

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

VLOGA KONTROLINGA PRI OPTIMIZACIJI
NABAVE V PROIZVODNEM PODJETJU

ANDREJA KUSTER

KOPER, 2009

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

VLOGA KONTROLINGA PRI OPTIMIZACIJI
NABAVE V PROIZVODNEM PODJETJU

Andreja Kuster

Koper, 2009

Mentor: viš. pred. mag. Armand Faganel

POVZETEK

Temeljni cilj naloge je preučitev in predstavitev metodologije, ki je uporabna pri optimizaciji nabavne verige v podjetju. Nadzor nad poslovanjem pomembno vpliva na hitre odločitve v spremenjenih okoliščinah, zato se v delu osredotočamo na spremljanje stroškov v povezavi z optimizacijo nabavne funkcije. V prvem in drugem delu je s pomočjo spoznanj različnih avtorjev domače in tuje literature predstavljena vloga kontrolinga in nabavne funkcije v podjetju; predstavljene so metode, ki se osredotočajo na prenovo in optimizacijo nabavne funkcije ter na nadzor nad poslovanjem podjetja. V tretjem delu je poudarek na preučitvi strategije obvladovanja stroškov v izbranem podjetju. Opisani so postopki za optimizacijo nabavne verige v predstavljenem podjetju in kontinuirano spremljanje stroškov, povezanih z nabavo, s čimer bi podjetje skušalo doseči optimalno raven stroškov, posledično pa izboljšalo učinkovitost poslovanja.

Ključne besede: podjetje, analiziranje poslovanja, nabavna funkcija, strateško vodenje, nabavna veriga, upravljanje materialnih tokov, nadzor nad poslovanjem, prenova.

SUMMARY

The aim of this bachelor thesis is to research and present the methodology, which can be applied to optimize the supply chain management. Supervising the management can greatly influence on top management decisions, especially when circumstances change rapidly. The important part of the business process is to control costs in purchasing function, so the top management can make right decision at the right time. Studying available literature we focused to controllers and purchase role in the company. It has been given important emphasis to the study of the strategy of controlling costs in the chosen company. In the empirical part of thesis the optimization of supply chain and continuous control over costs has been analyzed; the aim was to determine the optimal level of costs, which enables the improved efficiency of the company.

Key words: business analysis, purchasing renovation, strategic purchasing management, supply chain management, material flow management, controlling management.

UDK: 658.7(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela	1
1.3	Metode raziskovanja za doseganje ciljev diplomskega dela	2
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	2
2	Teoretična opredelitev in analiza stroškov proizvodnega podjetja.....	3
2.1	Uspešnost poslovanja podjetja in vloga kontrolinga.....	3
2.2	Osnovna opredelitev stroškov	4
2.3	Nadzorovanje poslovanja in kazalniki uspešnosti poslovanja	6
3	Temeljni pristopi k zniževanju stroškov v nabavnem sektorju.....	7
3.1	Zniževanje stroškov nabave	7
3.2	Dobavitelji in zniževanje stroškov	8
3.3	Nabavna veriga in zniževanje stroškov	10
3.4	Zaloge in zniževanje stroškov	12
3.5	Kakovost nabave in zniževanje stroškov	14
3.6	Zavore za doseganje nižjih stroškov nabave v podjetju	16
3.7	Instrumenti za merjenje stroškov nabave	18
4	Možnosti zniževanja stroškov v podjetju in vloga kontrolinga	21
4.1	Obravnavano podjetje	21
4.2	Vloga nabavne službe v povezavi s kontrolingom	21
4.3	Nadzor nad poslovanjem za doseganje prihrankov	22
4.4	Dejavnosti.....	23
4.4.1	Proizvajanje v povezavi z nabavo	24
4.4.2	Ugodni nabavni viri – izbira dobaviteljev	25
4.4.3	Materiali, optimizacija naročanja in obvladovanje zalog	27
4.4.4	Kakovost materialov	28
4.4.5	Vzpostavitev spremljanja optimizacije nabave.....	29
4.4.6	Kontroling nabavnega poslovanja.....	31
4.5	Podpora informacijskega sistema pri nižanju nabavnih stroškov	32
5	Sklep.....	35
5.1	Izhodišča opisane metodologije	35

5.2 Predlogi za realizacijo predstavljenih metod v obravnavanem podjetju.....	35
Literatura	37
Viri	38
Priloge.....	39

SLIKE

Slika 2.1	Odnos manager in kontroler	4
Slika 2.2	Razporeditev celotnih stroškov produkta	5
Slika 3.1	Procesi v oskrbni verigi	11
Slika 3.2	BDSPN model politike spremljanja zalog.....	13
Slika 3.3	Cikel preverjanja zahtev	15
Slika 3.4	Vpliv na končno ceno izdelka.....	18
Slika 4.1	Celotni stroški podjetja.....	23
Slika 4.2	ABC analiza vrednosti materiala glede na vrsto materiala.....	24

KRAJŠAVE

BDP	budget development plan
JIT	just in time
MIS	management information system
SCM	supply chain management
t. i.	tako imenovani
TQM	total quality management

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Ne glede na svetovne gospodarske razmere in dejstvo, da je svet postal majhna vas, je podjetje v času ostre konkurence prisiljeno delovati uspešno in rasti, če želi dolgoročno uspešno poslovati in preživeti. Podjetjem se je s pojavom novih tržišč ponudilo ogromno novih možnosti in izbire, ki bi jih morala znati izkoristiti sebi v prid. Za uspešno poslovanje je treba izkoristiti tudi notranje rezerve. Ena od mnogih uspešnih metod je optimizacija stroškov v nabavni službi in njihovo uspešno obvladovanje. S pomočjo spoznanj različnih avtorjev smo se osredotočili na vidik izkoriščanja notranjih rezerv pri nabavi obravnavanega podjetja.

Globalizacija poslovanja je prispevala k temu, da se neprestano pojavlja pomanjkanje določenih surovin in materialov na svetovnih trgih, kar vpliva na oskrbo podjetij tudi pri nas. Nabavni trgi postajajo vedno pomembnejši in kompleksnejši, kar zahteva od nabavnih managerjev hitre sprejemanje poslovnih odločitev, ki pa so lahko tudi usodne za podjetje, če managerji nimajo ustreznega znanja in veščin s področja nabavnega poslovanja (Završnik 2008).

Optimizacijo nabave je mogoče razumeti kot optimizacijo celotnega sektorja nabave, pri čemer bi optimizirali nabavni proces in stroške nabavljenih materialov. Če natančneje pogledamo posamezne ukrepe, ugotovimo, da odpuščanje zaposlenih zaradi zniževanja stroškov ne zagotavlja dolgoročnega uspeha, saj s tem pri preostalih zaposlenih zbudimo nezaupanje, nezadovoljstvo in strah. Ustreznejši ukrep pri zniževanju stroškov nabave, ki podjetjem omogoča povečanje dobička, je optimizacija stroškov materialov, ki jih v podjetju uporabljajo za nemoteno poslovanje. Takšno zniževanje stroškov zahteva aktivnosti, kot so temeljita analiza tako domačega kakor tudi svetovnega trga, analiziranje možnih dobaviteljev, pripravljanje razpisov, zbiranje ponudb možnih dobaviteljev, analiziranje in testiranje kakovosti ponujenih materialov, aktivna pogajanja s trenutnimi in morebitnimi dobavitelji ter izbira tistega, ki zagotavlja enako ali boljšo kakovost po ugodnejših plačilnih pogojih in nižjih cenah (Kostić 2006).

1.2 Namen in cilji diplomske naloge

Namen naloge je preučiti vlogo nabavne funkcije v proizvodnem podjetju, da bo v korelaciji s službo kontrolinga dosežena optimalna raven stroškov ter posledično izboljšana učinkovitost poslovanja podjetja.

Cilji diplomske naloge so:

- predstaviti teoretična izhodišča organiziranja nabavne službe ter kontrolinga,
- preučiti členjenost stroškovne strukture v podjetju,

- preučiti učinkovitost nabavne službe v podjetju in načrtovanja nabave za optimizacijo nabavnega procesa v podjetju in spremljanje nabave s pomočjo funkcije kontrolinga,
- preučiti internih zmožnosti in omejitve v obravnavanem podjetju,
- analizirati možnosti optimizacije nabave in logistike z vpletenostjo kontrolinga v podjetju,
- na osnovi izvedene analize urediti ugotovitve.

1.3 Metode raziskovanja za doseganje ciljev diplomskega dela

V teoretičnem delu diplomske naloge so uporabljene metode analize, sinteze in kompilacije dostopne literature in virov z obravnavanega področja.

Za raziskovalno delo sta uporabljeni opisna in analitična metoda. Pri opisnem delu je uporabljena metoda analize vsebin dostopnih dokumentov, pri analitičnem delu pa so podatki pridobljeni s pomočjo analize primera obravnavanega podjetja. Ugotovitve so predstavljene strukturirano, s pomočjo opisne metode.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Pri temeljiti in podrobni raziskavi je potrebna zadostnost in dosegljivost podatkov ter informacij. Dosegljivi so vsi potrebni podatki in informacije.

Omejitev je predstavljala omejena količina literature na področju službe kontrolinga v korelaciji z nabavno funkcijo, zato so uporabljene informacije, ki so na voljo, v pomoč so tudi izkušnje zaposlenih na obeh področjih.

2 TEORETIČNA OPREDELITEV IN ANALIZA STROŠKOV PROIZVODNEGA PODJETJA

2.1 Uspešnost poslovanja podjetja in vloga kontrolinga

Vsaka organizacija (med katere spada tudi podjetje) zasleduje cilje, ki si jih je zastavila. Cilj, ki ga podjetje zasleduje je v prvi vrsti dolgoročno poslovanje in preživetje na trgu. Temeljni cilj, ki ga poudarja neoklasična ekonomska teorija, pa je maksimiranje dobička, da bi z dolgoročnim obstojem ustvarjala donos, ki ga pričakujejo lastniki. Uspešnost poslovanja in dobiček sta odvisna od vseh organizacijskih enot podjetja, pa tudi od tega, da podjetje zasleduje vmesne cilje, kot sta, denimo, znižanje stroškov in čim ugodnejša nabava. Uspešna organizacija pa zasleduje še nekatere druge cilje, kot so družbena odgovornost, rast podjetja, zadovoljstvo zaposlenih, ugled in vpliv na lokalno ali širšo okolico (Bojnec et al. 2007, 57).

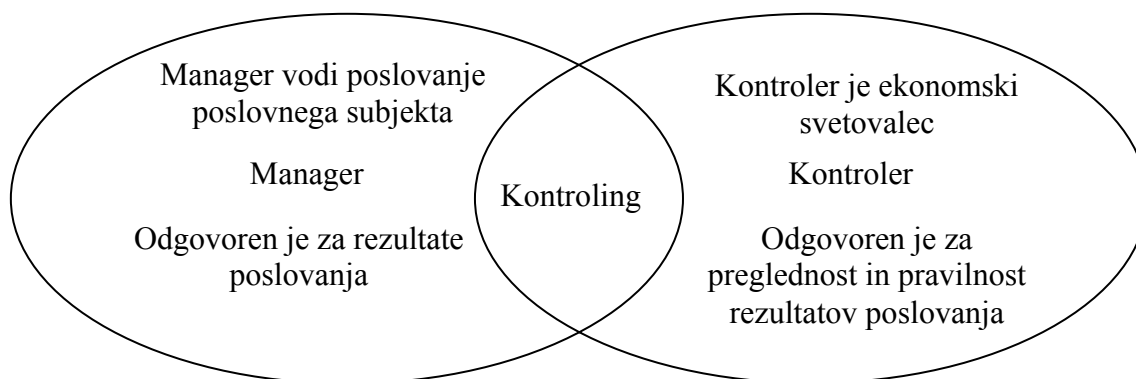
Vlogo odločanja v podjetju načeloma prevzema manager. Da se odloča objektivno in racionalno, mora imeti zanesljiv tim ter prave informacije ob pravem času. Uspešnost poslovanja podjetja tudi ni odvisna le od ene osebe, ampak je rezultat usklajenega dela in prispevka vsakega posameznika v skupini.

Prispevek kontrolerja je v njegovem tehničnem znanju, poznavanju računovodstva in v planiranju, kot tudi v njegovih izkušnjah v tiskem delu. Če management podpira funkcijo in delovanje kontrolinga v skladu z njegovim poslanstvom, je osredotočen na cilje, na predvidevanje poti k doseganju ciljev, je izrazito usmerjen v prihodnost, je prilagodljiv in je decentraliziran.

Kontroling izvaja servis upravljalnega računovodstva in računovodsko-finančne analize za vse ravni odločanja. Te informacije dajejo managementu možnost planiranja in nadziranja poslovnih operacij glede na zastavljene cilje. Kontroling je najprej odgovoren za preglednost poslovnih (finančnih) rezultatov, procesov ter strategij. Koordinira cilje nižjih ravni upravljanja ter načrtovanja z višjimi ravnmi ter organizira sistem poročanja, usmerjenega v prihodnost. Kontroling tudi oblikuje procese kontrolinga ter zagotavlja, da management pravočasno razpolaga z vsemi potrebnimi informacijami za procese upravljanja. Pri vsem tem mora kontroler imeti vlogo notranjega svetovalca vsem odločitvenim ravnam glede vprašanj ekonomike in smeri upravljanja podjetja (Kaligaro 2003, 2).

Vlogo managerja in kontrolerja prikazuje slika 2.1 v nadaljevanju, iz katere je razviden odnos ali položaj managerja in kontrolerja. Kontroling kot funkcijo ali proces izvajajo kontrolerji in managerji, tako da vsebuje koncept kontrolinga princip vodenja s cilji (Kaligaro 2003, 1).

Slika 2.1 Odnos manager in kontroler



Vir: Kaligaro 2003, 2.

2.2 Osnovna opredelitev stroškov

Stroški so cenovno izraženi potroški delovnih sredstev, predmetov dela, zaposlenih in storitev v nekem poslovnem procesu. Znano je, da stroški povzročijo izgubo pri poslovanju podjetja, če jih ni mogoče pokriti s prihodki od prodaje izdelkov ali storitev.

Stroške razvrščamo glede na izdelavo finančnih in računovodskih poročil ter glede na izdelavo poslovnih računovodskih informacij, kot pomoč pri poslovanju podjetja (Hočevnar 2007, 23–24).

