

Model centralizirane nabave v slovenskem orodjarskem grozdu

Matjaž Knez

Univerza v Mariboru, Fakulteta za logistiko
e-pošta: matjaz.knez@fl.uni-mb.si

Povzetek

Vsako podjetje si zastavlja vprašanje, kako danes uspešno konkurirati in si zagotoviti ustrezne konkurenčne prednosti s ciljem uresničevanja trajnostnega razvoja in dolgoročne rentabilne rasti. Eden od mogočih odgovorov je mreženje organizacij ali oblikovanje grozdov kot mogoče oblike strateškega povezovanja gospodarskih in negospodarskih subjektov z namenom doseganja boljših pogajalskih izhodišč z dobavitelji, večje kupne moči, dostopa do novih tehnologij, novih distribucijskih kanalov in novih trgov. Ker postajajo nabavni postopki v verigi procesov zadovoljevanja potreb kupcev vedno bolj pomembni, če že ne ključni, so v prispevku predstavljeni vloga in pomen ter tudi sedanji položaj obvladovanja nabavne funkcije v TCS, na koncu pa še predlog zamisli centraliziranega modela nabave, s katerim bi podjetja do izbranih dobaviteljev na ravni TCS nastopala skupaj in dosegala večje koncentrirane obsege nabav ter s tem nižje cene ter boljše komercialne pogoje.

Ključne besede: slovenski orodjarski grozd, management nabave, model centralizirane nabave, konkurenčnost

1 Uvod

Slovenska podjetja se danes, na začetku 21. stoletja, spopadajo z vse močnejšo in neusmiljeno globalizacijo. Zaradi omejenega domačega trga in vse ostrejšje konkurence se ozirajo na globalne trge ter iščejo gospodarske koristi in prihranke v vseh segmentih poslovanja. Če so slovenska podjetja nekdaj vzdrževala konkurenčno prednost z nizko ceno delovne sile in materialov, se je sedaj ta prednost preselila na območje azijskih in vzhodnoevropskih držav. Podjetja so zato prisiljena, da svoje konkurenčne prednosti na novo prepoznajo in oblikujejo. V preteklosti¹ je bilo mogoče dodano vrednost podjetij in s tem povezano konkurenčnost ustvarjati in zagotavljati z inovativnostjo in izboljšavami na tehnološkem in razvojnem področju. S približevanjem podjetij tehnološko visoko razvitemu trgu pa se je danes potreba po ustvarjanju dodane vrednosti usmerila v bolj optimizirano načrtovanje procesov. Zaradi tega podjetja vedno večji pomen namenjajo tudi

organiziranju nabavnih procesov, ki lahko spodbujajo konkurenčne prednosti (Ramsay, 2001; Hunt, Davis 2008).

2 Pomen obvladovanja nabavne funkcije

Kakšno vlogo ima nabavna funkcija, na široko opisujeta Burt in Pinkerton (1996), ko opisujeta integrirani oskrbni sistem podjetja. Pri tem gre za široko zastavljeno nabavno funkcijo, v katero so horizontalno vključeni vsi pomembni členi oskrbnega procesa v podjetju, razvoj, prodaja, proizvodnja, tehnologija, kakovost, zaloge in finance, vsaka pa ima v tem procesu točno določeno vlogo.

Porter (van Welle, 2002) vlogo nabavne funkcije opisuje v verigi vrednosti. Veriga vrednosti je sestav osnovnih in pomožnih dejavnosti, s katerimi se ustvarja nova vrednost za podjetje – dobiček podjetja. Osnovne dejavnosti so usmerjene k fizični predelavi in ravnanju s končnimi izdelki, ki omogočajo predelavo vložka v končni izdelek, pomožne dejavnosti pa dopolnjujejo in omogočajo osnovne dejavnosti. Pomožne dejavnosti so lahko usmerjene k dopolnjevanju ene izmed osnovnih dejavnosti ali celotnega procesa. Nabavno funkcijo Porter uvršča med pomožne dejavnosti, ki dopolnjujejo in omogočajo celotni poslovni proces, zaradi različnega razumevanja pojma nabava pa jo imenuje oskrba. Na operativni ravni je

¹ Pomen sposobnosti podjetij, da se hitro odzovejo na spremembe, lahko razberemo tudi iz besed Billa Gatesa (2002), ki je v eni od svojih izjav dejal: "Osemdeseta leta so bila obdobje kakovosti, devetdeseta leta obdobje reinženiranja, sedanji čas pa je obdobje hitrosti. Torej, kako hitro se bodo podjetja sposobna prilagoditi spremembam."

vloga nabavne funkcije v verigi ustvarjanja vrednosti, da po ustrezni ceni, v določeni količini ustrezne kakovosti oskrbuje podjetja s surovinami, materiali in energijo ter tako zagotavlja stalnost proizvodne funkcije (Potočnik, 1997).

Učinkovita in uspešna nabavna funkcija pomeni za podjetje konkurenčno orodje (Johnson et al., 1998), s katerim pripomore k uspešnosti celotnega podjetja na različnih področjih. Nabavna funkcija izkorišča poslovne priložnosti in varuje podjetje pred nevarnostmi iz okolja, omogoča hitrejši razvoj in proizvodnjo gotovih izdelkov, predstavlja osnovno informacijsko bazo podjetja, zmanjšuje celotne stroške poslovanja podjetja ter prinaša dobičkonosen položaj v podjetju (Scheuing, 1989; Burt, Pinkerton, 1996).

Pomen nabavne funkcije in njen procesni značaj, ki dopolnjuje celotni poslovni proces podjetja, je razviden tudi v standardu vodenja kakovosti, ki vsako aktivnost v poslovanju in delovanju podjetij prikazuje procesno, medsebojno povezano z vsemi poslovnimi funkcijami v podjetju. Vsekakor pa mora biti nabavna funkcija usklajena s strategijo in cilji podjetja ter z vizijo vodstva. Koliko je nabavna funkcija vključena v management, je odvisno od notranje organizacije v podjetju in strateške usmerjenosti najvišjega vodstva. Vloga nabavne funkcije bi morala biti večja v panogah, ki imajo zelo materialno intenzivno proizvodnjo (Iršič, 1998). Pomena nabavne funkcije in obvladovanja oskrbnih verig se podjetja vse bolj zavedajo, a še vedno ne zadosti. Če se zaveda pomena učinkovitega obvladovanja oskrbnih verig za preživetje 90 odstotkov zahodnoevropskih podjetij, je med srednjeevropskimi takšnih le peščica (Cerjak, Teulings, Pekarek, 2003).

Tradicionalno obravnavanje nabave² kot nujnega zla in zanemarjanje celovitega obvladovanja nabavnih procesov predstavlja »milijardni grob« neizkoriščenih potencialov. Mednarodne analize namreč kažejo, da je ob uporabi sodobnih managerskih pristopov na področju obvladovanja nabavnih verig mogoče 13-odstotno izboljšanje dobičkonosnosti (Keršič, 2007). Glavni razlogi za neizkoriščenost nabavnih priložnosti so v prevladi funkcijske organiziranosti in enostranskem poudarjanju pomena posameznih poslovnih funkcij.

