

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

Diplomsko delo

OCENJEVANJE DOBAVITELJEV V PROIZVODNEM
PODJETJU

Mentor:	pred. mag. Igor Hribar
Obravnavana organizacija:	Eurel d.o.o.
Strokovni sodelavec iz organizacije:	Štefan Kuzma

KOPER, 2006

MARTINA VODUŠEK

POVZETEK

Pri izbiri in ocenjevanju dobaviteljev gre za odločilno nalogo nabavnega oddelka, saj mora zagotoviti najboljše dobavitelje, ki bodo dobavljali potrebne količine in ustrezne kakovosti materiala oz. storitve po primernih cenah, ob ustreznem času in ustrezne kakovosti. Za uresničitev zastavljenih ciljev morajo podjetja izbirati dobavitelje, ki s svojimi idejami pripomorejo k izboljšanju podjetja. Temu sledi ocenjevanje, ki mu podjetje ne sme posvečati premalo pozornosti. V diplomski nalogi je opisan trenutni proces ocenjevanja dobaviteljev v proizvodnem podjetju Eurel d.o.o.. Na podlagi ugotovljenega stanja je opisan predlagan način ocenjevanja dobaviteljev.

Ključne besede: dobavitelji, nabava, proizvodnja, ocenjevanje dobaviteljev, izbira dobaviteljev, nabavni proces, nabavni management

ABSTRACT

Supplier selection and evaluation is the main role of purchasing department. It has to assure the best possible suppliers, which will purchase the necessary quantities and suitable qualities of material or service by convenient prices and in the right time. For reaching the right goal we have to select the appropriate suppliers and take into consideration their ideas to improve business cooperation. The next step which follows is evaluation of suppliers, which should not be underestimated and has to have just as much attention as selection before. In the practical part of my diploma it is shown the evaluation of suppliers in the company Eurel d.o.o.. With this research it is represented a new method of evaluation of suppliers in this company.

Key words: suppliers, purchasing, production, evaluation of suppliers, selection of suppliers, purchasing process, management of purchasing

UDK 658.7: 339.13 (043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Oprelitev teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela	1
1.3	Predvidene metode obravnavanja izbranega problema	2
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve	2
2	Opis nabavnega procesa	3
2.1	Oprelitev nabave	3
2.2	Strateška vloga nabavne funkcije	5
2.3	Organizacija nabavne funkcije	6
2.4	Faze nabavnega procesa	8
2.5	Sodelovanje nabavne funkcije z ostalimi službami v podjetju	9
3	Odnosi med udeleženci v nabavnem procesu	13
3.1	Razvoj odnosov z dobavitelji	13
3.2	Značilnosti dobrih odnosov z dobavitelji	17
4	Ocenjevanje dobaviteljev	22
4.1	Pomen ocenjevanja dobaviteljev	22
4.2	Proces in udeleženci ocenjevanja dobaviteljev	22
4.3	Metode in kriteriji ocenjevanja dobaviteljev	24
4.3.1	Kategorična metoda	26
4.3.2	Metoda tehtanih ocen	27
4.3.3	Metoda stroškovnosti pošiljke	29
4.3.4	Finančna metoda	29
4.3.5	Metoda klasifikacije dobaviteljev	29
5	Ocenjevanje dobaviteljev v podjetju Eurel d.o.o.	32
5.1	Predstavitev podjetja Eurel d.o.o.	32
5.2	Poslanstvo, cilji in vloga nabavne funkcije	32
5.3	Izbor dobaviteljev	35
5.4	Analiza ocenjevanja dobaviteljev	37
5.5	Predlogi izboljšav ocenjevanja dobaviteljev	39
5.5.1	Analiza dobaviteljev glede na število materialov	39
5.5.2	Analiza dobaviteljev glede na vrednost dobav	40
5.5.3	Analiza dobaviteljev z metodo klasifikacije dobaviteljev	41
5.5.4	Predlogi ukrepov po ocenjevanju dobaviteljev	45
6	Sklep	48
	Literatura	51
	Priloge	Napaka! Zaznamek ni definiran.

SLIKE

Slika	2.1	Nabava	in	veriga	vrednosti	3
.....						
Slika 2.2	Model nabavnega procesa					5
Slika 4.1	Matrika klasifikacije dobaviteljev					33
Slika 5.1	Ocenjevanje dobaviteljev v podjetju Eurel d.o.o.					43
Slika 5.2	Razdelitev dobaviteljev glede na število dobavljenih materialov					45
Slika 5.3	Prikaz števila dobaviteljev glede na vrednost dobav					46
Slika 5.4	Delež dobaviteljev v skupni vrednosti nabave					46
Slika 5.5	Klasifikacija dobaviteljev v podjetju Eurel d.o.o.....					48

TABELE

Tabela 4.1	Razlika med revizijo in razvrščanjem dobaviteljev					29
Tabela 4.2	Vrednotenje dobaviteljev po kategorični metodi					30
Tabela 4.3	Primer ocenjevanja treh dobaviteljev po metodi tehtanih ocen					31

1 UVOD

1.1 Opredelitev teoretičnih izhodišč

Eden izmed glavnih ciljev vsakega pridobitnega podjetja je povečevanje lastne vrednosti in ustvarjanje dobička. Da bi lahko podjetje zagotavljalo fleksibilnost mora biti dobro organizirano za zadovoljevanje kupčevih potreb in želja. To pa jim lahko uspe le z upravljanjem kakovosti, ki se prične že pri nabavi oziroma pri dobaviteljih. Dobavitelji v veliki meri vplivajo na kvaliteto končnih izdelkov, zato so za podjetje zelo pomembni. Od odgovornih v podjetju je odvisna odločitev, katere dobavitelje in koliko jih bodo imeli, zato je pomembno skrbno zbiranje informacij o dobaviteljih, jih na podlagi kriterijev ocenjevati in se nato odločiti za primerne. Z izbranimi dobavitelji je potrebno vzpostaviti povezavo, na kateri bo temeljilo uspešno sodelovanje. Na ta način se lahko zmanjšajo stroški in poveča kakovost končnih izdelkov.

Ker postaja vloga dobaviteljev vedno bolj pomemben člen v celotnem proizvodnem procesu, se bom v diplomski nalogi osredotočila na vlogo dobaviteljev v nabavnem procesu in ocenjevanje le teh.

Ocenjevanje dobaviteljev je pomemben kriterij, ki nam kaže trende kakovosti posameznih dobaviteljev. Kvaliteto dobaviteljev in njihov odnos je potrebno spremljati in ocenjevati.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

V teoretičnem delu zaključnega projektnega dela je namen obravnavati vlogo odnosov z dobavitelji v nabavnem procesu in predstaviti model ocenjevanja dobaviteljev.

Na začetku bomo opredelili nabavno funkcijo v podjetju, predstavili faze nabavnega procesa in sodelovanje nabavne službe z drugimi funkcijami v podjetju. Nato bomo obravnavali razvoj odnosov z dobavitelji in značilnosti ter pomen dobrih odnosov z dobavitelji. Sledila bo predstavitev pomena ocenjevanja dobaviteljev. Predstavili bomo proces ocenjevanja dobaviteljev in udeležence, ki pri ocenjevanju sodelujejo. Teoretično bomo predstavili več možnih metod in kriterijev, po katerih je možno ocenjevati dobavitelje.

V praktičnem delu bomo predstavili postopek ocenjevanja dobaviteljev, v proizvodnem podjetju Eurel d.o.o.. Opisali bomo vlogo nabavne funkcije pri ocenjevanju dobaviteljev in poslanstvo po katerem nabavna funkcija deluje. Na podlagi analizirane situacije, bomo predlagali spremembe postopka ocenjevanja dobaviteljev.

Cilj zaključnega projektnega dela je analizirati sedanje stanje, ugotoviti problemske situacije pri sedanjem ocenjevanju dobaviteljev, ter podati morebitne predloge izboljšav v procesu ocenjevanja dobaviteljev.

1.3 Predvidene metode obravnavanja izbranega problema

V teoretičnem delu diplomske naloge se bomo osredotočili na teorijo, ki jo bomo pridobili iz dosegljive domače in tuje literature, člankov in prispevkov. Za praktični in raziskovalni del diplomske naloge se bomo opredelili na interne organizacijske zapise podjetja, na razgovore z zaposlenimi, in na znanja in spoznanja, ki smo jih pridobili v času šolanja, ter na praktične izkušnje, pridobljene pri opravljanju svojega dela.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve

Pri izvajanju raziskave bodo prisotne naslednje omejitve:

- razpoložljive podatke bomo obdelali s pomočjo virov in na osnovi znanj,
- pri praktičnem delu diplomske naloge, se bomo omejili na samo eno podjetje in teme, ki jih bom obravnavala v teoretičnem delu,
- delno omejitev bodo predstavljali tudi določeni podatki, ki so poslovna skrivnost podjetja.

2 OPIS NABAVNEGA PROCESA

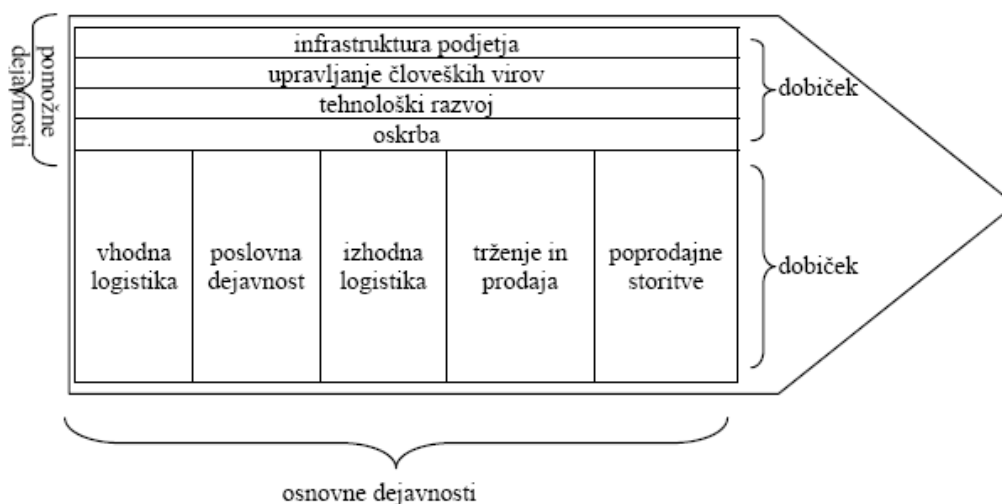
2.1 Opredelitev nabave

Nabava je poleg proizvodnje in prodaje najpomembnejša funkcija proizvodnih podjetij. V zadnjem desetletju se pomen nabave čedalje bolj povečuje, saj se številna podjetja vse bolj zavedajo, kako pomembno vlogo ima nabava za uspešnost poslovanja. Zaradi nestrokovnega pristopa k nabavi, lahko spregledamo velike možnosti za varčevanje, kar je v skrajnem primeru tudi vzrok za izgubo in stečaj podjetja (Potočnik, 1999, str. 5).

Položaj nabave v organizaciji je zelo odvisen od odnosa, ki ga ima vodstvo podjetja do nabavne funkcije. Položaj nabave je sorazmerno nizko v organizacijski hierarhiji, kadar vodstvo meni, da je nabavna funkcija predvsem izvajalna dejavnost. Če vodstvo meni, da je nabava pomemben konkurenčni dejavnik, je vodja nabave neposredno podrejen upravi podjetja (Weele, 1998, 256).

Pri opisovanju vloge in mesta nabavne funkcije v podjetjih, se lahko opremo na Porterjevo verigo vrednosti (Slika 2.1), ki je konceptijski pripomoček za sistematično analizo konkurenčne prednosti nekega podjetja. Porter vsako podjetje obravnava kot sestav dejavnosti, ki jih opravljamo zaradi razvoja, proizvodnje, trženja, dobave in vzdrževanja izdelkov. Koncept verige vrednosti in izvajanje posameznih dejavnosti izražajo zgodovino podjetja, njegovo strategijo in ekonomiko.

Slika 2.1 Nabava in veriga vrednosti



Vir: Weele, 1998, 25.

Verigo vrednosti sestavljajo generične dejavnosti podjetja. Porter jih deli na osnovne in pomožne. Med osnovne uvršča vse, kar lahko neposredno ustvari vrednost za kupca. Ta vrednost mora presežati stroške ustvarjanja oziroma pridobivanja te vrednosti, s čimer podjetje pridobi konkurenčno prednost. Pomožne dejavnosti pa omogočijo in dopolnjujejo

osnovne dejavnosti. Porterjev koncept je primeren predvsem za proizvodna podjetja, a ga kljub temu lahko apliciramo tudi na storitvena podjetja.

V teoriji obstaja kar nekaj opredelitev nabavne funkcije, ki so si precej podobne, a se avtorji kljub temu ponekod razhajajo. Potočnik pojmuje nabavo ožje in širše. V ožjem smislu jo razlaga kot nakup materiala po dogovorjeni ceni na določenem trgu, širše pa nabava obsega še raziskavo nabavnega trga, planiranje nabave, oblikovanje nabavne politike, sklepanje nabavnih dogovorov, količinski in kakovostni prevzem materiala, skladiščenje, analiziranje in evidentiranje nabavnih poslov. V nadaljevanju poda opredelitev nabave za katero moramo poznati odgovore na vprašanje: kje, kaj, koliko, kdaj, po kakšnih pogojih kupiti in koliko plačati. Potem lahko natančneje rečemo, da je nabava poslovna funkcija, ki pravočasno, v potrebni količini, primerni ceni in ustrezni kakovosti oskrbuje proizvodna podjetja s surovinami, materiali in energijo, trgovska podjetja pa z blagom za nadaljnjo prodajo (Potočnik, 2000, 7-9).

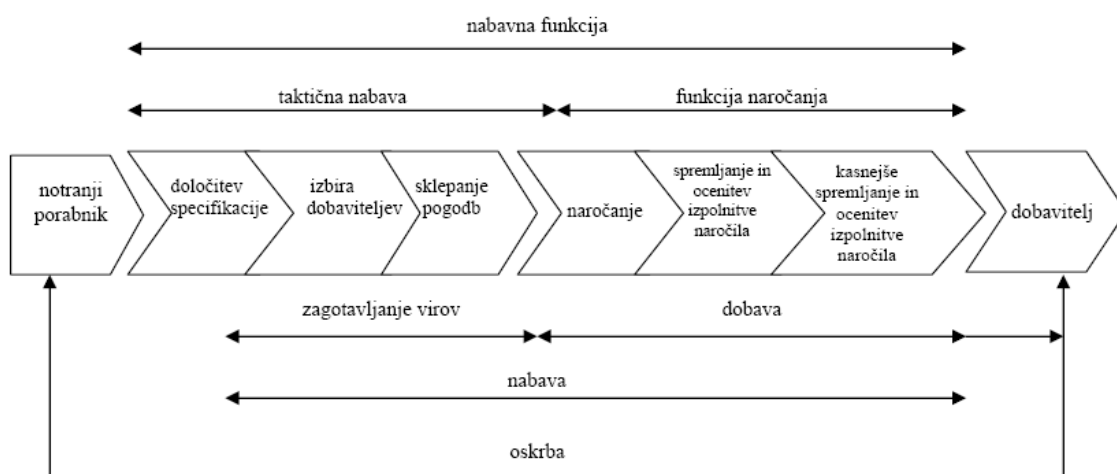
Dobro poslovanje nabave pa ni samo v ekonomičnosti nabave v ožjem pomenu, temveč tudi v kvaliteti blaga, v dobavnem času in optimalnih količinah. Dobro odvijanje funkcije nabave torej lahko bistveno vpliva tudi na uspešnost proizvodnje in prodaje in s tem na uspešnost celotnega gospodarstva (Deželak, 1978, 63).

Kotnik obravnava nabavo predvsem z vidika proizvodnega podjetja. Njene naloge vidi v preskrbi podjetja s surovinami, materialom, nadomestnimi deli, napravami, stroji in storitvami za kontinuiran potek proizvodnje oziroma poslovanja. Nabavne dejavnosti razdeli na pripravljalne in na izvrševalne. Pod prve spadajo pridobivanje informacij o nabavnem trgu, oblikovanje nabavne politike in izdelava izvedbenih načrtov nabave. Izvrševalne dejavnosti pa so: naročanje, prevzem, skladiščenje in čuvanje blaga, prevoz, obračun računov in evidentiranje nabavnih poslov (Kotnik, 1990,1).

Nabava pomeni pridobivanje dobrin in storitev, potrebnih za delovanje, vzdrževanje in izvajanje osnovnih in pomožnih dejavnosti, po najugodnejših pogojih pri zunanjih virih (Weele, 1998, 29). Sledi, da je nabavna funkcija odgovorna za opravila, katerih namen je:

- opredelitev specifikacije za potreben material in storitve,
- izbira najprimernejšega dobavitelja,
- priprava in izvedba pogajanj z dobaviteljem,
- naročanje,
- spremljanje in kontrola izpolnitve naročila,
- kasnejše spremljanje in ocena opravljene dobave.

Slika 2.2 Model nabavnega procesa



Vir: Weele, 1989, 30.

Na sliki so shematično prikazane temeljne značilnosti nabavne funkcije. Ponazorjena je medsebojna povezanost dejavnosti nabavnega procesa. Vključuje vse dejavnosti, ki so potrebne, da material pride od dobavitelja do svojega končnega cilja.

Weele k definiciji nabave doda, da je iz nje jasno razvidna razlika med nabavnim oddelkom in nabavno funkcijo. Slednja je namreč širša, saj nabava vključuje vse aktivnosti, za katere podjetje prejme račun od zunanjih dobaviteljev. Torej vse posle med podjetji, kompenzacijske posle, kot tudi najem kadrov za določen čas preko agencij. Nekaj izmed teh dejavnosti se lahko uredi mimo nabavnega oddelka.

Trdimo lahko, da je nabava osnovna (primarna) poslovna funkcija, ki jo je potrebno meriti z vsaj enim ustreznim instrumentom. Eno izmed osnovnih meril je lahko udeležba nabave v celotnem poslu (Završnik, 2001, 54).

2.2 Strateška vloga nabavne funkcije

Gadde in Hakansson (1993, 7) razlikujeta racionalizacijsko, razvojno in strukturno vlogo strateške nabavne funkcije.

Racionalizacijska vloga obsega tri vrste vsakodnevnih aktivnosti, usmerjenih v zmanjševanje stroškov podjetja: aktivnosti za določitev predmeta nakupa, ki vključuje odločitve o nakupu ali lastni izdelavi in odločitve o designu proizvodov ali komponent, aktivnosti za racionalizacijo materialnih, administrativnih in finančnih tokov ter aktivnosti za iskanje cenejših dobaviteljev. Vsak tolar, prihranjen v nabavi, pomeni tudi tolar dobička, dodaten tolar prihodka od prodaje pa še ni nov tolar dobička, ker se povečajo tudi prodajni in drugi stroški. K povečanju dobička preko nabavne funkcije lahko prispevamo z znižanjem stroškov ali z izogibanjem le-tem. O znižanju stroškov govorimo takrat, ko so stroški nakupa nižji od tistih, ki smo jih za predmet nakupa enake količine in kakovosti dosegli ob zadnjem nakupu. Izogibanje stroškom pa je razlika med stroški, ki smo jih

dosegli in višjimi stroški, ki bi jih lahko dosegli. Razlika je v tem, da ukrepi za znižanje stroškov neposredno prispevajo k produktivnosti podjetja in so pogosto osnova za merjenje učinkovitosti nabavne funkcije.

Bistvo *razvojen vloge* je v aktivnem sodelovanju nabavnega podjetja z dobaviteljem pri razvoju in izboljšavah proizvodov, ter vključevanju dobavitelja v poslovni proces nabavnega podjetja. Prednosti takšnega sodelovanja z dobaviteljem so v večji prilagojenosti izdelkov uporabniku, povečani razvojni moči in krajšem času, potrebnem za razvoj proizvoda.

Strukturna vloga je opredeljena kot način, kako podjetja vplivajo na strukturo nabavnih trgov. Obsega odločitve o številu in geografski razpršenosti dobaviteljev. Če se na primer odločijo za koncentracijo nabav na enega dobavitelja ali pa tistega, ki je bližje, lahko ta poveča svojo konkurenčno moč glede na ostale dobavitelje. Tako lahko nabavno podjetje (ne)zavestno vpliva na strukturo nabavnega trga, zato je pomembno, da analizira dolgoročne posledice svojega nabavnega obnašanja.

2.3 Organizacija nabavne funkcije

Oblike organizacijske strukture nabavnega oddelka so v praksi različne, vendar je pri vseh ključno vprašanje centralizacije ali decentralizacije. To vprašanje pride predvsem do izraza v velikih podjetjih, ki imajo več poslovnih enot, medtem ko je v majhnih in srednje velikih podjetjih zaradi majhnega obsega poslovanja najbolj pogosta centralizirana oblika. Nema lokrat se podjetja odločijo za spremembo organizacijske oblike, kar lahko močno prispeva k racionalizaciji nabavne funkcije.

Decentralizirana oblika nabavne funkcije

O decentralizirani obliki nabavne funkcije govorimo takrat, ko je vsaka poslovna enota odgovorna za nabavne dejavnosti. Ta oblika je predvsem značilna za tehnološka podjetja, ki veliko vlagajo v raziskave. Njihove poslovne enote ponavadi potrebujejo visoko specializirane predmete, ki jih kupujejo v majhnih količinah, in bi bila zato drugačna organizacija nabave nesmiselna. Zagovorniki decentralizacije trdijo, da je nabavna funkcija tako bistven del poslovnega procesa podjetja, da je ne bi smeli izvajati centralizirano. V nasprotnem primeru je razdalja med pristojnim za priskrbo virov in tistimi, ki jih uporabljajo prevelika. Nekatere prednosti decentralizirane nabave so:

- V primeru decentralizacije nabave ima nabavni oddelek posamezne poslovne enote več vpliva in odgovornosti nad učinkovitostjo poslovanja, kar deluje pozitivno na motivacijo za izboljšanje učinkovitosti.
- Nabavna funkcija je bolj prilagodljiva spremembam v lokalnem okolju, poleg tega pa so odnosi z lokalno javnostjo boljši (pospeševanje razvoja lokalnih virov nabave).
- Dostava je hitrejša, stroški prevoza pa so nižji.

- Močnejša usmeritev nabavnih referentov k notranjim uporabnikom.
- Nabavni postopki so manj birokratski, potreba po notranji birokraciji je manjša.

Decentralizirano nabavno poslovanje pa ima tudi več pomanjkljivosti:

- Posamezne poslovne enote se lahko pogajajo z istim dobaviteljem o istih materialih, na koncu pa dosežejo različne nabavne pogoje. V primeru, da dobaviteljeve zmogljivosti niso zadostne, si lahko poslovne enote med seboj celo konkurirajo.
- Pogajalska moč vsake posamezne poslovne enote je manjša, kot pa če bi nastopile skupaj (centralizirano).
- Raziskava trga je ponavadi opravljena pomanjkljivo.
- Nabavni oddelek ene poslovne enote ne pozna potreb po materialu in nima pregleda nad stanjem zalog v ostalih enotah, kar otežuje premike materiala znotraj celotnega podjetja. Lahko se zgodi, da je posamezne vrste materiala v eni enoti preveč, medtem ko ga druga enota kupuje.
- Tudi dobavitelju se povečajo prodajni stroški, saj se mora pogajati s predstavniki različnih poslovnih enot istega odjemalca.

Centralizirana oblika nabavne funkcije

V tem primeru skupni nabavni oddelek oskrbuje vse poslovne enote podjetja s surovinami, materialom, energijo, itd.. Druge enote nimajo nobenih pravic do samostojnega nabavljanja ali dogovarjanja z dobavitelji. V oddelku so zaposleni nabavni strokovnjaki, ki sprejemajo vse nabavne odločitve, od specifikacije materiala, izbire dobaviteljev, pa do priprave pogodb in pogajanj. Največkrat sklepajo dolgoročne sporazume z vnaprej izbranimi dobavitelji, s katerimi določajo splošne in posebne nabavne pogoje. Centralizacija je odvisna od zelene stopnje kontrole nad nabavo, geografske bližine poslovnih enot in raznolikosti potrebnih materialov.

Prednosti centralizirane nabavne funkcije so naslednje:

- Učinkovitejše uresničevanje nabavne politike podjetja.
- Centralizirana nabavna funkcija pomeni manj nabavnih pošiljk, manjšo porabo časa za prevzem in vhodno kontrolo, ter manj administrativnega dela.
- Enoten nastop podjetja do dobaviteljev poveča pogajalsko moč, kar se odrazi v doseganju boljših nabavnih pogojev (kakovost, količinski rabat, daljši plačilni rok, skonto, itd.).
- Omogoča standardizacijo materiala in dobaviteljevo zagotavljanje kakovosti.
- Skladiščne zmogljivosti so boljše izkoriščene, zato se stroški zalog zmanjšajo.
- Večja produktivnost v nabavi zaradi večjega obsega poslovanja na nabavnega referenta. To tudi omogoči specializacijo dela, zaposleni pa boljše poznajo nabavne trge in materiale.

- Uporaba razpoložljivih finančnih sredstev je racionalnejša.
- Tudi z vidika dobaviteljev je centralizirana nabavna funkcija boljša, saj lahko koncentrirajo napore na manj oseb, pri tem pa imajo tudi manj prodajnih stroškov (manj ponudb, prospektov, vzorcev, katalogov, računov), kar jim omogoča ponuditi več storitev po nižjih cenah.

Tudi pri centralizirani nabavni funkciji ostaja nekaj slabosti:

- Zelo verjetno je, da bodo lokalni dobavitelji posameznih poslovnih enot zapostavljeni.
- V primerih podjetij z geografsko oddaljenimi poslovnimi enotami, je nabava manj prilagodljiva posameznim potrebam, saj je potrebno več časa za naročanje in dostavo materiala iz skladišča. Zlasti v proizvodnih podjetjih je otežena koordinacija med proizvodnim obratom in centralizirano nabavo, predvsem pri izpolnjevanju nujnih naročil.
- Vodstva poslovnih enot so lahko prepričana, da bi sama dosegla boljše delovne pogoje in začnejo delovati na lastno pest.

Kot vidimo, več dejstev govori v prid centralizirane nabavne funkcije, saj se stroški nabavnega poslovanja gotovo povečajo, če ima vsaka enota svoj nabavni oddelek. Dela se podvajajo, več je administracije, potrebno je več delovne sile. Vendar pa je v nekaterih primerih racionalnejše nabavno funkcijo decentralizirati. Vse to pomeni, da je odločitev med centralizacijo in decentralizacijo vedno kompromis. Odločitev za eno vedno zahteva, da se odpovemo prednostim druge. Zato se v praksi velikokrat pojavlja t.i. kombinirano nabavno poslovanje, ki poskuša odpraviti slabosti centralizirane in decentralizirane oblike nabavne funkcije.

2.4 Faze nabavnega procesa

Za prve nabave je značilen kompleksen nabavni proces z vsemi fazami. Pri prilagojeni ponovni nabavi in takojšnji ponovni nabavi pa se posamezne faze lahko združijo ali izpustijo (Kotler, 1996, 219). V praksi običajno prevladujejo ponovne nabave.

Specifikacija naročila

Kadar govorimo o specifikaciji naročila, mislimo najprej na zaznavanje potrebe, njen splošen opis z opisom značilnosti želenega izdelka (Kotler, 1996, 213).

Tako se podjetje v prvi fazi nabavnega procesa odloči, ali izdelek narediti ali kupiti. Specifikacija naročila se nanaša na uporabnikove potrebe. Sestavljena je iz funkcionalne specifikacije, tehnične specifikacije in specifikacije za logistiko in vzdrževanje (Weele, 1998, 73).

Izbira dobavitelja

Kotler loči postopek iskanja dobavitelja, zbiranje ponudb in izbiro dobavitelja kot tri zaporedne faze. Ko je specifikacija naročila že opredeljena ali istočasno z njo, podjetja zbirajo ponudbe, dobavitelje in predračune. Zbiranje ponudb in dobaviteljev se odvija preko že obstoječih dobaviteljev, sejmov, baz podatkov in drugih razpoložljivih virov. Podjetja se pogosto pri izdelkih, kjer je na voljo več dobaviteljev, odločijo za miks. Tako glavnino nabavijo pri enem (primarnem dobavitelju), ostalo pa razdelijo med več sekundarnih dobaviteljev. S tem ustvarijo pogoje za konkurenčni boj med njimi in izboljšajo svojo pogajalsko pozicijo.

Sklepanje pogodb

Kotler sklepanje pogodb enači z določitvijo izvršitve naročila, kjer se pogodi pri izbranem dobavitelju o končnem naročilu in določi tehnične značilnosti, potrebno količino, čas dobave, način plačila in drugo.

Pri Weele-ju pa govorimo o pogodbi o nabavi, ki se nanaša na ključne sestavine nabavne pogodbe (cena in dobavni pogoji, plačilni in garancijski pogoji) in ostalo (zavarovanje, prenos pravic in obveznosti) (Weele, 1998, 83).

Naročanje in pospeševanje izpolnitve naročila

Ti dve fazi sta bolj operativnega značaja. Njuna pomembnost in zahtevnost je odvisna od natančnosti izvedbe prejšnjih faz. V kolikor so prejšnje faze dosegle svoj cilj (natančno opredeljena specifikacija in pogodba, ter jasen sporazum med dobavitelji), je ta faza samo rutina. Ker pa v praksi ni tako, je predvsem v rokah nabavnih referentov precej dela z različnimi dokumenti in izpolnjevanjem zamudnih naročil (Weele, 1998, 93).

Ocena izvršitve

Ocena izvršitve se nanaša predvsem na pregled raznih zapletov, kot na primer reševanje garancijskih listov in ocen projekta. Obstajajo trije načini za preverjanje uspešnosti izvršitve naročila in sicer:

- zadovoljstvo uporabnikov z izdelki,
- ocenitev dobavitelja z metodo tehtanih ocen,
- seštevek vseh stroškov nabave.

Po končanem procesu nabave si lahko nabavniki na podlagi zaključkov pete faze pridobijo koristne izkušnje za delovanje v prihodnosti (Kotler, 1996, 219).

2.5 Sodelovanje nabavne funkcije z ostalimi službami v podjetju

Delovanje nabave zahteva tesno sodelovanje z drugimi funkcijami v podjetju. To pa ne pomeni le sodelovanja z razvojno, proizvodno, prodajno ter finančno funkcijo, ampak tudi s skladiščno, transportno, kontrolo kakovosti, plansko-analitsko, kadrovsko, investicijsko, pravno funkcijo in funkcijo vzdrževanja.

Nabava in razvoj

Nabava in razvoj imata veliko skupnih problemov. Pri razvoju novih izdelkov je pomembno, da dobi nabava pravočasno podatke za nakup. Razvoj je odgovoren, da pripravi tehnično specifikacijo izdelkov in materialov, iz katerih je izdelek narejen. Veliko podjetij v fazo razvoja izdelka vključuje tudi dobavitelje.

Nabava in razvoj velikokrat prideta do različnih predstav o materialih. Za razvoj je značilno, da oblikuje izdelke, ki zagotavljajo kakovost, varnost in uporabo. Pogosto razvoj oblikuje »idealno« izdelek, pri tem pa ne upošteva stroškov in časa.

Nabava in proizvodnja

Sodelovanje med nabavo in proizvodnjo se prične, ko proizvodnja posreduje nabavi potrebe po materialih. To je osnova nabavi, da si izdelata plan nabave. Pri tem ima zelo pomembno vlogo čas. Če nabava nima dovolj časa za nabavo, pride do dodatnih stroškov. Ti nastanejo, ker nabava ne more izbirati med večjim številom dobaviteljev in se ne more pogajati o ceni materialov.

Dobro sodelovanje med nabavo in proizvodnjo je nujno potrebno, saj se lahko pojavijo problemi v proizvodnji (proizvodnja se lahko tudi ustavi), če vhodni materiali niso pravočasno dostavljeni.

