

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

OPTIMIZACIJA NABAVE V
PROIZVODNEM PODJETJU

PRIMOŽ LUŠINA

KOPER, 2009

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

OPTIMIZACIJA NABAVE V
PROIZVODNEM PODJETJU

Primož Lušina

Koper, 2009

Mentor: viš. pred. mag. Peter Fatur

POVZETEK

Nabavna služba je v večini podjetij stroškovno najbolj občutljiva služba, zato ni čudno, da se vodstva podjetij čedalje bolj ukvarjajo s tem delom poslovnega procesa, čeprav je bil ta v preteklosti pogosto nekoliko zapostavljen. V projektni nalogi obravnavam nabavno službo v proizvodnem podjetju v primerjavi s teoretičnimi modeli. Izsledki naloge so pokazali, da je nabava v obravnavanem podjetju dobro urejena, vendar pa vseeno skriva večje število možnosti za prihranke. Poudarek je na vprašanju, ali je smiselno imeti le enega dobavitelja ključnega materiala, ali pa je za podjetje dolgoročno boljše, če ima dva ali več dobaviteljev. Izkazalo se je, da je za podjetje ugodnejše, če ima dva dobavitelja, to pa predvsem zaradi prevelike odvisnosti podjetja od dobavitelja.

Ključne besede: nabava, raziskava trga, analiza ponudb, zaloge, ekonomika naročila, partnerstvo, optimizacija.

SUMMARY

Purchasing department is the most cost sensitive department in most companies. This is the reason that companies pay more and more attention to purchasing part of business, even though in past this was not the case. The project work deals with purchasing department in producing company compare to theoretical models. It showed that purchasing department is on high level, but there are still some possibilities to make it better. Focus of project-work is on the question either to have one or more suppliers of key material. It turned out that in this specific case is better to have two suppliers due to too big dependency on supplier.

Key words: purchasing, market research, offer analyze, stock, economical ordering quantity, partnership, optimizing.

UDK: 658.712(043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
2	Organiziranost nabave.....	3
2.1	Razvoj vloge nabavne funkcije	3
2.2	Organizacijska struktura nabave	4
3	Nabavna opravila	5
3.1	Pripravljalna opravila	5
3.1.1	Raziskava nabavnega trga.....	5
3.1.2	Načrtovanje nabave.....	7
3.1.3	Oblikovanje nabavne strategije.....	7
3.2	Opravila, povezana z izvršitvijo nabave	8
3.2.1	Iskanje ponudb	8
3.2.2	Analiza ponudb, nabavna kalkulacija in izbor dobaviteljev	8
3.2.3	Pogajanje z dobaviteljem	9
3.2.4	Sklepanje nabavnih pogodb	11
3.2.5	Naročanje	12
3.2.6	Prezem materiala.....	12
3.2.7	Kontrola in plačilo	12
3.2.8	Nabavna evidenca in analiza.....	12
3.3	Nabavna cena	13
3.4	Obvladovanje zalog	15
3.4.1	Ekonomična količina naročila.....	15
3.4.2	Čas naročanja	16
3.5	Delitev materialov	16
3.5.1	Metoda ABC	16
3.5.2	Metoda XYZ	17
3.5.3	Ostale metode	17
4	Predstavitev podjetja Alples, d. d.	19
4.1	Zgodovina podjetja.....	19
4.2	Prodajni program.....	19
4.3	Strategija podjetja.....	20
5	Nabava v podjetju Alples, d. d.	23
5.1	Organizacijska struktura nabave	23
5.2	Proces nabave materiala	24
5.3	Analiziranje dobavitelja	25
5.4	Zaloge.....	26
5.5	Raziskava trgov	27
5.6	Optimizacija števila dobaviteljev	28

6	Odnosi z dobavitelji.....	31
6.1	Analiziranje dobavitelja	31
6.2	Optimalno število dobaviteljev	31
6.3	Ustvarjanje partnerstva.....	32
7	Sklep	35
	Literatura in virov	37
	Priloge	39

SLIKA

Slika 5.1 Organizacijska shema nabave v podjetju Alples, d. d. 24

1 UVOD

V globaliziranem poslovnem svetu se je izkazalo, da je podjetje lahko uspešno samo v primeru, če do potankosti obvladuje vse svoje ključne funkcije. V zadnjih letih se je nabava pokazala kot eden najpomembnejših delov podjetja. V proizvodnih podjetjih predstavlja več kot polovico vseh stroškov, zato je razumljivo, da se vsak prihranek ali pa nepotreben strošek pozna pri poslovnem izidu oziroma dobičku podjetja. Podjetje Alples, d. d., deluje v delovno intenzivni panogi proizvodnja pohištva, zato je strošek surovin, materiala in storitev še toliko pomembnejši. Eden izmed načinov, kako ostati korak pred konkurenco, je tudi iskanje čim boljših in cenejših virov. Kako najbolje oskrbovati podjetje pa vedno ostaja odprto vprašanje.

V današnjem poslovnem svetu je na prvi pogled vedno na voljo veliko dobaviteljev, ko pa nabavniki iščejo določeno stvar s specifičnimi zahtevami, kmalu ugotovijo, da temu ni vedno tako. Večkrat se zgodi, da so pri izboru različnih dobaviteljev zelo omejeni, saj tudi vsak dobavitelj išče svojo tržno nišo. V pohištveni industriji so količine in dimenzije blaga zelo velike, zato transport predstavlja precejšen del cene, kar zelo omeji izbor dobaviteljev, saj jih je treba poiskati znotraj določene razdalje.

Zgolj cena materiala predstavlja le del celotnih stroškov nabave. Tudi sam proces nabave predstavlja velik strošek za podjetje, zato je zelo pomembno, da oddelek nabave in z nabavo povezane službe delujejo čim bolj učinkovito. V nalogi bom s primerjavo urejenosti nabave v podjetju Alples, d. d., in teoretičnih izhodišč prikazal, kje se skrivajo morebitni prihranki.

Zaloge materiala za obravnavano podjetje predstavljajo strošek, saj vežejo denar, ki ga v podjetju ne morejo porabiti za druge stvari. Po drugi strani pa so zaloge materiala zaradi same organizacije proizvodnje dobrodošle. V nalogi bom poskušal najti najugodnejše ravnovesje. Osredotočil se bom na zaloge pomembnejših, oziroma najbolj problematičnih materialov, saj ostali ne predstavljajo pomembnejšega stroška.

V nalogi se bom posvetil tudi vprašanju, ali je za enak ali podoben material bolje imeti enega ali več dobaviteljev. To je posebej pomembno pri strateških materialih, saj predstavljajo na eni strani visok strošek na drugi pa veliko nevarnost zastojev zaradi pomanjkanja materiala v proizvodnji.

Osnovni namen naloge je priti do spoznanja, ali imajo v Alplesu, d. d., nabavo urejeno na najvišjem možnem nivoju ter odkriti, na katerih področjih so šibki oziroma imajo največje možnosti za izboljšanje in s tem priložnost za denarne prihranke ali povečanje kakovosti.

Cilji projektne naloge:

- preučiti teoretične modele poteka nabave in jih primerjati z načinom v obravnavanem podjetju;
- ugotoviti, kako najbolje obvladovati zaloge vhodnih materialov;

Uvod

- primerjati prednosti in slabosti enega ali več dobaviteljev za določen material ali vrsto materiala;
- predlagati ukrepe za optimizacijo procesa nabave v podjetju.

V poglavju, ki sledi uvodu, bom prikazal načine organiziranosti nabave v podjetjih, pa tudi, kako se je le-ta spreminjala skozi različna časovna obdobja. Dotaknil se bom tudi same organizacijske strukture nabave. V tretjem poglavju bom obravnaval nabavna opravila oziroma vse dejavnosti, ki so povezane s procesom nabave od začetka do konca. Posvetil se bom teoretičnim modelom in priporočilom, kako naj bi nabavna služba sploh delovala. V četrtem poglavju bom predstavil obravnavano podjetje Alples, d. d., skupaj z njegovimi strateškimi usmeritvami. V naslednjem oziroma petem poglavju bom prikazal organiziranost ter delovanje nabavne službe v obravnavanem podjetju. V tem poglavju bom primerjal prednosti in slabosti enega ali dveh dobaviteljev ključnega materiala. Posvetil se bom tudi zalogam vhodnega materiala in jih analiziral glede na vzrok nastanka. V šestem poglavju bom prikazal analizo dobavitelja, na podlagi katere ga bom tudi ocenil. Posvetil se bom tudi vprašanju, kako iz odnosa dobavitelj – kupec preiti na partnerski odnos med dvema soodvisnima podjetjema. V sklepu bom povzel predloge izboljšav organiziranosti in delovanja nabavne službe, ki so se skozi pripravo naloge pokazale za smiselne.

2 ORGANIZIRANOST NABAVE

2.1 Razvoj vloge nabavne funkcije

Nabava je poleg proizvodnje in prodaje najpomembnejša poslovna funkcija v podjetju. Njena glavna naloga je preskrba podjetja s surovinami, izdelavnim materialom, storitvami, energijo, pomožnim materialom, pa tudi s stroji in napravami. V večini podjetij zasledujejo naslednjih pet temeljnih nabavnih ciljev:

- minimiziranje nabavnih stroškov,
- minimiziranje zalog,
- varnost dobav,
- stalnost nabavnih virov na podlagi dolgoročnih poslovnih povezav,
- izbira materiala, ki zagotavlja okolju neškodljivo proizvodnjo in porabo izdelkov.

Položaj in pomen nabave v podjetjih sta zelo različna in odvisna od več stvari. Kako pomembna je nabava so podjetja spoznala šele sredi 20. stoletja. Poznamo štiri stopnje razvoja nabave, preden je postala konkurenčno orodje podjetij v njihovem boju na trgu (Potočnik 2002, 22):

- Pasivna stopnja (Nabavna funkcija ni strateško usmerjena in se predvsem odziva na zahteve proizvodnje. Rutinsko nabavljanje. Izbira dobaviteljev na podlagi cene.)
- Neodvisna stopnja (Nabavna funkcija sprejema najnovejše nabavne procese, vendar ni vključena v strateške usmeritve podjetja. Zmanjševanje nabavnih stroškov. Vodstvo podjetja spoznava pomen nabave za uspešno poslovanje.)
- Podporna stopnja (Nabavna funkcija je delno vključena v razvojne usmeritve podjetja in podpira konkurenčno strateško usmeritev podjetja. Sprotno ocenjevanje dobaviteljev.)
- Integrativna stopnja (Nabavna funkcija je v celoti vključena v strateško načrtovanje podjetja. Celovito medfunkcijsko sodelovanje. Uspešnost nabave neposredno prispeva k uspešnosti celotnega podjetja.)

Pomen nabave narašča z njenim prehodom od transakcijske prek komercialne k strateški funkciji. Kolikor bolj se nabava vključuje v strateško načrtovanje, toliko večja bo njena vloga pri učinkovitosti poslovanja. To se kaže na več ravneh:

- Nabava je tem pomembnejša, čim večji je delež nabavljenega materiala in storitev v primerjavi s celotnimi prihodki podjetja.
- Pomen nabave se poveča, če podjetje posluje na hitro spreminjajočih se trgih.
- Pomen nabave narašča, če se skrajšujejo življenjski cikli izdelkov.

2.2 Organizacijska struktura nabave

Poznamo več načinov organiziranja nabavne službe. Glede na način vodenja lahko nabavno poslovanje organiziramo centralizirano, decentralizirano ali pa oba načina kombiniramo med seboj, da dobimo shemo, ki nam najbolj ustreza. Poznamo tudi več načinov organiziranja samega nabavnega oddelka:

- merilo predmetov (nabavni referenti praviloma kupujejo material, ki ga dobro poznajo, s tem pa tudi tržno situacijo glede posameznega materiala);
- funkcijsko merilo (vsak komercialist ali skupina komercialistov opravlja le eno funkcijo, kot so raziskava trga, operativna nabava, kontrola nabave, evidenca nabave);
- merilo dobaviteljev (komercialist pokriva enega ali več dobaviteljev);
- teritorialno merilo (komercialist pokriva dobavitelje iz določenih uvoznih območij);
- merilo usklajevanja (v praksi nabavni oddelk ni organiziran samo po enem od prejšnjih meril, ampak je ponavadi skupek dveh ali več oblik, pri čemer je eno osnovno, dopolnjujejo pa ga ostala merila glede na samo specifikacijo nabavnega trga in potreb podjetja).

Sodelovanje med nabavno in ostalimi službami v podjetju je zelo pomembno, saj prav v sodelovanju obstaja možnost velikih prihrankov ter poenostavitve dolgotrajnih postopkov, ki večkrat privedejo tudi do napak.

Eden najpomembnejših oddelkov za nabavo je razvojni oddelk, saj je pomembno, kakšen izdelek bo podjetje razvilo. Najlažje je spreminjati zahteve za posamezen material ali izdelek na začetku razvoja, saj vsaka poznejša sprememba prinese s seboj velike stroške. Večkrat se zgodi, da razvoj oziroma tehnične službe predlagajo precej dražjo rešitev, kot je potrebno, zato je pomembno, da nabavna služba sodeluje z razvojem vse od začetka.

