

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

MANAGEMENT IZBIRE IN OCENJEVANJA
STRATEŠKIH DOBAVITELJEV

Jožefa Turk

Koper, 2008

Mentor: dr. Mirko Markič

POVZETEK

Ena najpomembnejših nalog nabavne službe sodobnih podjetij je prav gotovo management izbire in ocenjevanja strateških dobaviteljev, ki so sposobni zadovoljiti njihove zahteve z najnižjimi možnimi stroški. V diplomski nalogi je opisan proces prenove obstoječega poslovno-organizacijskega sistema izbire in ocenjevanja strateških dobaviteljev Kovinoplastike Lož, v katerem so opredeljena merila ocenjevanja ter opisani procesi izbire in ocenjevanja. Namen diplomske naloge je zasnovati nov poslovni model izbire in ocenjevanja strateških dobaviteljev, ki bo temeljil na enotnih, med seboj primerljivih merilih, in tako pridobiti podrobnejšo predstavo o izbranem dobavitelju. Pri tem smo uporabili metodo ponderjev (uteži), ki nam omogoča primerjavo dobaviteljeve kakovosti med dvema obdobjema in medsebojno primerjavo različnih dobaviteljev istega materiala v istem obdobju. Zasnovali smo radarski diagram, ki nam bo nazorno pokazal gibanje ocen po posameznih merilih za vsakega izbranega dobavitelja. Radarski diagram nam bo služil za hitro oceno kakovosti posameznega dobavitelja, za primerjavo med dobavitelji in za preprost vizualni prikaz dobljenih izidov.

Ključne besede: dobavitelji, izbira, kriteriji, management, nabava, ocenjevanje, podjetje, radarski diagram, raziskava.

SUMMARY

One of the most important assignments of the purchase department in the modern enterprise certainly is the evaluation and the selection of the strategic suppliers that are capable to fulfil the demands with the lowest feasible costs. In the diploma thesis the reorganisation of the existent system of the evaluation and selection of the strategic suppliers of Kovinoplastika Lož is described, the criteria for the evaluation are presented, and the procedures for the selection and evaluation are described. The aim of our work has been to design a new management model for the evaluation and selection of the strategic suppliers, based on the common criteria that could be measured and compared. Based on these data the detailed information regarding the selected supplier could be achieved. We have used the ponder method that enables the comparison of various suppliers of the same material at the same period of time. We have designed the radar diagram that graphically demonstrates the movement of prices in regard to the individual criteria for the selected supplier. The radar diagram will be used for a faster evaluation of the quality of the individual supplier, the comparison between them and for the simple visual demonstration of the acquired data.

Key words: supplier, selection, criteria, management, purchase, evaluation, enterprise, radar diagram, research.

UDK: 658.71(043.2)



VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Smoter in cilji diplomske naloge	1
1.1.1	Raziskovalni problem	2
1.1.2	Raziskovalna vprašanja	2
1.1.3	Cilji	2
1.2	Teoretična izhodišča	3
1.3	Predvidene metode obravnavanja	4
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve obravnavanja	4
2	Teoretična izhodišča	7
2.1	Organiziranost nabavne funkcije	8
2.2	Strateški pomen nabavne funkcije	12
2.3	Naloge in cilji nabave	14
2.4	Opredelitev strateške in operativne nabave	16
2.4.1	Strateška nabava	16
2.4.2	Operativna nabava	17
2.5	Učinkovitost in uspešnost managementa strateške nabave	18
2.6	Izbira in ocenjevanje dobaviteljev	19
2.6.1	Pomen iskanja in izbiranja dobaviteljev	19
2.6.2	Pomen ocenjevanja že izbranih dobaviteljev	20
2.6.3	Merila izbiranja in ocenjevanja dobaviteljev	21
2.6.4	Metode ocenjevanja dobaviteljev	22
3	Aplikativni del diplomske naloge	27
3.1	Predstavitev podjetja Kovinoplastika Lož, d. d.	27
3.2	Organiziranje nabave v podjetju	28
3.3	Raziskava o ocenjevanju strateških dobaviteljev	30
3.4	Ugotovitve iz raziskave ter predlogi za nov sistem izbire in ocenjevanja strateških dobaviteljev	33
3.4.1	Kakovost	34
3.4.2	Nivo cene	36
3.4.3	Dobavni pogoji	36
3.5	Zasnova radarskega diagrama	40
3.6	Prednosti, ki jih prinaša nov poslovno-organizacijski sistem nabave	43
4	Sklepi iz teoretičnega in aplikativnega dela naloge	45
	Literatura	47
	Viri	47



SLIKE

Slika 3.1	Izbor dobavitelja	31
Slika 3.2	Kriterij reklamacije.....	35
Slika 3.3	Prikaz skupne ocene dobavitelja.....	41
Slika 3.4	Zasnova radarskega diagrama	42

TABELE

Tabela 3.1	Deset največjih dobaviteljev Kovinoplastike Lož v letu 2006	33
Tabela 3.2	Osnovni pogoji in kriteriji ocenjevanja ter ponderji znotraj skupine ...	34
Tabela 3.3	Kriterij ISO 9001/2000 in ISO TS 16949/2000.....	34
Tabela 3.4	Kriterij ISO 14001	35
Tabela 3.5	Kriterij nivo cene	36
Tabela 3.6	Kriterij plačilni rok	37
Tabela 3.7	Kriterij pariteta	37
Tabela 3.8	Kriterij terminska zanesljivost.....	38
Tabela 3.9	Kriterij količinska zanesljivost	39
Tabela 3.10	Razvrstitev dobaviteljev in mejne vrednosti točk.....	39



1 UVOD

Slovenska podjetja se v zadnjem desetletju srečujejo z vse močnejšo globalizacijo. Posledica tega je vse večja konkurenčnost, hiter znanstveni in tehnološki razvoj ter napredek, specializacije in vse večje zahteve na področju varstva naravnega okolja. Vse to zahteva od proizvodnih podjetij in drugih organizacij nenehno in hitro prilagajanje, učinkovito spreminjanje in kakovostnejše organiziranje poslovnih procesov ter povečano vlogo in pomembnost ljudi, ki s svojimi zmožnostmi, sposobnostmi, znanjem in ustvarjalnostjo bistveno prispevajo k uspehu podjetja ali druge organizacije. Podjetje, ki želi ostati v konkurenčnem boju, se mora zavedati, da je današnje okolje nepredvidljivo in se hitro spreminja. Da bi bilo podjetje ob tem tudi dolgoročno uspešno, je nujno pravočasno prepoznavanje poslovnih priložnosti in spretno odzivanje na spremembe v poslovnem okolju.

Zaradi vse večje konkurence na prodajnem trgu se je zanimanje vodstev podjetij preusmerilo na nabavni trg. Specifične in vse bolj stroge zahteve kupcev se verižno prenašajo tudi na nabavno področje. Dobra organiziranost nabave je velika konkurenčna prednost podjetja, saj predstavlja delež materialnih stroškov več kot polovico stroškov poslovanja.

Sodobna podjetja svojih dobaviteljev ne vidijo več kot svoje nasprotnike, ampak kot partnerje, s katerimi dosegajo obojestranske koristi. Na osnovi pravilne izbire dobaviteljev in pravilne poslovne politike do izbranih dobaviteljev si lahko podjetje zagotovi želeno stopnjo kakovosti, pravočasnost dobav, primerne cene, odpravo reklamacij, potrebno stopnjo tehnične pomoči in storitev, kar je ključnega pomena za doseganje uspešnosti na tržišču.

Pravilna izbira dobaviteljev zahteva dobro raziskavo in pravičen postopek izbire. Potrebno je skrbno zbiranje potrebnih informacij pri iskanju potencialnih dobaviteljev, sledi izbira pravega dobavitelja na podlagi oblikovanih meril ter priprava na sodelovanje z dobaviteljem. Dolgoročno sodelovanje z dobavitelji omogoča obojestransko doseganje višjih stopenj razvoja in uspešno poslovno rast.

1.1 Smoter in cilji diplomske naloge

Management nabave je zelo pomemben sestavni del poslovanja v vsakem sodobnem podjetju ali drugi organizaciji. V nabavnem oddelku naj bi skrbno in pazljivo izbirali dobavitelje, skrbeli za uspešno vodenje zalog materialov, načrtovali potrebe po materialih, si prizadevali za zmanjšanje nabavnih stroškov, zagotavljali čim boljše plačilne pogoje, kakovost dobavljenih materialov in ceno, ki naj bi bila skladna s kakovostjo. Najpomembnejši so strateški materiali, ki so potrebni za osnovno dejavnost podjetja, zato jim v nabavnem oddelku namenjamo največjo pozornost. Ena izmed

glavnih dejavnosti managementa nabave je prav izbira in ocenjevanje strateških dobaviteljev.

1.1.1 Raziskovalni problem

V diplomski nalogi bomo opravili primerjalno presojo med obstoječim in novim, nastajajočim poslovnim modelom za ocenjevanje in izbiro dobaviteljev v podjetju Kovinoplastika Lož, d. d. Obstoječi model ocenjevanja in izbire dobaviteljev temelji zgolj na subjektivnih merilih, v novem modelu pa naj bi jih nadomestili objektivni podatki in informacije, ki jih bomo dobili v informacijskem sistemu SAP in bodo med seboj primerljivi. Nadgradnja novega modela bo zasnova radarskega diagrama, ki nam bo nazorno pokazal gibanje posameznega dobavitelja po merilih, ki vplivajo na njihovo ustreznost. Najprimernejše število meril, ki jih podjetja uporabljajo za ocenjevanje in razvrščanje dobaviteljev, je pet: kakovost, cena, dobavni rok, način in rok plačila ter mnenje zaposlenih v nabavnem oddelku o obravnavanem dobavitelju. Tem merilom pa se za različne vrste izdelkov določi različna merila z različno utežjo oziroma vrednostjo. V raziskavi bomo analizirali trenutno najpomembnejše strateške dobavitelje reprodukcijskih materialov.

Izbira dobaviteljev ne bi smela trajno veljati. To pomeni, da jih podjetja ali druge organizacije ne bi smele izbrati za vselej. V podjetju ali drugi organizaciji naj bi si nenehno prizadevali pridobiti take dobavitelje, ki imajo sposobnost prilagajati se razmeram kupca oz. odjemalca (Završnik 2004, 112).

1.1.2 Raziskovalna vprašanja

V raziskavi nas zanima:

- po katerih merilih naj bi izbirali in ocenjevali strateške dobavitelje in njihovo razvrščanje;
- kako zagotoviti potrebne podatke in informacije, ki bodo v vsakem trenutku na voljo tistim, ki bodo opravljali izbiro;
- pomen izbire in ocenjevanja dobaviteljev.

1.1.3 Cilji

Naš cilj je proučiti domačo in tujo strokovno literaturo s področja managementa nabave, izbire in ocenjevanja dobaviteljev ter poleg sodobnih pristopov upoštevati tudi posebnosti, ki izhajajo iz panoge in trga. Cilj prvega dela diplomske naloge je teoretično predstaviti pomen nabavne funkcije in pomen izbire in ocenjevanja dobaviteljev v sodobnem poslovanju podjetij in drugih organizacij.

V drugem delu bomo opravili primerjalno presojo strateških dobaviteljev v podjetju Kovinoplastika Lož, d. d. po treh osnovnih merilih (kakovost, cena in dobavni rok) in jim dodali še druga merila, za katera menimo, da so pomembna za našo raziskavo.

Cilj naloge je opredeliti merila ocenjevanja dobaviteljev, opisati proces izbire in ocenjevanja, predstaviti metodo ocenjevanja in zasnovati radarski diagram strateških dobaviteljev ter predlagati dopolnitev obstoječega modela.

1.2 Teoretična izhodišča

K diplomski nalogi smo pristopili s spoznavanjem domače in tuje literature s področja nabavnega managementa, nabavnega poslovanja ter izbiranja in ocenjevanja dobaviteljev.

Današnje razmere na trgu zahtevajo od podjetij ali drugih organizacij prave odločitve v boju za obstanek na globalnem in zelo konkurenčnem trgu. Proces izbire in ocenjevanja dobaviteljev je zelo pomemben del nabavnega poslovanja, še posebej to velja za strateške materiale, od katerih je odvisna osnovna dejavnost podjetja ali druge organizacije. Na osnovi pravilne izbire dobaviteljev in pravilne poslovne politike do izbranih dobaviteljev, lahko podjetje ali druga organizacija pričakuje zeleno stopnjo kakovosti, pravočasnost dobav, ustrezne cene, minimalno število reklamacij in potrebno stopnjo tehnične pomoči in storitev, kar je ključnega pomena pri doseganju uspešnosti oziroma konkurenčnosti na tržišču.

Proces izbiranja dobaviteljev postaja ena izmed strateško pomembnih odločitev v vsakem podjetju ali drugi organizaciji. To pomeni, da gre pri tem za odločitve, ki lahko odločilno vplivajo na uspešnost in končno tudi na obstoj podjetja ali druge organizacije (Završnik 2004, 9).

V organizaciji se trudijo presojati in izbrati najprimernejšega dobavitelja/kooperanta in si pri tem pomagajo npr. s pregledovanjem razne dokumentacije, računalniških baz podatkov, oglasov v strokovnih revijah, s telefonskimi pogovori odgovornih v drugih podjetjih ipd. Naloga dobavitelja je, da razvije dober promocijski program, zgradi dobro samopodobo in se dobro pozicionira na trgu. Dobavitelji, ki tega niso sposobni, bodo zavrženi že na začetku (Kotler 1994, 217).

Postopek ocenjevanja mora biti enostaven, razumen in dosleden. Enostavnost pomeni, da ocenjevanje ne sme biti preveč strokovno, saj ga osebje ne bi razumelo. Razumnost pomeni, da morajo biti merila dobavitelju dosegljiva. Doslednost pa zagotavlja pošteno ocenjevanje. Vedeti moramo, da pogosto menjanje standardov lahko povzroči neučinkovito ocenjevanje in onemogoči ugotavljanje realnega stanja. Dobavitelj lahko z upoštevanjem izidov poskuša izboljšati poslovanje, zato je treba ocene vnesti v primerno dokumentacijo (Završnik 2004, 115).

Dobavitelje naj bi izbrali pazljivo, še posebej v primeru, ko proizvajalec njihove izdelke ali storitve uporablja dolgoročno. Če dobavitelj proizvaja proizvode, ki so nato

uporabljeni oz. vključeni v nadaljnji proces, slabo poslovanje enega lahko ustavi delovni proces drugega in na ta način povzroči dodatne stroške (Ford 1993, 188).

1.3 Predvidene metode obravnavanja

Našo raziskavo bomo omejili na izbiro in ocenjevanje najpomembnejših strateških dobaviteljev reprodukcijskega materiala v podjetju Kovinoplastika Lož, d. d. Za strateške dobavitelje štejemo tiste dobavitelje, ki dobavljajo strateške materiale, ki so potrebni za osnovno dejavnost podjetja in se na podlagi ABC analize uvrščajo med dobavitelje A ter v strukturi dobaviteljev predstavljajo približno 80 % prometa. V Kovinoplastika Lož, d. d. je takih dobaviteljev 18.

