

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA NABAVNE SLUŽBE: PRIMER IZ
AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE**

Ljubljana, november 2012

MOJCA BOŽIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Mojca Božič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Analiza nabavne službe: primer iz avtomobilske industrije, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Borutom Rusjanom.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 NABAVNA FUNKCIJA	4
1.1 Razlaga nabavne funkcije	4
1.2 Opredelitev osnovnih pojmov v nabavi	4
1.3 Naloge in odgovornosti nabavne funkcije v podjetju	6
1.4 Cilji nabavne funkcije v podjetju	7
1.5 Organizacija nabavne funkcije v podjetju	7
1.5.1 Centralizirana oblika	8
1.5.2 Decentralizirana oblika	9
1.5.3 Sodobna organizacija nabave	10
1.6 Procesni pristop in nabavni proces	11
1.6.1 Procesni pristop	11
1.6.2 Proces nabave in njegovo izvajanje	12
1.7 Pojem in vloga strateške nabave	14
2 PLANIRANJE IN IZVAJANJE NABAVNEGA PROCESA V PODJETJU	16
2.1 Planiranje nabavnega procesa v podjetju	16
2.2 Raziskava nabavnih trgov	18
2.2.1 Opredelitev raziskave nabavnih trgov	18
2.2.2 Cilji in področja raziskave nabavnega trga	19
2.3 Strategije nabavnega procesa	20
2.4 Nabavna politika	21
2.4.1 Cenovna politika	21
2.4.2 Politika kakovosti	22
2.4.3 Politika nabavne logistike	23
2.4.4 Politika do dobaviteljev in politika komuniciranja	24
2.5 Razvoj dobaviteljev	24
2.5.1 Značilnosti odnosov z dobavitelji	24
2.5.2 Iskanje in izbor dobaviteljev	26
2.5.3 Ocenjevanje dobaviteljev	27
2.6 Spremljanje uspešnosti nabave	29
2.7 Nabava in okolje	32
3 NASTANEK IN RAZVOJ PODJETJA ARSED	32
3.1 Avtomobilska industrija	32
3.2 Nastanek podjetja Arsed	33
3.3 Organizacijska struktura	35
3.4 Nabava	36
3.4.1 Splošni podatki	36
3.4.2 Cilji in naloge	36

3.4.3	Opis procesa nabave	38
3.4.3.1	Proces nabave po odprtih naročilih	38
3.4.3.2	Proces nabave po zaključenih naročilih	39
3.4.4	Odnosi z dobavitelji.....	40
3.4.5	Spremljanje kakovosti dobav	40
3.4.6	Ocenjevanje dobaviteljev	42
3.4.7	Zamenjava dobavitelja	44
3.4.8	Nabavni proces ob vpeljavi projekta	45
3.4.9	Cenovna usklajevanja.....	45
3.4.10	Planiranje nabave	46
3.4.11	Merjenje uspešnosti nabave.....	47
4	POMANJKLIVOSTI OBSTOJEČEGA NABAVNEGA PROCESA IN PREDLOGI ZA SPREMEMBE V SLUŽBI NABAVE ARSEDA	49
4.1	Uvedba nove metode za ocenjevanje dobaviteljev.....	49
4.2	Uvedba pravilnika o zamenjavi dobavitelja v času serijske proizvodnje.....	53
4.3	Uvedba pravilnika o zaključku projekta.....	56
4.4	Uskladitev pogodb.....	57
4.5	Izključitev vpliva gibanja cen surovin na trgu	57
4.6	Prenos dokumentacije ob začetku projekta	57
4.7	Ureditev evidence in arhiviranje	58
4.8	Uvedba informacijske podpore za merjenje in vrednotenje nabavne funkcije.....	58
	SKLEP.....	58
	LITERATURA IN VIRI.....	60

KAZALO SLIK

Slika 1:	Grafična predstavitev nabavnega procesa.....	13
Slika 2:	Grafična predstavitev stopenj nabavnega procesa	14
Slika 3:	Grafična predstavitev planiranja in poti nabavnega procesa	17
Slika 4:	Izbiranje novega dobavitelja	26
Slika 5:	Organigram Arsedo.....	35
Slika 6:	Obstoječ obrazec ocenjevanja dobaviteljev	43
Slika 7:	Posodobljen obrazec za oceno dobavitelja	50

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Razvoj odnosa kupec – dobavitelj v času.....	25
Tabela 2:	Izračun kazalnikov nabave podjetja Arsedo.....	48
Tabela 3:	Razvrstitev dobaviteljev glede na izvedeno oceno	49

Tabela 4: Kriteriji za uvrstitev dobaviteljev na TOP 5 za mesec x	51
Tabela 5: Kriteriji nabavne službe pri oceni dobaviteljev	53

UVOD

Predstavitev problema. Podjetja se v današnjem poslovnem okolju srečujejo z nenehnimi spremembami, ki so naravna posledica globalizacije. Slednja sili podjetja ter zaposlene k vse večji učinkovitosti. Tako moramo vsi udeleženci poslovnega sveta sprejeti spremembe kot stalnico pri svojem delovanju.

Vse večji izzivi, ki se pojavljajo v podjetjih, zahtevajo širitev njihovega fokusa učinkovitosti. Na vseh trgih se je povečala volativnost tako, da dolgoročno veljavne korelacije med sprožilci cenovnih sprememb ne veljajo več. Gibanje spekulativnega kapitala med finančnimi in blagovnimi trgi je porušilo odnose na trgih in vneslo nanje nepredvidljivost. Trenutno se podjetja soočajo z močno konkurenco iz nizko cenovnih držav ter cenovnimi pritiski s strani kupcev in nenazadnje z drastičnim povišanjem stroškov surovin. Tako so bila vodilna podjetja prisiljena optimizirati svoje interno in eksterno poslovanje (z dobavitelji) na temelju strateškega partnerstva, ker povečuje pomen nabavne funkcije. Skratka, tradicionalni pristop znižanja stroškov nabave s pogajanjem za nižje cene ne daje več zadovoljivih rezultatov. Podjetja morajo razviti nov pristop, ki temelji na medsebojnih inovativnih idejah obeh vpletenih strank. Gre predvsem za sodelovanje na področju optimizacije dobaviteljevega proizvodnega procesa, izbire ustreznega materiala in znižanje proizvodnih časov. Slednje pripelje do višjih donosov pri dobavitelju in posledično nižjih nabavnih cen proizvodov in storitev (Monczka, Handfield, Guinipero & Petterson, 2001, str. 8). Situacija na trgu je pripeljala do spoznanja pri vodstvu podjetij, da je nabavna funkcija vse pomembnejša pri poslovanju podjetja. Glede na dejstvo, da predstavlja v veliki večini podjetij vrednost nabave skoraj polovico vrednosti prodaje, so temeljnega pomena efektivni in konsistentni odnosi z dobavitelji, saj le slednje prinaša zadovoljive finančne rezultate na dolgi rok in dolgoročno konkurenčno prednost podjetju (Van Weele, 2009, str. 3). Sistematično izbiranje dobaviteljev je ena izmed pomembnih odločitev v vsakem podjetju. Posledično je tudi ocenjevanje dobaviteljev odgovorna naloga nabavnega osebja, saj so dobavitelji pomembni strateški partnerji, ki prispevajo k uspešnosti podjetja na različnih ravneh (Završnik, 2004, str. 10).

Spremembe v poslovnem okolju vplivajo tudi na spremembe v nabavni funkciji. Z gospodarsko krizo so se povečala tveganja v nabavi, zlasti cenovna, tveganja nedobav zaradi stečajev oziroma nelikvidnosti ter plačilne nediscipline. Prav tako smo v zadnjih 2 letih priča pritiskom s strani močnejših igralcev, ki se povečujejo nad mejo vzdržnosti. Izzivi nabavnega osebja so tako poleg iskanja ugodnih cen, zmanjšanja števila dobaviteljev, optimizacije dobavnih rokov tudi v razvijanju strateških partnerskih odnosov z dobavitelji. Globalizacijski pritiski in krizno stanje zahtevajo prihranke na prodaji ter vse nižje materialne stroške ob vse večji kakovosti. Tako je obvladovanje stroškov v oskrbni verigi nujno za ohranitev podjetja na trgu. Vloga nabave ni več pridobivanje oziroma zalaganje z resursi, vloga nabave je obvladovanje stroškov.

Vsaka sprememba nabavne funkcije v podjetju mora slediti strateškemu cilju podjetja, saj je le tako zagotovljen njegov uspeh. Zaposleni v nabavi imajo neposreden stik z zunanjimi trgi, zato je njihova neposredna naloga tudi pridobivanje smernic o tehnologijah, materialih, storitvah, nabavnih virih in spremembah trženjskih pogojev. Dobra obveščenost nabave je pogoj za izpolnjevanje potreb ostalih poslovnih področij podjetja.

Kompleksnost nabave se tako povečuje, zahteva se timsko, multifunkcijsko delo ter odprtost ostalih procesov v podjetju za pobude nabave. Od nabave se pričakuje vse večja dodana vrednost, večja in aktivnejša vloga pri zmanjšanju tveganj, sodelovanje z ostalimi procesi in s tem uravnavanje finančnih kazalcev, upoštevanje okoljskih načel trajnostnega razvoja in gospodarjenja.

Novo okolje (imenovano krizno) je novo dolgoročno stanje, torej bo nabavna funkcija ostala v središču zanimanja in odgovornosti za rezultate poslovanja podjetja. Potrebni bodo novi ukrepi za vzdrževanje tega novega stanja, saj se nabavni trgi koncentrirajo, veliki svetovni igralci kontrolirajo celotne panoge, tudi rezerv za znižanje cen v podjetjih je vse manj. Da pa se bo nabava lahko soočila z izzivi potrebuje ustrezne, za nabavo uporabne in zanesljive podatke, znanja ter ustrezno organizacijsko umeščenost. Vloga nabave se tako izvedbene spreminja v strateško kompetenco, v proces, ki temelji na znanju, inovacijah. Tudi profil nabavnika, tako vedenjski kot osebnostni, se mora prilagoditi nastali situaciji. Nabavnik ni več samo specialist, temveč mora obvladati mehke, managerske metode in mora biti pripravljen na timsko delo, znotraj in zunaj podjetja.

Podjetje Arsed, d.o.o. (v nadaljevanju Arsed) je slovensko podjetje v lasti francoske multinacionalke in slovenskega podjetja (razmerje v lastništvu je 50:50). Temeljna dejavnost podjetja je proizvodnja ogrodij za avtomobilske sedeže. Podjetje ima nabavno funkcijo organizirano znotraj nabavne službe, katere poslanstvo je zagotavljati dobavo ustreznih sestavnih delov pod dogovorjenimi pogoji ter oskrba podjetja z ostalim materialom in storitvami za njegovo redno delovanje. Gre za spoštovanje pogodbeno dogovorjene kakovosti proizvodov (proizvodi morajo biti skladni s tehnično dokumentacijo) ter komercialnih zahtev. Cilj nabavne funkcije je tako zlasti doseganje pogodbeno določene produktivnosti od dobaviteljev sestavnih delov in uravnavanje cenikov za vse nabave skladno s tržnimi cenami.

Temeljni problem, ki ga nameravam preučiti v magistrskem delu, je nabavni proces ter na podlagi tega podati predloge za izboljšave ter s tem zagotoviti doseganje ciljev podjetja Arsed.

Namen magistrskega dela. Namen magistrskega dela je ugotoviti stanje nabavnega procesa, pomanjkljivosti v nabavi obravnavanega podjetja in podati predloge izboljšav, ki bodo omogočale celovito obvladovanje nabavne funkcije v podjetju in pripomogle k uresničevanju strateških ciljev podjetja.

Cilj magistrskega dela. Cilji magistrskega dela so:

- preučitev spoznanj domačih in tujih strokovnjakov o nabavni funkciji in nabavnem procesu v podjetju ter umestitvi nabave v organizacijsko strukturo podjetij,
- predstaviti trenutni nabavni proces v obravnavanem avtomobilskem podjetju, njegove pomanjkljivosti ter podati predloge izboljšav.

Metode dela. Pri pisanju magistrske naloge se opiram na različne metode ter primarne in sekundarne vire:

- teoretična spoznanja različnih avtorjev v domači in tuji strokovni literaturi;
- elektronske baze raziskav in člankov s področja nabavne funkcije;
- standarde kakovosti;
- ugotovitve zaposlenih v nabavnih službah;
- seminarji, posveti, konference s področja nabave;
- analiziranje internega gradiva podjetja (organizacijski predpisi in pravilniki).

Teoretična spoznanja iz literature, znanje, pridobljeno pri študiju, ter analize dejanskega stanja v avtomobilskem podjetju dopolnim z izkušnjami pri opravljanju svojega dela. V pomoč so mi tudi intervjuji, opravljeni s kolegi iz nabave v slovenskih in tujih podjetjih, ter z zaposlenimi izbranega podjetja. Tako sem s pomočjo empirične raziskave stanja v podjetju in intervjujev z zaposlenimi analizirala dejansko stanje nabavne funkcije v podjetju ter na tej osnovi podala končne sklepe. Pri nalogi sem uporabila induktivno metodo raziskovanja (na podlagi posameznih dejstev pridemo do sklepa o splošni sodbi). Tako metode in viri raziskave sledijo namenu in cilju magistrskega dela.

Zasnova dela. Magistrsko delo je razdeljeno na 4 poglavja. V uvodu je opredeljen problem, namen in cilji magistrskega dela ter predstavljene metode dela. Uvodu sledi 1. poglavje, kjer je predstavljena nabavna funkcija, njene naloge, odgovornosti, cilji in temeljni pojmi, povezani z nabavo. Na kratko spoznamo oblike organizacije nabavne funkcije, nabavni proces in strateško nabavo.

V 2. poglavju je podrobneje predstavljeno planiranje in izvajanje nabavnega procesa v podjetju. Predstavljen je proces raziskave nabavnega trga, strategije nabavnega procesa in uresničevanje nabavne politike ter odnosi z dobavitelji. V tem poglavju magistrskega dela so opisani tudi načini spremljanja uspešnosti nabavne funkcije ter kazalniki za ocenjevanje rezultatov nabave. Na koncu tega poglavja je opisana povezava nabave in okoljske politike. 3. poglavje se začne s predstavitvijo avtomobilske industrije, podjetja Arsed ter njegove organizacijske strukture. Poglavje se nadaljuje z opisom nabave izbranega avtomobilskega podjetja. 4. poglavje pa analizira pomanjkljivosti obstoječega nabavnega procesa in poda predloge za spremembe v službi nabave obravnavanega podjetja. Ugotovitve, ki izhajajo iz magistrskega dela, so predstavljene v zaključnem poglavju.

1 NABAVNA FUNKCIJA

1.1 Razlaga nabavne funkcije

V teoriji zasledimo kar nekaj opredelitev nabavne funkcije, ki so si precej podobne. Kljub temu, pa je med njimi moč zaslediti določena razhajanja. Tako Potočnik (2002, str. 26) definira nabavo širše in ožje. Ožje je nabava definirana kot nakup materiala po dogovorjeni ceni na določenem trgu. V širšem smislu pa nabava vključuje poleg samega nakupa še raziskavo nabavnega trga, načrtovanje nabave, oblikovanje nabavne politike, sklepanje nabavnih dogovorov, količinski in kakovostni prevzem materiala, skladiščenje, analiziranje in evidentiranje nabavnih poslov.

Vloga nabavne funkcije podjetja je, da v vsakem trenutku zagotavlja redno oskrbo z materiali, s sestavnimi deli, z opremo in s storitvami vsem poslovnim funkcijam v podjetju (Van Weele, 2005, str. 12).

Odgovornost nabavne funkcije so opravila, katerih namen je opredelitev specifikacije za potrebne materiale in storitve (zahtevane količine in kakovosti), izbira ustreznega dobavitelja, priprava na pogajanja z dobaviteljem za uskladitev in izvedbo naročila, naročanje pri izbranem dobavitelju, spremljanje in nadzor izpolnitve naročila ter ocenitev izvedenega naročila (Vukovič & Završnik, 2008, str. 10).

Predvsem v proizvodno usmerjenih podjetjih strošek nabave predstavlja temeljni del stroškov podjetja, saj njen del lahko znaša od 40 do 70 %, v nekaterih podjetjih pa celo do 90 % (Baily, Farmer, Jessop & Jones, 2005, str. 10). Vrednostni obseg nabave (delež nakupov v primerjavi s prihodki od prodaje) prav tako umešča nabavo med ključne oziroma strateške funkcije podjetja (Žibret, 2008, str. 12). V proizvodno naravnanih podjetjih je tako nabava poleg proizvodnje in prodaje ključna poslovna funkcija. Vendar je potrebno poudariti, da so meje med posameznimi poslovnimi funkcijami podjetja vse bolj zabrisane ter se medsebojno prepletajo.

1.2 Opredelitev osnovnih pojmov v nabavi

V teoriji in praksi različni avtorji različno opredeljujejo pojme, povezane z nabavo. V nadaljevanju podajam razlago temeljnih pojmov, ki jih srečujemo na področju nabave.

V magistrskem delu uporabljam za angleški izraz *management* prevod ravnanje, za angleški izraz *supply chain* pa prevod oskrbna veriga in tako izraz *supply chain management* prevajam kot ravnanje oskrbne verige.

Nabava (angl. *purchasing*) vključuje aktivnosti nakupovanja, kar sicer zajema opredelitev potreb, izbiranje dobaviteljev, dogovarjanje o cenah, določitev plačilnih in dobavnih pogojev, sklenitev pogodbe, naročanje in spremljanje izpolnitve naročila. Nabava naj tako zagotovi opremo, material, storitve ustrezne kakovosti, po primerni ceni in v dogovorjeni količini (Van Weele, 1998, str. 29).

Oskrba je širši pojem od nabave, saj zajema vse aktivnosti, ki so potrebne, da material prispe od dobavitelja do cilja. Oskrba tako vključuje nabavno funkcijo, skladiščenje, prevoz, vhodno kontrolo, kontrolo in zagotavljanje kakovosti. Vključene so tudi zahteve po varovanju okolja, ki se navezujejo na nabavo okolju prijaznih materialov (Van Weele, 2005, str. 14).

Oskrbna veriga je tok materiala, informacij, plačil in storitev, ki poteka od dobaviteljev surovin, skozi proizvodne obrate in skladišča do končnih uporabnikov (Logožar, 2004, str. 183).

Ravnanje oskrbnih verig lahko opredelimo kot povezovanje različnih dobaviteljev in kupcev za skupno sodelovanje in s tem izkoriščanje prednosti, ki jih taka združitev omogoča. Cilj je tako sodelovanje različnih organizacij v verigi (Vukovič & Završnik, 2008, str. 10–11).

Logistika je del procesa oskrbne verige, ki vključuje planiranje, izvajanje, kontrolo učinkovitosti in uspešnosti tokov ter skladiščenje blaga, storitev in s tem povezanih informacij od izvora do mesta porabe z namenom zadostiti uporabnikovim zahtevam (Simchi-Levi, Kaminsky & Simchi-Levi, 2004, str. 2).

Na koncu podajam še razvrstitev nabavnih dobrin, ki sodelujejo v nabavnem procesu (Vukovič & Završnik, 2008, str. 11–12):

- surovine (dobrine, ki še niso bile v postopku predelave ali pa so bile delno predelane in služijo kot osnova v nadaljnjih proizvodnih postopkih);
- pomožni materiali (so materiali, ki se ne vidijo v končnem izdelku, vendar so za njegovo izdelavo nujno potrebni);
- polizdelki (so izdelki, ki so bili večkrat predelani in so vidni v končnem izdelku);
- sestavni deli (so izdelki, ki ne spreminjajo fizične podobe, temveč skupaj z drugimi sestavnimi deli gradijo končni izdelek);
- končni izdelki (so izdelki, ki jih podjetje kupi z namenom nadaljnje prodaje);
- investicijska (osnovna) sredstva (gre za večje vrednosti sredstev, ki se postopoma amortizirajo. Sem spadajo zgradbe, stroji, oprema);
- material za vzdrževanje, popravila in splošno uporabo (materiali, ki so potrebni za splošno delovanje podjetja in njegovih pomožnih dejavnosti);

- storitve (v večini primerov gre za naročila pri zunanjih izvajalcih zlasti za področje varovanja objektov, zavarovanja zaposlenih, čiščenja, vzdrževanja, prehrane, logistike ...).

1.3 Naloge in odgovornosti nabavne funkcije v podjetju

Temeljna naloga nabave funkcije je pravočasna dobava zahtevanega materiala in storitev, ki ustrezajo kakovostnim in tehničnim specifikacijam po ustrezni ceni ter v zahtevani količini.

Naloge nabavne funkcije po Potočniku (2002, str. 29) in Van Weelu (2005, str. 35) so opredeljene s 4 dimenzijami obvladovanja nabavne funkcije:

- s tehnično (tehnična in kakovostna specifikacija materiala);
- s komercialno (raziskava nabavnega trga, pridobitev ponudb, odnosi z dobavitelji, pogajanja in dogovori o dobavnih pogojih);
- z logistično (aktivnosti, potrebne za optimiziranje nabavnega toka blaga od dobavitelja do proizvodnje);
- z administrativno (spremljanje naročil, likvidacija računov in plačil dobaviteljem).

Odgovornosti nabavne funkcije se med podjetji razlikujejo zlasti zaradi različnih organizacijskih struktur, različnih trgov dobaviteljev ter različnih načinov vodenja. Van Weele (2000, str. 125) predstavlja 5 temeljnih odgovornosti nabavne funkcije za vsako podjetje:

- prispevek h kontinuiteti osnovnih dejavnosti podjetja (naloga nabave je priskrbiti material in storitve za nemoteno opravljanje primarnih dejavnosti podjetja, zato mora biti vedno na razpolago notranjim odjemalcem oziroma uporabnikom nabavnega oddelka);
- nadzorovanje in zmanjšanje stroškov nabave (nabavniki lahko prispevajo k znižanju materialnih stroškov z raziskavo nabavnega trga, z zamenjavo dobavitelja ali s pritiskom na dobavitelja);
- zmanjšanje strateškega tveganja na nabavnih trgih (gre za težnjo po porazdelitvi nabavnih potreb med več dobaviteljev, saj se s tem zmanjšuje tveganje nedobav);
- prispevek k inovacijam izdelkov in izdelavnega procesa (dobavitelji so vir novih materialov in proizvodnih tehnologij);
- zunanja postavitvev podjetja (nabavna funkcija ima direkten stik s trgom, tako odnosi z dobaviteljem vplivajo na pozicioniranje podjetja v očeh javnosti).

1.4 Cilji nabavne funkcije v podjetju

Cilji nabavne funkcije so odvisni od strateških ciljev podjetja. Usklajeni morajo biti s cilji ostalih funkcij v podjetju ter cilji podjetja kot celote, saj je le tako zagotovljena optimalnost poslovanja nabavne službe. Podjetje mora v 1. fazi definirati vlogo nabave z vidika samega pomena in okvirov. Samo v primeru ustrezne začrtanosti vloge nabave lahko le-ta optimalno prispeva k uresnitvi poslovnih ciljev.

V nadaljevanju navajam najpogostejše nabavne cilje, povzete po različnih avtorjih (Potočnik, 2002, str. 31; Van Weele, 1998, str. 36–37; Vukovič & Završnik, 2008, str. 18–19):

- spremljanje in sledenje tržnim trendom za izboljšanje konkurenčnega položaja podjetja;
- zagotavljanje neprekinjenega toka materiala in obvladovanje dobaviteljev;
- minimiziranje stroškov zalog;
- vzdrževanje in izboljšanje ravni kakovosti nabavljenega blaga in storitev;
- izbor in razvoj sposobnih dobaviteljev;
- uvajanje standardizacije in specifikacije nabavnih delov;
- doseganje najboljše kombinacije med ceno, zahtevano kakovostjo in dobavnimi roki;
- vzdrževanje dobrih odnosov z dobavitelji;
- sodelovanje z ostalimi organizacijskimi enotami v podjetju ter vzdrževanje dobrih delovnih odnosov med njimi;
- doseganje ciljev z minimalnimi administrativnimi stroški;
- spremljanje tržnih usmeritev za uvedbo alternativnih virov, izpopolnjenih izdelkov in storitev, ki lahko pripomorejo k večjemu učinku podjetja;
- izogibanje zastarelim in preživetim izdelkom, materialom, storitvam;
- izbiranje okolju prijaznih materialov;
- poročanje o porabi in razpoložljivosti strateških materialov;
- učinkovito vodenje nabavne funkcije;
- izobraževanje in motiviranje nabavnega osebja.

Poleg zgoraj navedenih ciljev pa podjetja oblikujejo tudi specifične cilje, ki so prilagojeni značilnostim posameznega podjetja. Velikokrat se zgodi, da so si cilji v nasprotju, zato je potrebno postaviti prioritete. Specifični cilji (na primer plačilni in dobavni pogoji, kakovost vhodnih dobav in znižanje cen repromateriala) se morajo nanašati na določeno časovno obdobje ter morajo biti merljivi.

1.5 Organizacija nabavne funkcije v podjetju

Organizacijska struktura nabavne funkcije mora biti enostavna, odzivna na spreminjajoče pogoje poslovanja, vzpostaviti mora pozitivno okolje za posameznika ter hkrati nuditi

kontrolo nad nabavnimi procesi. Organiziranje nabavne funkcije v podjetjih je različno. V pretežni meri je organizacija odvisna od zaznavanja vodstva o pomenu nabavne funkcije za celotno podjetje ter značilnostih okolja, v katerem deluje.