Da je celovit pristop k managementu nabavnih verig resnično potreben, kaže struktura stroškov v evropskih industrijskih podjetjih. Največji del končne cene izdelka namreč predstavljajo nabavljeni material in storitve. Če prištejemo k nabavni vrednosti tudi druge stroške

poslovanja z nabavno vsebino, ta delež mnogokrat presega 60 odstotkov (Keršič, 2007). Sčasoma so nabavi začeli vse bolj priznavati, da je to funkcija, ki prispeva k dobičku. Njen potencial se kaže na dva načina, in sicer z zniževanjem vseh neposrednih stroškov materiala, kar poveča neto dobiček (večji pritisk na trenutne dobavitelje, uvajanje novih dobaviteljev, iskanje nadomestnih materialov, vključevanje dobaviteljev v procese ipd.) ter s prizadevanjem za zmanjšanje angažiranih sredstev podjetja, kar dobro vpliva na koeficient obračanja sredstev v podjetju (zakup opreme namesto nakupa, zmanjševanje zalog materiala na podlagi dogovorov z dobavitelji za dobavo »just in time«, boljša kakovost in optimalni plačilni roki). Nabava zato ni več samo nakup materiala. Izdelki in storitve, ki jih podjetja ponujajo, so razvojno že tako zahtevni, da odnosi z dobavitelji temeljijo na razvoju in inovacijah, pri čemer v podjetju pri nabavi ne deluje samo nabavni oddelk, temveč tudi drugi. Pri nabavi tako sodelujejo notranji in zunanji partnerji. Nabava danes poteka v mednarodnem okolju. Logistična študija, ki jo je A. T. Kearney izdelal skupaj z ELA (European Logistics Association), je pokazala, da se baze dobaviteljev selijo iz domačih okolij (Kranjec, 2008). Konec devetdesetih let so podjetja iz študije 55 % nabav izvedla na domačem trgu, 31 % v Zahodni Evropi in 14 % v drugih delih sveta. V letu 2003 pa so doma opravila le 43 % nabav, v Zahodni Evropi 29 %, drugod po svetu pa že 29 %. Najbolj se je nabava povečala v Aziji (s 5 na 13 %) ter v Vzhodni Evropi (z 2,5 na 9 %).

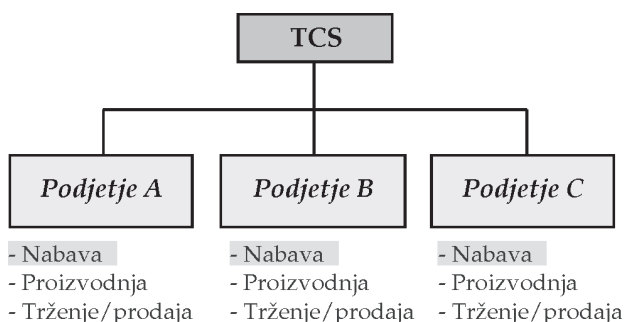
Danes je nabava v podjetju strateškega pomena, čemur je podrejena tudi njena organiziranost. Gre za funkcijo, ki je blizu najvišjemu vodstvu. Pri enotnem podjetju nabavna dejavnost odgovarja za nakup materialov, storitev in investicijske opreme. Pri tem tesno sodeluje s preostalimi dejavnostmi v podjetju, sodelovanje z zunanjimi partnerji pa je odvisno od posameznega nabavljenega materiala in storitev. Pri tehnološko zahtevnih nabavnih izdelkih ali storitvah je pogosto močno razvojno sodelovanje z dobavitelji. Pri podjetjih z več poslovnimi enotami pa je treba upoštevati še ekonomijo obsega z vidika vrednosti in sinergije, ki so s tem povezane, ter učinkovitost nabavnega procesa.

Vedno bolj se uveljavlja centralno vodeni model nabave (Kranjec, 2008). Nabavne kategorije, ki so enake v vseh poslovnih enotah in pomenijo velik vrednostni obseg, se kupujejo centralno, decentraliziranim enotam pa je prepuščen nakup unikatnih kategorij in tistih, ki so bodisi vezane na lokalno okolje ali nižje vrednosti. Pri nabavi vse več podjetij zato ustvarja strateška partnerstva, s čimer dosega boljše nakupne pogoje.

2 Zelo veliko se je o nabavi govorilo s »prihodom« Španca dr. Ignacia Lopeza de Arriortua, ki se je leta 1987 kot vodja nabave pri General Motors Europe odpravil na »nabavno turo«. Trajalo je le nekaj tednov, a avtomobilski dobavitelji so se tega Baska bali skoraj tako kot hudič blagoslovljene vode. Da je hotel neki nabavnik videti njihove proizvodne naprave in učinkovitost njihovih proizvodnih procesov, je bilo za njih prvič. Toda Lopez je želel izboljšati poslovanje z vključitvijo vseh udeležencev v nabavni verigi, zato je želel videti, kako delujejo. Hkrati je prešel od regionalne usmerjenosti nabave do koncepta svetovnega nabavnega trga. Lopezovemu zgledu so kmalu sledili nabavniki drugih podjetij in panog (Keršič, 2007).

3 Organiziranost nabavne funkcije v Slovenskem orodjarskem grozdu³

V nadaljevanju prispevka bomo prikazali organiziranost nabavne funkcije pri podjetjih, članih TCS, katerim skupni imenovalec je, da je poslovna funkcija nabave organizirana v obliki samostojnih ali deloma samostojnih oddelkov ali služb znotraj posameznega podjetja. Če pogledamo z vidika TCS, poteka organizacija nabave surovin decentralizirano.



Slika 1: Decentralizirana organizacija nabave v TCS (Vir: Knez, 2008)

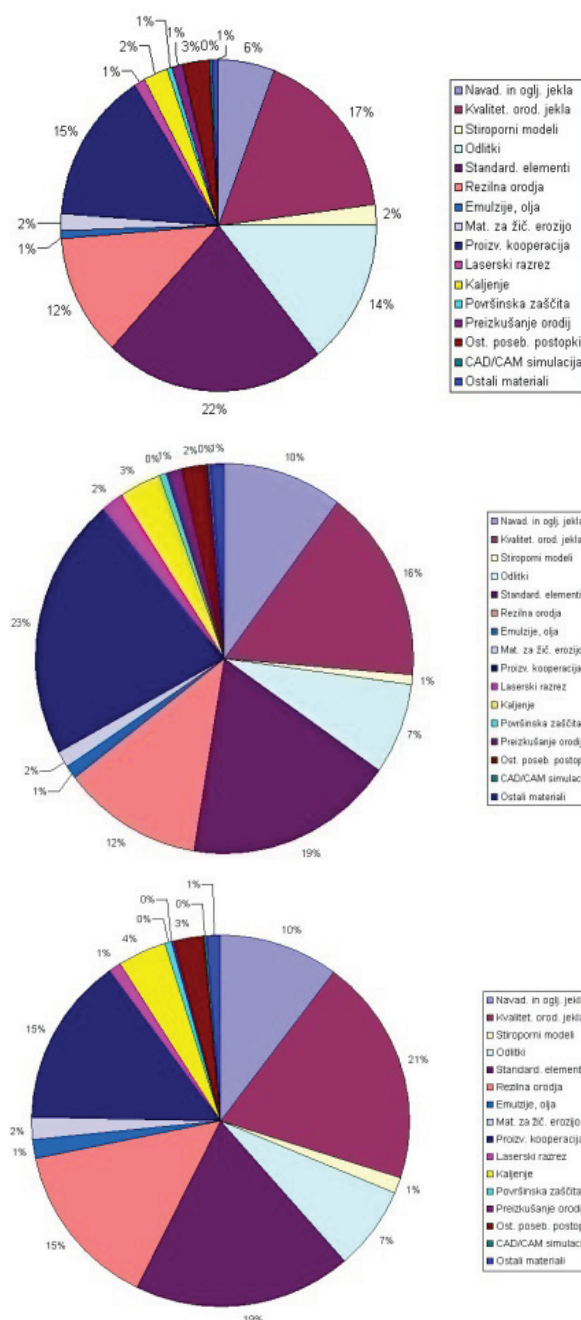
Prednosti decentralizirano organizirane nabave so (van Welle, 2002):

- močnejša usmeritev nabavnih referentov k notranjim porabnikom,
- manj birokratski nabavni postopki,
- manjša potreba po notranji koordinaciji in
- neposredno komuniciranje z dobavitelji.

Največja pomanjkljivost tega načina organiziranja nabave v grozdu je, da se različna podjetja pogajajo z istimi dobavitelji o istih materialih in na koncu dosežejo različne nabavne pogoje. In če so dobaviteljeve zmogljivosti nezadostne, lahko podjetja delujejo celo kot medsebojni konkurenti. Tega se v TCS že dolgo zavedajo, zato že od leta 2002 razmišljajo o racionalizaciji stroškov v nabavi. Tako so na podlagi ankete, ki so jo izvedli med člani TCS, pridobili pomembne podatke⁴ o potrebah podjetij po

- 3 Slovenski orodjarski grozd (ang. TCS – Tool-making Cluster of Slovenia) – namen njegove ustanovitve je bil razviti in v prakso vpeljati poslovno sodelovanje z izbrano skupino podjetij in organizacij s ciljem testiranja in razvitja osnove za nadaljnje širjenje sodelovanja na opredeljenih področjih skupnega poslovnega delovanja (Meža, 2002).
- 4 V letu 2003 so tako izvedli analize o nabavah vseh članic TCS za leto 2002 in obdobje od 1. do 6. 2003. S tem so pridobili podrobne podatke o nabavah, rabatih in plačilnih pogojih po posameznih materialih in dobaviteljih ter zbirne podatke na ravni TCS, ki predstavljajo osnovo za skupen nastop TCS do izbranih dobaviteljev. Skupne nabave podjetij TCS so v letu 2002 znašale 12,6 mio EUR, v obdobju od 1. do 6. 2003 pa 6,9 mio EUR. V strukturi nabav v obdobju od 1. do 6. 2003 na ravni TCS zavzemajo največji delež standardni elementi (19 %), kakovostna orodna jekla (15 %) in rezilna orodja (12

surovinah in storitvah, ki predstavljajo dobro osnovo za nadaljevanje aktivnosti na področju organiziranja skupne nabave strateških materialov pri skupnih strateških dobaviteljih, katere cilj bi bilo doseganje večjih zbirnih količin nabave, nižjih cen in boljših plačilnih pogojev, s tem pa znižanje stroškov izbranih materialov v podjetjih TCS.



Slika 2: Struktura nabav po članih in posameznih materialih in storitvah v letu 2002, 2003 in 2004 (Vir: TCS, 2002/03/04)

%). Delež proizvodne kooperacije se je povečal od 15 % v letu 2002 na 21 % v obdobju od 1. do 6. 2003, kar kaže na povečano usmeritev podjetij TCS k "outsourcingu". Izvedli so tudi vprašalnik o načrtovanih nabavah v letu 2004 za najpomembnejše materiale in dobavitelje (6,1 mio EUR).

Iz prikazanega in navedenega sledi, da v TCS obstajajo baze podatkov nabavnih surovin, ki kažejo na to, da podjetja zelo velike količine enakih surovin nabavljajo pri istih dobaviteljih, vendar vsaka samostojno, kar pomeni za vsako podjetje enkratne in ob vsakem ponovnem naročilu ponovne stroške naročanja. Ideja, da bi nabavo strateško pomembnih surovin ali surovin, po katerih podjetja, člani TCS, pogosto in v večjih količinah povprašujejo, izvedli centralizirano, je predmet proučevanja prispevka.

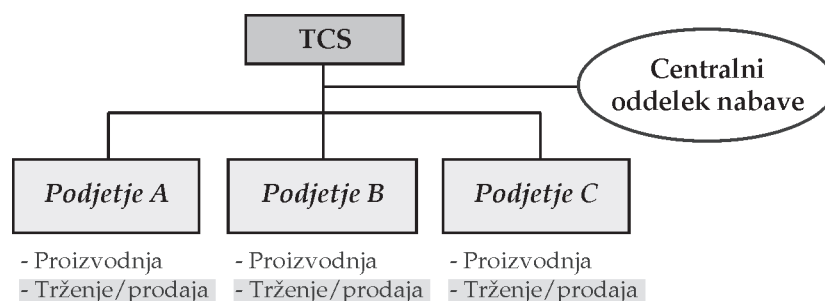
4 Model centralizirane nabave

V primeru centralizirane nabave bi podjetja na ravni TCS lahko ustanovila skupni nabavni oddelek, ki bi vsa

podjetja oskrboval z dogovorjenimi strateškimi materiali. V t. i. oddelku nabave bi delovali nabavni strokovnjaki, predstavniki vključenih podjetij, ki bi sprejemali vse nabavne odločitve, kot so:

- specifikacija materiala (pogosto v tesnem sodelovanju s posameznimi tehničnimi službami ali službami R&R),
- izbira dobaviteljev,
- priprava pogodb in
- vsa druga pogajanja.

Največkrat so sklenjeni dolgoročni sporazumi z vnaprej izbranimi dobavitelji, s katerimi so določeni splošni in posebni nabavni pogoji. Centralizacija pa je seveda odvisna tudi od želene stopnje nadzora nad nabavo, geografske bližine podjetij in raznovrstnosti potrebnih materialov.



Slika 3: Mogoča organiziranost centralizirane nabave na ravni TCS (Vir: Knez, 2008)

Splošno gledano so prednosti centralizirane⁵ nabavne funkcije naslednje (povzeto po Potočnik 1996):

- učinkovitejšo uresničevanje nabavne politike TCS,
- centralizirana nabavna funkcija pomeni manj nabavnih pošilk, manjšo porabo časa za prevzem in vhodni nadzor ter manj administrativnega dela,
- enoten nastop do dobaviteljev poveča pogajalsko moč, kar se odraža v doseganju boljših nabavnih pogojev (kakovost, količinski rabat, daljši plačilni rok, popust itd.),
- omogoča standardizacijo materiala in dobaviteljevo zagotavljanje kakovosti,
- skladiščne zmogljivosti so boljše izkoriščene, zato so stroški zalog zmanjšani,
- večja produktivnost v nabavi zaradi večjega obsega poslovanja nabavnega oddelka, kar omogoča specializacijo in boljše poznavanje posameznih nabavnih trgov,
- uporaba razpoložljivih finančnih sredstev je racionalnejša,
- tudi z vidika dobaviteljev je centralizirana nabavna funkcija boljša, saj lahko strnejo naloge na manj oseb, pri tem pa imajo tudi manj prodajnih stroškov (manj ponudb, prospektov, vzorcev, katalogov, računov ...), kar jim omogoča ponuditi več storitev po nižjih cenah.

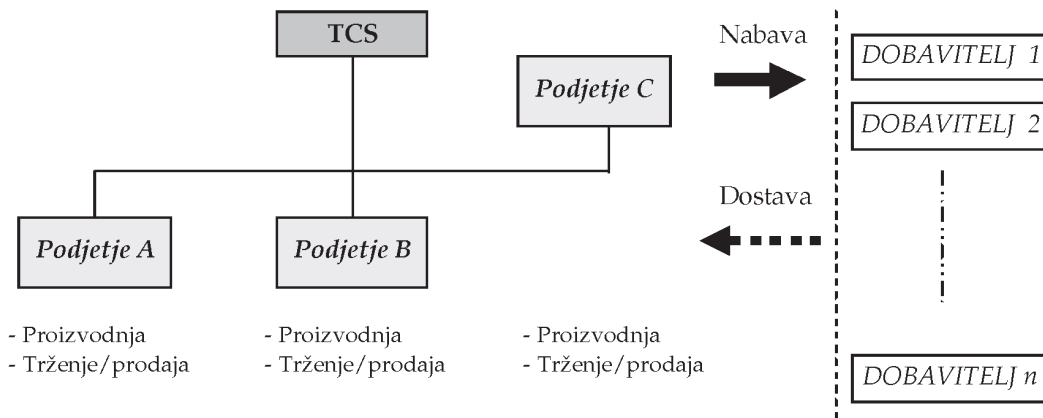
Poleg zgoraj naštetih prednosti centraliziranega nabavnega poslovanja, ki prevladujejo v večini, pa lahko omenimo še nekaj pomanjkljivosti:

- zelo verjetno je, da bodo lokalni dobavitelji posameznih podjetij zapostavljeni, v primerih podjetij, ki so geografsko bolj oddaljena, je lahko nabava manj prilagodljiva, saj je potrebnega več časa za dostavo materiala iz centralnega skladišča;
- vodstva podjetij so lahko prepričana, da bi sama dosegla boljše dobavne pogoje, in začnejo delovati na lastno pest.

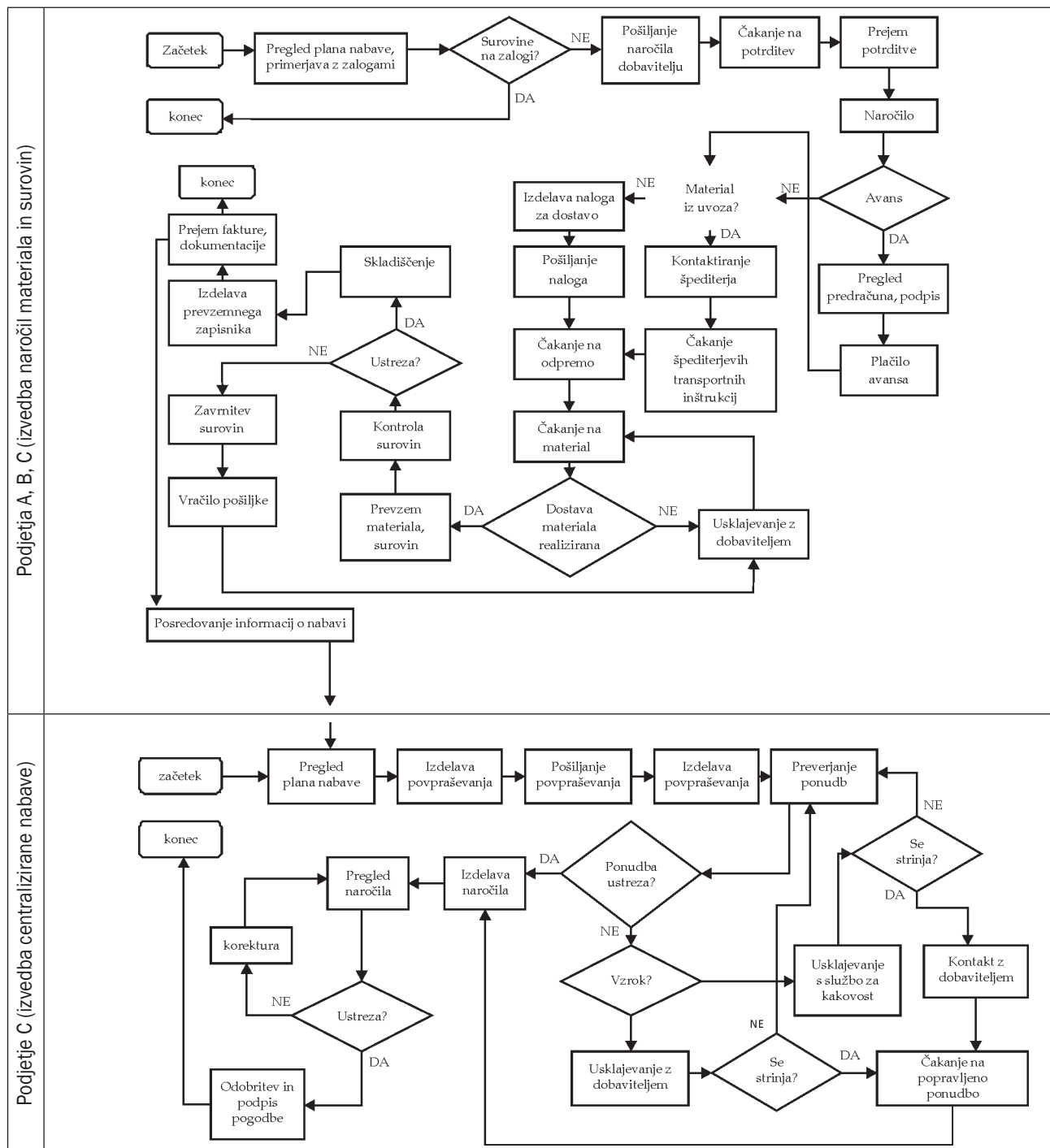
Na podlagi vseh zbranih in analiziranih podatkov so v nadaljevanju predstavljena izhodišča za razvijanje modela centralizirane nabave podjetij, vključenih v TCS. Na sliki 4 lahko vidimo organigram predlagane centralizirane nabave. V tem primeru je za vso operativno nabavo in za sklepanje pogodb za korporacijo (TCS) z vsemi vpletenimi dobavitelji odgovorno podjetje⁶, ki nabavlja največjo količino določene vrste materiala in prevzame odgovornost za sklepanje pogodb za vse dogovorjene strateške materiale in surovine, seveda v skladu s strategijo TCS.

6 Katero podjetje bi opravljalo vlogo »vodje« operativnega izvajanja funkcije nabave, je seveda odvisno od rezultatov analiz podatkov zbranih anket, s katero so v TCS med drugim ugotavljali tudi količinske nabave surovin in materiala. Ta odločitev bi bila seveda sprejeta na ravni vodstva TCS, je pa že predvideno, kdo naj bi, če bi predlagani model začeli izvajati v praksi, prevzel vodenje nabave.

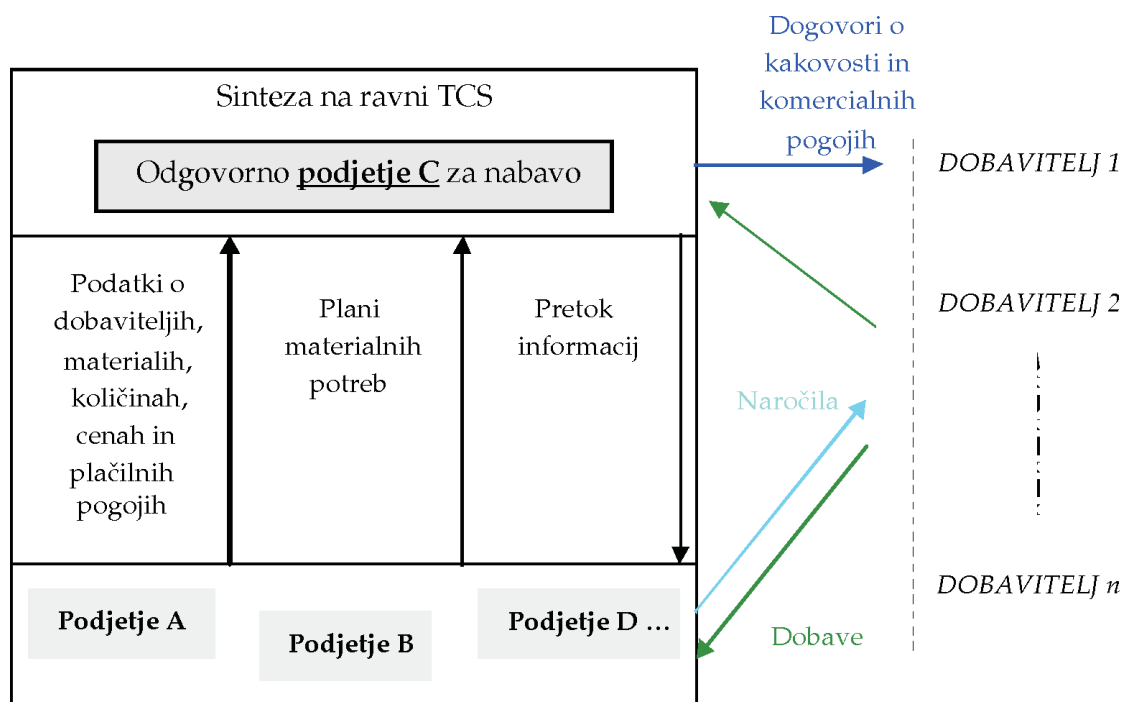
5 Tudi po teoriji odločanja centralizirani način organiziranja nabave zmanjša koordinacijske probleme (Tysseland, 2009).



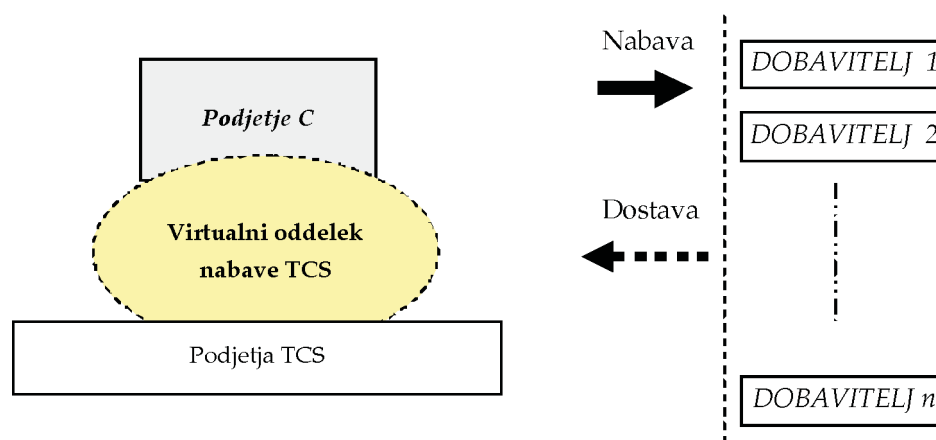
SLIKA 4:
Organiziranost
centralizirane
nabave (Vir: Knez,
2008)



Slika 5: Predlagani model centralizirane nabave (Vir: Knez, 2008)



Slika 6: Tokovi informacij in materiala znotraj centralizirane nabave (Vir: Prirejeno po TCS)



Slika 7: Virtualni oddelek nabave (Vir: Knez, 2008)

4.1 Analiza procesa centralizirane nabave

Osnovo za strateško nabavo surovin pomeni preliminarni letni načrt potrebnih surovin za proces, na podlagi katerega se nabavni manager v podjetju C odloča o pripravi in izdelavi povpraševanja. Povpraševanje pošlje potencialnim dobaviteljem, od katerih prispele ponudbe nato pregleda in izbere najugodnejšega dobavitelja glede na komercialne in tehnološke pogoje in glede na položaj dobavitelja v interni lestvici. Če želena ponudba ni ustrezna, preveri vzroke za neustreznost in poskuša doseči kompromis ali najboljšo mogočo rešitev. Ko izbere najustreznejšo ponudbo in dobavitelja, manager pripravi naročilo, ki vsebuje vse zahteve kakovosti in komercialne pogoje. Naročila odobrijo in parafirajo nabavni managerji podjetij, vključeni v TCS. Sledita pošiljanje naročila in čakanje na potrditev. Potrditev naročila, ki ga pošlje dobavitelj, je pisno dokazilo, da se strinja z navedenimi pogoji. Nabavni manager v podjetju C mora preveriti

skladnost potrditve naročila z izdanim naročilom. Vsa morebitna odstopanja od zahtev naročila mora takoj urediti z dobaviteljem. Dobavitelj mora pisno posredovati vse morebitne spremembe in odstopanja od prvotne ponudbe. Kljub potrditvi naročila lahko nastanejo spremembe v naročilu, vendar se morata s tem strinjati obe strani. Ko se podjetje C dogovori o vseh podrobnosti, je sklenjena pogodba o letni nabavi količine materiala in surovin.

Vse zahteve kakovosti in komercialne pogoje, ki so določeni v pogodbi z dobavitelji, manager iz podjetja C posreduje podjetjem, odgovornim managerjem za nabavo. Na osnovi pogodbe podjetja sama izvajajo naročila materiala in surovin, tako kot je prikazano v sliki 5. Manager, odgovoren za nabavo, v vsakem podjetju⁷

⁷ Procesi nabave v posameznih podjetjih se med sabo nekoliko razlikujejo. V predlaganem modelu smo nekatere procese posplošili in preuredili.

najprej pregleda načrt nabave in pred naročilom preveri zaloge v skladišču. Če so potrebne nove količine surovin, sproži postopek naročila. Ko pošiljka prispe v podjetje, je opravljen tudi nadzor kakovosti surovin ali materiala, in če ti ustrezajo dogovorjenim standardom, je blago uskladiščeno, informacija o tem pa je sporočena tudi podjetju C, ki vodi evidenco izvedenih naročil.

Med posameznimi podjetji in podjetjem, odgovornim za nabavo, poteka izmenjava informacij, kot so:

- podatki o dobaviteljih, plačilnih pogojih, dostavnih rokih, njihovih izkušnjah v preteklosti ...,
- podatki o strateških materialih,
- načrti, količine in frekvenca naročil materialov ter
- informacije o dogovorjenih kakovostih in komercialnih pogojih.

V vsakem podjetju so določeni osebi dodeljene odgovornosti in pristojnosti, da v imenu podjetja komunicira in posreduje vse potrebne podatke podjetju, odgovornemu za nabavo. Tim odgovornih za nabavo v posameznih podjetjih in tistih v podjetju C bi lahko teoretično poimenovali t. i. virtualni oddelek nabave TCS, ki virtualno nastopa pred dobavitelji kot en odjemalec surovin in materiala. Grafično bi ga v okolje TCS umestili, kot prikazuje slika 7. Virtualni oddelek nabave deluje v e-okolju, zato ni potrebe po fizičnem kontaktu in stroških, povezanih s tem, kar pomeni, da je vse komuniciranje izvedeno v e-okolju po elektronski pošti.

Na tej podlagi vsako podjetje odloča o tem, ali bo vključeno v pogodbo ali pa bo delovalo samostojno. Virtualni oddelek nabave TCS zbere za nabavo vse potrebne podatke drugih podjetij in se pogaja z dobaviteljem. Vsako posamezno podjetje pa nato neposredno naroča pri dobavitelju ter se pri tem sklicuje na ustrezne pogodbene pogoje, dogovorjene med TCS in dobaviteljem.

5 Diskusija o prednostih zamisli modela centralizirane nabave TCS

V nadaljevanju sledi nekaj prednosti, ki zaznamujejo zamišljeni model:

5.1 Učinkovitejše uresničevanje nabavne politike TCS

Organiziranje nabave pomeni stalno izboljševanje organizacijskih modelov nabave s ciljem učinkovitega izvajanja politike nabave in nabavnih načrtov. Učinkovita nabavna politika pomeni »poiskati optimalno razmerje med kakovostjo in ceno ob pravem času«. Za nabavo so značilni stalne spremembe in izzivi. V nabavi in nabavnem managementu ni prostora za statične, ampak le za dinamične profesionalce. Nabava se kot poslovna funkcija srečuje z drugimi funkcijami in hkrati pridobiva vpliv v organizacijski strukturi, ki daje usposobljenim

ljudem večjo vlogo pri sprejemanju poslovnih odločitev. To pomeni, da je nabava strateško pomembna za vsako podjetje. Večina managerjev danes v nabavi vidi vir dobička, saj ima nabava veliko večji vpliv na dobiček kot prodaja. Prodajne cene izdelkov so na trgu razvrščene v različne cenovne razrede in je njihovo povečevanje zelo težko. Zato poskušajo podjetja znižati stroške nabave, da bi tako povečala svojo konkurenčno sposobnost (Završnik, 2000). Vsak evro, prihranjen v nabavi, pomeni tudi evro dobička. Dodatni evro od prodaje pa še ni novi evro dobička, saj se s povprečjem prodaje povečajo tudi prodajni in drugi stroški. Z implementacijo predlaganega modela centralizirane nabave bi podjetja TCS lahko sledila učinkovitejši nabavni politiki, to pa bi vodilo k mogočim prihrankom in številnim prednostim v nabavi.

5.2 Nižji stroški naročanja

Stroški naročanja nastajajo v procesu nabave ter so povezani z nastajanjem, evidenco in spremljanjem naročil, obsegajo pa (Završnik, 2000):

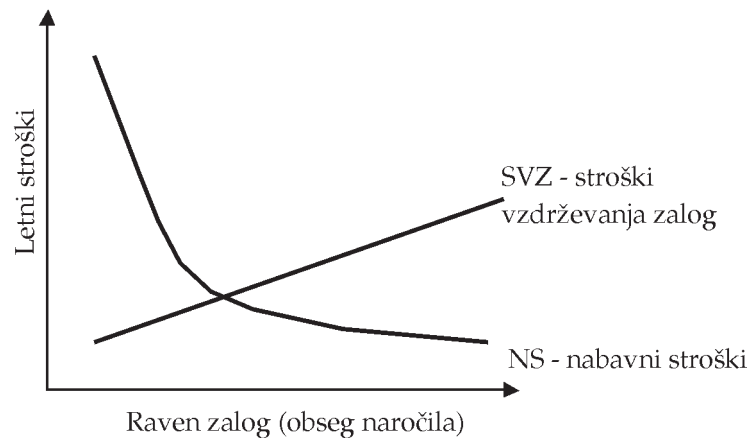
- predhodne stroške (definiranje potreb, izbira dobaviteljev, obiski dobaviteljev, pogajanja, telefonski pogovori z dobaviteljem, čas uporabe računalnika, telefaks, pisalne potrebščine in obrazci za nabavo, poštnina za nabavo materiala ...);
- stroške dobave blaga (stroški prevoza in dostave, pošiljanje, stroški carine, zavarovanja ...);
- stroške prevzema (prevzem materiala, vhodni nadzor količine in kakovosti, potrjevanje in plačilo računov).

Pogosto so celotni stroški nabavnega oddelka v določenem času razporejeni na številna naročila, izstavljena v tem času. Tako lahko dobimo povprečni strošek na naročilo, ki se zmanjšuje, medtem ko število naročil raste. Zato je treba raziskati, kako zmanjševanje števila naročil vpliva na fiksne stroške. Vse skupaj pogosto vodi k poenostavljanju postopkov (npr. izločitev ali združitve dokumentov oz. naročil). Če pogledamo nabavne stroške, lahko opazimo, da se gibljejo popolnoma drugače kot stroški vzdrževanja zalog (slika 8). Nabavni stroški niso povezani z velikostjo zalog, temveč so funkcija števila naročil oz. dobav v določenem časovnem obdobju. Največji del nabavnih stroškov sestavljajo indirektni stroški dela in režijski stroški, ki nastajajo v nabavnem oddelku in v oddelkih, v katerih potekajo aktivnosti v zvezi z nabavo. Stroški dobave in storitev v zvezi z uvrščanjem in manipuliranjem z naročilom se spreminjajo s številom naročil (Završnik, 2000).

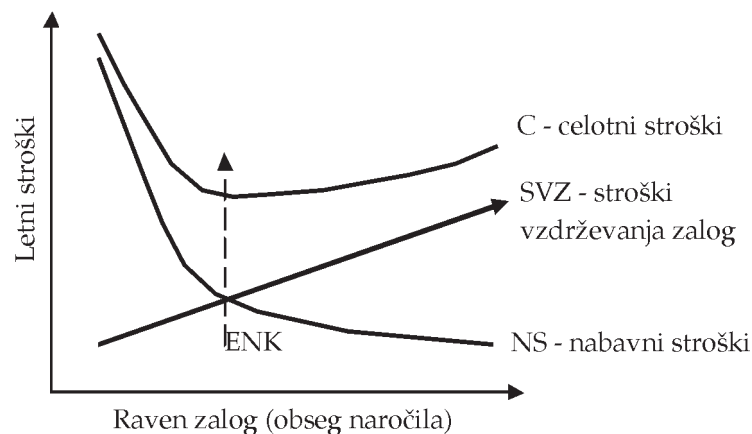
Pri upravljanju zalog se največkrat pojavlja vprašanje glede količine naročenega materiala. Gre za vprašanje ekonomične naročilne količine. Primeren obseg naročila je tisti, ki zmanjša vse stroške, povezane z naročilom. Ti stroški pa zajemajo:

- stroške vzdrževanja zalog,
- nabavne stroške in
- stroške samega materiala.

Najprej se osredotočimo na prvi dve vrsti stroškov. Slika 9 kaže, da z naraščanjem obsega naročila oz. nabave



Slika 8: Razmerje med stroški zalog in nabavnimi stroški (Vir: Završnik, 2000)



Slika 9: Ekonomična naročilna količina (Vir: Završnik, 2000)

stroški vzdrževanja zalog naraščajo, nabavni stroški pa upadajo. Če ti dve vrsti stroškov seštejemo, dobimo krivuljo celotnih posrednih stroškov materiala na zalogi (CS). Letni posredni stroški, povezani z zalogami, bodo kar najmanjši, ko bo naročena količina materiala ustrezala najnižji točki CS krivulje. To je točka ekonomične naročilne količine.

Točko ekonomične naročilne količine dosežemo, ko so: SVZ (letni stroški vzdrževanja zalog) enaki NS (letni nabavni stroški)

Z implementacijo modela centralizirane nabave dosežemo, da vse aktivnosti v zvezi z nabavo strateških materialov potekajo na enem mestu (v virtualnem oddelku nabave TCS), s čimer se stroški naročanja avtomatično zmanjšajo samo na stroške naročanja virtualnega oddelka nabave.

5.3 Nižje cene materialov in količinski popusti

Do sedaj smo domnevali, da so cene materialov in transportni stroški pri vseh obsegih naročil enaki. V praksi pa se dogaja, da so stroški na enoto dobavljenega materiala manjši od stroškov v točki ekonomične naročilne količine v primeru, ko je nabavljena količina nekoliko

večja od količine v tej točki. To je predvsem posledica količinskih popustov, pričakovanega naraščanja cen itd. S primerjanjem letnega prihranka in dodatnih stroškov vzdrževanja zalog zaradi dodatne nabave materiala lahko hitro ugotovimo najprimernejši obseg naročila (točko, ko so prihranki večji od dodatnih stroškov). Optimalne nabavne količine niso določene le s proizvodnimi zahtevami, ampak tudi z zunanjimi dejavniki, ki vplivajo na čas dobave in razpoložljivost blaga.

Glavni dejavniki, ki določajo pravo količino v proizvodnih podjetjih, so naslednji:

- Povpraševanje po končnem izdelku, sestavljenem iz nabavljenih materialov in komponent.
- Politika zalog v podjetju.
- Proizvodni procesi in tehnologije.
- Stopnja razpoložljivosti potrebnega blaga oz. posameznih komponent. Pri nekaterih vrstah blaga je zahtevana popolna stopnja razpoložljivosti, predvsem tam, kjer bi pomanjkanje zalog lahko povzročilo ogromne stroške zaradi zastojev v proizvodnji. Dober primer za takšno situacijo je nabava v bolnišnicah, kjer bi pomanjkanje dobavnih pošilk lahko celo ogrozilo človeška življenja. Za manj kritične dobavne pošilke je stopnja razpoložljivosti blaga lahko nekoliko nižja, npr. 95 %. Dejansko stopnjo razpoložljivosti blaga v nekem obdobju lahko ocenimo z naslednjo formulo:

Tabela 1: Poglavitne prednosti predlaganega modela nabave s trenutnim stanjem v TCS (Vir: prirejeno po van Welle 2002)

Predlagani model centralizirane nabave	Sedanji model decentralizirane nabave
Večja nabavna moč, sinergija skozi ekonomijo obsega – večji popusti, nižje nabavne cene	Razpršena nabavna moč, ni sinergij skozi ekonomijo obsega
Enoten strateški pristop do dobaviteljev	Neenoten pristop do dobaviteljev
Strateška in celostna raziskava trga	Pomanjkljiva raziskava trga
Višja stopnja koncentracije strokovnega znanja o nabavi in materialih	Omejene možnosti pridobivanja strokovnih znanj o nabavi in materialih
Posredno komuniciranje z dobavitelji prek virtualnega oddelka nabave – koncentrirane nabave	Neposredno komuniciranje z dobavitelji

Število dejanskih nabavljenih delov

Število potrebnih delov, da bi zadostili povpraševanju

- e. Tržni pogoji (finančni, gospodarski, politični ...), ki vplivajo na način nabave (sprotno ali nabavo vnaprej).
- f. Drugi dejavniki, ki vplivajo na ustrezno nabavno količino (stroške naročanja, stroški vzdrževanja zalog, stroški pomanjkanja zalog).

5.4 Manjše število nabavnih pošiljk

Kopičenje naročil znotraj podjetij TCS in skupen nastop do dobaviteljev bi pomenila tudi manj nabavnih pošiljk od dobaviteljev, saj lahko glede na to, da komunicirajo in operirajo s podatki o skupnih količinah nabav večjega števila podjetij (novih strateških partnerstev), ta ustrezneje organizirajo in strnejo dostavljanje materiala ter s tem vplivajo na manjše skupne logistične stroške, sploh če upoštevamo ceno nafte, ki vse bolj narašča in znatno vpliva na omenjene stroške, dobavitelji pa prihajajo iz zelo oddaljenih držav. Vse to pa se lahko posledično odraža tudi v nižjih nabavnih cenah surovin za podjetja TCS. V TCS obstaja tudi ideja⁸ o skupnem centralnem skladišču, kar bi posledično pripeljalo še do večjega zmanjšanja števila nabavnih pošiljk, vendar za zdaj to ostaja samo ideja na papirju, saj bi uvedba takšnega načina nabave pripeljala do zelo velike reorganizacije podjetij ter njihovih procesov.

5.5 Povečanje števila partnerskih povezav z dobavitelji

Nedvomno ima partnersko razmerje odjemalca in dobavitelja prednost pred tekmovalnim razmerjem, kar se vse bolj dokazuje tako v gospodarski teoriji kot tudi

v praksi. Partnersko razmerje lahko opredelimo kot (Završnik, 2003): "Zavezanost odjemalca in dobavitelja, ne glede na njuno velikost, h graditvi dolgoročnega medsebojnega razmerja, ki bo temeljilo na jasno določenih obojestranskih željah in ciljih ter bo težilo k izkoriščanju skupnih sposobnosti in možnosti."

6 Sklep

Praksa uspešnih podjetij in stališča različnih avtorjev nakazujejo, da sodobni pristopi na nabavnem področju usmerjajo podjetja v globalizacijo in partnersko povezovanje ter sodelovanje vseh, v oskrbno verigo vključenih podjetij in poslovnih funkcij. Le tako se bodo podjetja lahko uspešno in dovolj hitro odzivala na nastale spremembe in zahteve ter potrebe kupcev, obvladovala in zniževala stroške v celotni oskrbni verigi ter razvijala izdelke in procese na bolj zahtevni ravni. Skupno stališče avtorjev in uspešnih podjetij je, da se uspešne in učinkovite oskrbne verige odzivajo na potrebe kupcev hitreje. Nabavne funkcije po podjetjih morajo od izvedbene dejavnosti nakupovanja preiti na strateško dejavnost načrtovanja nabavnega delovanja in raziskovanje nabavnega trga, podprte tudi z uporabo sodobnih informacijskih tehnologij.

Nabavna funkcija svojo dosedanje, nedejavno vlogo spreminja v pobudo o obvladovanju nabavnega procesa. V tem primeru govorimo o nasprotnem – reverzibilnem trženju (reverse marketing), ko pobudo prevzema kupec. Ta je tisti, ki vpliva na dobavitelje, da se prilagodijo potrebam in zahtevam podjetja. Kupec mora v tem primeru poiskati dobavitelja; to pomeni, da opravlja nabavno trženje. Iz osnov trženja zato izhaja, da so prvi pogoj za uspešno opravljanje nabavnega trženja sodelovanje z dobaviteljsko bazo, načrtovanje nabave in medsebojno sodelovanje vseh poslovnih funkcij podjetja. Tako vodenje nabavne funkcije je prava pot za izboljšanje kakovosti, zniževanje nabavnih stroškov ter povečanje produktivnosti in dobička.

Prihranki, ki jih dosežemo pri zniževanju nabavnih stroškov, lahko učinkovito uresničijo nabavne cilje in strategije celotnega podjetja, saj se ti lahko znižajo za 5 do 30 % (Iršič, 1998). Prihranki niso zanemarljivi, če upoštevamo, da pomenijo celotni nabavni stroški

⁸ Če pa bi takšna ideja kdaj res zaživela, bi na ravni TCS dosegli znižanje stroškov tudi na račun manjše porabe časa za prevzem in vhodni nadzor ter manj administrativnega dela. Manj pošiljk pomeni za TCS tudi manjše število prejemov blaga in s tem porabljenega časa ter hkrati tudi manjše število vhodnih pregledov blaga, kar zopet vpliva na skupne stroške, ki nastajajo v zvezi z nabavo blaga.

približno 68 % proizvodne vrednosti (van Welle, 2002), v materialno intenzivnih panogah pa zavzemajo celotni nabavni stroški tudi do 90 % proizvodne vrednosti (Presutti, 1988). Pri 10-odstotni stopnji dobička ima namreč zmanjšanje nabavnih stroškov za 100.000 enot enak vpliv kot povečanje prodaje za milijon enot (Lindič, 2003, str. 4). Poleg takojšnjih finančnih prihrankov nabavna funkcija pripomore tudi k izboljšanju konkurenčnosti podjetja na trgu v obliki standardizacije materiala, manjših zalog, inovacij procesa in izdelka, spodbujanja nabavnih sinergij v skupini podjetij ter znižanju stroškov kakovosti. Zanimarjivi niso niti prihranki pri povečanju fleksibilnosti odziva na spremembe in prihranki pri optimiranju logistike (van Welle, 2002).

Kakšna je torej možnost implementacije predlaganega modela centralizirane nabave v TCS, je seveda odvisno od podjetniške, politične volje glavnih akterjev grozda, vsekakor pa smo v prispevku pokazali, da je smiselno razmišljati o tem.

Literatura

- Burt, N. David, Pinkerton, L. Richard. (1996): *A Purchasing Manager's Guide to Strategic Proactive Procurement*. New York: AMACOM.
- Cerjak, Matjaž, Teulings, Martijn, Pekarek, Walter (2003): 7 smrtnih grehov: Kako preskočiti slabe in zelo drage navade srednjeevropskih podjetij pri upravljanju oskrbovalne verige. *Manager*, Ljubljana, GV Revija d.o.o.
- Gates, Bill; CEO Microsoft, *Business @ the Speed of Thought* (povzeto po Philips CoC Klagenfurt, oktober 2002).
- Hunt, D. S., Davis F. D. (2008): Grounding Supply Chain Management in Resource Advantage theory. *Journal of Supply Chain Management*. Jan.2008, 44, p. 10.
- Iršič, Matjaž (1998): *Strategija nabavnega marketinga organizacije v razmerah razvitih oblik "marketinga povezav"*. Doktorska disertacija. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Johnson, F. P., Leenders, R. M., Fearon, E. H. (1998): *The Fluence of Organizational Factors on Purchasing*. International Journal of Purchasing and Materials Management. 1998. 34,3. p. 10.
- Keršič, Drago (2007): Nabavniki na pohodu, Dobro usklajena nabavna veriga lahko prispeva k 13-odstotnemu izboljšanju dobičkonosnosti podjetja. <http://www.zdruzenje-manager.si/storage/2026/mq-20.pdf> MQ revija, številka 2. Ljubljana.
- Knez, M. (2008): *Zasnova modela centralizirane nabave v slovenskem orodjarskem grozdu: magistrsko delo*. Maribor: UM, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
- Kranjec, S. (2008): *Časnik Finance, priloga Logistika. Pomen sodelovanja z dobavitelji*. Ljubljana, 13. 11. 2008.
- Lindič, Marina. (2002): *Vloga nabavnega managementa v podjetju in nabavna strategija – obvladovanje nabavnega procesa*. Strokovno gradivo Nabavni management, Portorož, 16. in 17. maja 2002. Portorož: GV Izobraževanje.
- Meža, Peter (2002): *Projektni management in industrijski grozdi*. Magistrska naloga Maribor: Fakulteta za strojništvo.
- Potočnik, Vekoslav (1996): *Komercialno poslovanje z osnovami trženja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav (1997): *Nabavni menedžment, Seminar* Strateški pomen nabave v podjetju. Ljubljana: CISEF.
- Presutti, W. D. (1988): *Purchasing Management Practices of Small Manufacturers*. *Journal of Purchasing and Materials Management*. 24,4. p. 26.
- Ramsay, J. (2001): *Resource Based Perspective, Rents and Purchasing's contribution to Sustainable Competitive Advantage*. *Journal of Supply Chain Management*. (37:3) p. 38–47.
- Scheuing, E. Eberhard (1989): *Purchasing Management*. New York: Prentice Hall.
- Tysseland, B. E. (2009): *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* Vol. 39 No. 1, p. 8–27.
- van Welle, J. Arjan. (2002): *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice*. Third Edition. London: Thomson Learning.
- Završnik B. (2000): *Nabava – zapiski predavanj*, Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
- Završnik B. (2003): *Izbira in ocenjevanje dobaviteljev*. Strokovno gradivo. GV Izobraževanje, Maribor.

Mag. Matjaž Knez je doktorski študent in predavatelj na Fakulteti za logistiko. Magistriral je na Ekonomsko-poslovni fakulteti v Mariboru, smer management in organizacija. Pred zaposlitvijo na fakulteti je pet let delal v gospodarstvu, najprej v sektorju za razvoj novih storitev na Telekomu Slovenije d.d. ter nato kot vodja Hotela Oleander v Strunjanu. Na Fakulteti za logistiko predava in raziskuje na področjih, kot so oskrbne verige in zelena logistika. Dejavno se udeležuje konferenc iz logistike doma in v tujini.