Za izdelavo finančnih in računovodskih poročil poznamo stroške po:

- naravnih vrstah (materialni stroški, stroški dela in amortizacija),
- stroške za vrednotenje poslovnih učinkov (proizvajalni in neproizvajalni stroški).

Za potrebe managerskega odločanja pa stroške razvrščamo:

- glede na odziv na spremembe v obsegu na stalne in spremenljive stroške,
- glede na pripisovanje stroškovnim nosilcem na posredne in neposredne stroške,
- odločujoči in neodločujoči glede na njihov pomen za managerski izbor med dvema ali pa več različicami,
- glede na pomen za managerski nadzor uspešnosti poslovanja organizacijskih enot ali odgovornosti.

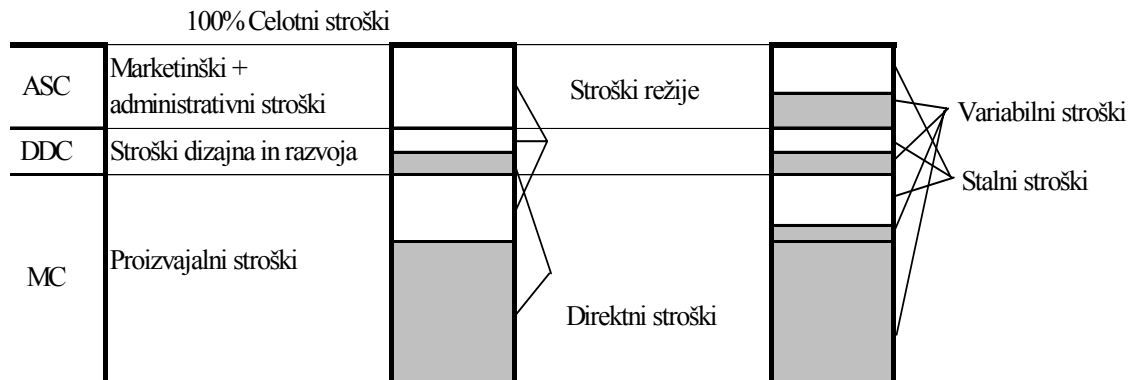
Večina avtorjev različno pojmuje stroške, večinoma pa so si vsi enotni glede tega, da so stroški v denarju izraženi potroški proizvodnih dejavnikov. Drugače bi lahko tudi rekli, da je strošek fizična ali količinska poraba proizvodnega dejavnika, ki je ovrednotena z nabavnimi cenami (Bojnec et al. 2007, 56).

Vpliv, ki ga imajo stroški na poslovanje podjetja, je zmanjšanje ali pa povečanje stroškov; zlasti kadar se obseg poslovanja zmanjša, je zelo pomembno, da se znižajo stroški, ki predstavljajo največji delež v primerjavi s celotnimi stroški. Če delimo

stroške na stalne in spremenljive, je pomembno, da smo predvsem pozorni na stalne stroške, ki se ne spreminjajo z obsegom poslovanja, podjetje pa kljub temu lahko vpliva na njihovo raven. Celotni stroški enote obsega dejavnosti se zmanjšujejo s povečanjem obsega proizvodnje. Podjetje torej lahko vpliva na gibanje stroškov s povečanim poslovanjem. Na zmanjšanje celotnih stroškov lahko podjetje vpliva tako, da intenzivneje izrablja svoje proizvodjalne zmogljivosti, stalni stroški pa se zaradi tega učinka razporedijo na večje število proizvedenih proizvodov (Hočevar 2007, 33–34).

Ehrlenspiel, Kiewert in Lindemann (2007, 125) stroške v podjetju razdelijo na proizvodjalne stroške, celotne stroške ter stroške življenjskega cikla. Iz slike 2.2 vidimo, da so celotni stroški vsota proizvodjalnih stroškov, stroškov oblikovanja in razvoja, k tem stroškom pa lahko prištejemo še stroške trženja ter druge administrativne stroške. Neposredni stroški se nanašajo na stroške, ki se neposredno navezujejo na proizvod, medtem ko se stroški režije porazdelijo po formuli. Variabilni stroški so odvisni od proizvedene količine, stalnih stroškov pa ne moremo spremeniti – vsaj ne na dolgi rok, zato je pri nižanju stroškov primarna naloga managementa zmanjševanje stalnih stroškov, saj se največ rezerv skriva prav v stalnih stroških (pogosto več kot 50 odstotkov celotnih stroškov).

Slika 2.2 Razporeditev celotnih stroškov produkta



Vir: Ehrlenspiel, Kiewert in Lindemann 2007, 126.

Po nekaterih analizah v proizvodnih podjetjih ugotavljamo, da najvišji strošek v podjetju predstavlja material. Njegov delež v celotni stroškovni strukturi proizvodnega podjetja se giblje med 50 in 60 odstotkov, nekatera podjetja celo presegajo 60 odstotkov, kar lahko dolgoročno, če podjetje ne ukrepa pravočasno, pripelje v zelo slab položaj. V nadaljevanju bomo razpravljali o nekaterih učinkovitih metodah, s katerimi podjetje lahko znižajo delež stroškov materiala v stroškovni strukturi podjetja.

2.3 Nadzorovanje poslovanja in kazalniki uspešnosti poslovanja

Temeljni cilj lastnikov, ali pa vsaj najpomembnejši izmed ciljev je maksimiranje vrednosti vloženega kapitala. Na drugi strani pa je naloga managementa ali upravljavca lastniškega kapitala ta, da zagotovi in organizira potek aktivnosti na način, da se vse aktivnosti v podjetju realizirajo z zastavljenimi cilji. Tako se bo maksimirala vrednost lastniškega kapitala. Učinkovito poslovanje torej obsega realizacijo zastavljenih ciljev podjetja ter pravočasno prilagajanje spremembam v poslovnem okolju bodisi spremembam, ki se nenadoma pojavijo znotraj podjetja, bodisi spremembam iz zunanjega okolja.

V literaturi se najpogosteje pojavljajo štiri temeljne naloge managementa: planiranje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje. Čeprav je nadzorovanje poslovanja šele četrto v vrsti managerskih nalog, pa ni zato nič manj pomembno. Osnova obvladovanja poslovanja je namreč ustrezno in hitro ukrepanje, kadar se v podjetju kaže negativen trend poslovanja. Podjetje torej za nadzor potrebuje učinkovita orodja in kazalnike poslovanja, kar bo vodstvu pomagalo do pravih odločitev.

Kazalniki za učinkovit nadzor poslovanja podjetja, skupaj z ostalimi analitičnimi metodami, so:

- kazalniki proizvodnosti in produktivnosti,
- kazalniki gospodarnosti ali ekonomičnosti ter
- kazalniki donosnosti ali rentabilnosti.

Pridobljeni podatki nam povedo zelo malo, če jih ne primerjamo z vrednostjo kazalnikov podjetij, ki delujejo v isti panogi. Pri analiziranju ne bomo uporabljali kazalnikov, ki niso usklajeni z našimi potrebami in cilji. Če želimo učinkovito dolgoročno spremljati poslovanje, se bomo odločili za kazalnike, ki nam bodo dali čim bolj realno sliko o podjetju, prav gotovo je tudi pomembno, da se za daljše obdobje odločimo za iste kazalnike ter jih uporabljamo na enak način, da bi bila njihova uporaba čim bolj usklajena (Bojnec et al. 2007, 242).

3 TEMELJNI PRISTOPI K ZNIŽEVANJU STROŠKOV V NABAVNEM SEKTORJU

3.1 Zniževanje stroškov nabave

Kot smo že ugotovili je celovit pristop k managementu nabave nujno potreben, saj struktura stroškov v proizvodnih podjetjih kaže na to, da je največji del končne cene izdelka sestavljen iz nabavljenega materiala. V nekaterih podjetjih celo presega 60 odstotkov.

Nabavni funkciji v podjetju se vse bolj priznava, da je to funkcija, ki ustvarja dobiček. Njen potencial se kaže na dva načina, in sicer na (Keršič 2007, 20):

- zniževanje vseh neposrednih stroškov materiala, kar poveča neto dobiček, to pa pomeni večji pritisk na obstoječe dobavitelje, iskanje ter uvajanje novih dobaviteljev, iskanje nadomestnih materialov, vključevanje dobaviteljev v procese in podobno;
- prizadevanje za zmanjševanje uporabljenih sredstev podjetja, kar pozitivno vpliva na koeficient obračanja sredstev v podjetju – denimo zakup opreme namesto nakupa, zmanjševanje zalog materiala na podlagi dogovorov z dobavitelji za dobavo »just in time«, boljša kakovost in večji nadzor pred dobavo materiala v podjetje ter optimalni plačilni roki.

Temeljita analiza proizvodjanja v podjetju nam lahko poda odgovore na mnoga vprašanja, kot so (van Weele 1998, 42):

- Kako izboljšati načrtovanje materialnih potreb?
- Ali je možno usklajevanje nabavnih potreb?
- Kaj naj delamo doma oz. kaj bomo dali proizvajati dobaviteljem?
- Ali dobavitelje vključujemo v razvoj izdelkov?
- Ali je smiselna vpeljava kontrole kakovosti po načelu dobave ob ravno pravem času?

Pomen nabavne funkcije namreč lahko opredelimo na podlagi učinka prihranka pri nabavi na dobiček podjetja. S tržno usmerjeno nabavno politiko nedvomno prispevamo k inovativnim rešitvam proizvodjanja izdelkov, kot tudi izvajanja procesov, s tem posledično znižamo lastno ceno izdelka.

Funkcija nabave ima na razpolago precej možnosti, na katere lahko vpliva, da vzpostavi sprejemljivo raven stroškovne strukture pri materialu. Lahko se zgodi, da pri strategiji zniževanja nabavnih stroškov nabavna funkcija zgreši, ker ne uporablja pravih metod za prave stvari, kar lahko v končni fazi poveča stroške materiala, zato se bomo v nadaljevanju osredotočili na priporočljivo metodologijo, ki jo nabavna funkcija lahko učinkovito uporabi.

3.2 Dobavitelji in zniževanje stroškov

Nabavniki potrjujejo, da so dobavitelji partnerji, večina avtorjev pa zatrjuje, da so to strateški partnerji za razvoj. Vendar je ohranjanje uspešnega in dolgoročnega sodelovanja podjetja z dobavitelji vse prej kot lahka naloga, saj je sodelovanje prepogosto omejeno na pogajanja o cenah, medtem ko pogovori o skupnem razvoju in o nabavni verigi propadejo zaradi različnih razlogov, kot so nezaupanje, neznanje ali nepripravljenost za inovativne rešitve. Zavedanje, da so dobavitelji strateški partnerji, je korak k uspehu.

Žibret (2008, 70–71) predlaga tri modele nižanja stroškov v zvezi z dobavitelji. Ti so:

- Skupni programi zniževanja stroškov spodbujajo kupca in dobavitelja k medsebojnemu sodelovanju na podlagi skupnega interesa zniževanja stroškov. Temeljni pogoj je močna baza t. i. strateških dobaviteljev, ki imajo možnost spremljati zahteve potrošnika in imajo interes pri podpiranju kupca v prizadevanju za zniževanje stroškov.
- Program Fitness za dobavitelje, katerega bistvo se kaže v tem, da kupec zagotovi lastne strokovnjake, ki bodo v dobaviteljevih obratih pripravili analize produktivnosti, predlagali ukrepe za napredek in poskrbeli za izobraževanje dobaviteljevih delavcev, da bi ti lahko uspešneje izvedli posamezne korake v celotni vrednostni verigi proizvoda. Velikokrat se ukrepi izboljšav nanašajo tudi na neproizvodne dobaviteljeve aktivnosti, kot so nižanje stroška vhodnih materialov, pa tudi drugih administrativnih funkcij, ki tudi vplivajo na končno vrednost blaga.
- Preoblikovanje (redizajn) proizvodov, usmerjeno v zniževanje stroškov, se uporablja pri tistih dobaviteljih in kupcih, ki razčlenjujejo komponente svojih proizvodov s ciljem naučiti se od konkurence ali jo prehiteti. Bistvo metode je spoznavanje inputov, ki bi bili cenejši in brez negativnega vpliva na končni proizvod, tako da poskušajo najti dodaten prostor za prihranke, ki se kažejo pri menjavi obstoječih proizvodov ali celo v razvoju novih. Takšna strategija lahko zagotavlja nižje začetne stroškovne pozicije na trgu, hkrati pa zavaruje dobičkonosnost podjetij, ki pri tej strategiji sodelujejo.

Metode, ki jih obravnavajo drugi avtorji – manjše število dobaviteljev, kar pomeni oskrbovanje z manj virov in s tem prihrank pri odvisnih stroških nabave. V praksi se to pogosto kaže tako, da kupec razpolaga z minimalnim številom strateških dobaviteljev. Kupec na ta način lažje sodeluje in upravlja z dobaviteljem. Večje število dobaviteljev namreč zahteva veliko več administrativnega dela, zato je za kupca smotrno, da manjše

dobavitelje, ki bi lahko bili povezani s strateškim dobaviteljem, preda v njihovo v oskrbo. Vendar tudi pri izbiri strateških dobaviteljev previdnost ni odveč.

Da je posebna pozornost pri izbiri dobavitelja še kako potrebna, pokažejo nekatere raziskave, iz katerih je razvidno, da so podjetja postala preveč odvisna od dobaviteljev. Slaba odločitev pri izbiri dobaviteljev ima lahko namreč usodne posledice za poslovanje podjetja. Cilj takšne izbire je pogosto stremenje k pocenitvi stroškov, povezanih z nabavo, ali pa stroškov, ki so povezani z razvojem. Da bi razumeli bistvo pomena izbire dobavitelja, Moser (2007, 24) nabavni management in izbiro dobavitelja definira na naslednji način:

- Management nabave vključuje vse aktivnosti, ki so potrebne za upravljanje nabave ali pa za upravljanje odnosov z dobavitelji, njihovo izbiro, ocenjevanjem, razvojem ali z izbiro specifičnih dobaviteljev s ciljem pridobiti konkurenčno prednost pred kupci.
- Izbira dobaviteljev je del nabavnega managementa, ki vključuje vse aktivnosti, ki so povezane z izbiro dobavitelja za osnovne materiale, produkte ali storitve na osnovi dolgoročnega ali kratkoročnega poslovanja z dobavitelji ter na osnovi njihovih individualnih zmožnosti in njihove ponudbe. Prav tako je cilj pri izbiri dobavitelja isti kot pri nabavnem managementu in pomeni dosego konkurenčne prednosti.

