

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

NABAVA IN PROCES ODOBRAVANJA
NOVIH DOBAVITELJEV

Elvis Maljavac

Koper, 2008

Mentor: viš. pred. mag. Armand Faganel

POVZETEK

Podjetja posvečajo vse večjo pozornost nabavni funkciji kot viru prihrankov. Nabava pridobiva vse večji pomen zaradi spoznanja, da s premišljeno in ustrezno nabavno politiko lahko znatno zmanjša stroške in odhodke. V diplomski nalogi je prikazana teorija s področij nabavne funkcije in nabavnega trženja v proizvodnem podjetju. Opredeljena sta pomen in odgovornosti nabavne funkcije v podjetju Lesonit, d. o. o. Glavni poudarek dela je na analizi raziskave trga, izbiranju in ocenjevanju dobaviteljev ter odnosu z dobavitelji. Na podlagi ugotovljenega stanja so podani predlogi za izboljšanje delovanja nabave.

Ključne besede: nabava, dobavitelji, nabavni proces, izbira dobaviteljev, cena, kakovost.

SUMMARY

Purchasing as a source of savings is becoming more and more important. The management began to give greater importance to purchasing after recognizing that an adequate and well organized purchasing could have an effect on decreasing costs and outgoings. In the diploma thesis the theory of acquisition and the acquisition marketing is investigated. The significance and responsibilities of the acquisition in the Lesonit, d. o. o. enterprise were determined. The focus of this research is on market research, selection and evaluation of suppliers and the relation with the suppliers. Suggestions for better purchase are presented in the conclusion.

Key words: purchasing, suppliers, purchasing process, selection of suppliers, price, quality.

UDK: 658.7(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Namen in cilji zaključne projektne naloge	1
1.2	Predpostavke in omejitve diplomske naloge	1
1.3	Metodologija	1
2	Trženje med organizacijami	3
2.1	Medorganizacijsko trženje	3
2.2	Nabavno trženje	4
2.3	Naloge nabavne službe	5
2.4	Organiziranost nabave	6
2.4.1	Raziskava nabavnega trga	7
2.4.2	Načrtovanje nabave	7
2.4.3	Nabavni viri	8
2.4.4	Strategije nabave	9
3	Odnosi z dobavitelji	11
3.1	Tržna menjava	11
3.2	Funkcionalni odnos	11
3.3	Strateške zveze in partnerstvo	11
4	Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev	13
4.1	Kriteriji	14
4.2	Metode ocenjevanja dobaviteljev	15
5	Nabava in izbor dobaviteljev v podjetju Lesonit, d. o. o.	17
5.1	Predstavitev podjetja	17
5.2	Nabavna politika podjetja	18
5.3	Nabavni proces	20
5.4	Nabava in informacijska tehnologija	20
5.5	Rangiranje in ocenjevanje dobaviteljev	22
6	Sklep	25
6.1	Ugotovitve	25
6.2	Predlogiboljšav	26
	Literatura	27

PONAZORILA

Slika 2.1 Ovire, na katere naletijo podjetja pri nabavljanju na mednarodnem trgu.....	3
Slika 2.2 Portfolio tehnika za nabavo materiala	8
Tabela 2.1 Prednosti in pomanjkljivosti decentralizirane nabave.....	6

1 UVOD

1.1 Namen in cilji zaključne projektne naloge

Namen zaključne projektne naloge je analizirati proces odobravanja novih dobaviteljev v proizvodnem podjetju Lesonit d. o. o.

Teoretični cilji so:

- predstaviti funkcije nabavnega trženja,
- raziskati organiziranost nabavne službe,
- proučiti metode določanja novih dobaviteljev v lesni industriji.

Empirični cilji so:

- narediti deskriptivno študijo primera nabavnega trženja v obravnavanem podjetju,
- analizirati proces odobravanja dobaviteljev v izbranem podjetju,
- podati predloge za izboljšave.

1.2 Predpostavke in omejitve diplomske naloge

Predvidevam, da sem našel dovolj relevantne strokovne literature v domačem in tujem jeziku. Predvidevam tudi da sem našel ustrezne in kompetentne sogovornike, ki so bili pripravljene posredovati dovolj informacij in internih virov.

Omejitve zaključne projektne naloge so predvsem v naravi določenih podatkov, ki so občutljivi za objavo zaradi varovanja poslovnih skrivnosti.

1.3 Metodologija

V teoretičnem delu zaključne projektne naloge sem uporabil metode analize, sinteze in kompilacije dostopne literature in virov.

V praktičnem delu sem uporabil metodo deskriptivne študije primera, na osnovi kritične analize internih aktov, intervjujev z zaposlenimi v nabavni službi in proučene strokovne literature sem podal zaključke in oblikoval predloge.

2 TRŽENJE MED ORGANIZACIJAMI

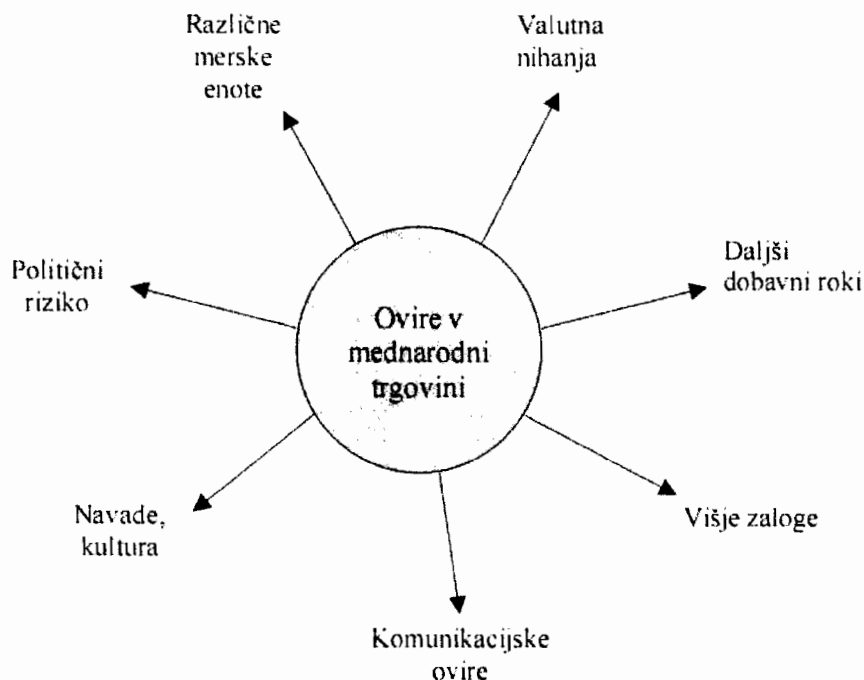
2.1 Medorganizacijsko trženje

Medorganizacijsko trženje poteka med organizacijami. Obsega približno dve tretjini vrednosti vsega trženja v razvitih državah. Ima tudi prevladujoč delež v mednarodnem trženju. Razlogi, da se podjetja odločajo za nakupovanje na mednarodnem trgu, so naslednji:

- čedalje močnejša tuja konkurenca,
- pritisk na zniževanje stroškov,
- nerazpoložljivost materiala na domačem trgu,
- težnja po širitvi mreže dobaviteljev,
- dostop do novih tehnologij,
- nakupne priložnosti zaradi valutnih nihanj.

Po drugi strani se pojavljajo pri nabavljanju v tujini številne težave in tveganja ter drugačna pravila, ki jih je treba upoštevati. Slika 2.1 prikazuje ovire, ki jih morajo podjetja premagati, če želijo kupovati na mednarodnem trgu.

Slika 2.1 Ovire, na katere naletijo podjetja pri nabavljanju na mednarodnem trgu



Vir: Heinritz, Giunipero in Kolchin 1991, 193–194.

Glede na majhnost slovenskega tržišča je trženje med organizacijami zelo pomembno, saj si morajo podjetja iskati trge tudi izven meja Slovenije. Organizacije morajo zagotavljati dobrine, ki jih družba potrebuje, po cenah, ki zadoščajo kritju stroškov proizvodnje in primerne akumulacije. Odjemalci v medorganizacijskem trženju so podjetja, ustanove in država.

Tako dobavitelj kot kupec skušata realizirati svoje poslovne cilje in pri tem sta med seboj odvisna. Medorganizacijsko trženje poteka v omejeni konkurenci, kar pomeni, da so odjemalci in dobavitelji maloštevilni.

Koncentracija industrijske moči sili tako dobavitelje kot kupce v to, da postajajo internacionalna oz. globalna podjetja. Naraščajoča mednarodna standardizacija je razlog za vse bolj homogene potrebe, zahteve in pričakovanja kupcev znotraj ene panoge. Zaradi tega na pomenu pridobiva panožna, ne pa geografska oziroma politična pripadnost.