Ker je nabava v proizvodnih podjetjih v službi proizvodnje, je ena njenih glavnih nalog zagotavljati njen nemoten proces. Dobro sodelovanje pripomore tudi k zmanjšanju nepotrebnih zalog in lažje načrtovanje tako nabavnih procesov kot dela v proizvodnji.

Ob tem je pomembno tudi sodelovanje z ostalimi oddelki v podjetju. V sodelovanju s prodajo mora nabavna služba poiskati kakovostno in cenovno ustrezne artikle, kar omogoči oddelku prodaje, da je konkurenčen na trgu. Sodelovanje s finančnim oddelkom je pomembno predvsem pri pripravi finančnega načrta, saj je le tako mogoče načrtovati potrebna finančna sredstva za nemoteno plačilo dobaviteljem. Nabava mora sodelovati tudi z drugimi oddelki v podjetju, kot so kadrovska služba, služba kakovosti, pravna služba, vzorčna delavnica in služba operativne priprave proizvodnje.

3 NABAVNA OPRAVILA

3.1 Pripravljalna opravila

Pripravljalna opravila so opravila, ki jih je treba narediti še preden je sprožen sam proces nabave posameznega artikla.

3.1.1 Raziskava nabavnega trga

Weele (1998 148-149) opredeljuje raziskavo nabavnega trga kot «sistematično zbiranje, razvrščanje in preučevanje podatkov, ki se nanašajo na vse dejavnike, ki vplivajo na nabavo materiala ter storitev za zadovoljitev sedanjih in prihodnjih potreb podjetja, in sicer tako, da pripomorejo k optimalnemu donosu».

Potreba po sistematični raziskavi trga se v zadnjih letih zelo povečuje, tako, da imajo velika mednarodna podjetja ustanovljene posebne oddelke, ki se ukvarjajo izključno s preučevanjem posebnih nabavnih trgov.

Dejavniki, ki povečujejo potrebo po raziskavi, so po Fearon v Weele (1998, 147-148):

- Čedalje hitrejši tehnološki razvoj. Da je podjetje v sodobnem poslovnem svetu lahko konkurenčno, mora vedno stremeti k inovacijam izdelkov ter izboljšanju njihove kakovosti. Podjetje mora biti v rednem stiku z vsemi novostmi na določenem področju, saj se ne sme zanesti le na informacije, ki jih prejema od obstoječih dobaviteljev. V primeru, da nabavni trg ni dobro raziskan, obstaja verjetnost, da trg ponuja boljše ali cenejše rešitve, kot jih uporabljamo sami.
- Dinamika nabavnih trgov. Trgi, še posebej mednarodni, se hitro spreminjajo, do sprememb pa lahko pride tudi zaradi političnih odnosov. V času prevzemov se lahko zgodi, da se podjetja, ki so si bila v preteklosti konkurenčna, kapitalsko ali kako drugače povežejo. Povezovanje privede do izničenja konkurence in s tem težav pri dobavljanju materialov ali artiklov. V sodobni situaciji lahko pride tudi do stečajev posameznih ponudnikov določenih artiklov, kar lahko povzroči njihovo pomanjkanje na trgu. Nabavna služba lahko z raziskavo določeno situacijo ustrezno predvidi.
- Spremembe v svetovni družbi. Pred časom so sorazmerno visoke plače v državah zahodne Evrope in v Združenih državah Amerike (ZDA) povzročile velike spremembe na trgu. Podjetja so zaradi zniževanja stroškov preusmerila nabavo več vrst izdelkov na Daljni vzhod, saj so bila podjetja tam, pa naj je šlo za lokalna ali pa podjetja v lasti zahodnih družb, zaradi precej manjših stroškov bolj konkurenčna. V zadnjem času so se stroški dela tudi v revnejših državah precej povečali, tako, da je razlika že precej manjša kot je bila včasih. Nabavne službe podjetij, ki poslujejo na mednarodnih trgih, se morajo sprotno seznanjati z nastajanjem novih razmerij na trgu, da si zagotovijo boljši pregled nad njimi.

Pregled nad novo nastalo situacijo omogoča podjetju, da pravočasno reagira, s čimer ohrani primerjalno prednost.

- Monetarna gibanja. Spremembe menjalnih razmerij med posameznimi valutami lahko popolnoma spremenijo ustreznost posameznih dobaviteljev. Če pogledamo le razmerje med ameriškim dolarjem in evrom, lahko vidimo, da je artikel, ki je bil še pred nekaj meseci v ZDA cenejši za deset odstotkov, danes za prav toliko dražji. Prav zato je nabava blaga s plačilom v tuji valuti lahko zelo donosna, po drugi strani pa tudi zelo nevarna.

Poznamo več področij raziskav nabavnega trga. Fearon v Weele (1998, 153) razlikuje tri temeljna področja raziskave:

- Material, blago in storitve. Primarni cilj takšnih raziskav je prihranek oziroma zmanjšanje nabavnih stroškov, obenem pa tudi zmanjšanje ranljivosti nabave v podjetju z iskanjem alternativnih virov.
- Dobavitelji. S preučevanjem dobaviteljev ugotavljamo možnosti za razvijanje dolgoročnih stikov z njimi. Eno pomembnejših vprašanj, na katero odgovarjamo v takšnih raziskavah, naj bi bilo tudi zmožnost trajnega razvoja in potreb v prihodnosti.
- Sistemi in postopki. Informacijski sistem je zelo pomemben za vse nabavne referente, zato je treba redno izboljševati nabavne vire informacij. Velik pomen ima avtomatizacija oziroma računalniška podpora. Raziskavo nabavnega trga je mogoče najbolj poenostaviti pri administrativnih postopkih.

Poleg tovrstnih delitev po področjih poznamo tudi delitve po treh ravneh raziskave:

- Mikroekonomska raziskava se nanaša na posameznega dobavitelja ali izdelek. S to raziskavo naj bi se ugotovila dobaviteljeva zmožnost za dolgoročno poslovno sodelovanje.
- Mezoekonomska raziskava je raziskava na nivoju posameznih gospodarskih panog. Za panoge so večkrat dostopni tudi statistični podatki s strani različnih državnih uradov. Tako lahko dobimo podatke o donosnosti panoge, zaposlovanju, gibanju stroškov in cen ter ostalo.
- Makroekonomska raven raziskave se nanaša na splošno gospodarsko okolje, na razmere, ki bodo lahko vplivale na gospodarsko stanje v prihodnosti. Preučuje različne razmere na globalnih trgih, kot so: gibanje plač, izobrazbena struktura, gospodarski cikel, politične razmere, gibanje produktivnosti itd.

3.1.2 Načrtovanje nabave

Potočnik (2002, 103) pravi, da je operativno načrtovanje nabave v bistvu predvidevanje in opredeljevanje nabavnih nalog, ki jih mora nabavni oddelek opraviti v določenem času. Z načrtovanjem poskuša nabavna služba zmanjšati nabavno tveganje.

Potočnik (2002, 103) našteva najpomembnejše dejavnike načrtovanja nabave:

- ekonomski, kamor uvrščamo razvitost in strukturo trga, obseg ponudbe in povpraševanja, razpoložljivost materiala itd.;
- tehnični, kot na primer zmogljivost proizvodnih naprav, tehnologija, cikel proizvodnje ipd.;
- organizacijski, kot so struktura nabavnega oddelka, razvitost komuniciranja itd.;
- dejavniki dela, še zlasti kvalifikacijska struktura zaposlenih, motiviranost itd.

Z operativnim načrtovanjem nabave želijo v podjetju doseči uskladitev nabavne dejavnosti s proizvodnjo, pri tem pa morajo paziti, da ne bo ogrožen proizvodni proces. Načrtovanje nabave oziroma materialnih potreb se začne že v prodajnem oddelku s prodajnim planom. Vez med prodajno in nabavno službo je oddelek, kjer se prodajni plan končnih izdelkov pretvori v plan potreb posameznih materialov ali artiklov. Pri tem računsko zahtevnem opravilu pa je v sodobnem času nujna velika računalniška podpora. Nabavni načrt mora biti seveda usklajen s finančnim oddelkom, in sicer zaradi zagotavljanja dogovorjenih plačilnih obveznosti.

3.1.3 Oblikovanje nabavne strategije

Oblikovanje strategije na področju nabave je podobno kot oblikovanje strategije na ravni celotnega podjetja. Smiselno je, da sta strategiji nabave in podjetja povezani, saj se nabava na takšen način lažje vključuje v splošno usmeritev podjetja. Opredelitev poslanstva nabavne funkcije je temeljna podlaga za oblikovanje strategije, zato naj vsebuje predvsem splošne cilje nabave, kako naj nabava te cilje doseže, notranje in zunanje odnose v nabavi ter povezanost s strategijo podjetja. Potočnik (2002, 100) predstavi najpogostejše strateške cilje nabave, in kot trajno oskrbovanje z materialom ustrezne kakovosti ter pravilne količine pri pravem viru, dobavljene na pravo mesto, ob pravem času in po ustrezni ceni. V praksi so pogosto težave z usklajevanjem posameznih ciljev. Pogosto je, na primer, možno dobaviti material ustrezne kakovosti, vendar ne po ustrezni ceni ali pravočasno. Največkrat so najboljši dobavitelji tudi najdražji.

3.2 Opravila, povezana z izvršitvijo nabave

3.2.1 Iskanje ponudb

Pred iskanjem ponudb se mora nabavna služba uskladiti s tehničnimi službami glede vrste in kakovosti materiala, to je tehničnih lastnosti. Od ustreznih služb mora dobiti vsaj približna predvidevanja o količini potrebnega materiala in o rokih za dobavo.

Iskanje ponudb je prvi nabavni postopek, kadar se dobavitelj in kupec ne poznata, če iščejo nov material ali pa večje količine materiala. Ponudbe običajno iščejo pri dobaviteljih, za katere je raziskava trga pokazala, da ponujajo ustrezen material. Nabavna služba se mora odločiti, ali bo ponudbe iskala samo pri proizvajalcih ali tudi pri posrednikih. Če so količine nabavnih materialov ali artiklov velike, je bolj smiselno iskati neposredne ponudbe pri dobaviteljih, če pa so količine majhne, se lahko zgodi, da ima posrednik boljšo ponudbo. Podjetje večkrat prejema ponudbe, katerih v določenih trenutkih sploh ne išče. Takšne ponudbe so lahko splošne ali posebne za posamezne materiale. Nabavna služba lahko te ponudbe uporabi kot dober pokazatelj smeri, v katero se trg giblje.

3.2.2 Analiza ponudb, nabavna kalkulacija in izbor dobaviteljev

Analiza ponudb dobaviteljev je največkrat bistveno zahtevnejša, kot je le primerjanje ponujenih cen. Zaradi težavne primerljivosti posameznih cen je treba pogosto izdelati nabavno kalkulacijo. Ta izračun mora upoštevati vse stroške, ki se pojavijo pri posameznem dobavitelju. Stvari, ki jih je v kalkulaciji treba upoštevati, so:

- cena, zmanjšana za popuste,
- stroški dostave,
- stroški manipulacije,
- kakovost materiala,
- roki plačila,
- dobavni roki,
- doprinos dobavitelja pri podpori razvoja.

Vse to je treba imeti v obziru, čeprav nekatere stvari težko ali pa jih ne moremo spremeniti v denarno vrednost. Takšni stvari sta, na primer, kakovost materiala in pomoč dobavitelja pri razvoju novih izdelkov. Zelo pomembni so tudi dobavni roki, ki morajo biti skladni z načinom proizvodnje. Zelo težko je delati z dobaviteljem, ki ima dobavne roke 90 dni in več, saj to pomeni, da je treba za toliko časa vnaprej načrtovati proizvodnjo ali pa kupovati material na zalogo, pri tem pa v podjetju niti ne vedo, kdaj natančno ga bodo uporabili. Pomembno pri tem je, da so vsem merilom v kalkulaciji dane ustrezne uteži in to prej kot dobijo ponudbe s strani morebitnih dobaviteljev. Dane ponudbe je nato treba ustrezno razvrstiti.

V praksi se procesi raziskave nabavnega trga, določitev specifikacije posameznih tehničnih zahtev, iskanje ponudb in izbira dobavitelja skoraj vedno prepletajo. Večkrat je krog dobaviteljev ob določitvi lastnosti že zelo ozek. Ko je izbran en dobavitelj, se je treba pogajati o dobavi izdelka ali storitve. Neizbrane dobavitelje je treba obvestiti, da niso bili izbrani, kar jim je treba tudi ustrezno pojasniti. To je pomemben prispevek k ohranjanju dobrih stikov z vsemi potencialnimi dobavitelji, saj ni rečeno, da podjetje teh dobaviteljev v prihodnosti na bo več potrebovalo. Na tej stopnji se je treba izogibati izjav, katerih posledica bi bila predčasna denarna obveznost do dobavitelja.