Dobavitelj ima pomembno vlogo tudi pri zagotavljanju kakovosti, saj je precejšen del kakovosti končnega izdelka precej odvisen od kakovosti nabavljenega osnovnega materiala in surovin. Glavna naloga nabave je zato tesno sodelovanje z dobaviteljem pri izboljšanju kakovosti. Nekateri veliki evropski proizvajalci so zaradi tega razvili programe zagotavljanja kakovosti dobaviteljev. Nabavna služba mora zagotoviti dobavitelja, ki bo zagotavljal ustrezno raven kakovosti in, kar je pomembno, bo takšno kakovost zagotavljal tudi v prihodnje (van Weele 1998, 221).

Pravilna izbira dobavitelja je rezultat postopka izbire, ki ga nabavna služba upošteva pri izbiri dobavitelja, ta pa ugodno vpliva na raven stroškov. Prepogosto so podjetja prišla do grenkega spoznanja, da so pri postopku izbire dobavitelja potrošili preveč časa in sredstev, še posebej, če se je izbira kasneje pokazala za napačno. Postopek izbire dobavitelja torej pomembno vpliva na kakovost in ceno materialne preskrbe, vsebuje pa naslednje stopnje (Završnik 2004, 56):

- razpoložljivost informacij o dobaviteljih;
- določitev meril procesa izbire in sodelovanje nabavne funkcije z ostalimi funkcijami v podjetju;
- pri neformalni izbiri dobavitelja sledi izbiranje eksplorativnih informacij, pri čemer izpadejo neprimerni kandidati;

- preučitev preostalih potencialnih kandidatov na podlagi posebej pripravljenih vprašalnikov;
- odgovore preuči vodja nabave s sodelujočo skupino;
- obisk skupine pri izbranih potencialnih dobaviteljih, ki so najbližje zastavljenim merilom;
- izbira najprimernejšega dobavitelja.

Kot bomo videli v nadaljevanju, je dobavitelj zelo pomemben člen nabavne verige tudi pri celovitem zagotavljanju kakovosti podjetja, saj lahko podjetju zaradi nekakovostnih materialov in surovin povzroči visoke stroške in nepopravljivo škodo na trgu.

3.3 Nabavna veriga in zniževanje stroškov

Nabavna veriga predstavlja vse tokove, povezane z dobavo materiala, vključno z notranjim krogotokom materialnega poslovanja. V nabavno verigo štejemo kupce, distributerje, dobavitelje, transportne dobavitelje in druga logistična podjetja, ki vplivajo na učinkovito rabo časa in na prihranke pri transportnih poteh.

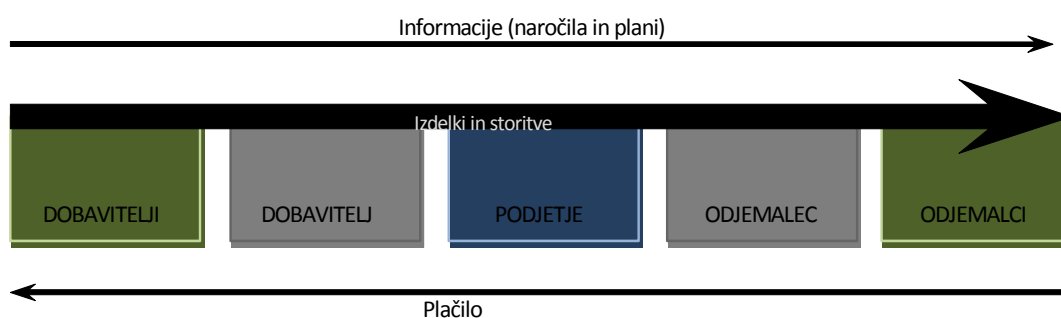
Ob vedno večji konkurenci na tržišču SCM (*angl. supply chain management*) pridobiva vedno večji pomen v industrijski praksi, pa tudi na področju akademskih raziskav. Dobavitelji, proizvajalci in distributerji v verigi največkrat operirajo samostojno, vsak izmed njih ima individualne cilje, ki jih želi uresničevati, da bo ustvaril dobro pozicijo na tržišču, hkrati pa ustvarjal dobiček. SCM predstavlja pot k učinkovitosti, saj sistem zajema celoto dobavne verige dobaviteljev, proizvajalcev, skladišč in trgovin s ciljem, da je blago v zahtevanih količinah proizvedeno in prodano na pravo lokacijo in ob pravem času. Končni cilj sistema je minimirati stroške, ki nastanejo v verigi (Ding, Benyoucef in Xie 2005).

Oskrbovalna veriga je vedno dinamična, saj nenehno poteka pretok blaga, informacij in sredstev v različnih smereh oskrbovalne verige, pa tudi med različnimi fazami in udeleženci. Vsaka faza je načrtovana tako, da izvaja svoje procese in deluje vedno usklajeno z drugimi fazami v tej verigi. Uspešna veriga obvladuje pretoke blaga, informacij in sredstev tako, da hkrati zagotavlja visoko stopnjo razpoložljivosti izdelka za kupce in je hkrati cenovno ugodna (Završnik 2008, 147).

Ogorelc (1996, 41) meni, da razlog za visoke stroške nabavne verige tiči v neustrezni organiziranosti, saj neusklajeno upravljanje materialnih tokov povzroča ozka grla v poslovanju. Zato se pojavlja potreba po dodatnih skladiščih, transportnih kapacitetah in po dodatnem zaposlovanju delovne sile, vse to pa še dodatno povečuje že tako visoke stroške v nabavni verigi. Podjetje bo ravnalo pravilno, če bo zasnovalo takšno strukturo na področju nabavne verige, ki bo omogočila dobro komuniciranje med udeleženci in sodelovanje na vseh ravneh nabavnega procesa.

Stroške, ki so povezani z nabavnim krogom, je težko meriti, ker se ti prerazporedijo na razne stroškovne kategorije. Z analizo teh stroškov je mogoče ugotoviti absoluten znesek nastalih stroškov. Izračunati je treba še delež stroškov logistike v skupnih stroških in delež glede na celoten realiziran promet. Vtis o pomembnosti poslovne logistike s stroškovnega vidika nam da primerjava s stroški, ki jih povzročajo druge dejavnosti v sistemu (Ogorelc 1996, 54).

Slika 3.1 Procesi v oskrbni verigi



Vir: Završnik 2008, 147.

Proizvodna podjetja, ki imajo več proizvodnih izdelkov, zato najraje zbirajo stroške po stroškovnih nosilcih ali po stroškovnih mestih, te pa kasneje razdelijo s pomočjo razdelilnega ključa.

Da bi podjetje doseglo zadovoljivo raven stroškov in organiziranosti, mora v zvezi s tem izvesti naslednje korake (Završnik 2008, 149):

- podpiranje dobavnih in proizvodnih tokov ravno ob pravem času JIT (angl. *just in time*);
- timski pristop pri delu z dobavitelji;
- zagotavljanje in ohranjanje kakovosti izdelkov;
- upravljanje z informacijami, ki postaja zaradi izpopolnjene informacijske tehnologije in zaradi večjega števila nabavljenih materialov vedno bolj pomembno;
- prepoznavanje novih vlog glede tehnologij, novih industrij in panog, pa tudi zaposlenih in delovnih mest;
- izbira prave informacijske tehnologije, ki bo čim bolj prilagojena nabavni verigi;
- organizacija podjetja, predvsem na področju integriranih poslovnih funkcij;
- prehod na spletno poslovanje in integracija dejavnosti podjetja z internetom kot podpora in kot komunikacijsko sredstvo;

- vzpostavitev lastne spletne strani, prodajnega kataloga in druga orodja za delovanje na svetovnem spletu.

Nujen pogoj za uspešno nabavno poslovanje pa je tudi dobro notranje sodelovanje nabavnega oddelka tako s proizvodnjo in logistiko kot z razvojnim oddelkom. Najuspešnejša podjetja se zato odločajo za redne sestanke predstavnikov ključnih kupcev in dobaviteljev. Udeleženci v verigi dobijo boljši vpogled v dogajanje v nabavni verigi, kar jim omogoči, da skupaj iščejo načine, kako znižati stroške delovanja celotne nabavne verige in katere procese bi lahko izločili, ker ne prinašajo dodane vrednosti (Keršič 2007, 21).

3.4 Zaloge in zniževanje stroškov

Uvodoma smo že omenili, da nabava postaja funkcija lahko prinaša dobiček. Da bi podjetje doseglo čim večji dobiček, je zanj pomembno, da čim bolj zmanjša z zalogami povezane stroške.

Zaloge pomembno vplivajo na poslovanje podjetja, zato upravljanje z zalogami predstavlja pomemben del pri uspešnosti poslovanja in zahteva prav posebno pozornost. Zaloge skupaj s terjatvami in denarnimi sredstvi uvrščamo med obratna sredstva. Zaloge podrobneje delimo na zaloge surovin, materiala, drobnega inventarja, zaloge nedokončane proizvodnje in zaloge končnih izdelkov.

Keršič (2007, 21) meni, da stroški, ki nastajajo v povezavi z zalogami, predstavljajo do 30 odstotkov vrednosti zalog.

Prav visoki stroški v povezavi z zalogami vzpodbujajo podjetja, da vzpostavijo učinkovit model nabavne verige in upravljanja z zalogami. Zaloge namreč lahko znižamo takrat, ko imamo zanesljive udeležence v nabavni verigi. Ker smo že govorili o dobaviteljih in o nabavni verigi, lahko rečemo, da oba dejavnika močno vplivata na uspešnost obvladovanja zalog. V nadaljevanju bomo pogledali nekatere metode, ki so podjetjem pomagale k učinkovitemu obvladovanju zalog, najprej pa si poglobljeno pogledamo nekaj stroškov, ki nastajajo v povezavi z upravljanjem zalog nastanejo.

Poleg stroškov vzdrževanja zalog, stroškov naročanja, zagona proizvodnje, stroškov spremembe cene štejemo tudi stroške, ki nastanejo, kadar določenega materiala ni na zalogi. Vsi omenjeni stroški lahko ob neracionalnem poslovanju naenkrat poskočijo ali pa presežejo še obvladljivo raven. Stroške naročanja lahko zmanjšamo s številom naročil, tako da naročamo minimalne količine, lahko jih zmanjšamo tudi s pomočjo informacijske tehnologije, saj komunikacijska tehnologija to omogoča. Pomembna je tudi količina naročanja za nižjo ceno, kar pomeni po drugi strani nižjo ceno materiala. Visoki stroški v zvezi z zalogami nastanejo tudi takrat, ko potrebnega materiala ni na zalogi, saj takrat nastajajo stroški izgubljene prodaje, zastoja proizvodnje ali pa menjave proizvodnje, dodatne logistične storitve in drugi stroški, da

ne govorimo o tem, da je v takšnih primerih ogroženo ime proizvajalca (Urbancl 2004, 41–42).

Zaloge materiala in proizvodov učinkujejo kot blažilec med notranjim transportom ter proizvodnjo in prodajo proizvodov. Velika količina zalog veže večja finančna sredstva, to pa povečuje stroške poslovanja. Zaloge se zaradi nihanja proizvodnje, prodaje in drugih dejavnikov spreminjajo, zato je bolje, da določimo optimalno gibanje zalog, saj je za podjetje nujno uravnotežiti optimalno višino zalog (Avsec 2005, 17).

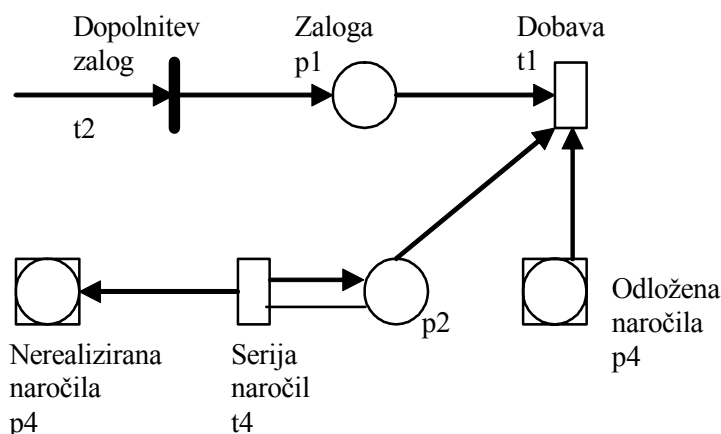
Zaloge lahko določimo na (Avsec 2005, 17):

- signalno zalogo – razumemo tisto višino zaloge, pri kateri je treba sprožiti postopek nabave;
- varnostno zalogo – predstavlja zagotavljanje varnosti in je povezana z dobavnim rokom, kar pomeni, da mora nova količina prispeti v trenutku, ko zaloga doseže raven varnostne zaloge;
- maksimalno zalogo, ki pomeni tisto mejo višine zalog, ki še predstavlja gospodarno skladiščenje surovin.

Zaloge lahko obvladujemo z rednim analiziranjem, z dobavo ob ravno pravem času ter z učinkovitim planiranjem prodaje, proizvodnje in nabave.

Slika 3.2 pokaže na model politike stalnega spremljanja zalog BDSPN, s katerim spremljamo sistem naročanja v podjetju. S tem lahko učinkoviteje spremljamo raven zalog, pa tudi stroške, ki nastajajo v povezavi z zalogami.

Slika 3.2 BDSPN model politike spremljanja zalog



Vir: Amodeo, Haoxun in Aboubacar 2008, 216.

Izpolnitev naročil kupcu zmanjša povprečno zalogo, s tem pa se tudi spremeni raven povprečnih zalog. Če zaradi nepričakovanih razlogov kupcu ni bilo mogoče dostaviti blaga, bo naročilo odloženo (Amodeo, Haoxun in Aboubacar 2008, 216). Ker

nabavna stran slika nasprotje prodajni strani, lahko rečemo, da izpolnitev naročil dobavitelja poveča povprečno zalogo in če zaradi nepričakovanih razlogov dobavitelju ni uspelo dostaviti blaga, bo naročilo odloženo.