2.2 Nabavno trženje

Načrtovanje pomeni začetek oskrbe z materialnimi resursi, nabavno trženje pa izvedbo le tega. Pri nabavnem trženju gre za strokovno dejavnost, ki zajema, vse kar spada k pridobivanju materialnih sredstev ob minimalnih stroških skladiščenja in prevozu in skladiščenju ter plasiranju sredstev v proizvodnjo. Širši smisel nabavnega trženja je vse kar podjetje nabavlja za lastne potrebe. Poleg prodaje in proizvodnje je postala nabava ena pomembnejših funkcij v podjetjih. Nabavna funkcija je odgovorna za oskrbo organizacije z opremo in materialom, potrebnim za proizvodnjo oz. nadaljnjo prodajo. Delež nabave predstavlja v večini proizvodnih organizacij več kot polovico vrednosti proizvodnje.

Nabavo pojmuje v ožjem ali širšem pomenu. V ožjem pomenu je to nakup materiala po dogovorjeni ceni na določenem trgu. V širšem pomenu pa obsega nabava še naslednje dejavnosti (Potočnik 1998, 7):

- raziskovanje nabavnega trga,
- planiranje nabave,
- oblikovanje nabavne politike,
- sklepanje nabavnih dogovorov,
- količinski in kakovostni prevzem materiala,
- skladiščenje in evidentiranje nabavnih poslov.

Zgoščeno in obenem dovolj široko lahko nabavo opredelimo kot vse dejavnosti, za katere podjetje prejme račun od določenega dobavitelja. Nabavo lahko pojmuje kot proces z naslednjimi koraki: opredelitev potreb (s strani osebe, ki določen material potrebuje), izbira dobavitelja, pogajanje o primerni ceni, določitev plačilnih in dobavnih

pogojev, naročilo in poznejše spremljanje izpolnjevanje naročila (Jurko 2002, 50).

2.3 Naloge nabavne službe

Naloga nabavne službe je pravočasna oskrba proizvodnje s ustreznimi materiali ob čim nižjih stroških. Nabavna služba lahko pridobi dodatne bonitete, ki se kažejo v prednosti pred ostalimi in ostalih ugodnosti, ki jih drugi nimajo. Za to je potrebna velika mera usklajenosti z drugimi službami znotraj organizacije, sodelovanje in vpetost nabavne strategije v celovito strategijo podjetja.

Kupci postajajo vse bolj ekološko osveščeni in težijo k uporabi ekoloških in zdravju neškodljivih materialov. Vse večjega pomena postaja, da se podjetja tem zahtevam in željam prilagodijo.

Dolgoročno sodelovanje s partnerji in dobavitelji je izrednega pomena, saj omogoča preskrbo materialov tudi v kritičnih situacijah.

V različnih podjetjih se naloge in odgovornosti nabavne službe razlikujejo. Na njih vpliva notranja organiziranost in velikost organizacije. Ne glede na to mora nabavna služba delovati ekonomično in zagotavljati resurse po najugodnejših pogojih.

Potočnik ocenjuje, da so najpomembnejše naloge nabave (1998, 10):

- določitev potreb po materialu za proizvodnjo oziroma potreb po trgovskem blagu za prodajo,
- izbira dobaviteljev na podlagi ugotovitev raziskave nabavnega trga,
- načrtovanje nabave,
- pripravljalna dela, na primer iskanje ponudb, analiza ponudb, nabavne kalkulacije,
- pogajanja in sklenitev pogodbe za nabavo materiala,
- naročanje,
- prevzem materiala,
- kontrola in reklamacije,
- izdaja naloga za plačilo,
- evidenca nabave.

Opravljanje nabavnih nalog se kaže v štirih razsežnostih:

- tehnični (specifikacija materialov),
- komercialni (plačilni in dobavni pogoji),
- logistični (časovno razporejanje dobav materialov),
- administrativni (administrativna opravila nabavnega oddelka).

2.4 Organiziranost nabave

Med posameznimi proizvodnimi podjetji se organiziranost nabave razlikuje glede na njen pomen v organizaciji. Na to vpliva velikost podjetja in centraliziranost oziroma decentraliziranost posameznih proizvodnih obratov.

Prednosti centraliziranega nabavnega poslovanja so:

- enoten nastop do dobaviteljev in s tem doseganje boljših nabavnih pogojev;
- gospodarnejše ravnanje z zalogo materiala;
- racionalnejša uporaba finančnih sredstev;
- večja informiranost glede nabavnega trga.

Tudi dobaviteljem predstavlja centralizirano poslovanje določene ugodnosti kot so: poslovanje z manjšim številom kupcev, kar pomeni, da je manj tudi ponudb, katalogov, prospektov, vzorcev, sestankov, računov in s tem posledično manj stroškov.

Otežena koordinacija med proizvodnimi obrati in centralizirano nabavo se kaže kot pomanjkljivost centraliziranega nabavnega poslovanja, ki nastajajo v podjetjih z geografsko oddaljenimi proizvodnimi obrati.

Poznavanje potreb po materialu vsakega obrata posebej se kaže kot prednost decentralizirane oblike nabavnega poslovanja. Pojavijo se tudi prednosti oskrbovanja na lokalnem trgu.

Tabela 2.1 Prednosti in pomanjkljivosti decentralizirane nabave

<i>Prednosti</i>	<i>Pomanjkljivosti</i>
Neposredna odgovornost za profitne centre	Razpršena nabavna moč, ni ekonomije obsega
Močnejša usmeritev nabavnih referentov k notranjim porabnikom	Ni enotnega pristopa do dobaviteljev
Manj birokratski nabavni postopki	Pomanjkljiva raziskava trga
Manjša potreba po notranji koordinaciji	Omejene možnosti pridobivanja strokovnih znanj o nabavi in materialih
Neposredno komuniciranje z dobavitelji	Možni različni komercialno-nabavni pogoji za posamezne poslovne enote

Vir: Weele 1998, 267.

Kot slabosti decentraliziranega nabavnega poslovanja bi izpostavil: nepoznavanje potreb po materialu v ostalih proizvodnih obratih, razpršeno nabavno moč in neenoten pristop do dobaviteljev. S tem naraščajo stroški poslovanja in posledično višje cene.

2.4.1 Raziskava nabavnega trga

Raziskavo nabavnega trga lahko opredelimo kot aktivno, sistematično in ciljno usmerjeno zbiranje, obdelovanje in analiziranje podatkov in informacij, ki se nanašajo na materiale in storitve, ki jih podjetje potrebuje za svoje poslovanje. Raziskava nabavnega trga delimo na tri dele:

- analiza trga,
- opazovanje trga,
- prognoza razvoja trga.

Analiza nabavnega trga pomeni ugotoviti stanje v določenem trenutku na danem trgu. S pomočjo analize ugotovimo, kateri dobavitelji so prisotni na trgu, kateri od teh so ustrezni ter kakšna je njihova ponudba. Analizo uporabimo tudi za ugotavljanje ustreznih substitutov ter kakšne so transportne možnosti in katere nabavne poti lahko upoštevamo.

Z opazovanjem nabavnega trga ugotavljamo spremembe v specifičnem časovnem obdobju. Opazujemo predvsem spremembe, ki se nanašajo na gibanja količin in cen materialov, konkurence, povpraševanja ter razvoj tehnologije.

Analiza in opazovanje nam pomaga pri prognozi razvoja nabavnega trga. Prognoza razvoja cen materiala in prognoza spremembe količin sta najpomembnejši prognozi za nabavne odločitve.

2.4.2 Načrtovanje nabave

Eden najpomembnejših sestavnih delov poslovnega načrta je načrt nabave. Nabavne aktivnosti so načrtovane v skladu s cilji podjetja s strani vodstva nabave in obsegajo načrtovanje količin surovin in materialov, ki so potrebni za nemoten potek proizvodnje.

Na podlagi letnih prodajnih in proizvodnih načrtov se izdelata letno načrtovanje nabave. Mesečni načrti nabave se izdelajo na podlagi podrobnejših informacij o prodaji za krajša obdobja.