V splošnem vodstvo podjetja uporablja pri določitvi organizacije nabavne funkcije sledeče dejavnike (Potočnik, 2002, str. 42):

- delež nabave v prihodkih;
- finančno stanje podjetja;
- značilnost in sortiment materiala;
- odvisnost podjetja od dobaviteljev.

V praksi zasledimo različne oblike organizacijske strukture nabavnega oddelka. Vsem pa je ključno vprašanje, ali gre za centralizacijo ali za decentralizacijo. Odgovor na slednje vprašanje pa je zlasti pomemben pri velikih podjetjih. Mala podjetja imajo v večini primerov, glede na majhen obseg poslovanja, centralizirano nabavo.

V nadaljevanju navajam temeljne značilnosti centralizirane in decentralizirane nabave, povzete po različnih avtorjih (Gadde & Hakansson, 1993, str. 123–130; Potočnik, 2002, str. 43–47; Scheuing, 1989, str. 78–84; Van Weele, 1998, str. 260–267).

1.5.1 Centralizirana oblika

V primeru centralizirane oblike skupni nabavni oddelek oskrbuje vse poslovne enote podjetja. Slednje nimajo pravice za samostojno nabavo.

Prednosti centralizirane nabavne funkcije so v:

- boljšem sledenju zastavljeni nabavni politiki podjetja;
- večjem nadzoru aktivnosti v nabavnem oddelku;
- manjšem obsegu administrativnega dela, manjšem številu nabavnih pošiljk, manjši porabi časa za prevzem in vhodno kontrolo;
- večji pogajalski moči do dobaviteljev in s tem doseganje boljših nabavnih pogojev (kakovost, količinski rabat, daljši plačilni rok itd.);
- standardizaciji materiala, nabavne politike, nabavnih postopkov in zagotavljanju kakovosti s strani dobavitelja;
- manjših stroškov zalog zaradi optimiziranega naročanja in s tem boljše izkoriščenosti skladišč;
- boljši produktivnosti zaposlenih v nabavni službi zaradi večjega obsega poslovanja na nabavnega referenta;

- večji specializaciji dela med zaposlenimi, saj slednji bolje poznajo nabavne trge in materiale;
- enotni in globalni raziskavi nabavnih trgov;
- racionalnejši uporabi razpoložljivih finančnih sredstev;
- manjših stroškov pri dobaviteljih, saj slednji usmerjajo poslovanje na manjše število nabavnikov znotraj istega podjetja.

Pomanjkljivosti centraliziranega poslovanja pa se kažejo v:

- večji zapostavljenosti lokalnih dobaviteljev posameznih poslovnih enot;
- težjem poznavanju potreb notranjih uporabnikov in s tem večji izgubi časa zaradi usklajevanja (zlasti na tehničnem področju);
- opciji zamud pri nujnih naročilih ter možnost povečane porabe materiala v geografsko ločenih proizvodnih obratih;
- prepričanju vodstva poslovnih enot o doseganju boljših komercialnih pogojev (kar privede do samostojnih nabav poslovnih enot);
- počasnejšem odzivanju na tržne spremembe.

Zgoraj navedene prednosti centralizacije nabavne funkcije omogočajo ustvariti scenarije, ki so dobri tako za dobavitelja kot za kupca (gre za »win-win« situacijo). Da pa bi se koncept centralizacije uspešno implementiral, podjetje potrebuje v prvi vrsti ustrezen kader (s poznavanjem okolja, sektorja, projektnega vodenja, ravnanja s podatki), primerno metodologijo, zadostna sredstva ter podporo vodstva.

1.5.2 Decentralizirana oblika

Decentralizirana nabavna funkcija pomeni, da je vsaka poslovna enota odgovorna za nabavne dejavnosti. Ta oblika organizacije nabavnega oddelka je značilna za visoko tehnološka podjetja, ki nabavljajo v majhnem obsegu visoko specializirane proizvode.

V nadaljevanju navajam določene prednosti decentralizirane nabave:

- nabavni oddelek posamezne poslovne enote ima več vpliva in odgovornosti nad učinkovitostjo poslovanja, kar povečuje motivacijo zaposlenih za izboljšanje učinkovitosti;
- večja prilagodljivost spremembam v lokalnem okolju ter boljši odnosi z lokalno javnostjo;
- hitrejša in cenejša dostava;
- večja povezanost nabavnih referentov z notranjimi porabniki;
- manj birokracije.

Pomanjkljivosti decentralizirane nabave:

- ločeno pogajanje posameznih poslovnih enot o istem materialu z istim dobaviteljem in posledično velika verjetnost različnih nabavnih pogojev;
- v primeru omejenih zmogljivosti dobavitelja, so si lahko poslovne enote celo konkurenti;
- manjša pogajalska moč vsake posamezne poslovne enote in tudi slabša tržna raziskava;
- nepoznavanje potreb po materialu med poslovnimi enotami onemogoča njegove premike (v praksi se dogaja, da ima določena enota preveč materiala, druga enota pa se ukvarja z nujnimi naročili);
- večji stroški so tudi na dobaviteljevi strani, saj slednji usmerjajo napore v več oseb.

Decentralizacija oddelka je smiselna v primeru, ko:

- podjetja tvorijo različni proizvodni centri in vsak proizvaja povsem različne proizvode;
- nekateri proizvodni centri že zaradi svoje velikosti izkoriščajo ekonomije obsega;
- centralizacija vodi k zamudam v dobavah;
- nabava vpliva na donosnost proizvodnega centra (v teh primerih ima vodstvo direkten nadzor nad dobavnimi stroški).

V podjetjih, kjer se dobave vršijo na enem mestu, je smiselno organizirati centralizirano nabavo. Prav tako je centralizacija smiselna v primeru, ko so predmeti nabave homogeni za vse proizvodne enote. V primeru dislociranih dobav se pred podjetja postavljajo 3 možnosti, in sicer: nabava je v celoti centralizirana v centrali podjetja oziroma v enem izmed proizvodnih obratov; nabava je v celoti decentralizirana oziroma kombinacija med centralizirano in decentralizirano nabavo. V praksi se tako velikokrat pojavlja tako imenovano kombinirano poslovanje, ki teži k odpravljanju pomanjkljivostim decentralizirane in centralizirane oblike nabavne funkcije.

1.5.3 Sodobna organizacija nabave

V praksi in teoriji sodobnih nabavnih funkcij tako obstajata 2 osnovni organizacijski strukturi nabave – centralizirano in decentralizirano z določenimi hibridnimi variantami.

Axelsson, Rozemeijer in Wynstra (2005, str. 99–101) navajajo 3 hibridne organizacijske strukture nabave:

- koordinirana nabava: decentralizirana nabavna enota poroča managerjem svoje poslovne enote ter centralni nabavi. Slednja spremlja probleme, ki so v interesu skupine;
- nabava, vodena iz centra: vsaka poslovna enota ima pooblastila za izvajanje nabavnih aktivnosti, medtem ko center prevzema skrb za odgovornost in odličnost;

- federalna organizacija nabave: decentralizirane enote nabave posameznih poslovnih enot obveščajo svoje managerje. Med centralo in posameznimi poslovnimi enotami se vzpostavi samo profesionalni odnos. Center svoje enote podpira in jih koordinira.

Nove razvojne smeri organiziranja nabavne funkcije pa so v smeri vključevanja procesnega pristopa v poslovanje nabavne službe. Procesni pristop omogoča povezovanje različnih funkcij znotraj podjetja, usmerjenost h kupcu ter nenehno merjenje in izboljševanje procesov.

1.6 Procesni pristop in nabavni proces

1.6.1 Procesni pristop

Organizacijske strukture podjetja se morajo prilagajati novim izzivom v poslovnem okolju podjetja, saj lahko le tako podjetje izkorišča svoje vire. Podjetja so v svoje poslovanje vpeljala procesni pristop in s tem spodbudila razvoj tistih procesov, ki so ključni za doseg ciljev podjetja. Procesni pristop omogoča povezavo ciljev podjetja z izdelkom. Uporaba procesnega pristopa je tako orodje za rast podjetja, saj omogoča razumevanje ciljev podjetja in značilnosti procesov namesto poslovnih funkcij.

Za učinkovito poslovanje mora podjetje identificirati in voditi številne povezane aktivnosti. Aktivnost, ki uporablja vire in ki jo vodimo z namenom, da omogočijo spremembo vhoda v izhode, lahko obravnavamo kot proces. Uporabo sistema procesov znotraj podjetja, vključno z njihovo identifikacijo in medsebojnimi vplivi, lahko poimenujemo procesni pristop (Jeraj, 2001, str. 603). Uporaba procesnega pristopa omogoča podjetju krajše čase obdelave, učinkovitejšo uporabo virov ter s tem nižje stroške in zanesljive proizvode. Podjetje s pomočjo procesnega pristopa enostavneje izpostavi najpomembnejše priložnosti za izboljšave pri različnih postopkih. Proces je tako opredeljen kot skupek med seboj povezanih in vzajemno vplivajočih aktivnosti, ki pretvarja vhode v izhode (SIST-TS ISO/TS 16949:2010, 2010, str. 16).

Procesni pristop omogoča podjetjem številne priložnosti za izboljšave dejavnikov uspešnosti (Novak, 2001, str. 23):

- oblikovanje in izvajanje politike in strategij: določitev in učinkovito delovanje procesov vodi podjetja k bolj predvidljivim rezultatom in učinkovitejši uporabi virov;
- določanje nalog in ciljev: poznavanje in razumevanje sposobnosti procesov omogoča postavljanje nalog in ciljev, ki predstavljajo izziv;
- operativno vodenje: učinkovito vodenje procesov omogoča racionalnejše organiziranje in s tem krajše roke izvedbe, nižje stroške, preprečevanje napak, obvladovanje odstopanj in doseganje zastavljenih ciljev;

- razvoj zaposlenih: omogoča povezanost procesov zaposlovanja, izobraževanja in usposabljanja ter razvoja zaposlenih z bodočimi potrebami podjetja.

Procesni pristop odpira številne priložnosti tudi v smislu razvoja nabavne funkcije. Slednje pa zahteva od nabavnikov dobro poznavanje procesov, njihovih medsebojnih povezav ter odgovornosti in pooblastil, ki jih imajo znotraj teh procesov. Vključevanje zaposlenih ter medsebojno sodelovanje sproži več ustvarjalnosti in konkurenčnosti, kar prispeva k nenehnemu izboljševanju nabavne funkcije.

1.6.2 Proces nabave in njegovo izvajanje

Podjetja imajo različno organiziran nabavni proces. V večini primerov je le-ta organiziran glede na cilje podjetja. Dejavniki, ki vplivajo na nabavni proces po Potočniku (2002, str. 27), so:

- lastnosti materiala (sodelovanje tehnične službe, vodstva in finančnikov);
- strateški pomen nabave (večji kot je delež nabave v prihodkih ter večje kot je število ozkih grl, tesnejše je sodelovanje z vodstvom);
- količina denarja za nabavo (višji so denarni zneski, večja je vključenost vodstva pri pogajanjih);
- značilnosti nabavnega trga (v primeru monopolnega oziroma oligopolnega položaja dobaviteljev je vpletenost vodstva pri nabavnih odločitvah ključna);
- stopnja tveganja pri nabavi (večje kot je tveganje pri dobavah, več oddelkov je vključenih v odločitve).

Večina avtorjev definira nabavi proces podobno. Po Van Weele-ju (2005, str. 29) nabavni proces zajema 6 stopenj, ki si sledijo v logičnem zaporedju in so si medsebojno povezane (Slika 1):

- določitev specifikacije (za nabavo materiala in storitve);
- izbor dobavitelja (zajema tudi razvoj postopkov za izbor najboljšega dobavitelja);
- sklepanje pogodb (pogajanja z dobaviteljem za sklenitev in podpis pogodbe);
- izvedba naročila (naročanje pri izbranem dobavitelju ter razvijanje učinkovitega naročanja);
- izpolnitev naročila (spremljanje, kontrola in zagotavljanje izpolnitve naročila);
- ocena (spremljanje in ocenitev zanesljivosti dobav in dobaviteljev).

Slika 1: Grafična predstavitev nabavnega procesa

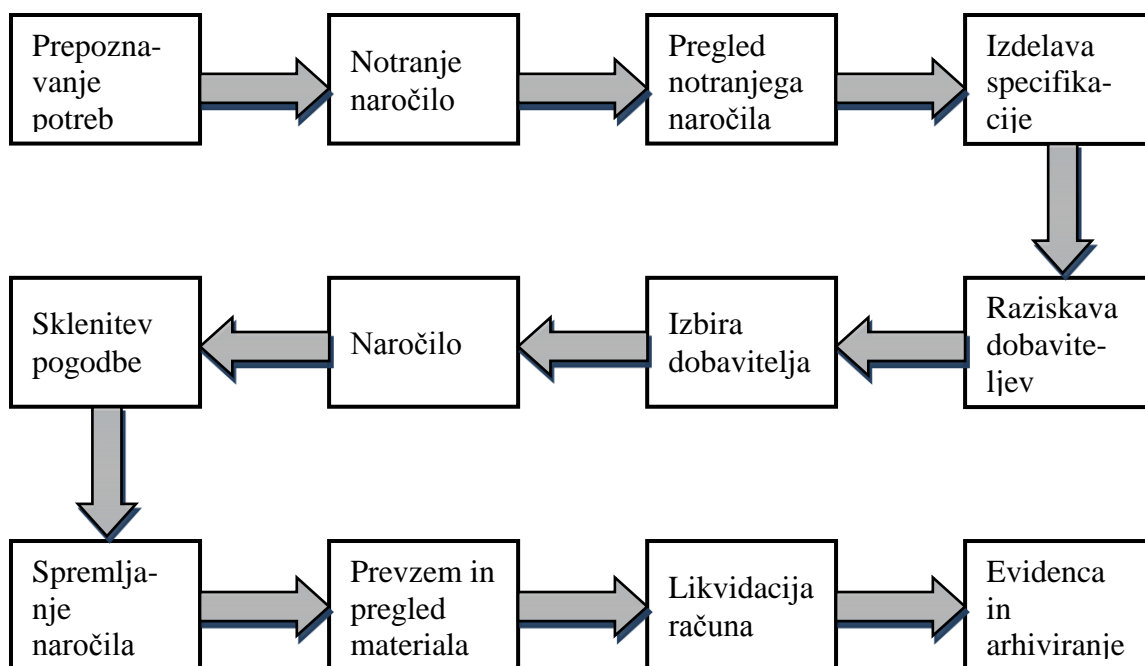
	Določiti specifikacijo	Izbrati dobavitelja	Skleniti pogodbo	Naročiti	Izpolniti naročila	Oceniti
Vloga v procesu	Pridobiti specifikacijo	Zagotoviti pravilen izbor dobavitelja	Priprava pogodbe	Uvedba rutinskega naročanja	Izpolnjevanje naročila	Razvoj prodajalčevih sposobnosti
Elementi	Funkcionalna specifikacija Tehnične spremembe Doprinos dobaviteljevega znanja	Prekvalifikacija dobavitelja Zahteva za ponudbo	Strokovno znanje Pogajanja	Razvijanje naročanja Obdelava naročil	Odpravljanje težav	Spremljati pogodbeno odstopanja Sposobnost dobavitelja Razvoj dobavitelja
Dokument	Nova funkcionalna specifikacija Norm./Spec. nadzor	Predlog izbora dobavitelja	Pogodba	Naročilo	Lista zamud Reklamacije	Uravnoteženi izkaz Pregled dobavitelja Ocenjevanje dobav Lista dobaviteljev

Vir: J. A. Van Weele, *Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice*, 2005, str. 29.

Završnik (1996, str. 54–57) pa navaja 12 stopenj nabavnega procesa (Slika 2). Stopnje, ki si sledijo v logičnem zaporedju, so povezane, saj slab rezultat ene stopnje vpliva na rezultat naslednje stopnje in posledično celotnega nabavnega procesa. Prvi korak nabavnega procesa je tako zaznavanje potreb, ki so v odgovornosti vodij organizacijskih enot. Slednji morajo poznati vrste, obseg in čas potrebe. Naloga nabavnega osebja pa je čim večja standardizacija vseh potreb. Interni naročniki tako z internim naročilom definirajo potrebo. V 3. koraku odgovorna oseba v nabavi pregleda interno naročilo, in sicer preveri, ali je podpisnik pooblaščen za izdajo naročil, ali so na razpolago zadostna finančna sredstva, preveri opcijo zamenjave potrebe s cenejšim substitutom. Nabavnik mora v tej fazi tudi preveriti stanje zalog ter ekonomsko upravičenost naročenih količin in dobavnega časa. V naslednji stopnji se izdelava specifikacija (podroben opis sestave, lastnosti in izvedbenih značilnosti potrebnega materiala), ki se pred pošiljanjem dobavitelju potrdi še v službi nabave (zaradi morebitnih nesporazumov v naslednjih stopnjah nabavnega procesa). Sledi raziskava dobaviteljev in na njihovi podlagi izbor dobaviteljev ter s tem cene, plačilnih pogojev, dobavnih rokov, referenc in preteklega sodelovanja. Slednja je najpomembnejša stopnja nabavnega procesa in temeljna naloga nabavne funkcije. Tej stopnji sledi izvedba naročila in s tem potrditev ponudbe izbranega dobavitelja. Naročilo mora biti potrjeno v pisni obliki, saj je sestavni del pogodbe. Sklenitev kupne pogodbe se oblikuje na podlagi

soglasja obeh pogodbenih strank. Pogodba je tako sklenjena, ko dobavitelj pošlje naročniku pisno potrjeno naročilo. Sledi faza spremljanja naročila, pregled in prevzem materiala (količinski in kakovostni prevzem) ter likvidacija prejetih računov, ki morajo v popolnosti ustrezati odobrenemu naročilu oziroma sklenjeni pogodbi. Nabavni proces se zaključi z evidenco in arhiviranjem vseh podatkov, informacij, ki so bile predmet naročila. Slednji morajo biti arhivirani pregledno in hitro dostopni.

Slika 2: Grafična predstavitev stopenj nabavnega procesa



Vir: B. Završnik, *Načrtno zmanjševanje stroškov*, 1996, str. 57.

1.7 Pojem in vloga strateške nabave

Vloga nabavne funkcije se je od začetka 80-tih let 20. stoletja pa do danes izjemno spremenila, zaradi povečanja stroškov nabavljenih materialov in storitev v celotni strukturi stroškov podjetja. V začetku 20. stoletja, kjer se že kažejo zametki masovne proizvodnje, je bila vertikalna integracija ena temeljnih oblik organiziranosti podjetij. Podjetja so bila povsem neodvisna od svojih dobaviteljev, tako je bila vloga nabave samo v pridobitvi blaga od dobaviteljev. Postopoma je postala naloga nabave zniževanje cen. V 90-tih letih prejšnjega stoletja pa se je pomen nabave povsem spremenil, saj so se podjetja začela osredotočati na optimizacijo aktivnosti znotraj nabave. Nabava je tako prerastla v strateško funkcijo. Slednje se kaže v sodelovanju z dobavitelji pri izboljševanju procesov,

proizvodov in storitev ter medsebojnem sodelovanju vseh zaposlenih znotraj podjetja (Žibret, 2008, str. 25).

V preteklosti so tako na nabavo gledali kot na oddelek, ki generira stroške, ne pa z vidika prinašanja dobička. Slednji se je ustvarjal izključno z uravnavanjem prodajnih cen. Večino podjetij pa danes ravno v nabavi vidi vir povečevanja dobička. Tako nabava, ki ima direkten stik z zunanjim svetom in preko ustrezne komunikacije z dobavitelji, pride do novosti na trgu. Pomembno je, da podjetje v začetni fazi razvoja novega ali ob modifikaciji obstoječega izdelka skrajša razvojni čas in s tem prispeva k znižanju celotnih stroškov. Bistvo je tudi dobra obveščенost med vsemi področji v podjetju, saj lahko le tako prispeva k izpolnjevanju potreb.

Danes nabava ne nastopa več samo v vlogi posredovalca nabavnih naročil, temveč je strateški dejavnik pri ohranjanju konkurenčnosti podjetja. Tako poleg zniževanja nabavnih stroškov uporablja čedalje bolj napredne tehnike kontrole stroškov, ki vključujejo tudi sodelovanje z dobavitelji po celotni oskrbni verigi. Odnosi z dobavitelji postajajo vse bolj ključni za uspeh podjetja, kar je temeljnega pomena za sodelovanje na področju inovacij, družbene in okoljske odgovornosti. Vloga nabavne funkcije danes kot strateške funkcije v podjetju je ustvarjanje vrednosti za končnega kupca (Bukovec, 2010).

Nabavna funkcija postane strateška, ko bistveno prispeva k rezultatom celotnega podjetja. Strateška vloga nabave se kaže v (Gobec, 2010):

- minimiziranju celotnih stroškov podjetja (dolgoročna partnerstva z dobavitelji kot posledica izboljšav procesov);
- razvoju izdelka ali storitve (učinkovita nabavna funkcija s partnerskim odnosom do dobavitelja prispeva k pospešenemu razvoju izdelka in s tem večjemu tržnemu deležu);
- informacijski bazi podjetja (nabava kot vezni člen med notranji uporabniki in dobavitelji, ker so slednji vir tehnološkega napredka);
- prepoznavnosti nabavne funkcije kot profitnega centra podjetja (nabavno funkcijo je potrebno spremeniti iz stroškovnega centra v nabavo, ki je usmerjena v iskanje dobička ter nabavni oddelek mora prevzeti vlogo internega prodajalca, ki notranjim uporabnikom omogoča, da se sami odločajo o tem, ali bodo ponujane storitve in proizvode sprejeli po cenah, ki jim jih ponudi nabava);
- varovanju podjetja pred nevarnostmi okolja in izkoriščanjem poslovnih priložnosti.

Strateška vloga nabave pomeni vključevanje nabave v temeljne aktivnosti podjetja, kot so tehnično-tehnološko, finančno in trženjsko planiranje in uvajanje novih izdelkov (Gadde & Hakansson, 1993, str. 4–6). V ekonomski teoriji so znani 3 različni pogledi na strateške vloge nabavne funkcije (Gadde & Hakanson, 1993, str. 7):

- Racionalizacijska vloga. Gre za določitev predmeta nakupa, odločitev o nakupu ali lastni izvedbi in odločitve o dizajnu proizvodov oziroma komponent. Osredotočena je na zmanjšanje stroškov podjetja. Vključuje tudi znižanje finančnih, administrativnih in materialnih tokov ter iskanje cenovno najugodnejših dobaviteljev. Znižanje nabavnih stroškov posledično pomeni večjo razliko v ceni in s tem večji dobiček podjetja. Temelja naloga te vloge je znižanje obstoječih stroškov in izogibanje novim.
- Razvojna vloga. Gre za sodelovanje na strani dobavitelja pri razvoju novih izdelkov, storitev oziroma tehnoloških rešitev. Razvije se timsko sodelovanje, ki pripelje do sinergičnih učinkov. Prednosti, ki jih prinaša ta vloga, so večja fleksibilnost, večja prilagodljivost izdelka za uporabnika, razvojna moč in skrajšan reakcijski čas.
- Strukturna vloga. Podjetje vpliva na strukturo nabavnega trga in ustvari odločitve o geografski razpršenosti dobaviteljev ter njihovem številu. Potrebna je analiza dolgoročnih posledic obnašanja nabavnega podjetja.

Strateška nabava je usklajevanje in izvajanje nabavnih aktivnosti, ki podpirajo strateške cilje podjetja. Temelj za izvajanje procesa strateške nabave je dojemanje vodstva podjetja o umestitvi nabavne funkcije v strateško funkcijo podjetja, saj lahko le-tako podjetje dosega pozitivne učinke, ki se kažejo v poslovanju. V splošnem vsi avtorji poudarjajo, da gre tu za dolgoročno planiranje nabavnih procesov v celotni oskrbni verigi. Izvajanje teh aktivnosti pa posledično dolgoročno vpliva na konkurenčno sposobnost podjetja.