Strošek zalog je odvisen od ravni zalog ter časa oziroma od povprečne zaloge. Ti stroški zajemajo (Avsec 2005, 18):

- oportunitetne stroške;
- stroške skladiščenja, kot so vzdrževanje, gretje, hlajenje, najem ipd.;
- stroške financiranja zalog (obresti najetih kreditov za nakup zaloge);
- stroške razvrednotenja zaloge;
- stroške nekurantnih zalog ter
- stroške poškodb, uničenja in pokvarjenih proizvodov, kraje, davkov ipd.

Strošek naročanja je fiksni strošek posameznega naročila ne glede na naročeno količino. Sem spadajo stroški transporta, prevzemanja, kontroliranja, skladiščenja ipd.

Pri analiziranju zalog in optimalnega naročanja si lahko pomagamo s koeficientom obračanja zalog. Koeficient obračanja zalog nam pove, za koliko se v nekem obdobju (denimo v enem letu) obrnejo zaloge v skladišču. Izračunamo ga kot razmerje med porabo in povprečno zalogo materiala v določenem obdobju. Večji kot je koeficient, krajši je potreben čas vezave in manjša je potrebna zaloga materiala. Iz tega izhajajo določene prednosti, ki so povezane z manjšo zalogo v skladišču (Potočnik 2002, 141):

- manjša potreba po obratnih sredstvih in nižji stroški glede vezave zalog,
- manjši stroški, povezani s skladiščnimi prostori in vzdrževanjem zaloge,
- manjše tveganje zaradi kala, kvara, spremembe materiala, nabavnih cen ipd.

Nabavno poslovanje je bolj ekonomično pri višjem koeficientu obračanja, vendar le do določene mere; če začnejo zaradi prehitrega obračanja zalog stroški naročanja naraščati bolj, kot se znižajo stroški vzdrževanja zaloge, mora nabavni oddelek zmanjšati število naročanj in povečati količino naročila (Potočnik 2002, 141). V industriji je koeficient obračanja zalog v povprečju od enkrat do dvakrat v določenem obdobju.

3.5 Kakovost nabave in zniževanje stroškov

Kakovost nabave je naslednji vidik, ki pomembno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja. Kakovosten proizvod za podjetje pomeni določen tržni delež, zagotovljeno prodajo in ustvarjanje dobička. K temu prispevajo tudi kakovost nabave, nabavne verige in povezave z notranjimi in zunanjimi udeleženci.

Različni avtorji kakovost različno pojmujejo, zato je pomembno vsaj osnovno razumevanje kakovosti, pri kateri kakovost razumemo kot stopnjo, pri kateri lastnosti izdelka, procesa in storitve ustrezajo potrebam, ki so rezultat praktičnega cilja. Zahteve,

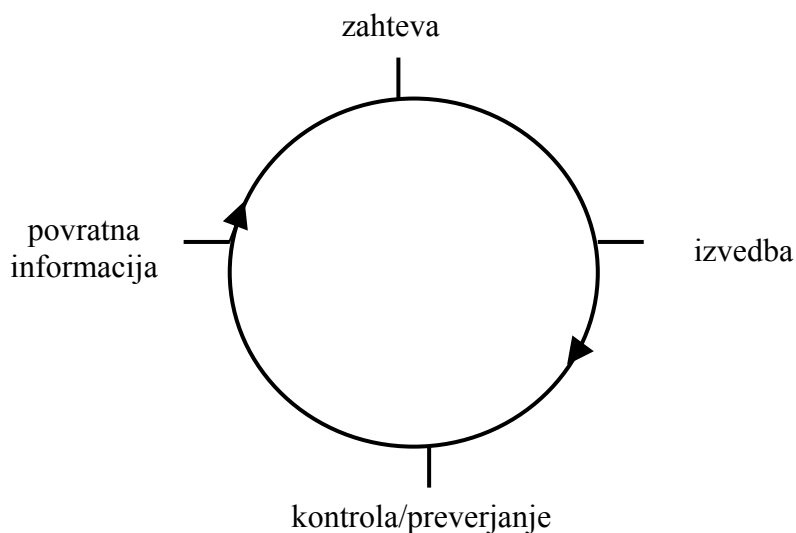
ki jih omenja ta opis, se nanašajo na tehnične lastnosti izdelka, lahko pa se nanašajo na prijaznost pri uporabi, enostavnost pri vzdrževanju, dogovoru o dobavi in navodilu za embaliranje (van Weele 1998, 215).

Za podjetje je zelo pomembno, da opredeli pojem kakovosti v podjetju ter temu primerno prilagodi metode za merjenje kakovosti. Kakovost se prične že v fazi razvoja proizvoda, pri tem pa mora nabavni oddelek zagotoviti, da bodo zahteve po specifikacijah sprejete tudi pri dobaviteljih. Poleg tega mora nabavni oddelek poskrbeti, da se bo dobavitelj strinjal z ostalimi zahtevami, kot so dobavni rok, dobavna količina ter cena. Na ta način nabava prispeva k celovitemu obvladovanju kakovosti (angl. *total quality management – TQM*). Večina podjetij razvija programe kakovosti in ti programi so usmerjeni na problem kakovosti, tega pa opredelimo kot prepričanje, da izdelki ustrezajo zahtevam glede (van Weele 1998, 215):

- osnovnih zahtev transakcij, s katerimi se strinjata dobavitelj in kupec;
- načina, kako bodo zahteve uresničene;
- preverjanja, ali so zahteve izpolnjene;
- ukrepov, ki so potrebni, če zahteve ali pričakovanja niso izpolnjena.

Te stopnje sestavljajo štiri osnovne prvine cikla preverjanja zahtev, kot je prikazano na sliki 3.3.

Slika 3.3 Cikel preverjanja zahtev



Vir: van Weele 1998, 216.

Stroški, ki so povezani s kakovostjo, v večini podjetij predstavljajo težave, saj podjetja porabijo veliko časa za kontrolo prejetega materiala in za reševanje sprotih težav glede kakovosti, ki se pojavijo v procesu. Van Weele (1998, 218) priporoča, da stroške kakovosti v praksi razdelimo tako, da bodo prepoznavni po vrstah.

- *Preventivni stroški* – stroški, ki se nanašajo na stroške preprečevanja napak. Nastanejo v zvezi s preprečevanjem napak in se nanašajo na zgodnjo fazo razvoja izdelka, na izvajanje in nadzorovanje sistema celovite kakovosti. Med drugim obsegajo razvijanje sistematične kontrole izdelkov, kontrole izdelavnih procesov, revizije procesov v enakih časovnih obdobjih ter oblikovanje organizacije kontrole kakovosti. Poleg tega obsegajo še raziskovanje in odkrivanje vzrokov za napake ter sestavljanje specifikacij, postopkov, navodil, ukrepov za sistem celovite kontrole kakovosti.
- *Stroški ugotavljanja* – stroški, ki se nanašajo na časovno ugotavljanje napak. Nanašajo se na minimiziranje vpliva napak v procesu. Stroški so povezani z vhodno in vmesno kontrolo prevzetega materiala, kontrolo proizvodnih procesov, z razvrščanjem (sortiranjem) izdelkov ter s končno kontrolo. Podjetje mora posodabljeni kontrolni predpise in postopke, evidentirati napake, ki se pojavljajo, ter občasno preverjati metode, sredstva in postopke kakovosti, zato tudi omenjene stroške štejemo med stroške ugotavljanja napak.
- *Korektivne stroške* – stroški, ki nastanejo zaradi popravila napak. Korektivne stroške ločimo na notranje in zunanje stroške napak. Notranji stroški napak nastajajo kot posledica napak, ki jih opazimo pravočasno, preden proizvod odpremimo kupcu. V to kategorijo stroškov spada tudi izmet. Stroški pa vključujejo stroške popravil, izgube zaradi zmanjšanja kakovosti, zmanjšanja hitrosti proizvodnje ali celo ustavitve proizvodnje. Zunanji stroški napak nastanejo kot posledica pomanjkljivosti, ki jih ugotovi kupec. Ta skupina zajema stroške reklamacij, stroške, ki nastanejo pri preprečevanju odškodninskih zahtevkov, stroške vračila pošiljk, stroške obdelave informacij, ki se nanašajo na reklamirano blago, ter na izgubo »dobrega imena«.

3.6 Zavore za doseganje nižjih stroškov nabave v podjetju

Nekatere pomembne dejavnike, ki vplivajo na zniževanje stroškov, smo pregledali v prejšnjih poglavjih in omenili le nekaj zavor, zaradi katerih nabavna funkcija ne bi mogla doseči svojega cilja.

Kot so pomembni dobavitelji, cena in krogotok materiala, obvladovanje zalog ter kakovost dobav, je pomembna tudi organiziranost nabavne funkcije. Nenazadnje posel sklepamo ljudje, zato lahko rečemo, da so zavore pri uresničitvi zastavljenih ciljev tudi v nabavni funkciji in njeni organiziranosti. Podjetje lahko zato veliko stori za izboljšanje pri vodenju nabave s tem, da natančno opredeli naloge, odgovornosti in pristojnosti nabavne funkcije, ki presegajo le naročanje blaga ali storitev, saj se prepogosto zgodi, da naloge v nabavi niso jasno opisane, postopki pa so omejeni na administrativne zadeve. Podjetja prav tako posvečajo premalo pozornosti finančnim

proračunom, ki bi bili razčlenjeni po opredeljenih nalogah in ki ne vsebujejo načrtov za nižanje stroškov (van Weele 1998, 139).

Naslednja zavora predstavlja korektnost sodelovanja z dobavitelji. Kupec se mora zavedati, da ima sodelovanje z dobavitelji značaj partnerstva, nikakor pa ne bi sodelovanje smelo prerasti v razliko med vplivnostjo kupca nad dobaviteljem, to pa pomeni tudi, da ne bi smeli od dobaviteljev zahtevati, česar sami ne bi zmogli. Z dobavitelji je treba skleniti jasne in konkretne dogovore, kar velja tudi za investicije. Pogosto se namreč zgodi, da dobavitelji investirajo, ne da bi vedeli, da bodo investicije v bodoče povrnjene. Druge ovire so lahko še nespoštovanje dobavnih rokov, slaba kakovost ter ravnodušnost dobavitelja za pritožbe glede omenjenih točk (van Weele 1998, 203–205).

Nekatere težave se pri poslovanju nabave pojavljajo v okolici, v kateri podjetje deluje. O dobaviteljih smo že veliko napisali, dejstvo pa predstavlja to, da so ti pomemben člen nabavne verige. Vendar pa nam velikokrat ovire predstavlja tudi organizacija v podjetju ter odziv na spremembe ter seznanjenost z novimi okoliščinami. Pogosto namreč pretok informacij poteka prepočasi, odziv na spremembe pa je zato počasnejši, v nekaterih primerih celo prepozen, kar povzroča dodatne nepotrebne stroške poslovanja.

Težave se pogosto pojavljajo tudi pri planiranju potrebnega materiala za potrebe proizvodnje, kar podjetjem večkrat predstavlja izziv, saj je to vse prej kot lahka naloga. Pri tem lahko omenimo nekaj točk, ki vplivajo na to, da ne dosežemo zastavljenih ciljev (van Weele 1998, 248–249):

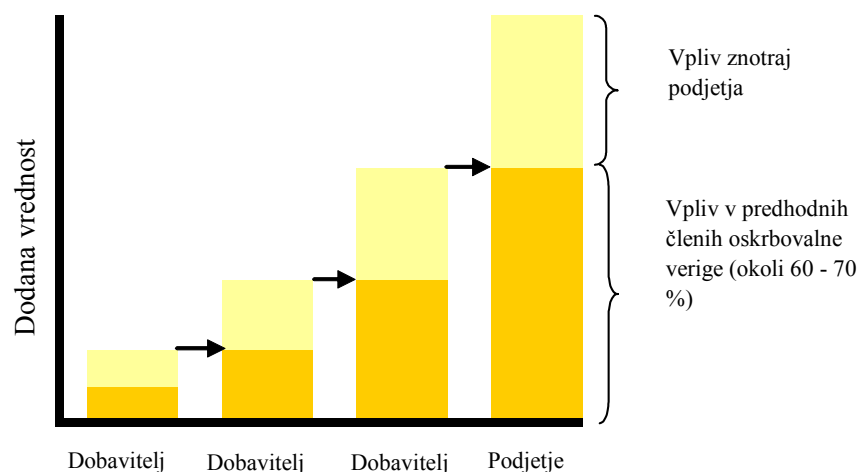
- pomanjkanje natančno določenih specifikacij (materiala, nepopolne kosovnice, neopravljen test kakovosti ipd.);
- pomanjkanje standardizacije (zapletena specifikacija materiala kljub možnosti nabave standardnega materiala);
- pogoste spremembe planiranega materiala (pogoste spremembe plana proizvodnje zahtevajo razveljavitev dobavnih načrtov z dobavitelji);
- nezanesljive planske informacije (npr: napačna informacija o zalogah lahko povzroči prezgodnje naročilo, skrajša dobavni rok, povzroči dodatno delo in poveča transportne stroške);
- nezadovoljiva povezava med nabavo in ravnanjem z materialom (nastanejo, kadar nabava ne dohiteva odločitev o avtomatiziranju proizvodnih in logističnih sistemov).

V tem poglavju smo se osredotočili le na nekaj ovir, ki podjetjem onemogočajo nižanje stroškov in s tem doseganje profitabilnosti. V nadaljevanju želimo predstaviti nekatera izhodišča za obvladovanje nabavne funkcije, da bo v korelaciji s funkcijo kontrolinga dosegla optimalno raven stroškov.

3.7 Instrumenti za merjenje stroškov nabave

Odločitve v nabavi pogosto vplivajo na 50–60 % skupnih stroškov poslovanja, zato je pri učinkovitosti nabavne verige pomembno obvladovanje oz. povečevanje notranjih ter zunanjih procesov, kot je prikazano na sliki 3.4.

Slika 3.4 Vpliv na končno ceno izdelka



Vir: Keršič 2007, 20.

Tradicionalno obravnavanje nabave kot nečesa, kar predstavlja nujno zlo in zanemarljivo celovito obvladovanje nabavnih procesov, je kot milijardni grob neizkoriščenih potencialov. Mednarodne analize so namreč pokazale, da je ob uporabi sodobnih managerskih orodij na področju obvladovanja nabavnih verig možno 13-odstotno izboljšanje dobičkonosnosti (Keršič 2007, 20).