Pri tem bomo uporabili zgolj objektivne metode, ki se navezujejo na količinsko ovrednotenje poslovanja in je natančnejše ter objektivnejše od prejšnjega načina ocenjevanja, ki je vsebovalo tudi subjektivne metode. S pomočjo informacijskega sistema SAP se bomo osredotočili na tri najpomembnejša merila, in sicer kakovost, ceno in dobavni rok. Znotraj teh treh meril si bomo pomagali še z osmimi merili (ISO 9001/2000 in ISO TS 16949/2000, ISO 14001, kakovost, nivo cene, plačilni rok, pariteta, terminska zanesljivost in količinska zanesljivost) in tako utemeljili svojo izbiro in oceno.

Vsebina ocenjevanja bo metoda uporabe ponderjev (uteži), tej pa bo sledila zasnova radarskega diagrama.

Ocenjevanje bomo praviloma opravili enkrat letno in glede na dosežene ocene po posameznih področjih bomo dobavitelje razdelili v štiri razrede:

- A: dobavitelj je pomemben, zanesljiv, ustrezen in perspektiven;
- B: dobavitelj je manj pomemben, ustrezen in zanesljiv;
- C: dobavitelj je ustrezen, vendar ni zanesljiv, in zato potrebujemo dodaten čas za usposobitev za A ali B dobavitelja;
- D: dobavitelj je nezanesljiv, neustrezen in neperspektiven, zato bo v najkrajšem času zamenjan.

Dobavitelje A in B bomo ohranjali in z njimi širili sodelovanje, dobavitelje C bomo skušali usposobiti za prekvalifikacijo v A in B, obravnavali jih bomo še posebej previdno, tako da bomo poostri nadzor nad dobavami.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve obravnavanja

Informacijski sistem SAP nam ne ponuja standardne analize informacij glede dobaviteljev, zato bomo kreirali svojo lastno informacijsko-komunikacijsko strukturo vrednotenja dobaviteljev. Zaradi velike količine podatkov bo primerno, da se bo analiza ocenjevanja izvajala čim bolj avtomatsko na realnih podatkih, ki izvirajo iz poslovanja in so zajeti v SAP sistemu. Za to potrebujemo dobro podporo v informacijskem sistemu,

kar nam SAP tudi omogoča. Za uporabo te razrešitve je treba v informacijski sistem nastaviti merila za posamezne ocene.

Opozorimo naj, da nam ocenjevanje dobaviteljev služiti kot orodje za izboljšanje kakovosti dobav. Dobavitelje, ki dosežejo slabšo oceno, poskušamo najprej dodatno izobraziti in stimulirati za kakovostne in točne dobave. Če nam to ne uspe, sledi drugi korak – zamenjava z drugim dobaviteljem. Subjektivni dejavniki se morajo prav tako stekati v obsežno vrednotenje, vendar ti zaradi težke številčne opredelitve niso zajeti v vrednotenje dobaviteljev v informacijskem sistemu SAP. Novi sistem za izbiro in ocenjevanje dobaviteljev bomo vključili v organizacijske predpise.

Pri raziskavi se bomo omejili zgolj na strateške dobavitelje reprodukcijskega materiala, ki imajo knjižene prejeme v skladišču, medtem ko dobaviteljev storitev, osnovnih sredstev in trgovskega blaga ne bomo obravnavali. Za to izbiro smo se odločili zaradi uporabe merljivih kriterijev, kar nam omogoča objektivnejše vrednotenje. Ker trenutno v podjetju potekajo priprave na izdelavo novih organizacijskih predpisov, smo omejeni pri izboru internih virov. Pri pisanju diplomske naloge si bomo pomagali s strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev in z obstoječimi organizacijskimi predpisi podjetja. Uporabnost izidov raziskave bo omejena zgolj na podjetje, iz katerega smo uporabili podatke.

Predvsem omejen subjektivni nabor razpoložljive literature predstavlja omejitev obravnavanja v naši raziskavi. Pri izvajanju raziskave bodo prisotne tudi metodološke omejitve, saj se bomo pri praktičnem delu omejili zgolj na metodo uporabe ponderjev (uteži).



2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

Nabava je poleg proizvodnje in prodaje temeljna poslovna funkcija v proizvodnih podjetjih. Njena temeljna naloga je preskrba podjetja s surovinami, izdelavnim materialom, storitvami, energijo, pomožnim materialom pa tudi s stroji, napravami itd. (Potočnik 1998, 5).

Van Weele (1998, 29) povzema opredelitev nabavne funkcije po Aljianu (1984, 3), kjer jo obravnava predvsem kot operativno dejavnost in pravi, da nabavna funkcija običajno vključuje proces nakupovanja, in sicer opredelitev potreb, izbiro dobavitelja, dogovarjanje o primerni ceni, določitev plačilnih in dobavnih pogojev, sklenitev pogodbe ali naročanje in spremljanje izpolnjevanja naročil. Skratka, nabavna funkcija naj zagotovi opremo, material, druge potrebščine in storitve ustrezne kakovosti, v ustreznih količinah, po primerni ceni in pri pravem viru.

Porter (v Potočnik 2002, 20) v svoji verigi vrednosti razvršča nabavo oziroma oskrbovanje med pomožne aktivnosti, ki prispevajo h konkurenčni prednosti podjetja z dodajanjem vrednosti. Oskrbovanje, ki je interaktivno povezano z drugimi internimi aktivnostmi podjetja (primarnimi – vhodno logistiko, proizvodnjo, izhodno logistiko, trženjem oziroma prodajo in prodajnimi storitvami – ter pomožnimi – infrastrukturo podjetja, ravnanje z ljudmi pri delu in tehnološkim razvojem) in zunanjim okoljem, zlasti dobavitelji, ima izjemen potencial, ki lahko prispeva h konkurenčnosti podjetja ali posamezne poslovne enote. Ta prispevek ni omejen le na znižanje nabavnih stroškov, ampak se nanaša tudi na:

- strateške odločitve glede možnih presežkov zaloge materiala in nabavnih cen, vpliva menjalnega tečaja pri uvozu, položaja dobaviteljev in konkurentov, ki so kupci pri istih dobaviteljih, vpliva novih vrst materiala in tehnološkega razvoja na nabavnih trgih;
- posledice strateških odločitev, povezanih z vodoravnim ali navpičnim povezovanjem podjetja, izločanjem dosedanjih in uvajanjem novih dobaviteljev, globalnim oskrbovanjem, zamenjavo lastne izdelave z oskrbovanjem iz zunanjih virov;
- opredelitev kritičnega materiala ali sestavnih delov, ki je povezana z zanesljivostjo dobave, določitvijo alternativnih materialov ali dobaviteljev;
- pospeševanje dobičkonosne nabave na podlagi raziskave različnih nabavnih virov z ocenjevanjem sedanjih dobaviteljev, vrednotenjem novih dobaviteljev ter ugotavljanjem prednosti in pomanjkljivosti oskrbovanja iz tujine;
- razvijanje dolgoročnega sodelovanja z dobavitelji bodisi kot njihovo vključevanje v razvoj izdelkov ali spodbujanje višje ravni kakovosti izdelavnih procesov pri dobaviteljih;

- pogajanje, ki ni usmerjeno le na zniževanje cen (saj najnižja cena ne pomeni vedno najnižjih nabavnih stroškov), ampak tudi na ostale sestavine nabavnega procesa;
- zmanjševanje potrebnega obratnega kapitala, ki ga lahko dosežemo na tri načine: z minimiziranjem zaloge vse do sprotnih dobav, takojšnjo odprodajo nepotrebne zaloge in podaljšanjem rokov plačila za že nabavljeni material in nove nabave;
- izboljšanje administrativnih postopkov z nadziranjem in zmanjševanjem nabavnih stroškov, uvajanjem ustrezne računalniške tehnologije, ki zmanjšuje dokumentacijo, povečuje hitrost komuniciranja in zanesljivost prenosa informacij;
- povečanje pooblastil nabavnega osebja, ki temelji na zamisli celovitega prispevka nabave k dobičku, ki se začne z vključevanjem nabave v verigo vrednosti in zaključuje s prodajo izdelkov kupcem.

2.1 Organiziranost nabavne funkcije

V podjetjih z več proizvodnimi obrati poznamo različne možnosti za organiziranje nabave (Van Weele 1998, 260–266):

- decentralizirana nabavna organiziranost,
- centralizirana nabavna organiziranost,
- linijska nabavna organiziranost,
- povezana nabavna organiziranost.

Decentralizirana nabavna organiziranost

Pri tej obliki je vsaka poslovna enota odgovorna za svoj izid. Vodstvo poslovne enote je v celoti odgovorno za vse nabavne dejavnosti. Največja pomanjkljivost te organiziranosti je, da se različne poslovne enote pogajajo z istim dobaviteljem o istih materialih in na koncu dosežejo različne nabavne pogoje. Če dobaviteljeve zmogljivosti niso zadostne, lahko poslovne enote istega podjetja delujejo celo kot medsebojni konkurenti.

Ta organizacijska oblika je zanimiva zlasti takrat, kadar posamezna poslovna enota sama nabavlja materiale, ki so enkratni in se razlikujejo od materialov drugih enot.

Centralizirana nabavna organizacija

V tem primeru lahko podjetja na korporacijski ravni ustanovijo centralni nabavni oddelek, v katerem delujejo strokovnjaki za sklepanje korporacijskih pogodb strateške in taktične ravni. Odločitve o specifikaciji materiala sprejemajo centralno, to velja tudi za izbiro dobaviteljev in pripravo pogodb ter centralno pogajanje. Pogosto gre za

večletne sporazume z vnaprej izbranimi dobavitelji, s katerimi določajo splošne in posebne nabavne pogoje. Izvajalne nabavne dejavnosti opravljajo podjetja, ki nabavljajo in porabljajo material. Poglavitna prednost centralizirane organizacije je v tem, da podjetja z usklajevanjem nabave dosežejo boljše pogoje pri dobaviteljih (glede cen in stroškov oziroma storitev in kakovosti). Druga prednost je, da omogoča standardizacijo materiala in dobaviteljev.

Prav tako so očitne tudi nekatere pomanjkljivosti: vodstvo posamezne poslovne enote je le deloma odgovorno za nabavne odločitve. Pogosto je prepričano, da bi samo doseglo boljše pogoje, zato skuša delovati samostojno. Tako postopoma spodkopava položaj nabavnega oddelka korporacije.

Centralizirana organiziranost nabave uspešno deluje, če več poslovnih enot nabavlja enake materiale, ki so hkrati tudi strateško pomembni.

Linijska nabavna organiziranost

V nekaterih velikih proizvodnih podjetjih imajo centralni nabavni oddelek na ravni korporacije, čeprav opravljajo posamezne poslovne enote tudi strateške in taktične nabavne dejavnosti. V takem primeru pripravlja nabavni oddelek korporacije običajno postopek in navodila za nabavo, lahko pa izvaja tudi revizije, če to želi vodstvo poslovne enote.

Centralni oddelek pogosto opravlja podrobne raziskave nabavnega trga glede strateških materialov in z ugotovitvami seznanja nabavne oddelke poslovnih enot v občasnih brošurah in poročilih. Nabavni oddelek korporacije je lahko tudi posrednik pri usklajevanju in/ali razreševanju problemov med poslovnimi področji korporacije ter poslovnimi enotami. Seveda na tej ravni ne potekajo taktične dejavnosti, ampak jih izvajajo na posameznih poslovnih področjih ali v nabavnih službah poslovnih enot. Navsezadnje je lahko nabavni oddelek korporacije v tej organizacijski obliki odgovoren za ravnanje ljudi v nabavni službi.

Iz tega je razvidno, da linijska nabavna organiziranost ustreza le največjim mednarodnim korporacijam.

Povezana nabavna organiziranost

Povezana nabavna organiziranost združuje prejšnje tri organizacijske oblike. Besedi »povezana« in »koordinirana« uporabljamo zamenljivo. Oba pojma se nanašata na »prizadevanja, ki so usmerjena na združevanje skupnih materialnih potreb med dvema ali več poslovnimi enotami, katerih cilj je povečati zmogljivosti podjetja zato, da bi zmanjšalo celotne materialne stroške in/ali izboljšalo storitve zunanjih dobaviteljev«. Čeprav obstaja še vedno precej razlik, odvisno od vrste materiala, je povezovanje nabavnih enot bodisi prisilno ali prostovoljno.

Na strukturo nabavne organiziranosti vplivajo številne spremenljivke, zato je proizvodna podjetja zelo težko primerjati. Večina podjetij organizira nabavo kot splet organizacijskih modelov, ki temeljijo na prikazanih osnovnih organizacijskih strukturah.

Podjetja se težko odločijo med centralizirano ali decentralizirano nabavo. Večina podjetij z leti tudi spreminja organiziranost nabave iz centralizirane v decentralizirano nabavo in obratno. Centralizirano nabavno poslovanje podjetju omogoča predvsem večjo pogajalsko moč, istočasno pa deluje togo in se relativno počasi odziva na hitre spremembe na nabavnem trgu, medtem ko decentralizirano nabavno poslovanje deluje bolj tržno prilagodljivo, istočasno pa je zaradi manjše pogajalske moči praviloma dražje in ne dosega enakih tržnih ugodnosti kot centralizirana nabava večjih količin. V praksi se vse več podjetij in drugih organizacij odloča za kombinirano nabavno poslovanje, pri katerem upoštevajo prednosti centralizacije in decentralizacije nabavnega poslovanja in tako dosežejo najugodnejše organiziranje nabave. Vse je odvisno od tega, kaj podjetje ali druga organizacija pričakuje od izbrane oblike. Pomembno je, da sta vloga in mesto nabavne funkcije v organizacijski strukturi podjetja natančno določeni in da vsi udeleženci v nabavnem procesu in v najvišjem vodstvu podjetja to vlogo in mesto poznajo in razumejo.

Kadar se podjetja odločajo za centralizirano ali decentralizirano nabavo, običajno upoštevajo naslednje dejavnike ali merila (Van Weele 1998, 266–268):

- *Povezanost nabavnih potreb.* Kolikor večja je povezanost nabavljenih materialov, ki jih potrebujejo poslovne enote, toliko več koristi lahko dosežejo s centralnim ali usklajenim pristopom. Zato je nabava surovin in embalaže v velikih podjetjih pogosto osredotočena na eno lokacijo.
- *Geografska lokacija.* Kadar so poslovne enote locirane v različnih državah in/ali regijah, lahko to precej ovira usklajevalna prizadevanja. V praksi so v trgovanju in načinu vodenja med Evropo in ZDA pomembne razlike. Že samo v Evropi so precejšnje kulturne razlike, zato so nekatera velika podjetja spremenila svojo strategijo usklajevanja iz globalnega v regionalni pristop.
- *Struktura nabavnega trga.* Na nekaterih nabavnih trgih ima včasih podjetje opravka z enim dobaviteljem ali z omejenim številom zelo velikih dobaviteljev. V takih razmerah je prednost dokončno na dobaviteljevi strani, zato je bolje, da mu kupec prilagodi svoj usklajevalni pristop, da bi si tako zagotovil ugodnejši pogajalski položaj do močnejših poslovnih partnerjev.
- *Možnost prihrankov.* Cene nekaterih vrst surovin so zelo občutljive glede količine. V takšnih primerih lahko nakup večje količine takoj omogoči prihranek stroškov. To velja za standardni material in tudi za sestavne dele vrhunske tehnologije.

