov, katere nabavne poti lahko upoštevamo, kakšne so logistične možnosti, prevozna sredstva.
 - *Sistem in postopki* – podjetje lahko podatke dobi iz svojih evidenc o nabavnem trgu (datoteke dobaviteljev, pogodbe, naročila,, nabavne cene, reklamacije) ali zunanjih virov.

Področja in vsebina raziskovanja nabavnega trga so podrobno opredeljeni v spodnji tabeli 3.1.

Tabela 3.1 Področja in vsebina raziskovanja nabavnega trga

Področje raziskovanja	Vsebina raziskovanja
Predmeti nabave	Potrebe, asortiment, količina, kakovost, izdelava, čas nabave, nadomestki, najvišja možna cena
Ponudba in povpraševanje	Razmerje med ponudbo in povpraševanjem, količina, kakovost dobrin
Tržna gibanja	Konjunktura, trendi, razvoj trgov, delež podjetja na posameznih nabavnih trgih
Nabavni viri	Dobavitelji: obseg proizvodnje, prodajni pogoji, kakovost, dobavni rok, finančno stanje, prodajne strategije, perspektive
Nabavne cene	Nabavne cene, popusti
Nabavne poti	Prednosti, pomanjkljivosti, stroški posameznih poti, razmerja med neposrednim in posrednim nabavljanjem, na domačem in tujem trgu
Nabavni stroški	Nabavni, logistični, skladiščni stroški, stroški zalog ob upoštevanju različnih dobavnih virov in nabavnih količin
Ekonomična količina naročila	Določanje optimalnih nabavnih količin in različnih normativov zalog s ciljem čim nižjih skupnih stroškov, ugotavljanje možnosti za zadovoljitev teh zahtev na trgu
Pakiranje in embalaža	Vrste, načini embalaže, postopkov pakiranja
Organizacija nabavne službe	Opremljenost nabavne službe, računalniških povezav z dobavitelji, delovnih postopkov v nabavi, organiziranosti nabavne službe

Vir: Završnik 2004, 23

3.2.4 Posebnosti nabavnega trga

Posebnosti nabavnega trga so v primerjavi s prodajnim trgom zlasti:

- doba trajanja sredstev za proizvodnjo je različna (za opremo in zgradbe je npr. zelo dolga, za izdelavni in pomožni material pa relativno kratka);
- asortiment sredstev je za proizvodnjo zelo širok, vendar je trg za posamezne izdelke zelo omejen glede na število ponudnikov in tudi glede na število kupcev;
- enkratni nakupi so po vrednosti zelo veliki, število kupcev za posamezne materiale je dosti manjše kot za izdelke za široko porabo;
- postopki pri sklepanju nabavnih poslov so bolj komplicirani, odločitve o nakupu sprejema več oseb, čas za dogovarjanje in sklepanje posla je precej daljši kot pri izdelkih široke porabe;

- kupci in prodajalci so dobri poznavalci materiala; to ni nujno, ko gre za nakupe blaga široke porabe;
- preglednost nabavnega trga je veliko večja kot preglednost prodajnega trga;
- proučevanje nabavnega trga je lahko natančnejše;
- pri nakupu je odločilen racionalni motiv glede na potrebe proizvodnje, medtem ko so pri nabavi blaga široke porabe pomembni tudi psihološki dejavniki, oglaševanje ipd. ;
- nabavne poti so večinoma neposredne (brez posrednikov);
- pri velikih nakupih so že majhne ugodnosti pomemben dejavnik ekonomičnosti nabave in uspešnosti poslovanja podjetja;
- zelo pogosti so tudi špekulativni nakupi materiala in raznih surovin ob pričakovanju višjih cen, pomanjkanja surovin ipd.

Na nabavnem trgu se srečuje znatno manjše število tržnih partnerjev kot na prodajnem trgu, zato je preglednost nabavnega trga mnogo boljša, vrednost posameznega posla pa neprimerno večja kot na prodajnem trgu (Tavčar 1997, 41).

3.3 Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev

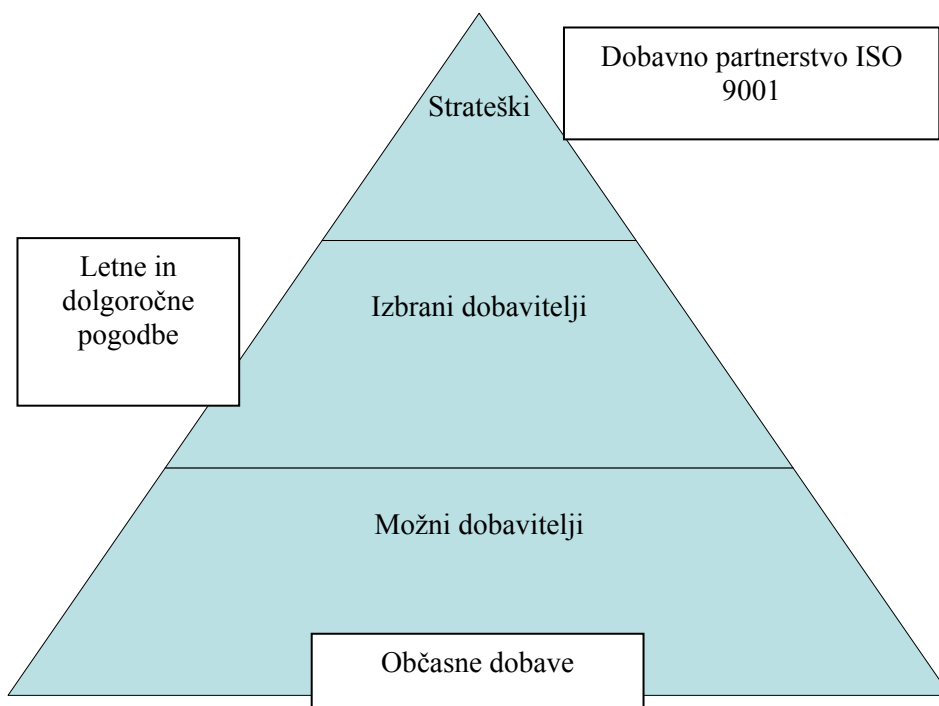
Vedno se poraja vprašanje, kakšen oziroma kateri je najboljši dobavitelj. To je tisti, ki zagotavlja konstantno kakovost svojih izdelkov, dobavlja v dogovorjenih rokih, se je sposoben prilagajati željam kupcev, ima dostopne oz. konkurenčne cene, ima izdelke in storitve, ki vsebujejo določene standarde, dobro logistično podporo in je sposoben hitro ter zavzeto odpravljati morebitne napake in podobno. Vsaka nabava je tako dobra kot so dobri njeni dobavitelji, saj ostali oddelki v podjetju ocenjujejo nabavo le po tem, kakšne so nabavne dobrine, kdaj jih dobijo in koliko denarja mora podjetje odšteti za njih. Pri dokončni izbiri najboljšega dobavitelja mora kupec pri ožjem krogu potencialnih dobaviteljev opraviti pregled finančnega stanja dobavitelja, pridobiti podrobne informacije o dobavitelju na osnovi anketiranja in obiska samega dobavitelja. Posameznega dobavitelja je treba ustrezno pozicionirati, odvisno od njegove strateške pomembnosti in stopnje izpolnjevanja kakovostnih zahtev. Perspektivni in strateški dobavitelji so deležni aktivnega razvoja in strokovne pomoči odjemalca. Posebno skupino dobaviteljev predstavljajo tisti, ki edini proizvajajo določen izdelek na določenem področju in so dobave odvisne prav od teh dobaviteljev. Najbolj problematični so dobavitelji, s katerimi ima podjetje nenehno težave in ne kažejo tendence na bolje. Za takšne dobavitelje se poišče ustrezna zamenjava (Završnik 2004, 106).

Podjetje, ki se oskrbuje z nabavnimi viri, mora določiti stopnjo povezanosti odjemalca z dobavitelji (partnerski, konkurenčni odnos). Tradicionalen konkurenčen pristop poslovanja z dobavitelji v praksi izginja, saj si uspešna podjetja zelo prizadevajo

za strateško povezovanje in sodelovanje z dobavitelji, s katerimi lahko dosežajo obojestranske koristi (Završnik 2004, 9).

Na spodnji sliki je prikazana piramida optimiranja števila dobaviteljev glede na možne, izbrane ter strateške dobavitelje in nakazuje smer izbiranja in ocenjevanja dobaviteljev. Poudarjen je strateški dobavitelj, odnos dolgoročnega partnerstva z izbranim številom strateških partnerjev na skupnem temelju kakovosti, stroškov, hitrosti, varnosti in morale. Dolgoročno partnerstvo s selektivno izbranimi dobavitelji temelji na skupnem temelju kakovosti, stroškov, hitrosti, prilagodljivosti in poslovno-etičnih načel (Potočnik 1998, 65).

Slika 3.1 Piramida optimiranja števila dobaviteljev



Vir: Potočnik 1998, 65

Ocenjevanje pomeni načrtno zbiranje informacij za izbor novih in kontrolo obstoječih dobaviteljev. V veliki meri poteka ocenjevanje na podlagi subjektivnih ocen, nekatera podjetja pa so že uvedla formalne sisteme ocenjevanja izbranih meril v treh fazah: zbiranje informacij, določanje relevantnih meril za ocenjevanje ter vrednotenje in končna ocena. Ločimo subjektivno in formalno vrednotenje dobaviteljev (Završnik 2004, 109). Najprimernejše število meril za ocenjevanje dobaviteljev je pet: kakovost,

cena, dobavni rok, način, rok plačila ter mnenje zaposlenih v nabavi o obravnavanem podjetju. Nekateri dodajo še šesto merilo - ostale dejavnike, ki vplivajo na izbor: popusti, transport, embalaža ipd. Ko podjetje določi merila za ocenjevanje dobaviteljev, lahko dobavitelje razvrsti v tri skupine: zelo dober, pogojno dober in slab dobavitelj.

Ocena dobavitelja (Završnik 2004, 114):

- potrdi kakovost, ki je povezana s kakovostjo kupca in kakovostjo izdelka;
- zahteva uspešno poslovanje vsakega sektorja v podjetju;
- lahko pokaže, na katerih področjih dobavitelj posluje manj uspešno;
- pokaže, da ima izboljševanje namen rešiti problematično poslovanje dobavitelja;
- dobavitelju, ki doseže zahtevane standarde, je treba dati določeno priznanje;
- proces izboljševanja je trajen postopek, ki rezultate iz leta v leto izboljšuje.

3.4 Odnosi z dobavitelji

Podjetja, ki želijo imeti dolgoročne in uspešne odnose s svojimi dobavitelji in biti hkrati uspešna na konkurenčnem trgu, morajo pod svojo koordinacijo prevzeti razvoj poslovnih funkcij in dejavnosti dobaviteljev, prilagojene posameznim dobaviteljem ali pa skupini dobaviteljev, pri katerih ima podjetje enake interese in cilje, ki vplivajo na uresničevanje ciljev podjetja in za katere dobavitelji nimajo realne možnosti, da bi jih lahko sami osvojili. Med te dejavnosti, znanja in razumevanja lahko uvrstimo sisteme zagotavljanja kakovosti, obvladovanje in zanesljivost proizvodnih procesov, optimiranje procesov poslovnih funkcij, procese in tehnike medsebojnega sodelovanja in sočasnega inženiringa, modele tržnih pristopov, metode nenehnega izboljševanja in vrednostne analize ter znanja in metode uspešnega medsebojnega komuniciranja.