2 PLANIRANJE IN IZVAJANJE NABAVNEGA PROCESA V PODJETJU

2.1 Planiranje nabavnega procesa v podjetju

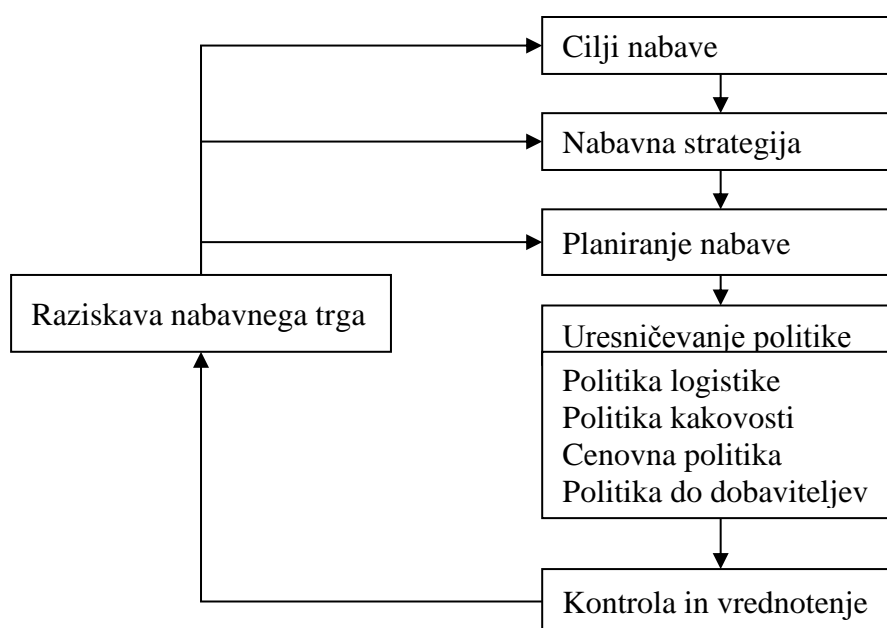
Planiranje pomeni obvladovanje prihodnjih dejavnosti podjetja. Planiranje je po Pučku (2006, str. 2) opredeljeno kot miselna faza delovnega procesa, ki vključuje razmišljanje o prihodnostih, priložnostih in nevarnostih, o delovanju podjetja in o sprejemanju odločitev. Gre za planiranje želenih rezultatov ter zagotavljanje njihovega doseganja. Metodološko predstavlja planiranje proces odločanja, saj na osnovi predvidevanja verjetnih razvojev v okolju podjetja, zavestno določi prihodnje delovanje za doseganje ciljev.

V literaturi se planiranje deli na strateško in letno oziroma taktično. Strateški plani prikazujejo dolgoročno zaželene poslovne rezultate. Strateško planiranje (Pučko, 2006, str. 3) je opredeljeno kot oblikovanje planov, ki se nanašajo na ugotavljanje bistvenih problemov in priložnosti, preverjanje in postavljanje razvojnih konceptov podjetja, odločanje na osnovi dolgoročnega časovnega obdobja s postavljanjem strateških ciljev podjetja, oblikovanje strategij, njihovo ocenjevanje in izbiro ter izdelovanje planov za nekajletno obdobje. Taktično planiranje pomaga uresničiti strateške plane. Pri taktičnem planiranju gre za letni plan, ki v danih tržnih omejitvah in proizvodnih kapacitetah določi

tak proizvodni program in vložke v proizvodni proces, da bo podjetje na kratek rok poslovanja čim bolj uspešno (Možina et al., 2002, str. 327–328).

Planiranje zajema tudi plan nabave podjetja. Na Sliki 3 je grafično ponazorjeno planiranje in poti nabavnega procesa, ki poteka v šestih korakih (Van Weele, 2005, str. 86), in sicer se začne z raziskavo nabavnega trga, sledi določitev ciljev nabave in nabavnih strategij. Nadaljuje se s planiranjem nabave ter z uresničevanjem nabavnih politik ter zaključni z kontroliranjem in vrednotenjem.

Slika 3: Grafična predstavitev planiranja in poti nabavnega procesa



Vir: J. A. van Weele, *Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice*, 2005, str. 87.

Podjetja planirajo nabavo praviloma za naslednje leto na podlagi izkušenj iz preteklega leta in napovedi tržnega dogajanja v prihodnjem letu, ki jih pridobijo z raziskavo nabavnega trga ali s strani svojih kupcev. Nabava se planira po planu prodaje, ki zajema vrsto materialov, kdaj in v kaki količini se predvidevajo za prodajo v naslednjem letu.

Letni nabavni plan vključuje vrsto, količino in ceno materialov na mesečni ravni. S tem pa tudi razdelitev vrednosti nabave po dobaviteljih, v kolikor se določen material dobavlja iz različnih nabavnih virov. **Strateški nabavni plan** (za obdobje 1–3 let) pa zajema prognozo po letih, za naslednje 3-letno obdobje. Vključuje predloge za zamenjavo

dobaviteljev, materialov in predloge za izboljšanje nabavnih procesov (Potočnik, 2002, str. 15). Podjetja si pri planiranju pomagajo z rezultati raziskav nabavnih trgov.

2.2 Raziskava nabavnih trgov

2.2.1 Opredelitev raziskave nabavnih trgov

Raziskava nabavnih trgov se nanaša na raziskavo ponudnikov oziroma dobaviteljev določenega materiala, surovin ali storitev. Dejstvo je, da le z raziskavo nabavnih trgov ugotovimo tržne priložnosti in nevarnosti ter na tej osnovi sprejmemo ustrezne nabavne odločitve. Raziskavo nabavnega trga opredelimo kot vrsto ekonomske analize, ki z znanstvenimi metodami zbira, registrira in analizira podatke o nabavnih virih (Završnik, 2004, str. 13–16).

Nabavna služba mora nenehno načrtno izbirati, obdelovati in analizirati podatke in informacije, ki se nanašajo na razmere na njihovih nabavnih trgih. Rezultati raziskav lahko bistveno prispevajo k ustvarjanju prihrankov v podjetju. Z raziskavo pridobljeni podatki in informacije zagotavljajo bolj objektivno in utemeljeno odločanje, s tem se podjetja izognejo intuitivnemu ravnanju, ki je danes zaradi hitro spreminjajočega poslovnega okolja neustrezno. Z raziskavo nabavnega trga tako podjetja zmanjšajo tveganja, povezana z nabavnimi odločitvami.

Vodstvo podjetij mora v vsakem trenutku razpolagati s številnimi podatki o razmerah na nabavnem trgu. Slednje pride do izraza predvsem v proizvodno naravnanih podjetjih, saj je delež nabave velik v celotni strukturi prihodkov od poslovanja.

V nadaljevanju navajam temeljne vzroke za raziskavo nabavnega trga (Van Weele, 2005, str. 101):

- Tehnološki razvoj od vsakega podjetja zahteva, da izboljšuje svoje izdelke in storitve, uvaja številne inovacije, razvija povsem nove izdelke in uvaja nove tehnološke postopke ter uporablja nove surovine in materiale. Raziskava nabavnega trga je tako stalen vir informacij o razmerah na nabavnem trgu.
- Nabavni trgi se neprestano spreminjajo. Pojavljajo se novi dobavitelji, obstoječi propadajo ali pa se združujejo. Globalizacija je tudi na ta segment prinesla številne priložnosti ugodnejših in bolj kakovostnih virov nabave.
- Spremembe na trgu kupcev terjajo od nabavne službe podjetij iskanje novih izdelkov in storitev. Saj lahko le tako podjetja ponudijo najnovejše produkte svojim kupcem. Nabava, kjer le-ta dosega pretežni del poslovnih stroškov proizvodnega podjetja, mora razpolagati s podatki o nabavnih pogojih, o nabavnih cenah in drugem.
- Spremembe v zahodni družbi, ki se kažejo v višjem standardu, so povzročile spremembe na trgu dobaviteljev. Proizvajalci tako preusmerjajo svoje nakupe na

vzhodnoevropske trge in daljni Vzhod, saj so plače delavcev precej nižje. Nabavniki, ki poslujejo na mednarodnih trgih, se morajo sproti seznanjati z nastankom novih trgov z namenom, da si zagotovijo boljše pogoje nad njimi.

- Monetarna gibanja lahko povzročijo velike spremembe nabavne politike podjetij. Tako na primer nihanje vrednosti valut predstavlja za podjetja dodatne stroške in tveganja.

2.2.2 Cilji in področja raziskave nabavnega trga

Cilji raziskave nabavnega trga so pomembni zlasti v primerih, ko gre za material, ki predstavlja znaten delež v celotnih proizvodnih stroških podjetja. Primarni cilj nabavne raziskave je tako ugotavljanje dejavnikov, ki vplivajo na stroške in s tem na konkurenčnost podjetja. Z njeno pomočjo si podjetje določi oblike poslovnega sodelovanja z dobavitelji ter opcije za dolgoročne, razvojno usmerjene oblike poslovnega povezovanja ter oblike strateškega partnerstva med kupci in dobavitelji. Skratka, razmeram na nabavnem trgu se nenazadnje prilagodi tudi organizacija nabavne službe, saj je za različne situacije primerna različna organiziranost. Dobra raziskava trga mora podjetju zagotoviti relevantne, hitro dostopne in uporabne informacije za poslovne odločitve, vezane na nabavo (Galič, Prodnik & Smolar, 2009, str. 28).

Temeljna področja raziskovanja nabavnih trgov so (Završnik, 2004, str. 23):

- Materiali, blago in storitve. Cilj raziskave materiala, blaga in storitev je prihranek oziroma zmanjšanje stroškov ter zmanjšanje tveganj in ranljivosti nabave z iskanjem alternativnih virov nabave.
- Dobavitelji. Cilj raziskave dobaviteljev je razvijanje in ugotavljanje možnosti dolgoročnih poslovnih odnosov z njimi. Podjetja potrebujejo dobavitelje, s pomočjo katerih bodo razvijati inovativne materiale in tehnologije.
- Sistemi in postopki. Z raziskavo nabavnega trga podjetja analizirajo podatke in informacije o nabavnih virih ter si oblikujemo učinkovit informacijski sistem. Temeljno vlogo predstavlja sodobna informacijsko-komunikacijska tehnologija (internet, spletna pošta), ki omogoča potrebne informacije za sprejemanje poslovnih odločitev na področju nabave. Nabavni postopki postajajo kratki, hitri in učinkoviti. S tem postanejo stroškovno ugodnejši v primerjavi s starimi komunikacijskimi načini.

Drugi vidik opredelitve področij raziskave nabavnega trga se nanaša na obseg, ki ga raziskava zajema. S tega vidika ločimo makro, mezo in mikroekonomske raziskave (Van Weele, 2005, str. 108):

- Makroekonomske raziskave zajemajo globalno poslovno okolje. Gre za raziskovanje okolja podjetja, kjer so zajete splošno gospodarske in politične razmere v državi, zakonodaja in pravni sistem, razvoj znanosti in tehnologije in splošne demografske

razmere (gibanje plač, zaposlenosti, raven cen, inflacija). Makroekonomske raziskave zajemajo preučevanje ponudbe in povpraševanja na splošno.

- Mezoekonomske raziskave so usmerjene na posamezne gospodarske panoge. Gre za analizo razpoložljivih statističnih podatkov državnih statističnih uradov o značilnostih posameznih gospodarskih panog, o razvoju zaposlovanja, strukturi trga, gibanja stroškov in gibanju cen.
- Mikroekonomske raziskave so osredotočene na posamezne dobavitelje in izdelke. Gre za ugotavljanje možnosti obojestranskega dolgoročnega poslovnega sodelovanja z dobavitelji, o njegovem finančnem stanju in organizacijski strukturi podjetja. Osredotoča se na podatke o kakovosti dobavljenega materiala, rokih dobave, splošnih dobavnih pogojih dobavitelja, kakovosti storitev, strukturi stroškov in cen, ravni cene, nabavnih virih in nabavnih stroških, pakiranju in embalaži ter načinu prevoza.

Na nabavnem trgu ločimo primarne (podatke zbere in analizira podjetje samo) in sekundarne (podatke zberejo drugi in jih javno objavijo) vire pridobivanja podatkov (Završnik, 2004, str. 37–38). Najpogostejši viri pridobivanja podatkov so sekundarni. Tukaj gre predvsem za statistične in druge poslovne podatke uradnih ustanov, poslovne zbornike, promocijska gradiva dobaviteljev in internetne vire. Primarni viri podatkov pa so lastne raziskave posameznih dobaviteljev (Završnik, 2004, str. 42).

2.3 Strategije nabavnega procesa

V splošnem je strategija definirana kot vsaka možna poslovna usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, da bo podjetje z njo doseglo svoje strateške cilje (Možina et. al., 2002, str. 284). Nabavne strategije izhajajo iz poslovne strategije podjetja. Slednja določa pot in vire podjetja za doseganje zastavljenih ciljev. Izhaja iz vizije in poslanstva podjetja (Pučko, 2003, str. 173).

Nabavna strategija je tako skupek pravil, ki usmerjajo nabavna prizadevanja podjetja v določenem časovnem obdobju in sledijo spremembam v okolju. Podjetju omogočajo izkoriščanje priložnosti in prednosti in s tem ustvarjanje dobička. Celoten proces ustvarjanja nabavne strategije je usmerjen k proizvodnji, ki optimizira razmerje med nabavnimi in proizvedenimi količinami ter omejitvami na strani okoljske politike (Završnik, 2000, str. 14).

Oblikovanje strategije je stalen proces, pri katerem se neprestano išče najučinkovitejši način za uresničevanje zastavljenih ciljev. Proces oblikovanja strategije mora biti dolgoročen, saj se le tako lahko izključi nestrateško ravnanje podjetja (Tavčar, 2000, str. 6).

Nabavne strategije se med seboj razlikujejo glede na nabavno področje, ki ga pokrivajo. Za izbiro ustrezne strategije, ki bo omogočala izvajanje nabavnega procesa na dolgi rok, mora

podjetje za svoje poslovanje najti tako strategijo, ki mu bo odgovorila na spodnja vprašanja (Galič et. al., 2009, str. 37):

- Narediti ali kupiti?
- Najeti ali kupiti?
- Nakup na zalogo ali JIT (angl. *just in time*)?
- Letna okvirna naročila ali dolgoročna zaloga?
- Koliko dobaviteljev imeti?
- Katere dobavitelje, lokalne ali nacionalne?
- Domači ali tuji dobavitelji?
- Dobava od posrednikov ali proizvajalcev?
- Recipročni posli, da ali ne?

Pomembna je povezanost nabavne strategije z ostalimi funkcijskimi strategijami podjetja ter s strategijo celotnega podjetja. Le tako je lahko zagotovljena uspešnost podjetja na trgu. Izbor nabavne strategije se začne s SWOT analizo (analiza prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti) (Pučko, 2003, str. 200). S povečevanjem pomena nabavne funkcije podjetij je prišlo tudi do sprememb v nabavnih strategijah. Tako se je nabavna strategija znižanja cen preusmerila na področje kakovosti, inovativnosti, zanesljivosti in partnerskega sodelovanja z dobavitelji (Žibret, 2009, str. 48–49).

2.4 Nabavna politika

Nabavna politika je instrument za uresničitev nabavne strategije. Nabavni oddelek si z načrtano nabavno politiko določi smernice za sprejemanje odločitev o nabavnih aktivnostih in nabavne postopke za uresničitev nabavnih ciljev. Nabavna politika je odobrena s strani vodstva in je pogoj za uspešno delovanje nabavne funkcije in celotnega podjetja. Služi kot pomoč nabavnemu osebju pri sprejemanju odločitev.

Pri izvajanju nabavne politike so predvsem pomembne (Van Weele, 1998, str. 132):

- cenovna politika;
- politika kakovosti;
- politika nabavne logistike;
- politika do dobaviteljev;
- politika komuniciranja.

2.4.1 Cenovna politika

Pri cenovni politiki mora nabavna služba definirati nabavne cene ter plačilne in dobavne pogoje. Glede na predhodno izraženo dejstvo, da se delež nabave v strukturi prihodkov

podjetja povečuje, je oblikovanje učinkovite politike nabavnih cen za podjetje izrednega pomena. V preteklosti so podjetja med razpoložljivimi dobavitelji izbrala tistega, ki je imel ustrezno razmerje med ceno in pričakovano kakovostjo materiala. Danes pa mora nabava izvajati aktivno politiko cen, ki je osredotočena zlasti na pogajanja z dobavitelji. Na nabavno ceno materiala tako vplivajo prodajne cene dobavitelja, ponudbe in povpraševanja po materialu in surovinah, kakovost materiala, stroški dostave, prevoza, zavarovanja in posredovanja, popusti s strani dobavitelja, finančni položaj dobavitelja in kupca materiala, način in pogoji plačila ter dobavni rok (Galič et. al., 2009, str. 42).

Pri pogajanjih o nabavnih cenah je potrebno upoštevati dobavne in plačilne pogoje. Nabavna služba je tako primorana politiko nabavnih cen uskladiti s finančno službo, saj je slednja zadolžena za denarna sredstva in s tem za plačilo računa ob dospelosti. Plačilni pogoji so odvisni od plačilne sposobnosti in finančnega stanja ter prodajne politike dobavitelja. Dobavni pogoji, ki vključujejo stroške dobave in stroške prenosa rizikov dobave ter dobavne roke, so pomembni zaradi zagotavljanja pravočasnosti dobave potrebnega materiala in s tem nemotenega proizvodnega procesa. Pri tem je pomembno tesno sodelovanje nabave in logistike. Odločitev o načinu dostave blaga je pomembna, saj logistični stroški v večini primerov predstavljajo velik del nabavne cene. Podjetje teži k čim nižjim stroškom dostave na enoto materiala ob pravočasni dobavi. Dostavni stroški so odvisni od vrste in količine blaga, dimenzije in teže, od embalaže, oddaljenosti dobavitelja in vrste prevoznega sredstva, od števila pretovarjanj, hitrosti prevoza in dogovorjenih odpremnih pogojev (Galič et. al., 2009, str. 43).

2.4.2 Politika kakovosti

Politika kakovosti določa odnos, ki ga ima podjetje oziroma vodstvo podjetja do kupcev. Oblikovanje politike kakovosti je naloga vodstvenega organa podjetja. Politiko kakovosti je potrebno razgraditi na segmente, ki se nanašajo na posamezne funkcijske enote in oddelke teh enot v celotni organizacijski strukturi podjetja. Namen politike kakovosti je, da vodstvo podjetja opiše svoj odnos do kupca ter da s politiko vpliva na spremembo odnosa do kakovosti vseh zaposlenih v podjetju. Ko je politika kakovosti podjetja oblikovana, jo je potrebno razviti tako, da vsak subjekt podjetja razume, kaj je njegova vloga in naloga pri doseganju te politike (Žerjal & Mihelin, 1994, str. 729).

Vodstvo podjetja, ki ima vpeljan sistem vodenja kakovosti ISO 9001, mora glede politike kakovosti zagotoviti, da (SIST EN ISO 9001:2008, 2008, str. 13):

- je primerna namenu organizacije;
- vključuje zavezanost k izpolnjevanju zahtev in nenehnemu izboljšanju uspešnosti sistema vodenja kakovosti;
- podaja okvir za določanje in pregledovanje ciljev kakovosti;
- so znotraj organizacije z njo seznanjeni in jo razumejo;

- se pregleduje nenehna primernost.

Tako si mora podjetje v začetku za uspešno delovanje in nastopanje na trgu postaviti cilje kakovosti. Temelj za izgradnjo in uporabo sistema vodenja kakovosti predstavlja politika kakovosti, ki vsebuje cilje kakovosti. Sistem vodenja kakovosti je sredstvo za izvajanje politike kakovosti in s tem doseganje postavljenih ciljev.

Sistem vodenja kakovosti lahko opredelimo kot celoto lastnosti in značilnosti podjetja, ki so nujne, da proizvod oziroma storitev ustreza zahtevam in pričakovanjem kupca (Božič, 1996, str. 39). Bistvo sistema vodenja kakovosti je, da se vse dejavnosti, ki vplivajo na kakovost izdelka, planirajo, izvajajo, nadzorujejo in dokumentirajo sistemsko. Natančno morajo biti določeni plan dela, organizacija dela in odgovornost posameznih služb. Vsak udeleženec v procesu mora točno vedeti, kje je njegovo mesto v sistemu, kaj so njegove naloge in odgovornosti in kako mora delati (Vujošević, 1992, str. 14).

Zagotavljanje kakovosti je bistvena sestavina obvladovanja kakovosti. Pomeni zagotavljanje kakovosti izdelka tako, da ga potrošnik kupi in še dolgo uporablja z zaupanjem in zadovoljstvom. Da bi izvajali resnično zagotavljanje kakovosti, morajo najvišji vodje postaviti politiko podjetju, ki bo obsegala vsa naslednja področja: raziskave, načrtovanje, proizvodnjo, prodajo in servis. Ta politika mora zajeti tudi kooperante oziroma dobavitelje za dostavo delov in distribucijski sistem podjetja. Popolno zagotavljanje kakovosti ne more dati rezultata, dokler niso zajeti vsi zaposleni, kooperanti ali dobavitelji in distributerji (Ishikawa, 1989, str. 71). Slednje je tudi ena izmed 8 načel sistema vodenja kakovosti po ISO 9001. Podjetja, ki imajo uveden ISO 9001 standard, morajo tako pri svojem poslovanju vzpostavljati vzajemno koristne odnose z dobavitelji.

2.4.3 Politika nabavne logistike

Temeljna naloga nabavne logistike je zagotavljanje potrebnega materiala podjetju, optimizacija procesa naročanja, spremljane naročil in obvladovanje logističnih stroškov vhodnega materialnega toka (Logožar, 2004, str. 16). Nabavna logistika tako skrbi za oskrbo podjetja s potrebnim materialom v ustrezni količini, kakovosti in v ustreznem časovnem obdobju.

Cilj nabavne logistike je optimizacija postopka naročanja in vhodnega materialnega toka. Njena poglobitna področja so (Van Weele, 1998, str. 133):

- nadzorovanje notranjih nabavnih zahtev (pomeni nadzor načina in časa predložitve nabavnih potreb nabavnemu oddelku in njihove nadaljnje obdelave);
- nadzorovanje zanesljivosti dobaviteljev pri dobavi (obveščanje notranjih porabnikov o morebitnih spremembah nabavnih rokov ter časovni razvrstitvi dostave, spremljanje izpolnjevanja naročil ter ukrepi v primeru neizpolnjevanja obveznosti dobavitelja);

- politika naročanja (cilj je gospodarna poraba materiala, kar zahteva učinkovito uravnavanje proizvodnje, zalog in nabave).

Nabavna logistika skrbi za odpravljanje ozkih grl v mednarodni nabavi tako, da vodi zaloge, uravnava varnostne zaloge, določa nabavne količine, pri čemer upošteva morebitne zamude pri nabavah. Za nabavno logistiko je nujno poznavanje klavzul Incoterms, ker določajo pravila pri prevozu blaga na relaciji kupec-dobavitelj.

2.4.4 Politika do dobaviteljev in politika komuniciranja

Politika do dobaviteljev pomeni sistematično obvladovanje baze dobaviteljev in sprejemanje odločitev, ki so skladne s sprejetimi nabavnimi cilji in strategijami v podjetju. Je eden najpomembnejših delov nabavne funkcije, saj so le ustrezni dobavitelji pogoj za uspešno poslovanje podjetja. Bistven predpogoj za uspešno sodelovanje na relaciji kupec-dobavitelj, je partnersko sodelovanje. Gre za razumevajoč odnos, ki vključuje skupne obveznosti, odgovornosti, vlaganja in koristi oziroma strategijo skupnega oblikovanja vrednosti (Kovač, 2005). Sodobni pristop temelji na vzajemnosti interesov, ki upošteva skupne cilje in koristi (»win-win« pristop).

Partnerski odnosi med podjetji postavljajo garancijo za dolgoročno sodelovanje. Pri tem je ključnega pomena medsebojno zaupanje in prepričanje, da vsi partnerji v menjalnem odnosu ravnajo odgovorno drug do drugega. Ravnanje pa mora biti pošteno, odgovorno, neškodljivo. Zaupanje je temelj lojalnosti med partnerjema v vsakem menjalnem razmerju.

Komuniciranje v nabavnem procesu predstavlja temeljno vlogo, saj le komunikacija omogoča ustrezen prenos informacij znotraj podjetja ter v odnosu do dobaviteljev. Kljub vse večjemu pomenu elektronske izmenjave podatkov je še vedno izrednega pomena osebni stik med poslovnimi partnerji.

2.5 Razvoj dobaviteljev

2.5.1 Značilnosti odnosov z dobavitelji

Po Hines (2004, str. 7) je razvoj dobaviteljev dejavnost, ki jo izvede kupec, da bi izboljšal kakovost, strategije, orodja in tehnike, uporabljenih s strani dobavitelja. Slednje vodi do povišanja konkurenčne prednosti, predvsem gre za odpravo izgub znotraj obeh strani. Podjetja morajo za uspešno izvajanje nabavnih strategij vlagati v razvoj dobaviteljev. Stopnja vlaganja truda, energije v dobavitelja pa je odvisna od pomena dobavitelja za poslovanje podjetja. Dobavitelje je potrebno ustrezno pozicionirati glede na strateško pomembnost in glede na stopnjo izpolnjevanja kakovostnih zahtev.

Podjetja morajo tako pri svojem poslovanju dobavitelje pozicionirati, saj so perspektivni dobavitelji oziroma strateški dobavitelji vključeni v aktivni razvoj in program strokovne pomoči. Gre predvsem za dobavitelje, ki predstavljajo edini nabavi vir. Postopek razvoja odnosa dobavitelja s kupcem je prikazan v Tabeli 1, ki prikazuje tudi vpliv stopnje razvoja odnosa na kakovost, naročanje, pogodbo in ceno. Tabela 1 tako prikazuje značilnosti različnih stopenj v razvoju odnosov dobavitelj – kupec. Vsekakor pa velja dejstvo, da se odnosi z dobavitelji razvijajo postopoma. Tako dobi dobavitelj status razvojnega dobavitelja na podlagi večletnega intenzivnega sodelovanja in zaupanja v strokovnost (Van Weele, 2002, str. 166).

