

POLITEHNIKA NOVA GORICA

POSLOVNO-TEHNIŠKA ŠOLA

DIPLOMSKA NALOGA

**RACIONALIZACIJA PROCESA NABAVE STORITEV
V GRADBENEM PODJETJU**

Boštjan Kovač

Mentor: Mag. Stojan Kokošar

Nova Gorica, 2005

ZAHVALA

Najprej se zahvaljujem mentorju mag. Stojanu Kokošarju za mentorstvo ter ves njegov trud, strokovnost, nepogrešljive komentarje in ideje, s katerimi sem diplomsko nalogo lahko izboljšal.

Posebno zahvalo zasluži podjetje GRADBENO PODJETJE GRADIŠÈE d.o.o. Cerknica s svojim kolektivom, ki mi je ponudilo delo v oddelku nabave storitev.

Še posebej pa se zahvaljujem staršem, ki so mi omogočili študij in mi v težkih trenutkih nudili moralno podporo.

Zahvala pa gre tudi moji Katji, ki me je potrpežljivo spremljala in neutrudljivo vzpodbujala na poti do zaključka.

IZVLEÈEK

Nabavna funkcija je ena izmed osnovnih poslovnih funkcij vsakega podjetja. Nabava storitev je tista poslovna funkcija, ki pravoèasno, po primerni ceni, s potrebno kolièino in ustrezno kakovostjo, oskrbuje inženirska podjetja s storitvami. Zagotoviti mora tudi potrebne informacije ostalim poslovnim funkcijam podjetja ter vzpostavljati in vzdrževati dobre stike z dobavitelji.

V okviru diplomske naloge je moj namen prikazati pomen managementa nabave za sodobno poslovanje podjetja.

V prvem delu naloge sem teoretièno obdelal znaèilnosti sodobnega poslovanja in ugotovil, da ima nabavna funkcija vedno veèji pomen. Prav tako v prvem delu naloge navajam cilje in naloge nabave ter poudarek na sodelovanju nabave z drugimi funkcijami v podjetju, ki je kljuènega pomena za uspeh podjetja.

V drugem delu diplomske naloge sem naredil analizo nabavne funkcije v konkretnem podjetju ter navedel predloge za racionalizacijo nabavnega procesa, ki bi prispevala k uspešnejšemu poslovanju celotnega podjetja.

KLJUÈNE BESEDE

Kooperant, kooperacije, nabava storitev, proces, partner, pogodba, aneks, strošek.

ABSTRACT

Purchase function is one of the most basic business functions of any enterprise. It provides engineering companies with services, and it does so in a timely manner, for a reasonable price, necessary amount and suitable quality. There has to be an information flow between different functions of the enterprise and the purchase department needs to ensure close relations with the suppliers.

The purpose of my diploma thesis is to expose the significance of purchase management for the modern business.

In the first part of the thesis I dealt with the theory of characteristics of modern business and I came to the conclusion, that the purchase function is gaining importance. Also in the first part of the thesis I present the objects and tasks of purchasing and the importance of a close cooperation between the purchase function and other functions of the enterprise, which is of vital importance for the company's success.

In the second part of the thesis there is an analysis of the purchase function in a specific company and suggestions for how to rationalise the purchase process to ensure the company's success.

KEY WORDS

Cooperator, cooperations, purchase function, process, partner, contract, annex, cost.

KAZALO

1.	UVOD.....	1
2.	OPREDELITEV NABAVNE FUNKCIJE.....	3
2.1.	Naloge in odgovornosti nabavne funkcije	4
2.2.	Cilji nabavne funkcije.....	6
2.3.	Nabavni proces	7
3.	ZNAÈILNOSTI ODNOSOV Z DOBAVITELJI	9
3.1.	Kompleksnost	9
3.2.	Dolgoroènost.....	10
3.3.	Prilagodljivost.....	10
3.4.	Obojestransko zaupanje	10
3.5.	Moè in odvisnost.....	10
3.6.	Konflikt in sodelovanje.....	11
3.7.	Problemi upravljanja partnerskega odnosa	11
3.8.	Partnerstvo med dobaviteljem in kupcem.....	13
3.9.	Racionalizacija baze dobaviteljev.....	14
4.	ORGANIZACIJA NABAVNE FUNKCIJE.....	16
4.1.	Decentralizirana oblika	16
4.2.	Centralizirana oblika.....	17
4.3.	Dejavniki odloèanja o organizacijski obliki	18
5.	ZNAÈILNOSTI NABAVNE FUNKCIJE V STORITVENIH PODJETJIH	20
6.	PREDSTAVITEV PODJETJA.....	23
7.	ANALIZA NABAVNE FUNKCIJE V KONKRETNEM PODJETJU	25
7.1.	Delovne naloge v oddelku kooperacije.....	26
7.2.	Analiza procesa nabave	27
8.	PREDLOG RACIONALIZACIJE PROCESA NABAVE.....	29
8.1.	Cilji	29
8.2.	Pomen kooperantov	31
8.3.	Postavitev baze dobaviteljev.....	31
8.4.	Prilagoditev kooperantske pogodbe.....	32
8.5.	Èas naroèanja za znižanje nabavnih stroškov	33
8.6.	Naèin naroèanja za znižanje nabavnih stroškov	33
8.7.	Iskanje novih kooperantov	35
8.8.	Ocenjevanje dobaviteljev.....	35
8.8.1	Postopek ocenjevanja.....	37
8.9.	Predlog novega procesa nabave storitev	38
8.9.1	Ponudba in izbor kooperantov	38
8.9.2	Sklepanje pogodb.....	39
8.9.3	Obvladovanje neskladij s kooperanti	40
9.	SKLEP - ZAKLJUÈEK.....	43
10.	LITERATURA	44

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces nabavnega poslovanja	7
Slika 2: Odnosi pri različnih kombinacijah sodelovanja in konflikta.....	11
Slika 3: Organizacijska shema podjetja	24
Slika 4: Nivoji managementa.....	24
Slika 5: Organizacija nabave v podjetju	26
Slika 6: Shematični prikaz procesa od pridobitve ponudbe do končnega obračuna...	42

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pričakovanja notranjih porabnikov	21
Tabela 2: Primer manjšega delovnega naloga na osnovi katerega je bila narejena analiza razlike v ceni	28
Tabela 3: Primer delitev del na posamezna področja	34
Tabela 4: Ocena dobaviteljev v podjetju	36
Tabela 5: Organizacijski predpis nabave	41

PRILOGE

Priloga 1: Kooperantska pogodba

Priloga 2: Pismeni dogovor o skupnih varstvenih ukrepih

Priloga 3: Evidenca RVC na projektu

1. UVOD

V mnogih podjetjih pomeni delež nabave več kot polovico vrednosti realizacije. To kaže na to, da nabavne odločitve precej vplivajo na uspešnost podjetja. Še tako majhna privarčevana vsota pri nabavnih stroških neposredno prispeva k dobičku podjetja.

Vendar velja tudi nasprotno. Zaradi nestrokovnega pristopa k nabavnim odločitvam se zlahka spregleda možnosti za varčevanje, kar lahko navsezadnje podjetju prinese izgubo.

V podjetju se je treba zavedati, kako pomembno vlogo ima pri nabavnih odločitvah denar. Ponavadi se pri tem upoštevajo le finančna sredstva, povezana z nabavo materialov in storitev, vendar pa se v praksi velike vsote porabijo tudi za naložbe.

Hitre spremembe v poslovnem okolju, kot so globalizacija trgov, hitro razvijajoče se tehnologije, ukrepi za zmanjšanje onesnaževanja okolja, se odražajo tudi v gradbenem sektorju. Podjetja se srečujejo z vedno večjimi zahtevami svojih strank, dobaviteljev, investorjev in analitikov: čim hitreje dobaviti blago, zmanjšati operativne stroške, ohraniti kvaliteto, hkrati pa uspešno izpolniti čedalje zahtevnejša naročila svojih kupcev. Te zahteve so večkrat v medsebojnem nasprotju, to pa otežuje odločitve vodstva, čemu dati prednost.

Le usklajeno delovanje med nabavno funkcijo in ostalimi funkcijami v podjetju, kot tudi usklajeno delovanje in organiziranost znotraj nabavne funkcije, omogoča učinkovito poslovanje podjetja.

Cilj diplomske naloge je preučiti proces nabave v konkretnem gradbeno-inženirskem podjetju ter na tej osnovi predlagati in uvesti nove metode in postopke nabave storitev. S konkretnimi rešitvami v nabavnem procesu povečati učinkovitost sprejemanja odločitev in na ta način prispevati k razvijanju trajne konkurenčne prednosti ter s tem uspešnosti podjetja kot celote. Cilj diplomske naloge je tudi na osnovi analize odnosov s strateškimi dobavitelji predlagati tako organizacijo nabavne funkcije, ki bo v celoten proces poslovanja čimbolj neposredno vključevala tudi strateške dobavitelje podjetja.

Predvideno raziskovalno nalogo sem obravnaval kot poslovno raziskavo, ki je osredotočena na gradbeno-inženirsko podjetje s poudarkom na poslovni funkciji nabave storitev v povezavi s pripadajočim poslovnim okoljem.

Uporabil sem potrebno teoretično in praktično znanje, kot osnova za povezavo med teoretičnim in praktičnim delom naloge pa so mi bili v pomoč znanje in izkušnje, pridobljene na delovnem mestu v oddelku kooperacij (nabava storitev).

Pri pisanju diplomskega dela sem večino podatkov pridobil in uporabil iz razpoložljive domače in tuje literature, raznih časopisnih člankov in člankov, ki so objavljeni na internetu.

2. OPREDELITEV NABAVNE FUNKCIJE

Nabavna funkcija je ena izmed osnovnih poslovnih funkcij vsakega podjetja. V času velikih sprememb in v vedno večjem deležu storitvenega sektorja pa se njena vloga še povečuje. V praksi se je pokazalo, da specializirani dobavitelji nekatere storitvene in proizvodne dejavnosti opravijo veliko ceneje in hitreje, kot je to možno v lastni izvedbi podjetja. Nenazadnje podjetja lahko od zunanjih dobaviteljev, ki imajo interes po poslovnem sodelovanju, zahtevajo višjo kakovost kot od svojih oddelkov in jo iz navedenega razloga tudi dobijo. Tako je to tudi eden od razlogov za stalno naraščanje razmerja med nabavo in prodajo v nekaterih panogah, med katere spada tudi gradbeništvo.

Nabavna funkcija običajno vključuje naslednje procese:

- opredelitev potreb;
- dogovarjanje o primerni nabavni ceni;
- izbiro dobavitelja;
- določitev plačilnih in nabavnih pogojev;
- sklenitev pogodbe ali naročilnice;
- spremljanje naročila.

Skratka, nabavna funkcija mora zagotoviti opremo, material, storitve, delovno silo ter druge potrebščine ustrezne kakovosti, v ustreznih količinah, po primerni ceni in pri pravem viru. Pri tem opisu obravnavamo funkcijo predvsem kot operativno dejavnost.

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

surovinami, materiali in energijo, trgovska podjetja pa z blagom za nadaljnjo prodajo.

Tudi Puèko (2001, str. 75) govori o dveh vidikih nabave, kjer pa razlika ni v obsegu dejavnosti nabavne funkcije, temveè v ožjem smislu šteje v nabavo zgolj preskrbo delovnih predmetov, medtem ko v širšem smislu nabava obsega preskrbo delovnih predmetov, delovnih sredstev, delovne sile in tujih storitev.

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

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

Weele k svoji definiciji nabave doda, da je iz nje jasno razvidna razlika med nabavnim oddelkom in nabavno funkcijo. Slednja je namreè širša, saj nabava vkljuèuje vse aktivnosti, za katere podjetje prejme raèun od zunanjih dobaviteljev; torej vse posle med podjetji, kompenzacijske posle, kot tudi najem kadrov za doloèn èas preko agencij. Nekatere izmed teh dejavnosti se lahko uredi mimo nabavnega oddelka.

2.1. Naloge in odgovornosti nabavne funkcije

Nabavna funkcija se med podjetji razlikuje po nalogah, odgovornosti in pristojnosti. Razlike so posledica razliènih organizacijskih struktur podjetij, razliènih trgov dobaviteljev, razliènih stilov vodenja itd. Velikokrat pa naloge tudi niso jasno opisane. Weele govori o petih osnovnih odgovornostih v okvirih nabavne funkcije (Weele, 1998, str. 125):

1. Prispevek h kontinuiteti osnovnih dejavnosti podjetja. Naloga nabave je priskrbeti material in storitve za nemoteno opravljanje primarnih dejavnosti podjetja,

zato morajo biti vedno na razpolago notranjim uporabnikom oziroma odjemalcem nabavnega oddelka.

2. Nadzorovanje in zmanjševanje stroškov nabave. Nabavna funkcija je z vidika stroškov zelo pomembna. Nabavni referenti lahko prispevajo k znižanju neposrednih materialnih stroškov, na primer s pritiskom na dobavitelja, raziskavo nabavnega trga, zamenjavo dobaviteljev ali znižanju splošnih stroškov.

3. Zmanjšanje strateškega tveganja podjetja na nabavnih trgih. Gre za težnjo po porazdelitvi nabavnih potreb med različne dobavitelje, saj je prevelika koncentracija dobav na majhno število dobaviteljev poslovno zelo tvegana.

4. Prispevek k inovacijam izdelkov in izdelovalnega procesa, saj so dobavitelji vir novih materialov in proizvodnih tehnologij.

5. Zunanja predstavitev podjetja. Nabavna funkcija ima neposreden stik s trgom, zato odnos do dobaviteljev pomembno vpliva na pozicijo podjetja v javnosti.

Sklepamo, da so odgovornosti širše od nalog.

Potoènik (2002, str. 29) je opredelil najpomembnejše naloge nabave takole:

- doloèitev potreb po materialu oziroma trgovskem blagu;
- izbira dobaviteljev na podlagi raziskave nabavnega trga;
- naèrtovanje nabave;
- pripravljalna dela, in sicer iskanje in analiza ponudb, nabavne kalkulacije itd.;
- pogajanja in sklenitev pogodb;
- naroèanje;
- prevzem materiala;
- kontrola in reklamacije;
- izdaja naloga za plaèilo;
- evidenca nabave.

Te nabavne naloge podjetje izvaja z različnimi opravili, ki jih Potoènik razdeli v štiri skupine, in sicer:

- pripravljalna opravila (raziskava nabavnega trga, naèrtovanje nabave, oblikovanje nabavne politike);

- opravila povezana z izvedbo naloge (iskanje ponudb, analiza ponudb, pogajanje, sklepanje nabavnih pogodb, naročanje in prevzemanje);
- kontrola in plačilo (kontrola materiala, kontrola računov dobaviteljev, reklamacije in plačilo računov);
- nabavna evidenca in analiza (evidenca naročil, dobaviteljev, nabavnih cen, materialov, reklamacij in analiza nabavnega poslovanja).

Nabavne naloge so med seboj povezane, tako lahko slaba izvedba ene naloge vpliva na izvedbo ostalih. Tu je pomembna vloga vodij nabave, katerih naloge in odgovornosti so:

- prispevati čimveč k dobičku podjetja;
- svetovanje upravi in finančnemu ter tržnemu oddelku glede tržnih trendov;
- vodenje nabavnega oddelka in ohranjanje njegove integritete;
- ohranjanje obstoječih virov oskrbe ter aktivno raziskovanje alternativnih virov;
- sodelovanje pri oblikovanju specifikacij in standardov;
- predstavljanje podjetja v odnosih z dobavitelji;
- svetovanje pri odločitvah "narediti ali kupiti";
- vzpostavljanje in ohranjanje sistema znanja;
- sestavljanje poročil in priporočil;
- in kontroliranje celotnega nabavnega procesa.