Namen sodelovanja z dobavitelji je, da podaljšamo dejavnosti za izboljšanje kakovosti in delovnega mesta na dobaviteljevo podjetje. To vzpostavlja odnos dolgoročnega partnerstva z izbranim številom partnerjev na skupnem temelju kakovosti, stroškov, hitrosti, varnosti in morale. Dolgoročno partnerstvo s selektivno izbranimi dobavitelji temelji na skupnem temelju kakovosti, stroškov, hitrosti, prilagodljivosti in poslovno-etičnih načel. Treba je odgovoriti na vprašanja: kako razvijati odnose z izbranimi dobavitelji, kako izboljšati lastnosti in karakteristike dobaviteljske verige v vseh fazah razvojnega in življenjskega cikla izdelkov, kako prepoznati in zmanjšati posredne stroške v dobaviteljski verigi ter katere karakteristike dobaviteljev in nabavnih procesov meriti. Nabavna politika in praksa odločilno vpliva na velikost obojestranskih koristi, ki izhajajo iz odnosa z dobavitelji:

- s prizadevanjem za doseganje svetovne odličnosti se vključi koordinacija načrtovanja in operativne priprave dela za izpolnjevanje operacij »just in time«;
- z naraščanjem pomena kakovosti in pogojev dobave, cenovna pogajanja vse bolj temeljijo na skupnih informacijah, ki si jih izmenjujejo kupci in dobavitelji;

- sodelovanje se razširi tudi na tehnične vire;
- nabavna politika in praksa sodelovanja z dobavitelji se osredotoči na razvoj stalnega sodelovanja s prioritetskimi dobavitelji;
- razvoj dobaviteljev je pomemben element povečevanja konkurenčnosti in tako tudi dobavitelji postanejo eden od ključnih faktorjev uspeha;
- sodelovanje med podjetjem kupca in dobavitelja poraja sinergijske učinke, ki se kažejo v izboljšanju produktivnosti in kakovosti v konstrukciji, izdelavi in logistiki, le-te pa zmanjšujejo dobaviteljeve proizvodne stroške in s tem povečujejo tudi kupčev delež koristi, ki ga prinaša pocenitev nabavljenih proizvodov.

Ko podjetje sprejme dobavitelja in namerava z njim dolgoročno sodelovati, ga usmerja in skuša voditi tudi njegov razvoj. Definicija razvoja dobaviteljev je neposredno delo s selektivno izbranimi dobavitelji na izboljšanju njihovih lastnosti, da bi s tem pridobili koristi za nabavno organizacijo. Skrb za izobraževanje, za razvoj projektnega vodenja, timskega dela in kakovosti proizvodnih procesov se lahko izkaže za zelo dobro naložbo. Nabavni oddelek naročnika mora dobavitelja čim bolj motivirati za sodelovanje, katerega rezultat je dobiček na obeh straneh. Da je dobavitelj motiviran, mora razumeti vse koristi in morebitne slabosti takšnega sodelovanja. Razvoj dobavitelja je nenehen proces, v katerem se pojavljajo novi boljši dobavitelji, ki zamenjujejo slabše.

Namen programa razvoja dobavitelja je v dvigu znanj, usposobljenosti in motiviranosti izbrane dobaviteljske baze in notranjih udeležencev, skupnem in usklajenem neprestanem izboljševanju nabavnega procesa, izdelkov, storitev ter optimiranju vseh stroškov nabavnega procesa na strani dobaviteljev in odjemalcev. Z znanji in metodami, ki jih bodo selektivno izbrani dobavitelji spoznali v programu razvoja dobaviteljev, bodo dobavitelji lahko učinkovito izboljšali in upravljali tudi svojo dobaviteljsko bazo.

Razvoj dobaviteljev je dejavnost, ki zahteva veliko vlaganja resursov, vse vključene strani morajo pomen enako razumeti, se ga zavedati in sprejeti. Cilj takšnega sodelovanja je prepletenost operacij obeh podjetij, dobaviteljeve proizvodne in distribucijske zmogljivosti postanejo podaljšek naročnikove proizvodne linije (Završnik 2004, 74).

Cilji so zeleni izidi. Dosegati cilje pomeni dobiti izide in z njimi razpolagati. Izidi so torej dosežki in razpolaganje z izidi je pravzaprav udeležba v izidih (Kralj 2003, 211).

4 PREDSTAVITEV

4.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Odeja, d. d. s sedežem na Kidričevi cesti 80 v Škofji Loki je v Sloveniji največje industrijsko podjetje, specializirano za proizvodnjo posteljnine. Osnovna dejavnost družbe je razvoj, oblikovanje, proizvodnja in prodaja postelnega perila. Proizvodni program obsega vse vrste izdelkov za opremo ležišč za otroke, mladino in odrasle: prešite odeje, zglavnike, ščitnike in vreče za vzmetnice, posteljna pregrinjala, spalne vreče, športne torbe ter paleta najrazličnejših pripomočkov, ki grejejo in varujejo malčke med spanjem, nego, igro in sprehodom. Vsi proizvodi so plod domačih oblikovalk in so izdelani iz najkakovostnejših tkanin modernih barv in vzorcev in polnjeni z najfinejšimi volnenimi, bombažnimi ali specialnimi poliesterskimi vlakni. Podjetje Odeja, d. d., tovarna prešitih odej:

- je bila ustanovljeno leta 1932;
- je registrirano na Okrožnem sodišču v Kranju z osnovnim kapitalom v vrednosti 444.814.000 tolarjev;
- vodi ga direktorica Melita Rebič;
- je po organizacijski obliki delniška družba od leta 1990;
- po velikosti spada med srednje velika podjetja, s 158 zaposlenimi, večina zaposlenih je žensk;
- je izvozno orientirana, realizira namreč 20 % prodaje na zahodnih trgih, 40 % na trgih jugovzhodne Evrope in 40 % v Sloveniji.

V družbi Odeja, d. d. smo sistem vodenja kakovosti nadgradili s certificanjem po standardu ISO 9001:2000. Poslovnik je osnova za učinkovito in kakovostno delo na vseh področjih. Vodstvo in zaposleni smo odgovorni za dosledno spoštovanje in izvajanje zapisanih postopkov.

Vizija Odeje, d. d. je izkoristiti in utrditi prednosti, ki jih imamo pri proizvodnji prešitih izdelkov pred konkurenti – 70-letno tradicijo, znanje, inovativnost, sodobno opremo in usposobljenost zaposlenih uporabiti za doseg poslanstva. Poslanstvo Odeje, d. d. je z odličnimi izdelki omogočiti ljudem zdravo spanje in obnovitev energije ter uživanje v počitku. Veliki cilj Odeje, d. d. je biti vrhunsko podjetje (proizvodi, tehnologija, organizacija) za proizvodnjo prešitih izdelkov za dom, prepoznavno v srednji Evropi in Skandinaviji.

4.2 Nabavna služba Odeje, d. d.

Osnovni namen procesa nabave v podjetju je nabaviti materiale in storitve po optimalnih cenah, ki ustrezajo zahtevam, potrebam in željam kupcev na trgu ter

zakonskim predpisom ter izbrati dobavitelje, ki so sposobni zagotoviti stalno raven kakovosti materialov oz. storitev.

Nabavna usmerjenost podjetja Odeja, d. d. je usmerjenost v oskrbo: kot kupec hkrati iščemo izboljšave kakovosti in zniževanje stroškov. Razvijamo sodelovalne odnose z najpomembnejšimi dobavitelji in iščemo prihranke pri stroških zaradi boljšega pridobivanja in preoblikovanja materialov. Spodbujamo zgodnjo vpletenost dobavitelja v ravnanje za materiali, ravnmi zalog, ravnanje po načelu »ravno ob pravem času« in v skupno oblikovanje izdelkov. Pogajamo se o dolgoročnih pogodbah z najpomembnejšimi dobavitelji, da zagotovimo pravočasen pritek materialov. Tesno sodelujemo s svojo proizvodno skupino pri načrtovanju potreb po materialih, da zagotovimo pravočasno dobavo materiala. Nabava v Odeji, d. d. poteka po zahtevah za vhodne materiale, ki jih definira vodja razvoja. Osnovni in pomožni material se nabavlja v okviru mesečnega načrta, na podlagi izpisa »Kalkulacija potrebnega materiala«. Za naročila izven načrta zapiše zahtevo za nabavo vodja operativne priprave proizvodnje, za kompenzacije se dogovori na kolegijih direktorice.

Za prevzem in skladiščenje materialov je odgovoren vodja logistike. Skladišče je zaprtega tipa, transportne poti so označene in varne. Material je primerno označen in razpoznaven, uvedena je njegova sledljivost. Embalaža preprečuje spremembe kakovosti in kvantitativni prevzem se izvede glede na naročilo nabavne službe in dobavnice, ki spremlja pošiljko. Kvalitativni prevzem se vrši na podlagi prejetih certifikatov, potrdil o kakovosti, laboratorijski analizi ter ga izvede vodja službe kontrole kakovosti. V primeru, da pošiljka kvantitativno in kvalitativno ne ustreza, vodja logistike oz. vodja službe kontrole kakovosti izda »Obvestilo o neskladnosti« nabavni službi. Neskladni material vodja logistike prenese na skladišče neskladnih materialov, kjer počaka do rešitve reklamacije. Referenčni vzorci so osnova vodji službe kontrole kakovosti za ocenjevanje skladnosti dobavljenih materialov in dokazovanje v primeru ugotovljenih neskladnosti.

Za obvladovanje zalog je odgovorna pomočnica direktorice. Osnova za spremljanje zalog je letni načrt nabave, mesečna poraba materiala za proizvodnjo in izpis prometa in zalog materiala. O gibanju zalog poroča mesečno na kolegiju. Odstopanje od načrtovanih nabav odobri direktorica.

Vse dokumente, vezane na proces nabave, hranimo v arhivu nabave, in sicer kataloge dobaviteljev, cenike, certifikate, pogodbe, naročila, ponudbe, reklamacije, ocenjevanje dobaviteljev. Dobaviteljeve procese v Odeji, d. d. obvladujemo preko zanesljivosti dobav, poročil kontrolne službe, razgovorov in obiskov dobaviteljev ter njihovih dokumentov.

Za reševanje reklamacij je odgovoren samostojni referent nabave. Reklamacijo proži na podlagi »Obvestila o neskladnosti«, kamor po zaključku postopka vpiše rešitev in obrazec razdeli prejemnikom. Dobavitelju pošlje reklamacijski zapisnik. Rešitev

reklamacije je vračanje blaga, popust, pogojni prevzem ipd., nadzor nad reševanjem reklamacij vrši pomočnica direktorice.

Nadzor nad procesom nabave izvaja pomočnica direktorice. Za rešitev neskladnosti proži potrebne preventivne in korektivne ukrepe, določi odgovorno osebo in rok, ter preverja učinkovitosti ukrepov. Na sestankih kolegija in vodstvenih pregledih se poroča o doseganju ciljev, učinkovitosti in uspešnosti nabavnega procesa, poda primerjavo med načrtovanim in dejanskim stanjem in predloge za izboljšave. Poročilo obravnava vodstvo, direktorica proži potrebne preventivne in korektivne ukrepe. Poročilo o reklamacijah je sestavni del poročila o nabavi (Odeja, d. d. 2004, 1).

