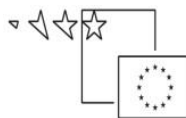




REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



Naložba v vašo prihodnost
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA
Evropski socialni sklad

NABAVA

KSENIJA TURK
MIRKO TURK

Višješolski strokovni program: Ekonomist
Učbenik: Nabava
Gradivo za 2. letnik

Avtorja:

mag. Ksenija Turk, univ. dipl. ekon.
Izobraževalni center Memory
Višja strokovna šola



Mirko Turk, univ. dipl. ekon.
Izobraževalni center Memory
Višja strokovna šola

Strokovna recenzentka:
Janja Turk, spec. man.

Lektorica:

Natalija Fabec, prof. slov. in univ. dipl. sin.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

658.7(075.8)(0.034.2)

TURK, Ksenija, 1954-

Nabava [Elektronski vir] : gradivo za 2. letnik / Ksenija Turk,
Mirko Turk. - El. knjiga. - Ljubljana : Zavod IRC, 2011. -
(Višješolski strokovni program Ekonomist / Zavod IRC)

Način dostopa (URL): [http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/
Nabava-Turk_Turk.pdf](http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Nabava-Turk_Turk.pdf). - Projekt Impletum

ISBN 978-961-6857-07-9

1. Turk, Mirko, 1950-
255622144

Izdajatelj: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM
Založnik: Zavod IRC, Ljubljana.
Ljubljana, 2011

Strokovni svet RS za poklicno in strokovno izobraževanje je na svoji 130. seji dne 6. 5. 2011 na podlagi 26. člena Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur. l. RS, št. 16/07-ZOFVI-UPB5, 36/08 in 58/09) sprejel sklep št. 01301-3/2011/9-2 o potrditvi tega učbenika za uporabo v višješolskem izobraževanju.

© Avtorske pravice ima Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.

Gradivo je sofinancirano iz sredstev projekta Impletum 'Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11'.

Projekt oz. operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete 'Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja' in prednostne usmeritve 'Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja'.

Vsebina tega dokumenta v nobenem primeru ne odraža mnenja Evropske unije. Odgovornost za vsebino dokumenta nosi avtor.

KAZALO VSEBINE

1	OPREDELITEV, VLOGA IN CILJI NABAVE	5
1.1	UVOD	5
1.2	OPREDELITEV NABAVE	5
1.3	VLOGA IN POMEN NABAVE	6
1.4	TEMELJNI CILJI NABAVE	8
1.5	NABAVNE DOBRINE	9
1.6	POVZETEK	11
1.7	VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE.....	11
2	ORGANIZACIJA NABAVE	12
2.1	UVOD	12
2.2	ORGANIZIRANOST NABAVNE FUNKCIJE	12
2.2.1	Pristojnosti in odgovornosti pri odločanju o nabavi	12
2.2.2	Organizacijske strukture nabave	13
2.2.3	Načini organiziranja nabavnega oddelka v podjetju	16
2.2.4	Povezanost nabave z ostalimi poslovnimi funkcijami	18
2.3	POVZETEK	19
2.4	VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE.....	20
3	RAZISKAVA NABAVNEGA TRGA	21
3.1	UVOD	21
3.2	ZAKAJ RAZISKOVATI NABAVNI TRG	21
3.2.1	Sestava raziskave nabavnega trga	22
3.3	PODROČJA RAZISKAVE NABAVNEGA TRGA	23
3.4	ORGANIZACIJA IN METODE RAZISKAVE NABAVNEGA TRGA.....	23
3.4.1	Potek raziskave nabavnega trga.....	24
3.5	POVZETEK	26
3.6	VPRAŠANJA ZA PONAVLJANE IN RAZMIŠLJANJE.....	26
4	NABAVNO VEDENJE PODJETIJ	27
4.1	UVOD	27
4.2	TRŽENJE POTROŠNIH DOBRIN IN MEDORGANIZACIJSKO TRŽENJE.....	27
4.2.1	Odločanje o nakupu v medorganizacijskem trženju	29
4.2.2	Vrste nakupnih odločitev v medorganizacijskem trženju	30
4.2.3	Dejavniki, ki vplivajo na medorganizacijske kupce	30
4.3	POVZETEK	31
4.4	VPRAŠANJA ZA PONAVLJANE IN PREVERJANJE ZNANJA.....	31
5	NABAVNI PROCES.....	32
5.1	UVOD	32
5.2	STOPNJE NABAVNEGA PROCESA.....	32
5.2.1	Prepoznavanje potreb	33
5.2.2	Interno naročilo	34
5.2.3	Pregled internega naročila	34
5.2.4	Specifikacija naročila	34
5.2.5	Raziskava dobaviteljev	36
5.2.6	Izbira dobavitelja	37
5.2.7	Naročilo	40
5.2.8	Sklenitev pogodbe	41
5.2.9	Spremljanje naročila	50
5.2.10	Prezvem in kontrola blaga	51
5.2.11	Likvidacija računa	52
5.2.12	Evidenca in arhiviranje	52
5.3	POVZETEK	52
5.4	VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE IN PREVERJANJE ZNANJA	53
6	STRATEGIJE NABAVE	54
6.1	UVOD	54

6.2	VRSTE NABAVNIH STRATEGIJ	54
6.2.1	Strategija nizkih stroškov in diferenciacije proizvodov	55
6.2.2	Strategija iskanja dobaviteljev	56
6.2.3	Strategija glede časa nabave	58
6.2.4	Portfeljski pristop k nabavi	58
6.3	POVZETEK	61
6.4	VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE IN PREVERJANJE ZNANJA	61
7	VREDNOTENJE DOBAVITELJEV	62
7.1	UVOD.....	62
7.2	RAVNI IN METODE VREDNOTENJA.....	62
7.2.1	Ravni ocenjevanja dobaviteljev	62
7.2.2	Metode ocenjevanja dobaviteljev.....	63
7.2.3	Najpogostejši razlogi za zamenjavo dobavitelja	66
7.3	POVZETEK	66
7.4	VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE IN PREVERJANJE ZNANJA	67
8	SKLADIŠČNO POSLOVANJE.....	68
8.1	UVOD.....	68
8.2	OPREDELITEV POJMA IN VRSTE SKLADIŠČ	68
8.3	NOTRANJA UREDITEV SKLADIŠČA	70
8.4	NALOGE SKLADIŠČNEGA POSLOVANJA	70
8.5	POVZETEK	75
8.6	VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE IN PREVERJANJE ZNANJA	76
9	UPRAVLJANJE ZALOG	77
9.1	UVOD.....	77
9.2	VRSTE ZALOG	77
9.3	UPRAVLJANJE Z ZALOGAMI.....	78
9.3.1	ABC metoda osnova za gospodarno upravljanje z zalogami	78
9.3.2	Stroški zalog	80
9.3.3	Sistemi naročanja materialov	81
9.3.4	Koeficient obračanja zalog	84
9.4	POVZETEK	86
9.5	VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE IN PREVERJANJE ZNANJA	86
10	ELEKTRONSKA IZMENJAVA PODATKOV V NABAVNEM POSLOVANJU.....	87
10.1	UVOD.....	87
10.2	PREDNOSTI E-POSLOVANJA V NABAVI	87
10.3	UPORABA INFORMACIJSKEGA SISTEMA V NABAVNEM PROCESU	88
10.3.1	Računalniško podprto vodenje nabave	89
10.4	POVZETEK	91
10.5	VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE IN PREVERJANJE ZNANJA	91
11	KONTROLA NABAVNEGA POSLOVANJA.....	92
11.1	UVOD.....	92
11.2	DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA VREDNOTENJE NABAVE	92
11.3	KORISTI, KI JIH PRINAŠA VREDNOTENJE NABAVE.....	93
11.3.1	Področja vrednotenja uspešnosti in učinkovitosti nabave.....	93
11.3.2	Najpomembnejši kazalniki uspešnosti nabavnega poslovanja	95
11.4	POVZETEK	96
11.5	VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE PREVERJANJE ZNANJA	96
12	NABAVNA ETIKA.....	97
12.1	UVOD.....	97
12.2	OPREDELITEV POSLOVNE ETIKE IN MORALE.....	97
12.3	NAČELA IN SMERNICE, KI OPREDELJUJEJO NABAVNO ETIKO	98
12.4	VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE IN PREVERJANJE ZNANJA	99
13	LITERATURA IN VIRI.....	100

1 OPREDELITEV, VLOGA IN CILJI NABAVE

1.1 UVOD

Vsako podjetje ali organizacija, ki proizvaja določene izdelke ali opravlja storitve, potrebuje za to določene prvine poslovnega procesa. Te so različne, predvsem pa odvisne od vrste dejavnosti, ki jo podjetje opravlja. Lahko so to različne surovine, materiali, pomožni materiali, delovna sredstva, različna znanja in veščine itd. Da podjetje pride do materialnih ali nematerialnih dobrin, običajno za to poskrbi nabavna služba. Ljudje, ki v nabavi delajo, so med prvimi, ki poskrbijo, da poslovni proces steče, poteka nemoteno in prispeva k zagotavljanju konkurenčnosti podjetja. Učinkovita in uspešna nabava je pogoj za uspešno poslovanje podjetja.



V nadaljevanju bomo opredelili pojem nabave in spoznali njeno pomembno vlogo v poslovnem procesu in pri zagotavljanju konkurenčnih prednosti podjetja. Tradicionalni pristop do nabave, ki je nekoč pomenil naročilo, prevzem in plačilo materiala, so zamenjali sodobnejši pogledi na to področje. Današnje delo nabave je zahtevnejše in temelji na nenehnem izboljševanju in iskanju načinov in postopkov, ki podjetju dvigujejo ugled in konkurenčno sposobnost, končnemu kupcu pa prinašajo zadovoljstvo in dodatne koristi.

1.2 OPREDELITEV NABAVE

Pojem nabava nas v vsakdanjem življenju spominja na preskrbo z določenimi dobrinami. Težko si zamislimo življenje ljudi, ki bi bili popolnoma neodvisni od preskrbe z različnimi dobrinami, ki jih potrebujejo in jih trg in narava ponujata. Prav tako je tudi poslovanje podjetij tesno povezano in soodvisno od preskrbe z različnimi prvinami, ki jih potrebuje za izvajanje poslovnega procesa.

Za opredelitev pojma nabava smo uporabili besedo preskrba. Omeniti moramo, da strokovna literatura za ta pojem uporablja različne termine, ki so si podobni. Razlikujejo se predvsem po obsegu nalog in opravil, ki jih posamezna opredelitev zajema.

Nabavo opredeljuje Weele (1998, 29) kot »pridobivanje dobrin in storitev, potrebnih za delovanje, vzdrževanje in izvajanje osnovnih in pomožnih dejavnosti, po najugodnejših pogojih pri zunanjih virih«.

Takšna opredelitev bi pomenila, da nabavna funkcija vključuje določena opravila in naloge, ki so povezane z:

- izdelavo specifikacije za nabavo določenih materialov,
- izbiro ustreznega dobavitelja, pogajanja z njim in sklenitev pogodbe,
- naročilom za tega dobavitelja,

- spremljanjem in kontrolo naročila,
- cenitvijo opravljene dobave in arhiviranjem dokumentacije.

Nabavo (ang. Purchasing) opredeljuje Završnik (2008) kot osnovno poslovno funkcijo v vsaki organizaciji. Odgovorna je za zagotavljanje ustreznih dobrin od najboljših dobaviteljev v pravi količini, ob pravem času, na pravem mestu in ob ugodnih plačilnih pogojih.

Potočnik (2002, 20) opredeljuje nabavo kot nakupovanje surovin, materiala, polizdelkov, sestavnih in rezervnih delov, energije in trgovskega blaga za porabo v proizvodnem procesu, preprodaji ali uporabo v javnem sektorju.

Oskrbovanje (ang. Procurement), pa pomeni širši pojem in zajema vsa potrebna opravila in naloge, ki so potrebne, da pride material od dobavitelja do končne uporabe. Vključuje torej nabavno funkcijo, transport, skladiščenje, vhodno kontrolo ter ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti.

V praksi se pogosto uporablja tudi termin nabavna logistika. Pomeni oskrbo poslovnega sistema s potrebnim blagom ustrezne kakovosti in količine.

V zadnjem času vse pogosteje slišimo še opredelitev management oskrbnih verig (ang. Supply chain management). V oskrbni verigi lahko sodelujejo dobavitelji, distributerji, kupci, prodajalci in drugi ponudniki storitev. Vsak opravlja svoje naloge tako, da delujejo medsebojno usklajeno. Prednosti, ki jih prinašajo oskrbne verige, so hitrejša, fleksibilnejša dostava, nižji stroški, dobri partnerski odnosi.

1.3 VLOGA IN POMEN NABAVE

V nabavi se skrivajo velike količine denarja. Zato tudi nabava vpliva na poslovno uspešnost gospodarske družbe.

Kakšna je vloga in pomen nabave v podjetjih? Če bi to vprašanje zastavili različnim ljudem, ki sodelujejo v proizvodnem procesu, bi nedvomno dobili precej različne odgovore. Večina bi verjetno nabavo obravnavala kot administrativno opravilo in nabavi ne bi prisodila velikega pomena. Tudi zaradi tega ne, ker je še vedno prisotno mnenje, da danes, ob tako veliki ponudbi blaga, sploh ni težko nabavljati. Tudi strokovna literatura o nabavi je dokaj skopa. Na razpolago imamo številne knjige in učbenike o marketingu oziroma trženju in prodaji, vendar je le manjši del tistih, ki se ukvarjajo z nabavo.

Drugačno mnenje o pomenu nabave bi dobili od nabavnih referentov in odgovornih za poslovne rezultate v podjetju. Ti se dobro zavedajo, da je nabavna funkcija enako pomembna kot vsaka druga poslovna funkcija v podjetju. Enakega mnenja bi nedvomno bili tudi podjetniki v manjših in srednje velikih podjetjih, ki prodajno in nabavno politiko trdno držijo v svojih rokah. Še posebno je nabavna funkcija pridobila na pomenu v zadnjem času, ko se soočamo z zaostrenimi gospodarskimi razmerami in vse večjo konkurenco in ko lahko prav nabava v takšnih razmerah veliko pripomore k večji konkurenčnosti in uspešnosti podjetij.

Nabava je zelo pomembna v času večjih kriz in povojnih obdobjih, ko na trgih primanjkuje določenih materialov ali pa so njihove cene zelo visoke. Takšne primere smo v zgodovini že imeli v času po drugi svetovni vojni, v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, v času krize.

Vloga nabave se je v zadnjih desetletjih spremenila predvsem zaradi povečanega vrednostnega obsega nabavljenega materiala, v primerjavi s celotno realizacijo podjetja, in s tem tudi večjega prispevka nabave k dodani vrednosti. Zaradi tega ji upravičeno pripada mesto strateške funkcije, ki je po pomenu izenačena z ostalimi pomembnimi funkcijami v podjetju.

Poglejmo nekaj najpomembnejših neposrednih in posrednih koristi, ki ji lahko prinaša nabava podjetju. (Weele, 1998, 34)



Prispeva k povečanju dobička podjetja.

Z zniževanjem materialnih in ostalih, z nabavo povezanih stroškov, lahko nabava prispeva k povečanju dobička. To lahko doseže z zniževanjem cen nabavnim materialom, doseganjem ugodnejših plačilnih pogojev, pridobivanjem novih dobaviteljev, iskanjem cenejših transportnih poti, doseganjem boljših dobavnih pogojev.



Prispeva k povečanju konkurenčnosti in uspešnosti podjetja.

Z zmanjševanjem stroškov na številnih področjih, lahko nabava prispeva k večji konkurenčnosti in boljšemu poslovnemu izidu podjetja. Poglejmo si nekaj takih področij, kjer lahko nabava prispeva k večji konkurenčnosti in uspešnosti podjetja:

zaloge

Upravljanje z zalogami materiala, surovin, polizdelkov. Z zmanjševanjem zalog se zmanjšujejo tudi finančna sredstva, ki so vezana v zalogah. Zmanjševanje lahko nabava doseže z natančno kontrolo nad dobavami, lahko tudi z večjim številom dobav, pri tem pa mora upoštevati prevozne stroške. Predvsem pa mora nabava zahtevati od dobavitelja, da dosledno upošteva dobavne roke.

stroški

Stroški povezani s kakovostjo dobavljenih materialov. Slaba kakovost dobavljenih materialov povzroča najprej težave v proizvodnji, kasneje pa lahko tudi pri kupcih. Izpad proizvodnje zaradi neustreznih materialov negativno vpliva na produktivnost, slabšo kakovost izdelkov in končno na poslovni uspeh podjetja. Neizpolnjevanje pogodbenih obveznosti pa lahko še dodatno škoduje ugledu podjetja. Da do neljubih težav povezanih s kakovostjo materialov ne bi prihajalo, ima nabava možnost izbrati take dobavitelje, ki imajo že v svojem proizvodnem procesu vgrajen sistem ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti. S tem lahko nabava zniža stroške vhodne kontrole pri ugotavljanju kakovosti in tudi ostale stroške, ki bi lahko nastali zaradi slabe kakovosti materiala.

novi proizvodi

Razvoj novih izdelkov: Nabava lahko veliko prispeva k iskanju idej pri razvoju novih izdelkov. Intenzivni medsebojni stiki s številnimi dobavitelji so lahko vir za nove materiale, pa tudi za cenejše in dobre nadomestke že obstoječih.

standardizacija

Standardizacija materialov: Zmanjševanje števila dobaviteljev in standardizacija materialov, prispevata k zmanjševanju stroškov, preglednejšemu delu ter učinkovitejšemu poslovanju.



Je pomemben vir informacij. Raziskava nabavnega trga, srečanja s poslovnimi partnerji, obiski sejmov, so priložnosti za pridobivanje raznovrstnih informacij o tržnih dogajanjih, dejavnosti konkurence, prisotnosti novih ponudnikov blaga itd. Vse to so pomembni viri informacij, ki jih lahko podjetje, preko nabavnih referentov pridobi in koristno uporabi.

Upravičeno lahko rečemo, da se v nabavi skriva vir dobička oziroma, da ima nabava na številnih področjih zelo močan vpliv na ustvarjanje dobička. Naj na koncu omenimo, da upravlja z materialnimi stroški, ki po nekaterih ocenah predstavljajo v proizvodnih in trgovinskih podjetjih od 60 do 80 % celotne vrednosti proizvodov. To pa pomeni, da materialni stroški bistveno presegajo stroške dela in ostale stroške v podjetju.

http://www.zdruzenje-manager.si/storage/5188/14_Nabava_vse_manj_se_izdeluje.pdf

Vsak prihranjen evro v nabavi, pomeni tudi za evro večji dobiček v podjetju.

1.4 TEMELJNI CILJI NABAVE

S politiko podjetja si organizacija načrtuje cilje, ki morajo biti dosegljivi, merljivi in skladni z dolgoročno vizijo podjetja. Podjetje uresničuje temeljne cilje z izvajanjem različnih strategij. Posamezni cilji v podjetju so številni in posegajo na različna področja. (Npr. doseganje donosnosti, konkurenčnosti, finančne stabilnosti, cilji s področja marketinga itd.). Vodstvo podjetja je tisto, ki posameznim temeljnim ciljem določa njihovo pomembnost in prioriteto.

Nabava kot ena izmed temeljnih poslovnih funkcij uresničuje svoje notranje cilje, ki so neposredno povezani s cilji celotnega podjetja in prispevajo k njegovi uspešnosti. Cilji nabave se lahko med podjetji nekoliko razlikujejo, vendar so temeljni cilji tisti, ki jih zasleduje vsaka nabavna služba.

Poglejmo nekatere temeljne cilje nabave v proizvodnem podjetju, ki izdeluje ploskovno pohištvo. Konkurenčnost in uspešnost podjetja na trgu je potrebno zagotavljati že v prvih fazah proizvodnega procesa, kjer ima nabava ključno vlogo. Cilji nabave so predvsem, da:



- nabavi vse potrebne dobrine, ki jih podjetje potrebuje v proizvodnem procesu (stroji in oprema, les, iverica, okovje, lepenka...) po najnižjih cenah, najugodnejših nabavnih in plačilnih pogojih ter ustrezne kakovosti,
- zagotovi varnost nabave gornjih dobrin, ki omogočajo nemoteno poslovanje, ob istočasno najmanjših zalogah,
- z informacijami in tržnimi raziskavami spremlja dogajanja na domačem in svetovnem trgu dobrin, ki jih podjetje potrebuje za izdelavo pohištva,
- vzpostavlja, razvija in vzdržuje dobre poslovne odnose z obstoječimi dobavitelji in išče nove,
- pri nabavi daje prednost ustreznim dobrinam, ki manj obremenjujejo okolje.

Vaja

Ugotovite temeljne cilje nabave v trgovskem podjetju z belo tehniko. V čem bi se lahko razlikovali od ciljev proizvodnega podjetja?

Temeljni cilji nabavne politike so (Potočnik 2002, 31):

- zmanjševanje nabavnih stroškov, ki zagotavljajo večji dobiček,
- varnost dobav ob naročilu, ki se odraža v zmanjšanju rasti zalog,
- stalnost nabavnih virov na podlagi dolgoročnih poslovnih povezav ali partnerstev z dobavitelji,
- sprejem mednarodnih standardov, ISO 9000 in 14000,
- nabava materiala, ki zagotavlja naravnemu okolju neškodljivo proizvodnjo ter porabo izdelkov.

Vidimo, da cilji nabave posegajo na številna področja tako zunaj kot znotraj organizacije. Že iz tega lahko sklepamo, da ima nabava pri uresničevanju temeljnih ciljev podjetja zelo pomembno vlogo. Doseganje zgoraj navedenih ciljev, posredno in neposredno, vpliva na nemoteno, skladno in učinkovito delovanje vseh struktur v podjetju. To pa je eden izmed pogojev, ki omogoča podjetju uspešno poslovanje, doseganje načrtovanih poslovnih učinkov in krepitev gospodarske moči.

Pomnimo: Nabava ni podporna, ampak pomembna strateška funkcija v podjetju.

1.5 NABAVNE DOBRINE

Dobrine, ki jih posamezna podjetja potrebujejo za svoje proizvodne in ostale procese ter druge potrebe, se od podjetja do podjetja razlikujejo. Razlikovanje je predvsem odvisno od temeljne dejavnosti, ki jo podjetje izvaja. Proizvodna podjetja nabavljajo predvsem surovine, materiale, polizdelke, ki jih potrebujejo za proizvodni proces, trgovinske organizacije pa trgovsko blago namenjeno nadaljnji prodaji.

Na primeru si oglejmo katere skupine dobrin nabavlja proizvodno podjetje, ki proizvaja ploskovno pohištvo.



Lesene deske, iverica, mediapan, ogledala v ploščah. To so **polizdelki**, ki so že rezultat proizvodnega procesa, vendar jih ponovno uporabimo v proizvodnem procesu, kjer postanejo del končnega proizvoda.



Pohištveni ročaji, okovje vrat, vodila predalov so materiali, ki spadajo v skupino **sestavnih delov**. Večina teh je standardiziranih. Nekateri proizvodi pa lahko imajo tudi sestavne dele (npr. pohištvene ročaje) po posebnem naročilu.



Proizvajalec ploskovnega pohištva proizvaja tudi postelje in jih prodaja v svoji prodajalni skupaj z vzmetnicami, ki v tem primeru spadajo med **končne proizvode**. S tem popestri svojo ponudbo.



Stroji in oprema za razrez lesa in ivernih plošč, linije za obdelavo robov, za površinsko obdelavo in lakiranje, rezkarji in drugi stroji spadajo med **osnovna sredstva**, brez katerih si danes ne moremo zamisliti učinkovitega proizvodnega procesa.



Električna energija, nafta, plin, voda spadajo med **energente**, ki jih podjetje nujno potrebuje za izvajanje proizvodnega procesa.



Pisarniški material, čistilna sredstva, različna orodja in pribori, spadajo med **materiale za splošno rabo in vzdrževanje**. Potrebujejo jih v vseh sektorjih v podjetju. Poleg tega proizvodnja potrebuje tudi rezervne dele in drugi material za vzdrževanje.



Za zaščito svojih proizvodov nabavlja in uporablja podjetje kartonsko **embalažo**. Zapakirane pohištvene elemente zlagajo na lesene palete.



Maziva, emulzije, olja spadajo med **pomožne materiale**, ki jih predvsem uporabljajo vzdrževalci v proizvodnji.



Podjetje veliko število različnih **storitev** zaupa zunanjim specializiranim izvajalcem. Sem spadajo zavarovalniške, računovodske, transportne, varstvo pri delu in požarno varstvo, čiščenje in še nekatere druge storitve. S tem podjetje zmanjšuje stroške in optimizira svoje poslovanje.



V prihodnje bo podjetje obogatilo proizvodno–prodajni program z izdelki iz masivnega lesa, zato načrtuje nabavo stroja za razrez hlodovine. Hlodovina spada v skupino **surovin**, to je dobrin, ki še niso sodelovale v proizvodnem procesu.

Vaja:

Za gradbeno podjetje navedite za vsako navedeno skupino po tri vrste dobrin, ki jih nabavlja:

Skupina	
Surovine	
Polizdelki	
Sestavni deli	
Končni proizvodi	
Osnovna sredstva	
Energenti	
Vzdrževanje in splošna raba	
Pomožni materiali	
Storitve	
Embalaža	

1.6 POVZETEK

Temeljna naloga nabave je, po najugodnejših pogojih, oskrbovati podjetje z dobrinami in storitvami, ki jih potrebuje za delovanje, vzdrževanje in izvajanje osnovnih in pomožnih dejavnosti.

Nabava je po pomembnosti izenačena z vsemi ključnimi funkcijami v podjetju. Še posebej zato, ker upravlja z materialnimi viri, ki v večini proizvodnih in trgovskih podjetij presegajo polovico končne vrednosti proizvodov.

Njena vloga in pomen je k prispevanju večje konkurenčnosti in uspešnosti podjetja, povečevanju dobička podjetja in zagotavljanju pomembnih informacij s trga.

Z doseganjem načrtovanih ciljev skupaj z ostalimi funkcijami prispeva k uresničevanju temeljnih ciljev podjetja.

1.7 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Kako nabava v vašem podjetju ali podjetju, kjer ste opravljali prakso, prispeva k povečanju konkurenčnosti podjetja?
2. Kateri so najpomembnejši cilji nabave v podjetju?
3. Katere nabavne dobrine predstavljajo pretežni delež v podjetju, kjer ste zaposleni oz. kjer ste opravljali prakso?
4. Ali se po vašem mnenju v podjetjih dovolj zavedajo pomena nabave za uspeh podjetja?
5. Katere so temeljne značilnosti osnovnih sredstev, polizdelkov in surovin?
6. V svojem okolju poiščite podjetje, ki ga najbolj poznate. Ugotovite, katere skupine dobrin oz. storitev nabavlja za izvajanje svoje dejavnosti.

2 ORGANIZACIJA NABAVE

2.1 UVOD

Ena od pomembnih in prvih sprememb, ki jih je Pivovarna Laško izvedla ob prevzemu preostalih treh večjih igralcev v slovenski industriji pijač, je bila reorganizacija nabave. Namen reorganizacije je bil, da na tem področju ustvarijo večje prihranke.

Najprej so določili direktorja, odgovornega za nabavo celotne skupine. Direktorji v podružnicah pa so dobili odgovornost za nabavo za posamezne nabavne skupine, vendar po novem za celotno skupino in ne več le zase. Na tak način podjetje ni doseglo le prihrankov zaradi združevanja količin, temveč so izkoristili in sprostil tudi človeške potenciale (Jovanovič in Murmayer, 2008).

Organiziranost nabave v podjetjih pomembno prispeva k njeni učinkovitosti. Kako naj bo nabava organizirana, da bo dosegala najboljše rezultate, je vprašanje s katerim se ukvarja vodstvo vsakega podjetja. Odločitve, kako naj bo nabava organizirana, je smiselno presojati po temeljnih koristnostih, ki naj jih prinaša posamezna oblika organizacije. Podjetje, ki ima v svoji končni ceni velik delež materialnih stroškov, bo nabavi namenilo več pozornosti, kot tisto, kjer ta delež ni tako pomemben. V skladu s tem bo tudi organiziranost nabave drugačna. V prvem primeru je smiselno, da najvišje vodstvo odloča in postavlja strategijo nabave. V drugem primeru pa lahko nabava sama prevzame celoten proces.

2.2 ORGANIZIRANOST NABAVNE FUNKCIJE

Že uvodoma smo spoznali, da je organiziranost nabavne funkcije v poslovnih sistemih zelo različna. Odvisna je od številnih dejavnikov. Na organiziranost nabave lahko vpliva velikost podjetja, dejavnost, ki jo podjetje izvaja, razmejitve pristojnosti, ki jih imajo posamezni sektorji v podjetju, pomembnosti dobrin, ki jih podjetje nabavlja, lokacija proizvodnih enot. Podjetje, ki ima številne zahtevne proizvode ima lahko glede na zahtevnost le-teh nabavo organizirano za potrebe vsakega izmed njih. Prav tako je včasih smiselno organizirati nabavno službo po geografskem načelu, če je s tem zagotovljena boljša ali cenejša oskrba.

Organiziranost nabavne službe je tudi odvisna od celotne organizacijske urejenosti in pomena nabavne službe v podjetju. Naloge oz. vloga nabavne funkcije v organigramu podjetja morajo biti natančno določene. Naloge, pooblastila in odgovornosti morajo poznati vsi, ki sodelujejo v nabavnem procesu. Za uspešno delo nabavne službe je izrednega pomena skupinsko delo in povezanost nabavne službe z ostalimi službami v podjetju.

2.2.1 Pristojnosti in odgovornosti pri odločanju o nabavi

Nosilci pristojnosti in odgovornosti pri nabavnih odločitvah so različni. Ločimo jih glede na pomen in težo posamezne odločitve za podjetje. O najpomembnejših nabavnih odločitvah navadno odloča vodstvo, manj pomembne pa so lahko prepuščene nabavnemu oddelku. Glede na dolgoročen pomen za podjetje, lahko nabavne odločitve razdelimo na strateško pomembne in operativne.

- **strateška raven:** vključuje odločitve o nabavi investicijske opreme, zahtevne tehnologije, licenc, podpisovanje dolgoročnih pogodb, ki so strateškega pomena za podjetje in dolgoročno vplivajo na konkurenčnost podjetja. O teh navadno odloča najvišje vodstvo. Prav tako lahko uprava podjetja odloča o nabavi materialov, ki so s stroškovnega vidika zelo pomembni in predstavljajo v končni ceni izdelka pomemben delež. Pomembne so tudi odločitve o strategiji nabavljanja iz enega vira, odločitve po načelu »narediti ali kupiti«, odločitve o sklepanju kompenzacijskih pogodb itd.
- **operativna raven:** opredeljuje predvsem izvedbene naloge povezane z naročanjem, odpremo in spremljanjem nabave. Ker so to manj zahtevne naloge, a kljub temu pomembne, so običajno v pristojnosti nabavne službe, oddelka ali referentov.

Nabava v nekaterih podjetjih lahko spada pod pristojnost proizvodnje, posebno, ko gre za zahtevnost posameznih materialov, lahko pa spada v oddelek trženja, posebno v manjših podjetjih.

2.2.2 Organizacijske strukture nabave

Podjetja si organizacijsko strukturo nabave prilagodijo glede na svoje potrebe in učinkovitost pri odločanju in izvajanju nabavnih nalog. Poznamo dve osnovni organizacijski strukturi nabave, in sicer centralizirano in decentralizirano. Razen teh so še druge vmesne strukture kot na primer, linijska organizacijska struktura in povezana organizacijska struktura.

Dejavniki, ki vplivajo na centralizirano ali decentralizirano obliko nabave

Podjetja upoštevajo različne dejavnike, ko se odločajo za centralizirano ali decentralizirano obliko nabave. Weele (1998, 266–267) navaja:

- povezanost nabavnih potreb – večja povezanost nabavnih materialov narekuje centralizirani pristop, ki s tem prinaša večje koristi,
- geografska lokacija – zaradi oddaljenosti podjetij, večjih transportnih stroškov, kulturnih razlik, usklajevanj, je primernejša decentralizirana oblika nabave,
- struktura nabavnega trga – v primeru enega ali nekaj dobaviteljev, je primernejša centralizirana nabava s strani kupca zaradi pogajalske moči,
- možnost prihrankov – nakup večjih količin nekaterih materialov, predvsem standardnih, omogoča ugodnejše cene in s tem prihranek na stroških, zato je primernejša centralizirana oblika nabave,
- potrebno strokovno znanje – potrebno je predvsem pri nabavi visoko tehnoloških materialov in proizvodov ter opremi, zato je primernejša centralizirana oblika nabave, kjer so vključeni strokovnjaki,
- nihanje cen – za proizvode, ki so občutljivi na politične ali gospodarske razmere, je ustrežnejša centralizirana nabava,
- zahteve kupcev – v nekaterih primerih določa kupec dobavitelju, da mora določen material vgraditi v končni proizvod,
- poslovna miselnost – opredeljuje politiko podjetja do samostojnih ali povezanih enot in ustvarjanje dobička v njih,
- politika izdelkov – nanaša se na politiko podjetja do razvoja novih proizvodov, standardizacijo, kakovost.

Centralizirana oblika nabave



Slika: 2.1 Centralizirana nabavna organizacija v podjetju Kras d.d.

Vir: Lasten

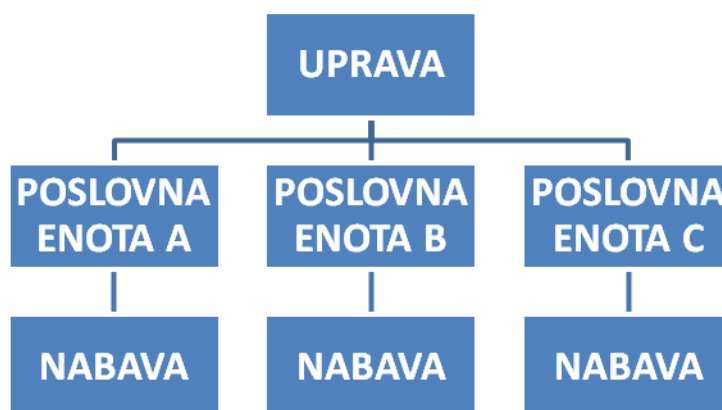
Primer:

V družbi Kras d.d. je nabavna funkcija centralizirana, kar pomeni, da nabavna služba oskrbuje proizvodni obrat Šepulje in proizvodni obrat Sečovlje s surovinami, materialom in storitvami. Nabavna služba sprejema vse zahteve za nabavo in izvrši vsa potrebna dela, kot so: planiranje, priprava, izvedba in kontrola. Tak način centralizirane nabave prinaša podjetju številne prednosti, kot so: doseganje ugodnejših cenovnih in plačilnih pogojev, racionalizacija dela in s tem manjši stroški dela, manjša manipulacija z blagom, manj administrativnega dela ipd.

Centralna nabavna služba opravlja strateške in tudi operativno taktične naloge za celotno podjetje oz. korporacijo. Na centralnem nivoju se odloča o vseh temeljnih nalogah nabavne službe, od izbire dobaviteljev, podpisa dolgoročnih pogodb, do vseh drugih pogojev vezanih na izvajanje procesa nabave. Opravljanje tekočih nabavnih nalog je lahko tudi zaupano posameznim podjetjem.

Pri centraliziranem organiziranju nabavne funkcije se nabavna funkcija organizira na nivoju celotne organizacije. Prednost takšne organiziranosti je v poenotenju nabave standardiziranih materialov, večjih količinah in s tem doseganju boljših pogajalskih in dobavnih pogojev.

Decentralizirana oblika nabave



Slika 2.2 Decentralizirana nabavna organizacija v podjetju Vita d. o. o.

Vir: Lasten

Izvajanje nabavne službe je v pristojnosti posameznega podjetja. Tako se nabava izvaja za vsako podjetje posebej, enako kot proizvodnja, trženje in prodaja. Značilna je za proizvodna podjetja z zelo specifičnimi programi, ki pogojujejo tudi posebne materiale. Slabost je v tem,

ker ni enotnega nastopa posameznih podjetij do istega dobavitelja in s tem v manjši pogajalski moči, ki lahko privede do slabših nabavnih pogojev.

Vaja:

Podjetje M.R. COMMERCE d.o.o. nabavlja od: Košaki d.d. Maribor; Mesnine Štajerske d.o.o., Ljubljanske mlekarne d.d., Ledo d.o.o., Geaprodukt d.o.o., Žito d. d., Davidov hram d. o. o., Coca cola d. d., ... Pri nabavi želi doseči dolgoročna poslovna partnerstva. Osnovne smernice, ki jih vodijo pri nabavi surovin, so:

- Preskrba vseh porabnikov v podjetju s potrebnimi količinami in ustrezno kakovostjo materiala ob predvidenem času.
- Konkurenčni nakupi. Konkurenčni nakupi pomenijo stalno iskanje boljšega materiala, ki prinaša najboljšo kombinacijo med ceno, kakovostjo in storitvijo.
- Dobri odnosi z dobavitelji.
- Razvijanje alternativnih virov nabave.
- Sprejemanje tržnih trendov in ohranjanje tekmovalnega vzdušja med ponudniki.

V podjetju je uvedena centralizirana in decentralizirana nabava živil.

Utemeljite prednosti organizacije nabave na dveh nivojih (centraliziranega in decentraliziranega načina).

Štabno linijska oblika nabave

Pri tej obliki so strateške naloge v pristojnosti najvišjega vodstva. Zajemajo predvsem načrtovanje enotnih meril in pogojev za operativno izvajanje nabave, raziskavo nabavnega trga in dobavitelje. Operativne naloge izvajajo posamezni nabavni oddelki v okviru poslovnih enot.

Povezana organizacijska oblika

Združuje vse tri prejšnje oblike. Povezuje potrebe vseh poslovnih enot in predstavlja večjo pogajalsko moč do dobaviteljev. Povezana nabavna organizacija deluje v večjih korporacijah. Navadno na osnovi sklenjene pogodbe z manjšimi poslovnimi enotami, največja prevzame odgovornost za centralno nabavo.

Tabela št. 2.1.: Primerjava prednosti centralizirane in decentralizirane nabave

Prednosti centralizirane nabavne službe pred decentralizirano	Prednosti decentralizirane nabavne službe pred centralizirano:
<ul style="list-style-type: none"> - enoten nastop na nabavnem trgu, - velik obseg naročila nabave materiala, večji količinski rabati, - manjši stroški dela, manjše število naročil, manj dokumentacije in administracije, - večja pogajalska moč, - doseženi enotni nabavni pogoji, - dobra raziskanost nabavnega trga. 	<ul style="list-style-type: none"> - boljše poznavanje potreb, - neposredna odgovornost za poslovne enote, - manj usklajevanj, med nabavo in proizvodnjo, - tesnejša povezanost z ostalimi poslovnimi funkcijami, - hitrejša dostava, - neposredna komunikacija z dobavitelji.