Dnevno sodelovanje med nabavo in proizvodnjo mora biti takšno, da njuna učinkovitost dosega cilje podjetja. Proizvodni management si prizadeva zadovoljevati potrebe marketinga in zmanjšati čas, potreben za prehod na proizvodnjo drugega izdelka. Nabava mora biti sposobna zadovoljiti potrebe proizvodnje. To dosega s krajšimi dobavnimi časi, tesnejšim sodelovanjem z dobaviteljem ipd.. (Dobler in Burt, 1996, 30-33)

Nabava in marketing

V želji povečati prodajo, številna podjetja spregledajo, da se delovanje marketinga ne ujema z delovanjem nabave in proizvodnje. Na tak način pa se izgublja dobiček.

Nabavno-proizvodno-marketingški krog ima svoj izvor v prodajnih napovedih. Napoved je osnova za načrtovanje proizvodnje, ta pa osnova za nabavne načrte. Takojšnja informacija o spremembi prodajne napovedi omogoča proizvodnji in nabavi, da brez večjih težav in dodatnih stroškov prilagodita svoje načrte novim spremembam. Enako velja, da je treba vsako spremembo v proizvodnem načrtu takoj posredovati marketingu, da ne povzroči težav pri kupcu.

Nabava in marketing lahko združita svoje interese z vzajemnostjo. To pomeni, da nabava kupuje od dobavitelja, ki je hkrati tudi njihov kupec.

Nabava, finance in računovodstvo

Odnos med nabavo in financami je drugačen, kot ga ima nabava s proizvodnjo in marketingom. Drugačnost temelji na dejstvu, da se nobeni stroški v razmerju nabava-finance ne morejo prekriti. Osnova za dobro poslovanje podjetja je dober finančni načrt, ki temelji na prodajnih napovedih in načrtih nabave. Enako pomembno je, da nabava obvesti finance o spremembah v svojih planih, kot nabavo obveščata proizvodnja in marketing.

3 ODNOSI MED UDELEŽENCI V NABAVNEM PROCESU

3.1 Razvoj odnosov z dobavitelji

Včasih je bil cilj optimalna konkurenca med dobavitelji. Pri teh pristopih je bil poudarek na kratkoročnih odnosih z dobavitelji in odvisnost od enega dobavitelja so imeli za popolnoma zmotno. Tradicionalna nabavna teorija priporoča oskrbovanje iz več virov, torej nabavo materiala pri različnih dobaviteljih. Osnovno izhodišče je, da podjetje ne sme postati preveč odvisno od enega dobavitelja (Weele, 1998, 195).

Podjetja so ocenjevala dobavitelje zgolj na osnovi cene ter se odločala samo na osnovi informacij o stroških. Sklepali so kratkoročne pogodbe s pomočjo trdih pogajanj, na katerih so največkrat prevladale zahteve močnejše stranke. Poslovanje pod temi pogoji je zaostrovalo konkurenco med dobavitelji, ki je velikokrat zahtevala močnejše stranke. Poslovanje pod temi pogoji je zaostrovalo konkurenco med dobavitelji, ki je večkrat zahtevala delovanje drug proti drugemu. Osnovna predpostavka je bila, da so dobavitelji zamenljivi in da bodo izkoristili svoj položaj, če bodo postali preveč pomembni. Prevladalo je prepričanje, da ostra konkurenca med dobavitelji zagotavlja podjetju kakovostno in kontinuirano oskrbo s potrebnimi resursi, saj v boju za preživetje preživijo le najsposobnejši (Spekman, Kamauff, Myhr, 1998, 54).

Pravo nasprotje oskrbovanju iz več virov pa sta oskrbovanje pri enem viru in izključno oskrbovanje. Pri prvem načinu oskrbovanja naroča podjetje material samo pri enem dobavitelju zaradi določenega razloga, čeprav ima na voljo tudi alternativne vire. Pri izključnem oskrbovanju pa lahko podjetje nabavlja material le pri monopolistu, ker nima na voljo drugih virov. Po tradicionalni nabavni teoriji se naj bi podjetje izognilo tema dvema možnostma (Weele, 1998, 195).

Glede na porajajoče se spremembe v odnosu med dobavitelji in odjemalci je nujno, da tradicionalni kupci temeljito spremenijo svoje poglede in politiko, ter sprejmejo nov pristop, ki pomeni naslednje:

- Kot prvo, morajo preučiti, ali je oskrbovanje pri enem viru primerna strategija.
- Začeti morajo sklepati dolgoročne pogodbe namesto enkratnih poslov.
- Podjetja morajo spremeniti merila za izbiro in ocenjevanje dobaviteljev. Zahteve do dobaviteljev so različne in čedalje večje. Nanašajo se na kakovost izdelka (brez napak) in procesa ter zanesljivost dobave (ravno ob pravem času). Nabavna cena, ki je bila včasih vedno prvo vprašanje pri pogajanjih, je v primerjavi z navedenimi merili večinoma postavljena nižje.
- Začeti morajo z uvajanjem procesa, ki bo zagotovil celovito obvladovanje kakovosti, kar pomeni, da se zaposleni na vseh funkcijskih področjih neprestano prizadevajo izboljševati izdelke in storitve, ter poslovne procese, s ciljem dosegati zadovoljstvo kupcev.

Veliko podjetij ima čedalje manjše možnosti za razvoj, kar pomeni, da se prodaja lahko poveča le z veliko truda in na račun konkurence. Posledica teh dveh sprememb je stopnjevanje pritiska na prodajne cene in s tem tudi na lastne cene in dobiček. To je na številnih trgih povzročilo premik moči med nabavno in prodajno stranjo. Ker se je trg dostikrat spremenil iz trga prodajalcev v trg kupcev, ima vloga kupca sedaj večji vpliv kot pred leti. Po drugi strani pa se, je zaradi čedalje večjega pritiska na prodajne cene in dobiček, povečal pritisk na neposredne materialne stroške. Ker v industriji nabavne cene zelo vplivajo na prodajne cene, so podjetja nenehno na preži, da bi nabavne cene zadržala na najnižji ravni.

Vse to je povzročilo, da se je vloga nabave v zadnjih dvajsetih letih močno spremenila. Od taktične funkcije, katere cilj je bil kupovati čim ceneje, se je nabava v številnih podjetjih spremenila v glavno strateško funkcijo. Glavni razlog za spremenjeno obravnavanje nabavne funkcije in s tem tudi odnosov do dobaviteljev so naslednji (Sheth, 1996, 10):

- Pojav globalne konkurence, predvsem v proizvodnem sektorju, je opozoril na veliko konkurenčno prednost ustvarjanja in upravljanja odnosov z dobavitelji.
- Razvoj filozofije celovitega obvladovanja kakovosti je spodbudil razvoj marketinga v obratni smeri, ki zahteva tesno sodelovanje kupca z že obstoječimi ali z novimi dobavitelji. Kupec je tisti, ki skuša prepričati dobavitelja, da mu dobavi določene izdelke.
- Prestrukturiranje industrije preko številnih združitvev, prevzemov in strateških povezav je povzročilo, da se je nabava iz decentralizirane administrativne funkcije spremenila v centralizirano strateško funkcijo. Na to reorganizacijo nabave je vplivala tudi vse pomembnejša odločitev podjetja med »narediti ali kupiti«.
- Uporaba informacijske tehnologija je prav tako spremenila vlogo nabave.

Ti dejavniki so povzročili naslednje spremembe v odnosih z dobavitelji:

- *Oblikovanje in upravljanje dolgoročnih odnosov z dobavitelji.* Za trg so značilne zelo hitre spremembe, zato čas, v katerem se podjetja nanje odzovejo, zelo vpliva na uspešnost poslovanja, saj predstavlja veliko konkurenčno prednost podjetij. Prednost pa lahko dosežejo le tedaj, ko so pripravljene oblikovati dolgoročno sodelovanje z dobavitelji oziroma odjemalci, saj si lahko na takšen način delijo informacije, ki jih potrebujejo, če se želijo hitro odzvati na spremembe na trgu. Gre za tako imenovani medfunkcijski vidik, v katerem je poudarek na sodelovanju med člani celotne dobavne verige. To pomeni, da cilji dobavne verige postanejo cilji tudi vsakega posameznega podjetja. Tako bodo uresničeni cilji, ki jih posamezno podjetje ne bi moglo doseči. Pogoji za uresničitev ciljev je usklajevanje posameznih aktivnosti, ki jih lahko spodbujamo preko moči, nagrad ali pa skupnih vrednot (Lancioni, 2000, 2).

- *Vključevanje dobaviteljev v razvoj izdelkov in načrtovanje proizvodnje.* Podjetje lahko pridobi številne prednosti, če najde dobavitelja, ki mu je pripravljen nuditi tehnično pomoč pri razvoju njegovih izdelkov, saj lahko na ta način pridobi potrebne resurse in skrajša čas razvoja izdelkov. Razvoj izdelkov namreč zahteva znanje iz številnih področij tehnologije, ki pa jih eno samo podjetje ni sposobno obvladati. Ko se sodelovanje med dobaviteljem in kupcem pogloblja, lahko kupec del razvojnih aktivnosti prenese na dobavitelja (Ford, 1997, 437).
- *Narediti ali kupiti.* V praksi se je pokazalo, da lahko specializirani dobavitelji opravijo nekatere proizvodne dejavnosti ceneje in hitreje. Podjetja lahko od zunanjih dobaviteljev zahtevajo celo večjo kakovost kot od svojih proizvodnih oddelkov. To je tudi razlog za stalno naraščanje razmerja med nabavo in prodajo v nekaterih panogah (Ford, 1997, 431).
- *Kontrola kakovosti in proizvodnja po načelu dobave ravno ob pravem času.* V nekaterih podjetjih, predvsem v tistih, v katerih je za proizvodne operacije značilno sestavljanje, lahko opazimo čedalje večje zanimanje za izboljšanje kakovosti in produktivnosti. Mednarodni poslovneži se vedno bolj zavedajo, da je treba uvesti izboljšave glede stroškov in kakovosti končnih izdelkov, če želijo ostati na določenih gospodarskih področjih konkurenčni v svetovnem merilu (Weele, 1998, 42).
- *Vprašanje v zvezi z okoljem.* Problemi varovanja okolja so čedalje pomembnejši v številnih evropskih državah. Na tem področju so sprejeti številni strožji predpisi, tako da postajajo okoljevarstvena vprašanja za nabavo povsem nov izziv (Weele, 1998, 42).

S spremenjeno vlogo nabave se je pojavila tudi nova paradigma trženja, in sicer gre za koncept trženja, ki temelji na odnosih. Novo pojmovanje trženja označujejo tri ključne besede: *odnos* (povezava), *medsebojno vplivanje* (interakcija) in *dolgi rok*, za razliko od tradicionalnega trženja, ki poudarja posamične aktivnosti menjave. Nadalje pomeni pogled na trženje kot na dolgoročne odnose in medsebojno vplivanje, katerega osrednje vprašanje je, kako vzpostaviti, razvijati in dolgoročno ohranjati mrežo povezav s porabniki, dobavitelji, z javnimi ustanovami in posamezniki. Za izgradnjo trajnih in trdnih tržnih položajev, mora podjetje najprej zgraditi močne odnose in vezi z odjemalci, z dobavitelji, s člani finančnega okolja in s tistimi, ki vplivajo na panogo. Trženje, temelječe na odnosih, je gradnja in vzdrževanje teh odnosov. Je integracija odjemalcev in dobaviteljev v organizacijo podjetja, v njegovi proces razvoja, proizvodnje in prodaje.

Na medorganizacijskem trgu lahko najdemo danes naslednje oblike trženjskih odnosov:

Politika oskrbovanja iz več virov

Podjetje v tem primeru nabavlja material pri različnih dobaviteljih, in sicer pri tistem, ki mu pri posamezni nabavi ponudi najnižjo ceno. Tako je cena tista, na podlagi katere se podjetje odloča pri katerem dobavitelju bo nabavil material.

Politika oskrbovanja iz enega vira

Pri tej politiki podjetje kupuje določene vrste izdelkov pri enem samem dobavitelju. Glavne prednosti te politike so v tem, da naj bi povečana vključitev dobavitelja in izločanje konkurence zagotovila boljšo in intenzivnejšo izmenjavo zamisli med proizvajalcem in dobaviteljem glede znižanja stroškov in izboljšanja kakovosti, skrajšanja časa za vstop na trg, poenostanovitev prenosa dokumentacije, posodobitev plačevanja, ipd.. Zelo pomembna pomanjkljivost oskrbovanja iz enega vira je povečana soodvisnost obeh podjetij. Tako lahko postane dobavitelj ranljivejši, ker se preveč usmeri na omejeno število kupcev. Proizvajalec pa je na slabšem, ker lahko dobavitelj postane brezbrizen do zmanjšanja stroškov in izboljševanja kakovosti, saj ima zagotovljeno prodajo. Tako je uspeh politike oskrbovanja iz enega vira predvsem odvisen od tega, kako obe strani urejata medsebojne odnose, ki temelji na obojestranskem zaupanju.

Strateško partnerstvo

V takšni povezavi oba partnerja sodelujeta pri razvoju in proizvodnji izdelkov, pri razvoju dobave ravno ob pravem času in celovitem obvladovanju kakovosti. Pripravljena sta veliko investirati v dolgoročno sodelovanje, ki temelji na vsakodnevnih izmenjavah informacij in medsebojnem zaupanju. Razlogi za strateško partnerstvo so lahko naslednji (Lamming, 1993, 86):

- zmanjšanje tveganja zaradi razpršitve ali znižanja fiksnih stroškov, manjših investicij, hitrejšega vstopa na trg,
- ekonomije obsega zaradi nižjih stroškov, ki izhajajo iz konkurenčne prednosti vsakega od partnerjev,
- izmenjave tehnološkega znanja,
- zmanjšanja konkurence, ker lahko partnerja z intenzivnim sodelovanjem povečata stroške in/ali zmanjšata tržni delež konkurenci.

Upravljanje dobavne verige

Ta povezava vsebuje več kot le neposredno povezavo med proizvajalcem in dobaviteljem, saj vpliva na številne druge povezave oziroma podjetja znotraj dobavne verige. Upravljanje dobavne verige pomeni oblikovanje, razvoj, optimiziranje in

upravljanje notranjih in zunanjih sestavin dobavne verige, vključno z dobavo materiala, s preoblikovanjem materiala v procesu proizvodnje in z distribucijo končnih izdelkov ali storitev do končnih porabnikov. Bistvo ustvarjanja dobavne verige je ustvariti trajno konkurenčno prednost, in sicer tako, da partnerja skušata v okviru filozofije celotnega obvladovanja kakovosti vplivati na znižanje stroškov celotne dobavne verige, tako da dobavitelj intenzivneje sodeluje s svojimi dobavitelji in kupec s svojimi nadaljnjimi kupci. Ker se vsaka raven dobavne verige osredotoči na svoje cilje, ki so v skladu s cilji ostalih članov v verigi, se lahko odvečne aktivnosti in aktivnosti, ki se podvajajo, odstranijo (Spekman, Kamauff, Myhr, 1998, 54).

Trženjski odnosi se med seboj razlikujejo glede nadomestljivosti in pomembnosti partnerja v odnosu, ter glede skladnosti njunih interesov. S teh vidikov lahko razlikujemo (Webster, 1984, 83):

- *poznanstva* (trženjski odnos, ki je malo pomemben za odjemalca in dobavitelja, zato sta pripravljena malo investirati v sodelovanje, skladnost interesov je majhna),
- *tekmovanja* (velika pomembnost trženjskega odnosa, vendar je prisotna nizka skladnost interesov, saj je sodelovanje pod prisilo),
- *prijateljstva* (majhna pomembnost in visoka skladnost interesov ter ciljev; partnerja sta pripravljena deliti informacije, skupno planirati in investirati do določene meje),
- *partnerstva* (idealni trženjski odnos velike vrednosti in skladnosti interesov obeh strani).