3.2.3 Pogajanje z dobaviteljem

Izbiri dobavitelja sledi pogajanje. Nabavne službe v proizvodnih podjetjih imajo do svojih dobaviteljev precej drugačne odnose kot nabavni referenti v trgovini na drobno. Odnosi z dobavitelji so v proizvodnji praviloma globlji in dolgotrajnejši, saj je za kupca poleg cene pomembnih še veliko drugih stvari. Med najpomembnejše prvine pogajanja spada (Welle 1998, 331) sposobnost določiti, kdaj so okoliščine primerne za pogajanja. Načrtovanje in priprava se začeta že bistveno pred dejanskimi pogajanjem. Pomembno je, da se v nabavni službi na pogajanja dobro pripravijo, to pa pomeni, da poskušajo o dobavitelju pridobiti čim več podatkov. Če gre za novega dobavitelja, je treba preučiti njegova letna poročila in bančna priporočila, za trenutnega pa je nujna preučitev zadnje dobave, vseh morebitnih težav, gibanja cen v preteklosti itd. Pomembno je vedeti, s kom bodo potekala pogajanja in kakšne kompetence ima pogajalec na drugi strani. V pripravah na pogajanja si lahko zamislimo njihov potek. Clayton v Weele (1998, 331-335) predlaga 10-stopenjski proces, in sicer:

- opredelite svoje pogajalske cilje,
- izberite dejstva, ki lahko vplivajo na pogajanja,
- ocenite položajno moč vsake strani,
- opredelite točke skupnega interesa,
- oblikujte seznam vprašanj,
- opredelite svoje naloge,
- določite sestavo in porazdelitev vlog lastne pogajalske skupine,
- načrtujte vaše popuščanje,
- dogovorite se o taktiki,
- namignite, kako nameravate zaključiti pogajanja.

Pri samih pogajanjih poznamo različne taktike oziroma načine pristopa k pogajanjem. Weele (1998, 335-336) razdeli taktike na pet glavnih načinov:

- Vzemite ali pustite. Ena stran želi vsiliti svoje pogoje drugi strani. Ta taktika nasprotuje samem pojmovanju nabave in je največkrat neprimerna. Uporabljajo

jo predvsem nabavni referenti z močnim pogajalskim položajem zato, da bi zmanjšali prizadevanja prodajalca.

- Vzbujanje zaskrbljenosti. Pri tej taktiki gre za prijateljsko prepričevanje dobavitelja, ki se pozitivno odziva na predloge. Dobavitelju se daje vedeti, da bo moral svoje pogoje še nekoliko spremeniti, če bo prišlo do posla zaradi kakršnih koli izjemnih okoliščin.
- Kitajski prijem. V tem primeru kupec izjavi, da je dogovor mogoč, ko dobavitelj reši manjši problem. Dogovorjena je cena, vendar kupec kasneje obvesti prodajalca, da mora le-ta poskrbeti za prevoz ali plačati kakšne druge dodatne stroške.
- Dražba. Dobavitelji postavijo najvišjo ceno in jo postopoma nižajo, dokler ne prodajo izdelka. Dobra stran tega načina je, da na relativno enostaven način izveš veliko podatkov o ostalih dobaviteljih.
- Dobri in zli. Ta taktika zahteva več sodelujočih na eni strani pogajalske skupine. Najprej pogajanja vodi zelo trd pogajalec, na koncu pa pobudo prevzame drugi, ki prodajalca prijateljsko prepriča, da še malo popusti. Taktika je dobra, ker zamegli pričakovanja druge strani.

Ko so priprave zaključene in se odločimo za taktiko, se lahko pogajanja začnejo. Pri samih pogajanjih je zelo pomembno, da se zavedamo, v kateri fazi pogajanj se nahajamo. Na splošno ločimo štiri faze pogajalskega procesa (Weele 1998, 337):

- Preučevanje. V prvi fazi se poskuša spoznati in odkriti interese ter namere druge strani. Pomembno je, da pozorno poslušate in ne ponujate prvi. Prav tako je pomembno, da se na vprašanja druge strani ne odgovarja preveč podrobno.
- Ocenjevanje. V tej fazi presojava podatke, ki smo jih prejeli. Pomembno je, da vemo, ali so naši vnaprej zastavljeni cilji realni, oziroma, ali so dovolj visoko postavljeni. V tem delu se lahko izprosi tudi prekinitev ali odlog pogajanj glede na novo pridobljene podatke.
- Pogajanje. To je postopek, ko gre res zgolj za pogajanje. Obe strani naj bi popuščali v svojih zahtevah ter zblíževali stališča. Ves čas je treba ocenjevati, kako se druga stran odziva na naše popuščanje. Treba je paziti, da se ne popušča bolj, kot je bilo to dogovorjeno pred pogajanjem.
- Povzemanje. Po pogajanjih je treba povzeti vse, kar je bilo dogovorjeno. V tej zaključni fazi je pomembno, da dr razjasnijo vsa morebitna sporna vprašanja, saj jih je kasneje bistveno težje reševati.

Ko je dosežen dogovor o vseh odprtih vprašanjih, je čas za sestavo pogodbe.

3.2.4 Sklepanje nabavnih pogodb

Vsaka nabavna pogodba mora vsebovati sestavine, ki natančneje določajo nabavni posel. Osnovne sestavine so:

- *Predmet pogodbe.* Predmet pogodbe, pa naj gre za material, izdelek ali storitev, mora biti določen ali vsaj določljiv na tržno običajen način.
- *Količina.* Količina mora biti določena z merskimi enotami ali na drug primeren način, s katerim se obe pogodbeni stranki strinjata.
- *Cena.* Sama cena materiala ali storitve je lahko dogovorjena in zapisana v pogodbi na več načinov. Najpogostejša in z vidika obvladovanja stroškov najugodnejša je fiksno dogovorjena cena, ki se ne spreminja. V pogodbah zasledimo tudi več ostalih različic dogovorov o ceni. Dokaj pogosta je tudi pogodba z usklajevanjem cene, ki je primerna predvsem pri dolgoročnih dobavah artiklov, ki vsebujejo cenovno zelo občutljive materiale. Kot primer naj navedem ceno surovega aluminija, ki se je na svetovnih borzah v roku enega leta povzpela od 2.000 evrov v letu 2007 do skoraj 3.000 evrov v začetku leta 2008 ter nato spustila na 1.300 evrov za tono aluminija do konca leta 2008. Verjetno bi težko našli dobavitelja, ki v teh hitro spreminjajočih se časih lahko pristane na fiksne cene, saj so kalkulacije artiklov iz dneva v dan povsem drugačne. Nekatere pogodbe so izdelane tudi na odprtih postavkah, pri čemer kupec dobavitelju prizna določen zaslužek nad stroški. Običajno se uporabljajo ti primeri pogodb, saj je fiksna cena tako za dobavitelja kot kupca preveč tvegana. Kupec mora biti v teh primerih zelo previden, saj se lahko zgodi, da mu dobavitelj ne prikaže vseh svojih dejanskih stroškov. Pogodba je primerna za dolgotrajna poslovna partnerja, ki se že dolgo poznata.
- *Kakovost.* Kakovost je lahko določena na več načinov. Med najpogostejša določila spadajo različni standardi, ki jim mora biti zadoščeno. Pogost način je tudi z obeh strani potrjen vzorec. Kakovost je lahko določena tudi z blagovno znamko, raznimi specifikacijami ipd.
- *Dobavni rok.* V pogodbi je določen tudi dobavni rok. Lahko je takojšen ali terminski.
- *Kraj in način izpolnitve.* Tega določamo z dogovorjenimi trgovskimi klavzulami, ki razmejujejo, do kje krije odvisne stroške prodajalec in od kje naprej kupec. V tovrstnih klavzulah je opredeljeno tudi tveganje zaradi nepredvidenih dogodkov.

3.2.5 Naročanje

Ko nabavna služba prejme potrebe po materialih, slednje dopolni s podatki o dobavitelju, nato pa tako izpolnjeno naročilnico pošlje dobavitelju, kar je osnova za dobavo. Naročilnica običajno vsebuje podatke o tem, kaj naročamo, na njej je navedena količina posameznih artiklov, natančno so določeni dobavni roki in cena. Veliko odjemalcev od svojih dobaviteljev zahteva, da vsako naročilnico potrdijo, s čimer dobijo potrditev, da se dobavitelj z zahtevami strinja, oziroma jih je sposoben izpolniti. Vsaka naročilnica je v bistvu kratka pogodba, ki pa se mora ujemati z generalno dogovorjenimi pogoji med dobaviteljem in odjemalcem.

3.2.6 Prevzem materiala

Prevzem materiala poteka na lokaciji, ki je dogovorjena s sprejeto trgovsko klavzulo. Odjemalec skladno s pogodbo pregleda, če material izpolnjuje dogovorjene pogoje glede količine, kakovosti, dobavnega roka in ostalih dogovorjenih nabavnih pogojev. Če ob prevzemu pride do kakršnih koli neskladij glede na dogovorjene pogoje, mora prevzemnik sestaviti zapisnik, iz katerega je razvidno, za kakšno neskladnost gre, kdo in kako je odkril napako. Veliko podjetij ima z dobrimi in dlje časa trajajočimi odnosi z dobavitelji sklenjen dogovor, da ob prevzemu material pregledajo zgolj količinsko in vzorčno kvaliteto. Morebitne manjše napake, ki so največkrat skrite in zanje ne vesta niti dobavitelj niti kupec, pa reklamirajo v postopku same proizvodnje. Nevarnost tega načina je, da zmanjka materiala med samim proizvodnim procesom, kar lahko povzroči zastoje v proizvodnji in s tem tudi velike stroške.

3.2.7 Kontrola in plačilo

V primeru, ko je skladiščna služba potrdila količinsko, kvaliteto in ostalo ustreznost je treba pregledati zgolj še račun ter preveriti, če je skladen s podatki na naročilnici. Običajno račune pregledujejo v nabavni službi, saj te najlažje pregleda in potrdi, oziroma ugotovi nepravilnosti, komercialist, ki je material naročil oziroma se je pogajal za dobavo blaga. V večini primerov za plačilo računov poskrbi računovodstvo.

3.2.8 Nabavna evidenca in analiza

Kontrola nabave je nujna, ker z njo ugotavljamo, kje nastajajo napake, z analizo nabavnega poslovanja pa ocenjujemo podatke o tem, katere pomanjkljivosti moramo odpraviti in katere oblike, poti in načine nabave moramo spremeniti, da bi bila nabava uspešnejša.

3.3 Nabavna cena

V končni ceni nekega izdelka velik odstotek predstavlja nabavna cena materiala, zato je ta zelo pomembna. Temu je tako tudi zato, ker je na prostem trgu z veliko konkurenco težko prenesti povečanje nabavnih cen materialov na končne kupce. Industrijski proizvajalci oziroma dobavitelji skušajo vedno prikriti svoje dejanske stroške, saj ne želijo, da bi kupec vedel, kako oblikujejo ceno izdelkov. Preučevanje stroškov dobavitelja je način za preverjanje, ali je dobavitelj upravičeno povišal cene, oziroma, ali je cene izdelkom dovolj spustil. Najpreprosteje za kupca pa je, če pozna dobaviteljevo lastno ceno. Poznavanje lastne cene in primerjava z lastnimi cenami ostalih dobaviteljev omogoča lažjo odločitev o rešitvi dobaviteljevega zahtevka. Po Weele (1998, 305) se moramo pri dogovarjanju z dobaviteljem vprašati:

- Ali se dobavitelj uvršča med najboljša podjetja v skupini?
- Kakšno je razmerje med posrednimi in neposrednimi stroški?
- Kakšna je njegova razčlenitev stroškov glede na režijo, delo in material?
- Ali na njegovo proizvodnjo vpliva krivulja izkušenj?
- Koliko znašajo stroški slabe kakovosti pri dobavitelju?

To je le nekaj vprašanj, ki nam pomagajo pri ugotavljanju dobaviteljeve lastne cene. Nabavna cena je odvisna od notranjih in zunanjih dejavnikov okolja dobavitelja. Notranji dejavniki so lahko logistični, tehnični ali organizacijski. Zunanje dejavnike lahko razdelimo na ekonomske, družbeno-politične in razvojno-tehnične. Zunanji dejavniki lahko zelo vplivajo na notranje dejavnike, notranji pa na zunanje ne vplivajo. Na samo ceno lahko vplivajo neposredno zaradi sprememb strukture stroškov ali posredno zaradi spremembe razmerja med ponudbo in povpraševanjem. Neposreden vpliv se kaže pri spremembi stroškov dela, materiala, energije, obdavčenja itd., posreden vpliv pa pri spremembi tržnih dejavnikov, kot so povpraševanje, ponudba, zaloge materiala, izraba zmogljivosti na strani ponudbe itd.

