

NABAVA: VSE MANJ SE IZDELUJE, VSE VEČ SESTAVLJA

Od navpične integracije do današnjih odprtih poslovnih modelov je nabava naredila velik razvojni preskok. | Branko Žibret

V današnji gospodarski situaciji so podjetja in druge gospodarske organizacije soočene s številnimi strateškimi izzivi. Upad naročil, potrebe po hitrem zniževanju stroškov, krizno upravljanje z denarnim tokom in drugi ukrepi so danes v ospredju pri večini podjetij. Nabava je tesno vpletena v vse te ukrepe. Že iz čisto preprostega razloga (o čemer govori ta članek), ker danes podjetja pretežni del svoje realizacije kupijo od svojih dobaviteljev, in to ne več samo material, vedno bolj prevladujejo storitve in znanje. Kompleksna vpletenost nabave v vrednostno

vrednosti, pa tudi kako trajnostni so odprti poslovni modeli. Odprti poslovni modeli so se razvili iz potreb podjetij, da pridobijo dovolj znanja in inovacij iz okolja. Specializacija podjetij preprosto ni več puščala dovolj prostora, da bi bila ta lahko uspešna v celotnem delu verige vrednosti. Odprti poslovni modeli in odprte inovacije pa niso (več) značilne samo za IT, temveč se uveljavljajo tudi v drugih panogah. Inovacijske skupnosti so dobro razvite v proizvodnji igrač (npr. dansko podjetje Lego uspešno sodeluje z uporabniki pri razvoju novih tematskih vsebin njihovih igrač)

Vodilna globalna podjetja so v zadnjih dveh letih uspela znižati stroške neposrednega materiala do pet odstotkov, stroške posrednega materiala, storitev in investicijske opreme pa do šest odstotkov in več.

verigo vsakega podjetja skupaj s specifičnimi izzivi, ki jih prinaša kriza, kot so zniževanja količin in oteženost poslovnega načrtovanja, tveganja povezana z obstojem dobaviteljev, likvidnostni problemi, danes pred nabavo postavlja bistveno večje naloge in izzive, v primerjavi s preteklimi obdobji.

Če se vrnemo na začetek 19. stoletja, v čas začetkov masovne proizvodnje, odkrijemo, da je bila navpična integracija ena od najobičajnejših oblik organiziranosti podjetij. Dober primer take organizacije je Ford. Podjetje je bilo zaradi zelo močne navpične integracije tako rekoč neodvisno od svojih dobaviteljev, saj je Ford obvladoval vse: od lastnih plantaž kavčuka, flote tovornih ladij do rudnikov premoga. Posledično nabava v

ali športne opreme, recimo deskanje na snegu in vodi, kjer je interes za sodelovanje njihovih uporabnikov velik, a tudi ne presenetljiv, saj so se uporabniki že prej 'povezovali' v obliki skupnosti.

Direktor in vodja nabave na štiri oči

Pred tridesetimi leti je bila nabava reaktivna funkcija, ki se je osredotočala na zniževanje cen. Pri tem je bilo sodelovanje z dobavitelji neznatno. Tudi še pred petnajstimi leti se je nabava v glavnem ukvarjala s cenami. V 90-ih letih 20. stoletja pa se je perspektiva nabave korenito spremenila. Največji razvojni preskok se je zgodil v avtomobilski industriji z že razpinitim

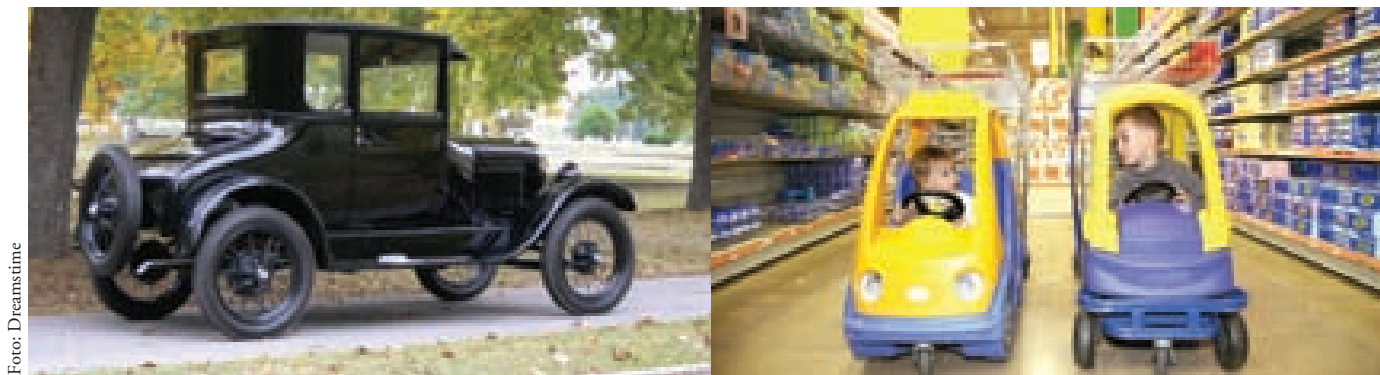


Foto: Dreamstime

V Fordu so nekoč sami poskrbeli za vse, celo kavčuk za pnevmatike so gojili. Danes avtomobilski izdelovalci avto sestavijo iz večinoma kupljenih delov. Prihodnje generacije bodo nabave samo še izpopolnile.

podjetju ni imela pomembnejše vloge, saj je Ford zunaj nabavljal zgolj materiale, ki jih niso neposredno potrebovali v proizvodnji. Nabava je bila zato umeščena nekje med logistiko in računovodstvo.