Vir: Lasten

Vaja

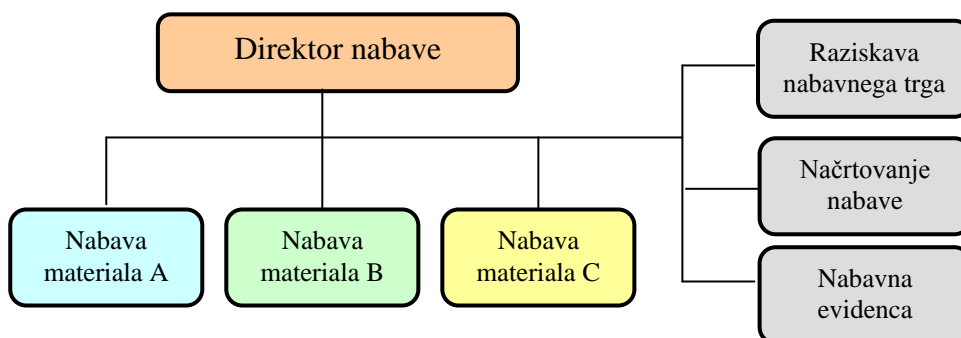
Na osnovi prednosti decentralizirane in centralizirane organizacije nabave, ugotovite pomanjkljivosti oziroma slabosti ene in druge oblike organiziranosti nabave.

Navedite prednosti centralizirane nabave za Mercator d. d..

2.2.3 Načini organiziranja nabavnega oddelka v podjetju

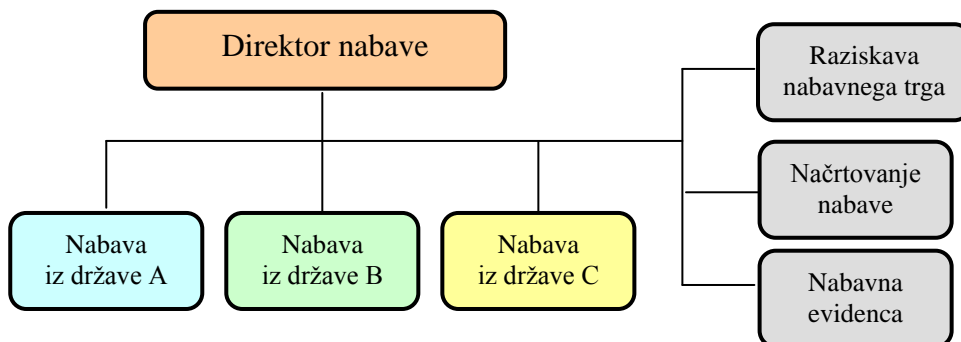
Dejavnike, ki vplivajo na centralizirano ali decentralizirano organiziranost nabave smo že spoznali. V nadaljevanju pogledjmo nekaj najbolj značilnih načinov organiziranja nabavnega oddelka v podjetjih.

Organiziranost glede na vrsto nabavnega materiala



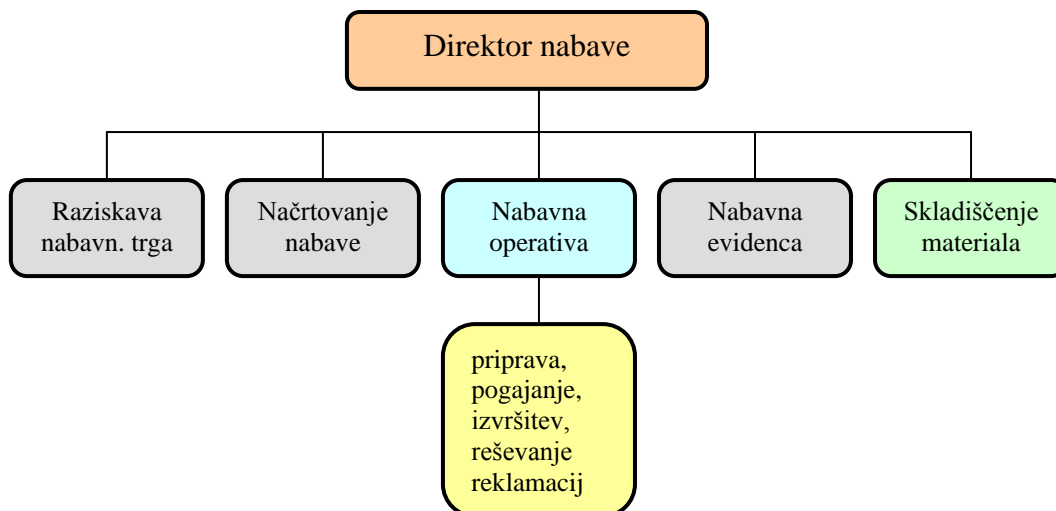
Slika 2.3: Organiziranost nabavnega oddelka glede na vrsto materiala
Vir: Potočnik, 2002, 49

Organiziranost po geografskem načelu



Slika 2.4: Organiziranost nabavnega oddelka po geografskem načelu
Vir: Potočnik, 2002, 50

Organiziranost glede na nabavno funkcijo

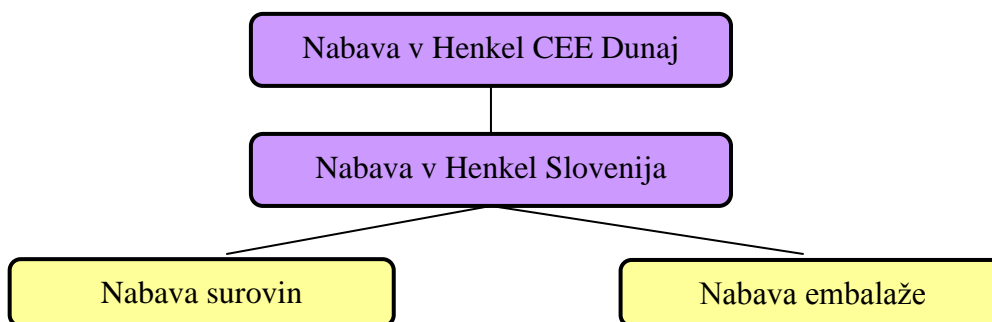


Slika 2.5: Kombinirana funkcijska organiziranost nabavnega oddelka
Vir: Potočnik, 2002, 49

Primer:

V družbi Venera d. o. o. je nabavna služba organizirana kot samostojna podporna služba oz. oddelek. V nabavnem oddelku so zaposleni vodja, nabavno prodajni referent za področje Slovenije, nabavno prodajni referent za področje tujine in referent oz. podporna služba. Vodja službe je neposredno odgovoren direktorju podjetja.

V podjetjih imajo v mnogih primerih nabavni oddelek organiziran tako, da kombinirajo različne organizacijske modele. Podjetja pri tem upoštevajo takšno organiziranost, ki zagotavlja najbolj učinkovito poslovanje nabavnega oddelka.



Slika 2.6: Organiziranost nabave v podjetju Henkel
Vir: Bezjak, 2007, 29

Nabava je pri družbi Henkel organizirana linijsko. Družba v Sloveniji je podrejena družbi iz Avstrije. Organiziranost nabavne službe je urejena po geografskem načelu in po predmetu nabave.

Naj omenimo še poslovni model nabave, ki ga ima avstralski trgovec s pohištvo, gospodinjskimi aparati in zabavno elektroniko Harvey Norman. Skupaj ima 300 trgovin, od tega 3 v Sloveniji. Organizirani so povsem drugače kot konkurenca. V vsaki trgovini imajo 4 do 5 oddelkov in v vsakem oddelku od 5 do 20 zaposlenih. Vsak vodja oddelka samostojno odloča o nabavi in izboru izdelkov, kadra, prodajnih aktivnostih in tudi odgovarja za

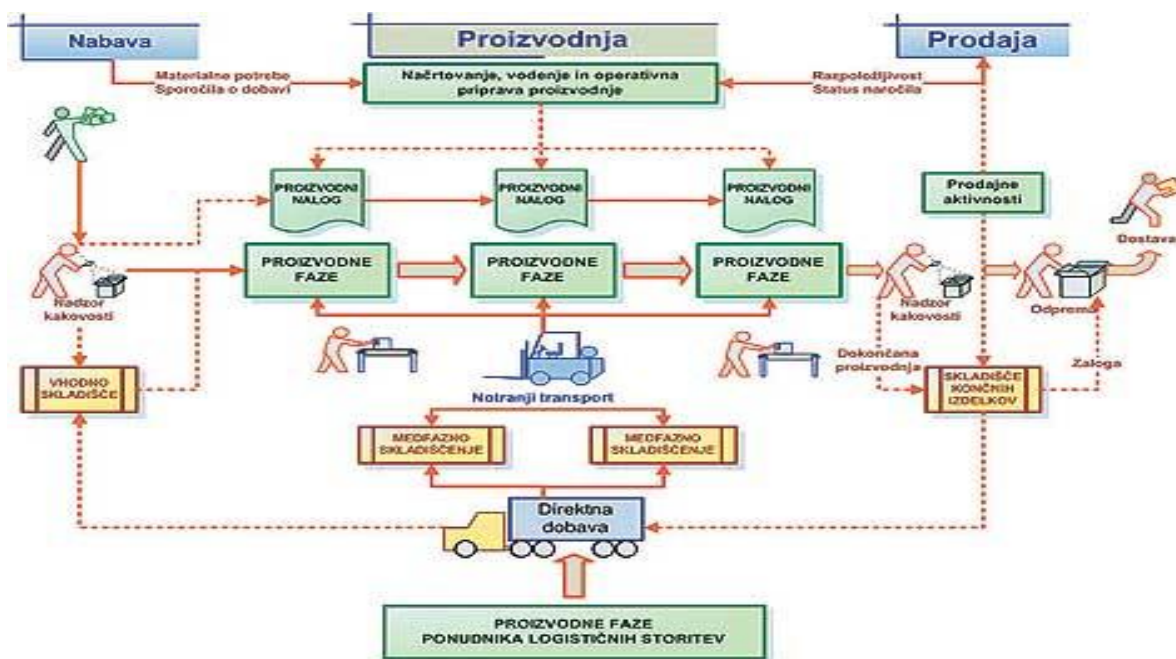
dobičkonosnost in poslovni rezultat svojega oddelka. Vse strateške odločitve povezane s trženjem sprejemajo vodje oddelkov samostojno. Centralizirane imajo le podporne službe kot so finance, pravna služba, administracija. Zagovarjajo filozofijo, da so odločitve o nakupu in prodaji tem boljše, čim bližje so mestu nakupa oz. prodaje (Petrov, 2009, 22).

2.2.4 Povezanost nabave z ostalimi poslovnimi funkcijami

Poslovni sistem bo deloval uspešno, ko bodo vse poslovne funkcije medsebojno delovale povezano in usklajeno.

Nabavna funkcija je povezana in sodeluje z:

- **razvojno funkcijo:** na tem področju nabava sodeluje pri razvoju novih izdelkov, iskanju novih materialov, opreme in tehnologije za proizvodnjo. Nabava ne more samostojno odločati o priskrbi novih materialov brez soglasja razvojnega oddelka in tehnologov;
- **proizvodno funkcijo:** sodelovanje je predvsem na področju planiranja proizvodnje in nabave, pravočasnih informacijah o planih proizvodnje, dobavnih rokih, dobavi ustreznih materialov, reševanju reklamacij, natančnem planiranju potrebnih količina materialov, da ne prihaja do prevelikih zalog, ki povzročajo stroške, oziroma premalo nabavljenih količin, ki povzročajo zastoje v proizvodnji. Nasprotja med proizvodnjo in nabavo se velikokrat pojavijo zaradi prevelikih naročil, ki proizvodnji zagotavljajo nemoteno proizvodnjo a povzročajo visoke stroške zalog;



Slika: 2.7: Povezanost nabave, proizvodnje in prodaje

Vir: <http://www.finance.si/213899/Med-nabavo-proizvodnjo-in-prodajo>

- **prodajno funkcijo:** prodaja in nabava sta medsebojno povezani predvsem v načrtovanju preko predvidenega obsega prodaje. Signale, ki jih prodaja dobi s trga, posreduje proizvodnji in nabavi, ki sprožita spremembe pri planiranju. Pri spremembah cen vhodnih materialov je pomembno, da nabava pravočasno daje informacije prodaji zaradi določanja cen proizvodom;

- **finančno funkcijo:** plan prodaje in plan nabave sta ključna pri določanju finančnega plana poslovnega sistema in oskrbi z optimalno količino finančnih sredstev za nemoteno racionalno delovanje sistema. Velikokrat med tema dvema planoma prihaja do konfliktnih situacij. Nabava lahko pri naročilu večjih količin materialov dobi nižje cene na račun rabatov. Poleg tega pa večje količine nabavljenega materiala povečujejo stroške zalog, prav tako pa tudi porabo dodatnih finančnih sredstev. Pomembno je, da skupaj presodita ekonomsko upravičenost oziroma oportunitetne stroške;
- **kontrola kakovosti:** služba kontrole kakovosti obvešča nabavo o neustreznosti materialov določenih dobaviteljev. Nabavi lahko tudi prepove nabavo pri določenem dobavitelju, dokler ne odpravi neskladnosti;
- **skladiščenje:** sodelovanje poteka predvsem na nivoju spremljanja dobav, vodenja in optimiranja zalog;
- **pravna služba:** lahko skupaj z nabavo pripravlja pogodbe, obvešča nabavo o pravnih predpisih;
- **kadrovska služba:** pripravlja in skrbi za izobraževanje in izpopolnjevanje nabavnega osebja, sodeluje pri izboru kadrov.

Vaja

V podjetju, kjer ste zaposleni ali kjer ste opravljali prakso, ugotovite:

- na katerih področjih se nabavna funkcija povezuje z ostalimi poslovnimi funkcijami,
- organiziranost nabave ter naloge in odgovornost, ki jo imajo posamezni izvajalci na strateški in operativni ravni,
- kateri dejavniki vplivajo na organiziranost nabave.

2.3 POVZETEK

Organiziranost nabave v podjetju pomembno prispeva na njeno učinkovitost in uspešnost. Odvisna je od celotne organizacijske urejenosti in pomena nabavne službe v podjetju.

Glede na dolgoročen pomen za podjetje, lahko nabavne odločitve razdelimo na strateško pomembne in operativne. Strateške odločitve sprejema najvišje vodstvo in dolgoročno vpliva na konkurenčnost podjetja. Operativne pa izvajajo nabavni referenti in zajemajo tekoče in manj zahtevne naloge.

Poznamo dve osnovni organizacijski strukturi nabave, in sicer centralizirano in decentralizirano.

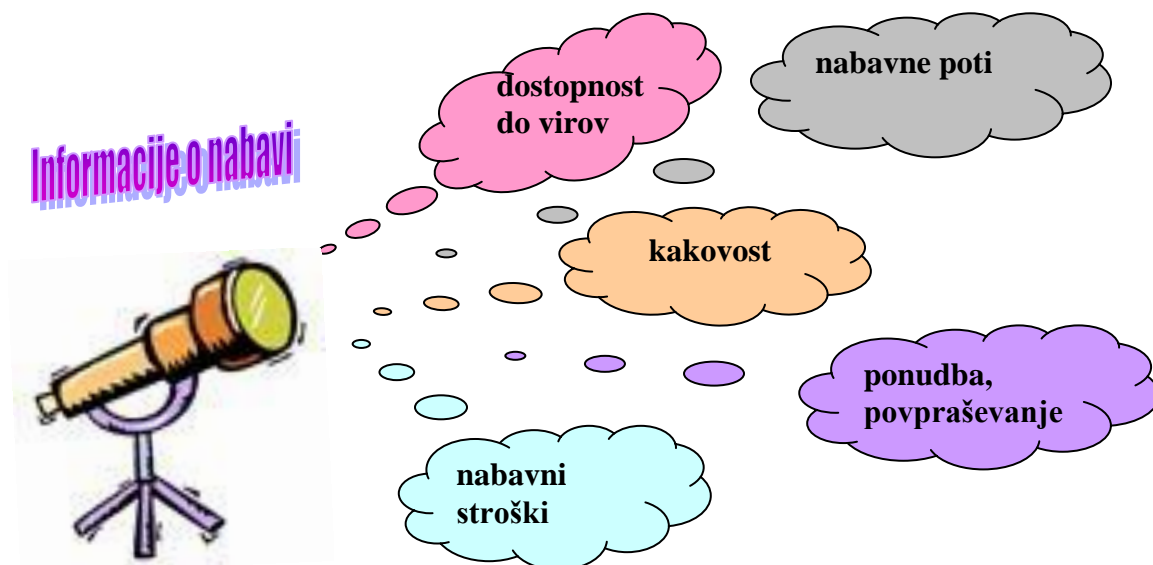
Za uspešno delo nabavne službe je izrednega pomena skupinsko delo in povezanost nabavne službe z ostalimi službami v podjetju.

2.4 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Kdo odloča na strateški ravni in o kakšnih vprašanjih s področja nabave odloča?
2. Katere so prednosti centralizirane oblike organiziranja nabave?
3. Katere so prednosti decentralizirane oblike organizirane nabave?
4. Na katerih področjih sodeluje nabava s proizvodnjo in kdaj?
5. Poznate kakšno organizacijo, ki ima decentralizirano organizacijsko obliko?
6. Katere nabavne naloge se opravljajo na operativni ravni?
7. Kateri dejavniki vplivajo na organizacijsko obliko nabave?
8. V proizvodnem podjetju na lokalni ravni, opišite organizacijo nabavne funkcije.
9. V gospodarski družbi, ki se ukvarja s trgovino na drobno imajo deset oddelkov v centrali in delujejo na štirih lokacijah. Utemeljite, kako bi organizirali nabavno službo.
10. V podjetju Merkur d.d. je nabava organizirana centralizirano po posameznih produktih skupinah izdelkov in sicer po sektorjih (cement, izolacije ipd.). Pri tem načinu organizacije lahko posamezne enote nabavljajo blago le preko centralne nabavne službe. Utemeljite prednosti takega načina organizacije nabavne službe za Merkur d.d..
11. V proizvodnem podjetju Delpin d.o.o. bi moralo vodstvo podjetja v sodelovanju z vodji sektorjev in nabavno službo opraviti postopek ocenjevanja dobaviteljev, kar bi bila dobra podlaga za izbiro dobaviteljev. Oceni, kako bi manjše število dobaviteljev vplivalo na obvladovanje materialov, cen, dobavnih rokov in časovno planiranje, glede na nabavne potrebe podjetja.

3 RAZISKAVA NABAVNEGA TRGA

3.1 UVOD



Brez načrtnega zbiranja, razvrščanja in analiziranja podatkov, ki se nanašajo na vse dejavnike, ki vplivajo na nabavo materialov, trgovskega blaga in storitev za zadovoljevanje tekočih in prihodnjih potreb podjetja, bi nabava tavalala v temi in ne bi mogla uresničevati svojega poslanstva.

Raziskovanje nabavnega trga je postala vsakodnevna skrb nabavne službe. Razvijanje novih proizvodov, iskanje novih materialov, novih nabavnih trgov in dobaviteljev, zahteva od nabave nenehno in sprotno pridobivanje informacij, njihovo preučevanje in sprejemanje odločitev.

Globalizacija, ki jo je omogočila svobodnejša trgovina in vse večje zahteve kupcev pri zadovoljevanju svojih potreb so ključni razlogi, da podjetja vse bolj natančno spremljajo stroške in njihov vpliv na ustvarjanje vrednosti. Podjetja so zato prisiljena iskati nove vire na globalnem trgu in prilagajati poslovne procese, da bi postala boljša in uspešnejša od konkurence.

V tem poglavju bomo spoznali vire in načine pridobivanja informacij, ki jih nabavna služba potrebuje za izvedbo tržne raziskave, vrste raziskav, ki jih glede na svoje potrebe in potrebe vodstva, lahko opravlja nabava, in samo izvedbo postopka raziskave nabavnega trga.

3.2 ZAKAJ RAZISKOVATI NABAVNI TRG

Trženje v nabavi je prav tako pomembno kot trženje v prodaji. Mogoče mu še vedno pripisujemo manj pomembno vlogo, vendar smo že na začetku poudarili, da je v podjetju nabavna funkcija enako pomembna kot prodajna.

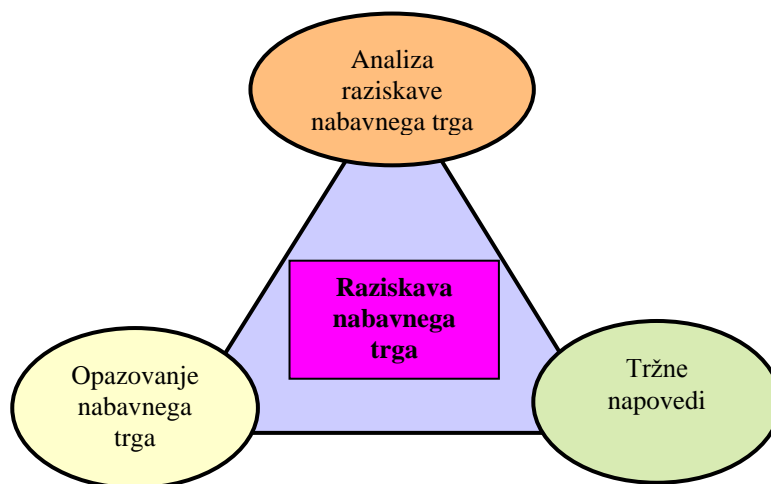
Nabavna funkcija je zelo pomembna, saj brez nje ne bi bilo mogoče opravljati drugih funkcij v poslovnem sistemu. Nabava predstavlja tudi začetno funkcijo v podjetju. Z njo prihaja podjetje v prvi stik s tržiščem.

Glede na pretežno zelo visok delež vrednosti materialov v končni ceni proizvodov, podjetju ni in ne sme biti vseeno kje nabavlja, od koga nabavlja, pod kakšnimi nabavnimi pogoji in cenami itd. Zaradi tega je stalna skrb in naloga nabave, da raziskuje dejavnike in tržna dogajanja, ki vplivajo na njeno uspešnost in s tem tudi na celotno uspešnost podjetja.

Raziskava nabavnega trga je potrebna zaradi (Weele, 1998, 147):

- stalnega tehnološkega razvoja, zato mora podjetje za ohranitev konkurenčne prednosti poznati trende na področju novih tehnologij, opreme, materialov,
- dinamike nabavnih trgov, komercialna in nekomercialna tveganja lahko bistveno vplivajo na poslovanje podjetja, trenutno visoko povpraševanje lahko bistveno vpliva na povečanje cene pri preskrbi z materialom,
- spremembe v domačem okolju, opustitev proizvodnje doma zaradi previsokih stroškov in selitev v države, ki so z vidika stroškov cenejše,
- valutna tveganja, povezana z povečanjem ali zmanjšanjem vrednosti valut, vplivajo na nabavne odločitve.

3.2.1 Sestava raziskave nabavnega trga



Slika 3.1: Ravni raziskave nabavnega trga

Vir: Lasten

Raziskavo nabavnega trga je Završnik (2000) razdelil na:

a) analizo nabavnega trga, kjer želimo spoznati:

- dobavitelje na domačem in tujih trgih,
- prisotnost konkurence na strani ponudbe,
- prisotnost konkurence na strani povpraševanja,
- možnosti nabave substitutov,
- sprejemljive nabavne poti: direktna nabava, preko posrednikov, veletrgovine itd.
- možnost uporabe transportnih sredstev in nabavnih poti;

b) opazovanje nabavnega trga, kjer spremljamo časovna dogajanja na trgu povezana z:

- gibanjem cen in količin materialov,
- gibanjem ponudbe in povpraševanja po materialih, surovinah, izdelkih,
- spremembami na področju razvoja, tehnologije, materialov, novih izdelkov;

c) tržno napoved nabavnih trgov, ki naj bi temeljila na analizah, opazovanjih in bodočih predvidevanjih. Bila naj bi pokazatelj pričakovanih sprememb in signal za pravočasne

odločitve. Napovedi so zelo zahtevna in nevhvaležna opravila, saj je vedno vprašljiva njihova zanesljivost.

3.3 PODROČJA RAZISKAVE NABAVNEGA TRGA

Po **obsegu** lahko raziskavo nabavnega trga razdelimo na (Weele, 1998, 153–154):

- **makroekonomsko raziskavo**: usmerjena je na širše gospodarsko področje in je namenjena proučevanju gospodarskih razmer, ki lahko vplivajo na ponudbo in povpraševanje (inflacija, zadolženost, rast dohodkov, cene, politične razmere itd.).
- **mezoekonomsko raziskavo**: je usmerjena v določeno panogo, z njo želimo analizirati stanje konkurence v panogi (ponudba in povpraševanje, zaloge, struktura trga),
- **mikroekonomsko raziskavo**: usmerjena je na določene dobavitelje. Z njo želimo spoznati ekonomski položaj dobavitelja z različnih vidikov. (finančno stanje, cene, izpolnjevanje rokov dobave, kakovost materialov).

Glede na **predmet** raziskave je lahko raziskava usmerjena na (Weele, 1998, 153):

- **material, blago in storitve**: s tem želimo raziskati možnosti za alternativne dobrine, ki bi bile cenejše, nabavljene pod ugodnejšimi pogoji, boljše kakovosti itd.;
- **dobavitelje**: z raziskavo dobaviteljev želimo spoznati možnosti za dolgoročno poslovno tehnično in razvojno sodelovanje z dobavitelji;
- **sisteme in postopke**: sodobni sistemi in postopki omogočajo hitre dostope do virov s področja nabavnega trženja. Sveže informacije pomenijo temelj za uspešne raziskave in hitro ukrepanje. Ustrezni sistemi in postopki, ki so podprti z ustrezno informacijsko tehnologijo pa lahko bistveno poenostavijo določene naloge. Informacijsko telekomunikacijska tehnologija omogoča hitro in uspešno raziskavo nabavnega trga.

3.4 ORGANIZACIJA IN METODE RAZISKAVE NABAVNEGA TRGA

Izvajanje raziskave nabavnega trga zahteva poznavanje metode dela in ustrezen raziskovalni pristop, zato imajo večja podjetja organizirano posebno službo in strokovnjake – raziskovalce, ki se profesionalno ukvarjajo s to problematiko. Za uspešno delo so jim v podporo nabavni referenti.

V manjših podjetjih pa raziskavo nabavnih trgov navadno izvajajo nabavni referenti. Včasih poleg njih občasno sodelujejo tudi drugi sodelavci (vodja nabave, razvoja, proizvodnje itd.) Raziskava trga se navadno izvaja priložnostno in neprofesionalno, zaradi reševanja nekih tekočih problemov (na primer razvoja novih izdelkov).

Oblikovanje raziskovalnih skupin predstavlja tretji način raziskave nabavnega trga. V takih skupinah sodelujejo strokovnjaki, ki se profesionalno ukvarjajo z raziskavo, in nabavni referenti. Skupine se oblikujejo zaradi izvedbe neke ciljno določene raziskovalne naloge.

Po načinu izvedbe raziskave sta najbolj uveljavljeni:

- raziskava, ki jo izvajajo na terenu s pomočjo ankete, z razgovori pri dobavitelju, z opazovanjem obnašanja dobavitelja na trgu, preko e-pošte, telefonsko. Posamezne metode so lahko zelo pristranske, zato je dobro uporabiti več načinov.
- sekundarna raziskava, ki se izvaja v pisarni na osnovi že zbranih različnih podatkov.

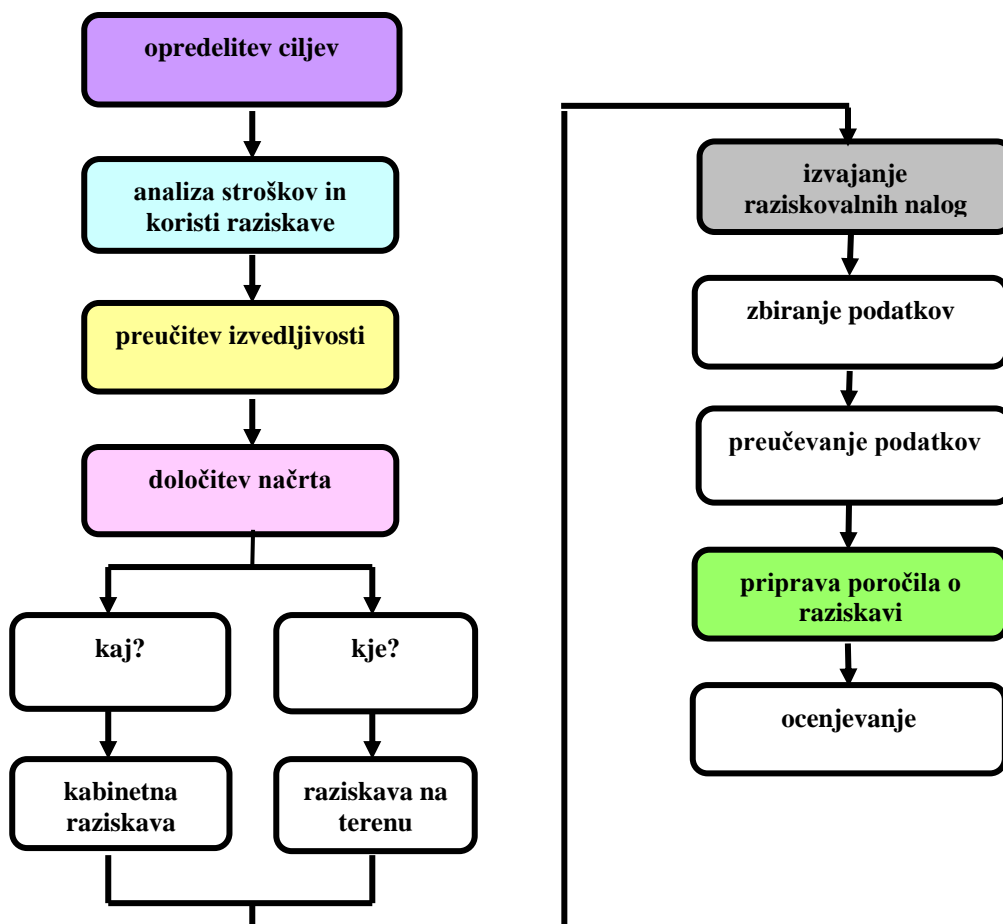
Obe raziskavi sta usmerjeni predvsem na raziskavo stanja na nabavnem trgu, raziskavo dobaviteljev, raziskavo nabavnih poti, nabavnih cen, raziskavo določenih materialov, surovin, konkurence.

Primer:

Posebne zahteve za dobavitelje so v podjetju Iskra Avtoelektrika d. d. dopolnitev k standardu ISO/TS16949 o dodatnih kakovostnih in komercialnih zahtevah za dobavitelje. Dodatne zahteve vključujejo specifične informacije glede priprave ponudb, ustrezne embalaže, označevanja, naročanja materiala ter posebne zahteve Iskre Avtoelektrike d. d. glede kakovosti, kar dokazuje pomen kakovosti v vseh fazah nabave.

Pri vodji nabave v podjetju, kjer ste zaposleni ali kjer ste opravljali praktično izobraževanje, se pozanimajte, kako skrbijo za kakovostno izvedbo nabave.

3.4.1 Potek raziskave nabavnega trga



Slika 3.2: Potek raziskave nabavnega trga

Vir: Weele, 1998, 150

Gornja slika prikazuje postopek izvedbe tržne raziskave. Začetek raziskave je običajno povezan s problemom, ki smo ga zaznali v podjetju. Glede na pomembnost in velikost problema, ki ga moramo raziskati, določimo višino finančnih sredstev, skupino, ki bo raziskavo izvedla, in čim natančnejši terminski plan izvedbe. Način izvedbe raziskave je

odvisen od razpoložljivih informacij, ki so skupini na razpolago. V primeru, da imajo na razpolago premalo uporabnih informacij se raziskovalci lahko odločijo za dodatne metode pridobivanja informacij, kar lahko vpliva na podaljšanje časa izvedbe raziskave. Po pridobljenih informacijah sledi njihova temeljita obdelava in analiza. Ta je na koncu osnova za izdelavo natančnega in skrbno pripravljenega poročila z izsledki raziskave, lahko pa tudi z določenimi priporočili.

Primer tržne raziskave

Smo proizvajalec in prodajalec pohištva. Pohištvo prodajamo preko znanih slovenskih trgovcev Lesnina, Slovenijales, Novi dom. V zadnjih mesecih se je prodaja na slovenskem trgu občutno zmanjšala. V raziskavi vzrokov smo ugotovili, da kupci želijo novejšo, moderne oblike, v različnih barvnih variantah.

Za nove proizvodne linije, bi moralo podjetje investirati v novo tehnologijo in strojno opremo za površinsko obdelavo. Po izdelavi ekonomske upravičenosti takšne investicije, se je vodstvo odločilo, da podjetje kupi novo lakirno tehnologijo.

Za nabavo ustrezne lakirne linije mora podjetje raziskati trg proizvajalcev takšne opreme. Imenovalo je skupino strokovnih sodelavcev, v kateri so vodja proizvodnega sektorja, tehnolog površinske obdelave pohištva, vodja nabave in finančnik. Skupina je sestavila plan dela, ki je zajemal terminsko izvedbo posameznih aktivnosti s področja raziskave nabavnega trga. Poiskali so potencialne dobavitelje zahtevane tehnologije. Ker takih proizvajalcev na domačem trgu ni, so dobavitelje iskali na razvitih tradicionalnih trgih, predvsem v Italiji in Nemčiji. Obiskali so najpomembnejše sejme proizvajalcev lakirnic, obdelali internetne podatke, nasvete in priporočila strokovnjakov in poslovnih partnerjev, ki razpolagajo s podatki o proizvajalcih. Na osnovi pridobljenih informacij, so dobaviteljem poslali povpraševanje in vprašalnike z vprašanji, ki so pomembna za nabavo in delovanje sodobne lakirne linije. Na osnovi pridobljenih ponudb in obdelanih podatkov, so izbrali potencialne dobavitelje. Načrtovali so tudi obisk pri dobaviteljih in pri referenčnih uporabnikih v tujini.

Za izvedbo raziskave in kritje stroškov je skupina potrebovala finančna sredstva. Največji stroški so bili povezani z obiskom sejmov, potencialnih dobaviteljev in uporabnikov takšne tehnologije v tujini.

Na osnovi pridobljenih informacij, ogledov sejmov, obiskov pri proizvajalcih, predstavitev o delovanju in danih ponudbah, je projektna skupina opravila ocenjevanje, primerjave in analizo tržnih raziskavah po posameznih proizvajalcih. Za vodstvo podjetja je na osnovi analize tržne raziskave izdelala natančno in celovito poročilo o potencialnih dobaviteljih in njihovih prednostih in slabostih.

Vaja

Kako bi izvedli raziskavo nabavnega trga za ključni strateški material v podjetju, ki ga poznate? Pri tem upoštevajte vsa tri področja, ki jih raziskava vključuje.

Poskusite sestaviti anketni vprašalnik s katerim boste izbrali strateškega dobavitelja. V primeru težav si lahko pomagate s primerom na spletni strani http://www.iskra-ae.com/slo/supp_sourcing.php

3.5 POVZETEK

Zaostrene gospodarske razmere in vse močnejša konkurenca postavljajo pred nabavo vedno nove izzive povezane z neprestanim spremljanjem in raziskovanjem vseh dejavnikov, ki odločilno vplivajo na njeno uspešnost in s tem na uspešnost podjetja.

Odprtost tržišč in sodobna informacijsko komunikacijska tehnologija je zbiranje podatkov, njihovo analizo, opazovanje in napovedovanje, razširila na globalno raven.

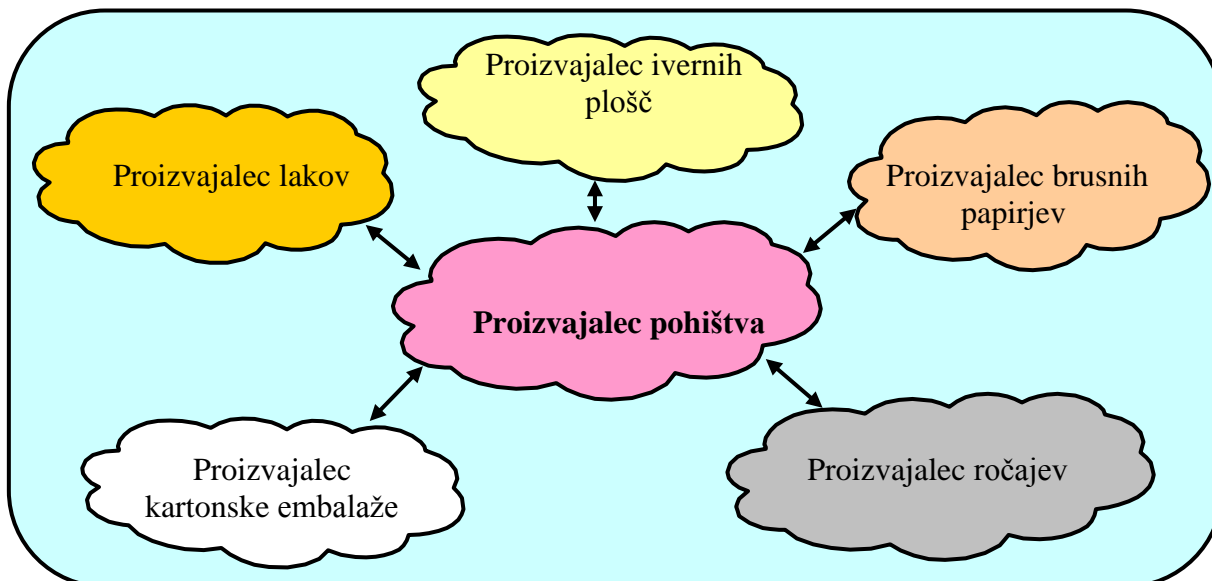
Glede na organizacijsko strukturo, velikost podjetja, pomen posameznega materiala ali dogodka za podjetje, imajo podjetja raziskavo nabavnega trga in sam potek raziskave različno urejeno in organizirano.

3.6 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANE IN RAZMIŠLJANJE

1. Kateri so ključni dejavniki zaradi katerih je raziskava nabavnega trga potrebna?
2. Kako imate organizirano raziskavo nabavnega trga v organizaciji kjer ste zaposleni?
3. Kako bi lahko pridobili informacije potrebne za izvedbo raziskave nabavnega trga?
4. Kot nabavni referent obiščete sejeme materialov in storitev, s katerimi se poklicno ukvarjate. Kako bi si ogled organizirali? Kaj bi z ogledom pridobili?
5. Zakaj so nabavne tržne napovedi pomembne, ali jih v podjetju, kjer ste zaposleni dovolj upoštevajo, kje pridobivajo informacije o njih?
6. V podjetju Pecivo d.d. ocena dobaviteljev bistveno vpliva na delež nabave pri posameznem dobavitelju. Razmislite in ocenite, kako na oceno vplivajo naslednji dejavniki: kakovost dobavljenega materiala, ustreznost pošiljke, točnost dobav, tehnična podpora, odnos dobavitelja, cenovna konkurenčnost.
7. V podjetju Žito d.d. so zaznali nenormalen porast cen določenih materialov, kar pomembno vpliva na višino nabavnih stroškov in posredno na ceno izdelkov. Ocenite, kako bi kot vodja nabave ukrepali.