Podjetja so pod velikim pritiskom zniževanja stroškov, saj zaradi ekonomske in finančne krize niso sposobna zadovoljiti novih potreb tržišča. Da bi podjetja lahko še naprej proizvajala, morajo nujno najti notranje rezerve, zato je podatek, da je ob prenovi nabavnih verig možno izboljšanje dobičkonosnosti podjetja, spodbudno.

Vendar, kako doseči izboljšanje dobičkonosnosti? Ključ za izboljšavo se skriva v prenovi nabavne verige. Cilji takšnega pristopa so: optimizacija nabavnih stroškov, napredek pri nabavnih cenah in pogojih, uvajanje najboljših in ugodnejših logističnih konceptov, skladiščenja, učinkovitejši procesi, učinkoviti kontrolni ukrepi in nadaljnjo partnerstvo po končanem projektu (Keršič 2007, 21).

Da bi lahko stroške nabavne verige učinkovito zniževali, je potrebna dobra stroškovna členjenost. Stroške nabavne verige je moč obvladati, če jih je mogoče meriti in če so merljivi, jih je mogoče upravljati ter izboljšati. Dobra členjenost in merjenje stroškov nabave namreč omogoča učinkovito spremljanje, posledično pa prispeva k

njihovemu zniževanju. Če se bomo usmerili na spremljanje in obvladovanje stroškov celotne nabavne verige, bo to zahtevalo temeljito pripravo informacij, ki bodo izhajale iz več podatkovnih virov, vključevati pa bo treba tudi obračun stroškov po procesih oz. računovodstvo po aktivnostih (*activity based costing*). Zagotavljanje takih informacij je lahko precej zahtevno, vendar pa so koristi za vodenje nabave neprimerno večje (Lapajne Škrjanc in Murgelj 2009). Naj omenimo nekatere izmed teh (Lapajne Škrjanc in Murgelj 2009):

- omogočene so analize celotnih stroškov nabave materiala in storitev; vsi podatki so primerljivi, ne glede na način dobave in manipulacije z materiali;
- možna je primerjava dobaviteljev po celotnih stroških nabave in drugih elementih, ne samo po ceni in količini;
- pripravljena je osnova za optimiranje stroškov v procesu nabave;
- je dobra osnova za pogajanja z dobavitelji;
- razkriva aktivnosti z nizko dodano vrednostjo.

S pomočjo informacijske tehnologije, integriranih informacijskih sistemov, managerskih informacijskih sistemov in sistemov za obdelavo podatkov lahko v kratkem času dobimo zanesljive in uporabne informacije ter jih lahko primerjamo z zastavljenimi cilji.

4 MOŽNOSTI ZNIŽEVANJA STROŠKOV V PODJETJU IN VLOGA KONTROLINGA

4.1 Obravnavano podjetje

V povojnem obdobju so na Krasu iskali možnosti za razvoj nove industrije in kljub deljenim mnenjem in dvomom o upravičenosti in možnosti proizvodnje motornih koles se je ideja načrtovalcev nove tovarne julija 1954 uresničila s podpisom sklepa o ustanovitvi tovarne motornih koles v Sežani. Že naslednji mesec se je v dokumentih prvič pojavilo tudi ime TOMOS – Tovarna motornih koles Sežana. Nekaj mesecev kasneje, in sicer oktobra 1954, ko je dokončno rešena usoda cone B slovensko-tržaškega ozemlja, se takratna vlada odloči, da bo tovarna zgradila v Kopru, ki je že postajalo glavno središče primorske industrije (povzeto po Tomos 2009).

Še preden je bila ustanovljena tovarna, je bila sklenjena licenčna pogodba s tovarno Steyr–Daimler–Puch, ki je uspešno izvažala svoje proizvode na zahtevna tržišča, med drugim tudi v ZDA.

Prva dvokolesa so bila sestavljena leta 1955 – podjetje pa je bilo registrirano v letu 1960. Tega leta je stekla redna proizvodnja motornih dvokoles. V 60-ih letih je Tomos že deloval globalno, saj je ustanovil več montažnih podjetij, in sicer na Nizozemskem, v Gani, pa tudi v drugih republikah nekdanje Jugoslavije. Podjetje je v 90-ih letih doživelo tipično krizo vseh naših industrijskih podjetij, povezano z izgubo tržišča. Vrsto let so tekle različne sanacije, vedno pa so ohranjali najbolj profitabilne programsko-tržne programe (Tomos 2009).

Osnovna dejavnost podjetja so razvoj, montaža in trženje dvokoles lastne blagovne znamke Tomos. Hkrati je njegova dejavnost osredotočena na dodatne poprodajne aktivnosti s prodajo nadomestnih delov in z razvejano servisno mrežo.

Podjetje pri proizvodnji upošteva vidike vitke organizacije in enokosovnega pretoka. Osredotoča se na področja, kjer ima največ izkušenj, v lasten razvoj pa z aktivno vlogo vključuje razvojne dobavitelje, ki so specialisti na specifičnih področjih.

Vodstvena ekipa in vsi zaposleni si prizadevajo usmeriti podjetje tako, da bo uspešno delovalo ter da bodo poslovni izidi omogočali ustvarjanje dobička in bodo vplivali na povečanje premoženja (prav tam).

4.2 Vloga nabavne službe v povezavi s kontrolingom

Vloga in cilj nabavne funkcije v podjetju je pravočasna oskrba materiala ob pravem času, po primerni in sprejemljivi ceni ter ustrezne kakovosti.

Definicija nabave v poslovniku kakovosti podjetja, organizacijskih predpisih in navodilih se nanaša na postopek osvajanja kupljenih delov in je v skladu s standardom ISO 9001/2000.

Podjetje v poslovniku kakovosti v točki 6.1. nabavo definira kot (Tomos 2008b): »Kakovost nabavljenih proizvodov ima velik vpliv na kakovost končnega izdelka. Namen procesa nabave je z aktivnim vključevanjem dobaviteljev v razvoj in osvajanje proizvodov na podlagi partnerskih odnosov zagotoviti kakovost dobav. Od dobaviteljev pričakujemo, da bodo sledili ciljem in usmeritvam [...] k uresničevanju politike kakovosti in okoljske politike z izpolnjevanjem naših zahtev in pričakovanj.«

Nabavni oddelek je razdeljen na funkcijo nabave in na operativni del. Nabavni del skrbi za nabave pogoje, za pogajanja z dobavitelji, za iskanje novih nabavnih poti, novih materialov. Operativni del nabave skrbi za pravočasno in zadostno oskrbo. Podjetje ima centralizirano nabavno poslovanje, njegova prednost pa se kaže v tem, da ima večjo pogajalsko moč, enotno nastopa do dobaviteljev, gospodarnejše ravna z zalogami, racionalno porablja finančna sredstva ter zmanjšuje število izdanih naročil. Po drugi strani pa je slabost centraliziranosti nabavne funkcije njena togost in počasen odziv na hitre spremembe na nabavnem tržišču (Potočnik 2002, 43–44).

Funkcija kontrolinga v podjetju je organizirana znotraj finančne službe. Njegova naloga je nadzorovanje poslovanja podjetja v skladu z zastavljenimi cilji BDP (angl. *budget development plan*), uresničevanja zastavljenega plana podjetja, trimesečnega operativnega plana, ciljev kakovosti in okoljskih ciljev. Zahteva nenehno preverjanje in nadzorovanje rezultatov za pravočasno prepoznavanje odmikov, ukrepanje oz. načrtovanje izboljšav.

Za pravilne poslovne odločitve potrebuje kontroling podatke in informacije, ki so rezultat merjenja in analiz, pridobljenih iz rezultatov merjenja. Podjetje ima vzpostavljen proces nadzora poslovanja, ki ga izvaja na osnovi periodičnih finančnih poročil o doseganju ciljev procesov, poročil o rezultatih notranjih presoj in drugih internih poročil. Procese nadzorovanja in merjenja stalno nadgrajuje.

Nabavna služba in služba kontrolinga sodelujeta pri strateškem planiranju materialnih virov, pri analizah in kalkulacijah proizvedenih delov, ki bi jih lahko zaradi sprememb v postopkih izdelovanja prevzeli specializirani dobavitelji.

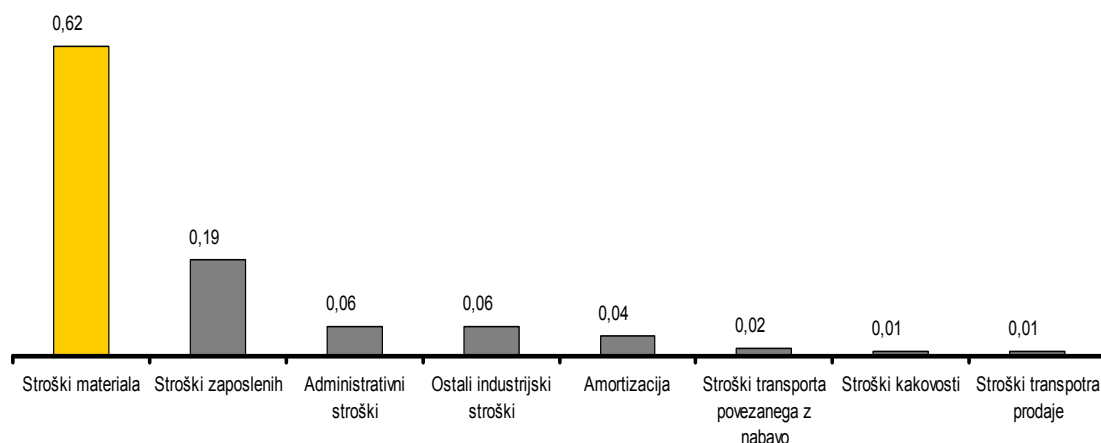
4.3 Nadzor nad poslovanjem za doseganje prihrankov

V podjetju je skrbnik procesa nadzora poslovanja služba kontrolinga, njegova primarna naloga je spremljanje kazalnikov v zvezi s poslovanjem. Med drugimi pomembnimi kazalniki uspešnosti spremlja tudi realizacijo nabave ter jo primerja z zastavljenimi kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji. Osnovni cilj nabavnega managementa je sistemizirati nabavni proces ter izboljšati nekatere njegove vidike, ki izhajajo iz spremenjenih nabavnih potreb.

Analiza poslovanja podjetja je pokazala, da so stroški v povezavi z nabavo previsoki, saj v celotni stroškovni strukturi predstavljajo več kot 62 odstotkov. Rezultati analize stroškov podjetja so prikazani na sliki 4.1. Podjetje bi ob tej ugotovitvi moralo

poiskati ugodne rešitve v povezavi z nabavo materiala, novih nabavnih virov in z reorganizacijo nabavne funkcije.

Slika 4.1 Celotni stroški podjetja



Vir: Tomos 2008a.

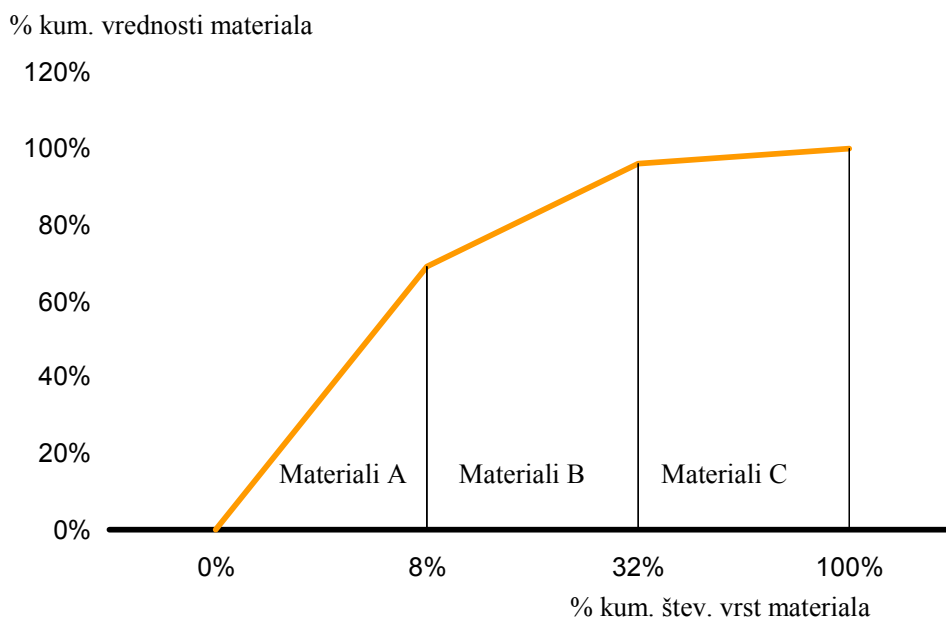
V nadaljevanju bodo predstavljena nekatera izhodišča, ki bi v podjetju lahko vplivala na zniževanje stroškov nabave.

4.4 Dejavnosti

Podjetje za proizvodnjo potrebuje različne vrste materialov. Zaradi optimizacije nabave in odločitve, da bo podjetje nekatere sestavljene dele kupovalo izven podjetja, so glavne vrste nabavljenih materialov prav sestavljeni kupljeni deli. Po ABC analizi vseh kupljenih materialov, ki jih je v podjetju okoli 130 različnih vrst, spadajo v skupino A tisti materiali, ki predstavljajo 70 % vrednosti celotne nabave. To so predvsem montažni in sestavljeni deli, agregati, valji z bati, kolesa, razni varjeni in kovičeni sklopi ter kupljeni deli iz plastičnih mas. Naslednjih 25 % celotne nabave predstavljajo materiali, ki spadajo v skupino B. To so uplinjači, magnetni vžigalniki, pnevmatike, merilniki, vezni in drugi elementi, embalaža, stikala, barve in laki ter drugi vezni materiali. Ostanek nabavljenega materiala pa večinoma predstavljajo vijaki in ostali vezni materiali. Uvoz nabavnega materiala predstavlja slabih 67 odstotkov celotne nabave z različnih trgov.

Spodnja slika 4.2 predstavlja prikazuje delež kumulativne vrednosti nabave v primerjavi s kumulativnim deležem števila vrst materialov, potrebnih za nabavo. Le osem odstotkov vrst materiala predstavlja 69 odstotkov celotne vrednosti nabavljenega materiala. Naslednjih 24 odstotkov predstavlja 27 odstotkov celotne nabave, ostanek (68 odstotkov) vrst materiala pa predstavlja štiri odstotke vrednosti celotne nabave.