3.2 Značilnosti dobrih odnosov z dobavitelji

Vsak odnos med dobaviteljem in kupcem je specifičen. Na eni strani imamo odnos v katerem je število stikov omejeno na zgolj nujno potrebne, proizvodi in pogajanja pa so standardizirani. Lahko pa gre za odnos, kjer veliko število predstavnikov iz različnih funkcij podjetja komunicira z dobaviteljem o tehničnih, administrativnih in ekonomskih problemih. Kljub temu pa obstaja šest splošnih značilnosti za vsak odnos kupec – dobavitelj (Gadde, Hakansson, 1993, 63-76):

Kompleksnost odnosa

Kompleksnost je značilnost odnosov, ki so tako obsežni, da potrebujejo posebno koordinacijo. V odnosih z dobavitelji na obeh straneh prihaja do stikov med velikim številom ljudi z različnih oddelkov, ki poskušajo rešiti določene probleme. Ti problemi se lahko rešujejo neodvisno eden od drugega, kar pa še ne pomeni, da so med seboj

neodvisni. Vzrok kompleksnosti odnosov z dobavitelji leži v zapletenosti posameznega odnosa s tehničnega, organizacijskega in socialnega vidika, kar ustvarja veliko težav v komunikaciji in koordinaciji. Drugi razlog pa je odvisnost med različnimi odnosi. Odnos nabavnega podjetja z dobaviteljem A je lahko odvisen od odnosa z dobaviteljem B ali kupcem C in obratno.

Dolgoročnost odnosa

Dolgoročnost ima za posledico korenine trdnega odnosa, ki segajo desetletja nazaj. Vsak tak odnos ima svojo zgodovino, ki vpliva na trenutno medsebojno delovanje. Zato je potrebno vsakršno aktivnost obravnavati s časovne perspektive, na tiste z dolgoročnimi posledicami pa gledati kot na investicije, ki bodo prinašale odnos v naslednjih obdobjih.

Prilagodljivost odnosa

Prilagodljivost pomeni, da z določenim dobaviteljem ravnamo na edinstven način. Stopnja prilagoditve je odvisna od lastnosti obeh strani – kupca in dobavitelja. Če je dobavitelj na primer tuje podjetje, lahko kupec zahteva urejeno logistiko v svoji državi. Potreba po prilagoditvi se lahko pojavi tudi takrat, ko je nabavno podjetje deležno posebnega povpraševanja s strani svojih kupcev.

Obojestransko zaupanje

Obojestransko zaupanje se gradi daljše časovno obdobje. Ustvariti je potrebno različne situacije, kjer zaposleni, ki imajo stike med seboj, spoznavajo nasprotno stran in njihove probleme. Zaupanje se lahko začne graditi s testiranjem preko manjših dobav. Podjetje sklene z najbolj obetavnim dobaviteljem sporazum o sodelovanju za poskusno obdobje, v katerem mora dobavitelj demonstrirati svoje sposobnosti, določiti čas in stroške povezane s storitvijo, ter potrditi kulturno ustreznost. Prednosti takega sporazuma so za nabavno podjetje v tem, da omogoča predvideti dobaviteljevo storitev in njegovo pripravljenost investirati njihov čas in sredstva v rast podjetja, oceniti, ali bo dobavitelj dober strateški partner in bo deloval v skupnem interesu, ne pa zaračunal vsake najmanjše informacije (še pred podpisom pogodbe). Dobavitelj pa lahko preko takšnega sporazuma neposredno predstavi svoje sposobnosti, ki jih po drugih poteh ne more.

Moč in odvisnost

Odnosi, ki vključujejo velike količine blaga, imajo veliki ekonomski pomen za obe strani. Pomembnost pa ustvarja odvisnost. V preteklosti je bilo za kupce priporočljivo takšno vedenje, ki ni sprožalo odvisnosti. Danes pa so odnosi dolgoročnejši in je odvisnost bolj sprejemljiva. Pogosto se zgodi, da je odnos pomembnejši za prodajalca

kot za kupca in obratno. Prodajalec lahko ima večjo moč, ko je gospodarstvo v ekspanziji, kupec pa, ko ponudba presega povpraševanje. Če namerava izkoristiti takšen položaj, mora predvideti povračilne ukrepe, ko se stanje v gospodarstvu obrne.

Nasprotja in sodelovanje

Konflikti in sodelovanje predstavlja skupne in nasprotujoče si interese, ki jih imajo udeleženci v poslovnem odnosu. Do konfliktov pride, če se soudeleženci ne znajo uskladiti. Napačno je razmišljanje, da je popolna usklajenost pogoj za razvijanje dobrega odnosa. Učinkovit odnos namreč zahteva enako mero sodelovanja in konflikta. Pri nizki stopnji obeh spremenljivk je odnos za obe strani dokaj nepomemben. Konflikt bo prisoten dokler bosta obe strani ostali neodvisni, saj njuni cilji in ambicije nikoli ne bodo enaki. Če je stopnja konflikta visoka, sodelovanja pa je malo, govorimo o sovražnem odnosu, ki ne bo dajal pozitivnih rezultatov. Do pomembnejših odnosov pride pri visoki stopnji sodelovanja, ki pa brez konflikta pripelje do preveč prijateljskega oziroma prijaznega odnosa, kjer strani premalo zahtevata ena od druge. Tako je edina učinkovita kombinacija visoka stopnja obeh spremenljivk, ki spodbuja inovacije in razvoj.

Vedno več dobaviteljev in proizvajalcev spreminja svoj odnos do dobaviteljev. Uspešna podjetja želijo in pričakujejo od svojih dobaviteljev, da jim pomagajo pri doseganju močnega konkurenčnega položaja na trgu. Tako močan položaj se lahko doseže le z dolgoročnim razvijanjem konkurenčnih prednosti. Na ustvarjanje konkurenčnih prednosti vpliva več faktorjev, npr. dobro prodajno blago, kakovostne storitve, učinkovit distribucijski sistem.

Večina podjetij pa spregleda možnost, da lahko konkurenčne prednosti dosežejo tudi z ustvarjanjem in ohranjanjem dolgoročnih odnosov s svojimi dobavitelji.

Dolgoročno sodelovanje pomeni tesnejše sodelovanje med dobavitelji in odjemalci. Cilj dolgoročnega sodelovanja je znižanje celotnih stroškov medsebojnega poslovanja. Ganesen v svojem članku o dolgoročni usmerjenosti v odnosu med odjemalcem in dobaviteljem pravi, da je dolgoročno sodelovanje odvisno od dveh dejavnikov, in sicer od njune medsebojne odvisnosti in stopnje, do katere si partnerja zaupata. Oba dejavnika sta povezana z negotovostjo v okolju, v katerem partnerja poslujeta, s transakcijsko-specifičnimi investicijami ter s tem, koliko sta zadovoljna s svojim sodelovanjem (Ganesen, 1994, 10).

Razlika med kratkoročnim in dolgoročnim sodelovanjem je v tem, da se partnerja v kratkoročnem sodelovanju osredotočita samo na kratkoročne koristi in je njun glavni cilj maksimalni dobiček v vsaki posamični transakciji, medtem ko je pri dolgoročnem sodelovanju njun glavni cilj realizirati dolgoročne cilje in sta usmerjena k ustvarjanju

trenutnega dobička kakor tudi prihodnjega s pomočjo doseganja sinergičnih učinkov preko skupnih investicij in z delitvijo tveganja.

Za odjemalca so glavne prednosti dolgoročnega sodelovanja, ki povečujejo učinkovitost njegove nabave, sledeče:

- izboljšanje kakovosti izdelkov,
- povečanje prilagodljivosti in povpraševanja,
- hitrejša spremembe izdelkov,
- nižji stroški nabave,
- povečanje zanesljivosti naročil in dobav,
- krajši delovni čas,
- možnost hitrejšega in zadovoljivega reševanja konfliktov.

Glavne prednosti dolgoročnega sodelovanja za dobavitelje pa so naslednje:

- Optimalno izkoriščanje proizvodnih zmogljivosti. Dobavitelj ima zagotovljen določen obseg prodaje, prispevek za pokritje fiksnih stroškov in dogovorjen delež pri dobičku, kar mu olajša sprejemanje odločitev o naložbah v novo proizvodno opremo.
- Cenovna in proizvodna stabilnost. Dobavitelj lahko zaradi zagotavljenega ponovnega naročila in boljše organizacije svoje proizvodnje ponudi stabilne in konkurenčne cene.
- Usmerjenost k odjemalcu. Če dobavitelj dobro pozna želje in zahteve svojega kupca, jih lahko tudi bolje zadovolji.

Gradnja in vzdrževanje dolgoročnega odnosa med dobaviteljem in odjemalcem je zelo drag proces, zato morata oba partnerja ugotoviti, ali so stroški, ki so s tem povezani, upravičeni (Blois, 1996, 161).

Stroški so povezani predvsem z aktivnostmi, ki omogočajo oblikovanje zaupanja in zaveze partnerju, pa tudi s procesom komuniciranja, saj morata oba partnerja zagotoviti, da je komuniciranje znotraj posamezne organizacije skladno s komuniciranjem med organizacijama. Včasih pa so lahko stroški, povezani z oblikovanjem in vzdrževanjem dolgoročnega sodelovanja nižji, od stroškov ustvarjanja enakega obsega prodaje ali nakupa preko številnih posamičnih transakcij.

4 OCENJEVANJE DOBAVITELJEV

4.1 Pomen ocenjevanja dobaviteljev

Ocenjevanje dobaviteljev pomeni načrtno zbiranje informacij za izbor novih in kontrolo obstoječih dobaviteljev. V mnogih podjetjih izbor dobaviteljev še vedno poteka na osnovi subjektivnih ocen, določena podjetja pa so s ciljem doseči optimalno strukturo dobaviteljev, že uvedla formalne sisteme ocenjevanja izbranih kriterijev (Završnik, 2004, 109).

V preteklosti je bila kot kriterij pri ocenjevanju uporabljena le cena, kasneje pa tudi že kvaliteta in dobavni rok. Danes podjetja ocenjujejo dobavitelje z veliko več kriteriji, ki vplivajo na ustreznost dobavitelja. Podjetja uporabljajo različne metode, od enostavnih do bolj zapletenih. Za različne skupine nabavnih dobrin, ki jih delijo glede na višino stroškov, tveganje ipd., imajo različne načine ocenjevanja, saj pomembnost posameznih kriterijev ni enaka za vse nabavne dobrine.

Z naraščanjem pomembnosti dobaviteljev v poslovni 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 (Weele, 1998, 318).

Ocenjevanje dobaviteljev je potrebno zaradi (Završnik, 2004, 113):

- 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 izboljšave 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 oddaljenim.
- Zagotavljanja »know-howa«. Pri ocenjevanju so pomembna spoznanja dokumentirana.

4.2 Proces in udeleženci ocenjevanja dobaviteljev

Ocenjevanje dobaviteljev se prične z zbiranjem informacij, nadaljuje z določanjem relativnih meril za ocenjevanje, ter konča z vrednotenjem in končno oceno dobavitelja. Vseh dobaviteljev pa ne moremo ocenjevati z enako intenzivnostjo. Zato jih moramo razdeliti po pomembnosti glede na promet z dobaviteljem, pomen nabavne dobrine za lastno sposobnost dobavljanja, pomen nabavne dobrine za ohranjanje lastnih kvalitativnih zahtev ter tveganje na specifičnih nabavnih trgih.

Dobavitelje moramo obvestiti o tem, da so vključeni v proces ocenjevanja. Navesti moramo namen ocenjevanja, razloge, zaradi katerih bodo ocenjeni, naša pričakovanja glede kakovosti, opredeliti način razvrščanja dobaviteljev, kdaj imamo namen izvesti ocenitev, kdo bo izvedel postopek ocenjevanja ter naša pričakovanja glede dobaviteljevega poslovanja. Dobavitelja tudi moramo obvestiti o doseženi oceni. Na tak način poskušamo utrditi odnose s poslovnimi partnerji. Dobavitelj mora vedeti, kateri standard in metode bodo uporabljeni pri ocenjevanju.

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 rezultatov poskuša izboljšati poslovanje, zato je treba ocene vnesti v primerno dokumentacijo (Završnik, 2004, 115).

Ocenjevanje dobaviteljev lahko poteka na štirih ločenih ravneh (Weele, 1998, 318):

Raven izdelka

Na tej ravni se osredotočimo na oblikovanje in izboljšanje kakovosti dobaviteljevega materiala. Vhodna kontrola in kontrola kakovosti, ki ju opravimo, pokažeta stopnjo kakovostne ustreznosti prevzetega materiala.

Procesna raven

V tem primeru material ni predmet kontrole, ampak proizvodni proces, ki ga moramo natančno preučiti. Pri tem je najpomembnejše, da je kakovost materiala izredno odvisna od dobaviteljevega proizvodnega procesa. Če to nadzorujemo z ustreznimi postopki, dosežemo, da material ustreza postavljenim standardom kakovosti in specifikacijam. Pri tem pristopu natančno preverjamo stanje dobaviteljeve proizvodne opreme in njegov sistem kontrole kakovosti.

Raven sistema zagotavljanja kakovosti

Zagotavljanje kakovosti pomeni preverjanje oblikovanja postopkov za kontrolo kakovosti, njihovega razvijanja, vzdrževanja in izboljšanja. Povedano drugače, predmet kupčevega preverjanja niso samo postopki in navodila, temveč tudi dobaviteljeva organizacija kakovosti.

Raven podjetja

To je najvišja raven preverjanja. Pri tem postopku preiskovalci niso osredotočeni samo na preverjanje kakovosti, ampak upoštevajo tudi finančne vidike, želijo pa tudi ugotoviti usposobljenost dobaviteljevega vodstva. Tako si skuša kupec ustvariti sliko o konkurenčnosti posameznega dobavitelja v bližnji prihodnosti.

4.3 Metode in kriteriji ocenjevanja dobaviteljev

Kriteriji ocenjevanja dobaviteljev so pomemben korak pri izboru dobaviteljev. Različni avtorji navajajo različne kriterije. Eschenbach (1990, 175) deli kriterije za ocenjevanje dobaviteljev na tri skupine:

1. kriteriji za ocenjevanje zmogljivosti in dobav dobaviteljev (kvaliteta, cena in ostali pogoji, zanesljivost dobav, lojalnost pri dobavah in spremljajoče storitve),
2. kriteriji za ocenjevanje podjetja dobavitelja (oblika, status, struktura stroškov, tržni delež, sposobnost glede kvalitete, R&R, pripravljenost za sodelovanje in povratne posle) in
3. kriteriji za ocenjevanje okolja podjetja dobavitelja (zunanji dejavniki, ki vplivajo na podjetje, valuta, tehnologije, konkurenca, proizvodnja, nabava, osebje, finance).

Druga razlaga kriterijev pravi, da mora dobavitelj zadostiti večim zahtevam, ki jih lahko razumemo tudi kot kriterije za ocenjevanje dobaviteljev (Birch, 2001, 37):

1. Dobavitelj mora prevzeti odgovornost za dobavo, ki ne zahteva dodatnega dela.
2. Nabavne dobrine morajo biti nabavljene od ustrezno majhnega števila skrbno izbranih dobaviteljev, ki lahko zagotavljajo kvaliteto. Koncentracija je bistvenega pomena, če želimo maksimirati vlogo dobavitelja v končnem izdelku.
3. Dobavitelj mora zagotavljati dolgoročno nabavo, ki bo zagotavljala proizvodnjo oziroma servisiranje skozi celotno življenjsko dobo izdelka.

Metode ocenjevanja se med podjetji razlikujejo, na splošno pa ločimo dve vrsti metod: subjektivne metode (ocena na podlagi osebne presoje, na primer s kombiniranjem izkušenj različnih oddelkov z dobaviteljem) in objektivne metode. Poznamo več vrst objektivnih metod (Weele, 1998, str. 319):

Preglednice

Uporabljamo jih 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. Nabavni referenti bi naj zato uporabljali ustrezno razčlenjene zahtevke za ponudbe, te namreč dobavitelje usmerja, kako naj sestavijo ponudbe.

Osebno ocenjevanje

Uporabljamo jih za tiste dobavitelje, s katerimi tesno sodelujemo. Oddelki, ki imajo z njimi izkušnje (npr. kontrola kakovosti, tehnična služba, proizvodnja, planiranje proizvodnje, nabava), jih vrednotijo po vnaprej potrjenem vprašalniku.

Razvrščanje dobaviteljev

Omejeno je na količinske podatke in se nanaša na vrednotenje cene, kakovosti in zanesljivost dobave. Spremembo 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 materiala. Zanesljivost dobave vrednotimo s številom prepozne ali prehitre dobave. Razvrščanje dobaviteljev je videti precej 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 planiranja materiala.

Revizija dobaviteljev

Ta metoda zahteva, da dobavitelje občasno obiščejo kupčevi strokovnjaki, ki skrbno preverijo njegov proizvodni proces in organizacijo kakovosti. Z dobavitelji preučijo ugotovljene pomanjkljivosti, se pogovarjajo o ukrepih za izboljšanje in njihovem izvajanju. Med naslednjim obiskom preverijo, kakšen napredek je dobavitelj dosegel glede dogovorjenih nalog.

Dovoljeni stroški

To je skrajni pristop, pri katerem ocenjujejo kupca s simulirano kalkulacijo na podlagi najnovejše tehnologije za tovrstno proizvodnjo. Pri tem ugotovijo, kakšna je lahko dobaviteljeva lastna cena za posamezni 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.

Obravnanih metod ocenjevanja ne moremo uporabiti v vseh okoliščinah. Vedno moramo primerjati stroške in koristi. 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, kontrola kakovosti in nabavni oddelek (Weele, 1998, 321).

Prve tri metode niso zamudne, zato so zelo razširjene. V Tabeli 4.1 prikazujemo temeljne razlike med metodo revizije dobaviteljev in metodo razvrščanja dobaviteljev. S slednjo metodo presojamo trenutne dobavitelje, zato je usmerjena bolj količinsko kot metoda revidiranja.

Tabela 4.1 Razlike med revizijo in razvrščanjem dobaviteljev

VIDIK	REVIZIJA DOBAVITELJA	RAZVRŠČANJE DOB.
Usmeritev	Osredotočena na prihodnost	Na podlagi preteklih podatkov
Uporaba	Novi in sedanji dob.	Sedanji dobavitelji
Značilnosti	Večinoma kakovostna	Večinoma količinska
Namen	Širok, več vidikov	Omejen, nekaj vidikov
Odnos z dobavitelji	Potrebno sodelovanje	Temelji na notranjih administrativnih podatkih
Potek dela	Poraba časa	Standardni podatki
Obdelava podatkov	Subjektivna, ročna	Stvarna, računalniška

Vir: Weele, Nabavni management, 1998, 320.

Pri izbiri metode za ocenjevanje je potrebno dati prednost enostavnim metodam. Šele ko imamo veliko izkušenj z enostavnimi, lahko postopoma preidemo na bolj zapletene metode (Eschenbach, 1990, 182).

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

- *uvrščeni dobavitelj*: tehnične zmogljivosti, finančno stanje, stroškovna učinkovitost, kakovostni standardi in inovativnost so osnovni pogoji za možnost sodelovanja,
- *potrjeni dobavitelj*: za ta naziv je potrebno dobro sodelovanje s kupcem in izpolnitev nekaterih dodatnih zahtev,
- *izbrani dobavitelj*: enakomerna visoka kakovost in stalno izboljševanje, dobava po načelu ravno ob pravem času.

Na voljo imamo torej subjektivne in objektivne metode ocenjevanja. Izbrana metoda je odvisna od velikosti oziroma pomembnosti dobavitelja. Za manj pomembne dobavitelje je navadno dovolj subjektivna ocena, za večje dobavitelje pomembnih nabavnih dobrin pa je pomembno intenzivno objektivno ocenjevanje.

4.3.1 Kategorična metoda

Kategorična metoda je ena najmanj natančnih ocenjevalnih metod. Temelji na izkušnjah in sposobnosti vsakega kupca posebej. Na začetku kupec sestavi seznam ocenjevalnih kriterijev. Nato vsakemu dobavitelju dodeli oceno za vsak kriterij posebej, ki temelji na preteklih izkušnjah. Lahko se ocenjuje s plus, minus ali oceni od 1 do 5. Pri ocenjevanju tudi ponavadi sodelujejo drugi oddelki v podjetju (oddelek kontrole, inženiringa, proizvodnje). Čeprav metoda ni kvantitativna, dobimo dober pregled nad ustreznostjo dobaviteljev. Metoda ni draga in ne zahteva veliko podatkov. Slabost metode je

v njeni subjektivnosti. Ocene so odvisne od spomina in presoje posameznika, sam proces ocenjevanja pa lahko postane rutina brez kritične presoje (Zenz, 1994, 135).

Poglejmo si primer vrednotenja dobaviteljev po kategorični metodi. Za vrednotenje dobaviteljev lahko ima nabavna služba izdelan poseben točkovnik, ki vsebuje elemente, prikazane v Tabeli 4.2.

Dobavitelje vrednotimo po kriterijih za vsak element. Možno število točk za prvih pet elementov je 5, za naslednjih pet elementov pa 3 točke. Maksimalno število točk pri vrednotenju je tako 40 točk. Vrednotenje izvaja nabavnik, kontrolor in skladiščnik, pregleda pa direktor nabave (Završnik, 1998, 26).

Tabela 4.2 Vrednotenje dobaviteljev po kategorični metodi

Rok dobave	Pravočasen 5	Predčasen 4	1x zamuda- 3	2x zamuda- 2	Več zamud- 1
Kakovost dobave	Odlična 5	Dobra 4	1x rekl. 3	2x rekl. 2	Več rekl. 1
Cena	Najnižja 5	Nizka 4	Povprečna 3	Višja 2	Visoka 1
Plačilni pogoji	90 dni 5	75 dni 4	60 dni 3	Zavarovanje 2	Manj kot 60 1
Dobavnica, a- testi	Vedno 5	Kasnitev atestov 4	Kasnitev dobavnic 3	Urgiranje 2	Ni atestov 1
Potrditev naročila			Vedno 3	Po urgenci 2	Nikoli 1
Označba materiala			Dobra 3	Slaba 2	Ni označbe 1
Prispela količina			Naročena 3	Pakirna enota 2	Odstopanje 1
Pakiranje			Dobro 3	Ustrezno 2	Neustrezno 1
Oddaljenost dobavitelja			Do 100 km 3	Do 500 km 2	Več kot 500 km 1
SKUPNA OCENA:					

Vir: Završnik, 1998, 26.

4.3.2 Metoda tehtanih ocen

Ta metoda se razlikuje od prejšnje po tem, da je kvantitativna in veliko bolj objektivna. Podobno kot pri prvi se oblikuje seznam ocenjevanjih kriterijev, vsakemu od teh kriterijev pa se pripiše ponder glede na pomembnost posameznega kriterija (Tabela 4.3). Ponderji nam omogočajo, da dobimo komulativno oceno, ki jo lahko primerjamo z ostalimi komulativnimi ocenami dobaviteljev. Kot primer lahko vzamemo naslednje ocenjevalne kriterije (Zenz, 1994, 135-137):

- kakovost dostavljenega blaga s ponderjem 0,4,
- točnost dobave s ponderjem 0,2,
- nudenje dodatnih storitev s ponderjem 0,2,
- cena s ponderjem 0,1.

Ponderji se oblikujejo glede na značilnosti in potrebe posameznega podjetja, hkrati pa znižujejo subjektivnost ocen.

Tabela 4.3 Primer ocenjevanja treh dobaviteljev po metodi tehtanih ocen

OCENJEVALNI KRITERIJ	DOBAVITELJ 1	DOBAVITELJ 2	DOBAVITELJ 3
Odstotek pošiljk z manjšimi zavrnitvami od povprečnih zavrnitev	90	80	70
1. Kakovost dobav (% x 0,4)	36	32	28
Odstotek pravočasno prispelih pošiljk	80	90	100
2. Točnost dobav (% x 0,3)	24	27	30
Število dodatnih storitev, ki pripomorejo k nižjim stroškom	1	1	3
Odstotek od vseh predlaganih storitev	20	20	60
3. Dodatne storitve (% x 0,2)	4	4	12
Povprečna cena/enoto	40	50	60
Najnižja cena / dejanska cena	100	80	67
4. Cena (% x 0,1)	10	8	7
Kumulativno število točk (1+2+3+4)	74	71	77

Vir: Zenz, 1994, 136.

Za to metodo je značilno (Završnik, 2004, 18):

- določanje kritičnih dejavnikov dobaviteljevega izvajanja,
- določanje ponderjev pomembnosti kritičnim dejavnikom, katerih seštevke je 1,00,
- določanje postopka za merjenje dejanskega izvajanja dobavitelja za vsak dejavnik,
- merjenje dejanskega izvajanja, kot odstotkov od popolnega izvajanja (odlično je 100%),
- 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. Obrazec za vrednotenje dobaviteljev združuje uporabo kategorične metode in metode ponderjev. To je v praksi lahko zelo koristno. 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, ali kadar so naročila razporejena med dva ali več dobaviteljev in si želimo prikazati oziroma analizirati kakovost vsakega dobavitelja posebej (Završnik, 2004, 118).

4.3.3 Metoda stroškovnosti pošiljke

Bistvo metode stroškovnosti pošiljke (ang. cost-ratio metod) je, primerjava vsehstroškov nakupovalnega procesa z vrednostjo prejete pošiljke. Višje je razmerje stroškov proti vrednosti, nižjo oceno si prisluži dobavitelj.

V metodo so vključeni stroški, ki so povezani z dobavo, kvaliteto in dodatnimi storitvami. Iz vsake skupine stroškov izračunamo razmerje stroški/vrednost. Metoda je zamudna in zahteva redno spremljanje prispelih pošiljk in vseh stroškov, ki so povezani z njimi pošiljke (Zenz, 1994, 137).

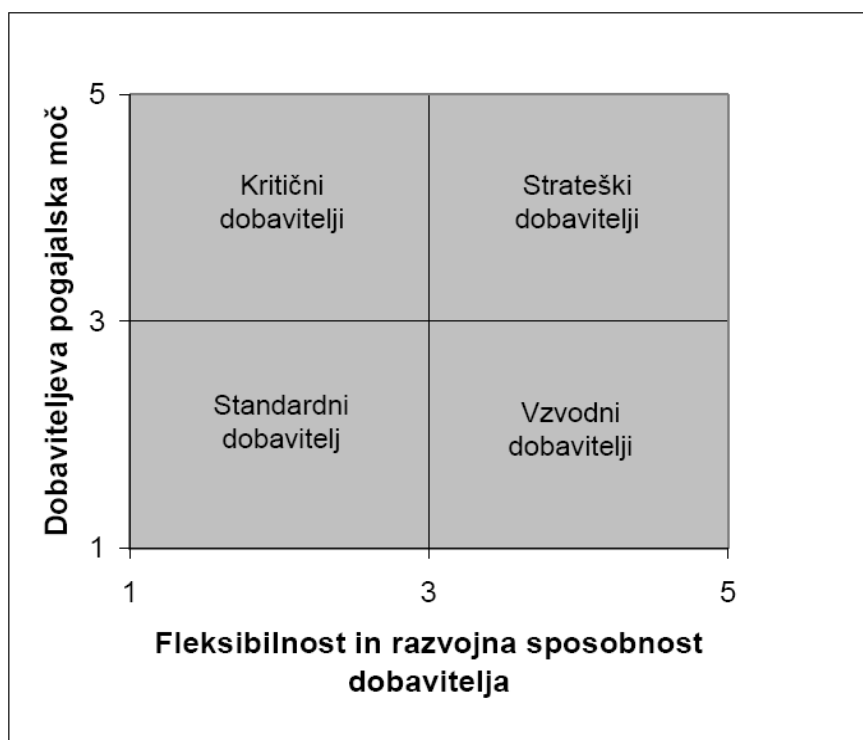
4.3.4 Finančna metoda

V zadnjem času se kot način ocenjevanja dobaviteljev uporablja tudi finančno ocenjevanje, ki temelji na letnih finančnih poročilih. Ocenjevanje je osnovano na preteklih podatkih, zato ga podjetja uporabljajo za ustvarjanje prvega vtisa o podjetju in njegovem vodstvu. Če so kupcu dostopni finančni podatki konkurenčnih dobaviteljev, lahko izvede primerjavo, s tem pa dobi dobro osnovo za razpravo z dobaviteljem o zanj pomembnih vprašanjih (Weele, 1998, 320).

4.3.5 Metoda klasifikacije dobaviteljev

Kot je razvidno iz matrike dobaviteljev (Slika 4.1), se na abscisni osi pojavlja faktor fleksibilnosti in razvojna sposobnosti dobavitelje, na ordinatni osi pa dobaviteljeva pogajalska moč, ki jo ima le ta pri odnosu do kupca.

Slika 4.1 Matrika klasifikacije dobaviteljev



Vir: Wildemann, 2000, 102.

Z dejavnikom »fleksibilnost in razvojna sposobnost dobavitelja« želimo ovrednotiti sposobnost posameznega dobavitelja v smislu, ali bi bilo z njim v prihodnosti možno zgraditi različne oblike sodelovanja ali pa je ta dobavitelj v razvojnem smislu tog. Teoretični predlogi za kriterije pri ocenjevanju fleksibilnosti in razvojne sposobnosti so (Wildemann, 2000, 94):

- proizvodnja (proizvodne kapacitete, sistem zagotavljanja kakovosti),
- logistika (logistične zmožnosti, koordinacija dobavitelja z njegovimi dobavitelji, zanesljivost dobav, IT sposobnost),
- razvojne sposobnosti (R&R potencial, poznavanje in sprejemanje novih tehnologij in tržnih trendov, izkušnje pri vodenju skupnih projektov med podjetji, odzivnost na reklamacije).

Posamezni kriteriji se vrednotijo po pomembnosti preko uteži, tako da dobi najpomembnejši kriterij največjo utež in najmanj pomemben najmanjšo utež. Ko preko točkovne analize ovrednotimo posameznega dobavitelja, dobimo končno oceno za dobavitelja o njegovi fleksibilnosti in razvojni sposobnosti. Ocena 1 pomeni nizko, ocena 5 pa visoko fleksibilnost in razvojno sposobnost.

Kot drugi dejavnik pri ocenjevanju dobavitelja uporabimo »dobaviteljevo pogajalsko moč«. Ta dejavnik se ne ocenjuje več samo subjektivno, ampak se bodo nekateri kriteriji

ocenjevali tudi objektivno. Namen tega faktorja je ovrednotiti dobaviteljeve razvojne možnosti in njegovo pripravljenost na sodelovanje. Dobaviteljeva pogajalska moč je rezultat strukture nabavnega trga in razmerje med dobaviteljem in podjetjem. Teoretični predlogi za kriterije pri tem faktorju so (Wildemann, 2000, 95):

- struktura nabavnega trga (število ponudnikov, razvoj ponudbe in povpraševanja na trgu, tržna konjunktura ali stagnacija, ovire za vstop na trg),
- razmerje dobavitelj – podjetje (odstotek nakupa podjetja v celotnem prometu dobavitelja, večanje ali manjšanje potreb podjetja po tem materialu, možnost samoizdelave, zasedenost kapacitet dobavitelja, privlačnost naročil za dobavitelja).

Tu se prav tako uporabi točkovni način ocenjevanja dobavitelja in določi vrednost na ordinati v matriki klasifikacije dobaviteljev.

Ko imamo vrednost za oba dejavnika, s katerima ocenjujemo vsakega posameznega dobavitelja, jih lahko vnesemo v matriko klasificiranja dobaviteljev. V matriki imamo štiri kvadrante, ki smiselno opisujejo posameznega dobavitelja po njegovih lastnostih, ki izhajajo iz kriterijev. Tako dobimo štiri tipe dobaviteljev, ki so:

- *strateški dobavitelj* (visoka fleksibilnost in razvojna sposobnost, hkrati velika dobaviteljeva pogajalska moč; zelo zahtevni dobavitelji, za katere je potrebno veliko angažiranja),
- *vzvodni dobavitelji* (visoka fleksibilnost, vendar slaba pogajalska moč; te dobavitelje lahko obvladujemo brez večjih naporov),
- *kritični dobavitelji* (nizka fleksibilnost in visoka pogajalska moč; zelo neugodni dobavitelji),
- *standardni dobavitelji* (nizka stopnja fleksibilnosti in nizka pogajalska moč; problematični dobavitelji).

Če obstajajo na nabavnem trgu monopolne ali oligopolne tržne strukture, je pogajalska moč dobavitelja še posebej poudarjena. Posebna pozornost je potrebna pri ocenjevanju dobaviteljev za elektrokomponente, saj se visoka tehnologija hitro posnema in imajo ti dobavitelji pogajalsko moč na visokem nivoju le krajše obdobje

5 OCENJEVANJE DOBAVITELJEV V PODJETJU EUREL D.O.O.

5.1 Predstavitev podjetja Eurel d.o.o.

Družba je bila ustanovljena leta 1992. Predmet poslovanja je razvoj, proizvodnja in prodaja elektronskih izdelkov. Podjetje je registrirano še za trgovino in storitve. Proizvodni program družbe:

- proizvodnja konektorjev,
- proizvodnja električnih zvoncev in siren,
- proizvodnja kavnih mlinov,
- proizvodnja avtomatskih navijal kabla za male gospodinjske aparate,
- proizvodnja žarilnih komor.

Podjetje Eurel d.o.o. zaposluje tako strokovnjake kot nekvalificirane delavce iz okolice Poljčan in bolj oddaljenih krajev.

Eurel je družba z omejeno odgovornostjo (d.o.o.), ki zaposluje 134 ljudi.

Strategija podjetja je nuditi kupcem kakovostne in uporabne izdelke in storitve po konkurenčnih cenah sedaj in v prihodnosti. Veliko pozornost posvečajo razvoju novih izdelkov in tehnologij, izboljševanju procesov, dvigu produktivnosti in vrhunski kakovosti njihovih sedanjih in bodočih izdelkov in storitev. Usmerjeni so tako v sedanost kot prihodnost, pri čemer je njihov osnovni cilj in najvišja zahteva zadovoljen kupec.

Podjetje je v letu 1996 ustanovilo hčerinsko družbo Varista d.o.o., ki je še vedno v 100% lasti Eurela d.o.o.. Družba Varista d.o.o. je bila ustanovljena z namenom proizvodnje elektronskih elementov za znanega pogodbenega kupca.

Tako Eurel kot Varista sta izrazito izvozno naravnani. Obe izvažata predvsem v zahodnoevropske države, večino v Nemčijo in Avstrijo. Proizvodni program obeh se razlikuje in je tudi fizično ločen.

Obe podjetji poslujeta kot samostojna subjekta s skupnimi službami. Kadrovska funkcija, finančno računovodska funkcija, prodajna in nabavna funkcija, razvojno tehnična funkcija in služba za zagotavljanje kakovosti so organizirane tako, da iste strokovne službe delajo za obe podjetji. Težijo za tem, da se nobena od služb podjetja nikjer ne podvaja. Na ta način dosežejo boljšo izkoriščenost opreme in ljudi, skrajšajo komunikacijske poti in čase, dosežejo poenotenje načina dela in boljši pregled nad procesi. S tem lažje in hitreje obvladajo poslovanje sistema kot celote. Na ta način predvsem dosežajo zmanjševanje stroškov poslovanja, kar je pogoj za dolgoročneje zagotavljanje konkurenčnosti.

5.2 Poslanstvo, cilji in vloga nabavne funkcije

V podjetju Eurel d.o.o. nabavna služba ne deluje kot samostojna služba, ampak so v njej združene služba nabave, služba prodaje in logistična služba. Isti oddelek je tudi odgovoren za delovanje skladišča materialov. To je združen oddelek, kjer se vsa naročila sprejemajo, posredujejo preko informacijskega sistema proizvodnji, vrši se nabava

materiala. Torej bi pri vlogi nabave lahko govorili o strateški, taktični in izvedbeni ravni odgovornosti in vlogi nabavne funkcije. Izvedbena raven zajema dnevno naročanje in komunikacijo z dobavitelji, spremljanje dobaviteljev, dogovore z dobavitelji in reševanje dnevnih problemov. Na taktični ravni se nabava vključuje v proces odločanja o materialu in izboru dobaviteljev. Na tej ravni nabavna služba zelo tesno sodeluje z razvojno – tehničnim oddelkom in oddelkom kvalitete. Nabavna služba pri izbiri dobaviteljev in materialov odloča predvsem na stroškovnem in logističnem področju.

Glavna skrb in težišče delovanja nabave je zagotavljanje pravočasnosti dobav za potrebe proizvodnje, v točno določenih količinah, in pod optimalnimi pogoji. Zaradi nepopolne informacijske podpore merjenja pravočasnosti in učinkovito preverjanje in določanje optimalnih pogojev, so te odločitve prepuščene subjektivnim ocenam posameznikov, ki temeljijo na dosedanjih izkušnjah in občutkih oziroma morebitnih napovedih. Problem slabe informacijske podpore pri določanju in preverjanju optimalnih nabavnih pogojev, je potrebno posebej izpostaviti. Podjetje ima lasten informacijski sistem, ki povezuje vsa področja delovanja v podjetju, vendar je za področje nabave zelo pomanjkljiv. Informacijski sistem ne omogoča planiranja materiala glede na minimalne, maksimalne zaloge, ne omogoča uporabe priporočil za naročila, problemi se pojavljajo pri pregledih zapadlih ali zaprtih naročil, ipd..

Zagotovo lahko trdimo, da je v podjetju Eurel d.o.o. vloga nabavne funkcije strateškega pomena, saj ima s svojim delovanjem vlogo ustvarjanja vrednosti. Ustvarjanje vrednosti se dosega z aktivnim delovanjem nabavne funkcije, s predvidevanjem sprememb na nabavnem trgu in zniževanjem stroškov v nabavnem procesu, ki nastajajo zaradi delovanja vseh poslovnih funkcij v podjetju. Nabavna funkcija je organizirana centralizirano.

Trenutno podjetje proizvaja izdelke za štiri znane kupce. Proizvodni programi so iz sorodnih panog, zato se pri posameznih procesih uporabljajo sorodni ali enaki materiali oziroma surovine. Tako je tukaj vloga nabave, da združuje nabavo surovin in dobavitelje. Kot veliko prednost bi izpostavili združevanje logistične službe z nabavno službo. Optimiranje dobav je namreč ključnega pomena pri nabavni funkciji.

Glede ostalih sodobnih pogledov na obvladovanje nabavnega procesa, bi še izpostavili vključevanje nabave v razvoj izdelkov. Nabavna funkcija podjetja Eurel d.o.o., je pri razvojnih projektih vključena že od samega začetka. Sodeluje pri nabavi orodij, testnih surovin, nabavi materialov za testne serije, reševanju logističnih problemov, ipd..

Menimo, da lahko podjetje z vključevanjem nabave zelo optimizira stroške takoj od razvoja naprej. Nabavna služba ima namreč drugačne poglede in znanja glede obvladovanja stroškov kot razvojni oddelek, tako da lahko pravočasno sodelovanje prinese tudi velike prihranke.

Podjetje ima pridobljen standard SIST ISO 9001:2000, zato nikakor ne zanemarija okoljevarstvenih vprašanj. Dejstvo pa je, da v podjetju ne nastajajo nevarni odpadki in je zato postopek precej enostavnejši.

Glede slabosti nabavne funkcije bi izpostavili predvsem slabost informacijskega sistema, ter slabo opredelitev ciljev in strategij nabavne funkcije. Nabava nima osnov za optimalno nadzorovanje materialnih zalog, ki za tako materialno intenzivno podjetje pomenijo veliko finančno breme. Menimo, da se podjetje premalo zaveda pomena nabavne funkcije pri zniževanju materialnih stroškov. Investicije, ki bi jih podjetje moralo vložiti v posodobitev ali menjavo informacijskega sistema, bi se zagotovo izkazale kot pravilne. Drugi večji problem je premajhno analiziranje materialnega gibanja v podjetju. Zaradi združevanja služb, so zaposleni preveč obremenjeni in se ne utegnejo ukvarjati in preučevati pomembnih kriterijev nabave. Nabavna funkcija bi morala imeti jasno določene cilje, ki bi morali biti časovno opredeljeni, merljivi in realno dosegljivi.

Za lažje razumevanje prednosti in slabosti, ter odkrivanje in prepoznavanje nevarnosti in priložnosti nabavne funkcije, smo izdelali SWOT analizo nabavne funkcije.

Prednosti:

- dobri odnosi z nekaterimi obstoječimi dobavitelji,
- poznavanje kupcev,
- sodelovanje dobaviteljev pri razvoju izdelkov,
- visoka motiviranost in pripadnost zaposlenih podjetju,
- dobro poznavanje dobaviteljev,
- dolgoletno sodelovanje z nekaterimi dobavitelji.

Slabosti:

- slaba discipliniranost dobaviteljev,
- slaba pogajalska moč zaradi majhnih količin odjemov posameznih materialov pri nekaterih večjih dobaviteljih,
- velika zasedenost in obremenjenost zaposlenih v nabavni službi z vsakodnevnimi tekočimi nalogami,
- odvisnost od nekaterih strateških dobaviteljev.

Priložnosti:

- poenotenje materialov in storitev ,
- iskanje manj zahtevnih materialov,
- iskanje poenostavitev, poenotenja in povezav znotraj proizvodnih linij,
- povezovanje s partnerji pri nakupih strateških materialov,
- skozi projekte spoznati nove materiale in tehnologije.

Nevarnosti:

- podražitve ali pomanjkanja materialov in storitev na trgu,

- oblikovanje in razvijanje dobaviteljev povečuje njihovo pogajalsko moč,
- z zmanjševanjem števila dobaviteljev lahko nastane velika odvisnost od posameznega dobavitelja v primeru izpadov proizvodnje, slabe kakovosti ali spremembe delovnih pogojev,
- spremembe tehnologij in materialov,
- zakonske omejitve pri uporabi določenih materialov ali tehnologij.

5.3 Izbor dobaviteljev

Do izbire novega dobavitelja pride v primeru nabave novih materialov, polizdelkov, izdelkov ali storitev, ali pa tudi v primeru zamenjave obstoječih dobaviteljev zaradi slabe kakovosti ali drugih dejavnikov.

V nekaterih primerih že tehnični sektor predlaga možne dobavitelje na podlagi dosedanjega sodelovanja in izkušenj ali nabava pridobi ponudbe, vzorce in reference potencialnih dobaviteljev ali ponudnikov, ki želijo postati dobavitelj.

Pogosto prihaja do situacije, ko nabava nima posebnega vpliva pri izbiri dobaviteljev. Posamezni potencialni dobavitelji so namreč že vključeni v razvoj izdelkov in v izdelavo namenskih orodij. S tem si zagotovijo mesto dobavitelja, kar se v nekaterih ne pokaže kot ugodno. Dobavitelj namreč izkorišča svojo moč in odvisnost kupca in se ne drži dogovorjenih pogojev.

V večini primerov pa poteka izbor dobaviteljev v naslednjih fazah:

- poizvedovanje – povpraševanje,
- izbor dobaviteljev,
- potrditev dobavitelja za vhodni material.

Na podlagi postavljenih zahtev opredeljenih v tehnično – tehnološki dokumentaciji nabava ali tehnični sektor opredeli potencialne dobavitelje. V primeru, da je njihovo število večje, se naredi ožji izbor, ki ga izvede nabava na osnovi kriterijev poznavanja dobaviteljev, glede na lastne izkušnje, priporočila tehničnega sektorja, priporočil drugih, referenc, oddaljenosti, itd.. Ta izbor je osnova za nadaljevanje postopka izbora dobaviteljev. Nabava posreduje potencialnim dobaviteljem naslednje zahteve:

- tehnično – tehnološko dokumentacijo,
- planske potrebe oz. količine,
- želene dobavne roke,
- kakovostne zahteve in
- prosi za dobavo vzorcev.

Končni izbor dobaviteljev se izvede na podlagi naslednjih kriterijev:

- kakovosti vzorcev,

- obvladovanju sistema kakovosti,
- cen in plačilnih pogojev,
- dobaviteljevih referenc,
- lastnih izkušenj z dobavitelji in
- logističnih kriterijev.

Kakovost standardnih vhodnih materialov, se ne testira, temveč se naroča na podlagi deklaracij in A testov. Za nestandardne materiale nabavna funkcija ali tehnični oddelek pridobi potrebno količino ustreznih vzorcev materiala ali polizdelkov. Potem se izvede izbor in potrjevanje vzorcev.

Presoja dobaviteljeve sposobnosti za obvladovanje kakovosti temelji na tem, ali je dobavitelj certificiran po zahtevah skupine standardov ISO 9000. Za lastno presajo dobaviteljev se odločijo v primeru, če imajo opravka z dobaviteljem, s katerim vzpostavljajo poglobljeno poslovno sodelovanje, ali gre za dobavitelja pri katerem raven kakovosti niha. Če je dobavitelj že certificiran po narodnem ali mednarodnem standardu in presojan s strani tretje osebe, je lahko ta certifikat nadomestilo za njihovo potrjeno ocenitev sistema kakovosti.

Cene in plačilni pogoji so večkrat odločilen kriterij za izbor dobavitelja, kar pomeni primerne (konkurenčne) cene materialov ali storitev ter ustrezni plačilni pogoji v primerjavi s konkurenco. Kriteriji dobaviteljevih referenc so lahko: prodajni trg, tradicija, mnenja njihovih kupcev, pridobljen certifikat za sistem kakovosti, itd.. Ostaneta še kriterija lastnih izkušenj z dobaviteljem in logistični kriterij. V primeru, da jim je dobavitelj že prej dobavljal ali še dobavlja drugi material, izdelek oz. storitev, lahko pri izboru upoštevajo lastne izkušnje z njim, ki jih po sistemu kakovosti vrednotijo s postopkom ocenjevanja dobaviteljev po kakovosti. Od dobaviteljev se pričakuje zanesljivost in fleksibilnost delovanja, kar pomeni, da na osnovi naročil in odpoklicev dobave, dobavljajo točno po zagotovljenih terminih dobave in so fleksibilni pri eventualnih spremembah terminov dobav.

Zgoraj opisan izbor dobaviteljev lahko uporabljajo le v primerih, ko iščejo dobavitelje za izdelke iz lastnega razvoja, saj se v večini ostalih primerov zgodi, da ima na izbor dobavitelja veliki vpliv kupec. Pogosto se srečujejo s problemom odvisnosti od posameznega dobavitelja, ki ne izpolnjuje v začetku dogovorjenih pogojev. Menjava dobavitelja bi bila pogosto stroškovno nesprejemljiva, zato mora nabavna služba vlagati v določene dobavitelje veliko energije in časa.

5.4 Analiza ocenjevanja dobaviteljev

Ocenjevanje dobaviteljev predpisuje interni organizacijski predpis. Ocenjevanje in rangiranje dobaviteljev izvaja nabavna služba enkrat letno. Kriteriji za ocenjevanje in rangiranje dobaviteljev so naslednji:

- kakovost,
- rednost dobav,
- sodelovanje in
- cena.

Za uspešnejše ocenjevanje *kakovosti* tekočih serijskih dobav ocenjujejo kakovost dobav po kakovosti izdelka in možnosti zagotavljanja kakovosti. Odgovor na navedena kriterija dajejo rezultati vhodne kontrole.

Glede *dobav* se od dobaviteljev pričakuje zanesljivost in fleksibilnost delovanja, kar pomeni, da na osnovi naročil in odpoklicev dobav, ki praviloma dajejo pregled na dobave materialov za določena časovna obdobja, dobavljajo točno po zagotovljenih terminih in so fleksibilni pri eventuelnih spremembah.

Pod *sodelovanje* nekega dobavitelja razumejo tehnično stanje njegove opreme in obvladovanje proizvodnih procesov, kakor tudi njegov inovativen potencial pri predlaganju izboljšav proizvoda ali proizvodnega postopka obdelave ali angažiranja pri svetovanju takrat, ko nastopijo problemi in je to posebej pomembno.

Cena – primerna cena materialov oziroma storitev v primerjavi s konkurenco.

Glede na opisane kriterije, se izdelata shema ocenjevanja in rangiranja dobaviteljev. Ocene posameznih kriterijev posredujejo oziroma vnašajo v obrazec (Priloga 1) naslednje službe podjetja:

- kakovost: služba zagotavljanja kakovosti,
- dobave: služba nabave,
- sodelovanje: služba nabave in tehnična služba,
- cena: komercialni sektor (služba nabave),
- skupna ocena: komercialni sektor (služba nabave).