- *Potrebno strokovno znanje.* Včasih je za učinkovito nabavljanje potrebnega precej strokovnega znanja, na primer pri nabavi tehnološko zahtevnih polprevodnikov in mikročipov. Od ponudbe in povpraševanja so zelo odvisne tudi cene. Zato je večina proizvajalcev elektronike nabavo teh izdelkov centralizirala. To velja tudi za nakup strojne in programske opreme.
- *Nihanje cen.* Če so cene materiala zelo občutljive na politične in gospodarske razmere (na primer sadni sokovi, pšenica, kava), je centralizirana nabava primernejša.
- *Zahteve kupcev.* Včasih kupec izdelka zahteva, kateri material mora proizvajalec vgraditi. To je značilno predvsem za letalsko industrijo. O pogojih se dogovorijo s poslovno enoto, ki je odgovorna za proizvodnjo, to pa preprečuje kakršnokoli nabavno usklajevanje.

Navedeni dejavniki so pri sprejemanju odločitve o centralizirani ali drugačni obliki nabave izdelkov odločilni. Neodvisno od teh posebnih nabavnih dejavnikov je treba omeniti še nekaj postavk:

- poslovna miselnost – nanaša se na politiko podjetja v zvezi s samostojnostjo njegovih poslovnih enot in njihovo odgovornostjo za dobiček;
- politika izdelkov – nanaša se na politiko podjetja v zvezi z razvojem izdelkov, standardizacijo, kakovostjo in prilagodljivostjo.

Prednost centralizirane nabave je v večjih nabavnih količinah, kar posledično vodi v močnejši pogajalski položaj, ta pa naj bi imel za posledico boljše ekonomske pogoje in večjo tržno moč podjetja, ki nabavlja. S centralizacijo nabavne funkcije poenostavimo usklajevanje nabave med različnimi enotami podjetja, ki kupuje, in dobavitelji, istočasno pa obstaja nevarnost togega in počasnega odzivanja na hitre spremembe na nabavnem trgu.

Pomanjkljivosti centraliziranega nabavnega poslovanja nastajajo v podjetjih z geografsko oddaljenimi proizvodnimi enotami, ki uporabljajo različne materiale. V takih primerih je centralizirana nabava težko prilagodljiva potrebam posamezne enote, saj potrebuje precej več časa za naročanje, za dostavo materiala iz skladišča itd. Povečujeta se tudi evidenca in dopisovanje, otežena je koordinacija med proizvodnim obratom in centralno nabavo, zlasti pri izvajanju nujnih naročil.

Decentralizirano nabavno poslovanje je razpršeno, nima enotnega pristopa do dobaviteljev, ima manjšo tržno moč, je bolj prilagodljivo, vendar praviloma dražje, ker ne dosega enakih tržnih ugodnosti kot centralizirana nabava večjih količin. Prednosti decentralizirane nabave pa so v večji povezanosti nabavnih referentov z notranjimi porabniki profitnih centrov, z manj birokratskimi postopki in z bolj neposrednim komuniciranjem z dobavitelji.

Na organiziranost nabavnega oddelka vplivajo notranji in zunanji dejavniki. Zunanje spremembe se predvsem nanašajo na spreminjajoče se konkurenčno okolje, notranje pa so odzivi na splošne spremembe v podjetju. Med najpomembnejše dejavnike, ki vplivajo na organiziranost nabave in nabavne politike, sodijo (Van Weele 1998, 271):

- naraščajoče povezovanje (skupnih) materialnih potreb – podjetja z več proizvodnimi obrati na splošno težijo k povezovanju ali centralizaciji svoje nabavne dejavnosti, da bi tako znižala materialne stroške;
- povezovanje nabave z vodenjem logistike – z razširjanjem računalniške obdelave podatkov se čedalje bolj širi tudi povezovanje nabavne funkcije z vodenjem logistike;
- zgodnja vključitev v razvijanje izdelka in procesa – zgodnja vključitev nabave v razvoj novih izdelkov in proizvodnih procesov lahko zaradi poenostavitve oblikovanja izdelka in iskanja novih materialov in dobaviteljev pripomore k občutnemu znižanju stroškov;
- kompenzacijska menjava – podjetja, ki izvažajo velik del svojih konkurenčnih izdelkov, imajo čedalje več opravka z obveznimi nasprotnimi nakupi, ki jih vključujejo v poslovne sporazume kot osnovni pogoj za prodajo. V teh primerih nabavni oddelek zgodaj vključijo v pogajanja o prodaji, zato da razišče in najde koristne materiale;
- čedalje višja stopnja zavesti o kakovosti – pozornost, ki jo številna proizvodna podjetja namenjajo kakovosti izdelkov in proizvodnih procesov, pomembno vpliva na vodenje nabave in oskrbe. Kupce vse bolj ocenjujejo glede na stopnjo zavrnitve dobave materiala. Zato so pri izbiri dobaviteljev večinoma uveljavili preventivni pristop. Pred sklepanjem pogodb z dobavitelji skrbno ovrednotijo njihovo organiziranost in kakovost;
- organizacijska ločitev funkcije dogovarjanja od funkcije naročanja in prevzema – računalniško naročanje omogoča prenos izvajalnih nabavnih dejavnosti na porabnike nabavljenega materiala, to je na notranje oddelke. To bo učinkovito le, če bodo notranji kupci vedeli, kako so urejena naročila in pogodbe. Boljša avtomatizacija nabave na splošno omogoča boljše povezovanje načrtovanja materialnih potreb na eni in funkcijo naročanja na drugi strani.

2.2 Strateški pomen nabavne funkcije

Nabavna funkcija naj bi medsebojno povezovala notranje uporabnike v podjetju ter uporabnike v podjetju z zunanjimi dobavitelji.

Nabava se kot poslovna funkcija v podjetju stalno spreminja in sooča z drugimi funkcijami v podjetju, hkrati pa pridobiva vse večji vpliv v organizacijski strukturi, kar pomeni, da je nabava za podjetje strateško pomembna.

Strateška raven nabavne funkcije zajema aktivnosti in odločitve, ki vplivajo na dolgoročni položaj in poslovanje podjetja. Odločitve na strateški ravni, ki naj bi jih sprejemalo predvsem najvišje vodstvo podjetja, so oblikovanje smernic za delovanje, pooblastila in odgovornosti nabavne funkcije in nabavnega oddelka, oblikovanje sistema kontrolinga in informacijskega sistema za spremljanje uspešnosti delovanja nabavne funkcije, sklepanje dolgoročnih pogodb in partnerstev z dobavitelji, odločitve o strategiji števila dobavnih virov, odločitve o investicijah, odločitve o strategiji narediti ali kupiti, odločitve o vertikalnih integracijah in finančnih naložbah v oskrbovalno verigo, oblikovanje odnosov in politike poslovanja med posameznimi notranjimi enotami in odločanje o kompenzacijskih in dvostranskih dogovorih na relaciji kupec – dobavitelj (Hribar 2004, 7).

Položaj nabave v organizaciji je zelo odvisen tudi od odnosa, ki ga ima vodstvo podjetja do nabavne funkcije. Kadar vodstvo meni, da je nabavna funkcija predvsem izvajalska dejavnost, je položaj nabavnega oddelka sorazmerno nizko v organizacijski hierarhiji. Če vodstvo meni, da je nabava pomemben konkurenčni dejavnik, je vodja nabave neposredno podrejen upravi podjetja. Odnos vodstva do nabave je povezan predvsem z naslednjimi dejavniki (Van Weele 1998, 256):

- delež nabave v končni lastni ceni izdelka – kolikor večji je delež nabave, toliko bolj vodstvo upošteva strateški pomen nabavne funkcije;
- finančni položaj podjetja – pri večjih finančnih izgubah postaja vodstvo do nabavne dejavnosti in z njo povezanih stroškov zahtevnejše, to pa se kaže v zahtevani povečani odgovornosti nabave;
- obseg odvisnosti podjetja od dobaviteljev – vodstvo namenja nabavnemu trgu z večjo stopnjo koncentracije praviloma več pozornosti.

Nabavna politika je del splošne poslovne politike podjetja ali druge organizacije.

Strateška raven zajema nabavne odločitve, ki vplivajo na dolgoročni tržni položaj podjetja. Za te odločitve je odgovorno predvsem najvišje vodstvo podjetja. Primeri za nabavne odločitve na tej ravni so:

- oblikovanje in izdajanje smernic za delovanje in postopek ter opis nalog, ki določajo pristojnosti nabavnega oddelka;
- oblikovanje in izvajanje kontrolnih in revizijskih programov, ki omogočajo spremljanje in izboljšanje delovanja ter uspešnosti nabave;

- sklepanje dolgoročnih pogodb in povezav s potrjenimi in/ali izbranimi dobavitelji (na primer dolgoročne nabavne pogodbe, licenčne pogodbe, pogodbe o partnerstvu, pogodbe za skupno izdelavo);
- odločitve, ki se nanašajo na strategijo do dobaviteljev glede oskrbe iz enega vira ali več virov;
- najpomembnejše investicijske odločitve (glede zgradb, opreme, računalnikov ipd.);
- poglobitve odločitve po načelu »narediti ali kupiti«, s katerimi na pogodbene dobavitelje prenašajo proizvodne dejavnosti, ki so jih doslej izvajali sami;
- odločitve, ki se nanašajo na povezovanje v nasprotni smeri, oziroma odločitve o finančnih naložbah v dobaviteljevo organizacijo zaradi zagotovitve dobave kritičnega materiala v prihodnosti;
- odločitve, ki se nanašajo na oblikovanje internih cen in dobave med oddelki v podjetju;
- odločitve, ki se nanašajo na obojestranske (vzajemne) sporazume, kompenzacijske posle in pogodbe o menjavi blaga za blago.

Ta seznam prikazuje dolgoročne strateške vplive, ki jih nabavne in oskrbne odločitve lahko imajo na konkurenčno strategijo podjetja (Van Weele 1998, 258–259).

Nabavna funkcija naj bi zagotovila optimalen sistem dobave, ki mora biti usmerjen k potrebam načrtovanja proizvodnje in materialnih potreb. Z drugimi besedami – nabavna funkcija je v proizvodni verigi podjetij zelo pomemben člen.

2.3 Naloge in cilji nabave

Podjetja se med seboj razlikujejo po velikosti, proizvodnji, asortimentu in količini proizvodnje, količini in vrednosti potrebnih sredstev za izdelke in storitve, kadrih ipd. Glede na te razlike ni mogoče določiti nabavnega postopka, ki bi veljal za vsa podjetja. V vsakem podjetju uporabljajo ustrezen nabavni postopek, ki je v skladu s konkretnimi potrebami, možnostmi, zahtevami, politiko nabave in omogoča uspešno doseganje ciljev in izvrševanje nalog nabave (Ferišak in Stihović 1989, 389).

Najpomembnejše naloge nabave po Potočniku (1998, 10) so:

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

Nabavne naloge uresničuje podjetje s številnimi med seboj povezanimi opravili, ki jih Potočnik (1998, 10–11) razvršča v štiri skupine:

- pripravljalna opravila – raziskava nabavnega trga, načrtovanje nabave, oblikovanje nabavne politike,
- opravila, povezana z izvršitvijo nabave – iskanje in analiza ponudb, izdelava nabavne kalkulacije in izbira dobavitelja, sklepanje nabavnih dogovorov, pogajanje, naročanje in prevzemanje,
- kontrola in plačilo – kontrola materiala in računov dobaviteljev, reklamacije, plačilo računov,
- nabavna evidenca in analiza – evidenca naročil, dobaviteljev, nabavnih cen, materialov, reklamacij in analiza nabavnega poslovanja.

Medsebojna povezanost in soodvisnost posameznih nabavnih opravil opozarjata na kompleksnost nabavne problematike, saj se napake v vsaki skupini opravil negativno odražijo v vseh skupinah (Potočnik 1998, 11).

Nabavna politika tako predstavlja optimalne odločitve o nabavi v interesu podjetja kot celote s pomočjo čim bolj natančne ocene vseh dejavnikov in okoliščin, ki opredeljujejo nabavno funkcijo. To pa pomeni, da so to odločitve, ki niso zasnovane na upanju, željah ali špekulacijah, ampak na utemeljenih pričakovanjih (Kesič 1996, 195).

Iz ciljev in politike nabave izhajajo posamezne naloge, ki jih mora nabava opravljati v vsakem podjetju. Osnovni cilj – načrtna oskrba ob čim večji ekonomičnosti – je hkrati najvažnejša naloga nabavnega poslovanja, iz nje pa lahko izvedemo številne druge naloge (Kaltnekar 1993, 187).

Brez dvoma se je vloga in odgovornost nabave v zadnjih nekaj letih izredno povečala, posebno na področju odločitev. V času hitrih in zapletenih procesov na trgu so spremembe v nabavnih odločitvah ključnega pomena za sedanje in prihodnje konkurenčne prednosti podjetja.

Temeljni cilji nabavne službe so (Potočnik 1998, 12):

- minimiziranje nabavnih stroškov, ki zagotavljajo večji dobiček,
- varnost dobav ob naročilu, ki se odraža v zmanjšanju rasti zalog materiala,
- stalnost nabavnih virov na podlagi dolgoročnih poslovnih povezav ali partnerstva z dobavitelji,
- sprejem mednarodnih standardov ISO 9001 v nabavno poslovanje in
- nabava materiala, ki zagotavlja naravnemu okolju neškodljivo proizvodnjo ter porabo izdelkov.

Nabavni cilji so nedvomno povezani in usklajeni s cilji vseh funkcij v podjetju ter s cilji podjetja kot celote. Le tako lahko podjetje posluje učinkovito in dobičkonosno. Pomen nabavne funkcije za podjetje je v možnem prihranku pri nabavi, ki se končno odraža v povečanem dobičku. Tako lahko s tržno usmerjeno nabavno politiko vplivamo na znižanje lastne cene izdelka.

Nabavna politika se po navedbi Potočnika (1998, 44–45) nanaša na določanje ciljev nabavnega poslovanja, izbiro metod, poti in sredstev, ki so potrebni za doseganje nabavnih ciljev ter kontrolo uresničevanja. Tesno je povezana s proizvodno, finančno, kadrovsko in prodajno politiko. Učinkovito oblikovanje nabavne politike temelji na dobrem poznavanju tržnih razmer in nabavnih pogojev ter poznavanju poslovanja in zmanjšanju poslovnega tveganja v nabavi.

Pravilno oblikovana nabavna politika je tako eden od pogojev za uspešno delovanje nabavne službe. Pri izvajanju nabavne politike so pomembne (Potočnik 1998, 75; Van Weele 1998, 131–136):

- nabavna logistika – cilj nabavne logistike je optimizacija postopka naročanja in vhodnega materialnega toka;
- politika kakovosti za nabavljeni material in storitve – izjemno pomembna je specifikacija materialov;
- cenovna politika – cilj cenovne politike je doseči najboljši izid za podjetje, pri tem je treba razumeti in poznati vrste trgov ter občutljivost nabavne cene za tržne in stroškovne dejavnike; nabavna strategija je odvisna od tega, kako ponudba in povpraševanje vplivata na nabavno ceno;
- politika do dobaviteljev – osredotočena je na sistematično izboljšanje ali prenehanje odnosov z dobavitelji; dobavitelje, ki podjetju prinesejo največjo dodano vrednost, je treba zaznati v pravem trenutku in jim nakazati morebitna področja sodelovanja; svetovanje je nujno, če želimo spremeniti položaj dobaviteljev, ki ne dosežajo standardov kakovosti;
- politika komuniciranja – s politiko komuniciranja dobavitelje in notranje porabnike seznanimo z nabavno politiko, tako naj bi pritegnili predvsem pozornost zanesljivih in tehnično usposobljenih dobaviteljev.

2.4 Opredelitev strateške in operativne nabave

2.4.1 Strateška nabava

Strateška nabava obsega nabavo strateških materialov in nabavne odločitve, ki vplivajo na dolgoročni tržni položaj podjetja.

Strateški materiali so materiali, ki jih kupuje podjetje večinoma pri enem dobavitelju, in/ali materiali, za katere ni zagotovljena kratkoročna in dolgoročna oskrba. Poleg tega pomenijo ti materiali precejšen del lastne cene končnega izdelka (Van Weele 1998, 177).

Zato prispeva strateška nabava z načrtovanjem strateškega nabavnega delovanja k ohranitvi in razvoju konkurenčnosti vseh poslovnih funkcij, k dolgoročnim in partnerskim odnosom z dobavitelji, k etičnosti odnosov z dobavitelji in k ohranjanju

interesov podjetja. Te aktivnosti predstavljajo osnovo obvladovanja oskrbovalnih verig in pravilnega izkoriščanja in razvijanja tržnih možnosti. Strateška nabava mora kot skupek aktivnosti v obliki managementa nabave skupaj s poslovnimi funkcijami v podjetju skrbeti za povečanje uspešnosti podjetja kot celote, zato strateško pojmovanje nabave predstavlja eno od bistvenih konkurenčnih prednosti podjetja (Iršič 1998, 25).

Strateški materiali obsegajo praviloma 80 odstotkov celotne vrednosti nabave. Že manjše spremembe cen se takoj pokažejo v lastni ceni končnega izdelka, zato mora podjetje skrbno opazovati gibanje cen in stroškov, pa tudi razvoj nabavnega trga. Vsako možnost znižanja celotnih materialnih stroškov moramo podrobno proučiti. Večji obseg nabave (ali povezovanje nabave različnih proizvodnih obratov) bo na splošno zagotovil boljše pogoje. To so razlogi, ki upravičujejo centralni ali usklajeni način nabave. Ker je tveganje s strateškimi materiali precej veliko, skuša podjetje v svojih stikih z dobavitelji teh materialov uveljaviti določeno obliko »partnerstva«. Podjetje mora doseči tesno in trajno sodelovanje z dobavitelji, da bi zagotovilo pomembne izboljšave glede kakovosti materiala, zanesljivosti dobave, razvijanja in oblikovanja materiala in znižanja stroškov. S poglobljanjem odnosov z dobavitelji teh materialov skuša podjetje, kolikor je mogoče, omejiti nabavno tveganje s hkratnim iskanjem možnosti za znižanje celotnih materialnih stroškov (Van Weele 1998, 179).

Na strateški ravni organiziranosti so potrebna predvsem znanja dolgoročnega napovedovanja, globalni pogledi in nazoni ter visoka tehnična, komercialna in pogajalska usposobljenost nabavnega osebja.

2.4.2 Operativna nabava

Operativna nabava obsega vse dejavnosti, ki se nanašajo na naročanje tako imenovanih vzvodnih materialov, spremljanje dobave in kakovosti dobavljenih materialov.

Vzvodne materiale lahko podjetje večinoma nabavlja pri različnih dobaviteljih in pomenijo sorazmerno velik del lastne cene izdelka. Majhna sprememba cene zelo vpliva na lastno ceno končnega izdelka. To so na primer razsute kemikalije, jekleni in aluminijasti profili, embalaža, jeklene plošče, surovine in standardni polizdelki. Prednost dajejo nakupu po najnižji ceni, pri zahtevani kakovosti in stalnosti dobave. Majhni prihranki stroškov (v odstotkih) pomenijo velike denarne zneske. Tudi dobavno tveganje je minimalno, ker lahko material kupimo pri več dobaviteljih. Te značilnosti opravičujejo napadalni pristop na nabavnem trgu (Van Weele 1998, 178–179).

Na operativni ravni so potrebna znanja dnevnega optimiranja poslovanja in iskanja prihrankov ter znanja obvladovanja in zniževanja stroškov, povezanih z materialnimi tokovi in obvladovanjem zalog. Skrbno moramo spremljati gibanje cen, spremembe ponudbe in povpraševanja, da bi lahko učinkovito napovedali razvoj stroškov in cen v prihodnosti. Poslovanje s temi materiali je usmerjeno predvsem na zmanjšanje logistike

in poenostavitev administracije. Logična posledica tega je standardizacija asortimenta materiala, zmanjšanje števila dobaviteljev, prenos naročanja na notranje porabnike in zmanjšanje števila prejetih računov.

2.5 Učinkovitost in uspešnost managementa strateške nabave

Nobenega dvoma ni, da morajo imeti nabavni managerji za uspešno delo tudi dobre ljudi. Izbira pravih ljudi za prava delovna mesta predstavlja dandanes pogoj za uspešno vodenje vsake organizacije. Nabavni oddelek je dober le takrat, ko v njem delajo sposobni in učinkoviti sodelavci. Samo ustrezno nagrajeni in dobro motivirani zaposleni bodo kos zahtevanim nalogam. Uspešne organizacije enačijo človeške vire s potrebami organizacije, zato je koncept nabave postal širši in strateško pomembnejši.

Kljub temu, da je prispevek računalnikov pri vseh dejavnostih velik, je vsaka nabavna služba učinkovita in uspešna le toliko, kolikor so zaposleni v nabavi usposobljeni za zadovoljivo izvajanje posameznih nabavnih opravil. To zahteva natančen opis opravil, odgovornosti ter strokovnosti, ki jim morajo ustrezati kandidati za delo v nabavi (Potočnik 1998, 96).

Cilj nabavnega managementa je sistemizirati nabavni proces in izboljšati nekatere njegove vidike, ki izhajajo iz spremenjenih nabavnih potreb (Van Weele 1998, 43).

Lorbek (1992, 1–2) je zapisal, da je pomen in vlogo nabave v celotni poslovni politiki oziroma managementu proizvodnega podjetja možno opredeliti z operativno-taktičnega in s strateškega vidika.

Operativno taktični vidik je kratkoročni vidik in pomeni klasično funkcijo nabave, ki je v oskrbovanju proizvodnje z vsem potrebnim reprodukcijskim materialom ustrezne kakovosti pravočasno, v pravih količinah, po ugodnih cenah in ob primernih plačilnih pogojih. Vsi napor nabavnega osebja so usmerjeni v redno preskrbo, v to, da ne bi prišlo do težav zaradi neustrezne kakovosti nabavljenega materiala, zapoznelih dobav, premajhnih ali prevelikih količin, visokih stroškov, pomanjkljivega servisa in prekinitve dobav. Za dolgoročno razmišljanje o učinkovitejšem managementu nabave ni niti časa niti naklonjenega internega poslovno-organizacijskega okolja.

Strateški ali dolgoročni vidik daje nabavi bistveno večjo vlogo. Tudi tu gre za funkcijo preskrbe proizvodnje, vendar na čisto drugačni podlagi: management nabave ob podpori vršnega managementa razišče in izkoristi vse obetajoče možnosti za maksimiranje dobička in drugih koristi, ki jih omogoča management nabavnega trženja. Tako more nabava znatno več prispevati k ciljem podjetja kot celote oziroma k uspešnosti drugih funkcij podjetja. Z dobrim managementom nabavnega trženja je namreč moč dosežati učinke, ki pomenijo:

- večji dobiček,
- večjo konkurenčno sposobnost,

- boljšo informiranost in
- prispevek k večjemu ugledu podjetja.

2.6 Izbira in ocenjevanje dobaviteljev

2.6.1 Pomen iskanja in izbiranja dobaviteljev

Izbira pravih dobaviteljev predstavlja najpomembnejšo fazo nabavnega procesa in je osnovna naloga managementa nabave. Pogoji za pravilno izbiro sta dobra raziskava potencialnih dobaviteljev in predvsem pravilen postopek izbire. Preučiti je treba mnogo dejstev, pridobiti številne informacije ter zagotoviti učinkovit sistem za zbiranje in preračunavanje podatkov.

Dober dobavitelj ima za podjetje neprecenljivo vrednost, pa naj gre za naročilo materialov, surovin ali storitev. Takšni dobavitelji neposredno vplivajo na uspeh podjetja, pomagajo pri razvoju izdelka, vrednostnih analizah in pri doseganju določene kakovosti izdelkov (Završnik 2004, 54).

Zelo veliko dejavnikov vpliva na izbiro primerne dobavitelja in vsak od njih predstavlja različno težo in vrednost za posamezno podjetje. Ker je dejavnikov, ki vplivajo na izbiro in ocenjevanje dobaviteljev, veliko, je pomembno, da si podjetje jasno določi svoja merila, po katerih bo izbiralo in ocenjevalo. Po Završniku (2004, 110) naj bi bilo za ocenjevanje in razvrščanje dobaviteljev najprimernejših pet meril. To so: kakovost, cena, dobavni rok, način in rok plačila ter mnenje zaposlenih v nabavnem oddelku o obravnavanem dobavitelju.

Nemogoče je postaviti merila, ki bi veljali za vsa podjetja in v vseh okoliščinah, toda v vsakem podjetju je treba vedeti, kaj je tisto in kako velik pomen ima tisto, kar je odločujoče za izbiro dobavitelja (Ferišak in Stihovič 1989, 213).

Izbira dobrega dobavitelja je ključnega pomena za uspešno poslovanje podjetja. Vedno se poraja vprašanje, kakšen oziroma kateri je najboljši dobavitelj. To je tisti, ki zagotavlja konstantno kakovost svojih izdelkov, jih dobavlja v dogovorjenih rokih, se je sposoben prilagajati željam kupcev, ima dostopne oziroma konkurenčne cene, ima izdelke in storitve, ki ustrezajo določenim standardom, dobro logistično podporo, je sposoben hitro ter zavzeto odpravljati morebitne napake in podobno. Nabava pa je v podjetju tista, ki s svojimi internimi ocenjevalnimi vzorci, z vprašalniki in obiski pri dobaviteljih izloči slabe in izbere dobre, kakovostne dobavitelje (Završnik 2004, 53).

Izbira dobavitelja ne sme imeti trajnega značaja. To pomeni, da podjetja ali druge organizacije nenehno analizirajo, kontrolirajo svoje dobavitelje ter jih ocenjujejo in si s tem zagotavljajo konstantno kakovost dobavitelja na dolgi rok. Podjetje mora stremeti za takimi dobavitelji, ki imajo sposobnost prilagajanja razmeram kupca. Res je, da stalni dobavitelji kupca že poznajo, vedo za njegove potrebe in poznajo njegovo obnašanje, na drugi strani pa tudi kupec pozna njih, vendar to ne sme biti zadosten razlog, da ne bi

podjetje poskusilo izbrati še ugodnejših dobaviteljev, zlasti, če med dobavitelji določenega material obstaja na trgu konkurenca. Vendar podjetje ne more vedno izbirati samo med dobrimi dobavitelji. Problem lahko nastane pri specifičnosti surovin, velikih nabavnih količinah, omejenih možnostih prevoza in visokem deležu transportnih stroškov. V tem primeru se lahko izbira obrne v prid manj zanesljivih dobaviteljev.

Potreba po iskanju in izbiranju novega dobavitelja se lahko pojavi zaradi različnih razlogov. Najpogostejši so (Završnik 2004, 55):

- dobavitelj preneha poslovati oziroma izdelovati določene nabavne dobrine;
- cene vhodnih materialov se nenormalno povečajo;
- kakovost materialov lahko pade na nesprejemljivo raven;
- dobavitelj tehnološko ne more slediti zahtevam kupca (zastarela tehnologija);
- podjetje lahko doda svoji ponudbi nov izdelek, kar lahko zahteva nabavo dodatnih nabavnih dobrin, ki jih dobavitelj nima v svojem proizvodnem programu in je potrebna nabava pri drugem dobavitelju.

Proces izbiranja dobaviteljev se začne s skrbnim raziskovanjem razpoložljivih informacijskih virov o dobaviteljih. Ti viri so: poslovni imeniki, sejmi in razstave, publikacije, ki jih izdajajo dobavitelji, podatki na internetu, borzna in tržna poročila, strokovni časopisi in revije, rumene strani, statistične publikacije, informacije od posrednikov, izmenjava izkušenj s kolegi iz stroke itd.

Sodobna podjetja vodijo politiko zmanjševanja števila strateških dobaviteljev, saj s tem pridobijo večjo pogajalsko moč, skrajšanje odzivnega in dobavnega časa, večjo prilagodljivost potrebam in željam končnih kupcev ter optimizacijo procesov in zniževanje stroškov v oskrbovalni verigi. Seveda pa morajo biti izbrani dobavitelji primerni partnerji za sodelovanje v takšni oskrbovalni verigi. Z izbranimi dobavitelji je treba trajno vzdrževati strokoven in poslovni odnos, ki dviguje raven sodelovanja in gradi partnerstvo.

2.6.2 Pomen ocenjevanja že izbranih dobaviteljev

Po predhodni selekciji dobaviteljev in izbiri ustreznih dobaviteljev sledi stalno oziroma kontinuirano ocenjevanje, ki zagotavlja konstantno kakovost dobavitelja tudi dolgoročno. Ocenjevanje dobaviteljev pomeni načrtno zbiranje informacij za izbiro novih in nadzorovanje obstoječih dobaviteljev. V mnogih podjetjih izbira dobaviteljev še vedno poteka na osnovi subjektivnih ocen, nekatera podjetja pa so s ciljem doseči optimalno strukturo dobaviteljev že uvedla formalne sisteme ocenjevanja izbranih meril (Završnik 2004, 109).

Z naraščanjem pomembnosti dobaviteljev v dobavni verigi podjetja se povečuje potreba po objektivni oceni njihovega poslovanja. Največkrat ne zadostuje, da je dobavitelj sposoben trenutno izpolniti zahteve kupca, ampak mora biti sposoben

dolgoročno izpolnjevati zahteve in potrebe podjetja. Ocenjevanje dobaviteljev je potrebno zaradi (Završnik 2004, 113–114):

- zvišanja preglednosti nabavnih odločitev;
- načrtnega pridobivanja in opuščanja dobaviteljev – že pred ocenjevanjem je treba določiti ukrepe, ki bodo izhajali iz ocene;
- sistematičnega povečevanja sposobnosti dobavitelja – ocena omogoča dobavitelju oporne točke za izboljšanje pri naslednjih dobavah;
- zmanjšanja tveganja oskrbe – tveganje se pojavi zaradi napačne presoje sposobnosti dobavitelja;
- povečanja konkurence – predpostavka je seznanitev dobaviteljev z ocenami;
- izogibanja neracionalnim odločitvam – obstaja tendenca, da pri odločanju pripisujemo izkušnjam iz bližnje preteklosti večji pomen kot bolj oddaljenim;
- zagotavljanja znanja (»kow-how«) – pri ocenjevanju so dokumentirana pomembna spoznanja, za katera si podjetje ne more privoščiti, da bi bila le v glavah zaposlenih v nabavi.

Vedno se poraja vprašanje, kakšen oziroma kateri je najboljši dobavitelj. To je tisti dobavitelj, ki zagotavlja stabilno kakovost svojih izdelkov, jih dobavlja v dogovorjenih rokih, se je sposoben prilagajati željam kupcev, ima dostopne oziroma konkurenčne cene, ima izdelke in storitve, ki vsebujejo določene standarde, dobro logistično podporo, je sposoben hitro ter zavzeto odpravljati morebitne napake in podobno. Nabava pa je v podjetju ali drugi organizaciji tista, ki s svojimi internimi ocenjevalnimi vzorci, z vprašalniki in obiski pri dobaviteljih izloči slabe in izbere dobre dobavitelje. Zato je treba poznati dobre in slabe strani dobaviteljevega delovanja, sistematično zbirati podatke o njegovem poslovanju in se tako izogniti morebitnim negativnim dogodkom v prihodnjem medsebojnem sodelovanju. V primeru tehnološko zahtevnega izdelka, mora biti izbira zelo natančna in jo morajo podpirati tudi razvojni oddelek, proizvodni oddelek in oddelek za kakovost.

2.6.3 Merila izbiranja in ocenjevanja dobaviteljev

Ker je dejavnikov, ki vplivajo na izbiro dobaviteljev, veliko, je pomembno, da podjetje s svojimi zahtevami ne pretirava, saj se utegne med zbranimi podatki izgubiti. Najprimernejše število meril, ki jih podjetja uporabljajo za ocenjevanje in razvrščanje dobaviteljev, je pet: kakovost, cena, dobavni rok, način in rok plačila ter mnenje zaposlenih v nabavni službi o obravnavanem dobavitelju. Nekatera podjetja dodajo temu še šesto merilo – ostale dejavnike, ki vplivajo na izbiro: popusti, transport, embalaža ipd. (Završnik 2004, 110).

Ko podjetje določi merila za ocenjevanje in razvrščanje, lahko dobavitelje razdeli v tri skupine: zelo dober, pogojno dober in slab dobavitelj. Zelo dobre dobavitelje uvrsti

na seznam odobrenih dobaviteljev, pogojno dobre odvisno od materiala, ki ga ti dobavljajo, s slabimi dobavitelji pa podjetje praviloma naj ne bi sklepalo poslov, saj lahko tudi samo zaide v težave. Vendar podjetje ne more vedno izbirati samo med dobrimi dobavitelji. Problem lahko nastane zaradi specifičnosti surovin pri proizvodnji, ki onemogočajo izbiro dobaviteljev samo s seznama odobrenih dobaviteljev. Geografska koncentracija surovin, velike nabavne količine, omejene možnosti transporta in visok delež transportnih stroškov v nabavi materiala so glavni vzroki za odstopanja. Kompromisi se lahko zato sklepajo v prid manj zanesljivim dobaviteljem (Završnik 2004, 112).

Pri objektivnem merjenju je treba uporabiti šest meril (Završnik 2004, 115):

1. *napovedljivost*: dobavitelji morajo določiti datum njihove dostave izdelka glede na sprejeta naročila; njihovo doslednost lahko izmerimo s tem, da primerjamo določeni datum z datumom dostave in seveda upoštevamo predčasno dostavo ali morebitne zamude pri dostavljanju;
2. *zasilne razrešitve*: podatki o tem so ponavadi navedeni v katalogih o izdelkih, zato lahko merimo njihovo poslovanje tako, da ugotovimo, ali so ponujene razrešitve res učinkovite;
3. *postavljanje cen*: izmerimo vztrajnost pri cenah ali popustljivost s postavljanjem ugodnejših cen;
4. *odprava in sprejemanje*: oddelek za sprejemanje mora voditi evidenco o problemih, kot sta zamujanje ali nepravilno odpravljanje neskladnosti;
5. *rok plačila*: računovodstvo mora voditi evidenco o problemih na tem področju in o razrešitvah, ki jih ponuja dobavitelj;
6. *garancijski postopek*: naveden je v katalogih.

2.6.4 Metode ocenjevanja dobaviteljev

V praksi obstajajo številne metode in modeli izbiranja in ocenjevanja dobaviteljev, ki se od podjetja do podjetja razlikujejo. Ločimo med subjektivnimi metodami, ki jih uporabljamo za ocenjevanje dobaviteljev na podlagi osebnih presoj in izkušenj različnih oddelkov v podjetju z dobaviteljem, in objektivnimi metodami, ki poskušajo poslovanje dobavitelja ovrednotiti količinsko.

Objektivne metode so (Van Weele 1998, 319):

- *Preglednice* uporabljamo za sistematično primerjanje in ocenjevanje ponudb, ki jih prejmemo od dobaviteljev. Najpomembnejša merila ocenjevanja so navedena vodoravno, ponudbe dobaviteljev pa navpično. Tako dobimo matriko s polji, v katera vnašamo podatke. Če dobavitelji predlagajo podobne ponudbe, si z uporabo te zelo enostavne, vendar pogosto izjemno poučne metode, olajšamo delo. Zato naj bi nabavni referenti uporabljali ustrezno razčlenjene

- zahtevke za ponudbe, te namreč dobavitelje usmerjajo, kako naj sestavijo ponudbe.
- *Osebnno ocenjevanje* uporabljamo za tiste dobavitelje, s katerimi tesno sodelujemo. Oddelki, ki imajo z njimi izkušnje (na primer kontrola kakovosti, tehnična služba, proizvodnja, planiranje proizvodnje, nabava), jih »vrednotijo« po vnaprej potrjenem vprašalniku.
 - *Razvrščanje dobavitelja* je omejeno le na količinske podatke. Nanaša se na vrednotenje cene, kakovosti in zanesljivosti dobave. Spremembe cen pri dobaviteljih primerjamo z gibanjem cen pri njihovih konkurentih. Kakovost merimo s stopnjo zavrnitve prevzema ali s številom ustavitvev na proizvodni liniji zaradi napak v materialu. Zanesljivost dobave vrednotimo s številom prepozne (ali prehitre) dobave. To je videti sicer preprosto, vendar takšen sistem zaradi ogromnega števila podatkov, ki jih moramo pridobiti pri notranjih virih podjetja, zelo težko oblikujemo. To lahko izpeljemo gospodarno le s celovitim sistemom računalniškega načrtovanja nabave materiala.
 - *Revizija dobaviteljev* je metoda, ki zahteva, da dobavitelje občasno obiščejo kupčevi strokovnjaki, ki skrbno preverijo njegov proizvodni proces in organiziranost kakovosti. Z dobavitelji preučijo ugotovljene pomanjkljivosti, se pogajajo o ukrepih za izboljšanje in o njihovem izvajanju. Med naslednjim obiskom preverijo, kolikšen napredek je dobavitelj dosegel glede dogovorjenih nalog.
 - *Dovoljeni stroški* – je skrajni pristop, pri katerem ocenjujemo kupca s simulirano kalkulacijo na podlagi najnovejše tehnologije za tovrstno proizvodnjo. Pri tem ugotovimo, kolikšna je sploh lahko dobaviteljeva lastna cena za posamezen sestavni del, nato pa dobaviteljevo dejansko lastno ceno. Razlika med obema ocenama je predmet razprave med kupcem in dobaviteljem, pri čemer izmenjujeta predloge, kako bi lahko dosegla raven dovoljenih stroškov. Razprava se pogosto konča z ugotovitvijo, da mora dobavitelj vlagati v proizvodno opremo, kupec pa je pripravljen skleniti dolgoročne nabavne pogodbe, s katerimi bo omogočil vračilo teh naložb.

Zadnji dve metodi sta precej zahtevni, zato jih uporabljamo le za ocenjevanje »strateških« dobaviteljev in materialov. Pri izvajanju navedenih metod ocenjevanja dobaviteljev morajo sodelovati tehnična služba, proizvodnja, oddelek za kalkulacije, oddelek za kontrolo kakovosti in nabavni oddelek.

Završnik (2004, 116–126) nam predstavi prednosti in slabosti nekaterih najpomembnejših metod za ocenjevanje dobaviteljev. Kompleksnejše metode so v večini primerov kombinacije enostavnejših.

Subjektivna metoda je zasnovana na vprašalnikih, ki jih izpolnijo ocenjevalci znotraj nabave kot tudi ocenjevalci z drugih področij podjetja. To je enostavna metoda, primerna za manjša podjetja z manjšim številom dobaviteljev. Prednosti tega pristopa so enostavnost uporabe in osvojitve ter pridobivanje povratnih informacij od neomejenega števila dobaviteljev. Slabosti te metode se kažejo predvsem v majhnem številu vrnjenih vprašalnikov, v velikem številu nesistemiziranih podatkov in v nizki stopnji objektivnosti.

Kategorična metoda temelji na izkušnjah in sposobnostih iz preteklega sodelovanja posameznega dobavitelja in je najmanj natančna metoda ocenjevanja. Ta metoda je intuitivna, enostavna in zaradi tega omejeno uporabna. Z numeričnimi ocenami bi izboljšali preglednost in merljivost metode. Prednost te metode je predvsem v tem, da je sorazmerno poceni in ne zahteva velikega števila podatkov.

Metoda uporabe ponderjev (uteži) – za to metodo je značilno:

- določanje kritičnih dejavnikov dobaviteljevega izvajanja;
- določanje ponderjev pomembnosti kritičnim dejavnikom, katerih seštevek je 1,00;
- določanje postopka za merjenje dejanskega izvajanja dobavitelja za vsak dejavnik;
- merjenje dejanskega izvajanja kot delež (v odstotkih) od popolnega izvajanja (odlično = 100 odstotno);
- množenje ocen izvajanja s ponderji;
- seštevanje prej dobljenih zmnožkov, kar pomeni indeks celotnega izvajanja.

Metoda se lahko izvaja na osnovi uporabe obrazca za vrednotenje dobavitelja ali uporabe indeksnih števil. Uporaba indeksnih števil temelji na primerjavi med stanjem v obdobju, ki ga analiziramo, in baznim obdobjem, za katerega določimo vrednost 100. Ta metoda je uporabna:

- kadar primerjamo dobaviteljevo kakovost med dvema različnima letoma;
- kadar so naročila razporejena med dva ali več dobaviteljev in si želimo prikazati oziroma analizirati kakovost vsakega dobavitelja posebej s ciljem primerjave med različnimi dobavitelji.

Metoda razvrščanja v kombinaciji kvalitativnih in kvantitativnih meril. Po tej metodi:

1. izberemo merila za vrednotenje dobaviteljev;
2. določimo ponder posameznega merila in s tem pomembnost posameznega merila glede na ostale; običajna največja vrednost je 10; če na primer ocenimo merilo s 5, drugo pa z 10, se drugo šteje za dvakrat pomembnejše od prvega;

3. dobavitelje ocenimo oziroma točkujemo glede na njihove sposobnosti doseganja zahtev, ki jih določajo posamezna merila; običajno se uporablja kot maksimum vrednost 10;
4. dobavitelje razvrstimo tako, da za vsakega dobavitelja ponder posameznega merila pomnožimo z dobaviteljevo ocenjeno vrednostjo merila; pomnožene vrednosti za vsakega posameznega dobavitelja nato seštejemo v vsoto;
5. tako dobljena vsota je osnova za razvrstitev dobaviteljev; izberemo dobavitelja z najvišjo vrednostjo.

Metoda točkovnega ocenjevanja vključuje več meril, katerih relativna teža oziroma vrednost se numerično izrazi. Na osnovi podatkov lahko določimo sestavljen indeks zmožnosti in izdelamo primerjavo dobaviteljev. Kot najpomembnejša dejavnika upoštevamo kakovost in dobavo ter na tej podlagi izoblikujemo naslednji način razvrščanja:

- kakovost – 40 točk,
- dobava – 30 točk,
- servis – 20 točk,
- cena – 10 točk.

Spremenljive in nespremenljive razvrstitve izhajajo iz sestavljenega razvrščanja, na primer 85 in več je odlično, 84–70 je sprejemljivo in pod 69 ni sprejemljivo. Prednosti te metode so:

- ponder posameznega merila je določen glede na lastnosti in potrebe posameznega podjetja,
- uporabimo lahko večje število meril ocenjevanja,
- stopnja subjektivnosti ni velika.

Metode stroškovnega razmerja omogočajo objektivno in racionalno presojo za ocenjevanje ključnih dobaviteljev. Ocenjevanje, ki temelji na stroškovni osnovi, kaže celotno podobo poslovanja z dobavitelji. Metoda se nanaša na razmerje določenih stroškov nabavljanja glede na vrednost nabavnih postavk dobaviteljev. Večje kot je razmerje stroškov glede na postavke, nižje v procesu razvrščanja so dobavitelji postavljeni. Najpogosteje se pojavljajo stroški v zvezi s kakovostjo, stroški dostave, stroški storitev in skupno stroškovno razmerje.



3 APLIKATIVNI DEL DIPLOMSKE NALOGE

3.1 Predstavitev podjetja Kovinoplastika Lož, d. d.

Kovinoplastika Lož, d. d. je mednarodno kovinsko predelovalno podjetje z dolgoletno tradicijo, saj njeni začetki segajo že v leto 1954, ko je bilo ustanovljeno Obrtno kovinsko podjetje Lož. Podjetje je v začetku hitro raslo tako po prihodkih od prodaje kot tudi po številu zaposlenih. V začetku 60-ih let je podjetje zgradilo nove prostore in se preimenovalo v Kovinoplastiko Lož. To ime nosi še danes. V letih med 1960 in 1980 so se že izoblikovali osnovni programi, ki so nosilni proizvodno-prodajni programi še danes: stavbno okovje, kuhinjski pomivalniki, predelava plastičnih mas in orodjarstvo.

V maju 1995 je bila družba vpisana kot delniška družba in se je v skladu z zakonom o privatizaciji in gospodarskih družbah preoblikovala v gospodarsko družbo. Družba se razvršča po merilih Zakona o gospodarskih družbah med velike družbe (52. člen Zakona o gospodarskih družbah). V okviru podjetja se za vsako poslovno leto pripravi letno poročilo, v katerem je podrobno obrazloženo ozadje poslovnih dogodkov obravnavanega obdobja.

V več kot petdesetih letih delovanja je podjetje s svojo ustvarjalnostjo in inovativnostjo ali pa skupaj s svojimi poslovnimi partnerji razvilo več programov stavbnega okovja, kuhinjskih pomivalnikov, kuhalnikov, toplokomornih livarskih strojev in drugih izdelkov.

Kovinoplastika Lož, d. d. je organizirana kot enovita delniška družba s petimi profitnimi centri (PC), s sedmimi podpornimi službami in številnimi hčerinskimi podjetji doma in v tujini. Tako je podjetje glede na produkte, ki jih posamezni PC izdeluje, razdeljeno na:

- *PC Okovje* je največji profitni center, sodi med večje evropske proizvajalce sodobnega stavbnega okovja ter komponent za stavbno okovje. Razvija in trži ga z vodilnim evropskim in svetovnim proizvajalcem stavbnega okovja, s podjetjem Roto Frank A. G. Obenem nadaljuje z razvojem lastnega proizvodnega programa stavbnega okovja ARX ter z razvojem in izdelavo komponent oziroma sestavnih delov iz barvnih kovin in polimernih materialov in s tem vstopa v avtomobilsko, kovinsko-predelovalno in pohištveno industrijo.
- *PC Inox* je profitni center, ki sodi med večje evropske ponudnike kuhinjskih pomivalnikov, gastronom posod in sorodnih izdelkov za opremo kuhinj iz plemenitega nerjavečega jekla. Uveljavljena blagovna znamka Alveus združuje kuhinjske pomivalnike, posode za odpadke, kuhalnike, kuhinjske armature in nape.

- *PC Orodjarja* je nosilec tehnološkega razvoja Kovinoplastike Lož, d. d. Osnovna dejavnost PC Orodjarne je podpora razvoju izdelka, razvoj in izdelava orodij ter tehnologije in industrializacije orodij. Poleg tega v okviru oddelka Strojgradnja razvija, konstruira in izdeluje toplokomorne livarske stroje in avtomatizirane montažne linije ter stroje in naprave.
- *PC Gradbeni elementi* so specializirani za proizvodnjo in trženje stavbnega pohištva iz PVC in ALU profilov, kot so okna za novogradnjo, obnovitvena okna, zimski vrtovi, panoramske stene in vrata.
- *PC Kovind* sodi med evropske proizvajalce komponent oziroma sestavnih delov za avtomobilsko industrijo, stavbno okovje, zaščitno embalažo, zdravstvene preventivne pripomočke in »Hobby« ter »Do-It-Yourself« program.

Kovinoplastika Lož, d. d. ima tudi dolgoletno tradicijo v politiki kakovosti, kar je leta 1993 še uskladila z zahtevami standarda ISO 9001 in januarja 1994 tudi pridobila omenjeni certifikat. V letu 1998 je kot tretje podjetje (in prvo večje industrijsko podjetje) v Republiki Sloveniji pridobila okoljski certifikat ISO 14001. S tem je podjetje še potrdilo svoj prispevek k zagotavljanju kakovosti izdelkov, k skrbi za okolje in k skrbi za zdravje in varnost zaposlenih (Kovinoplastika Lož b. l.).

Za nemoteno in učinkovito poslovanje profitnih centrov skrbijo podporne službe, ki izvajajo procese v naslednjih službah: kadrovsko-pravna služba, služba računovodstva in kontrolinga, finančna služba, služba strateške nabave, tehnična služba, služba koordinacije trženja ter služba informatike z organizacijo.

3.2 Organiziranje nabave v podjetju

Proces nabave v Kovinoplastiki Lož, d. d. se odvija na dveh ravneh, in sicer v okviru strateške nabave in v okviru operativnih nabav po posameznih profitnih centrih (PC).

Strateška nabava zajema odločitve, ki vplivajo na dolgoročni tržni položaj celotnega podjetja, združuje interese vseh profitnih centrov v podjetju in interese razvojne in poslovne strategije podjetja kot celote. Ukvarja se predvsem z naslednjimi procesi in odločitvami:

- zagotavljanje enotne nabavne politike,
- raziskava in analiza nabavnih trgov,
- oblikovanje smernic za delovanje, opis postopkov in določanje pristojnosti nabavnega oddelka,
- pridobivanje ponudb za nove materiale,
- priprava in sklepanje nabavnih pogodb z izbranimi dobavitelji,

- dogovarjanje z dobavitelji o nabavnih pogojih – tu gre predvsem za znižanje cen, izboljšanje plačilnih pogojev, zmanjšanje števila reklamacij, optimizacijo transportnih poti itd.,
- vodenje procesa izbiranja in ocenjevanja ustreznega dobavitelja,
- optimiranje števila dobaviteljev,
- vodenje dolgoročnih strateških partnerskih odnosov z dobavitelji,
- izdelava letnih planov in poročil o dobavljenih materialih in obstoječih dobaviteljih,
- spremljanje gibanja nabavnih cen v določenem obdobju ter izdelava primerjav med njimi,
- preskrba potrebnih vzorcev v sodelovanju z razvojnim oddelkom in oddelkom za kakovost,
- nabava materialov za skupne potrebe (kemikalije, goriva, maziva, HTZ, pisarniški material, elektromaterial),
- nabava materialov za nadaljnjo prodajo,
- evidentiranje in prodaja odpadnega materiala,
- nabava osnovnih sredstev in rezervnih delov za celotno podjetje,
- šifriranje in tarifiranje materialov,
- koordinacija z operativno nabavo.

V Kovinoplastiki Lož, d. d. imamo v okviru Strateške nabave tudi:

- službo za verifikacijo prejetih faktur, kjer se zavedejo vsi pridobljeni računi v knjigo prejetih faktur, preveri skladnost računa z zakonskimi predpisi ter skladnost dobavljene količine, cene in plačilnega pogoja iz računa s podatki iz naročila in z dejansko prejetim materialom v skladišču. K tako usklajenemu računu oblikujemo ustrezen plačilni nalog, ki ga nato finančna služba uporabi za plačilo nastalih obveznosti do dobavitelja. V okviru verifikacije prejetih faktur se izvede tudi samoobdavčitev pri nakupu materialov iz Evropske skupnosti ter vse potrebne davčne obveznosti za vstopni DDV (knjiženje vstopnega DDV od uvoznih EUL, določanje odbitnega in neodbitnega DDV, samoobdavčitev opravljenih storitev v EU in zunaj nje);
- izvajanje »hišne carine«, v okviru katere prevzemamo funkcijo carinjenja od carinske izpostave;
- poročanje za Intrastat ter druge statistike EU.

Operativna nabava je del proizvodne logistike posameznega PC, ki operativno nabavlja materiale, predpisane v tehnološki dokumentaciji oziroma sestavnici končnega izdelka. Materiale na podlagi internega naročila, ki ga dobi iz proizvodnje, nabavlja pri

odobrenih dobaviteljih in na podlagi nabavnih pogodb, ki jih je predhodno pripravila Strateška nabava. Naloge operativne nabave so:

- operativno naročanje in spremljanje naročil,
- pridobitev potrditve naročila in vnos potrjenih dobavnih rokov,
- izvedba in uskladitev dobav z dobavitelji,
- priprava podatkov in dokumentov za izvedbo carinskega postopka,
- pridobitev izjav o poreklu blaga ter popis porekla blaga v ustrezne evidence,
- priskrba potrebnih dokazil in potrdil o kakovosti,
- kontrola cen in plačilnih pogojev,
- razreševanje reklamacij nabavljenega blaga,
- sooblikovanje planskih cen in ocen dobaviteljev,
- koordinacija s skladišči vhodnega materiala,
- odprodaja blaga iz zaloge.

3.3 Raziskava o ocenjevanju strateških dobaviteljev

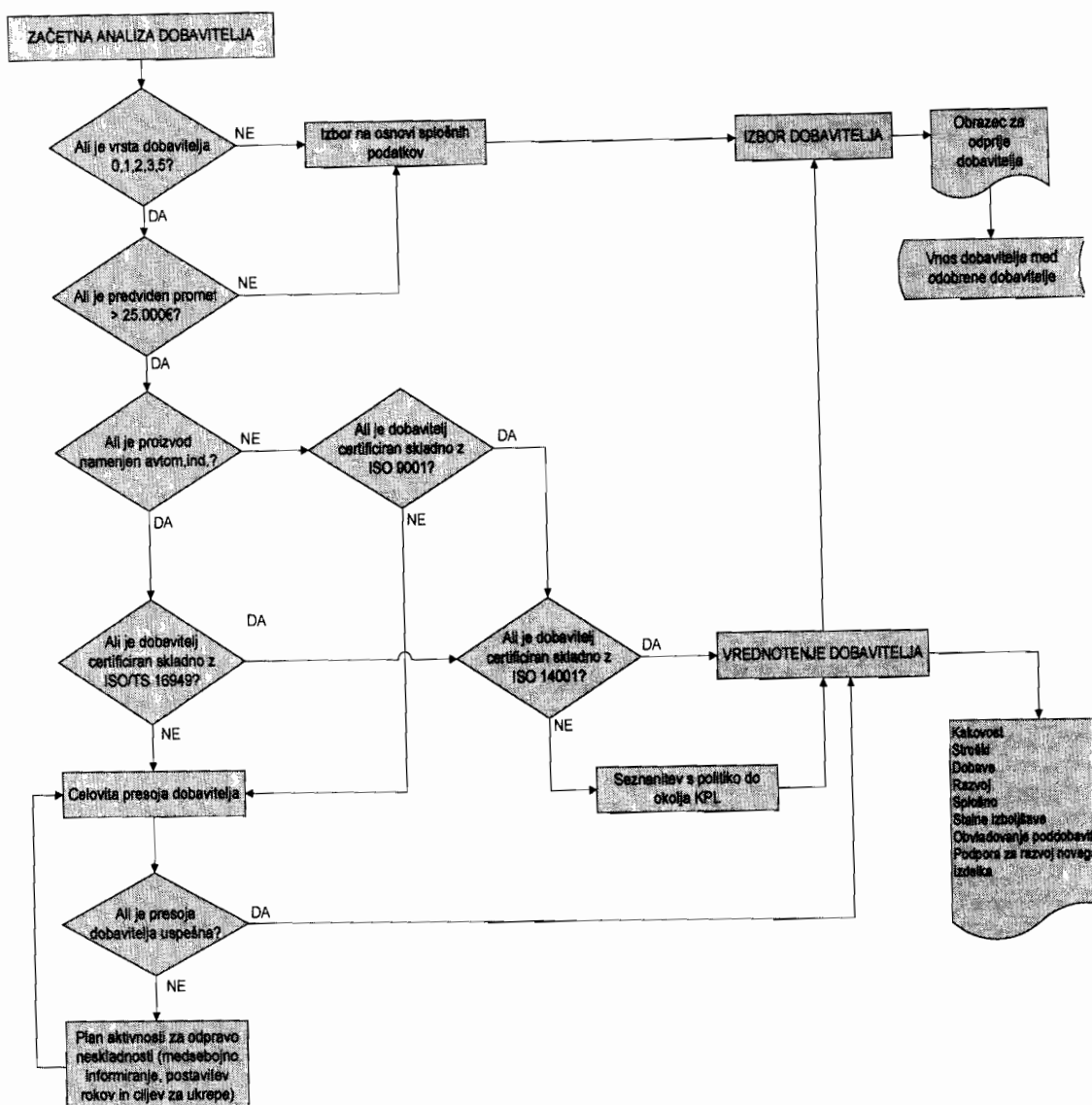
Pri izboru dobaviteljev ločimo med dobavitelji, ki s svojimi proizvodi vstopajo direktno v proizvodni proces in ostalimi dobavitelji. Za dobavitelje, ki vstopajo direktno v proizvodni proces v vrednosti več kot 25.000 EUR letnega prometa zahtevamo, da imajo proizvodni proces usklajen najmanj z zahtevami kakovosti ISO 9001, če pa vstopajo v proizvodni proces za avtomobilsko industrijo pa je zahteva po uskladitvi proizvodnje s kakovostjo ISO TS 16949. Dodatni kriterij je uskladitev proizvodnje s certifikatom ISO 14001 oziroma seznanitev novega dobavitelja s politiko Kovinoplastike Lož do naravnega okolja.

Vrste dobaviteljev, pri katerih uporabljamo sistem ocenjevanja:

- 0 = material (serijska proizvodnja)
- 1 = storitve (serijska proizvodnja)
- 2 = material + storitve (orodjarna)
- 3 = material + storitve (GE)
- 5 = trgovsko blago

Za vse ostale dobavitelje (rezervni deli, osnovna sredstva, neproizvodne storitve, prevozi) odločitev o odobritvi dobavitelja prevzame vodja Strateške nabave.

Slika 3.1 Izbira dobavitelja



Vir: Kovinoplastika Lož 2008, 4.

Z izbranimi dobavitelji je treba trajno vzdrževati strokovno-poslovni odnos, ki dviguje raven medsebojnega sodelovanja in gradi temelje za pravo partnerstvo. Ocenjevanje mora biti:

- preprosto in hitro,
- ozko usmerjeno v posamezna področja in
- kompleksno.

Strateška nabava je skupaj s službo zagotavljanja kakovosti odgovorna za izvajanje glavnih aktivnosti v procesu izbiranja dobavitelja. Izbrani dobavitelj mora dolgoročno izpolnjevati zahteve in potrebe podjetja. Te so predvsem:

- dobava kakovostnih proizvodov v naročenih količinah, ob dogovorjenih rokih ter po konkurenčnih cenah,
- stalno izboljševanje kakovosti dobavljenih materialov in proizvodov,
- v zvezi s tem zmanjšanje/opustitev obsega kontrole,
- posledično zmanjšanje zalog pri kupcu,
- krepi medsebojno zaupanje in dobro komunikacijo,
- sposobnost prilagajanja potrebam in zahtevam kupca,
- sposobnost vključevanja v razvojne aktivnosti.

Do sedaj je strateška nabava za ocenjevanje dobaviteljev uporabljala anketno metodo, ki so jo sestavljala štiri merila:

Prvo merilo sta sestavljala dva dejavnika:

- A – dejavnik interesov poslovanja in pomembnost dobavitelja ter
- B – boniteta – ugodne cene, plačilni pogoji, način dobave.

Drugo merilo je bilo kakovostno število (KŠ). Izračun je temeljil na izračunu števila reklamacij glede na število dobav.

Tretje merilo je bila ocena ekološke naravnosti dobavitelja. Ocena je bila izračunana na osnovi vprašalnika, ki smo ga poslali dobavitelju in je ta nanj odgovoril.

Četrto merilo je bilo pomožno merilo, in sicer je bila to presoja o usposobljenosti dobavitelja. Presajo smo opravili pri dobavitelju in je zajemala ves proizvodno-poslovni sistem in ravnanje z okoljem – skladno z ISO 9001 ali 14001 – oziroma posamezne dele proizvodnega procesa pogodbenega izdelka. Presoja je morala vsebovati naslednja področja:

- organizacija podjetja in področja kakovosti pri dobavitelju,
- politika, strategija in cilji kakovosti,
- razvoj novega izdelka in obvladovanje konstrukcij,
- tehnološka opremljenost in usposobljenost,
- zagotavljanje kakovosti vhodnih materialov, v proizvodnem procesu, embaliranju, skladiščenju in odpremi,
- vzdrževanje delovnih sredstev,
- informatika kakovosti: analiza napak, korektivni ukrepi, stalne izboljšave,
- industrijska higiena (urejenost delovnega mesta) in
- ekološka ozaveščenost in ravnanje z odpadki.

Z upoštevanjem vseh štirih meril smo izračunali skupno oceno dobavitelja in ga razporedili v enega izmed štirih razredov (Kovinoplastika Lož 2005, 4–6):

- A: dobavitelj je pomemben, zanesljiv, ustrezen in perspektiven,
- B: dobavitelj je manj pomemben, še ustrezen in še zanesljiv,

- C: dobavitelj je manj pomemben, manj zanesljiv, manj ustrezen in manj perspektiven,
- D: dobavitelj je nezanesljiv, neustrezen in neperspektiven.

3.4 Ugotovitve iz raziskave ter predlogi za nov sistem izbire in ocenjevanja strateških dobaviteljev

V raziskavi smo se omejili na izbiro in ocenjevanje najpomembnejših strateških dobaviteljev reprodukcijskega materiala, ki v strukturi dobaviteljev predstavljajo približno 80 % prometa. Takih dobaviteljev je v Kovinoplastiki Lož, d. d. 18, mi pa smo se omejili zgolj na deset največjih in na enem izmed njih, to je Nyrstar Belgija, izdelali zasnovano radarskega diagrama, iz katerega bo razvidno gibanje ocen po posameznih parametrih.

Pri tem smo se namensko izognili ocenjevanju dobaviteljev osnovnih sredstev in storitev, ker njihova izbira ni odvisna zgolj od standardnih meril, ampak zahteva tudi upoštevanje specifičnih znanj in pričakovanj.

Tabela 3.1 Deset največjih dobaviteljev Kovinoplastike Lož v letu 2006

Zap. št.	Dobavitelj	Država	Promet v EUR	
			Leto 2005	Leto 2006
1	Roto	Nemčija, Avstrija	5.973.704	7.478.133
2	Umicore Overpelt	Belgija	2.015.503	5.82.318
3	Thyssenkrupp Nirosta	Nemčija	3.500.682	3.824.388
4	Siat	Italija	2.487.209	2.580.647
5	Acerinox	Italija	1.663.993	2.399.168
6	Grillo	Nemčija	1.020.536	1.683.420
7	Aluplast	Avstrija	1.025.820	1.381.667
8	Terinox	Italija	1.354.648	1.319.386
9	Lož Metalpes	Hrvaška	814.589	1.316.862
10	Otto Wolf	Nemčija	866.722	1.204.830

Vir: Kovinoplastika Lož 2007, 22

Dosedanje izbiranje in ocenjevanje strateških dobaviteljev je delno temeljilo na anketni metodi in predvsem na subjektivnih metodah ocenjevanja, saj nam takratni obstoječi poslovno-informacijski sistem ni omogočal izvedbe natančnejšega poslovnega modela, ki bi temeljil na dejanskih podatkih iz sprotnega poslovanja. Z uvedbo celovitega poslovno-informacijskega sistema SAP, ki pokriva vse bistvene elemente poslovnega sistema in uporablja enotno bazo podatkov, pa smo pridobili možnost razpolaganja z vsemi potrebnimi in predvsem točnimi in sprotnimi podatki za avtomatsko izvajanje ocenjevanja dobaviteljev. V novem poslovnem sistemu izbire in

ocenjevanja dobaviteljev se bomo osredotočili na tri osnovne pogoje: kakovost, ceno in dobavne pogoje ter znotraj teh še na osem meril, ki jim bomo določili ustrezne ponderje (teže) pomembnosti, katerih seštevki znotraj skupine bo 100.

Tabela 3.2 Osnovni pogoji in kriteriji ocenjevanja ter ponderji znotraj skupine

Skupina	Ponder	Kriterij	Ponder znotraj skupine	Skupni delež (%)
1 Kakovost	50	1.1 ISO 9001/2000 in ISO TS 16949/2000	20	10,0
		1.2 ISO 14001	10	5,0
		1.3 Reklamacije (reklamacije/dobave) = KŠ	70	35,0
2 Cena	20	2.1 Nivo cene	100	20,0
3 Dobavni pogoji	30	3.1 Plačilni rok	30	9,0
		3.2 Pariteta	15	4,5
		3.3 Terminska zanesljivost	30	9,0
		3.4 Količinska zanesljivost	25	7,5
Skupaj				100,0

Vir: Kovinoplastika Lož 2008a, 8.

V nadaljevanju sledi opis elementov ocenjevanja in izračun točk.

3.4.1 Kakovost

ISO 9001/2000 in ISO TS 16949/2000

Zavezanost dobaviteljev, da dobavljajo proizvode v skladu z zahtevami kakovosti, mora biti zagotovljeno izvajanje sodobnega in učinkovitega sistema vodenja kakovosti, ki med drugim vključuje tudi ISO 9001/2000 in ISO TS 16949/2000, saj je edino tako mogoče zagotoviti kakovost končnega proizvoda.

Tabela 3.3 Merilo ISO 9001/2000 in ISO TS 16949/2000

ISO 9001/2000 in ISO TS 16949/2000	Točke
Dobavitelj nima ISO 9001	1
Dobavitelj ima v pripravi ISO 9001	40
Dobavitelj ima ISO 9001	80
Dobavitelj ima v pripravi ISO TS 16949/2000	90
Dobavitelj ima ISO TS 16949/2000	100

Vir: Kovinoplastika Lož 2008a, 3.

ISO 14001

Skladno s sprejeto okoljevarstveno politiko Kovinoplastika Lož, d. d., prenaša okoljevarstvene zahteve na dobavitelje tako, da od njih zahteva spoštovanje veljavne nacionalne okoljske zakonodaje ter priporočil za certificiranje po standardu ISO 14001, kar je eno izmed meril za izbiro in potrditev novega dobavitelja.

Tabela 3.4 Merilo ISO 14001

ISO 14001	Točke
dobavitelj nima ISO 14001	1
dobavitelj ima v pripravi ISO 14001	50
dobavitelj ima ISO 14001	100

Vir: Kovinoplastika Lož 2008a, 3.

Reklamacije (reklamacije/dobave = KŠ)

Za vsakega dobavitelja izračunamo kakovostno število (Q), iz katerega je moč razbrati, kakšno je razmerje med številom reklamacij in posameznimi dobavami.

Slika 3.2 Merilo reklamacije

Dobavitelj	Ime dobavitelja	Kraj dobavitelja	Št.PREJ...	Št.rekl.	Kak.Št
0000101227	KOGAST GROBUPLJE D.D.	GROBUPLJE	74	0	10,000
0000101228	S.I.A.T. S.P. SPA	GEMONA DEL FRULI UD	238	0	9,982
0000101230	MERCATOR, D.D.	LJUBLJANA	38	0	10,000
0000101233	IKA AJDOVŠČINA D.D.	AJDOVŠČINA	110	0	10,000
0000101235	VALKARTON d.d.	LOGATEC	578	0	10,000
0000101238	SMM PROIZVODNI SISTEMI D.O.O.	MARIBOR	8	0	10,000
0000101240	SVEA LESNA INDUSTRIJA D.D.	ZAGORJE OB SAVI	1	0	10,000
0000101242	KERN NORMALIJE S.P.	IZOLA	258	0	10,000
0000101244	ZAKRAJSEK JANEZ S.P.	LJUBLJANA-ČRNUČE	14	0	10,000
0000101250	MASCHINENFABRIK	WALDBRUNN STRUMPFELBRUNN	8	0	10,000
0000101253	ELPA D.O.O.	VELENJE	4	0	10,000
0000101254	ISCAR SLOVENIJA D.O.O., TRZIN	TRZIN	132	0	10,000
0000101260	HIDRIA IMP KLIMA D.O.O.	GODOVIČ	7	0	10,000
0000101263	FINEA TRADE D.O.O.	MARIBOR	2	0	10,000
0000101264	GRILLO WERKE AG.	DUISBURG	26	1	9,982
0000101265	L.I.A.S.A. S.A. SPA	I - JERAGO (VA)	36	0	10,000
0000101268	FC MODUL D.O.O.	KOPER	3	0	10,000
0000101269	MONTECH AG	DERENDINGEN	2	0	10,000
0000101272	HARDING D.O.O.	LJUBLJANA	1	0	10,000
0000101273	AVTOTEHNA OPREMA D.O.O.	LJUBLJANA	18	0	10,000
0000101274	KOPRIM D.O.O.	LJUBLJANA	17	0	10,000
0000101277	V.A.R. D.O.O.	LJUBLJANA	1	0	10,000
0000101278	IMS-ADIT - OIL D.O.O.	TRZIN	1	0	10,000
0000101279	ROLTEK D.O.O.	DOB	11	0	10,000
0000101280	ROTO LOŽ D.O.O.	STARI TRG PRI LOŽU	487	0	10,000
			67	1	9,985

Vir: Informacijski sistem SAP.

Pri vsaki dobavi se ob prevzemu blaga preverja njegova kakovost. V primeru reklamacije se v označeno polje zavede zaznamek in temu sledi ustrezno obravnavanje.

Informacijski sistem nam izračuna, koliko je neustreznega materiala glede na število vseh dobav.

$$Q = \frac{\text{število reklamacij}}{\text{število pozicij prevzema}} * 100.$$

3.4.2 Raven cene

Pri oceni dobavitelja na osnovi cene upoštevamo, kako se dobavitelj drži dogovorjene cene in kako se odziva na spremembe cen proizvodov na trgu. Če za določen material obstaja en sam dobavitelj, mu informacijski sistem kot edinemu razpoložljivemu viru vedno dodeli največjo možno oceno. Informacijski sistem to ceno primerja z določeno tržno ceno materiala. Če je več dobaviteljev, za tržno ceno vzamemo povprečje vseh cen in informacijski sistem izračuna odstopanja cene ocenjevanega dobavitelja od drugih cen oziroma, če je en dobavitelj, je tržna cena dobaviteljeva cena. Na trgu se cene nenehno spreminjajo in če bo dobaviteljeva cena v nekem obdobju narasla, bo njegova ocena slabša, če pa se bo njegova cena glede na tržno ceno znižala, bo ocena boljša. Pri izračunu ocene informacijski sistem primerja gibanje cene v obdobju enega leta.

Tabela 3.5 Merilo raven cene

Cena	Točke
edini izvor	90
0,1–4,9 %	80
5–9,9 %	70
10–14,9 %	40
15–99,8 %	10
od 99,9 % naprej	1
0 do -2 %	92
-2,1 do -4,9 %	94
-5 do -9,9 %	97
-10 in več	100

Vir: Kovinoplastika Lož 2008a, 6.

3.4.3 Dobavni pogoji

Plačilni rok

Ob vnosu novega dobavitelja v informacijski sistem je kot obvezen podatek treba vnesti tudi ustrezen rok plačila iz podpisane pogodbe med kupcem in dobaviteljem. Temu podatku ustrezno sistem izračuna pripadajoče točke.

Tabela 3.6 Merilo plačilni rok

Plačilni rok	Točke
91 dni in več	100
90 dni	90
od 61 do 89 dni	70
60 dni	60
od 45 do 59 dni	40
od 0 do 44 dni	10

Vir: Kovinoplastika Lož 2008a, 6.

Pariteta

Z vsakim izbranim dobaviteljem imamo v pogodbi določeno pariteto. Ob vpisu novega dobavitelja v informacijski sistem SAP vpišemo kot obvezen podatek tudi vrsto paritete in nato sistem sam na njeni podlagi izračuna število točk.

Tabela 3.7 Merilo pariteta

Pariteta	Točke
FCA, EXW, FOB	50
DDU, DDP, CIP, CIF, CFR	100
če pariteta ni vpisana	1

Vir: Kovinoplastika Lož 2008a, 7.

Terminska zanesljivost

Z merilom terminske zanesljivosti ocenjujemo, kako se dobavitelj drži dobavnih rokov. Ocenjujemo sposobnost dobavitelja, da zadosti zahtevam po pravočasni dobavi v dogovorjenih količinah. Kovinoplastika Lož, d. d., ima z dobavitelji pogodbeno dogovorjen rok dobave. Če dobavitelj materiala ne uspe dobaviti v pogodbenem roku, nas je dolžan obvestiti o novem datumu dobave. V nasprotnem primeru ga sistem avtomatsko slabše oceni. Informacijski sistem avtomatsko izračuna terminsko zanesljivost dobave. Pri prejemu blaga v skladišče informacijski sistem na podlagi predhodnega naročila preveri, ali datum dostave ustreza datumu določene dobave iz naročila. Če pride do odstopanja, sistem sam izračuna ustrezne točke pripadajočemu merilu predčasne oziroma zakasnele dobave.

Tabela 3.8 Merilo terminska zanesljivost

Predčasne dobave/Zakasnele dobave	Točke
od 5 do 3 dni	100
od 4 do 6 dni	90
od 7 do 9 dni	80
od 10 do 12 dni	60
od 13 do 15 dni	30
od 16 do 20 dni	15
od 20 dni in več	1
od -6 dni do -8 dni	90
od -9 dni do -11 dni	80
od -12 dni do -14 dni	60
od -15 dni do -17 dni	30
od -18 dni do -22 dni	15
od -23 dni in več	1

Vir: Kovinoplastika Lož 2008a, 7.

Količinska zanesljivost

Merilo količinska zanesljivost ocenjuje, kako dobavitelj upošteva naročeno količino. Pri prejemu blaga v skladišče informacijski sistem na podlagi predhodnega naročila preveri, ali je prejeta količina enaka naročeni količini blaga in na podlagi teh podatkov avtomatsko izračuna odstopanje dobave glede na naročilo. Sistem izračuna odstopanje v odstotkih in tem izračuna ustrezne točke.

Tabela 3.9 Merilo količinska zanesljivost

Količinsko odstopanje (v %)	Točke
0	100
2	95
10	80
15	60
20	40
25	20
30	10
99,9	1
-5	80
-10	60
-20	40
-30	30
-40	20
-50	10
-99,9	1

Vir: Kovinoplastika Lož 2008a, 8.

Razvrstitev dobaviteljev glede na ocene

S pomočjo vseh osmih meril dobimo vrednost točk za tri osnovne pogoje, ki so cena, kakovost in dobavni pogoji, in na podlagi dobljenih točk izračunamo povprečje vseh treh ocen, ki predstavlja skupno oceno dobavitelja. Izbranega in tako ocenjenega dobavitelja nato razporedimo po uspešnosti v enega izmed štirih razredov, prikazanih v tabeli 3.10.

Tabela 3.10 Razvrstitev dobaviteljev in mejne vrednosti točk

Razred	Opis	Mejne vrednosti točk
A	Dobavitelj je pomembne, zanesljiv, ustrezen in perspektiven	od 80–100
B	Dobavitelj je manj pomemben, še ustrezen in še zanesljiv	od 72–79
C	Dobavitelj je manj pomemben, manj zanesljiv, manj ustrezen in manj perspektiven	od 62–71
D	Dobavitelj je nezanesljiv, neustrezen in zato neperspektiven	61 in manj

Vir: Kovinoplastika Lož 2008a, 9.

Ocena dobavitelja nam pove, kako kakovostnega dobavitelja smo izbrali, poleg tega pa s primerjavo ocen istega dobavitelja v predhodnem in ocenjevanem obdobju pridobimo podatke o razvoju dobavitelja po osmih merilih. Po končanem ocenjevanju je treba dobljene podatke analizirati in jih pisno posredovati vsem, ki so vključeni v proces ocenjevanja. Prav tako je treba o rezultatih ocenjevanja obvestiti vsakega obravnavanega dobavitelja posebej. Ocenjenega dobavitelja obvestimo, kakšno oceno je dosegel, kaj je vplivalo na višino te ocene in na položaj, ki ga je dosegel pri nas med ostalimi dobavitelji. S tem bomo dobavitelje spodbudili k sodelovanju in k izboljšanju medsebojnih odnosov ter k izboljšanju našega in njihovega poslovanja.

Po končanem ocenjevanju je treba analizirati vzroke za slabe ocene in si z medsebojnim sodelovanjem prizadevati k odpravi pomanjkljivosti in izboljšanju nastale situacije. Posebno pozornost je treba posvetiti dobaviteljem, pri katerih smo zaznali slabšo oceno glede na prejšnja leta ocenjevanja. Skupaj bomo morali poiskati vzroke za nastali položaj in poizkusiti najti ustrezne rešitve v smeri izboljšanja in nadaljevanja sodelovanja. Če nam to ne bo uspelo, bomo prisiljeni razmišljati o zamenjavi dobavitelja. Vsako podjetje si želi čim več dobro ocenjenih dobaviteljev, še posebej to velja za dobavitelje strateških materialov, od katerih so v veliki meri odvisni poslovni rezultati.

Dobri dobavitelji zagotavljajo nemoten proizvodni proces zaradi dobre kakovosti dobavljenega materiala, zagotavljajo časovno in količinsko točne dobave po ceni, ki je optimalna, ter tako pripomorejo k nižanju stroškov proizvodnje in k večji konkurenčnosti.

3.5 Zasnova radarskega diagrama

Na podlagi dobljenih točk po posameznih merilih ocenjevanja bomo izdelali radarski diagram, ki nam bo nazorno pokazal gibanje ocen po posameznih parametrih glede na prejšnja obdobja ocenjevanja izbranega dobavitelja. Tako bomo za vsakega izbranega strateškega dobavitelja izdelali svoj radarski diagram, ki bo predstavljal osnovo za spremljanje in vrednotenje stanja po posameznih merilih. Za ta prikaz je pomembno, da so ocene parametrov med seboj uravnotežene, pri nas bo seštevek ponderjev znotraj vsake izmed treh skupin vedno 100.

Radarski diagram nam bo služil za hitro oceno kakovosti posameznega dobavitelja, za primerjavo pridobljenih podatkov s podatki iz prejšnjih let, za nazorno primerjavo ocen med izbranimi dobavitelji in nenazadnje za preprost vizualni prikaz dobljenih rezultatov.

V raziskavi smo se omejili na izbiro in ocenjevanje najpomembnejših strateških dobaviteljev reprodukcijskega materiala. Izmed desetih najpomembnejših strateških dobaviteljev smo izbrali dobavitelja Nyrstar Belgija (v letu 2007 se je preimenoval iz

dobavitelja Umicore Overpelt) in na njegovem primeru prikazali postopek ocenjevanja, ocene po posameznih merilih, skupno oceno ter zanj zasnovali radarski diagram.

Slika 3.3 Prikaz skupne ocene dobavitelja

The screenshot shows the SAP evaluation interface. At the top, there is a menu bar with 'Objedava', 'Prehod', 'Okolje', 'Sistem', and 'Pomoč'. Below the menu bar is a toolbar with various icons. The main title is 'Ocene za delno avtomatične in avtomatične podkriterije'. There are three buttons: 'Ocenitev', 'Posamezni zapisnik', and 'Vsi zapisniki'. The table below shows the evaluation results for a supplier.

Obj. nabava: 1000 Eovlcep/1000		
Dobavitelj: 103390		
Ocena glede na: 11/1/2007		
Skupna ocena: 0		
76		
01 Cena	0	70
01 Nivo cene	0	70
02 Kakovost	0	90
03 ISO 9000	0	100
04 ISO 14000	0	1
05 Kvaliteta	0	100
03 Dobavni pogoji	0	58
01 Plečilni lok	0	10
02 Pariteta	0	50
03 Terminska zaneslj.	0	69
04 Količinska zaneslj.	0	100

Vir: Informacijski sistem SAP.

Slika 3.4 Zasnova radarskega diagrama

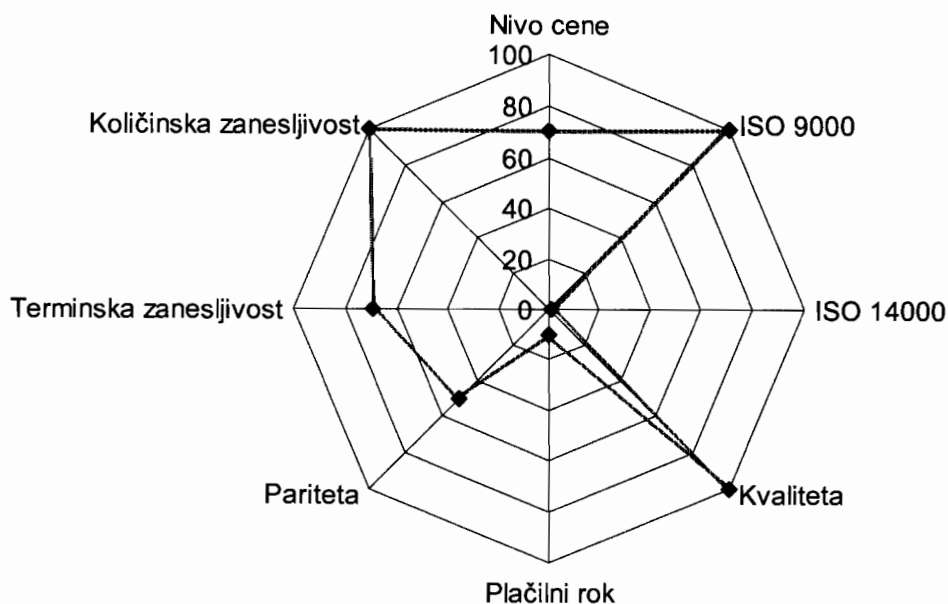


KOVINOPLASTIKA LOŽ

OCENJEVALNI LIST DOBAVITELJA

Naziv dobavitelja:	NYRSTAR
Št. dobavitelja:	SAP 103390
Datum:	18. 1. 2008

RANG (ocena sistema)	A	B	C	D
				X
stara razvrstitev				X
nova razvrstitev		X		



CENA	
Nivo cene	70
KAKOVOST	
ISO 9000	100
ISO 14000	1
Kvaliteta	100
DOBAVNI POGOJI	
Plačilni rok	10
Pariteta	50
Terminska zanesljivost	69
Količinska zanesljivost	100

Razdelitev v rang:	B
--------------------	----------

Končno število točk:	76
----------------------	-----------

Iz radarskega diagrama vidimo, da je izbrani dobavitelj Nyrstar Belgija največ točk izgubil, ker nima okoljevarstvenega certifikata ISO 14001 in pri plačilnih pogojih, saj ima plačilni rok manj kot 44 dni. Zato je uvrščen med strateške dobavitelje razreda B. Z dobaviteljem se bomo poskušali dogovoriti za daljši plačilni rok in tako bo izbrani dobavitelj pridobil možnost prekalifikacije iz dobavitelja B v dobavitelja A. Naslednje leto bomo z vnosom novih podatkov v diagram pridobili primerjavo izbranih meril med letoma 2007 in 2008.

3.6 Prednosti, ki jih prinaša nov poslovno-organizacijski sistem nabave

Ocenjevanje dobaviteljev je dolgoročni poslovni proces, katerega rezultati in učinki so vidni šele skozi daljše časovne obdobje oziroma skozi uspešnost poslovanja celotnega podjetja. Redno in kakovostno izpeljano ocenjevanje dobaviteljev nam zagotavlja tudi dolgoročno konstanto kakovost dobavitelja. Kakovost dobavitelja pa se kaže v tem, ali nam je sposoben zagotoviti konstantno kakovost svojih izdelkov, jih dobavljati v dogovorjenih rokih, se je sposoben prilagoditi željam kupcev, ima dostopne oziroma konkurenčne cene, ima izdelke in storitve, ki dosegajo določene standarde, ima dobro logistično podporo, je sposoben hitro ter zavzeto odpravljati morebitne napake in podobno. Nabava je tista, ki s svojimi internimi ocenjevalnimi vzorci, z vprašalniki in obiski pri dobaviteljih izloči slabe in izbere dobre, kakovostne dobavitelje (Završnik 2004, 53).

Novi poslovni sistem izbire in ocenjevanja dobaviteljev je veliko bolj kakovosten in natančnejši od prejšnjega. Ker so merila ocenjevanja natančno opredeljena in ker sistem pridobiva dejanske podatke iz tekočih evidenc, je tudi primerjanje s prejšnjimi obdobji ocenjevanja realno in zanesljivo, česar pri prejšnjem ocenjevanju ni bilo mogoče zagotoviti. Nov sistem ocenjevanja zagotavlja redno spremljanje kakovosti dobavljenega materiala in pravočasnosti dobav, zahteva pa veliko mero sistematičnosti. Obenem nam v vsakem trenutku pokaže dejansko stanje in sliko izbranega in ocenjenega dobavitelja, gibanje ocen po posameznih merilih ter istočasno tudi primerjavo s stanjem iz preteklih let ter primerjavo z ostalimi izbranimi in ocenjenimi dobavitelji. Sistematično zbiranje podatkov o delovanju dobavitelja nam omogoča večjo pogajalsko moč, zaradi katere se ob sklepanju pogodb lahko pogajamo o boljši kakovosti pošiljk, o zmanjšanju stroškov in o krajših dobavnih rokih.



4 SKLEPI IZ TEORETIČNEGA IN APLIKATIVNEGA DELA NALOGE

V Kovinoplastiki Lož, d. d. se zavedamo, da vse večja konkurenca na svetovnem trgu zahteva od nas nenehne izboljšave poslovnih procesov in nas zato sili k nenehnemu zniževanju stroškov na vseh področjih in posledično tudi zniževanju nabavnih cen. Znano je, da lahko največ prihranimo ravno pri nabavi surovin in materialov. Pri tem je skupno zniževanje stroškov lahko uspešno le, če sta kupec in dobavitelj zavezana dolgoročnemu partnerstvu. Učinkovito obvladovanje stroškov v nabavi je v glavnem odvisno od trdnosti odnosov z dobavitelji ter od dobrega sodelovanja in poštenega medsebojnega odnosa. Zato potrebujemo zanesljive in sposobne dobavitelje, predane skupnim ciljem in kakovosti. Še posebej je to pomembno pri dobaviteljih strateških materialov, saj ti predstavljajo kar 80 % vseh nabav. Od izbranih dobaviteljev pričakujemo aktivno sodelovanje pri zniževanju nabavnih stroškov, da bi lahko dosegli zastavljene cilje. Z dobrim poslovnim sistemom ocenjevanja jih spodbujamo pri njihovem razvoju in inovativnosti in jim tako pomagamo tudi k njihovem razvoju in izboljšavam. Prav tako pa tudi mi do njih vodimo pošten in dolgoročen partnerski odnos. Naš cilj je imeti zadovoljne kupce in tudi zadovoljne dobavitelje.

Namen ocenjevanja dobaviteljev je predvsem spodbujanje tistih dobaviteljev, ki se izkazujejo z doseganjem ali celo preseganjem naših pričakovanj. Taki dobavitelji lahko računajo na prednost pri pridobivanju novih naročil in njihovo vključevanje v nove projekte. Prav tako nam ocenjevanje dobaviteljev daje začetno jamstvo, da je dobavitelj primeren s poslovnega vidika in da dolgoročno sodelovanje z njim ni tvegano. Nabavne odločitve neposredno vplivajo na finančno stanje podjetja in ena izmed najpomembnejših nabavnih odločitev je ravno pravilna izbira kakovostnega dobavitelja. Zato je uspešnost nabavnega poslovanja v veliki meri odvisna od dobre raziskave potencialnih dobaviteljev in predvsem od pravilnega postopka izbire. Z dobrim sistemom ocenjevanja dobaviteljev pridobimo podrobnejšo predstavo o dobaviteljih in si s tem olajšamo odločanje o izbiri dobavitelja za širše sodelovanje. Ciljna skupina dobaviteljev, ki jih ocenjujemo, je izbrana na osnovi vrednosti nabave oziroma glede na njegovo strateško pomembnost.

V raziskavi smo se opredelili na deset najpomembnejših strateških dobaviteljev reprodukcijskega materiala Kovinoplastike Lož, ki so v preteklem letu dosegli več kot 25.000 EUR realizacije. Izmed njih smo se osredotočili zgolj na enega dobavitelja in tako praktično prikazali postopek ocenjevanja, pridobljene ocene po posameznih kriterijih, izračunali skupno oceno ter zasnovali radarski diagram. Pri tem smo se držali načela, da mora biti postopek enostaven, razumen, dosleden in strokovno izpeljan.

Prikazali smo razvoj novega modela izbire in ocenjevanja strateških dobaviteljev, katerega rezultati bodo služili kot izhodišče za določanje ukrepov za izboljšanje nabavnega poslovanja oziroma celotnega poslovanja Kovinoplastike Lož. Novi model

bo temeljil na enotnih merilih, ki bodo merljivi in med seboj primerljivi. Namen ocenjevanja je pridobiti podrobnejšo predstavo o dobaviteljih s ciljem izboljšati kakovost poslovanja in si s tem olajšati odločanje o izbiri.

Sodobno poslovanje ne dopušča tekmovalnosti med partnerji v posamezni oskrbovalni verigi, ampak temelji na medsebojnem zaupanju, skupnem načrtovanju in razvoju. Zato je tako zelo pomembna pravilna izbira dobavitelja, s katerim gojimo partnerski odnos, si med seboj pomagamo in se skupaj tudi razvijamo. Pridobivanje zanesljivih partnerjev in izločanje neustreznih dobaviteljev je predpogoj za večjo kakovost in učinkovitost nabavnega poslovanja in posledično poslovanja podjetja kot celote.

LITERATURA

- Aljian, George W. 1984. *Purchasing handbook*. New York: McGraw Hill
- Ferišak, Vilim, in Ladislav Stihovič. 1989. *Nabava i materialno poslovanje*. Zagreb: Informator.
- Ford, William O. 1993. *Purchasing management guide to selecting suppliers*. New York: Prentice Hall.
- Hribar, Andrej. 2004. *Oblikovanje strateške nabave v podjetju Iskra Mehanizmi*. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Iršič, Matjaž. 1998. *Strategija nabavnega marketinga organizacije v razmerah razvitih oblik »marketinga povezav«*. Doktorska disertacija. Maribor: Univerza v Mariboru: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kaltnekar, Zdravko. 1993. *Logistika v proizvodnem podjetju*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kesič, Dragan. 1996. Nabava – poiščite kaj boljšega. V *Sodobni marketing*, ur. Franci Vidic, 184–192. Ljubljana: GEA College.
- Kotler, Philip. 1994. *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lorbek, Franc. 1992. *Management nabavnega marketinga. Področje 3*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 1998. *Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Van Weele, Arjan J. 1998. *Nabavni management: analiza, planiranje in praksa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Završnik, Bruno. 2004. *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.

VIRI

- Informacijski sistem SAP*. Poslovni informacijski sistem, Kovinoplastika Lož.
- Kovinoplastika Lož. 2005. *Organizacijski predpis 2005, Ocenjevanje dobaviteljev – QP9522.05*. Poslovni dokumenti, Kovinoplastika Lož.
- Kovinoplastika Lož. 2007. *Letno poročilo 2006*. Poslovni dokumenti, Kovinoplastika Lož.
- Kovinoplastika Lož. 2008. *Osnutek novih organizacijskih predpisov 2008: Glavne aktivnosti v procesu strateške nabave*. Poslovni dokumenti, Kovinoplastika Lož.
- Kovinoplastika Lož. 2008a. *Osnutek novih organizacijskih predpisov 2008: Ocenjevanje dobaviteljev*. Poslovni dokumenti, Kovinoplastika Lož.
- Kovinoplastika Lož. B. 1. *O podjetju*. [Http://www.kovinoplastika.si/slo/druzba.htm](http://www.kovinoplastika.si/slo/druzba.htm) (18. 11. 2007).
- Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS*, št. 42/2006.