2.2. Cilji nabavne funkcije

Osnovni pogoj za doseganje ciljev je uspešna izvedba nalog. Nabavna funkcija mora cilje uskladiti s cilji drugih funkcij in s cilji podjetja kot celote. Samo na ta način bo imela nabava v podjetju enakovreden položaj, njeno poslovanje pa bo optimalno.

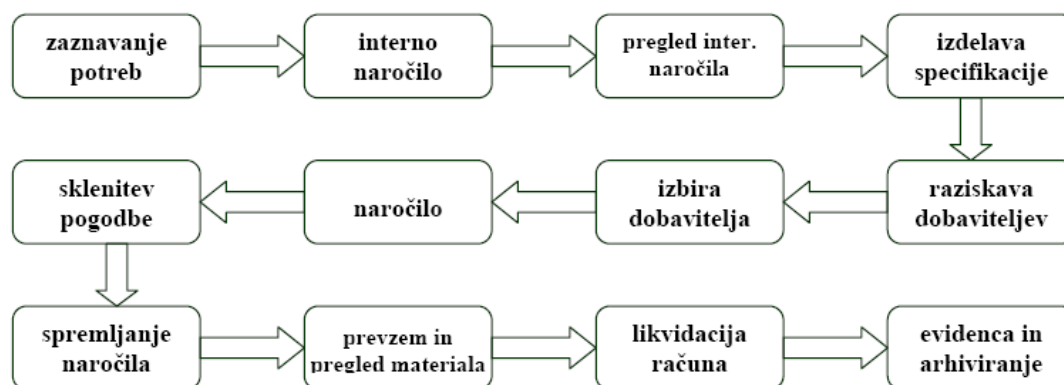
Završnik (1996, str. 54-57) govori o desetih ciljnih nabavne funkcije:

1. Preskrba vseh porabnikov v podjetju s potrebnimi količinami in ustrezno kakovostjo materiala ob predvidenem času.
2. Konkurenčni in pametni nakupi. Pametni nakupi pomenijo stalno iskanje boljšega materiala, ki prinaša najboljšo kombinacijo med ceno, kakovostjo in storitvijo. Konkurenčni nakupi pa pomenijo vzdrževanje moči ponudbe in povpraševanja, ki regulirajo cene in razpoložljivost materiala.

3. Doseæi optimalno in najugodnejšo kombinacijo med dejavniki, ki vplivajo na naroèilo, ceno, dobavo in kakovostjo.
4. Minimaliziranje izgub, ki se nanašajo na zaloge.
5. Dobri odnosi z dobavitelji.
6. Razvijanje alternativnih virov nabave.
7. Izkorišæanje prednosti standardizacije in specifikacije posameznih delov.
8. Spremljanje tržnih trendov in ohranjanje tekmovalnega vzdušja v podjetju.
9. Dobri delovni in medsebojni odnosi z ostalimi službami v podjetju.
10. Izobraževanje, razvijanje in motiviranje profesionalnega nabavnega osebja.

2.3. Nabavni proces

V tem poglavju je opisan dvanajst stopenjski nabavni proces, kot ga navaja Završnik (1996, str. 57) (glej sliko 1).



Slika 1: Proces nabavnega poslovanja (vir: Završnik, 1996, str. 57)

Zaznavanje potreb je prva faza nabavnega procesa. Vodje organizacijskih enot so odgovorni za spoznanje potreb na svojem delovnem mestu. Poznati morajo vrste potreb, njihov obseg, èas zadovoljitve in jih morajo znati jasno opredeliti. Nabavni oddelek pa mora težiti k èimbolj standardiziranim potrebam, izreèenim pravoèasno, in seznaniti interne naroènike o dobavnih èasih.

Slednji sestavijo interno naroèilo, v katerem je natanèen opis želenega materiala. Vsako interno naroèilo pregleda odgovorna oseba v nabavi, ki mora ugotoviti, ali je podpisnik naroèila za to pooblašèen, ali je potrebo možno zadovoljiti s cenejšim

substitutom, ali so zagotovljena finančna sredstva, pregledati zaloge ter posebno skrb nameniti nadzoru upravičenosti in ekonomičnosti količin in dobavnega časa.

Sledi izdelava specifikacije, ki pomeni natančen opis sestave, lastnosti in izvedbenih značilnosti za proizvodnjo potrebnega materiala.

Weele (1998, str. 73) govori o treh stopnjah izdelave specifikacije. V funkcionalni specifikaciji so opisane funkcije, ki jih mora imeti material za uporabnika; tehnična opisuje tehnične značilnosti materiala, specifikacija za logistiko in vzdrževanje pa opredeljuje način dostave materiala in zahteve glede vzdrževanja in postprodajnih storitev. Preden se specifikacijo pošlje dobavitelju, jo mora uradno potrditi nabavni oddelek, kar naj bi preprečilo nesporazume v naslednjih stopnjah nabavnega procesa.

Po izdelavi specifikacije nabavni oddelek začne z raziskavo dobaviteljev. Namen je na domačem in tujem trgu najti potencialne dobavitelje, ki ustrezajo cenovnim, kakovostnim in količinskim zahtevam podjetja.

Na podlagi raziskave se izbere dobavitelja. Izbira dobavitelja je najpomembnejša faza procesa nabave in odločilna naloga nabavne funkcije. Nanjo vpliva cena, plačilni pogoji, dobavni roki, reference, preteklo sodelovanje in prilagodljivost spremembam.

Po izbiri najboljšega dobavitelja sledi izvedba naročila, ki pomeni sprejem ponudbe izbranega dobavitelja. Hkrati je naročilo tudi dokument oziroma sestavni del pogodbe in mora biti potrjeno v pisni obliki.

Sklenitev kupne pogodbe je pravna podlaga nabave in se oblikuje na podlagi soglasja obeh poslovnih partnerjev. Kupec izrazi svojo voljo v naročilu, prodajalec pa v sprejemu naročila. Pogodba je sklenjena, ko dobavitelj pošlje naročniku pisno potrditev naročila.

Sledi spremljanje naročila, kjer je glavna naloga zagotavljanje izpolnitve in kontrola izpolnitve dobavnega roka. Podjetja v primeru neizpolnitve dobave v predvidenem roku uveljavljajo pogodbene kazni ali pa dajo naknadni rok za izpolnitev obveznosti.

Ko je material dobavljen, ga je potrebno pravilno in natančno prevzeti. Prezemni oddelek je v večini primerov podrejen nabavnemu sektorju, njegova naloga pa je kontrola dobavnice, količine in kakovosti.

Prejete račune dobaviteljev je treba pregledati glede računске in predmetne točnosti, kar je naloga likvidacije računa. Podlaga za nadzor pa sta dobaviteljeva izpolnitev naročila in sklenjena pogodba.

Nabavni proces se sklone z evidenco in arhiviranjem velikega števila podatkov in informacij, ki so za operativni proces nabave uporabni le, če so urejeni in hitro dostopni. Zato so investicije v informacijsko tehnologijo toliko bolj pomembne.

3. ZNAČILNOSTI ODNOSOV Z DOBAVITELJI

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

3.1. Kompleksnost

Kompleksnost je značilnost odnosov, ki so tako obsežni, da potrebujejo posebno koordinacijo. V odnosih z dobavitelji prihaja na obeh straneh do stikov med velikim številom ljudi iz različnih oddelkov, ki poskušajo rešiti določene probleme. Ti problemi se lahko rešujejo neodvisno eden od drugega, kar pa še ne pomeni, da so tudi med seboj neodvisni. Vzrok kompleksnosti odnosov z dobavitelji je v zapletenosti posameznega odnosa s tehničnega, organizacijskega in socialnega vidika, kar ustvarja veliko težav v komunikaciji in koordinaciji. Drugi razlog pa je odvisnost med različnimi odnosi. Odnos nabavnega podjetja z dobaviteljem A je lahko odvisen od odnosa z dobaviteljem B ali kupcem C in obratno.

3.2. Dolgoročnost

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

3.3. Prilagodljivost

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

3.4. Obojestransko zaupanje

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

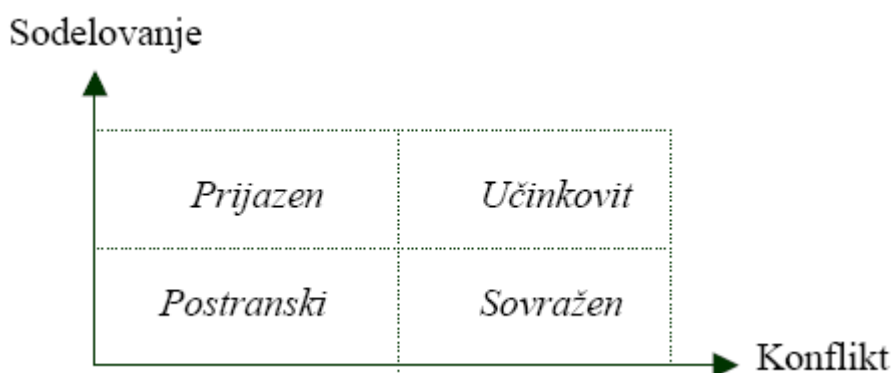
3.5. Možna odvisnost

Odnosi, ki vključujejo velike količine blaga, imajo velik ekonomski pomen za obe strani. Pomembnost pa ustvarja odvisnost. V preteklosti je bilo za kupce priporočljivo takšno vedenje, ki ne bi sprožilo odvisnosti. Danes pa so odnosi dolgoročnejši in je odvisnost bolj sprejemljiva. Pogosto se zgodi, da je odnos pomembnejši za prodajalca kot za kupca in obratno. Prodajalec ima lahko večjo možnost,

ko je gospodarstvo v ekspanziji, kupec pa, ko ponudba presega povpraševanje. Če namerava izkoristiti takšen položaj, mora predvideti povračilne ukrepe, ko se stanje v gospodarstvu obrne.

3.6. Konflikt in sodelovanje

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



Slika 2: Odnosi pri različnih kombinacijah sodelovanja in konflikta (Vir: Gadde, Hakansson, 1993, str. 75)

3.7. Problemi upravljanja partnerskega odnosa

Dolgotrajni in stalni partnerski odnosi seveda prinašajo tudi določene probleme; namreč postavlja se vprašanje, kako upravljati partnerski odnos v daljšem časovnem

obdobju, in sicer tako, da bosta obe strani zadovoljni. Ko so enkrat zgrajeni odnosi, imata obe strani odpor do spremembe oziroma do končanja odnosa, pa čeprav je za ta korak dovolj tehničnih razlogov. Taka prekinitev odnosov zna biti namreč boleča. In drugič, ob zgrajenem odnosu smo manj pripravljeni na dostop do informacij, s katerimi bi preverjali partnerjevo delovanje, preprosto zato, ker v poslovanju ni konkurence, s katero bi vzpostavili primerjavo. To lahko kljub dobrim psihološkim odnosom slabi partnerstvo, v smislu tehnične kakovosti, predvsem zaradi pomanjkanja konkurenčnih alternativ, ki bi prisiljevala partnerja v kakovost odnosa in poslovanja. Zato je seveda zelo zanimiv problem upravljanja partnerstva skozi daljše časovno obdobje, ko se srečujemo tudi z naštetimi težavami. S preučevanjem partnerskih odnosov smo opazili, da so pričakovanja obeh strani v večini primerov redko popolnoma usklajena. Če so pričakovanja in resničnost v prevelikem razkoraku, je verjetnost, da partnerstvo razpade, velika, razen če se ena stran kompromisno približa drugi. Uspešna nabava bo zato usklajevala partnerstvo v pozitivni smeri za obe strani, za odjemalca in za ponudnika. Rezultat je sicer odločilen za vsak odnos, vendar je upravljanje odnosa kot dalj časa trajajočega procesa težko delo.

Strokovnjaki podajajo tri pomembne faktorje za graditev partnerskega odnosa:

- razumevanje partnerjevega zaznavanja kakovosti;
- partnerjeve različne kakovostne prioritete;
- partnerjevo spreminjanje prioritete, tako med trajanjem odnosa kot znotraj dane odločitvene enote.

Poznamo tri vidike izražanja kakovosti:

- kakovost se lahko izraža skozi otipljiv odnos, to je skozi fizično okolje, atmosfero kraja transakcije oziroma ponudbe;
- kakovost je lahko zaznana skozi osebni kontakt, odnos oziroma vedenje;
- kakovost je izražena kot uspešnost transakcije oziroma ponudbe.

Lahko pa ločimo izražanja kakovosti na dva tipa: tehnično in funkcionalno. Oba seveda prispevata k celoviti percepciji kakovosti. Pod tehnično kakovostjo razumemo način oziroma rezultat opravljene transakcije, sistem, strukturo; pod funkcionalno kakovostjo pa odnos in dostopnost kontaktnega osebjeta ter ugled partnerja oziroma organizacije, veščine in podobno. Tehnična kakovost se lahko meri

na objektivni naèin, kot katerakoli tehnièna dimenzija produkta, medtem ko se funkcionalna dimenzija zaznava na bolj subjektivni naèin.

Da bi lahko povsem razložili problem upravljanja partnerskega odnosa, razložimo še tretjo komponento kakovosti, ki je rezultat interference partnerjev v medsebojnem odnosu. Lahko jo poimenujemo »izhodna kakovost«. Tehniène in funkcionalne kakovosti vplivajo na dnevni tok odnosov in vplivajo druga na drugo. Èe so funkcionalne kakovosti dobre v medsebojnem odnosu partnerjev, potem so dopuščene tudi manjše napake tehniène kakovosti in obratno. Dolgoroèno zdravje partnerskega odnosa pa je seveda odvisno od izhodne kakovosti, èeprav je lahko tudi odvisno od razmerja tehniènih in funkcionalnih inputov.

3.8. Partnerstvo med dobaviteljem in kupcem

Ostali oddelki v podjetju nabavo ocenjujejo le po tem, kakšne materiale dobijo in koliko denarja mora podjetje odšteti za njih, zato je vsaka nabava le tako dobra, kot so dobri njeni dobavitelji. Uspešna podjetja danes vedo, da je kvaliteta njihovih proizvodov in storitev neposredno odvisna od kvalitete njihovih dobaviteljev, zato skušajo z njimi vzpostaviti partnerstva, ki temeljijo na osebnih odnosih odgovornih. Nekaterim zaposlenim v nabavi je to povsem nekaj obièajnega, veèina pa se še vedno ne more sprijazniti z idejo "združevanja poslovnih in osebnih odnosov". Dobavitelja obravnavajo kot služabnika, ki mora izpolniti vse njihove zahteve do potankosti, na njegov raèun pa skušajo pridobiti kar najveè. Takšna situacija "zmaga-poraz" se lahko konèa z nezadovoljnim konènim porabnikom. V resnici pa je dobavitelj eden izmed najpomembnejših èlenov pri doseganju ciljev podjetja. Organizacije spoznavajo, da nasprotujoè in tekmovalen odnos najveèkrat ne prinese uspeha, zato poslovni odnosi postajajo vse bolj prijateljski in kooperativni. Trdno zaupanje med partnerjema se gradi veè let. Govorimo lahko o situaciji "zmaga-zmaga", kjer obojestranska korist vedno prevlada nad težnjami posamezne strani, obenem pa je konèni porabnik zadovoljen. Partnersko razmerje Završnik (2003, str. 21) opredeli kot "zavezanost odjemalca in dobavitelja, ne glede na njuno velikost, k izgradnji dolgoroènega medsebojnega razmerja, ki bo temeljilo na jasno doloèenih obojestranskih interesih in ciljih ter bo stremelo k izkorišèanju skupnih sposobnosti in možnosti".