Na osnovi ocenjevanja (točkovno od 0 do 6; 0 - zelo slabo, 3 – srednje, 6 – zelo dobro) kriterijev se določi skupna ocena dobavitelja, ki jo določi nabavna služba. Skupna ocena služi za določitev tipa dobavitelja. Možni tipi dobavitelja so:

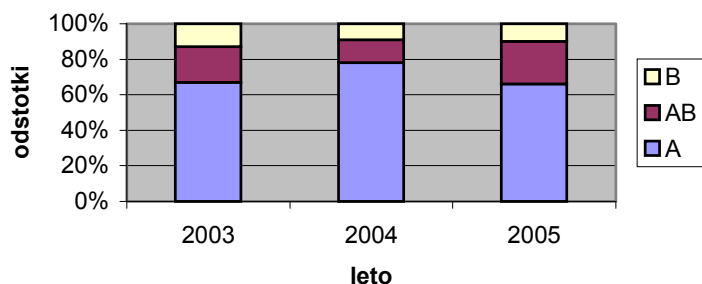
- A dobavitelj (skupno 5 ali več točk),
- AB dobavitelj (4,5 točk do 5 točk),
- B dobavitelj (2,5 točk do 4,5 točk),
- C dobavitelj (manj kot 2,5 točk).

Dobavitelj A je najboljša ocena, dobavitelj C pa najslabša ocena. Od dobaviteljev, ki so razvrščeni v AB in B skupino zahtevajo korektivne ukrepe za izboljšanje. Dobavitelji, ki ne izpolnjujejo kakovostnih pogojev (C dobavitelj), se skladno z dogovorom in pogodbo izločijo ali pa se s korektivnimi ukrepi poskusi doseči njihovo izboljšanje. Za izločitev dobavitelja je pristojna nabavna služba v sodelovanju s službo kakovosti.

Za boljšo predstavitev ocenjevanja dobaviteljev, smo grafično ponazorili ocenjevanje dobaviteljev skozi tri poslovna leta (Slika 5.1).

Kot je razvidno, imajo v podjetju Eurel d.o.o. v povprečju dobro ocenjene dobavitelje, saj imajo v vsakem letu več kot 60 % dobaviteljev v skupini A. Najslabše ocene dobaviteljev so v letu 2005, kjer je bilo dobaviteljev A le 66 %, dobaviteljev AB 24 % in dobaviteljev B 10 %. Glede na leto 2004, bi lahko ocenili, da se je kvaliteta dobaviteljev v letu 2005 precej znižala. Iz tega bi lahko sklepali, da so bili po ocenjevanju v letu 2004 slabo izvedeni korektivni ukrepi za izboljšanje kvalitete dobaviteljev.

Slika 5.1 Ocenjevanje dobaviteljev v podjetju Eurel d.o.o.



Vir: Lastna obdelava na osnovi internih podatkov.

Kot je bilo napisano, se ocenjevanje dobaviteljev izvaja enkrat letno. Vsi dobavitelji se ocenjujejo po enakem postopku, kjer so procentualno zastopani naslednji kriteriji:

- Kakovost (kakovost izdelka, sposobnost kvalitetnega ponudnika): 30 %
- Dobave (zanesljivost dobav, fleksibilnost dobav): 25 %
- Inovativnost (vezano na proces, vezano na izdelek): 20%
- Cena (nivo cene v primerjavi s konkurenco): 25 %

To metodo ocenjevanja bi lahko opredelili kot kategorično metodo ocenjevanja dobaviteljev. Pri tem ocenjevanju je zelo velik subjektivni vpliv, ki se nanaša predvsem na zadnje izkušnje s posameznim dobaviteljem.

5.5 Predlogi izboljšav ocenjevanja dobaviteljev

Nabavna služba ocenjuje dobavitelje enkrat letno s preprosto kategorično metodo. Ocenjevanje se izvede po ustaljenem vzorcu. Dobavitelji o samem ocenjevanju niso obveščeni in seznanjeni z metodo ocenjevanja. Glede na dobljene rezultate se ne izvajajo nadaljnje analize in ukrepi. Sporno je tudi to, da se vsi dobavitelji ocenjujejo po enaki metodi in enako intenzivnostjo. Dobavitelje bi bilo potrebno najprej analizirati po pomembnosti, jih ustrezno klasificirati, ter šele nato ocenjevati vsako skupino dobaviteljev po posebni metodi in določenih kriterijih. Izdelali smo naslednje analize:

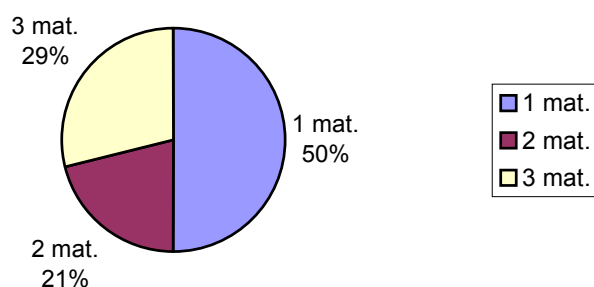
- analizo dobaviteljev glede na število materialov,
- analizo dobaviteljev glede na vrednost dobav,
- analiza dobaviteljev z metodo klasifikacije dobaviteljev.

5.5.1 Analiza dobaviteljev glede na število materialov

Glede racionalizacije dobaviteljev v podjetju Eurel nimajo vodenih podatkov, se pa sproti trudijo, da po svojih zmožnostih združujejo dobavo sorodnih materialov pri posameznih dobaviteljih. Določeni materiali imajo takšno specifiko, da zamenjava dobavitelja ne bi bila upravičena.

Za boljšo ponazoritev trenutnega stanja smo razdelili dobavitelje glede na število materialov, ki jih dobavljajo. Kot je razvidno iz spodnjega diagrama (Slika 5.2) imajo 50 % takšnih dobaviteljev, ki dobavljajo samo en material. Od tega je 8 % takšnih dobaviteljev, pri katerih se nabavlja strateški material za daljše časovno obdobje. Druga skupina dobaviteljev je skupina, ki dobavlja 2 materiala. Takšnih dobaviteljev je 21 %. V tretjo skupino smo uvrstili dobavitelje, ki dostavljajo 3 ali več materiale in predstavljajo 29 % vseh dobaviteljev. V tej skupini je 43 % takšnih dobaviteljev, ki dostavljajo deset ali več različnih materialov.

Slika 5.2 Razdelitev dobaviteljev glede na število dobavljenih materialov



Vir: Lastna obdelava na osnovi internih podatkov.

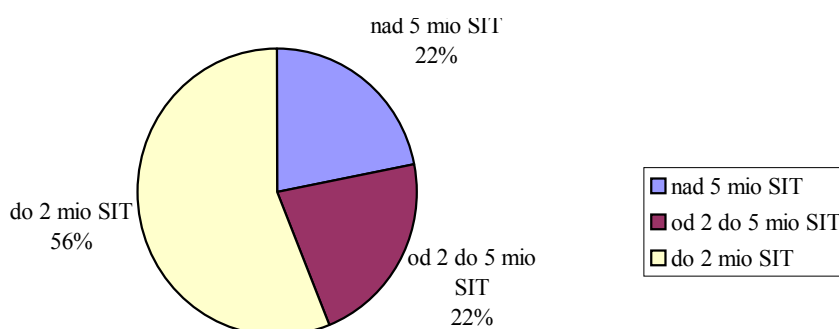
Iz podatkov je razvidno, da ima podjetje polovico takšnih dobaviteljev, ki dobavljajo en material, kar 92 odstotkov teh dobaviteljev pa ne dobavlja strateških materialov, 36 % je tujih dobaviteljev. Potrebno bi bilo narediti analizo materialov, ki jih dobavljajo ti dobavitelji, ter najti opcijo združevanja materialov po posameznih dobaviteljih. Seveda bi moralo biti podjetju v interesu, da združuje materiale pri tistih dobaviteljih, ki so dobro ocenjeni. Hkrati bi bila to dobra motivacija za dobavitelje. Po vstopu Slovenije v Evropsko Unijo, so pri dobaviteljih iz te skupnosti odpadli stroški carinjenja, kar je še pocenilo dobavo materialov izven meja naše države. Povečalo se je tržišče, kar je po eni strani velika prednost, po drugi strani pa pomeni tudi ogroženost za domače dobavitelje.

5.5.2 Analiza dobaviteljev glede na vrednost dobav

Druga opravljena analiza nam razvršča dobavitelje glede na vrednost dobav v enem letu. Analiza je narejena za poslovno leto 2005. Dobavitelje smo uvrstili v A, B in C skupino. Skupina A zajema dobavitelje, ki v enem letu dobavijo materialov v vrednosti nad 5 mio tolarjev, druga skupina zajema dobavitelje v rangu od 2 do 5 mio tolarjev, ter skupina C, kateri imajo od podjetja Eurel letnih prihodkov pod 2 mio tolarjev.

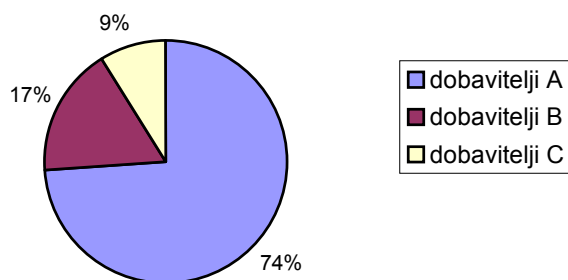
Podatki so zajeti za 55 stalnih dobaviteljev, ki oskrbujejo z materialom proizvodni proces. Analiza je pokazala, da je 22% dobaviteljev v skupini A in predstavljajo 74% celotne vrednosti dobavljenega materiala. Skupina B je številčno enako velika kot A, vendar predstavlja le 17 % celotne vrednosti dobavljenega materiala. V skupino C je uvrščenih 56 % dobaviteljev, ki predstavljajo 9 % celotne vrednosti materiala.

Slika 5.3 Prikaz števila dobaviteljev glede na vrednost dobav



Vir: Lastna obdelava na osnovi internih podatkov

Slika 5.4 Delež dobaviteljev v skupni vrednosti nabave



Vir: Lastna obdelava na osnovi internih podatkov

Analiza dobaviteljev glede na število dobavljenih materialov in analiza dobaviteljev po vrednosti dobav, sta pokazali zelo jasno sliko dobaviteljev v podjetju Eurel. Podjetje ima preveč dobaviteljev, ki dobavljajo le en material in predstavljajo velik delež dobaviteljev, ki imajo letnega prometa manj kot dva mio tolarjev. Velika razpršenost dobaviteljev pomeni več časa in energije za zaposlene v nabavni službi. Hkrati je težko vzdrževati dobre odnose s tako velikim številom dobaviteljev. V kolikor bi imeli manj dobaviteljev, ki bi dobavljali več materialov, bi zagotovo bil večji obojestranski interes po boljšem sodelovanju.

5.5.3 Analiza dobaviteljev z metodo klasifikacije dobaviteljev

Metoda klasifikacije dobaviteljev nam omogoči analiziranje dobaviteljeve fleksibilnosti in pogajalske sposobnosti. Ta dva dejavnika sta posebej v proizvodnih podjetjih zelo pomembna, zato smo izvedli ocenjevanje dobaviteljev tudi po tej metodi.

Merila za fleksibilnost so bila naslednja:

- proizvodne kapacitete (zmožnost proizvodnje večjih količin v krajšem obdobju, omogočanje varnostne zaloge)- 40 %,
- logistika (pravočasne dobave, možnost spreminjanja dobavnih rokov)- 40 %,
- možnost sprejemanja novih tehnologij in lastna pobuda za morebitne inovacije – 20 %.

Pri prvih dveh kriterijih lahko dobavitelj doseže največ dve točki, pri zadnjem kriteriju pa največ eno točko. Smatramo da sta kriterija proizvodnih kapacitet in logistike pomembnejša od razvojne sposobnosti dobavitelja. Najmanjši razpon ocenjevanja je pol točke. Najboljše ocenjen dobavitelj lahko doseže maksimalno pet točk, najslabše ocenjen pa tudi nič točk.

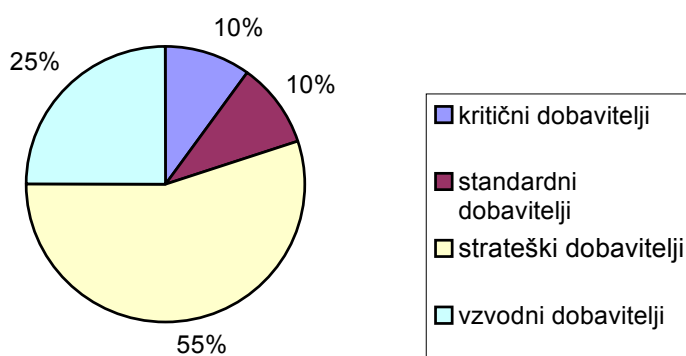
Drugi dejavnik pri tem ocenjevanju je bila dobaviteljeva pogajalska moč, ki smo jo ocenjevali na podlagi naslednjih meril:

- konkurenčnost dobavitelja (število ponudnikov, trenutna situacija na tržišču)- 20 %,
- odstotek nakupa (podjetja Eurel) v celotnem prometu dobavitelja- 40 %,
- zasedenost kapacitet dobavitelja, privlačnost naročil za dobavitelja- 40 %.

Pogajalska moč dobavitelja je dejavnik, ki ga pri dobavitelju včasih težko ocenimo. Podatki, ki jih potrebujemo za določitev tega kriterija nam običajno niso na razpolago, oziroma obstaja možnost prilagajanja le teh. Za ocenjevanje konkretnih dobaviteljev v podjetju Eurel, nam je bilo v veliko pomoč dobro poznavanje dobaviteljev. Po večletnem sodelovanju zaposleni namreč dobijo občutek (in tudi oprijemljive dokaze) kakšno pomembnost ima podjetje za posamezne dobavitelje. Pri konkurenčnosti dobavitelja je najboljša ocena ena točka, medtem ko je pri drugih dveh kriterijih dobavitelj lahko dosegel največ dve točki. Najmanjši razpon je bil pol točke.

Rezultati klasifikacije dobaviteljev so pokazali, da ima podjetje zelo veliki delež (55 %) strateških dobaviteljev. To pomeni, da imajo veliko takšnih dobaviteljev, ki so po eni strani zelo fleksibilni, po drugi strani pa imajo zelo visoko pogajalsko moč. To so dobavitelji, s katerimi je potrebno graditi na partnerskih odnosih. Druga skupina (po številu) so vzvodni dobavitelji- 25 %. To so zelo fleksibilni dobavitelji, ki pa imajo nizko pogajalsko moč. V matričnem delu kritičnih in standardnih dobaviteljev smo razporedili preostalih 20 % dobaviteljev. V vsak del matrike je bilo uvrščenih 10 % dobaviteljev.

Slika 5.6 Klasifikacija dobaviteljev v podjetju Eurel d.o.



Vir: Lastna obdelava na osnovi internih podatkov

Za podjetje neugoden rezultat je bila ugotovitev, da smo v del matrike kritičnih dobaviteljev uvrstili ravno tiste dobavitelje, ki podjetju dobavljajo veliko število materialov in so glede vrednosti dobav uvrščeni med dobavitelje, ki imajo letni prihodek nad 5 milijonov tolarjev. Kritični dobavitelji imajo zelo visoko pogajalsko

moč, katere se zavedajo in jo tudi izkoriščajo. Dobavitelji so bili vključeni že pri razvoju izdelkov in so bili sprejeti za dobavitelje zaradi svoje specifičnosti oziroma lastnišva nad orodji.

Z metodo klasifikacije dobaviteljev smo razporedili dobavitelje glede na fleksibilnost in pogajalsko moč. Ta metoda nam pa ne pove dovolj o drugih kvalitetah oziroma pomanjkljivostih dobaviteljev. Predlagamo takšen način ocenjevanja, kjer bi najprej izvedli klasifikacijo dobaviteljev, nato pa vsako skupino dobaviteljev vrednotili po posebni metodi. Potrebno je upoštevati dejstvo razlikovanja pomembnosti posameznih skupin dobaviteljev. Dobavitelje uvrščene med strateške dobavitelje je potrebno obravnavati in ocenjevati drugače kot standardne ali vzvodne dobavitelje.

Za vsako skupino dobaviteljev bi predlagali ocenjevanje enkrat letno. Glede na podatke dobljene iz prvih dveh analiz, bi predlagali, da se iz vsake skupine redno ocenjujejo le dobavitelji, ki imajo letnega prometa nad 500 tisoč tolarjev. Dobavitelje, ki imajo manjši promet, bi lahko ocenjevali na vsake dve do tri leta. Tako bi cca. 25 % dobaviteljem določili manjšo pomembnost pri ocenjevanju, in bi lahko več energije vlagali v odnose s pomembnejšimi dobavitelji.

Predlog vrednotenja za strateške dobavitelje

Strateški dobavitelji so najpomembnejša skupina dobaviteljev, s katerimi je potrebno graditi na partnerskih odnosih. V podjetju Eurel ti dobavitelji predstavljajo 55 % vseh dobaviteljev.

Strateške dobavitelje bi morali ocenjevati na ravni celotnega podjetja, ki zraven proizvodnega procesa in procesa zagotavljanja kakovosti, ocenjuje tudi finančni vidik podjetja in usposobljenost vodstva.

Med strateškimi dobavitelji so uvrščeni tisti dobavitelji, ki so dokazali svojo fleksibilnost na področju proizvodnje, logistike in razvoja, hkrati pa imajo zelo visoko pogajalsko moč. Ocenjevanje bi se moralo izvajati po objektivni metodi. Glede na pomembnost dobaviteljev bi predlagali revizijo dobaviteljev, ki bi jo enkrat letno izvajali presojevalci v dobaviteljevem okolju. Presojevalec, ki bi obiskal dobavitelja, bi se moral predhodno najaviti in sporočiti namen obiska. Dobavitelja bi bilo potrebno predhodno seznaniti o procesih, ki se bodo presojali. Pri reviziji dobavitelja se ocenjuje proizvodni proces in proces zagotavljanja kakovosti. Metoda, po kateri bi ocenjevali te dobavitelje je prikazana v prilogi (Priloga 3). To je predlog metode tehtanih ocen, kjer s pomočjo različnih ponderjev ocenjujemo dobavitelje. Najvišji ponder dosejata kriterija kakovosti in cene.

Pri dobaviteljih, ki dobavljajo artikole visoke vrednosti, bi bilo občasno smiselno izvesti ocenjevanje po metodi dovoljenih stroškov.

Predlog vrednotenja za kritične dobavitelje

Kritični dobavitelji imajo zelo negativen predznak, saj so uvrščeni v to skupino zaradi zelo nizke fleksibilnosti v proizvodnem, logističnem in razvojnem procesu. Torej je to skupina zelo nezanesljivih dobaviteljev, ki pa imajo zelo visoko pogajalsko moč in jih ni enostavno nadomestiti oziroma zamenjati. V podjetju Eurel d.o.o. imajo 10 % takšnih dobaviteljev. Visoko pogajalsko moč imajo zaradi specifičnosti izdelkov, ki jih izdelujejo, orodij, ki jih posedujejo ali pa tudi cene. Tako je podjetje prisiljeno sodelovati tudi s to skupino dobaviteljev.

Za to skupino dobaviteljev bi predlagali ocenjevanje dobaviteljev na procesni ravni in ravni sistema zagotavljanja kakovosti, ki bi zajemalo ocenjevanje proizvodnega procesa, proizvodne opreme in organizacije sistema kakovosti. Pri teh dobaviteljih je potrebno posvetiti veliko pozornost presojanju njihovih proizvodnih procesov in organiziranju le teh. S poznavanjem njihovih proizvodnih procesov, bo podjetje Eurel lažje obvladalo njihovo nefleksibilnost. Za metode bi predlagali ocenjevanje po metodi tehtanih ocen, kjer bi na podlagi ponderjev ocenili kvalitete dobaviteljev. Zaradi slabe stopnje fleksibilnosti dobaviteljev, je pomembno, da so visoki ponderji pri ocenjevanju fleksibilnosti (Priloga 4). Največje ponderje smo pripisali kriterijem vhodnega materiala, rokom dobave in odzivnosti na povečane zmogljivosti.

S kritičnimi dobavitelji je potrebno posebej pazljivo ravnanje, saj se zavedajo svoje pomembnosti za kupca in jo tudi izkoriščajo. Z dobaviteljem, ki je uvrščen v to skupino je potrebno posebno sodelovanje, kateremu mora biti cilj odprava statusa kritičnega dobavitelja. Dobavitelju je potrebno predstaviti problematiko in željo po boljšem nadaljnjem sodelovanju. V kolikor ni mogoče doseči izboljšanja na ravni sodelovanja, je potrebno izvesti ukrepe za menjavo dobavitelja.

Predlog vrednotenja za standardne dobavitelje

Standardni dobavitelji so zelo togi glede fleksibilnosti, vendar imajo zelo nizko pogajalsko moč, kar je za kupca precej boljše izhodišče. Pri teh dobaviteljih je potrebno odkriti vzroke njihove nefleksibilnosti in jim pomagati doseči višjo raven le te. Pri teh dobaviteljih običajno ni problem dobiti konkurenčne ponudbe, vendar postanejo problematični ob izrednih povpraševanjih. Njihovo omejitev predstavljajo delovne kapacitete, vzdrževanje varnostnih zalog ali pa tudi slaba tehnološka opremljenost proizvodnje. Standardni dobavitelj ni primeren za dobavitelja strateškega materiala, ki ga težko nadomestimo z drugim dobaviteljem. Pri teh dobaviteljih je običajno glavna prednost nizka cena, zato so primerni za materiale, ki jih lahko ob kriznih situacijah nabavljamo tudi pri drugih (verjetno dražjih ampak fleksibilnejših) dobaviteljih.

Pri tej skupini dobaviteljev bi predlagali ocenjevanje po kategorični metodi, kjer bi jim določili točke po posameznih kriterijih (kakovosti, ceni, plačilnih pogojih...). Za to

skupino dobaviteljev bi predlagali obrazec ocenjevanja dobaviteljev, ki ga podjetje Eurel sedaj uporablja za vse vrste dobaviteljev.

Predlog vrednotenja za vzvodne dobavitelje

Vzvodni dobavitelji so zelo ugodni dobavitelji, saj predstavljajo skupino zelo fleksibilnih dobaviteljev, ki imajo nizko pogajalsko moč. To so dobavitelji, pri katerih je enostavno doseči dobre komercialne pogoje in so tudi zelo fleksibilni glede količin in dobav. Običajno so ti dobavitelji pripravljeni na medsebojno sodelovanje in z njimi lahko gradimo na partnerskih odnosih. V tej skupini se pojavljajo dobavitelji, ki imajo letnega prometa od 2 do 5 mio tolarjev ali manj, torej za podjetje ne predstavljajo največjega finančnega bremena, čeprav so po klasifikacijski metodi druga največja skupina dobaviteljev. Te dobavitelje je smiselno ocenjevati na procesni ravni, ki zajema raven proizvodnega procesa, proizvodne opreme in procesa zagotavljanja kakovosti. Predlagamo uporabo kategorične metode (Priloga 5).

5.5.4 Predlogi ukrepov po ocenjevanju dobaviteljev

Sam proces vrednotenja dobaviteljev še ne zaključuje celotnega procesa ocenjevanja dobaviteljev. Po vrednotenju dobaviteljev dobimo ocene, ki nam predstavljajo sliko kakovosti dobaviteljev. Dobljene podatke je potrebno analizirati in jih na primeren način predstaviti vsem vključenim v ocenjevalni proces.

Ocenjenim dobaviteljem bi bilo potrebno poslati obvestilo o doseženi oceni. Ocena mora biti predstavljena tako, da dobavitelj razbere vzroke za doseženo oceno in položaj, ki ga dosega med vsemi ostalimi dobavitelji. Pri obveščanju bi bilo potrebno dobavitelje prositi za predloge za morebitna izboljšanja oziroma komentarje, ki jih imajo glede samega ocenjevanja. Dobavitelje je potrebno vzpodbuditi k sodelovanju pri ocenjevanju dobaviteljev. Rezultate ocenjevanja dobaviteljev bi bilo potrebno objaviti na spletni strani podjetja, tako bi lahko dobavitelji samo ocenjevanje uporabljali tudi kot referenco za pridobitev novih kupcev. Na vsak način je potrebno dobavitelje pritegniti k sodelovanju pri ocenjevanju, ter utrjevanju odnosa dobavitelj – kupec.

V podjetju je potrebno izdelati poročilo celotnega ocenjevanja dobaviteljev. Potrebno je izpostaviti probleme in vzroke za morebitne slabe ocene dobaviteljev. Posebno pozornost je potrebno posvetiti dobaviteljem, ki so slabo ocenjeni in se njihova tendenca ocenjevanja od prejšnjega ocenjevanja ni izboljšala. Pri takšnih dobaviteljih je potrebno izvesti ukrepe, v kolikor pa tudi ti niso uspešni, je potrebno razmisliti o menjavi dobavitelja. Pomembno je, da so zaposleni v podjetju seznanjeni s slabostmi oziroma prednostmi posameznih dobaviteljev. Podjetje si namreč želi čimveč dobrih dobaviteljev, zato so dobro ocenjeni dobavitelji na prednostni listi za nadaljnja vključevanja dobaviteljev v nove razvojne projekte.

Rezultatov predlaganega načina ocenjevanja dobaviteljev ne smemo pričakovati že prvo leto. Vključenim v proces ocenjevanja mora biti razumljivo, da je to dolgoročni proces, ki pokaže rezultate komaj po več letih. Bistvo ocenjevanja dobaviteljev je ravno v tem, da lahko spremljamo kakovost posameznih dobaviteljev na daljše časovno obdobje (več let). Dobra ocena dobavitelja, ki se pokaže pri enem ocenjevanju, nas ne sme zavesti glede kvalitete dobavitelja. Dober dobavitelj mora namreč imeti konstantno kvaliteto na daljše časovno obdobje.

6 SKLEP

Vsakemu podjetju, ki je strateško usmerjeno v prihodnost, predstavljajo dobavitelji zraven kupcev najpomembnejše partnerje, v katere je potrebno vlagati čas in energijo. Dober dobavitelj pomeni dobro kvaliteto. Dobra vhodna kvaliteta pa je ena izmed ključnih dejavnikov za kvalitetne končne proizvode.

Z dobavitelji moramo graditi na partnerskih odnosih. Ocenjevanje dobaviteljev pa je pomemben pokazatelj kvalitete dobavitelja in njegovega odnosa do kupca. Kot smo prikazali, se je ocenjevanja dobaviteljev potrebno lotiti sistemsko in načrtno. Podjetje mora določiti kriterije, ki so za njih najpomembnejši, ter prioriteto listo pomembnosti dobaviteljev. Zagotovo se ni smiselno ukvarjati z vsemi dobavitelji z enako intenzivnostjo. Najpomembnejše, kar lahko iztržimo od rednega ocenjevanja dobaviteljev, je napredek le teh in napredek samega odnosa dobavitelj - kupec. Vsak dobavitelj je poseben, zato je treba spremljati in obravnavati vsakega posamezno.

Podjetje Eurel je tipično proizvodno podjetje, ki ima v svoji bazi dobaviteljev zelo različno strukturo dobaviteljev. Nekateri dobavitelje jim celo določi kupec, spet drugi so vključeni v proces od razvoja izdelka naprej. To pomeni, da menjava dobaviteljev zaradi odvisnosti v velikih primerih ni izvedljiva. Ravno zato pa bi bilo potrebno več energije vlagati v same odnose dobavitelj – kupec.

Namen diplomske naloge je bila analiza obstoječega stanja ocenjevanja dobaviteljev in podajanje predlogov za izboljšanje ocenjevanja dobaviteljev. Najprej smo dobavitelje razvrstili po kategorični metodi, nato pa za vsako skupino dobaviteljev določili posebno raven in metodo ocenjevanja dobaviteljev. Za lažje razumevanje smo analizirali dobavitelje glede na število dobavljenih materialov in glede na vrednost dobavljenih materialov v enem letu. Izkazalo se je, da ima podjetje Eurel polovico takšnih dobaviteljev, ki jim dobavljajo le en material, medtem ko je le 29 % takšnih dobaviteljev, ki jim dobavljajo tri ali več različnih materialov. Ti podatki nam naračajo nujno racionalizacijo dobaviteljev. Analiza dobaviteljev glede na vrednost dobav potrjuje podatke prve analize, saj je spet največji delež (56 %) takšnih dobaviteljev, ki v letu dobavijo materiala do vrednosti dveh milijonov tolarjev. Ta analiza ponovno potrjuje tezo o racionalizaciji dobaviteljev.

Sam proces ocenjevanja izbranih dobaviteljev smo zasnovali tako, da se najprej izvede ocenjevanje vseh dobaviteljev z metodo klasifikacije dobaviteljev. Na podlagi teh podatkov uvrstimo vse dobavitelje v štiri skupine: strateški dobavitelji, kritični dobavitelji, vzvodni ter standardni dobavitelji. Za vsako skupino dobaviteljev smo določili potek nadaljnega ocenjevanja, saj nam klasifikacija dobaviteljev le te razdeli le po kriteriju fleksibilnosti in pogajalski moči. Za dobro poznavanje in ocenjevanje dobaviteljev, so pomembni tudi drugi dejavniki, ki pa jih ni smiselno za vsako skupino dobaviteljev obravnavati z enako intenzivnostjo.

Takšna oblika ocenjevanja dobaviteljev zagotovo vzame več energije in časa kot dosednji način ocenjevanja dobaviteljev, vendar je za dobre partnerske odnose potrebna večja stopnja sodelovanja z dobavitelji. Podjetje se mora zavedati, da je potrebno v odnose z dobavitelji vlagati ravno toliko ali pa celo več energije kot v odnose s kupci. Dober dobavitelj pomeni dobro kvaliteto (in ostale optimalne pogoje) vhodnega materiala, kar je pogoj za optimalne končne izdelke.

LITERATURA

- Birch, Paul. 2001. *Instant coaching*. London: Kogan Page.
- Blois, Keith J. 1996. *Relationship Marketing in Organizational Markets: Whwn is it Appropriate?* Journal of Marketing Management.
- Deželak, Bogomir. 1978. *Marketing v nabavni politiki*. Maribor: Obzorja.
- Dobler, W. Donald. 1996. *Purchasing and Supply Management: Text and cases*. New York: McGraw-Hill.
- Eschenbach, Rolf. 1990. *Materialwirtschaft*. Wien: Manz.
- Ford, David. 1997. *Understandig Business Markets (2. Edition)*. London: The Dryden Press.
- Gadde, Lors-Erik in Hakansson, Hakan. 1993. *Professional Purchasing*. London, New York: Routledge.
- Ganesen, Shankor. 1994. *Determinants of Long Term Orientation in buyer- Seller Relationships*. Journal of Marketing 58.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing Management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotnik, Drago. 1990. *Nabavna politika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lancioni, Richard A., Smith, Michael F. in Oliva, Terence A. 2000. *The Role of the Internet in Supply Chain Management*. Industrial Marketing Management 29.
- Lamming, Richard. 1993. *Beyand Partnership*. London: Prentice Hall International (UK) Limited.
- Potočnik, Vekoslav. 2000. *Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Nabavno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Sheth, Jagdish N. 1996. *Organizational buying behavior: past performance and fature expectations*. The Journal of Business & Industrial Marketing.
- Spekman, Robert E. Kamauff, John W. Myhr, Niklas. 1998. *An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships*. Supply Chain Management 3.
- Webster, Frederick E. 1984. *Industrial Marketing Strategy*. New York: John Wiley & Sons.
- Weele, J. Arjan. 1998. *Nabavni managemant – Analiza, planiranje in praksa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Wildemann, Horst. 2000. *Einkaufspotentialanalyse*. München: TWC Transfer Centrum.
- Završnik, Bruno. 2001. *Management nabave*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
- Završnik, Bruno. 2004. *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev*. Ljubljana: GV izobraževanje.
- Zenz, J. Gary. 1994. *Purchasing and the Management of Materials*. New York: Yohn Wiley & Sons.