Slika 4.2 ABC analiza vrednosti materiala glede na vrsto materiala



Vir: Tomos 2008a.

4.4.1 *Proizvajanje v povezavi z nabavo*

Ena izmed največjih dilem za podjetje predstavlja odločitev, ali bo določene dele proizvajalo samo ali pa jih bo kupilo na trgu. Podjetje se bo pravilno odločilo takrat, ko bo odločitev ugodna za poslovanje, zato je pred takšno odločitvijo potrebna podrobna analiza, upoštevati pa je treba vse dejavnike, ki bi lahko pozitivno ali negativno vplivali na uspešnost poslovanja. Kadar se podjetje odloča o nakupu ali proizvodnjavi, mora upoštevati smiselnost nakupa, če je na trgu širši izbor potrebnih vrst materiala in če so si proizvajalci že nabrali izkušnje. Upoštevati bi morali tudi, da ima proizvajalec morda boljše pogoje, opremo in tehnologijo za izdelavo, kot pa jih ima podjetje.

Pred odločitvijo o lastni proizvodnji ali nakupu je treba poznati dodatne stroške lastne proizvodnje, ki so odvisni od tega, kako ta proizvodnja vpliva na obstoječe zmogljivosti. Če bi bile zaradi odločitve o lastni proizvodnji dotedanje zmogljivosti boljše izrabljene, med dodatnimi stroški ne bi bilo treba upoštevati dotedanjih stalnih stroškov, saj se ti ne bi v ničemer spremenili. Kot dodatne stroške proizvedenih količin bi upoštevali predvsem spremenljive stroške, ki pridejo nanje (Urbnc1 2004, 15).

Če se podjetje odloči za uvajanje proizvodnje, s katero se podjetje v preteklosti še ni ukvarjalo, povzroča stroške razvoja in priprave, ki so stalni stroški. Te stroške je treba upoštevati med dodatnimi stroški doma proizvedenih materialov. Če bi zaradi odločitve v prid proizvodnji morali razširiti obstoječe zmogljivosti, bi morali dodatni stroški vsebovati tudi vse stalne stroške tako povečanih zmogljivosti. Nasproten primer se pojavi, če se zaradi odločitve v prid nakupa in ne proizvodnje, s katero se je podjetje

dotlej ukvarjalo, zmanjša izraba lastnih zmogljivosti. Čeprav se načeloma izplača proizvodnja, ko so njeni dodatni stroški manjši od nabavne vrednosti kupljenih količin, je treba presoditi, ali ni ugodnejša kakšna druga različica, ki zahteva enake dodatne naložbe ali bolje izrablja zmogljivosti (Urbancl 2004, 15).

Eno izmed izhodišč je torej aktivna vloga analiziranja poslovanja v podjetju. Zelo pomembno je namreč, da se podjetje osredotoči na svoj »core-competence« ter da svoje napore usmeri v svojo osnovno dejavnost.

4.4.2 Ugodni nabavni viri – izbira dobaviteljev

Podjetje sodeluje z več kot 170 dobavitelji, ki zagotavljajo različne vrste materiala za proizvodnjo. Odločitev, da bo podjetje oskrbovalo manjše število dobaviteljev, je stalna dilema, saj sta s tem povezana tveganje in togost pri poslovanju.

Struktura dobaviteljev v podjetju je glede na vrednost dobav po ABC analizi naslednja:

- A dobavitelji predstavljajo 69 odstotkov celotne nabavne vrednosti. To vrednost predstavlja 15 dobaviteljev. Dobavitelji A so dobavitelji, ki so za podjetje strateškega pomena.
- B dobavitelji predstavljajo naslednjih 22 odstotkov celotne nabave podjetja. V tej skupini je 27 dobaviteljev in so za podjetje pomembni zaradi specifičnosti dobav.
- C dobavitelji predstavljajo 9 odstotkov celotne vrednosti nabave.

Kako se bo nabavni sektor odločil glede nabavnih virov ali dobaviteljev, je odvisno predvsem od (Potočnik 2002, 143):

- vrste nabavljenega materiala,
- kakovosti in količine materiala,
- nabavne cene in plačilnih pogojev ter
- dobavnega roka.

Nabavna teorija in praksa priporočata oskrbo iz več nabavnih virov, saj so izkušnje pokazale, da za kupca ni dobro, če postane odvisen od enega dobavitelja, temveč je bolje, če kupi materiale pri številnih dobaviteljih. Osnovno izhodišče teorije je, da kupec ne sme postati preveč odvisen od enega dobavitelja, čeprav pri oskrbi lahko pride do oskrbovanja pri enem viru zaradi posebnih razlogov, kot je nabava materiala pri monopolistu, ali če kupi material samo pri enem viru zaradi posebnega razloga, čeprav ima možnost nabave tudi pri drugih dobaviteljih (Potočnik 2002, 143).

Podjetje mora biti pri odločitvah, ki zadevajo oskrbovanje, previdno, saj, kot smo videli, stroški materiala niso edini, ki vplivajo na profitabilnost, pač pa so zelo pomembni tudi pripadajoči odvisni stroški nabave.

Poleg vseh ostalih stroškov je nižanje stroškov nabave možno tudi s povečevanjem produktivnosti, z logističnimi inovacijami, z načrtovanjem managementa ključnih materialov ter z učinkovito tehniko embalaranja. Pomembna točka je postavitve ciljne cene (angl. *target pricing*) ter sodelovanje dobavitelja pri kakovostnih in razvojnih zahtevah že v začetku nastajanja izdelka. Delavci v nabavi morajo dobavitelja vključiti v nastajanje novega izdelka dovolj zgodaj, da bo ta lahko vplival na zniževanje stroškov. V preteklosti je bilo na tem področju storjenih precej napak, saj se je dogajalo, da so tehnološke zahteve in zahteve po materialu in obliki izdelka določeni, še preden je dobavitelj imel možnost s svojo strokovnostjo vplivati na izdelavo izdelka. Prav tako so inženirji pri konstruiranju že sami izbrali dobavitelja, ki naj bi ustrezal njihovim zahtevam (Giunipero, Handfield in Eltantawy 2006).

Na ta način je nabavna funkcija izgubila integriteto ter se podrejala tehnološkim, razvojnim in oblikovalskim zahtevam, stroški pa so tako prevzeli sekundaren pomen.

Uspešnost nabave je torej v veliki meri odvisna od dobaviteljev, zato je postopek preverjanja poslovanja z dobavitelji pomemben kazalnik. Ocenjevanje dobaviteljev postaja ključnega pomena za izbiro strateških dobaviteljev.

Dobavitelje naj bi ocenjevali glede na štiri različne ravni (Potočnik 2002, 202):

- *raven materiala* pokaže na kakovost dobavljenega materiala; vhodna kontrola in kontrola kakovosti pokažeta, če dobaviteljev material ustreza zahtevam glede kakovosti;
- *procesna raven* pokaže na dobaviteljev proces izdelave izdelka; če sproti nadzorujemo postopke, dosežemo, da izdelki ustrezajo kakovostnim in dogovorjenim standardom;
- *raven sistema* zagotavljanja kakovosti nam pokaže na usklajenost tehnoloških postopkov in navodil ter na dobaviteljevo organizacijo kakovosti;
- *raven podjetja* je najvišja raven preverjanja; pri tem načinu preverjamo dobaviteljeve finančne vidike ter boniteto, ugotoviti pa želimo tudi usposobljenost dobaviteljevega vodstva.

Metode za ocenjevanje dobaviteljev naj bodo subjektivne, na podlagi osebnih izkušenj z dobavitelji, in še posebej objektivne, saj bo na ta način opredeljen odnos z njim (Potočnik 2002, 202). V prilogi 1 je prikazana portfeljska analiza ocenjevanja in pozicioniranja dobavitelja. Dobavitelji ne ustrezajo merilom podjetja, kadar dobavljajo majhne količine in glede kakovosti ne zadovoljijo potreb kupca. Če takšni dobavitelji izboljšajo kakovost, pridobijo možnost dobavljanja večjih količin. Novi dobavitelji vstopajo v podjetje, če zagotavljajo visoke kakovostne zahteve kupca pri večjih količinah.

Ocenjevanje dobaviteljev je naslednje pomembno izhodišče, s katerim si podjetje pomaga do pravih odločitev v zvezi z dobavitelji. Z natančno analizo lahko podjetje

ugotovi, kateri so tisti dobavitelji, ki jim je treba posvetiti največ pozornosti, in kateri so tisti dobavitelji, ki podjetja dolgoročno ne bodo več oskrbovali.

4.4.3 Materiali, optimizacija naročanja in obvladovanje zalog

Za kupca sta pomembna ponudba in povpraševanje po materialu, ki ga potrebuje za svoj proizvodni proces. Pomembni dejavniki so cena, količina, kakovost, dobavni roki in podobno. Za podjetje je pomembno, da opravi tržno raziskavo o materialih, ki jih bo uporabljalo. Cilj raziskave je ugotoviti pomen in moč posameznega ponudnika.

Material vpliva na poslovanje podjetja s čedalje višjimi stroški, zato sta ugotavljanje materialnih potreb podjetja in njihovo nadzorovanje ključnega pomena. Pred vsako nabavno aktivnostjo je pomembna kontrola morebiti spremenjenih potreb konkretnega časa nabave. Ugotoviti je treba, kolikšen del naročenih potreb lahko pokrijemo iz zalog ter koliko materiala je treba priskrbeti (Kaltnekar 1989, 286). Konkretna aktivnost nastopi z naročilom dobavitelju (Kaltnekar 1989, 286). Naročilo zajema vse predhodno dogovorjene nabavne pogoje, kot so specifikacija materiala, cena, kakovostne zahteve, rok dobave, plačilni ter drugi specifični pogoje.

Skupna potrebna količina materiala je odvisna tudi od poteka proizvodnje, vrste in asortimenta končnih izdelkov, pa tudi od načina proizvodnje. Količino materiala za določeno obdobje izračunavamo na naslednja načina (Potočnik 2002, 133):

- z izračunavanjem potrebne količine na podlagi načrta proizvodnje,
- na osnovi izkušenj iz preteklosti, z ocenjevanjem dosedanje porabe materiala za določen obseg proizvodnje.

Natančno določanje količine velja za izdelavni material, medtem ko za pomožni material in rezervne dele določamo količine po izkušnjah. Ko podjetje ugotovi dejansko količino naročanja, mora določiti ekonomično količino naročanja, čas in termin dostave, da bo material pravočasno prispel v skladišče (Potočnik 2002, 133).

Dejavniki, ki vplivajo na vsakokratno količino naročila, so obstoječa zaloga, dobavni rok materiala, nabavna cena za enoto materiala, stroški enega naročila, stroški vzdrževanja zaloge ter razpoložljivi skladiščni prostor. Količina naročila je ekonomična, kadar je vsota stroškov vzdrževanja zaloge in stroškov naročil na enoto materiala najnižja. Pri nabavi manjše količine je potrebnih več naročil, ki povzročajo višje stroške naročanja, po drugi strani pa je vrednost zalog nižja. Kadar pa naročamo velike količine, nam to omogoča razporeditev stroškov naročanja na večjo količino materiala. Pomanjkljivost naročanja velikih količin je, da je večja količina teh materialov dalj časa na zalogi, kar povzroča višje stroške vzdrževanja zaloge na enoto materiala (Potočnik 2002, 134).

Ekonomičnost naročanja lahko ugotavljamo grafično in računsko. Računsko količino in pravilno število naročil ugotavljamo s pomočjo Campovega obrazca:

Ekonomična količina =

$$\sqrt{\frac{200 * \text{letna poraba v količini} * \text{stroški naročanja}}{\text{cena za enoto količino} * \text{delež stroškov v zdrževanja zalog}}}$$

Naročanje ekonomične količine materiala omogoča zmanjšanje celotnih stroškov nabave, nemoten potek proizvodnje, zmanjšanje zaloge in pomembno racionalizira delo nabavnih referentov. Pomembno je tudi, da podjetje izračunava ekonomično zalogo materiala za nabavo najpomembnejših vrst materialov, ki jih je manjše število, predstavljajo pa pretežno vrednost (Potočnik 2002, 135).

Eno izmed najpomembnejših vprašanj skladišnega poslovanja je iskanje optimalnega obsega zalog. Zaloge po eni strani omogočajo nemoteno poslovanje in izvajanje poslovnega procesa, na drugi strani pa vežejo obsežna obratna sredstva in kot pomembna postavka obremenjujejo stroške poslovanja. Optimalna zaloga ne sme biti niti prenizka niti previsoka. To je tista višina, pri kateri dosegamo najvišjo gospodarnost ob čim manjšem tveganju izpada. Ob iskanju optimalnega gibanja zalog bi bilo dobro odgovoriti na naslednja vprašanja (Kaltnekar 1989, 296):

- Kako pogosto in kdaj naj ugotovljamo stanje zalog, ali naj bo ta kontrola tekoča ali občasna?
- Kdaj oziroma ob kakšnih stanjih je treba zaloge dopolnjevati ter kdaj planirati naročila zaloge?
- Kolikšne naj bodo količine za vsakokratno dopolnjevanje zalog?
- Kolikšni so odkloni od predvidenih količin in časov ter kakšno varnost preskrbe zahtevamo?

Podjetje skozi integrirani sistem BaaN naroča preko MRP sistema, ki omogoča precejšnjo avtomatizacijo pri izdajanju naročil. Sistem izračunava trenutno zalogo in jo odšteje od planirane nabave ter zahteva precejšnjo kontrolo zaradi pomembnih predpogojev, da sistem pravilno deluje, in to so točna količina zaloge, točen proizvodni plan, točno dobavljene točne količine in dobava ob točno določenem času.

4.4.4 Kakovost materialov

Kakovost materialov je mogoče določiti na različne načine, in sicer glede na kemično sestavo, fizikalne lastnosti, biološke lastnosti, dimenzije in tolerance, zanesljivost pri uporabi in podobno. Te zahteve se neposredno tičejo izdelka. Po drugi strani pa je splošna opredelitev kakovosti stopnja, pri kateri lastnosti izdelka, procesa in storitve ustrezajo potrebam.