4 NABAVNO VEDENJE PODJETIJ

4.1 UVOD



Slika 4.1: Poslovno sodelovanje podjetji

Vir: Lasten

Iz gornje slike poskusimo ugotoviti, kaj imajo skupnega oz. kaj družijo navedena podjetja. Z lahkoto lahko ugotovimo, da gre za povezave ali poslovne odnose, ki jih vzpostavljajo in razvijajo proizvajalec pohištva in dobavitelji različnih materialov, surovin, izdelkov. Cilj takšnega sodelovanja je skupni prispevek k ustvarjanju izdelka za končnega kupca, z višjo dodano vrednostjo. V našem primeru: proizvajalci iverice, lakov, brusnih papirjev, kartonske embalaže, ročajev in drugi, kupujejo, oblikujejo, proizvajajo in prodajajo svoje proizvode in skupaj s proizvajalcem pohištva oblikujejo izdelek, ki ga ponudijo končnemu kupcu.

Takšnemu poslovnemu sodelovanju med podjetji, kjer je končni porabnik izvzet iz poslovnih povezav, pravimo **medorganizacijsko trženje**.

V nadaljevanju bomo spoznali osnovne razlike med medorganizacijskim trženjem in trženjem potrošnih dobrin, kdo lahko vpliva na odločitve o nakupih v podjetju, vrste nakupnih odločitev in dejavnike, ki vplivajo na medorganizacijsko trženje.

4.2 TRŽENJE POTROŠNIH DOBRIN IN MEDORGANIZACIJSKO TRŽENJE

Na celotnem nabavnem trgu dnevno srečujemo različne kupce dobrin. Glede na namen in pomembnost nabave jih lahko razvrstimo na tiste, ki kupujejo potrošne dobrine in tiste, ki kupujejo dobrine, ki jih potrebujejo za izvajanje poslovnega procesa. Temeljni cilj kupcev, ki kupujejo potrošne dobrine, je zadovoljevanje njihovih potreb. Pretežno so to posamezniki in gospodinjstva. Nakupe opravljajo navadno v trgovinah, supermarketih, preko spleta. Gre za poslovne odnose, ki se vzpostavljajo med podjetjem in kupci posamezniki (angl. business to consumer).

Cilj nabave podjetij in organizacij pa je nakup blaga ali storitev, ki jih potrebujejo pri izdelavi svojih proizvodov ali opravljanju storitev. Nakup podjetij imenujemo tudi medorganizacijsko trženje, ker se trženje izvaja med različnimi podjetji ali organizacijami (angl. business to business).

Trženje potrošnih dobrin in medorganizacijsko trženje se medsebojno bistveno razlikujeta. Weele (1998) navaja razlike predvsem pri naslednjih vidikih:

Tabela: 4.1 Razlike med medorganizacijskim in porabniškim trgom

Vidik	Medorganizacijski trg	Porabniški trg
Ciljna skupina	Omogočiti proizvodnjo	Zadovoljitev osebnih potreb
Motiv nakupa	Predvsem razumski	Tudi čustven
Nabavna funkcija	Poklicno nakupovanje	Porabniki, večinoma ženske
Odločanje	Sodeluje veliko ljudi, veliko razpravljanja	Pogosto nenačrtovano, brez posvetovanja z drugimi
Značilnosti	Pogajanja, veliko medsebojnega učinkovanja	Pogosto brez pogajanj, malo medsebojnega učinkovanja
Poznavanje izdelka in trga	Zelo dobro	Omejeno
Velikost naročila	Pogosto veliko naročilo	Večinoma majhno naročilo
Povpraševanje	Izpeljano povpraševanje, lahko zelo niha	Samostojno povpraševanje, razmeroma stalno
Prilagodljivost cen	Dokaj neprilagodljive	Dokaj prilagodljive
Število kupcev	Večinoma omejeno	Zelo veliko
Geografska porazdelitev	Včasih geografsko zelo koncentrirana	Geografsko zelo razpršena

Vir: Weele, 1998, 48

Medorganizacijsko nakupno trženje je interaktivni proces. V njem sodelujeta dve ali več podjetij ali organizacij. Značilno zanje je, da so kot kupci in dobavitelji med sabo močno povezani in soodvisni. Na porabniškem trgu take soodvisnosti ni oziroma je bistveno manjša.

Vedenje kupcev v medorganizacijskem trženju tudi ni povezano z zadovoljevanjem osebnih potreb, ampak kupujejo dobrine zato, da omogočajo podjetju normalni poslovni proces, da zmanjšujejo stroške, da ustvarjajo čim večji dobiček.

Medsebojno sodelovanje med podjetji postaja vse pomembnejše. Le skupaj lahko zagotavljajo vse večje zahteve, ki jih prednje postavlja trg in končni potrošniki, zato dajejo vedno več pozornosti vzpostavljanju in ohranjanju dolgoročnih poslovnih odnosov. Podjetja, ki razmišljajo dolgoročno, skupaj z dobavitelji načrtujejo poslovne procese in razvijajo nove proizvode. Na ta način zmanjšujejo tveganja na nabavnem trgu, zagotavljajo ustrezne dobavne roke in kakovost materialov, povečujejo konkurenčno sposobnost in skupaj dosegajo višji dobiček.

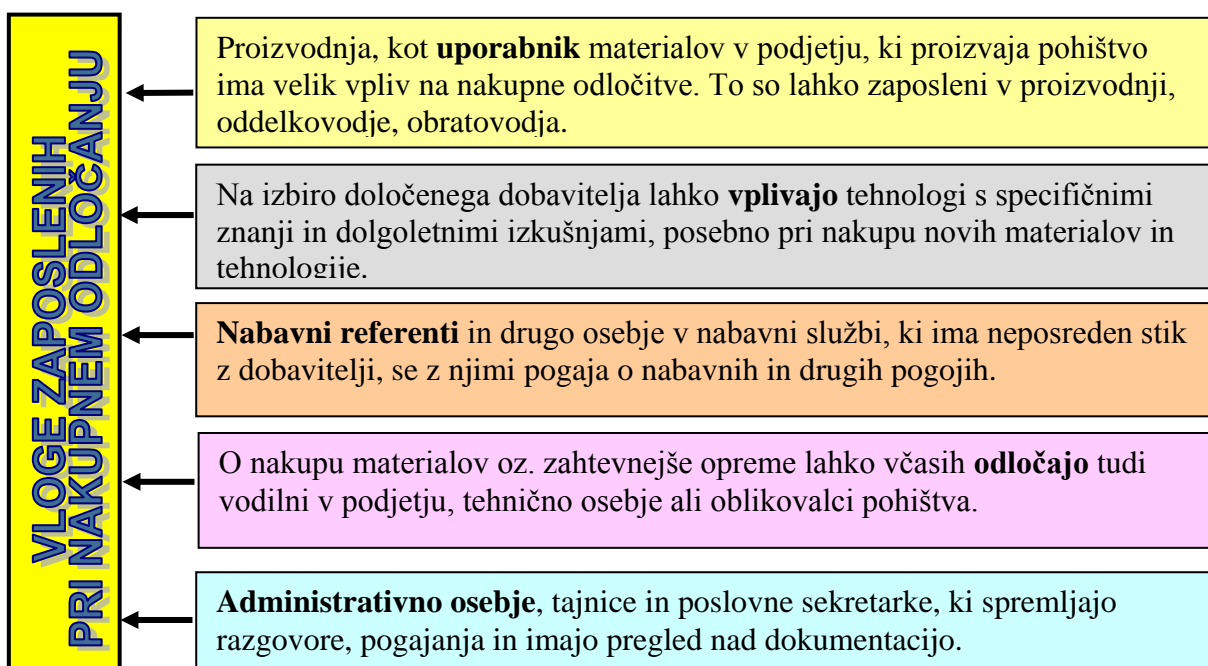
Temelji na katerih deluje medorganizacijsko trženje so: medsebojno sodelovanje, zaupanje, izmenjava informacij in odločanje o skupnih stvareh.

4.2.1 Odločanje o nakupu v medorganizacijskem trženju

Na nakupne odločitve dobrin v medorganizacijskem trženju lahko vplivajo različne skupine ljudi ali posameznikov. Vloga posameznikov je odvisna od njihove moči, osebnih lastnosti, predvsem pa od njihove strokovne usposobljenosti in odgovornosti, ki jo imajo v podjetju. Pri tekočem nakupovanju lahko nabava sama odloča o nabavi. V primeru, ko se srečuje z novimi materiali ali novimi dobavitelji, bo potrebovala pomoč pri tehničnem osebju ali pa tudi pri višjem vodstvu.

Primer

Poskusimo ugotoviti, kdo vse lahko sodeluje v nakupnih odločitvah podjetja, ki proizvaja pohištvo.



Slika 4.2: Funkcije zaposlenih pri nabavnem odločanju

Vir: Lasten

Vloge zaposlenih v podjetju pri nakupnem odločanju se lahko razlikujejo. Po Kotlerju (1996) bi jih lahko uvrstili na:

- **uporabnike** – zaposleni, ki določene materiale oziroma surovine uporabljajo pri svojem delu, njihovo mnenje pri izbiri takih materialov je zelo pomembno,
- **vplivneže** – ljudje, ki s svojimi nasveti lahko bistveno vplivajo na odločitve nabavnega osebja, izbiro določenega izvajalca, nakup tehnologije in podobno (tehnično osebje),
- **kupce oziroma nabavne referente** – ti se navadno dogovarjajo in pogajajo z dobavitelji o nabavnih pogojih, imajo formalno moč,
- **odločevalce** – v nekaterih primerih so to lahko tehnično osebje, oblikovalci, ki poznajo najustrežnejšega dobavitelja in ga že sami izberejo,
- **paznike, čuvaje** – imajo pregled nad tokom informacij in dokumentacijo, od dobavitelja do nabavnega osebja v podjetju (tajnice).

Vaja

V podjetju, kjer ste zaposleni oz. kjer ste opravljali prakso, poiščite posameznike, ki odločajo ali vplivajo na medorganizacijsko nabavno trženje.

4.2.2 Vrste nakupnih odločitev v medorganizacijskem trženju

Odločitve o nakupih v podjetjih in organizacijah so odvisne od nakupnih oblik oziroma nakupnega položaja. Welle (1998) med najbolj uveljavljene nakupne odločitve na medorganizacijskem trgu uvršča prvi nakup, prilagojen ponovni nakup, takojšen ponovni nakup.

- **Prvi nakup:** podjetje kupuje nov material, novo osnovno sredstvo itd. Srečuje se z veliko neznankami in velikim tveganjem glede pravilne odločitve o nakupu. Večje kot so vrednosti in tveganja, več je udeležencev in potrebnih tržnih informacij pri odločitvah o nabavi. (Primer takšnega nakupa je nabava vsake nove opreme ali tehnologije).
- **Prilagojen ponovni nakup:** pomeni nabavo materiala, ki ga že podjetje uporablja pri drugem dobavitelju ali pa nabavo novega materiala pri že znanem dobavitelju. Lahko želi kupec tudi spremeniti ceno, dobavne pogoje itd. (Na sejmu smo spoznali dobavitelja, ki ponuja enake materiale pod ugodnejšimi nabavnimi pogoji).
- **Takojšen ponovni nakup:** v tem primeru gre za nakup materiala pri že znanem dobavitelju. Gre za ponovno rutinsko naročanje materiala. Tveganje je v tem primeru najmanjše, ker sta znani tako dobavitelj kot material.

Od vseh nakupnih oblik je najlažja oblika takojšen ponovni nakup, saj so tu tveganja pri odločitvah minimalna. Največ odločitev zahteva prvi nakup. Tu so odločitve povezane predvsem z dobavitelji, značilnostmi materiala, cenami, pogoji dobave, plačilnimi pogoji, količinami naročil.

4.2.3 Dejavniki, ki vplivajo na medorganizacijske kupce

Pri medorganizacijskem trženju na kupce vplivajo različni dejavniki. Nedvomno so ekonomsko-tehnični dejavniki (cena, kakovost, dobavni in plačilni roki...) najpomembnejši. Po drugi strani pa ne smemo pozabiti, da velikokrat na odločitve o nakupih vplivajo tudi osebni dejavniki. Ti so odločilni takrat, ko ni bistvenih razlik med ponudbami različnih dobaviteljev.



Slika 4.3: Dejavniki, ki vplivajo na nakupne odločitve v medorganizacijskem trženju

Vir: Lasten

Na medorganizacijsko nakupno vedenje močno vplivajo dejavniki okolja. Ciklična nihanja v gospodarstvu vplivajo na povpraševanje, nihanja cen materialov, naložb itd. Recesija vpliva

na zmanjšano povpraševanje, cene nekaterim izdelkom padajo, naložbe se zmanjšujejo. Skladno temu se prilagaja nakupno vedenje podjetij. Istočasno pa je recesija tudi priložnost za razvoj novih tehnologij, tehnoloških postopkov in novih proizvodov. Medorganizacijski tržniki morajo zato spremljati vse aktivnosti in spremembe, ki se na njihovem trgu dogajajo, še posebej delovanje konkurence.

Nakupna politika se med organizacijami razlikuje. Podjetja imajo nabavo različno organizirano. Zaradi zmanjševanja stroškov se vse več podjetij odloča za centralizirano nabavo. Nabavni postopki in število ljudi, ki odločajo o nabavi je različno. Medorganizacijski kupci vse bolj stremijo k sodelovanju z dobavitelji na osnovi dolgoročnih pogodb.

Medosebni dejavniki zajemajo predvsem odnose in komunikacijo med vsemi tistimi, ki kakorkoli vplivajo na nakupne odločitve organizacije. Takih je v medorganizacijskem trženju običajno več, zato je potrebno tudi več dogovarjanja, prepričevanja in ostalih oblik komuniciranja.

Osebnih dejavnikov so povezani z osebnimi nagnjenji in motivacijami. Poznamo ljudi, ki v poslih radi veliko tvegajo in take, ki do podrobnosti vse izračunajo preden se za nakup odločijo. Na to veliko vpliva starost, izobrazba, strokovne izkušnje in položaj človeka, ki o tem odloča.

4.3 POVZETEK

Medorganizacijsko nakupno trženje pomeni trženje med dvema ali več podjetji. Značilno zanje je, da so kot kupci in dobavitelji med sabo močno povezani in soodvisni. Dobrine kupujejo oziroma tržijo zaradi opravljanja svoje dejavnosti. Pri nakupih potrošnih dobrin pa kupci kupujejo zaradi zadovoljevanja lastnih potreb.

Na medorganizacijsko trženje vplivajo zaposleni v podjetju. Njihov vpliv je odvisen od vloge in položaja, ki ga imajo v podjetju.

Prav tako so nakupne odločitve odvisne od oblike nakupa. Najzahtevnejši je prvi nakup, sledi ponovni nakup in takojšen ponovni nakup.

Na medorganizacijske kupce vplivajo dejavniki okolja, organizacijski dejavniki, osebni dejavniki in medosebni dejavniki.

4.4 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANE IN PREVERJANJE ZNANJA

1. Katere so bistvene razlike med medorganizacijskim in porabniškim trženjem?
2. V podjetju, kjer ste zaposleni oz. kjer ste opravljali prakso, ugotovite vloge, ki jih imajo posamezniki pri nakupnem odločanju.
3. Opredelite nakupne odločitve v podjetju. Na praktičnem primeru ugotovite, kdaj se podjetje odloča o prvem nakupu dobrin.
4. Po internetu je proizvajalec prejel ponudbo za enak material, vendar po precej nižji ceni. Kam bi uvrstili njegovo nakupno odločitev?
5. Kateri dejavniki vplivajo na medorganizacijske kupce?
6. Medorganizacijsko trženje je zgodaj preseglo okvire upravljanja klasičnega trženjskega spleta, nadomestili pa so ga vzpostavljanje, razvoj in vzdrževanje povezav in medosebnih odnosov. Ocenite, kako na to vpliva globalizacija.

5 NABAVNI PROCES

Nabavni proces sestavljajo številne operacije, ki si sledijo po smiselnem zaporedju s ciljem v čim večji meri zadovoljiti zahteve naročnikov.



Slika 5.1: »Primer oskrbovalnega procesa«

Vir: http://ecenter.fov.uni-mb.si/Studenti/Predmeti/Gradiva/SAP_prirocnik_oskrbovanje.pdf

5.1 UVOD

V podjetjih potekajo različni procesi. Nekaterim pripisujejo večjo pomembnost, drugim manjšo. Tavčar (2005, 182) opredeljuje proces kot vsako logično zaporedje določenih operacij, ki ustvarjajo korist za odjemalce.

Nabavni proces pomeni vrsto medsebojno povezanih in predpisanih nalog in opravil s področja nabave. Naloge si sledijo po določenih stopnjah in logičnih zaporedjih. Opravljene morajo biti skrbno in v skladu s predpisanimi postopki. Nedoslednosti in pomanjkljivosti na posameznih stopnjah povzročajo težave in negativno vplivajo na ostali del procesa. Na primer, slabo ali ne dovolj natančno določena kakovost vhodnega materiala, lahko povzroča nabavo neustreznega materiala, zastoje v proizvodnji, slabo kakovost proizvodov, reklamacije in nezadovoljstvo kupcev, visoke stroške, slabši poslovni rezultat.

V tem poglavju bomo spoznali pomen nabavnega procesa in temeljna opravila in naloge, ki se na posameznih stopnjah izvajajo.

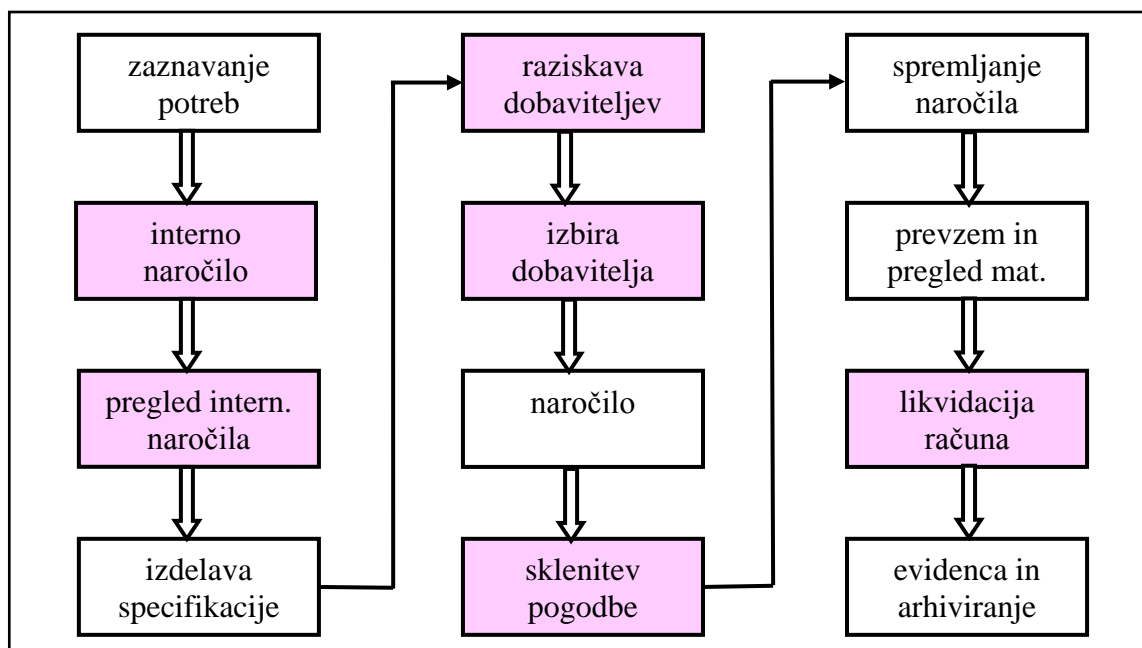
5.2 STOPNJE NABAVNEGA PROCESA

Že uvodoma smo ugotovili, da se podjetja medsebojno razlikujejo po velikosti, proizvodnem programu, organiziranosti, lokaciji itd. Glede na to se razlikujejo tudi njihovi nabavni procesi.

Podjetja bodo zato načrtovala in izvajala učinkovit nabavni proces po svojih potrebah in v skladu z načrtovanimi cilji.

Da proces poteka brez vsakršnih motenj, morajo biti naloge natančno določene. Prav tako je pomembno, da izvajalci poznajo svoje pristojnosti in odgovornosti. V nabavni proces se lahko na določenih stopnjah vključujejo tudi drugi oddelki, zato je pomembno dobro medsebojno sodelovanje.

Celoten nabavni proces opisuje Završnik (2008) z dvanajstimi stopnjami. V praksi pa se nabavni procesi po podjetjih razlikujejo in le malokrat zajemajo vse stopnje.



Slika 5.2: Nabavni proces

Vir : Završnik, 2008, 33

Praviloma zajema nabavni proces vse stopnje Weele (1998, 52) ob prvem nakupu. To je povsem razumljivo, ker se podjetje srečuje z novim dobaviteljem ali novim pomembnim materialom, ki predstavlja večje tveganje in negotovost. Najpogostejši primeri prvih nakupov so nabave strojne in programske opreme, nabava novih materialov itd.

5.2.1 Prepoznavanje potreb

Nabavni proces se prične s prepoznavanjem potreb. Te so lahko načrtovane in predvidljive. Na primer: potreba po nabavi izrabljenega sodobnejšega stroja, ali nabava planiranih količin materialov za redno proizvodnjo. Lahko pa pride do nepredvidljivih potreb. Na primer: zgodi se strojelom, zato je potrebno čim prej nabaviti poškodovane dele stroja. Ali, zaradi nenadnega povečanja povpraševanja po dodatnih izdelkih mora nabava čim prej priskrbeti material za dodatno proizvodnjo.

Potrebe po nabavi različnih dobrin se pojavljajo v vseh oddelkih poslovnega sistema. Neposredna proizvodnja potrebuje pretežno materiale, surovine, energijo, delovna sredstva, računalniško opremo, programe itd. Oddelek vzdrževanja pa rezervne dele, orodja, maziva, različne merilne naprave itd. Varstvo pri delu rabi zaščitna sredstva. Oddelek trženja pa računalniško, programsko, telekomunikacijsko opremo, transportna sredstva itd.

Vodje v posameznih oddelkih morajo predvideti in prepoznati potrebe in njihov obseg na svojem delovnem področju, jih natančno definirati in posredovati nabavni službi. Pred izdajo internega naročila nabavni službi morajo preveriti razpoložljivost obstoječih zalog.

Nabavni oddelek pri prepoznavanju potreb sodeluje z vsemi oddelki v podjetju. Pomembno je, da so potrebe posredovane pravočasno. To omogoča pravočasno nabavo in manj težav pri dobavi. Nabava mora interne porabnike obveščati o rokih dobave posameznih materialov.

Vaja:

Smo trgovsko podjetje, ki se ukvarja s prodajo in servisiranjem avtomobilov X znamke. Od proizvajalca avtomobilov naročamo različne avtomobilske dele in osnovni servisni material (svečke, maziva, filtri, zavorne ploščice). Ugotovite, kako naj bi potekalo prepoznavanje potreb po nabavi posameznih avtomobilskih delov in osnovnega servisnega materiala v navedenem podjetju, da bi bile stranke z našimi storitvami zadovoljne!

5.2.2 Interno naročilo

Je interni dokument v katerem so natančno opisane določene vrste materiala, ki ga potrebujemo. Vsebuje naslednje podatke (Završnik 2008, 35):

- datum,
- številko naročila,
- naziv oddelka, ki naroča,
- konto,
- natančen opis materiala in količine,
- datum potrebe po materialu,
- posebna navodila za logistiko,
- podpis pooblaščenih oseb.

Najpomembnejši podatek za interno sporočilo je natančen opis blaga z nomenklaturo. Interno naročilo se izda v dveh izvodih, enega prejme nabavni oddelek, enega zadrži naročnik.

5.2.3 Pregled internega naročila

Nabavna služba mora interno naročilo natančno pregledati. Preverja, če so materiali na zalogi, če je opis materiala ustrezen, ali so zagotovljena finančna sredstva, ali je nabava upravičena, ali so roki dobave dosegljivi, ali je interno naročilo podpisano s strani odgovorne osebe.

5.2.4 Specifikacija naročila

Specifikacija naročila je sredstvo s katerim nabava komunicira z notranjimi porabniki in zunanji dobavitelji.

Izdelava specifikacije naročila je temeljna stopnja, ki je močno povezana z ostalimi stopnjami nabavnega procesa, zato mora biti skrbno pripravljena. Neustrezno izdelana specifikacija lahko povzroča težave, zastoje, reklamacije, visoke stroške ter negativno vpliva na konkurenčnost in dobro ime podjetja.

Specifikacija pomeni natančen tehnični opis surovin, polizdelkov, sestavnih delov opreme in drugih materialov, ki jih nabavljamo in jih potrebujemo za proizvodnjo določenih izdelkov.

Weele (1998) pravi, da je specifikacija sestavljena iz **funktionalnega** dela v katerem je navedena namembnost, ki jo bo imela oprema, material ali rezervni deli. Za CNC rezkar za

obdelovanje plošč, je na primer poleg funkcionalnega dela zelo pomemben tudi **tehnični del** specifikacije. Vsebuje tehnične podatke, kot so število vrtljajev v minuti, velikost obdelovalne mize, število orodij, značilnosti vgrajenega programa, čas menjave orodij itd. Za nabavo strojne opreme je potrebna tehnična dokumentacija, ki zajema: načrte, skice, energetske zahteve, moč vleke, ventilacije, navodila za uporabo, navodila za varno delo, navodila za vzdrževanje itd. Za nabavo materialov in surovin je specifikacija drugačna in vsebuje predvsem zahteve s področja kakovosti in uporabe po predpisanih proizvodnih postopkih in z uporabo določene tehnologije. Lahko zajema tudi normative porabe materiala. Pomemben del specifikacije so tudi podatki **za logistiko in vzdrževanje**. V njem določimo način dostave materiala, s kakšnim prevoznim sredstvom bo pripeljan, kdaj bo pripeljan, kako naj bo material pakiran in označen. To je pomembno zaradi zaščite materiala, prevzema in tudi ravnanja z njim.

Izdelava specifikacije naročila je obsežna in odgovorna naloga, zaradi tega pri tem sodelujejo tudi druge službe. Posebno zahtevna je izdelava, ko gre za izvajanje pomembnih projektov ali za nakup tehnološke opreme. V takih primerih o tehničnih lastnostih odločajo ljudje, ki se ukvarjajo z razvojem in tehnologijo, logisti odločajo o izbiri najustreznejše transportne poti in sredstev za prevoz, finančniki o plačilnih pogojih, o ostalih pogojih nabave in potrebne dokumentacije pa nabavna služba.

Pri vseh zahtevnejših dobavah je pomembno, da pride do uskladitve in potrditve specifikacije tudi s strani dobavitelja. S tem se izognemo kasnejšim nesporazumom. Isto velja tudi za spremembe naročila. Tudi te mora dobavitelj predhodno pisno potrditi.

Ključne informacije, ki jih zajema specifikacija, so odvisne od blaga, ki se nabavlja. Navadno pa vključujejo naslednja področja (Završnik, 2008, 36):

- zahteve marketinga in razvojne službe glede uporabnosti, kemičnih lastnosti, dimenzij itd.
- zahteve proizvodnje po primernosti materialov za proizvodni proces,
- zahteve skladišča povezane s prevzemom blaga, skladiščenjem in izdajo,
- zahteve kontrole kakovosti za preverjanje skladnosti prejetega blaga v primerjavi z naročenim,
- zahteve nabave za nabavo po konkurenčnih pogojih, standardizirano blago,
- interes podjetja za ustrezno kakovost materialov ob najnižjih stroških poslovanja.

Primer specifikacije izparilnih plošč za izdelavo hladilni naprav si lahko ogledate na spletni strani: http://www.talum.si/pdf/specifikacije_izparilnikov_2009.pdf (3.1.2010)

Vaja:

Smo trgovsko podjetje, ki se ukvarja s prodajo gradbenega materiala. Od proizvajalca keramičnih ploščic želimo naročiti ploščice za dokončanje večjega stanovanjskega bloka. V ta namen pripravimo specifikacijo za dobavitelja, ki je v bistvu povpraševanje. Poleg naslova kupca, dobavitelja, podpisov in datuma bo specifikacija vsebovala še:

- **funkcionalne zahteve:** keramične ploščice Floorgres, za stanovanjske prostore
- **dimenzije:** dolžina 33,3 cm, širina 33,3 cm, debelina 0,8 cm,
- **kakovost:** I.klasa, po vašem prospektu in v skladu z dostavljenim vzorcem,
- **površina:** polirana, odporna na udarce in čiščenje z agresivnimi čistili, kislinami in bazičnimi čistili, obstojnost na praske po ISO 10545-6, koeficient zdrsa po DIN 51130,
- **rok trajanja:** ob normalni uporabi 30 let,
- **navodila za načine polaganja:** s posebnim lepilom za granitogres Insolin
- **način pakiranja:** kartonska škatla, količina v eni škatli 10 kosov oz. 1,108 m²;

- **dobavna količina:** 10 EURO palet, dimenzije 1.200 mm × 1.100 mm, na vsaki paleti 45 škatel oz. 498 m², skupaj 4.980 m², vsaka paleta mora biti ovita s folijo,
- **označevanje blaga:** vsaka škatla mora biti označena z EAN kodo blaga, na kateri mora biti tudi naziv blaga v slovenskem jeziku, in navodila za uporabo v slovenskem jeziku,
- **označevanje transportne enote:** vsaka paleta mora biti vidno opremljena s številko našega naročila,
- **zahtevana spremna dokumentacija:** dobavnica z navedbo številke naročila in EAN kodo za vsak paket posebej in CE certifikat,
- **okvirne letne potrebe:** 50.000 m²,
- **način dobave:** s kamionom,
- **način plačila:** na odprt račun, v roku 60 dni od izstavitve fakture.

Dobavo blaga navadno spremljajo določeni zahtevani dokumenti. Ti se razlikujejo glede na vrste blaga. Nekateri so med partnerjema dogovorjeni, druge pa predpisuje zakonodaja. Med najbolj poznane dokumente, ki lahko spremljajo blago spadajo:

- **dobavnica**, je dokument, ki vedno spremlja dobavljeno blago. Temeljni podatki, ki jih vsebuje so: ime prodajalca, ime kupca/naročnika, datum odpreme, številka naročila, črtna koda, opis blaga, številka serije, količina, cena, podpis prejemnika, voznika, osebe, ki je odpremo pripravila,
- **prevozni dokumenti** (na primer, CIM železniški tovorni list, CMR cestni tovorni list, AWB za letalski prevoz, konosament/nakladnica za ladijski prevoz itd.),
- **potrdilo o poreklu blaga**, dokazuje izvor blaga, ki je pomemben pri plačevanju uvoznih dajatev,
- **navodila** za primer prevoza nevarnih snovi (ADR po cesti, RID po železnici),
- **fitosanitarno potrdilo**, ki dokazuje, da blago ustreza fitosanitarnim predpisom v posamezni državi, (uporablja se za trgovanje z rastlinami za saditev, semeni, plodovi, zrnjem itd.)
- **različni atesti** (npr. CE pomeni, da proizvod izpolnjuje bistvene zahteve za varnost, zdravje in varovanje okolja, ki jih določa EU),
- **tehnična dokumentacija**, skice, načrti, slike
- **zdravstveno spričevalo**, o izvoru živali in za trgovanje z njimi,
- **certifikat o analizi**, da je material v skladu z dogovorjenimi zahtevami (nap. za vino, sokove),
- **certifikat o kontroli kakovosti**,
- **garancija**, o brezhibnem delovanju za določeno obdobje,
- **navodilo za uporabo**, v kolikor gre za tehnične izdelke,
- **navodila za vzdrževanje**.

Ko smo izdelali specifikacijo za nabavo materiala, nas v naslednjem koraku čaka odločitev o izbiri pravega dobavitelja, ki bo sposoben postavljene zahteve v celoti izpolniti. Navadno se najprej obrnemo na že poznane dobavitelje, s katerimi imamo vzpostavljene dobre poslovne odnose. V primerih, ko to ni mogoče pa jih moramo poiskati na trgu. Odprt trg in komunikacijsko informacijska tehnologija omogočata neštete možnosti za pridobivanje informacij o potencialnih dobaviteljih.

5.2.5 Raziskava dobaviteljev

Namen raziskave dobaviteljev je ugotoviti potencialne dobavitelje na domačem in tujem trgu, ki cenovno, kakovostno in količinsko izpolnjujejo pogoje za preskrbo poslovnega sistema z določenimi materiali, surovinami, sestavnimi deli, v trgovini tudi s končnimi izdelki.

O raziskavi dobaviteljev smo že pisali v poglavju o raziskavi nabavnega trga. Ta stopnja nabavnega procesa je izredno pomembna, saj poskuša pridobiti informacije o ustreznih potencialnih dobaviteljih.

Viri, ki jih podjetje uporablja za raziskavo, so lahko: internet, različna priporočila zbornice, poslovnih partnerjev, predstavništva podjetij v tujini, sejmi, poslovni imeniki, katalogi ponudb, rumene strani itd. Nekaj najpomembnejših je navedenih v nadaljevanju.

5.2.6 Izbira dobavitelja

Odločitev o izbiri dobrega dobavitelja je ena izmed najpomembnejših nalog nabave oziroma stopenj nabavnega procesa. Dober dobavitelj nedvomno pomeni podjetju konkurenčno prednost. Njegove prednosti pred drugimi niso samo v cenovno ugodni ponudbi materialov surovin in storitev, ampak tudi v drugih storitvah, ki jih ponuja svojim poslovnim partnerjem. To so lahko: pomoč pri razvoju novih proizvodov, različna svetovanja pri razvijanju novih proizvodov, zvestoba, razvijanje dolgoročnih partnerskih odnosov. Takim dobaviteljem pravimo **strateški dobavitelji**. Z njimi podjetje vzpostavlja in ohranja trdne, dolgoročne in partnerske odnose. Navadno so to dobavitelji, ki lahko veliko prispevajo k zniževanju stroškov v podjetju, povečanju dodane vrednosti, povečanju konkurenčnosti in dobičkonosnosti podjetja.

Na izbiro pravega dobavitelja vpliva zelo veliko dejavnikov. Za podjetje je pomembno, da si postavi kriterije, na osnovi katerih bo presojalo in odločalo o njihovi izbiri. Vsekakor bo izbralo tistega, ki bo izpolnjeval postavljene oziroma zahtevane pogoje. Pomembno vprašanje pri izbiri je tudi vzpostavitev odnosa med podjetjem in dobaviteljem. Ta lahko temelji le na kupoprodaji, ali pa na dolgoročnem poslovnem sodelovanju.

Kje poiskati informacije za izbor novih dobaviteljev

Podatke za izbiranje novih dobaviteljev lahko najdemo v različnih virih. Pri iskanju informacij je pomembno:

- da pridobimo čim bolj verodostojne in zanesljive podatke,
- paziti je potrebno, da podatki niso prestari ker lahko s tem izgubijo na pomenu,
- pri zbiranju je potreben selektiven pristop, da ne bi bili stroški zbiranja informacij previsoki,
- zbrane podatke je potrebno urediti glede na pomembnost in si pregledno urediti arhiv dobaviteljev.

Nekaj možnih virov za pridobivanje informacij:

- prospekti in katalogi, ki jih izdajajo dobavitelji so dober vir informacij, v njih se navadno predstavijo podjetja skupaj s svojimi proizvodnimi programi in referencami,
- letna poročila podjetij vsebujejo poleg izidov in drugih pokazateljev tudi oceno bodočega razvoja,
- registri nabavnih virov, kot je Kompas Publications v Evropi, v Sloveniji IBON za finančne in ekonomske podatke, www.kompass.com (20. 12. 2009)
- sejmi in razstave velikokrat razkrivajo nove ali izpopolnjene proizvode in materiale,
- različni strokovni časopisi, kot so Podjetnik, Finance, Manager,
- interni časopisi podjetij in statistične publikacije,
- spletne strani so vse bolj uporaben vir, saj skoraj ni več podjetja, ki nima svojega portala na svetovnem spletu, poleg tega tu najdemo vedno več strokovnih člankov iz različnih revij,

- viri znotraj podjetja – posebno raziskava prodajnega trga, prodajniki in posredniki, so zelo dober vir informacij o dobaviteljih,
- osebni stiki s kolegi iz stroke,
- informacije iz bank, zbornic, predstavništev, raziskovalnih organizacij itn.

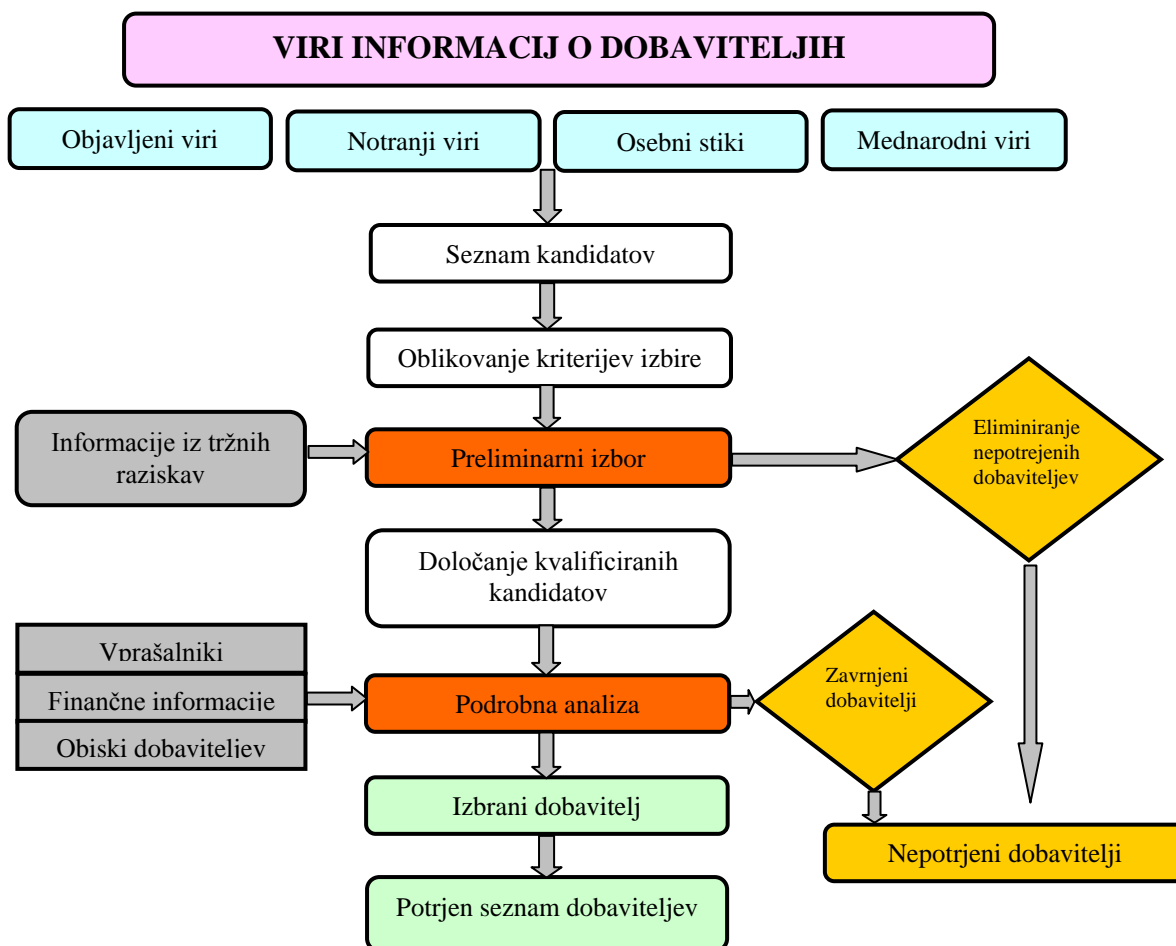
Kriteriji za izbiro dobaviteljev

Kriterije določa nabavni oddelek skupaj z ostalimi oddelki. Pri tem so ključni kriteriji (Završnik, 2008, 46):

- kakovost nabavnega materiala (ustrezati mora zahtevani kakovosti),
- cena (nizka cena, z možnostjo rabatov),
- plačilni pogoji (čim daljši plačilni rok),
- dobavni roki (kratki nabavni roki, z možnostjo just in time dobav),
- fleksibilnost dobavitelja pri spreminjanju naročil,
- ponudba storitev izobraževanja (pred dobavo in vzdrževanje po dobavi),
- ugled dobavitelja,
- standardi kakovosti (da ima vpeljan sistem ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti),
- način reševanja reklamacij (hitro reševanje),
- reference dobavitelja (komu prodaja dobavitelj),
- proizvodne zmogljivosti (da ima dovolj velike in prilagodljive zmogljivosti),
- garancije dobavitelja (posebej pomembno pri nabavljanju opreme),
- možnost vzpostavitve dolgoročnih poslovnih odnosov.

