



Helena Popović Petrušić, mag. predavač

UPRAVLJANJE KATEGORIJAMA U NABAVI – Kako smanjiti
troškove i povećati operativnu učinkovitost?

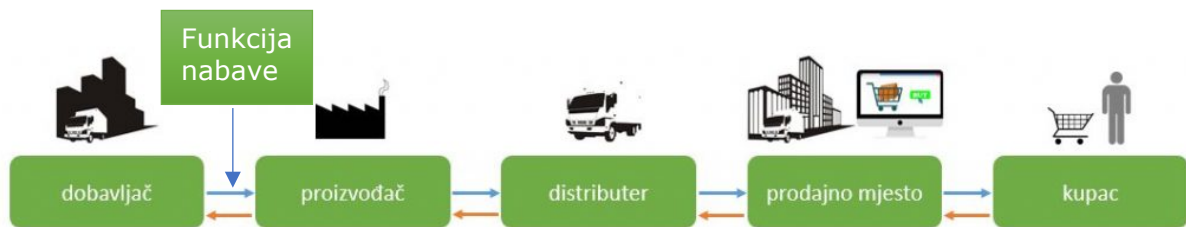
Razvoj digitalnih tehnologija, specijalizacija u poslovanju, gospodarske i političke unije, visoka razina inovativnosti i slobodno kretanje roba i usluga podigli su konkurentsko natjecanje između poduzeća na najvišu razinu. Kontinuirana potraga za dodanom vrijednosti koja dolazi iz okruženja poduzeća, ali iz boljeg iskorištenja unutarnjih resursa postala je presudan čimbenik za ostvarenje ciljeva. Promijenio se i poredak na ljestvici korporativnih ciljeva. Vjeruje se da je dobit rezultat, a ne svrha poslovanja. Primarni cilj poduzeća postaje opstanak na tržištu i razvoj gdje stručni zaposlenici i inovacije predstavljaju ključnu konkurentsku prednost. Bez obzira da li ste proizvodno ili trgovačko poduzeće, pod pritiskom ste internih korisnika da generirate što veću dodanu vrijednosti kroz unaprjeđenje procesa i smanjenje troška nabave te iskoristite inovacijski potencijal dobavljača. Za takve tvrtke strateško upravljanje nabavom omogućava generiranje vrijednosti kroz iskorištavanje ekonomije obujma i izgradnju strateškog odnosa s dobavljačima koji podupiru inovativnost i dijeljenje zajedničkog prosperiteta.

Prema Grantu (2008), Strategija je poveznica između organizacije i njezinog internog okruženja koje predstavljaju ciljevi, vrijednosti, resursi, mogućnosti i sustavi te vanjskog okruženja u kojem organizacija djeluje. Zadatak je strategije ponuditi odgovor na pitanje kako tvrtka postiže ciljeve, kako pobjeđuje konkurente, kako inicira potražnju, zarađuje, raste i biva održiva. Općenito, tvrtka može izabrati između dva smjera:

- pronaći način na koji će se tvrtka ili proizvod razlikovati od drugih – diferencirati se
- maksimalno iskoristiti unutarnje i vanjske potencijalne i smanjiti troškove opskrbnog lanca te se suprotstaviti konkurenciji s nižom cijenom proizvoda ili usluge

Strateški instrumenti za postizanje ciljeva nalaze se u svakoj od funkcija unutar opskrbnog lanca. Prema Kaminsky and Simchi-Levi (2008) Upravljanje opskrbnim lancem je skup pristupa koji se koriste za učinkovitu integraciju dobavljača, proizvođača, skladišta i trgovina, tako da

se roba proizvodi i distribuira u pravoj količini, na pravim mjestima i u pravom trenutku, s ciljem smanjenja širine sustava troškova i paralelno zadovoljenja zahtjevane razine usluge. Kada promatramo opskrbni lanac prikazan na ilustraciji ispod, lako zaključujemo kolika je važnost funkcije nabave.