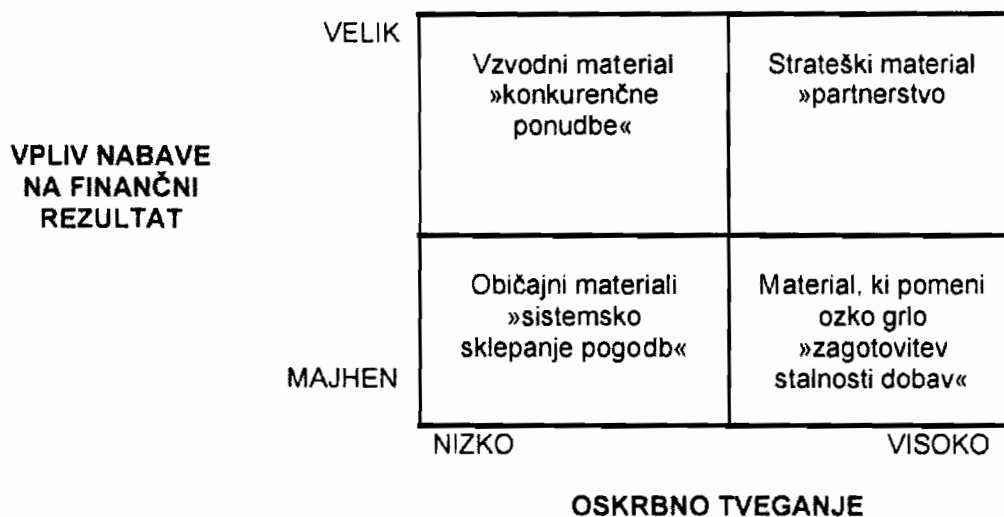
Natančno in odgovorno načrtovanje prodaje je ključnega pomena, ki poleg proizvodnje tvori prvi notranji vir podatkov. Ti podatki so pomembni za kakovostno načrtovanje nabave. Z dobrim načrtovanjem nabave skušamo odpraviti nasprotja, ki se pojavljajo pri sami nabavi. Cilj prodaje je zagotoviti zadostno količino surovin, ki so potrebne, da lahko podjetje zadosti naključnim nepredvidenim kupcem. Podjetje si prizadeva imeti čim večje prihodke, po drugi strani pa poskuša poslovati z nizkimi zalogami surovin.

Ob upoštevanju pomembnosti nabave za podjetje in tveganja pri oskrbi lahko medsebojne odnose izrazimo v portfolio matriki (Slika 2.2), s katero pojasnjujemo, kaj pomenijo za podjetje:

- strateški materiali (velik vpliv na ceno končnega izdelka, podjetje jih kupuje pri enem dobavitelju),
- vzvodni materiali (materiale podjetje nabavlja pri različnih dobaviteljih in že majhna sprememba cene vpliva na končno ceno izdelka),
- običajni materiali (materiali, ki skoraj ne povzročajo tehničnih in komercialnih problemov, majhna vrednost materiala in veliko ponudnikov),
- materiali, ki pomenijo ozko grlo (so poceni vendar težko dobavljivi).

V portfelju moramo za vsak segment izbrati informacije o nabavnem trgu, katere so bolj ali manj obsežne. Strateški materiali so zelo pomemben segment saj pokrivajo štiri petine celotne vrednosti nabave. Podjetje skuša z dobavitelji, ki dobavljajo strateške materiale vzpostaviti čim tesnejšo obliko sodelovanja – partnerstvo. Razlog za to je veliko tveganje pri dobavi strateških materialov.

Slika 2.2 Portfolio tehnika za nabavo materiala



Vir: Weele 1998, 178.

2.4.3 Nabavni viri

O nabavnih virih se odločamo na podlagi tega ali bomo imeli večje ali manjše število dobaviteljev, ali bodo ti dobavitelji stali ali občasni in glede na geografsko lokacijo dobaviteljev. Politika nabavnih virov je odvisna od (Potočnik 1998, 61):

- vrste materiala,
- kakovosti in količine materiala,
- cene,
- roka dobave.

V pretekli praksi se je nabavljalo vsaj pri dveh dobaviteljih zaradi večje zanesljivosti dobave, še posebej je to veljalo za kritične elemente. Že z enim dobaviteljem je težavno vzpostaviti dovolj kakovostno sodelovanje, pri dveh in več pa se težave še povečajo, kar gre v prid načinu sodelovanja z enim dobaviteljem. (Leenders in Blenkhorn 1988, 139).

Nabava, ki temelji na majhnem številu dobaviteljev je lahko poslovno nevarna. Na drugi strani pa podjetje, ki nabavlja pri večjem številu dobaviteljev ne more vplivati na ugodnejše nabavne pogoje, zato je zelo pomembno spremljati porazdelitev dobaviteljev po deležu nabave in jo prilagoditi svojim potrebam (Pučko 1999, 48).

Vsekakor je zmanjšanje stroškov in velika učinkovitost prednost sodelovanja z enim dobaviteljem, pomankljivost pa se kaže v odvisnosti obeh organizacij (Weele 1998, 199).

Koncentracija nabave pri enem ali nekaj dobaviteljih je stvar odločitve organizacije. Na drugi strani pa lahko podjetje izbere strategijo nabave pri več dobaviteljih. Sodelovanje le z enim ali z nekaj dobavitelji sicer vodi k večji odvisnosti od dobavitelja, vendar poveča kakovost nabave in obratno, sodelovanje z več dobavitelji pomeni manjšo odvisnost od dobaviteljev, večjo zanesljivost dobave in boljšemu nadzoru nad cenami.

Na to kateri način sodelovanja izbrati vpliva dosti dejavnikov. Med njimi bi izpostavil velikost in zanesljivost dobaviteljev, finančna sposobnost kupca ter tržna stopnja konkurenčnosti. Velja neko splošno pravilo, ki pravi naj bo število dobaviteljev toliko, da se med njimi vzpostavi konkurenca kakovosti, cen in kasnejših storitev vezanih na dobavljen material.

2.4.4 Strategije nabave

Lahko bi rekli, da je oblikovanje nabavne strategije podobno oblikovanju ciljev organizacije. Začeti je treba z zasnovo strategije podjetja kot celote, na podlagi te oblikovati poslovno strategijo in v končni fazi izdelati strategije po poslovnih funkcijah. V strategiji podjetja kot celoti se mora vršni management opredeliti do strategije treh dejavnikov, ki so najpomembnejši za tržni položaj podjetja. Ti dejavniki so: ciljni kupci, konkurenti in dobavitelji.

Obstaja veliko nabavnih strategij. Razlika med njimi se kaže predvsem v dejavnikih, ki jih opredeljujejo. V manjši meri pa se razlikujejo glede na nabavno področje, ki ga pokrivajo.

Vzrok sprememb nabavnih strategij je predvsem razvoj nabavne funkcije in večanje njenega strateškega pomena za organizacijo. Tradicionalni pristop nabavne strategije je obsegal predvsem zniževanje cen. S spreminjanjem poslovnih strategij so se tudi nabavne strategije razširile tudi na zniževanje stroškov, kakovost, vplivanje na inovativnost dobaviteljev ter prilagodljivost dobaviteljev.

Weele (2002, 149) navaja štiri osnovne strategije:

- Strategija partnerstva: cilj strategije je partnerski odnos z dobaviteljem, ki temelji na skupnem sodelovanju, dogovarjanju in usklajevanju ter odprtih kalkulacijah. Kupec in dobavitelj si prizadevata za nenehno izboljševanje sodelovanja in nižanja stroškov. Meje med podjetji s takšnim načinom sodelovanja s časom lahko zbledijo. Podjetje gradi z dobavitelji partnerski odnos. Ti so seveda pazljivo izbrani in so ponavadi najboljši na svojem področju. Odlikuje jih tudi stabilno poslovanje in odlično delovanje vseh poslovnih funkcij.
- Strategija konkurenčnih ponudb: cena se oblikuje na osnovi konkurenčnih ponudb in sodelovanje z dobavitelji ponavadi ni dolgotrajno. Podjetje doseže najnižjo možno ceno ob določenem nivoju kakovosti in zanesljivosti dobave. Zaradi velikih količin pomenijo že majhni prihranki velike vrednosti. Izvajanje te strategije je smiselno pri podjetjih z več poslovnimi enotami na področju centralne nabavne funkcije.
- Strategija zagotovitve stalnosti dobav: ta strategija ima nalogo zagotoviti stalno dobavljivost tistih materialov, ki predstavljajo ozka grla v proizvodnji in pri dobavah. Če je potrebno, morajo biti ta sredstva zagotovljena, kljub dodatnim stroškom. Pri tej strategiji gre tudi za iskanje alternativnih materialov in novih dobaviteljev. Cilj tega je zmanjšanje odvisnosti podjetja od dobavitelja. Analiza tveganja nabave je sestavni del te strategije, ki se izvaja redno.
- Strategija sistemskih pogodb: smisel te strategije je zmanjšati logistične in administrativne stroške. Posledica tega je standardizacija in avtomatizacija načina naročanja in dobave. Nabavna funkcija pri tej strategiji ima nalogo standardizirati različne materiale in zmanjšati število dobaviteljev.
- Znatno vpliv na izbiro strategije imajo različni dejavniki. Pomembno je kakšne so razmere v panogi, v kateri podjetje nastopa, velikost in vpliv dobavitelja, nabavni trg, razmere v okolju in vrste nabavnega materiala. S pomočjo strategij nabavnega trga se lahko podjetja odločijo ali bodo svojo nabavo izvajali na globalnem nivoju ali se bodo omejila na lokalni trg. Če so strategije odvisne od velikosti in vpliva dobavitelja, govorimo o zmanjševanju odvisnosti organizacij od posameznih dobaviteljev.

Zaradi spreminjanja dejavnikov in okoliščin se skozi obdobja nabavne strategije za posamezne materiale spreminjajo ter prilagajajo in ravno to je razlog, da podjetje ne more imeti samo ene strategije.

3 ODNOSI Z DOBAVITELJI

Vsaka transakcija med kupcem in prodajalcem pomeni vzpostavitev nekakšnega medsebojnega poslovnega odnosa. Poznamo tri vrste poslovnih odnosov med kupcem in prodajalcem: tržna menjava, funkcionalni odnos in strateško partnerstvo. Strateško partnerstvo predstavlja najvišji nivo sodelovanja pri katerem partnerji ostanejo skupaj v dobrem in slabem.

Na tržni menjavi ali pa funkcionalnem odnosu temelji večina poslovnih odnosov. Strateška partnerstva srečamo bolj redko. Vsak odnos ima svoje prednosti in slabosti. Kratkoročni odnosi nam omogočajo fleksibilnost in nakup materiala od dobavitelja, ki bo za določeno kakovost ponudil najnižjo ceno, ne bomo pa pridobili kakšno strateško prednost. Pri dolgoročnem odnosu pa govorimo o večji stopnji odvisnosti podjetja od dobavitelja. Njun primarni interes je da sta oba uspešna in takrat pride do uspeha in skupne strateške prednosti.

3.1 Tržna menjava

Pri tržni menjavi govorimo običajno o enkratni ali kratkoročni transakciji med kupcem in dobaviteljem kjer se ne pričakuje večkratno sodelovanje. Na tak način sodelujemo z dobaviteljem, ki nam ponuja večje število izdelkov in nismo vezani nanj. Izvedba transakcij je rutinska, poslovni odnos je zelo plitek in ob nezadovoljstvu z dobaviteljem enostavno poiščemo drugega. Interes obeh strank pri tržni menjavi je le lasten profit. Tak odnos omogoča večjo fleksibilnost.

3.2 Funkcionalni odnos

O funkcionalnem odnosu govorimo takrat ko odnos tržne menjave preraste na višji nivo. Tu kupec in prodajalec ugotovita, da imata lahko obojestransko korist. Kupec bi lahko kupaval ugodneje, prodajalec pa bi povečal tržni delež, če bi izdelke prilagodil zahtevam kupca. Gre za večjo povezanost strank tako, da nista več povsem neodvisni. Na tem nivoju že pride do izmenjave zaupnih podatkov, saj je za razreševanje problemov potrebno sodelovanje razvojnih timov. Tu govorimo o dolgoročnem sodelovanju, za katerega je potrebno zaupanje in odkrito komuniciranje.

3.3 Strateške zveze in partnerstvo

V združevanje moči sili podjetja globalizacija svetovnih trgov in hiter tehnološki razvoj. Vse večja kompleksnost okolij in zapletenost poslovanja na globalnem trgu so razlogi za strateške povezave. Prihaja do tega, da se še včeraj najhujši tekmeči povezujejo, saj so prišli do spoznanja da je rešitev v medsebojnem sodelovanju ne pa v medsebojnem uničevanju. Z vzpostavljanjem partnerskih povezav skušajo tako podjetja oblikovati prednosti na trgu.

Tudi velika podjetja, kot so na primer Philips in Siemens, ne morejo pogosto doseči vodilnega položaja v posameznih državah, brez vstopa v strateške zveze z domačimi ali multinacionalnimi podjetji. Na ta način povečujejo in dopolnjujejo svoje vire in zmogljivosti.

Razlogi kupcev za vstop v strateško zvezo so predvsem znižanje cene, zagotovitev zanesljivega vira in vpliv na kvaliteto ponujenih materialov. Prodajalci si pa na drugi strani prizadevajo zagotoviti trg, vplivati na kakovost, ter vzbuditi pri kupcu zahtevo po poslovanju z nizkimi zalogami in znati napovedati kupčeve zahteve.

Nabavnim podjetjem je želja po konkurenčni prednosti in večji sposobnosti tekmovati na trgu razlog za povezavo v partnerski odnos z dobaviteljem. Konkurenčno prednost nabavnega podjetja lahko izboljšajo prispevki dobaviteljev z večjo kakovostjo, razvojem izdelkov, dobavnih pogojev, inovacij, produktivnosti ter stroškov.

Pri strateških zvezah sta kupec in dobavitelj vzajemno odvisna eden od drugega, kar pomeni, da je vsak od njiju odvisen od vložka oziroma prispevka drugega. Obstaja možnost nestrinjanja med njima, če je vložek enega premajhen. Ponavadi je največja težava med partnerji pomanjkanje komunikacije. Posledica tega so neusklajeni cilji in počasnejši proces odločanja. Vzpostavitev kakovostnega komunikacijskega sistema v podjetju je pogoj za izboljšanje učinkovitosti komunikacije. V obdobju razvitih informacijskih sistemov pa naj vzpostavitev primerno kakovostnih informacijskih sistemov ne bi smela biti težava.

4 IZBIRANJE IN OCENJEVANJE DOBAVITELJEV

Pri odločitvi za zunanje vire nabave, se srečujemo z nabavnim trgom, na katerem imamo na izbiro veliko potencialnih dobaviteljev. Tradicionalno se izbor dobaviteljev smatra kot ključna vloga nabave, saj lahko dobra izbira v veliki meri pripomore k uspehu podjetja (Leenders in Blenkhorn 1998, 23).

Samo odlični dobavitelji lahko nudijo rešitve problemov in razvoj novih idej. Ko jih je potrebno izbrati, razvijati in voditi (Kern 1991, 98).

Za izbor dobaviteljev je odgovoren nabavni management. Dobavitelji naj podjetju zagotavljajo ustrezne materiale ob sprejemljivih cenah. Podjetje mora z dobavitelji vzpostaviti partnerska razmerja in ustrezne kupoprodajne pogodbe, ki stremijo k večji koristi vseh udeležencev.

Dodatni nadzor nad kakovostjo nabavljenih dobrin zagotovimo z ocenjevanjem. Slednje je v interesu vseh udeležencev, saj lahko služi kot orodje za izboljšanje kakovosti v sodelovanju.

Ocenjevanje lahko opredelimo kot načrtno zbiranje informacij, katere uporabimo za izbiro novih dobaviteljev in kontrolo obstoječih. Subjektivne ocene so še vedno v mnogih podjetjih podlaga za izbor dobaviteljev. V nekaterih pa so že uvedli formalne ocenjevalne sisteme izbranih kriterijev s katerimi želijo doseči optimalno strukturo dobaviteljev (Završnik 2004, 109).

Večja pomembnost dobaviteljev je v poslovni verigi premo sorazmerna z potrebo po objektivni oceni njihovega poslovanja. V večini primerov ni dovolj, da je dobavitelj trenutno sposoben izponiti potrebe kupca, ampak mora biti sposoben dolgoročno realizirati potrebe podjetja (Weele 1998, 318).

Razlogi za ocenjevanje dobaviteljev so (Završnik 2004, 113):

- načrtnega pridobivanja in opuščanja dobaviteljev;
- zviševanja preglednosti nabavnih odločitev;
- zmanjšanja tveganja oskrbe, ki se lahko pojavi zaradi napačne presoje sposobnosti dobavitelja;
- sistematičnega povečevanja sposobnosti dobaviteljev, saj jim ocena daje oporne točke za izboljšave pri naslednjih dobavah: povečanja konkurence s seznanitvijo dobaviteljev z ocenami;
- zagotavljanje know-howa, saj so pri ocenjevanju pomembna spoznanja dokumentirana;
- izogibanja neracionalnim odločitvam, na primer zaradi teženj, da pri odločanju pripisujemo izkušnjam iz bližnje preteklosti večji pomen kot oddaljenim.

Empirične raziskave so na eni strani pokazale, da nabavni referenti priznavajo sistematično ocenjevanje kot uporaben instrument za izboljšanje nabave; na drugi strani

pa, da obstaja veliko neskladje med priznavanjem uporabnosti in praktično uporabo (Eschenbach 1990, 182).

4.1 Kriteriji

Cena je bila v preteklosti uporabljena pri ocenjevanju kot glavni kriterij. Kasneje so začeli uporabljati kot kriterij tudi kakovost in dobavne roke. Danes podjetja veliko več kriterijev za ocenjevanje dobaviteljev, kateri vplivajo na ustreznost dobavitelja. Za ocenjevanje dobaviteljev uporabljajo od enostavnih do bolj kompleksnih metod. Za različne skupine nabavnih materialov in storitev uporabljajo različne načine ocenjevanja, ki jih opredelijo z višino tveganja in stroškov, saj je pomembnost posameznih kriterijev za različne nabavne materiale različna. Za pridobitev celotne slike o dobavitelju je potrebno sistematično zbiranje podatkov na različnih ravneh (Weele 1998, 318):

- Raven izdelka; pozornost usmerjamo na izdelek, kontrolo na vhodu in kontrolo na izhodu pri dobavitelju.
- Raven procesa: pozornost usmerjamo na kontrolo in zanesljivost procesa pri dobavitelju, proizvodne in kontrolne opreme v procesu.
- Raven sistema zagotavljanja kakovosti: pozornost usmerjamo na oblikovanje postopkov za zagotavljanje in obvladovanje kakovosti v celotnem poslovanju dobaviteljevega podjetja, razvoj sistema kakovosti in procesa nenehnih izboljšav.
- Raven podjetja: pozornost usmerjamo na vodenje podjetja, njegovo poslovanje, finančni položaj in dolgoročne strategije dobaviteljevega podjetja na vseh področjih.

Kriteriji pomembni za izbiro dobaviteljev so (Potočnik 1998, 63–64):

- nakupna ceno materiala,
- pogoji in način plačila,
- količina potrebnega materiala
- kakovost potrebnega materiala,
- dostavne možnosti in prevozne stroški,
- rok dobave,
- dosedanje poslovne izkušnje z dobavitelji.

Po mnenju Deželaka (1984, 187) je za pravilno izbiro dobaviteljev mogoče uporabiti več kriterijev za razlikovanje med njimi. Lokacija položaj na prodajni poti, gospodarska stopnja, oblika in velikost organizacije, boniteta in zanesljivost ter stranske storitve, ki jih nudijo (servis za kupce) so poleg cen, kakovosti ter količin in storitev pomembni kriteriji pri izbiri dobaviteljev.

Najpogostejši razlogi za iskanje in izbiro novih dobaviteljev so:

- neustrezna kakovost (pade na nesprejemljivo raven),
- dobavitelj znatno poviša ceno materiala,
- prenehanje delovanja obstoječega dobavitelja,
- zastarana tehnologija dobavitelja, ki ne ustreza več zahtevam kupca,
- razvoj novega izdelka, za katerega potrebujejo nove materiale.

Izbira dobaviteljev mora biti zelo pazljivo izvedena, še posebej, če ima podjetje namen dolgoročno sodelovati z dobaviteljem. V proces izbire je zato najbolje vključiti še ostale oddelke kot so: kakovostni oddelek, razvoj in proizvodnjo.

Dejavnikov, ki vplivajo na izbiro dobaviteljev je veliko, zato je pomembno, da podjetje ne pretirava s svojimi zahtevami, saj se lahko med kupom podatkov izgubiti. Pet je najprimernejše število za ocenjevanje dobaviteljev. To so: kakovost, cena, dobavni rok, način in rok plačila ter mnenje zaposlenih v nabavni službi. Nekatera podjetja uporabljajo šest. Navedenim petim dodajo še ostale, ki zajemajo za izbor vplivne dejavnike (popuste, transport in embalažo).

Izbira dobaviteljev mora biti konstantna. Potrebno je nenehno iskanje dobaviteljev, ki se lahko prilagajajo zahtevam kupca. Seveda so prednosti stalnih dobaviteljev, da že poznajo stanje kupca in njegove potrebe, vendar to ne sme biti razlog, da kupec ne bi iskal ugodnejše rešitve, če na trgu obstaja konkurenca.

4.2 Metode ocenjevanja dobaviteljev

Med podjetji se metode ocenjevanja razlikujejo. Generalno ločimo dve vrsti metod: subjektivne, ki temeljijo na podlagi osebne presoje in objektivne.

Weele (1998, 318) navaja več vrst objektivnih metod:

- Preglednice: uporabljamo jih za sistematično primerjanje in ocenjevanje ponudb.
- Osebno ocenjevanje: oddelki, ki imajo izkušnje z dobavitelji, jih vrednotijo po vnaprej potrjenem vprašalniku.
- Razvrščanje dobaviteljev: omejeno je na količinske podatke in se nanaša na vrednotenje cene, kakovosti in zanesljivosti dobave; kakovost merimo s stopnjo zavrnitve prevzema ali s številom ustavitvev na proizvodni liniji zaradi napak materiala; zanesljivost dobave vrednotimo s številom prepozne ali prehitre dobave.
- Revizija dobaviteljev: pri tej metodi dobavitelje občasno obiščejo kupčevi strokovnjaki, ki preverijo njegov proizvodni proces in organizacijo kakovosti.
- Dovoljeni stroški: s tem pristopom na podlagi simulirane kalkulacije ugotovimo, kolikšna je sploh lahko dobaviteljeva lastna cena, in jo primerjamo

z dejansko nabavno ceno; kupec in dobavitelj nato v razpravi poskušata doseči raven dovoljenih stroškov.

Primer podjetja, ki razvršča dobavitelje v tri kategorije (Kotler 1996, 217):

- Uvrščeni dobavitelj: tehnične zmogljivosti, finančno stanje, stroškovna učinkovitost, kakovostni standardi, inovativnost (osnovni pogoji za možnost sodelovanja).
- Potrjeni dobavitelj: za ta naziv je potrebno dobro sodelovanje s kupcem in izpolnitev nekaterih dodatnih zahtev.
- Izbrani dobavitelj: enakomerna visoka kakovost in stalno izboljševanje, dobava po »just in time«.

Poznamo torej subjektivne in objektivne metode ocenjevanja. Katero bomo izbrali je odvisno od velikosti oziroma pomembnosti dobavitelja. Pri manj pomembnih dobaviteljih je ponavadi dovolj subjektivna ocena. Intenzivno objektivno ocenjevanje je pa pomembno pri izbiri velikih dobaviteljev katerih dobava pomembnih nabavnih dobrin predstavlja pomemben dejavnik za kupca.

5 NABAVA IN IZBOR DOBAVITELJEV V PODJETJU LESONIT, D. O. O.

5.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Lesonit je bilo ustanovljeno in pričelo z redno proizvodnjo leta 1946. Dejansko pa se je proizvodnja tankih vlaknenih plošč začela že pred drugo svetovno vojno. Vlaknene plošče je proizvajala delniška družba Falersa, ki jo lahko imamo za predhodnico Lesonita.

Po razpadu Italije leta 1943 Falerso zaprejo. Sledi zagon Lesonita na temeljih Falerse. Začne se proizvodnja tankih vlaknenih plošč, imenovane lesonitne plošče. Proizvodnja plošč poteka po mokrem postopku. To pomeni, da je transport lesne mase omogočen s pomočjo vode, ki se v postopku stiskanja plošč loči od lesne mase. Ta uporabljena voda se delno vrača v proizvodni proces, večji del pa je odteka v reko Reko.

Sčasoma se pojavi problem velikega onesnaženja Reke. Sledi podpis Ozimskega sporazuma, ki predvideva zaustavitev proizvodnje plošč po mokrem postopku in očiščenje Reke. Mokri postopek proizvodnje se zaustavi in s tem se zmanjša onesnaževanje.

Začne se izgradnja linije za proizvodnjo plošč po suhem postopku, pri katerem se za transport lesne mase uporablja zrak. Proizvodnja po suhem postopku začne leta 1979 in že po nekaj letih se pozna manjše onesnaženje Reke. Takrat se Lesonit združi z družbo Topol in tako podjetje zaposluje več kot 1100 delavcev.

Krizna devetdeseta leta in razpad bivše države privedejo Lesonit do novih težav, podjetje izgubi večino trga. Podjetje mora iz samoupravnega sistema preiti v tržno gospodarstvo, kar v prvi vrsti povzroči predvsem zmanjševanje števila zaposlenih. Ker naravni odlivi niso omogočili bistvenega zmanjšanja števila zaposlenih, zaide Lesonit leta 1997 v stečaj. Pred stečajem je v Lesonitu zaposlenih 600 ljudi, takoj po stečaju začne proizvodnja obratovati z 250 ljudmi. Kljub manjšemu številu zaposlenih ostaja obseg proizvodnje enak. Po dveh letih od stečaja podjetje že ustvari za osem milijonov takratnih nemških mark dobička in na novo zaposli še 50 delavcev.

Leta 2000 italijansko podjetje Fantoni, ena od vodilnih mednarodnih družb v proizvodnji pisarniškega pohištva in plošč, prevzame Lesonit. Tako Lesonit postane eden od členov verige Fantoni Group. Ta ima na začetku v lasti dobro polovico Lesonita, z nadaljnjimi odkupi pa ga danes obvladuje v celoti. S prevzemom se je začel tudi postopek prenavljanja oziroma modernizacije proizvodnje. Najprej se obnovi kotlarna, kar pomeni zamenjavo kurilnega olja in mazuta z lesno biomaso. V letu 2007 se je zaključila izgradnja popolnoma nove linije za proizvodnjo vlaknenih plošč v vrednosti 40 milijonov evrov.

Nova linija omogoča dvakratno povečanje proizvodnje, po drugi strani pa postopno zmanjševanje števila delavcev.

Trenutno Lesonit zaposluje 200 ljudi. Poleg proizvodnje srednje gostih vlaknenih plošč (MDF) ima Lesonit tudi:

- proizvodno linijo za oplemenitenje plošč MDF,
- proizvodnjo luščenega furnirja,
- proizvodnjo sedežev in naslonov iz furnirja.

V te obstranske proizvodnje podjetje ne vlaga skoraj nič, kar dolgoročno pomeni njihovo ukinjanje.

5.2 Nabavna politika podjetja

Pri pogajanjih z dobavitelji je osnovno izhodišče pogajalska moč, ta pa ni vedno na strani Lesonita. Pri izboru dobavitelja igra ključno vlogo cena, vendar je treba poleg nje pretehtati tudi druge kriterije, predvsem kakovost, dobaviteljeve kapacitete, sposobnost zagotavljanja rednih dobav, plačilne pogoje in razne poslovne povezave. Pri strateškem materialu ima podjetje dva ali več dobaviteljev, saj bi bila odvisnost od samo enega preveč tvegana.

Nabavna služba v Lesonitu je organizirana kot samostojna enota. Ima tri zaposlene in ti so odgovorni direktno direktorju podjetja. Naloge nabavnih referentov so ločene po materialih, ki jih nabavljajo. Eden skrbi za nabavo lesa, ki je osnovna surovina za proizvodnjo MDF plošč, drugi skrbi za nabavo vseh ostalih materialov. Tretji je administrativni delavec, ki sprejema vse prispеле fakture, jih razpošilja tistim, ki te fakture pregledajo, podpišejo ter jih podpisane in izpolnjene vrnejo nazaj v nabavno službo. Tu jih administrativni delavec likvidira oziroma vnese v sistem.

Osnovni surovini za Lesonitovo proizvodnjo sta les in lepilo (smola). Potrebujemo še parafin in nekatere druge dodatke, vendar so ti količinsko in vrednostno manj pomembni.

Ker je les največja stroškovna postavka v ceni plošč, je seveda temu področju treba nameniti največjo pozornost. Za leto 2008 je planirana količina približno 240.000 ton lesa in 10.000 bukovih hlodov. Od tega je 40 odstotkov bukovega lesa in 30 odstotkov smrekovega. Ostalih 30 odstotkov lesa je druge vrste, tudi listavcev.

Nabava lesa poteka centralizirano na nivoju organizacije Fantoni Group, saj ima vsa skupina iste dobavitelje lesa, tako podjetja v Italiji kot tudi Lesonit.

Napovedi potrebnih količin lesa za celotno skupino sledi sestavljanje seznama potencialnih dobaviteljev. Od teh se zahteva podatke o možnih količinah dobav. Na tej osnovi se na nivoju skupine določi, koliko bo dobavljeno Lesonitu in koliko podjetjem v Italiji, da se tako pokrijejo potrebe za prihajajoče obdobje.

Sledi podpis pogodb z vsemi večjimi dobavitelji. Podpiše se enoletna pogodba, s katero se določata cena in količina lesa. Pogodba vsebuje tudi vse ostale nujne pogoje.

Cena je glavna predpostavka in se običajno določi za eno leto, a kljub temu v pogodbi vsebovana klavzula omogoča spremembo cene kvartalno, to je vsake tri mesece.

Glavni dobavitelji lesa so predvsem gozdna gospodarstva, kmetijsko-gozdarske zadruga in tudi fizične osebe. Lesonit dobi 70 odstotkov lesa od slovenskih dobaviteljev in ostalo iz sosednje Hrvaške. Za hrvaški les se cena določa po pariteti DAF slovensko-hrvaška meja. Trgovanje z lesom je organizirano drugače kot pri nas, zato ga ni mogoče kupiti neposredno od gozdarjev. Država je namreč lastnik gozdov oziroma gozdnih gospodarstev in ves les prodaja na letni licitaciji, na kateri lahko sodelujejo samo hrvaške pravne osebe. Te osebe kupljen les kasneje lahko prodajajo in izvažajo naprej.

V proizvodnji Lesonit potrebuje tudi hlodovino. Uporablja se bukova hlodovina kakovosti L, ki je potrebna za luščenje. Glede na to, da je cena hlodovine precej višja od klasičnega industrijskega lesa, je treba vsak hlod posebej pregledati, mu določiti kakovost, ga izmeriti in označiti. Vse te operacije potekajo na skladišču prodajalca ali železniški postaji. Tako ocenjen in označen les se nato z ustreznim prevoznim sredstvom (vlak, tovornjak) prepelje v tovarno.

Pri uvozu hlodovine iz Hrvaške moramo dobiti pri izvoznikih sezname količin, kakovosti in cene hlodovine. Če se odločimo za nakup, se izvozniku sporoči ceno, ki smo jo pripravljene plačati (tudi nad izklicno ceno). Hrvaški izvoznik se prijavi na razpisano licitacijo, kjer prodajano količino dobi tisti, ki največ ponudi. Hlodi se prodajo po principu videno – kupljeno. Izmera in oštevilčenje te hlodovine se opravi na skladišču kupca.

Glede na to, da je v ceni lesa vključen tudi transport lesa, je v interesu Lesonita, da čim večje količine lesa dobi od najbližjih, lokalnih dobaviteljev. Največji dobavitelj lesa je tako GG Postojna, ki zaradi svoje bližine ponuja cenovno najugodnejši les.

Drugi največji delež v strukturi cene je lepilo oziroma smola. Lesonit uporablja dva tipa smol. En tip smole, ki tvori 90 odstotkov vse količine in vrednosti nabave, proizvaja in dobavlja podjetje iz skupine Fantoni. Tako Lesonit nima vpliva na njeno ceno, lastnik jo namreč oblikuje po lastni presoji, nekoliko pa lahko vpliva na ceno prevoza. Pri drugem tipu smole ima Lesonit dva dobavitelja, s katerima sodeluje na klasičen način, glede na ponudbo in povpraševanje.

Za ostale surovine imajo na izbiro več dobaviteljev, s katerimi se individualno dogovarjajo o pogojih dobav.

Precejšnjo težo, tako vrednostno, kot količinsko predstavlja nabava rezervnih delov. Tu nabava poteka na dva načina. Del rezervnih delov se dobi na prostem trgu, kjer se nakupuje glede na ceno in kakovost. Druge rezervne dele mora Lesonit kupiti neposredno pri proizvajalcu opreme. Pri tem načinu nabave se lahko dogovarjajo o plačilnih pogojih, rokih plačila in popustih, ne morejo pa vplivati na osnovno ceno, saj ni mogoče dobiti dveh ali več ponudb.

To se kot težava kaže predvsem v zadnjem času, saj je bila ravno postavljena in zagnana nova proizvodna linija. Njeno enoletno garancijo je mogoče uveljavljati, če se v tem obdobju vanjo vgrajujejo le originalni rezervni deli. Vrednost teh rezervnih delov pa se ocenjuje na milijon evrov in ni težko izračunati prihranke, če bi bili kupljeni ceneje na prostem tržišču.

5.3 Nabavni proces

Nabavni proces v Lesonitu je specifičen, saj gre za kontinuirane in stalne nabave. Obenem je proces precej zaostal in zastarel. Srce ali glavni akter vodenja proizvodnje je gotovo priprava dela, ta pa je v Lesonitu komaj zadostna. Priprava dela je tista funkcija v procesu, ki združuje in zbira potrebe prodaje ter na tej osnovi vodi in planira proizvodnjo. Prav tako mora posredovati nabavni službi pravočasne informacije, da ta lahko kakovostno opravlja svoje delo. Na žalost pa je tudi interakcija med pripravo dela in nabavno službo slaba.

Nabava lesa in ostalih surovin poteka skozi vse leto. Nabavna služba spremlja in kontrolira izvajanje s pogodbo določenih letnih količin, ukrepa v primeru večjih odstopanj od dogovorjenega, ob zaustavitvah dobav in ob strojelomu.

Za določene surovine mora nabavni referent vsako jutro fizično ugotoviti stanje zalog in na tej osnovi določiti dinamiko dobav za dan ali dva vnaprej. S proizvajalcem in prevoznikom se dogovori o vsakodnevnih dobavah. Te komunikacije olajšuje to, da sta prodajna in nabavna služba v istih prostorih. Tako se nabava prilagaja potrebam prodaje in opravlja svoje delo zadovoljivo.

Običajno nabavna služba vsak petek sporoči tip in količino smole za naslednji teden sestrskemu podjetju v Italijo. Pri tem gre zgolj za orientacijske podatke.

Pri nabavi rezervnih delov se pojavljajo podobni problemi. Obstaja sicer interni nalog za naročilo, ki ga mora tehnolog vzdrževanja posredovati nabavni službi. Kljub temu je še zmeraj veliko internih naročil telefonskih ali preprosto napisanih na navaden list papirja.

Vzrokov za takšno stanje je precej, eden ključnih pa je zagotovo premajhno število zaposlenih, tako v nabavi kot v pripravi dela. Ne glede na vse pomanjkljivosti pa delo nabavne službe, v očeh lastnikov, poteka dovolj kakovostno in zadovoljivo. Zato lastniki ne vidijo potrebe po dodatnem zaposlovanju na tem področju.

5.4 Nabava in informacijska tehnologija

Elektronsko poslovanje prinaša vrsto sprememb, te pa nabava lahko koristno izrabi za hitrejše odkrivanje najugodnejšega ponudnika zelenega proizvoda ali storitve na poljubni lokaciji v svetu in ob poljubnem času. Prav tako nam prinaša pocenitev poslovnih transakcij v zvezi s trženjem, oblikovanjem in proizvodnjo, pridobivanjem in izvajanjem naročil ter transportom.

Internet omogoča to, kar je desetletja nazaj omogočala sejemska dejavnost. Spoznavanje dobaviteljev s pomočjo interneta je veliko lažje, udobnejše in cenejše. Ena od slabosti je ta, da se za tem virtualnim svetom in dobro predstavitvijo skriva tako imenovani papirnati partner, katerega edini namen je izvabiti denar in izginiti. Zato je pomembna določena mera previdnosti in nezaupljivosti.

Sodobne komunikacijske mreže omogočajo, da imajo središče in dislocirani oddelki enake podatke in jih lahko hkrati obdelujejo. Zaradi te skupne zmožnosti je vsaka oddaljena pisarna lahko del središča in središče del vsake pisarne. To pomeni, da lahko podjetja uporabljajo kakršnokoli metodo organiziranosti (centralizacijo, decentralizacijo ali preplet obeh), da bi tako čim boljše zadovoljevala potrebe odjemalcev na svojih trgih (Hammer in Champy 1995, 101–102).

Lastniki Fantoni Group so se odločili, da v vseh svojih podjetjih uvedejo nov informacijski sistem, imenovan SAP. Šlo je za visoko naložbo v višini dva milijona evrov. Tako je Lesonit s 1. junijem 2006 prvi v skupini začel uporabljati SAP. Pri tem se je pojavil problem slabe računalniške pismenosti zaposlenih in s tem težave pri uporabi SAP-a. Poleg tega so inštruktorji novega sistema zaposlenim predavali v italijanščini, tistim, ki jezika niso razumeli, ob pomoči prevajalcev. Tudi to je nekoliko oteževalo in zavlačevalo uporabo sistema. Kljub temu je bil sistem v relativno kratkem času zadovoljivo usvojen v prodaji in nabavi. Lastniki so obljubili, da bodo inštruktorji sistema še vsaj leto in pol prihajali v Lesonit. To bi omogočilo, da bi sistem zaživel v popolnosti. Po nekaj mesecih nadaljnega uvajanja v informacijski sistem pa je prišlo do razdrta pogodbe med Fantoni Group in izvajalci sistema. Tako se je tudi ustavilo uvajanje zaposlenih v sistem SAP. Dejansko je bil to čas, ko bi jih predvsem v nabavni službi nujno potrebovali, saj je ostalo še veliko področij o uporabi sistema nedorečenih. Tako so zaposleni prepuščeni lastni iniciativi in sami postopno spoznavajo in uporabljajo sistem.

Sistem je zasnovan tako, da je za vsako nabavljeno blago treba izstaviti interno naročilo. Za nabavo surovin naj bi na osnovi proizvodnega programa računalnik sam posredoval potrebne količine direktno v nabavo. Kdorkoli kaj potrebuje, z internim naročilom naroči nabavi potreben material.

Na osnovi internega naročila nabavna služba pošlje ponudbo povpraševanja vsaj dvema dobaviteljema. Ko dobi odgovor, ga posreduje naročniku. Če gre pri naročilu za že znano blago, se nabavna služba na osnovi prispelih ponudb sama odloči za boljšega dobavitelja. Sistem je zasnovan tako, da lahko sam izbere oziroma predlaga boljšega ponudnika.

Ko se nabavna služba odloči, katero ponudbo bo izbrala, v prejeto ponudbo vpiše ceno, ki jo je pripravljena plačati in jo vrne dobavitelju.

Pri nabavi lesa se naročila pošiljajo na osnovi letne pogodbe, običajno mesečno ali vsake tri mesece. Okvirne količine za lepila pošiljajo mesečno, preostali potreben material pa nabava naroča posamično.

Velika težava pri delovanju nabavne službe so šifre rezervnih delov, saj je v skladišču tehničnega blaga okoli 3000 artiklov. Ti so bili v starem sistemu šifrirani z sistemsko številko, z uvedbo novega pa bi bilo treba vse artikle šifrirati ponovno. To še ni bilo storjeno, saj je zalogaj kar velik.

Ko naročen material prispe v Lesonit, skladiščnik, ki je zadolžen za posamezno področje, s svojim podpisom na nabavnem dokumentu potrdi, da je blago prejel v točno navedeni količini. Na nabavnem dokumentu mora biti napisana tudi številka naročila, ki je bila poslana dobavitelju. Z njenim vpisom v sistem skladiščnik dobi vse specifikacije naročila. Če vse drži, se s tem zaključi prevzem blaga.

Račun za prispelo blago mora tudi vsebovati tudi številko naročila. Administrator v nabavi vnese račun v sistem. S tem je račun likvidiran, kar pomeni, da je prispelo blago postalo strošek in ga mora podjetje plačati.

Ob prehodu na nov informacijski sistem so se naročila vnašala v sistem za nazaj. Šele po nekaj mesecih so se stvari uredile do te mere, da se naročila vnašajo sproti.

Pri nabavi blaga iz območja Evropske unije je treba voditi evidenco pod nazivom Intrastat. V ta namen sistem omogoča vnos carinske tarife in teže blaga v naročilo. Vnesti je treba tudi količino in vrednost blaga iz naročila ali računa. Na osnovi teh podatkov sistem vodi evidenco za potrebe Intrastata. Tako zbrani podatki se mesečno pošiljajo na carinski urad, ki je zadolžen za njihovo zbiranje.

Sistem sam je idealen tako za lastnike kot tudi za zaposlene. Lastnik sproti izve za vsako transakcijo, nakup, ceno in količino nakupa, plačilne pogoje; skratka vse, kar ga zanima, lahko sproti spremlja in ustrezno ukrepa. Zaposleni pa imajo hiter dostop do podatkov in informacij.

5.5 Rangiranje in ocenjevanje dobaviteljev

V Lesonitu posebnega, formalnega sistema za rangiranje dobaviteljev nimajo. Rangiranje in ocenjevanje dobaviteljev poteka subjektivno. Pri izboru dobavitelja je najpomembnejša cena, vendar je treba upoštevati tudi kakovost, dobaviteljeve kapacitete, sposobnost zagotavljanja rednih dobav in plačilne pogoji. Bistvena je predvsem dobaviteljeva sposobnost kontinuiranega zagotavljanja materiala ustrezne kakovosti po sprejemljivi ceni.

Nabavni referent sam ali z vodjo nabave prouči ponudbo in največkrat ravno cena, ki jo ponudi dobavitelj, vpliva na odločitev o izbiri. Dobavitelje ločijo po surovinah, ki jih dobavljajo. Glede na to, da je za tovarno strateška surovina les, največ časa namenjajo izbiri njegovih dobaviteljev in se do njih tudi drugače obnašajo. Lesonit ima dva večja dobavitelja, ki dobavita 90 odstotkov vsega za proizvodnjo potrebnega lesa.

Gre za veliko obojestransko odvisnost, zato tem dobaviteljem posvečajo največ pozornosti. Tu že majhne spremembe v ceni in drugih dobavnih pogojih pomenijo velike prihranke. Ostali dobavitelji so manjši in odnosi z njimi temeljijo na tržni menjavi.

Na dobavo lepil in smol nimajo posebnega vpliva, saj 90 odstotkov teh tedensko dobavlja sestrška tovarna iz Italije, ki je del Fantoni Group. Nabavna služba lahko vpliva le na ceno prevoza.

Pri rezervnih delih delijo dobavitelje v dve skupini. V prvi skupini so proizvajalci opreme, ki so modernizirali tovarno. Do njih imajo ugodnosti in obveznosti iz naslova pogodb, ki jih vežejo na garancijo opreme. Tako mora Lesonit dobavljati le originalne dele, ki so jih proizvajalci opreme predvideli. Tu Lesonit nima vpliva na ceno, nekaj pogajalske moči pa ima pri ostalih dejavnikih.

Ostale rezervne dele nabavlja na prostem trgu glede na ceno in kakovost.

Kaže se velika vpetost Lesonita v družbo Fantoni Group. Pri izbiri strateških dobaviteljev nabava sodeluje z drugimi nabavnimi službami. Med sabo so povezane prek sistema SAP. Lahko bi rekli, da je nabavna služba organizirana tako centralizirano, kot tudi decentralizirano. Tako nabava skuša izkoristiti prednosti obeh oblik organiziranosti.

6 SKLEP

6.1 Ugotovitve

Nabava je poleg proizvodnje in prodaje najpomembnejša funkcija v proizvodnih podjetjih. Postala je pomembno področje, ki ima velik vpliv na uspešnost poslovanja podjetja.

Pojmovanje nabave ni omejeno le na nabavne dobrine, s katerimi oskrbujemo proizvodnjo, temveč pomeni zagotavljanje nabavnih dobrin za celotno poslovanje podjetja. Strateška področja nabave so raziskava trga, odločanje, oblikovanje strukture dobaviteljev in oblikovanje odnosov z dobavitelji.

Organiziranost nabave se razlikuje po posameznih proizvodnih podjetjih, in sicer glede na njen pomen v podjetju. Odvisna je od velikosti podjetja in stopnje razvitosti poslovnih funkcij ter (de)centraliziranosti posameznih proizvodnih obratov. Tako poznamo centralizirano in decentralizirano oblikovano nabavno funkcijo.

Podjetje lahko nabavo zoži na enega ali le nekaj dobaviteljev, lahko pa jo razširi na več dobaviteljev. Sodelovanje le z enim ali z nekaj dobavitelji poveča učinkovitost nabave, po drugi strani pa vodi k večji odvisnosti od dobavitelja. Nasprotno pa sodelovanje z več dobavitelji zmanjšuje odvisnost kupca, kar vodi k boljši cenovni kontroli in večji zanesljivosti dobave.

Z razvojem nabavne funkcije in večanjem njenega pomena na strateškem nivoju podjetja so se spremenile tudi nabavne strategije. Iz tradicionalnega pristopa zniževanja cen se je težišče nabavnih strategij, skladno s spreminjanjem poslovnih strategij, razširilo tudi na področje kakovosti, prilagodljivosti dobaviteljem, k zniževanju stroškov in pospeševanju inovativnosti s strani dobaviteljev.

Med kupci in prodajalci obstajajo tri vrste poslovnih odnosov: tržna menjava, funkcijski odnos in strateško partnerstvo.

Ocenjevanje dobaviteljev pomeni načrtno zbiranje informacij za izbor novih in kontrolo obstoječih dobaviteljev. V preteklosti je bila kot kriterij pri ocenjevanju uporabljena le cena, danes pa podjetja presojujejo dobavitelje po veliko več kriterijih.

V Lesonitu nabavna služba kljub vsem pomanjkljivostim v sistemu deluje zadovoljivo. Na vseh področjih, kjer se čuti vpliv nabavne službe, so cene blaga nižje kot jih dosegajo druge družbe znotraj skupine. Redko prihaja do zastojev, ki bi jih povzročila napaka nabavne službe. Razlogi za to so v tem, da v nabavni službi že dalj časa ne prihaja do kadrovske menjave. Tako zaposleni s svojimi dolgoletnimi izkušnjami uspešno opravljajo zaupane naloge in dolžnosti.

Tu lahko izpostavimo slabost t. i. utečene nabave, kjer nabavni referenti poslujejo z rednimi dobavitelji. Ti redni, dolgoročni dobavitelji namreč ne ponujajo proizvodov zelene kakovosti vedno po najnižji ceni.

Poslovno okolje postaja iz dneva v dan bolj hitro in dinamično. Potrebni sta hitro prilagajanje in velika odzivnost na vseh področjih. Vse to se kaže tudi pri nabavi. Pomembni so dobri odnosi z dobavitelji, ki omogočajo zniževanje stroškov, in optimalne rešitve v raznih situacijah.

6.2 Predlogi izboljšav

Ne glede na to, da nabavna služba v Lesonitu svoje delo opravlja zadovoljivo, mora vselej strmeti k boljšemu in uspešnejšemu opravljanju nalog. Predstavljeno stanje bi se dalo z nekaterimi izboljšavami popraviti, s čimer bi se omogočila racionalnejša poraba sredstev.

V nabavni službi bi morali zaposliti še vsaj enega sodelavca. Tako bi služba dobila nov zagon, zapihal bi nov veter, ki bi vplival na vse sodelavce. Z novimi sodelavci bi prišle nove ideje in načini dela. Možna bi bila ustreznejša delitev dela, specializacija na specifičnih področjih. Tako bi eden skrbel za nabavo surovin in drugega potrebnega za proizvodnjo, drugi za nabavo drobnega materiala, tretji pa bi prevzel skrb samo za nabavo rezervnih delov in opreme, ki podjetju pridela velik strošek.

Nov informacijski sistem SAP bi bilo treba uporabljati povsod, kjer je njegova uporaba predvidena oziroma možna. Zato pa bi bilo treba o njegovem delovanju (dodatno) poučiti ne le zaposlene v nabavni službi, ampak prav vse, ki ga uporabljajo pri opravljanju svojega dela. Z njegovo boljšo, hitrejšo uporabo bi prišlo do boljšega sodelovanja med nabavno in drugimi službami. Manj bi bilo telefonskega in papirnatega naročanja, manjša bi bila možnost napak. Zmanjšal bi se čas nabave potrebnega materiala in s tem bi bili manjši zastoji proizvodnje.

Z uvedbo novega informacijskega sistema se ni izvedlo šifriranje rezervnih delov in drobnega materiala, zaradi česar se pojavljajo napake pri naročanju, kar podaljšuje čas potreben za reševanje zastojev.

V sistemu naj se ne bi tvorilo šifer za blago manjših vrednosti, ampak bi bilo bolje blago vnesti pod stroškovno mesto, kjer je bilo uporabljeno. Odpiranje in poslovanje s šiframi je namreč dražje in bolj zamudno, kot je vrednost tega blaga.

Lesonit bi moral postopoma uvesti formalni sistem ocenjevanja dobaviteljev, s čimer bi lažje razlikovali bolj primerne od manj primernih. Z njim bi si ustvaril bolj realno sliko o svojem nabavnem trgu in svojih dobaviteljih. Zavedali bi se svojih slabih lastnosti, ki jih dobavitelji izkoriščajo v svojo korist, na drugi strani bi lahko pomanjkljivosti dobaviteljev obrnil sebi v prid.

Prepričal sem se, da je podjetje živ organizem in da je utečene in globoko ukoreninjene procese težko spreminjati. Kljub temu se da z malo volje in truda doseči spremembe, ki lahko zelo pripomorejo k izboljšanju poslovanja in odnosov z dobavitelji.

LITERATURA

- Deželak, Bogomir. 1984. *Politika in organiziranje marketinga*. Maribor: Obzorja.
- Eschenbach, Rolf. 1990. *Erfolgspotential Materialwirtschaft*. Wien: Manz.
- Hammer, Michael in James Champy. 1995. *Preurejanje podjetja: manifest revolucije v poslovanju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Heinritz, Stuart, Larry C. Giunipero in Michael G. Kolchin. 1991. *Purchasing*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Jurko, Gregor. 2002. V nabavi se skriva veliko denarja. *Podjetnik* 11 (7): 50–53.
- Kern, Ferdinand. 1991. *Einkaufsmarketing: der Aufstieg zum Einkaufsmanagement*. Freiburg im Breisgau: Haufe.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Leenders, Michiel R. in David L. Blenkhorn. 1988. *Reverse Marketing*. New York: The Free Press.
- Potočnik, Vekoslav. 1998. *Komercialno poslovanje z osnovami trženja*. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Danijel. 1999. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Weele, Arjan J. 1998. *Nabavni management: analiza, planiranje in praksa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Weele, Arjan J. 2002. *Purchasing and supply chain management: analysis, planning and practice*. 3. izd. London: International Thompson Business Press.
- Završnik, Bruno. 2004. *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev*. Ljubljana: GV izobraževanje.