4.3 Strateški dobavitelji in program tkanin

Strateški program tkanin podjetje Odeja, d. d. kupuje pri strateških dobaviteljih. To so tiste tkanine, ki predstavljajo vrednostno največji del materialnih stroškov oz. precejšnji del lastne cene izdelka ter materiali, za katere ni zagotovljena kratkoročna oz. dolgoročna oskrba. V lastni ceni izdelka se tako pokažejo že majhne spremembe v ceni tkanin, zato moramo skrbno opazovati gibanje cen in stroškov ter razvoj nabavnega trga. Večji obseg nabave pri strateških dobaviteljih na splošno zagotovi tudi boljše nakupne pogoje. Strateški program tkanin v Odeji, d. d. je razdeljen po internem katalogu, glede na program prodaje končnih izdelkov, v dvanajst temeljnih skupin. Za vsako skupino imamo natančno opredeljene »Zahteve za vhodne materiale«, ki vsebujejo podatke: o surovinski sestavi, barvi, teži tkanine, številu niti, debelini preje, maksimalnem krčenju pri pranju na določeni temperaturi, širini blaga, premeru cevke, na kateri je blago navito, minimalni oz. maksimalni količini blaga navitega na cevki, načinu embalaranja. V nadaljevanju navajam značilnosti osnovnih skupin strateškega programa tkanin.

- *Barvane in beljene bombažne tkanine širine 150 cm:* skupina barvanih in beljenih tkanin se uporablja za dopolnitev k potiskanim otroškim vzorcem in vsebuje paleto različnih barv: belo, modro, rdečo, rumeno, zeleno, roza. Predstavlja 2,96 % enot porabe vseh tkanin in je v letu 2004, glede na leto 2003, nekoliko povečana.
- *Sanforizirana natur bombažna tkanina širine 220 cm:* skupina je namenjena za prodajni program Odeje, d. d., imenovan BIO bombažni program, tkanina je natur barve in predstavlja 10,09 % enot porabe vseh tkanin za potrebe proizvodnje oz. prodaje v letu 2004.
- *Tiskana 100 % bombažna tkanina širine 220 cm:* dekorativna potiskana tkanina širokega nabora vzorcev in barv, predstavlja 2,59 % enot porabe vseh skupin programa strateških tkanin Odeje, d. d. in v primerjavi z letom 2003, ko je bila poraba zastopana v 3,54 %, predstavlja zmanjšanje. Nedvomno se že kaže vpliv

- uvoza konkurenčnih artiklov iz Daljnega vzhoda in s tem upad prodaje Odeje, d. d. na področju pregrinjal, posteljnine in okrasnih zglavnikov.
- *Tiskana tkanina 50 % bombaž/50 % poliester širine 220 cm:* skupina je zastopana s 4,68 % porabe enot vseh tkanin Odeje, d. d. v letu 2004, v letu 2003 pa s 5,24 % in je namenjena predvsem za izdelavo odej in zglavnikov za hrvaškega kupca in široko potrošnjo v Sloveniji.
 - *Tiskana tkanina 100 % bombaž širine 220 cm:* s 7,76 % enot porabe vseh skupin tkanin je zastopana v letu 2004 (v letu 2003 s 8,64 %), namenjena za proizvodnjo odej in zglavnikov, prav tako namenjena predvsem za hrvaškega kupca in široko potrošnjo v Sloveniji.
 - *Tiskana tkanina 100 % bombažni saten širine 220 cm:* skupina tiskanega in barvanega bombažnega satena je namenjena za izdelavo posteljnine, pregrinjal in okrasnih zglavnikov. Vzorec (design) za potisk na tkanini je plod domačih oblikovalk Odeje, d. d. Predstavlja unikatno skupino tkanin celotnega programa tkanin podjetja. Za razstave naših kolekcij smo že prejeli več priznanj na sejmihi doma in v tujini. V letu 2003 je bila skupina bombažnega satena zastopana s 5,38 % enot in v letu 2004 s 11,95 % enot celotne porabe strateških tkanin.
 - *Tiskana 100 % bombažna tkanina širine 150 cm:* skupina predstavlja 3,12 % enot porabe vseh tkanin v letu 2003 in 4,93 % enot porabe tkanin v letu 2004, je namenjena za izdelavo otroških artiklov. Glede na to, da smo v nabavi uspeli pridobiti nove dobavitelje s širokim naborom vzorcev v majhnih količinah, pripisujemo porast porab tudi nabavni službi. Nabavna služba mora nenehno pridobivati nove dobavitelje za program, za katerega se zahteva širok nabor vzorcev, majhne količine po vzorcu in hitri menjavi le-teh. Povpraševanju za omenjene tkanine zahteva ekskluzivnost za slovensko in hrvaško tržišče, ker se v primeru pojave enakih vzorcev pojavi nepopisna škoda za vse vpletene.
 - *Žakardne tkanine:* skupina je zastopana z 22,67 % enot porab tkanin v letu 2003 in 22,17 % v letu 2004, žakardne tkanine so namenjene za izdelavo prevlek za vzmetnice predvsem za finskega kupca ter proizvodnjo nadvložkov za široko potrošnjo.
 - *Barvani in beljeni 100 % bombažni inleti širine 220 cm:* Predstavljajo skupino tkanin s 7,5 % enot porabe vseh strateških skupin oz. programa tkanin v letu 2003 in 7,02 % enot porabe tkanin v letu 2004. Inleti so namenjeni za izdelavo odej in zglavnikov, polnjenimi z volno iz BIO volnenega programa Odeje, d. d.
 - *Beljene tkanine bombaž/poliester širine 150 in 220 cm:* skupina je zastopana s 8,79 % enot v letu 2003 in 8,98 % enot porabe vseh tkanin v letu 2004. Tkanine se uporabljajo za izdelavo končnih artiklov odej, zglavnikov in nadvložkov

Medico programa, za katerega veljajo visoke zahteve glede vzdrževanja (minimalno krčenje pri visokotemperaturnem pranju in sušenju v bobnu), namenjeni so za astmatike, alergike, za opremo bolnic, domov, hotelov.

- *Beljene 100 % PES tkanine širine 220 cm*: skupina predstavlja 18,56 % enot porabe vseh tkanin v letu 2003 in 15,15 % enot porabe v letu 2004, namenjena je za proizvodnjo odej, zglavnikov in nadvložkov iz Medico Lux programa, ki spada v višji cenovni razred. Visoke zahteve glede vzdrževanja (pranja, sušenja v bobnu) so podobne kot pri Medico programu in tkanina ima izredno prijeten svilnat otip.
- *Bombažna pletiva v širini 220 cm*: skupina pletiv je zastopana z 2,55 % enot porabe vseh tkanin v letu 2003 in 1,72 % v letu 2004. Za proizvodnjo predvsem zaščit za vzmetnice so namenjene tri različne vrste pletiva, ki se prešivajo v kombinaciji z različnimi tkaninami in polnili.

Tabela 4.1 Strateški program tkanin

Skupine strateške-ga programa tkanin	Barvane in beljene bombažne tkanine 150 cm	Sanfor. bombažna tkanina šir. 220 cm	Tiskana bombažna tkanina šir. 220 cm	Tiskana tkanina 50 % bombaž/50 % poliester šir. 220 cm	Tiskana tkanina 100 % bombaž šir. 220 cm	Tiskan in barvan bombažni saten 240 cm	Tiskana 100 % bomb. Tkanina šir. 150 cm	Žakardne tkanine	Barvani in beljeni 100 % bombažni inleti 220 cm	Beljene tkanine bomb./PES 220 cm	Beljene tkanine 100 % PES 220 cm	100 % bombažna pletiva šir. 220 cm	Skupaj enot
Strateški prodajni program	Otroški	Bombažni	Pregrinjala	Odeje, zglavniki	Odeje, zglavniki	Posteljina, pregrinjala	Otroški	Prevleke za vzmetnice	Volneni in lux	Odeje, zglavniki	Odeje, zglavniki	Nadvložki	
Skupna poraba šir. 220 cm/enot/2003	20	79	25	37	61	38	22	160	53	131	62	18	706
Delež v % celotnega programa tkanin 2003	2,83	11,18	3,54	5,24	8,64	5,38	3,12	22,67	7,5	18,56	8,79	2,55	100
Skupna poraba šir. 220 cm/enot/2004	24	82	21	38	63	97	40	180	57	123	73	14	812
Delež v % celotnega programa tkanin 2004	2,96	10,09	2,59	4,68	7,76	11,95	4,93	22,17	7,02	15,15	8,98	1,72	100

Vir: Odeja, d. d. 2004a

5 TRŽENJSKI SPLET 4 P MEDORGANIZACIJSKEGA TRŽENJA ODEJE, D. D.

Formuli 4 P, ki se je uveljavila v teoriji in praksi trženja, pravimo tudi trženjski splet. Uporabna je tako pri razvoju, proizvodnji kot tudi pri prodaji izdelkov in je kombinacija trženjskih spremenljivk, ki jih mora podjetje kontrolirati, da doseže na trgu ustrezno prodajo. Osnova je torej tržna ponudba, ki obsega tržni splet medorganizacijskega trženja: proizvod (30 %), to so predprodajne storitve, snovanje izdelka, oblikovanje izdelka, poprodajne storitve; pospeševanje – promotion (41 %), možne oblike so osebno, oglasi v tisku, strokovni sejmi, katalogi, prospekti, neposredno dopisovanje; pogoji – cena (19 %), to so ponudbe na razpise, ceniki, popusti ter poti (10 %), to je vrsta tržne poti, logistika tržnih poti, strežba tržnih poti (Tavčar 1997, 30). V nadaljevanju navajam tržno ponudbo nabavnega trženja Odeje, d. d. glede na proizvod, pospeševanje, ceno in tržne poti.

5.1 Proizvod

Proizvodi v trženju med organizacijami so surovine, materiali, pomožni materiali, sestavni deli, oprema, storitve. Proizvod (izdelek, storitev) je skupnost vseh materialnih in nematerialnih sestavin, s katerimi zadošča organizacija dobaviteljica potrebam organizacije odjemalke; delež nematerialnih sestavin izdelka raste z razvitostjo potreb in možnostmi za snovanje teh sestavin (Tavčar 1997, 65).

Tkanine – nabavno dobrino, ki jo nabavljamo za potrebe Odeje, d. d., moramo po tehnični strani dobro poznati: osnovne surovinske sestave izdelka, kakovost, posebne lastnosti (informacije, po kakšnem proizvodnem postopku je tkanina izdelana). Slediti moramo razvojnim tendencam in tehničnemu napredku na področju proizvodnih postopkov. Poznati moramo postopke obdelave in predelave materialov in s tem težave in tehnične probleme, ki se pri tem pojavljajo. Predpogoj je, da smo informirani tudi o končnih izdelkih. Pri kakovosti materiala proučujemo fizikalne in kemične lastnosti posamezne vrste materiala glede na tehnično in tehnološko ustreznost za proces proizvodnje. Kakovost tkanin ima veliko veljavo, ker:

- so tkanine za Odejo, d. d. sredstvo v reprodukciji (nezadostna kakovost povzroči posledično škodo, ki presega ceno izdelka);
- je večja kakovost, potrjena s certifikati, referencami običajna usmeritev nabave v podjetju Odeja, d. d. (dokumentirana kakovost je bistvena za zniževanje občutenega tveganja pri nabavi).