Ilustracija: Shema opskrbenog lanca / Autor: Božo Cicvarić

Kako funkcija nabava može doprinjeti uspješnosti poslovanja najbolje je vidljivo kroz četiri cilja nabave:

1. Poboljšati procese i smanjiti troškove opskrbenog lanca
2. Smanjiti cijene nabavnih kategorija
3. Povećati inovativnost i zadovoljstvo kupaca
4. Smanjiti zalihe duž opskrbenog lanca

Na koji način upravljati nabavom i koju strategiju odabrati za ostvarenje ciljeva? **Dva su pristupa, jedan** je upravljanje projektima u nabavi, a **drugi** je upravljanje kategorijama u nabavi. Ukoliko poduzeće radi u vrlo specifičnom području utemeljenom na projektnoj prodaji, uputno je organizirati funkciju projektne nabave. Naime, projekt je vremenski ograničen, budžetom definiran poslovni poduhvat, a cilj nabave je nabaviti proizvode i usluge od pouzdanih dobavljača u zahtjevanim vremenskim okvirima uz pomoć kross-funkcionalnog tima. Uzmimo za primjer projekt izgradnje zgrade, u kojem će pored stručnjaka iz nabave sudjelovati u donošenju odluka o nabavi i voditelj projekta. Projektna nabava je vremenski ograničena, usmjerena na maksimalno iskorištenje projektnih potencijala.

S druge strane, pristup upravljanja kategorijama u nabavi stavlja naglasak na dugoročno planiranje, istraživanje tržišta, analizu potrošnje i stratešku nabavu. Upravljanje kategorijama podrazumijeva grupiranje predmeta nabave u kategorije i podkategorije prema srodnim svojstvima proizvoda ili usluge. Cilj je sužavanje područja analize tržišta, smanjenje cijene predmeta nabave, povećanje produktivnosti procesa i kreiranje konkurentske prednosti.

Primjer kategorizacije:

- KATEGORIJA: 01000000 METALNE CIJEVI I ŠIPKE
 - PODKATEGORIJE :
 - 01001000 ŠIPKE
 - ARTIKL: 01001001 ŠIPKA FI 4 Č.1212
 - ARTIKL: 01001002 ŠIPKA FI 5 Č.1212
 - 01002000 CIJEVI ŠAVNE
 - ARTIKL: 01002001 CIJEV ČE ŠAVNA NO 150 (168,3X3) AISI 316L
 - 01003000 CIJEVI BEŠAVNE
 - ARTIKL: 01003001 CIJEV ČE BEŠAVNA 30X3,5 DIN 2391/2445

Upravljanje kategorijama pokriva:

- nabavu po kategorijama
- upravljanje dobavljačima po kategorijama
- planiranje nabave i zaliha po kategorijama

Tri su područja stvaranja dodane vrijednosti u upravljanju putem kategorija:

1. operativna izvrsnost – taktička nabava
2. iskorištavanje vrijednosti – strateška nabava

3. transformacija poslovanja – potpuna transformacija nabave s ciljem analitičkog pristupanja traženju vrijednosti

Upravljanje kategorijama stavlja naglasak na dugoročno planiranje, istraživanje tržišta, analizu potrošnje i stratešku nabavu. Za svaku kategoriju menadžer razvija i implementira strategiju temeljem:

- identificiranja prilika za nabavu putem analiza tržišta
- razvoja tih prilika kroz povećanje inovativnosti, otvaranje novih tržišta i sl.
- određivanja strategija za nabavu
- vrednovanja potencijalnih dobavljača
- provođenja aukcija ili RFP-a
- pregovaranja za optimalne uvjete
- vrednovanja performansi dobavljača i kreiranja sustava upravljanja dobavljačima

U odabiru strategije nabave i metodologije pregovaranja za svaku pojedinu kategoriju pomaže nam kreiranje Kraljičeve matrice. Kraljičevom matricom stavljamo u odnos važnost kategorije za poslovanje i kompleksnost tržišta nabave. U okviru matrice, predmeti nabave razvrstavaju se na slijedeći način:

- Utjecajni materijali (visoka važnost za poslovanje i niska kompleksnost tržišta)
- Rutinski materijali (niska važnost za poslovanje i niska kompleksnost tržišta)
- Kritični materijali (visoka važnost za poslovanje i visoka kompleksnost tržišta)
- Materijali uskog grla (niska važnost za poslovanje i visoka kompleksnost tržišta)

Pregovaranjem putem e-aukcija smanjit ćemo cijenu kategorija nabave za utjecajne i rutinske materijale. Građeci odnos s dobavljačima i strateška partnerstva, umanjit ćemo glavni rizik dostupnosti za kritične materijale i materijale uskog grla.

Kraljičeva matrica pomoći će nam i u definiranju pristupa s ciljem povećanja operativne učinkovitosti. U ovom slučaju u odnos ćemo ćemo staviti broj narudžbi i važnost svake pojedine kategorije za poslovanje. Planiranjem zaliha za materijale koji imaju malu ili manju važnost za poslovanje, a veliki broj narudžbi, povećat ćemo značajno učinkovitost poslovnog procesa i smanjiti opterećenje na nabavu. Naime, kako za mnoge pojave i činjenice u životu i u poslovanju vrijedi Parettovo pravilo, tako ono vrijedi i za operativno poslovanje u nabavi. Pretežito, 80% vremena u operativnoj nabavi trošimo na nabavu kategorija koje predstavljaju 20% od ukupne vrijednosti nabave ili ukupne količine nabave. S obzirom da je jedan od iznimno važnih ciljeva nabave povećanje inovacijskog potencijala, količina vremena uloženog u istraživanje tržišta proporcijalna je uspješnosti ostvarenja tog cilja. Iz tog razloga, potrebno je u što većoj mjeri automatizirati i digitalizirati procese, optimalno upravljati zalihama i posvetiti vrijeme istraživanju tržišta i pronalasku potencijala za povećanje poslovne učinkovitosti i stvaranje dodane vrijednosti za svaku pojedinu kategoriju nabave.

Da li nužno moramo odabrati jedan od dva pristupa u upravljanju nabavom, projektni ili upravljanje prema kategorijama? Smatram da ne moramo i da je najbolji kombinirani pristup. Temelj za kombinirani pristup leži u činjenici da poduzeća imaju definiranu djelatnost. Kada govorimo o građevinskim poduzećima, bez obzira što su finalni proizvodi različite građevine vođene u obliku projekta izgradnje, za sve te građevine uvijek je potreban isti ili gličan građevinski materijal kao npr. cigla, beton, građevinsko željezo, boje, zidne obloge i slično. Poduzeća imaju i određen ugrađeni kapacitet pa ako promatramo nabavu kroz godine, uočiti ćemo da su odstupanja u nabavljenim količinama standardnih temeljnih proizvoda i usluga relativno mala. Stoga, uputno je da u okviru nabave strateški pristupamo upravljanju prema kategorijama, a operativno u vođenju procesa nabave pristupimo projektno.

Upravljanje nabavom prema kategorijama donosi značajne rezultate koji su potvrđeni i istraživanjem od strane APQC u okviru Open Standards Benchmark i kojima je utvrđeno da poduzeća koja koriste upravljanje kategorijama ostvaruju pored smanjenja cijene predmeta nabave i slijedeće koristi:

1. Poboljšano vrijeme procesiranja narudžbi – poduzeća koja upravljaju kategorijama troše prosječno 4 sata od identifikacije potrebe do plasiranja narudžbe, dok ostale troše prosječno 44 sata.
2. Kraći rokovi isporuke – Top tvrke koje koriste upravljanje kategorijama imaju prosječan rok isporuke 4 dana, dok ostali imaju prosječan rok isporuke 9 dana
3. Bolja transparentnost podataka – centralizirana baza podataka utemeljena na upravljanju kategorijama pojednostavljuje proces u odnosu na proces prikupljanja raspršenih podataka
4. Kontinuirano unaprjeđenje procesa – Ponavljanje optimiziranih procesnih aktivnosti i prenošenje obrasca rada na ostale kategorije značajno smanjuje rizik poslovanja, povećava efikasnost procesa poglavito uz primjenu digitalnih rješenja za e-nabavu.

Prvi korak u implementaciji upravljanja nabavom prema kategorijama je obuka zaposlenika za primjenu koncepta. Potom, potrebno je provesti detaljnu analizu i kategorizaciju predmeta nabave. U trećem koraku potrebno je istražiti tržište nabave prema kategorijama i razviti sustav upravljanja bazom dobavljača. U četvrtom koraku potrebno je definirati strategiju nabave za svaku pojedinu kategoriju i provesti pregovaranja s dobavljačima. U petom koraku potrebno je definirati ugovore o nabavi, pratiti performanse dobavljača i kontinuirano unapređivati procese. U svemu tome, razvijen ERP odnosno dostupna potporna programska platforma uveliko će olakšati i ubrzati proces implementacije te povećati vjerojatnost postizanja ciljeva.