Poleg zgornjih kriterijev za izbiro dobavitelja, je potrebno izbrati in analizirati še dodatne podatke, da bi bile odločitve čim bolj pravilne in da kasneje ne bi bili razočarani nad izbranim dobaviteljem. Zato nam bodo pri izbiri in lažji presoji v pomoč:

1. Osnovni podatki o podjetju/dobavitelju (ime, naslov, organizacijska oblika, lastništvo, odgovorne osebe, proizvodni program, letna poročila, razvojna usmerjenost, opremljenost, kazalci uspešnosti).
2. Podatki o tehnološko in razvojno usmerjenem proizvodnem programu. Preiskujemo pripravljenost in možnosti dobavitelja za prilagajanje standardom, kakovosti, možnosti prilagajanja našim proizvodnim zahtevam.
3. V kriterije pri izbiri dobavitelja je potrebno vključiti tudi storitve, ki jih ali pa tudi ne ponuja potencialni dobavitelj. Sem sodijo različne oblike svetovanja o novostih v zvezi z materiali, transportnimi storitvami, pakiranjem, zavarovanjem.
4. Raziskava medsebojnih odnosov med dobaviteljem in kupcem je pomembna z vidika trajnih poslovnih odnosov in medsebojnega zaupanja in nevarnosti, da kupec zapade v odvisnost od edinega dobavitelja. Pri novih dobaviteljih je pomembno vedeti ali dobavitelj oskrbuje z enakim ali podobnim materialom tudi kupce, ki so lahko potencialni konkurenti.
5. Geografski vidik analize dobavitelja je pomemben zaradi oddaljenosti in s tem povezanimi transportnimi stroški.
6. Poznavanje finančnega stanja dobavitelja je pomembno iz več razlogov. Zaradi trajne plačilne nelikvidnosti lahko dobavitelj zaide v stečaj. S tem je lahko ogroženo tudi poslovanje kupca. Možno je tudi, da dobavitelj išče načine v zmanjševanju stroškov, ki jih pogosto rešuje s slabšo kvaliteto, kar slabo vpliva na kvaliteto končnih izdelkov za kupca.
7. Informacije od dobaviteljev na osnovi anketnih vprašalnikov, ki jih izpolnijo dobavitelji.
8. Obiski dobaviteljev in razgovori z vodilnimi, nam dajo popolnejšo sliko o potencialnem dobavitelju. Pri ogledu dobavitelja dobi kupec informacijo o podjetju, proizvodnem procesu, vidi opremo, način skladiščenja, organiziranost in urejenost v podjetju. Pri obisku dobavitelja je dobro, da so v skupino vključeni tudi tehnologi iz proizvodnje, razvoja, kontrole kvalitete.



Slika 5.3: Postopek izbire novih dobaviteljev
Vir: Vukovič 2008, 84

Dobro je izbranega dobavitelja tudi preveriti s poskusno nabavo, kar je lahko dodatna informacija o pravilni odločitvi, ni pa garancija, da bo izbrani dobavitelj tudi v bodoče izpolnjeval zastavljene kriterije.

Po pridobljenih informacijah skupina strokovnjakov opravi temeljiti pregled in presodi, kateri izmed dobaviteljev najbolj ustreza zastavljenim kriterijem. Takega dobavitelja nabava uvrsti v seznam ustreznih oziroma potrjenih dobaviteljev.

V praksi navadno podjetja opravijo izbiro dobavitelja na osnovi danega povpraševanja ali zahtevka za ponudbo. Zahtevek pošljejo na nekaj podjetij, ki so geografsko razpršena in so medsebojni konkurenti. Zahtevek za ponudbo pošljejo po pošti, faksu, ali elektronski pošti. Ponudbo izdelata dobavitelj na osnovi povpraševanja. Povpraševanje oziroma zahtevek za ponudbo vsebuje v bistvu podatke iz nabavne specifikacije.

Pri izbiri ustreznega dobavitelja največkrat podjetja ne upoštevajo vseh zgoraj navedenih kriterijev. To je razumljivo in odvisno predvsem od vrste in pomena dobrine, ki jo podjetje potrebuje za izvajanje svoje dejavnosti. Pri enkratnih dobavah, ko nabavlja na primer osnovna sredstva, so odločujoči predvsem tehnični kriteriji, cene, garancija, servisiranje in vzdrževanje. Za materiale, ki jih potrebuje v procesu proizvodnje, so kriteriji drugačni in zajemajo skoraj vse zgoraj navedene.

Tabela 5.1: Primer izbire dobavitelja

Kriteriji	Dobavitelj A (Italija)	Dobavitelj B (Nemčija)	Dobavitelj C (Španija)
Cena EUR	400.000	400.000	370.000
Pariteta dobave	EXW	DDP skladišče kupca	EXW
Prevoz, ostali stroški	10.000		15.000
Skupaj cena	410.000	400.000	395.000
Tehnična ustreznost	Ustreza	Ustreza	Ne izpolnjuje vseh tehničnih zahtev
Dobavni rok	60 dni	50 dni	50 dni
Plačilni pogoji	10 % avans 80 % ob dobavi 10 % ob tehničnem prevzemu	10 % avans 70 % o dobavi 20 % ob tehničnem prevzemu	10 % avans 80 % ob dobavi 10 % ob tehničnem prevzemu
Servis, izobraževanje in zagotavljanje rezervnih delov	10 let	10 let	10 let
Garancija	2 leti	2 leti	2 leti

Vir: Lasten

Vaja

Smo podjetje, ki izdeluje pohištvo. Kupujemo rezkar za računalniško obdelavo miznih plošč. Na osnovi zahtev razvojnega oddelka in proizvodnje, je nabava izdelala specifikacijo za naročilo. V specifikaciji so bile zajete funkcionalne, logistične, komercialne in tehnične zahteve. (Obdelovalna glava mora imeti 8 orodij, hitrost menjave orodij 5 sek., delovna plošča površine 2500 × 1500 mm, cena, plačilni rok, dobavni rok 60 dni, servisiranje in zagotavljanje rezervnih delov, garancija 2 leti).

Na osnovi zahtevka so prispele 3 ponudbe. Tehnična in komercialna ocena je bila najboljša za dobavitelja B, zato je bil izbran kot ustrezen. Dobavitelj B izpolnjuje tehnične zahteve, ki so pomembnejše od nekoliko nižje cene dobavitelja C.

5.2.7 Naročilo

Ko smo izbrali dobavitelja, mu napišemo in pošljemo naročilo. Naročilo mora biti v pisni obliki. Enako kot povpraševanje ga pošljemo preko pošte, faksa ali elektronske pošte. Če naročilo oddamo preko telefona, je prav, da ga kasneje potrdimo pisno. Kasneje, ko vzpostavimo dolgoročne poslovne odnose, lahko naročilo oddamo tudi preko elektronske izmenjave podatkov.

Naročilo je dokument, s katerim kupec naroča določeno količino blaga. Dobavitelju pomeni informacijo za odpremo blaga. Vsebuje pa naj naslednje podatke:

- številka in datum naročila,
- ime in naslov kupca, davčno številko,
- ime in naslov dobavitelja, davčno številko,
- natančen opis blaga, kvaliteto in količino,
- datum dobave, navodila za prevoz, ceno, plačilne in dobavne pogoje in posebne določbe.

Število izvodov je odvisno od posameznega podjetja. Potrebna sta najmanj dva, sicer pa jih je lahko več, odvisno od organizacije in služb, ki ga potrebujejo (skladišče, nabava, kontrola kvalitete).

Primer izdelave naročila**Kupec** (ime, naslov, davčna številka)**Dobavitelj** (ime, naslov, davčna številka)**Datum:** 20. 11. 2009**Zadeva: Naročilo št. 210/2009**

Na osnovi vaše ponudbe št. 410/2009 in našega povpraševanja naročamo naslednje blago:

šifra naročila: 4567**artikel:** keramične ploščice Floorgres, za stanovanjske prostore**dimenzije:** dolžina 33,3 cm, širina 33,3 cm, debelina 0,8 cm,**kakovost:** I.klasa, po vašem prospektu in v skladu z dostavljenim vzorcem**količina:** 5.980 m²**način pakiranja:** v kartonski škatli, količina v eni škatli 10 kosov oz. 1,330 m²;**dobavna količina:** 10 EURO palet, dimenzije 1,200 mm × 1,100 mm, na vsaki paleti 45 škatel oz. 598 m², vsaka paleta ovita s PE folijo,**dostava:** s kamionom na evro paletah,**cena:** 20,05 EUR/m²,**pogoji dobave:** CIP skladišče kupca v Kopru,**rok dobave:** 25. 12. 2009,**način plačila:** 30 dni od dneva dobave.**Ostali pogoji dobave:**

- blagu morata biti priložena pakirni list in dobavnica,
- na račun in dobavnico obvezno navesti šifro blaga in številko naročila,
- najavo pošiljke z registrsko številko prevoznega sredstva poslati 24 ur pred dostavo v nabavo,
- delovni čas skladišča je od 7.00–15.00 ure,
- ostali pogoji v skladu s Splošnimi pogoji nabave, navedenimi na hrbtni strani naročila.

Prosimo za vašo potrditev.

Lepo vas pozdravljamo.

Referent/ka:

Podpis:

5.2.8 Sklenitev pogodbe

Nabavna pogodba je sporazumna izjava volje med kupcem in dobaviteljem, da bosta zamenjala izdelke ali storitve za denar. Če jo partnerja skleneta jo morata tudi izpolniti. Vendar naj spomnimo, da pogodba med kupcem in dobaviteljem ni obvezna. Naročilo je lahko dano tudi v drugačnih oblikah, na primer z naročilnico ali telefonsko. Če je naročilo dano ustno, je vseeno prav, da ga kupec pisno potrdi, da ne bi prišlo kasneje do neželenih sporov. V poslovanju s tujino je pogodba priporočljiva in skoraj nujna, saj se srečujemo s tujim okoljem in številnimi nepoznanimi političnimi in komercialnimi tveganji.

Za nastanek pogodbe so potrebni naslednji pravni pogoji:

- soglasna izjava volje, ki je lahko pisna ali ustna, v nekaterih primerih tudi z molkom,
- poslovna sposobnost partnerjev, ki je opredeljena s starostjo in umsko poslovno sposobnostjo,
- možnost posla (prodaja zemljišča na Veneri ni mogoča),
- dopustnost, da ne kršimo predpisov in dobrih poslovnih običajev.

Pogodba je navadno rezultat predhodnih pogajanj. Zato je vsebina pogodbe nekakšen povzetek oziroma zapis, že prej dogovorjenega. Pogajanja so odvisna od pogajalske moči posameznika. Če eden od udeležencev obvladuje drugega (metoda vzemi ali pusti), bodo pogajanja težka in se verjetno ne bodo končala z dogovorom. Uspešna so pogajanja, pri katerih se sporna vprašanja med udeležencema rešujejo tako, da vsaka stran nekaj doda, popusti ali opusti in pri tem obe strani dosežeta kompromisno rešitev. S tem imata oba udeleženca pogajanj občutek uspeha (metoda win-win) (Zupančič, 2008, 52).

Več o pogajanjih in pogajalskih taktikah pri tem predmetu ne bomo obravnavali, saj je to področje natančneje obdelano pri predmetu poslovno komuniciranje.

Kljub temu, da pogodba med kupcem in dobaviteljem ni obvezna, se pogosto uporablja v trgovskih podjetjih za dobavo trgovskega blaga, v proizvodnih podjetjih za surovine, nekatere pomembne materiale, energijo, telekomunikacije, pri nakupu strojne opreme večje vrednosti, gradnji poslovnih prostorov, pri izvajanju različnih storitev (zavarovalne, najemne, lizinške, svetovalne, komunalne, računovodske itd.). Pogodbe se lahko sklepajo v poljubnih oblikah. Imajo določene obvezne elemente, kot so kupec, prodajalec, predmet pogodbe, količina, cena. Vsebinsko pa se v praksi pogodbe med sabo razlikujejo po ostalih elementih in sestavi. Za nakup strojne opreme, izgradnjo poslovnih objektov, je na primer pogodba drugačna, kot za nabavo materiala ali neke surovine. Elementi in vsebina pogodbe so zato prilagojeni posameznemu poslu, da omogočajo njegovo uspešno realizacijo.

Nekatera podjetja imajo svoje tipske pogodbe, ki jih prilagajajo posameznemu kupcu. Predvsem so to podjetja, ki imajo večjo pogajalsko moč, na primer dobavitelji elektroenergije, telefonskih, internetnih, poštnih storitev, veletrgovine itd. Na drugi strani pa so tudi nekateri kupci, ki imajo ravno tako izdelane tipske pogodbe, oziroma dobavne pogoje, ki se jim morajo potencialni dobavitelji prilagoditi. Take primere si lahko ogledate na spletu:

http://www.iskra-ae.com/slo/docs/splosni_dobavni_pogoji_in_dolocila_slo.pdf

V nadaljevanju si oglejmo temeljne elemente pogodbe:

- navedba blaga,
- cena,
- količina,
- kakovost blaga ali storitve,
- dobavni pogoji,
- plačilni pogoji,
- embalaža,
- ostale določbe (prevzem blaga, reševanje reklamacij, način reševanja sporov, plačilo pogodbene kazni itd.).

Navedba blaga ali storitve

Opredelimo jo s tem, da natančno definiramo določeno blago ali storitev in njegovo uporabo (npr. osebni avto Megane Grandtour).

Cena

V pogodbi je lahko cena točno določena. Možno pa je tudi, da je cena določljiva iz ostalih podatkov v pogodbi. Nekaj načinov določanja cene:

Neposredna navedba cene. V večini primerov je cena neposredno določena: za izdelke, trgovsko blago, različne materiale in surovine, razne storitve (2 EUR za 1 kg kruha Sonček, 3 EUR za meter kovinske palice Ø 26 mm,...). Takšne cene imajo dobavitelji določene v svojih cenikih, ki morajo biti napisane v skladu z zakonodajo in na vidnem mestu. Cene nekaterih dobaviteljev so tudi javno objavljene (elektrika, komunalne storitve,...).

Cena je določljiva na osnovi elementov in podatkov v pogodbi ali po posebnem dogovoru. Velikokrat se v praksi srečujemo s primeri (na primer ob podpisu letne pogodbe), kjer je cena odvisna od količine nabavljenega blaga. V takih primerih nam je dobavitelj pripravljen priznati določen količinski rabat. S povečevanjem količin nabavljenega materiala se tudi stopnja rabata zvišuje. Ob isti priložnosti nam lahko dobavitelj dodeli tudi zvestobni rabat, v primeru, če z njim sodelujemo že več časa, istočasno je to tudi stimulacija in motivacija za nadaljnje poslovanje. Rabati se lahko dajo tudi pri uvajanju novih proizvodov na trg. Poseben rabat se lahko odobri v času razprodaje ali ukinitve določenih proizvodov.

V posameznih primerih se lahko cena določi glede na porabljeni material in čas, ki ga je izvajalec potreboval za izvedbo neke storitve. Velikokrat ta način uporabljajo pri servisiranju opreme, pa tudi v avtomehaničnih in drugih delavnicah. S tem lažje presojava ceno dela izvajalca.

Primer

Serviser je na osnovi naročila izvedel redni servis na stroju. Pri tem je za izvedbo servisa porabil 20 ur. Cena ure je 10 EUR. Pri pregledu je ugotovil, da mora zamenjati tudi določene dele, in sicer:

- 2 × ležaj po 20 EUR/kos,
- 6 × tesnilo po 5 EUR/kos
- 1 × zobčnik 300 EUR/kos

Naročnika je redni servis stroja stal 570 EUR, od tega cena dela 200 EUR in materialni stroški 370 EUR. Serviser ni zavezanec za DDV.

Naslednji način določanja cene je s pomočjo eskalacijske klavzule. V tem primeru temelji cena na gibanju cen zunanjih dejavnikov, predvsem materiala in plač (Weele, 1998, 84). V obdobjih visoke inflacije bodo cene naraščale.

Nekatera podjetja kupujejo strateške surovine na blagovnih borzah po **borznih cenah**. (Na primer: Droga Kolinska nakup kave, Kolektor nakup bakra). Največje blagovne borze so v Londonu, New Yorku, Chicagu, Tokiu, Amsterdamu, Hongkongu. Na njih se trguje z nafto, premogom, plemenitimi kovinami, železovo rudo, bakrom, aluminijem, bombažem, kavo, kakavom, pšenico, sladkorjem itd.

Na borzah je mogoče blago kupiti na **promptnem trgu**. V tem primeru gre za takojšen nakup po takratnih borznih cenah. Možen pa je tudi **terminski nakup**. V tem primeru gre za nakup po določeni ceni v prihodnosti, na primer za pol leta. S tem se skušajo podjetja zavarovati pred prevelikimi cenovnimi tveganji.

Nakupi preko borze so vsekakor smiselni za podjetja kjer jim surovina s katero se trguje na borzi predstavlja strateški material. V času povečane gospodarske rasti rastejo tudi cene, zato se taka podjetja pred tveganji rasti cen zavarujejo s terminskimi nakupi.

Primer

Podjetje, ki v svojem proizvodnem procesu potrebuje baker kot strateško surovino ocenjuje, da se mu bo cena v prihodnjih šestih mesecih povečala za 20 %. Trenutna cena bakra je 7.500 EUR za tono. Podjetje sklene terminski posel, kar pomeni, da kupi zdaj po ceni, ki velja za promptni posel z dobavo čez šest mesecev. Če se bo cena dejansko povečala za 20 %, bo zaslužek podjetja zmanjšan za borzne stroške. V primeru, da cena pade izpod 7.500 EUR na tono, podjetje v tem primeru ustvari izgubo.

Zavarovalnice velikokrat sklepajo pogodbe za življenjska zavarovanja z indeksno klavzulo, ki temelji za spremembi indeksa cen življenjskih stroškov.

Vidimo, da se lahko cena oblikuje na različne načine. Ti so odvisni od vrste blaga s katerim se trguje, tržne strukture, ki jo oblikuje konkurenca, stroškov in pričakovanj.

Količina

Naročilo oziroma nakup različnih vrst blaga količinsko določimo z merskimi enotami (Schneider et al., 2001):

- dolžinskimi merami (meter cevi, meter žice),
- utežnimi merami (tona cementa, kilogram sladkorja),
- površinskimi merami (kvadratni meter talnih ploščic),
- prostorninskimi merami (kubični meter desk),
- votlimi merami (hektoliter vina, liter olja),
- število kosov (omara, avto, stroj, plašč),
- embalaža (sodi, vreče, bale, steklenice).

V pogodbi so lahko količine določene natančno. Dobavitelj se jih praviloma mora držati. V primeru spremembe količine mora dobiti soglasje kupca. Lahko pa se partnerja dogovorita tudi za določena odstopanja, na primer 5 % več ali manj od določene količine.

Pri navajanju količine je včasih potrebno upoštevati tudi embalažo. Tako lahko imamo pri dobavi:

- bruto težo, ki pomeni celotno težo z vključeno embalažo,
- taro, ki predstavlja težo embalaže,
- neto težo, ki pomeni samo težo blaga brez embalaže.

Vaja

Ugotovite, kako v podjetju, kjer ste zaposleni ali kjer ste opravljali prakso, določajo količine pri nabavi strateških materialov.

Določitev kakovosti blaga

Kakovost lahko določimo na več načinov:

- z ogledom (na primer prevzem lesa),
- z opisom, sliko (v prospektih, katalogih, na internetu),
- po tehničnih parametrih (kemijska sestava),
- z blagovno znamko (na primer: športni copati Puma, avtomobil Ford),
- s tipom (pšenična moka tip 500), Renault, Clio RN 1,4),
- s standardom, namenom uporabe (npr. za normalno uporabo, za uporabo v posebnih pogojih, mora ustrezati CE standardu za to skupino blaga,...),

- z vzorcem (z njimi primerjamo kakovost celotne količine nekega materiala, npr. vzorci ploščic, tkanine itd.),
- lahko z oznako takšen kakršen, ali nakup počez (tel quel).

Vaja

Poskusite ugotoviti, kako določate kakovost surovinam, materialom, polizdelkom ali izdelkom v podjetju, kjer ste zaposleni oz. kjer ste opravljali prakso.

Dobavni pogoji

So pomemben kriterij po katerem presojava dobavitelje in pomembna postavka, ki jo navedemo v pogodbi. Dobavni pogoji lahko bistveno spremenijo končno nabavno ceno dobrine. Ni vseeno ali kupec prevzame blago v skladišču dobavitelja in nosi vse stroške prevoza, zavarovanja, špediterja lahko tudi carinjenja ali pa te stroške nosi dobavitelj oziroma si jih dobavitelj in kupec delita.

Dobavni pogoji predvsem določajo:

- rok v katerem mora biti blago dobavljeno (takoj, 10 dni itd.),
- kam mora biti blago dobavljeno,
- kdo nosi stroške dobave,
- kdo je odgovoren za tveganja povezana z nastankom škode med prevozom.

Kako si bosta kupec in dobavitelj delila stroške in tveganja pri dobavi in kje bosta izročila oziroma prevzela blago, najlažje določita z uporabo trgovinskih klavzul **INCOTERMS (INTERNATIONAL COMMERCIAL TERMS) 2010**. Izdala jih je Mednarodna trgovinska zbornica v Parizu. Uporaba trgovinskih klavzul, med kupcem in dobaviteljem, ni obvezna. V kolikor pa se pogodbenika dogovorita, da jih bosta uporabljala, jih morata spoštovati.

Klavzule so oznake za mednarodno sprejete pogoje, ki določajo razmejitve obveznosti in pravice med kupcem in prodajalcem. Z njihovo uporabo se jasno določajo predvsem:

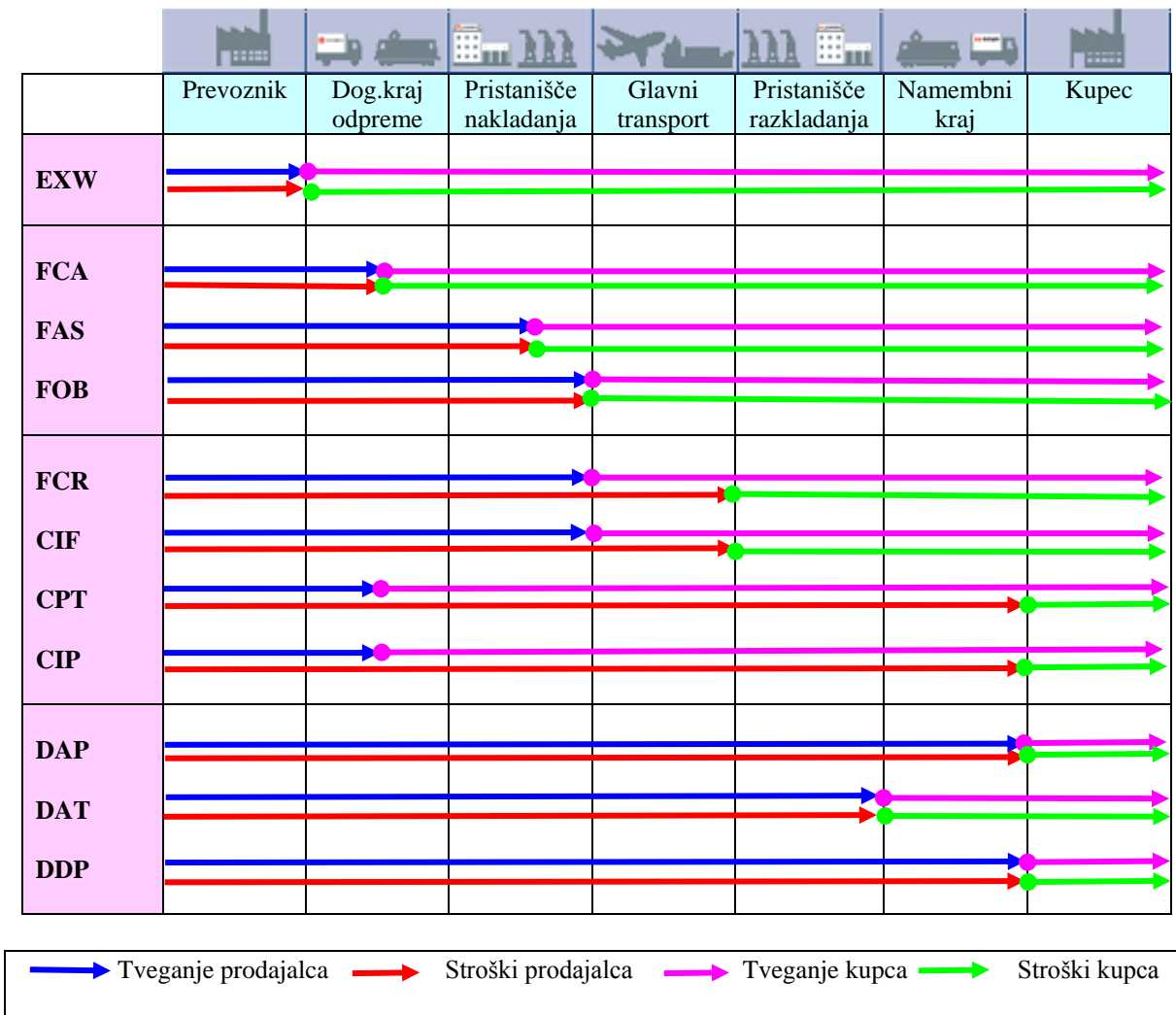
- kraj in čas izročitve,
- kraj in čas prehoda nevarnosti ter
- kraj in čas prehoda stroškov.

Tabela 5.2: Trgovinske klavzule

Skupina	Klavzula	Prevod klavzule
Velja za različne oblike transporta	EKW	Franko tovarna... (navesti kraj)
	FCA	Franko prevoznik....(navesti kraj)
	CPT	Stroški in prevoznina....(navesti kraj)
	CIP	Stroški zavarovanja in prevoznina.... (navesti kraj)
	DAT	Dobavljeno na terminalu... (navesti kraj)
	DAP	Dobavljeno v kraju... (navesti kraj)
	DDP	Dobavljeno, ocarinjeno....(navesti kraj)
Velja za prekomorski transport in transport po notranjih vodah	FAS	Franko ob ladijski bok... (navesti kraj)
	FOB	Franko na ladijski krov....(navesti kraj)
	CFR	Stroški in prevoznina.... (navesti kraj)
	CIF	Stroški zavarovanja in prevoznina.... (navesti kraj)

Vir: Bovha, et al. 2004, 7

Vir: http://www2.miq.com/cms/resource_library/files/7f52c8f0b02d4aff/incoterms_2010.pdf.



Slika 5.4.: Incoterms 2010

Vir: <http://www.schenker-arkas.com.tr/upload/attachments/1337/133768/Incoterms2010en-de.pdf>.

INCOTERMS 2010 pozna 11 trgovinskih klavzul, ki so razdeljene v dve skupini. Veljati so začele z začetkom leta 2011. Do takrat so veljale INCOTERMS 2000, ki je vsebovale 13 trgovinskih klavzul. Ker se klavzule šele uvajajo in je dostopnost do literature skromna, smo poskušali zajeti le osnovne značilnosti iz tujih virov. Priporočamo podrobnejši pregled klavzul, ki jih bo mogoče dobiti v knjigi, ki jo pripravlja Gospodarska zbornica Slovenije.

EXW – Prodajalec pripravi blago in ga da na razpolago kupcu v svojih prostorih. Kupec nosi vse stroške in tveganja zaradi poškodbe ali izgube blaga do namembnega kraja.

FCA – Prodajalec dobavi blago prevozniku ali drugi osebi, ki jo je določil kupec. Če blago dobavi v svojih prostorih, ga mora na svoje stroške tudi naložiti na prevozno sredstvo. Od tu naprej nosi vse stroške do namembnega kraja kupec.

CPT – Prodajalec plača prevoz blaga do namembnega kraja. Kupec nosi vse stroške in tveganja za poškodbe ali izgube od trenutka, ko je prodajalec blago predal prvemu prevozniku.

CIP – Prodajalec plača prevoz blaga in zavarovanje z minimalnim kritjem do namembnega kraja. Kupec nosi vse stroške in tveganja za poškodbe ali izgube od trenutka, ko je prodajalec blago predal prvemu prevozniku.

DAT – Prodajalec izpolni svojo obveznost, ko je blago pripeljana s prevoznim sredstvom, razloženo in dano na razpolago kupcu na določenem terminalu ali kraju, ki ga je določil kupec. Terminal pomeni vsak kraj, (pokriti ali nepokriti) pomol, skladišče, železniški ali kamionski terminal.

Prodajalec nosi vse stroške dobave, skupaj z razkladanjem, do namembnega kraja.

DAP – Prodajalec izpolni svojo obveznost, ko da kupcu na razpolago blago, pripeljana s prevoznim sredstvom, pripravljeno za razkladanje v namembnem kraju. Prodajalec nosi stroške do namembnega kraja.

DDP – Prodajalec izroči blago kupcu v namembnem kraju. Prodajalec nosi vse stroške in tveganja med transportom, skupaj s plačilom carine, do namembnega kraja.

FAS – Prodajalec izpolni svojo obveznost, ko dobavi blago ob ladijski bok v odpremnem pristanišču, ki ga je določil kupec in do tu nosi vse stroške. Od tu naprej pa nosi vse stroške in tveganja, poškodbe ali izgube blaga, kupec.

FOB – Prodajalec dostavi blago na ladijski krov v pristanišču, ki ga je določil kupec in do tu nosi vse stroške in tveganja. Od te točke dalje, nosi vse stroške in tveganja za poškodbe in izgube blaga, kupec.

CFR – Prodajalec nosi vse stroške do takrat, ko blago preide na krov ladje in plača prevoz do namembnega kraja. Kupec nosi tveganje za poškodbe ali izgubo blaga od prestopa blaga na ladijski krov v odpravnem pristanišču, do namembnega kraja

CIF – Prodajalec nosi vse stroške do takrat, ko blago preide na krov ladje, plača prevoz in zavarovanje blaga do namembnega kraja. Kupec nosi tveganje za poškodbe ali izgubo blaga od prestopa blaga na ladijski krov v odpravnem pristanišču do namembnega kraja.

Vir: http://www2.miq.com/cms/resource_library/files/7f52c8f0b02d4aff/incoterms_2010.pdf.

Vaja

Za nakup 10.000 kg materiala je dobil kupec iz Ljubljane dve ponudbi iz New Yorka. Po prvi ponudbi mu prodajalec ponuja blago po ceni 120 EUR/kg, CIP skladišče Ljubljana. Po drugi ponudbi pa po ceni 100 EUR/kg, FOB New York.

Da bi ugotovil kakšna je razlika v ceni med prvo in drugo ponudbo, se je kupec pri špediterju pozanimal za stroške, ki bi nastali pri odpremi blaga FOB New York.

Dobil je naslednje informacije:

- prevozni stroški z ladjo New York–Luka Koper znašajo 50.000 EUR,
- prekomorsko zavarovanje blaga, 10.000 EUR,
- uvozni in ostali stroški, 20.000 EUR,
- prevoz iz Luke Koper v Ljubljano, 1.000 EUR.

Vidimo, da vse stroške po klavzuli FOB New York nosi kupec.

Stroški v breme kupca = $50.000 + 10.000 + 20.000 + 1.000 = 81.000 : 10.000 = 8,1$ EUR

Kupec je nato izračunal zgornje stroške in ugotovil, da je druga ponudba stroškovno ugodnejša ($100 + 8,1 = 108,1$ EUR), zato se je odločil zanjo.

Določitev plačilnih pogojev

Način plačila in rok plačila sta pomembna elementa pogodbe. Na kakšen način in v kakšnem roku bo plačilo izvedeno je odvisno od dogovora med partnerjema. Ta pa od razmer na trgu oziroma od konkurence na tržišču, pomembnosti ene ali druge pogodbene stranke, pomembnosti dobrine s katero se trguje, pogajalskih sposobnosti pogodbenih strank itd.

Poglejmo nekaj načinov plačil in zavarovanja plačil, ki se v praksi najbolj uporabljajo:

- **Takojšnje plačilo ali gotovinski nakup:** se navadno uporablja takrat, ko cene veljajo za takojšnje plačilo ali ko je potrebno blago plačati ob prevzemu. Največkrat pride do gotovinskega nakupa v prodajalni dobavitelja, s katerim nimamo sklenjene pogodbe in ko gre za manjše zneske.
- **Plačilo na odprti račun ali poznejše plačilo:** dobavitelj pošlje kupcu material in dokumente brez zavarovanja plačila. Pri tem računa na poštenost in obljubo kupca, da bo material plačal v dogovorjenem roku. Plačilni roki so različno dolgi. Lahko je rok plačila takoj po prejemu računa, lahko v 8 dneh od prejema računa, navadno pa od 14 pa vse do 120 dni od dneva odpreme. Rok plačila je odvisen od rokov, ki jih priznava konkurenca svojim poslovnim partnerjem, dolgoletnega sodelovanja s kupcem, kreditnih pogojev itd. Vsekakor pa takšen način plačila pomeni največje tveganje za dobavitelja. V mednarodnem poslovanju plačilo na odprt račun ni priporočljivo, saj je preveč odvisno od različnih političnih in komercialnih tveganj.
- **Vnaprejšnje ali avansno plačilo:** pomeni največjo zagotovitev dobavitelju, da bo dobil plačan celotni znesek. Za kupca je ta oblika plačila neugodna, saj mora vnaprej priskrbeti ustrezna finančna sredstva. Poleg tega pa ne ve, kakšno kakovost materiala mu bo dobavitelj dobavil. Ta način uporabljajo poslovni partnerji, ki se med sabo še ne poznajo, oziroma v mednarodnih poslih, če je kupec iz izredno tvegane države. Poleg celotnega plačila vnaprej poznamo tudi delno plačilo vnaprej. V praksi ga uporabljajo pri izvajanju projektov večjih vrednosti, ko izvajalci storitev vnaprej zahtevajo delno plačilo za material. Na primer 20 % ob podpisu pogodbe, 60 % ob izvajanju del, 20 % po uspešnem dokončanju oz. izročitvi.
- Posebna vrsta predplačila je lahko tudi ara. Je del kupnine, ki jo kupec plača vnaprej kot zagotovilo, da bo blago kupil. Če ga zaradi svoje krivde ne prevzame, ostane ara prodajalcu. Če pa prodajalec po lastni krivdi ne dobavi blaga, mora povrniti kupcu dvojno aro.
- Vsekakor je pri vsakem vnaprejšnjem plačilu dobro pridobiti bonitetno poročilo od ustrezne organizacije, ki taka poročila daje (npr. Dun&Bradstreet International (D&B), Intercredit, Creditreform).
- **Dokumentarni akreditiv L/C** (Documentary letter of credit): je danes najpogosteje uporabljen instrument plačevanja v mednarodni trgovini, saj zagotavlja obema partnerjema največjo mero varnosti. Akreditiv pomeni zavezo kupčeve banke, da bo na osnovi naloga svojega komitenta izplačala določen znesek koristniku, ko bo ta izpolnil zahtevane pogoje (dostava dogovorjenih dokumentov). Glavna naloga akreditiva je torej ščititi interese tako kupca kot prodajalca. Kupcu zagotavlja, da bo dobil material, dobavitelju pa plačilo. Kupec kot plačnik ima pravico določati pogoje pod katerimi se akreditiv lahko uporabi. Za dobavitelja je pomembno, da kupec oziroma njegova banka odpre nepreklicni in potrjeni dokumentarni akreditiv.

- **Dokumentarni inkaso D/P** (Documents against payment): pomeni, da kupec dobi dokumente (fakturo, certifikat o poreklu blaga, prevozno listino ali ostale carinsko uvozne listine, ateste itd.) od predložitvene banke šele po opravljenem plačilu. Iz te definicije izhaja torej naslov, plačilo proti predložitvi dokumentov. Omenjeni sistem plačevanja je podoben akreditivu, vendar ima to prednost, da kupcu ni treba položiti denarja pred prejemom blaga. Kupec lahko namesto plačila izstavi menico, ki je lahko izplačljiva takoj ali pa z odloženim plačilom 30, 60 ali 90 dni po akceptu.
- **Plačilo z menico:** se pogosto uporablja v pogojih odloženega plačila: z menico izdajatelj, to je trasant, poziva meničnega dolžnika trasata, da sprejme obveznost plačila zneska, ki je naveden v menici, in da ta znesek plača upniku oziroma remitentu. Menico lahko dobavitelj eskontira pred njeno dospelostjo, lahko jo tudi uporablja za zavarovanje njegovih obveznosti.
- **Plačilo s čekom:** dobavitelj lahko odpremo blaga pogojuje z izstavitvijo čeka kot plačilnega sredstva. Ček je vrednostni papir s katerim trasant (kupec) daje banki nalog, da iz njegovega kritja plača čekovnemu upravičencu (remitentu), v tem primeru dobavitelju, določen znesek. Ček mora biti predložen v banko v določenih rokih. Pri čeku obstaja tveganje zaradi kritja na računu kupca, zato so najbolj varni certificirani in bančni čeki.
- **Zavarovanje plačila z bančno garancijo:** z bančno garancijo banka jamči izplačilo določenega zneska, če dolžnik ni izpolnil pogodbene obveznosti. Predstavlja visoko jamstvo za prodajalca. Za kupca je drag način zavarovanja. Bančna garancija mora biti pisna. Predstavlja brezpogojno plačilno obveznost banke (na prvi poziv). Je nepreklicna v roku veljavnosti, kar mora biti v njej navedeno. Z bančnimi garancijami se predvsem zavarujejo tvegana plačila in zneski večjih vrednosti. Bančne garancije se lahko v nabavi pojavljajo na primer: pri jamstvu banke za plačilo uvoznikovega dolga, pri investicijskih delih poznamo garancije za dobro izvedbo posla, garancije za vrnitev predplačila itd.
- **Zavarovanje s prenosom lastniške pravice:** dobavitelj se s klavzulo o prenosu lastniške pravice s prodajalca na kupca, ko je blago v celoti plačano, zavaruje pred plačilnim tveganjem. Klavzula je primerna tudi, če sumi, da grozi kupcu stečaj, saj se na ta način izogne, da pride blago v stečajno maso.

Embalaža

Pri dobavah nekaterega blaga je embalaža zelo pomembna (proizvodi iz stekla, optični instrumenti, polproizvodi za računalnike itd.) V takih primerih je embalaža bistvena sestavina pogodbe.

Funkcije embalaže so predvsem v zaščiti blaga, omogočanju lažjega manipuliranja, skladiščenja in transporta blaga ter v pospeševanju prodaje. O vrstah embalaže in načinov embaliranja tu ne bomo pisali, ker je to tema drugih predmetov.

Z vidika nabave je predvsem pomembna funkcija zaščite blaga in primernost embalaže za manipuliranje. Zato bomo od dobavitelja vedno zahtevali, da bo embalaža izpolnjevala te pogoje.

Pomembno vprašanje pri nabavi z vidika stroškov in onesnaževanja okolja pa je enkratna ali večkratna uporaba embalaže in kakšne vrste materiala uporabljati za embalažo. S tega vidika so vedno večje zahteve po vračljivi embalaži oziroma po embalaži za večkratno uporabo, čeprav je navadno dražja. Poleg obvladovanja stroškov, cen in konkurenčnosti, postaja v

zadnjem času za podjetje vse pomembnejša tudi družbena in okoljska odgovornost. Zato mora nabava skupaj z dobavitelji poskrbeti za embalažo in materiale, ki so okolju prijazni, so hitro razgradljivi ali se dajo reciklirati.

Ostale določbe

V pogodbi navadno določimo tudi pogoje za prevzem blaga in načine ugotavljanja kakovosti (o tem pišem več v nadaljevanju). Prav tako se v pogodbo lahko navede delovni čas v katerem lahko dobavitelj dobavlja blago.

Način reševanja reklamacij je pomembna sestavina pogodbe z dobaviteljem. Reklamacije se lahko rešujejo takoj ob prevzemu blaga. Predvsem pri prevzemu materialov, kjer lahko s štetjem, merjenjem ali tehtanjem ugotovimo dejansko stanje. Če to ni možno pa navadno v roku 8 dni od dneva dobave, razen za skrite napake, kjer je rok daljši.

V nabavi ali tudi pri izvedbi določenih projektov velikokrat prihaja do neupravičenih zakasnitev oziroma podaljšanja dobavnih ali tudi izvedbenih rokov, kar pomeni kupcu ali investitorju določen izpad dohodka. Zato je prav, da dobavitelj oziroma izvajalec v takih primerih plača s pogodbo določeno kazen, kot nadomestilo za izpad dohodka.

K ostalim določbam, ki jih lahko vsebuje pogodba spadajo: določbe s področja varstva pri delu, primer nastopa višje sile. V končnih določbah se določi datum nastopa veljavnosti pogodbe, datum prenehanja veljavnosti, pogoje za odstop od pogodbe, podpisnike, pristojnost sodišča za reševanje sporov, število izvodov.

Kupna pogodba je sklenjena, ko z njo soglašata tako naročnik kot dobavitelj. Naročnik pošlje dobavitelju naročilo, ki ga ta pisno potrdi in vrne naročniku. Če je naročilo dano ustno, je prav, da ga dobavitelj pisno potrdi, da ne bi prišlo do kasnejših sporov. V primeru, da je ponudba dana z rokom veljavnosti, ki jo dobavitelj sprejme, se tudi smatra, da je pogodba sklenjena.

V praksi podjetja podpisujejo okvirne letne pogodbe, kjer so določene samo okvirne količine določenega blaga. Natančno pa so opredeljeni: cena, plačilni pogoji, prevoz, rabati. Potrebne količine se med letom naročajo v skladu s planom naročnika.

Materiali, ki stroškovno ne pomenijo veliko postavko in se kupujejo v manjših količinah se dobavljajo na osnovi naročilnice in dobavnice, obračunajo pa mesečno na osnovi zbirnega računa. Naročnik in dobavitelj navadno podpišeta letno pogodbo, v njej pa se dogovorita za pogoje sodelovanja.

5.2.9 Spremljanje naročila

Namen spremljanja naročila je zagotavljanje dogovorjenih dobavnih rokov. Nepravočasna dobava določenega materiala lahko povzroči zastoje in izpad proizvodnje. Kupec zato preverja dobavitelja, kako izpolnjuje dogovorjeno naročilo. Zanima ga v kateri fazi proizvodnje je določen material, ki ga potrebuje in ali njegova proizvodnja dosega načrtovane roke. Pred načrtovanim rokom dobave, telefonsko ali preko elektronske pošte, preverja dobavitelja in ga opominja na spoštovanje dobavnih rokov. Za spremljanje naročil oziroma dobav, imajo kupci terminski načrt, kjer lahko v vsakem trenutku vidijo katere dobave so nujne in je zato potrebno spomniti dobavitelja, da pravočasno dobavi material. Izbrani

dobavitelj je dolžan izpolnjevati dobavne roke, v nasprotnem primeru lahko kupec uveljavlja pogodbeno kazen, lahko pa ga tudi izbriše z mesta potrjenega dobavitelja.

5.2.10 Prevzem in kontrola blaga

Prevzem in kontrola dobavljenega materiala se navadno opravlja v skladišču materiala ali v prevzemnem oddelku.

Pri prevzemu se kontrolirajo:

- dokumenti, ki spremljajo material, to je predvsem dobavnica in tovorni list,
- količine prejetega materiala,
- kakovost prejetega materiala.

Količinska kontrola: pri prevzemu blaga najprej skladiščna služba preveri podatke na dobavnici ali se ujemajo z dobavljeno količino, nato pa še ali se dobavljena količina ujema z naročilom. Količinska kontrola se izvaja s štetjem, merjenjem ali tehtanjem. Obenem se preverja tudi ali material vsebinsko ustreza naročenemu materialu. V primeru, da se dobavljeni material vsebinsko in količinsko ujema s podatki na dobavnici se opravi prevzem materiala. To lahko skladiščna ali prevzemna služba napravi s prevzemnico. V prevzemnico vpiše opis materiala, količino, vrsto embalaže, datum prevzema, ime dobavitelja, ime prevoznika. V večini primerov se vnos opravi računalniško s pomočjo čitalca črtne kode. Prevzemnica je pomembna zaradi kasnejše likvidacije računa, ko se primerjata količini na računu in prevzemnici, ki se morata ujemati.

V nekaterih podjetjih se količinski prevzem opravi tako, da skladiščnik potrdi prejem na izvodu, ki ga dobi od nabave.

Če se dejanska količina prejetega materiala in količina, navedena na dokumentih, ne ujemata, se napravi **reklamacijski** ali **komisijski zapisnik**. Podpišejo ga člani komisije in prisoten šofer, ki je blago dostavil. Zapisnik pošlje dobavitelju nabavna služba ali pa mu ga dostavi šofer. Komisijski zapisnik je osnova za zahtevek do dobavitelja. Dobavitelj mora v primeru manjka izstaviti dobropis za razliko v količini. Lahko pa kupcu, če se tako dogovorita, v najkrajšem času dostavi manjkajočo količino materiala.

Kakovostna kontrola: podjetja imajo kakovostni prevzem organiziran na različne načine. Zaradi specifičnih lastnosti materialov kakovostni prevzem navadno ne opravlja skladiščna služba. Organizacija vhodne kontrole kakovosti materialov je precej odvisna od lastnosti in pomembnosti materiala, ki ga podjetje kupuje. Kakovostna kontrola in prevzem materiala se lahko opravi na osnovi laboratorijskih preiskav. Kontrola se lahko izvaja na osnovi jemanja vzorcev. Za pomembnejše materiale lahko vhodno kontrolo kakovosti opravi za to pooblaščen zunanja institucija s katero skladiščna služba podpisuje pogodbo. V nekaterih podjetjih lahko kakovost dobavljenega materiala zagotavlja certifikat o zagotavljanju kakovosti ISO 9001. Kakovostna kontrola dobavljenega materiala se lahko izvaja ob vsaki nabavi materiala. To je pomembno pri materialih, ki se skladiščijo skupaj, da ne pride do mešanja materiala, ki je že uskladiščen s prispelim materialom.

Kakovostni prevzem pošiljke se napravi navadno z določenim zamikom, odvisno od postopka ugotavljanja kakovosti. V primeru, da kakovost dobavljenega materiala ustreza dogovorjeni kakovosti se blago prevzame enako kot v primeru količinske kontrole in prevzema. Če kakovost materiala iz prispelne pošiljke ni skladna z zahtevano kakovostjo, podjetje pripravi reklamacijski zapisnik in ga pošlje dobavitelju. Če je neskladnost velika, kupec material

zavrne, oziroma ga da na razpolago dobavitelju. V primeru, da so neskladnosti manjše, lahko kupec material pogojno sprejme. Tudi v tem primeru pripravi reklamacijski zapisnik in ga pošlje dobavitelju. Od njega lahko zahteva nadomestilo za slabšo kakovost. V primeru, ko je prišlo do zastojev v proizvodnji ali izmeta izdelkov zaradi slabe kakovosti, ima kupec pravico zahtevati od dobavitelja nadomestitev vseh stroškov povezanih s slabo kakovostjo materiala.

5.2.11 Likvidacija računa

Po dobavi materiala dobavitelj izstavi kupcu račun, v skladu z dogovorjenimi pogoji in na osnovi pogodbe oz. specifikacije. Račun je navadno izstavljen v dveh ali več izvodih. Prejeti račun kupec evidentira, ga opremi z datumom prejema in nato odda v nabavni oddelek. Ta prejeti račun pregleda ali je v skladu z vsemi določili iz pogodbe ali potrditve naročila, primerja podatke iz dobavnice, prevzemnice in poročila kontrole kakovosti. V primeru, da so podatki v računu točni, nabavni oddelek račun »likvidira« oz. podpiše in ga izroči računovodstvu v plačilo. Plačilo se izvede v skladu z določbami iz pogodbe.

V nekaterih podjetjih se likvidacije računov izvajajo v računovodski službi. Po prejemu in evidentiranju se dostavi v računovodstvo, kjer se preverja vsebina. V primeru, da so podatki skladni, gre v plačilo. Če računovodstvo ugotovi nepravilnosti, takšen račun posreduje nabavi, da se z dobaviteljem uskladi. Navadno nabava račun zavrne, dobavitelj pa izstavi novega.

5.2.12 Evidenca in arhiviranje

Nabavni oddelek vodi določene evidence, ki so mu v pomoč pri tekočem in učinkovitem delu. Od podjetja je odvisno katero dokumentacijo ima predpisano. Navadno se hranijo :

- evidence dobaviteljev,
- evidenca naročil, odprtih in že realiziranih,
- evidenca okvirnih letnih pogodb z dobavitelji.

5.3 POVZETEK

Nabavni proces je vrsta medsebojno povezanih različnih nalog s področja nabave, ki si sledijo po določenih stopnjah. Naloge morajo biti natančno opredeljene, nosilci pa morajo poznati svoje pristojnosti in odgovornosti. V nasprotnem primeru lahko prihaja do motenj in zastojev ter do povečanja stroškov. Celoten nabavni proces zajema veliko stopenj in se praviloma izvede pri prvem nakupu ali nakupih večje vrednosti. V večini primerov pa se v praksi nekatere stopnje nabavnega procesa, zaradi utečenega nabavnega poslovanja, opustijo.

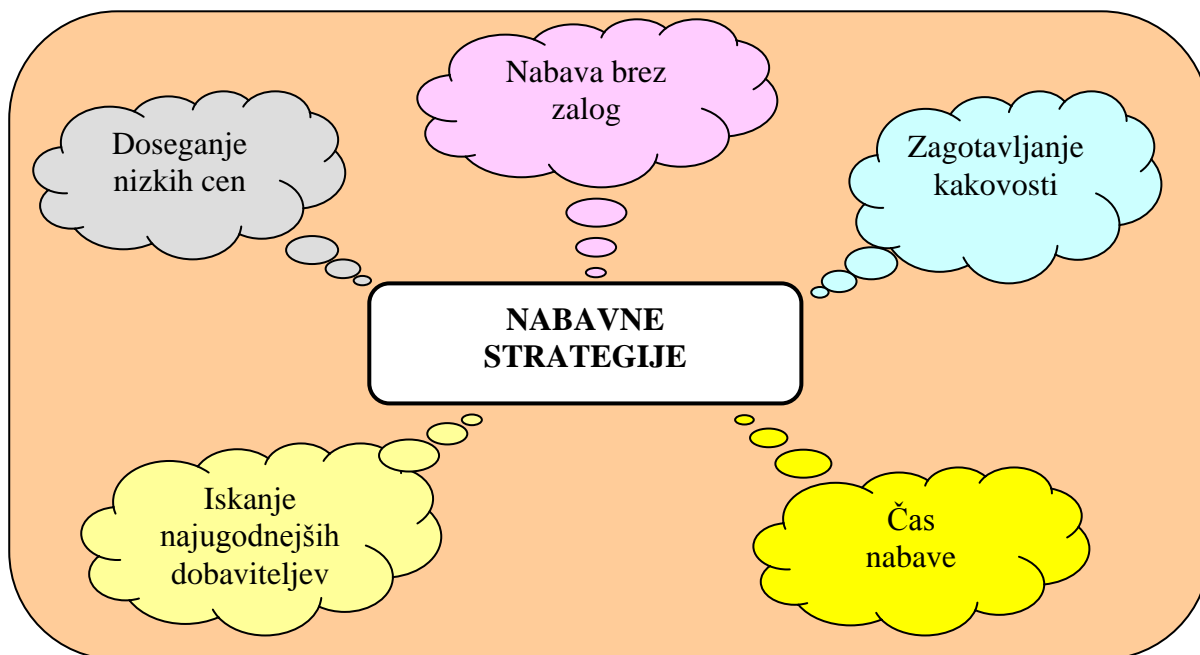
5.4 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE IN PREVERJANJE ZNANJA

1. Opredelite faze nabavnega procesa v podjetju kjer ste zaposleni ali kjer ste opravljali praktično izobraževanje.
2. Pripravite nabavno specifikacijo za nabavo ključnega materiala, ki ga podjetje potrebuje za izvajanje svojega poslovnega procesa.
3. V podjetju, ker ste zaposleni načrtujete nabavo potrošnega materiala, ki bo obsegal dve euro paleti. Ker blago prihaja z oddaljenosti 600 kilometrov, iščete rešitev, da bi bila cena dostave blaga čim nižja. Kaj boste storili pred samim naročilom blaga?
4. Kako bi kot nabavni referent izbrali ustreznega dobavitelja?
5. Predstavlajte si, da ste zaposleni v nabavni službi podjetja, ki izdeluje avtomobile in nabavlja dele po sistemu just in time. Katere kriterije bi upoštevali pri izbiri dobaviteljev?
6. Kaj bi storili v primeru, če bi se želeli natančno prepričati, ali je dobavitelj ustrezen?
7. Katere parametre bi upoštevali pri analizi ponudbe za najpomembnejše materiale, ki jih nabavlja vaše podjetje?
8. Kako lahko določimo ceno? Kako jo določate v vašem podjetju, oziroma kjer ste opravljali praktični pouk?
9. Na kakšne načine določate kakovost materialov, ki jih kupujete?
10. Kaj je rabat in kateri so razlogi za odobritev rabata?
11. Kaj so INCOTERMS klavzule? Zakaj so pomembne?
12. Slovenski kupec želi, da mu proizvajalec iz Kitajske dostavi blago v kontejnerju v Luko Koper. Katero transportno klavzulo lahko izbere kupec?
13. Ali uporabljate v vašem podjetju pri sklepanju pogodb trgovinske klavzule? Če jih, katero uporabljate pri nabavi in katero pri prodaji? Zakaj?
14. Kdaj dobavitelj od vas zahteva plačilo z dokumentarnim akreditivom, kdaj z predplačilom, kdaj na odprti račun?
15. Kateri so bistveni elementi naročila?
16. Utemeljite, zakaj bi se v vašem podjetju odločili za pridobitev certifikata kakovosti.
17. Zakaj je pomemben prevzem blaga?
18. Kaj je pomembno za kakovostni prevzem blaga?
19. Kakšne akcije bi sprožil v primeru, da dobavitelj redno zamuja z dobavami?
20. Zakaj je pravilno, da reklamacijske zahtevke rešuje nabava?
21. Slovenski proizvajalec kupuje kavo v Braziliji. Ugotovite, kdo nosi posamezne stroške nabave kave, ki je dobavljena iz Ria de Janeira s klavzulo CIF Luka Koper. V kateri točki preide rizik s prodajalca na kupca?

Kdo nosi navedene stroške	Stroški, rizik nabave	
	Prodajalec	Kupec
Nakladanje v Rio de Janeiru		
Prekomorski transport		
Zavarovanje prekomorskega transporta		
Razkladanje v Luko Koper		

6 STRATEGIJE NABAVE

6.1 UVOD



Slika 6.1: Nabavne strategije podjetja

Vir: Lasten

Nabavna strategija pomeni načrtovanje in izvajanje določenih aktivnosti, ki omogočajo doseganje načrtovanih ciljev nabave. Podjetja se navadno poslužujejo tistih strategij v nabavi, ki imajo takojšnje in neposredne učinke na uspešnost podjetja. Nekatera na primer dajejo prednost strategiji varnosti nabave, druga prisegajo na strategijo doseganja nizkih nabavnih cen. Lahko se podjetje odloči za strategijo zagotavljanja kakovosti nabavnih materialov, strategijo nabave brez zalog, strategijo medsebojnega povezovanja in vzpostavljanja dolgoročnih poslovnih odnosov z dobavitelji ali strategijo iskanja najugodnejših dobaviteljev. Vse nabavne strategije pa morajo biti skladne s temeljno strategijo podjetja.

Nabava pri svojem delovanju navadno upošteva več strategij istočasno. Nabor različnih nabavnih strategij je usmerjen k optimalni oskrbi proizvodnje z materiali, ob istočasnem izkoriščanju priložnosti, ki jih ima na trgu. S tem se njena učinkovitost in uspešnost bistveno poveča, kar v končni fazi ugodno vpliva na rezultate podjetja.

6.2 VRSTE NABAVNIH STRATEGIJ

Strateška raven nabave zajema nabavne odločitve, ki vplivajo na dolgoročni tržni položaj podjetja. Za te odločitve je odgovorno predvsem najvišje vodstvo podjetja. Primeri za nabavne odločitve na tej ravni so (Weele, 1998, 258):

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

- sklepanje dolgoročnih pogodb in povezav s potrjenimi oz. izbranimi dobavitelji (na primer dolgoročne nabavne pogodbe, licenčne pogodbe, pogodbe o partnerstvu, pogodbe za skupno izdelavo),
- odločitve, ki se nanašajo na strategijo do dobaviteljev glede oskrbe iz enega vira ali več virov,
- najpomembnejše investicijske odločitve (poslovne zgradbe, oprema, računalniki itd.),
- poglobitve odločitve v zvezi z vprašanjem »narediti ali kupiti«, s katerimi se prenašajo na pogodbene dobavitelje proizvodne dejavnosti, ki so jih doslej izvajali sami,
- odločitve, ki se nanašajo na povezovanje v nasprotni smeri, oziroma odločitve o finančnih naložbah v dobaviteljevo organizacijo zaradi zagotovitve kritičnega materiala v prihodnosti,
- odločitve, ki se nanašajo na oblikovanje cen in proizvodov,
- odločitve, ki se nanašajo na obojestranske (vzajemne) sporazume, kompenzacijske posle in pogodbe o menjavi blaga za blago.

Poglejmo si nekaj pomembnih nabavnih strategij.

6.2.1 Strategija nizkih stroškov in diferenciacije proizvodov

Porter ugotavlja, da je konkurenčna prednost podjetja osrednji dejavnik njegovega uspeha. Izvira pa lahko iz stroškovnih prednosti podjetja, iz boljše diferenciacije proizvodov glede na konkurente in osredotočenosti oskrbovanja določene skupine kupcev (Weele, 1998, 171).

- **Strategija nizkih stroškov:** temelji na nenehnem zniževanju cen končnim izdelkom. Nabava je pri strategiji zagotavljanja nizkih stroškov zelo pomembna, saj upravlja s pretežnim stroškovnim deležem, ki dosega v nekaterih podjetjih tudi 60–70 % vrednosti izdelka. Pogajanja z dobavitelji bodo pri vodenju te strategije usmerjena v zniževanje cen materialov in vseh ostalih stroškov, zagotavljanju kakovosti in spoštovanju dobavnih rokov.

Poleg klasičnih načinov zniževanja stroškov, ki pomenijo »stiskanje« dobaviteljev pa nabava neprenehoma spremlja dogajanja na področju inovacij, novih tehnologij in novih materialov. Ti lahko bistveno prispevajo k nižjim materialnim stroškom.

Dokaj lahka dostopnost do materialov po celem svetu, še posebej iz nekaterih hitro razvijajočih se gospodarstev, je lahko dodaten prispevek pri vodenju strategije nizkih stroškov. Podjetja lahko znižujejo stroške na osnovi skupnega sodelovanja z dobavitelji in skupne delitve pozitivnih učinkov, ki iz tega izhajajo.

- **Strategija diferenciacije proizvodov:** podjetje proizvaja proizvode in storitve, ki so v očeh kupcev enkratni (na primer: program Windows, avtomobili Toyota, nakit Swarovski.) Pri tej strategiji je pomembno, da proizvajalec zagotavlja ustrezno kakovost proizvodov, ni pa poudarek na cenah. Strategija diferenciacije proizvodov in storitev želi povečati kupčevo zvestobo oziroma privrženost določeni blagovni znamki. Proizvodnja se mora bolj prilagajati potrebam kupcev, biti mora bolj fleksibilna. Diferenciacija pomeni za nabavo vzpostavljane dobrih poslovnih odnosov z dobavitelji, kontrolo kakovosti, krajše dobavne čase.

6.2.2 Strategija iskanja dobaviteljev

Osrednja vprašanja za podjetje in nabavni oddelek, ki nabavlja materiale so (Završnik, 2008, 21):

- narediti ali kupiti,
- najeti ali kupiti,
- koliko dobaviteljev imeti,
- ali naj bodo dobavitelji domači ali tuji,
- ali nabavljati preko distributerjev, posrednikov ali direktno od proizvajalcev,
- sprejeti recipročne posle ali ne.

Narediti ali kupiti

Pri analizi tega vprašanja je potrebno proučiti številne dejavnike, ki vplivajo na odločitev ali je smiselno izdelati določeni proizvod/komponento doma ali ga kupiti. Na eni strani je potrebno preveriti: celotne stroške, ki so potrebni za takšno odločitev, možnosti, kapacitete, obstoječa znanja, potrebne investicije, količinski obseg itd. Natančno ovrednotene stroške se nato primerja s stroški, ki bi jih imeli v primeru nakupa. Sem spadajo predvsem nabavna cena komponente, stroški prevoza, ostali spremljajoči stroški in stroški prevzema in kontrole.

Tabela 6.1.: Odločitev za lastno izdelavo ali nakup proizvoda

Odločitev za izdelavo	Odločitev za nakup
izdelava je cenejša od nakupa	izdelek je cenejši od domače izdelave
dobavni časi dobavitelja so predolgi	dobavitelj je bolj tehnološko opremljen
izkoristimo proste proizvodne zmogljivosti	nimamo razpoložljivih kapacitet
ohranimo delovna mesta	investicija v opremo in ljudi je predraga
zagotovimo stalnost dobav	

Vir: Lasten

Kot primer odločitve: narediti ali kupiti, lahko raziščemo podjetje, ki proizvaja garderobne omare. Vse lesene elemente izdelava samo, vrata kupuje od drugega proizvajalca, ker jih dobi ceneje, kot če bi jih sam proizvajal. Poleg tega ima za proizvodnjo vrat zastarelo tehnologijo, investicija v novo pa bi bila prevelika.

Najeti ali kupiti

Strateško vprašanje se pojavlja predvsem v povezavi z osnovnimi sredstvi. Podjetja najamejo npr. stroj na osnovi najemne pogodbe. Stroj ni v njihovi lasti, ampak ga imajo le v uporabi za določen čas. Po preteku časa uporabe, lahko pogodbo še vedno podaljšajo ali pa stroj odkupijo.

Tabela 6.2: Prednosti in slabosti najema osnovnega sredstva

Prednosti najema	Slabosti najema
denarna sredstva za nakup niso potrebna	lahko previsoka cena obroka
stroški najema so znani vnaprej	vprašljivost podaljšanja pogodbe
ugodno z davčnega vidika	lahko slabo vzdrževanje

Vir: Lasten

Kakšno naj bo število dobaviteljev

Če je dobavitelj materiala en sam ima nekatere prednosti. To so:

- nižje cene zaradi večjih nabavnih količin,
- manjše količine materiala dobimo po cenah in plačilnih pogojih, ki veljajo za večje količine,
- na dobavitelja imamo večji vpliv (lahko pa je tudi nasprotno),
- stroški nabavnega postopka so nižji,
- nadzor nad kakovostjo je manjši, ker ga prevzema dobavitelj,
- komunikacija je enostavnejša,
- zaloge so manjše,
- možna je uporaba informacijskega sistema EDI.

Največja nevarnost v primeru enega samega dobavitelja je, da se dobavitelj v takšnem odnosu preveč »udomači« in razvadi še posebej, ko postanemo preveč odvisni od njegove proizvodnje. Lahko se zgodi, da začne izsiljevati s cenami, pogoji dobave, materiala ne dobavlja pravočasno, kakovost materiala postane vprašljiva. S tega vidika je dobro imeti še enega manjšega dobavitelja.

Manjši dobavitelj vedno zagotavlja konkurenco, če veliki dobavitelj ne izpolni naročila.

Vaja

Poskusite ugotoviti, kakšne so prednosti nabave, če imamo več dobaviteljev!

Domači ali tuji dobavitelji

Domače vire nabave lahko razdelimo na lokalne in nacionalne. Odločitve, ali nabavljati od domačih dobaviteljev ali od mednarodnih, gredo v prid domačim dobaviteljem.

Tabela 6.3: Odločitve o domačih ali tujih dobaviteljih

Prednosti domačih dobaviteljev	Prednosti tujih dobaviteljev
geografska bližina	višje cene na domačem trgu
manjši transportni stroški	pomanjkanje materiala na domačem trgu
manjši stroški transportnega zavarovanja	
hitro reševanje nujnih naročil	
krajši čas reševanja reklamacij	
lažja komunikacija	

Vir: Lasten

Nabava od proizvajalcev ali posrednikov

Na odločitev, ali nabavljati direktno pri proizvajalcu ali preko posrednika, vplivajo predvsem cena materiala in stroški distribucije. Navadno posredniki kupujejo pri proizvajalcih velike količine materiala, zato jim proizvajalec priznava količinski popust. Posrednik prodaja naprej material običajno po nižjih cenah, kot so proizvajalčeve. Nabavniku se zato včasih splača nabaviti material pri posredniku, vendar mora pri odločitvi od koga kupiti, poleg cene, upoštevati še vse stroške povezane z nabavo.

Recipročnost

Kupim od tebe, če ti kupiš od mene.

V zgornjem primeru bi lahko rekli, da gre za nezakonito pogojevanje. Pri recipročnih poslih, kupec nabavlja pri dobavitelju, ki od njega kupuje njegove proizvode. Če so takšni nakupi in prodaja v skladu s tržno ponudbo in povpraševanjem in če pri tem ne gre za omejevanje konkurence, je takšno poslovanje popolnoma zakonito.

Recipročni posli pa so vedno nekoliko dvomljivi, saj obstaja velika verjetnost, da v določeni meri predstavljajo omejevanje konkurence na trgu. Poleg tega lahko pri takih poslih pride do izkrivljanja cene, slabe kakovosti materiala oziroma opravljene storitve.

Vaja

Med katerimi podjetji bi se lahko najlažje uveljavili recipročni nakupi? Menite, da se število recipročnih poslov povečuje ali zmanjšuje v času gospodarske krize?

Na koncu si velja zapomniti, da je pri izbiri dobavitelja zelo pomembno, da izbrani dobavitelj ni istočasno že glavni dobavitelj naši neposredni konkurenci. V zaostrenih gospodarskih razmerah, ko pride na trgu do pomanjkanja materiala, se v takšnem primeru lahko zgodi, da postanemo drugorazredni kupec.

Zavedati se moramo, da smo mi kot kupec tisti, ki dajemo denar za določeno stvar in zato moramo imeti večjo pogajalsko moč.

6.2.3 Strategija glede časa nabave

Uvodoma smo povedali, da je ena izmed nalog nabave, da nabavi ustrezni material ob pravem času. Nabavnik ima za nabavo materiala glede na čas različne možnosti (Završnik, 2008, 30):

- material nabavi za takojšnje potrebe – v tem primeru nabavlja manjše količine, ki zagotavljajo nemoteno proizvodnjo. Nabava želi pri tem izkoristiti gibanje cen in kupuje, ko so cene nizke. Pri tej strategiji se zaloge zmanjšujejo na minimum, vendar so stroški pogostih manjših nabav večji. Zmanjšajo se tudi količinski rabati.
- material nabavlja na zalogo – nabavlja večje količine, ko so cene dovolj nizke, pri tem pa močno narastejo zaloge in vse težave, ki so z njimi povezane.
- material nabavlja spekulativno – materiale kupuje v času, ko so cene dovolj nizke ker pričakuje, da se bodo v prihodnosti bistveno povečale, ali da bo celo prišlo do pomanjkanja materiala na tržišču.

6.2.4 Portfeljski pristop k nabavi

Glavna značilnost portfeljskega pristopa k nabavi izhaja iz zamisli, kako čim bolj zmanjšati nabavna tveganja ob čim višji kupni moči. Razvil ga je Kraljič (1983). Model je oblikoval v obliki matrike, ki zajema nabavno tveganje in kupno moč. Na osnovi portfeljskega pristopa k nabavi, lahko podjetje razvije različne nabavne strategije (Weele, 1998, 177).

V matriki je asortiment materiala proučevan z dveh vidikov:

- pomembnosti nabave z vidika dobička, ki ga podjetje ugotavlja z merili kot so: stroški materiala, celotni stroški, obseg nabave, delež nabavnih stroškov itd.,

- tveganja nabave, ki jo podjetje ugotavlja z merili kot so: kratkoročna in dolgoročna razpoložljivost materialov, število dobaviteljev, konkurenčno povpraševanje, izbira med »narediti in kupiti«, možnost zamenjave dobaviteljev itd.

vpliv nabave na finančni rezultat	velik	Vzvodni materiali “Konkurenčne ponudbe”	Strateški materiali “Partnerstvo”
	majhen	Običajni materiali “Sistemske sklepanje pogodb”	Materiali, ki pomenijo ozko grlo “Zagotovitev stalnosti dobave”
		majhno	veliko

dobavno tveganje

Slika 6.3: Portfeljski pristop za nabavo izdelka

Vir: Weele, 1998, 178 (v: Kraljić, 1985)

Nabavni materiali so v matriki razvrščeni v štiri kategorije glede na učinek, ki ga imajo na poslovanje in glede na večje ali manjše nabavno tveganje. Slika 6.2 prikazuje štiri polja v katera so razvrščeni strateški materiali, vzvodni materiali, materiali, ki pomenijo ozko grlo in normalni materiali. Kategorije materialov so različne, zato vsaka zahteva drugačen pristop do dobaviteljev.

Primer

V proizvodnem podjetju, ki proizvaja pohištvo želimo s pomočjo portfeljskega pristopa analizirati nabavne materiale. Vse materiale, ki jih podjetje potrebuje za izvajanje poslovnega procesa, uvrstimo po kriterijih iz matrike v ustrezne kategorije in jih vnesemo v pripadajoča polja. Kriterija za razvrščanje sta: dobavno tveganje in pomembnost dobave z vidika finančnega učinka. Na osnovi uvrstitve v določena polja nato določimo ciljne strategije do dobaviteljev.

Skupaj uporablja podjetje 20 materialov. Glede na kriterije smo jih uvrstili v štiri kategorije:

Strateški materiali	V to skupino spadajo iverica, poliuretan, poliretanski laki, lesomal ogledala v ploščah. Značilno zanje je, da v materialnih stroških izdelka predstavljajo zelo visok delež. Pretežno se kupujejo od enega dobavitelja, nekateri od dveh.
Vzvodni materiali	Pohištveno okovje, pohištveni ročaji, robni trakovi, mediapan, furnir, poliestrski lak, spadajo v skupino vzvodnih materialov. V materialnih stroških izdelka pomenijo pomemben delež, nabavljajo pa se pri več dobaviteljih.
Materiali, ki pomenijo ozko grlo	Folja v imitaciji lesa, posebni rezkarji, ne predstavljajo velike vrednosti, lahko pa povzročijo težave pri nepravočasni dobavi in velike stroške.
Standardni materiali	Embalaža, lepilo, vijaki, redčila, papir, maziva, brusni papir, sponke so običajni materiali in ne predstavljajo večje vrednosti v materialnih stroških izdelka. Brez težav jih je možno nabaviti pri različnih dobaviteljih.

Na osnovi uvrstitve nabavnih materialov v posamezne skupine, lahko določimo ciljne strategije nastopa do dobaviteljev.

Za **strateške materiale** velja, da je njihova cena v primerjavi z ostalimi materiali najvišja. Nabavne količine materialov so navadno velike. Materiali se v večini nabavljajo od edinega dobavitelja, zato je tudi nabavno tveganje zelo veliko. Majhno število dobaviteljev lahko omogoča celo nastanek oligopola. Za dobavitelje je značilno, da so prilagodljivi in imajo velik razvojni potencial in veliko pogajalsko moč.

Priporočljiva strategija za naše podjetje je, da s strateškimi dobavitelji vzpostavi strateško partnerstvo. V pogajanjih o cenah, dobavnih pogojih, kakovosti materialov, je smiselno, da uporablja strategijo »dobim–dobim«. Taka komunikacija mu omogoča, da v pogajanjih nekaj koristi pridobi, nekaj pa jih odstopi nasprotni strani. Pri razvoju novih proizvodov bo podjetje vključilo strateškega dobavitelja že na samem začetku. S tem bo izkoristilo njegovo znanje in si povečalo svojo konkurenčno prednost. Pri tem bo podjetje pozorno na to, da ne zapade v preveliko odvisnost od strateškega dobavitelja.

Vzvodni materiali imajo veliko nabavno vrednost in majhno nabavno tveganje. Značilnosti dobaviteljev vzvodnih materialov so predvsem v veliki prilagodljivosti in razvojnemu potencialu in manjših pogajalskih sposobnostih glede na to, da jih je na trgu veliko število.

Nabavna strategija našega podjetja pri tej skupini materialov je usmerjena predvsem v iskanje cenovne konkurenčnosti. Podjetje bo zato iskalo najugodnejšo ceno na osnovi novih ponudb pri že obstoječih poslovnih partnerjih ali pa bo iskalo nove cenejše dobavitelje.

Materiali, ki predstavljajo ozko grlo, imajo majhno nabavno vrednost in visoko nabavno tveganje. Dobavitelji teh materialov so manj prilagodljivi in imajo veliko pogajalsko moč, glede na to, da jih je na trgu malo.

Za naše podjetje je pomembno, da izvaja strategijo nabave, ki je usmerjena v zmanjšanje nabavnega tveganja. Z dobavitelji kritičnih materialov bo sklenilo pogodbe o nabavi za daljše obdobje in z nespremenjenimi cenami. Nabavno tveganje bo zmanjšalo tudi s povečanjem nabavnih količin, natančnim planiranjem proizvodnje in vodenjem zalog. Smiselno je tudi, da podjetje bolj angažira razvojno službo s ciljem, da išče izboljšave ali nadomestke za takšne materiale.

Običajni materiali predstavljajo v materialnih stroških izdelka majhno nabavno vrednost. Podjetje jih kupuje v manjših količinah. Dobavitelji teh materialov so številni, zato imajo majhno pogajalsko moč. Zaradi tega je za podjetje tudi nabavno tvegaje majhno.

Naše podjetje bo do dobaviteljev običajnih materialov izvajalo predvsem strategijo učinkovite nabave, saj ima kot kupec, ki lahko izbira med številnimi dobavitelji, določeno prevlado. Zato bo iskalo takšne dobavitelje, ki imajo najugodnejše cene in druge nabavne pogoje. Glede na številne materiale, ki jih kupuje, bo podjetje poenostavilo nabavno poslovanje na področju procesa nabave, transporta in organizacije.

6.3 POVZETEK

Strategija podjetja izhaja iz vizije in poslanstva podjetja. Nabava kot strateška funkcija je ena izmed temeljnih funkcij, ki skupaj z ostalimi tvorijo razvojno naravnano poslovno strategijo podjetja.

V nabavi so poznane številne strategije. Podjetja se pri izbiri najprimernejše odločajo v skladu z njihovimi interesi in skupnimi cilji podjetja. Največkrat pa podjetja za doseganje nabavnih ciljev uporabljajo več strategij naenkrat. Na primer: strategija nižanja nabavnih stroškov, istočasno zmanjševanje zalog, usmeritev na manjše število dobaviteljev.

V osnovi so vse nabavne strategije naravnane na doseganje ugodnejšega finančnega rezultata na eni strani in zagotavljanje virov, s čim manjšim tveganjem, na drugi strani.

6.4 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE IN PREVERJANJE ZNANJA

1. Kako naj podjetje oblikuje svojo nabavno strategijo?
2. Kateri od navedenih strategij bi dali v določenem trenutku prednost?
3. Katera strategija se vam zdi, da bi bila v času gospodarske krize najpomembnejša?
4. Kateri materiali sodijo med strateške pri izdelavi omare? Ugotovite in utemeljite zakaj!
5. Ste imeli že kdaj priložnost recipročnega posla? Kakšna je bila vaša vloga pri tem?
6. Kateri so najpomembnejši dejavniki, ko gre za odločitev »narediti ali kupiti«?
7. Kaj opredeljuje strateški trikotnik?
8. S pomočjo portfeljskega pristopa analizirajte nabavne materiale v vašem podjetju oz. podjetju, ki vam je najbližje in ga najbolj poznate. Za določene skupine materialov izdelajte ustrezne nabavne strategije do dobaviteljev.
9. Kdaj imeti več dobaviteljev, kdaj manj, kaj so prednosti enega dobavitelja, kaj slabosti? Ocenite, kaj bi bilo najugodnejše za podjetje v katerem ste zaposleni oz. v katerem ste opravljali prakso.

7 VREDNOTENJE DOBAVITELJEV

7.1 UVOD

S certifikati jamčijo kakovost

Škofjeloški proizvajalec plastičnih embalaž Sibo G proizvaja plastično zapiralno embalažo za znana podjetja kot so GlaxoSmith-Kline, Sandoz Henkel. Nove stranke pridobivajo zaradi kakovostne proizvodnje in vpeljanih številnih mednarodnih standardov in certifikatov. To zahteva veliko časa, denarja in truda, vendar se dolgoročno obrestuje. Postopki ne pomenijo le birokracije, ampak predvsem ureditev procesov proizvodnje (poslovanja). Slovensko podjetje ima v očeh nemškega kupca manjši ugled od konkurence iz bolj razvitih držav, zato morajo večkrat dokazovati svojo kakovost. Imajo pa prednost pred tekmeci iz tujine, v novi opremi in avtomatizirani proizvodnji, kar naj bi bil tudi ključ do pridobitve posla.

V tretjem poglavju smo spoznali, da pomeni dober dobavitelj veliko konkurenčno prednost za podjetje. Iskanje ustreznega dobavitelja pomeni dolgoročni proces, ki se nikoli ne konča. Ko smo že prepričani, da smo izbrali najboljšega, lahko ugotovimo, da smo se zmotili.

V tržnem gospodarstvu se vedno lahko pojavi nekdo, ki je še boljši.

V nadaljevanju bomo spoznali, kaj vse je pomembno spremljati in evidentirati pri dobavitelju, da dobimo njegovo čim bolj natančno »rentgen« slika. Na praktičnem primeru bomo izvedli tudi enostavno oceno dobaviteljev in jih uvrstili v določen razred.

7.2 RAVNI IN METODE VREDNOTENJA

7.2.1 Ravni ocenjevanja dobaviteljev

Za dobavitelja nedvomno pomeni pridobitev naziva izbranega in potrjenega dobavitelja ugled in zadovoljstvo, ki je povezano z velikimi vložki v znanje, sredstva in čas. Lahko bi ga primerjali z vrhunskim športnikom, ki mora za izjemen rezultat vložiti veliko truda. Še več pa kasneje, ko mora ta rezultat vedno znova ubraniti. Prej ali slej pa tega ne zmore več. Podobno se lahko zgodi tudi potrjenemu dobavitelju. Zato je naloga nabave, da ta trenutek pravočasno zazna in ustrezno ukrepa. Pri tem lahko kot orodje uporablja raziskave nabavnega trga, pa tudi različne metode za ocenjevanje dobaviteljev.

Ocenjevanje dobaviteljev je lahko (Weele, 1998, 318) na:

- **Ravni izdelka:** usmerjeno je v izboljšanje kakovosti dobavljenega materiala. Kontrolo izvaja vhodna kontrola oz. kontrola kakovosti.
- **Ravni procesa:** predmet preučevanja je proizvodni proces dobavitelja in njegov sistem zagotavljanja kakovosti. (njegova vhodna kontrola, vmesne kontrole, vzdrževanje opreme itd.). Kontrola omogoča izboljšanje kakovosti dobaviteljevih izdelkov.
- **Ravni sistema za zagotavljanje kakovosti:** poleg postopkov in navodil se preučuje tudi organizacija zagotavljanja kakovosti pri dobavitelju.

- **Ravni podjetja:** kupec preverja različne vidike, od usklajenega delovanja vodstva, finančne sposobnosti podjetja, sistema zagotavljanja kakovosti itd. Dobiti želi celotno sliko o konkurenčni sposobnosti dobavitelja.

7.2.2 Metode ocenjevanja dobaviteljev

Ločimo **subjektivne in objektivne** metode ocenjevanja. Subjektivne temeljijo na presoji posameznika, objektivne pa dobavitelje ocenjujejo po količinskih kriterijih.

Objektivne metode ocenjevanja dobaviteljev (Weele, 1998, 319, 320) so:

- **Preglednice:** uporabljajo se za primerjanje in ocenjevanje ponudb dobaviteljev. Navpično se vnaša v preglednico ponudbe dobaviteljev, vodoravno pa posamezne kriterije za ocenjevanje dobaviteljev.
- **Osebo ocenjevanje:** se uporablja za dobavitelje, s katerimi podjetje veliko in dobro sodeluje. Osebo ocenjujejo vsi, ki z dobavitelji kakorkoli sodelujejo. To so predvsem: kontrola kakovosti, proizvodnja, vhodna kontrola, nabava. Ocenjevanje se izvede na osnovi vnaprej pripravljenega vprašalnika.
- **Razvrščanje dobavitelja:** vrednotenje zajema cene, kakovost in zanesljivost dobave. Cene se primerjajo s cenami konkurence, kakovost s stopnjo zavrnitve materiala, zanesljivost dobav z zamujanjem ali prehitrimi dobavami.
- **Revizija dobavitelja:** pomeni obisk kupčevih strokovnjakov pri dobavitelju. Cilj obiska je preveriti poslovni proces in način zagotavljanja kakovosti dobavitelja. Ugotovljena odstopanja in pripombe se zapišejo, pri naslednjem obisku, pa preverijo ali so bile odpravljene.

Primer:

Prestali smo še eno uspešno presajo (audit). Podjetje Claas iz Nemčije, ki letno proizvede med 7.000 in 8.000 kombajnov, je 17. in 18. 11. 2009 pri nas izvajalo presajo, ali smo v Iskri Avtoelektriki lahko potencialni dobavitelj zaganjalnikov in alternatorjev, namenjenih vgradnji v njihove kombajne. S podjetjem Claas iz Francije (hčerinsko podjetje Claas iz Nemčije) sicer poslovno sodelujemo že dolgo, dobavljamo jim alternatorje in zaganjalnike za njihove traktorje (prej Renault Agriculture). Audit je bil uspešno izveden in ocenjeni smo bili kot sposoben dobavitelj za dobave tudi za tovarno kombajnov v Nemčiji. Na sliki je traktor serije XERION, kjer se že vgrajujeta po dva alternatorja AAN 28V 100A. Drago Ferfolja



http://www.iskra-ae.com/slo/docs/ZAGON_december_2009.pdf

Vaja

Poenostavljeni primer ocenjevanja dobaviteljev ivernih plošč:

Ocenili bomo dobavitelja A iz Avstrije, dobavitelja B iz Slovenije in dobavitelja C iz Italije.

Kot ključne kriterije ocenjevanja je podjetje izbralo tri področja:

1. kakovost materiala, ki zajema 50 % celotne ocene, in jo podjetje pogojuje s:
 - a) pridobitvijo certifikatov, ISO 9001 in ISO 14001. Vrednost te podskupine predstavlja 40 % ocene.

- b) številom zavrženih dobav oz. reklamacij zaradi slabe kakovosti materiala. Vrednost tega kriterija v podskupini je 60 % ocene.
2. plačilne pogoje, ki vključujejo višino cene in predstavljajo 30 % skupne ocene dobavitelja.
3. dobavne pogoje, ki predstavljajo 20 % skupne ocene. Pri tem:
- a) terminska zanesljivost, predstavlja 50 % vrednosti in
- b) količinska zanesljivost predstavlja 50 % vrednosti.

Tabela 7.1: Pogoji in kriteriji za ocenjevanje dobaviteljev

Skupina	Ponder	Kriterij	Ponder znotraj skupine	Skupni delež v %
Kakovost materiala	50	Certifikat ISO 9001, ISO 14001	40	20
		dobavitelj ima oba certifikata	40	20
		dobavitelj nima vseh certifikatov	30	15
		dobavitelj nima nobenih certifikatov	20	10
		Število reklamacij	60	30
		več kot 98 % dobav je brez reklamacije	60	30
		95 % do 98 % od vseh dobav je brez reklamacije	50	25
		več kot 10 % dobav je z reklamacijo	30	15
Plačilni pogoji	30	Cena	100	30
		cena je od 1 do 5 % nižja od tržne	100	30
		cena je enaka tržni	80	24
		cena je od 1 do 10 % višja od tržne	50	15
Dobavni pogoji	20	Terminska zanesljivost	50	10
		dobava na dan po pogodbi	50	10
		1 do 2 dni pred terminskem roku	40	8
		1 do 2 dni po terminskem roku	30	6
		Količinska zanesljivost	50	10
		količina je enaka pogodbeni	50	10
		količina je 1 do 5 % večja od pogodbene	40	8
		količina je 1 do 5 % manjša od pogodbene	20	4

Vir: Lasten

Ko imamo postavljene kriterije in ponderje posameznih skupin in znotraj skupin, lahko izračunamo oceno za posameznega dobavitelja s pomočjo formule:

$$O = 50 \% \times (\text{CER.} + \text{REK}) + 30 \% \times C + 20 \% \times (\text{TZ} + \text{KZ})$$

O = ocena, CER = certifikat, REK = reklamacija, C = cena, TZ = terminska zanesljivost, KZ = količinska zanesljivost.

Ocene posameznih dobaviteljev so odvisne od njihovih sposobnosti zagotavljanja dogovorjenih obveznosti in so teoretično možne od najnižje do najvišje vrednosti. Glede na doseženo vrednost, lahko dobavitelje razvrstimo v različne razrede. Meje za posamezne razrede si postavimo sami. Tako bi lahko dobavitelje razvrstili v sledeče razrede:

Razred A – v to skupino bi uvrstili dobavitelje, ki dosegajo oceno nad 90 % možne ocene. To so priporočeni dobavitelji ali tudi potrjeni dobavitelji, s katerimi lahko sodelujemo brez večjih tveganj.

Razred B – bo gostil dobavitelje, ki bodo dosegli 70–90 % celotne možne ocene. Ta skupina predstavlja pogojno sprejemljive dobavitelje. Pri njih naročamo material le v izjemnih primerih. Z odpravo določenih pomanjkljivosti, lahko takšni dobavitelji napredujejo v vrhnje oz. potrjene dobavitelje.

Razred C – sem sodijo dobavitelji, ki dosegajo manj kot 70 odstotkov vseh točk. Dobavitelji spadajo med tvegane. Poslovanje z njimi predstavlja veliko tveganje, zato se jih raje izogibamo.

Na osnovi zbranih podatkov in postavljenih kriterijev bomo ocenili vse tri dobavitelje.

Dobavitelj ivernih plošč A iz Avstrije:

- 20 % – dobavitelj ima vse certifikate,
- 30 % – več kot 98 % dobav je brez reklamacije,
- 15 % – cena je 5 % višja od tržne,
- 10 % – dobava na dan po pogodbi,
- 10 % – količina je enaka pogodbeni.

Če seštejemo odstotke dobimo vrednost 85, kar uvršča avstrijskega dobavitelja med pogojno sprejemljive. Z znižanjem cene bi se uvrstil med potrjene dobavitelje.

V kolikor ne bi imeli v tabeli izračunanih skupnih deležev bi oceno lahko izračunali:

$$O = 0,5 \times (40 + 60) + 0,3 \times 50 + 0,2 \times (50 + 50) = 50 + 15 + 20 = 85$$

Dobavitelj ivernih plošč B iz Slovenije:

- 20 % – dobavitelj ima vse certifikate,
- 25 % – 95 do 98 % dobav je brez reklamacije,
- 30 % – cena je 1 % nižja od tržne,
- 10 % – dobava na dan po pogodbi,
- 10 % – količina je enaka pogodbeni.

Slovenski dobavitelj je z oceno 95 % skupnega deleža uvrščen med potrjene dobavitelje.

Dobavitelj ivernih plošč C iz Italije:

- 10 % – dobavitelj nima nobenih certifikatov
- 25 % – 95 do 98 % dobav je brez reklamacije,
- 24 % – cena je enaka tržni,
 - 6 % – dobava 3 dni po terminu iz pogodbe,
 - 4 % – količina je 5 % manjša od naročila.

Najnižjo skupno oceno je dobil dobavitelj ivernih plošč iz Italije in sicer 69 % skupnega deleža. Uvrstili ga bomo v razred C. Dobavitelj je nezanesljiv, zato z njim ne bomo sodelovali.

Ocenjevanje dobaviteljev s strani kupcev je različno. Možno je dobavitelje ocenjevati preko spleta. To si lahko ogledate na primeru koncerna Kolektor.

<http://www.kolektorgroup.com/index.php?t=survey>

Kaj vse morajo upoštevati dobavitelji, da postanejo izbrani dobavitelji lahko vidite na:

http://www.talum.si/pdf/home/Prirocnik_za_dobavitelje.pdf

Primer ocenjevanja obstoječih dobaviteljev si lahko ogledate na spletu:

<http://old.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/bezjak-nina.pdf>

7.2.3 Najpogostejši razlogi za zamenjavo dobavitelja

Izbrani dobavitelji niso izbrani za vedno. Nabava mora njihovo delovanje nenehno spremljati, preverjati in ocenjevati. V primeru, ko ne izpolnjujejo več dogovorjenih zahtev, jih mora na to opomniti, če še naprej ne spoštujejo dogovora, pa izbrati novega dobavitelja.

Najpogostejši razlogi za zamenjavo dobavitelja so:

- večkratna dobava materialov slabše kakovosti od dogovorjene,
- neupravičeno dvigovanje cen materialom,
- zaradi zastarele tehnologije dobavitelj ne more zagotavljati zahtevane količine in kakovosti,
- dobavitelj preneha poslovati,
- dobavitelj ni dovolj fleksibilen pri izpolnjevanju dodatnih naročil ali sodelovanju pri razvijanju novih proizvodov,
- na trgu se pojavi alternativni dobavitelj, ki ima ugodnejše nabavne pogoje.

7.3 POVZETEK

Zaostrene gospodarske razmere in vse hujša konkurenca zahtevajo od nabavne službe, da budno spremlja dogajanja na nabavnih trgih. Novi materiali in storitve, tehnološki postopki, novi ali ustvarjalnejši dobavitelji so tisti dejavniki, ki lahko podjetju prinesejo velike prihranke. Prav zato mora nabava nenehno spremljati, opozarjati in ocenjevati svoje dobavitelje.

Potrjeni dobavitelji niso izbrani za vedno, ampak se morajo vedno znova dokazovati in uresničevati zahtevane pogoje. V primeru, da tega kljub opozorilom ne upoštevajo, jih je potrebno zamenjati.

Ocenjevanje dobaviteljev se lahko izvaja na ravni proizvoda, kakovosti, procesa ali podjetja in s subjektivnimi in različnimi objektivnimi metodami.

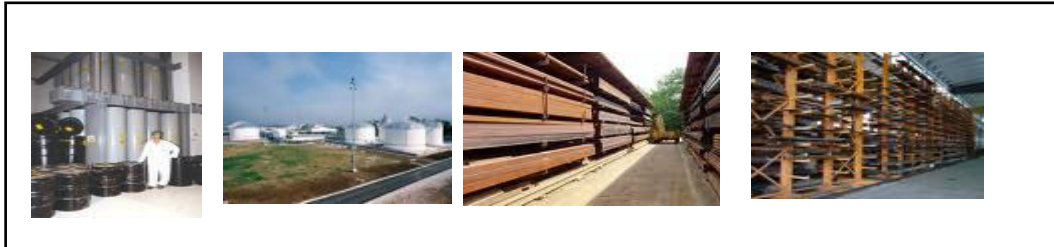
7.4 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE IN PREVERJANJE ZNANJA

1. Ali v podjetju kjer ste zaposleni izvajate oceno dobaviteljev?
2. Če dobavitelje ocenjujete, na katerih ravneh to počnete?
3. Kako bi po pomembnosti razvrstili kriterije dobaviteljev za dobavo komponent za izdelavo računalnika?
4. Kdaj bi izvedli subjektivno, kdaj pa objektivno oceno dobavitelja?
5. Določite kriterije, ponderje in razrede ter izvedite oceno dobaviteljev strateškega materiala v vašem podjetju oz. podjetju, ki ga poznate in jih uvrstite v posamezne razrede.
6. V kakšnih primerih bi zamenjali dobavitelje? Lahko navedete primer iz prakse?
7. Fructal d.d. želi vzpostaviti sistem ocenjevanja kakovosti dobaviteljev. Kaj mora pri tem upoštevati?

8 SKLADIŠČNO POSLOVANJE

8.1 UVOD

Skladiščenje pomeni prekinitev materialnega toka in premostitev časa med nabavnim in proizvodnim procesom.



Slika 8.1: Različne vrste skladišč

Vir: Lasten

Malo je proizvodnih podjetij, ki so tako organizirana, da bi lahko nemoteno delovala brez skladišč. Materiali, surovine, polizdelki, ki so skladiščeni v različnih skladiščih, čakajo na trenutek, ko jih proizvodnja potrebuje. Čakanje je potrebno zaradi tega, da ne bi prišlo do zastojev v proizvodnji. Stroški zaustavitve proizvodnje so navadno bistveno večji kot stroški skladiščenja.

Pri skladiščenju je posebej pomembno, da se med procesom skladiščenja ne spremenijo oziroma poslabšajo temeljne značilnosti blaga.

V tem poglavju bomo znanje nadgradili s spoznavanjem različnih vrst skladišč, njihovo urejenostjo, temeljnimi nalogami, ki jih morajo zagotavljati skladišča in dokumentacijo, ki jo pri svojem delu potrebujejo skladišči delavci.

8.2 OPREDELITEV POJMA IN VRSTE SKLADIŠČ

Skladišče je prostor z vsemi napravami, v katerem shranjujemo različne vrste surovin, materialov, polizdelkov, izdelkov. Naloga nabavnega skladišča je prejetje, spremljanje, varovanje in izdajanje materiala z namenom, da se premosti prostorska in časovna razlika med nabavo in porabo blaga v proizvodnem procesu. Pri tem je pomembno, da blago ostane kakovostno in količinsko nespremenjeno oziroma, da ohrani vrednost ob minimalnih stroških, ki so za skladiščenje potrebni.

Optimalno skladiščenje pomeni istočasno izpolnjevanje dveh zahtev. Prvič, da imamo na zalogi ob vsakem času dovolj veliko količino materiala ustrezne kakovosti. Drugič, da imamo s skladiščenjem minimalne stroške.

Glede na vrste blaga, ki ga skladiščimo ločimo: (Vukovič, 2005, 132)

- skladišča surovin, materiala, sestavnih delov, embalaže, pomožnega materiala itd.,
- medfazna skladišča, namenjena skladiščenju polizdelkov med proizvodnim procesom,
- skladišča končnih izdelkov, polizdelkov, sestavnih delov, ki so namenjeni prodaji.

Glede na način gradnje lahko skladišča razvrstimo na:

- odprta skladišča za skladiščenje vremensko manj občutljivega blaga,
- pokrita, ki so navadno zidana, montažna, zaklenjena, lahko varovana,
- silose, namenjene za blago v razsutem stanju,
- hladilnike, za hranjenje hitro pokvarljivega blaga,
- cisterne, za različne vrste blaga v tekočem stanju.

Primer:

Podjetje Instalacija d. o. o. v Serminu pri Kopru, upravlja z 260.000 kubičnih metrov rezervoarskih prostorov v petnajstih rezervoarjih, kar je zapolnjeno s komercialnimi in v manjšem delu tudi s strateškimi rezervami. Zakon sicer določa, da morajo državne strateške rezerve ustrezati 90-dnevni povprečni porabi naftnih derivatov v minulem letu. Instalacija upravlja tudi s 40.000 kubičnimi metri naftnih derivatov, skladiščenih v dveh rezervoarjih v lasti Zavoda RS za blagovne rezerve, in enem, ki je v njihovem solastništvu. Letno v podjetju pretovorijo kar 1.800.000 ton naftnih derivatov.

Sermin pri Kopru je za Slovenijo izrednega pomena, saj je vstopna točka za oskrbovanje Republike Slovenije s tekočimi gorivi, tako da se iz instalacije transportira več kot 90 odstotkov vseh naftnih derivatov za potrebe RS. Samo skladišče je s tehničnega in z ekološkega vidika sodobno opremljeno in v skladu z vsemi normativi in standardi. Rezervoarji imajo dvojno podnico z vakumsko detekcijo puščanja, fiksno streho in notranjo kontaktno membrano, ki v veliki meri eliminira izhlapevanje goriva.

Skladišča bi lahko razdelili tudi glede na to, kako se v skladišču izvajajo operacije. Veliko manjših podjetij izvaja skladiščna opravila ročno s pomočjo mehanizacije. Večja podjetja imajo avtomatizirana skladišča.

Po izkoriščenosti prostora poznamo visokoregalna skladišča, ki so sodobno urejena z regalnimi dvigali, avtomatizirana in računalniško vodena. Imajo jih podjetja, ki skladiščijo velike količine različnega blaga (Lama, Kovinoplastika, veletrgovine).

Avtomatizirano skladišče podjetja Ikea, si lahko ogledate na spletnem naslovu: http://www.youtube.com/watch?v=KKA98_vKs8A&feature=related.

Primer:

V podjetju Gorenje d. d. obsega avtomatizirano visokoregalno skladišče 12.880 m², višina skladišča pa znaša 40 m. Kamionska nakladalna ploščad je na južni strani skladišča, na severni pa se nahaja vagonška nakladalna ploščad. Pretočnost celotnega sistema je dimenzionirana na proizvodnjo 4 milijone izdelkov bele tehnike letno oziroma 20.000 izdelkov bele tehnike na dan. Notranje manipulacije v celoti opravljajo vozički in dvigala. Za sortiranje in zlaganje transportno skladiščnih enot poskrbijo roboti. Takšen skladiščni model zagotavlja popolno sledljivost in ažurne informacije o stanju in toku blaga v skladišču, saj celotno skladišče nadzoruje računalniški skladiščni sistem. Skladišče NAVIS je razdeljeno na 11 regalnih nadstropij, kjer za vertikalne premike izdelkov skrbi 8 dvigal, ki so razvrščena v 4 module. Vsak modul sestavljata dve dvigali in sicer eno, ki je namenjeno uskladiščenju in drugo odpremi izdelkov. Horizontalne premike palet, od dvigala do skladiščnega kanala ter za uskladiščenje systemske palete v kanal in obratno, zagotavlja 20 vozičkov. Skupna površina skladišč se je z uvedbo avtomatiziranega skladišča zmanjšala iz prvotnih 32.500 m² na 12.880 m², kapaciteta pa povečala iz prvotnih 30.000 gotovih izdelkov na sedanjih 140.000.

Po racionalni izkoriščenosti prostora, transportnih poti in preglednosti so poznana pretočna skladišča, kjer se blago prejema na eni strani, izdaja pa na drugi. Uporabljajo jih predvsem pri skladiščenju pokvarljivega blaga. Blago, ki se prvo skladišči, se prvo tudi izda.

V nekaterih sodobno opremljenih skladiščih imajo skladiščne omare, ki varujejo material pred prahom in poškodbami vremenskih vplivov. Poleg tega omogočajo varno delo, odlično izkoriščenost prostora, računalniško kontroliranje zalog in izdajanje materialov. Upravljanje takih skladišč omogoča večjo učinkovitost, izgubljeni časi so minimalni, številne operacije se lahko opravljajo vzporedno. V nekaterih primerih je takšno skladiščenje direktno povezano s proizvodno linijo. Način delovanja vitkega vertikalnega dvigala Hänel Lean Lift v sodobno urejenem skladišču si lahko ogledate na spletnem naslovu:

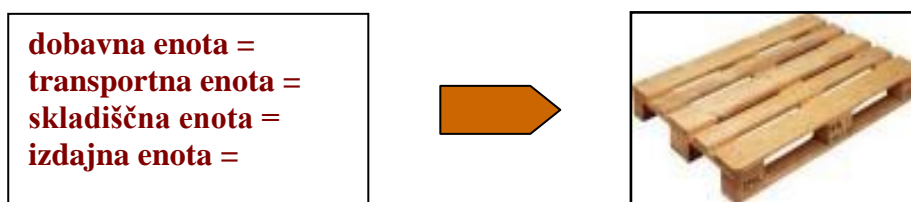
http://www.hanel.us/pc/ie/en/lean_lift/index.htm

8.3 NOTRANJA UREDITEV SKLADIŠČA

Dober gospodar ima stvari vedno pospravljene in na svojem mestu.

Notranja ureditev skladišča pomeni notranji raspored skladiščnih prostorov, določanje transportnih poti, prevzemnih in izdajnih mest, rasporeditev potrebne opreme, skladiščenje in označevanje delov skladišča. Ureditev skladišča je odvisna od značilnosti, vrst in količine posameznega materiala.

Osnovno pravilo za racionalno notranjo ureditev skladišča je:



Slika 8.2: Ureditev skladišč

Vir: Lasten

Načelo je težko uresničljivo zaradi različnih načinov prevoza, manipulacij itd. Razmisli zakaj.

Učinkovita notranja ureditev skladišča naj bi upoštevala: (Vukovič, 2005, 135)

- preglednost, dostopnost in nadzor nad uskladiščenim materialom na odlagalnih mestih, regalih, policah,
- pravilno rasporeditev prostorov, ki zajema skladiščne prostore, izdajna in prevzemna mesta, transportne poti,
- zavarovanje blaga pred vlago, toploto, požarom z različnimi napravami kot so: klimatske, hladilne, protipožarne itd.)
- označevanje skladiščnih prostorov,
- notranja ureditev mora zagotavljati čim manj manipulacij z materialom,
- omogočiti mora skladiščenje na paletah, zabojnikih.

8.4 NALOGE SKLADIŠČNEGA POSLOVANJA

Temeljne naloge, ki jih opravlja skladišče so:

- prevzem materiala,
- namestitvev in skladiščenje,
- varovanje materiala,
- izdajanje materiala,
- vodenje evidenc o skladiščnem poslovanju.

Prevzem materiala

Je proces, ki ga izvajajo prevzemniki v nabavnem skladišču. Glede na vrste blaga je lahko prevzem izdelkov, polizdelkov, sestavnih delov, izdelavnega materiala, surovin, pomožnega materiala, nedokončane proizvodnje, rezervnih delov itd.

Navadno se za spremljanje blagovnih tokov v in iz skladišča uporabljajo dobavnica, interna dobavnica, prevzemnica, povratnica in komisijski zapisnik.

Prevzem materiala je lahko: (Potočnik, 2002, 255)

- od zunanjih dobaviteljev,
- izdelki in polizdelki od lastne proizvodnje,
- vračilo blaga iz proizvodnega procesa,
- prevzem materiala po dodelavi pri kooperantih,
- prevzem materiala iz tujih skladišč.

O prevzemu blaga v skladišče smo že pisali v 5. poglavju Nabavni proces. Na kratko naj še enkrat ponovimo.

Po prihodu blaga s prevoznim sredstvom voznik preda dobavno dokumentacijo v pisarno skladišča. Blago, ki prihaja v skladišče je potrebno evidentirati. Podatki o materialu na dobavnici se vnesejo v računalnik ali ročno evidentirajo. O prihodu se obvesti nabavni oddelek.

Ob prispetju blaga v skladišče se izvede **količinski pregled** pošiljke. Blago se glede na značilnosti lahko prešteje, stehta, izmeri. V primeru neskladnosti med dejanskim stanjem in navedenim v dokumentih, pripravi skladišče reklamacijo ali komisijski zapisnik, ki je osnova za zahtevek dobavitelju, da reklamacijo ustrezno reši.

Kakovostni prevzem lahko skladišče ali posebna vhodna kontrola opravi na osnovi ogleda blaga, kar pa v večini primerov ne zadostuje. Potrebne so natančnejše laboratorijske analize, s katerimi podjetja ugotavljajo fizikalne, kemične in mikrobiološke lastnosti blaga. To lahko opravijo večja podjetja v lastnih laboratorijih ali pri za to pooblaščenih organizacijah.

Računalniško podprt prevzem blaga v skladišče je vse pogostejši način prevzemanja blaga v skladišče. Prednosti takšnega načina prevzema so v zmanjšanju administrativnega dela in z njim povezanih stroškov, povečani hitrosti prevzemanja in manjši možnosti napak. Za elektronsko poslovanje je zelo pomembno, da so izdelki in udeleženci v določeni transakciji natančno označeni. Za označevanje materiala in proizvodov se uporabljajo različni standardi, ki uporabljajo številke s črtno kodo. (Na primer standard EAN. UCC, ki se uporablja za označevanje materiala in proizvodov, identifikacijo proizvodov, transportnih enot, lokacij in računalniškega izmenjavanja podatkov – RIP).

Različno od potreb se uporabljajo različni tipi črtnih kod, ki so tiskani na logistično nalepko. Črtne kode so lahko že tiskane skupaj z embalažo ali tiskane na nalepke in kasneje lepljene na embalažo. Pri prevzemu blaga skladiščnik z laserskim čitalcem črtnih kod odčita z nalepke vse potrebne podatke. Tako ni več ročnega vnašanja podatkov, zmanjšana je možnost nastajanja napak, postopek je opravljen hitreje.

S pomočjo črtne kode EAN13 se lahko odčita osnovne podatke o izdelku in zagotavlja sledljivost izdelka. Koda vsebuje naslednje podatke:

- državo proizvajalko,
- šifro proizvajalca,
- šifro artikla,
- kontrolno številko, izračunano iz predhodnih enot.

Glavni namen logistične nalepke je zagotoviti jasno in logično informacijo o enoti kateri je pripeta. Črtni kode jasno identificirajo vse potrebne podatke, tako v administrativne kot v logistične namene, in zagotavljajo vse potrebne podatke o tovarni enoti oziroma materialu.



Slika 8.3: Odčitavanje podatkov s pomočjo črtna koda
Vir: Lasten

Logistična nalepka zmanjšuje možnost napak. S tem se logistični procesi skrajšajo posledično se zmanjšajo tudi skladiščni stroški.

Primer:

Evidentiranje materiala s pomočjo čitalca in črtni kode si lahko ogledate na spletu:

<http://www.youtube.com/watch?v=aBZy7dVuG6U&NR=1>

<http://www.leoss.si/index.php?vie=prodSol&id=2007090311504357&var1=4>

Več o logistični nalepki si lahko preberete na svetovnem spletu:

http://www.gs1si.org/doc/logisticna_nalepka.pdf

Če se na blagu ugotovi kakovostna ali količinska napaka, nabavni oddelek določi komisijo, ki ugotovi dejansko stanje na prejetem blagu. O tem sestavi **komisijski zapisnik**. V zapisniku so navedeni (Potočnik, 2002, 256):

- točen naslov dobavitelja,
- prevoznik, prevozni dokument,
- datum prejema blaga,
- kraj prejema blaga in skladišče,
- količina prejetega blaga,
- kakovost prejetega materiala, s pojasnilom kako je bila ugotovljena,
- stanje embalaže v kateri je blago prispelo,
- mnenja komisije, zakaj je do nastale napake na blagu prišlo,
- predlogi komisije,
- datum kontrole in sestavljanja zapisnika,
- navedbe imen članov komisije s podpisi.

Pri prevzemu blaga v skladišče je pomemben tudi **dobavni rok**. Neupoštevanje dobavnih rokov ima lahko za proizvajalca hude posledice. Nepravočasno dobavljeno blago lahko

povzroča težave v proizvodnji in dobavi končnih proizvodov, izgubi dobrega imena itd. Predčasna dobava pa povzroča višje stroške.

Skladiščenje materiala

Za prevzeto blago se določi prevozno enoto in mesto kjer bo skladiščeno. Kje in kako bo blago skladiščeno je odvisno od (Potočnik, 2002, 258):

- vrste materiala – za nekatere materiale in surovine kot so npr. laki, razredčila lahko vnetljive tekočine potrebujejo posebna skladišča s primernim prezračevanjem in lovilci v primeru razlitja, sadje je potrebno skladiščiti v hladilnicah, tekočine v cisternah itd.
- tehnoloških značilnosti – pomenijo občutljivost materialov na toploto, vlago, vonj itd. Zato morajo biti skladišča primerno opremljena s hladilnimi sistemi, zaščitena pred vlago itd. (Na primer: v Žitu Ljubljana uporabljajo skladišča za hlajene in zamrznjene izdelke temperaturo v režimu od -22 stopinj do $+5$ stopinj Celzija,
- prostorske zmogljivosti skladišča – so odvisne od velikosti skladišča, notranje urejenosti vertikalnega ali horizontalnega skladiščenja, transportnih poti, zahtev proizvodnje itd.
- tehnike skladiščenja – zagotavljale naj bi čim boljše ekonomičnost poslovanja, preglednost in kontrolo nad skladiščnim poslovanjem. Določeni materiali se lahko skladiščijo vedno na isto mesto. Na ta način se doseže boljše preglednost in upravljanje z materiali, potrebne pa so večje skladiščne površine. Takšen način skladiščenja je primeren za računalniško vodenje zaloga materiala. Materiale pa lahko skladiščimo tudi glede na prosto mesto. S tem se zmanjša preglednost nad materiali, boljše pa se izkoristi skladiščni prostor.

Varovanje materiala

Blago mora biti uskladiščeno tako, da na njemu ne nastajajo negativne spremembe, ki bi povzročale škodo (kalo ali poškodbe). Zato je potrebno blago, ki je občutljivo na različne vplive ustrezno zaščititi in obvarovati. Skladiščni delavci morajo biti ustrezno usposobljeni za hitre posege v primeru, da ne pride do dogodkov, ki bi lahko povzročili škodo ali uničenje na materialih ali surovinah (na primer: opravljen preizkus znanja s področja požarne varnosti, da znajo ravnati s hidranti, gasilskimi aparati, avtomatskimi protipožarnimi sistemi itd.). Posebno zahtevno področje je skladiščenje lahko vnetljivih in eksplozivnih snovi. Veliko poškodb na blagu pride zaradi nepravilnega ravnanja z viličarji. Skladiščni delavci, ki nimajo opravljenega izpita za delo z viličarjem, ga ne bi smeli uporabljati.

Nekatere vrste surovin je potrebno med skladiščenjem ne samo varovati, da na njih ne pride do poslabšanja stanja ali uničenja, ampak tudi kontrolirati in po predpisanih postopkih izvajati določena dela in vzdrževanje, da surovine pridobivajo na kakovosti (na primer, sušilnice pršutov, salam).

Primer

Za skladiščenje banan, citrusov in nekaterega drugega sadja imajo v Luki Koper sodobno urejeno, računalniško voden in nadzorovano skladišče kjer imajo možnost reguliranja temperature, vlažnosti in kroženje zraka od 0°C do 2°C . S tem lahko zagotavljajo nespremenjeno stanje blaga.

Poleg kondicioniranih skladišč imajo tudi hladilnice za globoko zamrzovanje do -25°C .

Delo s sadjem v skladišču pa zahteva tudi dodatna dela kot so sortiranje, prebiranje, zorenje, etiketiranje, tehtanje itd.

Preventivni ukrepi varovanja blaga v skladišču morajo vključevati tudi možnosti, da ne pride do kraja. Zato morajo biti skladišča primerno varovana z različnimi sistemi video nadzora, ograj, varnostno službo itd.

Kljub zaščitnim ukrepom, ki so namenjeni varovanju blaga v skladišču pa prihaja do določenih minimalnih izgub. To so normalne izgube oziroma kalo, na katerega pa zaposleni v skladišču, kljub številnim ukrepom, ne morejo ali težko vplivajo (temperaturne spremembe, vlaga, manipulacija z blagom).

Izdajanje materiala

Izdajanje materiala iz skladišča poteka na osnovi izdajnice, medskladiščnice, dobavnice.

Material se lahko izdaja zaradi (Potočnik, 2002, 260):

- predelave v lastni proizvodnji,
- potreb drugih skladišč ali premeščanja v druga skladišča,
- dodelave v lastni proizvodnji ali pri drugih kooperantih,
- prodajanja materiala, polizdelkov ali izdelkov, nekurantnega materiala.

Pri pokvarljivem blagu je potrebno najprej izdati tisti material, ki je bil prvi uskladiščen. Za takšen material velja načelo, da je potrebno izdati najprej tisti material, ki je bil sprejet v skladišče prej in šele nato material, ki je bil prevzet kasneje – torej po metodi FIFO, kar pomeni »prvi v, prvi iz« (»first in, first out«).

Skladišče lahko prejema in izdaja tudi:

- drobni inventar, ki gre ob izdaji navadno v osebno zadolžitev,
- rezervne dele, ki jih potrebujejo vzdrževalci,
- avtogume, in sicer tiste, ki so v uporabi in tiste, ki so na zalogi,
- embalažo.

Pri embalaži ločimo:

- nepovratno, ki se kupcem ne zaračunava,
- povratna, ki se zaračunava in jo je potrebno evidentirati kot izdano in prejeto,
- embalažo, ki se posoja, (razni sodi jeklenke, platenke), skladišče vodi datum izposoje in vrnitve.

Skladiščna dokumentacija

Dokumenti, ki spremljajo materialne tokove v skladišču so naslednji (Potočnik, 2002, 261):

- Prevzemnica – je dokument, za prevzem materiala v skladišču. Je osnova za materialno zadolžitev skladišča. Vsebuje: naziv materiala, šifra in koda, enota mere, količina, cena, podatki o dobavitelju, način dostave, embalaža. Izdaja se v treh izvodih, od katerih eden ostane skladišču.
- Izdajnica – namenjena je izdaji materiala iz skladišča v proizvodnjo. Vsebuje: številko delovnega naloga, naziv in kodo, enoto mere, količino. Uporablja se tudi pri izdaji polizdelkov, pomožnega materiala, embalaže.
- Medskladiščnica – uporablja se za premike materiala med skladišči v istem proizvodnem podjetju.
- Povratnica – uporablja se za vračilo preveč izdanega materiala v proizvodnjo iz različnih razlogov.

- Dobavnica – namenjena je prodaji končnih izdelkov polizdelkov materiala. Vsebuje: naslov kupca, naziv materiala in kodo, datum dobave, enoto mere, količino, ceno, vrednost.

Inventura

Razlike, ki nastanejo v skladišču v primerjavi s knjiženim stanjem v materialnem knjigovodstvu ugotavljamo z inventuro oziroma popisom materiala.

Poznamo:

- redno inventuro – opravlja se navadno ob koncu poslovnega leta za potrebe zaključnega računa, pa tudi ob prenehanju družbe, združitvi, pripojitvi.
- izredno inventuro – opravlja se jo ob spremembah cen, zamenjavi skladiščnikov, večjih krajah.

Izvedba inventure:

V trenutku popisovanja stanja materiala v skladišču morajo zaloge mirovati. Potek:

- imenovanje inventurne komisije (v njej ne smejo biti odgovorni skladiščni delavci),
- priprava skladišča za nemoten potek popisa,
- popis materiala na popisne liste,
- ugotovitev dejanskega stanja in primerjava s knjigovodskim,
- ugotovitev inventurnih viškov/manjkov in predlogi za odpis ali prodajo nekurantnega ali delno poškodovanega blaga.

Skladiščni stroški

Najpomembnejši stroški, ki nastajajo v skladiščnem poslovanju so:

- stroški vezave denarnih sredstev za zaloge materiala (ti so odvisni od količin blaga, časa skladiščenja, vrednosti zaloge, višine obresti za najete kredite itd.),
- stroški povezani s skladiščnimi prostori (zajemajo amortizacijo prostorov, zavarovanje, osvetlitev, prezračevanje, ogrevanje, požarno zaščito, vzdrževanje prostorov in opreme, lahko najemnino, manjko, kalo),
- plače zaposlenih v skladišču, ki prevzemajo materiale, opravljajo vhodno kontrolo, skladiščijo, izdajajo materiale itd.

8.5 POVZETEK

Skladišča so namenjena prejemanju, skladiščenju, varovanju, spremljanju in izdajanju materiala. Blago v njih čaka na trenutek, ko ga bodo v naslednjih fazah procesa potrebovali. Pri tem je v večini primerov pomembno, da materiali ohranjajo količinsko in kakovostno nespremenjeno stanje.

Skladišča se razlikujejo glede na način gradnje in glede na vrsto materialov in surovin, ki se v njih skladiščijo.

Vse premike blagovnih tokov v in iz skladišča spremlja določena oz. predpisana dokumentacija. V večini primerov skladišča uporabljajo dobavnice, prevzemnice, povratnice, interne dobavnice, komisijske zapisnike. Vnos in obdelava podatkov sta v večini podjetij podprta z računalniškimi programi in črtnimi kodami.

8.6 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE IN PREVERJANJE ZNANJA

1. Zakaj je potrebno, da imamo na zalogi material, surovine?
2. Na ožjem področju poiščite podjetja in ugotovite kakšne vrste skladišč imajo.
3. Kje se pojavljajo medfazna skladišča?
4. Kaj vse zajema učinkovita notranja ureditev skladišča?
5. Katere so temeljne naloge vsakega skladišča?
6. Kako bi napisali komisijski zapisnik za prejeti material, ki količinsko ni ustrezal naročilu?
7. Kaj je potrebno upoštevati pri uskladiščenju materiala?
8. Kateri dokumenti se uporabljajo v skladišču pri ravnanju z materialom?
9. Podjetje bi želelo izvajati skladiščenje avtomobilskih gum različnih proizvajalcev za področje Slovenije. Za kakšno vrsto skladišča, način prevzema in odpreme gum, bi se odločili?
10. Kateri so ključni stroški, ki nastajajo v skladišču?
11. Ste vodja skladišča trgovskega podjetja. Navedite, kako bi zmanjšali osnovne stroške skladiščenja?
12. Komu vse lahko skladišče izdaja materiale?
13. Kaj je logistična nalepka, čemu služi?
14. Kot vodja skladišča ste zadolženi za njegovo ureditev. Kaj bi pri tem upoštevali?
15. V najbližjem skladišču si oglejte čitalec podatkov preko črtne kode in o tem poročajte pri predavanjih.

9 UPRAVLJANJE ZALOG

9.1 UVOD



Zaloge so surovine, materiali, proizvodi, polproizvodi, trgovsko blago, ki na/v določenem prostoru čakajo za oskrbovanje procesov. Njihova temeljna naloga je zagotavljanje nemotenega poslovnega procesa. Pri tem pa ne smejo biti previsoke, ker povzročajo stroške in vežejo finančna sredstva.

Velikost zalog v podjetju je močno odvisna od natančnega načrtovanja, strategije vodenja zalog, proizvodnje ter od zunanjih dejavnikov na nabavnem trgu. S stroškovnega vidika naj bi bile čim manjše. V določenih primerih pa so potrebne zaradi varnosti oziroma nepredvidenih dogodkov, ki lahko ogrozijo preskrbo podjetja in povzročijo zastoje v proizvodnji.

Završnik (2008, 61) pravi, da so določene zaloge potrebne zaradi:

- neskladnosti med časom proizvodnje in časom porabe,
- oddaljenosti med krajem proizvodnje in krajem porabe,
- različnih trgovskih in finančnih pogojev,
- potreb po varnosti oskrbe.

9.2 VRSTE ZALOG

Glede na to, kdo zaloge uporablja jih lahko razdelimo na (Završnik, 2008, 62):

- **proizvodne zaloge** – surovine, materiali, sestavni deli, polizdelki potrebni za proizvodni proces,
- **zaloge pomožnega materiala** – maziva, olja, čistila, ki so potrebni za proizvodni proces, vendar niso sestavni del izdelka,
- **zaloge polizdelkov** – nastajajo na različnih stopnja proizvodnega procesa,
- **zaloge končnih izdelkov** – izdelki, ki čakajo na odpremo.

Glede na način naročanja materiala poznamo (Potočnik, 2001, 209):

- **minimalno zalogo** – je zaloga, ki še omogoča normalno proizvodnjo, vendar z veliko stopnjo tveganja, v primeru, da nova dobava zaradi različnih razlogov ni pravočasna,
- **varnostno zalogo** – namenjena je nepredvidenim dogodkom pri oskrbi ali preveliki porabi materiala,
- **signalno zalogo** – je zaloga, ko je potrebno sprožiti novo naročilo, ta je lahko nižja, če dobavitelj dobavi takoj, ko naročimo. Signalno zalogo lahko določimo glede na povprečno porabo ali na povprečni čas dobave.
- **maksimalno zalogo** – je največja možna količina materiala, ki je še dopustna. Preko te meje bi stroški narasli, kar bi pomenilo negospodarno ravnanje.

- **povprečno zalogo** – ki pomeni ponderirano povprečje med različnimi vrednostmi zaloge v določenem obdobju. Povprečno zalogo lahko računamo kot aritmetično sredino začetnega in končnega stanja. Uporabljamo jo pri izračunavanju skladiščnih stroškov in koeficienta obračanja zaloge.
- **optimalno zalogo** – s katerim je zagotovljena nemotena in pravočasna preskrba z materialom ob istočasno najnižjih stroških,
- **nekurantno zalogo** – v proizvodnji nastaja ob opuščanju proizvodnih programov, pojavlja pa se tudi v vsakem trgovskem podjetju. Nekurantna zaloga povzroča samo stroške, zato se jo podjetja poskušajo rešiti z razprodajami.

9.3 UPRAVLJANJE Z ZALOGAMI

Zaloge predstavljajo enega najpomembnejših stroškov v podjetju. Kljub temu pa si pri večini podjetij ne moremo predstavljati poslovanja brez vsakršnih zalog. Upravljanje zalog zajema področja načrtovanja, organiziranja, izvajanja in kontrolo. V podjetju pri tem nastajajo različne vrste stroškov.

9.3.1 ABC metoda osnova za gospodarno upravljanje z zalogami

Za uspešno upravljanje zalog morajo biti postavke v zalogah natančno opisane, identificirane s proizvajalčevo številko in številko uporabnika in urejene v katalogu. Ko so materiali zbrani v katalogu, jih je potrebno razvrstiti po njihovi pomembnosti. Pri tem se upoštevajo cene, nabavni stroški, količine, pogoje nabave.

Z ABC analizo se ugotavlja katere postavke v zalogah vrednostno predstavljajo največji delež. To se lahko ugotavlja na osnovi letne porabe posamezne postavke ali pa z povprečno porabo vsake postavke. ABC analiza razdeli vse postavke glede na njihov delež v celotni vrednosti na tri skupine: A, B in C.

Tabela 9.1: Okvirna velikost razredov po metodi ABC

Razredi	Postavke v % – približno	Skupna vrednost % – približno
A	5–10	75–85
B	15–35	15–35
C	60–80	5–10

Vir: Lasten

Najpomembnejši je razred A, kateremu je potrebno nameniti največjo pozornost, tako z nabavnega vidika, kot tudi z vidika celotnega podjetja. Razred A ima majhno število postavk (materialov) in veliko skupno vrednost, zato je skrb za učinkovito upravljanje tega razreda razumljiva, saj lahko prinaša največje prihranke. Za materiale iz skupine A, je potrebno stalno preverjati cene, zagotavljati zanesljive dobavitelje, pridobiti najugodnejše nabavne pogoje, blago naročati večkrat v manjših količinah zaradi stroškov zalog itd.

Primer ABC analiza zalog

V skladišču podjetja imajo na zalogi 55 različnih postavk materialov, v skupni vrednosti 254.700 EUR. Podjetje jih želi razvrstiti po vrednosti, ki jo predstavljajo v skupni vrednosti porabe. V skupino A bo uvrstilo proizvode, ki predstavljajo več kot 20 % vrednosti, v skupino B manj kot 20 in več kot 5 % vrednosti, v skupino C pa materiale, ki predstavljajo manj kot 5 % vrednosti.

Tabela 9.2: Zaloge materiala po številu in vrednosti

Štev. enot. v zalogi porabe	Letna vrednost porabe v EUR	% od skupne vrednosti
1	100.000	39,3
2	90.000	35,4
3	25.000	9,8
4	15.000	5,8
5	13.000	5,1
6	8000	3,1
7	2000	0,7
8	1000	0,4
9	500	0,2
10	200	0,0
Skupaj	254.700	100

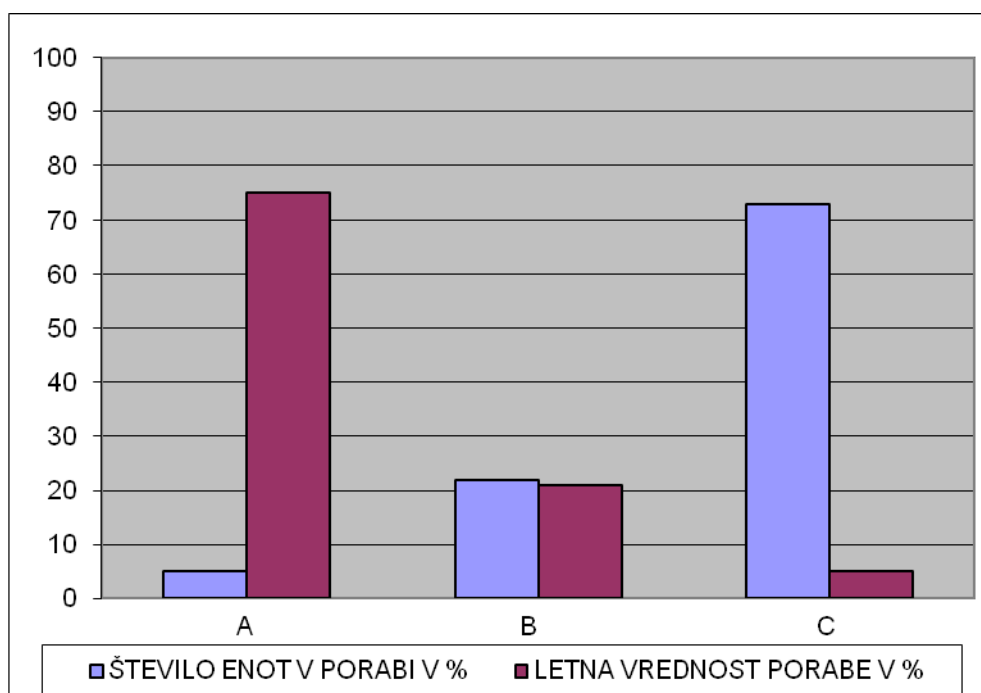
Vir: Lasten

Tabela 9.3: Količinska in vrednostna velikost razredov

Razredi	Štev. enote v porabi	%	Letna vrednost porabe	%
A	1,2	5	190.000	74,7
B	3,4,5	22	53.000	20,8
C	6,7,8,9,10	73	11.700	4,5

Vir: Tabela: 9.2

Najpomembnejša je skupina A, ki predstavlja 75 % vrednosti vseh materialov, delež v številu materialov pa je 5 %. Skupina B predstavlja 20,85 delež v celotni vrednosti, po izdelkih pa 22 % in C, ki predstavlja 4,5 % vrednosti vseh izdelkov, delež v številu izdelkov pa je 73 %.



Slika 9.1: Količinska in vrednostna velikost materiala po razredih v %

Vir: Tabela 9.3

9.3.2 Stroški zalog

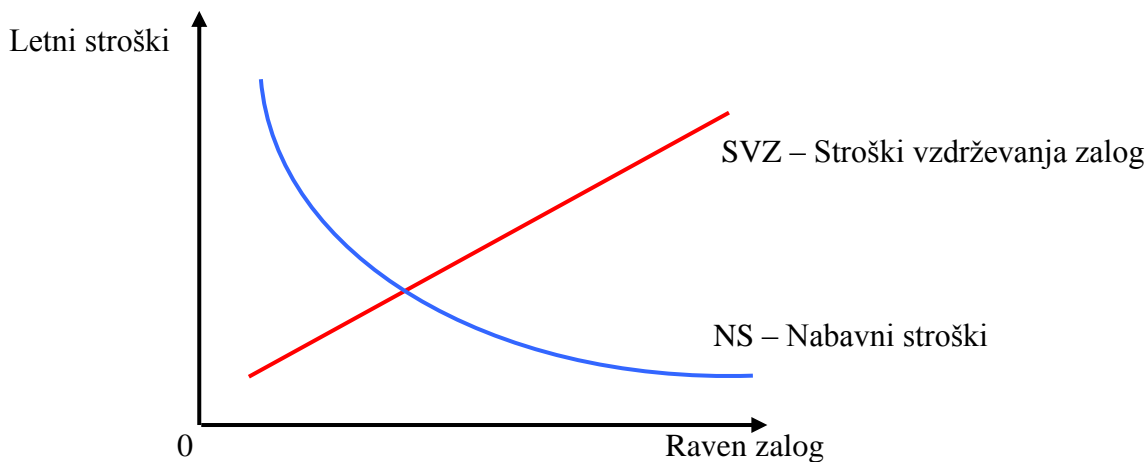
Pri upravljanju z zalogami nastajajo tudi nujni stroški. To so predvsem:

- stroški vzdrževanja zalog,
- nabavni stroški,
- stroški pomanjkanja zalog.

Stroški vzdrževanja zalog vključujejo:

- Oportunitetne stroške ali stroške alternativnih možnosti. Denar, ki je namenjen za vzdrževanje zalog bi lahko podjetje investiralo v druge namene.
- Stroške zavarovanja, to so stroški za zavarovanje skladišča, opreme in zalog materiala.
- Amortizacijo skladiščnih prostorov in opreme, to je strošek, ki je povezan z obrabo in življenjsko dobo stavb in opreme.
- Pri vzdrževanju zalog nastajajo tudi stroški zaradi poškodb materiala, kraj in občasno tudi zaradi zastaranja programov in s tem tudi določenega materiala, ki je lahko še na zalogi.
- Plače skladiščnih delavcev.

Stroški vzdrževanja zalog so odvisni od velikosti naročene količine materiala in naraščajo oziroma padajo skladno z obsegom zalog.



Slika: 9.2: Razmerje med stroški zalog in nabavnimi stroški

Vir: Završnik, 2008, 67

Letni stroški vzdrževanja proizvodnih zalog se po raziskavah gibljejo med 20 % in 40 % vrednosti zalog. Če ima podjetje ocenjene stroške vzdrževanja zalog v odstotkih od vrednosti zalog, lahko letne stroške vzdrževanja zalog izračuna po naslednji formuli:

$\text{letni stroški vzdrževanja zalog} = \frac{\text{povprečna vrednost zalog}}{\text{vrednost zalog}} \times \text{stroški vzdrževanja zalog kot \% od vrednosti zalog}$
--

LSVZ – letni stroški vzdrževanja zalog

SVZ – stroški vzdrževanja zalog kot odstotek od vrednosti zalog

$\text{LSVZ} = \frac{K}{2} \times \text{SN} \times \text{SVZ}$
--

K = nabavljena količina materiala

SN = stroški nabave na enoto materiala

SVZ = stroški vzdrževanja zaloge kot % od vrednosti zalog

Nabavni stroški

So povezani s procesom nabave in niso vezani na velikost zalog. V glavnem so to posredni stroški dela in režijski stroški, ki nastajajo v nabavnem oddelku, delno pa tudi v drugih.

Najpomembnejši nabavni stroški so:

- Stroški, nastali pred samo dobavo materiala. Sem sodijo: obiski pri dobavitelju izbira dobavitelja, telefonski razgovori, delo na računalniku, pisanje pogodb naročil itd.
- Stroški, povezani z dobavo materiala vključujejo: stroške prevoza, zavarovanja, špedicije, carine itd.
- Stroški prevzema materiala, ki zajemajo: količinski in kakovostni prevzem, pisanje zapisnikov, potrjevanje in plačilo računov.

Nabavni stroški so odvisni od števila naročil. Večje kot je število naročil, bolj se povečujejo. Nabava lahko vpliva na zmanjšanje teh stroškov z združevanjem dobav, kjer je to mogoče.

Letne nabavne stroške izračunamo:

$\text{LNS} = \text{število naročil v enem letu} \times \text{nabavni stroški za eno naročilo}$

LNS – letni nabavni stroški

V podjetjih nabavne stroške za eno naročilo navadno dobijo na osnovi ocene.

Stroški pomanjkanja zalog

Nastanejo, ko podjetje nima potrebnih zalog, da bi lahko nemoteno poslovalo. Razlogi so lahko v težavah s pravočasno dobavo, nepredvideno povečanje proizvodnih nalogov, skritih napak v materialu itd. V takih primerih lahko pride do:

- zmanjšanja ali ustavitve proizvodnje in s tem neizkoriščenosti strojev, povečajo se fiksni stroški, izguba dobička,
- zmanjšanja količine končnih izdelkov,
- kasnejše dobave kupcem, oziroma neizpolnitev dobave, kar lahko vpliva na povečano nezaupanje, izgubo »dobrega imena«, pogodbene kazni ali celo izgubo kupcev.

9.3.3 Sistemi naročanja materialov

Naročanje v stalnih intervalih

Značilnost tega načina naročanja je naročanje v enakomernih časovnih presledkih. Osnova za naročanje je ugotavljanje zalog posameznih postavk materiala. Zaloge se ugotavlja po vnaprej določenih terminih (tedensko, mesečno, polletno), odvisno od načrtovanih potreb proizvodnje. Vodene morajo biti pregledno in ažurno. Danes imajo skoraj vsa podjetja računalniško podprto vodenje zalog.

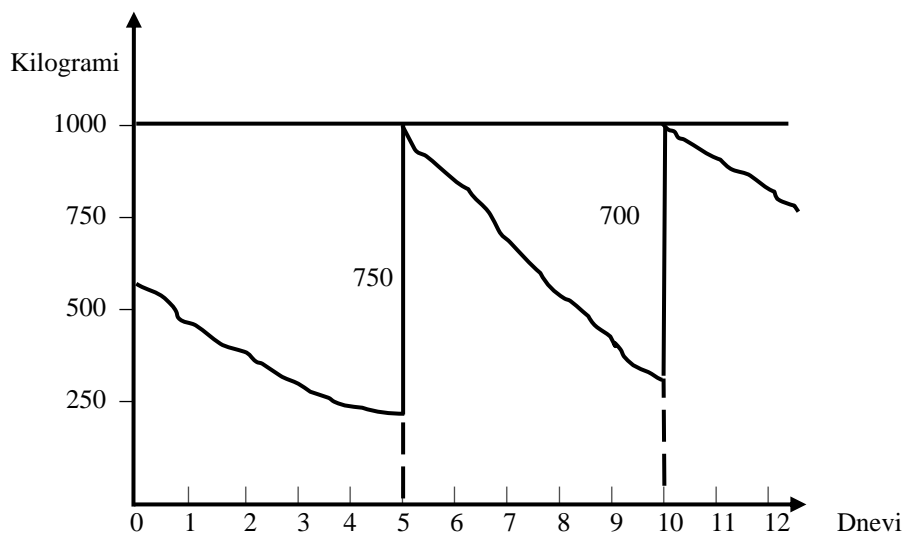
Pri tem načinu je pomembna maksimalna velikost zalog. Praviloma se jo ne sme prekoračiti, ker bi s tem nastali nepotrebni stroški. Naročilo se navadno izvede po vsakokratnem pregledu zalog. Višina naročila je razlika med dejansko in maksimalno zalogo. S tem se maksimalna zaloga popolni.

Način naročanja v stalnih intervalih (ciklih) je najprimernejši za proces proizvodnje, ki poteka enakomerno in ga je lahko predvideti v naprej. Navadno je to proizvodnja enakih ali zelo podobnih izdelkov, ki se proizvajajo v velikih količinah in na daljše časovno obdobje. Potrebni materiali se dobavljajo na osnovi dolgoročnih pogodb, vendar v manjših količinah in stalnih intervalih, s tem so tudi zaloge manjše, vendar sprotno spremljane.

Primer

Maksimalna zaloga moke 1000 kg.
Čas pregleda zalog vsakih 5 dni.

Razpoložljiva količina je peti dan padla na 250 kg. Za dopolnitev zaloge je potrebno naročiti 750 kg. Pri naslednjem sprotne pregledu je količina zaloge 300 kg, zato je potrebno naročiti 700 kg moke.



Slika 9.3: Stalno intervalno naročanje

Vir. Lasten

Naročanje stalne količine – sistem točke naročanja

Zaloga se zaradi proizvodjanja zmanjšuje in doseže neko točko (**signalno zalogo**), ko jo je potrebno ponovno dopolniti. Po opravljenem naročilu se zaloga še vedno znižuje do trenutka, ko prispe naročen material v skladišče. Takrat zaloga doseže svoj minimum. S prevzemom se zaloga zopet poveča do maksimalne količine.

Sistem točke naročanja zahteva vnaprejšnjo določitev količine materiala ob dobavi in določitev minimalne količine zaloge.

Signalno zalogo lahko določimo glede na povprečno porabo proizvodnje in glede na povprečni čas dobave materiala.

V proizvodnji, kjer je dobavni čas just in time in so stroški morebitne zaustavitve proizvodnje nepomembni, je signalna zaloga nič.

Omenjenih primerov je v realnosti malo. Navadno vsaka zaustavitev proizvodnje zaradi nepravočasne dobave materialov, povzroča visoke stroške. Zato podjetja potrebujejo neko optimalno zalogo, ki jo po potrebi dopolnjujejo.

Primer

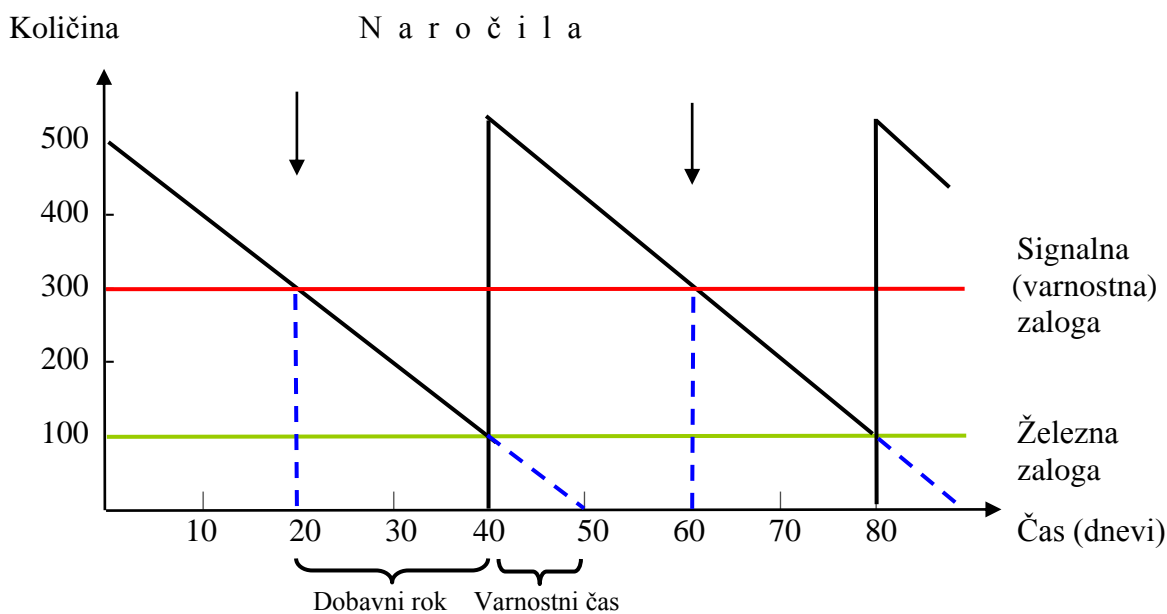
Če bi imeli dnevno povprečno porabo proizvodnje 25 kilogramov materiala in če bi bil dobavni čas za material 4 dni, bi bila signalna zaloga 100 kg. Naročili bi, ko je na zalogi še 100 kg materiala.

Pri takšnem določanju signalne zaloge lahko pride do večjih problemov v procesu proizvodnje. Ti se lahko pojavijo v večji porabi proizvodnje, težavah pri dobavi materialov, kakovosti itd. Zato podjetja pri naročanju upoštevajo poleg varnostne še "železno" rezervo.

Primer

Izračun signalne zaloge, če je povprečna dnevna poraba materiala 10 kosov, dobavni rok 20 dni, železna rezerva pa za proizvodnjo 10 dni.

Signalna zaloga = $(20 \times 10) + (10 \times 10) = 300$ kosov. Naročili bi, ko je na zalogi še 300 kosov materiala.



Slika 9.4: Naročanje po sistemu točke naročanja signalne zaloge
Vir: Lasten

Z računalniškim podprtim vodenjem zalog nas program sam obvesti, kdaj moramo naročiti potrebno količino. Količina, ki jo moramo naročiti je navzgor določena z maksimalno zalogo. Večje količine povzročajo previsoke stroške.

Načrtovanje potreb po materialu

Največkrat se pojavlja v podjetjih, kjer je neenakomerna poraba materiala in kjer količina materiala pogojuje izdelavo končnega izdelka.

Izvajanje sistema načrtovanja potreb po materialu zahteva:

- plan proizvodnje, v katerem so količinsko in časovno predvidene potrebe po posameznih materialih potrebnih za proizvodnjo določenega izdelka,
- natančen seznam vseh materialov, ki so potrebni za proizvodnjo določenega izdelka,
- spisek zalog materiala potrebnega za proizvodnjo tega izdelka.

Izvajanje sistema načrtovanja potreb po materialih zahteva veliko število informacij. Sistem je primeren za hitro prilagajanje proizvodnje tržnim potrebam, zato morajo biti tudi odzivni časi temu primerni. Zelo pomembni pri izvajanju tega sistema so poslovni odnosi z izbranimi dobavitelji, ki morajo pravočasno dobavljati material dogovorjene kvalitete in količine. Zaradi

tega je za uspešno načrtovanje potreb nujno potrebna računalniško podprta informacijsko komunikacijska tehnologija.

Vaja

Raziščite katera podjetja imajo takšen sistem naročanja.

Sistem točno ob določenem času – Just in time (JIT)

Sistem zagotavlja dobavo prave količine materiala, ob pravem času na določenem mestu. Sistem je primeren za proizvodne procese, ki potekajo nepretrgoma in za podjetja, ki proizvajajo standardizirane proizvode. (Na primer: mreža dobaviteljev sestavnih delov za proizvodnjo avtomobilov).

Pri sistemu JIT naročanja morajo biti materiali na razpolago točno takrat, ko jih podjetje potrebuje in ne prej in ne kasneje. Poleg tega morajo prispeti točno določene količine, dogovorjene kakovosti. JIT sistem zahteva brezhibnost sestavnih delov, kar pomeni poslovanje brez napak. To je pomembno zaradi tega, da pridejo iz proizvodnje izdelki brez napak.

Prednosti sistema JIT:	Slabosti sistema JIT:
<ul style="list-style-type: none"> - lažje planiranje proizvodnje, - večja produktivnost, - manjše zaloge in s tem nižji stroški, - boljša kakovost izdelkov, - manjše število dobaviteljev, - lažja komunikacija z dobavitelji, - dolgoročne pogodbe, - standardizacija materialov. 	<ul style="list-style-type: none"> - prevelika odvisnost od enega dobavitelja, - edini dobavitelj lahko zmanjšuje kakovost izdelkov, - izguba stikov z ostalimi dobavitelji, - zmanjšano spremljanje razvoja in novosti na trgu, - težka hitra zamenjava dobavitelja.

9.3.4 Koeficient obračanja zalog

Pove nam, kolikokrat na leto se povprečno obrnejo zaloge. Večja kot je vrednost koeficienta, hitreje se zaloge obračajo. To je za podjetje dobro, saj iz tega lahko sklepamo, da proizvodnja proizvaja, zaloge so manjše, zaradi tega so tudi stroški zalog manjši, manjša so tudi finančna sredstva, ki so vezana v zalogah.

Koeficient obračanja zalog materiala izračunamo po formuli:

$$\text{Koeficient obračanja zalog} = \frac{\text{porabljeni material}}{\text{povprečna zaloga}}$$

Povprečno zalogo za določeno obdobje, na primer za eno leto lahko izračunamo tako, da izračunamo aritmetično sredino med vrednostjo zaloge na začetku leta in na koncu leta. Lahko bi jo tudi izračunali kot aritmetično sredino med najvišjo in najnižjo zalogo. Pri takšnem računanju povprečne zaloge lahko pride do manjših odstopanj, ki pa bistveno ne vplivajo na rezultat. Načinov za računanje povprečne zaloge je več:

Povprečna zaloga = začetno stanje + končno stanje : 2,
 Povprečna zaloga = začetno stanje + 12 mesečnih stanj : 13,
 Povprečna zaloga = ½ začetnega stanja + 11 mesečnih stanj + ½ končnega stanja : 12

Čas, ki je bil potreben, da se zaloga obrne izračunamo po formuli:

$$\text{Čas obračanja zalog (povprečni čas vezave)} = \frac{365}{\text{koeficient obračanja zalog}}$$

Primer

V podjetju so imeli na začetku poslovnega leta ovrednoteno začetno zalogo materiala, ki je znašala 16.000 kg. Ob koncu poslovnega leta se je zaloga zmanjšala na 13.000 kg. Med letom je podjetje porabilo 120.000 kg materiala.

Zanima nas, kakšna je bila povprečna zaloga materiala v podjetju, kakšen je bil koeficient obračanja zalog in v kakšnem času se je zaloga materiala obrnila.

Povprečno zalogo izračunamo po formuli:

Povprečna zaloga = začetno stanje + končno stanje : 2 = 16.000 kg + 13.000 kg : 2 = 14.500 kg

Koeficient obračanja zalog materiala = porabljeni material : povprečna zaloga

$$\text{Koeficient obračanja zalog} = \frac{120.000}{14.500} = 8,27$$

Koeficient nam pove, da se zaloge materiala v podjetju v povprečju obrnejo 8,27 krat na leto.

Čas obračanja zalog = 365 : koeficient obračanja zalog

$$\text{Čas obračanja zalog} = \frac{365}{8,27} = 44 \text{ dni}$$

V našem primeru se zaloge obrnejo povprečno v 44 dneh, toliko časa ima tudi podjetje vezana sredstva v zalogah.

Hitrost obračanja zalog je zelo pomembna, ker vpliva na višino potrebnih kratkoročnih sredstev. Hitreje kot se bodo sredstva preoblikovala iz denarne oblike v materialno, izdelke in ponovno v denarno obliko, manj jih bomo potrebovali in uspešnejši bomo. Poleg tega se bodo zmanjšali stroški povezani s skladiščnim prostorom, manjše bo tudi tveganje za poškodbe, materiala, kala itd.

Vaja

Začetna zaloga materiala na dan, 31. 12. 2009, je ovrednotena po nabavnih cenah na 20.000 EUR. Končna zaloga na dan, 31. 12. 2010 pa na 16.000 EUR. Vrednost letne porabe materiala po nabavnih cenah je 280.000 EUR.

Izračunajte vrednost povprečne zaloge, koeficient obračanja zaloge in povprečni čas vezave sredstev v zalogah.

9.4 POVZETEK

Zaloge materiala imajo svojo dobro in slabo stran. Za večino podjetij so zaradi nemotenega poteka proizvodnje nujno potrebne, čeprav povzročajo stroške. Iz tega sledi, da morajo podjetja pri strategiji vodenja zalog poiskati ravnovesje, ki bo zagotavljalo minimalne stroške in omogočalo nemoteno proizvodnjo.

Ker predstavljajo zaloge premoženje podjetja je potrebno z njimi racionalno gospodariti. Ena izmed metod, ki omogoča učinkovito upravljanje z zalogami je ABC metoda.

Na velikost zalog vplivajo različni sistemi naročanja materialov. Ti so odvisni od številnih zunanjih in notranjih dejavnikov. Predvsem pa na sistem naročanja vplivajo način organiziranja proizvodnje, konkurenca v panogi in stanje na nabavnih trgih. Glede na to so v podjetjih uveljavljeni različni sistemi naročanja: na osnovi signalne zaloge, glede na potrebe po materialu, naročanje stalne količine, dobava v točno določenem času.

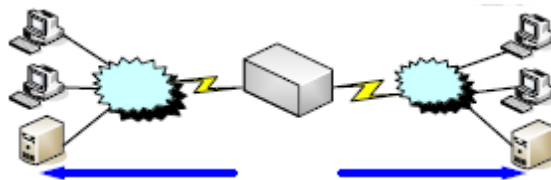
9.5 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE IN PREVERJANJE ZNANJA

1. Opredelite značilnosti maksimalne, signalne, varnostne, povprečne zaloge.
2. Pojasnite kaj so prednosti in slabosti nabave na zalogo.
3. Primerjajte prednosti posamične nabave po potrebi z nabavo »just in time«.
4. Kako bi z ABC metodo prispevali k zmanjšanju stroškov nabavnega materiala v vašem podjetju?
5. Zakaj je ABC metode vodenja zalog primerna?
6. Kako lahko vpliva koeficient obračanja zalog materiala na poslovne rezultate?
7. Opredelite vse tri vrste stroškov nabavnega poslovanja na primeru vašega podjetja.
8. V podjetju imajo začetno zalogo v vrednosti 100.000 EUR, končno zalogo v vrednosti 120.000 EUR, letno porabo materiala 2.000.000 EUR. Izračunajte koeficient obračanja zalog in povprečni čas vezave zalog.
9. Kako lahko povečamo hitrost obračanja zaloge?
10. Kakšna je vloga nabave pri obvladovanju zalog?
11. Kaj bi predlagali za zmanjšanje stroškov vzdrževanja zalog?
12. Navedite pet prednosti nabave po sistemu JIT pred klasično nabavo.
13. Kakšna je signalna zaloga pri povprečni dnevni porabi materiala 200 kg, roku dobave 10 dni in železni varnostni zalogi za pet dni?
14. Kaj opredeljuje signalno zalogo?

10 ELEKTRONSKA IZMENJAVA PODATKOV V NABAVNEM POSLOVANJU

10.1 UVOD

Slabše kot je podjetje povezano s svojimi dobavitelji, večje so njegove potrebe po zalogah materialov za oskrbo proizvodnega procesa.



Vse več podjetij razvija ali kupuje računalniške programe, ki omogočajo elektronski prenos dokumentov znotraj in izven podjetja. Razvoj na tem področju gre v smeri brez papirnega poslovanja in ne bo dolgo, ko bodo klasične oblike prenosa dokumentacije in informacij v celoti zamenjane z elektronskimi.

Na trgu imamo danes več oblik e-poslovanja, ki jih lahko uporablja nabava. Elektronska izmenjava podatkov (Electronic Data Interchange – **EDI**), ali tudi RIP (računalniška izmenjava podatkov), pomeni računalniški prenos oziroma izmenjavo poslovnih dokumentov in informacij med podjetji. S pojavom **interneta** pa je EDI s svojo togostjo precej izgubil na pomembnosti. Podjetjem daje internet večje možnosti povezovanja s poslovnimi partnerji in hitreje prilagajanje v pogojih vse večje konkurence. E-poslovanje med podjetji, ki poteka preko elektronskih povezav s pomočjo računalnikov imenujemo **B2B** podjetje – podjetje (Business to Business). Če tovrstno poslovanje poteka med podjetjem in posameznikom pa **B2C** (Business to Consumer), oziroma med podjetjem in državo **B2G** (Business to Government).

Ne glede na obliko e-poslovanja podjetja ugotavljajo, da so se jim z uvedbo e-poslovanja stroški poslovanja znižali.

V nabavi se pojavlja veliko število poslovne dokumentacije in veliko informacij, ki jih nabava prejema, pošilja ali izmenjuje z zunanjimi poslovnimi partnerji in tudi znotraj podjetja, zato postaja računalniška podpora tudi na tem področju nepogrešljiva in vse bolj pomembna.

10.2 PREDNOSTI E-POSLOVANJA V NABAVI

Prednosti, ki jih prinaša so predvsem v (Završnik, 2008, 86):

- enkratnem vnosu podatkov, ki so dosegljivi različnim uporabnikom,
- hitrem dostopu do podatkov, za operativno in vodstveno osebje,
- hitri obdelavi podatkov, računalnik lahko določene programske zasnovane operacije opravi sam,
- manjših administrativnih stroškov zaradi poenostavljenih postopkov pri pisanju dokumentacije in zmanjšanju števila delavcev.

Številni programi, ki jih lahko dobimo na trgu podpirajo pretežno vse nabavne aktivnosti. Med te sodijo:

- celovita podpora naročanju in spremljanju naročil,
- podpora nabavnemu postopku z možnostjo izdajanja različnih nabavnih listin: povpraševanja, naročanja, dobavljanja, predračunov, računov, dobropisov itd.,
- ažuren pregled nad odprtimi, zapadlimi, zaprtimi obveznostmi,
- možnosti elektronskega plačevanja v povezavi z banko,
- povezava nabavnega oddelka z ostalimi službami v podjetju,
- celovita podpora skladiščnega poslovanja,
- prevzemanje in kontrola materiala, sledenje materialom,
- vodenje in vrednotenje zalog po različnih metodah itd.

Poleg tega je elektronsko poslovanje lahko zanimivo in prinaša skupne koristi podjetjem, ki so poslovno in tehnološko povezana. Taka podjetja se lahko izognejo dvojnemu skladiščenju. Dobro povezana podjetja lahko ob načrtovanju lastnega proizvodnega procesa direktno vplivajo tudi na proizvodni proces svojih ključnih dobaviteljev. Tako si pravočasno zagotovijo optimalne količine vhodnih materialov in s tem znižajo ali odpravijo lastne in dobaviteljeve zaloge in s tem stroške skladiščenja.

Več o sistemu EDI (RIP) in EANCOM navodilih za uporabo standardnih sporočil UN/EDIFACT dobite na spletni strani: <http://www.gs1si.org/doc/EANCOM.pdf>

Programske module za skladiščno poslovanje, nabavo, plačilni promet, si lahko ogledate na spletu: <http://www.ameba.si/Default.aspx?ID=39>

Kaj prinaša e-poslovanje Sparu si oglejte na:

http://www.panteon.org/docs/SPAR_SLO_e_poslovanje_2009_03_SL.pdf

Predstavitev B2B e-poslovanja v Merkurju:

<http://ecom.fov.uni-mb.si/studenti/Predmeti/Prezentacije/Microsoft%20PowerPoint%20-%20PredstavitevB2B.pdf>

10.3 UPORABA INFORMACIJSKEGA SISTEMA V NABAVNEM PROCESU

Računalniško informacijski proces lahko podpira in se uporablja v vseh stopnjah nabavnega procesa. Osnova za oblikovanje dokumentov v posameznih stopnjah nabavnega procesa je navadno interno naročilo iz katerega se uporabljajo osnovni podatki, ki se po potrebi dopolnjujejo. S tem je zagotovljena manjša možnost napak, povezanost med posameznimi dokumenti, hitrejša izdelava dokumentov, zagotovljen je boljši nadzor pri posameznih nakupih (Završnik, 2008, 95):

- potrebe se zaznajo s pomočjo informacijskega sistema za upravljanje zalog. Za nove materiale je pristojen razvojni oddelek, ki preko informacijskega sistema in sestavnice zazna potrebe,
- interno naročilo se izdelava v informacijskem sistemu in posreduje nabavi,
- pregled naročila opravi nabava v elektronski obliki in ga potrdi ali zavrne izdajatelju,
- specifikacija se izdelava v elektronski obliki, ravno tako tudi določeni grafi, risbe,
- raziskava dobaviteljev se v največji meri opravi iz informacij dobljenih preko interneta, elektronskih imenikov, e-pošte,
- izbira dobavitelja se opravi na osnovi njegove ponudbe po e-pošti. Prav tako se potencialnega dobavitelja in dobavitelje, ki niso izbrani obvesti preko e-pošte,
- naročilo se odda preko elektronske pošte,

- ko dobavitelj naročilo po e-pošti potrdi je pogodba sklenjena,
- spremljanje naročila poteka preko e-pošte z dobaviteljem, lahko tudi, če dobavitelj dovoli preko interneta vpogled v njegov informacijski sistem in zaloge,
- prevzem in morebitni komisijски zapisnik lahko izdelamo in pošljemo preko e-pošte,
- elektronski račun dobavitelja se lahko likvidira z elektronskim podpisom in plačilom preko i-neta,
- vse potrebne evidence in hranjenje le teh je v elektronski obliki. To nam omogoča hiter dostop do podatkov in hranjenje na majhnem prostoru.