Po Kotler v Weele (1998, 311) v praksi razlikujemo naslednje metode določanja cen:

- *Določanje cen na podlagi pribitka.* Dobaviteljeva cena je vezana na njegove lastne stroške s pribitkom marže. Pri tej metodi ne upoštevamo konkurence. Metoda je zelo pogosta, ker je preprosta, poleg tega pa prodajalec težko ocenjuje povpraševanje po izdelku.
- *Določanje cen na podlagi ciljnega donosa.* Cena izhaja iz ciljnega dobička. Na podlagi stalnih in spremenljivih stroškov izračunamo obseg prodaje, ki je potreben za to, da dosežemo zastavljeno višino dobička. Pri tej metodi je treba preveriti, ali lahko pri ocenjeni prodajni ceni dosežemo dovolj velik obseg

prodaje. Dobavitelj se je po tem, ko je svoj cilj že dosegel, običajno pripravljen pogajati bolj, kot pa takrat, ko tega še ni dosegel.

- *Določanje vrednosti na podlagi zaznane vrednosti pri kupcu.* Splošno pravilo trženja je, da cene določamo na podlagi tržnih razmer. Zato lahko sklepamo, da je kupec pripravljen plačati predvsem znano vrednost izdelka. To metodo uporabljajo predvsem uspešne blagovne znamke.
- *Določanje cen na podlagi konkurence.* Za nekatere trge je značilno, da manjša podjetja previdno sledijo cenovni politiki vodilnih podjetij.
- *Določanje cen ob ponudbi na natečaju.* Posebna zvrst obravnavanih metod je javni natečaj ali razpis. Na podlagi razpisnih pogojev dobavitelji predložijo svoje ponudbe. Delo dobi tisti z najugodnejšo ponudbo.

Veliko dobaviteljev in kupcev se, predvsem za industrijske izdelke, dogovori za različne oblike popustov. Najbolj osnovne skupine so:

- *Popust za hitro plačilo.* Če kupec plača račun prej kot v dogovorjenem roku, se mu prizna določen popust. Prednost za dobavitelja je hitro plačilo in manjše število ter vrednost odprtih postavk.
- *Količinski popust.* Dobavitelj ima večje stroške na enoto izdelka, če naroča manjše serije, zato s popustom stimulira kupca k naročilu večjih količin. Kupec mora paziti na to, da se zaradi večjih količin stroški skladiščenja ne povečajo preveč. Obstaja tudi večja nevarnost zastaranja materialov.
- *Dogovorjena premija.* Ta popust se navadno obračuna ob koncu leta ali drugega dogovorjenega obdobja, če kupec doseže določen promet z dobaviteljem. Vrednost popusta narašča skladno s prometom. Prednost za dobavitelja je v tem, da ima kupec interes kupovati pri enem dobavitelju.
- *Sezonski popust.* Če kupec naroči izdelke izven sezone, dobi določen popust, in s tem omogoči dobavitelju enakomernejšo proizvodnjo ter manjše zaloge. Popust te vrste pride predvsem v poštev v panogah z velikim sezonskim nihanjem.
- *Promocijski popust.* Namenjen je premagovanju vstopnih ovir in občasnemu pospeševanju prodaje.

Kupec težko ugotovi, katero metodo oblikovanja cen uporablja dobavitelj. Da bi vsaj približno razumeli strukturo dobaviteljevih stroškov, si moramo pomagati z razčlenitvijo najpomembnejših materialnih stroškov, stroškov dela, prevoznih ter posrednih stroškov. V grobem velja, da v kolikor večji so stalni stroški v celotni strukturi, toliko večja je cenovna elastičnost.

3.4 Obvladovanje zalog

Vsako podjetje bi moralo stremeti k optimalnim zalogah materiala. Optimalna zaloga je tista količina, pri kateri so stroški zalog in stroški nabave na količinsko enoto najnižji, hkrati pa je zagotovljen nemoten potek poslovnega procesa.

Stroški zalog so v večini podjetij občutna postavka v skupnih stroških. Stroški skladiščenja nastanejo med 'čakanjem' materiala v skladiščih. Skladiščne stroške delimo na:

- stroške uskladiščenega blaga,
- stroške skladiščnega prostora in
- stroške delovanja skladišča.

3.4.1 *Ekonomična količina naročila*

Ekonomična količina naročila je količina, pri kateri je seštevek stroškov za naročanje, skladiščenje in financiranje zaloge najnižji, kljub temu pa omogoča nemoteno oskrbo z materialom. Mavretič (2000, 53) trdi, da sistem EOQ zagotavlja visok servis kupcem, saj optimizira razmerje med stroški držanja zalog in stroški naročanja materiala. Dejavniki, ki vplivajo na vsakokratno količino naročila, so:

- obstoječa zaloga,
- poraba materiala v določenem obdobju,
- dobavni rok,
- nabavna cena,
- stroški naročila,
- stroški zaloge.

Po Weele (1998, 57) velja za začetek razvoja teorije zalog leto 1913, ko je Ford Withman Harris utemeljil deterministični model ekonomične količine naročila.

Za izračun ekonomične količine naročila (EOQ) moramo upoštevati določene predpostavke, in sicer:

- povpraševanje je enakomerno in deterministično;
- kadar je sproženo naročilo v velikosti Q , se pojavijo stroški naročila K ;
- dobavni odlog za posamezno naročilo je enak nič, oziroma nam je poznan z gotovostjo;
- nezaloženost s proizvodi ni dovoljena;
- strošek vzdrževanja enote proizvoda v zalogah na časovno enoto (leto) je enak H ;
- pregledovanje zalog je sprotno.

Po izpeljavi enačbe je osnovni model EOQ: $Q = \sqrt{2AK/H}$,

pri čemer je A letna potreba materiala, K je strošek posameznega naročila, H pa strošek vzdrževanja enote zaloge.

Če kateri od naštetih pogojev ni izpolnjen, moramo ustrezno prilagoditi enačbo, saj v nasprotnem primeru ne dobimo pravega rezultata.

3.4.2 Čas naročanja

Poleg vprašanja količine je pomembno tudi vprašanje, kdaj naročiti, da nam materiala ne bo zmanjkalo. Poznamo dva temeljna načina naročanja, in sicer naročanje po potrebi in sistematično naročanje.

Naročanje po potrebi poteka brez določenega reda, to je takrat, ko nastane potreba po materialu. Količina materiala, ki ga naročimo, je lahko stalna ali pa se spreminja. Sistem naročanja po potrebi je značilen za posamično ali maloserijsko proizvodnjo, kjer je materialne potrebe zelo težko napovedati.

Pri sistematičnem načinu naročanja ločimo tri sisteme naročanja:

- Periodični sistem naročanja poteka po vnaprej določenih intervalih (tedensko, mesečno ...), vendar količina naročenega materiala ni vedno enaka. Odvisna je od predvidenih potreb v naslednjem obdobju ob upoštevanju trenutnih zalog. Takšen sistem je primeren predvsem za procesno proizvodnjo, z značilno enakomerno porabo materiala.
- Način točke naročanja je pogost sistem naročanja, ki omogoča nabavni službi, da ne čaka do konca roka za novo naročilo, ampak naroči material takoj, ko obseg zalog pade na opozorilno raven. Ta sistem ima več pomanjkljivosti. Največja je nevarnost, da materiala ni mogoče nabaviti ravno v točki naročanja. Tudi dobavni rok mora biti pri tem sistemu vedno enak, saj se v nasprotnem primeru lahko zgodi, da nam materiala zmanjka.
- Naročanje po načinu maximum–minimum upošteva minimalno in maksimalno zalogo kot dejavnika, ki vplivata na vsakokratno naročilo.

3.5 Delitev materialov

Neenakomerna poraba materialov za proizvodnjo in težavno določanje ekonomične količine naročanja je privedla do oblikovanja posebnih metod naročanja, pri katerih se posvetimo le tistim materialom, ki so najbolj kritični, pa naj bo to zaradi svoje vrednosti ali druge pomembnosti za podjetje. Najbolj znane metode za razporejanje materiala so ABC, XYZ, VED, HLM in SDE.

3.5.1 Metoda ABC

Po metodi ABC razdelimo material najpogosteje v tri, izjemoma do pet skupin, in sicer:

- skupina A: 10 % števila in 70 % vrednosti;
- skupina B: 20 % števila in 20 % vrednosti;
- skupina C: 70 % števila in 10 % vrednosti materiala.

Pri tej metodi dobimo predvsem na preglednosti, s katerim materialom se je vredno ukvarjati z vso pozornostjo, saj ostali material nima velikega vpliva na gospodarnost nabavljanja.

3.5.2 Metoda XYZ

Pri tej metodi material razdelimo glede na možnost vnaprejšnje porabe. Poraba materiala X je stalna in zato lahko napovedljiva. Poraba materiala Y je odvisna od sezonskega nihanja, zato je natančnost predvidene porabe manj zanesljiva. Poraba materiala v skupini Z pa je zelo različna, zato je skoraj nemogoče napovedati, kolikšna bo dejanska poraba v naslednjem obdobju. S pomočjo posebnih obrazcev lahko za vsak material izračunamo koeficient sezonskega nihanja porabe.

Za odločitev, kdaj in koliko naročiti, je v praksi največkrat uporabljena kombinacija metod ABC in XYZ, kar omogoča analizo, katere nabavne aktivnosti so najbolj primerne za posamezno kombinacijo skupine materialov.

3.5.3 Ostale metode

Vsem ostalim metodam je skupno, da delijo material na različne načine. Metoda VED deli material po višini stroškov v primeru pomanjkanja. Metoda HLM deli material glede na ceno za posamezno enoto, metoda SDE pa po težavnosti nabave posameznega artikla.

S preučevanjem nabave materiala po posameznih metodah, še posebej pa s kombinacijo metod, lahko bistveno zmanjšamo količino naročila in povečamo hitrost obračanja zalog.

4 PREDSTAVITEV PODJETJA ALPLES, D. D.

4.1 Zgodovina podjetja

Začetki podjetja Alples, d. d., segajo v leto 1955, ko so se združile lesne zadruga okoliških krajev in ustanovile Združeno lesno-industrijsko podjetje Češnjica. Na začetku se je podjetje ukvarjalo predvsem z odkupom, predelavo in prodajo lesa. Glavna dejavnost do leta 1963 je bilo sodarstvo. Slednje so tega leta ukinili, saj družba ni bila kos spremembam, ki jih je zahteval trg. Nadaljevali in povečevali so proizvodnjo zabojev, obojev in vratnih podbojev. Lesno-industrijsko podjetje Češnjica je z novim imenom nadaljevalo načrtano pot. V naslednjih letih so zgradili nov žagarski obrat, dobili nove sodobne sušilnice in ustanovili remontno mehanično delavnico. Leta 1968 je po modernizaciji proizvodnje prišlo do preimenovanja v Alples, tovarna pohištva, Železniki. Kako posrečeno ime je bilo izbrano, pove dejstvo, da se to od takrat dalje ni več spreminjalo. V letu 1971 je bila dokončana nova tovarna ploskovnega pohištva in zagotovo najsodobnejša v takratni državi. Leta 1978 so odprli dva povsem nova obrata, in sicer obrat za predelavo masivnega lesa ter obrat kovinske predelave. V naslednjih letih je Alples, d. d., zelo uspešno posloval, še posebej uspešen je bil njegov program pohištva Triglav. V osemdesetih letih so začeli tudi izvažati na trge zahodnih držav, ZDA. V najboljših letih je bilo v podjetju zaposlenih preko 1.000 ljudi. Ker pa nobena stvar ne traja večno, so se tudi nad Alplesom začeli zgrinjati črni oblaki. Težave Alplesa so se začele pojavljati na prehodu iz osemdesetih v devetdeseta leta prejšnjega stoletja. Poleg težav s TOZD-i in SOZD-i se je pojavila še inflacija, za konec pa še izguba velikega dela trga nekdanjih jugoslovanskih republik. Po principu holdinga so Alples razdelili na sedem hčerinskih podjetij, od katerih je preživelo edino hčerinsko podjetje, to je Alples Lesni program. Najverjetneje je bil največji šok za lokalno okolje stečaj družbe Alples Pohištvo v letu 1997, ko je preko noči brez zaposlitve ostalo 240 ljudi. V naslednjih letih je sicer uspešen lesni program prevzel precejšen del delavcev iz propadlih podjetij. V letu 1999 so celotno poslovanje prenesli na krovno podjetje. Začelo se je obdobje intenzivnih vlaganj v sodobno tehnološko opremo in znanje, ki je kmalu začelo kazati rezultate, izražene v širitvi in hitri rasti proizvodnje, s prodajo ter ponovnim osvajanjem tržišč.

4.2 Prodajni program

Alples, d. d., danes ponuja svojim kupcem pestro izbiro pohištvene opreme za stanovanje. Trenutno so na voljo spalnice, dnevne sobe, otroške in mladinske sobe, predsobe in jedilnice, v naslednjem letu pa bo podjetje začelo proizvajati tudi kuhinje, tako, da bodo kupcu lahko ponudili opremo za celotno stanovanje. Veliko pozornosti je namenjeno kakovosti na vseh področjih dela. Rezultat truda je tudi pridobitev certifikata ISO 9001 za razvoj, proizvodnjo in prodajo pohištva.

Svoje izdelke Alples, d. d., prodaja na domačem in tujem trgu. Najpomembnejši izvozni trgi za Alples so še vedno trgi držav nekdanje skupne države, katerim sledijo trgi vzhodne Evrope in Rusije. Zahodni trg je za Alples še neosvojena trdnjava, saj je delež izvoza na te trge zelo majhen. Po dolgem času odličnega izvoza v ZDA imajo zdaj velike težave predvsem zaradi valutnega razmerja, saj so le s težavo konkurenčni proizvajalcem, ki delujejo v državah z območja dolarja.

Alples, d. d., trenutno proizvaja kar trinajst različnih programov v več barvnih različicah. Če k temu dodam, da so vsi programi sestavljivi, kar pomeni, da lahko iz osnovnih artiklov sestavimo različne sestave, so možnosti za kupca skoraj neomejene. V takšno širino programa so šli zavestno, saj je postalo jasno, da bo podjetje le z raznovrstnostjo in kakovostjo svojih izdelkov lahko uspešno delovalo v čedalje večji konkurenci. Trenutno razvijajo tudi več programov za posamezne tržne segmente z namenom ustreči kar najširšemu krogu kupcev in prenove obstoječih programov.

Izdelki so kakovostni in spadajo v višji srednji cenovni razred, njihove glavne značilnosti pa so:

- Sestavljivost (kombiniranje elementov različnih dimenzij, omogočanje oblikovanja različnih sestavov glede na želje in potrebe kupcev) in nadgradljivost, ki kupcu omogoča, da lahko opremo kupuje v več delih, kar bo v zaostrenih gospodarskih razmerah najverjetneje ugodno vplivalo na prodajo.
- Kakovost izdelave. Zaradi dobre opremljenosti proizvodnje lahko kupec vedno pričakuje dobro kakovost izdelkov.
- Moderne in uporabne oblike. V Alplesu zelo veliko pozornosti namenjajo razvoju novih izdelkov, zato imajo zelo močen razvojni oddelek, kjer poskrbijo, da je podjetje vedno korak pred konkurenco.
- Zmerna cena. V Alplesu se vedno trudijo, da njihovi kupci za svoj denar dobijo največ. Ob tem v podjetju priznavajo, da razvoj in kakovost tudi nekaj staneta, zato Alplesovo pohištvo ni najcenejše na trgu.

4.3 Strategija podjetja

Vizija podjetja je biti najbolj poznan proizvajalec pohištva z največjim tržnim deležem na slovenskem in hrvaškem trgu, poslanstvo pa je opredeljeno kot pomoč ljudem pri ustvarjanju prijetnega doma ter ohranjanje delovnih mest v podjetju. (Alples d.d., 2006)

V Alplesu, d. d., načrtujejo, da bodo v prihodnjih letih zmerno rasli. Rast bo temeljila na povečani ponudbi in povečanju tržnih deležev na obstoječih trgih. Prevzemov zaenkrat ne načrtujejo. Možni bi bili le, če bi to pomenilo večjo konkurenčnost na določenih trgih. Jedro Alplesa naj bi tudi v prihodnosti tvorila proizvodnja pohištva, čeprav tudi vlaganje v ostale dejavnosti ne izključujejo. Prvenstveno sta to proizvodnja toplotne energije in izgradnja doma starostnikov. Možno

je tudi sodelovanje in podpora pri dobrih podjetniških idejah znotraj Alplesa. V prihodnosti bo verjetno potrebna tudi kapitalska povezava z verigo trgovin. Alples mora tudi v prihodnje prodajati pohištvo pod lastno blagovno znamko. Za tovrstno prodajo pa mora biti Alples najboljši na vseh področjih. S posameznimi trgovskimi verigami nameravajo razvijati tudi ekskluzivne programe zgolj za to verigo. Takšen način proizvodnje narekujejo močne trgovske verige z močnimi pogajalskimi pozicijami. Ponudbo bodo razširili še na ostalo stanovanjsko pohištvo, kot so kuhinje in kopalnice. Razmerje med prodajo na domačem in tujem trgu nameravajo iz zdajšnjega, ki je 50:50, spremeniti na 40:60 v korist izvoza. Njihovi glavni izvozni trgi bodo še vedno trgi jugovzhodne Evrope, glavna Alplesovih proizvodov pa bo še vedno v srednjem cenovnem razredu. Dodatno bodo razvijali izdelke za tržne niše, s katerimi nameravajo pritegniti kupce, ki doslej niso bili Alplesovi. To pomeni, da se bodo s posameznimi programi spustili v nizki cenovni razred, s posameznimi pa v višji razred. Še vedno bodo poudarjali sestavljenost izdelkov, razširili bodo tudi ponudbo kosovnega programa. Kupcem bodo še bolj kot doslej poskušali zagotoviti celoten servis, kar pomeni svetovanje, predelave, dodelave, dostava, montaža, odvoz starega pohištva in embalaže ter servis tudi po predaji pohištva svojemu namenu. Alples, d. d., nima in ne bo gradil lastne prodajne mreže. Vstopali bodo v trgovske verige, kjer bodo lahko uveljavili Alplesov poslovni model. Potrebne kadre bo Alples pridobival s pomočjo ustrezne študentske politike in z dodatnim izobraževanjem zaposlenih. Kadre, ki pa jih na ta način ne bodo mogli pridobiti, bodo poiskali na trgu.

5 NABAVA V PODJETJU ALPLES, D. D.

Nabavni oddelek v podjetju Alples, d. d., zasleduje nekaj temeljnih ciljev. Z raziskavami trga poskušajo dobiti čim boljši vpogled na trg, saj zgolj na takšen način lahko dosežejo čim nižje nabavne cene materialov in storitev. Cena pa v sodobni nabavi še zdaleč ni vse, zato težijo tudi k čim večji kakovosti vgradnih materialov ter čim večji zanesljivosti dobav. Z dobavitelji poskušajo doseči dolgoročno sodelovanje, saj zgolj tako lahko v svoj prid uporabijo tudi dobaviteljevo znanje.

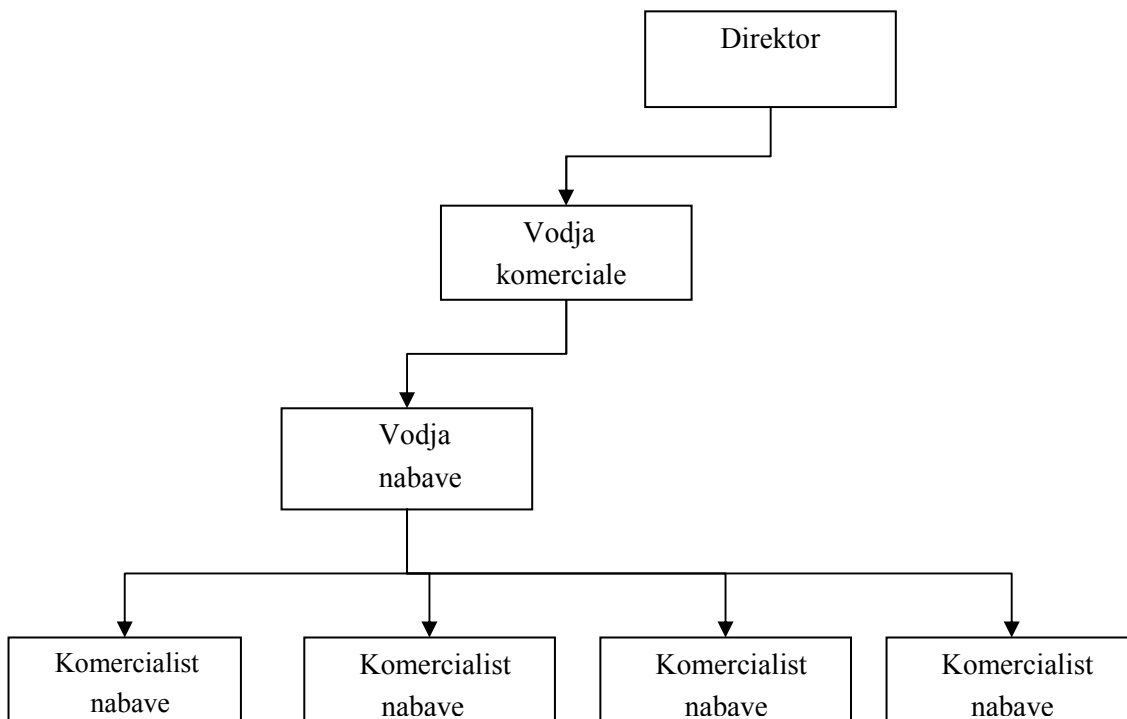
5.1 Organizacijska struktura nabave

Nabavna služba spada organizacijsko med komercialno področje. Tako je vodja nabave odgovoren vodji komerciale. V nabavnem oddelku so štirje komercialisti, ki skrbijo vsak za svoje dobavitelje. Slednji so na komercialiste razdeljeni večinoma po vrstah materialov tako, da en komercialist lažje obvladuje določene materiale. Vse pomembnejše odločitve glede nabave sprejemajo na posvetovanjih med komercialistom in vodjo nabave. Slednji sodeluje pri razvoju novih izdelkov v podjetju, kar je zelo pomembno, saj niti arhitekti niti konstruktorji izdelkov nimajo tako širokega vpogleda na celoten trg določenih materialov. Z ukrepom, da nabava sodeluje pri razvoju že od vsega začetka, v podjetju prihranijo veliko časa in nepotrebnih stroškov, saj so arhitekti ter konstruktorji nemudoma obveščeni o posameznih možnih rešitvah in ne nazadnje tudi o njihovi cenovni sprejemljivosti.

Nabava je centralizirana, razen nabave potrebne energije, strojev in rezervnih delov za stroje. Nabava slednjega je v domeni oddelka vzdrževanja, kjer imajo več tovrstnega znanja, zato lažje obvladujejo stroške. V podjetju se dobro zavedajo stroškovne pomembnosti nabave, saj le-ta predstavlja približno 50 odstotkov letnega prometa.

Struktura nabave je dobro zamišljena, vendar bi jo po mojem mnenju morali nadgraditi z vključitvijo vodje nabave v organ odločanja, to je kolegij podjetja. S tem bi pridobili na obveščenosti vodstva o situaciji na nabavnih trgih, saj se slednja zelo hitro odraža tudi na prodajni strani.

Slika 5.1 Organizacijska shema nabave v podjetju Alples, d. d.



Vir: Alples, d. d. 2007.

5.2 Proces nabavljanja materiala

V podjetju Alples, d. d., se proces naročanja začne s kreiranjem materialnih potreb glede na načrtovan obseg proizvodnje. Ker imajo zelo široko paleto proizvodov in kratke dobavne roke, jim ne preostane drugega, kot da izdelke delajo na zalogo. V prodajnem programu je tako okoli 1.700 različnih izdelkov. Ker so potrebe po teh izdelkih različne in so tudi delovne operacije na posameznem izdelku različne, so za vsak artikel določili optimalno serijo. To pomeni, da nekatere izdelke delajo mesečno, druge dvomesečno, nekatere pa celo na vsake tri mesece. Ta način proizvodnje pomeni, da potrebe po posameznem materialu niso enakomerne in je določen material lahko potreben le na vsake tri mesece, v celotni oskrbovalni verigi pa nastanejo velike težave, če tega materiala ni na zalogi na pravi dan in v zadostni količini ter sprejemljivi kakovosti. Glede na potrebe posameznih izdelkov in same zmožnosti proizvodnje izdelajo tudi plan proizvodnje. V slednjem upoštevajo tudi dobavne roke dobaviteljev, saj je le tako mogoče zagotoviti, da bodo imeli posamezen material pravočasno na

zalogi. Ker imajo nekateri dobavitelji dolge dobavne roke, to pomeni, da morajo proizvodnjo natančno načrtovati za dva meseca vnaprej.

Računalniški program zbere vse potrebne materiale za posamezno obdobje in jih razvrsti v tedenske plane. Tako lahko vsak natančno vidi, koliko, kdaj in kateri material bo potreben. Komercialist, ki je zadolžen za nabavo in spremljanje posameznega materiala, te potrebe nato skupaj z dobavnimi roki, cenami in pogoji posreduje dobavitelju. Ker so količine in vrednosti določenih materialov majhne, jih običajno naročajo enkrat mesečno. Standardni dobavni rok je namreč 30 dni od datuma naročila. Če dobavitelj dane pogoje sprejme, načrtovane naloge tudi potrdijo. Dobavitelj pogoje sprejme, če potrdi prejeto naročilo. V primeru, da dobavitelj nikakor ne more zagotoviti datuma dobave iz kakršnega koli vzroka, pred potrditvijo spremenijo plan proizvodnje, da ne pride do naknadnega zastoja. Nabavna služba glede na dogovorjeno pariteto poskrbi tudi za prevoz, kadar je to potrebno. Z nekaterimi prevozniki imajo sklenjeno pogodbo o sodelovanju, saj veliko prevozov potrebuje tudi prodaja, tako, da si najprej pomagajo s povratnimi vožnjami. V primeru, da ni mogoče uporabiti standardnih prevozov, pa jih poiščejo na trgu. Ko material prispe v Alplesovo skladišče, vhodna kontrola opravi količinski in vzorčni kakovostni prevzem. V primeru, ko je prevzem opravljen, material zložijo v skladišče, kjer počaka na uporabo v proizvodnji. Komercialist nabave pregleda še račun dobavitelja in ga podpiše. Na dan dogovorjenega plačilnega roka računovodstvo račun dobavitelju tudi plača in s tem je krog dobave sklenjen. Za učinkovit nadzor dobavitelja mora nabavni referent pri zamudi, dobavi napačnega materiala in pri razlikah glede kakovosti ter količine materiala ustrezno ukrepati.