Tabela 1: Razvoj odnosa kupec – dobavitelj v času

Vidik	Dobavitelj	Prednostni dobavitelj	Dobavitelj partner	Razvojni dobavitelj
Pomen odnosa	operativni	operativni	taktični	strateški
Časovni horizont	od naročila do naročila	1 leto	1 – 3 leta	1 – 5 let
Kakovost	po zahtevah proizvajalca kontrola kakovosti pri proizvajalcu	po zahtevah proizvajalca kontrola kakovosti pri proizvajalcu in dobavitelju	zagotovljena pri dobavitelju presoja kakovosti dobavitelja (kakovost procesa)	zagotovljena pri dobavitelju zgodnja vključitev dobavitelja v razvoj presoja kakovosti dobavitelja (kakovost razvoja)
Naročanje	naročila	letna pogodba z odpoklici	periodični plani materialnih potreb proizvajalca	elektronska izmenjava dokumentov
Pogodba	od naročila do naročila	letna pogodba (1 leto)	letna pogodba (>1 leto)	razvojne pogodbe odgovornost dobav za življenjsko dobo izdelka
Cena	cena	cena + popust	cena + cilj zniževanja stroškov	cene po odprtih kalkulacijah nenehne izboljšave (konstrukcija, kakovost, časovni normativi)

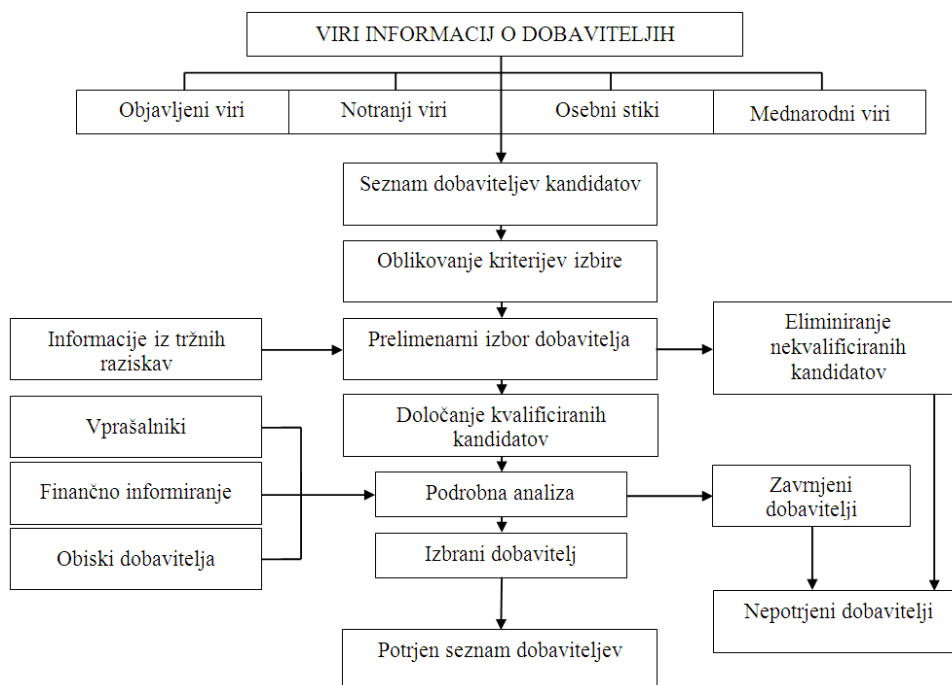
Vir: J. A. Van Weele, Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice, 2002, str. 167.

Tehnični in tehnološki razvoj, spremembe na trgu in vedno bolj zahtevni kupci postavljajo proizvajalce in njihove dobavitelje pred vse večje izzive. Proizvajalci in dobavitelji postajajo vedno bolj odvisni drug od drugega, zato morajo podjetja nenehno vlagati v razvoj svojih dobaviteljev, saj bodo le tako lahko obe strani dosegali skupne konkurenčne prednosti ter s tem večjo prodajo. Dobavitelj in proizvajalec oziroma kupec tako postajata partnerja, ki strnita k dolgoročnemu sodelovanju in k »win-win« poslovni odnosu. Za odnose med kupcem in dobaviteljem veljajo naslednje značilnosti: kompleksnost, dolgoročnost, prilagodljivost, obojestransko zaupanje, moč in odvisnost, sodelovanje ter strokovnost.

2.5.2 Iskanje in izbor dobaviteljev

Izbor dobaviteljev ter odkrivanje potencialnih dobaviteljev so temeljni koraki nabavnega procesa. Cena, plačilni in dobavni roki, kakovost, količina in frekvenca dobav pa so dejavniki, ki odločajo o politiki nabavnih virov. Pri oblikovanju izbire dobaviteljev (Slika 4) je najprej potrebno začeti zbirati informacije o dobaviteljih. V tej fazi mora podjetje dobiti čim več informacij o uresničitvi dobavnih rokov, sposobnosti zagotavljanja ustrezne kakovosti, določanju cen, kadrih, politiki rezervnih delov, tehnološki oceni, izvedbi transporta in ocenah drugih kupcev (Polajnar, Buchmeister & Leber, 2001, str. 58).

Slika 4: Izbiranje novega dobavitelja



Vir: B. Završnik, *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev*, 2004, str. 57.

Pri identificiranju potencialno novih dobaviteljih si nabavniki pomagajo z različnimi metodami in viri informacij. V splošnem jih lahko razdelimo na (Hribar, 2004, str. 22):

- osebni stik, javno mnenje in mnenje znancev o določenem dobavitelju;
- notranje vire v podjetju (baza podatkov podjetja, informacije zaposlenih v podjetju);
- objavljene vire (letna poročila, interni podatki, registri in poslovna poročila);
- mednarodne vire (ekonomska, politična, gospodarska ter ostala interesna združenja).

Iz Slike 4 je razvidno, da mora podjetje pri izbiri dobaviteljev oblikovati natančne kriterije izbire. Kar pomeni, da se mora podjetje opredeliti tudi do števila, oddaljenosti in same velikosti dobaviteljev. Pri izboru dobaviteljev je le-tem potrebno pojasniti nabavno politiko podjetja, ki vključuje tudi permanentno izvajanje presoj, s katerimi se zagotavlja kakovost dobavljenih izdelkov in storitev. Dobavitelje je potrebno podrobneje analizirati in preveriti. V ta namen imajo nabavne službe oblikovane posebne vprašalnike, ki omogočajo tudi vpogled v finančno stanje dobavitelja. Pri dobaviteljih, ki se zdijo ustrezni potrebam podjetja in kažejo interese za poslovno sodelovanje, se opravi tudi obisk. Na podlagi vseh zbranih informacij skupina strokovnjakov izbere najprimernejšega kandidata in ga doda na seznam odobrenih dobaviteljev. Neizbrane kandidate je potrebno prav tako obvestiti o svoji odločitvi in razlogih za zavrnitev, zaradi opcije o nadaljnjem sodelovanju. Medsebojno poslovno sodelovanje z izbranim dobaviteljem se začne graditi s prvim poskusnim naročilom (Završnik, 2004, str. 57).

2.5.3 Ocenjevanje dobaviteljev

Pri ocenjevanju dobaviteljev gre za sistematično zbiranje podatkov o dobavitelju. V praksi se je uveljavilo stališče, da se podjetja omejijo v količini podatkov, ki jih ocenjujejo. Število dobaviteljev pa naj bo tolikšno, da se bo med njimi ustvarila konkurenca.

Pri merjenju ustreznosti dobaviteljev izbiramo med 2 načinoma vrednotenja, ki omogočata kakovostne informacije za optimalni izbor dobavitelja (Hribar, 2004, str. 30):

- subjektivni oziroma kvalitativni način (način vodenja podjetja, raven storitev, finančni pokazatelji podjetja, geografski položaj, organizacijska struktura, ugled podjetja v mikro in makro okolju, ISO certifikati),
- objektivni oziroma kvantitativni način (cena, dobavni in plačilni rok, kakovost, odzivnost dobavitelja, hitrost pri reševanju reklamacij).

Merjenje ustreznosti dobaviteljev v večini nabavnih procesov poteka po 4 nivojih (Potočnik, 2002, str. 202; Van Weele, 2005, str. 278):

- merjenje na ravni izdelka (gre za ocenjevanje dobaviteljevega materiala; merjenje se izvede z vhodno kontrolo, kontrolo kakovosti in ustreznosti prevzetega materiala);
- procesna raven (gre za merjenje proizvodnega procesa podjetja; zahteva se natančno preučitev proizvodnega procesa, ki pa je odvisen predvsem od dobaviteljeve tehnologije);

- raven sistema zagotavljanja kakovosti (gre za preverjanje organizacije kakovosti pri dobavitelju – postopki za obvladovanje kakovosti, izboljšanje teh postopkov, njihovo vzdrževanje in razvijanje);
- raven podjetja (gre za preverjanje usposobljenosti vodstva pri dobavitelju; na tej ravni se preverja tudi finančna slika ter družbena odgovornost ter okoljska politika podjetja).

Po Završniku (2004, str. 110) je najprimernejše število meril pri oceni dobaviteljev 5, in sicer kakovost, cena, dobavni rok, način in rok plačila ter mnenje nabavnikov o obravnavanem dobavitelju. V nadaljevanju predstavljam metode, s katerimi si podjetja pomagajo pri ocenjevanju dobaviteljev (Završnik, 2004, 116–126):

- **Subjektivna metoda** (gre za vprašalnike z numeričnimi lestvicami, ki se posredujejo ocenjevalcem z različnih funkcijskih področij podjetja. Predstavljajo enostavno rešitev za mala podjetja kljub poenostavitvam. Slabosti te metode so v majhnem številu vrnjenih vprašalnikov s strani anketiranih, velikem številu nesistematiziranih podatkov ter nizki objektivnosti).
- **Kategorična metoda** (gre za najmanj natančno metodo ocenjevanja dobaviteljev, ki je osnovana na izkušnjah in sposobnostih posameznega dobavitelja. Ocena je plod preteklega sodelovanja in se dodeljuje na podlagi enostavnega sistema: plus, minus, nevtrarno. Kot temeljna merila se upoštevajo kakovost, stroški, cena, točnost dobav ... Predstavljena metoda ima zaradi intuitivnosti izredno omejeno uporabo. Prednost pri uporabi te metode je v nizkih stroških, vendar po drugi strani gre za preveč subjektiven način ocenjevanja, ki ne upošteva pomembnosti posameznega merila).
- **Metoda uporabe ponderjev** (značilnosti te metode so določanje kritičnih dejavnikov dobaviteljevega izvajanja, dodeljevanje ponderjev pomembnosti kritičnim dejavnikom, opredelitev postopka za merjenje dejanskega izvajanja dobavitelja za vsak dejavnik, merjenje dejanskega izvajanja kot odstotek od popolnega izvajanja, množenje ocen s ponderji in na koncu seštevanje prej dobljenih zmnožkov, ki predstavljajo indeks celotnega izvajanja. Ocenjevanje po tej metodi se lahko izvede na dva načina, in sicer z obrazcem za vrednotenje dobavitelja, ki združuje kategorično metodo in metodo ponderjev ali uporabe indeksnih števil, ki temelji na primerjavi med stanjem v obdobju, ki ga analiziramo, ter nekim baznim stanjem, ki ima vrednost 100. Metode je uporabna, kadar potrebujemo primerjavo med 2 različnima letoma oziroma kadar se naročila plasirajo med več dobaviteljev in hočemo analizo kakovosti vsakega posameznega dobavitelja s ciljem primerjave med različnimi dobavitelji).
- **Metoda razvrščanja** (vključuje elemente kvalitativnih in kvantitativnih meril. Po tej metodi se določijo merila za vrednotenje dobaviteljev ter ponderji za vsakega izmed njih. Dobavitelje se ocenjuje glede na njihovo sposobnost doseganja zahtev. Tako za vsakega posameznega dobavitelja pomnožimo ponder posameznega merila z dobaviteljevo ocenjeno vrednostjo merila. Na koncu seštejemo vse pomnožene vrednosti za vsakega posameznega dobavitelja v skupno vsoto. Tako dobljena vsota je osnova za razvrstitev dobaviteljev. Višja vrednost pomeni boljšo oceno).

- **Matrična metoda** (je podobna metodi razvrščanja, vendar uporablja več meril. Tudi postopek izračuna je drugačen. Skupna vrednost meril se izračuna kot zmnožek med vsoto ponderjev in vsoto dodeljene ocene).
- **Metoda točkovnega ocenjevanja** (gre za več meril, katerih relativna teža se numerično izrazi. Na temelju podatkov se določi sestavljen indeks zmožnosti. Kot temeljna dejavnika se upoštevata kakovost – 40 točk in dobava – 30 točk, servis – 20 točk, cena – 10 točk. Prednosti te metode se kažejo v samostojni določitvi ponderjev za posamezno merilo glede na potrebe podjetja, v uporabi več meril ter nizki stopnji subjektivnosti).
- **Metoda stroškovnega razmerja** (prikazuje objektivno in racionalno presojo za ocenjevanje ključnih dobaviteljev. Ocena temelji na stroškovni podlagi in posledično temu kaže stroškovno podobo poslovanja z dobavitelji. Metoda predstavlja razmerje določenih stroškov nabavljanja v primerjavi z vrednostjo nabavnih postavk. Predvsem se uporabljajo stroški, povezani s kakovostjo, stroški dostave, stroški storitev ter skupno stroškovno razmerje. Prednosti omenjene metode so vključevanje kvalitativnih in kvantitativnih meril, kljub temu pa je še vedno prisotna subjektivnost pri ocenjevanju).

Dobavitelji morajo biti obveščeni o oceni. V poročilu, ki mora biti sestavljeno jasno, razumljivo, dosledno in objektivno, mora podjetje navesti pričakovanja glede poslovanja dobaviteljev (Završnik, 2004, str. 115).

Nabava mora pri svojem delu upoštevati listo potrjenih dobaviteljev in kupovati materiale oziroma storitve le pri tistih, ki so pri ocenjevanju prejeli ustrezno oceno. Merjenje ustreznosti dobavitelja je tako osnova za izbor dobavitelja izdelkov in storitev. Primerjalne analize na osnovi cene, pripravljenosti dobavitelja za obveščanje o novostih, finančno stanje, proizvodne zmogljivosti, izkušnje, odzivnost dobavitelja, informacijska fleksibilnost so tako izrednega pomena za naročnikovo spremljanje nabav. Navedene stranske storitve kupcu bistveno znižajo posredne stroške. Naloga nabavnikov je tako sistematično zbiranje vseh primarnih in sekundarnih dejavnikov, saj so le-ti osnova za izbor dobavitelja. Postopek merjenja ustreznosti dobaviteljev mora biti permanentna naloga nabavnega osebja. Slednji morajo nenehno iskati in dopolnjevati bazo dobaviteljev, ki so se sposobni prilagajati zahtevam kupca.

2.6 Spremljanje uspešnosti nabave

Podjetje mora slediti zastavljenim ciljem v nabavi, zato je potrebno, da nabavne rezultate meri. Podjetje si s tem, ko si postavi cilje, ki jih bo merilo, zagotovi večji nadzor nad delovanjem nabave, učinkovitejše odločanje ter motiviranost zaposlenih. Nabava je tem bolj uspešna, v čim večji meri zadosti v naprej zastavljene cilje.

Spremljanje uspešnosti nabave je tudi osnova za nadaljnje planiranje in s tem izboljšanje doseganja ciljev in samega poslovanja. Zato mora vodstvo prejemati pravočasne, točne in nepristranske povratne informacije z nižjih nivojev (Hunger & Wheelen, 1996, str 15–16).

Pri merjenju uspešnosti nabave pa podjetja naletijo na probleme, ki jih navajam v nadaljevanju (Van Weele, 2002, str. 257):

- ni natančne opredelitve pojmov v nabavi (na primer dosežki v nabavi, uspešnost nabave, učinkovitost nabave);
- za ocenjevanje ni določenih standardov in ciljev nabavne funkcije;
- problemi natančnosti vrednotenja (nabava ni neodvisna funkcija, njena uspešnost je odvisna od številnih dejavnikov, ki jih je težko ovrednotiti in pri katerih je njihovo vplivnost težko razmejiti);
- razlike v obsegu nabave (naloge in odgovornosti nabave so v podjetjih različne, kar onemogoča razvoj enotnih sistemov ocenjevanja).

Glede na vlogo nabave v podjetju in vključenost vodstva se razlikujejo tudi kriteriji za merjenje njene uspešnosti. V podjetjih, kjer je nabava rangirana kot izvedbena dejavnost, so merila količinska in administrativna (na primer število naročil, zaostanek naročil, čas za operativno poslovanje). Pri strateški nabavi pa so merila kakovostna in presojevalska, na primer analiza normiranih stroškov, zgodnje vključevanje dobaviteljev oziroma zmanjšanje dobaviteljske baze (Van Weele, 2002, str. 256).

V nadaljevanju tako navajam 4 različne poglede vodstva na nabavo, ki vplivajo na merjenje njene uspešnosti (Potočnik, 2002, str. 198; Van Weele, 2005, str. 251–252):

- Nabava je izvedbena administrativna dejavnost, kjer vodstvo ocenjuje oddelek z negativnimi merili (zamude v dobavi, potreben čas za naročilo, potreben čas za pripravo razpisov).
- Nabava je komercialna dejavnost, kjer se vodstvo zaveda prihrankov, ki jih lahko prispeva nabava; naloga zaposlenih je, da raziščejo trg, poiščejo konkurenčne cene in pritisnejo na dobavitelje. Tu vodstvo meri prihranke nabave, število prejetih ponudb, poročila o odmikih od ciljev, podatke o gibanju cen, vpliv inflacije.
- Nabava je sestavni del celovite logistike, kjer vodstvo razmišlja v smeri, da ima znižanje cen za posledico tudi znižanje kakovosti in slab vpliv na raven opravljenih storitev – na primer zanesljivost opravljene storitve. Vodstvo podjetja postavi cilje glede izboljšanja kakovosti, skrajšanja dobavnega časa in izboljšanja zanesljivosti dobave.
- Nabava je strateško poslovno področje, kjer vodstvo dober nabavni oddelek ocenjuje kot konkurenčno prednost, v katerem so namen organiziranja, cilji, vizija in strategija natančno opredeljeni. Vodstvo ocenjuje nabavo predvsem po številu novih nabavnih

virov, številu pogodb z novimi globalnimi dobavitelji ter njihovega doprinosa k povečanju prihrankov.

Glavne koristi merjenja uspešnosti nabave se kažejo v boljšem odločanju, komuniciranju znotraj in zunaj podjetja ter večji motiviranosti nabavnega osebja (Baily et al., 2005, str. 391).

Podjetja morajo pri oblikovanju nabavnih strategij slediti spremembam na globalnem trgu. Do danes se niso izoblikovala enotna merila za merjenje uspešnosti nabave, ki bi zagotavljala primerljivost rezultatov med različnimi podjetji. Podjetja so tako primorana, da sama zgradijo sistem merjenja, ki jim je prilagojen glede na značilnosti (Leenders, Fearon & England, 1989, str. 466).

Kazalniki za ocenjevanje nabave. Namen kazalnikov za ocenjevanje rezultatov nabave je zasledovanje trenda iz preteklih obdobj. Najpogosteje uporabljeni kazalniki za ocenjevanje uspešnosti nabave so finančni kazalniki, navedeni v nadaljevanju (Vesel, 2010):

- vrednost prihrankov (absolutni znesek prihrankov kot posledica znižanja cen in ostalih stroškov v obdobju 1 leta; gre za vrednostni prispevek nabave k finančnemu stanju podjetja);
- strošek materiala glede na vrednost prodaje (gre za delež materiala v strukturi prihodkov od prodaje);
- vrednost prihrankov v primerjavi s stroški materiala;
- strošek nabavne funkcije v primerjavi s stroški materiala (stroški nabavne funkcije zajemajo vse stroške, ki nam zagotavljajo obstoj te funkcije. Stroški zajemajo plače, bonuse, stroške zgradb in opreme ... Ti stroški nam kažejo, ali nabava opravičuje svoj obstoj);
- rok plačila (kazalnik nam kaže, v kolikšni meri je nabava prenesla breme odloženih plačil s strani kupcev na svoje dobavitelje).

Kot je bilo že predhodno navedeno, se podjetja pri oceni nabave ne smejo osredotočati le na finančne kazalnike, saj bi slednje lahko pripeljalo do povečanja stroškov pri uporabnikih storitev. Tako bi se lahko prihranki v nabavi izničili z dodatnimi stroški v ostalih poslovnih funkcijah podjetja. V ta namen se uporabljajo tudi kazalniki, ki so bolj osredotočeni na operativne lastnosti, in sicer (Vesel, 2010):

- delež pravočasnih dobav (čas izpolnitve potreb po posameznih materialih);
- število reklamacij (razmerje med številom slabih kosov in vsemi dobavljenimi kosi);
- zadovoljstvo kupca (kaže, kako nabava zadovoljuje potrebe notranjih kupcev);
- dolžina nabavnega cikla (čas od potrebe do naročil materiala);

- ocena dobavitelja (pokaže na učinkovitost izbire dobaviteljev in kako učinkovito je delo z njimi).

Iz vsega napisanega lahko povzamem, da na uspešnost nabave v veliki meri vplivajo pričakovanja vodstva v povezavi s poslovanjem nabavne funkcije, način organiziranja in vodenja nabave. Priporočila strokovnjakov pa so, da naj podjetja ciljne vrednosti vsako leto ponovno definirajo, saj s tem spodbudijo aktivni pristop v celotnem nabavnem procesu.

2.7 Nabava in okolje

Nabava mora pri svojem poslovanju slediti okoljski zakonodaji. Njena naloga je, da vpliva na dobavitelje, da prilagajajo procese in materiale skladno z ekološkimi zahtevami. V preteklosti so podjetja vlaganje v izboljšanje okolja razumela kot strošek za podjetje in posledično njegovo nekonkurenčnost. Danes pa je na svetovnih in lokalnih trgih moč zaslediti ekološko razsežnost poslovanja, kar se kaže v okolju prijaznih materialih.

Zaradi vse večje potrebe po ekološki osveščenosti gospodarskih subjektov je prišlo do razvoja ekološkega prava. Slovenija se je tako s podpisom evropskega sporazuma zavezala k oblikovanju zakonodaje za varovanje okolja in s tem k upoštevanju evropskega pravnega reda na področju zaščite in varovanja okolja. Slovenija ima okoljske direktive urejene v Zakonu o varovanju okolja iz leta 2004 in pravilnikih za različna področja. Poglavitna zahteva tega zakona je upoštevanje IPPC direktive (angl. *Integrated Pollution Prevention and Control*), ki predpisuje ukrepe za preprečevanje in zmanjševanje emisij v zrak, vodo in tla. Direktiva proizvajalcem nalaga uvedbo najboljših razpoložljivih tehnik proizvodnje s čim manjšimi škodljivimi posledicami za okolje. S smernicami EMAS (angl. *Environmental Management and Audit Scheme*) poskuša Evropska unija (v nadaljevanju EU) motivirati podjetja, da bi prostovoljno oblikovala sistem varovanja okolja v podjetju (Galič et. al., 2009, str. 99–100).

3 NASTANEK IN RAZVOJ PODJETJA ARSED

3.1 Avtomobilska industrija

Arsed je podjetje, ki posluje v avtomobilski industriji. Avtomobilska industrija je panoga, ki se ukvarja z oblikovanjem, razvojem, proizvodnjo in prodajo motornih vozil. Je ena od najpomembnejših panog na svetu, saj zaposluje več kot 8 milijonov ljudi in je v letu 2005 dosegla 1,9 bilijona evrov prometa (Oica, 2006). Avtomobilska industrija je vodilna industrija pri oblikovanju procesov in smeri razvoja. Je bolj kod kadarkoli prej v svoji zgodovini vpeta v mednarodno ekonomijo. V razvitih državah, kot so Japonska, Amerika, Francija in Nemčija predstavlja s svojim obsegom in visoko specializirano proizvodnjo z

vsemi poddobavitelji pomemben faktor ekonomskega razvoja, konkurenčnosti in tehnične inovativnosti. Sodi med tiste panoge, kjer je konkurenčni boj najbolj oster. Porabniki namreč pričakujemo vedno bolj kakovostna vozila z vedno več opreme po čim nižji ceni. Za uspeh je bistveno poznavanje trendov panoge ter najboljših praks.

Po raziskavi Globalni avtomobilski barometer s strani A.T. Kearney in Supplier Business za leto 2011 so napovedovali rast pozitivnega poslovnega razvoja v globalni avtomobilski industriji. Leto 2010 je bilo za avtomobilsko industrijo nad pričakovanji. Glavni razlog za pozitiven trend so stroge zahteve Kitajske in drugih vzhajajočih trgov skupaj z okrevaljem ameriškega trga. Šlo je za veliko število prvih nakupov na novih trgih ter rezervno povpraševanje v Severni Ameriki. Po raziskavi sodeč predstavlja kriza dobro priložnost za izboljšanje glavnih slabosti v panogi, ki se kažejo v strukturnih problemih. Temeljni izziv ostaja dejstvo, da je avtomobilska industrija vez med dobavitelji surovin in proizvajalci originalnih delov. Tako po eni strani nakupne cene za dobavitelje naraščajo, hkrati pa narašča tudi pritisk s strani proizvajalcev originalnih delov (Izvozno okno, 2011).