Danes pa se soočamo s povsem novimi poslovnimi modeli. Dogajanje na področju informacijske tehnologije (IT), še zlasti v razvoju programske opreme, je postreglo z inovativnimi modeli, ki spodbujajo kolektivno ustvarjalnost. Med njimi najdemo primere, kot so Linux, Google, MySpace, YouTube, Facebook. Model odprtih inovacij je v zadnjih letih zbudil veliko pozornosti in pričakovanj (tako strokovne javnosti kot managerjev), hkrati pa postavil številna vprašanja, predvsem v smeri, kako lahko podjetje v takšnem modelu ustvari in zadrži del ustvarjene

primerom podjetja GM/Opel. Takratna potreba po zniževanju stroškov v avtomobilski industriji je proizvajalce prisilila v zniževanje stroškov na vseh ravneh, pri čemer so se dobavitelji znašli v prvem valu pritiskov. Vodja projekta sprememb v GM/Opel Ignacio Lopez je sprožil takrat globalni nabavni projekt (originalno: Global Sourcing Project). Ta projekt šteje za začetek moderne nabave. Kot že samo ime pove je bil projekt zagnan na globalni ravni, z ustvarjanjem mednarodne nabavne konkurence, primerjave cen dobavitelj iz različnih delov sveta. Slo je za prekinitiv

*Branko Žibret je partner svetovalne družbe A.T. Kearney in avtor knjige **Strateška nabava**.*

NABAVA V SLOVENIJI

Nabava ni več kupovanje, je predvsem partnersko sodelovanje.

| Tonja Blatnik

Pomembno nalogo pri uveljavljanju nabave opravlja Združenje nabavnikov Slovenije (ZNS), ki kot stanovska organizacija pospešuje izobraževanje nabavnikov in postavlja standarde profesionalne prakse nabavnih direktorjev. Izpostavljajo tri etične principe za delo v nabavi, in sicer: zvestobo svojemu podjetju, upoštevanje primerne poslovne prakse in etike ter zvestobo poklicu in profesionalno delovanje. Ugotavljajo namreč, da se vloga zaposlenih v nabavi bistveno spreminja, nabavni stroški v sodobnih podjetjih pa se povečujejo kot posledica vedno večje specializacije. Podjetja se vse bolj osredotočajo le na tista dela, ki predstavljajo njihove osrednje sposobnosti, zato so prisiljena vedno večji delež svojih vložkov, kamor štejejo tudi razvoj in inovacije, kupiti.

»Osrednja naloga podjetij je, da znajo od zunaj pridobljeno vrednost ustrezno nadgraditi in povečati,« je lani ob izidu prve slovenske knjige o nabavi, *Strateška nabava*, povedal Branko Žibret, njen avtor in urednik. V knjigi s sodelavci in z nabavnimi direktorji na podroben način opredeljuje nabavo kot strateško funkcijo, poleg teoretičnih osnov pa knjiga ponuja tudi praktične primere iz slovenskega okolja. Trebanjski Trimo se, denimo, zaveda, da celotnega razvoja za svoj uspeh ne more zagotoviti sam in tako preko nabave v razvoj uspešno vključuje tudi svoje dobavitelje. V skupini Pivovarne Laško vsa podjetja, Union, Fructal, Radenska in sama Pivovarna Laško, preko skupne nabave ustvarjajo dodatne prihranke. Lama iz Dekanov in ETI iz Izlak pa sta dobra primera nabavnih strategij pri manjših oziroma srednjih podjetjih. ■

takrat tradicionalnih odnosov med dobavitelji in kupci, dobavitelje je prisilil v spremenjen proces dela s kupci (enostavnejši postopki, skupno načrtovanje, skupni razvoj) in nabavna funkcija je vedno bolj dobivala mesto blizu korporativnega vodstva.

S časom se je izkazalo, da samo stiskanje na stroških na strani dobaviteljev ne bo dovolj. Obe strani sta bili prisiljeni v višanje dodane vrednosti. Partnerji v verigi vrednosti so začeli razvijati nove oblike sodelovanja, da bi razbremenili pritisk na cene. Razvijali so skupne procese od načrtovanja, naročanja, dobavljanja, upravljanja z zalogami, oblikovali so tako imenovane dobavitelje prvega razreda, ki združujejo dobavitelje drugega razreda (manjše in manj strateške za kupca), lotevali so se skupnih razvojnih projektov, s katerimi so dobavitelji prevzeli del stroškov od svojih kupcev. Tradicionalni odnosi z dobavitelji so se prekinili, na kar je vplivala tudi internacionalizacija, saj je bila nabava vse manj omejena zgolj na domači trg.

Skladno s temi spremembami se je nabava začela vzpenjati v organizaciji. Še pred približno desetimi leti je bila nabavna funkcija razumljena kot podporna funkcija, približno na ravni računovodstva, danes pa mednarodne raziskave kažejo, da direktor nabavne funkcije v več kot 50-ih odstotkih najboljših svetovnih praks poroča neposredno generalnemu direktorju ali je celo član uprave podjetja.

Pomen nabave se spreminja tudi na drugih področjih. V letu 2007 je deset vodilnih podjetij po prihodkih v Sloveniji kupilo material, blago, storitve in investicijsko opremo v vrednosti 88 odstotkov ustvarjene realizacije. Podobno - a nekoliko boljše - sliko kažejo tudi mednarodni podatki, in sicer, da podjetja v povprečju kupijo med 60 in 80 odstotkov ustvarjene

realizacije. To kaže, da v strukturi stroškov podjetij, pomen stroškov nabavljenega materiala, blaga, storitev, znanja in opreme narašča - in s tem tudi pomen nabavne funkcije.

Osnove sodobne nabave

V želji po nadzoru stroškov in ustvarjanju vrednosti je nabava eno od najbolj prizadetih področij, čemur v prid govorijo tudi mednarodne raziskave (denimo A.T. Kearneyeva globalna študija o odličnosti v nabavi, ki poteka od leta 1992, in v kateri je lani sodelovalo 300 podjetij iz celega sveta, med njimi tudi prvič podjetja iz Slovenije.) Tradicionalne metode zniževanja stroškov se kombinirajo z inovacijami, upravljanjem tveganja, vzdržnostjo in s strukturo vrednostne verige. Tako so vodilna globalna podjetja v zadnjih dveh letih uspela znižati stroške neposrednega materiala do pet odstotkov, stroške posrednega materiala, storitev in investicijske opreme pa na ravni šest odstotkov in več. V procesu zniževanja stroškov igrajo pomembno vlogo tudi nakupi v nizko stroškovnih državah, kot so Kitajska, Indija, države vzhodne Evrope. Vzporedno s tem se povečuje vpetost nabave v proces strategij podjetij, v več kot 80 odstotkih vodilnih globalnih podjetij je nabava tako že sestavni del oblikovanja strategij.

Nabava pa pridobiva vse večjo organizacijsko pomembnost in fleksibilnost. Ker vsak drugi direktor nabave poroča neposredno predsedniku uprave, je nabavna funkcija tudi vse bolj centralizirana. Več kot 40 odstotkov vodilnih podjetij je nabavo povsem centraliziralo, naslednjih 40 ima kombinacijo centralizirane in decentralizirane nabave, preostanek podjetij pa ima centralno koordinirano nabavo. Praktično nihče več ne govori o decentralizirani nabavi.

Tuja podjetja v povprečju kupijo med 60 in 80 odstotkov ustvarjene realizacije, v Sloveniji pa 88 odstotkov.

Sodobno nabavo zaznamuje tudi večja kooperativnost. Zaposleni v nabavi so vodilni tim vzdolž vrednostne verige: notranje in zunanje. Nabava postaja celo osrednji koordinator ostalih notranjih funkcij v podjetju in koordinaciji zunanjih partnerjev. Pri tem je ključna sposobnost pridobivanja inovacij iz zunanjega okolja.

V raziskavi o inovacijah družbe A.T. Kearney je kar 54 odstotkov vprašanih menilo, da je pridobivanje ('kupovanje') inovacij zunaj podjetja pripomoglo k pospešitvi inovacijskega procesa, kar 88 odstotkov sodelujočih pa je menilo, da je pridobivanje zunanjih inovacij pripomoglo k izboljšanju inovacijskega procesa.

Pri elementih sodobne nabave ne moremo mimo najnovejših tehnologij. Vodilna podjetja dosegajo integrirane podatke o porabi, sodelujejo pri ustvarjanju "skupnosti" ter povečujejo uporabo avtomatizacije za procesiranje in izvajanje analiz. Večji poudarek je tudi na upravljanju zaposlenih, saj podjetja v nabavi uporabljajo vse sile v boju za pridobitev najbolj nadarjenih kadrov.

Še posebej pa izstopata dve področji. Prvo je upravljanje s tveganji, ki je še posebej aktualno danes. Več kot 80 odstotkov vodilnih podjetij ima v svoje nabavne strategije vgrajene ukrepe za doseganje nepretiranosti dobav, kar merijo preko modelov uspešnosti. Pri upravljanju s tveganji v nabavi uporabljajo tehnike, kot so sistemi jamstev in 'hedginga', načrtovanja v primeru katastrof in uporaba mega trendov. Drugo področje je povezano z družbeno odgovornostjo. Več kot 90 odstotkov vodilnih podjetij ima v svojih ciljnih zapisane vrednote družbene odgovornosti. Z modeli za spremljanje dobaviteljev pa pomagajo dobaviteljem, predvsem tistim na hitro rastočih trgih, da izpolnjujejo zahteve družbene odgovornosti. ■