Bistvene značilnosti takšnega razmerja so:

- popolna zavezanost in predanost razmerju;
- odprtost in zaupanje;
- jasno opredeljeni skupni cilji odjemalca in dobavitelja;
- dolgoročni odnosi;
- proaktivno ravnanje kot alternativa reagiranju na nepričakovane dogodke;
- celovito obvladovanje kakovosti;
- skupno delovanje;
- prilagodljivost in interdisciplinarnost.

Tako oblikovano razmerje nudi odjemalcem hitrejši razvoj proizvodov in storitev, izboljšave pri obvladovanju kakovosti, pravočasno dobavo in zmanjševanje stroškov razvoja produktov. Dobavitelji pa imajo od tovrstnega razmerja koristi v obliki dolgoročnega pogodbenega razmerja, izboljšav v procesu managementa, izkoriščanja trženjskih prednosti, izboljšav tehnološkega procesa in zagotovitve finančne stabilnosti (Završnik, 2003, str. 21). Stroški, povezani z razvijanjem partnerstva z dobaviteljem, so lahko precejšnji. To velja tako za dejansko merljive stroške, povezane z organiziranjem dobav, sistemi naročanja in delom z dokumentacijo, kot tudi za tako imenovane mehke stroškovne postavke, povezane z ustvarjanjem medsebojnega zaupanja na dolgi rok. Vendar se morajo podjetja zavedati, da dobavitelji ne predstavljajo le stroškovnega mesta, ampak so lahko tudi pomemben vir znanja in nabave novih proizvodov v krajšem času in po nižjih cenah. Zato vse več podjetij razvija tako imenovan management odnosov z dobavitelji.

3.9. Racionalizacija baze dobaviteljev

V tradicionalni nabavni teoriji je dan poudarek na oskrbovanju iz več virov, saj naj bi se tako zagotovila optimalna konkurenca med dobavitelji in izključila odvisnost od enega dobavitelja. Nasprotno pa je danes racionalizacija baze dobaviteljev postala že kar strateško orodje vodilnih svetovnih podjetij pri zniževanju stroškov in izboljšanju kakovosti, odzivnosti ter prilagodljivosti v poslovanju. Vodje nabave v večini primerov poudarjajo, da so se za racionalizacijo baze dobaviteljev odločili iz povsem preprostih razlogov. Manjše število dobaviteljev, s katerimi sodelujejo, namreč omogoča, da vsakega podrobneje obravnavajo oziroma mu posvetijo več časa. Obseg

poslov na dobavitelja se poveča in s tem tudi oni zanj postanejo pomembnejši partner.

Ena od možnosti je uporaba SRM (Supplier Relationship Management - Upravljanje odnosov z dobavitelji) saj je s tem dosežen hitrejši odzivni čas nabave za zadovoljitev potreb po storitvah. Upravljanje odnosov z dobavitelji (SRM) sestavlja spekter poslovnih odnosov z dobavitelji, ki je podprt s programsko opremo. Poleg tega podpira medsebojno sodelovanje in omogoča podjetjem, da izkoriščajo znanje o svojih dobaviteljih za skupen uspeh in večjo konkurenčnost.

Upravljanje odnosov z dobavitelji vključuje tudi razvit informacijski sistem za pomoč pri poslovnih odločitvah. V njej podjetje shranjuje vse potrebne podatke o dobaviteljih podjetja. S tem podjetje gradi informacijske temelje za bolj osebni pristop do dobavitelja.

Temelj SRM sistema je enotna osrednja baza podatkov, dostopna vsem v podjetju, v kateri so shranjeni pomembni podatki o dobaviteljih podjetja. Kakovostna baza podatkov naj bi vsebovala naslednje informacije:

- transakcijske podatke, iz katerih so razvidni preteklo poslovanje, vključno z vsebinskimi opisi, kot so cene, dobavni roki in podobno;
- stike z dobavitelji skozi različne komunikacijske kanale; njihovo beleženje in analiziranje ne sme vključevati zgolj nakupa in reklamacije, temveč vsakršno dogodke v zvezi z dobavitelji;
- opisne informacije, ki oblikujejo podlago za nadaljnjo členitev in ostale podatkovne analize;
- in ustrezno podlago za hitre reakcije na tržno dogajanje in tržne pobude podjetja, ki mora vsebovati podatke o tem ali se je posamezni dobavitelj odzval na povpraševanje in kako se je odzval.

Tako urejena baza podatkov omogoča uporabo naprednih tehnik za analizo podatkov ter pripravo poročil.

Podjetja, ki dobro poznajo svoje dobavitelje, lahko bistveno zmanjšajo stroške. Obvladovanje odnosov z dobavitelji tako neposredno vpliva na dobičkonosnost podjetja.

4. ORGANIZACIJA NABAVNE FUNKCIJE

Oblike organizacijske strukture nabavnega oddelka so v praksi različne, vendar je pri vseh ključno vprašanje centralizacije ali decentralizacije. To vprašanje pride predvsem do izraza v velikih podjetjih, ki imajo več poslovnih enot, medtem ko je v majhnih in srednje velikih podjetjih zaradi majhnega obsega poslovanja najbolj pogosta centralizirana oblika. Nemalokrat se podjetja odločijo za spremembo organizacijske oblike, kar lahko močno prispeva k racionalizaciji nabavne funkcije. V nadaljevanju so povzete ključne lastnosti, prednosti in slabosti oblik organiziranja nabavnega oddelka, ki sem jih zasledil v literaturi naslednjih avtorjev: Potočnik (2002, str. 43-47), Weele (1998, str. 260-267).

4.1. Decentralizirana oblika

O decentralizaciji nabavne funkcije govorimo takrat, ko je vsaka poslovna enota odgovorna za nabavne dejavnosti. Ta oblika je predvsem značilna za tehnološka podjetja, ki veliko vlagajo v raziskave. Njihove poslovne enote ponavadi potrebujejo visoko specializirane predmete, ki jih kupujejo v majhnih količinah in bi bila zato drugačna organizacija nabave nesmiselna. Zagovorniki decentralizacije trdijo, da je nabavna funkcija tako bistven del poslovnega procesa podjetja, da je ne bi smeli izvajati centralizirano. V nasprotnem primeru je razdalja med pristojnim za preskrbo virov in tistimi, ki jih uporabljajo, prevelika. Vodja nabave pa bi po njihovem moral biti tesno povezan z ostalimi funkcijami (Gadde, Hakansson, 1993, str. 123).

Prednosti decentralizirane nabavne funkcije so:

- v primeru decentralizacije nabavne funkcije ima nabavni oddelek posamezne poslovne enote več vpliva in odgovornosti nad učinkovitostjo poslovanja, kar pozitivno deluje na motivacijo za izboljšanje učinkovitosti;
- nabavna funkcija je bolj prilagodljiva spremembam v lokalnem okolju, poleg tega pa so odnosi z lokalno javnostjo boljši (pospeševanje razvoja lokalnih virov nabave);
- dostava je hitrejša, stroški prevoza pa so nižji;
- močnejša usmeritev nabavnih referentov k notranjim porabnikom;
- nabavni postopki so manj birokratski; manjša potreba po notranji koordinaciji.

Decentralizirano nabavno poslovanje pa ima tudi več **pomanjkljivosti**:

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

4.2. Centralizirana oblika

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

Prednosti centralizirane nabavne funkcije so naslednje:

- učinkovitejše uresničevanje nabavne politike podjetja;
- centralizirana nabavna funkcija pomeni manj nabavnih pošilk, manjšo porabo časa za prevzem in vhodno kontrolo ter manj administrativnega dela;
- enoten nastop podjetja do dobaviteljev poveča pogajalsko moč, kar se odraža v doseganju boljših nabavnih pogojev (kakovost, količinski rabat, daljši plačilni rok, popusti itd.);
- omogoča standardizacijo materiala in dobaviteljevo zagotavljanje kakovosti;
- skladiščne zmogljivosti so bolj izkoriščene, zato se stroški zalog zmanjšajo;

- večja produktivnost v nabavi zaradi večjega obsega poslovanja na nabavnega referenta. To omogoči tudi specializacijo dela, zaposleni bolje poznajo nabavne trge in materiale;
- uporaba razpoložljivih finančnih sredstev je racionalnejša;
- tudi z vidika dobaviteljev je centralizirana nabavna funkcija boljša, saj lahko koncentrirajo napore na manj oseb, pri tem pa imajo tudi manj prodajnih stroškov (manj ponudb, prospektov, vzorcev, katalogov, računov itd.), kar jim omogoča ponuditi več storitev pri nižjih cenah.

Tudi pri centralizirani nabavni funkciji obstaja nekaj **slabosti**:

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

Kot vidimo, več dejstev govori v prid centralizirane nabavne funkcije, saj se stroški nabavnega poslovanja gotovo povečajo, če ima vsaka enota svoj nabavni oddelek. Dela se podvajajo, več je administracije, potrebno je več delovne sile. Vendar pa je v nekaterih primerih racionalneje nabavno funkcijo decentralizirati. Iz tega sledi, da je odločitev med centralizacijo in decentralizacijo vedno kompromis. Odločitev za eno vedno zahteva, da se odpovemo prednostim druge. Zato se v praksi velikokrat pojavlja tako imenovano **kombinirano** nabavno poslovanje, ki poskuša odpraviti slabosti centralizirane in decentralizirane oblike, oziroma stalno je potrebno iskati organizacijsko ravnotežje med centralizacijo in decentralizacijo.

4.3. Dejavniki odločanja o organizacijski obliki

Weele (1998, str. 266) navaja devet dejavnikov, ki vplivajo na odločanje podjetja o organizacijski obliki nabavne funkcije:

1. **Povezanost nabavnih potreb:** bolj so nabavni materiali povezani, večja je centralizacija nabavne funkcije, saj lahko poslovne enote dosežejo več koristi s skupnim oziroma usklajenim nastopom.
2. **Geografska lokacija:** bolj so poslovne enote oddaljene, višji so stroški transporta, odzivnost nabavne funkcije na potrebe posameznih poslovnih enot pa manjša. Zato je ustrežnejša decentralizirana oblika nabavne funkcije.
3. **Struktura nabavnega trga:** če je na trgu majhno število dobaviteljev, imajo ti večjo moč, zato je pametneje centralizirati nabavno funkcijo in s tem pridobiti na pogajalski moči.
4. **Možnost prihrankov:** centralizirana oblika je primernejša za materiale, katerih cena je zelo občutljiva na naročeno količino, saj lahko koristimo popuste pri količinski velikih naročilih.
5. **Potrebno strokovno znanje:** pri tehnološko zahtevnih vrstah materialov in sestavnih delov je za učinkovito nabavljanje potrebno precej strokovnega znanja, zato je bolj ugodna centralizirana oblika, ker omogoča večjo specializacijo zaposlenih.
6. **Nihanje cen:** centralizirana nabava je primernejša tudi v primeru občutljivosti cen materiala na politične in gospodarske razmere; zaposleni v nabavi morajo posvetiti veliko več časa raziskavi in analizi nabavnega trga.
7. **Zahteve kupcev:** končni kupec je tisti, ki določa kateri material mora dobavitelj vgraditi.
8. **Poslovna miselnost:** se nanaša na politiko podjetja v zvezi s samostojnostjo njegovih enot in njihovo odgovornostjo za dobiček.
9. **Politika izdelkov:** se nanaša na politiko podjetja v zvezi z razvojem produktov, standardizacijo, kakovostjo in prilagodljivostjo.

5. ZNAËILNOSTI NABAVNE FUNKCIJE V STORITVENIH PODJETJIH

Danes je storitveni sektor prevladujoča gospodarska dejavnost, ki v EU ustvari več kot polovico od osem tisoč milijard dolarjev BDP na leto (Usenik, 2003). V storitveni sektor spadajo podjetja, ki se ukvarjajo s prevozom in distribucijo, turistično dejavnostjo, komunikacijami, informacijskimi, bančnimi in drugimi finančnimi storitvami, storitvami povezanimi s proizvodnim procesom, strokovnimi storitvami (pravne, davčne, računovodske, svetovalne), javna podjetja, ki opravljajo splošno koristne dejavnosti in podobno (Potočnik, 2002, str. 312). Med ta storitvena podjetja spada tudi gradbeništvo kot inženiring.

Najpomembnejša značilnost storitvenih podjetij je, da nimajo proizvodnega procesa oziroma fizičnega preoblikovanja vložkov v izdelke in da razmerje med vložki, izdelavo in učinki pogosto ni natančno določeno. Posledično skoraj ni nabave za temeljni storitveni proces. To je pomembna razlika v primerjavi s proizvodnimi podjetji, v katerih je večina nabavnih izdatkov namenjenih nakupom za temeljne proizvodne dejavnosti (Weele, 1998, str. 373). Vodstva storitvenih podjetij se v večini primerov malo zanimajo za nabavno poslovanje in nanj gledajo kot na pomožno.

Za notranje porabnike je pomembneje, da dobavitelji pravočasno dobavijo naročeno količino, kot pa da bi gledali na stroške in poskusili izsiliti nižjo ceno. Notranji porabnik je vsakdo v storitvenem podjetju, ki uporablja storitve nekoga drugega v podjetju, da lahko ponudi storitev zunanjemu porabniku. Kadar nabava ni usposobljena za določeno specializirano področje, imajo notranji porabniki odločilno vlogo pri sprejemanju odločitev, nabavni oddelek pa prevzame administrativna opravila. Med notranjimi porabniki in dobavitelji se v takih primerih razvijejo trdna razmerja, ki jih je težko spremeniti. Da bi nabavni oddelek lahko učinkovito nabavljal za potrebe notranjih porabnikov, se mora seznaniti z njihovimi potrebami in zahtevami.

Tabela 1: Prièakovanja notranjih porabnikov (Vir: Potoènik, 2002, str. 314)

PRIÈAKOVANJE NOTRANJIH PORABNIKOV	ZAHTEVE NABAVE
zanesljivost dobave: pravoèasnost in zahtevana kolièina	izbira dobaviteljev na podlagi konkurenènih ponudb
kakovost izdelkov	nizka cena
hitro odzivanje nabavne sluŹbe	ugodni nabavni pogoji
zmanjšanje števila izdelkov na podlagi standardizacije	zmanjšanje števila dobaviteljev z uvajanjem prioritet dobaviteljev
izvajanje rutinskih naroèil pri pogodbenih dobaviteljih	poenostavitev sistema naroèanja z doloèitvijo okvirnih naroèil

Èe se prièakovanja nabave in notranjih porabnikov zelo razlikujejo, lahko pride do velikih problemov in notranji porabniki raje nabavljajo sami, da se le-tem izognejo. Zato lahko boljša usmerjenost nabavnega oddelka k notranjim porabnikom prispeva k veèji strokovnosti nabave. Izkušnje v razliènih storitvenih podjetjih so pokazale, da izboljšana strokovnost nabavljanja omogoèi tudi do 20 odstotne prihranke v stroških. Źal tega ni lahko izvesti, saj vodstvena struktura v teh podjetjih nabavi ne namenja prevelike pozornosti. Razlogi za to so v nizkih nabavnih izdatkih in mnenju, da je to podroèje povsem neproduktivno. Vodje oddelkov notranjih porabnikov se pogosto pritoŹujejo nad nabavno birokracijo in pomanjkanjem izvirnosti. V njihovih oèeh so nabavni oddelki "papirno intenzivna" podroèja, ki neznatno prispevajo k uspehu podjetja. Potoènik (2002, str. 314) povzema po Weelu nekatere poti za izboljšanje uspešnosti nabave za potrebe notranjih porabnikov storitvenega podjetja:

- **Preuèevanje in ugotavljanje kombinacij med izdelki in njihovimi uporabniki:** najprej moramo ugotoviti izdatke za nabavo po oddelkih in nato koliko od tega nabavlja nabavni oddelek. Na ta naèin lahko ugotovimo, kolikšen je trŹni deleŹ nabavnega oddelka za vsak posamezen oddelek in vsako skupino izdelkov.
- **Ocenitev zadovoljstva notranjih porabnikov:** nabavni referent mora obiskati vsak oddelek, s katerim sodelujejo, da lahko ugotovi, kakšne izkušnje ima s storitvijo nabave do sedaj. Pri takšni raziskavi je nujno

potreben še vsaj en objektiven opazovalec, saj bodo pri nabavnih referentih gotovo prisotni obrambni mehanizmi pred vsako kritiko.

- **Določanje ciljev nabave:** cilje določimo glede na delež nabavnega oddelka pri vsakem notranjem porabniku. Zaradi neizkušenosti in nezadostnega znanja v nabavnem oddelku pogosto ne morejo določiti teh ciljev, zato je nujno nenehno izobraževanje in izpopolnjevanje nabavnih referentov.
- **Organiziranje nabave:** tu je potrebno porazdeliti nabavne naloge na zaposlene v nabavi, in sicer na naslednje možne načine:
- značilnosti porabnika (v nabavnem oddelku so organizirani glede na poslovanje z različnimi oddelki);
- značilnosti izdelka (nabavne skupine so sestavljene za nabavo izdelkov s skupnimi značilnostmi);
- značilnosti storitev (kriterij so storitve, ki jih ponuja nabavni oddelek notranjim porabnikom);
- značilnosti nabavnega trga (nabavne skupine so sestavljene glede na skupine dobaviteljev).

Kljub nizkemu ugledu nabavne funkcije v storitvenih podjetjih, pa se njen položaj počasi le spreminja. Pri tem imajo pomembno vlogo vodje nabave, ki se morajo bolj vključevati v timsko delo podjetja in izobraziti vodje drugih funkcij o pomembnem prispevku, ki ga ima lahko nabavna funkcija pri uspehu podjetja.

6. PREDSTAVITEV PODJETJA

Temeljna dejavnost podjetja GRADBENO PODJETJE GRADIŠÈE d.o.o. Cerknica so splošna gradbena dela, proizvodnja peska, proizvodnja sveže betonske mešanice, železokrivnica ter trgovina z gradbenim materialom.

Podjetje na trgu deluje v tesni povezavi s svojimi podizvajalci, s katerimi gradi dolgoroèni partnerski odnos.

Zaèetki podjetja segajo v leto 1950, ko se je v cerkniški obèini porodila potreba po lokalnem gradbenem podjetju. Od takrat dalje je podjetje prièa mnogim spremembam na trgu, katerim je vodstvo podjetja vedno znova uspešno kljubovalo. Sprejelo je izzive današnjega èasa in se razvilo v sodobno tržno usmerjeno podjetje. V podjetju je v rednem delovnem razmerju zaposlenih sto ljudi, ki skrbijo za tekoèe poslovanje družbe.

S ciljem èim boljšega prilagajanja trgu bo podjetje v prihodnosti nadaljevalo s spremembami na podroèju organizacije poslovanja. Na trgu nastopa z lastnimi investicijami v stanovanjske gradnje. Prisotno je na trgih notranjske, dolenjske, primorske, gorenjske in ljubljanske regije. Vedno znova pa uspešno osvaja nove trge.

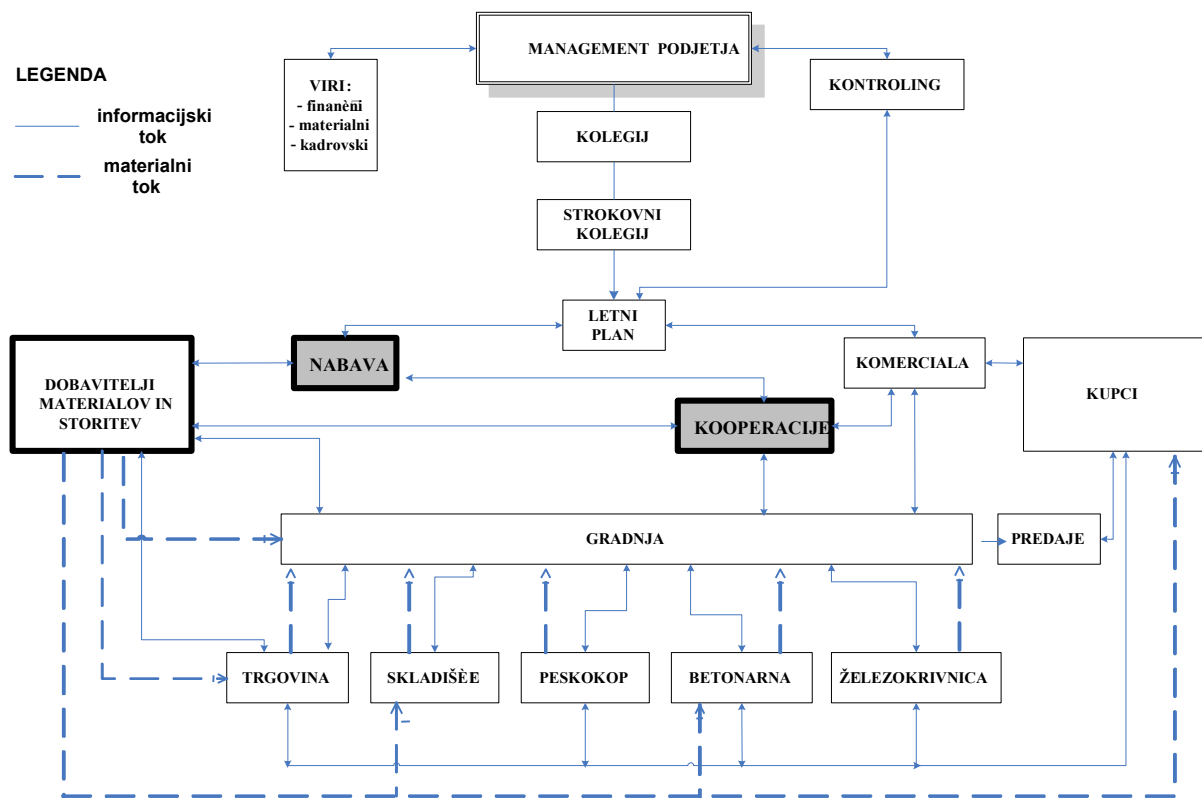
V družbi so opredeljeni glavni in podporni procesi, in sicer:

Glavni procesi so:

- management družbe;
- pridobivanje dela;
- izvajanje gradbenih del;
- financiranje;
- nabava;
- kooperacija.

Podporni procesi so:

- kadri in usposabljanje;
- transport;
- raèunovodstvo.



Slika 3: Organizacijska shema podjetja (vir: Poslovník kakovosti, Gradišče 2005)



Slika 4: Nivoji managementa (vir: Poslovník kakovosti, Gradišče 2005)

7. ANALIZA NABAVNE FUNKCIJE V KONKRETNEM PODJETJU

Podjetja se med seboj razlikujejo po velikosti, proizvodnji, asortimentu, količini proizvodnje, količini in vrednosti potrebnih sredstev za proizvodnjo in storitve, kadrih in podobno. Glede na te razlike ni mogoče določiti nabavnega postopka, ki bi veljal za vsa podjetja. V vsakem podjetju se uporabi ustrezen nabavni postopek, ki je v skladu s konkretnimi potrebami, možnostmi, zahtevami, politiko nabave in omogoča uspešno doseganje ciljev in izvrševanje nalog nabave.

Izvajanje nabavnega procesa v podjetju pomeni operativno nabavo. Ta obsega več zaporednih faz, pri tem pa je kakovost vsake naslednje faze odvisna od kakovosti rezultata prejšnje. Za prve nakupe je značilen kompleksen nabavni proces z vsemi fazami. Pri prilagojenem ponovnem nakupu in takojšnjem ponovnem nakupu pa se posamezne faze lahko združijo ali izpustijo.

V podjetju prevladujejo projektni nakupi. Nabavni proces se prične, ko odgovorne vodje v posamezni enoti podjetja spoznajo potrebo, ki jo lahko zadovoljimo z nakupom storitve. Poznati morajo vrste potreb, njihov obseg in čas zadovoljitve.

Vzroki za nastanek potreb so lahko:

- pridobitev novega dela;
- dodatna dela ali nepredvidena dela;
- reklamacije.

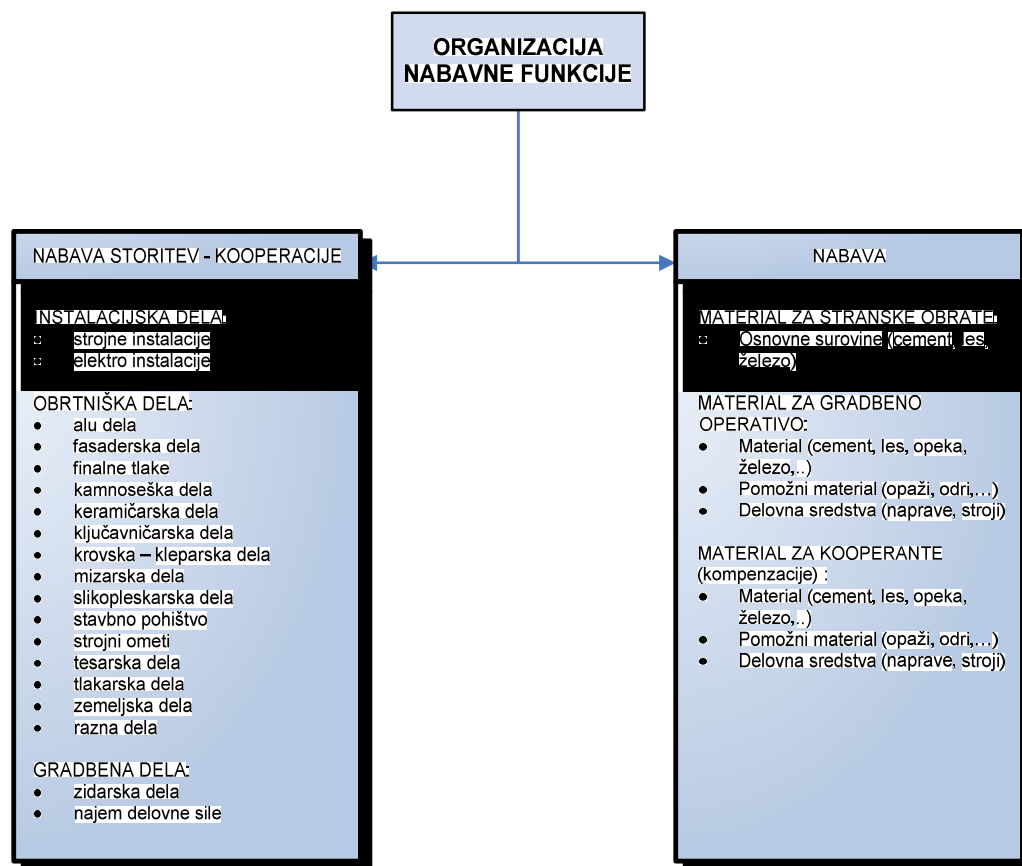
Konkretno podjetje sodi med srednje velike poslovne organizacije v Sloveniji in je leta 2004 v svoji panogi doseglo 2% tržni delež. Ker gre za inženirsko podjetje, ima nabavna funkcija v njem drugačno vlogo, kot bi šlo za proizvodno ali trgovsko podjetje.

Zato je prav, da najprej na splošno predstavim posebnosti nabavne funkcije v storitvenih (inženirskih) podjetjih.

V podjetju Gradišče Cerknica d.o.o. nabavna funkcija poteka centralizirano. V oddelku **kooperacij** poteka nabava storitev.

V oddelku **nabava** poteka nabava materialov.

Oddelek kooperacij v celoti pokriva potrebe po storitvah podjetja ter v celoti vodi proces nabave storitev. Oddelek nabave pokriva oskrbo z materiali na gradbiščih.



Slika 5: Organizacija nabave v podjetju (Vir: Lasten vir)

7.1. Delovne naloge v oddelku kooperacije

Obseg delovnih nalog kooperacij obsega:

- iskanje kooperantov za najrazličnejša dela, katera podjetje potrebuje za izvrševanje svojih projektov;
- iskanje najugodnejših kooperantov, komercializacija, pogajanja;
- iskanje ponudb substitutov oziroma alternativnih materialov;
- vzdrževanje poslovnih stikov s kooperanti;
- logistika oziroma ureditev povezave med gradbeno operativo ter kooperanti;
- pravna ureditev medsebojnih poslovnih odnosov oziroma določil, priprava pogodb, naročilnic in aneksov;
- vodenje korespondence s kooperanti;
- terminsko slediti projektom ter pravočasno odpravljati vso problematiko z delom kooperantov.

7.2. Analiza procesa nabave

Na nabavo storitev so v preteklosti gledali kot na nujno zlo, ki je bila nujna z vidika celovitosti ponudbe, in ki povečuje le stroške ne pa tudi dobička:

- kadrovski oddelek kooperacije ni ustrezno zaseden, saj je v oddelku zaposlena ena sama oseba;
- baza dobaviteljev je skromna (ročna evidenca, vizitke,...);
- ne uporablja se računalniške obdelave in izpisa pogodb;
- pogodba je tipizirana in se od projekta do projekta ne spreminja.

Proces nabave storitev se prične po podpisu investicijske pogodbe med investitorjem in gradbenim podjetjem. Pred tem oddelek priprave dela izdelava ponudbeni predračun, na osnovi katerega se pogaja za pridobljeno delo ter za sklenitev investicijske-gradbene pogodbe. Ponudbeni predračun ta oddelek izdelava na osnovi ponudb, katere je predhodno pridobil od podizvajalcev, v nadaljevanju kooperantov. Kooperante je oddelek iskal po svojih lastnih virih (ročne baze podatkov). Pri iskanju ponudbenih predračunov za izdelavo ponudbe investitorju, oddelek kooperacije ne sodeluje. Po podpisu investitorske pogodbe, torej po pridobljenem delu, je vodja projekta vodji kooperacij ustno podal tako imenovano interno naročilo.

Vodja kooperacij na osnovi predhodno pridobljenih ponudb, ki jih je pridobil oddelek priprave dela, izbere najugodnejšega. Poskuša pridobiti dodatne popuste in v le redkih primerih išče dodatne ponudbe.

Ostali pogoji, kot so rok in način plačila, so fiksni. Predmet pogajanj je le cena.

Na osnovi analize je ugotovljeno, da kooperacija ustvarja povprečno 6 odstotno razliko v ceni, kar pa je ob današnjih kazalcih stroškov poslovanja premalo za rentabilnost podjetja (Kovač, Zaključno poročilo praktičnega usposabljanja, 2004).

Analiza je bila opravljena na osnovi razlike v ceni med nabavno in prodajno ceno, ločena po delovnih nalogih. Analiza je zajela 40 delovnih nalogov naključno izbranih v zadnjih dveh letih poslovanja družbe. Vsak izmed delovnih nalogov je predstavljal projekt zase. Ti podatki so bili tudi temelj oziroma izhodišče za nadaljnje delo in razvoj procesa nabave storitev.

Eden izmed pomembnejših podatkov te analize je bil tudi podatek, katere storitve največ prispevajo k skupni vrednosti izvedenih del. S pomočjo teh podatkov je bilo možno priti do ABC analize oziroma do takorekoč »ločevanja zrn od plevla«.

Tabela 2: Primer manjšega delovnega naloga na osnovi katerega je bila narejena analiza razlike v ceni (Vir: Zaključno poročilo praktičnega usposabljanja, Kovac Boštjan, 2004)

29AKP								
POG. št.:	12/779-3/01		naročnik:	Občina Loški Potok				
			objekt:	Zdravstvena postaja Loški Potok				
			predmet pogodbe:	Rekonstrukcija				
					razmerje kooperacij proti lastni proizvodnji po prodajni vrednosti			
	skupna vrednost pog.:	85.524.494,29			realna:	47,81%		
	skupna vrednost po situacijah:	110.485.760,40			povprečna dejanska razlika v ceni kooperacijskih del			
						6,56%		
	KOOPERANTI				POGODBENA	FAKTURNA - dejanska (razvidna iz situacij in faktur)		
št. K-pog.	skrajšano ime	obm.	kraj	opis dela	nab. vred.	nab. vred.	prod. vred.	razlika v ceni v %
41K	Janko s.p.	2	Loški Potok	Strojne instalacije	14.716.743,00	14.072.867,70	14.964.160,74	6,33%
42K	Danko d.o.o.	1	Nova Vas	Ključavničarska dela	1.143.120,00	786.614,00	773.285,13	-1,69%
152K	Nekdo d.d.	2	Ribnica	Mizarska dela	3.091.937,55	2.529.606,33	2.742.611,00	8,42%
104K	Plastika d.o.o.	1	Lož	Pvc okna	6.770.830,00	6.409.619,20	6.511.167,30	1,58%
105K	Keramik s.p.	1	Rakek	Keramična dela	3.306.531,00	5.191.796,30	5.462.206,36	5,21%
171K	Novak d.o.o.	2	Ljubljana	Cementni estrih	1.654.722,00	2.257.787,20	3.019.356,37	33,73%
164K	Stil d.o.o.	2	Ljubljana	Talne obloge	948.367,00	1.110.421,25	1.160.301,90	4,49%
107K	Marko Skace s.p.	2	Vrhnika	Gipsarska dela	1.271.616,00	621.850,56	652.943,10	5,00%
159K	Med s.p.	1	Cerknica	Fasaderska dela	3.819.168,00	4.171.736,00	4.486.928,24	7,56%
146K	Joco d.o.o.	2	Ljubljana	Slikoplesarska	927.500,00	2.079.613,00	2.183.593,55	5,00%
102K	Elektrik d.d.	1	Cerknica	Elektroinstalacije	7.488.951,00	6.504.650,91	6.837.733,40	5,12%
xyK	Streha d.o.o.	2	Ilg	Krovsko kleparska		3.833.839,70	4.025.531,70	5,00%
						49.570.402,15	52.819.818,79	6,56%

Iz tabele št. 2 je razvidno naslednje:

- gradbena pogodba je bila sklenjena z investitorjem za 85.523.494,29 SIT
- vrednost vseh opravljenih del na tem projektu je 110.485.760,40 SIT
- razmerje obrtniških del proti gradbenim je 47,81%
- povprečna dejanska razlika v ceni obrtniških del je bila 6,56%
- v projekt je bilo vključenih 12 kooperantov

Iz analize je razvidno, da je bilo v projektu vsebovanih 48% obrtniških del, kar kaže in potrjuje dejstvo, da je težnja povečati učinkovitost procesa nabave storitev več kot nujna in smotrna za dolgoročno konkurenčnost podjetja na trgu.

8. PREDLOG RACIONALIZACIJE PROCESA NABAVE

Ustrezna organiziranost nabavnega procesa je pogoj za racionalen in učinkovit management nabave. Samo z dobro organiziranostjo lahko zagotovimo učinkovitost nabave v podjetju.

Pri uvajanju izboljšav procesa nabave je treba paziti, da cena ne postane ključna postavka pogajanj z dobavitelji, saj je to zelo mamljivo. Postavlja se vprašanje, kako znižati ceno, vendar ne v škodo kakovosti in postprodajnih storitev. Dobavitelji obljubijo popust za naročilo večjih količin, vendar pa mora kupec premisliti, ali ponujeni popust odtehta dodatne stroške logistike in tveganja povezanega s trgovskimi storitvami. Pri vseh odločitvah je potrebno pretehtati stroške in koristi.

8.1. Cilji

Če hočemo v nabavi smotno oblikovati njene naloge in rešitve, moramo najprej zastaviti cilje, ki jih s svojim delovanjem nabava želi in mora doseči. Šele na tej osnovi ji lahko smiselno postavimo naloge. Cilji so vnaprej pripravljeni in jih je mogoče doseči z usmerjenim poslovanjem v bližnji ali daljni prihodnosti. So vodilo, ki usmerja proces in daje osnovo za dejanske akcije, istočasno pa so tudi merila, s katerimi se ocenjujejo rezultati delovanja.

Kot večina managerjev tudi naše novo vodstvo vidi v nabavi pomemben vir za ustvarjanje dobička, saj ima ta veliko večji vpliv na dobiček kot prodaja. Prodajne cene so na trgu določene in njihovo povečanje je zelo težko. Stroške je možno znižati z racionalizacijo nabave in na ta način povečati konkurenčno sposobnost. Posledično z zniževanjem stroškov vhodnih storitev in z izbiro cenejšega dobavitelja obstaja možnost povečanja dobička ob nespremenjeni prodajni ceni, lahko pa tudi nudimo izdelke po nižji ceni kot konkurenca.

Prvi cilj v podjetju je povečati razliko v ceni nabave storitev na 15%.

V konkretnem podjetju je nabava odgovorna za porabo 2/3 vseh sredstev pridobljenih s prodajo. Večina teh sredstev se porabi za nabavo storitev. Vsak tolar, prihranjen v nabavi, pomeni tudi tolar dobička. Dodatni tolar prihodka od prodaje, pa še ni nov tolar dobička, saj so tudi prodajni in drugi stroški večji.

Cilji nabave storitev so podobni ciljem nabave materialnega vnosa posameznega sistema; gre za zagotavljanje preskrbe (časovno, kakovostno in količinsko) podjetja s potrebnimi storitvami za izvedbo procesa, ob upoštevanju ustreznih standardov kakovosti, varnosti in ekonomičnosti. Nabava mora skrbeti še za standardizacijo predmetov nabave, ohranjanje konkurenčnosti podjetja ter dobre odnose z ostalimi funkcijami podjetja. Realizacija navedenih ciljev sme povzročiti le minimalne administrativne stroške.

Merila kakovosti storitev je težje snovati kot merila kakovosti proizvodov, še težje pa jih je uporabljati. Kakovosti storitev ni mogoče zagotoviti vnaprej kot pri proizvodih, temveč se le-ta izkaže šele pri izvajanju. Izvajalci storitev lahko napravijo napako, ki jo uporabniki zaznajo, ni pa je mogoče izbrisati. Odjemalec storitve ne prejme predmeta, temveč je deležen neopredmetenega dejanja, ki je trenutno in ga zato ni mogoče skladiščiti. Za izvajanje storitev se lahko vnaprej pripravijo oprema, sredstva in strukture, vendar le kot pripomočki za izvajanje storitev. Same storitve pa ne moremo pripraviti vnaprej. Uporabnikom ne moremo postreči s storitvijo niti prej, niti kasneje, ampak le v času, ko jo potrebujejo. Koncept »just in time« je pri storitvah še pomembnejši kot pri proizvodnji.

Večjo učinkovitost nabave in dosego cilja na 15% razlike v ceni je možno realizirati z:

- znižanjem cen pri obstoječih dobaviteljih;
- razvijanjem zanesljivih alternativnih (nadomestnih) virov nabave;
- zaradi dislociranosti projektov - z iskanjem kooperantov z nižjimi transportnimi stroški;
- uporabo cenejših substitutov, ne da bi pri tem trpela kakovost;
- doseganjem boljših plačilnih pogojev;
- naročanjem ekonomičnih dobav na osnovi popustov;
- zmanjšanjem števila posrednikov v nabavi in iskanjem direktnih izvajalcev;
- razvito bazo podatkov – SRM (upravljanje odnosov z dobavitelji);
- negovanjem dobrih odnosov z dobavitelji;
- izobraževanjem, razvijanjem in motiviranjem profesionalno kompetentnega nabavnega osebja.

Zgoraj navedene rešitve so nesporno povezane med seboj. Tako je cilj možno doseči le z doslednim izvajanjem vseh predlaganih rešitev.

8.2. Pomen kooperantov

Zavedati se moramo, da je gradbeno usmerjeno podjetje pogojeno s sezonskim delom, zato se poleg redno zaposlenih vključuje v delovni proces tudi številne gradbene in obrtniške kooperante. Z njimi se sklepajo ustrezne pogodbe, ki so zakonsko predpisane. Na ta način se pokrivajo konice v delovnem procesu in izravnava sezonski in nesezonski delovni čas.

Gradbeni kooperanti so vključeni v terminih, ko je obseg dela velik, torej v sezoni. Kooperanti obrtniških del, kot imenujemo vse podizvajalce, ki se ukvarjajo z obrtniški deli, so vključeni v projekt za vsa tista dela, ki jih podjetje ne opravlja kot svojo osnovno dejavnost in za ta dela niti nima ustreznega kadra. Tako je prisiljeno najeti podizvajalca, da izpelje zahtevan projekt. Ti kooperanti pa zaradi svoje specializiranosti in fleksibilnosti na trgu velikokrat dosegajo racionalnejše pogoje dela, kar v veliki meri vpliva na ceno in kvaliteto.

Kooperanti so s svojimi deli izrednega pomena tudi pri sestavljanju ponudb v pridobitvi dela. Na nekaterih projektih obrtniška dela kooperantov predstavljajo tudi do 100 odstotkov vseh del. Tako bistveno vplivajo na konkurenčnost ponudbe in s tem možnostjo pridobitve dela. S tem se kaže strateški pomen dobrega sodelovanja s kooperanti, kar ugodno vpliva na celotno poslovanje podjetja.

8.3. Postavitev baze dobaviteljev

Prva izmed nujnih posegov v poslovanje nabave je postavitev računalniško vodene baze dobaviteljev, kjer bodo zajeti vsi potrebni podatki povezani s poslovanjem, kot so:

- dejavnost podjetja;
- naslov podjetja;
- pravni status podjetja;
- identifikacijska številka;
- kontaktna oseba;
- telefoni, faksi;

- elektronski naslovi;
- opombe (kratki zapiski v zvezi z morebitno problematiko med sodelovanjem in podobnim);
- ocena dobavitelja.

Baza podatkov o dobaviteljih je urejena zbirka podatkov. Podatki v računalniško vodeni bazi so lažje in hitreje dostopni. Take baze omogočajo predvsem hitrejšo ažurnost in lažji ter enostavnejši dostop.

Z elektronskim trženjem podjetje pridobiva veliko uporabnih informacij, s katerimi lahko izboljšuje svojo ponudbo ter s posameznimi dobavitelji oblikuje dolgoročne odnose. Nova doba trženja zaznamuje obdobje sprememb na področju informacij in medijev.

Tako bi predlagali uvedbo SRM (Supplier Relationship Management - Upravljanje odnosov z dobavitelji), saj bi dosegali hitrejši odzivni čas nabave za zadovoljitev potreb po storitvah. Poleg tega bi s tem dosegli boljše medsebojno sodelovanje in omogočili celotnemu podjetju, da izkorišča znanje o svojih dobaviteljih za skupen uspeh in večjo konkurenčnost.

Potreba po obvladovanju odnosov z dobavitelji ni nastala sama od sebe. Nastala je predvsem kot odgovor na spremembe, ki nastajajo v okolju, in jim zdajšnji način poslovanja podjetij ne more uspešno slediti.

8.4. Prilagoditev kooperantske pogodbe

Naslednja od nujnih sprememb bi bila predelava in prilagoditev kooperantske pogodbe. Določiti je potrebno status pogodbe in postaviti mejo, do katere vrednosti zadostuje naročilnica. Prav tako bi bilo potrebno določiti protokol oziroma pravila za naročanje in sklepanje pogodb ter prilagoditev pogodbe ISO standardu ter trenutni zakonodaji.

Investitorji izvajajo vedno večje pritiske na izvajalce storitev, zato je potrebno te pritiske prenesti na pogodbe s kooperanti in tako zavarovati podjetje. Tipizirane pogodbe bi bilo potrebno za vsak posamični projekt prilagoditi gradbeni pogodbi in zahtevam investitorja. Poleg vrednosti so glavne spremenljivke, ki jih moramo prenesti v kooperantske pogodbe, še naslednje:

- rok izvedbe;
- zavarovanja za solidnost izvedbe;
- rok in naèin plaèila;
- garancijski roki;
- zavarovanja garancijskih rokov;
- delovni èas;
- skrb za okolje;
- pogodbene kazni, penali;
- potrebna dokumentacija;
- drugo.

8.5. Èas naroèanja za znižanje nabavnih stroškov

Postavlja se vprašanje, kdaj in kako naroèati, da bi s tem znižali stroške oziroma pridobili veèje rabate in popuste.

Gradbeništvo je pogojeno s sezonskim delom, zato je ena od možnosti, da v zimskem èasu, ko je povpraševanje na minimumu in je trg zasièen s ponudbo, dosežemo ugodnejše cene in nam primernejše finanène pogoje za èas, ko bo dela dovolj in se bo trg obrnil v prid ponudnikov. Tako bi si z dobrim planiranjem lahko zagotovili nižje nabavne cene in s tem veèjo razliko v ceni. Seveda pa ne smemo pozabiti, da v èasu, ko je ponudba veèja od povpraševanja, dela primanjkuje in je s tem planiranje veliko bolj negotovo.

Pri planiranju nabave storitev ne moremo mimo dejstva, da storitve ni moè skladišèiti.

8.6. Naèin naroèanja za znižanje nabavnih stroškov

Posameznim kooperantom bi lahko združili veè naroèil v eno samo kooperantsko pogodbo ter jim s tem zagotovili delo za veè mesecev vnaprej. Kooperante bi vkljuèili v delovni proces na veèjih objektih z eno samo pogodbo in s tem dosegli višjo vrednost le-te. Kooperant lahko na ta naèin s planiranjem in veèjimi kvotami nabave doseže ugodnejšo ceno materiala kot osnovne surovine, obenem pa mu odpadejo vsi stroški dodatnega marketinga, ki je potreben za pridobitev dela.

Z zvišanjem pogodbene vrednosti bi tako bili deležni večjih komercialnih popustov oziroma rabatov ter dosegali boljše finančne oziroma plačilne pogoje.

Slaba stran združevanja je terminsko prekrivanje – trenutek, ko se kooperantu na večjih objektih prekrivajo ista dela in s tem ogroža normalen potek projekta. Tako je za tako vrsto ukrepov nujno potreben dober terminski plan in sprotno spremljati vse projekte, v katerih je udeležen.

Problem je tudi sprememba projektov. Investitorji v mnogih primerih spreminjajo potek projekta in s tem določena dela. S tem pride do spremembe, ki jih je potrebno nadomestiti z alternativnimi materiali. V teh primerih se poruši projektni načrt in pojavijo se dodatni materialni stroški, zlasti ob dejstvu, da je bil material že nabavljen.

Kot smo že omenili, je možno s specializacijo proizvodnje oziroma storitev zmanjšati stroške dela, povečati produktivnost in s tem znižati ceno končnega izdelka.

Tak primer so strojne instalacije, ki so v osnovi sestavljene iz:

- ogrevanja
- vodovoda
- prezračevanja

S primerjavo najmanj treh ponudb ugotovimo, da je vsaka ponudba ugodnejša na svojem področju, saj kooperanti v mnogo primerih uporabljajo podizvajalce.

Tabela 3: Primer delitev del na posamezna področja (Vir: Lasten vir)

KOOPERANT	A	B	C	min. cena
strojne inst.				
ogrevanje	10.500,00	10.000,00	9.500,00	9.500,00
vodovod	7.500,00	9.000,00	9.000,00	7.500,00
prezračevanje	6.500,00	5.500,00	6.000,00	5.500,00
SKUPAJ:	24.500,00	24.500,00	24.500,00	22.500,00

Kot vidimo v tabeli 3 je kooperant A najugodnejši na področju vodovoda, kooperant B na področju prezračevanja ter kooperant C na področju ogrevanja. V celotni ponudbi cenovno nihče ne izstopa, v kolikor pa delo razdelimo glede na posamezno področje, je možno znižati skupno nabavno vrednost, v tem primeru strojnih instalacij.

Slaba stran tega postopka je, da je v tem primeru potrebno mnogo več logistike s strani naročnika ter nižje doseženi rabati zaradi nižjih pogodbenih vrednosti.

8.7. Iskanje novih kooperantov

S to nalogo se je v trenutno globalnem svetu lahko spoprijeti. Na voljo nam je kar nekaj zelo uporabnih virov, kot so:

- Internet;
- multimedijski bilteni (PIRS, KOMPASS, itd.);
- revije ter reklame;
- sejmi.

Z novimi kooperanti se bodo pojavili tudi novi problemi, zato je pridobitev podatkov o boniteti kooperantov izrednega pomena. Na tem področju nam je v veliko pomoč IBON, kjer se dobi transparentne podatke o finančni sliki podjetja, s katerim posluujemo.

Neutežene poslovne poti in nepoznavanje poslovnega partnerja oziroma njegovih običajev, nas lahko pripelje do neljubih dogodkov, kot so terminsko neprilagajanje ter druga kršenja pogodbenih določil.

Zaradi tega bi morali kooperantske pogodbe izpopolniti tudi v smislu večje zaščite. Nujni ukrep je finančna odgovornost kooperanta za solidno in pravočasno izvedbo del, ki jo je možno zavarovati z bančno garancijo oziroma drugimi finančnimi instrumenti.

8.8. Ocenjevanje dobaviteljev

Za povečanje učinkovitosti nabavne funkcije je nujno potrebna ocena dobaviteljev. Oddelek nabave bi ocenjeval in izbiral dobavitelje na osnovi potreb in sposobnosti podjetja. Dobavitelje bi ocenjevali po naslednji metodi in jih tako ločili v tri glavne skupine.

Ocenjevanje kooperantov bi se izvajalo enkrat letno na osnovi obrazca »OCENA DOBAVITELJEV« (Tabela 4). Oceno bi se ob koncu leta posredovalo kooperantom.

V tabeli 4 je prikazan primer ocenjevanja dobaviteljev:

Tabela 4: Ocena dobaviteljev v podjetju (Vir: Lasten vir)



gradišče d.o.o.
cerknica

OCENA DOBAVITELJEV

Dobavitelj:

Obdobje (leto):

Vrsta storitve:

Kriteriji:	Točke:	Ocena:
1. Kakovost - število reklamacij:		
• niè reklamacij	5	
• 1-3 reklamacij	3	
• 4 in veè reklamacij	1	
2. Komercialni pogoji:		
• nižje cene storitev od konkurence, daljši plačilni rok nad 60 dni.	5	
• konkurenène cene, rok plačila do 60 dni,	3	
• višje cene storitev od konkurence, rok plačila do 30 dni.	1	
• 100% kompenzacija	5	
• delna kompenzacija	3	
• ni kompenzacije	1	
3. Poslovno sodelovanje:		
• vedno kooperativen	5	
• kooperativen	3	
• nekooperativen	1	
RAZVRSTITEV:	Skupaj ocena:	
A. (16-20 točk)	odličen kooperant	
B. (12-15 točk)	sprejemljiv kooperant	
C. (4-11 točk)	nesprejemljiv kooperant	
<p>Komentar:</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>		

Vodja kooperacij: _____

Datum: _____

S točkami od 1 do 5 se ocenjuje:

- kakovost (število reklamacij);
- komercialne pogoje (konkurenčnost, plačilni rok, možnost kompenzacij);
- poslovno sodelovanje (kooperativnost).

Skupna ocena na osnovi točk razvrsti kooperante v tri skupine:

- A - odličen kooperant;
- B - sprejemljiv kooperant;
- C - nesprejemljiv kooperant.

8.8.1 Postopek ocenjevanja

Vodja nabave bi najprej določil ocenjevalca, ki ima največ informacij o ocenjevanem dobavitelju. Le-ta bi izvedel ocenitev po ponderiranih kriterijih.

Ocenjene dobavitelje bi morali enkrat letno obvestiti, v kateri razred so bili uvrščeni prej in kam sodijo po zadnjem presojanju. Zaradi želje po kakovostnem sodelovanju jim bi obrazložili razloge za ponovno razvrščanje. Obvestili bi jih po čem se razlikujejo od konkurenčnih ponudnikov in jih opozorili, da pričakujemo odzive in predloge za nadaljnje sodelovanje. Reakcije dobaviteljev so odvisne tudi od področja poslovanja.

Dobavitelje bi ocenili po naslednjih kriterijih:

- številu reklamacij;
- cenovni konkurenčnosti;
- možnosti kompenzacij;
- kooperativnosti.

Pokazatelj števila reklamacij je za ocenjevanje kakovosti dobavitelja izrednega pomena, saj je odraz kvalitete storitev kooperanta.

Cenovna konkurenčnost je eden najpomembnejših elementov za znižanje stroškov nabave storitev. Velikokrat je v obratnem sorazmerju s kvaliteto.

Možnost medsebojnih kompenzacij pomeni za podjetje velik prihranek ter lažje financiranje nabave storitev.

Kooperativnost je pomemben dejavnik pri nabavi storitev, saj storitev ni mogoče skladiščiti in jih potrebujemo po načelu »Just in time«.

Dobavitelji in odnosi z njimi so strateškega pomena za podjetja, lahko bi jih poimenovali tudi strateški kapital. S ključnimi dobavitelji razvijamo dolgoročne partnerske odnose. Kljub temu pa izkoristimo tudi enkratne priložnosti na trgu ponudbe, ko jih ocenimo kot ustrezne. Izbiramo najboljše in najugodnejše dobavitelje, vendar se kljub želji po tesnem sodelovanju ne vežemo izključno na enega, da se ne izpostavimo prevelikemu tveganju. S partnerskimi odnosi želimo zmanjšati tveganja, ki jih prinašajo hitre spremembe v okolju. Pri tem bi želeli

poudariti, da naš interes ni le znižati cene dobaviteljev, ampak skupaj z njimi ugotoviti, kje v našem sodelovanju je možno prihraniti (npr. kompenzacije, daljši plačilni pogoji, itd) in s tem priti do tako imenovanih notranjih rezerv.

S korektnim sodelovanjem, z rednim obveščanjem ter obiski, bi dosegli tesnejše in trajnejše odnose z dobavitelji.

Dobavitelje bi morali spodbujati, da predstavijo svoj razvoj, nove materiale, substitute. Tako bi nam svetovali in pomagali reševati probleme, ki se pojavljajo na trgu.

8.9. Predlog novega procesa nabave storitev

8.9.1 Ponudba in izbor kooperantov

Vloga kooperacij kot oddelka v samem procesu dela naj bi se prièela po podpisu investicijske pogodbe med investitorjem in gradbenim podjetjem. Pred tem naj bi oddelek priprave dela izdelal ponudbeni predraèun, na osnovi katerega se kasneje pogaja za delo in sklenitev investicijske-gradbene pogodbe. Ponudbeni predraèun naj bi ta oddelek izdelal na osnovi ponudb, ki jih pridobi od podizvajalcev, v nadalje kooperantov. Kooperante bi iskal iz digitalne baze podatkov, ki je poenotena z bazo podatkov kooperantov v kooperacijah. Za ažurnost te baze skrbita oddelek priprave dela in oddelek kooperacije. Pri pridobivanju ponudb kooperantov za izdajo ponudbe investitorju naj bi sodeloval tudi slednji oddelek. V primeru podpisa pogodbe z investitorjem mora kompletna ponudba (ponudbe kooperantov, investitorska pogodba ter vsa ostala dokumentacija, povezana s predmetnim projektom) biti predana v oddelek kooperacij. Tu jo prevzame referent kooperacij (odvisno od zasedenosti) in nadalje vodi vse potrebne naloge za vkljuèevanje kooperantov v projekt.

Referent bi se po prevzemu projekta sestel z odgovornim vodjem projekta. Ta bi moral sestavi terminski plan projekta, kjer so zajeta vsa predvidena dela kooperantov. Na osnovi tega se doloèi prioritete, obenem pa vodja projekta izvede pisno interno naroèilo. Referent bi nato pregledal že obstojeèe ponudbe, ki jih je predhodno pridobila priprava dela s pomoèjo kooperacij. Nato bi se poskušal s kooperanti dogovoriti o pogojih za izvajanje potrebnih del. V kolikor bi referent presodil, da je možno priti z dodatnimi ponudbami do ugodnejših pogojev, bi

razpisal dodatna povpraševanja. Na osnovi vseh prejetih ponudb ter dodatno dogovorjenih ugodnosti (popusti, rabati, plačilni pogoji) se odloči za sklenitev pogodbe z najugodnejšim kooperantom.

8.9.2 Sklepanje pogodb

Pogodba (priloga št.: 1) bi bila prilagojena investitorski ali gradbeni pogodbi. Izdelana bi bila v petih izvodih.

Predlogo pogodbe bi za vsak projekt posebej predlagal in izdelal referent. Pregledati ter potrditi bi jo moral direktor, vodja kooperacij ter vodja finančne službe, kar bi moralo biti dokumentirano na predlogi pogodbe.

Obvezne priloge k pogodbi bi bile: ponudba kooperanta, terminski plan ter pismeni dogovor o skupnem varstvu pri delu (priloga št.: 2). Pogodba bi bila izdelana v petih izvodih, od katerih dva prejme kooperant in tri naročnik.

Pogodbo bi vedno izdelal in uskladil referent. Vpisal bi jo v skupno knjigo, kjer bi se vodila evidenca vseh sklenjenih pogodb po zaporednih številkah, obenem bi izpolnil obrazec internega značaja, v katerega bi se vpisovali osnovni parametri pogodb ter predvidena razlika med nabavno in prodajno vrednostjo v pogodbi zajetih del (priloga št.: 3). Nato bi vodja kooperacij pogodbo pregledal ter jo parafiral. Nepodpisane pogodbe bi se poslale v podpis kooperantu, ki bi jih podpisane vrnil v podpis naročniku, skupaj s prilogami kot so certifikati, zavarovanja in podobno, odvisno od določil pogodbe. Referent bi enostransko podpisane pogodbe ter pismeni dogovor predal direktorju v podpis skupaj s pismenim podatkom o plansko predvideni razliki v ceni. Tako bi imelo vodstvo pred podpisom pogodbe vpogled v plansko razliko v ceni.

Referent bi obojestransko podpisane izvide pogodbe razdelil takole:

- dva izvoda bi vrnil izvajalcu;
- en izvod odgovorni vodji del;
- en izvod v računovodstvo;
- en izvod v skupno mapo projekta.

Za naročila male vrednosti (do 300.000,00 sit) bi se zaradi poenostavitve postopka naročanja izdajale naročilnice v štirih izvodih.

Referent bi podpisane izvode naročilnice razdeli takole:

- en izvod izvajalcu;
- en izvod odgovorni vodji del;
- en izvod v računovodstvo;
- en izvod v mapo o evidenci naročilnic.

8.9.3 Obvladovanje neskladij s kooperanti

Vse poslovne stike s kooperanti bi vodil odgovorni vodja del, kakor je določeno tudi v pogodbi oziroma naročilnici.

Povratne informacije o kakovosti storitev kooperantov bi referent pridobil z ogledom delovišče – gradbišče ter na rednih kolegijih, kjer bi odgovorni vodje del poročali o delu kooperantov.

V primeru kršenja pogodbenih določil bi kooperantu odgovorni vodja dal pisno obvestilo o neupoštevanju pogodbenih dogovorov ter ga seznanil z nastalimi problemi.

Pri grobi kršitvi pogodbenih določil bi se v reševanje problema vključil referent kooperacij, ki je izdelal pogodbo in tudi prvi stopil v kontakt s kooperantom. Referent bi sklical sestanek v prisotnosti kooperanta in odgovornega vodja del ter poskušal priti do kompromisa ter rešitve nastalega problema.