Pri nabavi materiala je treba upoštevati namen uporabe materiala, ki določa kakovost in dopustno toleranco. Znano je, da je nabava materiala boljše kakovosti praviloma dražja, zato takšna nabava v primerjavi z ustrežno kakovostjo povečuje

stroške. Pri nabavi materiala slabše kakovosti, ki je praviloma cenejša, pa nastajajo težave pri proizvodnji, kar v prvi fazi povzroči večji odpad, reklamacije kupcev so pogostejše, to pa lahko omaja proizvajalčev ugled (Potočnik 2002, 131).

Da se podjetje izogne nevšečnostim v zvezi s kakovostjo pri nabavi materiala, mora uveljaviti naslednje ukrepe (Potočnik 2002, 133):

- natančno mora določiti stopnjo kakovosti materiala;
- sproti mora preverjati kakovost dobavljenega materiala;
- sodelovati mora pri reševanju odmikov od dogovorjene kakovosti z dobavitelji;
- izločiti dobavitelje, ki ne izpolnjujejo kakovostnih zahtev.

Kontrola kakovosti materiala je v podjetju nujno potrebna. Cilj kontrole kakovosti je nenehno preverjanje kakovostnih zahtev v primerjavi z zastavljenimi kakovostnimi pogoji podjetja. Podjetje se lahko odloči, ali bo dobavitelja preverjalo ob vsaki dobavi, ali pa je dobavitelj že dosegel tisto kakovostno raven, pri kateri preverjanje kakovosti ni več potrebno. Da se je podjetje odločilo za to potezo, pokaže ocena dobavitelja in vključevanje dobavitelja v nabavno verigo podjetja. S tem podjetje prihrani stroške preverjanja kakovosti na vhodni kontroli in dovoli t. i. »free pass«, kar pomeni, da se dobavljeni material lahko takoj uporabi pri proizvodnji, in sicer brez predhodnega preverjanja.

Potočnik (2002, 133) opredeljuje naslednje prvine kakovostnega pristopa k dobaviteljem:

- priprava natančne specifikacije za nabavno naročilo,
- poprejšnja usposobitev dobavitelja,
- kontrola vzorca materiala, ki ga dostavi dobavitelj,
- kontrola poskusne serije,
- kontrola prve in nadaljnjih proizvodnih serij,
- občasno preverjanje.

Stroški kakovosti nastajajo zaradi ohranjanja blagovne znamke in prepoznavnosti podjetja, zato je kontrola kakovosti za podjetje še kako pomembna. Ob tem podjetje ravna razumno, če se osredotoči za ustrezno kakovost in s tem prihrani nepotrebne stroške, pri tem pa bo še naprej zadovoljevalo kakovostne potrebe odjemalcev.

4.4.5 Vzpostavitev spremljanja optimizacije nabave

Integrirana optimizacija nabave in z njo povezanih stroškov vsebuje vse dejavnike za določitev kakovostne, časovne in cenovno optimalne nabave. Cilj podjetja je optimirati nabavne stroške, napredovati pri cenah in nabavnih pogojih, uvajati najboljše logistične koncepte, zagotoviti učinkovito skladiščenje, učinkovitejše procese in kontrolne ukrepe. Da bi doseglo zastavljene cilje zmanjšanja nabavnih stroškov, se

morajo kar najbolj angažirati nabavni oddelek, vodstvo podjetja ter notranji in zunanji udeleženci nabavne verige (Keršič 2007, 22).

Najprej je potrebna analiza neizkoriščenih potencialov. V tej fazi je treba izdelati strukturo skupin nabavljenega materiala in dobaviteljev, opredeliti osnovna načela naročanja, vzpostaviti operacijske in organizacijske strukture, obstoječe nabavne trge in koncepte skladišnega gospodarjenja. Rezultati analize bodo pokazali potencial prihrankov v odstotkih ali vrednostno. Po pridobljeni analizi lahko podjetje implementira naslednje elemente za znižanje stroškov nabave (Keršič 2007, 22):

- *Management dobaviteljev*
Cilj managementa dobaviteljev je znižanje nabavnih stroškov skozi celotno verigo. Najprej je treba sistemizirati in analizirati obstoječe skupine materialov in strukture materialov, pa tudi poskrbeti za preglednost z analizo kakovosti in vrednosti naročanja. Izvesti je treba strukturirano zbiranje in obdelavo informacij o obstoječih in potencialnih dobaviteljih.
- *Nabavna logistika in management*
Doseči je treba popolno varnost pri oskrbi, in sicer pri najvišji možni hitrosti obračanja zalog in najnižji možni vezavi kapitala. Po izčrpni analizi razvoja zalog in uporabljenih strategij za znižanje zalog materiala je treba opredeliti nabavne koncepte za posamezno skupino materiala in jih realizirati pri strankah.
- *Organizacija nabave in management prelomnih točk*
Doseči želimo optimalno rabo sredstev skozi jasno opredeljene notranje in zunanje nabavne procese. Po analizi struktur je treba pripraviti nabor predlogov za organizacijske spremembe. Cilj podpornega managementa prelomnih točk je doseči zgodnje vključevanje nabavnega oddelka v za nabavo pomembne odločitve, ki jih sprejmejo drugi oddelki.
- *Kontroling v nabavi*
Kontroling nabave služi kot kontrolno orodje za sprejemalce odločitev. Nabavno osebje celovito spremlja nabavno situacijo in aktivno vpliva na razvoj na osnovi prelomnih točk.
- *Podpora globalne oskrbe*
V sodelovanju vseh ključnih sodelavcev v nabavnem procesu je najprej treba določiti celotno povpraševanje po materialu in opredeliti materiale, ki bi jih lahko ugodneje kupovali na mednarodnih trgih.
- *Kontrola učinka na poslovni izid*

Cilj te oblike kontrolinga je raziskati, v kakšnem obsegu so napovedi dejansko vplivale na poslovni izid. S to analizo je lahko identificirati ponovno prilagajanje nabavne funkcije.

Za podjetje je priporočljivo, da opredeli strateške cilje v povezavi z nabavo. Sistem, ki bi nudil celovite informacije o nabavnih cenah in stroških, ki so povezani z nabavo do izdaje materiala kupcem, mora vključevati (Lapajne Škrjanc in Murgelj 2009):

- nabavne cene,
- odvisne stroške nabave (stroške prevoza, špedicije, carine, vhodne kontrole, naročanja, fakturiranja in stroške plačilnega prometa),
- stroške zalog (stroški financiranja zalog, stroški skladiščnega prostora, manipulativni stroški, stroški zavarovanja in stroški odpisov).

Dolgoročni cilj nabavne funkcije je nižanje nabavnih cen in stroškov. Izhodiščno merilo oz. kazalnik so celotni stroški na enoto mere. Za zagotavljanje informacij o celotnih stroških nabave moramo spremljati podatke iz različnih podatkovnih virov. Nabavne cene in odvisne stroške spremljamo neposredno iz likvidiranih faktur, stroške financiranja zalog iz glavne knjige in obrestnih mer, ostale posredne stroške pa je treba prerazporediti na aktivnosti s pomočjo obračuna po procesih. Za obračun stroškov po aktivnostih je najprej treba določiti aktivnosti, ki sestavljajo proces nabave, izračunati mesečne stroške posameznih aktivnosti, določiti povzročitelje stroškov, ki bodo uporabljeni kot ključ, in na koncu preračunati stroške aktivnosti na stroškovne nosilce (materiale ali storitve). Za ključe lahko uporabimo (Lapajne Škrjanc in Murgelj 2009):

- število vzorčenj za obračun stroškov vhodne kontrole,
- število naročil za obračun stroškov naročanja,
- število manipulacij za obračun manipulativnih stroškov v skladišču,
- število paletnih mest za obračun stroškov skladiščnega prostora ipd.

Praviloma so odvisni stroški nabave teže merljivi, zato naj podjetje vzpostavi način merjenja in nastavi kazalnike, s katerimi bo merilo učinkovitost nabavne funkcije in v zvezi s tem pripravljalo ukrepe za izboljšave.

V prilogi 2 je predstavljena struktura stroškov v povezavi z nabavo v podjetju. Stroški nabave predstavljajo nabavno ceno, ki predstavlja polovico nabavne vrednosti na enoto, vsi ostali stroški, ki so povezani z nabavo, pa predstavljajo drugo polovico vrednosti.

4.4.6 Kontroling nabavnega poslovanja

Poleg spremljanja odmikov nabavnih cen in podobnih laže merljivih ciljev v zvezi z nabavo lahko podjetje vzpostavi kontroling uspešnosti nabavnega poslovanja in uspešnosti nabavnega oddelka.

Kontrola uspešnosti se lahko nanaša na predvsem na naslednja področja (Potočnik 2002, 199):

- dosežene ciljne cene za materiale predvsem iz skupine A,
- stroške nabavnega oddelka,
- učinkovitost nabavnega oddelka, če se neposredno ne odraža v zmanjšanju nabavnih stroškov.

Za kontrolo lahko uporabimo naslednje kazalnike (Potočnik 2002, 200):

- nabavni stroški na enoto = celotni nabavni stroški / celotna nabavljena količina,
- stroški posameznega naročila = skupni nabavni stroški / število naročil,
- povprečna vrednost naročila = celotna vrednost naročil / število naročil,
- delež stroškov v vrednosti naročil = celotni stroški naročil / celotna vrednost naročil.

Pokazatelji za kontrolo učinkovitosti pa so naslednji (Potočnik 2002, 200):

- število prekinitev proizvodnje zaradi pomanjkanja materiala,
- spremembe proizvodnega programa zaradi izpada dobav materiala,
- število nujnih naročil v primerjavi s skupnim številom naročil,
- število sprememb naročil v primerjavi s skupnim številom naročil.

Zagotovo bo dosledno merjenje rezultatov kontrolinga nabave prineslo v podjetje spremembe, posledica bo nižanje posrednih stroškov nabave na enoto in večja učinkovitost ter storilnost nabavnega oddelka.

S pomočjo DuPontove analize je v prilogi 3 predstavljena simulacija petodstotnega prihranka pri nabavi. Če se stroški nabave v nekem obdobju zmanjšajo za pet odstotkov, se dobičkonosnost sredstev poveča za dobre štiri odstotke.

4.5 Podpora informacijskega sistema pri nižanju nabavnih stroškov

Pomemben element sistema spremljanja poslovanja v nabavi je informacijski sistem v funkciji podpore za strateško vodenje nabave. Pravočasne in pregledne analitične informacije pripomorejo k učinkovitosti nabave ter zagotavljajo pravilne odločitve managementa nabave. Informacije morajo biti dobro strukturirane in pripravljene, da dosežejo svoj namen in tako usmerjajo management nabave proti strateškemu cilju nabave (povzeto po Lapajne Škrjanc in Murgelj 2009).

Informacijski sistem mora zagotavljati celovito obvladovanje dobaviteljev, pomagati morajo pri izbiri strateških dobaviteljev, imeti morajo večplasten nadzor nad nabavnimi materialnimi sredstvi in zalogami v nabavi ter odkrivati priložnosti za nižanje celotnih stroškov nabave. Odgovarjati pa bi morali na najosnovnejša vprašanja, kot so (Lapajne Škrjanc in Murgelj 2009):

- Od katerih materialov je najbolj odvisna uspešnost poslovanja podjetja?
- Katere dobavitelje naj izberemo kot strateške in sistemske dobavitelje?
- S katerimi cilji naj vodimo nabavo?

Učinkovit MIS (managerski informacijski sistem) naj bo zgrajen na tehnologiji, ki ponuja nabor stalnih poročil in omogoča hitro ter prilagodljivo izdelavo »ad hoc« poročil in poslovnih analiz, ki naj bodo prilagojene končnim uporabnikom. MIS naj zagotavlja učinkovite grafične analize in tabele, izračune kazalnikov, ter naj ponuja enostavno navigacijo po vseh informacijah. Področja, ki jih tak sistem pokriva, so področje kontrolinga nabave, zalog in posrednih stroškov nabave. Kontroling nabave naj bi sledil celotnemu nabavnemu procesu od naročila do prevzema materiala v skladišče. Omogočati bi moral spremljanje različnih kazalnikov po materialih, skupinah materialov, dobaviteljih, dela odgovornih nabavnih referentov ter drugih podatkov. Pri nadzoru zalog v sistemu nabave in s kontrolingom posrednih stroškov bi v podjetju zagotovili nadzor nad stroški naročanja, skladiščenja, manipulativnimi stroški in podobno (Lapajne Škrjanc in Murgelj 2009).

MIS bi moral biti prilagojen posameznim skupinam končnih uporabnikov, kot so uprava podjetja, management nabave, in tudi drugim končnim uporabnikom ter izvajalcem, da bi s tem zagotovili informacije za uresničevanje ciljev nabave. Vsaka skupina naj bi imela vnaprej pripravljena poročila, ki bi omogočila nadaljnjo obdelavo podatkov in s tem pripravo različnih ukrepov v prid nabavnemu poslovanju. MIS mora nuditi možnost primerjanja obstoječih podatkov z realizacijo nabave v preteklih obdobjih ter z zastavljenim planom, da bi lahko primerjali realizirane podatke in tako ugotavljali smer poslovanja nabavne funkcije.

5 SKLEP

5.1 Izhodišča opisane metodologije

Nabavna funkcija ima v podjetju vedno večji pomen, na kar pokažeta obstoječa teorija in praksa. Temu področju sodobna znanost posveča veliko več pozornosti kot v preteklosti, saj zaradi optimizacije nabavne funkcije prihaja v podjetju do velikih prihrankov.

Za podjetje je ključnega pomena kontinuirano:

- analiziranje nabavnega poslovanja;
- iskanje, vzdrževanje in obvladovanje ugodnih ter sprejemljivih nabavnih virov;
- racionalizacija nabavne verige, skladiščenja materiala in ne nazadnje plačila računa dobavitelja, ko se postopek nabave zaključi;
- zagotavljanje ustrezne kakovosti poslovanja nabave materialov in kakovosti procesa nabave;
- spremljanje kazalnikov, pripravljane ukrepov in izvajanje izboljšav na podlagi pripravljenih ukrepov.