10.3.1 Računalniško podprto vodenje nabave

Za računalniško vodenje nabave so potrebne natančne informacije o stanju, normativih in materialu, ki ga podjetje potrebuje za svoje delovanje. Podatki so vneseni v spomin računalnika. Podatki, ki jih računalnik potrebuje, so: ime izdelka, šifra izdelka, stanje zalog, cene iz prejšnjih nakupov, naslov dobaviteljev, pogoji dobave, količine, zgodovinski dogodki, odprta naročila itd.

Pred nabavo, računalnik preveri stanje zalog, naredi izračune in primerja izračune s potrebnimi količinami. Če so količine pod zahtevano mejo, izpiše nakupno zahtevo. Če imamo sistem naročanja na točki naročanja, računalnik pripravi in izpiše nakupno zahtevo z vsemi potrebnimi podatki.

V primerih, ko nimamo sprememb, se nakupno naročilo izvede z vnosom dobavitelja, količine, šifre materiala, številke naročila, šele nato računalnik izpiše zeleno naročilo. V primeru sprememb podatkov, je potrebno te vnaprej vnesti v računalnik. Naročilo lahko pošljemo po pošti, faksu, e-pošti.

Pomembno opravilo, ki ga lahko računalnik opravlja, je spremljanje in ažuriranje odprtih nakupnih naročil, ki so pomembna zaradi sledenja pravočasnih dobavnih rokov. V primeru nepravočasnih dobav, je potrebna takojšnja obravnava.

Računalniška podpora je nepogrešljiva pri vodenju in spremljanju skladiščnega poslovanja. Podatki o posameznem materialu so prepoznavni s pomočjo črtne kode, ki jo čitalec prepozna in vnese v bazo podatkov.

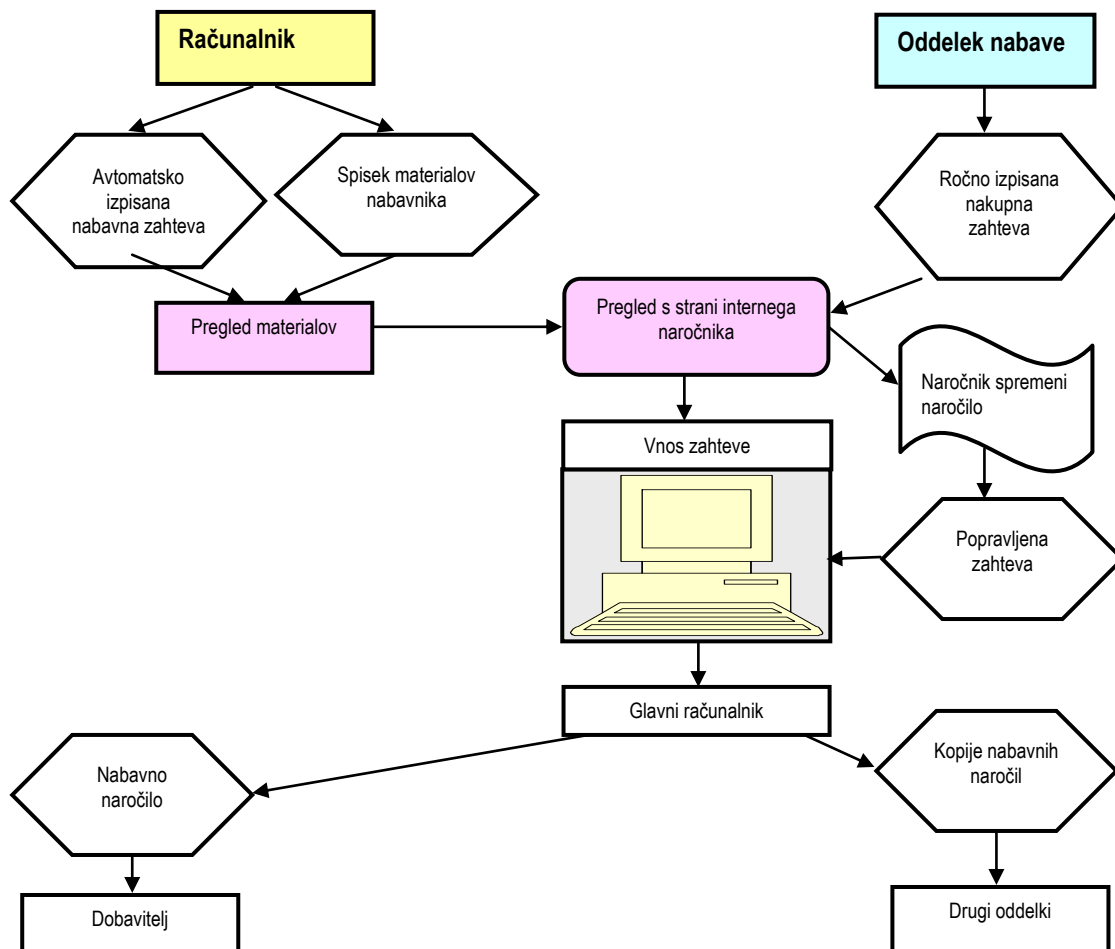
Prejemu blaga sledi prejem dobaviteljevega računa. Z vnosom v računalnik in primerjavo podatkov, lahko računalnik ugotavlja morebitne razlike. Če jih ni, lahko izpiše nalog za plačilo.

Glede na potrebe vodstvenega osebja in posameznih uporabnikov, računalniška podpora nabavi, omogoča tudi številne izpise in poročila, ki jih ti potrebujejo pri svojem delu in odločanju. Poročila so časovno odvisna od posameznikovih potreb. Zajemajo pa lahko podatke o številu naročil, cenah posameznih materialov, zamujenih pošiljkah, številu zavrženih pošiljk itd.

Prikaz glavnih operacij, ki potekajo pri naročanju materiala v računalniško podprtem sistemu nabave.

Računalniško vodenje zalog in nabave

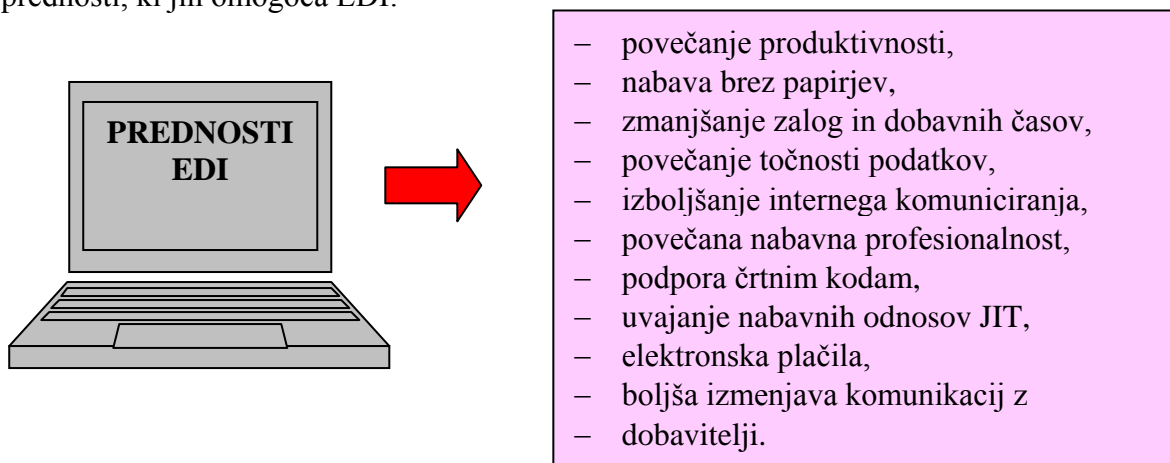
Ročno vodenje zalog in nabave



Slika 10.1: Računalniško oz. ročno vodenje zalog nabave

Vir: Završnik, 2008, 91

Prednost računalniško podprtega sistema naročanja so predvsem v naročanju standardnih materialov, ki jih podjetja stalno uporabljajo v svojem programu. V takih primerih so prednosti, ki jih omogoča EDI:



Slika 10.2: Prednosti EDI

Vir: Završnik, 2008, 97

10.4 POVZETEK

Uvajanje informacijsko komunikacijske tehnologije in njen razvoj v podjetjih je zajel tudi nabavno področje. Brez računalniško podprtega poslovanja v nabavi, si težko predstavljamo delo na tem področju. Na trgu imamo številne programe, ki v celoti podpirajo nabavno in skladiščno poslovanje. Elektronska izmenjava podatkov omogoča hitre prenose podatkov in manjše stroške poslovanja. Internet je postal nepogrešljivo orodje nabave v komuniciranju s poslovnimi partnerji po celem svetu.

Prednosti elektronskega poslovanja v nabavi so številne. Kažejo se predvsem v hitrem dostopu do podatkov, enkratnem zajemanju podatkov, avtomatski obdelavi nekaterih informacij, manjših stroških administracije, v boljši komunikaciji z dobavitelji in internimi uporabniki itd. Od uporabnikov pa uporaba računalniško informacijske tehnologije zahteva doslednost in natančnost pri vnašanju podatkov.

10.5 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE IN PREVERJANJE ZNANJA

1. Katere so prednosti elektronskega poslovanja v nabavi v primerjavi s klasičnim?
2. Kako poteka prejem materiala v skladišču ob podpori elektronskega poslovanja?
3. Kakšne oblike elektronskega poslovanja so danes uveljavljene na trgu?
4. Kje v nabavnem procesu je elektronsko poslovanje najbolj pomembno?
5. Katere aktivnosti v nabavnem poslovanju podpira elektronsko poslovanje?
6. Obiščite tri podjetja v vašem okolju in se pri vodji nabavne službe pozanimajte, v kolikšni meri uporabljajo e-poslovanje. Razdelite si nalogo in povzetke predstavite na okrogli mizi: Prednosti uporabe e-poslovanja v naši regiji.

11 KONTROLA NABAVNEGA POSLOVANJA

11.1 UVOD

Nabavna funkcija je v podjetju preveč pomembna, da bi jo prepustili samodejnemu delovanju.

Skozi vsebino učbenika smo ugotovili kako zelo pomembno strateško vlogo ima nabava pri doseganju ciljev podjetja. Na različne načine lahko prispeva k uspešnosti poslovanja in doseganju zastavljenih ciljev. Z nenehnim zmanjševanjem stroškov nabave in materialov, povečevanjem kakovosti, razvijanjem dobrih poslovnih odnosov z dobavitelji, prispeva k doseganju večje dodane vrednosti, večjega dobička, večjemu zadovoljstvu zaposlenih in lastnikov podjetij.

Tudi v bodoče bo nabavna funkcija kot strateška funkcija v podjetju vse bolj pomembna, zato jo vodstvo ne more prepustiti le naključju in samodejnemu delovanju, ampak jo mora upravljati, tako kot druge pomembne funkcije v podjetju.

Upravljanje nabavne funkcije pomeni ugotavljanje razlik med načrtovanimi in doseženimi cilji in ugotavljanje razmerja med načrtovanimi in dejanskimi stroški. To sta področji, ki jih poskuša razkriti vrednotenje nabave.

V nadaljevanju bomo spoznali kaj vpliva na vrednotenje nabavne službe, zakaj je pomembno, da delovanje nabave spremljamo in vrednotimo, kaj in kako lahko v nabavnem oddelku vrednotimo.

11.2 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA VREDNOTENJE NABAVE

Najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na vrednotenje nabave je odnos vodstva podjetja do nabave. Odnos vodstva do nabave se kaže tudi v uvrščanju nabave v organizacijsko strukturo podjetja. Višje kot je nabava uvrščena v organizacijski strukturi, večjo pozornost ji vodstvo namenja.

Vodstvo lahko nabavo opredeljuje kot (Vukovič, 2008, 170):

- **administrativno dejavnost** – v tem primeru se bo vrednotenje osredotočilo na uspešnost nabave pri številu naročil, številu zaostankov naročil, administrativno poslovanje, številu povpraševanj itd.,
- **komercialno dejavnost** – zavzema višje mesto v organizacijski strukturi. Vrednotenje je usmerjeno na prispevek nabave pri zniževanju cen in drugih nabavnih stroškov, številu prejetih in obdelanih ponudb itd.,
- **sestavni del celovite logistike** – v tem primeru so pomembni odnosi z ostalimi službami, ki vplivajo na uspešnost nabave. Poleg cen in nižjih stroškov je vrednotenje osredotočeno še na kakovost materialov in optimalne količine, skrajšanje dobavnega časa itd.,
- **strateška funkcija** – vodstvo daje nabavi strateški pomen, kar pomeni, da jo uvršča najvišje v organizacijski strukturi. Vrednotenje je usmerjeno na področja zmanjševanja, oskrbovalnih virov, začetno vključevanje dobaviteljev v razvoj novih proizvodov, vzpostavljanje odnosov s strateškimi dobavitelji, nabavo strateško pomembne opreme in tehnologije.

11.3 KORISTI, KI JIH PRINAŠA VREDNOTENJE NABAVE

Vrednotenje uspešnosti nabave ima naslednje koristi za podjetje in sam management nabave (Završnik, 2008, 135):

- Usmerjeno je na vrednotenje najpomembnejših nabavnih področij in s tem podpira doseganje najpomembnejših nabavnih ciljev.
- Vodstvu podjetja in nabavnemu osebju posreduje informacije o uspešnosti nabavnega poslovanja. V primeru slabih rezultatov lahko vodstvo skupaj z nabavo predlaga spremembe za izboljšanje stanja.
- Vrednotenje pokaže odnose nabavne službe z drugimi oddelki. Na osnovi ugotovitev se lahko predlaga ukrepe za izboljšanje sodelovanja z ostalimi poslovnimi funkcijami v podjetju.
- Z vrednotenjem se lahko pokažejo morebitne potrebe po dodatnem zaposlovanju v nabavnem oddelku, dodatnem izobraževanju in usposabljanju nabavnega osebja ali potrebe po drugih dodatnih sredstvih, potrebnih za nemoteno poslovanje nabavnega oddelka.
- Pokaže morebitne potrebe po spremembi organizacijske strukture nabave.
- Dobro zastavljeno vrednotenje je lahko osnova za nagrajevanje zaposlenih v nabavi na osnovi njihove uspešnosti.

Pri vrednotenju nabave, je potrebno razločevati med vrednotenjem uspešnosti nabave in vrednotenjem učinkovitosti nabave. Ko vrednotimo nabavno poslovanje po uspešnosti, se primerja doseženo stanje z načrtovanim. Bolj kot se je nabava približala načrtovanemu cilju, bolj je bila uspešna.

Vrednotenje nabave po učinkovitosti pa predstavlja razmerje med načrtovanimi in dejansko realiziranimi stroški, ki jih dosega pri svojem delovanju.

Iz tega lahko sklepamo, da bo nabava uspešna in učinkovita, če bo dosegala zastavljene cilje in pri tem imela minimalne stroške.

11.3.1 Področja vrednotenja uspešnosti in učinkovitosti nabave

Uspešnost in učinkovitost nabavnega poslovanja vrednotimo na naslednjih področjih (Weele, 1998, 287):

- cenovno stroškovnem,
- kakovostnem,
- logističnem,
- organizacijskem in zaposlitvenem.

Cenovno stroškovno področje vključuje nenehno spremljanje in ocenjevanje cen nabavnih materialov in dejavnikov, ki vplivajo na spremembe cen. Druga pomembna aktivnost tega področja je neprestana skrb za doseganje čim nižjih nabavnih cen, iskanje alternativnih virov nabave, optimalnih količin itd. Merilo za vrednotenje je največkrat odstopanje doseženih cen z načrtovanimi. Nekatera podjetja uporabljajo tudi načrtovane predračune porabe materiala za določeno plansko obdobje in kasneje ugotavljajo odstopanja dejanske porabe od načrtovane.

Na področju kakovosti je nabava lahko soodgovorna skupaj s proizvodnjo pri iskanju novih materialov za nove proizvode ali projekte. Kot merilo je lahko potreben čas za dobavo novih materialov itd.

V fazi proizvodnje je nabava odgovorna za dobavo materialov dogovorjene kvalitete. Merila za vrednotenje uspešnosti so lahko: število zavrženih dobav, število potrjenih dobaviteljev itd.

Tabela 11.1: Primeri kazalcev uspešnosti nabave

Področje	Merjenje se nanaša na	Stalno/ priložnostno	Primeri
Cene in stroški nabavljenega materiala	Kontrolo stroškov nabavljenega materiala	S	Predračun materiala, poročila o odmikih (razlikah), podatki o inflaciji, vrednost nabave
	Znižanje stroškov nabavljenega materiala	S	Prihranki pri nabavnih stroških, ki se jim lahko izognemo, vpliv na vračilo naložb
Kakovost nabavljenega materiala in storitev	Zgodnje vključevanje nabave v oblikovanje in razvoj	P	Porabljen čas nabave pri tehničnih in razvojnih projektih, začetna stopnja zavrnitve vzorcev materiala (v odstotkih)
	Vhodno kontrolo in zagotavljanje kakovosti dobavljenega materiala	S	Stopnja zavrnitve (v odstotkih), stopnja zavrnitve na izdelavni liniji (v odstotkih), stroški kakovosti na dobavitelja
Nabavna logistika in oskrba	Spremljanje nabavnih zahtevkov, zanesljivost dobave (kakovostna in količinska)	S/P	Čas potreben za nabavno administracijo, zakasnitev naročil (na nabavnega referenta)
			Nujna naročila, indeks zanesljivosti dobave za dobavitelja, pomanjkanje materiala, koeficient obračanja zaloge, dobava ravno ob pravem času
Zaposleni v nabavi in organizacija	Usposabljanje in motiviranje zaposlenih v nabavi, kakovost vodenja nabave, nabavne postopke in sisteme, raziskavo nabave	P	Preučevanje časovne in delovne obremenitve nabavnega oddelka, predračun nabavnih stroškov, revizija nabave in oskrbe

Vir: Weele, 1998, 292

Logistično področje zahteva od nabavnega poslovanja, da zagotovi nemoten proizvodni proces ob minimalnih transportnih in skladiščnih stroških. Nabavna služba lahko to zagotavlja s pravočasno in natančno oddajo naročila dobavitelju, kontrolo pravočasne nabave in kontrolo dobavljene količine.

Preglednica prikazuje področja in nekatera merila, ki jih lahko podjetja uporabljajo pri vrednotenju uspešnosti nabavnega poslovanja. Z njimi lahko vrednotijo posamezne dobavitelje, nabavne referente, nabavni oddelek, podjetje. Merila zajemajo uspešnost in učinkovitost in so medsebojno povezana in soodvisna. Na primer: večje vplivanje na nabavo po znižanju cen, lahko povzroči padec kakovosti nabavljenih materialov.

Učinkovitost nabavnega poslovanja je povezana z organizacijsko urejenostjo nabavne službe. Pri merjenju učinkovitosti nabavnega poslovanja se lahko meri učinkovitost posameznika ali pa tudi nabavnega oddelka.

Vaja

V učbeniku ste spoznali nabavo kot temeljno poslovno funkcijo, njen pomen za podjetje, temeljne cilje in celotni nabavni proces. Verjetno pa ste določene praktične izkušnje z nabavnega področja pridobili tudi v podjetju ali na praksi. V tabelo vpišite ključne kazalce, s katerimi bi ocenili delo nabavnega referenta in nabavnega oddelka.

Uspešnost in učinkovitost nabavnega referenta bi ugotavljal/a:
Uspešnost in učinkovitost nabavnega oddelka bi ugotavljal/a:

Nabavne cilje oblikuje vodstvo podjetja in jih predstavi nabavnemu oddelku. Nabavni cilji morajo biti postavljeni realno, kar pomeni da so uresničljivi s tem je tudi motivacija zaposlenih večja.

Na nivoju oddelka je uspešnost izvajanja nabavne funkcije zelo odvisna od organiziranosti nabave, povezanosti z ostalimi oddelki, pristojnostjo in pooblastili, ki jih imajo posamezniki v nabavnem oddelku.

11.3.2 Najpomembnejši kazalniki uspešnosti nabavnega poslovanja

Kazalnikov za preverjanje uspešnosti nabavnega poslovanja je veliko. Vodstvo podjetja mora vedeti, katera področja nabavnega poslovanja so za podjetje najbolj pomembna. S tem se odraža pogled in odnos vodstva do nabavne funkcije v podjetju. O tem smo že pisali v predhodnih poglavjih.

Naslednja pomembnost pri izbiri kazalnikov je zagotavljanje kakovostnih podatkov na osnovi katerih bo vrednotenje uspešnosti nabave izvedeno in prikazano. Najbolj zanesljivi in objektivni so kazalniki, ki temeljijo na količinskih podatkih. S tem se precej izognemo subjektivnim vplivom na ocenjevanje.

Za vrednotenje uspešnosti nabavnega poslovanja predlaga (Vukovič, 2008, 189) naslednje kazalnike:

- **cenovna uspešnost** – primerja se dejansko nabavno ceno z načrtovano, lahko tudi doseženo ceno za pomembne materiale v primerjavi s tržnimi cenami teh materialov,
- **nabavni stroški** – doseženi prihranek na celotnih stroških nabave (transport, zavarovanje, uvozne davščine...),
- **stroški administracije** – primerjava med načrtovanimi in dejanskimi stroški,

- **učinkovitost zalog** – za koliko so se zaloge zmanjšale, ali se je obrat povečal,
- **kakovost in dobava** – razmerje med kakovostnimi dobavami in vsemi dobavami, razmerje med časovno točnimi in vsemi dobavami,
- **zadolžitve zaposlenih** – obremenjenost nabavnega osebja z prejetimi internimi naročili, število izdanih naročil, pripravljenih pogodb itd.,
- **učinkovitost** – število izdanih naročil na zaposlenega, prejetih ponudb na zaposlenega itd.
- **zakonodaja in ekologija** – kako se upošteva ekološka zakonodaj pri nabavi materiala,
- **konkurenca** – kakšni so prihranki na osnovi števila konkurenčnih ponudb,
- **transport** – ali so se stroški transporta in poškodb v transportu zmanjšali,
- **nabavne pogodbe** – ali je dosežen napredek pri izboljšanju nabavnih pogojev z dobavitelji.

11.4 POVZETEK

Vsi pomembni in načrtovani poslovni procesi, ki jih podjetja izvajajo, so praviloma medsebojno povezani in zasledujejo iste skupne cilje. Da bi bili ti doseženi oziroma odstopanja čim manjša, je potrebno procese neprestano skrbno upravljati, nadzirati in končno tudi ovrednotiti.

Upravljanje nabavne funkcije, ki je za podjetje strateško zelo pomembna, je osredotočeno na ugotavljanje razlik med načrtovanimi in doseženimi cilji in ugotavljanje razmerja med načrtovanimi in dejanskimi stroški v nabavi. Z vrednotenjem obeh področij, dobimo informacije o uspešnosti in učinkovitosti nabave pri izvajanju svojih poslovnih aktivnosti.

Kaj bo predmet presoje oziroma vrednotenja v nabavi, je odvisno od nalog in odgovornosti, ki jih ima nabava v podjetju. Ključna področja, ki jih vrednotimo so cenovna in stroškovna uspešnost, doseganje načrtovane kakovosti, področje logistike in organiziranosti zaposlenih. Pri vrednotenju nabave lahko vrednotimo delo posameznika ali celotnega nabavnega oddelka.

Vrednotenje uspešnosti in učinkovitosti nabave prinaša koristi tako nabavi kot tudi celotnemu podjetju. Rezultati vrednotenja pokažejo področja, kjer je nabava uspešna in učinkovita in področja, kjer je uspešnost manjša in so zato potrebne spremembe.

11.5 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE PREVERJANJE ZNANJA

1. Zakaj je vrednotenje nabave v podjetju potrebno in pomembno?
2. Ali menite, da ima vrednotenje nabave lahko tudi negativne učinke?
3. Kako bi organizacijsko uvrstili nabavo, če bi bili vodja nabave v večjem proizvodnem podjetju, kjer materialni stroški predstavljajo 60 % lastne cene proizvoda? Utemeljite!
4. S katerimi kazalniki bi vrednotili uspešnost nabave pri prejšnjem vprašanju?
5. Katerim kazalnikom bi dali prednost pri vrednotenju nabave v podjetju, ki proizvaja lake in razredčila?
6. Katerim pa pri vrednotenju nabave, ki podjetje oskrbuje z materiali iz Japonske?
7. Poznate kakšno podjetje, kjer vodstvo presoja nabavno funkcijo, ki je za podjetje strateškega pomena? Kaj se pri tem presoja?
8. Če bi presojali zaposlenega v nabavi, kaj bi upoštevali pri vrednotenju njegove uspešnosti in učinkovitosti?

12 NABAVNA ETIKA

12.1 UVOD

Kodeks družbene odgovornosti za dobavitelje

Korporacija Sony Ericsson verjame v temeljna načela kot so: spoštovanje človekovih pravic, spoštljivo ravnanje z zaposlenimi, družbeno in moralno odgovornost ter poslovanje v skladu z veljavnimi zakoni in predpisi. Prav tako v poslovanju s svojimi dobavitelji od njih zahteva, da spoštujejo osnovne človekove pravice, da zagotovijo varna delovna mesta zaposlenim in da se držijo etičnih standardov v poslovanju. Dobavitelji lahko sodelujejo s korporacijo le v primeru, če izpolnjujejo vse njene zahteve.

Celoten kodeks družbene odgovornosti za dobavitelje si lahko ogledate na:

<http://www.sonyericsson.com/cws/companyandpress/sustainability/ethics?lc=sl&cc=si>

12.2 OPREDELITEV POSLOVNE ETIKE IN MORALE

Poslovna etika utemeljuje, kako naj ljudje v poslovnem svetu ravnajo, kadar se znajdejo na razpotju med različnimi vrednotami. To velja za etiko nasploh, pa tudi za poslovno etiko in etiko poslovnega komuniciranja.

Morala poslovneža je nabor normativnih pravil za odločanje kot so kodeks, standardi, ki narekujejo, kako naj ukrepa, kadar gre za koristi, pravice in dolžnosti do samega sebe, zaposlenih v organizaciji kot tudi do okolja v katerem organizacija deluje. Etika in morala poslovneža sta tesno vezani na organizacijo.

Vir: http://sl.wikipedia.org/wiki/Poslovna_etika



Zaposleni v nabavnem oddelku in ljudje, ki odločajo o nabavi so velikokrat izpostavljeni različnim načinom podkupovanja s strani dobaviteljev. Dobavitelji zelo dobro vedo, da so v večini primerov prav nabavni referenti tisti, ki samostojno odločajo o izbranih dobaviteljih, o cenah, pogojih nabave, zato uporabljajo različne nemoralne načine in sredstva, da pridejo do posla, ugodnejših nabavnih pogojev, ali neke druge koristi. Posebno se afere s podkupovanjem ali dajanjem nekih drugih ugodnosti prisotne pri večjih investicijskih delih, kjer se zaradi velikih vrednosti takšna dejanja lažje prikrijejo. Skoraj vsak takšen posel je okužen z nemoralnim in neetičnim delovanjem ljudi, ki o takih poslih odločajo.

»Nobena blazina ni tako mehka, kot čista vest« (Kralj, 2005, 191).

Zato pošten vodja nabave ali nabavni referent, ne sme podlegati neetičnim in nemoralnim skušnjavam. Delovati mora vestno in v korist podjetja. Upoštevati mora načela poštenosti in darila večje vrednosti odločno odklanjati. Čutiti mora pripadnost podjetju, in znati razmejevati osebne koristi od koristi podjetja. S takim vedenjem bo pridobil na ugledu pri sodelavcih v podjetju in tudi pri poslovnih partnerjih.

12.3 NAČELA IN SMERNICE, KI OPREDELJUJEJO NABAVNO ETIKO

Načela poslovne etike so dokaj jasna in z njimi se pretežno vsi strinjajo, težje pa jih je izvajati v praksi. O etičnem in moralnem ravnanju so napisani številni poklicni kodeksi, sodila in določila o zagotavljanju kakovosti, ter o družbeni odgovornosti. Uporabljajo jih različna podjetja, organizacije in združenja.

Na spletu si lahko ogledate temeljna etična pravila družbe Johnson Controls.

Vir: <http://lrn-media.course.lrn.com/jci/db-slovene.pdf>

V nadaljevanju si lahko ogledate KODEKS Združenja nabavnikov Slovenije.

ETIČNI PRINCIPI ZA DELO V NABAVI:

1. **Lojalnost svojemu podjetju**
2. **Upoštevanje primerne poslovne prakse in etike**
3. **Zvestoba poklicu in profesionalno delovanje**

NAVODILA ZA DELO V NABAVI, ki sledijo iz teh principov:

1. **Upoštevaj interese delodajalca:** izogibaj se vsem osebnim dejanjem ali poklicnim aktivnostim, ki bi lahko povzročile konflikt med tvojimi osebnimi interesi in interesi delodajalca. Najbolje je, da se iz takšne zadeve izločiš.
2. **Zaupnost informacij:** zaupnost informacij, prejetih v času dela se mora spoštovati in jih ne smeš uporabljati izven podjetja ali za osebno korist.
3. **Konkurenca:** vzdržuj profesionalno konkurenčnost. Dogovorom, ki bi dolgoročno gledano preprečevali učinkovito poslovanje na osnovi poštene konkurence, se je potrebno izogibati.
4. **Poslovna darila:** izogibaj se sprejemanju daril, pogostitev, uslug ali storitev s strani sedanjih ali potencialnih dobaviteljev, ki bi lahko vplivale ali izgledale, da vplivajo na tvoje odločitve v zvezi z nabavo.
5. **Gostoljubnost:** pogostost in stopnja prejetega gostoljubja s strani dobaviteljev se mora urejati odprto in skrbno in ne sme biti večja od vračilne zmožnosti tvojega delodajalca,
6. **Pri svojem delu** v nabavi upoštevaj državno in mednarodno zakonodajo, navade in poslovno prakso, interno politiko podjetja in tukaj navedene etične principe in navodila.

Če se v določenih okoliščinah sam ne moreš odločiti, kaj je prav in kaj ne, se posvetuj s svojim predpostavljanim!

Vir: <http://www.zns-zdruzenje.si/default.asp?stopId=|1|8&rootId=&pageId=8&tip=viz>

Mednarodna zveza za nabavo in ravnanje z materialom je oblikovala nekaj načel in smernic, ki opredeljujejo nabavno etiko. Preberete si jih lahko v knjigi (Weele, 1998, 338–339).

12.4 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE IN PREVERJANJE ZNANJA

1. Navedite primere neetičnega delovanja, ki ste jih zasledili v dnevnem časopisju in ostalih medijih?
2. Kako bi kot vodja nabave ukrepali, v primeru neetičnega ravnanja vašega podrejenega?
3. Dobavitelj strateškega materiala vam ob novem letu prinese darilo v vrednosti 5000 EUR? Kako se boste odzvali? Obdelajte Zakon o dohodnini in ugotovite kolikšno vrednost poslovnih daril lahko še sprejemamo brez obdavčitve.
4. Ste vodja nabave. Pomembni dobavitelj iz Italije vas je skupaj z njegovimi izbranci povabil na tridnevno jadranje po Jadranskem morju. Ali bi ga sprejeli? Poskusite razmisliti in odgovoriti.
5. Janez ima manjši paket delnic pri banki A. Nadzorni svet podjetja B ga izvoli za direktorja podjetja. Banka A je večji dajalec kreditov podjetju B. Ali je etično, da Janez najame kredit pri banki A po ugodnejši obrestni meri?
6. Navedite primere etičnega in neetičnega ravnanja naših gospodarstvenikov. Kako bi vi ravnali, če bi bili odgovorna oseba podjetja?

13 LITERATURA IN VIRI

Bovha Padilla, S., et al. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004.

Kralj, J. *Management: Temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. – 2. natis. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, september 2005.

Kotler, P. *Marketing Management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996.

Potočnik, V. *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana. Ekonomska fakulteta, 2002.

Schneider, W., et al. *Gospodarsko poslovanje 2*. Celovec, Dunaj, Ljubljana, : Mohorjeva, založba, 1992.

Vukovič, G., in Završnik, B. *Obvladovanje nabave*. Celje: Visoka komercialna šola, 2008
Weele, A. Nabavni management, analiza, planiranje in praksa; redaktor Vekoslav Potočnik; prevedli Alenka Umek, Lucija Mlakar Papič, – 1. natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998.

Završnik, B. *Management nabave in oskrbnih verig*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 2008.

Zupančič, P. *1 : 0 za nabavnika: prvi nabavni priročnik – za delovno mizo in nočno omarico* – 1. natis. Ljubljana: Planet GV, 2008.

Žibert, B. *Strateška nabava*. Ljubljana: Planet GV, 2008.

Viri:

Bezjak, N. *Vloga in pomen nabavne funkcije v podjetju Henkel Slovenija d.o.o.* Diplomsko delo. UM Ekonomsko–poslovna fakulteta Maribor: 2007 (online). 2010. (citirano 20. 03. 2010). Dostopno na naslovu: <http://old.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/bezjak-nina.pdf>.

Časopis Finance, (21. 9. 2009). *S certifikati jamčijo kakovost*.

EANCOM – mednarodni standard za komunikacije (online). 2009. (citirano 20. 11. 2009). Dostopno na naslovu: <http://www.gs1si.org/doc/EANCOM.pdf>.

EAN.VCC. *Logistična nalepka in zaporedna koda zabojnika (SSCC)* (online). 2009. (citirano 14. 9. 2009). Dostopno na naslovu: http://www.gs1si.org/doc/logisticna_nalepka.pdf.

Etika. Spoštovanje in odgovornost. Kodeks družbene odgovornosti za dobavitelje (online). 2010. (citirano 15. 10. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.sonyericsson.com/cws/companyandpress/sustainability/ethics?lc=sl&cc=si>.

Ferfolja, D. *Presoja kupca Claas* (online). 2009. (citirano 20. 2. 2010). Dostopno na naslovu: http://www.iskra-ae.com/slo/docs/ZAGON_december_2009.pdf.

MIQ Logistic. *Incoterms 2010*. (online). 2011. (citirano 5.2.2011). Dostopno na naslovu: http://www2.miq.com/cms/resource_library/files/7f52c8f0b02d4aff/incoterms_2010.pdf.

Hänel Lean Lift sistem (online) 2009. (citirano 18.12.2009). Dostopno na naslovu: http://www.hanel.us/pc/ie/en/lean_lift/index.htm.

Šadl, A. *Mednarodno trgovinsko poslovanje*. Murska sobota: Ekonomska šola višja strokovna šola Murska Sobota, 2002.

Huber, T. *Merkur d.d. Elektronsko poslovanje v Merkur d.d.* (online). 2009. (citirano 12. 12. 2009) Dostopno na naslovu: <http://ecom.fov.uni-mb.si/studenti/Predmeti/Prezentacije/Microsoft%20PowerPoint%20-%20Predstavitev B2B.pdf>.

Iskra Avtoelektrika d. d. *Postanite naš dobavitelj*. Vprašalnik za dobavitelje (online). 2010. (Citirano 10. 1. 2010). Dostopna na naslovu: http://www.iskra-ae.com/slo/supp_sourcing.php.

Iskra Avtoelektrika d.d. *Primer splošnih pogojev za dobavitelje v avtomobilski industriji*. (online). 20. 12. 2009. Dostopno na naslovu: http://www.iskra-ae.com/slo/docs/splosni_dobavni_pogoji_in_dolocila_slo.pdf.

Jovanovič, M. in Murmeyer, U. *Pet prijemov za učinkovitejšo in cenejšo nabavo*. Ljubljana: Manager, št.5, november 2008.

Kolektor. *Vprašalnik o zadovoljstvu kupcev* (online). 2010. (7. 1. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.kolektorgroup.com/index.php?t=survey>.

Komsas. *Connets business to business* (online). 2009. (citirano 20. 12. 2009). Dostopno na naslovu: www.kompass.com.

Leoss. *Črtna koda in RFID v praksi* (online). 20. 12. 2009. Dostopno na naslovu: <http://www.leoss.si/index.php?vie=prodSol&id=2007090311504357&var1=4>.

Minoa. *Skladiščno poslovanje* (online). 25. 11. 2009. Dostopno na naslovu: <http://www.ameba.si/Default.aspx?ID=39>.

Muršič, M. *Med nabavo, proizvodnjo in prodajo*. Finance.si. (online). 2008. (citirano 12. 12. 2009). Dostopno na naslovu: <http://www.finance.si/213899/Med-nabavo-proizvodnjo-in-prodajo>.

Petrov, S. *Vodje oddelkov delujejo kot espeji*. Finance, 14. 10. 2009, 22.

Rajh, A. *E poslovanje podjetja*. Spar Slovenija (online). 2009. (citirano 30. 11. 2009). Dostopno na naslovu: http://www.panteon.org/docs/SPAR_SLO_e_poslovanje_2009_03_SL.pdf.

You Tube. *Barcode Scanners – video* (online). 2009. (citirano 20. 12. 2009). Dostopno na naslovu: <http://www.youtube.com/watch?v=aBZy7dVuG6U&NR=1>.

Talum d. d. *Politika za nabavo in strategija nabave*. (online). 2009. (citirano 20. 9. 2009). Priročnik za dobavitelje. Dostopno na naslovu: http://www.talum.si/pdf/home/Prirocnik_za_dobavitelje.pdf.

Žibret, B. *Nabava. Vse manj se izdeluje, vse več sestavlja* (online). 2009. (citirano 20. 9. 2009). Dostopno na naslovu: http://www.zdruzenje-manager.si/storage/5188/14_Nabava_vse_manj_se_izdeluje.pdf.

Kodeks Združenja nabavnikov Slovenije (online). 2011. (citirano 28. 1. 2011). Dostopno na naslovu: <http://www.zns-druzenje.si/default.asp?stopId=|1|8&rootId=&pageId=8&tip=viz>.

Temeljna etična pravila družbe Johnson Controls (online). 2011. (citirano 23. 1. 2011). Dostopno na naslovu: <http://lrn-media.course.lrn.com/jci/db-slovene.pdf>.

Poslovna etika. (online). 2011. (citirano 5. 1. 2011). Wikipedija. Dostopno na naslovu: http://sl.wikipedia.org/wiki/Poslovna_etika.

DB Schenker. *Incoterms 2010*. (online). 2011. (citirano 5.2.2011). Dostopno na naslovu: <http://www.schenker-arkas.com.tr/upload/attachments/1337/133768/Incoterms2010en-de.pdf>.

Projekt Impletum

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008–11

Konzorcijski partnerji:



Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja in prednostne usmeritve Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja.