



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolsko strokovnega študija
Program: Komercialist
Modul podjetniški

POMEMBNOST ODNOSOV MED KUPCI IN PRODAJALCI V NABAVNEM TRŽENJU

Mentor: Estera Kolarič, univ.dipl.ekon.

Kandidat: Damijana Pernuš

Kranj, maj 2006

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici Esteri Kolarič za usmerjanje, vodenje in strokovne napotke ob izdelavi diplomskega dela.

Hvala sodelavcem v družbi Iskraemeco d.d., ki so kakorkoli pripomogli k nastajanju diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi lektorici Mariji Knapič, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

POVZETEK

Nabava kot vir prihrankov pridobiva vse večji pomen. Management je pričel nabavi dajati večji poudarek šele, ko je prišel do spoznanja, da se z ustrezno in premišljeno nabavo da močno vplivati na zmanjševanje stroškov in odhodkov. Prav tako je prihranek, ki je pridobljen na nabavni strani lažje izmerljiv kot pridobljen kjerkoli drugje. Vsi ostali prihranki terjajo veliko več dela in napora v podjetju samem ter jih je včasih celo nemogoče ovrednotiti. Mnenje je tudi, da je veliko težje prepričati kupce kot dobavitelje.

V današnjih časih hitrega prenosa informacij in globalizacije trgov je podjetje soočeno s svetovno konkurenco, a to mu po drugi strani tudi pomaga, da lahko bolje obvladuje nabavni trg in dobavitelje.

Zaradi obvladovanja kakovosti so podjetja vedno bolj usmerjena k primerni izbiri poslovnih partnerjev, s katerimi bodo dosegli želeno kakovost proizvodov in storitev. Tako se kot pomembna funkcija nabave v zadnjem času označuje ocena in izbor poslovnega partnerja oziroma dobavitelja.

V diplomski nalogi govorimo o izbiri zanesljivih dobaviteljev in o partnerskem odnosu, ki sta izrednega pomena zaradi zagotavljanja kakovosti in zanesljivosti dobav. Izbira pravih dobaviteljev predstavlja najpomembnejšo fazo nabavnega procesa. Pogoj za pravi izbor pa je ocenjevanje dobaviteljev po različnih kriterijih.

V praktičnem delu smo predstavili podjetje Iskraemeco d.d.. Predstavljen je primer ocenjevanja dobaviteljev. Pojasnili smo potek presoje in opisali način ocenjevanja ter naredili analizo izboljševanja dobaviteljev. V času pisanja diplomske naloge se je podjetje soočilo s krizno situacijo (prisilna poravnava) in ravno tu se je pokazalo, kaj pomeni v praksi partnerski odnos.

KLJUČNE BESEDE

- dobavitelj
- ocenjevanje dobavitelja
- kriteriji za ocenjevanje
- partnerski odnos
- kakovost

ABSTRACT

Purchasing as a source for savings is becoming more and more important. The management began to give a greater importance to purchasing when recognising that a corresponding and well organised purchasing could much influence in increasing costs and outgoings. Moreover, savings obtained by purchasing are much easier to be measured than any others. All other kinds of savings require much more effort in the company and sometimes cannot be even evaluated. It is said that it is much easier to persuade customers than suppliers.

Nowadays, when information transfer is fast and market globalisation has great impact, the company is confronted with a world competition, which, on the other hand, helps it to master the market and suppliers better.

Due to quality control, the companies are more and more oriented towards good selection of business partners with whom they will achieve required quality of products and services. Therefore the purchasing function of assessment and selection of a business partner or a supplier has become important.

My diploma paper deals with selection of reliable suppliers and partner's relationship which are extremely important for assuring quality and reliability of supplies. The choice of right suppliers represents the most important phase in the purchasing process. The condition for the right choice is supplier assessment according to different criteria.

In the practical part of my diploma paper the Iskraemeco d.d. company is presented as an example of supplier assessment. The assessment flow is explained and the assessment mode is described as well as the analysis of improvement of suppliers is made. When writing this diploma paper, the company has been faced with a critical situation (compulsory settlement procedure), where the significance of the partnership relation in practice has been made evident.

KEY WORDS

- A supplier
- Supplier assessment
- Assessment criteria
- Partner relationship
- Quality

KAZALO

1	Uvod.....	2
1.1	Predstavitev problema.....	2
1.2	Predstavitev okolja	2
1.3	Predpostavke in omejitve	3
1.4	Metode dela.....	3
2	Trženje med organizacijami	5
2.1	Medorganizacijsko trženje	5
2.2	Nabavno trženje	5
2.3	Naloge nabavne službe	6
2.4	Organiziranje nabave	6
2.5	Raziskava nabavnega trga	8
2.6	Načrtovanje nabave	9
2.7	Nabavni viri.....	10
2.8	Strategije nabave	12
3	Izbira in ocenjevanje dobaviteljev	14
3.1	Kriteriji izbire.....	14
3.2	Metode ocenjevanje dobaviteljev	15
4	Odnosi z dobavitelji	18
4.1	Tržna menjava.....	18
4.2	Funkcionalen odnos	18
4.3	Strateške zveze in partnerstva	18
4.4	Nabava v dobi partnerstva	19
5	Nabava in ocenjevanje dobaviteljev v podjetju iskraemeco d.d.	21
5.1	Predstavitev družbe iskraemeco d.d.	21
5.2	Nabavna politika podjetja	23
5.3	Nabavni proces	24
5.4	Opazovanje okolja.....	25
5.5	Nabava in informacijska tehnologija.....	27
5.6	Ocenjevanje dobaviteljev v iskraemecu	28
5.7	Rangiranje dobaviteljev	30
5.8	Kriteriji pri ocenjevanju dobaviteljev	30
5.9	Analiza ocen dobaviteljev	32
6	Krizna situacija v podjetju.....	42
6.1	Odziv dobaviteljev	42
7	Zaključki in ugotovitve	45
7.1	Primerjava partnerskega odnosa s konvencionalnim kupoprodajnim	45
7.2	Smernice in cilji	46
	Literatura in viri.....	48

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Izbira zanesljivih dobaviteljev in partnerski odnos sta izrednega pomena zaradi zagotavljanja stalne kakovosti in zanesljivosti dobav ob dogovorjenem času, kar proizvodnji omogoča nemoteno delo. Ustrezen dobavitelj je tisti, ki lahko zagotovi pravo kakovost in količino materiala, ob pravem času, po primerni ceni, ki bo zagotavljala zadovoljstvo končnega kupca. Ravno tako se prenaša skrb za ekologijo in ustrezna odstranitev odpadkov oziroma embalaže od porabnika na proizvajalca. Nabavniki moramo seveda upoštevati tudi to dejstvo in nabavljati pri osveščenih dobaviteljih ali proizvajalcih.

Sodobna podjetja dobavitelje ne vidijo več kot svoje nasprotnike, temveč postajajo partnerji in s tem pomemben del podjetja. Tako rekoč so tihi partnerji, ki dnevno zalagajo podjetje z materialom, idejami, kakovostjo, zanesljivostjo in mu zagotavljajo konkurenčnost.

Za pravilno izbiro dobaviteljev sta pomembna raziskava potencialnih dobaviteljev in pravi postopek izbire. Izbira in ohranitev dobrih dobaviteljev ne sme temeljiti le na ceni. Upoštevati moramo tudi druge dejavnike, kot so kakovost, zanesljivost in pravočasna dobava. Dobavitelje moramo vključevati tudi v skupno reševanje problemov in z njimi razvijati dolgoročno sodelovanje.

1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

V Iskraemecu razvijamo, proizvajamo in tržimo naprave ter sisteme za merjenje in obračun električne energije tako v gospodinjstvih, industriji kakor tudi v elektroenergetskih prenosnih sistemih. Poleg izdelkov ponujamo tudi svetovanje, izdelavo projektov in inženiring. Naše poslanstvo je, da s svojimi izdelki, sistemi in storitvami omogočamo učinkovito rabo energije.

Po prodaji števecov se uvrščamo med največje na svetu. Izdelke z našo blagovno znamko poznajo danes že v skoraj sto državah na vseh petih kontinentih.

Začetek družbe Iskraemeco d.d. sega v leto 1945, proizvodnja elektromehanskih števecov pa teče v Kranju že od leta 1946. Mehansko tehnologijo smo nadgradili z elektronsko in leta 1975 začeli proizvajati elektronske precizijske števce. Do današnjega dne smo kupcem dobavili več kot 40 milijonov izdelkov, od tega skoraj 2 milijona v elektronski izvedbi. Leta 1986 smo postavili prvi sistem za merjenje in obračun električne energije. Ponosni smo na dejstvo, da so vsi izdelki iz našega programa plod lastnega znanja, zasnovani na številnih lastnih patentih.

Zavedamo se, da je med najpomembnejšimi dejavniki uspeha podjetja uskladitev želja kupcev in lastnikov z zadovoljstvom zaposlenih ob upoštevanju zakonodaje in varovanja okolja v celotnem procesu poslovanja. Celoviti sistem vodenja poslovanja temelji na procesnem modelu stalnih izboljšav, ki je določen v standardih ISO9000:2000. Celovito vodenje izboljšav z vključevanjem ustvarjalnosti vseh zaposlenih, smo vnesli v politiko vodenja poslovanja, da se lažje in bolje prilagajamo

spremembam v okolju, ki pritiskajo na izboljšanje kakovosti poslovanja. Timsko delo na vseh nivojih družbe je temelj, na katerem izboljšujemo konkurenčnost, kakovost izdelkov, procesov in storitev ter s tem povečujemo učinkovitost in zadovoljstvo kupcev, zaposlenih in lastnikov.

Sistem kakovosti poslovanja formalno periodično preverjamo že od leta 1992, ko smo usvojili standard ISO9001. Po lastnih standardih nas nenehno preverjajo tudi kupci. Leta 1999 smo pridobili tudi certifikat za sistem ravnanja z okoljem po standardih ISO14001.

V Nabavi Elektronskega števca družbe Iskraemeco partnerskim odnosom s svojimi dobavitelji posvečamo veliko pozornost. Letni odhodki za nabavo materialov in elektronskih komponent se gibljejo okoli 21 milijonov EUR. Nabavni portfelj sestavlja 2.500 različnih materialov in komponent, katerih nabavo moramo vršiti skladno s potrebami v Proizvodnji in planom v Prodaji. Potrebe v obeh omenjenih oddelkih usklajuje Planska služba, ki je poleg oddelka Razvoj in raziskave, eden naših najpomembnejših notranjih dobaviteljev in partnerjev. Kar se tiče zunanjih dobaviteljev materialov in komponent je teh okoli sedemdeset, od katerih glavnino dobav zagotavlja okoli trideset dobaviteljev. Med temi tridesetimi dobavitelji pa je štirinajst takih, ki nam dobavljajo strateško bolj pomembne materiale in s katerimi se trudimo, da bi partnersko sodelovanje čim bolj približali idealnemu odnosu, v katerem sta oba poslovna partnerja zadovoljna in visoko motivirana za nadaljnje sodelovanje.

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Za izdelavo diplomskega dela je potrebna dosegljivost kakovostnih podatkov in informacij s strani zaposlenih v različnih službah ter od njihovih znanj in izkušenj. Predpostavljamo, da bodo uporabljeni podatki točni in da v času nastajanja diplomske naloge ne bo prišlo do sprememb v podjetju.

Zaradi nepravilno izbranega dobavitelja lahko nabavni oddelek hitro prinese podjetju izgubo. Ocenjevanje in analiza dobaviteljev v nabavnem trženju je ključnega pomena za podjetje.

Omejitev te diplomske naloge bo predstavljala omejenost uporabe nekaterih podatkov za javnost.

1.4 METODE DELA

V prvem teoretičnem delu smo predstavili vlogo nabavne funkcije v proizvodnem podjetju ter njen vpliv na stroške in donosnost podjetja. Posvetili smo se predvsem procesu izbire dobavitelja in metodam ocenjevanja.

V drugem praktičnem delu pa smo s pomočjo raziskave analizirali ocenjevanje dobaviteljev v podjetju Iskraemeco.

Namen diplomskega dela je izvesti primerjavo kriterijev ocenjevanja in izbiranja dobaviteljev med teoretičnimi izhodišči in prakso v podjetju Iskraemeco. Dokazati

želimo, da se z uvedenim sistemom ocenjevanja dobaviteljev skozi obdobje ocene izboljšujejo.

2 TRŽENJE MED ORGANIZACIJAMI

2.1 MEDORGANIZACIJSKO TRŽENJE

Medorganizacijsko trženje poteka med organizacijami. Obsega približno 2/3 vrednosti vsega trženja v srednje razvitih deželah in ima prevladujoč delež v mednarodnem trženju. Za slovensko gospodarstvo je trženje med organizacijami izjemno pomembno, saj si mora ustvariti življenjski prostor na tujih tržiščih. Pomen medorganizacijskega trženja je, da na dolgi rok obstojijo le organizacije, ki učinkovito zadovoljujejo potrebe družbe. To pomeni, da zagotavljajo dobrine, ki jih rabi družba, po cenah, ki zadoščajo kritju stroškov proizvodnje in primerne akumulacije. Odjemalci v medorganizacijskem trženju so podjetja, država in ustanove.

Tako dobavitelj kot kupec sta eden od drugega odvisna, da dosežeta tržno realizacijo svoje proizvodnje. Za oba velja dolgoročna navezanost in cilji obeh partnerjev so sorodni. Medorganizacijsko trženje poteka v omejeni konkurenci, kar pomeni, da so odjemalci in dobavitelji maloštevilni.

Zaradi naraščajoče koncentracije industrijske moči, postajajo mnogi dobavitelji in mnogi kupci transnacionalna oziroma globalna podjetja, ki ohranijo mnogo enotnih dejavnostnih značilnosti. Zahteve, potrebe in pričakovanja kupcev ene panoge, postajajo zaradi naraščajoče mednarodne standardizacije vse bolj homogene po celem svetu. Ravno zato, so značilnosti zahtev in obnašanje kupcev in dobaviteljev bolj pogojene s panožno pripadnostjo, kot pa z geopolitično razporejenostjo.

2.2 NABAVNO TRŽENJE

Oskrba z materialnimi resursi se začne s planiranjem in se udejanja z nabavnim trženjem. Nabavno trženje je strokovna dejavnost, ki obsega vse kar zadeva materialna sredstva ob kar najnižjih stroških, prevoz in skladiščenje teh sredstev ter njihovo posredovanje v proizvodnjo. V širšem smislu obsega vse, kar organizacija nabavlja za lastno delovanje.

Nabava je poleg proizvodnje in prodaje najpomembnejša funkcija v proizvodnih podjetjih. Odgovornost nabavne funkcije je preskrba z materialom, podsestavi in opreme potrebne za proizvodnjo ali nadaljnjo prodajo. V mnogih proizvodnih podjetjih pomeni delež nabave več kot 50% vrednosti proizvodnje.

Nabavo lahko pojmuje ožje ali širše. V ožjem pomenu je to nakup materiala po dogovorjeni ceni na določenem trgu. V širšem pomenu pa obsega nabava poleg samega nakupa predvsem še naslednje dejavnosti:

- raziskovanje nabavnega trga,
- planiranje nabave,
- oblikovanje nabavne politike,
- sklepanje nabavnih dogovorov,
- količinski in kakovostni prevzem materiala,
- skladiščenje in evidentiranje nabavnih poslov (Potočnik, 1998, str.7).

Najkrajša in najširša definicija nabave pravi, da nabava zajema vse dejavnosti, za katere podjetje prejme račun od določenega dobavitelja. Če na nabavo gledamo kot na proces, ta zajema opredelitev potreb (s strani osebe, ki določen material potrebuje), izbiro dobavitelja, pogajanje o primerni ceni, določitev plačilnih in dobavnih pogojev, naročilo in poznejše spremljanje izpolnjevanja naročila. (Podjetnik, 2002, str.50)

2.3 NALOGE NABAVNE SLUŽBE

Lahko bi rekli, da je naloga nabavne službe v proizvodnem podjetju oskrba proizvodnje s kvalitetnimi materiali ob ravno pravem času in s čim nižjimi stroški. Poleg tega osnovnega pa lahko nabava od dobaviteljev doseže še več: dodatne storitve, boljše procesne povezave, prednosti pred ostalimi idr.. Da pa bi to dosegli, je potrebno poznavanje in razumevanje delovanja ostalih funkcij, medsebojno sodelovanje in vpetost nabavne strategije v celovito strategijo podjetja. Upoštevati je potrebno želje vedno bolj osveščenih in seznanjenih kupcev ter njihove vedno večje zahteve, naravnane na ekologijo in uporabo zdravju škodljivih materialov. Zavedati se moramo, da nabava sodeluje z dobavitelji in partnerji v smislu dolgoročnega sodelovanja, ki podjetju zagotavlja oskrbo z materiali tudi v kritičnih časih.

Naloge in odgovornosti nabavnih služb se po podjetjih razlikujejo in so odvisne od notranje organiziranosti in velikosti podjetja. Morajo pa slediti načelu ekonomičnosti in zagotavljati materiale in storitve pod najugodnejšimi pogoji in ravno v pravem času, v pravih količinah, ki ne vežejo prekomernih obratnih sredstev.

Potočnik (1998, str.10) navaja, da so najpomembnejše naloge nabave:

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

Opravljanje nabavnih nalog temelji na štirih razsežnostih:

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

2.4 ORGANIZIRANJE NABAVE

Organizacija nabave se razlikuje po posameznih proizvodnih podjetjih, in sicer glede na njen pomen v podjetju. Odvisno je od velikosti podjetja in stopnje razvitosti

poslovnih funkcij ter centraliziranosti in decentraliziranosti posameznih proizvodnih obratov.

Prednosti centraliziranega nabavnega poslovanja so zlasti:

- nabavna služba učinkoviteje izvaja nabavno politiko podjetja;
- gospodarnejše je ravnanje z zalogo materiala;
- podjetje nastopa enotno do dobaviteljev in tako omogoča doseganje boljših nabavnih pogojev;
- racionalnejša je uporaba finančnih sredstev;
- zagotovljena je večja informiranost o stanju na nabavnem trgu;
- tudi za dobavitelje ima centralizirano nabavno poslovanje prednost, saj poslujejo z manjšim številom kupcev, zato dostavljajo manj ponudb, prospektov, katalogov, vzorcev, računov itd..

Pomanjkljivosti centraliziranega nabavnega poslovanja nastajajo v podjetjih z geografsko oddaljenimi proizvodnimi obrati, ki uporabljajo različne materiale. Otežena je koordinacija med proizvodnim obratom in centralno nabavo.

Z decentraliziranim nabavnim poslovanjem pa poskuša podjetje odpraviti pomanjkljivosti centraliziranega nabavnega poslovanja. Prednosti decentralizacije so:

- vsak proizvodni obrat najbolje pozna svoje potrebe po materialu;
- prednosti oskrbovanja na lokalnem trgu;
- nabavljanje materiala manjših vrednosti, ki bi bil preveč obremenjujoč za centralno službo (pomožni materiali, drobi inventar ipd.).

Ravno tako ima decentralizirana nabavna služba slabosti, saj ne pozna potreb po materialu v ostalih proizvodnih obratih in tako se lahko hitro povečajo stroški nabavnega poslovanja. Pomanjkljivosti decentralizirane nabave se kažejo tudi pri dobavitelju, ki se mora dogovarjati s predstavniki različnih proizvodnih obratov istega podjetja, kar mu tudi povečuje prodajne stroške.

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

* Za centralizirano nabavo veljajo nasprotni argumenti

*Tabela 1: Prednosti in pomanjkljivosti decentralizirane nabave
(Vir: Welle, 1998, stran 267)*

Nabavna služba je lahko organizirana kot samostojna poslovna dejavnost in tako enakovredna ostalim, lahko pa je organizirana tudi kot vodilna dejavnost posloводства.

Lahko pa je organizirana tudi v okviru ostalih poslovnih dejavnosti, npr. trženja ali proizvodnje, če so strateški materiali izrazito specifični in za njihovo nabavo potrebujemo stalno prisotnost strokovnjakov. Prednost vključitve nabave v oddelek trženja je v neposredni sklenitvi kroga izraženih potreb po materialih preko prodajnega plana in dejanske porabe teh materialov. (glej Potočnik, 1998, str.12-15)

2.5 RAZISKAVA NABAVNEGA TRGA

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

- analizo nabavnega trga,
- opazovanje nabavnega trga,
- prognozo razvoja nabavnega trga.

Analiza nabavnega trga je ugotovitev stanja na določenem trgu v danem trenutku. Ugotavljamo:

- kdo so dobavitelji na trgu in kateri ustrezajo,
- kako velika je konkurenca na strani ponudbe in na strani povpraševanja,
- kakšne so možnosti za nabavo substitutov¹,
- katere nabavne poti lahko upoštevamo in kakšne so prevozne možnosti.

Opazovanje nabavnega trga se nanaša na ugotavljanje sprememb v določenem časovnem obdobju :

- kako se gibljejo količine in cene materiala,

¹ *Materiali, ki lahko zamenjajo osnovni izdelavni material*

- kako se spreminja konkurenca na strani ponudbe in povpraševanja,
- kakšne spremembe se pričakujejo glede razvoja tehnologije.

Prognoza razvoja nabavnega trga temelji na analizi in opazovanju trga. Najpomembnejši prognozi za nabavne odločitve sta prognoza razvoja cen materiala ter prognoza spremembe količin, po kateri bodo povpraševali kupci oziroma jo bodo ponujali dobavitelji.

Dejavniki, ki opredeljujejo zanesljivost napovedi, so dolžina obdobja prognoziranja, natančnost informacij in podatkov ter intenzivnost sprememb na nabavnem trgu. (glej Potočnik, 1998, str. 26-27)

2.6 NAČRTOVANJE NABAVE

Načrt nabave je eden najpomembnejših sestavnih delov poslovnega načrta. Podjetje oziroma vodstvo nabave načrtuje nabavne aktivnosti v skladu s cilji podjetja. Ti obsegajo načrtovanje količin materialov in surovin potrebnih za nemoteno proizvodnjo.

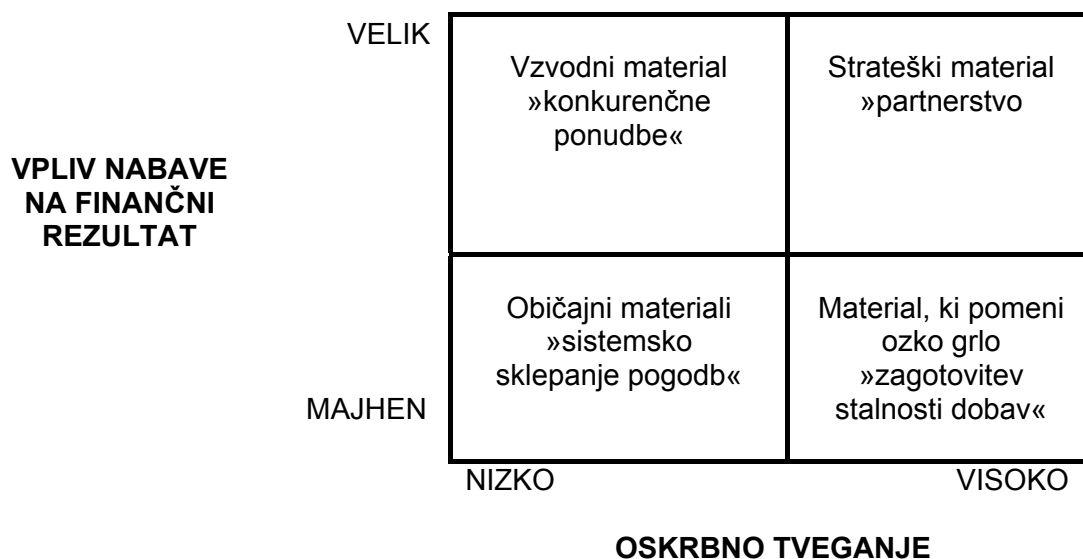
Letno načrtovanje nabave se izdelava na osnovi letnih prodajnih in proizvodnih načrtov ter v skladu s politiko podjetja. Mesečni načrti nabave se naredijo na osnovi že natančnejših, dinamičnih drsnih načrtov prodaje za krajše obdobje. To obdobje je odvisno od dostopnosti materiala oziroma dobavnega roka.

Izredno pomembno je čimbolj natančno in odgovorno načrtovanje prodaje, ki je poleg proizvodnje prvi notranji vir podatkov, ki so potrebni za dobro načrtovanje nabave. Ravno pri načrtovanju nabave prihajajo do izraza interesi posameznih poslovnih dejavnosti. Prodaja, na primer, želi imeti v podjetju na razpolago vedno dovolj surovin, da bi po potrebi lahko zadostila vsem, tudi raznim nepredvidenim, naključnim kupcem. Tu je seveda tudi interes podjetja po čim večjem prihodku, vendar pa je istočasno prisotna zahteva po nizkih zalogah surovin. Vse te interese je potrebno uskladiti in vpeti v politiko podjetja.

Ob upoštevanju pomembnosti nabave za podjetje in tveganje pri oskrbi lahko medsebojne odnose izrazimo v portfolio matriki (slika 1), s katero pojasnjujemo, kaj pomenijo za podjetje:

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

Za vsak segment izdelkov v portfelju moramo zbrati bolj ali manj obsežne informacije o nabavnem trgu. Poudarek je na strateških materialih, saj ti praviloma obsegajo 80 odstotkov celotne vrednosti nabave. Ker je tveganje s strateškimi materiali precej veliko, skuša podjetje z dobavitelji teh materialov doseči tesno in trajno sodelovanje – obliko partnerstva.



Slika 1: Portfolio tehnika za nabavo materiala (Vir: Weele, 1998, stran 178)

2.7 NABAVNI VIRI

Politika nabavnih virov je odvisna predvsem od (Potočnik, 1998, str.61):

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

Odločitve o nabavnih virih se nanašajo na izbiro večjega ali manjšega števila dobaviteljev, stalnih ali občasnih dobaviteljev, na geografsko lokacijo dobaviteljev ipd.

V podjetju se lahko odločijo, da koncentrirajo nabavo le na enega dobavitelja ali le na nekaj dobaviteljev. Lahko pa podjetje izbere alternativno strategijo razdelitve nakupov na več dobaviteljev.

Sodelovanje le z enim ali z nekaj dobavitelji sicer poveča učinkovitost nabave, na drugi strani pa vodi do večje odvisnosti od dobavitelja. Nasprotno pa uporaba večjega števila dobaviteljev zmanjšuje odvisnost od dobavitelja, kar vodi do boljše cenovne kontrole in večje sigurnosti dobave za kupca. Odločitev za posamezno strategijo je seveda odvisna od vrste dejavnikov. Najpomembnejši so velikost in finančna sposobnost kupca, širina prodajnega asortimana kupca, velikost in zanesljivost dobavitelja in pa seveda stopnja konkurenčnosti trga. Splošno uveljavljeno pravilo glede števila dobaviteljev je, naj bo dobaviteljev toliko, da se bo razvila med njimi konkurenca cen, kakovosti in storitev povezanih s ponudbo materiala.

Pri dolgoročnem poslovnem odnosu obstaja nevarnost, da postane eden od partnerjev preveč odvisen od drugega in to prične izkoriščati. Tak odnos pa kaj kmalu povzroči nasprotja in prekinitev sodelovanja s težkimi posledicami za oba.

Strateški dobavitelji pomagajo kupcu s tehničnimi podatki o lastnostih materiala, sodelujejo z razvojnim oddelkom in pomagajo pri izboljšavah. Takšni odnosi z dobavitelji se razvijajo postopoma in prehajajo v partnerski odnos.



Slika 2: Optimiranje števila dobaviteljev (Vir: Potočnik, 1998, stran 65)

Tradicionalni pristop glede nabavnih virov narekuje razporejanje nabavnih količin za pomembne materiale med več konkurenčnih dobaviteljev. Njihovi deleži so gibljivi glede na kakovost dobavitelja. Prednost te strategije je, da spodbuja tekmovanje med konkurenčnimi dobavitelji, poleg tega pa ima tudi nenehno rezervo za morebitni izpad enega dobavitelja. Slabost tradicionalne strategije je v vzdrževanju odnosov z več dobavitelji, ker to povzroča visoke stroške in ne izključuje dogovora med dobavitelji na škodo kupca.

Sodobni pristop pri nabavnih virih zagovarja koncept enega samega aktivnega dobavitelja, kar omogoča tesnejše sodelovanje, večjo informacijsko prosojnost ter odprtost in zaupanje. Podjetje naj ima (za vsak slučaj) ogledanih in preizkušenih še nekaj rezervnih dobaviteljev. Med prednosti te strategije se šteje enostavnost in ekonomičnost poslovanja ter možnost, da se lahko razmerje med kupcem in dobaviteljem razvije iz tržno-konkurenčnega v ekskluzivno razmerje ali celo v zavezništvo. Slabost te strategije je tveganje, če edini dobavitelj odpove. Vzdrževanje mirujočih rezervnih dobaviteljev terja namreč stroške in je nezanesljivo.

ZNAČILNOSTI	TRADICIONALNO SODELOVANJE	SODOBNO SODELOVANJE
Število dobaviteljev	Več virov	En vir
Cilji	Neodvisni	Vzajemni
Odnosi	Tekmovalni	Partnerski
Trajanje pogodb	Kratkoročno	Dolgoročno
Funkcionalna soodvisnost	Omejena / Skromna	Visoka

Tabela 2: Glavne razlike med tradicionalnim in sodobnim sodelovanjem

Praksa uspešnih podjetij in stališča različnih avtorjev nakazujejo, da sodobni pristopi na nabavnem področju usmerjajo podjetja v globalizacijo in partnersko povezovanje ter sodelovanje vseh v oskrbovalno verigo vključenih podjetij. Le tako se bodo podjetja lahko uspešno in dovolj hitro odzvala na nastale spremembe, zahteve in potrebe kupcev ter obvladovala in zniževala stroške v celotni oskrbovalni verigi.

2.8 STRATEGIJE NABAVE

Oblikovanje strategij je podobno kot oblikovanje ciljev podjetja. Najprej je potrebno zgraditi strategijo podjetja kot celote, na njeni osnovi oblikovati poslovno strategijo in kot zadnja stopnja je oblikovanje funkcijskih strategij po poslovnih funkcijah. V celoviti strategiji podjetja se mora najvišje vodstvo opredeliti do strategije treh dejavnikov, ki najbolj vplivajo na položaj podjetja na trgu: ciljni kupci, konkurenti in dobavitelji.

Število nabavnih strategij je veliko, med seboj se razlikujejo v največji meri glede na dejavnike, ki jih opredeljujejo in v manjši meri glede na nabavno področje, ki ga pokrivajo. Z razvojem nabavne funkcije in večanjem njenega pomena na strateškem nivoju podjetja so se spremenile in razvile na višji nivo tudi nabavne strategije. Iz tradicionalnega pristopa zniževanja cen se je težišče nabavnih strategij, skladno s spreminjanjem poslovnih strategij, razširilo tudi na področje kakovosti, prilagodljivosti dobaviteljev, na področje prispevanja k zniževanju stroškov in pospeševanja inovativnosti s strani dobaviteljev.

Van Welle (2002, str.149) navaja štiri osnovne strategije:

- Strategija partnerstva: njen cilj je vzpostaviti partnerski odnos, ki temelji na odprtih kalkulacijah, skupnemu sodelovanju, usklajevanju in dogovarjanju. Kupec in dobavitelj skupaj izvajata procese nenehnega izboljševanja in zniževanja stroškov. Taka oblika sodelovanja vodi v smeri, ko s časom meje med različnimi podjetji zbledijo. Dobavitelji, s katerimi podjetja gradijo partnerske odnose, so skrbno izbrani in so običajno najboljša podjetja na svojem področju. S stabilnim poslovanjem in odličnim delovanjem vseh poslovnih funkcij.
- Strategija konkurenčnih ponudb: odnosi z dobavitelji v tem primeru navadno niso dolgotrajni, cena se oblikuje na osnovi pridobivanja konkurenčnih ponudb. Podjetje doseže najnižjo možno ceno ob določenem nivoju kakovosti in zanesljivosti dobave. Že majhni prihranki pomenijo velike vrednosti zaradi velikih količin, zato je ta strategija primerna, da se izvaja na

nivoju centralne nabavne funkcije v primeru podjetja z več poslovnimi enotami.

- Strategija zagotovitve stalnosti dobav: cilj te strategije je zagotoviti stalnost dobav za tiste materiale, ki pomenijo ozko grlo pri dobavah in v proizvodnji, če je potrebno tudi z dodatnimi stroški. Strategija zajema tudi aktivnosti iskanja novih dobaviteljev in alternativnih materialov, da se zmanjša odvisnost podjetja od posameznega dobavitelja. Analiza tveganja nabave je sestavni in redni del izvajanja te strategije.
- Strategija sistemskih pogodb: cilj te strategije je zmanjševanje administrativnih in logističnih stroškov in poenostavljanja (standardiziranje in avtomatiziranje) postopkov naročanja in dobav. Naloga nabavne funkcije pri izvajanju te strategije je tudi standardiziranje različnih materialov in zmanjševanje števila dobaviteljev.

Na izbiro nabavne strategije vplivajo tudi razmere v panogi, v kateri se nahaja podjetje, nabavni trg, velikost in vpliv dobavitelja, vrste nabavnega materiala in razmere v okolju. Strategije nabavnega trga podjetjem dopuščajo odločitve, ali bodo nabavljala na lokalnem trgu ali bodo svoje nabavno delovanje razširila na globalni nivo. Strategije, ki so povezane z velikostjo in vplivom dobavitelja, pa vodijo v smeri zmanjševanja odvisnosti podjetij od posameznih dobaviteljev.

Podjetje tudi ne more imeti ene same strategije. Skozi obdobja se nabavne strategije za posamezne materiale ali dobavitelje zaradi spremenjenih dejavnikov in spremenjenih okoliščin tudi spreminjajo in prilagajajo.

3 IZBIRA IN OCENJEVANJE DOBAVITELJEV

3.1 KRITERIJI IZBIRE

V preteklosti je bila kot kriterij pri ocenjevanju uporabljena le cena, nato pa že tudi kvaliteta in dobavni rok. Danes podjetja ocenjujejo dobavitelje z veliko več kriteriji, ki vplivajo na ustreznost dobavitelja. Uporabljajo različne metode za ocenjevanje dobaviteljev, od enostavnih do bolj zapletenih. Za različne skupine nabavnih materialov, 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. Van Weele (1998, str.318) poudarja, da je za pridobitev celotne slike o dobavitelju potrebno sistematično zbiranje podatkov na različnih ravneh:

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

Pri izbiri dobaviteljev, meni Potočnik (1998, str.63 in 64), mora podjetje upoštevati naslednje kriterije:

- količino potrebnega materiala;
- kakovost potrebnega materiala;
- nakupno ceno materiala;
- pogoje in način plačila;
- rok dobave;
- dostavne možnosti in prevozne stroške
- dosedanje poslovne izkušnje z dobavitelji.

Potreba po iskanju in izbiranju novih dobaviteljev pa se lahko pojavi zaradi različnih razlogov. Najpogostejši vzroki so:

- da dobavitelj nenormalno poviša ceno materiala;
- da kakovost ni več ustrezna (pade na nesprejemljivo raven);
- da obstoječi dobavitelj preneha s proizvodnjo (»obsolete«);
- da dobaviteljeva tehnologija zastara in ne ustreza več zahtevam kupca;
- da podjetje razvije nov izdelek, kar zahteva nabavo novih materialov.

Deželak (1984, str. 187) meni, da je pri izbiri dobaviteljev mnogo kriterijev za razlikovanje med njimi. Razen po cenah, količinah in kakovosti njihovega blaga in storitev jih razlikujemo še po področjih, kjer so locirani, po gospodarski stopnji, na kateri delujejo, po položaju na prodajni poti, po velikosti in obliki organizacije, po boniteti in zanesljivosti ter tudi po stranskih storitvah, ki jih nudijo (servis za kupce).

Dobavitelji morajo biti izbrani pazljivo, predvsem v primeru, ko proizvajalec uporablja njihove izdelke dolgotrajno. Izbira novih dobaviteljev je medfunkcijsko vprašanje. Idealno je, če vključimo oddelke za nabavo, razvoj, kakovost in proizvodnjo.

Ker je dejavnikov, ki vplivajo na izbiro dobaviteljev veliko, je pomembno, da podjetje s svojimi zahtevami ne pretirava, saj se utegne med zbranimi podatki izgubiti. Najbolj primerno število kriterijev za ocenjevanje dobaviteljev je pet: kakovost, cena, dobavni rok, način in rok plačila ter mnenje zaposlenih v nabavni službi. Nekatera podjetja dodajo k temu še šesti kriterij, ki zajema ostale dejavnike, ki vplivajo na izbor: popusti, transport, embalaža ipd.

Izbira dobaviteljev ne sme imeti trajni značaj. Podjetje mora vedno stremeti za dobavitelji, ki imajo sposobnost prilagajati se razmeram kupca. Res je, da stalni dobavitelji kupca že poznajo, da vedo za njegove potrebe in poznajo njegovo obnašanje, na drugi strani pa kupec pozna tudi njih, vendar to ne sme biti razlog, da ne bi podjetje poskusilo izbrati še ugodnejših dobaviteljev, če le na trgu obstaja konkurenca.

3.2 METODE OCENJEVANJE DOBAVITELJEV

Sistem ocenjevanja dobaviteljev lahko delimo na prvo ocenitev pred planirano dobavo in na tekoče periodično ocenjevanje dobaviteljev po že prejetih dobavah. Izbira vira dobav se začne z določitvijo vseh potencialnih dobaviteljev in se nadaljuje z izločanjem posameznih dobaviteljev na osnovi različnih kriterijev, da bi izbrali najboljšega, s katerim bomo poslovali. Proces ocene dobavitelja zajema primerjavo dobaviteljev glede na njihovo sposobnost zagotavljanja kakovosti, količine, cene in servisa.

V preteklosti je bila kot kriterij pri ocenjevanju uporabljena le cena, kasneje pa so se v praksi uveljavile različne metode ocenjevanja, ki jih v grobem lahko delimo na objektivne in subjektivne. **Subjektivne metode** uporabljajo podjetja, ki ocenjujejo dobavitelje na podlagi osebne presoje, na primer s kombiniranjem izkušenj različnih oddelkov z dobaviteljem. **Objektivne metode** pa, kadar skušajo dobaviteljevo poslovanje ovrednotiti količinsko. Te metode so:

- **Razpredelnice:** z njimi sistematično primerjamo in ocenjujemo vse navedbe o cenah, dobavnih rokih, kakovosti ipd., ki smo jih dobili od dobavitelja
- **Osebno ocenjevanje:** ta metoda se uporablja pri dobaviteljih, s katerimi obstaja dolgoročni odnos. To ocenjevanje je rezultat izkušenj in mnenj posameznikov, ki imajo pri poslovanju z dobavitelji neposredne stike.
- **Razvrščanje dobaviteljev:** omejeno je le na količinske podatke kot je cena, kakovost in zanesljivost dostave dobavitelja. Kupec med seboj primerja cene dobaviteljev. Kakovost se meri z odstotkom izmeta, zanesljivost dobav pa s predčasnimi oziroma prepoznimi dostavami dobavitelja.

- **Revizija dobavitelja:** dobavitelja obišče strokovnjak s strani kupca in preveri njegov sistem zagotavljanja kakovosti v proizvodnem procesu.
- **Dovoljeni stroški:** kupec na podlagi kalkulacij poskuša ugotoviti kakšna je lahko dobaviteljeva cena in jo primerja z dejansko nabavno ceno. Razlika v ceni pa je nato predmet razprave med njima.

(glej Weele, 1998, str. 319-320)

Vsi načini ocenjevanja dobaviteljev seveda niso primerni v vseh okoliščinah. Stroški zadnjih dveh metod so veliki, zato ju uporabljamo samo pri strateških dobaviteljih in proizvodih. Za ocenjevanje na osnovi prvih treh načinov ocenjevanja potrebujemo manj časa, načini ocenjevanja pa se precej široko uporabljajo. Za manj pomembne dobavitelje je navadno dovolj subjektivna ocena.

Kot navaja Završnik (1998, str.26) lahko nabava izdelka za ocenjevanje dobaviteljev klasičen poseben točkovnik (tabela 3), ki vsebuje naslednje elemente:

- kakovost dobavljenega blaga,
- rok dobave,
- ceno,
- plačilne pogoje,
- dobavnico, a teste,
- potrditev naročila,
- označbo,
- razlika med naročeno in prispelo količino,
- pakiranje,
- oddaljenost.

Dobavitelja vrednotimo po kriterijih za vsak element. Možno število točk za prvih pet elementov je 5, za naslednjih pet elementov pa 3 točke.

Lestvica za izbiro dobavitelja je naslednja:

- 0 – 15 točk dobavitelj ni ustrezen,
- 16 – 25 točk dobavitelj pogojno ustrezen,
- 26 – 35 točk dobavitelj primeren,
- 36 – 45 točk dobavitelj je ustrezen.

Na podlagi tega točkovanja se dobavitelja potrdi ali zavrne.

Ocenjevanje dobaviteljev po kriterijih za različne elemente					
Rok dobave	Pravočasen 5	Predčase 4	1x zamuda 3	2x zamuda 2	Več zamud 1
Kakovost dobave	Odlična 5	Dobra 4	1x reklamacija 3	2x reklamacija 2	več reklamacij 1
Cena	Najnižja 5	Nizka 4	Povprečna 3	Višja 2	Visoka 1
Plačilni pogoji	90 dni odprto 5	75 dni odprto 4	60 dni odprto 3	Zavarovanje 2	Manj kot 60 dni 1
Dobavnica-a testi	Vedno 5	Kasnitev 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					
Skladiščnik oz. serviser (označba, prispela količina, pakiranje)					
Odgovorni kontrolor (kakovost dobave)					
Poslovodja (ostalo)					
Direktor nabave:					

Tabela 3 : Ocenjevanje dobaviteljev (Vir: Završnik, 1998, stran 26)

4 ODNOSI Z DOBAVITELJI

Vsakič, ko se izvede transakcija med kupcem in prodajalcem, sta pri tem oba v nekem odnosu eden do drugega. Med kupci in prodajalci splošnem obstajajo tri vrste poslovnih odnosov: tržna menjava, funkcijski odnos in strateško partnerstvo. Najvišji nivo predstavlja strateško partnerstvo, ker partnerji ostajajo skupaj v dobrem in slabem, ter ne sodelujejo s tistimi, ki drug drugemu predstavljajo konkurenco.

Večina poslovnih odnosov temelji na tržni menjavi ali pa na funkcionalnem odnosu. Strateška partnerstva so redkejša. Vsak odnos ima svoje prednosti in slabosti. Pri kratkoročnih odnosih ni možno pričakovati, da bomo pridobili neko strateško prednost pred konkurenco, bomo pa bolj fleksibilni in bomo kupili material od dobavitelja, ki bo za sprejemljivo kakovost ponudil najnižjo ceno. Na drugi strani dolgoročen partnerski odnos pomeni večjo stopnjo odvisnosti enega partnerja od drugega. Do uspeha in skupne strateške prednosti na trgu pride takrat, ko sta uspešna oba, kar je njun primarni interes.

4.1 TRŽNA MENJAVA

Tržna menjava obsega običajno enkratno in kratkoročno transakcijo med kupcem in dobaviteljem in nihče ne pričakuje, da bo do sodelovanja prišlo večkrat. Do takega odnosa pridemo v poslovnem svetu takrat, kadar sodelujemo z nekim dobaviteljem, ki ponuja široko paleto različnih izdelkov in nismo vezani nanj. Transakcije so rutinske, poslovni odnos ni tesnejši in ob poslabšanju komercialnih pogojev se obrnemo na drugega dobavitelja. Pri tržni menjavi sta obe stranki zainteresirani le za svoj dobiček. Tak odnos omogoča večjo fleksibilnost.

4.2 FUNKCIONALEN ODNOS

Odnos tržne menjave preraste v funkcionalen odnos takrat, ko kupec in prodajalec ugotovita, da bi lahko kupec kupoval ugodneje, prodajalec pa povečal tržni delež, v kolikor bi bili izdelki narejeni po zahtevah kupca. Pri tem poslovnem odnosu se stranki bolj povežeta in nista več povsem neodvisni. Pri funkcionalnem odnosu že pride do izmenjave zaupnih podatkov, saj mora potekati sodelovanje in reševanje problemov na nivoju razvojnih timov. Razvije se dolgoročen poslovni odnos, ki temelji na zaupanju in odkritem komuniciranju.

4.3 STRATEŠKE ZVEZE IN PARTNERSTVA

Predvsem globalizacija svetovnih trgov in hiter tehnološki razvoj silita podjetja v združevanje moči. Strateške zveze so nastale kot odgovor na vse večjo kompleksnost okolij in zapletenost poslovanja na globalnem trgu. Še do včeraj najhujši tekmeci so spoznali, da rešitev ni v medsebojnem uničevanju, ampak v medsebojnem sodelovanju. Podjetja zato skušajo oblikovati konkurenčne prednosti z vzpostavljanjem partnerskih povezav.

Niti velika podjetja, kot so npr. Philips in Siemens, pogosto ne morejo doseči

vodilnega tržnega položaja v posameznih državah, ne da bi vstopale v strateške zveze z domačimi ali multinacionalnimi podjetji. S takimi zvezami dopolnjujejo ali povečujejo svoje zmogljivosti in vire.

Kupci običajno vstopajo v strateško zvezo z namenom pridobiti nižje cene, zagotoviti zanesljiv vir in vplivati na kakovost ponudnika. Na drugi strani pa si prodajalci želijo zagotoviti zanesljiv trg za določen izdelek, vplivati na odjemalčevo kakovost, vzpodbuditi kupčevo zahtevo po načinu proizvodnje z nizkimi zalogami in izboljšati napovedi zahtev kupcev.

Za nabavna podjetja je primarni razlog za razvoj partnerstev z dobavitelji želja, da bi bila bolj sposobna tekmovati na trgu. Konkurenčne prednosti je mogoče izboljšati z doprinosi dobaviteljev na področjih kakovosti, razvoja izdelka, inovacij, dobav, stroškov in produktivnosti.

Strateške zveze vključujejo vzajemno odvisnost, kar pomeni, da je vsak partner odvisen tudi od prispevka oziroma vložkov drugega. To lahko pripelje do težav v primeru, da en partner vlaga premalo. Strateške zveze vključujejo tudi določeno stopnjo deljenega odločanja. Spori glede razdelitve vpliva na odločanje lahko povzročijo nestrinjanje glede ciljev in zastavljenih načrtov ter upočasnevanje procesa odločanja. Večina težav, do katerih prihaja med partnerji, izvira iz nezadostne komunikacije med njimi, zato je vzpostavitev močnega komunikacijskega sistema v strateški zvezi eden od ključnih elementov za učinkovito komunikacijo. Dobra komunikacija med podjetji je odvisna od medsebojnega razumevanja, kar pa ni enostavno, zlasti če gre za zelo različna podjetja. Potrebno je vzpostaviti primerne informacijske kanale, kar pa v obdobju razvitih informacijskih tehnologij ne bi smelo biti problem.

4.4 NABAVA V DOBI PARTNERSTVA

Nabavniki v dobi partnerstva vse bolj izgubljajo klasično vlogo, ki je bila omejena le na kupovanje pod najugodnejšimi pogoji. Z dobavitelji se morajo zblížati in jih spoznati, da razumejo njihov način opravljanja storitev in se zavedajo težav, ki lahko nastanejo. Hkrati pa morajo dobro sodelovati znotraj svoje organizacije. Skupaj z Razvojem pomagajo iskati alternative (nižja cena, večja zmogljivost, boljše tehnične karakteristike, krajši dobavni roki), s Tehnologijo hitreje rešujejo morebitne težave, ki bi nastale zaradi dobave neustreznih materialov, s Planom in Prodajo lažje sledijo trendu povečevanja ali zmanjševanja proizvodnje v prihodnosti. S sodelovanjem Financ so obveščeni o finančni sposobnosti in se na razmere, ko ima podjetje dovolj denarja, hitro odzovejo in poizvejo pri dobaviteljih o možnosti popusta pri gotovinskem plačilu oziroma, če je podjetje v krizi poskušajo podaljšati plačilne roke. Iz opisanega sledi, da je dinamika odnosov velika. Partnerski odnos pa vedno temelji na dobri in odprti komunikaciji.

Glede na hiter znanstveni razvoj se tudi tehnologija hitro spreminja, zato je pomemben profesionalen odnos do dela in poslovnega okolja. Profesionalen odnos ima lahko le tisti, ki neprestano kaže voljo do sledenja tem spremembam in izobraževanja, ki je skrben do drugih, zanesljiv, etičen, ter je v očeh svojih sodelavcev in poslovnih partnerjev vreden spoštovanja.

Ljudje s profesionalnim odnosom imajo samospoštovanje in pozitivno mnenje o sebi. Neuspeh jemljejo kot priložnost za učenje in izboljševanje v prihodnosti. Skupaj s poslovnim partnerjem analizirajo napake, da bi ugotovili, kako se jim v prihodnje izogniti. Bolj so skoncentrirani na doseganje dolgoročnih ciljev, kot pa na kratkotrajne uspehe.

5 NABAVA IN OCENJEVNJE DOBAVITELJEV V PODJETJU ISKRAEMECO D.D.

5.1 PREDSTAVITEV DRUŽBE ISKRAEMECO D.D.

Iskraemeco je med vodilnimi svetovnimi ponudniki naprav in sistemov za merjenje, registracijo in obračun električne energije. Že šesto desetletje uspešno združujemo izkušnje z inovacijami in novimi tehnologijami pri zadovoljevanju različnih potreb na področju merjenja in obračuna porabe električne energije.

POSLANSTVO

Omogočamo učinkovito rabo energije.

VIZIJA

- Vodilno podjetje.
- Globalna prisotnost.
- Ponudnik sistemskih rešitev.
- Okolju prijazna tehnologija.
- Zadovoljstvo kupcev, zaposlenih in lastnikov.
- Lastništvo zaposlenih

INOVATIVNOST JE NAŠA TRADICIJA

Že od začetkov, ki segajo v leto 1945, je podjetje znano po tehničnih inovacijah. Šest desetletij uspehov so zaznamovali številni mejniki. Do danes smo kupcem dobavili več kot 40 milijonov naprav, od tega skoraj 2 milijona v elektronski izvedbi. Ponosni smo na dejstvo, da so vse naprave in sistemi plod lastnega znanja, zasnovani na številnih lastnih patentih.

GLOBALIZACIJA JE NAŠ IZZIV

S svojimi izdelki in storitvami smo prisotni v več kot 100 državah po vsem svetu. Mednarodna skupina Iskraemeco ima poleg matičnega podjetja v Kranju še proizvodna in trgovska podjetja širom Evrope in Azije.

KAKOVOST TEMELJI NA TIMSKEM DELU

Kakovost naših izdelkov in storitev temelji na integriranem sistemu vodenja kakovosti, ravnanja z okoljem, kakovosti laboratorijev do finančnega vodenja, prava, varnosti in zdravja pri delu ter varnosti premoženja in podatkov. Celovit sistem vodenja poslovanja temelji na procesnem modelu stalnih izboljšav s čimer stalno povečujemo učinkovitost ter zadovoljstvo kupcev, zaposlenih in lastnikov.

S SVOJIMI IZDELKI IN STORITVAMI PRISPEVAMO K TRAJNOSTNEMU RAZVOJU

Poslanstvo Iskraemeca je omogočati distribucijam in industriji, da izboljšujejo svoje poslovanje z zmanjšanjem škodljivega vpliva na okolje. Naprave in sistemi, ki omogočajo upravljanje porabe energije, so prispevek Iskraemeca k trajnostnemu razvoju. Zagotovilo za dober odnos do okolja je tudi standard ISO 14001.

OKOLJSKA POLITIKA PODJETJA ISKRAEMECO

Vsi zaposleni v podjetju skrbimo za ohranjanje okolja in čim boljših življenjskih razmer za bodoče generacije. To zagotavljamo z obvladovanjem vseh naših dejavnosti, izdelkov in storitev. Čim manjše obremenjevanje okolja uresničujemo z naslednjimi ukrepi:

- Pri svojih dejavnostih, izdelkih in storitvah upoštevamo in izpolnjujemo zahteve veljavne okoljske zakonodaje, predpisov in drugih sprejetih dokumentov.
- Svoje dejavnosti, izdelke in storitve uresničujemo z nenehnim izboljševanje lasnega učinka ustreznega ravnanja z okoljem in preprečevanjem onesnaževanja skladno s stanjem razpoložljive tehnike.
- Materiale, ki so škodljivi za okolje, zamenjujemo z materiali, ki so primernejši za okolje in jih lahko ponovno uporabimo, recikliramo in varno odstranimo.
- Količine odpadkov zmanjšujemo z boljšim izkoristkom surovin. Deponiramo le neizogibne prehodno obdelane ostanke
- Tehnologije z obremenjujočimi vplivi na okolje nadomeščamo s tehnologijami, ki so v skladu z zahtevami zakonodaje. V okviru ekonomskih možnosti se upošteva stanje tehnike na področju varstva okolja.
- Z rednim izobraževanjem in osveščanjem zaposlenih vplivamo na odgovornejši odnos do okolja.
- Sodelujemo pri skupnih prizadevanjih državnih in mednarodnih programov za varstvo okolja.
- Uspešnost izvajanja ukrepov za varovanje okolja ugotavljamo s periodičnimi internimi presojami, ki jih izvajajo usposobljeni presojevalci.

POLITIKA CELOVITEGA VODENJA IZBOLJŠAV

Z načeli Demingovega kroga izboljšujemo sisteme vodenja poslovanja, proizvodov in procesov od razvoja, proizvodnje in prodaje proizvodov :



NAČRTUJ

Kakovost, odnos do okolja, varstvo in zdravje pri delu, opredeljeno v nacionalnih, regionalnih in mednarodnih predpisih, zakonih in standardih, ni le ciljni, ampak tudi minimalni nivo, ki ga dosegajo proizvodi, storitve in dejavnosti naše organizacije. Pri načrtovanju izboljšav so najbolj pomembne potrebe odjemalcev, zainteresiranih strank in konkurenčnost.

IZVEDI

Vsi zaposleni s svojim delovanjem ustvarjamo kakovostne proizvode in storitve, ki zadovoljujejo potrebe in pričakovanja odjemalcev ter hkrati zagotavljajo poslovno uspešnost. Pri izvajanju svojih dejavnosti in z ustvarjenimi proizvodi skrbimo za

ohranjanje okolja in čim boljših življenjskih razmer za bodoče generacije ob prizadevanjih za varno in zdravo delo.

PREVERI

Učinkovitost in zmogljivost integriranega sistema vodenja poslovanja, kakovost proizvodov in sposobnosti procesov preverjamo s periodičnimi internimi in zunanjimi presojami s strani akreditiranih institucij in odjemalcev ter s pregledi s strani vodstva in nadzornih organov. Načrtovano glede na zahteve proizvodov in sposobnosti dobaviteljev se izvaja presoje sistema kakovosti ključnih dobaviteljev.

UKREPAJ

Vsi zaposleni s svojim znanjem in izkušnjami sodelujemo v neprekinjenem procesu izboljšav integriranega sistema vodenja, procesov, proizvodov in storitev. Spremembe kot temelj izboljšav se izvajajo na urejen način z obvladanim tveganjem in izražajo tisto, kar mi in naši poslovni partnerji res potrebujemo.

(Interno gradivo Iskraemeco)

5.2 NABAVNA POLITIKA PODJETJA

Nabavna politika je del poslovne politike podjetja. Poslovno politiko podjetja pa je potrebno razumeti kot sprejemanje odločitev za uresničevanje načrtovanih ciljev, izbiro metod, poti in sredstev za doseganje teh ciljev ter kontrolo izvajanja odločitev. Bistvo nabavne politike je v sprejemanju odločitev o temeljnih nabavnih dejavnostih. Teh odločitev pa se ne sme sprejemati samostojno ter zgolj z vidika optimalnih poslovnih rezultatov nabave. Upoštevati je potrebno, da nabavna funkcija vpliva na vse ostale funkcije v podjetju, zato mora biti nabavna politika usklajena z zastavljeno politiko drugih funkcij, kot tudi s splošnimi cilji podjetja. Nabavni oddelek mora zato pri oblikovanju nabavne politike upoštevati kakovost, ceno, količino, stalnost dobav, nabavo po minimalnih stroških in zaupanje dobaviteljev.

Pri oblikovanju nabavne politike je potrebno upoštevati povezanost nabavne funkcije in politike z drugimi poslovnimi funkcijami. Velika je povezanost med nabavo in prodajo, saj ni ostre razmejitve glede mesta nekaterih dejavnosti kot so prevozi in skladiščenja. Nabava je precej povezana tudi s proizvodno funkcijo in glede na soodvisnost je nujno medsebojno obveščanje.

Nabavna služba mora sodelovati tudi z razvojno službo, saj ima dobre informacije o razpoložljivih materialih na trgu in o dobavljivosti teh materialov. Sodeluje tudi pri standardizaciji materiala, ki omogoča zmanjševanje števila materialov za nabavo. S tem se kupuje material v večjih količinah, kar pa ima vpliv na znižanje stroškov nabave.

Vsak nakup je obenem tudi angažiranje finančnih sredstev, zato je potrebno sodelovanje nabave s finančno službo, zlasti pri sestavljanju plana potrebnih finančnih sredstev za zaloge surovin in materiala.

Glavna področja nabavne politike so:

- kakovost,
- količina material za nabavo,
- nabavne poti in dobavitelji.

- nakupne cene,
- nabavni stroški,
- načini naročanja,
- vzdrževanje zalog.

Nabavna politika je lahko kratkoročna, srednjeročna ali dolgoročna. V vsakem primeru jo je potrebno oblikovati na podlagi ustreznih podatkov ali informacij. Zavedati se moramo, da sprejeta in napisana nabavna politika ne more ostati za vedno. Zahteve nabavne politike je potrebno spremljati in ugotavljati njihovo smotnost v dani situaciji ter jih po potrebi prilagajati.

5.3 NABAVNI PROCES

Začne se v Prodaji, saj je ta v smislu notranjih dobaviteljev ena najpomembnejših v oskrbovalni verigi. S svojimi informacijami in napovedmi prodaje izdelkov krmili Nabavo. Prodaja na osnovi napovedi prodaje posameznih izdelkov posreduje podatke planski službi. Plan mora tipe posameznih izdelkov prevesti v njihove kosovnice in preračunati porabo materiala. Ko je vsak izdelek iz plana prodaje preveden na nivo kosovnice, se sestavi sumarna kosovnica, ki združi količine istih artiklov iz posameznih kosovnic različnih števcov. S tem pridemo do skupnih količin po posameznih artiklih, ki jih je potrebno zagotoviti za proizvodnjo. Sumarne količine artiklov se množijo s trenutnimi cenami in po dobljenih vrednostih razvrstijo v A, B in C artikle. A artikli so tisti, katerih vsota sumarnih vrednosti predstavlja 75 odstotkov sumarne vrednosti vseh artiklov. B artikli so tisti, katerih vsota sumarnih vrednosti predstavlja 20 odstotkov vrednosti vseh artiklov in C artikli, njihova vsota sumarnih vrednosti predstavlja le 5 odstotkov vrednosti vseh artiklov. Artiklom pod oznako A se dodajo še tisti, ki sicer spadajo v B ali C, vendar imajo ekstremno dolge dobavne roke (nad 16 tednov) ali morajo zaradi kakršnega koli vzroka biti deležni posebne pozornosti (nezanesljiv dobavitelj, ki se ga ne da zamenjati). Razvrstitve se delajo s pomočjo računalniških programov ob podpori centralnega računalniškega podatkovno-informacijskega sistema v podjetju.

Artikli, ki spadajo v skupino B se planirajo in nabavljajo kvartalno, artikli C pa le 1 do 2-krat letno, saj pri teh artiklih transportni in špediterski stroški pogosto presegajo nabavno vrednost materiala v pošiljki. Za artikle C je najpomembneje, da jih na skladišču nikoli ne zmanjka. Zavedati se je treba, da števca ne moremo sestaviti v kolikor manjka le ena sama komponenta, ki je lahko vredna le 1 SIT. To pa lahko povzroči ustavitev proizvodnje in ogromne stroške zaradi njenega izpada. A artikli se nabavljajo 2-krat mesečno, nekateri celo tedensko, saj mora biti zaloga takih artiklov čim manjša. Predpogoj pa so dobre prodajne napovedi in koncentriran prodajni nabor tipičnih predstavnikov končnih izdelkov. Od približno 2.500 različnih artiklov, ki jih mora oskrbovalna veriga med letom priskrbeti, jih v skupino A spada približno 150, v skupino B dodatnih 250 in ostali spadajo v skupino C.

Povpraševanja dobaviteljem pošiljamo v četrtem kvartalu tekočega leta za naslednje leto in s tem pridemo do ponudb na osnovi katerih naročamo artikle skozi vse naslednje leto. Ko Planska služba v Nabavo posreduje tabelo artiklov jim določimo vse možne odobrene proizvajalce. Nato moramo opraviti še eno razvrstitev, saj dobavitelji ponujajo artikle le določenih proizvajalcev (odvisno od tega katerih zastopniki so in s katerimi so v pogodbenem razmerju). Vsakemu od dobaviteljev

pošljemo povpraševanje le ta tiste proizvajalce, ki jih zastopa in katerih komponente se nahajajo v naboru naših potreb.

Ko dobavitelji pošljejo ponudbe, jih obdelamo in naredimo primerjavo, da vidimo kdo je najboljši ponudnik za posamezen artikel. S tem se prvi krog povpraševanj zaključijo. V drugi krog končnih pogajanj se za vsak artikel uvrstijo dva oziroma trije najboljši ponudniki, ostali pa izpadejo. Pri A artiklih se pogajanja vršijo za vsak artikel posebej (partnerstvo, cena, dosedanje izkušnje, spoštovanje dogovorov, prilagodljivost, ažurnost). Prihranki so tu največji. Pri komponentah B in C se pogajamo v paketih, ki jih tvori več različnih artiklov iz iste družine. Izbiramo najugodnejšega ponudnika za cel paket. Ta metoda se je izkazala za veliko bolj učinkovito pri doseganju ciljnih cen komponent. V prejšnjih letih smo referenti obdelovali vsak svoj nabor komponent in tako imeli manj možnosti pri pogajanjih.

Firme, s katerimi gojimo partnerske odnose in dobro sodelujemo, imajo prednost pred ostalimi dobavitelji, vendar so pogajanja vedno trda. Kar pa je izpogajano mora zadovoljiti oba partnerja.

Sklenjena pogodba za nabavo materiala je osnova za naročanje in dostavo materiala, prevzem in kontrola izvršitve pa podlaga za morebitne zahteve do dobavitelja zaradi napak v količini in kakovosti ali zaradi zakasnitve pri dobavi.

Prejete račune je potrebno pregledati glede računске in vsebinske točnosti, kar se opravi z likvidacijo računa. Podlaga za nadzor sta dobaviteljeva izpolnitev naročila in sklenjena pogodba. Nabavni proces se sklene z evidenco in arhiviranjem velikega števila podatkov in informacij, ki so za proces nabave uporabni le, če so urejeni in hitro dostopni. Zato so investicije v informacijsko tehnologijo zelo pomembne.

5.4 OPAZOVANJE OKOLJA

Temeljni problem, ki obstaja v zvezi z okoljem je, kako se prilagoditi okolju, kako izkoristiti priložnosti, ki nam jih nudi in kako preprečiti in obvladovati nevarnosti za podjetje, ki pretijo iz okolja. Zato je potrebno okolje nenehno in skrbno opazovati.

Nabava je vplivom iz okolja še posebej izpostavljena. Pri analizi okolja sta pomembni dve stvari in sicer opazovanje okolja in določitev strateškega vpliva posameznih materialov nabave. Pri opazovanju okolja moramo biti pozorni na signale, ki lahko naznanjajo večje spremembe (monetarni trendi, inflacija, pomanjkanje materiala...), na materiale, na katere imajo spremembe okolja največji vpliv (pozitiven ali negativen) in na oceno vpliva in posledic na podjetje, zaradi sprememb pogojev nabave materialov ter na oceno verjetnosti, da do sprememb sploh pride. Določitev strateškega vpliva posameznih materialov nabave poteka predvsem s stališča ustvarjenega dobička in rizika nabave. Tako je dobiček odvisen od količine nabave določenih materialov, odstotka nabavnih stroškov, vpliva materiala na kakovost izdelka ali rast prodaje. Rizik nabave pa je odvisen predvsem od dobaviteljevega materiala, števila možnih dobaviteljev, števila možnih alternativnih materialov in podobno. Na osnovi opisanih kriterijev smo v Nabavi Iskraemeco razdelili vse materiale na štiri skupine, kot prikazuje tabela 4.

Vrsta materiala	Pomembne aktivnosti	Zahtevane informacije	Nivo sprejemanja odločitev
<u>Strateški materiali:</u> - velik vpliv na dobiček - velik rizik nabave	-ažurna napoved nabave -podrobna raziskava trga -razvijanje dolgoročnih partnerskih odnosov -analiza rizičnosti -ažurno spremljanje zalog	-podrobne tržne informacije -podrobne informacije o dolgoročnem gibanju trendov -gibanje cen v branži -zbiranje informacij konkurenčnih materialov	Vodja nabave
<u>Material, ki lahko povzroča ozko grlo:</u> - majhen vpliv na dobiček - velik riziko nabave	-zagotovitev zadostnih varnostnih zalog -spremljanje in nadzor ponudnikov	Srednjeročne napovedi nabave -stroški zaloge	Vodja nabave
<u>Vplivni materiali:</u> -velik vpliv na dobiček -majhen riziko nabave	-izbira dobaviteljev -postavljanje ciljnih cen -iskanje alternativ -optimizacija nabavnih količin -uporaba vseh virov v nabavi -dobava na linijo	-dobri tržni podatki -kratkoročne napovedi -spremljanje deleža transportnih stroškov -ažurnost posredovanih podatkov s strani dobaviteljev (dobavni roki)	Vodja skupine nabavnikov
<u>Nekritični materiali:</u> -majhen vpliv na dobiček -majhen riziko nabave	-standardizacija materialov -naročanje letnih ali polletnih količin -združevanje nabav	-dober pregled nad trgov -ekonomična količina naročanja	Nabavni referent

*Tabela 4: Vrsta materiala glede na njihovo pomembnost za nabavo
(Vir: Interno gradivo Iskraemeco)*

Zelo pogosto se pri analizi okolja uporablja tudi SWOT² analiza. Ta analiza primerja notranje močne in šibke točke nabave z možnostmi in grožnjami iz okolja.

MOČ NABAVE - PREDNOSTI: je usposobljeno osebje, zadostno število nabavnih referentov, dobri delovni pogoji, visoka motivacija in poštenost.

ŠIBKOST NABAVE - SLABOSTI: pomeni slabo planiranje nabavnih materialov in neažurnost podatkov o zalogah, usmerjenost samo na lokalni trg, pomanjkanje ustreznega kadra.

GROŽNJE IZ OKOLJA – NEVARNOSTI: pomeni majhno število dobaviteljev, spreminjanje valutnih razmerij, dolgi dobavni roki materialov, pomanjkanje materialov na trgu in monopolni dobavitelji.

MOŽNOSTI IZ OKOLJA - PRILOŽNOSTI: kar pomeni nabavo alternativnih materialov, poenotenje nabavne politike in pripravljenost dobaviteljev po partnerskem sodelovanju.

² Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – moč, šibkost, možnosti, grožnje

5.5 NABAVA IN INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA

Elektronsko poslovanje prinaša vrsto sprememb, ki jih Nabava lahko koristno izrabi za hitrejšo odkrivanje najugodnejšega ponudnika želenega proizvoda ali storitve na poljubni lokaciji v svetu in ob poljubnem času. Prav tako nam prinaša pocenitev poslovnih transakcij v zvezi s trženjem, oblikovanjem in proizvodnjo, pridobivanjem in izvajanjem naročil ter transportom. Omogoča nam neposreden dostop do potencialnega dobavitelja z možnostjo oblikovanja posebno prirejene ponudbe.

Elektronsko poslovanje je za partnerje ugodno, ker posel lahko opravijo praktično v trenutku, brez zamudne izmenjave papirjev. V Iskraemecu smo uvideli, da ni nobenega pravega razloga več, da bi še naprej vztrajali na tradicionalnih oblikah poslovanja s papirji. Največji obseg elektronskega poslovanja našega podjetja predstavlja:

- pošiljanje povpraševanj,
- pošiljanje naročilnic,
- prejemanje elektronskih katalogov, ki nam olajšajo proces naročanja in nam nadomestijo papirnate kataloge,
- sledenje pošiljkam preko Interneta in s tem poenostavitev logističnih procedur,
- povezovanje vseh udeležencev nekega posla v verigo saj smatramo dobavitelja kot družabnika in ne kot nasprotnika, s katerim naj bi poslovali s primerne razdalje.

Internet nam omogoča to, kar je desetletja nazaj omogočala sejemska dejavnost. Vendar je spoznavanje dobaviteljev s pomočjo Interneta veliko lažje, udobneje in ceneje. Morda je ena izmed slabosti ta, da se za tem virtualnim svetom in dobro predstavitvijo lahko skriva tako imenovani papirnati partner, katerega edini namen je izvabiti denar in izginiti. Zato je pomembna določena mera previdnosti in nezaupljivosti.

Elektronska pošta je nek splošen izraz za proces s katerim je nek zapis v obliki sporočila, pisma ali naročila poslan preko osebnega računalnika pošiljatelja po telefonski liniji do osebnega računalnika prejemnika. Na ta način traja postopek pošiljanja sporočila in prejem odgovora nanj le nekaj minut, kar je v primerjavi z nekaj dnevi po klasični pošti ali pošiljanja dokumentov po faxu ogromen napredek. E-pošta nam, kot način komuniciranja med ljudmi predstavlja najenostavnejšo obliko elektronskega poslovanja in trgovanja.

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

(Hammler, Champy, 1995, str. 101-102)

S pohodom informacijskih tehnologij in elektronskih medijev so se razširila tudi območja komuniciranja na globalni nivo, ki je sedaj še lažje dosegljiv. Vse večji pomen pri komuniciranju med partnerji v oskrbovalnih verigah ima elektronska

izmenjava podatkov (EDI oziroma RIP).³ E-poslovanje in računalniška izmenjava podatkov imata velik vpliv na zmanjšanje stroškov naročanja. Ugotavljanje in vrednotenje teh stroškov je večinoma izredno težavno, zato jih večina podjetij le ocenjuje. Največja prednost elektronske izmenjave podatkov pa sta hitrost in natančnost.

5.6 OCENJEVANJE DOBAVITELJEV V ISKRAEMECU

Skoraj nemogoče je, da posamezno podjetje zgradi svojo oskrbovalno verigo proizvodnih procesov, ki je sposobno izdelati izdelke od rude do končnega izdelka. Zato je potrebno vzpostaviti primerno ravnotežje med lastno proizvodnjo in zunanjo oskrbo.

Na Japonskem je znan pregovor: »Dobavitelj je ogledalo podjetja«. Dobavitelja je potrebno smatrati kot partnerja ter z njim razviti zanesljiv in dolgoročen stabilen odnos, ki sloni na vzajemni koristi. Potrebno je razumeti, da so dobavitelji le podaljšek našega podjetja. Tega se močno zavedamo tudi v našem podjetju.

Partnerstvo z dobavitelji je stanje, ko kupec in dobavitelj tesno sodelujeta ter med njima poteka odprta komunikacija. Dobavitelj mora biti sposoben zadovoljiti potrebe kupca na področju kakovosti, pravočasnih dobav in stroškov.

V Nabavi Elektronskega števca podjetja Iskraemeco, v kateri sem zadolžena za nabavo elektronskih komponent, partnerskim odnosom z dobavitelji v zadnjem času posvečamo vse večjo pozornost. Z dobavitelji, ki nam dobavljajo strateško bolj pomembne materiale se trudimo, da bi partnersko sodelovanje čim bolj približali idealnemu odnosu, v katerem sta oba partnerja zadovoljna in visoko motivirana za nadaljnje sodelovanje.

Leta 2002 smo pričeli uvajati metodo ocenjevanja dobaviteljev. Ocenjevanje pomeni dodaten nadzor nad kakovostjo nabavljenega blaga in storitev, kar je v interesu tako kupca kot dobavitelja. Ocenjevanje pojmuje kot orodje za izboljšanje sodelovanja z dobavitelji. V podjetju Iskraemeco ocenjujemo dobavitelje s ciljem:

- da spodbudimo njihovo napredovanje,
- da si pridobimo zaupanje v njihovo sposobnost,
- da oblikujemo spisek odobrenih dobaviteljev,
- da si zagotovimo najugodnejše nabavne pogoje v danih razmerah,
- da vzpostavimo mreže dobaviteljev, ki bodo v dolgoročnem poslovnem sodelovanju z nami videli tudi svojo poslovno priložnost.

Stalno ocenjevanje zagotavlja realno sliko, saj je poslovno okolje dinamično in tako tudi v kratkem času lahko nastanejo pomembne spremembe. Dogovorili smo se, da bomo na začetku ocenjevali le obstoječe dobavitelje v času rednega sodelovanja. Dobavitelje materialov in sestavnih delov smo razvrstili v različne skupine in jim definirali različne sisteme ocenjevanja. Napredovanje dobaviteljev se spremlja v ocenjevalni tabeli. Ocena in trend gibanja ocen glede na preteklo obdobje pa nam je

³ EDI – *Electronic Data Interchange*

RIP – *Računalniška Izmenjava Podatkov*

eden ključnih podatkov pri določanju o obsegu sodelovanja z dobaviteljem. Dobavitelje razvrščamo in ocenjujemo glede na komercialne, tehnične, kakovostne in logistične zahteve. Dobavitelj mora biti obveščen, da je ocenjevan in mora biti z merljivim delom ocene seznanjen. Zato smo pripravili obvestilo in ga pred ocenjevanjem poslali obstoječim dobaviteljem:

Spoštovani dobavitelj!

Živimo v času nenehnih, hitrih sprememb. Če jim želimo slediti, moramo biti pripravljeni na to, da pozabimo tisto, kar smo vedeli včeraj, in nenehno ustvarjamo novo znanje. V podjetju Iskraemeco d.d., katerega dobavitelj ste, si prizadevamo za to in veseli nas, da ste naš dobavitelj. To pa zahteva od nas tudi dodatno odgovornost, kajti zavedamo se, da so rezultati, ki smo jih dosegli v preteklem obdobju, plod skupnih prizadevanj in sodelovanja. Uspelo nam je, da smo skupaj upravičili zaupanje naših kupcev, vendar se pojavljajo vedno novi izzivi. Zaupanje kupcev moramo ohraniti, kajti le tako se bomo lahko obdržali in širili na zahtevnih mednarodnih trgih.

Delež nabavljenega materiala v naših izdelkih se večja, zato se bodo morali spreminjati tudi odnosi med nami. Le s krepitvijo partnerskih odnosov bomo v prihodnje lahko zadovoljevali naše kupce ter tako ohranjali in večali doseženi tržni delež.

Verjetno ste tudi Vi med dobavitelji, ki si zastavljajo vprašanja: »Kakšen dobavitelj sem? Za katera področja želijo kupci, da jih izboljšam? Kako bi lahko povečal obseg sodelovanja s sedanji kupci, kako bi pridobil nove kupce, nove trge?«

V Iskraemecu smo se odločili, da izboljšamo sistem ocenjevanja dobaviteljev, ki bo osnova za novo dodano vrednost, obenem pa bomo dobili odgovor na marsikatero vprašanje. Razlogov za tako odločitev je več, saj tržne razmere od nas zahtevajo nenehno izboljševanje kakovosti in višjo stopnjo podpore ob hkratnem zniževanju stroškov. Sistem ocenjevanja bomo nadgrajevali in ga prilagajali tržnim zahtevam, zato bo potrebno še tesnejše sodelovanje z Vami. Z veseljem bomo upoštevali Vaše predloge in spodbude za boljše delo.

Ocenjevanje bo prvi dve leti potekalo polletno, potem pa bomo prešli na letno ocenjevanje. O doseženih rezultatih vas bomo sproti obveščali. Pričakujemo, da bodo posredovani rezultati vplivali na Vaše poslovne odločitve, ki se bodo odražale tudi v vse boljših ocenah. Doseženi rezultati ocenjevanja bodo temelj za obseg sodelovanja z Vami.

Želimo si, da bi naše sodelovanje z Vami v obojestransko korist stalno in še dolgo izboljševali!

5.7 RANGIRANJE DOBAVITELJEV

Dobavitelje smo razdelili v štiri skupine:

- VITALNI DOBAVITELJI: to so dobavitelji, ki v imenu proizvajalca komunicirajo z Iskraemeco. Proizvajalci so praviloma globalne družbe, ki poslujejo preko zastopnikov. Artikli so vitalnega pomena za naše podjetje. Pri teh distributerjih želimo ocenjevati predvsem njihovo storitev.
- DOBAVITELJI PO ZAHTEVAH ISKRAEMECO: to so dobavitelji-proizvajalci artiklov po naših zahtevah (risbe, TP...).
- DOBAVITELJI STANDARDNIH MATERIALOV IN KOMPONENT: to so dobavitelji in dobavitelji-proizvajalci standardnih artiklov. Naše podjetje oskrbujejo z artikli, za katere obstaja več ponudnikov. Prehajanje od enega na drugega ponudnika je razmeroma enostavno.
- DOBAVITELJI, KI NISO UVRŠČENI V SISTEM OCENJEVANJA: to so dobavitelji, kjer ocena ne more izboljšati naših pogajalskih izhodišč in ne motivirati dobavitelja.

Zaenkrat tudi ne ocenjujemo novih dobaviteljev, pred pretekom enega leta sodelovanja.

5.8 KRITERIJI PRI OCENJEVANJU DOBAVITELJEV

Različnim skupinam dobaviteljev smo definirali različne sisteme ocenjevanja.

Skupina 1: VITALNI DISTRIBUTERJI (priloga 1)

Kriteriji ocenjevalne skupine:

- Komercialni del, ki obsega 60% točkovanja.
- Kakovost, obsega 20% točk.
- Podpora, ki obsega 20% točkovanja.

Skupina 2: DOBAVITELJI ARTIKLOV PO ZAHTEVAH ISKRAEMECO (priloga 2)

Kriteriji ocenjevalne skupine:

- Komercialni del, ki obsega 50% točkovanja.
- Kakovost, obsega 30% točk.
- Podpora, ki obsega 20% točkovanja.

Skupina 3: DOBAVITELJI STANDARDNIH ARTIKLOV (priloga 3)

Kriteriji ocenjevalne skupine:

- Komercialni del, ki obsega 70% točkovanja.
- Kakovost, obsega 20% točk.
- Podpora, ki obsega 10% točkovanja.

Pri teh treh skupinah, ki smo jim določili ponderje, smo določili še ponder kriterija znotraj skupine, ki določa točkovanje za vsak kriterij posebej v skupini. (Primer: tabela 5)

Skupina	Kriterij	Ponder grupe %	Ponder znotraj grupe %
Komerercialni	Cena	60	65
	Plačilni pogoji		25
	Kasaskonto		10
Kakovost	Kasnitve v dobavah	20	15
	Predčasne dobave		15
	Reklamacije		45
	Embalaža in označevanje		15
	Sistem kakovosti ISO14001		10
Podpora	Tehnični suport	20	40
	Operativni suport		30
	Odzivnost na reklamacije		30

Tabela 5: Primer kriterijev ocenjevanja Vitalnega dobavitelja
(Vir: Interno gradivo Iskraemeco)

KOMERCIALNI DEL v tem delu se dobavitelj ocenjuje v Nabavi po naslednjih kriterijih:

- Cena: ponudbe primerjamo med seboj.
- Plačilni pogoji: dogovorjen plačilni rok se deli glede na dolžino.
- Kasaskonto⁴: priznavanje določenega popusta v primeru plačila v krajšem plačilnem roku, kot je dogovorjen.

KAKOVOST se ocenjuje delno v Nabavi in delno v Vhodni kontroli. Točkuje pa se po naslednjih kriterijih:

- Kasnitev v dobavah: meri se povprečno število dni kasnitev od potrjenega roka.
- Predčasne dobave: meri se povprečno število dni predčasne dobave od potrjenega roka.
- Reklamacije: meri se število reklamacij na število poslanih pošilk v časovni enoti.
- Embalaža in označevanje: meri se število opozorilnih reklamacij iz naslova embalaže in označevanja.
- Sistem kakovosti: tu ocenjujemo ali ima dobavitelj certifikat po ISO 14001 oziroma ima vpeljan sistem brez certifikata (pozitivna presoja Iskraemeca), ali obvladuje pomembne okoljske vidike (ocena pogojno sposoben pri presoji) ali ne obvladuje okoljskih vidikov. To oceno poda pooblaščenec za varovanje okolja.

PODPORA tudi ta del se ocenjuje v Nabavi, točkujemo pa po naslednjih kriterijih:

⁴ Blagajniški popust

- Tehnični suport: ocenjuje se podpora dobavitelja po tehnični plati kot so razne iniciative, novi razvojni predlogi, izobraževanje, predstavitve, strokovni materiali ipd.
- Operativni suport: ocenjujemo podporo dobavitelja pri zagotavljanju informacij o dobavah, glede odzivnih časov na intervencije in glede zagotavljanja spremne dokumentacije.
- Odzivnost na reklamacije: ocenjuje se dobaviteljeva hitrost in kompetentnost odgovorov na reklamacije.

Kot je razvidno v Iskraemecu uporabljamo pri ocenjevanju dobaviteljev objektivne metode. Završnik (2004, str.115) navaja, da je pri objektivnem merjenju treba upoštevati šest meril:

- Napovedljivost: dobavitelji morajo določiti datum njihove dostave, da nato lahko njihovo doslednost izmerimo (Iskraemeco: kasnitve v dobavah / predčasne dobave).
- Zasilne rešitve: podatki o tem so ponavadi navedeni v katalogih (Iskraemeco: tehnični suport).
- Postavljanje cen: izmerimo vztrajnost pri cenah ali popustljivost s postavljanjem ugodnejših cen (Iskraemeco: cena).
- Odprava in sprejemanje: oddelek za sprejemanje mora voditi evidenco o problemih (Iskraemeco : reklamacije / embalaža in označevanje).
- Garancijski postopek: naveden je v katalogih (Iskraemeco: odzivnost na reklamacije).

Cena in plačilni pogoji so v Iskraemecu za področje nabave odločujočega pomena. Vsak tolar prihranjen v nabavi, pomeni tudi tolar dobička. Dodatni tolar prihodka od prodaje pa še ni nov tolar dobička, saj so tudi prodajni in drugi stroški večji. Dejstvo je, da je možnosti za zmanjšanje nabavnih stroškov za 5% v vsakem podjetju veliko več kot pa za povečanje prodaje za 25%. Zato lahko z varčevanjem pri nabavi ustvarimo dodaten dobiček brez povečanja stroškov.

5.9 ANALIZA OCEN DOBAVITELJEV

Iskraemeco (v nadaljevanju podjetje) je uvedel sistem ocenjevanja dobaviteljev predvsem z namenom, da bi se dobavitelji izboljševali na področjih, ki se ocenjujejo. Ocena naj bi bila stimulacija za boljše poslovanje dobaviteljev s podjetjem. Dobavitelji naj bi v tem smislu razumeli ocenjevanje in samo oceno tudi v »tekmovalnem duhu« in naj bi se prizadevali doseči čim višjo oceno kot primerjalno prednost v sklopu konkurence obstoječih dobaviteljev podjetja. Podjetje se je odločilo ocenjevati predvsem in samo tiste dobavitelje, za katere se smatra, da bo ocenjevanje omogočilo kontinuiran proces izboljševanja. Namen je torej razviti boljše odnose z dobavitelji in zagotoviti pozitiven trend rasti izboljšav. Rezultati v nadaljevanju kažejo, da je bila odločitev podjetja pravilna, saj je prikazani trend res pozitiven.

Glede nato, da so bili dobavitelji po svojih karakteristikah razdeljeni v tri ocenjevalne skupine, je namen te analize predvsem primerjati posamezne skupine in njihov napredek ter ugotoviti dejstva, ki so privedla do razlik pri ocenah. Same ocene posameznih dobaviteljev v tej analizi ni moč videti, ker gre po eni strani za poslovno

tajnost, ob enem pa tovrstna analiza daje bolj celovit vpogled in zunanjemu opazovalcu nudi dovolj jasno sliko o rezultatih ocenjevanja v ocenjevalnem obdobju.

CENA

Cena je še vedno prvi in najmočnejši kriterij, ker v podjetju, ki se ukvarja z visoko tehnološko panogo elektronske industrije v končni bilanci vedno rezultira kot največji delež stroškov v lastni ceni izdelka. Vedno bolj pa postajajo pomembnejši tudi drugi kriteriji: fleksibilnost dobavitelja, njegova sposobnost točnih dobav ter dobra logistična podpora. V povprečju se je ocena cene dvignila za 15,34 %. Najbolj se je ocena zvišala pri standardnih dobaviteljih, in sicer za 32,47 %, kar pove, da je konkurenca med dobavitelji standardnih artiklov največja, saj se standardni artikli kupujejo večinoma na prostem trgu. Torej je imelo podjetje največ pogajalskega uspeha pri tej skupini. Pri vitalnih distributerjih se je ocena zvišala za 8,93 %. Vitalni distributerji so večinoma edini zastopniki določenih proizvajalcev za določena področja in je tako edino pri njih možno kupiti določene materiale. Boljše cene so v tem primeru predvsem posledica večjih količin, ki jih podjetje kupuje v skladu z rastjo proizvodnje v ocenjevalnem obdobju. Ocena cene se je najmanj, za 4,62 % popravila pri dobaviteljih, ki dobavljajo materiale po zahtevah podjetja, torej materialov, narejenih samo za podjetje (custom design, izdelano po tehnični dokumentaciji podjetja. Cene teh artiklov so večinoma določene že na začetku posameznih projektov in se nižajo izključno na osnovi večjih naročenih količin. Tu trg deluje le v začetni fazi, ko so stvari še v razvoju in se izbira potencialnega proizvajalca in dobavitelja. Zato je tudi to znižanje cene uspeh, ki kaže po eni strani na sposobnost pogajalcev podjetja in na drugi na rast prodaje elektronskih števec in sistemov.

PLAČILNI POGOJ

Plačilni pogoj je najbolje ocenjen pri dobaviteljih standardnih artiklov, ki večinoma ponudijo svoj standardni plačilni rok, ki ga imajo do večjih kupcev, kar podjetje predvsem na domačem trgu tudi je. Ocena se sicer ni spremenila, ostane pa naj kot ocenjevalni kriterij, da se bo stanje ohranilo ali morda celo izboljšalo. Zanimivo je, da se je ocena najbolj, kar za 22,67 % zvišala ravno pri dobaviteljih, ki delajo po zahtevah podjetja. To pomeni, da so se dogovorjeni roki plačil daljšali in kaže na zavedanje te skupine dobaviteljev, da bodo v bodočih projektih izbrani le, če se bodo izboljševali ne le na tehničnem, temveč tudi na komercialnem področju. Plačilni pogoj je za 6,45 % bolje ocenjen tudi pri vitalnih distributerjih. Izhodišče razumevanja je podobno, kot pri dobaviteljih standardnih artiklov.

KASASKONTO

Ta ocenjevalni kriterij je morda manj pomemben. Podjetje lahko ob ugodni likvidnostni situaciji na ta način neposredno niža cene nabavljenih materialov. Napredek je minimalen, pri dobaviteljih standardnih artiklov pa ga celo ni. Kako pa je podjetje v resnici koristilo kasaskonto, je drugo vprašanje, dejstvo pa je, da je tudi tu trend pozitiven in opravičuje smiselnost ocenjevanja.

KASNITVE V DOBAVAH IN PREDČASE DOBAVE

Kasnitve v dobavah in predčasne dobave imajo lahko skupni imenovalac v slabi logistiki dobaviteljev. To je v času, ko se želi dobave približati sistemu »Just in time

dobave»⁵, slaba popotnica za nadaljnje sodelovanje, saj kasnitve povzročajo zastoje v planirani proizvodnji, predčasne dobave pa zgodnejše roke plačil, saj so odpreme večinoma povezane z datumi faktur, ti pa z datumi plačil. Točnost dobav postaja v zadnjem času enakovredna primerjalna prednost ponujenim cenam, saj je škoda zaradi zastojev v proizvodnji večja, kot pa razlika v boljši ceni materialov. Ocenjevanje na tem področju kaže, da so se dobavitelji vseh treh skupin izboljšali nad povprečjem drugih ocenjevalnih kriterijev, in sicer pri vitalnih distributerjih in dobaviteljih standardnih artiklov celo nad 40 %. Pogajanja z dobavitelji so slonela predvsem na izhodišču, da je dobavitelj lahko samo tisti, ki dobavlja v skladu s potrjenim dobavnim rokom in ne dobavlja predčasno, razen če to podjetje želi in če je material že na razpolago za dobavo. Smiselnost tega ocenjevalnega kriterija se je izkazala kot najbolj upravičena in je dosegla svoj namen. V zadnjem obdobju tečejo tudi priprave na informacijsko spremljanje tega področja v informacijskem sistemu BAAN.

REKLAMACIJE

Reklamacije so v večini velik problem in povzročajo razne zastoje na vseh področjih. Motnje so včasih povezane tudi s skritimi napakami, ki se pojavijo kasneje, ko so izdelki podjetja že prodani in vgrajeni na terenu. Reklamacij pri dobaviteljih standardnih artiklov večinoma ni. Malo jih je tudi pri vitalnih distributerjih. Zato je tu rast ocene majhna, pa vendar je. Na drugi strani je zaznati edini negativni trend ocenjevanja na sploh v tem ocenjevalnem obdobju in sicer pri dobaviteljih, ki delajo po zahtevah podjetja. Analiza kaže 25% poslabšanje ocene. Vzrok je iskati v dejstvu, da je podjetje v globalni tekmi na svetovnem trgu prisiljeno v skrajševanje vseh faz poslovanja, od razvoja do same distribucije izdelkov kupcem. Prenos znanja in tehnologije za proizvodnjo artiklov po zahtevah podjetja dobaviteljem se skrajšuje in posledično zvišuje frekvenco napak, ki so po eni strani pogojene s strani dobavitelja, po drugi pa so posledica napačne dokumentacije podjetja. Seveda se ocenjuje samo tisto, za kar je odgovoren dobavitelj. Podjetje bo zato na osnovi tega negativnega trenda posebno pozornost in aktivnosti posvetilo ravno temu procesu in skušalo obrniti trend v pozitivno smer, kar je tudi in predvsem namen ocenjevanja in naloga pogajalcev že v fazi, ko se izbira take dobavitelje, tudi na podlagi izkušenj tega ocenjevanja.

USTREZNOST EMBALAŽE IN OZNAČEVANJE

Podjetje ima v svojih notranjih standardih točno določen način označevanja in ustreznosti embalaže. Označevanje prispelega materiala ima notranje-logistični pomen, saj je na tej osnovi možno prevzemati material, ga skladiščiti in uporabljati v proizvodnji. Embalaža je ravno tako pomembna, saj varuje blago (občutljive elektronske komponente) in podaljšuje uporabnost. V povprečju se je ocena popravila kar za 27,12 % in pove, da je pač to področje nujno potrebno urediti, če želi nekdo uspešno poslovati s podjetjem in na splošno. Trend je torej pozitiven in bi moral glede na splošne standarde kmalu doseči maksimalno vrednost ocene 100 %. Ocenjevanje je torej smiselno in kaže na velik napredek na tem segmentu.

SISTEM KAKOVOSTI

Ta se ocenjuje samo pri dobaviteljih, ki delajo po zahtevah podjetja in zato rasti ocene ni možno primerjati z ostalima dvema skupinama dobaviteljev. Glede na

⁵ Ravno ob pravem času

kriterije točkovanja pa se vidi, da je več dobaviteljev te skupine pridobilo standard kakovosti ISO 9001, kar bo v bodoče edini možni standard sploh sprejemljiv za poslovanje s podjetjem. Takrat bo ocenjevanje tega področja izgubilo smisel.

SISTEM RAVNANJA Z OKOLJEM

Ta ocenjevalni kriterij je najbolj dvoumen in morda napačno postavljen v celoten kontekst ocenjevanja. Razlog je v tem, da imamo na eni strani dobavitelje, ki dobavljajo materiale določenega ali več proizvajalcev, na drugi pa proizvajalce, ki so hkrati tudi dobavitelji, ocenjuje pa se vse na enak način, kar je nesprejemljivo. Glede na kriterije točkovanja lahko največ točk dobi tisti, ki ima standard ISO14001. Tak standard je smiseln za proizvajalca in tudi večjega distributerja, ki ima centralna skladišča in v tem sklopu tudi standard ISO14001. Ni pa smiseln za dobavitelja, ki se sicer ocenjuje, ima pa samo administrativno pisarno. Izboljšana ocena 10,11% torej ne daje dejanske slike in je analiza manj smiselna. Pri uvedbi novega ocenjevalnega sistema ali nadgradnji obstoječega bo treba upoštevati to dejstvo.

TEHNIČNA PODPORA

Tehnična podpora kaže predvsem na tehnično usposobljenost dobaviteljev, da na osnovi poznavanja izdelkov podjetja in tehnologije v proizvodnji ponujajo svoje rešitve in predlagajo izboljšave določenih procesov in tudi samih komponent, ki jih dobavljajo. Dobra ocena tehnične podpore na splošno kaže na visoko raven dobavitelja in na dober odnos med podjetjem in dobaviteljem. Ne ocenjuje pa se pri dobaviteljnih standardnih artiklov. Ti v večini dobavljajo artikle, ki so dobavljivi na svetovnem trgu in so tako tehnično manj povezani s podjetjem. Vitalni distributerji se na tem področju niso izboljšali in jih kaže v prihodnosti bolj povezati z razvojno in tehnološko službo v podjetju, sicer ocenjevanje ni smiselno. Je pa 9,09 % napredek zaznati pri dobaviteljnih po zahtevah Iskraemeca, ki so tehnološko najbolj povezani s podjetjem, saj izdelujejo po njegovi dokumentaciji. Trend je pozitiven in ocenjevanje je smiselno in pravilno zastavljeno.

OPERATIVNA PODPORA

Operativna podpora pomeni predvsem sposobnost dobavitelja, da se lahko čim bolj odziva na spremenjene zahteve podjetja glede rokov in količin dobav in povezanih intervencij. Gre za sposobnost fleksibilnega odzivanja na vedno bolj zapletene in kompleksne situacije, v katerih deluje podjetje na globalnem trgu. Tovrstna podpora postaja vedno bolj pomembna, saj je ocena prihranka stroškov na tem področju največja. Razveseljivo je, da se je operativna podpora najbolj popravila pri dobaviteljnih, ki delajo po zahtevah podjetja in to za slabih 26 %. Napredek za 11 % in 12 % pri ostalih dveh skupinah je manjši, ker je bila ocena že pri prvem ocenjevanju relativno visoka, morda malo slabša pri vitalnih distributerjih, kjer bo treba na tem področju vložiti še dodatne napore pri pogajanjih z dobavitelji. Važno je, da je trend te ocene pozitiven in da se dobavitelji glede fleksibilnosti izboljšujejo. Dobavitelji se zavedajo, da je hitro odzivanje in dobra logistična podpora bistveni element v kompletni oskrbi kupca in da bo to področje v bližnji prihodnosti prevladujočega pomena.

ODZIVNOST NA REKLAMACIJE

Reklamacij pri dobaviteljnih standardnih artiklov je malo, pa še te se hitro rešijo. Morda je pojem odziva na reklamacije del operativne podpore podjetju in bi pri nadgradnji sistema ocenjevanja dobaviteljev lahko to oceno priključili k operativni

podpori. Dobavitelji po zahtevah podjetja so uspeli na tem področju narediti največ, je bilo pa tudi samih reklamacij največ, kakor opisano v poglavju o reklamacijah. Vsekakor hitro reševanje reklamacij omili zastoje, ki kot posledica le teh nastanejo v proizvodnji. Potrebno pa je poudariti, da je reševanje reklamacij včasih izredno težavno, saj gre predvsem za problem dokazovanja njihove upravičenosti. To je še posebej izpostavljeno takrat, ko pride do reklamacij zaradi skritih napak. Če podjetje nima zagotovljene sledljivosti materialnega toka od prevzema do vgradnje v izdelke in še naprej po področjih prodaje svojim kupcem, potem je reševanje reklamacij s tega naslova nemogoče in lahko pride do dolgotrajnih postopkov in dokazovanj, ki imajo lahko za posledico prekinitve poslovnega sodelovanja in splošno gospodarsko škodo.

Vitalni distributerji												
Ocena	Cena	Plačilni pogoji	Kasasko into	Kasnitve v dobavah	Predčasne izdobe	Reklamacije	Embalaža in označevanje	Sistem ravnanja z okoljem	Tehnična podpora	Operativna podpora	Odzivnost na reklamacije	Skupaj %
Leto 2002	51	58	80	45	87	78	65	76	60	64	89	68,45
Leto 2005	56	62	83	76	92	80	78	78	60	72	96	75,73
%	8,93	6,45	3,61	40,79	5,43	2,50	16,67	2,56	0,00	11,11	7,29	9,60
Dobavitelji po zahtevah Iskraemeco												
Ocena	Cena	Plačilni pogoji	Kasasko into	Kasnitve v dobavah	Predčasne izdobe	Reklamacije	Embalaža in označevanje	Sistem ravnanja z okoljem	Tehnična podpora	Operativna podpora	Odzivnost na reklamacije	Skupaj %
Leto 2002	62	58	80	63	82	60	50	65	50	70	66	63,83
Leto 2005	65	75	80	86	82	48	85	75	60	77	89	74,50
%	4,62	22,67	0,00	26,74	0,00	-25,00	41,18	13,33	16,67	9,09	25,84	14,32
Dobavitelji standardnih artiklov												
Ocena	Cena	Plačilni pogoji	Kasasko into	Kasnitve v dobavah	Predčasne izdobe	Reklamacije	Embalaža in označevanje	Sistem ravnanja z okoljem	Tehnična podpora	Operativna podpora	Odzivnost na reklamacije	Skupaj %
Leto 2002	52	80	90	45	90	95	65	40	80	95	95	73,20
Leto 2005	77	80	95	77	95	98	85	45	91	95	95	83,80
%	32,47	0,00	5,26	41,56	5,26	3,06	23,53	11,11	12,09	0,00	12,65	12,65