Kljub nekaterim dejavnikom (okoljevarstveni pritiski, naraščajoče cene nafte, surovin), ki negativno vplivajo na razvoj avtomobilske industrije, bo le-ta po napovedih sodeč ostala tudi v prihodnosti ena od vodilnih panog. Študija FAST 2015 (angl. *Future Automotive Industry Structure*) predvideva visoko rast dodane vrednosti v prihodnjih 20 letih (2,6 % letno) zaradi razvoja in proizvodnje v avtomobilski industriji. V tem obdobju so predvidene ogromne investicije v nove proizvodnje zmogljivosti in svetovno proizvodnjo vozil. Tako se predvideva proizvodnja 88 milijonov vozil (Zorman, 2011).

Iz tega sledi, da ima avtomobilska industrija v Evropi prihodnost, saj še vedno nastajajo močni razvojnoraziskovalni centri. To je izrednega pomena za Evropo in s tem tudi za Slovenijo, saj tako države pridobivajo pomemben del dodane vrednosti, omogočajo zaposlitve in vlaganje v raziskave in razvoj. Investicijsko intenzivne dejavnosti so pomembne tudi z davčnega vidika, ker predstavljajo pomemben vir davčnih prihodkov in pomemben vir v trgovanju. V avtomobilski industriji Slovenije je zaposlenih skoraj 24.500 ljudi. Slednja ustvari okoli 6 % BDP. Glavi kupci pa so iz EU in sicer, zlasti iz Nemčije Francije, Italije, Avstrije ter Velike Britanije (Pavlin, 2007).

3.2 Nastanek podjetja Arsed

Podjetje Arsed je bilo ustanovljeno znotraj družbe TPV, d.d. (v nadaljevanju TPV) v sodelovanju s francoskim partnerjem CESA S.A. z namenom proizvodnje avtomobilskih ogrodij sedežev. Prvi začetki proizvodnje ogrodij sedežev v Novem mestu za vozila Renault segajo v leto 1992 z ukinitvijo proizvodnje ogrodij v sklopu podjetja IMV v tovarni v Belem Manastirju in začetkom proizvodnje ogrodij sedežev za vozilo R5 za potrebe Revoza. Proizvodnja je bila organizirana znotraj podjetja TPV Sedeži, d.o.o., ki je izdelovalo sedeže za vozila Renault za potrebe Revoza.

V nadaljnjem razvoju proizvodnje sedežev se je organiziral profitni center (PC Ogrodja), ki je na spremenjeni lokaciji proizvajal ogrodja sedežev R5, kot samostojna profitna enota. V marcu 1995 se je začel projekt integracije proizvodnje ogrodij sedežev za vozilo Clio, ki je bil končan s serijsko proizvodnjo v novembru 1995. V letu 1996 so se zaključevale aktivnosti za ustanovitev mešanega podjetja s francoskim proizvajalcem ogrodij sedežev Faurecia. Z julijem 1996 pa je podjetje Arsed pričelo samostojno delovati.

Arsed je tako danes zasebno podjetje v 50 % lasti slovenskega lastnika TPV in v 50 % lasti francoske multinacionalke Faurecia Investments (v nadaljevanju Faurecia). Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1996. Dejavnost podjetja je po standardni klasifikaciji dejavnosti uvrščena med proizvodnjo drugih delov in opreme za motorna vozila. Temeljna dejavnost podjetja je proizvodnja in trženje kovinskih izdelkov. Tako se ukvarja z izdelavo kovinskih ogrodij za avtomobilske sedeža (Clio II, Novi Twingo, Saab cabriolet, Peugeot 208), določenih podsklopov za avtomobilske sedeže (dvižni mehanizem za Megane II) ter s sestavo ventilatorjev za motorje (Novi Twingo). Podjetje je v letu 2011 ustvarilo 40 milijonov evrov prihodkov (Arsed d.o.o., 2012b). Danes podjetje zaposluje okoli 140 delavcev. Družba posluje v Novem mestu.

Vizija Arseda je: cenjen partner v industriji vozil, njegovo poslanstvo: uresničuje dovršene proizvode ter temeljna sposobnost: prepoznavanje in izpolnjevanje pričakovanj kupcev. Strateški cilji pa so: s pomočjo partnerjev pridobiti večji tržni delež, zagotavljati potrebno konkurenčnost in učinkovitost, sistematično reševanje ukrepov in pobud za izboljšave in inovacije ter nič napak do kupcev.

Podjetje Arsed je pridobilo certifikat ISO 9001, ISO 14001 ter ISO TS 16949, tako ima vse dokumentirane postopke skladne z omenjenimi standardi. Leta 2006 je podjetje začelo z uporabo informacijskega sistema SAP.

V nadaljevanju je predstavljen kronološki pogled pomembnejših dogodkov:

- 1989, november – ustanovitev podjetja TPV,
- 1991, december – ustanovitev podjetja TPV Sedeži, d.o.o.,
- 1992, april – začetek proizvodnje ogrodij sedežev R5,
- 1993, november – ustanovitev PC Ogrodja,
- 1995, november – začetek proizvodnje ogrodij sedežev Clio I model,
- 1996, julij – ustanovitev podjetja Arsed,
- 1998, december – začetek proizvodnje ogrodij sedežev Clio II model,
- 2002, julij – začetek proizvodnje dvižnega mehanizma za vozila Renault Magane,
- 2002, december – začetek proizvodnje ogrodij sedežev Saab 93 Aero cabrio,
- 2006, julij – začetek proizvodnje nosilnega droga armaturne plašče za Peugeot model 207,

- 2007, februar – začetek proizvodnje ogrodij sedežev Twingo II in ventilatorja motorja za Twingo II,
- 2012, marec – začetek proizvodnje naslonov za zadnje sedeže za Peugeot model 208.

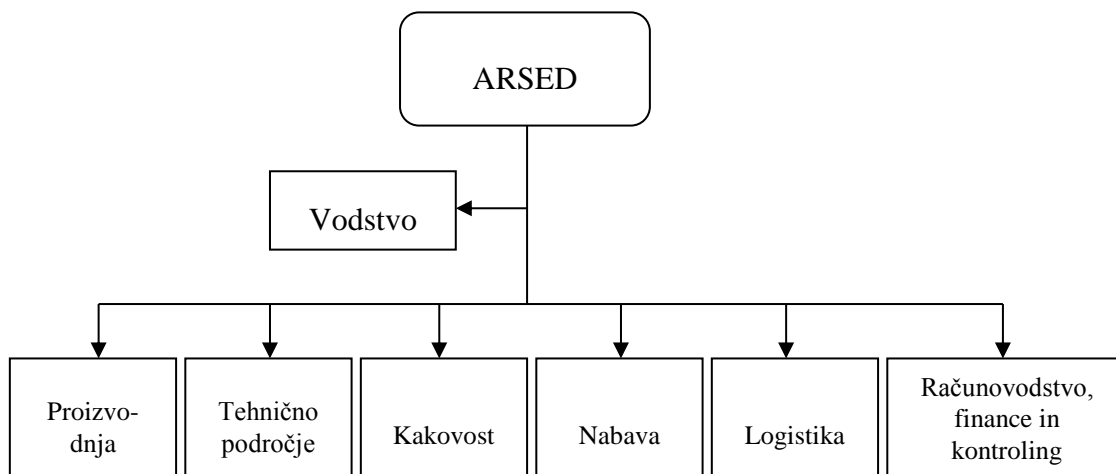
3.3 Organizacijska struktura

Dejavnost podjetja Arsed se izvaja kot proces v organizacijskih enotah, ki so organizirane kot službe. V slednjih se opravljajo vse osnovne poslovne funkcije. Vodenje podjetja je skladno s temeljnimi strateškimi usmeritvami (vizija, poslanstvo, osrednja sposobnost, strateški cilji, politika kakovosti ter okoljska politika).

Procesi so dostopni zaposlenim na intranetu oziroma skupnem disku podjetja Arsed. Določene imajo lastnike, organizacijske enote, dobavitelje, odjemalce, vhode, izhode, sistemske dokumente po ISO 9001, ISO 14001 ter ISO TS 16949. Organizacija družbe je prikazana v spodnjem organigramu (Slika 5).

Arsed ima za storitve, ki jih nima v svoji organizaciji, sklenjene pogodbe z matičnima podjetjema. Tako ima s podjetjem TPV pokrito kadrovsko službo in službo informatike. Načrtovanje, razvoj proizvoda in prodajo pa obvladuje Faurecia Investments oziroma njena družba Faurecia Sieges Automobile SA.

Slika 5: Organigram Arsed



Vir: Arsed d.o.o., Pravilnik o notranji organizaciji, 2011.

Vodstvo Arsed v sodelovanju z upravo TPV in komercialno direkcijo Faurecie sprejema vse pomembne odločitve podjetja in izdaja glavne dokumente (pogodbe z dobavitelji, ponudbe, zahtevane tehnologije v proizvodnji). Pri oblikovanju tovrstnih dokumentov sodelujejo vse strokovne službe vseh 3 podjetij. Arsed tako pridobi pisno mnenje s strani

slovenskega in francoskega lastnika. Slednje je pomembno zlasti pri uvajanju novih projektov, kjer se definirajo komercialne, tehnične in logistične zahteve.

3.4 Nabava

3.4.1 Splošni podatki

Podjetje Arsed nabavlja pomožni material, sestavne dele, osnovna sredstva, materiale za vzdrževanje, popravila in splošno uporabo ter storitve. Pretežni del nabave predstavljajo sestavni deli (cca 80 % vrednosti prodaje), medtem ko ostala nabava brez osnovnih sredstev predstavlja cca 5 % vrednosti prodaje. Večje nabave osnovnih sredstev se izvajajo samo ob pridobitvi novega projekta. Glede na vrednostni obseg nabave sestavnih delov se bom v nadaljevanju te naloge osredotočila predvsem na to področje nabave.

Podjetje Arsed ima več kot 80 dobaviteljev sestavnih delov, ki skupno dobavljajo preko 500 tovrstnih proizvodov. Pretežni del dobaviteljev je lociranih v Franciji, Španiji, Italiji, na Poljskem, Slovaškem, Češkem in na Madžarskem. Nekaj dobaviteljev pa je tudi iz Slovenije (Priloga 1). Sestavni deli so razdeljeni v 5 osnovnih skupin, in sicer gre za izdelke iz cevi, žic, pločevine, mehanizme ter drobni material (kamor se uvrščajo matice, vijaki, podložke, kovice).

Funkcijo nabave v podjetju opravlja služba nabave. Podjetje v oddelku nabave delo deli na 2 področji, in sicer naročanje sestavnih delov (odprta naročila) in naročanje ostalih materialov, opreme in storitev (zaključena naročila). Pri odprtih naročilih nabava izpelje naročilo, logistika pa potem izvaja odpoklice ter spremlja materialne tokove. Pri zaključenih naročilih pa nabavna služba sprovede vse korake nabavnega procesa. Nabavna služba ima proces nabave zaveden v dokumentu Razvoj dobaviteljev. Slednji sledi zahtevam ISO standardov in pokriva tudi področje ocenjevanja dobaviteljev.

3.4.2 Cilji in naloge

Cilji in naloge nabavne službe se določijo ob potrditvi plana za naslednje leto in sledijo strategiji podjetja, ki je v skladu z interesi lastnikov. Temeljni cilj nabave je slediti planu, ki je postavljen na začetku projekta. Cilji s posamezniki pa se določijo na letnem osebnem razgovoru (v nadaljevanju LOR). Pogosto so si cilji v nasprotju, zato je potrebno postavljati prioritete.

Na podlagi opravljenega intervjuja z direktorjem podjetja, analize interne dokumentacije podjetja (Arsed d.o.o., 2010; Arsed d.o.o., 2011a; Arsed d.o.o., 2011b; Arsed d.o.o., 2011c) ter družbene pogodbe o ustanovitvi družbe z omejeno odgovornostjo so temeljne naloge nabavne funkcije sledeče:

- slediti cenam jekla na svetovnem trgu in ustrezno korigirati nabavne cene sestavnih delov ob podpori komercialne direkcije Faurecie;
- voditi pogajanja z dobavitelji sestavnih delov samostojno ali skupaj s Faurecio;
- obdržati dobavne in plačilne roke, kljub pritisku s strani dobaviteljev po njihovem zmanjševanju;
- znižanje cen pomožnega materiala, materiala za vzdrževanje, popravila in splošno uporabo ter cene storitev ob sodelovanju nabavne službe TPV (poenotenje pogodb);
- minimiziranje logističnih stroškov;
- seznanjanje vodstva o stroških nabave, pripravljanje poročil, napovedi nabavnih cen in razmer na trgu;
- oskrbovanje dobaviteljev z veljavno specifikacijo, načrti in ostalo dokumentacijo;
- sodelovanje pri ocenjevanju, izboru in presoji dobaviteljev;
- redno ocenjevanje obstoječih dobaviteljev;
- pomoč dobaviteljem pri vpeljavi sistemov kakovosti in procesov nenehnih izboljšav;
- izvajanje programa nenehnega izboljševanja dobaviteljev in s tem zmanjševanje potrebe po kontroli kakovosti nabavljenega materiala;
- motiviranje dobaviteljev za zgodnje reševanje problemov in njihova vključenost v razvoj;
- sklepanje odprtih in zaključenih naročil ter pogodb z dobavitelji, nadziranje izvajanja naročil/pogodb z dobavitelji in redno preverjanje ustreznosti ter njihovo morebitno ažuriranje;
- sodelovanje pri oblikovanju logističnih protokolov, upravljanju zalog, minimiziranju logističnih stroškov v celotni logistični verigi;
- sodelovanje pri oblikovanju proizvodne logistike (način transporta, podatki, dokumentacija, embalažne enote, urniki dobav, količine);
- organiziranje, kreiranje in nenehno dopolnjevanje dobaviteljske informacijske baze po nabavnih področjih, vodenje arhiva dobaviteljev;
- razvijanje in dopolnjevanje baze podatkov, uporaba novih analitičnih orodij (sistemi poročanja, vrtilne oziroma pivot tabele);
- uvajanje standardizacije komuniciranja z dobavitelji, uvajanje sodobne informatike pri komunikaciji, vzdrževanje učinkovite komunikacije med službami v podjetju ter z dobavitelji;
- seznanjanje ostalih služb v podjetju o novih dobaviteljih, izdelkih, storitvah in tehnologijah;
- sodelovanje s prodajo.

Na podlagi razgovorov z zaposlenimi v službi nabave Arseda sem ugotovila, da so zaposleni seznanjeni z nalogami službe nabave ter da ima vsak izmed njih svoje naloge in posledično odgovornosti, ki so določene tudi v pogodbi o zaposlitvi. Izvajanje nalog zaposlenih v nabavi se tedensko spremlja na sestankih službe nabave. Vodja nabave pa poroča o aktivnostih na tedenskih kolegijih, ki jih skliče direktor.

V nadaljevanju pa povzemam tudi osnovne naloge lastnikov na področju nabave, povzete po družbeni pogodbi o ustanovitvi družbe z omejeno odgovornostjo ter pogodbah, ki jih ima Arsed z lastnikoma:

- raziskava trga na globalnem nivoju in poročanje Arsedu o rezultatih;
- usklajevanje strategij, politik in zahtev;
- uvajanje standardizacije materialov, poenotenje materialov in storitev;
- predvidevanja in smeri razvoja na trgu;
- soodločanje pri odločitvah »narediti ali kupiti«;
- pomoč pri naročanju, dobavi in prevzemu osnovnih sredstev;
- iskanje in grajenje nabavnih sinergij znotraj dobaviteljskih verig, grozdov in sorodnih podjetij;
- združevanje in povezovanje dobaviteljev zaradi zmožnosti dobave sklopov in kompleksnih sestavnih delov;
- optimiranje in poenotenje nabavnih pogojev, pogodb, ki upoštevajo interese lastnikov;
- izobraževanje in nudenje strokovne pomoči nabavni službi Arseda;
- razvijanje informacijskega sistema.

Iz zgoraj podanih ciljev in nalog Arseda ter lastnikov je razvidno, da nabava Arseda ne izvaja raziskave nabavnega trga. Podatki o gibanju cen surovin, ki so osnova za izdelavo sestavnih delov, so podjetju posredovani s strani lastnikov. Prav tako podjetje ne izvaja samostojno postopka izbora dobaviteljev sestavnih delov na začetku projekta. Skupaj z lastnikoma potekajo tudi izbori dobaviteljev za osnovna sredstva ter novega dobavitelja v primeru zamenjave le-tega v času serije. Arsed pa povsem samostojno izbere dobavitelje za pomožni material in vzdrževanje. Podjetje Arsed ima proces nabave, ki je skladen z zgoraj opisanimi cilji in nalogami, opredeljenimi v dokumentu Razvoj dobaviteljev (Arsed d.o.o., 2011a). Organizacija nabavne funkcije v podjetju je centralizirana, kar je glede na značilnosti, pojasnjene v poglavju 1.5.1 tega dela, tudi najprimernejše za obravnavano podjetje.

3.4.3 Opis procesa nabave

3.4.3.1 Proces nabave po odprtih naročilih

Proces nabave za sestavne dele v izbranem avtomobilskem podjetju je grafično predstavljen v Prilogi 2. Proces se začne s prepoznavanjem potreb in posledično podane zahteve za nabavo s strani vodij služb. Temu sledi notranje naročilo ter pregled le-tega s strani nabave ter izdelava ustrezne specifikacije. Nabava se na podlagi ocen dobaviteljev in priporočil lastnikov odloči, katerim dobaviteljem bo posredovala povpraševanje (ali obstoječim ali novim dobaviteljem). Na osnovi prispelih ponudb izbere najprimernejšega dobavitelja (na podlagi ocene dobavitelja ter izpolnitve pogojev povpraševanja). Temu sledi izdaja in potrditev odprtega naročila, o čemer se obvesti službo logistike, ki

organizira transport ter izvede prevzem predmeta naročila na ustrezno mesto v prevzemnem skladišču. Ob prvem prejemu sestavnih delov v Arsed služba kakovosti izvede vhodno kontrolo, ki potrди ustrezno kakovost sestavnih delov za proizvodnjo. Če je dobava ustrezne kakovosti, se sprostí v skladišče. V nasprotnem primeru inženir kakovosti obvesti dobavitelja, da njegovi izdelki niso ustrezni. Sledi postopek reklamacije kakovosti. Proces nabave po odprtem naročilu se po potrditvi s strani kakovosti o ustreznosti sestavnih delov prenese v službo logistike, ki izvaja odpoklice in skrbi za vse nadaljnje dobave. Nabavna služba izvaja redna ocenjevanja dobaviteljev, ki dobavljajo po odprtih naročilih. Postopek nabavnega procesa se zaključi s plačilom računa in arhiviranjem dokumentacije. Postopek nabavnega procesa je podprt v SAP.

V točki naročila nabava z dobaviteljem podpiše pismo o nameri oziroma pogodbo in izda odprto naročilo ter ga vnese v informacijski sistem. Ob prvi izdaji naročila določenemu dobavitelju se doda nabavni dokument – Splošni nabavni pogoji. V kolikor je potrebno pri dobavitelju investirati v izdelavo orodja, se izda zaključeno naročilo, ki mora vsebovati poleg običajnih elementov naročila še klavzulo o nedvoumnom lastništvu orodja ter o nosilcu stroškov popravil in vzdrževanja. V naročilo za orodje se po potrebi lahko vnesejo dodatni pogodbeni elementi: specifični plačilni pogoji, terminski plani, zavarovanja. Naročilo za orodje podpišeta vodja nabave in direktor.

Postopek, predstavljen v tem poglavju, v celoti velja za vse sestavne dele po odprtih naročilih, ki jih Arsed naroči v času serije. V primeru zagona novega projekta se nabavni postopek za sestavne dele za Arsed začne v točki izdaje odprtega naročila. Prepoznavanje potreb, določitev specifikacije, izbor dobavitelja in pripravo pogodbe tako predhodno opravita lastnika, ki sodelujeta pri procesu vse do potrditve začetnih vzorcev.

3.4.3.2 Proces nabave po zaključenih naročilih

V primeru naročanja materialov, investicijske opreme oziroma storitev, ki niso na odprtem naročilu, se izdelata zaključeno naročilo. Proces je v tem primeru podoben procesu po odprtih naročilih, le da gre tu za enkratni prejem, tako služba logistike ne sledi materialnemu toku ter kakovost ne opravi vhodne kontrole, vendar so vsi koraki v odgovornosti službe nabave. Proces naročanja po zaključenih naročilih se začne s prepoznavanjem potreb s strani vodij služb, ki po pregledu razpoložljivosti finančnih sredstev pošljejo interno naročilo v nabavo. V službi nabave nato pregledajo interno naročilo, izdelajo ustrezno specifikacijo, pošljejo povpraševanja potencialnim dobaviteljem, izberejo dobavitelja (na podlagi prejetih povpraševanj) ter posredujejo naročilo. V primeru naročanja opreme pa poleg naročila posredujejo še pogodbo. Sledi faza spremljana naročila, prevzem in pregled, likvidacija računa ter arhiviranje dokumentacije.

V primeru naročanja tehničnih zadev in ostalih osnovnih sredstev služba, ki naroča, izdelava še tehnično-prezemne pogoje. V tem primeru nabava na podlagi nasveta tehnične službe posreduje povpraševanje, prejete ponudbe oceni in se ob sodelovanju tehnične službe odloči za najugodnejšega dobavitelja. Odgovornost za izdano naročilo je na strani nabavne in tehnične službe. Pri tem sodelujeta tudi nabavni službi obeh lastnikov.

Vsa naročila v podjetju Arsed so v pristojnosti službe nabave. Direktor podjetja podpiše odprta naročila ter zaključena naročila, ki so v vrednosti nad 2.000 evrov, ter tista, ki presegajo razpoložljiva sredstva iz sprejetega plana.

Na podlagi preučitve nabavnega procesa v obravnavanem podjetju ugotavljam, da proces naročanja po odprtih naročilih sovпада s predstavitvijo nabavnega procesa na Sliki 1. Proces naročanja po zaključenih naročilih pa sledi 12 stopnjam nabavnega procesa po Završniku, ki sem jih predstavila v poglavju 1.6.2.

3.4.4 Odnosi z dobavitelji

Podjetje Arsed vzpostavlja z dobavitelji takšno sodelovanje, da njihovi poslovni procesi zagotavljajo nemoteno dobavo sestavnih delov in ostalih materialov, skladnih s postavljenimi zahtevami. Pri izbiri dobaviteljev se poleg komercialnih zahtev upošteva njegova sposobnost, predvsem mora izpolnjevati zahteve glede kakovosti, glede sistema vodenja kakovosti in varovanja okolja, prav tako pa morajo nabave ustrezati predpisom in zakonodaji (Arsed d.o.o., 2011a).

Dobavitelje se vključuje v nastanek sestavnega dela. Arsed sodeluje z dobaviteljem že od definicije tehnologije izdelave sestavnega dela, kontrolnih postopkov, pa vse do izdelave. Arsed spremlja izdelavo opreme za sestavni del in sodeluje pri prevzemu prvih kosov, tako sodeluje vse do zagona serijske proizvodnje (Arsed d.o.o., 2011a).

Arsed svoja dolgoročna partnerstva sklepa na podlagi pogodbenih dokumentov. Ti so razdeljeni v 4 skupine, in sicer povpraševanje kupca, ponudba, pogodba o nabavi ter naročilo (odprto ali zaključeno).

3.4.5 Spremljanje kakovosti dobav

Zagotavljanje kakovosti sestavnih delov je eden izmed ključnih dejavnikov v procesu obvladovanja dobaviteljev. Proces in način ugotavljanja kakovostne skladnosti je definiran v procesu kakovosti. Tu je navedeno, da Arsed od dobavitelja zahteva definicijo proizvodnega procesa, sredstva za proizvodnjo, vzdrževanje, kontrolo in sledljivost izdelave ter da aktivnosti za doseganje ciljev kakovosti predstavi v dosjeju procesa potrjevanja začetnih vzorcev (v nadaljevanju PPAP). Pri določanju procesa kakovosti Arsed vzpostavlja dvosmeren odnos, kar pomeni, da se podjetje Arsed obveže, da bo

dobavitelju posređoval vse tehnične informacije, prevzemne pogoje, risbe, cilje kakovosti, pogoje uporabe in zaščite okolja, definicijo embalaže in splošna navodila. Dobavitelj ravno tako lahko pisno zahteva vse podatke za morebitne izboljšave in pripombe.

Skladnost dobaviteljevih proizvodov Arsed ugotavlja v proizvodnem procesu in s presojami pri dobavitelju. Če delež neskladnih proizvodov presega pogodbeno dogovorjeno vrednost, se pošiljka označi za neustrezno. Označijo jo z rdečo etiketo in predajo v reklamacijsko skladišče, ki je v pristojnosti službe kakovosti.

Glede na dobaviteljeve odločitve in obveze do kupca se za neustrezne kose izbere eden izmed spodaj navedenih možnosti za neskladne proizvode:

- vrnitev neustrezne pošiljke dobavitelju;
- 100 % pregled, sortiranje oziroma dodelava (delavci neustrezne izdelke od dobaviteljev izločajo v posebne zaboje ali palete, ki jih nato pregleda še kontrolor, ki organizira shranjevanje neskladnih izdelkov v reklamacijskem skladišču, kontrolor tudi izpolni vso potrebno dokumentacijo za obveščanje dobavitelja o neustreznih izdelkih);
- prevzem pod posebnimi pogoji, ki se izvaja v skladu z ustreznim organizacijskim predpisom. Sortiranje dobaviteljevih proizvodov izvaja služba kakovosti ali pod njenim nadzorom ustrezno strokovno usposobljeni delavci dobavitelja.