5.2 Cena

V Odeji, d. d. je cena proizvoda na drugem mestu pomembnosti, na prvem sta uporabnost in kakovost proizvoda. Nabavna cena nedvomno igra pomembno vlogo pri

nabavnih odločitvah. Najpomembnejši dejavniki, ki oblikujejo ceno, so oblika trga, tržni razvoj, kakovost, dobavitelj. V Odeji, d. d. težimo k približno enakopravnim tržnim partnerjem, v ospredju sta predvsem opazovanje in primerjava cen. Opazovanje cen je pomembno zaradi sprememb na blagovnih borzah cenovno občutljivih dobrin – nafta, volna, naravni kavčuk. Za ta namen si izdelamo cenovno statistiko sledenja cen. Analiza strukture nabavne cene se pokaže predvsem takrat, ko je cena nabavne dobrine rezultat pogajanja z dobaviteljem. Temeljito tudi preučujemo nabavne stroške, da bi lahko ugotovili, kolikšna je ekonomična količina naročila, le-ta zagotavlja najnižje stroške na enoto nabavljenega materiala. Pomemben je tudi način pakiranja in vrsto embalaže zaradi stroškov, ki nastajajo pri določenem načinu pakiranja, vrsti in kakovosti embalaže ter prilagojenosti različnim tehnikam skladiščenja. Pred nakupom dobrine moramo ugotoviti, kolikšni so stroški naročanja, skladiščenja in zaloga, da lahko določimo, kolikšna je količina nabavnih dobrin, pri kateri so stroški v zvezi z naročanjem, skladiščenjem in vzdrževanjem najnižji, to pomeni, da je količina naročila ekonomična (vsota stroškov zaloge in stroškov naročila na enoto najnižja). Pravilnost nabavne cene je rezultat opredelitve vrednosti izdelka v očeh kupca.

5.3 Tržne poti

Politika tržnih poti obsega cilje tržne poti in strategije tržnih poti za doseganje teh ciljev. Preučevanje nabavnih poti vključuje preučevanje celotne poti nabavne dobrine do kupca, ki je lahko posredna (preko posrednikov) ali neposredna. V Odeji, d. d. nabavna pot tkanin pretežno poteka neposredno od proizvajalca do nas kot predelovalca. Neposredna nabavna pot je primerna za programe tkanin, ki zahtevajo več stikov z dobaviteljem, potrebe po nakupih so velike oz. si ti nakupi sledijo v daljših časovnih presledkih. Pred izbiro dobavitelja preučimo možne nabavne poti in stroške na posamezni nabavni poti. Najbolj racionalno je, da poteka nabava pretežno neposredno od proizvajalcev do Odeje, d. d., ker so stroški dobave nizki, obstaja stalen stik s pošiljko in s tem nadzor nad prihodom v skladišče, kar v primeru nepredvidenih vplivov pomeni prihranek časa pri iskanju nadomestnih rešitev. Dejavnosti tržnih poti so: tržne dejavnosti (raziskovanje tržišča, partnerjev, iskanje programov, opredelitev povpraševanja, sklenitev posla, financiranje posla), poprodajne dejavnosti (vzdrževanje poslovnega razmerja, osebnih stikov) ter logistične (drobljenje pošiljk, nabiranje količin, transport, skladiščenje).

5.4 Promocija

Komuniciranje v trženju med organizacijami je večsmeren sistem tvorjenja, posredovanja in vrednotenja informacij med organizacijo dobaviteljico in organizacijo odjemalko in njenimi okolji. V trženju vselej odločajo ljudje, bodisi v lastnem imenu bodisi v imenu organizacije, v kateri delujejo. Zato je posredovanje sporočil odjemalcem in prejemanje sporočil od njih odločilna sestavina tržnega spleta

organizacije. Tržniki v trženju so ključna sestavina komunikacijskega spleta, odločilne so osebne lastnosti, vedenje, organiziranost za uspeh in znanje o tržni ponudbi, trženju in ljudeh. Komunikacijski splet obsega štiri načine tržnega komuniciranja: oglaševanje, pospeševanje trženja, publiciteta, komuniciranje tržnikov (Tavčar 1997, 107).

S pomočjo tržne komunikacije – promocije informiramo, spominjamo in prepričujemo pretekle, sedanje in bodoče potrošnike, da bi jim prodali določeno blago ali storitev. Naloga promocije oziroma tržne komunikacije je tudi povezovanje potrošnikov s proizvajalci (Devetak 1999, 17).

Osebno komuniciranje obsega vse interaktivno komuniciranje z obstoječimi in potencialnimi dobavitelji, ki poteka neposredno v osebnem stiku, po telefonu ipd. Osebno komuniciranje je po obsegu, stroških in vsebini najpomembnejša sestavina komunikacijskega spleta, najpomembnejša oblika je poslovni razgovor; pogajanja so ena od sestavin poslovnega razgovora. Cilj osebnega komuniciranja s tržnimi partnerji so usmerjanje in usklajevanje dolgoročne navezanosti in sodelovanja in opravljanje prednabavnih, nabavnih in ponabavnih dejavnosti. Veščina zadeva komuniciranje s posameznikom in skupinami, poslovne in nabavne razgovore, urejanje nasprotij in pogajanja, verbalno, neverbalno komuniciranje, načrtovanje in izvajanje komuniciranja itd. (Tavčar 1997, 111).

V podjetju Odeja, d. d. poteka osebno komuniciranje s poslovnimi razgovori, po telefonu za dopolnitev osebnih stikov, z obiskom sejmov, razstav. Sejmi so za nas prednost kot vir informacij, ker si ogledamo predmete nabave, v mnogih primerih vidimo, kako delujejo razstavljeni izdelki in spoznamo področje njihove uporabe. Obisk sejmov je vsestranska oblika osebnega in neosebnega komuniciranja za vzpostavljanje novih obetavnih stikov, ocenjevanje izgledov pri morebitnih dobaviteljih, doseganje sicer težko dosegljivih vplivnežev, predstavljanje novih proizvodov, ustvarjanje zvez, ocenjevanje poslovnih možnosti, vplivanje na člane prodajnih oz. nabavnih skupin. V Odeji, d. d. načrtujemo obiske sejmov za naslednje leto, zahtevamo vnaprej kataloge za sejme, ki smo jih pripravljene obiskati, po možnosti združimo obisk več različnih sejmov ter v katalogu izberemo dobavitelje, ki jih nameravamo obiskati. Posebno pozornost namenimo vsebini pogovora z dobavitelji, ki jih bomo obiskali in se pred obiskom posvetujemo z drugimi oddelki, si zaznamujemo vprašanja, ki jih imajo za dobavitelje. Urnik obiskov na sejmu je skrbno pripravljen in naloge so razdeljene s sodelavci, ki sejmu tudi obiščejo. Po obisku sejma sestavimo poročilo in ga posredujemo direktorici ter vodjem ostalih oddelkov podjetja in se o svojih izkušnjah pogovarjamo med seboj.

Neosebne oblike komuniciranja, ki se jih poslužujemo v podjetju Odeja, d. d. so predvsem spremljanje oglaševanj o izdelkih, zmožnostih dobavitelja preko medijev, stalno zahtevamo tehnično literaturo dobavitelja – kataloge, prospekte, tehnični podatke tkanin. V nabavni službi za vsakega dobavitelja hranimo splošne podatke: ime in

naslov, telefon, telefaks, e-pošta, spletna stran, datum ustanovitve, javno ali zasebno podjetje, letni dobiček za zadnja tri leta, imena direktorjev, število zaposlenih ipd. S katalogi dobaviteljev smo seznanjeni o celotnem proizvodnem programu nekega podjetja, hranimo tudi strokovne članke v specializiranem časopisju (Tekstilec, Haustex). Korespondenca z dobaviteljem po pošti in razna informativna literatura je shranjena v arhivu nabavne službe in je vedno na razpolago za vpogled vsem službam v podjetju. Spremljamo tudi neosebno posredovanje ugodnih, praviloma neplačanih sporočil (intervjuje, obvestila) v slovenskih množičnih občilih (Delo, Finance), da bi bili tudi po tej strani dobro seznanjeni o dobaviteljih.

6 RAZISKOVALNI NAČRT ZA UGOTAVLJANJE IZBOLJŠAV PRI ODNOSIH Z DOBAVITELJI

6.1 Opredelitev problema in ciljev raziskave

Trendi vodilnih podjetij pa tudi politika Evropske skupnosti nakazuje smer, ki zagotavlja ohranitev konkurenčnosti na mednarodnih trgih s stalnim dvigovanjem nivoja kakovosti končnih izdelkov in kakovosti izvajanja procesov. Kakovost ne predstavlja več kriterij ločevanja na trgu, temveč predstavlja osnovni pogoj za delovanje in obstoj dobaviteljske verige.

Pot do cilja ni samo ena, potrebna so nenehna prilagajanja, iskanje alternativ, sprememb izbrane smeri, pri tem pa je treba izkoriščati vse notranje potenciale ter nenehno ustvarjati nove. Potreben je tim različno razmišljajočih ljudi, ki so sposobni slediti istemu cilju, se prilagajati, spreminjati, pozabljati. Da bi bila podjetja uspešna, moramo razvijati pozitivno delovno klimo, ustrezno motivacijo zaposlenih, možnost prepoznavanja prispevka posameznika k skupnim rezultatom, timsko delo in projektni pristop pri reševanju zahtevnejših nalog, pozitivno komunikacijo na vseh ravneh poslovnega procesa, ustvarjati ozračje zaupanja, strpnost do neuspehov, znanje in inovativnost. (Slovensko združenje za kakovost 2004, 15).

Izvajanje nabavnega procesa v podjetju pomeni operativno nabave. Ta obsega več faz, ki si sledijo in kakovost vsake naslednje faze je odvisna od tega, kakšna je kakovost rezultata prejšnje stopnje (Kotler 1998, 219).

Včasih ni dovolj, da imajo posamezni partnerji motivacijo za vodenje in izboljševanje kakovosti v svojih procesih, zato moramo podjetja do svojih dobaviteljev prevzeti aktivno vlogo in pobudo in jim pomagati z ustreznim informiranjem in izobraževanjem. Poleg sodobnih proizvodnih in logističnih pristopov, ki omogočajo večjo konkurenčnost podjetij, moramo podjetja uvajati orodja procesa nenehnih izboljšav in zagotavljanje brezhibne kakovosti na izvoru tudi zato, ker je poznavanje in uporaba teh orodij pogojena s strani kupcev in se hitro širi po dobaviteljski verigi do naslednjih členov dobaviteljske verige.

Namen diplomske naloge je osnovati konkretne predloge za izboljšanje partnerskih odnosov s prioritetskimi oz. strateškimi dobavitelji. Cilj diplomske naloge je predstavitev programa sodelovanja s konkretnimi dobavitelji, ki vsebuje rešitve za doseganje povezanosti s partnerji in skupno odgovornost za kakovost v dobaviteljski verigi.

Tržnik mora natančno opredeliti problem in ugotoviti, kakšni naj bi bili cilji raziskave. Dobro opredeljen problem je pol rešitve, pravi star pregovor. Mora biti prava mera, da bi se lahko izognili preširoki ali preozki opredelitvi problema (Kotler 1996, 133).

Osnovni cilj anketiranja dobaviteljev je ugotoviti, v kolikšni meri so dobavitelji pripravljeni sodelovati s kupcem pri tvorbi strateškega partnerstva in prevzeti za to odgovornost izpolnjevanja zahtev. Za doseg končnega cilja bom le-tega razdelila na več izvedenih ciljev raziskave. Poskušala bom ugotoviti:

- ali so kot prioritetni dobavitelji pripravljeni na razvoj stalnega sodelovanja z Odejo, d. d.;
- ali imajo certifikat ISO 9001 ter uvajajo katero od sodobnih metod vodenja;
- ali imajo za svoje produkte pridobljene certifikat Ecotex 100;
- ali imajo svojo proizvodnjo organizirano tako, da je zagotovljena ponovljivost zahtevane kakovosti;
- ali so pripravljeni priložiti pošiljki potrdilo o kakovosti;
- ali v primeru neskladnosti izdelkov poiščejo vzroke in uvajajo učinkovite ukrepe;
- kolikšen dobavni rok zagotavljajo nam kot kupcu od dne naročila in na kakšen način lahko zagotovijo fleksibilnost dobav kupcu;
- kolikokrat in na kakšen način so pripravljeni seznaniti Odejo, d. d. z novostmi iz njihovega prodajnega programa;
- kakšen način promocije nasploh uporabljajo v podjetju;
- ali so pripravljeni sodelovati pri razvoju naših izdelkov, programov;
- ali se z zniževanjem stroškov v proizvodnem procesu prilagajajo cenam na trgu ter kolikšen plačilni rok lahko ponudijo Odeji, d. d. v letu 2005;
- ali nudijo svojim strateškim kupcem lestvico vrednostnih rabatov, letnih super rabatov oz. popustov za predčasna plačila.

6.2 Raziskovalne hipoteze

Hipoteza 1: Predpostavljam, da so vsi izbrani strateški dobavitelji počaščeni, da jih je Odeja, d. d. uvrstila med elito strateških dobaviteljev in so vsekakor pripravljeni na razvoj stalnega sodelovanja s podjetjem.

Hipoteza 2: Predpostavljam, da bo večina anketiranih dobaviteljev že imela pridobljen certifikat ISO 9001 ali pa ga namerava uvesti v svojo proizvodnjo v bližnji prihodnosti. *Hipoteza 3:* Predpostavljam, da se je večina anketiranih dobaviteljev že seznanila ali vsaj informirala glede določenih sodobnih metod vodenja (npr. 20K).

Hipoteza 4: Predpostavljam, da večina dobaviteljev za svoje produkte lahko predloži Ecotex 100.

Hipoteza 5: Predpostavljam, da dobavitelji zahteve Odeje, d. d. glede zagotovljene ponovljivosti zahtevane proizvodnje ne razumejo prav dobro in bodo pritrdili na vprašanje pritrdilno.

Hipoteza 6: Predpostavljam, da so vsi dobavitelji pripravljene priložiti pošiljki certifikat kvalitete.

Hipoteza 7: Predpostavljam, da vsi dobavitelji v primeru neskladnosti izdelkov poiščejo vzroke in uvajajo učinkovite ukrepe.

Hipoteza 8: Predpostavljam, da so vsi dobavitelji pripravljene zagotavljati nam kot kupcu od dne naročila relativno kratek dobavni rok.

Hipoteza 9: Predpostavljam, da vsi strateški dobavitelji lahko nudijo skladiščenje oz. zalogo naročenih artiklov na odpoklic v določenem roku in s tem zagotovijo maksimalno fleksibilnost dobav nam kot kupcu.

Hipoteza 10: Predpostavljam, da so dobavitelji pripravljene seznaniti Odejo, d. d. z novostmi iz njihovega prodajnega programa.

Hipoteza 11: Predpostavljam, da dobavitelji tkanin uporabljajo samopromoviranje v medijih.

Hipoteza 12: Predpostavljam, da so dobavitelji pripravljene sodelovati pri razvoju izdelkov, programov svojega kupca.

Hipoteza 13: Predpostavljam, da se dobavitelji z zniževanjem stroškov v proizvodnem procesu prilagajajo cenam na trgu oz. bodo na vprašanje o tem odgovorili pritrdilno.

Hipoteza 14: Predpostavljam, da so dobavitelji pripravljene nuditi enak plačilni pogoji v letu 2005, kot v letu 2004.

Hipoteza 15: Predpostavljam, da dobavitelji nudijo svojim strateškim kupcem lestvico vrednostnih rabatov, letnih super rabatov oz. popustov za predčasna plačila.

6.3 Rezultati anketiranja dobaviteljev

Za izvedbo ankete z dobavitelji, ki smo jo izvedli v času od 1. aprila 2005 do 31. maja 2005, je bila uporabljena metoda anketnega vprašalnika. Anketni vprašalnik je bil posredovan devetim dobaviteljem strateškega programa tkanin Odeje, d. d. Osnovni cilj ankete je bilo ugotoviti, v kolikšni meri so naši dobavitelji pripravljene sodelovati s kupcem pri tvorbi strateškega partnerstva in prevzeti za to odgovornost izpolnjevanja zahtev.

Istočasno smo s posredovanim vprašalnikom prevzeli aktivno vlogo in pobudo ter dobavitelje ob priliki osebnih obiskov, preko telefona, pisem z ustreznim informiranjem in izobraževanjem usmerili k dolgoročnim koristim razvoja strateškega partnerstva. Anketni vprašalnik vsebuje vprašanja glede na posamezna področja, po logičnem zaporedju: sodelovanje, sistemi vodenja kakovosti, kakovost izdelkov, dobavni pogoji, razvoj in marketing ter cene in plačilni pogoji.

Rezultate ankete navajam po zaporedju vprašanj. Dodan je komentar oz. mnenje glede na trenutno stanje po posameznem področju in predlog za program sodelovanja s ciljem strateškega partnerstva oz. koristi pri dobavitelju in odjemalcu s tesnim

dolgoročnim sodelovanjem pri razvoju. Za ponazoritev rezultatov ankete po nekaterih področjih navajam grafe, kjer je seveda smiseln prikaz v grafični obliki.

6.4 Analiza informacij

6.4.1 Področje: sodelovanje

Anketno vprašanje: Ali ste kot prioritetni dobavitelj pripravljeni na razvoj stalnega sodelovanja z Odejo, d. d.?

Na vprašanje je odgovarjalo izbranih devet anketiranih dobaviteljev strateškega programa tkanin Odeje, d. d. Možni odgovori so bili da, ne in navedite svoj predlog. Pri vsakem od odgovorov je bil na voljo dodaten prostor za navedbo komentarja dobavitelja. Vseh devet anketiranih dobaviteljev je na vprašanje odgovorilo, vsi so izbrali odgovor da (100 %). Nobeden od anketiranih ni navedel svojega predloga, prav tako je polje za komentar dobavitelja pri vseh ostalo neizpolnjeno.

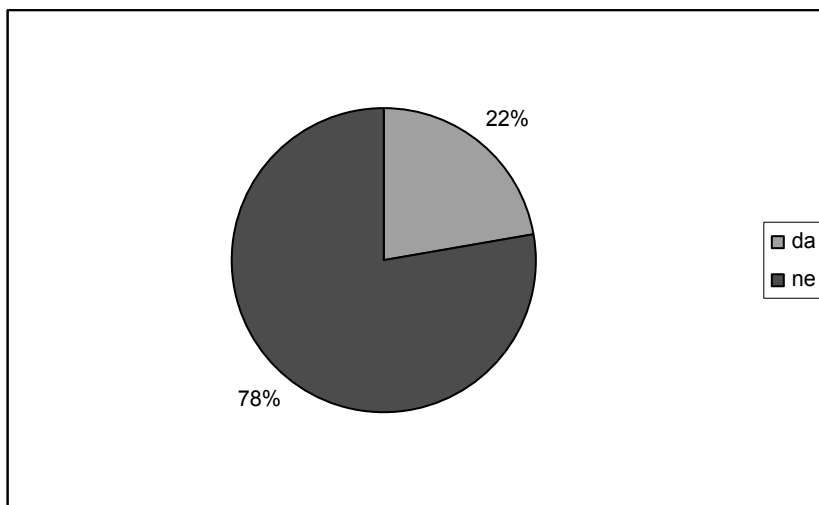
Menim, da ni dovolj, da imajo posamezni dobavitelji le motivacijo za razvoj stalnega sodelovanja. Odeja, d. d. bo morala do svojih dobaviteljev prevzeti aktivno vlogo s ustreznim informiranjem in izobraževanjem. Vseh dobaviteljev tudi ne bomo zmogli razvijati zaradi ekonomskih razlogov (veliko vloženega časa, znanja in stroškov). Po mojem mnenju komuniciranje predstavlja eno izmed osnovnih orodij za prenos idej in informacij, uspešnost odnosa z dobavitelji pa je rezultat uspešnosti komuniciranja. Predlagam, da vse izbrane strateške dobavitelje obvestimo z lično oblikovanim dopisom, da so izbrani v SRM program (Supplier Relation Management Programme), z obrazložitvijo metode in ciljev programa. Veliko časa, ki smo ga že do sedaj porabili za splošno informiranje dobaviteljev o namenu programa, bi lahko namenili že za razgovore o konkretnih ciljnih programih sodelovanja.

6.4.2 Področje: sistemi vodenja kakovosti

Anketno vprašanje: Ali imate certifikat ISO 9001?

Možni odgovori so bili da, ne in v uvajanju. Vsi dobavitelji so na vprašanje odgovorili. Rezultati so pokazali, da imata certifikat le dva dobavitelja (od devetih anketiranih), kar predstavlja 22 %. Oba dobavitelja, ki imata certifikat ISO 9001, sta proizvodni podjetji. Sedem dobaviteljev je odgovorilo, da certifikata nimajo (78 %), trije izmed njih (dobavitelji posredniki) pa so pod komentar dobavitelja navedli, da imajo sistem vodenja urejen tako, kot bi ga imeli.

Slika 6.1 Pridobljen certifikat ISO 9001

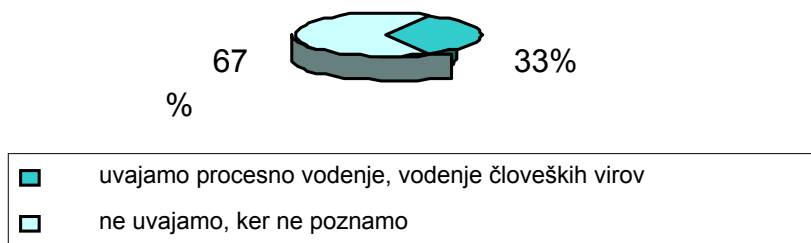


Menim, da ravno zaradi pomanjkanja uveljavljenih sistemov vodenja pri obstoječih strateških dobaviteljih Odeja, d. d. veliko časa, znanja in stroškov namenja informiranju. Glede na to, da je sistem vodenja po ISO 9001 tudi konkurenčna prednost za podjetje, bi bilo smiselno mnenje o obstoju podjetja na podlagi nenehnih izboljšav prenesti na vse dobavitelje, ki certifikata še nimajo. Dobavitelji bodo zaradi zahtev kupcev Odeje, d. d., ki želijo dobiti kakovostne izdelke, prisiljeni, da nam z ustreznimi dokazili potrdijo, da so njihovi procesi vodeni tako, da so sposobni dobaviti zahtevano in ponovljivo kakovost materialov. Na zahtevo nekaterih kupcev smo že morali posredovati certifikate (ISO 9001, Ecotex 100) naših dobaviteljev za materiale, ki so bili vgrajeni v končni prodajni artikel Odeje, d. d. Predlagam, da se po dogovoru vodstva dobavitelja in Odeje, d. d. uporablja »dobro ime podjetij« v obojestransko korist. Odeja, d. d. bo kot odjemalec dobro ime za dobavitelja, nam kot kupcu pa so svetovno znani dobavitelji odlična referenca oz. brezplačna reklama za kakovost.

Anketno vprašanje: Ali uvajate sodobne metode vodenja (metode nenehnih izboljšav) npr. 20K (20 ključev)?

Na vprašanje je odgovorilo vseh devet anketiranih dobaviteljev, z možnima odgovoroma: navedite, katere in ne. Prejeli smo pozitiven odgovor treh dobaviteljev od devetih (33 %), da uvajajo sodobne metode vodenja, dva izmed njih sta pod komentar navedla, da uvajata procesno vodenje, eden pa vodenje človeških virov. Ostalih šest (67 %) dobaviteljev nima natančne predstave, kaj naj bi to sploh bilo, kar sem predvidevala s tem, da so trije poleg odgovora navedli komentarje, da ne poznajo sodobnih metod vodenja oz. da z njimi niso seznanjeni.

Slika 6.2 Uvajanje sodobnih metod vodenja (metode nenehnih izboljšav)



Menim, da bo Odeja, d. d. morala do svojih dobaviteljev prevzeti aktivno vlogo informiranja in izobraževanja glede nujnosti uvajanja sodobnih metod nenehnih izboljšav. Komunikacijski proces med partnerjema mora torej zagotavljati predvsem izvajanje izobraževalne vloge, saj bo na ta način zagotovljen učinkovit prenos informacij v vseh smereh in med vsemi ravnmi v oskrbovalni verigi.

Predlagam, da dobaviteljem poudarimo, da je vložen čas, znanje in stroški, ki so z uvajanjem metod povezani, ovrednoten kot dolgoročna investicija, ki bo povrnjena v daljšem obdobju.

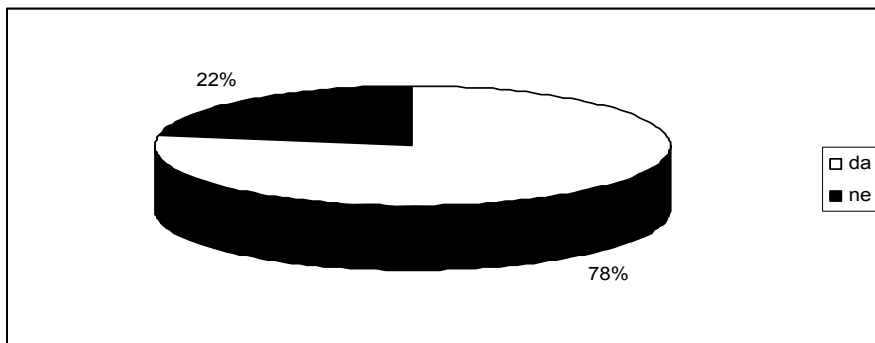
6.4.3 Področje: izdelčna kakovost

Anketno vprašanje: Ali imate za svoje produkte pridobljene certifikate Ecotex 100?

Odgovorili so vsi anketirani dobavitelji (devet). Možni odgovori so bili da, ne in delno. Sedem dobaviteljev (78 %) je na vprašanje odgovorilo z da, dva pa z odgovorom ne (22 %). Možnost delno ni izbral noben dobavitelj, tudi komentarja pri nobenem od odgovorov ni bilo.

Pri delu v nabavi (10 let) sem opazila, da certifikati Ecotex 100 izredno dobivajo na veljavi. Obstajajo za nas sicer strateška podjetja, ki niso bila seznanjena z zahtevo po certifikatu Ecotex 100 s strani drugih kupcev, pa so se zaradi interesa sodelovanja z Odejo, d. d. odločila za pridobitev le-tega, vsaj za določeno skupino strateškega programa tkanin. Predlagam, da se v podjetju vzpostavi bazo vseh razpoložljivih certifikatov Ecotex 100 dobaviteljev na Odeja, d. d. net-u in se jih uporablja kot referenco na željo kupcev naših končnih artiklov (dodatek prospektom, predstavitev kupcem).

Slika 6.3 Ecotex 100 certifikati za svoje produkte



Anketno vprašanje: Ali imate proizvodnjo organizirano tako, da je zagotovljena ponovljivost zahtevane kakovosti?

Možna odgovora sta bila: da, navedite način in ne. Eden od devetih dobaviteljev na vprašanje ni odgovoril, ostalih osem (90 %) pa je sicer odgovorilo, vendar nobeden od njih ni izbral ponujenih – možnih odgovorov. Izven razpoložljivega polja navedbe odgovora oz. komentarja so štiri navedli znak vprašaj (?), ostali štiri so se izrazili z: smo visoko kakovostni, ne poznamo, ne razumemo, seveda zagotavljamo kakovost. Predvidevam, da dobavitelji vprašanja Odeje, d. d. glede zagotovljene ponovljivosti zahtevane proizvodnje niso razumeli prav dobro. Vsi vpleteni člani proizvodnje dobavitelja morajo biti natančno seznanjeni o vsaki dobavi in zagotavljati enako – ponovljivo dobavo odjemalcu ob naslednjem naročilu. Predlagam, da dobavitelju podamo natančne informacije o tem, kaj omenjena zahteva pomeni, natančne ukrepe oz. cilje za prihodnost.

Slika 6.4 Zagotovitev ponovljivosti zahtevane kakovosti



Anketno vprašanje: Ali ste pripravljeni priložiti pošiljki potrdilo o kakovosti?

Na vprašanje so imeli dobavitelji možnost odgovoriti z da in ne. Vseh devet dobaviteljev je odgovorilo pritrdilno (100 %). Na podlagi izkušenj (prejem dokumentov z manjkajočo vsebino) menim, da dobavitelji nimajo natančne predstave o tem, katere podatke naj bi certifikat vseboval in zato predlagam, da v Odeji, d. d. oblikujemo in dobaviteljem ob naročilu posredujemo v našem podjetju oblikovan enoten dokument »Certifikat kvalitete«. Poleg Certifikata kvalitete bi se ob naročilu priložila splošna pogodba imenovana »Splošne določbe nabave«, katere so splošna navodila glede dobave materialov (čas, kraj dostave, zahteve glede reklamiranih pošiljk ipd.). Oba dokumenta bi bila lahko posredovana preko elektronske pošte.

Anketno vprašanje: Ali v primeru neskladnosti izdelkov poiščete vzroke in uvajate učinkovite ukrepe?

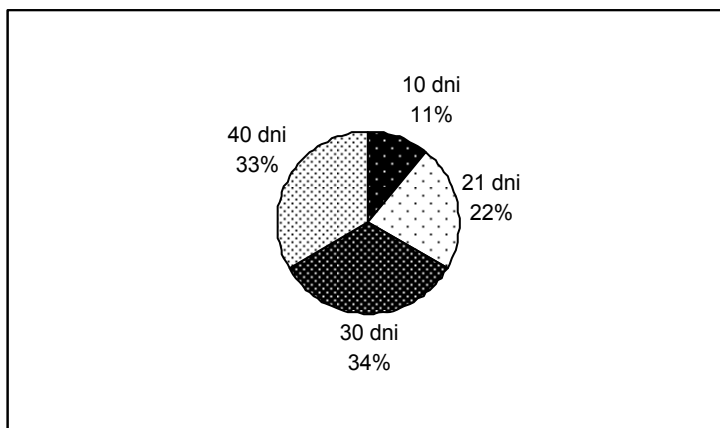
Vseh devet dobaviteljev je na vprašanje odgovorilo. Možna odgovora sta bila dva: da, navedite način in ne. Vsi dobavitelji (100 %) so odgovorili pritrdilno, niso pa navajali konkretnih načinov uvajanja ukrepov, kar je za raziskavo pomembno. Kljub pritrdilnim odgovorom vseh devetih dobaviteljev se v Odeji, d. d. pojavljajo enake vrste reklamacij pri istem dobavitelju. Predlagam ustanovitev projektne skupine pri kupcu in dobavitelju, sestavljene s predstavniki kontrole, nabave, razvoja in logistike obeh podjetij. V primeru neskladnosti bi pismeno potrdili konkretne ukrepe z odgovornimi osebami za preprečitev enakih oz. podobnih situacij v prihodnosti.

6.4.4 Področje: dobavni pogoji

Anketno vprašanje: Kolikšen dobavni rok zagotavljate Odeji, d. d. – od dne naročila?

Na vprašanje so dobavitelji imeli možnost, da odgovorijo s konkretnim številom dni. Vsi dobavitelji so odgovorili s širokim razponom od 10 do 40 dni. Eden dobavitelj (11 %) je navedel dobavni rok 10 dni, dva (22 %) sta navedla 21 dni, trije (33 %) so potrdili dobavni rok en mesec, preostali trije pa dobavijo naročeno v 40 dneh. Komentar sta navedla dva dobavitelja, ki sta potrdila 21 dni dobavnega roka, in sicer: odvisno od razpoložljivih kapacitet v proizvodnji, po dogovoru z odjemalcem. Menim, da je v praksi dobavni rok odvisen od več dejavnikov. Na podlagi dolgoročnih pogodb na odpoklic so roki dobav od enega do sedmih dni, pri dobaviteljih, s katerimi se nimamo namena vezati z dolgoročno pogodbo pa je dobavni rok, krajši od štirih tednov, težko doseči.

Slika 6.5 Dobavni rok od dne naročila



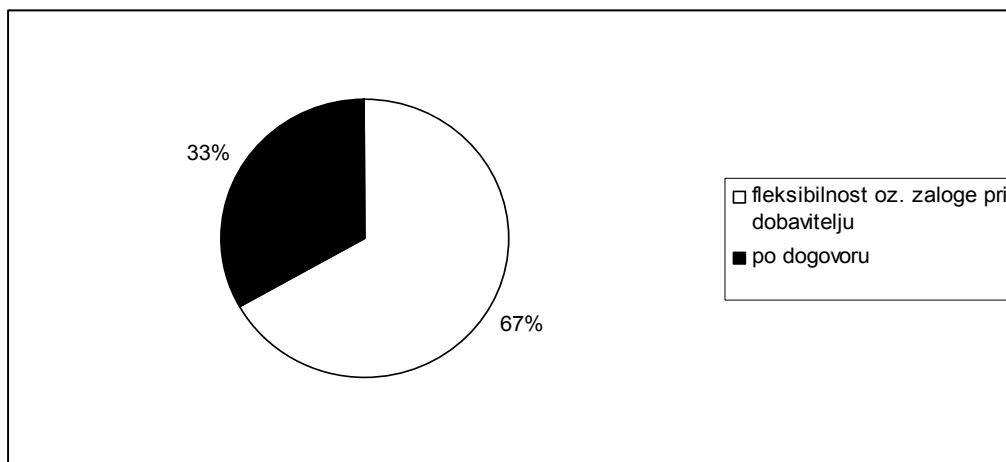
Predlagam, da se z dobavitelji dogovorimo glede skladiščenja zalog v njihovi tovarni, ki bodo na razpolago za odpoklic Odeje, d. d. oz. v primeru, da to ne bodo pripravljene storiti, skupaj določimo točno število dni oz. skrajni rok dobave v Odeji, d. d. (in bo vključeval tudi določeno število dni za transport). Fiksni skrajni rok (določen v številu dni) nam bi dobavitelji potrdili in dostavili blago, ne glede na zasedenost njihovih zmogljivosti. Skrajni rok podaljšamo oz. skrajšamo po dogovoru. V primeru neupoštevanja dogovorjenih rokov se vnaprej dogovorimo, da dobavitelja bremenimo za izpad prihodkov od prodaje.

Anketno vprašanje: Na kakšen način lahko zagotovite fleksibilnost dobav kupcu?

Na vprašanje so bili možni odgovori: s fleksibilno proizvodnjo, z zalogami v vašem skladišču in drugo (navedite). Vsi dobavitelji so na vprašanje odgovorili. Šest dobaviteljev (67 %) je označilo dva odgovora hkrati: fleksibilno proizvodnjo in možnost skladiščenja v njihovem skladišču, trije (33 %) pa so izbrali možnost drugo in navedli: po dogovoru s kupcem.

Menim, da sta dobavni rok in fleksibilnost dobav odjemalcu povezana, zato predlagam dogovor s posameznimi dobavitelji o skladiščenju pri dobavitelju za odpoklic pod določenimi, dogovorjenimi pogoji.

Slika 6.6 Fleksibilnost dobav za kupca



6.4.5 Področje: razvoj in marketing

Anketno vprašanje: Kolikokrat in na kakšen način ste pripravljeni seznaniti Odejo, d. d. z novostmi vašega prodajnega programa?

Vseh devet dobaviteljev je na vprašanje odgovorilo. Bili so možni odgovori: enkrat letno obisk (predstavitve) v Odeji, dvakrat letno obisk v Odeji, informiranje sproti po pošti (dopisi, vzorci, CD predstavitve). Dva dobavitelja (22 %) sta potrdila obisk dvakrat na leto v Odeji, d. d., pet dobaviteljev (56 %) je izbralo možnost obveščanja po pošti, preostala dva dobavitelja (22 %) sta izbrala možnost odgovora drugo, in pod komentar navedla predlog obiska do štirikrat na leto oz. seznanitev o novostih po kupčevih željah.

Menim, da kljub dolgoročnem sodelovanju niti dobavitelji, niti Odeja, d. d. kot odjemalec nimamo natančne predstave o tem, kako širok je prodajni program obeh in na katerih področjih bi lahko poglobili sodelovanje. Predlagam, da dobavitelj in kupec dobita vpogled v proizvodnjo in prodajni program. Drug drugega bi lahko ob tej priliki (mi z obiskom dobavitelja, dobavitelj z obiskom pri nas – projektni skupini s predstavniki prodaje, kontrole, razvoja) seznanili z določenimi podrobnostmi proizvodnje in tako razširili znanja.

Anketno vprašanje: Kateri način promocije nasploh uporabljate v vašem podjetju?

Vseh devet dobaviteljev (100 %) je na vprašanje označilo več hkrati izbranih izmed možnih odgovorov: osebno komuniciranje, sejmi, katalogi, CD predstavitve, oglaševanje preko televizije in drugo. Vsi so izbrali osebno komuniciranje kot način promocije, sedem dobaviteljev je izbralo dodatno še razstave na sejmih, štirje dobavitelji pa nudijo kataloge in CD predstavitve. Z vprašanjem smo želeli predvsem izvedeti, kakšne vrste promocijo imajo in se na podlagi odgovorov obrniti nanje s

prošnjo o nujenju promocijskih materialov nam kot kupcu. Podjetja uporabljajo dobro ime svetovno poznanih dobaviteljev kot vrsto brezplačne reklame in so ponosna, da sodelujejo z njimi. Predlagam, da dobavitelje seznanimo o namenu zbiranja promocijskih materialov, predstavitev, brošur za uporabo njihovih dobrih imen predvsem za kupca končnih izdelkov Odeje, d. d. V nabavi bi bilo smiselno oblikovati »Banko promocijskega materiala dobaviteljev« za namen ponazoritve končnemu kupcu.

Anketno vprašanje: Ali ste pripravljeni sodelovati pri razvoju naših izdelkov (programov)?

Vseh devet dobaviteljev je na vprašanje odgovorilo pritrdilno (preostala odgovora sta bila ne in navedite vaš predlog). Noben od dobaviteljev ni navedel komentarja. Menim, da s promocijskim materialom dobaviteljev in predstavitev novosti na tržišču lažje dobimo vpogled na razvoj v panogi. Na podlagi čim večjega obsega promocijskega materiala dobaviteljev smo še pred razvojem artiklov dobro informirani z našimi možnostmi oz. hitro presodimo, kateri dobavitelj je sposoben zagotoviti določeno noviteto.

6.4.6 Področje: cene in plačilni pogoji

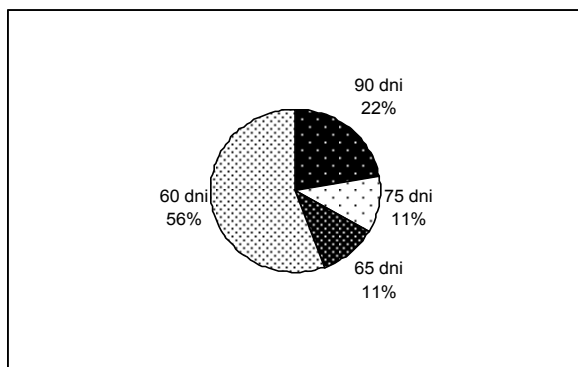
Anketno vprašanje: Ali se z zniževanjem stroškov v proizvodnem procesu prilagajate cenam na trgu?

Na vprašanje so bili trije možni odgovori: da, ne in delno. Vseh devet dobaviteljev je na vprašanje odgovorilo z enim od možnih odgovorov: da. Menim, da si v primeru strateškega partnerskega odnosa partnerji zaupajo in drug drugemu prikažejo tudi notranje stroške in njihov izvor, s čimer so zmožni te stroške uspešno zniževati in posledično zniževati tudi ceno. Oskrbovalne verige težijo k medsebojnemu partnerstvu, zato t. i. odprte kalkulacije cen postajajo stalnica in niso več prisila kupcev. Z ustreznimi znanji lahko nabava doseže nabavno ceno, ki je približno enaka pošteni in zmerni ceni. Predlagam, da s sodelovanjem ter obojestransko poznavanjem tehnoloških postopkov kupec in dobavitelj upoštevata predloge za zniževanje stroškov proizvodnje. Dobaviteljem lahko npr. predlagamo zmanjšanje transportnih stroškov s ponudbo cenejšega prevoznika.

Anketno vprašanje: Kolikšen plačilni rok Odeji, d. d. lahko ponudite v letu 2005?

Vsi dobavitelji (100 %) so na vprašanje odgovorili s konkretnim številom dni. Možnost odgovora je bila navedba števila dni. Pet dobaviteljev (56 %) nudi 60 dni, eden (11 %) 65 dni in eden (11 %) 75 dni, dva (22 %) izmed strateških dobaviteljev pa 90 dni neto.

Slika 6.7 Plačilni rok v letu 2005



Menim, da na daljše plačilne pogoje lahko vplivamo z dolgoročnim sodelovanjem, obsegom nabav pri dobavitelju in včasih lahko kot velik kupec daljše plačilne pogoje tudi izsilimo. Velik pomen dobijo plačilni roki tudi v primeru, ko se kot kupec odločimo za plačevanje pred rokom zapadlosti. V takšnih primerih se bomo morali v nabavni funkciji že v fazi pogajanja in sklepanja pogodbe dogovoriti za ustrezne popuste, ki zagotavljajo večje prihranke, kot je strošek kapitala, ki je potreben za poravnavo obveznosti do dobaviteljev. Predlagam, da se s strateškimi dobavitelji za uskladitev Odejinih prodajnih pogojev z nabavnimi dogovorimo za plačilni rok 90 dni neto.

Anketno vprašanje: Ali nudite svojim strateškim kupcem lestvico vrednostnih rabatov, letnih super rabatov, popustov za predčasná plačila?

Možni so bili trije odgovori na vprašanje: lestvica vrednostnih rabatov, letnih super rabatov in lestvica popustov za predčasná plačila. S tremi dobavitelji (33 %) imamo dogovorjen vrednostni letni rabat (in so tudi označili ta odgovor), s tremi dobavitelji (33 %) imamo dogovorjeno lestvico popustov za predčasná plačila, ostali trije pa so navedli, da obstaja možnost dogovora. Menim, da so dogovori o plačilnih ugodnostih koristni za obe strani – pri predčasnih plačilih imajo dobavitelji na razpolago sredstva prej kot planirano, letni super rabati pa predstavljajo motivacijo odjemalca za doseganje čim večjega obsega dobav. Predlagam, da se z vsemi strateškimi dobavitelji že v fazi pogajanja in sklepanja pogodbe dogovorimo za ustrezne popuste na vrednostih oz. količinah na letni ravni oz. že v »Splošnih določbah nabave« navedemo delež (odstotek) popusta/dan v primeru predčasnih plačil dobavitelju.

7 PREVERJANJE HIPOTEZ

Hipoteza 1: Predpostavljala sem, da so vsi izbrani strateški dobavitelji počaščeni, da jih je Odeja, d. d. uvrstila med elito strateških dobaviteljev in so vsekakor pripravljeni na razvoj stalnega sodelovanja s podjetjem. 100 % pozitiven odgovor potrjuje mojo domnevo in zato se hipoteza potrди.

Hipoteza 2: Predpostavljala sem, da bo večina anketiranih dobaviteljev že imela pridobljen certifikat ISO 9001 ali pa ga namerava uvesti v svojo proizvodnjo v bližnji prihodnosti. Rezultati so pokazali, da imata certifikat le dva dobavitelja (od devetih anketiranih), kar predstavlja 22 %. Sedem dobaviteljev je odgovorilo, da certifikata nimajo (78 %). Hipotezo se ovrže, ker ima le 22 % anketiranih dobaviteljev pridobljen certifikat.

Hipoteza 3: Predpostavljala sem, da se je večina anketiranih dobaviteljev že seznanila ali vsaj informirala glede določenih sodobnih metod vodenja (npr. 20K). Prejeli smo pozitiven odgovor le treh dobaviteljev od devetih (33 %), da uvajajo sodobne metode vodenja, dva izmed uvajata procesno vodenje, eden pa vodenje človeških virov. Ostalih šest (67 %) dobaviteljev nimajo natančne predstave, kaj naj bi to bilo, kar sem predvidevala s tem, da so trije poleg odgovora ne navedli komentarje, da metode ne poznata, eden pa, da z metodami ni seznanjen. Hipoteza se ovrže, ker le 33 % anketiranih dobaviteljev uvaja sodobne metode vodenja.

Hipoteza 4: Predpostavljala sem, da večina dobaviteljev za svoje produkte lahko predloži Ecotex 100. Sedem dobaviteljev (78 %) je na vprašanje odgovorilo z da, dva pa z odgovorom ne (22 %), zato se hipoteza potrди.

Hipoteza 5: Predpostavljala sem, da dobavitelji zahteve Odeje, d. d. glede zagotovljene ponovljivosti zahtevane proizvodnje ne razumejo prav dobro in bodo pritrdili na vprašanje pritrdilno. Dobavitelji (90 %) so sicer na vprašanje odgovorili, vendar nobeden od njih ni izbral ponujenih – možnih odgovorov. Predvidevam, da dobavitelji vprašanja Odeje, d. d. glede zagotovljene ponovljivosti zahtevane proizvodnje niso razumeli prav dobro, zato hipotezo ovržem.

Hipoteza 6: Predpostavljala sem, da so vsi dobavitelji pripravljeni priložiti pošiljki certifikat kvalitete. Vseh devet dobaviteljev je odgovorilo pritrdilno (100 %), zato se hipoteza potrди.

Hipoteza 7: Predpostavljala sem, da vsi dobavitelji v primeru neskladnosti izdelkov poiščejo vzroke in uvajajo učinkovite ukrepe. Vsi dobavitelji (100 %) so odgovorili pritrdilno, niso pa navajali konkretnih načinov uvajanja ukrepov, kar je za raziskavo pomembno, zato hipotezo ovržem. Dobavitelje moramo informirati, da morajo v primeru neskladja ukrepati s konkretnimi spremembami delovanja, od vršnega managementa navzdol.

Hipoteza 8: Predpostavljala sem, da so vsi dobavitelji pripravljeni zagotavljati nam kot kupcu od dne naročila relativno kratek dobavni rok. Eden dobavitelj (11 %) je

navedel dobavni rok 10 dni, dva (22 %) sta navedla 21 dni, trije (33 %) so potrdili dobavni rok en mesec, preostali trije pa dobavijo naročeno v 40-ih dneh. Glede na to, da je pri proizvodnji tkanin minimalni rok izdelave tri tedne (narava stvari) in da večino stvari uvažamo (daljši čas transporta), se hipoteza zagotavljanja kratkega dobavnega roka dobaviteljev potrdi.

Hipoteza 9: Predpostavljala sem, da vsi strateški dobavitelji lahko nudijo skladiščenje oz. zalogo naročenih artiklov na odpoklic v določenem roku in s tem zagotovijo maksimalno fleksibilnost dobav nam kot kupcu. Šest dobaviteljev (67 %) je označilo dva odgovora hkrati: fleksibilno proizvodnjo in možnost skladiščenja v njihovem skladišču, trije (33 %) pa so izbrali možnost drugo in navedli: po dogovoru s kupcem. Hipoteza se zaradi 67 % pritrdilnih odgovorov potrdi. Menim, da bomo morali z dobavitelji opraviti resne razgovore o dobavnih rokih in predstaviti zahtevo o kritju izgubljenega prihodka v primeru zamude.

Hipoteza 10: Predpostavljala sem, da so dobavitelji pripravljene seznaniti Odejo, d. d. z novostmi iz njihovega prodajnega programa. Dva dobavitelja (22 %) sta potrdila obisk dvakrat na leto v Odeji, d. d., pet dobaviteljev (56 %) je izbralo možnost obveščanja po pošti, preostala dva dobavitelja (22 %) sta izbrala možnost odgovora drugo. Hipoteza se potrdi, ker so vsi dobavitelji izbrali konstantno pripravljenost na seznanitev kupca z novostmi.

Hipoteza 11: Predpostavljala sem, da dobavitelji tkanin uporabljajo lastno promocijo v medijih. Vseh devet dobaviteljev (100 %) je na vprašanje označilo več možnih odgovorov: osebno komuniciranje, sejmi, katalogi, CD predstavitve, oglaševanje preko televizije in drugo. Hipoteza se potrdi, ker vsi dobavitelji namenjajo marketingu veliko pozornost. Naloga nas nabavnikov pa je, da se poglobimo v vsebino in pretehtamo možnosti razvoja na podlagi njihovega promocijskega materiala.

Hipoteza 12: Predpostavljala sem, da so dobavitelji pripravljene sodelovati pri razvoju izdelkov, programov svojega kupca. Vseh devet dobaviteljev (100 %) je na vprašanje odgovorilo z odgovorom da, zato se hipoteza potrdi. Menim, da vsi dobavitelji pri razvoju novih programov predvsem vidijo možnost izboljšati svoj položaj, ne zavedajo pa se realne situacije: ogromno truda, dodatnih sredstev (z možnostjo tudi nepovratnih).

Hipoteza 13: Predpostavljala sem, da se dobavitelji z zniževanjem stroškov v proizvodnem procesu prilagajajo cenam na trgu oz. bodo na vprašanje o tem odgovorili pritrdilno. Vseh devet dobaviteljev (100 %) je na vprašanje odgovorilo z enim od možnih odgovorov: da. Hipotezo torej potrdim.

Hipoteza 14: Predpostavljam, da so dobavitelji pripravljene nuditi enak plačilni pogoji v letu 2005 kot v letu 2004. Pet dobaviteljev (56 %) nudi 60 dni, eden (11 %) 65 dni in eden (11 %) 75 dni, dva (22 %) izmed strateških dobaviteljev pa 90 dni neto. V primerjavi z letom 2004 nam je en dobavitelj izboljšati plačilni pogoji (iz 60 na 90 dni neto), vendar predvsem na podlagi večjih dobav in ne kot posledico ankete. Hipoteza se

potrdi, ker nam dobavitelji (89 %) v letu 2005 nudijo enake oz. celo boljše (11 %) plačilne pogoje kot v letu 2004.

Hipoteza 15: Predpostavljala sem, da dobavitelji nudijo svojim strateškim kupcem lestvico vrednostnih rabatov, letnih super rabatov oz. popustov za predčasna plačila. Trije dobavitelji (33 %) so označili odgovor o možnosti dogovora glede vrednostnega letnega rabata, s tremi dobavitelji (33 %) imamo dogovorjeno lestvico popustov za predčasna plačila, ostali trije pa so navedli, da obstaja možnost dogovora. Hipotezo potrdim, ker je vsak od devetih dobaviteljev potrdil eno izmed možnih lestvic.

8 PRIPOROČILA PODJETJU IN ZAKLJUČEK

Specifične in vse bolj stroge zahteve kupcev se prenašajo po dobaviteljski verigi tudi do nabavnega področja, ki tako predstavlja le en del v verigi zadovoljevanja kupcev. Zaradi uvajanja metode stalnih izboljšav dvajsetih ključev se je v podjetju Odeja, d. d. pokazala potreba po vzpostavljanju dolgoročnega partnerskega sodelovanja z dobavitelji, ki omogoča obojestransko doseganje višjih stopenj razvoja. Razvoj in uvajanje ter optimiziranje izdelkov in stroškov njihove izdelave mora potekati hitreje.

V diplomski nalogi sem preučila smernice in sodobne koncepte glede nabavnega poslovanja iz opisa v domači in tuji literaturi in jih razdelila na pet vsebinskih poglavij. V prvem delu sem preučila nabavno funkcijo, njeno vlogo in pomen, naloge in temeljne odgovornosti nabavne funkcije ter opisala postopek procesa nabave. V drugem poglavju sem predstavila nabavno trženje z raziskovanjem nabavnega trga, izbiranjem in ocenjevanjem dobaviteljev ter odnose z dobavitelji. Tretje poglavje obravnava Odejo, d. d., nabavno službo, strateške dobavitelje ter skupine strateškega programa tkanin. V četrtem delu sem obravnavala trženjski splet 4xP nabavnega trženja Odeje, d. d. Peto poglavje predstavi analizo ankete s strateškimi dobavitelji, poda rezultate in konkretne predloge za program strateškega partnerstva z dobavitelji - SRM (Supplier Relationship Management). Priporočila podjetju so naslednja:

- strateške dobavitelje obvestimo z lično oblikovanim dopisom, da so izbrani v SRM program (Supplier Relation Management Programme) ter poudarimo, da je vložen čas, znanje in stroški, ki so z uvajanjem programa povezani, ovrednoten kot dolgoročna investicija, ki bo povrnjena v daljšem obdobju;
- se po dogovoru managementa Odeje, d. d. in dobaviteljev uporablja »dobro ime podjetij« v obojestransko korist brezplačne reklame oz. referenc;
- dobaviteljem ob naročilu posredujemo enoten dokument »Certifikat kvalitete« in »Splošne določbe nabave«;
- ustanovi se projektna skupina s predstavniki kontrole, nabave, razvoja in logistike obeh podjetij;
- se z dobavitelji dogovorimo glede skladiščenja zalog v njihovi tovarni oz. določimo fiksni dobavni rok;
- da dobavitelj in kupec dobimo na vpogled proizvodnjo in prodajni program drug drugega;
- dobavitelje seznanimo o namenu zbiranja njihovega promocijskega materiala za ponazoritev končnemu kupcu ter vpogled na razvoj v panogi;
- predstavimo t. i. odprte kalkulacije cen dobaviteljem z namenom zniževanja stroškov;
- s strateškimi dobavitelji skušamo uskladiti plačilni rok 90 dni neto;

- da se z vsemi strateškimi dobavitelji že v fazi pogajanja in sklepanja pogodbe dogovorimo za ustrezne popuste na letni ravni in že v »Splošnih določbah nabave« navedemo odstotek popusta na dan v primeru predčasnih plačil.

Naklonjenosti dobavitelja v Odeji, d. d. moramo posvečati vse več pozornosti na osnovi korektne cene in odprtega, nepristranskega ter poštenega sodelovanja. Skrbeti moramo za to, da bo v prihodnosti tok komunikacije optimalen ter za pravo frekvenco, globino, intenzivnost, širino, trajanje, kontinuiteto, obliko in vsebino razgovorov z dobavitelji. Z zagotavljanjem korektnih odnosov z dobavitelji bomo lahko pravočasno preprečili brezplodno sodelovanje, komunikacijo, ki ne vodi nikamor, in zgolj vpljdnostne, a prazne odnose.

Kakovost je naše najboljše jamstvo za zaveznitvo kupcev, naša najmočnejša obramba pred tujo konkurenco, edina pot k usmerjeni rasti in dobičku. Kakovost nam lahko posredujejo le podjetja, ki imajo v svoji verigi vrednosti partnerje, ki so prav tako zapisani kakovosti. Odejo, d. d. vodi kakovost in je zato odgovorno, da najde in se poveže z dobavitelji in distributerji, ki prav tako cenijo kakovost. Pomembno je, da kakovost tkanine ustreza zahtevam za vhodne materiale, zadošča potrebam Odeje, d. d. in je ponovljiva, zanesljiva, normativno standardna. V Odeji, d. d. moramo stalno raziskovati nabavni trg, število in lokacijo dobaviteljev, količino in kakovost materiala, ki ga ti dobavitelji proizvajajo, cene, roke dobave, tehnične zmogljivosti, storitve vzdrževanja, finančne ugodnosti. Dobro poznavanje obstoječih in možnih novih dobaviteljev materiala je podlaga za pripravo uspešne nabavno-tržne akcije, pa tudi za uspešno proizvodnjo in prodajo izdelkov našim kupcem.

LITERATURA

- Belak, Janko. 1999. *Politika podjetja in strateški management*. Maribor: MER Evrocenter.
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Kaltnekar, Zdravko. 1993. *Logistika v proizvodnem podjetju*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kotler, Philip. 1991. *Principles of marketing*. London: Prentice Hall.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – analiza, planiranje in praksa*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kralj, Janko. 2003. *Management*. Koper: Visoka šola za management.
- Odeja, d. d. 2004. *Obvladovanje procesa nabave*. Organizacijski predpis OP 02. 02.03, Odeja, d. d. Škofja Loka.
- Potočnik, Vekoslav. 1998. *Komercialno poslovanje z osnovami trženja*. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.
- Slovensko združenje za kakovost. 2004. *Kakovost – različni pristopi, skupen cilj. Zbornik referatov, 13. letna konferenca, Bernardin 2004*. Ljubljana. Slovensko združenje za kakovost.
- Tavčar, Mitja. 1997. *Etika managementa pri nas in v tržnih gospodarstvih*. Ljubljana: Združenje manager.
- Tavčar, Mitja. 1997. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja. 1997. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.
- Van Weele, Arjan J. 1998. *Nabavni management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Završnik, Bruno. 2004. *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev*. Ljubljana. GV Izobraževanje.

VIRI

<http://www.odeja.si/> (5. junij 2005)

<http://cobiss.izum.si/> (5. maj 2005)

Odeja, d. d. 2004a. *Pregled prometa in zalog Odeje, d. d. 2003–2004*. Interni dokumenti, Odeja, d. d.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