V delu opisana metodologija bo podjetju pomagala do nižanja stroškov v povezavi z nabavo, managementu nabave bo omogočila hitro ukrepanje v primeru odmikov. Služba kontrolinga v tem primeru pomembno pomaga z različnimi analizami nabavnega poslovanja ter pripravlja ukrepe za izboljšanje nabavnega procesa. Kontroling tudi aktivno sodeluje pri kalkulacijah materialov, za katere se podjetje odloča, ali jih bo izdelovalo doma ali pa jih bo kupilo zunaj. Kontroling tudi vzpodbuja management nabave, da pripravlja vsakoletni plan zniževanja stroškov. Vzajemno sodelovanje službe kontrolinga in nabavne funkcije v tem smislu podjetju pomaga pri strateških odločitvah, rezultat teh odločitev pa naj bodo doseženi nižji stroški nabave.

5.2 Predlogi za realizacijo predstavljenih metod v obravnavanem podjetju

Nekaj predlogov za realizacijo metodologije je bilo predstavljenih že v preteklih poglavjih, zato bomo tu le povzeli nekaj pomembnejših metod, ki bi v podjetje v prvi fazi prinesle bistvene spremembe. Spremembe v poslovanju nabave funkcije bi zagotovile večjo fleksibilnost in odzivanje na spremembe v nabavnem okolju ter v nabavni verigi, posledično pa bi vplivale na znižanje stroškov v povezavi z materialom in krogotokom materiala na enoto nabavljenega materiala.

Nabavni funkciji vse bolj priznavamo veliko pomembnost, saj so v njej skriti stroškovni potenciali, ki ugodno vplivajo na dobičkonosnost in rast podjetja. Nekatere možnosti, ki vplivajo na profitabilnost v povezavi z nabavo, so:

Sklep

- učinkovito planiranje, analiziranje in izboljševanje nabavne funkcije, nabavnih postopkov in procesov;
- kontinuirano ugotavljanje rezerv za možne prihranke pri cenah materiala in pri stroških, ki so povezani z nabavo materiala, ter odvisnih stroških nabave na enoto nabavljenega materiala;
- racionalizacija pri upravljanju z zalogami;
- aktivna vloga dobaviteljev v nabavni verigi, zagotavljanje ugodnih, zanesljivih in kakovostnih virov;
- natančno opredeljene kakovostne zahteve podjetja in kontinuirano spremljanje kakovosti;
- sprejemanje odločitev na podlagi ugotovljenih odstopanj in spremljanje rezultatov s ciljem izboljšave nabavne funkcije;
- nadzor nad poslovanjem nabavne funkcije, hiter odziv na spreminjajoče se okolje ter nenehne izboljšave.

Za zniževanje stroškov nabave so v podjetju nedvomno odgovorni uprava podjetja in management nabave, naloga kontrolinga v povezavi z nabavo pa je zagotavljanje pravočasnih in točnih informacij s ciljem doseči dobro tržno pozicijo, prepoznavnost podjetja in profitabilnost.

LITERATURA

- Amodeo, Lionel, Chen Haoxun in El Hadji Aboubacar. 2008. Supply chain inventory optimisation with multiple objectives: An industrial case study. V *Advances in computational intelligence in transport, logistics, and supply*, ur. Andreas Fink in Franz Rothlauf, 211-231. Berlin: Springer.
- Avsec, Matjaž. 2005. *Ekonomska upravičenost optimizacije faze nabavne logistike v oskrbovalni verigi podjetja Citroën Slovenija*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Bojnec, Štefan, Žiga Čepar, Tanja Kosi in Bojan Nastav. 2007. *Ekonomika podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Ding, Hongwei, Lyes Benyoucef in Xiaolan Xie. 2005. A modelling and simulation framework for supply chain design. V *Supply chain optimization*, 219-232. Berlin: Springer.
- Dobler, Donald W. in David N. Burt. 1996. *Purchasing and supply management*. New York: McGraw-Hill.
- Ehrlenspiel, Klaus, Alfons Kiewert in Udo Lindemann. 2007. *Cost-efficient design*. Berlin: Springer.
- Giunipero, Larry, Robert B. Handfield in Reham Eltantawy. 2006. Supply management's evolution: key skill sets for the supply manager of the future. *International Journal of operations & production management* 26 (7): 822-844.
- Hočevar, Marko. 2007. *Kontroling stroškov*. Ljubljana: GV Založba.
- Kaligar, Jože. 2003. Sodoben kontroling za podporo uspešnega vodenja procesov v gospodarskih družbah. *GIB – Informacijski bilten: bilten strokovnih informacij Gorenja* 12 (4): 1–7.
- Kaltnekar, Zdravko. 1989. *Organizacija delovnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Keršič, Drago. 2007. *Nabavniki na pohodu*. [Http://www.zdruzenje-manager.si/storage/2026/mq-20.pdf](http://www.zdruzenje-manager.si/storage/2026/mq-20.pdf) (18. 3. 2009).
- Kostić, Zorica. 2006. *Z optimizacijo nabave do povečanja dobička*. [Http://www.finance.si/144005](http://www.finance.si/144005) (17. 3. 2009).
- Lapajne Škrjanc, Andrej in Sergej Murgelj. 2009. *Kako zagotoviti odločilne informacije za strateško vodenje nabave*. [Http://www.mik.si/Odlo%20ilne%20informacije%20-%20Nabavni%20man%202005.pdf](http://www.mik.si/Odlo%20ilne%20informacije%20-%20Nabavni%20man%202005.pdf) (9. 5. 2009).
- Moser, Roger. 2007. *Strategic purchasing and supply management*. Berlin: Springer.

Literatura

- Ogorelc, Anton. 1996. *Logistika*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Nabavno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Urbancl, Boštjan. 2004. *Vpliv nabavne funkcije na zniževanje stroškov s primerom podjetja Gorenje*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- van Weele, Arjan. 1998. *Nabavni management: analiza, planiranje in praksa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Završnik, Bruno. 2004. *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Završnik, Bruno. 2008. *Management nabave in oskrbnih verig*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Žibret, Branko. 2008. *Strateška nabava*. Ljubljana: Planet GV.

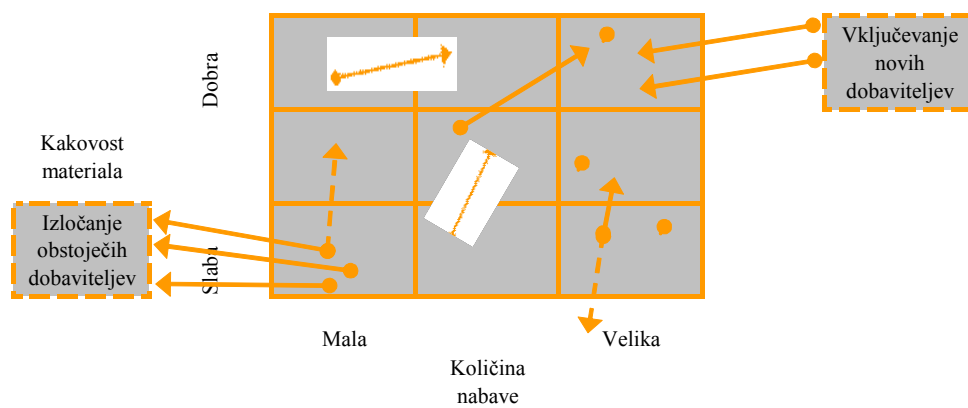
VIRI

- Tomos. 2008a. *Letno poročilo podjetja Tomos za leto 2007*. Poslovni dokumenti, Tomos, d. o. o.
- Tomos. 2008b. *Poslovnik kakovosti in sistema ravnanja z okoljem Tomos, d. o. o.* Interni dokumenti, Tomos, d. o. o.
- Tomos. 2009. *O Tomosu*. [Http://www.tomos.si](http://www.tomos.si) (12. 5. 2009).

PRILOGE

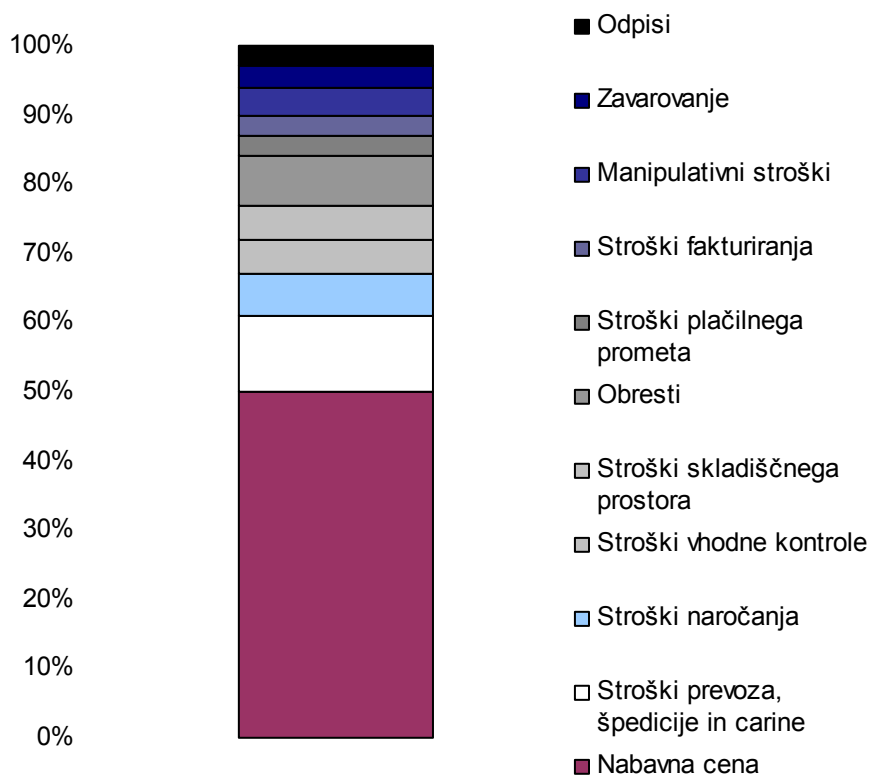
- Priloga 1 Portfeljska analiza ocenjevanja in pozicioniranja dobaviteljev
- Priloga 2 Prikaz stroškov povezanih z nabavo v izbranem podjetju
- Priloga 3 Simulacija petodstotnega prihranka pri nabavi s pomočjo DuPontove analize

PORTFELJSKA ANALIZA OCENJEVANJA IN POZICIONIRANJA DOBAVITELJEV

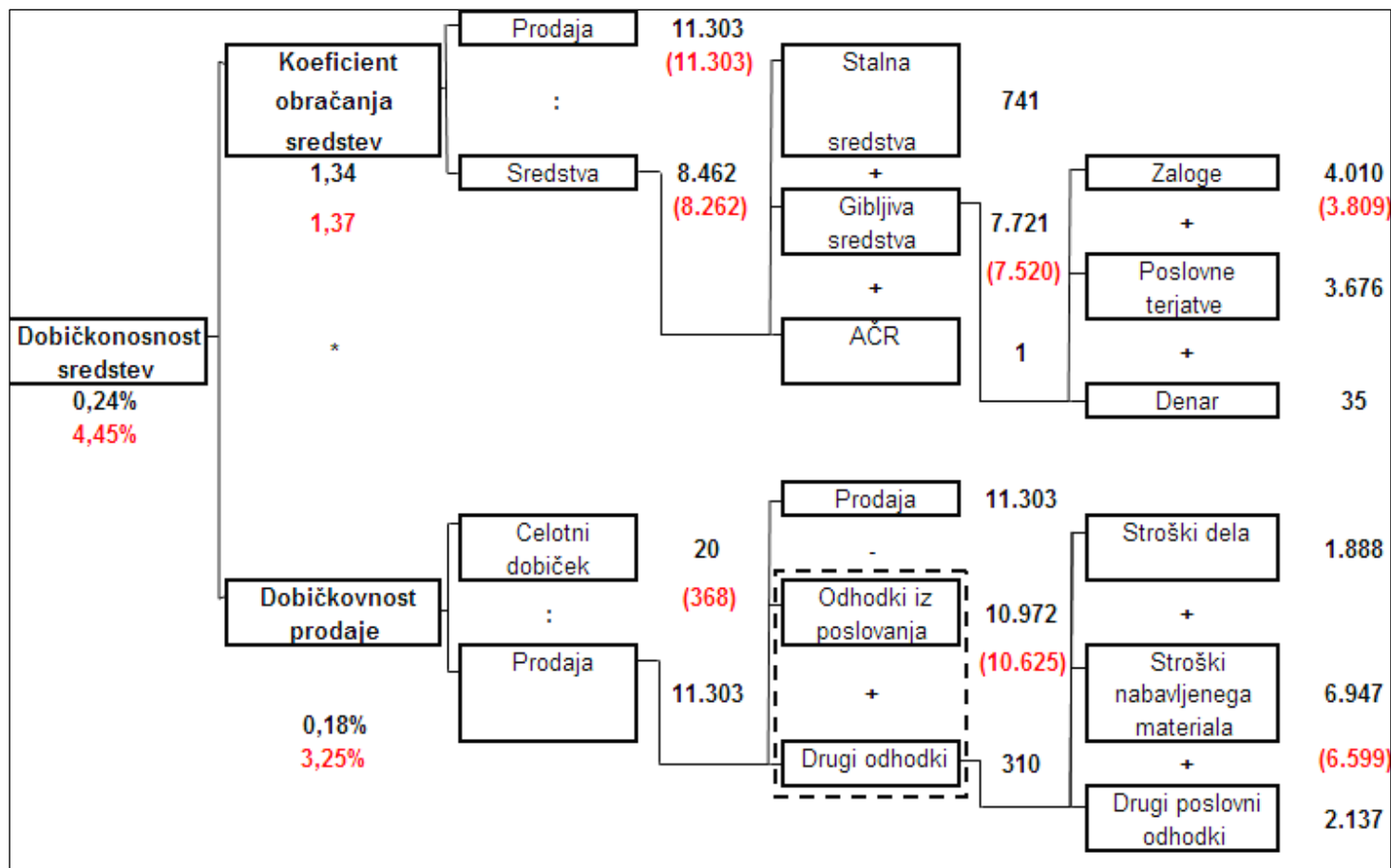


Vir: Potočnik 2002, 203.

PRIKAZ STROŠKOV POVEZANIH Z NABAVO V IZBRANEM PODJETJU



SIMULACIJA PETODSTOTNEGA PRIHRANKA PRI NABAVI S POMOČJO DUPONTOVE ANALIZE



Opomba: analiza je izdelana na osnovi finančnih podatkov podjetja (v tisoč EUR).

Vir: povzeto po Dobler in Burt 1996, 28.