Na osnovi reklamacije, ki je posređovana dobavitelju preko elektronske pošte, je dobavitelj dolžan poslati v Arsed izpolnjen 8D obrazec. V slednjem dobavitelj navede izvedbo ustreznih ukrepov (dolgoročni in kratkoročni) za izboljšanje kakovosti. Vso dokumentacijo arhivirajo v dosjeju dobavitelja.

Inženir kakovosti za dobavitelje v nabavi je zadolžen za izobraževanje dobaviteljev za kakovost sestavnih delov. Podjetje organizira predavanja kakovosti, seznanja dobavitelje z novimi standardi, vrši presoje in sledi rezultatom napredka. Ob vpeljavi novega projekta podjetje organizira tudi dan dobaviteljev, kjer jim predstavi vse sestane dele ter njihove funkcije v končnem proizvodu. Seznanj jih tudi s procesom proizvodnje Arsed. Pregleda se terminski plan, ki je dobaviteljem v pomoč pri organizaciji njihove nabave surovin ter pri planiranju proizvodnje. Na skupnem sestanku dobaviteljev so predstavljan tudi specifične zahteve končnega kupca, predvsem na strani kakovosti in logistike.

Začetni vzorci. V dokumentiranem postopku Razvoj dobaviteljev je zaveden tudi postopek potrjevanja začetnih vzorcev. Arsed mora od dobavitelja pred posređovanjem naročila pridobiti začetne vzorce, ki jih inženir kakovosti in predstavnik tehničnega področja ocenita na podlagi postopka zagotavljanja novega proizvoda za potrebe serije (v nadaljevanju ANPQP) ali po drugem postopku, predpisanem s strani Arsedovega kupca. Po potrditvi začetnih vzorcev s strani Arsed je dobavitelj dolžan predložiti dosje PPAP, s katerim potrjuje ustreznost izdelka in procesa. Če je zahtevano s strani odjemalca, morajo

biti v dosjeju vključene tudi morebitne dodatne specifične zahteve (kontrolni pripomočki, kvalificirani laboratoriji, specifična dokumentacija). Ustreznost dosjeja je potrjena s podpisom inženirja kakovosti in še dodatno verificirana s podpisom vodje kakovosti. Naročanje, prevzem in potrjevanje začetnih vzorcev določa organizacijski predpis. Tako se lahko serijska dobava prične šele po predhodni potrditvi začetnih vzorcev. Arsed od dobaviteljev zahteva, da so vsi dobavljeni izdelki tudi v prihodnje identični začetnim vzorcem. V vseh primerih služba kakovosti podjetja Arsed pisno sporoči dobavitelju mnenje o začetnih vzorcih. Kakovost lahko odobri ali zavrne serijske dobave do realizacije vseh aktivnosti potrebnih za zadostitev zahtev v dosjeju. V kolikor ima dobavitelj nedvoumno definirane proizvode z mednarodnimi ali nacionalnimi standardi in predloži potrdilo o izdelku, lahko podjetje Arsed opusti zgoraj naveden postopek. Šele po potrditvi začetnih vzorcev, se gre lahko v naročilo in posledično v sklenitev pogodbe.

3.4.6 Ocenjevanje dobaviteljev

Ocenjevanje dobaviteljev služi podjetju Arsed kot pomoč za izvajanje korektivnih ukrepov. Podjetje Arsed ima zaveden proces ocene dobaviteljev v dokumentu Razvoj dobaviteljev. Obrazec za oceno dobaviteljev, ki ga podjetje uporablja od leta 2005, predstavljam na Sliki 6. Po trenutni metodi (ki bi jo uvrstila v metodo razvrščanja) se dobavitelje ocenjuje na podlagi 5 kriterijev, in sicer kakovost proizvoda, storitve, kakovost sistema, roka/pravočasnosti dobav, cene in servisiranja. Ponderji posameznega kriterija so razvidni na Sliki 6. Povprečno oceno podjetje izračuna na podlagi vsote vseh ocen, ki jo deli s številom ocenjenih dobaviteljev. Ciljna vrednost povprečne ocene dobaviteljev je 98 %. Temeljna pomanjkljivost omenjene metode je, da so ocene subjektivne narave, saj v ozadju ni sistematičnega zbiranja podatkov, ki bi podkrepile posamezno oceno. Tudi izbor merila iz posameznega kriterija je v domeni ocenjevalca. Na tem mestu naj poudarim, da podjetje tudi nima pisnih navodil za izpolnjevanje obrazca. Oceno izvede samo vodja nabave brez sodelovanja ostalih služb. Ocena se izvaja enkrat letno. V oceno pa so zajeti dobavitelji po odprtih naročilih.

Dobavitelji so na podlagi ocene razdeljeni v 3 skupine. V skupini A (število točk od 90 do 100) so dobavitelji, ki v popolnosti zadovoljujejo potrebe Arseda. Skupino B (število točk od 71 do 89) sestavljajo dobavitelji, ki v pretežni meri sledijo potrebam Arseda, vendar morajo izdelati plan aktivnosti za prehod v višjo oceno. Dobavitelji C (število točk manj kot 70), pa so tisti, ki ne zadovoljujejo potrebam Arseda. Slednje dobavitelje se izloči iz vseh obstoječih in nadaljnjih poslov. Na podlagi končne ocene dobavitelja in rezultata presoj dobavitelja ima nabava v sodelovanju s kakovostjo možnost dodelitve oziroma odvzema statusa dobaviteljevega zagotavljanja kakovosti (v nadaljevanju AQP) izbranim referencam, ki jih dobavitelj dobavlja.

Slika 6: Obstoječ obrazec ocenjevanja dobaviteljev

OCENJEVALNI LIST DOBAVITELJA				
Dobavitelj:				
Izdelki/Storitve:				
Kriterij	Ocena (%)	Utež	Ocena x Utež	Komentar k oceni
KAKOVOST PROIZVODA/STORITVE				
Prva ocenitev				
<input type="checkbox"/> Kakovost vzorcev				
<input type="checkbox"/> Certifikat materiala				
<input type="checkbox"/> Reference		0,30	0,00	
<input type="checkbox"/> Tehnološka zadostnost				
Ponovna ocenitev				
<input type="checkbox"/> Kakovost dobav (reklamacije)				
KAKOVOST SISTEMA				
<input type="checkbox"/> Certifikat sistema				
<input type="checkbox"/> Presoja pri dobavitelju		0,30	0,00	
<input type="checkbox"/> Poročilo kupca dobavitelja				
ROK / PRAVOČASNOST DOBAV				
Prva ocenitev				
<input type="checkbox"/> Rok dobav/izvedbe storitve		0,20	0,00	
Ponovna ocenitev				
<input type="checkbox"/> Pravočasnost dobav				
<input type="checkbox"/> Dodatni prevozi zaradi dobavitelja				
CENA				
<input type="checkbox"/> Cena/Plačilni pogoji		0,10	0,00	
SERVISIRANJE				
<input type="checkbox"/> Reševanje reklamacij				
<input type="checkbox"/> Komuniciranje		0,10	0,00	
<input type="checkbox"/> Odnos do okolja				
SKUPNA OCENA			0,00	
<i>Kriterij ocenjevanja:</i>				
Število točk	Ocena dobavitelja			
90 - 100	A			
71 - 89	B			
0 - 70	C			
Datum:				
Ocenil:				
Podpis:				

Vir: Arsed d.o.o., Obrazec za ocenjevanje dobaviteljev, 2005.

V primeru, da se dobavitelj ocenjuje prvič in zato na razpolago ni predhodnih indikatorjev poslovanja, se upošteva njegove reference, cene, plačilne pogoje, ocene vzorcev, izpolnjen obrazec Predstavitev dobavitelja (vključuje tudi finančno stanje podjetja) in certifikat sistema. Pri novem dobavitelju, ki bo dobavljal proizvode na podlagi odprtega naročila ter

hkrati dosega zahtevano oceno, inženir kakovosti za dobavitelje izvede presojo. Ob presoji se dobavitelja seznanijo tudi z Arsedovo politiko ravnanja z okoljem, tako se od njega pričakuje, da svoje aktivnosti v zvezi z ravnanjem z okoljem usklajuje s politiko Arsed. Dobavitelj, ki izpolnjuje vse pogoje, dobi status odobrenega dobavitelja. V kolikor pa dobavitelj ne izpolnjuje zahtevanih kriterijev, se izbere drugega dobavitelja. Odobrenega dobavitelja tako nabava uvrsti na seznam odobrenih dobaviteljev.

3.4.7 Zamenjava dobavitelja

Arsed nima zavedenega postopka za zamenjavo dobaviteljev. Iz tega sledi, da tudi nima navedenih vzrokov za zamenjavo. Na podlagi razgovora z zaposlenimi lahko povzamem, da do zamenjave dobavitelja pride v primeru, ko Arsed ne doseže uskladitve cen z obstoječim dobaviteljem na tržno raven (kljub večkratnim pogajanjem). V takih primerih Arsed posreduje povpraševanje novemu dobavitelju (najprej tistim dobaviteljem, ki so že na seznamu odobrenih dobaviteljev). Prioritetno obravnava največje dobavitelje glede na letni promet, in sicer tiste, kjer je delta med tržnim zahtevkom in zahtevkom dobavitelja nad 10 % letnega prometa. Če Arsed najde dobavitelja, ki kakovostno in komercialno ustreza zahtevam in pričakovanjem, sproži postopek menjave obstoječega dobavitelja. Pred zamenjavo dobavitelja je potrebno preveriti lastništvo orodja in kontrolnih priprav. V primeru zamenjave je pred seznanitvijo trenutnega dobavitelja potrebno še preveriti stališče Faurecije in oceniti tudi morebitne negativne vplive na poslovanje Faurecije.

Arsed pri dokončni odločitvi o prenehanju poslovanja z obstoječim dobaviteljem pripravi:

- komercialno usklajeno ponudbo novega dobavitelja;
- primerjavo med ponudbo na letni ravni in v celotni življenjski dobi projekta (ocena prihrankov iz naslova selitve);
- strošek selitve, ki vključuje strošek potrebnih testiranj (usklajen z dizajnom Faurecije in zahtevami končnega kupca) in strošek ljudi na projektu.

Po potrditvi Faurecije in kupca se obvesti dobavitelja o prenehanju poslovanja. Pripravi se terminski plan menjave. Zamenjava dobavitelja je mogoča tudi v primeru, da se v življenjski dobi projekta sestavni del spremeni. V kolikor obstoječ dobavitelj, katerega sestavni del se spremeni, ni v poziciji izdelave le-tega pod novimi pogoji, se zamenja dobavitelja. Do zamenjave dobavitelja pride tudi v primeru propada obstoječega dobavitelja oziroma njegove nezmožnosti za nadaljnje dobave. Na tem mestu naj poudarim, da se zaposleni v podjetju Arsed soočajo z velikimi težavami pri zamenjavi dobavitelja v seriji. V veliko pomoč bi jim bil zapis postopka z vsemi potrebnimi koraki.

3.4.8 Nabavni proces ob vpeljavi projekta

Nabavni proces in s tem izbira dobaviteljev za sestavne dele poteka skupaj s Faurecio. Slednja ob začetku projekta predlaga dobavitelje za posamezen sestavni del iz svoje liste odobrenih dobaviteljev (lista odobrenih dobaviteljev Arsedda sovпада z listo Faurecije). V kolikor Arsed najde optimalnejšega dobavitelja kot Faurecia (v večini primerov gre za lokalne dobavitelje na območju Slovenije), skupaj določita dobavitelja za serijsko proizvodnjo. Arsed in Faurecia sodelujeta pri vpeljavi dobavitelja oziroma njegovih sestavnih delov za serijsko proizvodnjo.

Ob začetku projekta mora Arsed za vsak sestavni del, ki se uporablja v seriji, pridobiti od dobavitelja oziroma od Faurecije dekompozicijo cene (v nadaljevanju QAF), ki je osnova tudi za kasnejša cenovna usklajevanja. QAF, pridobljeni s strani dobaviteljev, so osnova za QAF na prodajni strani, zato morajo biti slednji pripravljene izredno natančno. Temeljne sestavine QAF (Priloga 4) so: letne količine, količine v življenjski dobi, strošek surovine ter procesa, amortizacija, dobiček, režijski stroški, transport (tip embalaže, frekvenca dobav) in produktivnost. Cene naj bi se v življenjski dobi projekta spreminjale na osnovi QAF samo iz naslova stroškov surovine (skladno s tržnim gibanjem cen) in produktivnosti (letno znižanje cen na podlagi pogodbene produktivnosti).

V kolikor dobavitelj v serijski proizvodnji ugotovi, da mu strošek v QAF ne pokriva dejanskih stroškov (odmiki med planiranimi stroški in dejanskimi), lahko Arsed zadevo predstavi kupcu (prodaja Faurecije posreduje ponudbo kupcu). V večini primerov gre tu predvsem za postavko stroški vzdrževanja orodja (dotrajanost orodja). Praksa pa kaže, da je izredno težko pridobiti s strani kupca odobritev po povišanju cene oziroma je postopek dolgotrajen.

Ob vpeljavi novega projekta mora Arsed ob podpori Faurecije pridobiti vse QAF in ponudbe s strani dobaviteljev, ki so osnova za odprto naročilo. Slednjega lansira Arsed pred začetkom serije in vključuje: ceno, pariteto, plačilni rok, splošno nabavne pogoje Arsedda, letno produktivnost ter klavzulo o spoštovanju logističnih sporazumov (v nadaljevanju LPD).

3.4.9 Cenovna usklajevanja

V večini primerov dobavitelji že v ponudbe navedejo klavzulo, da se cene spremenijo v primeru spremembe cen surovin na svetovnem trgu (v glavnem so zahteve dobaviteljev po usklajevanju cen, če se le-te spremenijo za 5 % in več). V takem primeru, ko se na trgu zazna trend rasti cen surovin, dobavitelji obvestijo Arsed o povišanju cen. Dobavitelji posredujejo novo ceno surovin (v evrih na tono) in posledično novo ceno sestavnega dela (proizvedene iz tega tipa surovine).

V takem primeru ima Arsed 3 opcije:

1. Arsed po prejemu zahtevka s strani dobavitelja preveri s Faurecio status pogajanj. V kolikor je Faurecia že dosegla dogovor z dobaviteljem in je skladen s cenikom dobavitelja za Arsed, potem Arsed zavede ceno v informacijski sistem. Na odprto naročilo se poda tudi razlog spremembe in preračun cene. Odprto naročilo se podpiše s strani samostojnega nabavnika oziroma vodje nabave in tudi s strani direktorja podjetja Arsed ter se ga posreduje v podpis dobavitelju.
2. V kolikor gre za dobavitelja, ki ni v bazi dobaviteljev Faurecije, se preveri cena surovine na trgu, pri Faureciji in TPV ter pri ostalih dobaviteljih, ki proizvajajo sestavne dele iz tega tipa surovine. Arsed vodi pogajanja s tovrstnimi dobavitelji samostojno. Po uskladitvi cen med Arsedom in dobaviteljem se spremembe zavede na odprto naročilo in posreduje v podpis dobavitelju.
3. Za sestavne dele, ki jih dobavljata lastnika TPV in Faurecija, nabavna služba pripravi podatke o višini zahtevka, o tržni vrednosti (upravičenosti) zahtevka. Pogajanja tečejo med upravo podjetja TPV in komercialno direkcijo Faurecije ter direktorjem podjetja Arsed ob pomoči službe nabave. Po doseženem dogovoru se zavedejo cenovne spremembe na odprto naročilo.

Nabavna služba je odgovorna za zbiranje in analiziranje vseh prejetih zahtevkov za spremembo cen iz naslova gibanja cen surovin na trgu. Oceniti mora vpliv cenovnih odmikov na kvartalnem, polletnem in letnem nivoju. Prav tako mora oceniti cenovni dvig vseh tistih sestavnih delov, za katere Arsed ni prejel zahtevka s strani dobavitelja. Nabavna služba Arsed mora o zahtevkih dobaviteljev po spremembi cen obveščati komercialno direkcijo Faurecije. Slednja zahtevke Arsedovih dobaviteljev vključi v svoja komercialna pogajanja s kupci.

3.4.10 Planiranje nabave

Glede na dejstvo, da je nabava ključnega pomena za podjetja v avtomobilski industriji, je planiranje nabave temeljnega pomena ter s tem usklajeno delovanje med službo nabave in kontrolingom tudi v obravnavanem podjetju. Kot je bilo predstavljeno v poglavju 2.1, se planiranje nabavnega procesa prične z raziskavo nabavnega trga in nadaljuje s postavljanjem ciljev in strategij. Slednje podatke podjetju Arsed posredujeta lastnika. Arsed tako na podlagi prejetih količin izoblikuje letni in strateški nabavni plan.

Glavni razlog odstopanja med planom in realizacijo je gibanje cen surovin na svetovnih trgih ter odstopanja v količinah proizvedenih vozil ter posledično količini nabavljenih nabavnih dobrin (sestavni deli in pomožni material, med slednje se uvršča plin, varilna žica in barva).

Pred letom 2010 so se plani pripravljali v excelovih tabela, kar pa ni prinašalo zadovoljivih podatkov za iskanje razlogov v morebitnih odstopanjih. Tako se je v preteklosti planirala poraba nabavnih dobrin na način, da so se v excelovi tabeli planske količine gotovih proizvodov pomnožile s skupno vrednostjo nabavnih dobrin za posamezni gotovi proizvod. Ugotavljanje odstopanj je bilo izredno zamudno in nenatančno.

Z letom 2010 in ob dejstvu, da podjetje uporablja informacijski sistem SAP, so se tudi na tem področju uvedle spremembe, ki so olajšale poslovanje obeh služb. Nabava tako v septembru tekočega leta pripravi cenike v excelovi tabeli za naslednje leto, ki jih posreduje kontrolingu, slednji pa jih masovno vnese v sistem SAP. Kontroling nato po prejemu podatkov s strani službe logistike o predvideni proizvodnji vozil in nabavnih ter prodajnih cenah (posreduje direktor podjetja na podlagi pogodbe) pripravi poslovni plan za prihodnje leto. Ko je plan pripravljen in po potrebi dopolnjen, se predstavi na skupščini lastnikov. Po potrditvi plana s strani obeh lastnikov je le-ta osnova za mesečna spremljanja. Tako kontroling vsak mesec pošlje rezultat za pretekli mesec. Rezultat vključuje cenovna in količinska odstopanja in posledično odmike, ki so razlog cenovnih sprememb ali pa vpliva količin za vsako posamezno nabavno dobrino.

Vsako leto se ugotavlja tudi odstopanje med projektnim planom za tekoče leto (potrjenim ob začetku projekta za celotno življenjsko dobo projekta za vsako proizvedeno leto) in realiziranim planom. Tudi tukaj nabava pripravi ključne razloge v odstopanju (na katerih sestavnih delih je odstopanje v cenah in zakaj). To poročilo o odstopanju se pripravi konec leta za naslednje leto.

3.4.11 Merjenje uspešnosti nabave

Na podlagi opravljenega razgovora z direktorjem podjetja sem ugotovila, da se je Arsed pri definiranju kazalnikov nabave sprva osredotočil na nefinančne kazalnike, in sicer povprečna ocena dobaviteljev. Šele leta 2010 pa se je podjetje zaradi velikih cenovnih gibanj in vse večjemu nespoštovanju pogodbenih določil dobaviteljev odločilo še za uvedbo 2 kazalnikov, ki sta stopnja odobrenega povišanja cen materiala ter stopnja priznane produktivnosti. Kot je prikazano v poglavju 2.7.1, obravnavano podjetje sledi usmeritvam strokovne literature. Slednja tudi navaja spreminjanje ciljnih vrednosti kazalnika. Arsed vsako leto ob potrditvi plana preveri ciljne vrednosti kazalnikov in jih po potrebi korigira.

Kazalniki nabave podjetja Arsed so (Tabela 2):

- Stopnja priznane produktivnosti, ki se izračuna kot količnik med realiziranim zneskom produktivnosti in planiranim zneskom produktivnosti. Gre za letni kazalnik. Cilj je 100 %. Kazalnik izračunava vodja nabave.

- Stopnja odobrenega povišanja cen sestavnih delov je izražena kot količnik med stroški nabave sestavnih delov po dejanskih cenah zmanjšano za stroške nabave sestavnih delov po tržnih cenah in stroški nabave sestavnih delov po tržnih cenah. Raven cen surovin, ki je priznana dobaviteljem, ne sme presegati referenčnih tržnih cen Faurecije ali TPV. Preseganje je negativno. Cilj je 0 %. Gre za letni kazalnik v odgovornosti službe nabave.
- Povprečna ocena dobaviteljev se izražena kot količnik med vsoto ocen vseh dobaviteljev in številom ocenjenih dobaviteljev. Cilj je 98 %. Kazalnik se ocenjuje letno.

Tabela 2: Izračun kazalnikov nabave podjetja Arsed

Naziv kazalnika	Formula za izračun kazalnika
Stopnja priznane produktivnosti	$\frac{\text{Realiziran znesek produktivnosti}}{\text{Planiran znesek produktivnosti}}$
Stopnja odobrenega povišanja cen sestavnih delov	$\frac{(\text{Str. nabave po dejanskih cenah} - \text{str. nabave po trž. cenah})}{\text{Strošek nabave po tržnih cenah}}$
Povprečna ocena dobaviteljev	$\frac{\text{Vsota ocen}}{\text{Število ocenjenih dobaviteljev}}$

Vir: Arsed d.o.o., Razvoj dobaviteljev, 2011, str. 6.

Na podlagi opisanega procesa nabave izbranega podjetja, strategije podjetja Arsed in s stališča preučene teorije lahko povzamem, da je temeljna pomanjkljivost področje ocenjevanja dobaviteljev. V nalogi sem tako pretežni del prispevka k izboljšanju trenutnega stanja nabave namenila metodi za ocenjevanje dobaviteljev, ker je izredno pomemben faktor pri prikazu stanja posameznega dobavitelja ter posledično dober indikator potrebnih ukrepov. Osnovan je tako, da lahko izključno osebje v Arsedu poda oceno za posamezne kriterije. Glavno vodilo pri oblikovanju novega obrazca pa je bila potreba po uvedbi objektivnih meril (temelječih na obstoječih razpoložljivih podatkih). Strokovna literatura pa me je napeljala k razmišljanju tudi k ostalim pomanjkljivostim trenutnega procesa v nabavi. Slednje predstavljam v nadaljevanju, hkrati pa podajam predloge za izboljšave.

4 POMANJKLIVOSTI OBSTOJEČEGA NABAVNEGA PROCESA IN PREDLOGI ZA SPREMEMBE V SLUŽBI NABAVE ARSEDA

4.1 Uvedba nove metode za ocenjevanje dobaviteljev


Glede na predhodno navedene pomanjkljivosti v poglavju 3.4.6 trenutnega izvajanja ocenjevanja dobaviteljev v nadaljevanju predstavljam novo metodo pri ocenjevanju dobaviteljev (Slika 7), ki je podkrepljena s strokovno literaturo, predstavljeno v poglavju 2.5.3. Nova metoda tako temelji na metodi točkovnega ocenjevanja. Cilj novega ocenjevanja je večja objektivnost vrednotenja, ki jo pridobimo s pomočjo razpredelnic, s katerimi sistematično primerjamo in ocenjujemo podatke o količini, ceni, kakovosti, dobavnih rokih, plačilnih pogojih, storitvah. Zanimarjen tudi ni odnos dobavitelja na okolje. Nov obrazec zajema večje število meril, ki vplivajo na ustreznost ocene. Slednji tudi sistematično predstavlja področja, potrebna za izboljšavo in posledično izvajane ukrepov, ki so posledica ocene. Tako dobljene ocene podjetju omogočajo najti potencialna tveganja za oskrbo. Tako se po obstoječi in novi metodi se ocenjuje samo dobavitelje, s katerimi ima Arsed sklenjeno odprto naročilo, saj je s tem pokrit pretežni del nabavnega procesa.

Predlagani obrazec (Slika 7) izpolnijo poleg nabavne službe še inženir kakovosti za dobavitelje in vodja logistike. Tako se dobavitelje izbira in ocenjuje na podlagi kriterijev v logistiki, nabavi in kakovosti. Vsak izmed slednjih kriterijev pa ima oceno razdeljeno na subjektivni in objektivni del. 71 je minimalno število točk za odobritev dobavitelja. Največje možno število točk je 100. Dobavitelji so na podlagi ocene razdeljeni v 3 skupine, in sicer A, B in C (Tabela 3). Po novi metodi ocenjevanja dobaviteljev se je prilagodil tudi cilj kazalnika povprečna ocena dobaviteljev iz 98% na 93%.