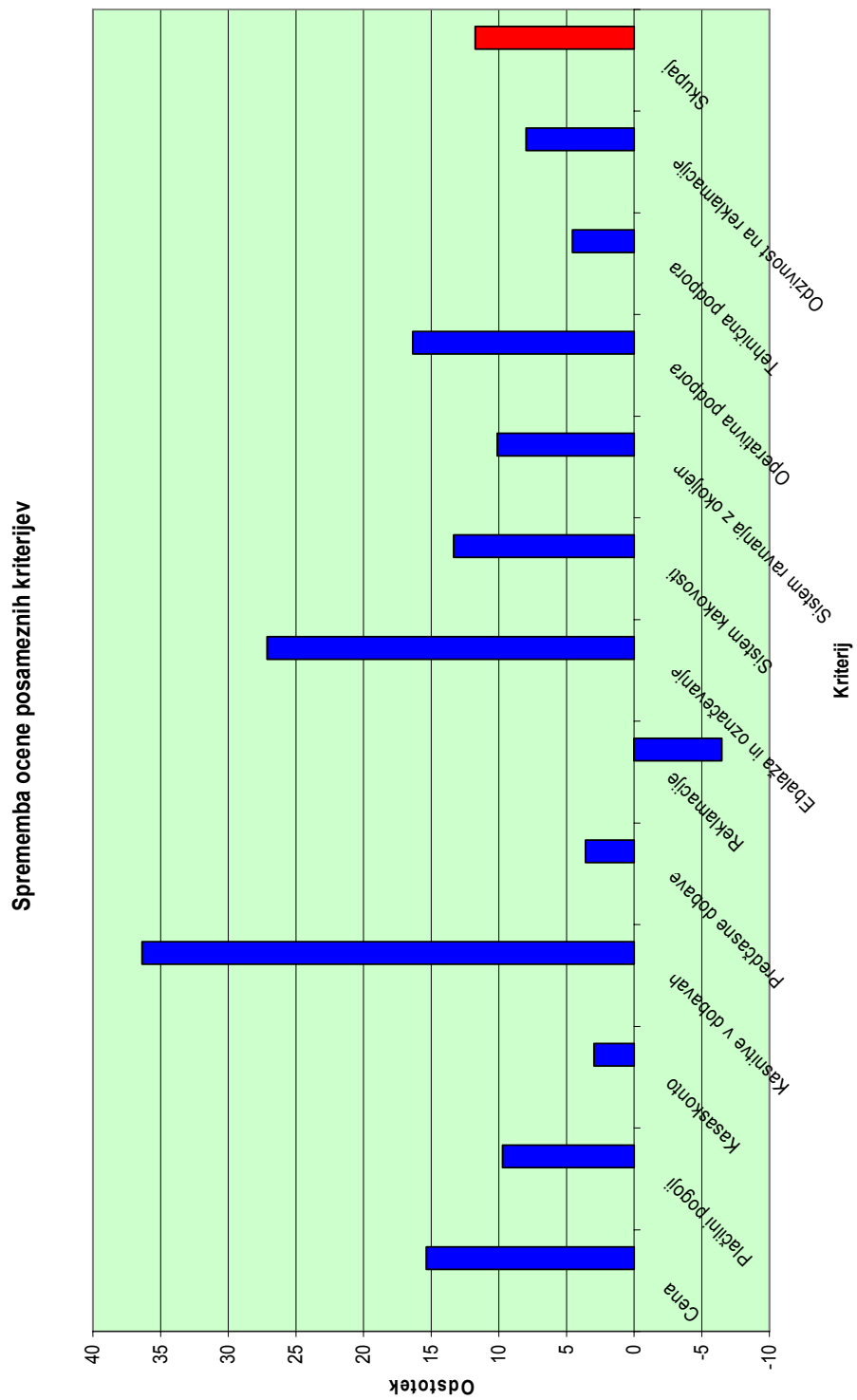
Skupaj povprečje		12,19
Povprečje posameznih kriterijev v %		
Cena		15,34
Plačilni pogoji		9,71
Kasaskonto		2,96
Kasnitve v dobavah		36,36
Predčasne dobave		3,57
Reklamacije		-6,48
Ebalaža in označevanje		27,12
Sistem kakovosti		13,33
Sistem ravnanja z okoljem		10,11
Operativna podpora		16,35
Tehnična podpora		4,55
Odzivnost na reklamacije		7,99
Skupaj		11,7419

Legenda:

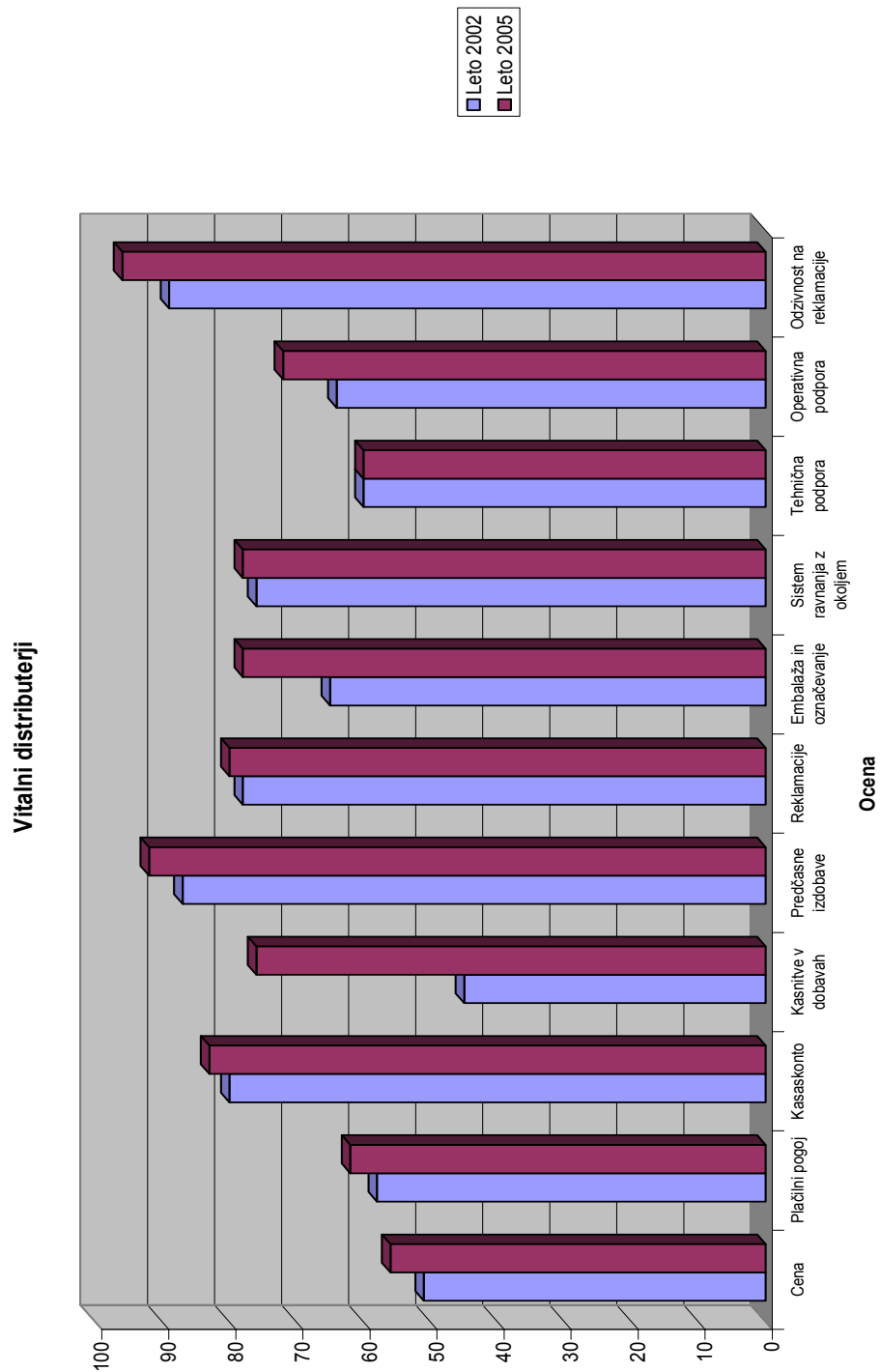
Skupaj povprečje: Predstavlja povprečno zvišanje ocene oz. sredjo vrednost vseh treh ocenjenih skupin skupaj

Povprečje posameznih kriterijev: Prikazuje spremembo ocene v % za posamezne kriterije in skupaj po kriterijih

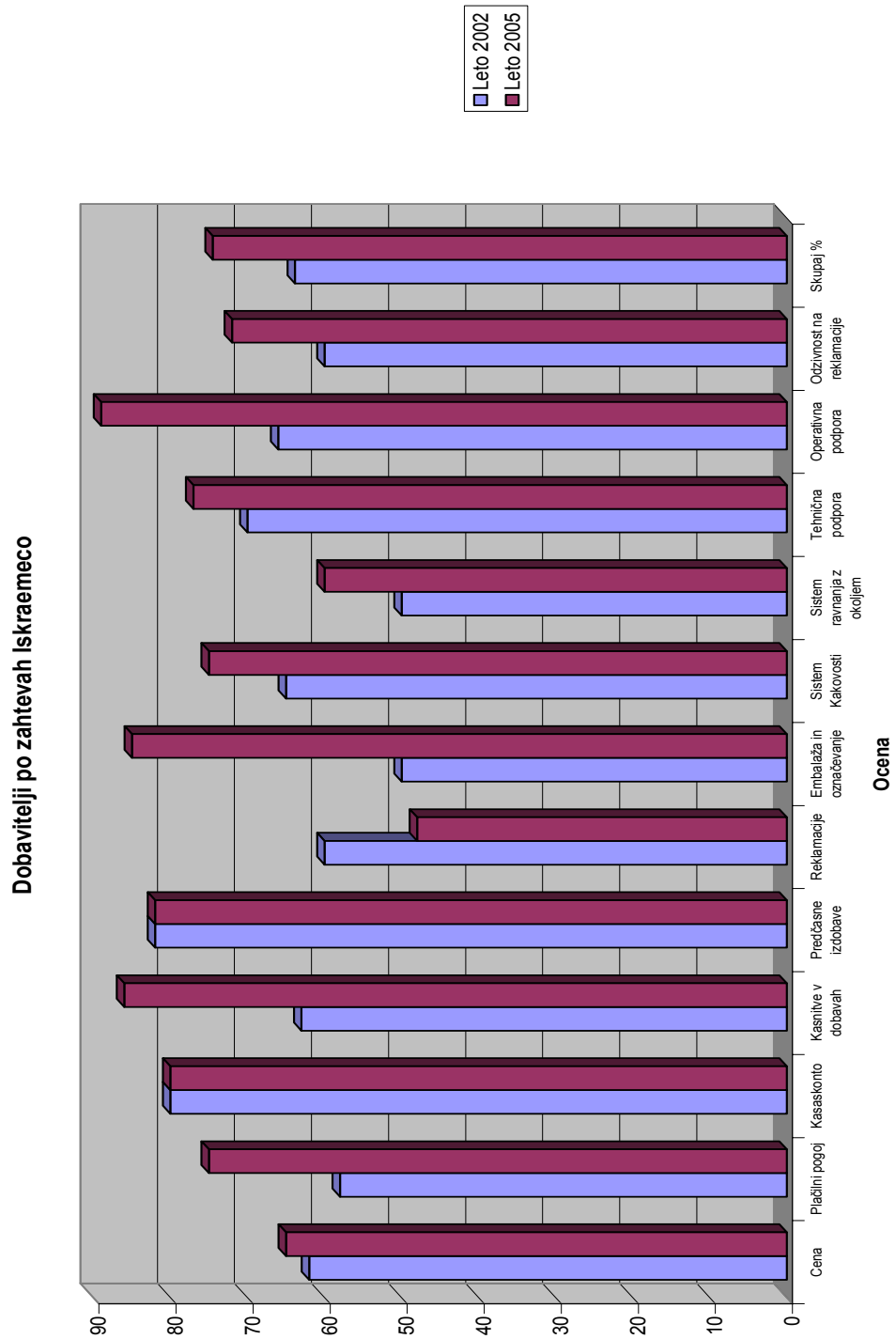
Tabela 6: Analiza ocen dobaviteljev od leta 2002 do 2005 (Vir: Pernuš)



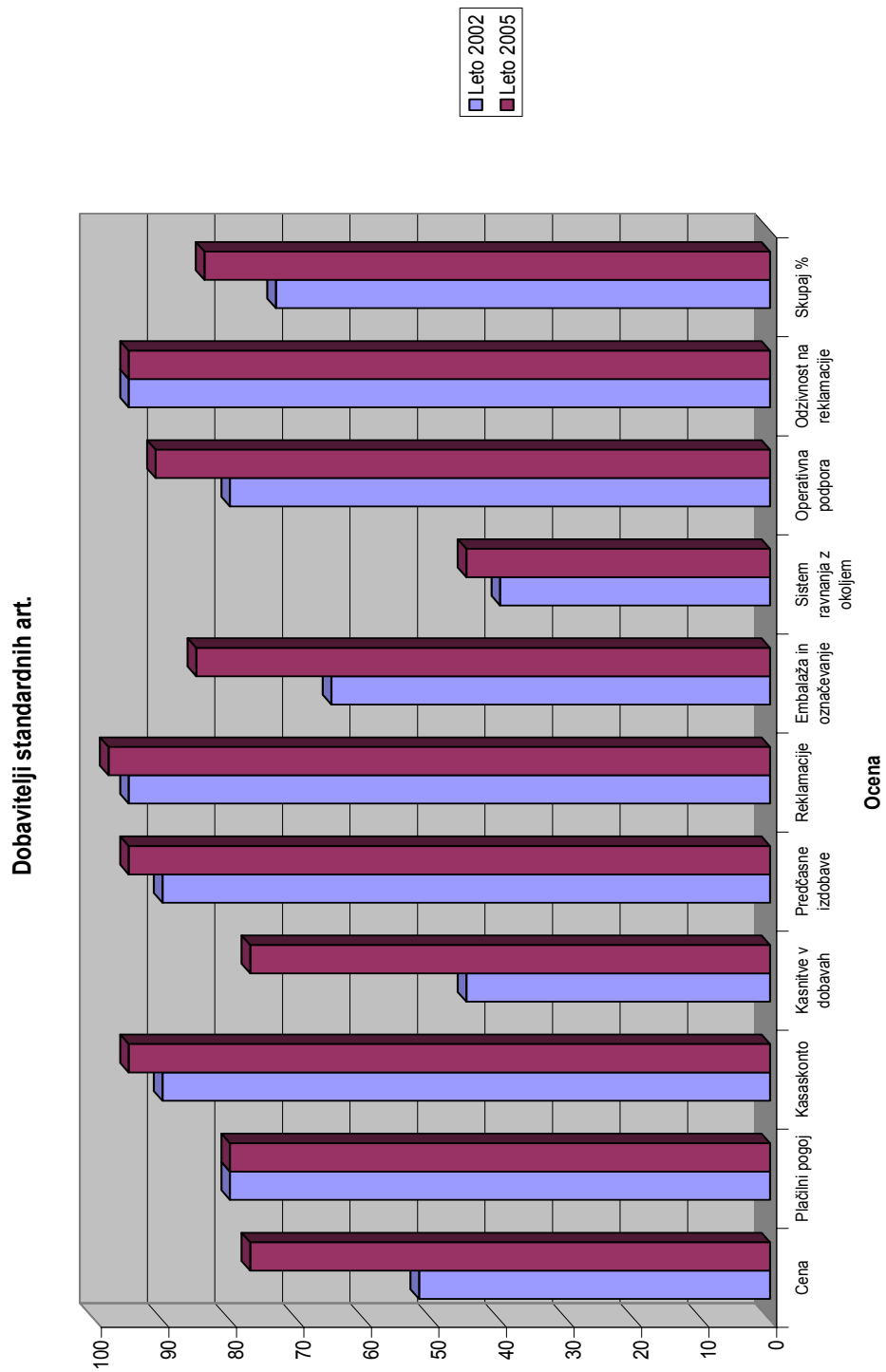
Slika 3: Spremembe ocen v % za posamezne kriterije in skupaj po kriterijih (Vir: Pernuš)



Slika 4: Spremembe ocen vitalnih distributerjev (Vir: Pernuš)



Slika 5: Spremembe ocen dobaviteljev po zahtevah Iskraemeco (Vir: Pernuš)



Slika 6: Spremembe ocen dobaviteljev standardnih artiklov (Vir: Pernuš)

6 KRIZNA SITUACIJA V PODJETJU

V zadnjih letih se je podjetje Iskraemeco zaradi vplivov globalizacije soočilo z velikim poslabšanjem tržnega položaja in padcem prodajnih cen. Pospešena vlaganja v razvoj elektronskih števec in sistemov za avtomatsko merjenje porabe energije, s katerimi se je podjetje uvrstilo med vodilne evropske proizvajalce, predstavljajo temelj za uspešen razvoj družbe v prihodnosti, a so nas posredno privedla v finančno nelikvidnost.

Podjetje je dalj časa vodilo razgovore s poslovnimi bankami, vendar mu ni uspelo doseči zadovoljivega dogovora o dodatnem financiranju poslovanja. Zato je družba morala poseči po sodnem varstvu pred upniki in je februarja 2006 vložila predlog za začetek prisilne poravnave.

Prisilna poravnava je poseben sodni postopek, ki ga sproži družba z likvidnostnimi težavami (družba, ki ni sposobna pravočasno izpolnjevati zapadle obveznosti; premoženje podjetja ne zadošča za poplačilo vseh obveznosti - prezadolženost).

Družba Iskraemeco ima ca 44 milijonov EUR kapitala in ca 66 milijonov EUR obveznosti (36 milijonov EUR banke, 20 milijonov EUR dobavitelji), od katerih je zapadlih 10 milijonov EUR, nima pa obveznosti do države in zaposlenih.

Uprava je ocenila, da lahko samo z ustreznimi metodami finančne reorganizacije v okviru prisilne poravnave, odpravi nelikvidnost oziroma prezadolženost podjetja.

Prisilna poravnava v našem primeru pomeni ustavitev pritiska upnikov, ki onemogočajo tekoče poslovanje. S sklepom sodišča o prisilni poravnavi (kot arbiter nastopa sodni senat) se je doseglo, da vse obveznosti za nazaj določen čas mirujejo. V času priprave finančne reorganizacije, pa se družba z upniki dogovori o poravnavi (oblikovanje programa poravnave dolga upnikom). Tekoče obveznosti pa se pokrivajo sproti. Prisilna poravnava ni stečaj, je le ukrep, ki je v prid kapitala in nenazadnje tudi zaposlenim. Družba le tako lahko doseže stabilizacijo tekočega poslovanja, ki je nujno potrebna.

6.1 ODZIV DOBAVITELJEV

Ko se odločimo za partnersko sodelovanje s poslovnim partnerjem, gre v bistvu za podobna pričakovanja kot v zakonu med partnerjema, ki naj bi si pomagala v kriznih razmerah in bila drug drugemu v oporo, ter si delila rezultate uspehov v obojestransko zadovoljstvo. Ob uspešnem poslovanju težav s partnerskim odnosom običajno ni, saj oba partnerja uspešno poslujeta. Kupec naroča predvidene količine, jih redno plačuje, dobavitelj pa redno dobavlja naročeno blago dogovorjene kakovosti. Partnerski odnos se postavi na preizkušnjo šele v kriznih in urgentnih situacijah, ko pride do nepričakovanih težav, ki jih je potrebno hitro analizirati. Poiskati je potrebno možne rešitve ter najboljšo rešitev čim hitreje uporabiti in izvesti. V takih primerih se moč partnerstva in ustreznost izbire najbolj izkažeta.

Prvi korak pri reševanju nastale situacije je bilo obveščanje dobaviteljev in povabilo na sestanek. Vse dobavitelje smo obvestili v dveh dneh in se z njimi dogovorili za sestanek, da jim situacijo podrobneje obrazložimo in se dogovorimo za nadaljnje

sodelovanje.

Ugotovili smo, da so se vsi, s katerimi sodelujemo v partnerstvu takoj odzvali in skupaj smo poiskali najboljšo rešitev v krizni situaciji. Dobro poznavanje poslovnih partnerjev, visoka stopnja zaupanja in obojestransko poznavanje procesov hitreje pripelje do rešitev. Tabela 7 prikazuje, da je reakcijski čas v primeru kriznih razmer krajši, v kolikor kupec in dobavitelj partnersko sodelujeta.

Kriterij ocenjevanja	Dobavitelj 1	Dobavitelj 2	Dobavitelj 3	Dobavitelj 4	Dobavitelj 5
Sklenjen partnerski odnos	NE	DA	NE	DA	DA
Stopnja zaupanja	0	3	1	3	5
Medsebojno poznavanje	5	5	3	5	5
Odzivnost na obvestilo	1	3	1	5	5
Obisk predstavnikov	3	5	3	5	5
Hitrost ponovnih dobav	1	3	1	5	5
Ponovne dobave brez predplačila	0	3	0	5	5
Skupaj	10	22	9	28	30

Tabela 7: Ocena reakcijskega časa v krizni situaciji (Vir: Pernuš)

Kriteriji za ocenjevanje reakcijskega časa:

Stopnja zaupanja:

- prost vstop v prostore podjetja kjer se odvijajo ključni procesi = 5;
- poznavanje vseh ključnih procesov, osnova: pisne, verbalne informacije = 3;
- posredovanje selektivnih informacij o ključnih procesih = 1;
- ni informacij = 0;

Medsebojno poznavanje ljudi med sorodnimi oddelki kupca in dobavitelja:

- osebna poznanstva = 5;
- poznanstva preko pisne ali verbalne korespondence = 3;
- ni poznanstev = 0;

Odzivnost na obvestilo o krizni situaciji:

- odgovor v 1 delovnem dnevu = 5;
- odgovor v 2 do 3 delovnih dnevih = 3;
- odgovor v 3 do 5 delovnih dnevih = 1;
- odgovor nad 5 delovnih dni = 0;

Obisk predstavnikov dobavitelja po nastanku prisilne poravnave:

- obisk dobavitelja takoj = 5;
- obisk dobavitelja v 10 dneh = 3;
- ni obiska = 0;

Hitrost ponovnih dobav:

- vzpostavitev ponovnih dobav v 7 dneh = 5;
- vzpostavitev dobav v 14 dneh = 3;
- vzpostavitev dobav v 21 dneh = 1;
- ni več dobav = 0;

Ponovne dobave brez predplačila:

- vzpostavitev dobav brez predplačila v 30 dneh = 5;
- vzpostavitev dobav brez predplačila v 45 dneh = 3;
- ne pristane na dobave brez predplačila = 0;

Z dobavitelji smo glede na krizne razmere sprejeli kratkoročne ukrepe:

- osvežiti planske podatke,
- odpoklicati le tisti material, ki je nujno potreben za nemoteno proizvodnjo,
- ostale neodpoklicane količine se uskladijo z novimi plani,
- dobaviteljem se pošljejo predstavitve z novimi dobavnimi roki ,
- začasno sodelujemo na osnovi predplačil.

Zahvaljujoč dobremu sodelovanju in partnerskim odnosom s strateško pomembnimi dobavitelji smo v doglednem času lahko pričeli z nemotenim oskrbovanjem proizvodnje in z nujno potrebnim materialom.

7 ZAKLJUČKI IN UGOTOVITVE

Partnerski odnos v poslovnem svetu dobiva vse večjo veljavo in pomen v konkurenčnem boju ter globalizaciji poslovnega gospodarstva. Danes ima veliko podjetij vse manj možnosti za razvoj, to pa pomeni, da se prodaja lahko poveča le z veliko truda in na račun konkurence. Posledica tega pa je vse večji pritisk na prodajne cene in dobiček ter posledično tudi na nabavne cene, zato jih skušajo podjetja zadržati na čim nižji ravni.

Vse to je povzročilo, da se je vloga nabave močno spremenila in s tem tudi odnosi z dobavitelji. Dobro sodelovanje z dobavitelji prinaša optimizacijo stroškov in hitro rešitev v različnih situacijah. Okolje je vse bolj dinamično in zahteva kratke reakcijske čase, hitro prilagajanje, veliko odzivnost in hitrost na vseh področjih delovanja. S sodelovanjem in z zaupanja vrednimi partnerji je vse to tudi mogoče.

7.1 PRIMERJAVA PARTNERSKEGA ODNOSA S KONVENCIONALNIM KUPOPRODAJNIM

Kupoprodajni odnos je usmerjen bolj k enkratnim poslom, katerih glavni cilj je najti cenovno najugodnejšega ponudnika. Običajno gre za kratkoročne odnose, ko dve podjetji sodelujeta dokler obe vidita v sodelovanju prednosti in koristi. V primeru težav, sodelovanje hitro ugasne in se preusmeri drugam. Bistvo partnerskega odnosa pa je v tem, da je glavna prednost sodelovanja v razvijanju dolgoročnih partnerskih odnosov, ki svojo moč pokažejo v kriznih in urgentnih situacijah, ko si poslovna partnerja pomagata med seboj in se lahko zaneseta eden na drugega. Sodelujeta tako v dobrem in slabem ter sledita skupnim ciljem v boju s konkurenco. Zaradi medsebojnega zaupanja se sodelovanje in optimizacija začneta že v fazi razvoja novih izdelkov, kar skrajšuje razvojne čase in povečuje uspešnost razvoja, konkurenčno ter tržno vrednost izdelka.

Prednosti partnerskih odnosov so:

- vzpostavitev zaupanja med partnerji;
- neformalna ali formalna zavezanost k dolgoročnemu sodelovanju;
- usmerjenost k doseganju dolgoročnih ciljev;
- pomoč partnerja v kritičnih situacijah tudi na račun slabšega poslovnega rezultata, gledano v nekem kratkoročnem obdobju;
- razširitev obstoječih trgov in vstop na nove trge;
- možnost hitrega vstopa na trg in hitrejša osvajanje le tega;
- izkoriščanje poslovnih prednosti in dostop do virov, katerih lastnik je strateški partner (tehnologija, sveži kapital, proizvodne zmogljivosti, tehnična in razvojna podpora ipd.).

Žal pa tudi partnerstvo skriva pasti, ki se jih je potrebno izogniti, da ne bi zapadli v lagodnosti in pasivnosti do sprememb, ki se dogajajo v zunanjem svetu. Zavedati se moramo, da partnerski odnos ni čarobna formula, ki bi zagotavljala imunost na vplive dogodkov in sprememb, ki se dogajajo izven odnosa. Veliko aktivnosti in naporov je potrebno, da zagotoviš zadovoljstvo strank in razviješ partnerski odnos. Napačno je prepričanje, da ko z nekom razviješ poslovno partnerstvo, je potem potrebnega manj dela in prizadevanj, da ohraniš sodelovanje na takem nivoju.V

praksi je ravno nasprotno. Partnerski odnos je velika obveza in odgovornost, tako za dobavitelja kot za kupca. Eden od drugega pričakujeta kar največ in se na to tudi zanašata.

7.2 SMERNICE IN CILJI

Pravilne odločitve glede nabavnih virov so ključnega pomena za uspešno nabavo. V podjetju Iskraemeco nam je preko zastavljene nabavne politike uspelo zgraditi dobre in dolgoročne odnose z dobavitelji. Cilj ocenjevanja dobaviteljev je, da jim prikažemo naše zahteve in pričakovanja ter jih motiviramo, da se stalno izboljšujejo. Namen ocenjevanja ni, da bi imeli dobavitelji že takoj na začetku 100 točk, temveč, če dosežejo 40 točk, da se jim število točk ob vsakem naslednjem ocenjevanju povečuje. Dobri in za nas sprejemljivi so tisti dobavitelji pri katerih vidimo napredek pri točkovanju – to je rezultat, da se izboljšuje odnos med nami in njimi.

Sodelovanje, ki temelji na odnosih, ki pomenijo več kot zgolj nakup in prodajo, pomenijo tudi zagotovljeno stalno kvaliteto in skupen razvoj. Poznavanje partnerjev pa omogoča prebroditev težav, saj lahko v kriznih situacijah pomagata eden drugemu.

Iskraemeco želi nabavljati le kakovostne artikle in polizdelke, ki ustrezajo dogovorjenim zahtevam in jih zato pred proizvodnjo ni potrebno posebej označevati in kontrolirati. To pa lahko dosežajo samo dobavitelji, ki imajo lasten sistem zagotavljanja kakovosti in ki dobro poznajo zahteve in potrebe našega podjetja.

Naša vizija je, da je za vse komponente potrebno imeti najmanj dva dobavitelja, zato so naše naloge poiskati možnost alternativ, pridobiti ponudbe in vzorce za testiranje. Cilji, ki jih s tem lahko dosežemo so:

- da se tipizirajo tehnično ustrezne komponente tistih dobaviteljev, s katerimi dobro sodelujemo;
- da se nabavni referent vključi v proces tipizacije novih artiklov ter že na začetku pridobi temeljne nabavne podatke (cena, možni dobavitelji, pripadnost projektu, planirane količine ipd.);
- da na ta način zagotovimo tudi bolj točne podatke v našem sistemu, ki bodo prispevali k bolj točni analitiki in s tem boljšim odločitvam znotraj poslovnih procesov;
- možnost bolj tekočega uvajanja novih števcov v proizvodnjo in nabavljanje novih artiklov.

V podjetju morata obstajati vsaj dve vlogi dobaviteljev, in sicer »izbrani dobavitelj« in »rušilec cene«. Izbrani dobavitelj je dobavitelj, ki spremlja razvoj komponente in jo dobavlja ter tudi opazuje konkurenco. Rušilec cene, ki mu lahko rečemo tudi kontrolor cene pa je dobavitelj, ki daje konkurenčno ponudbo. Pri tem pa moramo paziti, da znižanje cene ne pomeni tudi zmanjšano kakovost.

Na osnovi opravljene analize so moje trditve potrjene. Ocene dobaviteljev se v podjetju skozi obdobje izboljšujejo in to prinaša posredno podjetju prihranke. S tesnim dolgoročnim sodelovanjem z dobavitelji in ustreznim komuniciranjem z internimi porabniki bomo uspeli doseči za podjetje konkurenčno prednost v smislu podpiranja celovite strategije podjetja z lastno nabavno.

Sodoben nabavni management se mora znati gibati in iskati priložnosti v današnjem svetu globalizacije enakovredno doma in v tujini. Brez uporabe sodobnih sredstev komunikacije in integriranih informacijskih sistemov ne bo mogoče dosegati niti osnov za preživetje, niti najti in izkoristiti konkurenčne prednosti kot vir prihrankov za podjetje.

Proces globalizacije bo poskrbel, da bo prihodnost vsekakor dinamična in nepredvidljiva, zato so glavne smernice in cilji za prihodnost:

- vedno pustiti odprta vrata za partnersko sodelovanje;
- sodelovati z vodilnimi v branži;
- nenehno spremljati razvoj in dogodke znotraj in zunaj lastne branže, se pravočasno ubraniti morebitnih sovražnih prevzemov, ki bi za posledico lahko imeli propad podjetja;
- razvijati samokritičnost;
- spremljati konkurenco;
- dajati večji poudarek na razvoj človeških virov in zadovoljstvo zaposlenih.

LITERATURA IN VIRI

1. Deželak, B. (1984) Politika in organiziranje marketinga, Založba Obzorja, Maribor.
2. Hammler, M., Champy, J., (1995) Preurejanje podjetja, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
3. Iskraemeco (2002) Delovno gradivo iz seminarja: Nabavni Management, GV Izobraževanje, 2002
4. Iskraemeco (2002) Poslovnik vodenja kakovosti dobaviteljev, brošura z opisom minimalnih zahtev za vzpostavitev sistema vodenja kakovosti pri dobaviteljih, Kranj.
5. Iskraemeco (2002) Integrirani poslovnik vodenja, brošura z navodili za delo na posameznih strokovnih področjih in procesih v podjetju, Kranj.
6. Iskraemeco (2003) Omogočamo učinkovito rabo energije, predstavitvena brošura podjetja, Kranj.
7. Jurko, G. (2002) V nabavi se skriva veliko denarja, Podjetnik, (Letnik XI, Št.7/2002) strani 50-53.
8. Kobayashi, I. (2003) Poglavje o temi Odnosi z dobavitelji. 20 ključev, strani 152-161, Ljubljana.
9. Kolarič, E. (2006) Zapiski predavanj: Trženje
10. Kotler, P. (1996) Marketing Management, Trženjsko upravljanje, Sloveska knjiga, Ljubljana.
11. Potočnik, V. (1998) Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
12. Weele, A. J. (1998) Nabavni Management: analiza, planiranje in praksa, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
13. Weele, A. J. (2002) Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice, Third Edition, Thomson Learning, London.
14. Završnik, B. (1998) Izbor in vrednotenje dobaviteljev, Tekstilec, Ljubljana.
15. Završnik, B. (1998) Delovno gradivo iz seminarja: Strategija nabave, Ljubljana.
16. Završnik, B. (2000) Delovno gradivo iz seminarja: Raziskovanje nabavnih trgov za učinkovito nabavno poslovanje, Ljubljana.
17. Završnik, B. (2004) Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev, Gospodarski vestnik, Ljubljana.

PRILOGE

Priloga 1: Kriteriji ocenjevalne skupine 1 – Vitalni distributerji

Priloga 2: Kriteriji ocenjevalne skupine 2 – Dobavitelji artiklov po zahtevah Iskraemeco

Priloga 3: Kriteriji ocenjevalne skupine 3 – Dobavitelji standardnih artiklov

KAZALO SLIK

Slika 1: Portfolio tehnika za nabavo material (Vir: Weele, 1998)

Slika 2: Optimiranje števila dobaviteljev (Vir: Potočnik, 1998)

Slika 3: Spremembe ocen v % za posamezne kriterije in skupaj po kriterijih

Slika 4: Spremembe ocen vitalnih distributerjev (Vir: Pernuš)

Slika 5: Spremembe ocen dobaviteljev po zahtevah Iskraemeco (Vir: Pernuš)

Slika 6: Spremembe ocen dobaviteljev standardnih artiklov (Vir: Pernuš)

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prednosti in pomanjkljivosti decentralizirane nabave

Tabela 2: Glavne razlike med tradicionalnim in sodobnim sodelovanjem

Tabela 3: Ocenjevanje dobaviteljev

Tabela 4: Vrste materiala glede na njihovo pomembnost za nabavo

Tabela 5: Primer kriterij ocenjevanja Vitalnega dobavitelja

Tabela 6: Analiza ocen dobaviteljev od leta 2002 do 2005

Tabela 7: Ocena reakcijskega časa v krizni situaciji