Sam proces sprotne nabave standardnih materialov bi bilo treba še bolj avtomatizirati in povezati Alplesov računalniški sistem z dobaviteljevimi, kar bi pomenilo velik prihranek pri času komercialistov ter izločitev morebitnih človeških napak. Alples ima informacijski sistem dobro razvit, težava pa pogosto nastane pri dobaviteljih, ki se večinoma oklepajo standardnih načinov naročanja. V povezavi z dobavnimi roki dobaviteljev bi bilo treba obvezno poskusiti zmanjšati dobavne roke za materiale, ki imajo daljše dobavne roke kot 30 dni. To bi omogočilo poznejše načrtovanje proizvodnje, kar pomeni, da bi imeli novejša podatke o zalogah prodajnih artiklov in posledično manjše zaloge končnih izdelkov. Pri tem pa bi se verjetno v nekaterih primerih zaloga vhodnih materialov povečala, vendar menim, da bi iz tega ukrepa podjetje imelo pozitiven izplen.

5.3 Analiziranje dobavitelja

V Alplesu, d. d., sprotno ocenjujejo dobavitelje, da lahko na podlagi ocen sprejmejo potrebne odločitve, oziroma pomagajo posameznemu dobavitelju, da lažje najde napake

in nato vzpostavi sistem, ki bo čim bolj skladen z Alplesovo predstavo o najboljšem dobavitelju. Tako vsakega dobavitelja ocenjujejo v šestih kategorijah, ki imajo različno utež. V vsaki skupini dobavitelj lahko doseže vse, polovico ali pa nič točk, če v posamezni kategoriji ne dosega osnovnih zahtev. Dobavitelj, ki v vseh kategorijah zahteve dosega v celoti, lahko doseže sto točk. Realno gledano le malo dobaviteljev uspe v celoti izpolniti Alplesova pričakovanja, kjer vsakega dobavitelja glede na doseženo število točk uvrstijo v ustrezen razred. Ti razredi so:

- Razred A: 85 do 100 % možnih točk. V ta razred spadajo najboljši dobavitelji. Dobavitelja obvestijo, da v eni ali več kategorijah ne dosega vseh zahtev in mu predlagajo, kako bi to lahko izboljšal.
- Razred B: 84 do 60 % možnih točk. V ta razred se uvrstijo podjetja, ki v več kategorijah ne dosegajo zahtev. Dobavitelja o tem obvestijo in od njega zahtevajo, da v najkrajšem času odpravi pomanjkljivosti.
- Razred C: manj kot 60 % možnih točk. Dobavitelj v tem razredu ima le dve možnosti, to pa je, da napake odpravi ali pa preneha poslovati z Alplesom.

Kriterija z 10-odstotno utežjo v ocenjevanju sta poslovni odnos in sistem vodenja kakovosti. Preostali štirje kriteriji imajo 20-odstotno utež. Ocenjujejo nabavno ceno, doseganje dogovorjenih dobavnih rokov, delež reklamiranega materiala in način reševanja reklamacij.

Osebnostna načina ocenjevanja ne bi spreminjal, saj menim, da je zelo dobro predvideno glede na vrsto materialov, ki jih v Alpesu kupujejo.

5.4 Zaloge

Zaloge vhodnih materialov v Alplesu predstavljajo približno 13 % vseh zalog ali približno en milijon evrov. Na prvi pogled ta odstotek ni visok, vendar je glede na način proizvodnje in velikih končnih zalog tudi zaloga vhodnih materialov visoka. Koefficient obračanja nabavnih zalog se giblje med 10 in 11. To pomeni, da imajo stalno na zalogi več kot znaša mesečna poraba materiala.

Del te zaloge odpade na problem, ko material ne porabijo na tisti dan, kot je bilo to predvideno, kar pomeni, da del problema zalog tiči tudi v načrtovanju proizvodnje, ki bi moralo biti bolj natančno, če bodo želeli zmanjšati zaloge. V analizi, ki sicer ni najnovejša, je bilo ugotovljeno, da na ta del zalog odpade približno 30 % vseh zalog materiala. Posebnost te zaloge je tudi v tem, da en del le-te predstavlja tudi računovodska zaloga, kar pomeni, da dejansko zaloge v skladišču sploh ni oziroma je bil material porabljen, vendar ni bil hkrati s porabo tudi odpisan.

Drugi del problema zalog leži v majhnosti serij in s tem v nedoseganju zahtevanih minimalnih količin s strani dobavitelja. Večkrat se zgodi, da je potreba po določenem materialu tako majhna, da ga morajo naročiti za več mesecev skupaj, včasih celo za celo

leto. Rešitev tega problema je v tem, da bi materiale, ki so problematični z vidika minimalnih količin, kupovali posredno prek trgovcev, kar bi omogočalo naročanje količin, ki jih dejansko potrebujejo v določenem obdobju. Slaba stran takšnega načina naročanja pa je v tem, da je cena materialov prek posrednikov običajno bistveno višja kot nabava neposredno od dobavitelja. Če vzamemo, da jih financiranje in skladiščenje zaloge stane od 10 do 15 odstotkov prihodkov letno, se večkrat izkaže, da je bolj smiselno, da imajo nekoliko večje zaloge, vendar ugodno nabavno ceno. Dobra stran pohištvene industrije pa je, da večina materialov ne zastara oziroma je delež materiala, ki ostane po ukinitvi določenega programa, sorazmerno majhen. Podobno stanje je tudi v primerih, ko je cena dobavitelja obratno sorazmerna z naročeno količino.

Tretji del vzrokov za visoke zaloge se skriva v visokih stroških prevoza. Glavni nabavni trg podjetja Alples, d. d., je zahodna Evropa, to je Španija, Nemčija, Avstrija in Italija. Glede na težo in volumen materiala prevoz ni predrag, vendar pa cena prevoza predstavlja relativno visok delež v skupni ceni naročila. Pri določenih dobaviteljih je izračun pokazal, da je smiselno pripeljati material za več mesecev skupaj. Treba pa bi bilo narediti popoln izračun, z upoštevanjem vseh stroškov za vsakega dobavitelja posebej. Za tovrstni izračun standarden Whitmanov obrazec namreč ni ustrezen.

Treba bi bilo uvesti tudi delitev materialov po načinu ABC, saj v zdajšnji strukturi nabavnih materialov 10 % le-teh predstavlja kar 80 % vrednosti celotne nabave. To bi podjetju omogočilo, da bi se zaposleni v njem lahko bolj posvetili resnično problematičnim stvarim, nabavne stroške pa bi znižali z zmanjšanjem zalog.

5.5 Raziskava trgov

Raziskavo nabavnih trgov v Alplesu opravljajo redno in za vse materiale. Del raziskav pomeni iskanje najboljših ponudb. Ko iščejo ponudbe, običajno povpraševanje pošljejo na več strani, in sicer z opredeljenimi osnovnimi zahtevami. Ko se ponudbe vrnejo, jih pregledajo in se pogovorijo, zakaj prihaja do morebitnih razlik v ponudbah dobaviteljev. To jim omogoča, da dobijo neko splošno sliko ponudnikov določenih materialov. Drugi zelo pomemben način raziskave trga je obiskovanje različnih sejmov po celotni Evropi. Na teh sejmi se predstavlja večina največjih in najboljših proizvajalcev za pohištveno industrijo. Najpomembnejši za Alples so sejmi delov in potrebščin za pohištveno industrijo ter notranjo opremo ZOW. Redno spremljajo tudi makroekonomsko stanje, saj je od tega odvisno več stvari, še posebej v pohištveni industriji, ki je delovno intenzivna panoga in zato še posebej občutljiva.

Posebno pozornost v raziskavah namenjajo tudi najpomembnejšim materialom, ki imajo tudi daleč največji vpliv na nabavne stroške. Oplemenitenje ivernih plošč, na primer, predstavlja preko 35 % celotne nabavne vrednosti, zato redno spremljajo

cenovno politiko konkurenčnih dobaviteljev. Na takšen način poskušajo zagotoviti kar najboljša pogajalska izhodišča pri dogovarjanju z največjim dobaviteljem plošč.

V prihodnosti bi bilo zaradi vedno hitrejših in intenzivnejših sprememb na trgu podobne raziskave smiselno delati tudi za druge pomembnejše materiale, saj se cene letih spreminjajo hitreje kot kdaj koli pred tem.

5.6 Optimizacija števila dobaviteljev

Tudi v Alplesovi nabavi je eno glavnih vprašanj, ali naj imajo za eno vrsto materiala več ali samo enega dobavitelja. Največja dilema se pojavlja pri najbolj pomembnem materialu, to je pri oplemeniteni iverni plošči. V zadnjih letih se je Alples skoraj povsem vezal na enega dobavitelja. To za seboj prinaša tako pozitivne kot tudi negativne posledice. Ob hitrih spremembah trga se je podjetje znašlo pred dilemo, ali naj vztraja pri enem, ali naj poskuša dobiti drugega dobavitelja, ki bi pokrival do 30-odstotni delež pri tovrstnih materialih.

Oplemenitena iverna plošča je sestavljena iz surove iverne plošče, nato pa je oplemenitena z različnimi dekorativnimi papirji, impregniranimi z melaminsko smolo. Na trgu obstaja skoraj nešteto različnih dekorativnih vzorcev z več različnimi globinskimi strukturami. To v praksi pomeni, ko v podjetju izberejo en dekor, morajo kupovati oplemenitene iverne plošče pri istem dobavitelju, saj so matrice, s katerimi jih izdelujejo, le redko kdaj enake. To predstavlja posebno težavo pri takšnemu načinu proizvodnje, kot je v Alplesu. Določen program, kjer uporabljajo en dekor, ima lahko preko dvesto različnih izdelkov, ki pa jih kupec lahko poljubno sestavlja. Popolno ujemanje plošč morajo zato zagotoviti tudi na daljši rok, saj lahko kupec del pohištva kupi letos, preostali del pa šele naslednje leto. Nabor različnih dekorjev je v Alplesu zelo velik, saj uporabljajo 24 različnih dekorjev v različnih debelinah, kar pomeni preko 70 različnih artiklov.

Sodelovanje med Alplesom in podjetjem Egger iz Avstrije traja že sedem let. V tem času je letni promet narasel na pet milijonov evrov in tako je Egger postal Alplesov daleč največji dobavitelj. Podjetje Egger je družinsko podjetje, ki po celi Evropi zaposluje okoli 6.000 ljudi, in je eno vodilnih, ki proizvaja oplemenitene iverne plošče. Strategija podjetja je podobna Alplesovi, saj temelji na vedno novih izdelkih in dizajnu, kar po drugi strani pomeni, da njihovi izdelki niso najcenejši. Veliko pozornosti namenjajo tudi kakovosti, kar pomeni, da znašajo reklamacije manj kot 0,05 % vseh letnih dobav. Razvoj novih izdelkov je izredno hiter, v tem pogledu so zagotovo tudi najboljše podjetje v panogi.

Odvisnost Alplesa od Eggerja je zelo velika predvsem zaradi težav pri menjavi dobavitelja. V celotni vrednosti nabave predstavlja njihov delež kar 35 odstotkov vsega. Na drugi strani pa je odvisnost Eggerja precej manjša, saj znaša Alplesov delež v prodaji manj kot 3 % iz le ene njihove tovarne.

Konkurenčnih dobaviteljev ni dosti, vsaj ne v primerni oddaljenosti od Alplesu, saj znaša strošek prevoza v 500-kilometrskem krogu tudi do 10 % vrednosti tovora. Konkurenčnost med podjetji je zmanjšala tudi lastninsko povezovanje med podjetji, ki si tako ne konkurirajo več. V zadnjem letu so tako poskušali v Alplesu sodelovati tudi z drugim dobaviteljem, ki pa ni bil sposoben zagotavljati konstantne kakovosti, kar je v proizvodnji povzročalo dodatne stroške. Kot dobra možnost drugega dobavitelja se je pokazalo drugo podjetje iz Avstrije, ki je cenovno nekoliko ugodnejše, a ima manjšo ponudbo izdelkov.

Pri odločitvi za drugega dobavitelja bodo morali torej v Alplesu dobro pretehtati vse prednosti in slabosti morebitne tovrstne odločitve.