Tabela 3: Razvrstitev dobaviteljev glede na izvedeno oceno

Št. točk	Ocena dobavitelja	Obrazložitev	Posledica
90–100	A	Dobavitelj v popolnosti zadovoljuje naše potrebe	Dobavitelj bo priporočen za nova naročila
71–89	B	Dobavitelj mora izdelati plan akcij za višjo oceno	Ustavimo lahko pogovore o novih poslih
0–70	C	Dobavitelj ne zadovoljuje naših potreb	Dobavitelja lahko izločimo iz vseh poslov

Slika 7: Posodobljen obrazec za oceno dobavitelja

		OCENA DOBAVITELJA [insert period]	
ARSED d.o.o.			
Spoštovani dobavitelj: [insert supplier name]			
Obveščamo vas o doseženi oceni, ki ste jo prejeli v oceni dobaviteljev za leto XXXX.			
Dosegli ste oceno: [insert A, B or C]			
Dobavitelji, ki ste ocenjeni z A, v popolnosti zadovoljujete našim potrebam.			
Če ste dosegli oceno B, potem se od vas zahteva izdelava plana akcij za doseg višje ocene.			
Dobavitelji z oceno C na žalost ne zadovoljujete našim potrebam, zato se od vas nemudoma zahteva izdelava plana akcij za doseg višje ocene.			
Bolj podrobne informacije z razčlenitvijo ocene so podane v spodnjih tabelah. V primeru, da potrebujete dodatna pojasnila, nas kontaktirajte.			
Lep pozdrav,			
[insert responsible person]			
	Ocena	Utež	Rezultat
Logistika skupaj	0	0,3	0
Kakovost skupaj	0	0,4	0
Nabava skupaj	0	0,3	0
Skupna ocena (točke)	0		
	Ocena (točke)	Ocena dobavitelja	
	90-100	A	
	71-89	B	
	0-70	C	
LOGISTIKA	Objektivno:		
	MPM -napačne dobave (0 < MPM < 999) - oc. 50, (1.000<MPM<4.999) - oc. 35, (5.000<MPM<29.999) - oc. 20, (30.000<MPM) - oc. 0		
	Rezultat A		
	0		
KAKOVOST	Objektivno:		
	A - Št. uvrstitev na TOP 5 (0x 50, 1x 40, 2x 30, 3x+ 20)		
	Rezultat A (min 20, max 50)		
	0		
NABAVA	Objektivno:		
	A - Komercialni pogoji (cena, pariteta, plačilni rok) - odstopanje od pogodbenih zahtev prilagajanje tržni situacije		
	Rezultat A (min 0, max 30)		
	0		
B - Spoštovanje pogodbenih zahtev (po QAF, odprtem naročilu)			
Rezultat B (min 0, max 30)			
0			
C - Certifikat sistema			
Rezultat C (min 0, max 10)			
0			
D -Odnos do okolja			
Rezultat D (min 0, max 10)			
0			
Rezultat A + B +C + D (min 0, max 80)			
0			
NABAVA	Subjektivno:		
	A - Reference (prilagodljivost, odzivnost)		
	Rezultat A (min 0, max 20)		
0			
Nabava skupaj			
0			

Vse dobavitelje se ocenjuje enkrat letno. Polletna ocenitev pa se izvede po preteku 6 mesecev (najpozneje julija za predhodno polletno obdobje), in sicer samo za dobavitelje z oceno A in C po presoji iz preteklega leta in hkrati za vse dobavitelje, ki so bili v

predhodnem polletnem obdobju na listi TOP 5 kritični dobavitelji, ter za vse dobavitelje, ki niso priznali pogodbene produktivnosti in ki niso znižali cen surovin na tržno raven v predhodnem polletnem obdobju. Pri kakovostnih problemih in v izrednih primerih (na primer: posebna zahteva odjemalca) se izvede tudi presoja dobaviteljevega procesa.

Polletna ocena se tudi v tem primeru izvede na podlagi predstavljenega obrazca – Ocenjevalni list dobavitelja in se o tem informira dobavitelja. V kolikor dobavitelj doseže status C, se ga obvesti in obravnava kot kritičnega dobavitelja, kjer mora le-ta predstaviti plan aktivnosti za prehod na oceno B v roku enega meseca.

Kriteriji pri kakovosti. Na podlagi intervjuja z vodjo kakovosti in inženirjem kakovosti za dobavitelje smo skupaj oblikovali kriterije pri ocenjevanju dobaviteljev s strani kakovosti, ki jih predstavljam v nadaljevanju.

Kriteriji pri oceni dobaviteljev na področju kakovosti so tako razdeljeni na 2 dela, in sicer objektivni del (dobavitelj je ocenjen na podlagi števila uvrstitev dobavitelja na mesto TOP 5 v ocenjevalnem obdobju) ter subjektivni del (prilagodljivost in odzivnost pri reševanju reklamacij).

Objektivni del: inženir kakovosti za dobavitelje mesečno spremlja in vnaša podatke v tabelo kriteriji za uvrstitev dobaviteljev med TOP 5 za mesec x (Tabela 4). Iz Tabele 4 je razvidno, da so kriteriji za oceno TOP 5 PPM, skupno število reklamacij, število reklamacij pri kupcu in število ponavljajočih reklamacij. Navedeni podatki se zbirajo v SAP in se mesečno prenašajo v omenjeno tabelo za vse dobavitelje, ki so imeli v obravnavanem mesecu reklamacijo. Vsak izmed navedenih kriterijev ima ponder 33,3 % z izjemo PPM, ki smo mu dodeli ponder 0,1 %. Končna ocena za dobavitelja je sestavljena iz ponderirane vrednosti navedenih kriterijev. Vse končne ocene se razvrsti po velikosti (od največje do najmanjše) in prvih 5 dobaviteljev iz seznama dobi elektronsko obvestilo na obrazcu Najslabših 5 dobaviteljev meseca (Priloga 3). Ocena TOP 5 se izvaja do 5. v mesecu za predhodni koledarski mesec.

Tabela 4: Kriteriji za uvrstitev dobaviteljev na TOP 5 za mesec x

Podjetje	PPM	Skupno število reklamacij	Reklamacije pri kupcu	Število ponavljajočih reklamacij	Σ
PONDER	0,001	0,333	0,333	0,333	1,00
Dobavitelj 1	1736	1	1	0	2,40
Dobavitelj 2	407	3	0	2	2,07
Dobavitelj 3	76	1	2	0	1,08
Dobavitelj 4	24	1	2	0	1,02
Dobavitelj 5	24	1	0	1	0,69

Subjektivni del ocene je rezultat odzivnosti dobavitelja, pripravljenosti za reševanje 8D in sodelovanja med njim in Arsedovim inženirjem kakovosti za dobavitelje. Najvišja ocena je 100.

Kriteriji pri nabavi. Nabavna služba pri oceni dobaviteljev (Tabela 5) kot objektivne kriterije navaja komercialne pogoje (cena, pariteta, plačilni rok), spoštovanje pogodbenih zahtev (struktura cene po QAF, produktivnost, odprto naročilo), certifikat sistema kakovosti ter odnos do okolja. Kot subjektivni dejavnik pa reference (prilagodljivost, odzivnost). Prvi sklop ocene so komercialni pogoji, ki so sestavljeni iz cene, paritete in plačilnih pogojev. Dobavitelj lahko doseže oceno med 0 in 20. Merila, ki jih upoštevamo pri ceni, so spremembe cene surovin skladno s trgom, pri čemer se upošteva tudi čas veljavnosti spremembe cene (perioda). V kolikor dobavitelj spremeni ceno skladno z odobritvijo cenika Faurecije, dobi oceno 20. V kolikor spremeni ceno skladno s cenikom Faurecije, vendar ne za enako periodo, dobi oceno 15. V kolikor je odstopanje v ceniku Faurecije do 10 %, dobi oceno 10 ob predpostavki ustrezne periode. V kolikor je odstopanje do 10 % in ob različnih periodah dobi oceno 5. Vse druge cene pa vodijo v oceno 0. V kolikor dobavitelj spoštuje dogovorjeno pariteto, dobi oceno 5, v nasprotnem primeru pa oceno 0. Enako velja tudi za plačilni pogoj. Spoštovanje pogodbenih zahtev je drugi sklop. Ta je sestavljen iz strukture cene, in sicer v kolikor dobavitelj sledi QAF, potrjenem ob začetku projekta, dobi oceno 10, če spremeni strukturo QAF, vendar ostane na enaki končni ceni, dobi oceno 5, v kolikor se QAF in posledično končna cena spremenita, dobi oceno 0. Če dobavitelj realizira dogovorjeno produktivnost, dobi oceno 5, v nasprotnem primeru oceno 0. Zadnja ocena v drugem sklopu je iz naslova odprtega naročila. V kolikor so spoštovane vse zahteve iz odprtega naročila, se dodeli ocena 15, ocena 10 se da v primeru odstopanja vseh ostalih postavk z izjemo cene; ocena 5 pripada dobavitelju, ki odstopa na vseh postavkah odprtega naročila. Ocena 0 pa pripada dobavitelju, ki poleg nespoštovanja odprtega naročila grozi z zaustavitvijo dobav. Sklop C ocenjuje certifikat sistema kakovosti dobavitelja. V kolikor ima dobavitelj ISO 9001 in ISO TS 16949, dobi oceno 10, v kolikor je brez certifikata ISO TS 16949, dobi oceno 5. Če nima nobenega izmed navedenih certifikatov, dobi oceno 0. Zadnji sklop pri oceni iz naslova nabave je odnos dobavitelja do okolja. V kolikor ima dobavitelj ISO 14001 in odobri okoljsko politiko podjetja Arsed dobi oceno 10, v kolikor ima samo 1 izmed slednjih zadev dobi oceno 5, če pa nima nič od predhodno navedenega s področja okolja, dobi oceno 0. Pri subjektivni oceni se upošteva odzivnost dobavitelja pri reševanju problemov ter njegova pripravljenost za iskanje skupnih rešitev. Maksimalna možna ocena je 100.

Vse navedene kriterije (z izjemo sklopa D) je mogoče pridobiti s pomočjo sistema SAP, v katerem so vsa odprta naročila (cene, paritete, plačilni pogoji), skupnega diska podjetja Arsed (shranjeni QAF, potrjena okoljska politika Arsed in potrjena odprta naročila s strani dobaviteljev) ter spletnih strani dobaviteljev, na katerih imajo dobavitelji objavljene svoje certifikate in njihove veljavnosti (v kolikor le-tega nima objavljenega, se kontaktira

dobavitelja, da ga posreduje). Za področje cene pa ima podjetje evidenco v posebni excelovi tabeli BOM (angl. *bill of material*), v kateri mesečno spremlja cenike Arseda oziroma pripadajoče cenike Faurecije za vse sestavne dele. Omenjena tabela se vodi mesečno za potrebe lastnikov. Tako nabava za ocene dobaviteljev ne dela posebne evidence gibanja cen.

Tabela 5: Kriteriji nabavne službe pri oceni dobaviteljev

	A – Komercialni pogoji			B – Spoštovanje pog. zahtev			C + D		Subjektivno
ocena	(0-20)	(0-5)	(0-5)	(0-10)	(0-5)	(0-15)	(0-10)	(0-10)	(0-20)
opis	Cena	Pariteta	Plačilni pogoji	Struktura cene	Produkti -vnost	Odrpno naročilo	Certifikat sistema	Odnos do okolja	Reference

Kriteriji pri logistiki. Služba logistike v Arsedu izvaja tedenske odpoklice (plani dobav) in organizira prevoze. Podjetje nima svoje lastne transportne službe, vendar ima vse prevoze urejene z zunanjimi partnerji. Logistika skrbi tudi za izvajanje skladiščenja, reklamacije ter oskrbo proizvodnje s sestavnimi deli ter odpreme gotovih proizvodov.

Za določitev kriterijev logistike sem opravila intervju z vodjo logistike, ki je poudaril, da je ključni pokazatelj pri oceni dobaviteljev število neustreznih dobav glede na skupno število dobav na milijon dobav (v nadaljevanju MPM). Služba logistike kot objektivni kazalnik pri oceni dobavitelja tako po novi metodi upošteva napačne dobave s strani dobaviteljev oziroma MPM, kot subjektivni kazalnik pa odzivnost, prilagodljivost, pravočasnost dobav ter reševanje logističnih reklamacij. Logistika mesečno spremlja kazalnik MPM po dobaviteljih. Podatke o številu vseh dobav (število sestavnih delov pomnoženo s številom prejemov posameznega sestavnega dela za vsak mesec) pridobi iz informacijskega sistema. Podatek o številu napačnih dobav pa vodi izven SAP, saj trenutni informacijski sistem ne omogoča vodenja logističnih reklamacij. Logistika tako ročno spremlja logistične 8D, ki so tudi osnova za izračun MPM. Slednji kazalnik je objavljen na skupnem disku podjetja. Razredi za ocene so razvidni iz Slike 7.

V prihodnosti bi bilo potrebno nadgraditi informacijski sistem SAP v smeri izvajanja ocenjevana dobaviteljev neposredno iz sistema. S tem bi se prihranilo na času in posledično na morebitnih napakah, ki so posledica ročnega vnosa. Ker pa Arsed trenutno nima razpoložljivih finančnih sredstev, se bo posluževal predlagane metode.

4.2 Uvedba pravilnika o zamenjavi dobavitelja v času serijske proizvodnje

Arsed nima zavedenega postopka o zamenjavi dobavitelja sestavnih delov v času serijske proizvodnje. Zamenjave dobaviteljev, ki so v večini primerov povezane s selitvijo orodij,

so izredno zahteven projekt, saj terjajo veliko usklajevanja. Ker strokovna literatura navaja potrebo po dokumentaciji postopkov v službi nabave, v nadaljevanju navajam predlog pravilnika o zamenjavi dobavitelja.

Temeljna načela pravilnika zamenjava dobavitelja v času serijske proizvodnje:

- zamenjava dobavitelja v primeru prihranka v času serije na letni ravni 10.000 evrov (če ne gre za selitev orodij) oziroma 100.000 evrov (v primeru selitve orodij);
- potrditev s strani kupca za menjavo;
- slediti ANPQP postopku – sestavni deli morajo imeti potrjen PPAP pred in po selitvi;
- vse pogodbe o prenehanju morajo biti formirane in potrjene s strani pravne službe.

Uvod (splošne določbe):

- pred vsako spremembo dobavitelja se imenuje vodjo projekta selitve (samostojni nabavnik ali vodja nabave) in člane tima, ki so potrjeni s strani direktorja podjetja Arsed; člani tima so poleg nabavnika še inženir kakovosti za dobavitelje in inženir proizvodnje (tehnolog);
- stroga zahteva o nespremembi sestavnega dela oziroma surovine (v primeru spremembe sestavnega dela oziroma surovine, iz katerega je ta sestavni del proizveden, je potrebno upoštevati postopek razvoja sestavnega dela v času serije (v nadaljevanju VA&VE) ter postopke kakovosti);
- pred selitvijo se mora uskladiti vsa dokumentacija, načrti o sestavnih delih in orodjih ter ostali opremi (kontrolne makete), vsa orodja ter pripadajoča dokumentacija, ki so predmet selitve, mora biti v dobrem stanju že pred začetkom selitve;
- zamenjava dobavitelja v prvih 6 mesecih po začetku serije (v nadaljevanju SOP) je lahko samo zaradi izjemno nenavadnih okoliščin (kot na primer stečaj dobavitelja).

Koraki v postopku:

Korak 1: Potreba/Priložnost za zamenjavo dobavitelja. Temeljni razlogi za zamenjavo dobavitelja v času serijske proizvodnje: komercialno neskladje, tveganje dobave, nesprejemljiva kakovost oziroma ocena dobavitelja, zamenjava strategije lastnikov o spremembi liste odobrenih dobaviteljev.

Korak 2: Ocena izvedljivosti in tveganja. Vodja projekta selitve skupaj z ostalimi člani tima oceni izvedljivost zamenjave, predvidijo vse možne rizike, vključno z embalažo in logistiko. S pomočjo logistike, prodaje in proizvodnje določijo korake potrebne za spremembo, odprte zadeve, potrebo za kupčevo potrditev, pripravijo osnutek plana za selitev in oceno stroškov selitve.

Korak 3: Pravna uskladitev. Vodja projekta selitve mora preveriti skupaj z Faurecijo oziroma TPV, da pogodbe ne vsebuje klavzule, ki bi preprečile prenehanje poslovanja (patenti, licence, lastništvo). V kolikor se pogodba lahko prekine se gre v iskanje novega dobavitelja. V kolikor so odprte zadeve na pogodbi, ki onemogočajo prekinitev poslovanja, mora le-ta v pravno obravnavo.

Korak 4: Ureditev pravnih zadev. Pravna služba analizira ukrepe potrebne za prekinitev pogodbe.

Korak 5: Da /Ne. Vodja projekta selitve predstavi direktorju podjetja Arsed projekt za selitev ter se skupaj odločita ali bosta izpeljala selitev ali ne. Pri tem upoštevata vse rizike.

Korak 6: Priprava priporočila za selitev. Nabavna služba pridobi komercialne ponudbe s strani odobrenih dobaviteljev. Komercialna ponudba mora vključevati QAF.

Korak 7: Potrditev selitve s strani Faurecije, TPV. Vodja projekta selitve obvesti lastnika in jim posreduje projekt selitve, ki vključuje razlog selitve, komercialno analizo ter rizike. V kolikor se lastnika s selitvijo strinjata, se izpelje nadaljevanje postopka. Če pa lastnika zavrneta selitev, se projekt zamrzne.

Korak 8: Potrditev selitve s strani kupca. Prodajna služba predstavi predlog zamenjave dobavitelja kupcu. Slednji mora zamenjavo dobavitelja potrditi. V kolikor je razlog selitve komercialni vidik, se pripravi ponudba za kupca (kakšen bo prihranek pri selitvi za kupca). V kolikor kupec ne potrdi zamenjave, se izvede ponovni pregled. Kupec ob potrditvi tudi predpiše potrebna testiranja.

Korak 9: Predstavitev plana logistiki in kakovosti podjetja Arsed. Sodelovanje službe logistike za uskladitev varnostne zaloge sestavnih delov za čas selitve, uskladiti logistični protokol z novim dobaviteljem in LPD ter službe kakovosti za vzorčne kose.

Korak 10: Nominacijsko pismo. Nabavna služba Arseda posreduje novemu dobavitelju v podpis nominacijsko pismo in s tem ga obvesti o izbiri dobavitelja. Hkrati pa posreduje obvestilo ostalim potencialnim dobaviteljem, da njihova ponudba ni bila izbrana. V nominacijskem pismu, ki velja kot pogodba, so zavedene komercialne, tehnične, kakovostne in logistične zahteve. Slednje so predhodno že usklajene z dobaviteljem. V kolikor gre za selitev orodij, se v nominacijskem pismu navede tudi lastništvo orodja in zahteva po vzdrževanju le-tega.

Korak 11: Uskladitev terminskega plana. Vodja projekta predstavi terminski plan ostalim udeležencem tima, ki ga po potrebi popravijo oziroma dopolnijo.

Korak 12: Odpoved prenehanja sodelovanja z obstoječim dobaviteljem. Vodja projekta zamenjave dobavitelja posreduje uradno obvestilo dobavitelju o prenehanju poslovanja.

Korak 13: Potrditev vzorcev in procesa pri novem dobavitelju. Inženir kakovosti za dobavitelje je odgovoren za pridobitev potrebne dokumentacije s strani kakovosti (poročilo o meritvi začetnih vzorcev, PPAP) in analizo začetnih vzorcev. Vodja kakovosti pa pripravi celotno dokumentacijo za kupca (PPAP ali ANPQP in PSW). Dokumentacija vsebuje tudi analizo vseh potrebnih testiranj, ki so bila izvedena.

Korak 14: Odprto naročilo novemu dobavitelju. Dobavitelju nabavna služba Arsed a posreduje odprto naročilo za serijsko dobavo sestavnih delov.

Korak 15: Zaključek projekta. Vodja projekta zamenjave dobavitelja skupaj z ostalimi člani poda analizo projekta in jo predstavi direktorju podjetja Arsed na posebnem za to pripravljenem obrazcu. Namen poročila je analiza rezultatov projekta glede na zastavljene cilje. Elementi, ki so vključeni v analizo, so: spoštovanje izvedbenih rokov in ekonomika projekta ter morebitna odstopanja od plana.

Korak 16: Hranjenje projektne dokumentacije pri zamenjavi dobavitelja v serijski proizvodnji. Vsa dokumentacija, vezana na zamenjavo projekta, se hrani v nabavni službi Arsed a z izjemo dobaviteljevih dokumentov o kakovosti (PPAP), ki se hranijo v službi kakovosti. Dokumenti se hranijo v pisni obliki v regulatorju. V elektronski obliki na skupnem disku na direktoriju nabava – projekt pa se hranijo: pogodba starega dobavitelja, odprto naročilo starega dobavitelja, terminski plan selitve, nominacijsko pismo, odprto naročilo novega dobavitelja, finančna analiza projekta ter poročilo o zaključku projekta.

4.3 Uvedba pravilnika o zaključku projekta

Podjetje nima napisanega postopka o zaključku projekta (v nadaljevanju EOP), saj se v preteklosti ni srečevalo z zaključevanjem projekta. Danes pa so določeni projekti že v fazi zaključevanja. S tem se v nabavi pojavlja ogromno dodatnega dela pri komunikaciji z dobavitelji ob končanju projekta. Ker so zaključki projekta povezani z velikimi stroški (ostanek zaloge), je nujno, da se omenjeni postopek tudi dokumentira.

Predlog: Podjetje naj skupaj z matičnima podjetjema napiše protokol za EOP, ki bo usklajen s kupci in pri novih projektih predstavljen dobaviteljem že na samem začetku projekta. Pri pripravi postopka je bistveno sodelovanje obeh lastnikov, saj sodelujeta pri pripravi in vpeljavi projekta.

4.4 Uskladitev pogodb

Arsed in matično podjetje TPV imata določene skupne dobavitelje. V tem primeru gre predvsem za dobavitelje, vezane na pomožni material in storitve, ki pa so v večini primerov locirani v Sloveniji. Na tem mestu naj poudarim, da podjetji v določenih primerih nimata enotnega nastopa. Cilj, ki si ga naj zastavita nabava Arsed in TPV v prihodnosti je, da bi se poenotile vse tovrstne pogodbe za vse predmete dela, rezerve dele, storitve, potrošni material (za vse postavke na zaključenih naročilih). S tem bi se izkoriščale prednosti centralizacije nabavne službe.

Predlog: Podjetje TPV naj za vse skupne dobavitelje vodi pogajanja tudi za Arsed. TPV naj tudi pripravi pogodbo. Arsed v takem primeru samo izvrši naročila.

4.5 Izključitev vpliva gibanja cen surovin na trgu

Pretežni del nabave (okoli 80 %) je vezan na gibanje cen surovin (jeklo, plastika), ki kotirajo na borzi. Ob pregledu situacije v zadnjih 5 letih je razvidna močna turbulenca in posledično riziki poslovanja. Pri nekaterih kupcih je pogodbeno določen poračun cen surovin na kvartalni oziroma polletni ravni, vendar ne pri vseh. Kjer se sprememba porasta v ceni surovin ne prevali h kupcu, slednje negativno vpliva na nabavo podjetja Arsed.

Predlog: Prodajne pogodbe morajo vključevati klavzulo o prilagajanju cen skladno s cenami surovin na trgu. Prodajne pogodbe bi morale biti predstavljene nabavnemu osebj u oziroma popolna vključitev nabavne službe ob uvajanju novega projekta. Ob začetku projekta bi bilo potrebno v nabavno pogodbo vključiti frekvenco spreminjana nabavnih cen, slednje bi morale biti usklajeno s pogodbo na prodaji. Tako bi podjetje prevalilo riziko cenovnih dvigov surovin na kupca.

4.6 Prenos dokumentacije ob začetku projekta

Glede na dejstvo, da se projekt pripelje v Arsed s strani komercialne direkcije Faurecije, se pretežni del nabavnih pogodb in povpraševanj nahaja v Faureciji. Ker pa dobavitelji dobavljajo komponente v Arsed, je Arsed odgovoren za reševanje morebitnih neskladij. Ob usklajevanju je nujno potrebno preveriti pogodbena določila med Faurecijo oziroma Arsedom in dobaviteljem. Danes tako Arsed posreduje svojo zahtevo po pridobitvi pogodbe v Faurecijo, za kar pa je potreben čas.

Predlog: Ob uvedbi novega projekta morajo biti potrjene pogodbe z dobavitelji dostavljanje v podjetje Arsed skupaj z ostalo projektno dokumentacijo.

4.7 Ureditev evidence in arhiviranje

Podjetje Arsed trenutno hrani vsa odprta in zaključena naročila v regulatorjih. Pogodbe in odprta naročila pa tudi v elektronski obliki na skupnem disku podjetja. Postopek arhiviranja ni zaveden v nobenem procesu podjetja.

Predlog: Podjetje naj v proces nabave vključi tudi evidenco in način ter časovno obdobje arhiviranja dokumentacije, in sicer:

- evidenca vseh naročil;
- evidenca odprtih naročil;
- evidenca zaključenih naročil,
- evidenca po dobaviteljih;
- evidenca po nabavi specifičnih orodij v zvezi z nabavo sestavnih delov.

4.8 Uvedba informacijske podpore za merjenje in vrednotenje nabavne funkcije

Informacijski sistem SAP je potrebno prilagoditi kazalnikom, ki jih podjetje meri, da bi bilo zbiranje vhodnih podatkov stalno in tekoče in so podatki uporabnikom dostopni v vsakem trenutku. S tem bi podjetje Arsed doseglo namen merjenja uspešnosti nabavne funkcije. Podjetje bi lahko v vsakem trenutku prepoznalo dejansko stanje, na osnovi katerega bi gradilo sistem v prihodnje in dolgoročno izboljšalo delovanje nabavne funkcije ter s tem motiviralo zaposlene za izvajanje zastavljenih nalog in izboljšanje delovanja nabavne funkcije. Informacijski sistem je potrebno dograditi v smeri, da bi se v bodoče ocene dobaviteljev izvajale neposredno iz sistema SAP.