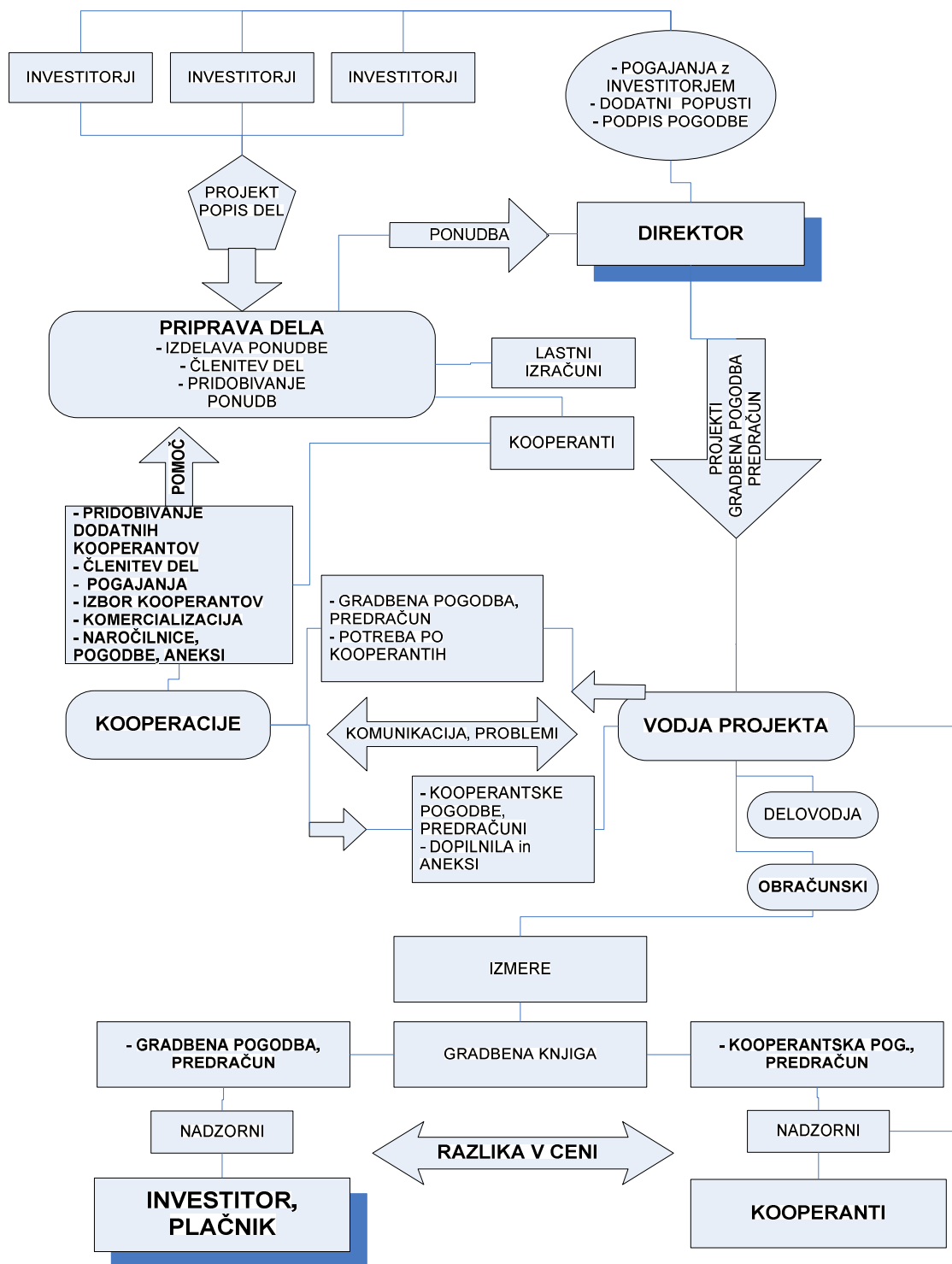
V primeru, da kljub večkratnim urgencam (pisna obvestila, sklici sestankov) pogodbeni dela ne bi stekla skladno s pogodbenimi določili, bi referent kooperacij predal pogodbeni dela drugemu alternativnemu kooperantu, odgovorni vodja del pa bi prvotnemu kooperantu zaračunal pogodbeno kazen.

Tabela 5: Organizacijski predpis nabave (Vir: Lasten vir)

Aktivnosti		Dokumenti	Odgovornost
1. pogovori z investitorjem 2. uvedba v delo	INVESTITOR - PROJEKT	1. gradbene pogodbe 2. projekti 3. popisi	1. priprava dela, kooperacije 2. odgovorni vodja projekta 3. tehnični direktor
1. pregledovanje pogodb. obveznosti 2. pregled projektov	UGOTOVITEV POTREB	1. gradbene pogodbe 2. projekti 3. popisi	1. odgovorni vodja projekta 2. priprava dela, komerciala 3. referent kooperacij
1. prejem - oddaja internega naročila 2. uskladitev z lastnimi viri	INTERNO NAROČILO	1. interna naročilnica 2. terminski plan 3. popisi, projekti	1. referent kooperacij 2. vodja projekta
1. pošiljanje povpraševanj kooperantom 2. telefonski razgovori	PRIDOBIVANJE PONUDB	1. popisi, povpraševanja 2. skice, projekti	1. referent kooperacij
1. pogajanja, tudi telefonsko 2. dodatni rabati, plačilni pogoji, možnost alternativ	POGAJANJA	1. dodatni predračuni 2. dodatne skice 3. dokazila, certifikati	1. referent kooperacij
1. načelni dogovor 2. ustna potrditev ali zavrnitev	DOGOVOR	1. lastnoročni zapiski 2. popravki ponudbe	1. referent kooperacij
1. neformalna potrditev naročila	IZBOR	1. naročilo preko faksa ali preko e-maila	1. referent kooperacij
1. izpis pogodbe, naročilnice 2. podpis pogodbe 3. podpis naročilnice	NAROČILO	1. pogodbe 2. naročilnice 3. dogovor o skupnem varstvu pri delu	1. referent kooperacij 2. vodja kooperacij 3. direktor
1. terminsko prilagajanje projektu 2. pravočasna izvedba pogodbenih del	IZVEDBA STORITEV	1. terminski plan 2. dopisi 3. obvestila (telefonska, pisna, elektronska)	1. odgovorni vodja projekta 2. referent kooperacij
1. izmere 2. kontroliranje izmer 3. kontrola kvalitete	USKLADITEV GRADBENE KNJIGE, OBRAČUN, LIKVIDACIJA RAČUNA	1. gradbena knjiga 2. dopisi, reklamacije 3. začasne situacije, računi	1. odgovorni vodja del 2. obračunski tehnik 3. referent kooperacij

IZVAJALEC NE IZPOLNI POGODBENIH OBVEZNOSTI
DOGOVOR NEUSPEŠEN

SHEMATIČNI PRIKAZ, OD PRIDOBITVE PONUDBE DO KONČNEGA OBRAČUNA



Slika 6: Shematični prikaz procesa od pridobitve ponudbe do končnega obračuna
(vir: Zaključno poročilo praktičnega usposabljanja, Kovač Boštjan, 2004)

9. SKLEP - ZAKLJUČEK

V današnjem poslovanju nabavna funkcija ne velja več za nujno zlo, temveč pridobiva vse večji pomen in vlogo. Do tega je prišlo deloma zaradi spoznanja managementa podjetij, da je dobiček lažje povečati z znižanjem stroškov v nabavi, kot pa s povečanjem prihodkov v prodaji.

Posebej v storitvenih podjetjih ima nabavna funkcija še vedno obrobno vlogo, saj je razmerje med nabavo in prodajo neprimerno nižje kot v proizvodnih podjetjih. Kljub temu se tudi v teh podjetjih management vse bolj zaveda, da bodo morali nameniti več pozornosti nabavnim odločitvam in tako povečati strokovnost v nabavi.

Za organizacijo nabave velja, da mora biti čim bolj učinkovita in delovati mora s čim manjšimi vložki za čim boljše rezultate, mora pa biti dovolj prilagodljiva z zelo kratkim odzivnim časom, da bi lahko bila uspešna.

Preučil in predstavil sem proces nabave storitev v konkretnem gradbeno-inženirskem podjetju. Na tej osnovi sem predlagal in uvedel nove metode ter postopke racionalizacije procesa nabave storitev.

Vsi predlagani postopki so smotni, saj bi prinesli vrsto prednosti v nabavni proces. Nabava storitev v konkretnem podjetju bi postala učinkovitejša in s tem več prispevala k uspešnejšemu poslovanju podjetja.

Zavedati pa se moramo, da v praksi ne moremo vedno upoštevati napisanih pravil, ki jih določa teorija, temveč je potrebno ravnati zelo fleksibilno in se prilagajati danim razmeram na trgu.

10. LITERATURA

- Gadde, L. E., Hakansson H. (1993). Professional Purchasing. London: Routledge
- Kavèiè, B. (1992). Kako se uspešno pogajati. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kovaè, B. (2004). Zakljuèno poroèilo praktiènega usposabljanja
- Poslovník kakovosti. (2005). Cerknica: Gradišèe Cerknica d.o.o.
- Potoènik, V. (2000). Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potoènik, V. (2000). Nabavno poslovanje s primeri iz prakse. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potoènik, V. (2002). Nabavno poslovanje s primeri iz prakse. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
- Pšunder, M. (1987). Organizacija gradbenih del. Maribor: Tehniška fakulteta.
- Pšunder, M. (1991). Ekonomika gradbene proizvodnje. Ljubljana: Tehnièna založba Slovenije.
- Puèko, D. (2001). Analiza in naèrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rant, M.(1995). Vodenje projektov. Radovljica: POIS.
- Sistemi vodenja kakovosti ISO 9001:2000, (2000). Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo.
- Sistemi vodenja kakovosti ISO 9004:2000. (2004). Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo.
- Weele, van A. J. (1998) Nabavni management. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Završnik, B. (1996). Naèrtno zmanjšanje stroškov. Ljubljana: Manager.
- Završnik, B. (2003). Izbira in ocenjevanje dobaviteljev. Ljubljana: GV Izobraževanje.

PRILOGA 1: Primer kooperantske pogodbe

POGODBA ŠT.: 162K-979-2/04

ZA IZVEDBO OBRTNIŠKIH DEL

NAROČNIK:	GRADIŠČE GRADBENO PODJETJE d.o.o. CERKNICA, CESTA. 4. MAJA 80, ID št.: SI29008891 ki ga zastopa v.d. direktorja Damijan KNAP dipl.ekon. In
IZVAJALEC:	ZIDAR JANEZ NOVAK s.p., Partizanska 14, 1381 Rakek ID št:SI11111118

1. člen

S to pogodbo naročnik odda, izvajalec pa sprejme v izvedbo naslednja dela:

FASADERSKA DELA

Na objektu: **OBJEKT – KREMENCKOVA ULICA 12, CERKNICA**

Dela iz prejšnjega odstavka obsegajo dela po ponudbi izvajalca z dne 08.09.2005, katera je sestavni del te pogodbe.

2. člen

Vrednost pogodbenih del po ponudbenem predračunu izvajalca znaša skupaj:

PREDRAČUN :	2.337.000,00
RABAT: 0,0%	0,00
STR. GRADB.: 1,5%	35.055,00
SKUPAJ:	2.301.945,00
DDV: 20,0%	460.389,00
SKUPAJ:	2.762.334,00

3. člen

Pogodbena dela se izvajalec obvezuje izvršiti v skladu z veljavnimi tehničnimi predpisi, normami in obveznimi standardi.

Pogodbene cene so fiksne, eventuelne podražitve materialov, energije, storitve in povišanje osebnih dohodkov delavcev izvajalca se ne obračunajo. V pogodbenih cenah so zajeta vsa pomožna in pripravljalna dela za izvedbo pogodbenih del, vključno z izdelavo in dostavo potrebne dokumentacije za uspešno izvedbo tehničnega pregleda, ter dokazili o deponiji.

4. člen

Končna vrednost s pogodbo prevzetih del se obračuna po sistemu izmere.

Izvajalec se obvezuje eventuelna dodatna dela in več dela obračunati v enakih osnovah kot pogodbena dela.

PRIÈETEK IN DOKONÈANJE DEL 5. èlen

Izvajalec zaène s pogodbenimi deli 12.09.2005 in jih dokonèa do 10.10.2005.

Izvajalec se bo glede zaèetka in dokonèanja del prilagajal terminskim zahtevam gradbišèa. Toèen datum prièetka dela po tej pogodbi je naroènik dolžan javiti izvajalcu najmanj 3 dni pred prièetkom del.

6. èlen

Prekoraèitev roka izvršitve del opravièujejo le ovire, ki se po posebnih gradbenih uzancih smatrajo za višjo silo.

Izvajalec je dolžan nastop ovir takoj ob nastajanju javiti naroèniku.

7.èlen

Izvajalec se obvezuje, da bo dela po potrebi izvajal tudi izven normalnega delovnega èasa, ne da bi zato zahteval posebna denarna nadomestila.

PLAÈILA 8.èlen

Naroènik bo dela plaèeval na podlagi zaèasnih meseènih situacij. Zaèasne situacije se izdajajo do 1. v mesecu za pretekli mesec. Situacija je plaèljiva v roku 60 dni po potrditvi. Naroènik je dolžan izstavljeno situacijo potrditi v roku 8 dni po prejemu ali v istem roku proti spornem delu ugovarjati. Meseène in konèna situacije se izplaèajo v višini 90 % potrjene situacije. Naroènik bo poravnal zadržanih 10% vrednosti izvedenih del po uspešni primopredaji ter po prejemu menice z menièno izjavo, s strani izvajalca, v višini 10% pogodbeno izvedenih del in pooblastilom za unovèenje, za odpravo napak in pomanjkljivosti v garancijski dobi.

Plaèila se izvede: - 50% medsebojna blagovna kompenzacija,
- 50% z nakazili na transakcijski raèun izvajalca.

OBRAÈUN IN PREVZEM DEL 9.èlen

Ob zakljuèku del naroènik skupno s pooblašèenim vodjem izvajalca pregleda in prevzame opravljena dela . O ugotovitvah ob pregledu in prevzemu napravita naroènik in izvajalec prevzemni zapisnik, v katerem sporazumno ugotovita kvaliteto opravljenih del. Nepravilnosti, ugotovljene ob prevzemu del, je na stroške povzroèitelja dolžan opraviti izvajalec v sporazumno doloèenem roku. Prevzem mora biti opravljen v roku 10 dni od dneva obvestila izvajalca, da so dela kvalitetno konèana, sicer se smatra, da so dela prevzeta brez problema.

POOBLAŠÈENI ZASTOPNIKI POGODBENIH STRANK

10. èlen

Pooblašèeni zastopnik naroènika del je Vodja PROJEKTA, tel.: 041-700-700.

Pooblašèeni zastopnik izvajalca del je Janez NOVAK, tel: 041-600-600.

NEPREDVIDENA IN PRESEŽNA DELA

11. èlen

Naroènik in nadzorni organ investitorja odloèata o izvršitvi nepredvidenih ali presežnih del. Izvajalec je dolžan na pismo zahtevo opraviti v okviru svojih zmožnosti vsa nepredvidena ali presežna dela, katera morajo biti v naprej sporazumno dogovorjena oziroma pismo naroèena.

PREKINITEV POGODBE

12. člen

Èe naroènik ugotovi nepravilno in nekvalitetno izvajanje del ali odstopanje od terminskega plana, ki ogroža dosego konènega roka izvedbe del, ima pravico odpovedati to pogodbo.

Izvajalec pogodbenega dela lahko odstopi drugemu izvajalcu. Odstopitev del drugemu izvajalcu ne vpliva na pravna razmerja med naroènikom in prvotnim izvajalcem.

V primeru razdrtja pogodbe s strani naroènika ali izvajalca del, naroènik plaà izvajalcu le stroške dejansko opravljenega dela, izvajalec pa je dolžan plaèati naroèniku pogodbeno kazen v višini 15 % pogodbenega zneska, v svojem deležu pogodbenega zneska. Ta znesek je izvajalec dolžan plaèati v 30 dneh od datuma prejema pisnega zahtevka naroènika. Ne glede na pogodbeno kazen ima naroènik pravico uveljaviti od izvajalca vso dokazljivo škodo, ki mu je bila povzročena z zamujanjem pogodbenih rokov.

POGODBENA KAZEN

13. člen

Èe izvajalec po svoji krivdi ne izvrši pogodbenih del v dogovorjenem ali sporazumno podaljšanem roku, je dolžan plaèati naroèniku del pogodbene kazni v višini 10 %o (deset promilov) od skupno dogovorjene cene za vsak dan zamude. Izvajalec je dolžan naroèniku povrniti tudi vse nastale stroške, vsled nekvalitetne izvedbe del, kot tudi zaradi neizpolnjevanja ostalih obveznosti (zamujanje, prekinitev del) po zahtevi investitorja.