Prednosti dveh dobaviteljev:

- večja varnost dobav v primeru stečaja ali težav enega podjetja;
- večja cenovna konkurenčnost;
- resne konkurenčne ponudbe za nove artikle, saj v primeru le enega ekskluzivnega dobavitelja ostali niso pripravljeni dajati resnih ponudb, saj ne želijo biti le krinka za zniževanje cen;
- manjši stroški zamenjave dobavitelja v primeru, ko je podjetje v to prisiljeno;
- glavni dobavitelj je prisiljen predlagati nove rešitve za nove programe ob upoštevanju cene, z razliko na sedanje stanje, ko ima interes, da predlaga nove najboljše rešitve ne glede na to, ali so cenovno najbolj ugodne;
- možnost dobave novih artiklov od dveh dobaviteljev, ne le od enega;
- posamezen material bi v podjetju še vedno kupovali pri enem dobavitelju, tako, da bi obdržali porabljene količine posameznega dekorja.

Prednosti enega dobavitelja za oplemenitene plošče:

- boljši odnosi z enim dobaviteljem;
- manjši stroški v proizvodnji zaradi prilagajanja specifičnosti materialov;
- nižji stroški kontrole in lažje reševanje morebitnih reklamacij;
- sklenitev dolgoročnejših pogodb, vendar to v Alplesovem primeru ne pride v poštev, saj Egger tovrstnih pogodb ne želi skleniti;
- doseganje večjih skupnih nabavnih količin in s tem večja pogajalska moč;
- bolj predvidljiva cena, ki se navadno giblje z majhnim zamikom glede na celoten trg.

Ob upoštevanju vseh prednosti in slabosti menim, da bi bilo smiselno imeti dva dobavitelja, Egger pa bi imel močno konkurenco. Ker bi v Alplesu pri drugem dobavitelju naročali posamezne dekorje v celoti tudi pri Eggerju, ne bi izgubili pri količinah posameznega dekorja. Stroški dobavitelja se s tem ne bi povečali, zato slednje

Nabava v podjetju Alples, d. d.

ne bi imelo negativnega vpliva na ceno. Morebiten vpliv bi imelo le zmanjšanje celotnega prometa, posledično se bi verjetno nekoliko poslabšali tudi poslovni odnosi med kupcem in dobaviteljem. Najbolj odločujoč podatek, ki me je prepričal, da bi bilo smiselno poiskati drugega dobavitelja, pa je nesorazmerna odvisnost med Alplesom in Eggerjem. Če zdaj Alples Eggerju pomeni 3 % prodaje, bi se ta delež ob drugem dobavitelju, ki bi pokrival 30 % Alplesovih potreb, zmanjšal na 2,1 %. Na drugi strani pa bi se njegova odvisnost zmanjšala iz 36 na 25 %.

V primeru drugega dobavitelja bi bilo treba zagotoviti enako kakovost materiala, kot jo ima Alples, d. d., od zdajšnjega dobavitelja, saj se bi v primeru slabše kakovosti morebitni cenovni prihranki nemudoma izničili.

6 ODNOSI Z DOBAVITELJI

6.1 Analiziranje dobavitelja

Če želi podjetje imeti dobre odnose s pravimi dobavitelji, jih mora redno nadzorovati in ocenjevati vsakega dobavitelja posebej. Ocenjevanje je ključnega pomena za izbiro pravih dobaviteljev v prihodnosti. Poznamo več različnih metod za ocenjevanje dobaviteljev. V grobem jih delimo na subjektivne, ki so odvisne od osebnih presoj in izkušenj z dobavitelji, ter objektivne metode, pri katerih poskušamo ovrednotiti odnose z dobavitelji. Pri ocenjevanju dobaviteljev nam je v veliko pomoč informacijski sistem podjetja. V večini sistemov je shranjenih veliko informacij, ki jih lahko uporabimo pri ocenjevanju. Pomembno je, da podjetje izbere prave značilnosti, ki so pomembne za poslovanje podjetja. Najpogostejši značilnosti v takšnih analizah sta kakovost materiala in pravočasna dobava. Obe kategoriji je tudi najlažje meriti, saj je povsem preprosto preveriti, koliko materiala je bilo določenemu dobavitelju reklamiranega v izbranem obdobju. Nekoliko težje je pri stvareh, ki še vedno zahtevajo subjektivno oceno. Takšne kategorije so inovativnost dobavitelja, sposobnost vodstva, prilagodljivost in tehnologija izdelave. Po izdelani oceni dobavitelja se hitro pokaže, s katerim od njih nastajajo težave. Rezultate preverjanja lahko pokažemo dobavitelju in prosimo za njegov načrt, kako težave odpraviti. V skrajnem primeru pa za najslabše dobavitelje lahko začnemo iskati zamenjavo.

6.2 Optimalno število dobaviteljev

Odločitev za enega ali več dobaviteljev za določene materiale je večno vprašanje za ustvarjalce nabavne politike. Najslabša možnost za nabavno službo je izključno oskrbovanje. To pomeni, da je dobavitelj monopolist, v podjetju pa nimajo realnih možnosti, da bi se oskrbovali pri drugem dobavitelju. Primer za to je dobavitelj, ki oskrbuje podjetje s plinom. V preteklosti so poudarjali, da mora podjetje imeti več dobaviteljev, kar naj bi omogočalo večji pregled nad cenami, cenovno konkurenco med dobavitelji in večjo zanesljivost dobav. Nabavna teorija je priporočala oskrbovanje iz več virov, to pomeni, da imajo podjetja več dobaviteljev za isti material. Podjetja so se tako izogibala prevelike odvisnosti od enega dobavitelja, vendar pa se je trend ob koncu 80. let 20. stoletja obrnil. Podjetja so začela zmanjševati število dobaviteljev, saj so lažje obvladala kakovost in količine materiala z enim ali dvema velikima dobaviteljema, kot pa z večjim številom manjših. Nabavne službe v podjetjih morajo preučiti, kaj se jim v njihovem primeru bolj izplača oziroma, kaj je za njih ugodnejše na daljši rok. Po Weele (1998) je v sodobnem času večinsko mnenje, da je oskrbovanje iz enega vira najboljše strategija v naslednjih primerih:

- Pri proizvodnji izdelkov vrhunske tehnologije. Pogosto takšne proizvode izdelujejo v majhnih serijah po proizvajalčevih specifikacijah, kar zahteva

pogoste stike med tehničnimi in razvojnimi službami. Komunikacija z več dobavitelji je težavna, prav tako je vključitev drugega dobavitelja stroškovno vprašljiva, saj specialni izdelki pogosto zahtevajo velika vlaganja v posebne tehnologije, stroje itd.

- Pri proizvodnji izdelkov, ki zahtevajo specializirano proizvodno tehnologijo in je zaradi zaupnosti ne želimo razkriti več kot enemu dobavitelju.
- Pri proizvodnji izdelkov, za katere je zahtevan zelo kratek čas razvoja. To pomeni, da je treba razvoj razdeliti na del, ki ga pokriva dobavitelj in na del, ki ga pokriva proizvajalec. S tem ukrepom lahko čas razvoja zelo zmanjšamo. Prednost takšnega razvoja je tudi v tem, da si z dobaviteljem delimo stroške razvoja novega izdelka.

Tudi pri običajnih materialih je čedalje pogostejša oskrba pri enem viru. Prednost za kupca je predvsem v tem, da je logistika bistveno hitrejša. Pri teh materialih kupcu še vedno ostaja možnost dobiti material tudi iz drugih virov.

Strategija oskrbovanja iz enega vira ima tako prednosti kot slabosti. Te so:

- boljša izmenjava zamisli med dobaviteljem in kupcem glede kakovosti in zmanjševanja stroškov,
- usklajevanje specifikacij, postopkov, logistike in administracije,
- lažja kontrola kakovosti,
- skrajšanje vstopa na trg z novimi programi,
- boljši stiki med vodstvi podjetij,
- povečana soodvisnost podjetij,
- če ima dobavitelj zagotovljeno prodajo, lahko preneha zmanjševati stroške in začne izboljševati kakovost,
- izguba povezave s trgom ponudnikov, saj se konkurenčni dobavitelji ne zanimajo več za kupca, ko se ta odloči le za enega dobavitelja,
- v nujnih primerih je težko in drago zamenjati dobavitelja.

Vezava le na enega ali nekaj kupcev lahko povzroča nevarnost tudi na strani dobaviteljev, saj so ti bistveno ranljivejši kar se tiče prodaje. Če k temu dodamo še to, da podjetja pogosto sklepajo pogodbe za oskrbovanje iz enega vira na podlagi odprtih kalkulacij, je takšno poslovanje še bolj nevarno. Oskrbovanje iz enega vira je mogoče le na osnovi dobrih odnosov, ki se večinoma razvijajo dalj časa.

6.3 Ustvarjanje partnerstva

Kot smo videli, je dolgoročno partnerstvo potrebno, če želimo izkoristiti prednost oskrbovanja iz enega vira. Nabavna politika bo v podjetju uspešna le, če bo uspela vzpostaviti korektne poslovne odnose z dobavitelji. Pri ustvarjanju dobrih odnosov so

pogosto težave na strani odjemalca. Čeprav so pripravljeni enakopravno sodelovati, od dobavitelja zahtevajo stvari, o katerih se niso pripravljene pogajati. Pogosto zahtevajo to, česar sami ne želijo ali ne morejo storiti. Dobavitelji morajo pogosto vlagati tudi znanje, čas in sredstva, čeprav nimajo pri tem nobenega zagotovila, da bodo vložke dobili povrnjene. Seveda mora tudi dobavitelj upoštevati svoj del pogodbe, izpolniti mora, kar so njihovi prodajalci obljubili. Pomembno je tudi, da se hitro odzivajo na pritožbe ali neskladja glede kakovosti in dobavnih rokov. Dolgoročno partnerstvo ima veliko koristi tako za dobavitelja kot tudi za odjemalca. Najpomembnejše prednosti za odjemalca so zanesljivost dobave, urejen in lažji potek dostave materiala ter hitrejše in lažje reševanje reklamacij. Na drugi strani ima prednosti tudi dobavitelj, in sicer proizvodno stabilnost ter s tem lažje in boljše izkoriščanje proizvodnih kapacitet. Dobavitelj kupca pozna, zato se lažje prilagaja njegovim potrebam. Pri partnerstvu je treba paziti, da koristi odtehtajo morebitne negativne posledice prevelike soodvisnosti. Največja nevarnost za dolgoročno partnerstvo je v tem, da eden od partnerjev nastali položaj izkorišča, kar prej ko slej privede do prevelikih nasprotij in s tem prekinitve partnerstva.

7 SKLEP

V nalogi sem obravnaval problematiko zalog vhodnega materiala v podjetju Alples, d. d., ki so po oceni managementa previsoke glede na finančni vidik. Ker zaloge vežejo denarna sredstva, sem pregledal možnosti, kako te zmanjšati na optimalno raven. Ugotovil sem, da bi bilo k problemu smiselno pristopiti s klasifikacijo materialov v skupine, skladno z analizo ABC. To bi omogočilo, da bi materiale, ki predstavljajo največji delež v zalogah, obravnavali drugače kot ostale. Slednjim bi lahko namenili precej več časa kot doslej, ko velja en sistem za naročanje vsega materiala. Z analizo sem ugotovil, da le 10 % predstavlja kar 80 % vrednosti nabavljenega materiala. Slednjega je treba pregledati, in sicer vsakega posebej, poiskati je treba tudi vzroke za visoke zaloge teh materialov. Z dodatno analizo sem tudi ugotovil, da približno 30 % zalog materiala v podjetju povzročijo s poznejšim odvzemom iz skladišča kot je bilo predvideno v proizvodnih načrtih. Nabavna služba lahko pri reševanju tega pomaga z zagotovitvijo krajših dobavnih rokov. Slednji bi pomenili, da bi služba planiranja proizvodnje lahko določeno obdobje načrtovala pozneje, kar bi zmanjšalo tveganje napak pri planu proizvodnje. Standardni dobavni rok v Alplesu je 30 dni, za nekatere materiale pa je dobavni rok tudi do 60 dni. Za krajše dobavne roke se je treba dogovoriti z vsakim dobaviteljem posebej. Ker materialov s predolgimi roki ni veliko in nimajo velike vrednosti, bi jih bilo smiselno imeti na zalogi, če drugačen dogovor z dobaviteljem ne bi bil mogoč. Pri dobaviteljih, kjer prihaja do velikih zalog zaradi visokih stroškov prevoza, pa bi bilo treba pregledati celotni nabavni trg in poiskati ustrezne dobavitelje bližje podjetju, če je to le mogoče. Po drugi strani pa je res, da vrednostno ti materiali niso tako pomembni.

V nalogi sem se osredotočil tudi na vprašanje, ali naj ima podjetje enega ali več dobaviteljev ključnega materiala. To je eno najpomembnejših vprašanj v nabavni službi, saj je od tega odvisna politika do dobavitelja. Ključni material v Alplesovem primeru predstavljajo oplemenitene iverne plošče. Prikazal sem pozitivne in negativne strani tako ene kot druge možnosti. Alples ima zdaj le enega dobavitelja ivernih plošč, kar je lahko zelo neprijetno predvsem zaradi nesorazmerne velikosti obeh podjetij, saj za tega dobavitelja prodaja Alplesu predstavlja le 3-odstotni delež prodaje ene od njegovih tovarn. To pomeni, da so zelo odvisni od dobavitelja, on pa od njih ni. V nalogi sem ob upoštevanju prednosti in pomanjkljivosti obeh možnosti ocenil, da je v tem primeru bolj smiselno imeti dva dobavitelja, ki sta si konkurenčna. Posebnost oplemenitenih iveralov je v tem, da je osnova vseh surova iverna plošča, vendar zaradi različnih vzorcev papirja in različnih površinskih struktur na koncu še vedno dobijo popolnoma različne artikle. To pomeni, da se dosedanjemu dobavitelju ne bi zmanjšale serije posameznih vrst, ampak nekaterih preprosto ne bi proizvajal več. S tem se njegovi stroški izdelave ne bi

povečali, kar je zelo pomembno glede na končno ceno. V Alplesovi proizvodnji povzroča veliko težav tudi različna kakovost ivernih plošč, zato je zelo pomembno, da tudi drugi dobavitelj lahko redno zagotavlja enako kakovost materiala, ki je na isti ravni kot kakovost prvega dobavitelja. Prehod na dva dobavitelja bi moral biti postopen, saj mora podjetje ohraniti dobre poslovne odnose z dosedanjim dobaviteljem. Najboljše bi bilo, če bi vsak nov program ponudili obema dobaviteljema in šele po prejetih ponudbah presodili, kdo je ponudil boljše in ugodnejše rešitve.

Poslovni odnosi z dobavitelji so ključnega pomena za nabavno službo tudi v Alplesu. Čeprav sem v nalogi ugotovil, da bi bilo za Alples bolje, če bi imel dva dobavitelja oplemenitenih ivernih plošč, pa ta ugotovitev ne velja za večino drugih materialov, kjer so količine bistveno manjše. Deljenje že tako majhnih količin verjetno ne bi bilo smiselno. Zato so odnosi z obstoječimi dobavitelji še toliko bolj pomembni. Nadaljevati ter nadgrajevati bo treba dobre odnose z vsemi dobavitelji, saj bo to omogočilo, da bo podjetje lahko na dolgi rok uspevalo v čedalje bolj zaostrenem poslovnem okolju. Le s partnerskim odnosom, kjer tudi dobavitelj pomaga pri razvoju s svojimi idejami in znanjem, ter obratno, bodo lahko iz medsebojnega sodelovanja dobili največ. Kot primer, da so poslovni odnosi z dobavitelji ugodni, naj povem, da so dobavitelji leta 2007 kot pomoč pri katastrofalnih poplavih prispevali preko 100.000 evrov pomoči za Alples, d. d.

Kot v večini podjetij nabavna funkcija tudi v Alplesu pridobiva vedno večji pomen. Podjetje se zaveda možnosti velikih prihrankov, ki se skrivajo v tej funkciji. Smiselno pa bi ji bilo dati še nekoliko večjo težo s tem, da bi bil vodja nabave tudi član ožjega kolegija oziroma uprave. S tem bi zagotovili hitrejše in točnejše podatke iz nabavne strani upravi ter obratno.

Nabava v Alplesu je na visokem nivoju, zato nisem našel čarobne paličice, ki bi omogočila takojšnje velike prihranke, vendar pa je naloga pokazala, da imajo v nabavni službi še kar nekaj možnosti izboljšav, kar lahko vodi k bolj konkurenčnemu in uspešnejšemu podjetju.

LITERATURA

- Clayton, Gary E. 1990. *A guide to everyday economic statistics*. New York: McGraw-Hill
- Fearon, Harold E. 1989. *Purchasing and materials management*. Homewood: Irwin
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje: Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Mavretič, Brankica. 2000. *Strateška vloga nabave v proizvodnem podjetju*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Weele, Arjan J. 1998. *Nabavni management: analiza, planiranje in praksa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

VIRI

- Alples, d. d. 2006. *Strategija podjetja 2006–2010*. Poslovni dokument, Alples, d. d.
- Alples, d. d. 2007. *Poslovnik vodenja*. Poslovni dokument, Alples, d. d.
- Alples, d. d. 2008. *Interni podatki nabavne službe*, Alples, d. d.

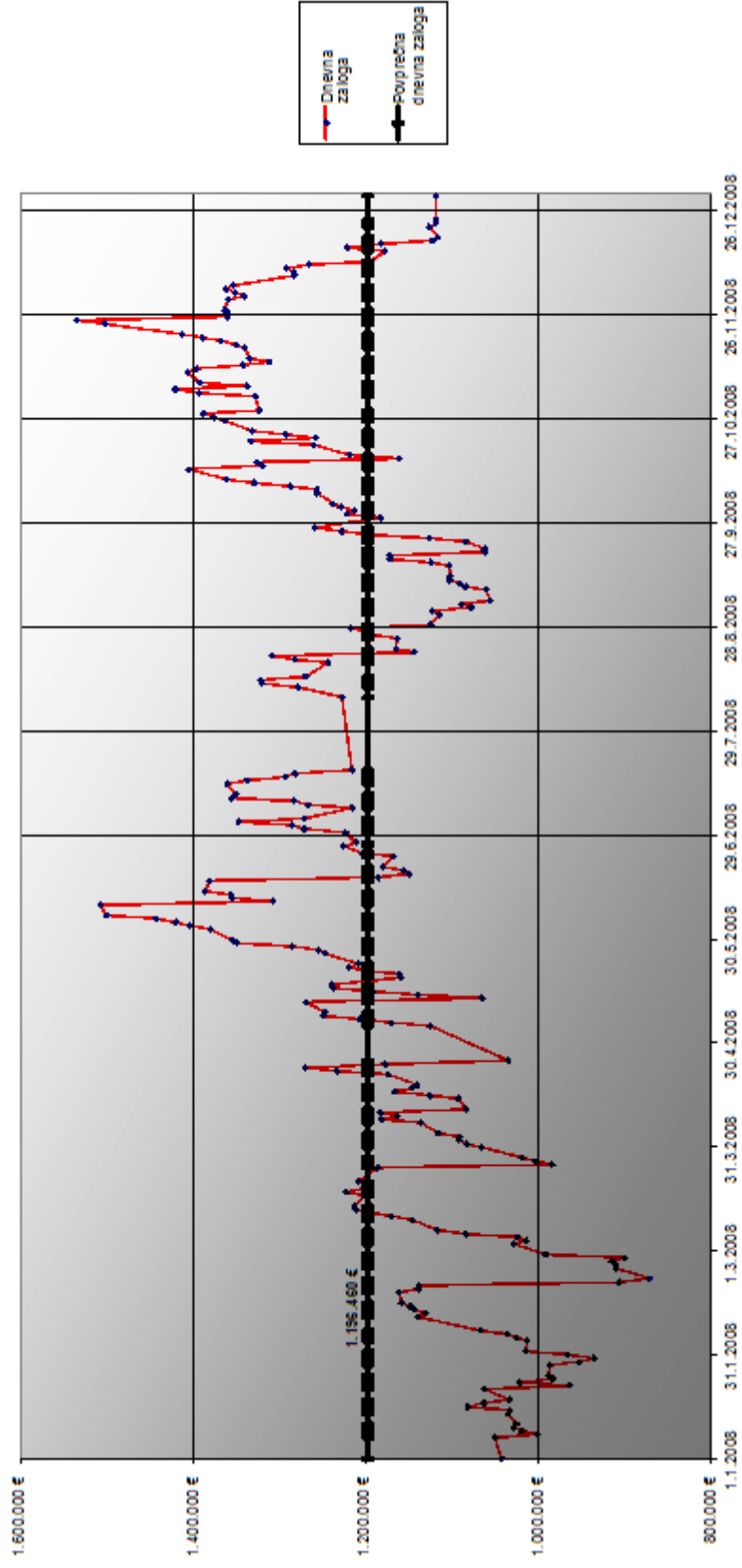
PRILOGE

Priloga 1 Gibanje zalog vhodnega materiala

Priloga 2 Ocenjevalni list dobavitelja

Priloga 3 Primer izračuna optimalnega naročila dobavitelju

Zaloga materiala po dnevih za leto 2008



Vir: Alpes d.d. 2008



Alples inženjerski inštitut d.o.o. **Alples** d.o.o.
 Opatovca 40c, 4220 Židovsko, Slovenija
 tel: +386 (0) 4 577 87 00 fax: +386 (0) 4 577 87 08
 www.alples.si
 prihodek@alples.si
 10001147950 d.o.o. 02/2010 100000000000

Črna onkraj 16270, št. ulice 10618550, Asena št. 0250291, Osnovni list št. 060000208, Smerla, Zvežna 06000000000000, UČ: 0978307716139

OCENJEVANJE IN IZBOR DOBAVITELJA

Dobavitelj:
 Šifra dobavitelja:
 Proizvod / storitev:

Datum:

KRITERIJI OCENJEVANJA	število točk		ustreznost
	možne	dejanske	
1. SISTEM VODENJA KAKOVOSTI			
1.1. Ima vzpostavljen sistem vodenja kakovosti	10		v celoti
1.2. Je v fazi vzpostavljanja sistema vodenja kakovosti	5	10	delno
1.3. Nima vzpostavljenega sistema vodenja kakovosti	0		ne ustreza
2. CENA			
2.1. Ugodnejši od večine konkurentov	20		v celoti
2.2. V istem območju kot konkurenca	10	20	delno
2.3. Dražji kot konkurenca	0		ne ustreza
3. DOBAVNI ROK			
3.1. Dobavi vedno v dogovorjenem roku	20		v celoti
3.2. Ne dobavi vedno v dogovorjenem roku	5	20	delno
3.3. Večinoma se ne drži dogovorjenih rokov	0		ne ustreza
4. DELEŽ REKLAMACIJ: MASIVA			
4.1. Reklamacije pod 2,6%	20		v celoti
4.2. Reklamacije do vrednosti 4%	10	20	delno
4.3. Reklamacije nad 5%	0		ne ustreza
5. DELEŽ REKLAMACIJ: OSTALI MATERIALI			
5.1. Reklamacije pod 0,4%	20		v celoti
5.2. Reklamacije do vrednosti 0,8%	10	20	delno
5.3. Reklamacij nad 1%	0		ne ustreza
6. REŠEVANJE REKLAMACIJ			
6.1. Kvalitetno in hitro rešuje reklamacije	20		v celoti
6.2. Zadovoljivo rešuje reklamacije	10	20	delno
6.3. Nezadovoljivo rešuje reklamacije	0		ne ustreza
7. POSLOVNI ODNOS IN RAZVOJ			
7.1. Ponudi veliko novitet in ima zelo dober poslovni odnos	10		v celoti
7.2. Včasih ponudi novitete in ima zadovoljiv poslovni odnos	5	10	delno
7.3. Ne ponuja novitet in ima nezadovoljiv poslovni odnos	0		ne ustreza
SKUPAJ %			
DOBAVITELJ JE V RAZREDU		A	

A razred: 85 – 100 % možnih točk

B razred: 60 – 84 % možnih točk

V primeru, da kriterij ni ocenjevan se v kolono vpiše X.

Oceno pripravil:
 Brane Pegam

Izračun optimalne količine za Permo

artikel	material	I. poraba	cena	teža	zaloga	trajanje zalog pred naročilom	ново trajanje zalog	naročilo
473961	DRŽALO SPOJINICE PE B004 F110X13	10,000	0,0252	3,5	7640	9,2	9,2	0
473962	VIJ ZASKO PEVR 06 M8X8	10,380	0,0098	1	9700	10,5	10,5	0
473983	SPOJINICA DVOJNA PE TFD7 F17X62	5,180	0,0574	16	2946	6,8	6,8	0
474289	DRŽ SPOJ. F115X14 M8 ART. B034 PERMO	215,384	0,0299	6,5	15745	0,9	3,0	38101
474291	SPOJINICA F17X45 ART. TF 16 PERMO	119,386	0,0301	10	2880	0,3	3,0	27166
474523	SPOJINICA F17X45 M8 ART. TF03 PERMO	93,070	0,0279	10	1542	0,2	3,0	21725
475065	ZATIČ Z VIJ.FM03 PNE BLACK PERMO	57,430	0,0122	1,5	-2100	-0,4	3,0	16458

cena financiranja zaloga na mesec	0,01
prevoz do 500kg v EUR	80
prevoz do 1000kg v EUR	100
prevoz nad 1000kg v EUR	150
prevoz nad 2000kg v EUR	200

Na podlagi podatkov pridobljenih iz informacijskega sistema program ob upoštevanju stroškov financiranja zaloga ter stroškov prevoza predlaga optimalno količino naročila za vsak material. V danem primeru je izračun pokazal, da je smiselno naročiti zalogo, ki bo zadoščala za tri mesece. Strošek zaloga ter prevoza razdeljen na en mesec znaša 47,15 EUR.