SKLEP

Avtomobilska industrija je v svetu paradni konj pri narekovanju trendov poslovanja. Tudi v prihodnosti bo ostala jedro inovativnosti in kakovosti. Uspešna poslovna praksa, ki je zavedena tudi v standardih sistema vodenja kakovosti, zajema potrebo po načrtnem in sistematičnem delu z dobavitelji. Slednje pa vodi do dejstva, da se pomen nabave v podjetjih povečuje. Tako se že danes pri vodilnih podjetjih kaže partnerski odnos med kupcem in dobaviteljem, saj se s kooperativnim sodelovanjem doseže večji vpliv na stroške, kakovost in razvoj novih produktov. Nabava mora tako spremeniti svojo vlogo, saj mora postati temeljni člen med dobaviteljem in kupcem. Nabava pa ciljev ne mora doseči brez sodelovanja ostalih poslovnih funkcij v podjetju. Procesni pristop je tako postal nuja, ker omogoča usmerjenost h kupcu ter nenehno merjenje in izboljševanje posameznega procesa.

Arsed je podjetje, ki proizvaja ogrodja za avtomobilske sedeže. Namen mojega magistrskega dela je bil na podlagi strokovne literature analizirati trenutni nabavni proces podjetja Arsed ter podati predloge za izboljšavo. Podjetje ima proces nabave v celoti centraliziran, kar je ustrezno, glede na priporočila strokovne literature. Temeljne naloge nabavne službe Arseda so, zagotavljanje ustreznih sestavnih delov pod vnaprej dogovorjenimi pogoji ter oskrba podjetja z ostalimi materiali in storitvami za njegovo redno poslovanje. Glede na lastniško strukturo podjetja in temu posledično glede na naloge, ki so v domeni službe nabave Arseda, sem pretežni del predlogov za spremembe v službi nabave usmerila na ocenjevanje dobaviteljev. Namen posodobljenega ocenjevanja dobaviteljev je tako signalizirati področje, na katerem dobavitelj ne dosega zastavljenih ciljev. Na podlagi tako pridobljene ocene se določijo korektivni ukrepi in roki za izvedbo. V tej točki pa bo Arsed tudi v bodoče nudil dobaviteljem popolno podporo za odpravo neskladij. V nalogi sem navedla tudi nekatere druge slabosti obstoječega nabavnega procesa. Gre predvsem za pomanjkanje pravilnika ob zamenjavi dobavitelja ter zaključku projekta. Slednja dokumenta, bi Arsedu omogočala večji pregled nad poslovanjem ter posledično manjše stroške. Nazadnje pa sem izpostavila tudi potrebo po uporabi informacijskega sistema, zlasti na področju merjena rezultatov nabavne službe.

Vodstvo podjetja Arsed se zaveda pomena nabave pri doseganju zastavljenih ciljev podjetja, saj je vodja nabave član vodstvenega kolegija. V tej vlogi ima tudi vsa pooblastila pri sprejemanju odločitev. Interes nabave je tako ustrezno zastopan v najvišjem vodstvu podjetja, saj lahko podjetje le tako pričakuje njeno uspešno izvajanje. Za širokopotezne projekte, ki vplivajo na poslovanje celotnega podjetja, pa se vodja nabave posvetuje z direktorjem podjetja in še z ostalimi člani kolegija. Izbira dobaviteljev, ki je opravljena s strani matičnega podjetja, ni prepuščena naključju, vendar je rezultat postopka izbire in potrjevanja dobaviteljev. Podjetje Arsed upošteva dejstvo, da je menjava dobavitelja zaradi cenovnih razhajanj, tvegana. Tako se dobavitelj zamenja samo v primeru nespoštovanja kakovostnih zahtev, zamud pri dobavah in drastičnem cenovnem odstopanju. Tudi v tem primeru se dobavitelja v večini primerov zamenja z že obstoječim dobaviteljem. Pomembno vlogo pri poslovanju nabave pa odigra tudi dobra organiziranost ostalih služb v podjetju.

V svoji zgodovini je podjetje Arsed sledilo različnim strategijam, ki so bile v pretežni meri prilagojene interesom lastnikov, projektom podjetja, strateškim ciljem podjetja in ekonomski situaciji na trgu. Današnja strategija podjetja je natančno definirana v strateškem planu podjetja. Slednji je oblikovan za obdobje poslovanja trenutnih projektov in potrjenih novih projektov. Strategija družbe je osnova za oblikovanje plana za celotno življenjsko obdobje projektov in tudi za tekoče letne plane. Na podlagi strategije podjetja pa je jasno izoblikovana strategija nabavne službe. Uspešnost poslovanja Arsed dosega s skupnim delom kreativnih in motiviranih sodelavcev.

LITERATURA IN VIRI

1. Arsed, d.o.o. (2005). *Obrazec za ocenjevanje dobaviteljev Arseda, d.o.o.* (interno gradivo). Novo mesto: Arsed, d.o.o.
2. Arsed, d.o.o. (2010). *Poslovnik kakovosti Arsed, d.o.o.* (interno gradivo). Novo mesto: Arsed, d.o.o.
3. Arsed, d.o.o. (2011a). *Razvoj dobaviteljev Arseda, d.o.o.* (interno gradivo). Novo mesto: Arsed, d.o.o.
4. Arsed, d.o.o. (2011b). *Poslovnik Arsed, d.o.o.* (interno gradivo). Novo mesto: Arsed, d.o.o.
5. Arsed, d.o.o. (2011c). *Pravilnik o notranji organizaciji Arseda, d.o.o.* (interno gradivo). Novo mesto: Arsed, d.o.o.
6. Arsed, d.o.o. (2012a). *Interni podatki nabavne službe Arsed za leto 2011, SAP podatkovna baza – realizacija nabave* (interno gradivo). Novo mesto: Arsed, d.o.o.
7. Arsed, d.o.o. (2012b). *Letno poročilo Arseda, d.o.o za leto 2011* (interno gradivo). Novo mesto: Arsed, d.o.o.
8. Axelsson, B., Rozemeijer, F., & Wynstra, F. (2005). *Developing Sourcing Capabilities, Creating Strategic Change in Purchasing and Supply Management*. Chichester: John Wiley & Sons.
9. Baily, P., Farmer, D., Jessop, D., & Jones, D. (2005). *Purchasing Principles and Management*. (9th ed.). Harlow: Pearson Education Limited .
10. Božič, M. (1996). *Sodelovanje in organiziranje*. Maribor: Via, d.o.o.
11. Bukovec, S. (2010). *9. Konferenca nabavni management 2010*. Zreče: Planet GV.
12. Gadde, L., & Hakansson, H. (1993). *Professional Purchasing*. London and New York: Routledge.
13. Galič, M., Prodnik, J., & Smolar, S. (2009). *Nabava*. Ljubljana: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM.
14. Gobec, M. (2010). *Učinki in izkušnje iz uvedbe centralizacije nabave v Zavarovalnici Triglav*. Zreče: Planet GV.
15. Hines, T. (2004). *Supply Chain Strategies – Customer Driven and Customer Focused*. Oxford: Elsevier.
16. Hribar, A. (2004). *Oblikovanje strateške nabave v podjetju Iskra mehanizmi* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Hunger, D. J., & Wheelen, T. L. (1996). *Strategic Management* (5th ed). Reading: Addison-Wesley.
18. Izvozno okno (2011). *Avtomobilaska industrija bo tudi v letu 2011 rasla*. Najdeno 5. maja 2011 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Novice/Avtomobilaska_industrija_bo_tudi_v_letu_2011_rasla_14814.aspx
19. Kovač, B. (2005). *Etični standardi in reševanje sporov v nabavnem poslovanju*. Ljubljana: Planet GV.
20. Leenders, R. M., Fearon, E. H., & England, B. W. (1989). *Purchasing and materials Management* (9th ed.). Boston: Irwin.

21. Leenders, R. M., Johnson, P. F., Flynn, A. E., & Fearon, H. E. (2006). *Purchasing and Supply management* (3th ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
22. Logožar, K. (2004). *Poslovna logistika*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
23. Monczka, R. M., Handfield, R. B., Guinipero, L. C., & Petterson, J. L. (2011). *Purchasing and supply chain management* (5th ed.). Mason: South-Western, Cengage learning.
24. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management*. Radovljica: Didakta.
25. Novak, R. (2001). *Novosti in spremembe, ki jih prinaša standard ISO 9001:2000*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
26. Oica (2006). *The Auto Industry in and beyond the crisis*. Najdeno 11. maja 2011 na spletnem naslovu <http://oica.net/wp-content/uploads/2007/06/oica-depliant-final.pdf>
27. Pavlin, B. (2007, 11 julij). Automotive Industry: Quality and Innovation is Our Advantage. *The Slovenian Times*. Najdeno 7. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.sloveniatimes.com/en/inside.cp2?uid=3046E560-BBD3-1617-6AFD-75B36414FEE8&linkid=news&cid=826EB3AA-C0B7-099A-D17F-38C323F0CE4D>
28. Polajnar, A., Buchmeister, B., & Leber, M. (2001). *Proizvodni menedžment*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
29. Potočnik, V. (2002). *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Pučko, D. (2006). *Planiranje in kontrola*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Scheuing, E. E. (1989). *Purchasing Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc.
33. Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2004). *Managing The Supply Chain: The definitive Guide for The Business Professional*. New York: McGraw-Hill.
34. SIST EN ISO 9001:2008. (2008). Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo.
35. SIST-TS ISO/TS 16949:2010 (2010). Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo.
36. Tavčar, M. (2000). *Strateške razsežnosti managementa*. Koper: Visoka šola za management.
37. Van Weele J. A. (1998). *Nabavni management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
38. Van Weele, J. A. (2000). *Nabavni management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
39. Van Weele, J. A. (2002). *Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice* (3th ed.). London: Thomson Learning.
40. Van Weele, J. A. (2005). *Purchasing & Supply Chain Management: Analysing, Planning and Practice* (4th ed.). London: Thomson Learning.
41. Van Weele, J. A. (2009). *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice* (5th ed.). London: Cengage Learning.
42. Vesel, A. (2010). *Kazalniki za ocenjevanje rezultatov nabave v družbi Droga Kolinska in proces ustvarjanja prihrankov*. Zreče: Planet GV.
43. Vujošević, N. (1992). *Sistemi kakovosti po ISO 9000*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

44. Vukovič, G., & Završnik, B. (2008). *Obvladovanje nabave*. Celje: Visoka komercialna šola.
45. Završnik, B. (1996, 25. september). *Načrtno zmanjševanje stroškov*. Ljubljana: Manager.
46. Završnik, B. (2000). *Nabavni management*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
47. Završnik, B. (2004). *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
48. Zorman, D. (2011, 28. marec). Proizvajalci avtomobilov iz globalne krize še močnejši. *Dnevnik*. Najdeno 28. marca na spletnem naslovu http://www.dnevnik.si/tiskane_izdaje/dnevnik/1042433895
49. Žerjal, B., & Mihelin, U. (1994). *Kakovost v povezavi z standardizacijo* (6 izdaja). Maribor: Naše gospodarstvo.
50. Žibret, B. (2008). *Strateška nabava*. Ljubljana: Planet GV.
51. Žibret, B. (2009, 30. marec). Nabava: vse manj se izdeluje, vse več sestavlja. *Združenje manager*. Najdeno 5. maja 2011 na spletnem naslovu http://www.zdruzenje-manager.si/storage/5188/14_Nabava_vse_manj_se_izdeluje.pdf

PRILOGE

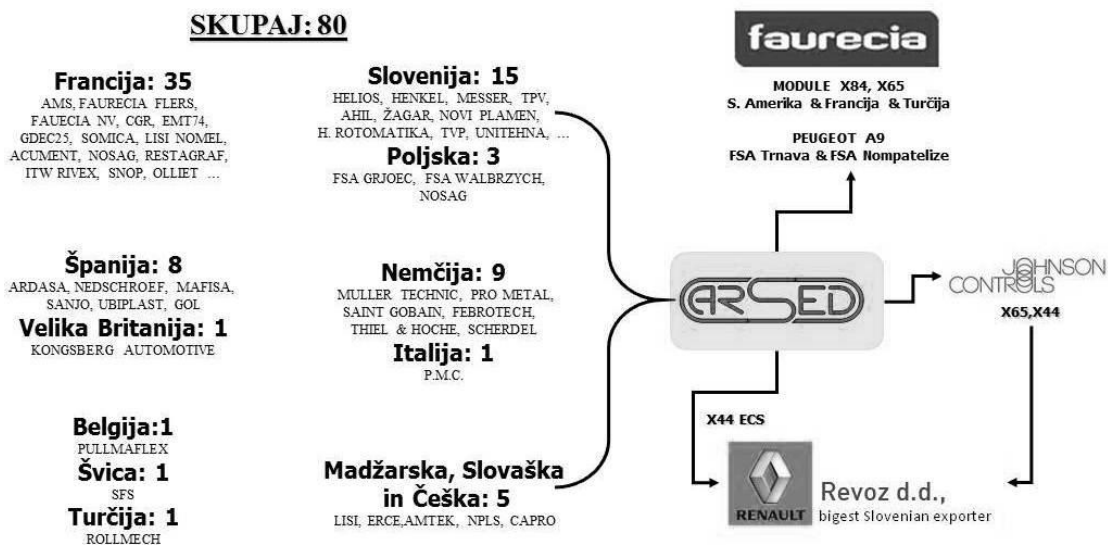
KAZALO PRILOG

Priloga 1: Dobavitelji Arseda	1
Priloga 2: Razvoj dobaviteljev Arseda – shema procesa.....	2
Priloga 3: Obrazec »Najslabših 5 dobaviteljev meseca X – (TOP 5 Critical supplier)«.....	3
Priloga 4: QAF (dekompozicija cene)	4
Priloga 5: Slovar tujih izrazov	6

Priloga 1: Dobavitelji Arseda

DOBAVITELJI

SKUPAJ: 80



Vir: Arsed d.o.o., Interni podatki nabavne službe Arsed za leto 2011, SAP podatkovna baza – realizacija nabave, 2012.

Priloga 2: Razvoj dobaviteljev Arsed – shema procesa

DIAGRAM POTEKA	AKTIVNOST	VIR	VHOD/IZHOD		
	1. Pregledovanje in obdelovanje pobude Pobuda popolna/ustrezna? (7.4.1)	Vodje služb Samostojni nabavnik Vodja nabave	V V I	Pobuda in ocena izvedljivosti Ugotovitev o ustreznosti pobude Obvestilo razvoju o nepopolnosti	P,E P,E P,E
	2. Zahteva za izbiro možnega dobavitelja (7.4.1)	Vodja nabave Samostojni nabavnik	V V	Pobuda in ocena izvedljivosti Lista odobrenih dobaviteljev	P,E P,E
	3. Izbiranje možnega dobavitelja (7.4.1 – 7.4.1.3)	Vodja nabave Samostojni nabavnik	V I	Lista odobrenih dobaviteljev Izbira dobavitelja	P,E P,E
	4. Pošiljanje povpraševanja dobavitelju (7.4.2. – 7.4.1.1)	Samostojni nabavnik Vodja nabave	V V	Pobuda in ocena izvedljivosti Lista odobrenih dobaviteljev Povpraševanje dobavitelju Predstavitve dobavitelja-vprašalnik	P,E P,E P,E P,E
	5. Prispetje ponudbe od dobavitelja	Samostojni nabavnik Vodja nabave	V V	Ponudba Predstavitve dobavitelja-vprašalnik	P,E P,E
	6. Ugotavljanje ustreznosti ponudbe Ponudba ustrezna?	Samostojni nabavnik Vodja nabave Izdajatelj zahtevka	I V I	Ponudba Potrditev / zavrnitev ponudbe Povpraševanje dobavitelju	P,E P,E P,E
	7. Usklajevanje ponudbe z dobaviteljem Ponudba usklajena?	Samostojni nabavnik Vodja nabave Izdajatelj zahtevka	V I	Ponudba Usklajena ponudba	P,E P,E
	8. Ponudba je ustrezna	Vodja oddelkov Direktor podjetja Samostojni nabavnik Vodja nabave	V I	Ponudba Ponudba je ustrezna	
	9. Prva ocenitev dobavitelja Dobavitelj odobren? (7.4.1 – 7.4.1.2)	Samostojni nabavnik inž. kakovosti Vodja nabave inž. Kakovosti	V V V V	Ocenjevalni list dobavitelja Predstavitve dobavitelja-vprašalnik Izpolnjen ocenjevalni list dobavitelja Presoja dobav. proizvod. procesa	P,E P,E P,E P,E
	10. Uvrstitev na listo odobrenih dobaviteljev (7.4.1)	Samostojni nabavnik inž. kakovosti Vodja logistike	V V I	Seznam odobrenih dobaviteljev Izpolnjen ocenjevalni list dobavitelja Seznam odobrenih dobaviteljev	P,E P,E
	11. Pošiljanje naročila	Samostojni nabavnik Vodja nabave	V I I I I	Seznam odobrenih dobaviteljev Naročilo Odprto naročilo Naročilo orodja Pismo o nameri, pogodba	P,E P P P
	12. Prejemanje materiala	Dobavnik Kontrolor	V I	Material Potrditev ustreznosti materiala	M
	13. Ocenjevanje nabave Ustreza? (7.4.2)	inž. Kakovosti Kontrolor inž. Kakovosti	V V I	Postopek potrditve začetnih vzorcev Potrditev ustreznosti materiala Potrditev začetnih vzorcev	P,E P,E P,E
	14. Spremljanje kakovosti dobav (7.4.3.2 – 7.4.1.2)	Samostojni nabavnik inž. kakovosti Kontrolor Vodja nabave	V I	Reklamacijski zapisniki Zapisi o kakovosti	P,E P,E
	15. Ugotavljanje potreb po novem ocenjevanju Potrebno ponovno ocenjevanje? (7.4.1)	Samostojni nabavnik Vodja nabave	V I	Poročila o kakovosti dobav Odločitev o novem ocenjevanju	P,E P,E
	16. Ponovno ocenjevanje dobavitelja Dobavitelj odobren? (7.4.1)	Samostojni nabavnik Vodja nabave inž. kakovosti	V V I I	Odločitev o ocenjevanju Ocenjevalni list dobavitelja Izpolnjen ocenjevalni list dobavitelja Seznam odobrenih dobaviteljev	P,E P,E P,E P,E

Legenda: P - pisno U - ustno E - elektronsko S - storitev V - vhod I - Izhod M-material

Vir: Arsed d.o.o., Razvoj dobaviteljev, 2011, str. 2.

Priloga 3: Obrazec »Najslabših 5 dobaviteljev meseca X – (TOP 5 Critical supplier)«

Obvestilo kakovosti x/2012

Za dobavitelja : **IME DOBAVITELJA**

Odgovorna oseba : **IME ODGOVORNE OSEBE**

Kopija za : **IME OSEB V INFORMACIJO**

Pošiljatelj : **IME POŠILJATELJA ARSED**

Kopija za : **IME OSEB V INFORMACIJO ARSED**

Zadeva : **Kritični dobavitelj meseca TOP 5**

Spoštovani,

Pri pregledu doseganja rezultatov kakovosti dobaviteljev za mesec **MESEC** 2009, dobavljenih v Arsed d.o.o. Novo mesto, je bilo evidentirano, da vaše podjetje ne dosega zahtevanega nivoja kakovosti.

Vaši kazalniki kakovosti so :

TOP 5

KRITIČNI DOBAVITELJ MESECA

N° 1 : **IME DOBAVITELJA**

Št. PPM

Št. Reklamacij

Št. Reklamacij pri našem kupcu

Zaradi tega vas prosimo za :

- Posredovanje plana aktivnosti napredka, z namenom zagotovitve neponavljanja napak na ustreznem 8D obrazcu v roku 7 dni.
- Predstavitev plana aktivnosti napredka, z namenom zagotovitve neponavljanja napak v Arsedu. Na sestanku je zahtevana prisotnost vodje kakovosti in vodij odgovornih procesov.
- Potrditev audita plana aktivnosti napredka na vaši poslovni enoti iz strani Arsed tima.
- Posredovanje rezultatov meritev definiranih v vašem Kontrolnem planu, za zadnje tri proizvodne serije, v roku 2 dni.



Lep pozdrav.



+Inženir kakovosti dobaviteljev

Vodja kakovosti

Vir: Arsed d.o.o., Razvoj dobaviteljev, 2011, str. 2.

Priloga 4: QAF (dekompozicija cene)

 ARSED d.o.o.				Quotation Analysis Form			
				Obrazec 500576		Verzija 02	
Stran 1/2							
Proizvajalec		Faurecia SBG št. Izdelka		Ponovni pregled	Faurecia SBG RFQ kat.št.	Dat. ponudbe	
Letne količine	skupne količine v življ.obd.	Naziv			Vrsta valute		
					EUROS(€)		
Kraj proizvodnje		velikost serije	št. Izmen		Max. Dnevna proizvodnja		
Materiali							
Opis	proizvajalec	enota merjenja	bruto enota m./kos	neto enota m./kos	cena/enota merjenja*	izmet vredn./kos	Net vred./kos
					skupaj (1)	0,0000	
ostale usluge (že izdelani izdelki)							
opis	proizvajalec	količina /kos	vrednost kosa	ostali stroški	skupaj vrednost		
					skupaj (2)	0,0000	
Process							
opis operacije	strošek stroja/uro	strošek delavca/uro	strošek skupaj/uro	kosov/uro	vrednost/kos		
					skupaj (3)	0,0000	

 ARSED d.o.o.		Quotation Analysis Form			
		Obrazec 500576		Verzija 02	

Stran 2/2

proizvajalec	Faurecia SBG št. Izdelka	Ponovni pregled	Faurecia SBG RFQ kat.št	Dat. Ponudbe
0	0	0	0	0

Amortizacija orodij

opis orodij & opreme	skupaj vrednost	ostala vrednost	skupaj kosov**	vrednost/kos
** št. Kos v amortizacijskem obdobju			skupaj (4)	0,000000

režijski stroški in dobiček

transport, carina, ostalo

postavka	vrednost/kos	postavka	vrednost/kos
režijski stroški		transport	Novo mesto
dobiček		carina (če možno)	
skupaj (5)	0	ostalo	
pakiranje			
pakiranje***			
skupaj (6)	0	skupaj (7)	0
skupaj EXW na kos (skupaj 1+2+3+4+5+6)	0,0000	skupaj DDP na kos (skupaj 1+2+3+4+5+6+7)	0,0000

***podroben opis pakiranja (dimenzije, teža...)	kraj varnostne zaloge
	vrsta transporta
št. kosov na enoto pakiranja	

rok izdelave (če možno)	tednov	produktivnost (letno znižanje cene)	%
načrti		letno 1	
prototipno orodje		letno 2	
prototipi		letno 3	
serijsko orodje		letno 4	
začetni vzorci		letno 5	
predserijski izdelki		letno 6	
serijski izdelki		letno 7	

komentarji	podpis s strani proizvajalca		
	Priimek		
	Naziv _vodja projekta		
	Datum	03.03.2012	ponud. velja do

Vir: Arsed d.o.o, Razvoj dobaviteljev, 2011, str. 2.

Priloga 5: Slovar tujih izrazov

- AQP (angl. *advanced quality planning*) – dobaviteljevo zagotavljanje kakovosti
- ANPQP (angl. *aliance new product quality procedure*) – procedure zagotavljanja kakovosti novega proizvoda za potrebe serijske proizvodnje
- BOM (angl. *bill of material*) – kosovnica materiala
- EOP (angl. *end of production*) – konec proizvodnje
- EU – Evropska unija
- Incoterms (angl. *international commerce terms*) – zbirka mednarodnih terminov za določanje cene blaga, ki so veljavni po celem svetu za sporazumevanje med kupci in prodajalci.
- JIT (angl. *just in time*) – ravno ob pravem času
- LPD (angl. *logistic part datasheet*) – logistični sporazum
- Management – ravnanje
- MPM (angl. *misd deliveries per milion*) – število postavk dostavljenih v nepravi količini ali času pomnoženo z 1.000.000 ter deljeno s številom vseh naročenih postavk
- PPAP (angl. *production part approval process*) – proces odobritve izdelave proizvodov
- Purchasing – nabava
- PPM (angl. *parts per million*) – število kosov na 1.000.000 kosov
- PSW (angl. *parts submission warrant*) – garancija kakovosti
- SAP (angl. *system analysis and protocol development*) – informacijski sistem
- SOP (angl. *start of production*) – začetek proizvodnje
- Supply proces – nabavni proces
- Supply Chain – oskrbna veriga
- Supply Chain Management – ravnanje oskrbne verige
- SQE (angl. *supplier quality enginer*) – inženir za kakovost
- SWOT (angl. *strenghts, weaknes, opportunities, threats*) – analiza prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti
- TOP 5 – najvišje uvrščeni
- VA-VE (angl. *value analyzing and value engineering*) – razvoj izdelka v serijski proizvodnji
- Win-win – koristi za obe vpleteni strani
- QAF (angl. *quotation analysis form*) – dekompozicija cene
- 8D – metoda za reševanje problemov v 8-ih sistematičnih korakih