ZAVAROVANJE

14. člen

Izvajalec del izjavlja, da ima vsa dela, material in opremo na objektu po tej pogodbi zavarovano pri pristojno zavarovalni skupnosti pred obièajnimi nevarnostmi.

15. člen

Do prejema in primopredaje izvedbenih del trpi riziko nakljuènega propadanja in okvare izvajalec, po primoporedaji pa gre riziko v breme naroènika.

JAMSTVO

16. člen

Izvajalec se obvezuje prevzeta dela po tej pogodbi izvršiti strokovno pravilno po priloženo tehnièni dokumentaciji, v skladu z obstojeèimi predpisi, standardi in posebnimi tehniènimi pogoji za obrtniška dela. Izvajalec jamèi za izvršena dela pet let, raèunajoè od tehniènega prevzema dalje. V jamstvenem roku je dolžan izvajalec na lastne stroške odpraviti vse napake in pomanjkljivosti, ki nastanejo po njegovi krivdi v roku 10 dni, raèunajoè od dneva prejema pismenega obvestila o napaki ali pomanjkljivosti. V primeru, da izvajalec napak ne odpravi v predpisanem roku, opravi ta dela naroènik po drugem izvajalcu na stroške prvega izvajalca.

VARNOSTNI UKREPI

17. člen

Izvajalec je dolžan na lastne stroške z lastnimi ukrepi poskrbeti za varnost del, ki jih izvaja, za varnost opreme, naprav instalacij, delavcev, mimoidoèih, prometa, sosednjih objektov in del te okolice.

18. člen

Izvajalèevi delavci se morajo ravnati po predpisih o varstvu pri delu, ki veljajo na objektu na katerem izvajajo dela po tej pogodbi.

Izvajalec izjavlja, da so delavci, ki delajo na tem objektu sposobni za ta dela, seznanjeni s pravili varnega dela. Vsa opozorila in odgovornosti ostalih izvajalcev, ki delajo istoèasno na gradbištu glede varstva pri delu, so zaradi zagotovitve varnega dela vsem delavcem za vse obvezni.

REŠEVANJE DRUGIH VPRAŠANJ 19. èlen

Morebitne spore iz tega pogodbenega razmerja rešujeta stranki sporazumno po pooblašèenih predstavnikih. V kolikor sporazum ni mogoè, se spor poveri v razsojo stvarno in krajevno pristojnemu sodišèu po sedežu naroènika.

DRUGE DOLOÈBE 20. èlen

Naroènik del ni dolžan nuditi izvajalcu pogodbenih del kakršnih koli storitev za izvedbo del po tej pogodbi. Èe izvajalec ne zaène s pogodbenimi deli v roku, naroènik lahko razveljavi pogodbo, dela pa odda drugemu izvajalcu. Razlika v ceni in drugo povzroèeni stroški bremene prvotnega izvajalca.

POGODBENI STRANKI SE ŠE DOGOVORITA

21. èlen

Izvajalec pogodbenih del se obvezuje, da bo naredil program za izvajanje varstva pri delu za pogodbeni dela, kateri bo usklajen z programom varstva pri delu na gradbišču glavnega izvajalca del.

22. èlen

Izvajalec je dolžan:

- za vsako spremembo pri izvajanju pogodbenih del predhodno zahtevati soglasje naroènika,
- pravoèasno opozoriti na morebitne ovire pri izvajanju del,
- šèititi interese naroènika,
- opraviti vsa pripravljalna in pomožna dela za izvedbo pogodbenih del.

23. èlen

Pogodbeni stranki se ravnata po doloèilih posebnih gradbenih uzanc razen v primeru, ko je uporaba gradbenih uzanc s posameznimi doloèbami te pogodbe izkljuèena.

24. èlen

Pogodba je napisana v petih (5) izvodih, od katerih prejme izvajalec dva (2), naroènik pa tri (3) izvode pogodbe. Pogodba zaène veljati z dnem podpisa obeh pogodbenih strank.

Cerknica, dne 08/09/2005

IZVAJALEC:
direktor:
Janez NOVAK

NAROÈNIK:
v.d. direktorja:
Damijan KNAP dipl.ekon.

PRILOGA 2: Pismeni dogovor o skupnih varstvenih ukrepih

Na podlagi 30. člena Zakona o varstvu pri delu (Ur. list SRS št. 32/74, 16/80, 25/86 p.b.) se sklene

P I S M E N I D O G O V O R

O skupnih varstvenih ukrepih k pogodbi št. **162K-979-2/04**

Za izvajanje: FASADERSKA DELA

Na gradbišču: OBJEKT – KREMENCKOVA ULICA 12, CERKNICA

Med GRADIŠÈE GRADBENO PODJETJE d.o.o. CERKNICA, Cesta 4. maja 80,
ID št.:SI29008891, ki ga zastopa v.d. direktorja Damijan KNAP dipl.ekon.
IN
IZVAJALCEM OBRтниŠKIH DEL – KOOPERANTOM:

ZIDAR JANEZ NOVAK s.p.,

Partizanska 14, 1381 Rakek

ID št:SI11111118

GRADIŠÈE gradbeno podjetje bo na gradbišču zastopal: Vodja PROJEKTA

Izvajalca obrtniško instalacijskih del (kooperanta) pa: Janez NOVAK

Za koordinacijo se skupno določi:

Ki ima pravico dela ustaviti, če se ne izvajajo kot je določeno s tem pismenim dogovorom. S podpisom tega pismenega dogovora se kooperant obveže, da bo vsa dela na gradbišču, kjer je glavni izvajalec del GRADIŠÈE izvajal v skladu z vsemi obstoječimi in splošno priznanimi varnostnimi predpisi in normativi še posebej pa, da bo izpolnjeval naslednje zahteve:

1.

Vožnja z vozilom po gradbišču je dovoljena samo po transportnih poteh, ki so določene v organizacijski shemi gradbišča. Hitrost vozil po celotnem območju je omejena na 5 km/h. Vstop na gradbišče je dovoljen samo službenim vozilom kooperanta. Pri izhodu iz gradbišča so vozniki motornih vozil kooperanta dolžni paziti, da ne onesnažijo javno cesto. V kolikor cesto onesnažijo, je vodja del kooperanta dolžan poskrbeti za čiščenje.

2.

Deponije za skladiščenje materiala kooperantskih organizacij se določi po predhodnem dogovoru, vodja gradbišča in vodja del kooperanta v skladu z določili pogodbe o izvedbi obrtniško instalacijskih del.

3.

Za hranjenje nevarnega materiala kot so razna lepila, razredčila, goriva, barva, laki, tekoči naftni plini in drugi naftni derivati ter druga nevarna in vnetljiva sredstva morajo kooperanti poskrbeti za primerno vskladiščenje takih snovi. Prostor za shrambo takih snovi in materiala določi skupno šef gradbišča in vodja del kooperanta. Vodja del kooperanta pa je dolžan poskrbeti za varnostne ukrepe pri skladiščenju tega materiala.

4.

Vodja del kooperanta mora skrbeti za to, da se ustrezno in na primernem mestu skladišči jejeklenke polnjene s tekočim plinom, kisikom in disous plinom za varjenje. Strogo se prepoveduje pušati te jejeklenke kjerkoli na gradbišču. Te jejeklenke morajo biti med delom na

objektu ustrezno pritrjene z objemkami na zid ali nameščene na posebnih prevoznih stojalih, da se prepreči njihovo prevrnitev odnosno padce le-teh.

5.

Način razkladanja in nakladanja težkih predmetov določi kooperant sam, v zvezi s tem mora poskrbeti tudi za vse ukrepe za varno delo. Pri delih, kjer se razkladajo in nakladajo težki predmeti je kooperantska organizacija dolžna zorganizirati delo in zavarovati delovna mesta tako, da ne bi prišlo do poškodb delavcev, ki delajo na gradbišču. V kolikor se delavci kooperanta pri teh delih poslužujejo stolpnega žerjava našega podjetja, so dolžni dati žerjavistu točne podatke o teži predmeta, o privezovalnih mestih, o mestu razkladanja in načinu deponiranja, predmete pa na žerjavno vrv lahko navezuje samo za to delo usposobljeni delavec našega podjetja, privezovalec bremen, delavci kooperanta lahko sodelujejo pri tem delu samo kot svetovalci.

6.

Kooperant oziroma kooperantska organizacija mora za svoja dela, ki niso gradbena in tako niso zajeta v programu varnostnih ukrepov gradbišča, ki ga izdela naročnik del, narediti svoj program varnostnih ukrepov za opravljanje dogovorjenih del na gradbišču. Program se mora predložiti vodji gradbišča in koordinatorju, kateri seznani preostale delavce na gradbišču o skupnih nevarnostih, ki izhajajo iz dogovorjenega dela kooperanta. Omenjeni program mora vsebovati tudi označitev nevarnosti, katere so potrebne za delavce na gradbišču, ki ne opravljajo del opredeljenih z programom.

7.

Delavci kooperanta lahko pri delu uporabljajo le el. naprave, priprave, stroje, podaljške, vtikalne naprave ips., ki odgovarjajo vsem tehničnim in varstvenim predpisom. Priključena mesta teh naprav so v el. razdelilnih omaricah last GRADIŠČA. Kooperanti so pri delu dolžni uporabljati nepoškodovane el. vodnike, le ti ne smejo biti drugače podaljšani kot z vtikalnimi napravami. Poškodovane in krpane vodnike je strogo prepovedano uporabljati.

8.

Kooperanti so dolžni el. vodnike speljati v nekem določenem redu in so jih dolžni zaščititi proti mehanskim poškodbam z dvigovanjem na stebre izven manipulacijskega prostora žerjava, odnosno z ustreznim prekrivanjem in speljevanjem v lesenih koritih, v kolikor so vodniki speljani po tleh. Kooperanti so dolžni uporabljati el. vodnike ustrezne izvedbe 6 G/F (vodniki težje izvedbe), vodniki tipa 6 G (lahka izvedba) se lahko uporabljajo le v zaprtih prostorih, to je v stavbah. Delavcem kooperanta se strogo prepove kakršenkoli poseg el. instalacij.

9.

Kooperanti so dolžni mesta pod konzolami dvigal zaščititi z ustreznimi nadstreški in varovalno ograjo, da je možen pristop pod manipulacijski prostor teh dvigal samo s strani. S temi dvigali lahko opravljajo samo delavci, ki so strokovno usposobljeni za delo s temi dvigali, posluževalci teh dvigal morajo pri delu obvezno uporabljati varovalne čelade. Kooperanti so dolžni na vidna mesta, na ograje ob nadstreških postaviti opozorilne napise, ki opozarjajo ostale delavce na gradbišču na možnost padajočih predmetov.

10.

Vožnja materiala kooperanta s stolpnimi dvigali je dovoljena samo ko z njimi upravlja strojnik. Kakšna koli samovoljna uporaba zgoraj navedenih dvigalnih naprav je najstrožje prepovedana.

11.

V kolikor delavci kooperanta pri delu uporabljajo fasadne odre, katere so postavili delavci našega podjetja, je poraba teh odrov dovoljena šele takrat, ko je oder pregledala pooblašena oseba na gradbišču, ki je izpolnila kontrolni list odra, ugotovila, da oder odgovarja varnostnim predpisom in dala dovoljenje za uporabo. Vodja del kooperanta pa je dolžan zagotoviti, da

njegovi delavci na odru delajo v skladu z varnostnimi predpisi ter ga samoiniciativno ne spreminjajo. V kolikor se opravlja različna dela na odru se vodje teh skupin dogovorijo o načinu in varnem opravljanju teh del.

12.

Za zavarovanje proti padcem v globino se na gradbišču GRADIŠČA uporabljajo klasični elementi tehnične varnostne zaščite kot so lovilni odri, varnostne ograje, zaščitni pokrovi, na delovnih mestih, kjer pa delavca ni mogoče zaščititi s temi elementi bodisi, da je izvedba te zaščite predraga – ekonomsko neopravičena, bodisi da je tehnično izvedljiva pa morajo delavci delati v navezi. Delavcem kooperanta se strogo prepoveduje odstranjevanje te zaščite odnosno posameznih njenih elementov. V kolikor zaradi samih zahtev dela delavci kooperanta morajo odstraniti te zaščite, jo morajo takoj, ko zapustijo delovno mesto ali ko prenehajo z delom na tem delovnem mestu namestiti nazaj. Strogo se prepoveduje puščati po končanem delu taka delovna mesta nezavarovana. Kadar delavci kooperanti zaradi zahtev dela odstranijo elemente zaščite odnosno celo zaščito, morajo taka dela gradbišča ustrezno zaščititi z ustreznimi opozorilnimi napisi, odnosno osebe, ki je stalno prisotna na takih delih gradbišča in opozarja ostale delavce na nevarnost, odnosno morajo prepovedati, ograditi pristop na take dele gradbišča, o čemer morajo obvestiti vodstvo gradbišča, da le-to seznani ostale delavce.

13.

Delavci kooperanta, ki delajo na višini, na robovih objektov, v objektu na odprtih stropih, na strehah, nadstreških, morajo biti pri delih povezani z varnostnim pasom. Dela gradbišča pod delovnimi mesti, kjer obstajajo možnosti padcev predmetov, orodja ali materiala pa so dolžni vedno označiti, ograditi in opremiti z opozorilnimi napisi.

14.

Vodja del kooperanta je dolžan zagotoviti preko kooperantske organizacije svojim podrejenim delavcem vso varovalno opremo in sredstva za varno opravljanje del. Vodja del kooperanta pa je dolžan zagotoviti, da bodo delavci ta sredstva tudi uporabljali.

15.

Delavci kooperanta, ki delajo na gradbišču GRADIŠČA morajo izpolnjevati vse zahteve predpisov in normativov, to je da so zdravstveno in psihofizično sposobni za dela, da so strokovno usposobljeni za delo in da imajo opravljen preizkus iz varstva pri delu v rokih kot zahtevajo predpisi. Zgoraj navedeno je dolžan zagotoviti kooperant.

16.

Na gradbišču je vsem delavcem prepovedano vnašati alkoholne pijače ali prihajati na delo v vinjenem stanju.

17.

Vodja del kooperanta je dolžan svoje delavce pred razporeditvijo na dela poučiti o delu o vseh nevarnostih, ki pretijo delavci na teh delovnih mestih. Če izvajalec del opravlja dela na objektu izven urnika del časa naročnika, celotna odgovornost v pogledu varstva pri delu odpade na izvajalca del, katerega predstavlja na gradbišču odgovorni vodja.

18.

Specifične zahteve na gradbišču.

(V to rubriko se vnese posebne zahteve kooperanta ali naročnika del).

Cerknica, dne 08/09-2005

ODGOVORNI VODJA DEL
NA GRADBIŠČU:
Janez NOVAK

PREDSTAVNIK NAROČNIKA:
v.d. direktorja:
Damijan KNAP dipl.ekon.

PRILOGA 3: Evidenca RVC na projektu

DELOVNI NALOG ŠTEVILKA:_____

OBJEKT: _____

VODJA PROJEKTA: _____

KOOPERACIJE: _____

POPUST NA OBJEKTU: _____%

ROK PLAÈILA: _____



gradišče d.o.o.
cerknica

[illegible]

OPOMBE: