

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA USPEŠNOSTI DEJAVNIKOV NABAVNE
FUNKCIJE S PRIMEROM ZIMSKE DIVIZIJE
SKUPINE ELAN**

Ljubljana, junij 2005

ANITA JERALA PETERMAN

IZJAVA

Študentka Anita Jerala Peterman izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Vekoslava Potočnika in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 20.06.2005

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

Stran

1. UVOD	1
1.1. OPREDELITEV PROBLEMATIKE	1
1.2. NAMEN DELA	3
1.3. CILJ DELA	3
1.4. METODE RAZISKOVANJA	3
1.5. ZASNOVA DELA	4
2. PRIMERJAVA PODJETJA S KONKURENTI.....	5
2.1. OPREDELITEV BENCHMARKINGA	5
2.1.1. Vrste benchmarkinga	6
2.1.2. Benchmarking modeli	9
2.2. UPORABA BENCHMARKINGA V NABAVNI FUNKCIJI ZIMSKE DIVIZIJE SKUPINE ELAN	13
2.2.1. Predmet benchmarkinga	13
2.2.2. Določitev parametrov primerjave	14
2.2.3. Določitev benchmarking partnerja	17
2.2.4. Zbiranje podatkov	17
2.2.5. Analiza podatkov	17
2.2.6. Določitev ciljev in priprava akcijskega plana.....	18
3. PREDSTAVITEV ZIMSKE IN MARINE DIVIZIJE SKUPINE ELAN.....	18
3.1. KRATKA ZGODOVINA IN DEJAVNOST PODJETJA	18
3.2. POSLANSTVO IN STRATEGIJA	19
3.2.1. Vizija, poslanstvo in strategija Zimske divizije skupine Elan.....	22
3.2.2. Vizija, poslanstvo in strategija Marine divizije skupine Elan	23
4. VLOGA NABAVE KOT POSLOVNE FUNKCIJE	25
4.1. NALOGE NABAVNE FUNKCIJE	27
4.2. ORGANIZACIJA NABAVE V PODJETJU	30
4.2.1. Centralizirana ali decentralizirana nabava.....	32
4.2.2. Povezanost nabave z ostalimi poslovnimi dejavnostmi v podjetju	36
4.3. ORGANIZACIJA NABAVNE FUNKCIJE	38
4.3.1. Kadri v nabavi	40
4.3.2. Analiza organizacijske klime nabavne funkcije	42

5. ANALIZA STRATEŠKIH IN OSTALIH PODROČIJ NABAVE	56
5.1. ANALIZA VPLIVA STROŠKOV MATERIALA NA USPEŠNOST POSLOVANJA.....	56
5.2. RAZISKAVA TRGA.....	58
5.3. ODLOČANJE »NAREEDITI ALI KUPITI«.....	62
5.4. ANALIZA STRUKTURE DOBAVITLJEV	65
5.4.1. Izbor in ocenjevanje dobaviteljev	68
5.5. ANALIZA ODNOSOV Z DOBAVITELJI	70
5.6. OSKRBNE VERIGE.....	74
6. ANALIZA OSTALIH STROŠKOV, NA KATERE VPLIVA NABAVNA FUNKCIJA	78
6.1. ANALIZA STROŠKOV MATERIALA	79
6.2. ANALIZA STROŠKOV V POVEZAVI Z DOBAVITELJI.....	82
6.2.1. Pogajanja z dobavitelji	82
6.2.2. Izbira nabavne poti	84
6.2.3. Elektronsko poslovanje z dobavitelji	85
6.3. ANALIZA STROŠKOV ZALOG	86
6.3.1. Vrste stroškov zalog	87
6.3.2. Optimiziranje procesa naročanja.....	88
6.3.3. Vrednotenje in analiza strukture zalog.....	91
6.4. DOBAVE RAVNO OB PRAVEM ČASU	92
6.5. SISTEM CILJNIH STROŠKOV	96
6.6. ANALIZA STROŠKOV V POVEZAVI S KAKOVOSTJO	99
6.7. ANALIZA STROŠKOV DELOVANJA NABAVNE FUNKCIJE.....	103
7. UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE POSLOVANJA NABAVNE FUNKCIJE ZIMSKE DIVIZIJE.....	107
8. ZAKLJUČEK.....	109
9. LITERATURA IN VIRI.....	111

KAZALO SLIK

	Stran
Slika 1: Model benchmarkinga po Spendoliniju.....	9
Slika 2: Shematični prikaz osnove za procesni benchmarking.....	12
Slika 3: Hierarhija planskih ciljev	20
Slika 4: Generična veriga vrednosti.....	26
Slika 5: Povprečna ocena strinjanja s trditvami glede pripadnosti zaposlenih nabavne funkcije Zimske in Marine divizije skupine Elan.....	46
Slika 6: Povprečna ocena strinjanja s trditvami s področja organizacije dela.....	47
Slika 7: Informacije, ki bi jih zaposleni v nabavni funkciji Zimske in Marine divizije želeli imeti	48
Slika 8: Povprečna ocena strinjanja s trditvama s področja zavzetosti za delo	49
Slika 9: Povprečne ocene pomembnosti posameznih motivatorjev.....	49
Slika 10: Delež anketirancev, glede na število navedb zapisov, ki jih kreirajo, izpolnjujejo ali verificirajo	51
Slika 11: Povprečne ocene strinjanja s trditvami v zvezi z odnosom do kakovosti	52
Slika 12: Povprečne ocene strinjanja s trditvami v zvezi z usposobljenostjo in učenjem ..	53
Slika 13: Pogostost pogovorov med zaposlenimi in nadrejenimi o vprašanih predlogih in željah zaposlenih	53
Slika 14: Točka preloma pri odločitvi izdelati ali kupiti	63
Slika 15: Analiza koncentracije dobaviteljev v vrednosti nabave materialov in izdelkov Zimske in Marine divizije v letu 2004.....	66
Slika 16: Struktura nabave materialov in izdelkov po posameznih trgih v Zimski diviziji leta 2004	67
Slika 17: Struktura nabave materialov in izdelkov po posameznih trgih v Marine diviziji leta 2004	67
Slika 18: Matrika strateške nabave s poudarkom na oblikovanju odnosov z dobavitelji ...	72
Slika 19: Integriran model oskrbne verige.....	75
Slika 20: Prikaz mesečne dinamike nabave materiala za Zimsko in Marine divizijo leta 2004	91
Slika 21: Določitev ciljnih stroškov.....	98
Slika 22: Struktura stroškov delovanja nabavne funkcije leta 2004 za Zimsko in Marine divizijo.....	105
Slika 23: Motivatorji, ki bi zaposlene najbolj spodbujali k delu in uresničevanju ciljev divizije	P-15
Slika 24: Notranji odnosi	P-21
Slika 25: Razlogi za slabe odnose med zaposlenimi	P-22
Slika 26: Razlogi za dobre odnose med zaposlenimi	P-23

KAZALO TABEL

	Stran
Tabela 1: Primernost vrst benchmarkinga glede na vrsto podjetij	11
Tabela 2: Struktura zaposlenih v nabavni službi Zimske in Marine divizije po različnih kriterijih 31. 12. 2004	41
Tabela 3: Struktura zaposlenih in število ter odstotni delež tistih, ki so vprašalnik izpolnili.....	45
Tabela 4: Povprečni delež materialnih stroškov v prodajni ceni za izdelke obeh programov v Zimski in Marine diviziji v letu 2004	58
Tabela 5: Možnosti razvoja odnosov med proizvajalcem in dobaviteljem	71
Tabela 6: Primerjava metode ekonomičnega naročanja in naročanja po sistemu MRP	90
Tabela 7: Vpliv sprotne nabave na nabavne aktivnosti in kakovostna kvaliteto	93
Tabela 8: Prikaz povprečnih stroškov nabave na enoto vrednosti in povprečnih stroškov na zaposlenega za Zimsko in Marine divizijo skupine Elan leta 2004	106
Tabela 9: Število in odstotek vseh anketiranih glede na dimenzijo pripadnost podjetju P-12	
Tabela 10: Število in odstotek vseh anketiranih glede na dimenzijo organiziranost dela P-13	
Tabela 11: Število in odstotek vseh anketiranih glede na dimenzijo informiranost	P-13
Tabela 12: Število in odstotek vseh anketiranih glede na dimenzijo motivacija in zavzetost za delo (dejavniki)	P-14
Tabela 13: Število in odstotek vseh anketiranih glede na dimenzijo motivacija in zavzetost za delo (motivatorji)	P-15
Tabela 14: Število in odstotek vseh anketiranih glede na dimenzijo motivacija in zavzetost za delo.....	P-16
Tabela 15: Število in odstotek vseh anketiranih glede na dimenzijo odnos do kakovosti (zapisi).....	P-16
Tabela 16: Število in odstotek vseh anketiranih glede na dimenzijo odnos do kakovosti P-17	
Tabela 17: Število in odstotek vseh anketiranih glede na dimenzijo usposobljenost in učenje	P-18
Tabela 18: Število in odstotek vseh anketiranih glede na dimenzijo notranji odnosi in komunikacije z nadrejenimi	P-18
Tabela 19: Število in odstotek vseh anketiranih glede na dimenzijo notranji odnosi in komunikacije	P-19
Tabela 20: Število in odstotek vseh anketiranih glede na dimenzijo notranji odnosi in komunikacije (razlogi za slabe odnose)	P-22
Tabela 21: Število in odstotek vseh anketiranih glede na dimenzijo notranji odnosi in komunikacije (razlogi za dobre odnose)	P-23

1. UVOD

1.1. OPREDELITEV PROBLEMATIKE

Obstoj podjetja na trgu je pogojen s sposobnostjo zaposlenih, da realizirajo zastavljene cilje podjetja in s tem zadovoljijo notranje in zunanje interese različnih interesnih skupin. Osnovni cilj podjetja je ustvarjanje čim večjega donosa. To je v času, ko je dinamika sprememb na trgu zelo velika, za vodstvo in zaposlene v podjetju vse težja naloga. S pomočjo najnovejših tehnologij so se geografske razdalje in kulturne razlike zmanjšale, kar omogoča širjenje tako prodajnih kot tudi nabavnih poti. V svetu je vse več strateških povezav med podjetji kot npr. med dobavitelji, distributerji, tehnološkimi partnerji, partnerji pri skupnih naložbah ipd. Izdelki, ki jih kupimo v trgovinah pod domačo blagovno znamko, so pogosto oblikovani, izdelani in sestavljeni v tujini. Poleg tega je v svetu zelo opazen trend povezovanja konkurentov v strateške poslovne mreže.

Konkurenčni položaj podjetij je vse bolj negotov, mnoga podjetja so zaradi vse močnejše konkurence izgubila svoj položaj na trgu. Tudi Zimska divizija skupine Elan se tako kot mnoga evropska podjetja sooča z močno konkurenco, ki gradi svoje konkurenčne prednosti predvsem na stroškovni učinkovitosti, na vlaganju v blagovno znamko in na strateških povezavah.

Spremembe na trgu se odražajo tudi na medorganizacijskem trgu, kjer je množično proizvodnjo zamenjala gibka proizvodnja. Ta podjetju omogoča izdelavo bolj raznolikih izdelkov pri manjših stroških, v krajšem času in z manj delavci, hkrati pa omogoča tudi višjo kakovost opravljenega dela in ima manj škodljivih posledic za delavce. Možne so hitrejše spremembe modelov in izboljšave izdelkov ter nastopanje na trgih, ki imajo lahko le eno četrtno obsega, sicer potrebnega pri množični proizvodnji (Kotler, 2003, str. 226).

Podjetja vse več pozornosti namenjajo zniževanju stroškov dela ter materialov in storitev. Pogost ukrep pri zniževanju stroškov dela je zmanjševanje števila zaposlenih, ki pa lahko na neki točki pripelje do nasprotnega učinka. Posledica so lahko višji stroški za slabšo kakovost in neopravljeno delo, stroški, ki jih vse to povzroči pa presežejo prihranke, dosežene z zmanjšanjem števila zaposlenih. Zniževanje stroškov materiala in storitev je zahtevna naloga, ker je potrebno nenehno preverjati cene na trgu, testirati cenejše alternativne materiale, se pogajati z dobavitelji ter dosegati ugodnejše nabavne pogoje in spremljati aktivnosti konkurenčnih podjetij na tem področju.

V skladu z navedenimi spremembami na trgu se je spremenila tudi vloga posameznih poslovnih funkcij v podjetju. V mnogih podjetjih so tako imenovano nabavno funkcijo

preoblikovali in jo sedaj imenujejo management nabave. Le-ta prevzema večjo odgovornost na področju dolgoročnega strateškega planiranja materialov s korporativnim strateškim planiranjem procesa podjetja. Tak pristop povečuje pomembnost sodelovanja z dobavitelji in njihovo vlogo, saj so tudi oni ključni element za realizacijo planov in ciljev podjetja. Strateški pristop nabave zajema sodelovanje v fazi razvoja izdelkov, definiranja ključnih materialov, ocenjevanja in izbire dobaviteljev ter se osredinja na vodenje odnosov z dobavitelji s poudarkom na izvedbi in kakovosti.

Stroški materiala lahko predstavljajo velik delež v končni ceni izdelka, v nekaterih primerih tudi do 90 % (Turk et al., 2003, str. 299). Iz tega lahko sklepamo, da nabavna funkcija lahko precej prispeva k izboljšanju uspešnosti podjetja. Nabavna vrednost materialov, vgrajenih v smuči, predstavlja okoli 50 % prodajne vrednosti, odstotek je odvisen predvsem od zahtevnosti izdelka. Odstotek nabavne vrednosti materialov, vgrajenih v smuči, je iz leta v leto večji, je posledica padanja prodajnih cen na trgu in vgradnje sistemov vezi na smuči že v fazi proizvodnje. Sklepamo lahko, da se učinek prihrankov, doseženih pri nabavi, v veliki meri odraža v izboljšanju poslovnega rezultata podjetja.

Pogosto se podjetja prehitro zadovoljijo s tem, da stroške materiala in storitev vzdržujejo v določenem obsegu in zato vlagajo premalo naporov v iskanje alternativ, ki so stroškovno učinkovitejše. Vodstvo podjetja mora zato poznati različne pristope k zniževanju stroškov in izbrati najprimernejše. Podjetje, ki bolj učinkovito obvladuje stroške materiala, bo imelo konkurenčno prednost pred ostalimi.

Vodstvo podjetja lahko uporablja različna managerska orodja, ki podjetju omogočajo nenehno iskanje notranjih potencialov in notranjih rezerv, ki omogočajo nadaljnjo rast in razvijanje konkurenčnih prednosti podjetja. Med vse pogosteje uporabljene je tako imenovana metoda benchmarkinga. Temeljna naloga benchmarkinga je pridobivati različne poslovne informacije o drugih podjetjih, namen tega pa je ustvarjanje poslovnega znanja, ki nastaja z analizo in s primerjavo značilnosti različnih poslovnih dejavnikov različnih podjetij. Na osnovi tega lahko podjetje sprejema bolj kakovostne poslovne odločitve in s tem posledično zagotavlja uspešnejše in učinkovitejše poslovanje (Debeljak, Prašnikar, Ahčan, 2002, str. 16).

Predmet preučevanja magistrskega dela je analiza uspešnosti dejavnikov poslovne funkcije nabave organizirane v Zimski diviziji skupine Elan. Ker ocenjujem, da nam sama ocena procesa ne bo dala dovolj informacij za iskanje notranjih rezerv, bo vzporedno izpeljana še primerjava z analizo nabavne funkcije drugega podjetja.

1.2. NAMEN DELA

Namen magistrskega dela je izdelati celovito analizo dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost nabavne funkcije Zimske divizije skupine Elan. Izvedena analiza bo osnova za oblikovanje ustreznih strategij in podlaga za postavljanje ciljev nabavne funkcije. Za postavitev strateških ciljev in strategij mora vodstvo podjetja imeti informacije o stanju v posameznih poslovnih funkcijah in vplivu le-tega na uspešnost poslovanja podjetja kot celote. Te informacije lahko dobimo z analizo vplivov nabavne funkcije na uspešnost podjetja in s primerjavo rezultatov analize z nabavno funkcijo primerljivega podjetja.

1.3. CILJ DELA

Cilj magistrskega dela je analizirati in oceniti uspešnost dejavnikov nabavne funkcije Zimske divizije skupine Elan in ugotoviti notranje potenciale in rezerve. Ti bodo osnova za oblikovanje strategije nabave in postavitev novih ciljev nabavne službe Zimske divizije skupine Elan.

Temeljna hipoteza magistrskega dela je, da ima nabavna funkcija velik vpliv na uspešnost poslovanja podjetja, zato moramo nenehno spremljati uspešnost dejavnikov nabavne funkcije in odkrivati še neizkoriščene notranje in zunanje potenciale. Dejavniki nabavne funkcije, ki jih bom v nalogi analizirala in ocenila, pomembno vplivajo na uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetja kot celote ter na njegovo konkurenčno sposobnost. Z uvedbo predlaganih izboljšav v poslovanju nabavne funkcije bo Zimska divizija skupine Elan lahko okrepila svoj položaj na trgu ter tako pridobila konkurenčno prednost.

1.4. METODE RAZISKOVANJA

Pri izdelavi magistrskega dela bodo uporabljene metode deskripcije, deduktivnega sklepanja, primerjave in empirične metode znanstvenega raziskovanja.

Naloga se pri raziskavi teoretičnih spoznanj opira na strokovno literaturo, članke in vire domačih in tujih avtorjev s področja strateškega upravljanja in poslovanja, organiziranja, benchmarkinga, s poudarkom na analizi in obvladovanju stroškov nabavnega poslovanja. Sledil bo poskus aplikacije teoretičnih spoznanj s področja analize dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost nabave, in sicer na primeru nabavne funkcije Zimske divizije skupine Elan in nabavne funkcije primerljivega podjetja. Podjetje, ki sem ga izbrala za primerjavo, je Marine divizija skupine Elan. Teoretična spoznanja, ki so se v praksi izkazala za uporabna, bom poskušala predstaviti v svoji nalogi, pri čemer bom vključila tudi znanje, pridobljeno med magistrskim študijem. Pri analizi poslovanja nabavne funkcije konkretnega podjetja so bile poleg teoretičnih spoznanj vključene tudi informacije iz poslovnih poročil podjetja,

internetnih virov, razgovorov z zaposlenimi, informacije, pridobljene z izpeljavo anket, ter nenazadnje lastne izkušnje in znanje, pridobljeno med večletnim delom v tem podjetju.

V magistrski nalogi uporabljam izraz benchmarking. Izraz je v slovenskem prostoru dobro poznan, čeprav so se v slovenski literaturi uveljavili tudi slovenski izrazi, na primer primerjalno presojanje, primerjalno ocenjevanje, posnemovalno primerjanje, poslovođenje na temelju usmernikov, količenje in podobno (Tekavčič, Šink, 2002, str. 198).

1.5. ZASNOVA DELA

Magistrsko delo je razdeljeno na osem poglavij. Uvodnemu poglavju sledi opredelitev benchmarkinga in uporabe te metode v nabavni funkciji. V tem poglavju je predstavljena in argumentirana izbira Marine divizije skupine Elan kot osnova za primerjavo analize uspešnosti dejavnikov nabavne funkcije Zimske divizije skupine Elan. V tretjem poglavju sledi splošna predstavitev Zimske in Marine divizije skupine Elan, predstavljeni so vizija, poslanstvo in strategija posamezne divizije in njene nabavne funkcije.

Poglavja, ki sledijo, so sestavljena iz teoretičnega in praktičnega dela; v slednjem je izvedena primerjava med nabavnima funkcijama izbranih divizij v obravnavanem obdobju. Na osnovi ugotovljenega stanja bodo predstavljene možnosti za izboljšave. V četrtem poglavju je opredeljena vloga nabave kot poslovne funkcije. Poglavje zajema opredelitev nalog nabavne funkcije, opredelitev položaja nabavne funkcije v organizaciji podjetja ter njene povezanosti z ostalimi funkcijami. Sledi prikaz teoretičnih možnosti organizacije nabavne funkcije ter predstavitev konkretnega primera. Uspešno in učinkovito delovanje nabavne funkcije je odvisno predvsem od zaposlenih, zato je eno od podpoglavij namenjeno analizi kadrovske strukture in organizacijske klime nabavne funkcije v obeh divizijah.

Peto poglavje zajema opredelitev in analizo strateških področij nabave. V šestem poglavju so podrobneje opredeljeni in analizirani stroške, na katere vpliva nabavna funkcija. V sedmem poglavju so nanizane ključne prednosti in slabosti, ter naštetih dejavnike, ki bi jih v nabavni funkciji Zimske divizije podjetja Elan lahko izboljšali. V zaključku so predstavljeni sklepi, do katerih sem prišla v magistrski nalogi.

2. PRIMERJAVA PODJETJA S KONKURENTI

2.1. OPREDELITEV BENCHMARKINGA

Trg od podjetij zahteva izjemno prožno poslovanje, ki omogoča hitro odzivanje na spremembe v okolju ter prilagajanje novim zahtevam kupcev. Zato se mora vodstvo podjetja zavedati nujnosti uvajanja sprememb, ki omogočajo izboljšanje poslovanja ter doseganje boljših poslovnih rezultatov, saj se s tem povečuje uspešnost poslovanja. Vodstvo podjetja zato potrebuje informacije, ki ne bodo kazale zgolj finančnega stanja in uspeha podjetja, pač pa tudi njegove druge zmožnosti. Podjetja, ki želijo na trgu uspešno konkurirati, morajo sprejeti logiko doseganja poslovne odličnosti. Zato je nujno, da uporabljajo sodobna managerska orodja, ki omogočajo lažje sprejemanje odločitev o poslovanju podjetja.

Tekavčič navaja, da so v literaturi najpogosteje omenjena naslednja sodobna managerska orodja za obvladovanje stroškov: koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa – SAPP (angl. Activity-Based Costing – ABC), predračunavanje na podlagi aktivnosti (angl. Activity-Based Budgeting – ABB), poslovodenje na temelju analize aktivnosti (angl. Activity-Based Management – ABM), koncept stroškov življenjskega cikla poslovnega učinka (angl. Life-Cycle Costing), koncept ciljnih stroškov (angl. Target Costing), teorija omejitev (angl. Theory of Constraints – TOC), benchmarking, ravno ob pravem času (angl. Just-in-time), celovito obvladovanje kakovosti (angl. Total Quality Management - TQM), koncept stalnih izboljšav poslovanja (angl. Continuous Improvement), prenova poslovnih procesov (angl. Business Process Reengineering – BPR) in uravnoveženi izkaz poslovanja (angl. Balanced Scorecard – BSC) (Tekavčič, Šink, 2002, str. 198).

Iz raziskave o uporabi sodobnih managerskih orodij v slovenskih podjetjih je razvidno, da ta v primerjavi s tujimi uporabljajo sodobna managerska orodja v relativno majhnem obsegu. V raziskavo je bilo zajetih 264 podjetij, rezultati analize podatkov pa kažejo, da slovenska podjetja najpogosteje uporabljajo koncept stalnih izboljšav poslovanja (22 odstotkov podjetij), celovito obvladovanje kakovosti (20 odstotkov podjetij) in benchmarking (17 odstotkov podjetij) (Tekavčič, Šink, 2002, str. 203). Magistrska naloga temelji na uporabi metode benchmarkinga, zato bom to metodo v nadaljevanju podrobneje predstavila.

Benchmarking je zelo splošen poslovni koncept, ki ga v taki ali drugačni obliki uporablja prav vsako podjetje. Sprva se je začel uporabljati v proizvodnih podjetjih na področju proizvodnje, razvoja in kakovosti. Benchmarking je prvotno pomenil sistematičen in nepretrgan proces primerjave značilnosti najboljših izdelkov, storitev in procesov s ciljem

izboljšati poslovno uspešnost. Postopno pa se je obseg benchmarkinga širil, tako da se pogosto opredeljuje kot proces nenehnega iskanja najboljših praks konkurentov in drugih podjetij, ki vodijo k nadpovprečni uspešnosti, če jih uporabimo v podjetju (Debeljak, Prašnikar, Ahčan, 2002, str. 15). Namen benchmarkinga ni le primerjanje konkurenčnih proizvodov in procesov ter prevzemanje njihovih metodologij, ampak tudi oblikovanje neodvisnega pogleda na prihodnje poslovne priložnosti in njihovo izkoriščanje.

Uporaba metode benchmarking omogoča ugotavljanje položaja podjetja v primerjavi z drugimi organizacijami, poveča kolektivno zavedanje vzrokov, ki so privedli do sedanjega položaja, in ponuja rešitve v obliki najboljših praks. S pridobljenimi informacijami lahko odkrivamo vrzeli v posameznih elementih poslovanja, po drugi strani pa lahko s spoznavanjem in prenosom najboljših poslovnih praks pripomoremo k izboljšanju poslovanja (Dmitrović et al., 2002, str. 107).

Benchmarking je proces ustvarjanja poslovnega znanja s primerjavo in analizo poslovnih informacij o drugih podjetjih, da bi izboljšali kakovost poslovnega odločanja. Sodobni benchmarking kot managersko orodje ima naslednje značilnosti (Debeljak, Prašnikar, Ahčan, 2002, str. 16):

- njegova temeljna naloga je pridobivanje različnih poslovnih informacij o drugih podjetjih,
- namen teh informacij je ustvarjanje novega poslovnega znanja,
- novo poslovno znanje nastaja z analizo in primerjavo značilnosti različnih poslovnih dejavnikov različnih podjetij,
- na tej podlagi lahko sprejemamo kakovostnejše poslovne odločitve in posledično zagotavljamo uspešnejše in učinkovitejše poslovanje.

V managerski praksi je benchmarking vse pogosteje uporabljeno orodje. Kot metoda za izboljševanje konkurenčnosti se lahko uporablja samostojno, velikokrat pa dopolnjuje druge managerske metode izboljševanja poslovanja, kot so modeli odličnosti, dvajset ključev, grozdi, statistične procesne metode spremljanja, celovito obvladovanje kakovosti, prenova poslovnih procesov, uravnoteženi sistemi kazalnikov, učeča se organizacije in druge (Potokar, 2003, str. 25).

2.1.1. Vrste benchmarkinga

Benchmarking je managersko orodje za iskanje notranjih potencialov in notranjih rezerv za svojo nadaljnjo rast v obliki dohitevanja in/ali prehitevanja konkurentov. Različni avtorji navajajo več vrst delitev benchmarkinga; ključna osnova za delitev je ugotovitev potreb po različnih vrstah informacij. V nadaljevanju bom predstavila nekaj vrst delitev benchmarkinga različnih avtorjev.

Bogan in English v svojem delu ločita tri osnovne tipe benchmarkinga, in sicer benchmarking procesov, dosežkov in strategij (Bogan, English, 1994, str. 7). Podobno delitev navaja tudi Watson. Z uporabo *strateškega benchmarkinga* najpogosteje analiziramo najboljša podjetja na svetu iz drugih panog, z namenom, da podjetje določi priložnosti za strateške spremembe ključnih poslovnih procesov. Z ugotovitvami lahko vplivamo na dolgoročne konkurenčne prednosti, rezultati pa so vidni na dolgi rok. *Benchmarking dosežkov* se osredinja na analizo poslovanja podjetja v primerjavi s konkurenti v panogi. Vodstvu omogoča oceno konkurenčnih prednosti na osnovi primerjave izdelka in storitve kot celote. S pomočjo *procesnega benchmarkinga* lahko izvajamo analizo delovanja posameznih poslovnih procesov med določenimi najboljšimi podjetji ne glede na panogo (Watson, 1992, str. 10).

Glede na povezanost s posameznimi aktivnostmi strateškega managementa lahko benchmarking razdelimo na štiri osnovne vrste, in sicer na: benchmarking konkurenčnih prednosti, benchmarking strategij, benchmarking procesov in benchmarking dosežkov (Debeljak, Prašnikar, Ahčan, 2002, str. 19). *Benchmarking konkurenčnih prednosti* je orodje, s katerim si ustvarimo znanje o dejavnikih, na katerih temeljijo konkurenčne prednosti konkurentov in drugih podjetij, da bi s tem znanjem podjetje dolgoročno izboljšalo svoje konkurenčne prednosti. S pomočjo *benchmarkinga strategij* si pridobimo znanje o značilnostih strategij, ki jih za doseganje svojih ciljev uporabljajo konkurenti in druga podjetja. Cilj tega je, da bi s tem znanjem podjetje dolgoročno izboljšalo uspešnost strategij za doseganje svojih strateških ciljev. Naloga *benchmarkinga procesov* je ustvariti znanje o značilnostih načrtovanja, zasnove, izvajanja in nadziranja različnih poslovnih procesov in aktivnosti, s katerimi konkurenti in druga podjetja uspešno izvajajo načrtane strategije; podjetje naj bi s tem znanjem dolgoročno izboljšalo učinkovitost izvajanja svojih strategij. *Benchmarking dosežkov* omogoča ustvariti znanje o dosežkih konkurentov in drugih podjetij; podjetje naj bi tako relativno ovrednotilo svoje poslovne dosežke ter izboljšalo kakovost načrtovanja svojih strateških ciljev.

Camp deli benchmarking na notranji, konkurenčni, funkcijski in generični benchmarking (Camp, 1995, str. 16). *Notranji benchmarking* opredeli s primerjavo med podobnimi operacijami znotraj organizacije med različnimi poslovnimi enotami. *Konkurenčni benchmarking* je primerjava podjetja s konkurenčnimi podjetji in področji. Če primerjamo posamezne poslovne funkcije podjetja in poslovne funkcije izven podjetja, govorimo o *funkcijskem benchmarkingu*. *Generični benchmarking* pa predstavlja primerjave procesov z najboljšimi podjetji na svetu.

Spendolini navaja tri glavne vrste benchmarkinga, in sicer: notranji, konkurenčni ter funkcijski benchmarking (Spendolini, 1992, str. 17). *Notranji benchmarking* obsega določitev praks ter medsebojno primerjavo podobnih aktivnosti znotraj podjetja na

različnih lokacijah, oddelkih, poslovnih enotah ter v različnih državah. *Konkurenčni benchmarking* obsega primerjanje izdelkov, storitev in procesov podjetja z neposrednimi konkurenti. *Funkcijski benchmarking* se nanaša na aktivnosti posamezne funkcije, kot so proizvodnja, marketing, prodaja, upravljanje z ljudmi pri delu in ostale poslovne funkcije. Kot orodje nudi visok potencial za odkrivanje inovativnih praks, večjo transparentnost podatkov o tehnologijah in praksah, oblikovanje povezav, dostop do relevantnih baz podatkov, možnost simuliranja rezultatov in nenazadnje vpliv na uvajanje velikih sprememb v podjetju. Pri izvajanju funkcijskega benchmarkinga se podjetje lahko srečuje s težavami, kot so na primer problemi pri prenosu praks v drugačno poslovno okolje, nekatere informacije niso transparentne in aktivnosti so lahko časovno zelo potratne.

Phan navaja štiri različne oblike benchmarkinga (Rejc, 2002, str. 219):

- *notranji* benchmarking se izvaja znotraj podjetja, primerjava notranjih delovnih postopkov poteka med deli ali enotami podjetja,
- *zunanji* benchmarking izvaja primerjavo med podjetjem ali enoto podjetja ali drugimi podjetji s podobnimi značilnostmi za posamezni izdelek, storitev, proces, aktivnost ali podobno,
- *funkcijski* benchmarking se nanaša na primerjave s podobnimi, a drugačnimi aktivnostmi v isti panogi oziroma dejavnosti ali z vodilnimi v panogi,
- *generični* benchmarking povezujemo s primerjavami ne glede na panogo dejavnosti.

Iz predstavljenih delitev vrst benchmarkinga je razvidno, da praktično vsak avtor navaja svojo delitev benchmarkinga. Delitve so si zelo podobne, razlikujejo pa se glede na informacije, ki jih potrebujemo za njihovo izvedbo.

Proces benchmarkinga je torej možno izvesti v nabavni funkciji pri skoraj vsaki aktivnosti in primerjati podatke med podjetji, kot so na primer: zaloge, uspešnost delovanja nabavne funkcije, izmet v proizvodnji itd. Tako lahko ugotovimo, kako uspešno deluje nabavna funkcija podjetja v primerjavi z vodilnimi podjetji v panogi (Lysons, 2000, str. 203).

Na osnovi z benchmarkingom pridobljenih informacij je mogoče izboljšati kakovost sprejemanja odločitev pri strateškem načrtovanju in nadziranju, kar vodi do uspešnejšega uresničevanja zastavljenih ciljev podjetja. Metoda benchmarkinga podjetju prinesejo največje koristi takrat, ko se le-ta uporablja celostno, saj lahko tako najbolje podpira vse med seboj prepletene sklope aktivnosti v okviru procesa strateškega managementa.

2.1.2. Benchmarking modeli

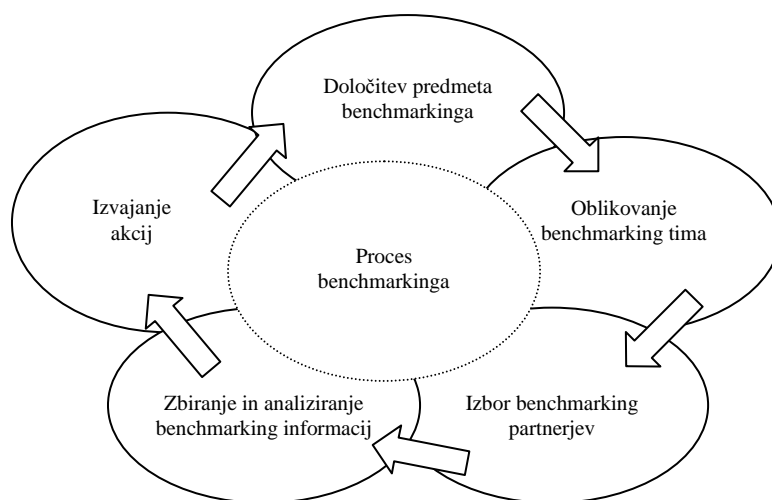
Avtorji navajajo različne modele benchmarkinga, ki so osnova za uvajanje benchmarkinga v podjetju. Benchmarking model je izraz za izbor enega od možnih načinov izvajanja benchmarkinga v izbranem številu korakov ne glede na vrsto le-tega. Med seboj se bistveno ne razlikujejo, saj vsi sledijo logičnemu, sistematičnemu zaporedju aktivnosti, ki vodijo do zelenega rezultata. V nadaljevanju bom predstavila nekaj benchmarking modelov.

Spendolini navaja, da je proces benchmarkinga sestavljen iz petih ključnih faz, ki jih podjetja lahko razdelijo v manjše korake, in sicer (Spendolini, 1992, str. 48):

- določitev predmeta benchmarkinga,
- oblikovanje benchmarking tima,
- izbor benchmarking partnerjev,
- zbiranje in analiziranje benchmarking informacij,
- in izvajanje akcij.

Da bi se poslovanje izboljševalo, je potrebno v podjetju nenehno spreminjanje in prilagajanje okoliščinam. Spendolini je vseh pet faz prikazal v grafično, s krogi, ki jih povezujejo puščice. Grafična predstavitev nazorno ponazarja potrebo po nenehnem izvajanju benchmarkinga.

Slika 1: Model benchmarkinga po Spendoliniju



Vir: Spendolini, 1992, str. 48.

Chang in Kelly navajata naslednjih sedem korakov v postopku benchmarkinga postopek benchmarkinga razdelita na sedem korakov (Chang, Kelly, 1995, str.15):

- določitev predmeta primerjave,
- določitev parametrov primerjave,
- izbira primernih podjetij,
- zbiranje podatkov,
- analiza podatkov,
- določitev ciljev in priprava akcijskega plana,
- nadzorovanje izvajanja.

Prva faza sedemstopenjskega modela zagotavlja, da so vse aktivnosti osredinjene na zastavljeni cilj, to je na tisto področje, ki ga želi podjetje izboljšati. Najprej je potrebno določiti osnovni cilj in to, komu bodo pridobljene informacije namenjene. Sledi določitev članov tima, ki bo izvajal proces benchmarkinga. Benchmarking lahko izvede ena oseba, kakovostnejši pa so rezultati, ki so pridobljeni s timskim delom. V prvi fazi je potrebno jasno definirati proces. Zelo pomembno je, da proces poznamo čim bolj natančno, preden ga primerjamo s procesom v drugem podjetju. Pomemben faktor, ki ga moramo upoštevati pri definiciji benchmarkinga, je namen vseh aktivnosti povezanih s tem procesom. Za učinkovito in uspešno primerjavo moramo podrobno definirati meje procesov. Sledi usklajevanje nalog procesa med člani tima in izdelava diagrama poteka procesa v grafični obliki. V drugi fazi določimo, kaj bomo merili. Podatki morajo biti neposredno primerljivi, kar pa je najlažje, če je podatke možno izmeriti. Po definiciji procesa, ki ga bomo primerjali, sledi izbira benchmarking partnerja, to je primerjalnega procesa oz. podjetja. Sledi zbiranje podatkov, njihova analiza in ugotavljanje vrzeli. Na osnovi ugotovljenih razhajanj se določijo cilji in se razvije akcijski plan, s pomočjo katerega bomo izboljšali proces. Zadnja faza zajema nenehno spremljanje procesa, ki vključuje sledenje spremembam. Za dolgoročno uspešnost je pomembno, da proces benchmarkinga uporabljamo kontinuirano, da le-ta postane običajen in stalno prisoten v podjetju.

Model benchmarkinga, ki ga uporablja Watson, sestoji iz šestih faz, ki temeljijo na Demingovi filozofiji planiraj, naredi, preveri, deluj. Faza planiranja zajema dva koraka, ki se nanašata na razumevanje in merjenje kritičnih dejavnikov uspeha ter na iskanje primernih podjetij za primerjavo procesov. Faza izvedbe se nanaša na spremljanje rezultatov procesa in analizo razlik v poslovanju ter določitev oz. pojasnitev glavnih vzrokov za razlike v poslovanju. Faza primerjanja zajema izbor najboljših praks ter možnosti za prilagoditev podjetju. Zadnja faza delovanja pa se nanaša na uvedbo in integriranje izboljšav v poslovne procese (Watson, 1992, str. 12).

Kot je razvidno iz prejšnjih odstavkov, različni avtorji in podjetja uporabljajo različne pristope k benchmarkingu, najsplošneje pa jih lahko razdelimo na naslednje osnovne korake (Debeljak, Prašnikar, Ahčan, 2002, str. 31):

- načrtovanje: jasno se opredelijo cilji in namen benchmarkinga,
- zbiranje poslovnih informacij: pridobi se bodisi primarne bodisi sekundarne informacije,
- primerjava in analiza: na podlagi analize pridobljenih podatkov o drugih podjetjih in na podlagi primerjave z našim podjetjem se ustvari poslovno znanje o predmetu benchmarkinga,
- uporaba: tako ustvarjeno znanje se uporabi pri sprejemanju poslovnih odločitev.

V prvem koraku moramo natančno opredeliti namen in cilj benchmarkinga. To bo omogočilo učinkovito zbiranje potrebnih poslovnih informacij. Prav tako moramo opredeliti način merjenja informacij, da bosta pozneje mogoči analiza in primerjava.

Pri zbiranju poslovnih informacij moramo zagotoviti njihovo relevantnost in primerljivost. Če zbiramo informacije, ki niso primerljive ali niso kakovostne, lahko to vodi do neustreznih poslovnih odločitev. Informacije so lahko pridobljene v neposrednem stiku z drugimi podjetji ali iz sekundarnih virov. Glede na vrsto podjetij, katerih podatke uporabljamo, lahko opredelimo tudi primernost posameznih vrst benchmarkinga, kar je prikazano v tabeli 1.

Tabela 1: Primernost vrst benchmarkinga glede na vrsto podjetij

Podjetja, katerih podatki so uporabljeni pri benchmarkingu	Benchmarking konkurenčnih prednosti	Benchmarking strategij	Benchmarking procesov	Benchmarking dosežkov
Konkurenti v panogi	zelo primerno	zelo primerno	zelo primerno	zelo primerno
Podjetja v panogi, ki niso konkurenti	primerno	primerno	zelo primerno	primerno
Podjetja iz drugih panog	manj primerno	primerno	zelo primerno	manj primerno

Vir: Debeljak, Prašnikar, Ahčan, 2002, str. 33.

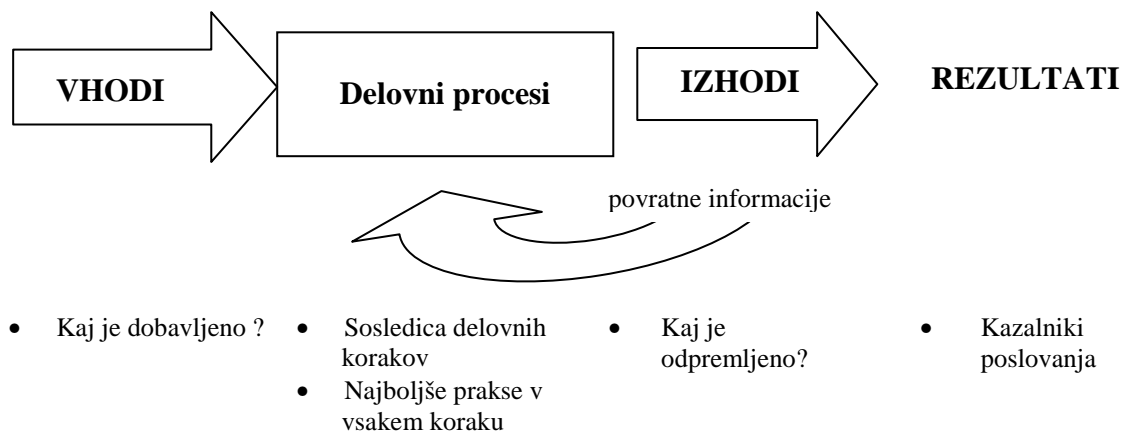
Pri uporabi benchmarkinga konkurenčnih prednosti so konkurenti v panogi najbolj primerni partner za benchmarking, saj delujejo na istem trgu, se soočajo s podobnimi

značilnostmi širšega poslovnega okolja in običajno zasledujejo podobne cilje. Pri benchmarkingu procesov pa se navadno lahko uporabljajo podatki o vseh podjetjih, ki izvajajo podobne procese, ne glede na to, ali so konkurenti in/ali poslujejo v isti panogi. Tretji osnovni korak je primerjava in analiza podatkov. To je ključna faza procesa, saj se ugotavlja vrzel, ustvarja pa se tudi novo poslovno znanje oz. podlaga za boljše poslovne odločitve. Kakšna metodologija bo uporabljena, je odvisno tako od namena benchmarkinga kot tudi od oblike razpoložljivih poslovnih informacij. Posebej pa moramo poudariti razumevanje razlogov za razlike in razumevanje vzorčno-posledičnih povezav; oboje je koristno poznati pri prihodnjem poslovnem odločanju.

Zadnja faza se nanaša na uporabo ustvarjenega znanja v podjetju, saj bomo le s tem dosegli primarni cilj benchmarkinga. Pridobljeno znanje je treba posredovati tistim, ki ga bodo pri sprejemanju poslovnih odločitev tudi uporabljali.

Benchmarking izhaja iz osnovnega procesa, ki je sestavljen iz vhodov, niza delovnih korakov, izhodov, povratnih informacij ter rezultatov, kar nazorno prikazuje naslednja slika.

Slika 2: Shematični prikaz osnove za procesni benchmarking



Vir: Camp, 1995, str. 25.

Iz predstavljenih opredelitev benchmarking modelov je razvidno, da je benchmarking predvsem gibalno sprememb v podjetju. Ključno vlogo pri njegovi uspešni izvedbi ima višji management. S podporo vodstva je možno benchmarking ustrezno izvesti in nato tudi upoštevati priporočila. Prava vrednost benchmarking orodja se pokaže šele s kontinuirano uporabo, saj le-ta omogoča nenehne izboljšave in doseganje čedalje višjih ciljev.

2.2. UPORABA BENCHMARKINGA V NABAVNI FUNKCIJI ZIMSKE DIVIZIJE SKUPINE ELAN

Cilja magistrske naloge sta analiza in ocena uspešnosti dejavnikov nabavne funkcije Zimske divizije skupine Elan ter poiskati notranje potenciale in rezerve. Uporabila bom metodo benchmarkinga, saj je iz prvega dela poglavja razvidna splošna korist uporabe omenjenega orodja, še posebej, če se uporablja kontinuirano. Metodo benchmarkinga je podjetje že uporabilo pri postavljanju tržnih strategij, medtem ko benchmarkinga nabavne funkcije Zimske divizije in ostalih poslovnih funkcij podjetje še ni izvajalo. Sklepamo lahko, da gre za začetno stopnjo razvoja benchmarkinga v podjetju, ki se lahko kontinuirano nadgrajuje.

Gre torej za benchmarking konkretnega poslovnega procesa, to je nabavne funkcije. Ker je za uspešno izvedbo tega procesa ključnega pomena sledenje posameznim korakom, sem se odločila, da bom primerjavo med nabavno funkcijo Zimske in Marine divizije skupine Elan izdelala po Chang in Kellyjevem modelu benchmarkinga. V magistrski nalogi bom obravnavala prvih šest korakov. Nadzorovanja izvajanja ne morem obravnavati na konkretnem primeru, saj je za to predpogoj to, da podjetje uresniči predlagane ukrepe. Šele nato lahko stalno nadzorujemo izvajanje aktivnosti. S tem podjetje zasleduje, ali bodo zastavljeni cilji doseženi ali bo potrebno akcijski plan in cilje redifinirati.

2.2.1. Predmet benchmarkinga

Predmet primerjave so osnovni ključni dejavniki uspeha poslovne funkcije nabave Zimske divizije skupine Elan. Z benchmarking postopkom pridobljene in primerjane informacije bodo osnova za ugotavljanje vrzeli in podlaga za določitev novih ciljev ter strategij nabavne funkcije, ki bodo pripomogle k večji učinkovitosti in uspešnosti nabavne funkcije Zimske divizije skupine Elan. Rezultati primerjave so namenjeni predvsem vodstvu Zimske divizije skupine Elan; pridobljeni rezultati naj bi bili osnova za sprejemanje prihodnjih odločitev.

2.2.2. Določitev parametrov primerjave

Za primerjavo dejavnikov uspešnosti nabavne funkcije podjetja uporabljajo zelo različne dejavnike. Obstaja veliko operativnih statistik, ki vključujejo kazalnike ažurnosti, zanesljivosti, pravočasnosti ... Katere kazalnike bo podjetje vključilo, je odvisno od potreb podjetja, od izbranih procesov in še posebej od panoge, saj kazalniki med panogami zelo varirajo. Različne potrebe podjetij nakazujejo, da mora vsako podjetje poleg splošnih kazalnikov, uporabnih tudi v drugih podjetjih, oblikovati še svoje kazalnike, ki so specifični za panogo.

Glavne strateške skupine kazalnikov nabave lahko razvrstimo v deset skupin, in sicer (Carter, Monczka, 2005, str. 17):

- cena/stroški,
- dohodek,
- zaloge,
- razpoložljivost,
- tehnologija, inovativnost in vpeljava novih izdelkov,
- kakovost,
- kadri,
- dobavitelji,
- operativna učinkovitost nabave,
- zadovoljstvo kupcev.

Primerjavo cen oziroma stroškov lahko naprej razdelimo v štiri glavne skupine. Prva je merilo ciljnih cen, ki temelji na ciljnim zniževanju stroškov izdelka ali storitve v primerjavi s primerjalnim podjetjem. Merilo zniževanja stroškov temelji na primerjavi dejanskih stroškov v sedanjem obdobju v primerjavi s primerljivimi stroški v preteklem obdobju. Naslednje merilo, ki ga lahko uporabljamo, je stopnja spremembe cen v primerjavi z indeksom sprememb cen na trgu. V zadnjo skupino pa avtorja uvrščata merilo oportunitetnih stroškov, ki bi nastali, če nabava ne bi izpeljala določenih ukrepov za zniževanje stroškov. Merilo prihodka prikazuje vpliv nabavnih strategij in aktivnosti na dohodek podjetja. Kot primer lahko navedemo vpeljavo novega dobavitelja oz. nove tehnologije pred konkurenti; zaradi ekskluzivnih dogovorov ima podjetje bistveno nižje stroške oz. si z vpeljavo popolnoma nove tehnologije ali izdelka poveča tržni delež. Konkretna merila v tej kategoriji so lahko naslednja: vrednost dodatnih dohodkov iz naslova razvoja novih tehnologij oz. patentov dobaviteljev, ki jih je vpeljala nabavna služba, donos na licenco tehnologije, ki jo je vpeljala nabavna služba, število patentov, ki so bili uresničeni in za katere je bil izplačan avtorski honorar, število podeljenih patentov in podobno.

Merilo zalog je v podjetjih vse bolj izpostavljeno, saj imajo tako prevelike kot premajhne ali celo napačne zaloge velik vpliv na operativne in finančne rezultate podjetja. Merila, ki jih uporabljamo, so kazalnik obrata zalog, vrednost zalog na določen dan, povprečna vrednost zalog, odstotek vrednosti zalog v vrednosti prodaje ali skupnih stroškov, primerjava med dejansko in planirano zalogo in podobno.

Merilo razpoložljivosti se nanaša na zaloge, širše gledano pa na sposobnost dobavitelja za dobavo izdelkov želene kakovosti, določene količine in v zelenem roku. Merilo razpoložljivosti se nanaša na dimenzijo kakovosti, količine in časa.

Kazalniki, ki se nanašajo na tehnologijo in vpeljavo novih izdelkov so zelo omejeni. Nanašajo se predvsem na aktivnosti dobavitelja. Zajemajo tudi predloge za nove izdelke oz. nove tehnologije, ki prinašajo obojestranske koristi. Merilo, ki ga lahko uporabimo, je časovna primerjava terminskega plana razvoja posameznega izdelka v primerjavi z dejanskim, število prijavljenih oz. podeljenih patentov in tako dalje.

Kakovostna merila razdelimo v naslednje tri skupine: kvantitativno merjenje, kontrola s strani kupca in certifikati kakovosti dobaviteljev. Merimo lahko naslednje kriterije: odstotek ali število nekakovostnih izdelkov, odstotek ali število zavrženih dobav, povrnjene stroške s strani dobavitelja zaradi neustrezne kakovosti.

Zaposleni v poslovni funkciji nabave so ključne osebe za učinkovito in uspešno izvajanje nabave v širšem pomenu besede. Zato je potrebno nenehno izobraževanje osebja, potrebno je meriti učinkovitost izobraževanj in zagotoviti, da bo delovno okolje zaposlenim nudilo možnost doseganja zastavljenih ciljev in s tem pozitivno vplivalo na uspešnost podjetja. Merimo lahko število ur izobraževanja na zaposlenega, primerjamo planirano izobraževanje in njegovo realizacijo, izračunamo lahko kolikšen odstotek ljudi se izobražuje, in podobno.

Dobavitelje ocenjujemo glede na njihovo delovanje, ki zajema kriterije, kot so fleksibilnost, odzivnost, kakovost, pravočasnost dobav, stroškovna konkurenčnost, tehnologija in podobno. Dobavitelje lahko ocenjujemo in primerjamo glede na dobavne roke, kakovost, dobavo, odzivnost, stroškovno komponento, inovativnost, obstoj tveganja, glede na njihovo stalnost, zanesljivost, spoštovanje dogovorjenih obveznosti, število dobaviteljev v 95 % vrednosti nabave, po lokacijah in podobno.

Operativna nabavna merila merijo učinkovitost nabavne službe v primerjavi z ostalimi. Merilo primerjave so lahko delež administrativnih stroškov glede na vrednost nabave, na zaposlenega, število naročil na zaposlenega, obstoj strategije nabave, kakovost pogodb in še bi lahko naštevali.

Zadnja strateška skupina meril je merilo zadovoljstva kupca; ta je lahko notranji ali zunanji. Nekatera podjetja merijo stopnjo zadovoljstva posamezne službe z ostalimi službami. Pripravijo vprašalnike, ki imajo običajno deset do petnajst vprašanj. Zadovoljstvo se meri kontinuirano, to je v obdobju od šestih mesecev do enega leta. Rezultat analize vprašalnikov je plan izboljšav. Zadovoljstvo zunanjega kupca se nanaša predvsem na tisti del zadovoljstva, ki se odraža preko vgrajenih izdelkov dobaviteljev, kar se mora prav tako kontinuirano spremljati in meriti.

Iz navedenega sledi, da lahko za merjenje uspešnosti dejavnikov izberemo mnoge dejavnike in kriterije, na katere lahko vpliva nabavna služba. V magistrski nalogi sem se osredinila na primerjavo naslednjih parametrov dejavnikov uspešnosti nabavne funkcije Zimske in Marine divizije skupine Elan:

- strategija nabavne funkcije in njena usklajenost s strategijo divizije,
- naloge in odgovornosti nabavne funkcije,
- organizacija nabave v podjetju,
- povezanost nabave z ostalimi poslovnimi funkcijami v podjetju,
- kadrovska struktura zaposlenih v nabavni funkciji,
- organizacijska klima nabavne funkcije,
- količnik donosnosti kapitala na nivoju divizije (ROE),
- delež materialnih stroškov v prodajni ceni,
- analiza pristopa do raziskav trga,
- analiza pristopa do sprejemanja odločitev »izdelati ali kupiti«,
- analiza strukture dobaviteljev in odnosov z njimi,
- pristop do koncepta vključevanja v oskrbne verige,
- analiza stroškov materiala in stroškov v povezavi z dobavitelji,
- analiza stroškov zalog,
- pristop do koncepta sprotnih dobav,
- pristop do koncepta ciljnih stroškov,
- analiza stroškov v povezavi s kakovostjo,
- analiza stroškov delovanja nabavne funkcije.

V poglavjih v nadaljevanju sledi najprej teoretična predstavitev posameznega dejavnika ali kazalnika, temu pa sledi analiza stanja v nabavni funkciji Zimske divizije in primerjava z nabavno funkcijo izbranega podjetja.

2.2.3. Določitev benchmarking partnerja

Proces benchmarkinga je možno izvesti pri skoraj vsaki aktivnosti nabavne funkcije in primerjati podatke med podjetji. Omenili smo že, da morajo biti podatki merljivi in med seboj primerljivi. Razpoložljivost podrobnih podatkov za primerjavo predstavlja dodatno oviro. Dostopni so splošni podatki o delovanju nabavnih funkcij, to je o nabavnih metodah in ne o cenovnih strategijah. Poročila o opravljenih raziskavah po posameznih panogah objavlja CAPS (Center for Advanced Purchasing) v ZDA. Na osnovi teh podatkov lahko zasledujemo nove trende in preverjamo obstoječe metode delovanja nabavne funkcije.

Ker za uspešno primerjavo kazalnikov potrebujem natančne podatke o primerjalnem podjetju, sem kot benchmarking partnerja izbrala nabavno funkcijo Marine divizije skupine Elan. V preteklih letih je bila nabavna funkcija skupine Elan organizirana centralizirano. S povečevanjem obsega proizvodnje tako zimskega kot tudi marine programa se je služba reorganizirala v samostojno neodvisno funkcijo Marine divizije.

2.2.4. Zbiranje podatkov

Način zbiranja podatkov je bil odvisen od vrste izbranih dejavnikov. V večini primerov so bili osnova podatki iz leta 2004, pri čemer je bila posebna pozornost namenjena primerljivosti podatkov. Dodaten vir informacij so bili še rezultati primarnih raziskav, osebni stiki in notranje informacije (notranje študije in analize). Metoda zbiranja podatkov bo navedena v naslednjih poglavjih, v katerih bom analizirala in primerjala posamezne dejavnike uspešnosti.

2.2.5. Analiza podatkov

Na osnovi zbranih podatkov sem izvedla benchmarking analizo, in sicer analizo vzeli med rezultati Zimske divizije in primerjanim benchmarking partnerjem, to je Marine divizijo. Na ta način bom skušala odkriti morebitne vrzeli, ki bi jih bilo potrebno zapolniti, s čimer bi se povečala uspešnost in učinkovitost nabavne funkcije. Ker način poslovanja nabavne funkcije Marine divizije ni nujno najboljši, se pri ugotavljanju vrzeli v poslovanju nabavne funkcije Zimske divizije opiram tudi na teoretično podlago.

2.2.6. Določitev ciljev in priprava akcijskega plana

Na osnovi ugotovljenih vrzeli določimo želeno stanje, to je cilje in plan aktivnosti, s katerimi bomo predvidene cilje uresničili. Cilji morajo biti uresničljivi in merljivi. V nalogi bom ob koncu poglavja primerjanega dejavnika predstavila ugotovljeno vrzel in določila smer, v katero naj bodo usmerjene nadaljnje aktivnosti. Konkreten plan aktivnosti pa naj pripravi vodstvo podjetja, če se bo s predlaganim strinjalo. Plan mora zajemati aktivnosti, določene morajo biti odgovorne osebe in rok za izvedbo.

Benchmarking orodje je uspešno, če ga uporabljamo kontinuirano, torej ne le enkrat. Na ta način spremljamo rezultate odločitev, ki smo jih sprejeli na osnovi ugotovljenih vrzeli, in nenehno iščemo nove možnosti za izboljšave. V zaključku vsakega poglavja sem navedla predlog vodstvu za nadaljnje aktivnosti, s pomočjo katerih bi v prihodnosti dosegali boljše rezultate. V primeru implementacije le-te predlagam vodstvu, da čez čas ponovi benchmarking analizo, da se preveri učinkovitost in uspešnost implementiranih izboljšav. Predlagam pa tudi, naj vodstvo naslednjo benchmarking analizo razširi z novimi benchmarking partnerji.

3. PREDSTAVITEV ZIMSKE IN MARINE DIVIZIJE SKUPINE ELAN

3.1. KRATKA ZGODOVINA IN DEJAVNOST PODJETJA

Podjetje Elan je bilo formalno ustanovljeno 24. 9. 1945 v kraju Zgoša pri Begunjah na Gorenjskem. Osnovna dejavnost podjetja je bila izdelovanje smuči. Leta 1949 je podjetje pričelo proizvajati lesene čolne, to proizvodnjo pa je v 60-tih letih prejšnjega stoletja nadomestila proizvodnja plovil iz fiberglasa. Danes je proizvodnja plovil druga osnovna dejavnost skupine Elan. Seznam izdelkov, ki jih je podjetje izdelovalo in tržilo, se je od tedaj naprej daljšal, v zadnjih letih pa tudi krčil. V podjetju so izdelovali in tržili različne pripomočke za šport in prosti čas. Poleg smuči so izdelovali in tržili še: teniške loparje, mize za namizni tenis, športne blazine in žoge, opremo za športne telovadnice, oblačila za šport in prosti čas, opremo za reševanje, hokejske palice, sanke, vodne smuči, plovila, snežne deske, jadralna letala ... Mnogi izmed navedenih programov so bili zaradi slabih rezultatov ukinjeni oziroma prodani. Elan je v svetovnem merilu znan kot inovator, ki je z

novostmi nemalokrat vplival in določal dogajanje v svoji panogi. Med številnimi izboljšavami so bile marsikaterne svetovne inovacije (Drame, 1995, str. 12–127).

Matična družba Skupine Elan je Elan, d. d., Begunje, katere 100-odstotni lastnik je družba SKIMAR, d. o. o. Elan se s programom smuči, snežnih desk in potovalnih jadrnic uvršča med vodilne svetovne ponudnike izdelkov za šport in prosti čas. Podjetje ima proizvodne obrate v Sloveniji, Avstriji in na Hrvaškem, lastne distribucijske družbe pa v Združenih državah Amerike, na Japonskem, v Kanadi, Nemčiji, Avstriji, Švici in Sloveniji. Obvladujoča družba skupine je družba Elan, d. d., katere glavna dejavnosti so proizvodnja, trženje in prodaja smuči ter opravljanje nekaterih skupnih funkcij za hčerinska podjetja v Sloveniji in tujini. Organigram skupine Elan je prikazan v Prilogi 1.

V nadaljevanju magistrske naloge bom podrobneje obravnavala poslovanje nabavne funkcije Zimske divizije v primerjavi z nabavno funkcijo marine divizije. Zimska divizija kot celota zajema dva osnovna programa, in sicer program smuči (v nadaljevanju program SKI) in program snežnih desk (v nadaljevanju program SB). Proizvodnja smuči je organizirana v okviru podjetja Elan, d. d., v Sloveniji, proizvodnja snežnih desk pa v podjetju Elan Sportarikel v Avstriji. Program smuči Zimske divizije skupine Elan je v letu 2001 pridobil certifikat ISO 9001/2000 in v letu 2005 certifikat ISO 14000. Podrobnejša organizacijska shema omenjenih podjetij se nahaja v Prilogi 2 in v Prilogi 3, kjer je izpostavljena organizacija nabavne funkcije.

Marine divizijo sestavljata: program SAIL, ki zajema proizvodnjo jadrnic, organizirano v okviru podjetja Elan Marine, d. o. o., in program POWER, ki pokriva proizvodnjo motornih čolnov v okviru podjetja Elan PBO na Hrvaškem. Podrobnejša organizacijska shema omenjenih podjetij s poudarkom na nabavni funkciji je prikazana v Prilogi 4.

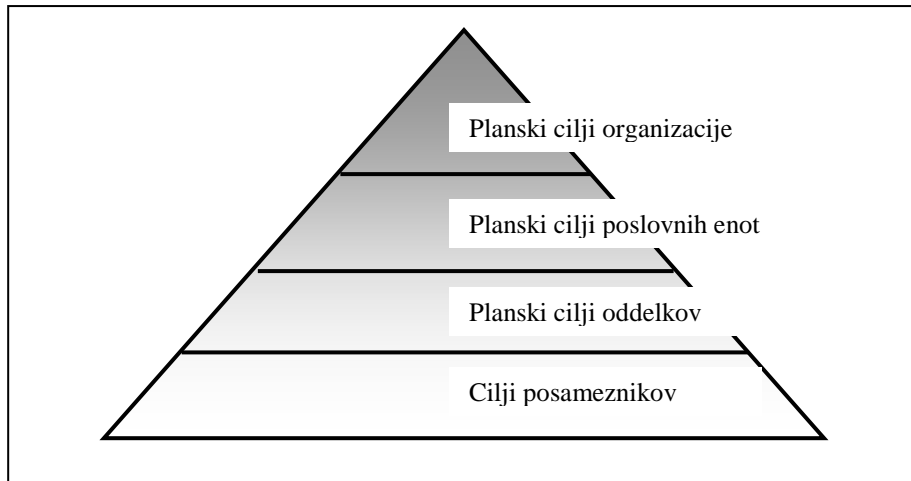
3.2. POSLANSTVO IN STRATEGIJA

V naslednjem poglavju želim prikazati pomembnost hierarhije planskih ciljev podjetja kot celote po teoretični plati in pozneje na obravnavanem primeru. Predstavila bom poslanstvo in strategijo skupine Elan ter posamezne divizije in njihov vpliv na strategijo poslovne funkcije nabave.

Planiranje je ena izmed najpomembnejših funkcij managementa. Njegov obseg in narava sta različna na različnih organizacijskih ravneh. Planiranje je torej organizacijski proces določanja planskih ciljev, razvijanja planskih alternativ, njihovo ocenjevanje in izbiranje ter končno izoblikovanje v napisane plane. Postavljeni planski cilji se v organizaciji pojavljajo kot hierarhija ali piramida planskih ciljev in terjajo spoštovanje določenih

zahtev pri njihovem postavljanju. Za podjetje so najpomembnejši planski cilji organizacije. Iz teh ciljev so izpeljani oziroma razviti cilji za posamezne oddelke, za poslovno-funkcijska področja, za posamezne skupine delavcev in cilji za posameznike. Tako nastane hierarhija planskih ciljev, ki jo prikazuje Slika 3 (Možina et al., 2002, str. 242).

Slika 3: Hierarhija planskih ciljev



Vir: Možina et al., 2002, str. 242.

Iz slike je razvidno, da je za doseganje planskih ciljev organizacije potrebno določiti cilje na ostalih nivojih. Najnižje po hierarhiji planskih ciljev so cilji posameznikov. S postavljenimi planskimi cilji organizacije se opredeli smisel in smer delovanja organizacije, vsi ostali planski cilji so usmerjeni k doseganju planskega cilja organizacije kot celote. Zastavljeni cilj je tudi merilo za ugotavljanje dosežkov in orodje za motivacijo zaposlenih.

Bistvo poslovanja podjetja in usmeritev njegovega razvoja je zapisana v **poslanstvu podjetja**. Poslanstvo podjetja poimenujejo tudi navedba namena, navedba filozofije, navedba prepričanj, navedba poslovnih načel ali poslovnih področij ter se nanaša na dolgoročno vizijo organizacije o tem, kaj želi biti in komu želi služiti (Možina et al., 2002, str. 302). S poslanstvom podjetje opredeli razloge za svoj obstoj in prihodnje poslovanje. Poslanstvo podjetja določa identiteto podjetja, njegove vrednote in prihodnost poslovanja tako, da podjetje loči od drugih podjetij. S tem se zagotovi enotnost v podjetju in delovanje zaposlenih v določeni smeri, določa se ozračje in kulturo poslovanja ter omogoča identifikacijo delavcev s podjetjem. Namenjeno je tudi vsem zunanjim strankam, ki so povezane s podjetjem, kot so kupci, dobavitelji, banke, država in podobno.

Poslanstvo skupine Elan je, da na podlagi spremljanja navad in potreb ljudi ustvarja odlične izdelke/storitve za šport in prosti čas, ki ob določeni ceni kupcu nudijo največjo uporabno vrednost in kakovost. Lastnikom se zagotavlja primeren donos na njihova vložena sredstva, zaposlenim dajejo možnost poklicnega in osebnostnega razvoja ter stimulatивne prejemke, podpira se socialne in okolijske potrebe sredin, v katerih deluje (Letno poročilo skupine Elan, 2003).

Vodstvo podjetja je odgovorno, da je planiranje učinkovito, uspešno strateško planiranje pa mora skrbeti za to, da organizacija dela prave stvari. Strategija podjetja je vsaka možna poslovna usmeritev podjetja, ki, če bo uresničena, obeta doseči dolgoročne planske cilje. V tem smislu vsebuje množico izvedbenih ciljev in poslovnih politik, kar vse pomeni določene omejitve za poslovno odločanje ali vnaša določena pravila v to odločanje (Pučko, 1993, str. 195). S strategijo določimo okvirno pot v prihodnost in s tem v veliki meri določimo uspešnost poslovanja.

Glavni cilji skupine Elan in **strategije skupine Elan** za doseg le-teh so naslednji (Letno poročilo skupine Elan, 2003):

- dobičkonosna rast nad povprečjem za posamezno dejavnost s povečanjem tržnih deležev,
- repozicioniranje znamke Elan na visoko kakovostno raven z naslednjimi koraki: izboljšanje prodajne in distribucijske infrastrukture, hitrejši inovativnejši razvoj ter oblikovanje produktov, nov prodajni pristop, ki se prepoznavno razlikuje od konkurence,
- doseganje poslovne odličnosti z višjo stopnjo produktivnosti, celovitim upravljanjem kakovosti proizvodov in procesov ter boljšim upravljanjem obratnega kapitala in denarnih sredstev (prenova poslovnih procesov, investicije v tehnologijo in avtomatizacijo procesov, kontinuirana motivacija in izobraževanje poslovodstva in zaposlenih),
- povečanje kredibilnosti skupine pri kupcih, zaposlenih in investitorjih – držanje obljub.

V naslednjih podpoglavjih bom predstavila strategijo posamezne divizije kot celote in nabavne funkcije. Na koncu sledi ugotovitev, ali je strategija poslovne funkcije v skladu s strategijo divizije oz. skupine Elan kot celote, in predlogi za izboljšavo.

3.2.1. Vizija, poslanstvo in strategija Zimske divizije skupine Elan

Vizija Zimske divizije skupine Elan je postati eden izmed petih vodilnih proizvajalcev smuči in snežnih desk. Podjetje želi postati najhitreje rastoča, kontinuirano dobičkonosna znamka na področju smuči in snežnih desk. S tem se želi uvrstiti v vodilno svetovno peterico izdelovalcev tovrstne športne opreme. Svojo ponudbo želi dopolniti z inovativno vezjo za smuči pod lastno blagovno znamko.

Osnovna strategija Zimske divizije podjetja je osredinjanje na osnovno dejavnost. Elanova glavna priložnost za rast je v osnovni dejavnosti, to je prodaji smuči in snežnih desk. Morebitna diverzifikacija mora biti predvsem v funkciji osnovne dejavnosti, na primer vezi in čevlji, kot dopolnitev osnovnega programa smuči in snežnih desk (Poslovni načrt skupine Elan 2002–2005, 2002).

Vodstvo Zimske divizije je v srednjeročnem poslovnem načrtu podrobneje opredelilo strategije za posamezne poslovne funkcije. Funkcijske strategije se osredinjajo na izbiro delnih ciljev, določajo narave in zaporedja akcij za posamezna funkcijska področja ter tako podpirajo uresničevanje celovitih in poslovnih strategij podjetja. Ta funkcijska področja so trženje, raziskave in razvoj, proizvodnja, nabava, kadri in finance (Pučko, 2001, str. 213). Zimska divizija je v poslovnem načrtu poudarila naslednje poslovne funkcije: trženje, razvoj in proizvodnjo Zimske divizije skupine Elan (Poslovni načrt skupine Elan 2002–2005, 2002).

Glavni poudarki strategije trženja so naslednji:

- uvedba centralnega nadzora nad trženjem ter marketinškimi in prodajnimi plani,
- jasno sporočanje nove podobe znamke preko vseh funkcij,
- nadzor uvedbe navodil o predlaganih prodajnih mestih, strukturi prodaje, popustih ter politiki vračil izdelkov,
- sodelovanje s finančno funkcijo za boljši nadzor nad lastnimi distribucijskimi podjetji,
- standardizacija prenosa informacij iz prodajne mreže,
- identifikacija ključnih treh partnerjev za proizvodnjo izdelkov pod tujo blagovno znamko in sklenitev pogodb z njimi.

Strategija proizvodnje se osredinja na izmenjavo izkušenj med proizvodnimi lokacijami smuči in snežnih desk ter na skupno naročanje materialov za proizvodnjo smuči in snežnih desk.

Strategija razvoja Zimske divizije zajema naslednje ključne poti (Poslovni načrt skupine Elan 2002–2005, 2002):

- vnos več znanja iz več funkcij v razvojno-raziskovalne projekte za boljšo porabo časa in večjo kakovost izdelkov,
- izmenjava izkušenj ter najboljših navad službe razvoja smuči in službe razvoja snežnih desk,
- razvoj novih tehnologij in izdelkov, ki poudarjajo novo podobo znamke,
- razvoj integriranih vezi in razvoj infrastrukture za integrirani sistem vezi,
- izboljšanje oblike izdelkov v funkciji »real tech« obljube znamke,
- izboljšanje industrijske oblike vseh izdelkov,
- vnos pristopa »target cost«, tj. razvoj izdelkov s ciljnim stroški,
- osredinjanje na standardizacijo tehnologij in materialov,
- omejitev izvajanja razvojno-raziskovalnih dejavnosti za proizvodnjo izdelkov pod tujo blagovno znamko samo trem ključnim tujim znamkam oziroma partnerjem.

Iz navedenega lahko zaključimo, da so funkcijske strategije Zimske divizije v skladu s poslanstvom, glavnimi cilji in strategijo skupine Elan. Strategija nabavne funkcije Zimske divizije je opredeljena zelo skopo, kot skupno naročanje materialov Zimske divizije, ki se dejansko ne izvaja, kar je razvidno tudi iz organizacijske sheme podjetja Elan, d. d., in Elan Sportartikel (Priloga 1 in Priloga 2).

3.2.2. Vizija, poslanstvo in strategija Marine divizije skupine Elan

Vizija Marine divizije skupine Elan je postati najhitreje rastoči stalno dobičkonosen proizvajalec jadrnic in motornih čolnov na trgu. Glavni cilj divizije je povečati obseg proizvodnje jadrnic na 500 izdelkov, prodor na trg motornih čolnov v velikostih 20–40 čevljev in razvoj charter storitev z 200 jadrnicami na štirih lokacijah (Poslovni načrt skupine Elan 2002–2005, 2002).

Vodstvo je v srednjeročnem poslovnem načrtu podrobneje opredelilo funkcijske strategije Marine divizije skupine Elan za razvoj, proizvodnjo in trženje jadrnic, program motornih čolnov in storitev (Poslovni načrt skupine Elan 2002–2005, 2002). V nadaljevanju bom podrobneje opisala strategije trženja, razvoja in proizvodnje.

Strategija trženja jadrnic Marine divizije skupine Elan zajema:

- razvoj močne mreže distributerjev in trgovcev kot edini način prodaje in distribucije,
- razvoj komplementarne dodatne opreme pod lastno blagovno znamko, tako oblačil kot ostale morske opreme,

- kratkoročni poudarek na rastočih obstoječih trgih, predvsem Jadran, Italija, Anglija, države Beneluksa, Nemčija, Skandinavija in Francija,
- srednjeročni poudarek na razvoju novih evropskih trgov, predvsem Avstrije, Portugalske, Španije in Grčije,
- srednjeročni do dolgoročni poudarek na razvoju distributerske mreže v Združenih državah Amerike, Avstraliji, Novi Zelandiji in na Japonskem.

Strategija razvoja jadrnic Marine divizije skupine Elan ima naslednje poudarke:

- razvoj in vlaganje v nove tehnologije, ki bodo poudarile novo podobo Elanovih jadrnic,
- razvoj novega znanja in tehnologij rezanja in laminacije,
- razvoj prodornega koncepta za največjo jadrnico v ponudbi (50+ čevljev),
- vnos standardiziranih rešitev v proizvodnji in razvoj modularne zasnove,
- okrepitev sodelovanja na področju navtičnega dizajna z Robom Humphreysom,
- okrepitev lastnega razvoja notranjosti jadrnic ob ustrezni delitvi dela z zunanjimi stilisti.

Strategija proizvodnje Marine divizije je osredinjena na:

- izboljšanje produktivnosti in vnos sistema »one-piece flow«,
- vnos politike kakovosti z nič defekti,
- povečanje proizvodnih kapacitet na 500 jadrnic letno,
- delni prenos proizvodnje notranjosti po lastnem dizajnu na domače poddobavitelje,
- okrepitev sodelovanja s proizvajalci opreme z svetovno priznanimi blagovnimi znamkami (Selden, Sparcraft, Volvo, Yanmar...),
- doseganje ugodnejših cen in dobavnih pogojev s ključnimi dobavitelji.

Strategija nabavne funkcije je na kratko opredeljena v okviru strategije proizvodnje. Vodstvo nabavne funkcije Marine divizije je skupaj z vodstvom izdelalo podroben strateški plan za to poslovno funkcijo. Strateški plan nabavne funkcije je naslednji (Interna dokumentacija nabavne službe Marine divizije, 2004):

- povečanje učinkovitosti in zmanjšanje stroškov nabavne službe,
- zmanjšanje zaloga materiala in povečan obrat zaloga,
- znižanje nabavnih cen v povprečju za 3 % (relativno glede na gibanje cen surovin na svetovnem trgu),
- tesnejše sodelovanje z dobavitelji s poudarkom razvijanja partnerskih odnosov ter
- uvedba JIT dobav in postavitvev skladišča dobaviteljev v prostorih tovarne.

Kot sem omenila v teoretičnem delu, je zelo pomembno, da so cilji poslovnih funkcij usklajeni s cilji organizacije kot celote. Iz opravljene primerjave lahko sklepamo, da je strategija poslovnih funkcij in posamezne divizije v skladu s cilji in strategijo skupine Elan. Nabavna funkcija Marine divizije ima podrobno razdeljeno strategijo nabave, ki je

bila usklajena z vodstvom Marine divizije in predstavljena vsem zaposlenim nabavne službe te divizije na obeh proizvodnih lokacijah.

V tem poglavju lahko na osnovi primerjave strategij obeh divizij izpostavimo prvi dve vrzeli, ki bi jih bilo potrebno zapolniti, in sicer:

- strategija proizvodnje Zimske divizije ni usklajena z veljavno organizacijsko shemo, predvsem z vidika centralnega naročanja materialov za proizvodnjo smuči in snežnih desk, ki se izvaja decentralizirano;
- podrobni strateški plan nabavne funkcije Zimske divizije ne obstaja.

Strateško poslovanje je dinamičen proces in podjetje mora postavljene strategije prilagajati spremembam v okolju. Nanaša se na bistvene elemente uspešnosti ob upoštevanju dolgoročnega časovnega horizonta, z uresničevanjem strategij pa omogočimo doseganje zastavljenih ciljev. Zato predlagam, da vodstvo Zimske divizije revidira strategijo proizvodnje Zimske divizije, v okviru katere je organizirana tudi nabavna služba. Na osnovi posodobljene strategije proizvodnje naj se pripravi podrobnejša strategija nabavne funkcije za celotno Zimsko divizijo, ki naj se predstavi vsem zaposlenim v nabavni službi.

4. VLOGA NABAVE KOT POSLOVNE FUNKCIJE

Konkurenčna prednost podjetja lahko izhaja iz ravni njenih relativnih stroškov, ki jih dosega pri poslovanju z določeno skupino svojih proizvodov ali storitev, oziroma iz diferenciranih proizvodov, ki jih je podjetje sposobno ponuditi na trgu. Z razčlenitvijo organizacije na določene aktivnosti je možno lažje odkrivati vire konkurenčne prednosti. Porter je v generični verigi vrednosti prikazal razčlenitev organizacije na aktivnosti, ki so potrebne, da podjetje načrtuje, izdelava, trži, izroči in podpre svoj izdelek. Opredelil je devet strateško pomembnih dejavnosti, ki ustvarjajo vrednost in stroške podjetja. Ločil jih je na primarne ter pomožne dejavnosti (Možina et al., 2002, str. 299). V verigi vrednosti je opredelil tudi vlogo in mesto nabavne funkcije v proizvodnih podjetjih.

Slika 4: Generična veriga vrednosti



Vir: Možina et al., 2002, str. 299.

Verigo vrednosti sestavljajo vrednostne dejavnosti in dobiček, ki ga ustvarimo s temi dejavnostmi. Primarne dejavnosti so usmerjene k fizični predelavi in ravnanju s končnimi izdelki in so naslednje: notranja logistika, proizvodna dejavnost, zunanja logistika, povezana s končnim izdelkom, trženje in prodaja izdelkov ter poprodajne storitve, ki zagotavljajo vzdrževanje ali izboljšanje vrednosti izdelka. Pomožne dejavnosti omogočajo in dopolnjujejo osnovne dejavnosti. Te je Porter razdelil v štiri kategorije, in sicer: infrastruktura organizacije, kadrovski podsistem, podsistem razvijanja tehnologije in podsistem nabave. Infrastruktura podjetja podpira vse procese v podjetju in vključuje naslednje dejavnosti: vodenje, načrtovanje, finance, računovodstvo, obvladovanje kakovosti in podobno. Kadrovski podsistem ali upravljanje človeških virov zajema vse dejavnosti, usmerjene k pridobivanju, zaposlovanju, usposabljanju in razvijanju zaposlenih v podjetju. Porter razume dejavnost razvijanja tehnologije v širšem pomenu, saj je udeležena pri vsaki dejavnosti, to je pri razvoju tehnologije, izdelkov, znanja itd. Oskrbo šteje pod pomožno dejavnost, povezana je s funkcijo nabave vložkov, ki se uporabljajo v verigi vrednosti podjetja. Vložki so poleg osnovnih materialov tudi vsi pomožni materiali, storitve, osnovna sredstva, skratka vsi nabavljeni vhodni materiali za osnovne in pomožne dejavnosti. Zato jo Porter tudi uvršča med pomožne dejavnosti. Podjetje mora preučiti stroške in poslovanje vsake dejavnosti, ki ustvarja vrednost, in jo mora skušati izboljšati. Če bo podjetje določene dejavnosti opravilo bolje od svojih tekmecev, si bo ustvarilo konkurenčno prednost. Zato je pomembno, da vse dejavnosti podjetja primerjalno oceni ter primerja s stroški in poslovanjem svojih tekmecev.

4.1. NALOGE NABAVNE FUNKCIJE

Osnovna naloga nabavne funkcije je preskrba podjetja s surovinami, izdelavnim materialom, storitvami, energijo, pomožnim materialom, pa tudi s stroji napravami in podobnim. *Nakupna funkcija* zajema naročanje, prevzemanje in skladiščenje predmetov dela, ki prihajajo v podjetje. Nakupno funkcijo lahko poimenujemo kot nabavo v ožjem pomenu besede, je nakup materiala po dogovorjeni ceni na določenem trgu. *Nabavna funkcija* je širši pojem od nakupovanja, saj poleg nakupa obsega še (Turk et al., 2003, str. 299–301):

- raziskavo nabavnega trga,
- načrtovanje nabave,
- oblikovanje nabavne politike,
- sklepanje nabavnih dogovorov,
- količinske in kakovostne prevzeme materiala,
- skladiščenje,
- analiziranje in evidentiranje nabavnih poslov.

Van Weele opredeljuje naslednje osnovne naloge in odgovornosti nabavne funkcije, značilne za vsako podjetje (van Weele, 1998, str. 125–126):

- Prispevek h kontinuiteti osnovnih dejavnosti podjetja. Dobava materialov mora biti organizirana na način, ki omogoča nemoteno opravljanje primarnih dejavnosti v podjetju.
- Nadzorovanje in zmanjševanje stroškov nabave. Zniževanje stroškov nabave se dosega v dveh večjih sklopih, in sicer z zniževanjem cen materialov, to je neposrednih stroškov, in z zniževanjem posrednih stroškov, ki nastajajo pri nabavi.
- Zmanjšanje strateškega tveganja podjetja pri dobavi na nabavnih trgih v smislu zagotavljanja dolgoročnega pokrivanja potreb.
- Prispevek k inovacijam izdelkov in k inovacijam izdelavnega procesa. To vodi k sklepanju partnerstev pri sodelovanju z dobavitelji.
- Zunanja predstavitev podjetja. Z nabavno politiko se podjetje izkaže tudi kot poslovni partner, zato je prav, da ima do dobaviteljev pošten odnos; na ta način se izkaže kot privlačen poslovni partner.

Razlikujemo strateško, taktično in izvedbeno raven nabavnih nalog, odgovornosti in pristojnosti (van Weele, 1998, str. 258–260). Nabavne odločitve, ki vplivajo na dolgoročni tržni položaj podjetja, sodijo v strateško raven. Zanje je odgovorno najvišje vodstvo podjetja. Med take odločitve med drugim uvrščamo:

- oblikovanje in izdajanje smernic za delovanje in postopke ter opis nalog, ki določajo pristojnosti nabavnega oddelka,
- oblikovanje in izvajanje kontrolnih in revizijskih programov,

- sklepanje dolgoročnih pogodb in povezav z izbranimi dobavitelji,
- odločitve, ki se nanašajo na strategijo do dobaviteljev,
- najpomembnejše investicijske odločitve in odločitve po načelu izdelati ali kupiti,
- odločitve o vertikalnem povezovanju z dobavitelji v smislu finančnih naložb v dobaviteljevo organizacijo,
- odločitve, ki se nanašajo na oblikovanje internih cen in dobavo med oddelki v podjetju,
- odločitve, ki se nanašajo na obojestranske sporazume, kompenzacijske posle in podobno.

Odločanje o materialu, procesu in izbiri dobavitelja sodi v taktično raven nabavnih odločitev. Vpliv te ravni odločitev je običajno srednjeročen, to je od enega do treh let. Učinkovito je medfunkcijsko odločanje, saj zahteva usklajevanje in sodelovanje z ostalimi dejavnostmi v podjetju. Sem sodijo nabavne odločitve, kot so:

- soglasje k korporacijskim ali letnim pogodbam z dobavitelji,
- priprava in oblikovanje specifikacij nabavnih naročil,
- priprava in razvijanje programov vrednostne analize in/ali ocenitve modelov,
- sprejem in izvajanje programov izvajanja certifikatov dobaviteljem, s katerimi naj bi izboljšali kakovost vhodnega materiala in izdelkov,
- izbira in sklepanje pogodb z dobavitelji na splošno ter programsko oženje oskrbnih virov posebej.

Izvedbena raven nabavnih nalog, sprejemanje odločitev in določanje pristojnosti zajema vse dejavnosti, ki se nanašajo na naročanje materiala, spremljanje dobave in usklajevanje pripomb glede kakovosti dobavljenega materiala, vse odpreme dejavnosti, spremljanje in vrednotenje poslovanja dobavitelja.

Opis del in nalog službe nabave so za **Zimsko divizijo program SKI** zapisane v dokumentu Organizacija Elan, d. d. (D002 Organizacija Elan, d. d., 2003). V tem dokumentu so navedene pristojnosti in odgovornosti vodje službe nabave. Nabavna služba Zimske divizije programa SKI opravlja naslednje naloge:

- naročanje materialov, izdelkov, storitev in investicijske opreme,
- organizacija dobave materialov in izdelkov s strani dobaviteljev in kupcev ter investicijske opreme,
- prevzem, skladiščenje ter izdaja materialov in izdelkov,
- ocenjevanje komercialne sprejemljivosti materiala, ki je predlagan za nabavo,
- ocenjevanje, razvrščanje in izbira dobaviteljev (skupaj s službo razvoja in vhodno kontrolo),
- organizacija izvedbe presoj pri dobaviteljih,
- vodenje dogovorov z dobavitelji o dobavnih pogojih in poslovnem sodelovanju,
- reševanje reklamacij pri dobaviteljih na osnovi zapisnikov vhodne kontrole,

- izdelava in vzdrževanje organizacijskih dokumentov sistema kakovosti (priročniki, postopki),
- izdelava in vzdrževanje operativne dokumentacije.

Vodja službe nabave Zimske divizije programa SKI ima pristojnost odločanja o vseh dejavnostih, ki so navedene v opisu del in nalog službe nabave (tam so opredeljene še podrobneje). Pooblaščen je za pripravo pogodb o nabavi materialov, izdelkov, storitev in investicijske opreme do faze odobritve. Odgovoren je za:

- realizacijo opisanih del in nalog službe,
- organizacijo in vodenje službe ter pravočasno doseganje postavljenih planov in ciljev,
- pravočasnost dobav in skupaj s službo razvoja za optimalno izbiro dobavitelja.

Nabavne naloge in odgovornosti nabavne službe **Zimske divizije programa SB** so zapisane v internem dokumentu podjetja Elan Sportartikel in so vezane na naročanje materialov in storitev, ki direktno vstopajo v proces proizvodnje. Nabavna služba Zimske divizije programa SB opravlja naslednje naloge:

- naročanje ter organizacija dobave materialov in izdelkov, ki kot vložki vstopajo v proces proizvodnje snežnih desk,
- vodenje pogajanj z dobavitelji o dobavnih pogojih in poslovnem sodelovanju,
- reševanje reklamacij pri dobaviteljih,
- izdelava in vzdrževanje operativne dokumentacije.

Opis del in nalog službe nabave za **Marine divizijo program SAIL** so zapisane v interni dokumentaciji podjetja Elan Marine, d. o. o., to je v opisu del in nalog delovnih mest. Nabavna služba Marine divizije programa SAIL opravlja naslednje naloge:

- naročanje materialov, izdelkov in storitev ter investicijske opreme za program SAIL,
- organizacija dobave materialov in izdelkov s strani dobaviteljev in kupcev ter investicijske opreme za program SAIL,
- prevzem, skladiščenje in izdaja materialov in izdelkov za program SAIL,
- ocenjevanje komercialne sprejemljivosti materiala, ki je predlagan za nabavo,
- vodenje dogovorov z dobavitelji o dobavnih pogojih in poslovnem sodelovanju za programa SAIL in POWER,
- planiranje in spremljanje stroškov službe nabave – logistike in skladišča,
- izdelava in vzdrževanje operativne dokumentacije.

Vodja službe nabave Marine divizije programa SAIL ima pristojnost odločanja o vseh dejavnostih, ki so navedene v opisu del in nalog službe nabave. Pooblaščen je za pripravo pogodb o nabavi materialov, izdelkov, storitev in investicijske opreme do faze odobritve. Prav tako kot vodja nabave programa SKI je odgovoren za realizacijo opisanih del in nalog

službe, za organizacijo in vodenje službe, za pravočasno doseganje zastavljenih planov in ciljev ter za pravočasnost dobav, skupaj s službo razvoja pa je odgovoren tudi za optimalno izbiro dobavitelja.

Nabavne naloge in odgovornosti nabavne funkcije **Marine divizije programa POWER** so zapisane v internem dokumentu podjetja Elan PBO Hrvaška. Zadolžena je za izvedbeno raven nabavnih nalog, to je za naročanje materiala preko informacijskega sistema, vodenje in nadzor skladišnega poslovanja, dogovarjanje z dobavitelji glede planov, dobav, odvisnih stroškov nabave, za reševanje reklamacij z dobavitelji itd. Dogovarjanje z dobavitelji glede cen in ostalih komercialnih pogojev je v pristojnosti vodje nabave divizije Marine programa SAIL.

Opis dela, nalog, pristojnosti in odgovornosti službe nabave Zimske divizije programa SKI je dostopen na vpogled vsem zaposlenim Zimske divizije. Dela in naloge se nanašajo na izvedbeno in taktično raven, niso pa opredeljene naloge strateške ravni. Podobno velja tudi za nabavno službo Marine divizije programa SAIL. Nabavna služba programa SB in POWER izvajata predvsem operativno nabavo materialov, potrebnih za proizvodnjo izdelkov. V vseh službah imajo opise vseh delovnih mest in nalog, ki so dostopni zaposlenim.

4.2. ORGANIZACIJA NABAVE V PODJETJU

V uvodu poglavja bom najprej opredelila pojem organizacija. Avtorji navajajo različne definicije, menim pa, da je Lipovčeva teorija tista, ki je različne opredelitve strnila v celoto. Po Lipovcu je organizacija podjetja sestav razmerij med ljudmi – člani podjetja, ki zagotavljajo obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotno uresničevanje cilja podjetja (Lipovec, 1997, str. 35). Iz različnih opredelitev organizacije je mogoče ugotoviti, da so osnovne prvine za opredeljevanje organizacijske strukture naloge in njihovi nosilci. S pomočjo organizacije usmerjamo vse vire v doseganje ključnih ciljev. Vsaka organizacijska struktura ima tako prednosti kot tudi pomanjkljivosti, zato moramo izbrati tako organizacijsko strukturo, ki najbolj ustreza specifičnim razmeram dela in poslovanja.

Obliko organizacijske strukture podjetja določajo naslednje situacijske spremenljivke (Rozman, 2000, str. 28–73): tehnologija v podjetju, okolje podjetja, velikost podjetja, cilji in strategije podjetja ter ljudje v organizaciji. Vodstvo podjetja mora omenjenim spremenljivkam nenehno prilagajati organizacijsko strukturo. Ravno zaradi različnih

kombinacij situacijskih spremenljivk, s katerimi se podjetje sooča, velja, da ni za vsa podjetja ene same najboljše organizacije in enega samega procesa planiranja.

V nadaljevanju bom podrobneje obravnavala položaj nabave v organizacijski strukturi podjetja. Na odločitev vodstva o položaju nabave v organizacijski strukturi vplivajo predvsem naslednji dejavniki (Potočnik, 2002, str. 47):

- pomen nabave in njena pooblastila glede izbire in nabave surovin in materiala,
- odnosi z drugimi poslovnimi enotami, predvsem s proizvodnjo in prodajo,
- možnosti za notranje organiziranje nabavnega oddelka po različnih merilih, npr. po vrstah materialov, po dobaviteljih, nabavnih poteh ipd.

Nabavna funkcija, za katero vodstvo meni, da pretežno opravlja izvedbeno dejavnost, je običajno razmeroma nizko v organizacijski hierarhiji. Če vodstvo meni, da je nabavna funkcija pomemben konkurenčni dejavnik, je vodja nabave neposredno podrejen upravi podjetja. Dejavniki, ki vplivajo na odnos vodstva do nabavne funkcije, so: delež nabave v lastni ceni izdelka, finančni položaj podjetja in stopnja odvisnosti podjetja od dobaviteljev. Faktorji, kot so visok delež materialnih stroškov v lastni ceni izdelka, večje finančne težave podjetja ali zelo velika moč dobaviteljev, zagotovo povečujejo pomen nabavne funkcije v podjetju in pritegnejo tudi več pozornosti vodstva.

Položaj nabave v organizacijski strukturi je lahko naslednji (Potočnik, 2002, str. 48):

- nabava kot del komercialnega oddelka,
- nabava kot samostojni oddelek,
- nabava, vključena v proizvodni oddelek.

Vključitev nabave v komercialni oddelek je najpogostejša organizacijska oblika, značilna predvsem za mala podjetja, za katera je značilen majhen obseg nabave in majhna stopnja predelave, kar pa zahteva tesno povezanost nabavne in prodajne dejavnosti podjetja. V velikih in srednje velikih podjetjih je nabava organizirana kot samostojni oddelek, ker z rastjo podjetja naraščata število in obseg nabavnih poslov. Uveljavljena je tudi tretja oblika organiziranja nabavne funkcije, in sicer v okviru proizvodnega oddelka; ta je primerna, kadar tehnični strokovnjaki odločajo o količini in kakovosti materialov, potrebnih za proizvodnjo, in bi nabavljanje izključno po komercialnih načelih lahko povzročilo tehnične in tehnološke težave v proizvodnji.

4.2.1. Centralizirana ali decentralizirana nabava

Nabavno poslovanje lahko organiziramo centralizirano, decentralizirano ali pa oba načina kombiniramo (Potočnik, 2000, str. 11).

O centraliziranem nabavnem poslovanju govorimo takrat, kadar nabavna služba oskrbuje vse proizvodne obrate podjetja s surovinami, materialom, energijo ipd. Prednosti takega načina organiziranja so predvsem naslednje:

- nabavna služba učinkoviteje izvaja nabavno politiko podjetja,
- podjetje do dobaviteljev nastopa enotno,
- nabava večjih količin omogoča doseganje ugodnejših nabavnih pogojev (količinski rabat, daljši plačilni rok, popust za takojšnje plačilo ipd.),
- gospodarnejše je ravnanje z zalogo materiala (stroški zaloge se zmanjšujejo zaradi boljše izkoriščenosti skladiščnih kapacitet),
- produktivnost v nabavi se povečuje zaradi večjega obsega dela na delavca, kar pa omogoča tudi boljše specializacijo posameznega delavca,
- racionalnejša je uporaba razpoložljivih finančnih sredstev,
- zagotovljena je večja informiranost o stanju na nabavnem trgu,
- zmanjšuje se število naročil, kar omogoča lažjo kontrolo,
- centralizirano nabavno poslovanje pa je prednost tudi za dobavitelje, saj poslujejo z manjšim številom kupcev in je zato delo za posameznega kupca lažje obvladljivo.

Za podjetja z dislociranimi proizvodnimi enotami, ki uporabljajo različne materiale, je centraliziran način nabave slabost, saj se tako organizirana nabava težko prilagaja posebnostim posameznega proizvodnega obrata. Še posebej se to odraža pri izpolnjevanju nujnih naročil oz. drugih stvari.

Za taka podjetja je primernejša decentralizirana oblika nabavnega poslovanja. Prednosti le-te so:

- vsak proizvodni obrat najbolje pozna svoje potrebe glede materiala,
- prednosti oskrbe na lokalnem trgu so hitra dostava, nižji stroški dostav ipd.,
- nabavljanje materialov manjše vrednosti,
- vsak proizvodni obrat uporablja določene specifične materiale, ki zahtevajo na primer posebna transportna sredstva, posebne načine skladiščenja ipd.

Decentralizirana oblika nabavnega poslovanja povečuje stroške nabavnega poslovanja. Zaposleni v posameznih službah pogosto ne poznajo nabavnega sortimenta drugega proizvodnega obrata, kar otežuje notranje premike materiala in pregled nad zalogami posameznega materiala v različnih skladiščih (nekje ga je preveč, nekje pa premalo in ga zato naročijo). Slednje lahko izkoristi tudi dobavitelj, saj različni obrati kupujejo enak

material v manjših količinah, dobavitelj pa lahko nudi različne, predvsem pa slabše nabavne pogoje. Tak način organiziranja pa ima pomanjkljivosti tudi za dobavitelja: naročila so razdrobljena, dobava prav tako, komunikacije poteka z različnimi predstavniki podjetja, kar povečuje prodajne stroške.

Kombinirano nabavno poslovanje združuje prednosti prej navedenih oblik organiziranja in tako doseže najboljše organiziranje nabave. To pomeni večjo ali manjšo centralizacijo in decentralizacijo nabavnih opravil. Kombinirana oblika nabavnega poslovanja je primerna za podjetja, v katerih so proizvodni programi različnih obratov podobni oziroma uporabljajo istovrstne materiale. Centralizirana nabavna služba oblikuje skupno nabavno politiko, skupno nabavlja istovrstne materiale za različne proizvodne obrate, določa enotno tehniko in metode dela ter usklajuje poslovanje vseh nabavnih oddelkov. Nabavni oddelki v proizvodnih obratih pa nabavljajo specifične materiale, materiale, za katere so roki dobave posebej dogovorjeni, materiale lokalnih dobaviteljev ter pomožne materiale.

V nadaljevanju bom predstavila še štiri možnosti organiziranja nabavne službe v podjetjih z več proizvodnimi obrati po van Weelu (van Weele, 1998, str. 260–265):

- decentralizirana nabavna organizacija,
- centralizirana nabavna organizacija,
- linijska nabavna organizacija,
- povezana nabavna organizacija.

Pri *decentralizirani nabavni organizaciji* je vsaka poslovna enota odgovorna za svoj rezultat. Običajno je decentralizirano organizirana proizvodnja, nabava in prodaja, centralno pa so organizirane splošne službe. Vodstvo poslovne enote je odgovorno za dobiček in deluje sorazmerno samostojno. Odgovorno je torej tudi za vse nabavne dejavnosti. Tak način organiziranosti je primeren, kadar poslovna enota sama nabavlja materiale, ki so enkratni in se razlikujejo od materialov drugih enot. V nasprotnem primeru bi lahko različne poslovne enote imele različne nabavne pogoje pri istem dobavitelju. Dodatna težava bi se lahko pojavila ob pomanjkanju surovin, ko bi si posamezne poslovne enote konkurirale za potrebne količine materiala.

Centralizirana nabavna organizacija je primerna za velike korporacije, ki na korporacijski ravni ustanovijo centralni nabavni oddelek. V njem delujejo strokovnjaki za sklepanje korporacijskih pogodb strateške in taktične ravni. Odločitve o specifikacijah materialov, o izbiri dobaviteljev, pripravi pogodb in o pogajanjih z dobavitelji se sprejemajo centralno, običajno v tesnem sodelovanju s centralno tehnično službo. Pogosto se sklepajo večletni sporazumi z vnaprej izbranimi dobavitelji, s katerimi določijo splošne in posebne nabavne pogoje. Izvedbene nabavne dejavnosti opravijo podjetja, ki nabavljajo in porabljajo material. Tak način organizacije omogoča doseganje boljših pogojev pri dobaviteljih na področju cen, stroškov oziroma storitev in kakovosti. Omogoča pa tudi standardizacijo

materiala in dobaviteljev. S tem ko je vodstvo posamezne poslovne enote le deloma odgovorno za nabavne odločitve, je pogosto prepričano, da bi samo doseglo boljše nabavne pogoje in zato poskuša delovati samostojno, s čimer spodkopava položaj centralnega nabavnega oddelka korporacije. Obravnavana oblika organizacije bo delovala uspešno, če več poslovnih enot nabavlja enake materiale, ki so zanje strateškega pomena.

Linijska nabavna organizacija ustreza le največjim mednarodnim korporacijam. Centralni nabavni oddelek na ravni korporacije je odgovoren za pripravo postopkov in navodil za nabavo, lahko izvaja revizije v dogovoru z vodstvom poslovne enote, opravlja podrobne raziskave nabavnega trga glede strateških materialov in ugotovitve posreduje nabavnim oddelkom poslovnih enot. Lahko je odgovoren tudi za ravnanje z ljudmi v nabavni službi. Nabavni oddelek, organiziran na ravni poslovne enote, pa opravlja posamezne strateške, taktične in izvedbene nabavne dejavnosti.

Povezana nabavna organizacija združuje vse tri opisane organizacijske oblike. Usmerjena je k združevanju skupnih materialnih potreb dveh ali več poslovnih enotam; cilj je povečati zmogljivost podjetja, zmanjšati celotne materialne stroške in/ali izboljšati storitve zunanjih dobaviteljev. Povezovanje nabavnih enot je lahko prisilno ali prostovoljno. Pri prostovoljnem usklajevanju poteka izmenjava informacij med nabavnimi oddelki povezanih enot. Vsaka poslovna enota se povsem svobodno odloča, ali bo sodelovala ali delovala samostojno. Pogodbe in pogovore vodijo predstavniki največjih porabnikov. Pri organiziranju po sistemu »vodilna je največja enota«, je za zbiranje informacij, sklepanje pogodb in organizacijo pogajanj odgovorna poslovna enota, ki nabavlja največjo količino določene vrste materialov. Izvedbeni nivo ostaja v pristojnosti posameznih poslovnih enot. Vodilna je enota za razvoj; ta je redka oblika povezane nabavne organizacije, katere temeljno načelo je, da prevzame odgovornost za sklepanje pogodb za vse materiale in sestavne dele z dobavitelji tista enota, ki je odgovorna za razvoj posebnih materialov ali sestavnih delov. Model je primeren za avtomobilsko industrijo, saj pri razvoju novih materialov oz. izdelkov razvoj dalj časa razvija in testira izdelek skupaj z dobaviteljem, gotovi proizvod je nato na razpolago tudi preostalim poslovnim enotam. Združevanje potreb je možno tudi na različnih ravneh kot na primer na ravni izdelka, na ravni dobavitelja, poslovne enote področja (divizije) in skladno z geografskimi značilnostmi nabavnega trga.

Na strukturo nabavne organizacije vplivajo številne spremenljivke, zato je proizvodna podjetja zelo težko primerjati. V Prilogah 2, 3 in 4 sta prikazani organizacijski shemi Zimske in Marine divizije skupine Elan s poudarkom na organizaciji nabavne funkcije.

Iz organizacijske sheme skupine Elan (Priloga 1) je razvidno, da ima Zimska divizija dve proizvodni enoti, to je proizvodnjo smuči v Begunjah v Sloveniji in proizvodnjo snežnih desk v Avstriji. **Nabavna služba Zimske divizije** je organizirana decentralizirano v okviru

tehničnega področja proizvodnega programa smuči in snežnih desk, kar je razvidno iz Prilog 2 in 3. Razlogi za to so:

- posamezni proizvodni obrat najbolje ve, kakšne materiale potrebuje, tako količinsko kot kakovostno,
- proizvodnja smuči in snežnih desk nimata veliko istovrstnih materialov,
- nabavljanje materiala manjše vrednosti na lokalnem trgu je stroškovno učinkovitejše,
- zelo kratki vodilni časi naročil končnih izdelkov povzročajo večji obseg nujnih naročil,
- reševanje reklamacij in ostalih pomanjkljivosti pri dobavah je bistveno hitrejše in učinkovitejše.

Organiziranost nabave v okviru tehničnega področja je ustrezna predvsem zato, ker se nabavljajo posebne vrste materiala, katerih odobritev za naročanje mora sprejeti tako razvojna kot proizvodna služba posameznega proizvodnega programa. Nabavljanje materialov po izključno komercialnih načelih bi lahko povzročilo tehnične in tehnološke probleme v proizvodnji ali pozneje med uporabo izdelka. Poleg tega gre za sezonsko prodajo oz. proizvodnjo, kar pomeni, da so običajni krajši dobavni roki. Naročanje materialov na osnovi napovedi je zaradi vpliva zunanjih dejavnikov preveč tvegano. Na operativnem nivoju to zahteva veliko zavzetost zaposlenih v nabavi in neposredno komunikacijo z ostalimi službami. Vodstvo posameznega programa, to je programa smuči in snežnih desk, je odgovorno za vse nabavne dejavnosti. Glede na to, da je večina dobaviteljev za oba proizvodna programa skupna, bi lahko rekli, da je izbran način organiziranja neprimeren, saj bi lahko s skupnimi dobavitelji dosegli različne nabavne pogoje. Vodstvo Zimske divizije skuša to pomanjkljivost odpraviti z vzpodbujanjem prostovoljnega usklajevanja vodstev nabave smuči in snežnih desk. Na ta način se zagotovi izmenjava informacij med nabavnima službama obeh programov. Organizirajo se sestanki predstavnikov nabavnih služb, katerih cilj je izmenjava informacij o nabavnem trgu in o posameznih dobaviteljih, iskanje skupnih točk, obojestransko preverjanje možnosti uporabe nekurantnih zalog, organizacija, priprava ter izvedba skupnih pogajanj s skupnimi dobavitelji.

Nabavna služba Marine divizije je organizirana kot samostojni oddelek na nivoju podjetja kot celote. Iz organizacijske sheme v Prilogi 4 je razvidno, da imajo povezano nabavno organizacijo, in sicer je vodilna največja poslovna enota, v tem primeru matično podjetje Elan Marine, d. o. o. Iz sheme je razvidna tudi odgovornost vodje nabavne službe podjetja Elan Marine, d. o. o., za strateško in taktično raven nabavnega poslovanja programa POWER v podjetju Elan PBO Hrvaška. Podrobnejše je to opredeljeno v opisu del in nalog vodje služb, kjer so razvidne tudi pristojnosti in odgovornosti.

Na osnovi pregledane literature in primerjave načina organiziranja divizije Marine in Zimske divizije bi predlagala, da se formalno uredi sistem dogovarjanja s skupnimi dobavitelji na nivoju Zimske divizije. Prednost formalne ureditve je predvsem jasna opredelitev odgovornosti in pristojnosti za določene naloge in odgovornosti. Na ta način bi se izognili morebitnim nejasnostim in dvomom pri dogovarjanjih in zagotovili dodatno formalno podporo vodstva podjetja iskanju skupne koristi na nivoju divizije in ne na nivoju posamezne poslovne enote. To bi dodatno prispevalo k realizaciji skupnega cilja in iskanju konkurenčnih prednosti divizije.

4.2.2. Povezanost nabave z ostalimi poslovnimi dejavnostmi v podjetju

Nabavni oddelek svojih nalog ne more opravljati neodvisno od ostalih oddelkov. Najpogostejše in najtesnejše je sodelovanje z oddelki proizvodnje, finančne in prodajne dejavnosti. Nabava sodeluje tudi z ostalimi podpornimi oddelki v podjetju, kot so kadrovska služba na področju upravljanja s človeškimi viri, s pravno službo ob sklepanju pogodb in reševanju sporov, s službo kakovosti na področju zasledovanja kakovosti dobav in podobno (Potočnik, 2002, str. 52).

V življenjskem ciklu izdelka se začne sodelovanje nabave z razvojno-tehnološkim oddelkom na samem začetku razvoja novega izdelka. Sodelovanje je pomembno predvsem zaradi zgodnjega uvajanja dobaviteljev v razvoj izdelkov, s čimer se zmanjšujejo stroški razvoja novega izdelka in izboljša kakovost oz. funkcionalnost novega izdelka. Nabavni referenti so splošni poznavalci, razvojniki in tehnologi ter strokovnjaki na tem področju. Njihovo skupno delo prispeva k večji uspešnosti in učinkovitosti projekta. Službi morata skupaj z dobavitelji definirati specifikacijo, vrsto in kakovost zahtevanega materiala. Poudarjeni so predvsem tehnični elementi, kar je tudi osnova za konstantno preverjanje kakovosti dobavljenega materiala in reševanja reklamacij neskladnih dobav. Sodelovanje s tehničnim oddelkom zajema tudi skupno delo na področju standardizacije in tipizacije materiala ter iskanju nadomestnih materialov. Dogovorjena specifikacija materiala je osnova za dogovarjanje komercialnih pogojev, kot so cena, dobavni rok, količine in kakovost.

V odnosu med dobaviteljem in podjetjem se oblikujejo obojestranske obveznosti. Kupec mora pravočasno plačati nastale obveznosti do dobavitelja. Zato je zelo pomembno sodelovanje nabavne službe s finančno službo. Da se omogoči pravočasno plačilo obveznosti, je potrebno predhodno sestaviti plan finančnih odlivov oz. potrebnih obratnih sredstev. Plan odlivov se pripravi na osnovi podrobnega mesečnega ali tedenskega plana nabave in dogovorjenih komercialnih pogojev z dobaviteljem. Finančna služba mora zagotavljati pravočasno poravnavo upravičenih obveznosti do dobaviteljev, v primeru

selektivnega plačevanja pa se mora skupaj z nabavnim oddelkom dogovoriti, kakšen bo prioriteten vrstni red plačevanja.

Sodelovanje nabave s prodajnim oddelkom postaja vse pomembnejše. Kotler navaja pet različnih konceptov usmeritev podjetja na trg, to so: koncept proizvodnje, koncept izdelka, prodajni koncept, koncept trženja in družbeno odgovoren trženjski koncept. Podjetje bo uspešno, če bo uveljavilo koncept usklajenega trženja, ki poudarja predvsem usklajenost različnih tržnih funkcij in pa usklajenost tržnih aktivnosti z vsemi drugimi oddelki v podjetju, tudi z nabavno funkcijo (Kotler, 2003, str. 22). Podjetje kot celota mora biti osredičeno na trg in usmerjeno h kupcem. Zato se mora nabava dogovarjati za take pogoje, da bo podjetje čim uspešnejše konkuriralo ostalim podjetjem na trgu. Sodelovanje s prodajo se nanaša tudi na prodajo zastarelega in odvečnega materiala, na urejanje kompenzacijskega poslovanja in podobno. Sodelovanje nabave in prodaje je še pomembnejše in intenzivnejše v trgovskih podjetjih, saj je čas med nabavo in prodajo bistveno krajši in odločitve nabave lahko zelo vplivajo na prodajne možnosti določenega izdelka.

Nabavna služba Zimske divizije najtesneje sodeluje s službo razvoja in službo planiranja, kar je bilo ugotovljeno na osnovi dokumentacije in pogovora z vodjem službe nabave. V okviru poslovnika kakovosti Zimske divizije so opredeljeni temeljni in pomožni procesi, ki zagotavljajo nemoteno poslovanje divizije. Proces nabave je opredeljen kot eden izmed sedmih osnovnih procesov Zimske divizije. Iz Priloge 5 so razvidne osnovne komunikacije temeljnih procesov Zimske divizije. Osnovna komunikacija procesa nabave je s procesom razvoja in procesom planiranja. Služba razvoja je odgovorna za pripravo in usklajenost tehnične specifikacije materiala z dobaviteljem, obojestransko dogovorjena pa je osnova oz. zelena luč za redno naročanje. Služba planiranja pripravlja letni plan nabave in posreduje redne nabavne naloge v realizacijo nabavni službi. Pogostejše se komunicira še s službo financ v povezavi s pripravo letnega plana finančnih odливov in plačevanja obveznosti do dobaviteljev, s službo kontrole glede kakovosti dobav materiala s strani dobaviteljev in zagotavljanja sistema kakovosti, s kadrovske službo na področju upravljanja s človeškimi viri in z oddelkom informacijskega sistema.

Nabavna služba Marine divizije najtesneje sodeluje s službo razvoja in tehnologije, planskim oddelkom in službo prodaje. S službo razvoja sodeluje pri iskanju novih in nadomestnih materialov. Zaradi specifičnih potreb trga ima služba nabave tesne stike s službo prodaje. V končne izdelke so pogosto vgrajeni specifični izdelki in materiali po naročilu posameznega kupca. Prav tako kot v ostalih podjetjih in v Zimski diviziji sodelujejo tudi z ostalimi podpornimi oddelki, kot so finančna služba, kadrovska služba, oddelek informacijskega sistema itd.

Iz sheme osnovnih komunikacij (Priloga 5) je razvidno, da služba nabave Zimske divizije ne sodeluje s trženjskimi oddelki, kot so služba prodaje, produktnega vodenja in marketing. Vse informacije o dogajanju in zahtevah na trgu prihajajo v službo nabave posredno prek službe razvoja oz. planske službe in obratno. Če upoštevamo trditev, da bo uspešno tisto podjetje, ki bo usklajeno tržno usmerjeno, je to pomanjkljivost potrebno odpraviti. Uspešno podjetje bo tisto, v katerem bodo aktivnosti vseh zaposlenih osredičene na trg, to je usmerjene h kupcem. Brez sodelovanja in izmenjave informacij pa to ni mogoče. Dodaten argument za to je dejstvo, da je večina največjih dobaviteljev skupna vsem konkurentom na trgu. Zato bo izmenjava informacij z oddelki trženja nujna tudi neposredno z nabavno službo in ne samo prek službe razvoja in planiranja. Omenila sem že, da so razvojniki specialisti na tehničnem področju, nabavni referenti pa so splošni poznavalci trga; z izmenjavo informacij bi lahko prispevali k izboljšanju konkurenčnih prednosti podjetja.

4.3. ORGANIZACIJA NABAVNE FUNKCIJE

Na organizacijske oblike nabave vplivajo notranji in zunanji dejavniki, ki jih podrobneje razčlenjujemo. Med elemente notranjih dejavnikov uvrščamo: karakteristike materiala, sortiment materiala, tehnološki proces proizvodnje, tehnično opremljenost, strokovnost kadra v nabavi, finančno moč podjetja ipd. Med elemente zunanjih dejavnikov pa uvrščamo vir nabave (dobavitelji), nabavne poti, položaj na nabavnem trgu, predpise, lokacijo podjetja in podobno (Potočnik, 2000, str. 10).

Organizacijska struktura nabavne službe se med posameznimi podjetji razlikuje, odvisna pa je predvsem od (Potočnik, 2002, str. 42):

- velikosti podjetja,
- gospodarske panoge,
- prostorske strukture podjetja (geografska razpršenost proizvodnih obratov),
- načina izdelave (posamična, maloserijska ali množična proizvodnja).

Nabavno funkcijo lahko organiziramo po naslednjih vsebinskih merilih (Potočnik, 2002, str. 48):

- *Merilo predmetov.* Organizacija nabave po predmetih temelji na razvrščanju materiala glede na njegove lastnosti ali uporabo v proizvodnji. Prednost tega načina organiziranja je specializacija nabavnih referentov za posamezne skupine materialov, kar pomeni boljše poznavanje tržne situacije na trgu materialov, manj je napak pri naročanju, skrajšuje se čas za dogovarjanje, odpravljajo se nesporazumi s proizvodnjo in podobno. Če je nabavni referent odgovoren za več

vrst materialov, lahko navedene prednosti postanejo slabosti zaradi pomanjkanja časa za podrobno preučitev posameznih skupin materialov.

- *Funkcijsko merilo.* V manjših in srednjih podjetjih organizirajo nabavo po funkcijskem merilu, ki temelji na nabavnih funkcijah v dveh oddelkih: operativna nabava materiala, ki vključuje načrtovanje in pripravo nabave, ter evidenca in kontrola nabave. V večjih podjetjih organizirajo nabavo po funkcijskem merilu praviloma v štirih oddelkih, in sicer: raziskava nabavnega trga, operativna nabava, kontrola nabave in evidenca nabave. Tak način organizacije zahteva od zaposlenih specializacijo za posamezna nabavna opravila. To je tudi prednost obravnavanega načina organiziranja, omogoča gospodarnejše nabavljanje. Pomanjkljivost se kaže v nepovezanosti posameznih funkcij, ki jih opravljajo različni izvajalci, zaradi česar pri operativni izvedbi lahko prihaja do nesporazumov, verjetnost napak je večja.
- *Merilo dobaviteljev.* Organiziranje nabave po dobaviteljih je značilno za podjetja, ki imajo le nekaj dobaviteljev, pri katerih kupujejo veliko količino enega materiala.
- *Teritorialno merilo.* Organizacija nabave po območjih je primerna v zunanjetrgovinskem poslovanju, ki zahteva dobro poznavanje značilnosti poslovanja s posameznimi državami.
- *Merilo usklajevanja.* Za to obliko organiziranja nabave je značilna kombinacija prej obravnavanih meril, kar omogoča izbiro take organizacijske oblike, ki bo zagotavljala uspešno in učinkovito nabavno poslovanje. Potočnik navaja, da najugodnejša organizacija nabavnega oddelka temelji na kombinaciji funkcijskega in predmetnega merila.

Iz opredelitev možnih načinov organiziranja nabavne funkcije je mogoče ugotoviti, da so osnovne prvine za opredeljevanje organizacijske strukture naloge in njihovi nosilci. Vse aktivnosti pa so usmerjene v uresničevanje ciljev podjetja. Pomemben del aktivnosti je usmerjen v ravnanje s človeškimi viri, saj so ti ključnega pomena. Ravnanje s pomočjo managementa kadrovskih virov zagotavlja optimalno srečevanje med organizacijo in posamezniki, ki vodi k učinkovitemu in uspešnemu doseganju organizacijskih ciljev na eni ter polni realizaciji potreb in interesov posameznikov na drugi strani. Pri tem nikakor ni nujno, da bi izhajali samo iz organizacijskih ciljev in njim prirejenih delovnih procesov kot danih in nespremenljivih ter bi iskali posameznike, ki se bodo samodejno vključili v organizacijsko okolje ali se mu v celoti podredili. Upoštevati je treba posameznike in njihove lastnosti, jim prilagajati organizacijo dela oziroma jim omogočati, da jo sami preoblikujejo in da vplivajo na organizacijske cilje (Možina, 2002, str. 79).

Organizacija nabavne službe Zimske divizije za program SKI je razvidna iz Priloge 2, za program SB pa iz Priloge 3. Interna organizacija dela upošteva delitev dela med nabavnimi referenti po osnovnih področjih. Prednost tega načina delitve je v zagotavljanju poznavanja situacije na trgu. Tako je zagotovljena tudi celovita obravnava dobavitelja s strani enega nabavnega referenta, s čimer si zagotovimo boljša pogajalska izhodišča. V okviru nabavne

službe je organiziran oddelek skladiščenja, ena oseba je zadolžena za kontrolo in razporeditev faktur. V okviru programa SKI je zaposlen še vodja carinskih poslov, ki je poleg določenih operativnih del nabavnega referenta zadolžen še za spremljanje in informiranje zaposlenih o davčni in carinski zakonodaji ter za spremljanje in pripravo raznih poročil (Intrastat ipd.). Skladiščno poslovanje je v programu SB organizacijsko pod službo financ računovodstva in kontrolinga, vendar to zaradi možnosti vzporedne primerjave obeh služb v nadaljnjih prikazih prištevam k nabavni službi programa SB. Organizacija **nabavne službe Marine divizije** je razvidna iz Priloge 4. Organizirana podobno kot služba Zimske divizije programa SKI, zato je ne bom podrobno opisovala.

4.3.1. Kadri v nabavi

Zaposleni v podjetju so pomemben dejavnik v vsaki organizaciji. Mnogi avtorji, ki napovedujejo smernice in predvidevajo pogoje za uspešno obvladovanje bodočih problemov, poudarjajo, da bodo odločujočo vlogo igrali ljudje in njihove zmožnosti. Podjetje si bo pomembnejšo konkurenčno prednost lahko ustvarilo z boljšim izkoriščanjem neizkoriščenih ali celo uporabo neznanih človeških zmožnosti. Človeške zmožnosti so izredno širok pojem, ki zajema vse znane in neznane lastnosti. Lipičnik navaja, da le-te zajemajo sposobnosti, znanja, spretnosti in osebnostne lastnosti. Sposobnost, znanje in motivacija pa so osrednje zmožnosti, ki si jih prizadevamo spoznati in nanje vplivati (Lipičnik, 1995, str. 2).

Uspešnost nabavne službe je odvisna od zaposlenih in njihove usposobljenosti za zadovoljivo izvajanje nabavnih opravil. Zato mora obstajati natančen opis opravil, odgovornosti zaposlenih ter strokovnih znanj, ki jih morajo imeti kandidati za delo v nabavi. Zaradi hitrih sprememb tehnologije in uporabe številnih novih vrst materiala je nabavno poslovanje vse bolj zapleteno. Obseg nalog na delovnih mestih v nabavni službi je zelo velik, zato morajo imeti zaposleni zelo dobro ekonomsko, pravno in tehnično znanje, predvsem pa morajo (Potočnik, 2002, str. 51):

- poznati tehnike nabavnega poslovanja,
- poznati metode raziskav trga,
- poznati osnove gospodarskega prava,
- poznati osnove statistike,
- poznati tehnološke značilnosti materiala in
- biti usposobljeni za računalniško komuniciranje.

Pri spremljanju in ocenjevanju strukture zaposlenih se lahko poslužujemo različnih kadrovske strukture. Vsaka med njimi ima lahko določen vpliv na uspešnost poslovanja podjetja. Med različnimi strukturami so najpogostejše naslednje: struktura zaposlenih

delavcev in uslužbencev, struktura zaposlenih po kvalificiranosti, struktura zaposlenih po izobrazbi, spolna struktura zaposlenih, starostna struktura zaposlenih, struktura zaposlenih po dolžini delovne dobe, struktura zaposlenih po oddaljenosti prebivališča, struktura zaposlenih z vidika strokovnega profila, struktura zaposlenih po organizacijskih enotah, struktura zaposlenih po zemljepisnih območjih in struktura zaposlenih po izmenah (Pučko, 2004, str. 67).

V obeh divizijah obstajajo za zaposlene v službah nabave podrobni opisi del in nalog ter pristojnosti in odgovornosti, ki jih ne bom podrobneje navajala. V Tabeli 2 je za posamezno divizijo in njen program prikazana struktura zaposlenih v nabavni funkciji, in sicer povprečna starost zaposlenih, povprečna izobrazbena struktura in povprečna delovna doba v skupini Elan. Zaposlene sem glede na dejansko izobrazbo razvrstila v skupine in jim dodelila naveden ponder: 1 – nekvalificiran, 2 – nižja šola, 3 – polkvalificiran, 4 – kvalificiran, 5 – srednja šola, 6 – višja šola, 7 – visoka in visoka univerzitetna šola, 8 – magister znanosti, 9 – doktor znanosti. Na osnovi zbranih podatkov sem izračunala povprečno izobrazbeno strukturo za posamezni program in za diviziji kot celoti.

Tabela 2: Struktura zaposlenih v nabavni službi Zimske in Marine divizije po različnih kriterijih 31. 12. 2004

	Število zaposlenih	Povprečna starost zaposlenih	Povprečna izobrazbena struktura	Povprečna delovna doba v skupini Elan
Zimska divizija	15	41,7	5,1	16
Program SKI nabava	6	42,3	6,0	20
Program SKI skladišče (1)	5	46,4	4,4	17,6
Program SB nabava	2	30,5	5,0	6
Program SB skladišče	2	39,0	4,5	10
Marine divizija	20	36,1	4,7	10,45
Program SAIL nabava	6	35,3	5,5	9,5
Program SAIL skladišče	10	40,4	4,2	14,7
Program POWER nabava	2	22,5	5,5	0,5
Program POWER skladišče	2	30,0	4,5	2

Vir: Lastna raziskava, 2005.

Število zaposlenih v nabavni funkciji obeh divizij vključuje zaposlene v oddelku skladišča. Povprečno število zaposlenih leta 2004 je v obeh divizijah enako stanju konec leta 2004, zato je v tabeli prikazano samo število zaposlenih na določen dan. Iz podatkov razberemo,

da je v nabavni funkciji Marine divizije 5 v primerjavi z nabavno službo Zimske divizije zaposlenih več. Samo ta podatek ne zadošča za izpeljavo zaključkov o učinkovitosti posamezne nabavne službe. To bom ugotavljala v naslednjih poglavjih. Pri analizi kadrovske strukture nabavne funkcije so pomembni podatki povprečna starost zaposlenih, povprečna izobrazbena struktura in povprečna delovna doba v skupini Elan. Povprečna starost zaposlenih v Zimski diviziji je bistveno višja, kar je posledica širitve poslovanja Marine divizije in s tem dodatnega zaposlovanja mladih kadrov. To potrjuje tudi podatek, da je povprečna delovna doba v skupini Elan v Zimski diviziji daljša kot v diviziji Marine. Izobrazbena struktura zaposlenih v nabavni funkciji Zimske divizije je višja v primerjavi z divizijo Marine, kar je pomemben podatek predvsem za oddelek nabave. Sklepamo lahko, da so v Zimski diviziji zaposleni lojalni delavci z višjo stopnjo izobrazbe, kar pozitivno vpliva na uspešnost in učinkovitost poslovanja nabavne funkcije.

Kadrovska služba skupine Elan je za obe diviziji implementirala možnost planiranega izobraževanja za vse zaposlene in sistem stalnega ocenjevanja režijskih kadrov. Podjetje spodbuja dodatna izobraževanja. Ker je to rešeno na nivoju podjetja kot celote, na tem mestu ne ugotavljam razlik med posameznima divizijama.

4.3.2. Analiza organizacijske klime nabavne funkcije

Posledice dobre organizacijske klime in visoke delovne morale so zelo ugodne. Ustvarjajo ozračje enotnosti, lojalnosti in dobre volje med zaposlenimi, ta pa je privlačna za dobre delavce in se pozitivno odraža tudi v razmerju s strankami (Lipovec, 1997, str. 302). Zato sem organizacijsko klimo izbrala kot pomemben dejavnik pri uspešnosti poslovanja nabavne funkcije.

Z organizacijsko klimo označujemo vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih faktorjev iz preteklosti in sedanosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vplivajo na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti (Lipičnik, 1995, str. 4–5). Preučiti organizacijsko klimo pomeni ugotoviti značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima ta na vedenje ljudi (Lipičnik, 1995, str. 53).

Analiza organizacijske klime je bila izpeljana v nabavni funkciji Zimske in Marine divizije. Organizacijsko klimo sem ocenjevala s pomočjo vprašalnika; Lipičnik meni, da je prav vprašalnik najprimernejši način merjenja. Vprašani izražajo svoje doživljanje tako, da označijo stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Dobljene rezultate se nato analizira, s čimer pridemo do sklepov. Pri izbranem načinu preučevanja klime moramo sistematično upoštevati naslednje korake (Lipičnik, 1997, str. 235):

- pripravljala dela,

- sestava vprašalnika,
- zbiranje odgovorov,
- analiza odgovorov,
- predstavitev rezultatov in
- načrtovanje akcij.

V prvi fazi se ugotovi smiselnost in potrebnost preučevanja organizacijske klime, sodelovanje ljudi, načina zbiranja podatkov itd. Pri sestavi vprašalnika raziskujemo, katere dimenzije klime bomo uporabili pri preučevanju in jih moramo torej upoštevati pri sestavljanju vprašalnika oz. postavljanju trditvev. Trditve naj se nanašajo na problematiko določene združbe. Ob vsaki trditvi ponudimo možnost odgovora, ki izraža strinjanje ali nestrinjanje. Sledi zbiranje odgovorov, kar je tehnično nezahtevna naloga. Lahko se pojavi problem nezaupanja v tistega, ki odgovore zbira in analizira. Ljudje lahko pričakujejo sankcijo, če bi neko trditve napačno razumeli ali dojeli. Z anonimnostjo anketirancev se ta težava lahko odpravi. Vprašalnik mora biti sestavljen tako, da omogoča ustrezne statistične analize, s pomočjo katerih lahko registriramo značilne dimenzije klime. Z dobro analizo odgovorov si lahko veliko pomagamo pri interpretaciji rezultatov. Pri predstavitvi rezultatov moramo biti previdni, saj so rezultati preučevanja klime lahko precej drugačni od pričakovanj naročnika raziskave. Z merjenjem klime se ugotovijo vzroki in posledice vedenja ljudi v združbi. Iz ugotavljanja klime in ciljev združbe je potrebno presoditi, ali je način doživljanja in reagiranja zaposlenih ustrezen za doseganje ciljev, ali so cilji neustrezni in podobno. Z vsakim raziskovanjem klime v združbi vzbudimo v ljudeh pričakovanja, zato mora biti končni rezultat preučevanja načrtovanje akcij za izboljšanje organizacijske klime.

Odločila sem se, da raziščem naslednje dimenzije organizacijske klime v nabavni funkciji, ki lahko bistveno vplivajo na uspešnost poslovanja nabavne službe:

- ugotoviti, ali so zaposleni pripadni podjetju,
- ugotoviti, ali so zaposleni dovolj informirani,
- ugotoviti, katerim motivatorjem zaposleni pripisujejo največji pomen,
- ugotoviti, kakšen je odnos zaposlenih do kakovosti,
- ugotoviti, kako pogosto se zaposlenih pogovarjajo s svojimi nadrejenimi,
- ugotoviti, kakšni so odnosi med zaposlenimi.

Cilj raziskave organizacijske klime je primerjati dobljene rezultate med posameznima divizijama, ugotoviti vrzeli in pripraviti smernice za akcijski plan za nabavno funkcijo Zimske divizije.

Pri sestavi vprašalnika sem si pomagala s projektom raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah imenovanega SiOK (slovenska organizacijska klima) ter z vprašalnikom, ki ga je Bintečeva uporabila v raziskavi

organizacijske klime v konkretnem podjetju (Bitenc, 2004, str. 26–38). Skupina svetovalnih podjetij je pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije v letu 2001 pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah. Raziskovanje in spremljanje klime temelji na enotnem vprašalniku, ki omogoča primerjavo rezultatov med podjetji v Sloveniji. Temeljni principi delovanja so: primerljivost, periodičnost, kvantitativnost (Poročilo SiOK, 2004). Pri sestavi vprašalnika nisem uporabila celotnega vprašalnika omenjenega projekta SiOK, ampak sem ga priredila cilju raziskave.

Anketa je bila izpeljana s pomočjo strukturiranega vprašalnika, ki se nahaja v Prilogi 6. Vprašanja so pretežno zaprtega tipa s ponujenimi odgovori, le eno vprašanje je popolnoma odprtega tipa, pri štirih vprašanjih pa imajo anketiranci možnost dodajanja, če to želijo. Vprašanja se navezujejo na naslednje dimenzije organizacijske klime:

- pripadnost podjetju (prve štiri trditve drugega vprašanja),
- organiziranost dela (sedma in osma trditev drugega vprašanja),
- informiranost (tretje vprašanje),
- motivacija in zavzetost za delo (četrt in peto vprašanje ter peta in šesta trditev drugega vprašanja),
- odnos do kakovosti (sedmo vprašanje in od tretje do vključno sedme trditve šestega vprašanja),
- strokovna usposobljenost in učenje (prvi dve trditvi šestega vprašanja),
- notranji odnosi ter komuniciranje (osmo, deveto in deseto vprašanje).

Pred izvedbo anketiranja sem se posvetovala z vodstvom službe nabave v posamezni diviziji in ga obvestila o poteku in namenu anketiranja. Zaposlene sem prosila, da izpolnjene vprašalnike vrnejo v roku treh delovnih dni. Vprašalnike sem razdelila vsem zaposlenim v nabavni funkciji Zimske in Marine divizije.

V nadaljevanju poglavja bom predstavila rezultate statistične obdelave vprašalnika, sledi pa deskriptivna analiza posameznih dimenzij organizacijske klime. Iz naslednje tabele je razvidna struktura zaposlenih v posamezni diviziji, programu in oddelku ter število in odstotni delež tistih, ki so vprašalnik izpolnili.

Tabela 3: Struktura zaposlenih in število ter odstotni delež tistih, ki so vprašalnik izpolnili

Divizija/program	Oddelek	Število zaposlenih	Število vrnjenih vprašalnikov	Odstotek vrnjenih vprašalnikov
Zimska divizija program SKI	nabava	6	6	100 %
Zimska divizija program SKI	skladišče	5	5	100 %
Zimska divizija program SB	nabava	2	2	100 %
Zimska divizija program SB	skladišče	2	0	0 %
Zimska divizija		15	13	87 %
Marine divizija program SAIL	nabava	6	4	67 %
Marine divizija program SAIL	skladišče	10	1	10 %
Marine divizija program POWER	nabava	2	2	100 %
Marine divizija program POWER	skladišče	2	0	0 %
Marine divizija		20	7	35 %

Vir: Lastna raziskava, 2005.

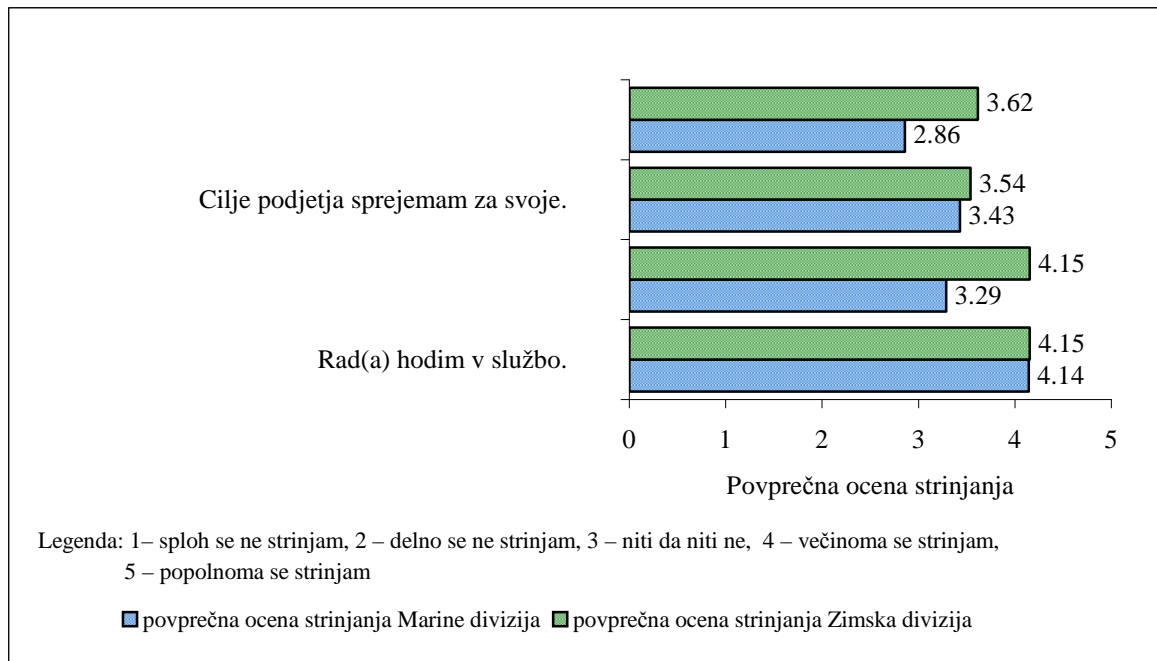
V Zimski diviziji je vprašalnik izpolnilo 12 delavcev od skupaj 15 zaposlenih, kar je 86,7 %, v Marine diviziji pa je vprašalnik vrnilo le 7 zaposlenih od 20, kar pomeni 35 % zaposlenih. Iz tabele je razvidno, da so najmanj vprašalnikov izpolnili zaposleni v oddelku skladišča, in sicer v obeh divizijah. Glede na zelo slab odziv v diviziji Marine, sem zaposlenim ponovno razložila namen uporabe rezultatov, dobljenih s to anketo, ter jim omogočila, da – če spremenijo mnenje – vprašalnik oddajo naslednji delovni dan. Kljub temu naslednji dan nisem prejela nobenega izpolnjenega vprašalnika. Razlog za to je po mnenju zaposlenih prepričanje, da se bodo podatki uporabili v druge in ne v raziskovalne namene.

Sledi prikaz rezultatov analize organizacijske klime po posameznih dimenzijah; prikazane bodo dosežene povprečne vrednosti posameznih obravnavanih dimenzij organizacijske klime. Iz povprečij je razvidno splošno stanje organizacijske klime obravnavanih divizij. V nadaljevanju bom rezultate prikazala kot povprečne vrednosti za posamezno divizijo. V Prilogi 7 so zbrana števila in odstotki vseh anketiranih glede na posamezne preučevane dimenzije organizacijske klime.

Pripadnost zaposlenih podjetju je za podjetje zelo pomemben dejavnik. Na trgu delovne sile podjetja zelo težko najdejo sposobne zaposlene, ki jih je še težje zadržati za daljše časovno obdobje. Nizka fluktuacija je za podjetje pomembna, saj vsak odhod zaposlenega pomeni odhod znanja, informacij, v nekaterih primerih pa tudi posla. Zaposleni, ki so zvesti podjetju, bodo ostali v podjetju tudi v primeru poslovnih težav, z veseljem prihajajo na delo in so ponosni, da delajo v tem podjetju. Pripadnost zaposlenih posamezni diviziji je

razvidna iz Slike 5, na kateri so prikazani povprečni rezultati odgovorov na prve štiri trditve drugega vprašanja.

Slika 5: Povprečna ocena strinjanja s trditvami glede pripadnosti zaposlenih nabavne funkcije Zimske in Marine divizije skupine Elan

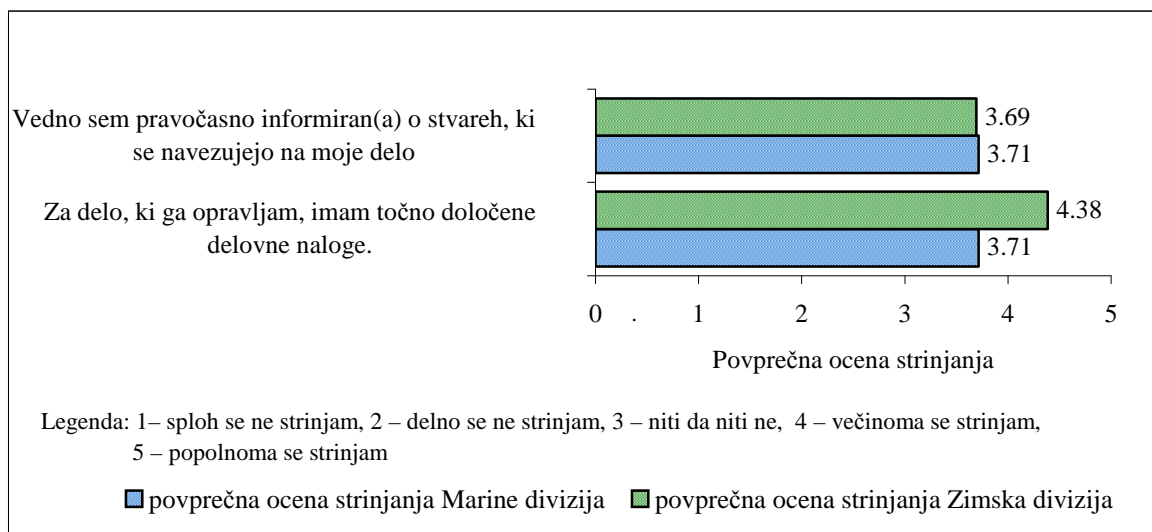


Vir: Lastna raziskava, 2005.

Iz Slike 5 lahko razberemo, da je pripadnost zaposlenih v Zimski diviziji v povprečju višja kot v Marine diviziji. Na to kažeta predvsem podatka, da so zaposleni Zimske divizije bistveno bolj ponosni na to, da so zaposleni v Zimski diviziji, in pa to, da večina vprašanih ne bi zapustila podjetja, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.

S preučitvijo dimenzije *organiziranost dela* sem želela ugotoviti, ali imajo zaposleni za svoje delo točno opredeljene delovne naloge in odgovornosti in če so pravočasno informirani o stvareh, ki se navezujejo na njihovo delo. Slika 6 prikazuje rezultate odgovorov na sedmo in osmo trditev drugega vprašanja, ki se nanaša na področje organizacije dela.

Slika 6: Povprečna ocena strinjanja s trditvami s področja organizacije dela

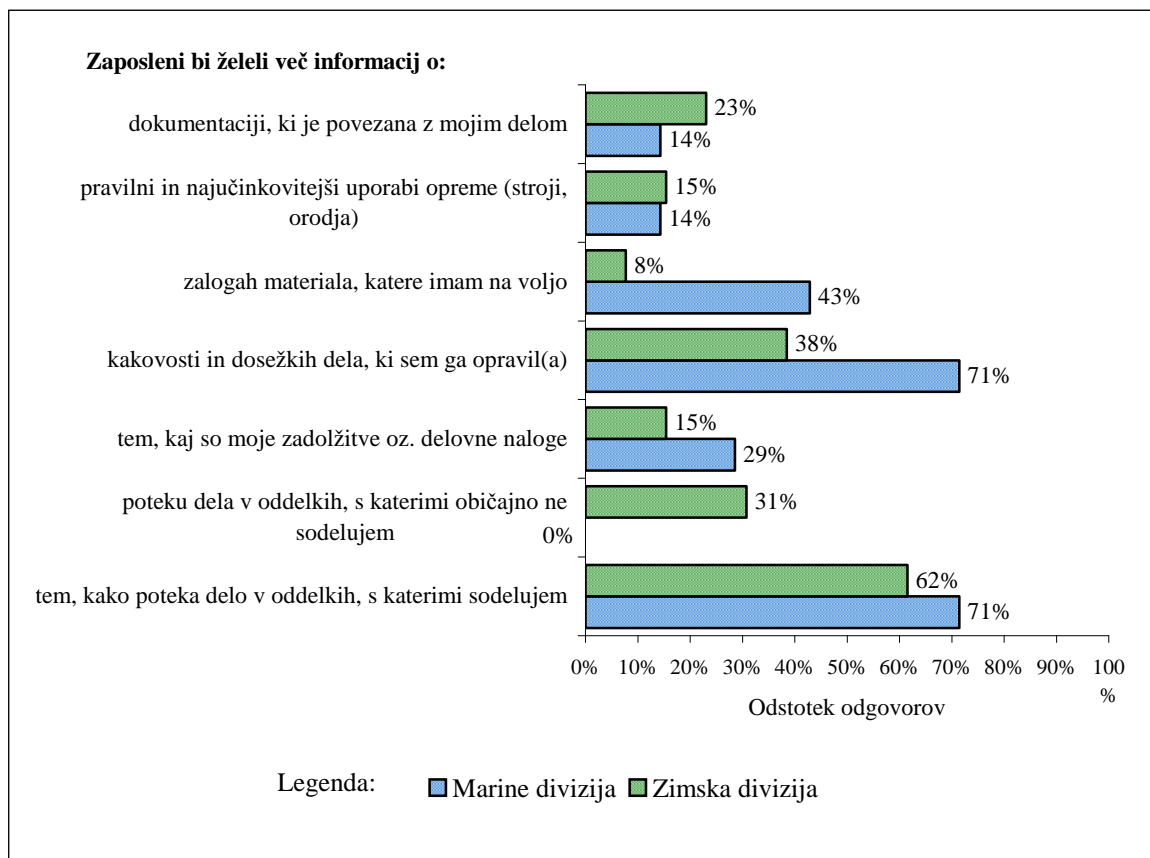


Vir: Lastna raziskava, 2005.

Zaposleni v diviziji Zimski program se večinoma strinjajo, da imajo točno določene delovne naloge, medtem ko je povprečje v Marine diviziji slabše, to trdi manj zaposlenih v Marine diviziji. V povprečju zaposleni v obeh divizijah menijo, da so pravočasno informirani o stvareh, ki se navezujejo na njihovo delo. Anketiranci so tej trditvi pripisali oceno, nekaj višjo od tri, zato bi bilo dobro ta kazalnik izboljšati.

Iz naslednjega prikaza je razvidno, katere *informacije* bi želeli vprašani pogosteje dobivati. Anketiranci so pri tretjem vprašanju imeli možnost, da obkrožijo več odgovorov. Vodstvo mora posredovati informacije zaposlenim na razumljiv način in z analizo odgovorov želim ugotoviti, katere informacije anketirani še potrebujejo za kakovostnejše opravljanje svojega dela.

Slika 7: Informacije, ki bi jih zaposleni v nabavni funkciji Zimske in Marine divizije želeli imeti



Vir: Lastna raziskava, 2005.

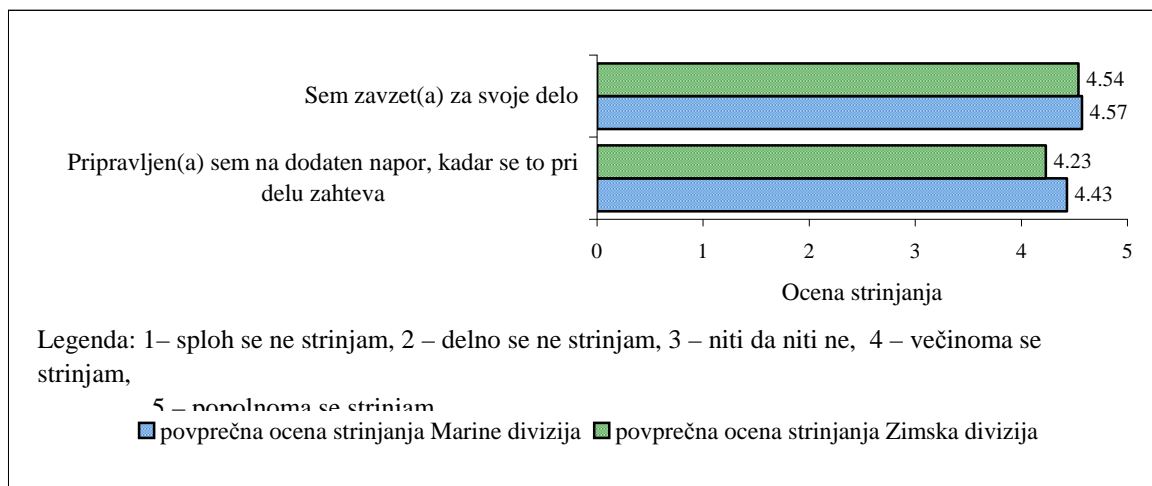
Iz analize rezultatov, predstavljeni na Sliki 7, je razvidno, da si kar 62 % anketiranih v Zimski diviziji želi bistveno več informacij o tem, kako poteka delo v oddelkih, s katerimi sodelujejo. 38 % anketiranih želi povratne informacije o kakovosti in dosežkih dela zaposlenih, 31 % zaposlenih pa zanima, kako poteka delo v oddelkih, s katerimi običajno ne sodelujejo. Tudi anketirani v diviziji Marine si želijo bistveno več informacij o poteku dela v oddelkih, s katerimi sodelujejo, ter o kakovosti in dosežkih dela. Tako je odgovorilo kar 71 % anketiranih. Temu sledi želja po informacijah o zaloga materiala, ki ga imajo na razpolago, želijo pa tudi več informacij o tem, kaj so njihove zadolžitve oz. delovne naloge.

Naslednja obravnavana dimenzija organizacijske klime je *motivacija in zavzetost za delo*. Podatki, zbrani za analizo dimenzije motivacije, izhajajo iz četrtega in petega vprašanja. Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje delajo. Brez motivacije se človek ne loti nobene aktivnosti in ne more zadovoljiti svojih potreb. Motivacija za delo mu pomaga uresničiti lastne cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Vodstvo uporablja motivacijo kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v zaželeno smer, kar poimenujemo proces

motiviranja (Možina et al., 2002, str. 478). Z analizo zavzetosti zaposlenih za svoje delo ugotavljamo pripravljenost zaposlenih na dodaten napor, če se ga pri delu zahteva.

Iz Slike 8 je razvidna povprečna ocena strinjanja s peto in šesto trditvijo drugega vprašanja s področja zavzetosti za delo. Sklepamo lahko, da je zavzetost za delo v Zimski in Marine diviziji zelo visoka, saj je povprečna ocena več kot štiri.

Slika 8: Povprečna ocena strinjanja s trditvama s področja zavzetosti za delo

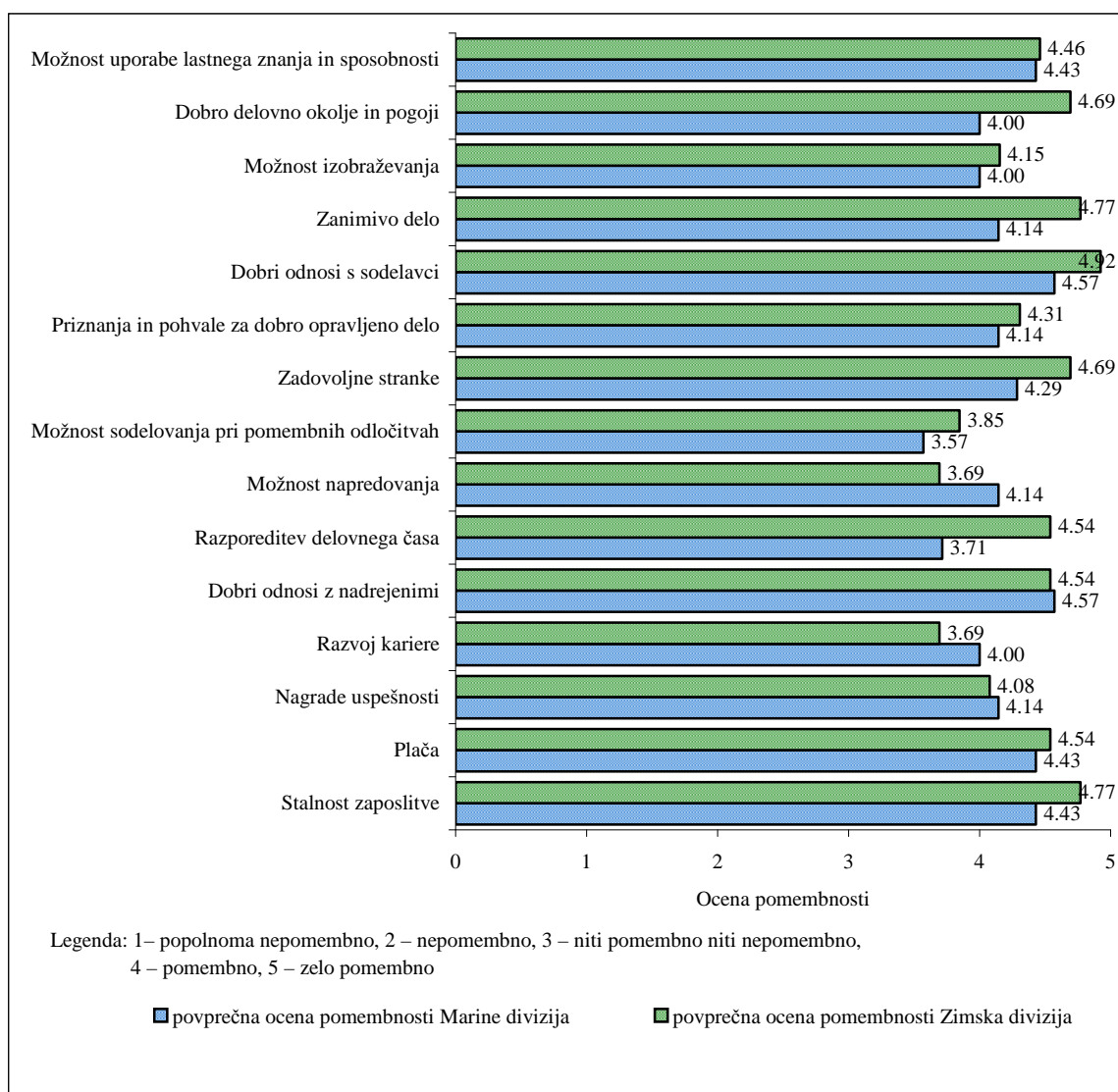


Vir: Lastna raziskava, 2005.

Iz Slike 9 so razvidne povprečne ocene pomembnosti posameznih motivatorjev, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih za svoje delo. Anketiranci so v povprečju posameznim motivatorjem pripisali oceno, višjo od 4, kar pomeni, da jim je velika večina motivatorjev pomembna. Najvišje povprečne ocene v Zimski diviziji so dosegli motivatorji dobri odnosi s sodelavci, stalnost zaposlitve in zanimivo delo. V Marine diviziji pa sta za anketirane najpomembnejša motivatorja dobri odnosi s sodelavci in z nadrejenim.

Tudi analiza rezultatov petega vprašanja, v katerem so anketiranci obkrožili tri zanje najpomembnejše motivatorje, kaže podobno sliko. Tabela in grafični prikaz rezultatov sta v Prilogi 7 (Tabela 13 in Slika 23). 77 % anketiranih v nabavni funkciji Zimske divizije je kot najpomembnejši motivator za boljšo spodbudo pri delu navedlo stalnost zaposlitve, kar 69 % anketiranih pa dobre odnose s sodelavci. Šele na tretjem mestu je 46 % anketiranih izpostavilo plačo. Plača pa je glavni motivator za anketirane v Marine diviziji, tako odgovorilo 57 % anketiranih, temu pa sledita motivatorja stalnost zaposlitve ter priznanje in pohvala zaposlenih za dobro opravljeno delo. Ta podatek je pomemben predvsem za vodstvo nabavne funkcije, da ve, na katere motivatorje mora biti pozorno, da bi se povečala motivacija zaposlenih.

Slika 9: Povprečne ocene pomembnosti posameznih motivatorjev

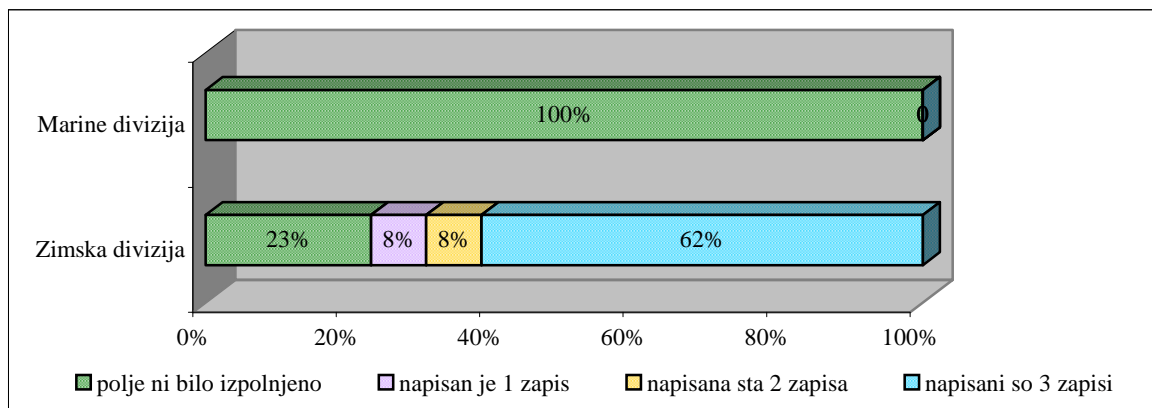


Vir: Lastna raziskava, 2005.

Sedmo vprašanje in tretja do vključno sedma trditev šestega vprašanja se nanašajo na dimenzijo odnos do kakovosti. Iz analize podatkov, ki so prikazani na Sliki 10 je razvidno, da 23 % anketiranih v Zimski diviziji ni znalo navesti niti enega od najbolj pomembnih zapisov kakovosti, ki ga kreirajo, izpolnjujejo ali verificirajo. Glede na to, da v Marine diviziji to polje ni izpolnil nihče, lahko sklepamo, da je poglobljen razlog za to, da zaposleni v Marine diviziji niso dovolj seznanjeni s politiko kakovosti in s tem, kako lahko posameznik vpliva na kakovost. Zimska divizija program SKI ima implementiran sistem ISO 9001 in to kaže, da so zaposleni seznanjeni s politiko kakovosti, saj se kontinuirano izvaja in preverja v praksi. Iz tega lahko tudi sklepamo, kakšen je odnos zaposlenih do kakovosti. Kljub temu, daje 62 % anketiranih zapisalo tri zapise, vzbuja skrb dejstvo, da 23 % anketiranih tega ni izvedlo. Zato bi bilo potrebno ugotoviti, ali se to nanaša na

zaposlene v programu SB, kjer sistem ISO 9001 ni implementiran, ali se to nanaša na zaposlene v obeh programih Zimske divizije.

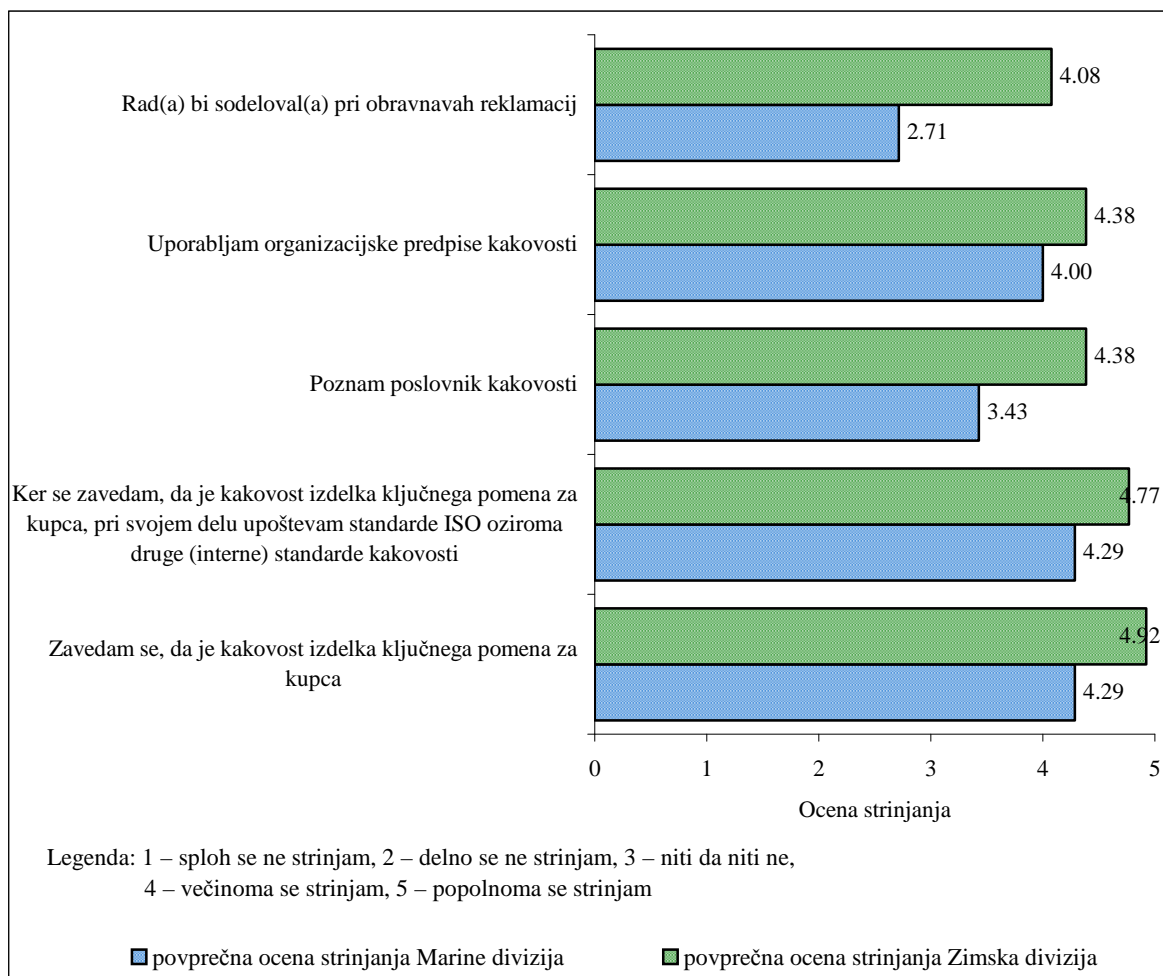
Slika 10: Delež anketirancev, glede na število navedb zapisov, ki jih kreirajo, izpolnjujejo ali verificirajo



Vir: Lastna raziskava, 2005.

Iz grafičnega prikaza na Sliki 11 so razvidne povprečne ocene strinjanja s trditvami v zvezi z odnosom do kakovosti. Večina anketirancev se strinja, da je kakovost izdelka ključnega pomena za kupca in da pri svojem delu uporabljajo standarde kakovosti. Povprečne ocene strinjanja so v Zimski diviziji višje kot v Marine diviziji, kar ponovno kaže na to, da se zaposleni v Zimski diviziji bolj zavedajo pomena kakovosti kot v Marine diviziji.

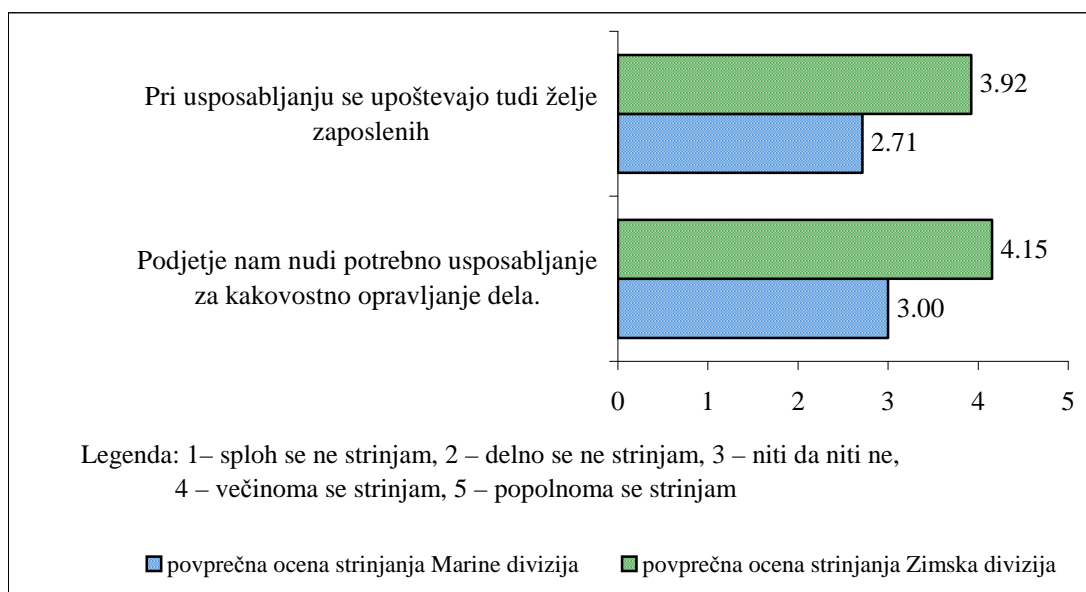
Slika 11: Povprečne ocene strinjanja s trditvami v zvezi z odnosom do kakovosti



Vir: Lastna raziskava, 2005.

Podatke za raziskovanje dimenzije strokovne usposobljenosti in učenja sem dobila iz odgovorov na prvi dve trditvi šestega vprašanja. Rezultati so prikazani na Sliki 12 in razberemo lahko, da po povprečnem mnenju anketiranih Zimske divizije podjetje nudi potrebno usposabljanje za kakovostno opravljanje dela in da se tudi upoštevajo želje zaposlenih. Iz analize podatkov anketiranih v Marine diviziji lahko ugotovimo, da je to področje bistveno slabše urejeno kot v Zimski diviziji.

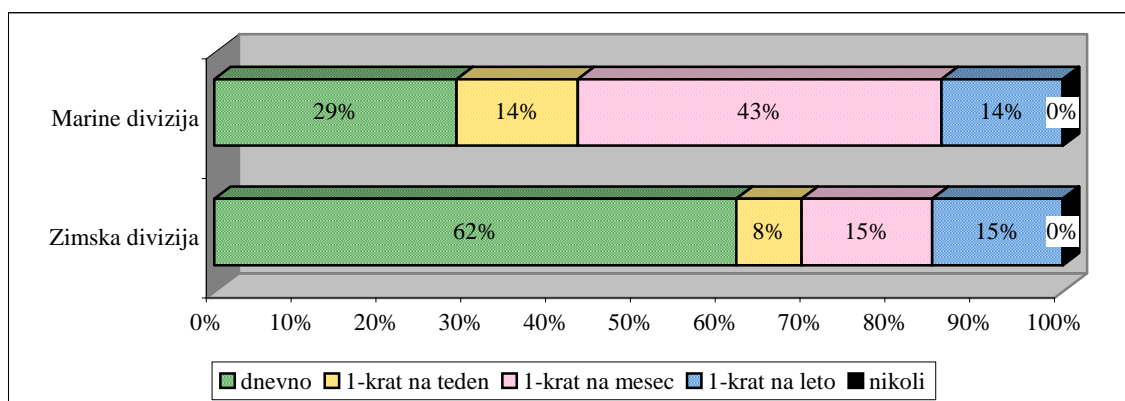
Slika 12: Povprečne ocene strinjanja s trditvami v zvezi z usposobljenostjo in učenjem



Vir: Lastna raziskava, 2005.

Zadnja analizirana dimenzija organizacijske klime so notranji odnosi ter komuniciranje. Podatke za analizo sem dobila iz odgovorov na osmo, deveto in deseto vprašanje. Najprej sem analizirala pogostost pogovorov med zaposlenimi in nadrejenimi o vprašanih, predlogih in željah zaposlenih. Rezultati analize so prikazani na Sliki 13. Odstotek zaposlenih, ki dnevno komunicira s svojim nadrejenim, je v Zimski diviziji bistveno višji kot v Marine diviziji, medtem ko je odstotek tistih, ki o tem s svojim nadrejenim komunicira na letnem nivoju, okoli 15 % za obe diviziji. To je zagotovo vrzel tudi v Zimski diviziji in ta kazalec mora vodstvo izboljšati.

Slika 13: Pogostost pogovorov med zaposlenimi in nadrejenimi o vprašanih predlogih in željah zaposlenih



Vir: Lastna raziskava, 2005.

Na Sliki 24 v Prilogi 7 so prikazani deleži strinjanja s trditvami v zvezi z notranjimi odnosi. Najvišje povprečne ocene v Zimski diviziji, ki argumentirajo dobre donose, so bile dosežene pri naslednjih trditvah: svojemu vodji zaupam (4,69), cenim delo svojih sodelavcev (4,69) in svojim sodelavcem zaupam (4,62). Najvišje povprečne ocene v Marine diviziji so bile dosežene pri naslednjih trditvah: cenim delo svojih sodelavcev (4,43), svojemu vodji zaupam (4,29) in odnosi med zaposlenimi so dobri (4,29).

O razlogih za slabe odnose med zaposlenimi v Zimski diviziji je eden izmed anketirancev zapisal, da je slabo plačan za delo, da ne razume ciljev podjetja in da se med seboj ne spoštujejo. Glede na to, da gre za eno osebo, bi ga moral vodja službe prepoznati in ga bolj motivirati in vzpodbuditi za delo. Anketiranci v Marine diviziji pa so kot glavne razloge za slabe odnose izpostavili trditve, da imajo preveč svojih problemov, da jim nihče ne pomaga pri reševanju konfliktov in da ne razumejo ciljev podjetja. Rezultati so v grafični obliki prikazani v Prilogi 7 na Sliki 25. Kot glavna razloga za dobre odnose v posamezni diviziji pa zaposleni obeh divizij navajajo trditvi, da delajo za doseganje istih ciljev in da se spoštujejo (Priloga 7 Slika 26).

Na podlagi analize preučevanih dimenzij organizacijske klime lahko za nabavno funkcijo Zimske divizije povzamemo naslednje ugotovitve:

- *Pripadnost zaposlenih* nabavne funkcije Zimske divizije je v primerjavi s primerjano divizijo višja. Kljub temu kar velik odstotek delavcev ni odločenih, ali bi v primeru znižanja plače zaradi poslovnih težav podjetja zapustili podjetje ali ne. Izpostavila bi tudi slabšo povprečno oceno trditve, da zaposleni sprejemajo cilje podjetja za svoje. Razlog za to je lahko nepoznavanje ciljev podjetja ali pa zaposleni ne razumejo povezave med njihovimi cilji in cilji podjetja. Slednje bi bilo potrebno natančneje raziskati.
- *Organizacija dela* nabavne funkcije Zimske divizije je primerno urejena, saj zaposleni odgovarjajo, da imajo točno določene delovne naloge. Izboljšati pa bi bilo potrebno pretok informacij o stvareh, ki se nanašajo na delo zaposlenih.
- *Informiranost*. Zaposleni želijo biti boljše informirani o tem, kako poteka delo v oddelkih, s katerimi sodelujejo, in o poteku dela v oddelkih, s katerimi ne sodelujejo. To sem izpostavila kot pomanjkljivost že v poglavju o povezanosti nabavne funkcije z ostalimi oddelki. Prav tako želijo več povratnih informacij o kakovosti in dosežkih dela, ki so ga opravili. Te bi jih zagotovo dodatno motivirale in omogočile boljše kakovost dela službe kot celote.
- *Motivacija in zavzetost za delo*. Iz podatkov lahko sklepamo, da so zaposleni zavzeti za svoje delo in da so pripravljeni na dodaten napor, če je le-ta potreben. Zaposlene v nabavni funkciji Zimske divizije najbolj motivirata stalnost zaposlitve in dobri odnosi s sodelavci.

- *Odnos do kakovosti* je na razmeroma visokem nivoju, kar lahko pripisujemo vpeljanemu standardu ISO 9001 v programu SKI. Kljub temu pa bi se dal odnos do kakovosti še izboljšati.
- *Strokovna usposobljenost in učenje.* Zaposleni menijo, da Zimska divizija nudi potrebno usposabljanje za kakovostno opravljanje dela in da se tudi upoštevajo njihove želje. Ker pa je povprečna ocena zadnje trditve nižja od 4, lahko sklepamo, da želje po vrsti izobraževanja zaposlenih niso vedno v skladu s potrebami in interesi podjetja.
- *Notranje odnose* v nabavni funkciji Zimske divizije so zaposleni ocenili kot dobre. Menijo, da na odnose najbolj vpliva zaupanje v nadrejenega, vrednotenje dela sodelavcev in zaupanje sodelavcem. Kljub visokemu povprečju pa določen odstotek zaposlenih z odnosi ni zadovoljen, zato mora biti vodja nabavne službe na to bolj pozoren, da bo zaposlene lahko motiviral.

Na splošno lahko iz povprečnih rezultatov ugotovimo, da je organizacijska klima med zaposlenimi v nabavni funkciji Zimske divizije boljša kakor v Marine diviziji. V okviru analize posameznih dimenzij klim so poudarjena področja, ki bi jih moralo vodstvo nabavne funkcije v prihodnje izboljšati, da bi se izboljšala učinkovitost in uspešnost delovanja nabavne funkcije.

5. ANALIZA STRATEŠKIH IN OSTALIH PODROČIJ NABAVE

5.1. ANALIZA VPLIVA STROŠKOV MATERIALA NA USPEŠNOST POSLOVANJA

Temeljni cilj vsakega podjetja je zagotavljanje dobičkonosnosti kapitala. To je zapisano tudi v poslanstvu in strategiji skupine Elan in je posledično cilj vsake poslovne funkcije. V nadaljevanju je zapisana formula za izračun dobičkonosnosti kapitala. Brigham, Gapenski in Daves navajajo naslednjo Du Pontovo formulo za prikaz *dobičkonosnosti kapitala* (Brigham, Gapenski, Daves, 1999, str. 78):

$$\text{ROE} =$$

= dobičkovnost prodaje x koeficient obračanja sredstev x multiplikator kapitala =

$$\text{ROE} = \frac{\text{neto dobiček}}{\text{prodaja}} \times \frac{\text{prodaja}}{\text{sredstva}} \times \frac{\text{sredstva}}{\text{kapital}}$$

Du Pontova enačba omogoča vodstvu analizo vpliva različnih ukrepov na dobičkonosnost kapitala in s tem na uspešnost podjetja. S pomočjo koeficienta dobičkovnost prodaje lahko analiziramo vpliv spremembe prodajnih cen in vpliv spremembe stroškov na dobičkonosnost kapitala. Slednje je pomembno predvsem za tiste, ki se ukvarjajo z zniževanjem stroškov, nabava, razvoj in tehnologija ter ostali. S koeficientom obračanja sredstev merimo vpliv zmanjšanja sredstev podjetja na dobičkonosnost podjetja. Vloga nabavne funkcije v sodelovanju s finančno je predvsem zmanjševanje zalog, zmanjšanje investicij na račun drugih oblik zakupa investicij in doseganje daljših plačilnih rokov.

V nadaljevanju je prikazan podatek o dobičkonosnosti kapitala za proučevani diviziji leta 2003 (Letno poročilo skupine Elan za leto 2003, 2003).

$$\text{ROE}_{\text{Zimske divizije 2003}} = 5,24 \% \times 0,41 \times 1,77 = 3,84 \%$$

$$\text{ROE}_{\text{Marine divizije 2003}} = -2,98 \% \times 0,94 \times 3,99 = -11,18 \%$$

Glede na to, da nabavna funkcija podjetja lahko vpliva na dobičkovnost prodaje in na obrat sredstev v podjetju, bom v nadaljevanju primerjala ta dva kazalnika. Dobičkovnost prodaje Zimske divizije znaša 5,2 %, kar pomeni, da podjetje dosega 5,2 stotina dobička za vsak realiziran tolar prodaje. Sredstva so se v enem letu obrnila le 0,41-krat, iz česar sledi, da je ROA ali dobičkovnost sredstev 2,17 %. Dobičkovnost prodaje v Zimski diviziji v primerjavi z Marine divizijo bistveno višja, saj Marine divizija posluje z izgubo. Sklepamo lahko, da ima Zimska divizija boljši nadzor nad stroški in realizirano prodajo. Iz primerjave koeficienta obračanja sredstev lahko ugotovimo, da ima Marine divizija bistveno višji obrat sredstev, saj v Marine diviziji obrat sredstev traja nekaj dlje kot eno leto, medtem ko se sredstva v Zimski diviziji obrnejo šele v 2,4 leta. To pomeni, da Marine divizija uporablja sredstva bolj učinkovito kot Zimska divizija, lahko pa zapišemo, da tudi v Marine diviziji obstajajo rezerve, ki bi jih lahko izkoristili. Analiza podatkov kaže, da obstajajo možnosti, da bi nabavna funkcija vplivala na izboljšanje poslovnega rezultata divizije, tako na področju obvladovanja stroškov, še bolj pa na področju obračanja sredstev.

Nabavna funkcija ima pomembno vlogo pri ustvarjanju dobičkonosnosti poslovanja. Stroškovna komponenta materialnega dela predstavlja precejšen delež končne cene izdelka. Stroški materiala se v končni ceni izdelka gibljejo med 15 in 90 % (Turk et al., 2003, str. 299). Odstotek je odvisen predvsem od vrste in zahtevnosti izdelka ter od razpoložljivosti izdelka na trgu. Vpliv nabave na dobiček najbolje prikazuje *nabavni multiplikator dobička*. Prihranek ene enote vrednosti materialnih stroškov poveča dobiček za eno enoto vrednosti. Kazalnik prikazuje, da je ena enota vrednosti prihranka na nabavni strani enakovredna določenemu znesku povečanja prodaje, ki je odvisen od prodajne marže in ki ustvari eno enoto dobička (Zenz, 1994, str. 8):

$1 \text{ SIT prihranka} / \text{dobička} / \text{prodajna marža} = X \text{ SIT potrebnega povečanja prodaje}$

Nabavni multiplikator dobička Zimske divizije skupine Elan znaša 19,23 SIT. Ta podatek nam pove, da je en tolar prihranka enakovreden enem tolarju dobička, ki ga lahko tudi ustvarimo s prihodkom od prodaje v vrednosti 19,23 SIT.

V Tabeli 4 so prikazani povprečni deleži materialnih stroškov v prodajni ceni izdelkov posameznega programa Zimske in Marine divizije za leto 2004.

Tabela 4: Povprečni delež materialnih stroškov v prodajni ceni za izdelke obeh programov v Zimski in Marine diviziji v letu 2004

Divizija	Program/skupina izdelkov	Povprečni delež materialnih stroškov v prodajni ceni v %
Zimska divizija	smuči	42,2 %
	snežne deske	49,7 %
Marine divizija	jadrnice	55,3 %
	motorni čolni	49,2 %

Vir: Interna dokumentacija skupine Elan, 2004

Povprečni delež materialnih stroškov snežnih desk je za 17 % višji od povprečnega deleža materialnih stroškov pri smučeh. Povprečni delež materialnih stroškov zajema samo neposredne nabavne stroške materiala, vgrajenega v izdelke, brez operativnih stroškov nabave. Povprečni delež materiala v prodajni ceni za jadrnico znaša 55,2 %, kar je 12 % več, kot znaša povprečni delež materiala za motorne čolne. Stroškovna komponenta materialnega dela stroškov predstavlja v obeh divizijah približno enak delež, iz česar lahko sklepamo, da imata nabavni funkciji v obeh divizijah približno enako pomembno vlogo pri ustvarjanju dobičkonosnosti poslovanja.

Glede na to, da se z vpeljavo integriranih vezi strošek materiala v prodajni ceni bistveno povečuje, mora nabava in vodstvo še povečati aktivnosti pri zniževanju materialnih stroškov in vseh ostalih stroškov, povezanih z nabavnim poslovanjem. Upoštevati moramo tudi, da je trg smučarske opreme v recesiji in da je letna proizvodnja proizvajalcev bistveno večja od realizirane prodaje. Zato je konkurenčni boj toliko ostrejši in podjetja morajo iskati vse možne vire prihrankov, da bi obstala na trgu.

5.2. RAZISKAVA TRGA

Nenehen tehnološki razvoj, dinamika sprememb na nabavnih trgih, spremembe v zahodni družbi in monetarna gibanja so le nekateri izmed dejavnikov, ki povečujejo potrebo po sistematični raziskavi nabavnega trga v vsaki nabavni funkciji (van Weele, 1998, str. 147).

Raziskava nabavnega trga se nanaša na trg dobaviteljev in vsebuje analize o makroekonomskem razvoju v državah dobaviteljev, analize o ponudbi in povpraševanju po surovinah, ugotovitve o zmogljivostih in slabostih posameznih dobaviteljev. Raziskava

nabavnega trga je aktivno, sistematično in ciljno usmerjeno zbiranje, obdelovanje in analiziranje podatkov in informacij, ki se nanašajo na materiale in storitve, ki jih potrebuje podjetje za svoj poslovni proces (Potočnik, 2000, str. 19).

Področje raziskave nabavnega trga lahko zajema proizvode in storitve z glavnima ciljema zmanjšati nabavne stroške in vzpostaviti alternativne nabavne vire. Naslednje področje raziskave so lahko dobavitelji; ugotavljamo lahko sposobnost dobaviteljev za dolgoročno razvijanje odnosov. Tretje področje pa se nanaša na raziskavo sistemov in postopkov, kamor med drugim sodi analiza informacijskega sistema (van Weele, 1998, str. 153).

Van Weele razlikuje tudi med (van Weele, 1998, str. 153):

- *Makroekonomsko raziskavo*. Ta se nanaša na splošno gospodarsko okolje dobaviteljev, ki vplivajo na splošne razmere v prihodnosti; zajema raziskavo naslednjih dejavnikov: inflacija, zaposlenost, gibanje plač, gospodarska rast ipd.
- *Mezoekonomsko raziskavo*. Raziskava je osrediščena na posamezne gospodarske panoge. Vir podatkov so državni statistični uradi, ki nudijo podrobnejše splošne gospodarske podatke o panogi kot na primer: stopnja donosnosti, gibanje stroškov in cen, zaposlenosti ipd.
- *Mikroekonomsko raziskavo*. Zadnja vrsta raziskav je usmerjena na dobavitelje in proizvode ter lahko zajema celovito oceno možnosti dobavitelja za razvoj dolgoročnih partnerskih odnosov.

Potočnik deli raziskavo nabavnega trga na (Potočnik, 2002, str. 66):

- analizo nabavnega trga,
- opazovanje nabavnega trga in
- napoved razvoja nabavnega trga.

Prvo analizo lahko poimenujemo tudi raziskava nabavnega trga v ožjem pomenu. Usmerjena je na ugotavljanje stanja na določenem trgu, pri analizi trga pri prvem nabavljanju posameznih vrst materiala in pri spremembi proizvodnega programa. Opazovanje nabavnega trga se naša na ugotavljanje dinamike sprememb v določenem časovnem obdobju posameznih dejavnikov kot npr. cene, materiala, konkurence, razvoj tehnologije ipd. Napoved razvoja nabavnega trga temelji na analizi in opazovanju trga. Pomembna je, ker zagotavlja pomembne informacije, ki so osnova za sklepanje odločitev, najpomembnejša pa je napoved gibanja cen in ponudbe proizvodov na trgu. Na zanesljivost napovedi vpliva časovno obdobje, za katerega napovedujemo, natančnost informacij in podatkov ter hitrost sprememb na trgu.

Raziskava trga je sistematičen proces, zato naj bo raziskava izpeljana po naslednjih korakih (van Weele, 1998, str. 149–153):

- opredelitev ciljev,
- analiza stroškov in koristi,
- preučitev izvedljivosti,
- oblikovanje načrta raziskave,
- opravljanje raziskovalnih dejavnosti,
- priprava poročila o raziskavi in njeno vrednotenje.

Vse aktivnosti v podjetju morajo biti ciljno usmerjene in tako mora biti usmerjena tudi raziskava trga. Zato moramo najprej opredeliti, kaj pričakujemo od raziskave. Lahko je to pregled globalnega trga, izčrpen opis ponudbe izdelkov in podobno. Sledi ocena stroškov planirane raziskave in koristi, ki jih bomo z raziskavo pridobili. Študija izvedljivosti zajema analizo virov informacij, ki jih bomo potrebovali pri raziskavi. Lahko uporabimo že zbrane podatke, ti so na voljo na primer pri mednarodnih bazah podatkov ali v statističnih poročilih. Najprej poskušamo uporabiti kabinetne raziskave, to je zbiranje, preučevanje in pojasnjevanje podatkov, ki so že bili zbrani. Drugi vir informacij pa je raziskava na terenu; med najpogosteje sodi obisk gospodarskih razstav in dobaviteljev. Sledi oblikovanje načrta raziskave in izvedba planiranih raziskovalnih dejavnosti. Raziskava je zaključena, ko je pripravljeno poročilo, ki vsebuje izsledke raziskave in je tudi dosežen njen cilj.

Raziskava trga je prvi korak pri nabavi na globalnem trgu. Pooler navaja, da moramo biti pri nastopanju, to je predvsem nakupovanju izdelkov v tujini pozorni na posamezne ovire, ki jih je potrebno premagati, da zagotovimo uspešno nabavo v vseh pogledih. Kot prvo navaja jezikovno oviro. Zaposleni običajno govorijo različne jezike, največja težava pa nastopi, ko dobavitelj pasivno zna tuj jezik in razumevanje med kupcem in dobaviteljem ni popolno. Zato se včasih dogaja, da dobavitelj iz vljudnosti potrdi določen dogovor, kljub temu da kupca ni razumel. Z naslednjo oviro se srečuje kupec, ki želi kupovati od lokalnih dobaviteljev zaradi lojalnosti do svojega naroda. Pomanjkanje poznavanja oziroma ignoriranja dobaviteljeve kulture je lahko velika ovira za uspešna pogajanja in razvijanje odnosov z dobavitelji. Poznavanje lokalne carinske zakonodaje ter veljavnih taks in razvoja menjalnega tečaja je nujno potrebno, da dosežemo zelene rezultate nabave. Pomanjkljiva nabavna strategije je zadnja in najpomembnejša ovira, ki lahko zavira uspešnost nabave, saj moramo imeti k nabavi, da bi bila le-ta uspešna, nujno globalen pristop (Pooler, 1997, str. 13–16).

V okviru raziskave nabavnega trga pa ne smemo pozabiti tudi na raziskavo nabavnega tveganja. Zsidisin priporoča, da ovrednotimo trinajst dejavnikov tveganja, in sicer: dodatne stroške v primeru odpovedi naročil, dodatne transportne stroške nujnih dobav, dodatne stroške zaradi zastaranja materiala, nepričakovan dvig cene zaradi dobavitelja,

nepričakovan dvig cene zaradi težav s proizvodom ali spremenjenih tehničnih specifikacij, manjkajoče dele zaradi slabe kakovosti, poznih dobav ali splošne nestabilnosti razmer v državi dobavitelja, dodatne materialne stroški, ki nastajajo zaradi povečevanja količin pri poddobavitelju, pogodbeno tveganje, rizična skupna vlaganja v investicije, valutno tečajno tveganja. Ocena tveganja je pomembna, saj nudi vpogled v najbolj rizične dejavnike tveganja, katerim je posel izpostavljen, in zagotavlja celovite in podrobnejše informacije za raziskavo (Zsidisin, 2001, str. 4).

Kern loči primarne in sekundarne vire informacij, ki jih uporabljamo pri raziskavi. Med primarne vire informacij uvršča obiske dobaviteljev, sejme, izmenjavo informacij z znanci, ki dobro poznajo področje raziskave, in podatke iz lastnega podjetja. Sekundarni viri informacij pa so različne publikacije, tiskovine oz. drugi javni mediji, v katerih so informacije že objavljene in jih lahko uporabimo (Kern, 1991, str. 177).

Metoda proučevanja pristopa zaposlenih v nabavni funkciji **Zimske in Marine divizije** do raziskave trga je bila izpeljana s pomočjo pogovora z vodjem nabavne službe v posamezni diviziji. Tako sem dobila splošni vtis o uporabi in pristopu k raziskavam trga v posamezni diviziji. Diviziji nimata posebne službe ali delovnega mesta za izvajanje raziskav trga, kar je glede na velikost podjetja tudi pričakovano. Prav tako se raziskava ne odvija sistematično po korakih, ki jih navaja van Weele. Predvsem gre za zbiranje informacij iz primarnih virov o materialih in izdelkih, o panogi, konkurenci ter o dobaviteljih in cenah. Zaposleni uporabljajo tudi sekundarne vire informacij, razne tiskovine, javne medije, internet in podobne vire informacij.

Raziskava trga se izvaja kontinuirano, ni pa zapisana v obliki formalnega poročila. Je znanje zaposlenih, ki ga lahko uporabijo pri pogajanjih z dobavitelji. Najpogosteje je uporabljena metoda intervjuja. Informacije se zbirajo na osnovi opravljenih pogovorov z dobavitelji, konkurenti, poznavalci posameznega področja ali poddobavitelji, in sicer o stanju, dinamiki in napovedih za posamezne materiale ali o splošni situaciji na trgu.

Glede na specifičnost uporabe posameznih materialov in izdelkov je področje raziskave novih materialov predvsem domena razvojne službe. Aktivnosti, povezane z iskanjem alternativnih dobaviteljev, pa običajno prevzema nabavna funkcija. Nosilci projekta razvoja materialov so razvojniki, za komercialno plat projekta pa skrbijo nabavni referenti. Projekti se oblikujejo po potrebi ali v sklopu razvoja nove kolekcije izdelkov za posamezno sezono. Nabavna funkcija nima sistematičnega pristopa do raziskave trga oz. letnega planiranja aktivnosti na tem področju. Glede na to predlagam, da se v okviru letnih ciljev nabavne službe postavijo cilji za raziskavo posameznih omejenih področij, predvsem v smislu iskanja alternativnih dobaviteljev.

5.3. ODLOČANJE »NAREDITI ALI KUPITI«

Pomembna odločitev nabavne funkcije je izbira med nakupom in lastno proizvodnjo. Ta odločitev v veliki meri vpliva na produktivnost in konkurenčnost podjetja, zato je to ena od strateških odločitev podjetja.

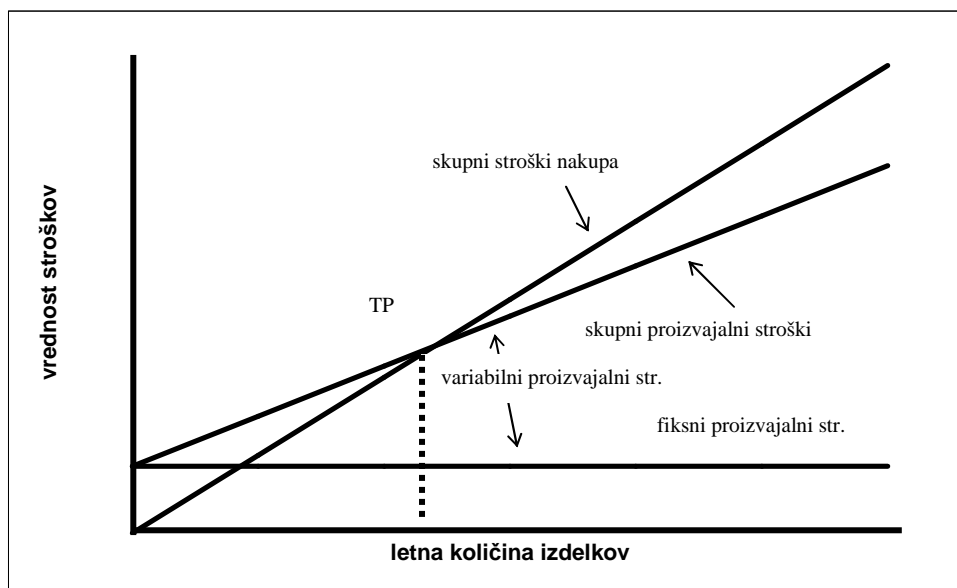
Izbira posamezne možnosti vpliva na uspešnost podjetja, zato je nujno, da v procesu odločanja poleg nabave sodelujejo tudi druge službe, kot so proizvodnja, razvoj, finance in trženje. Vsekakor je potrebno to analizo uporabiti v naslednjih primerih (Burt, Pinkerton, 1996, str. 98–103):

- kadar gre za razvoj novih proizvodov ali za spremembo obstoječih,
- kadar je težko najti zanesljiv vir dobave (dobavni roki, količine, kakovost),
- kadar kapacitete ne zadoščajo za pokrivanje potreb ob rasti prodaje,
- kadar se pri periodičnem preverjanju ugotovi, da so se okoliščine toliko spremenile, da bi bilo potrebno ponovno pretehtati odločitev o proizvodnji ali nakupu.

Odločitev ni potrebna samo takrat, kadar v poslovni proces uvajamo novo vrsto materiala, temveč tudi takrat, kadar tehtamo stare rešitve. To je vseskozi odprta možnost ne glede na predhodno prakso v podjetju. Spremembe odločitve na eni ali na drugi strani lahko pripeljejo do spremembe v odločitvi, kako se oskrbovati s posameznimi materiali. Podjetje mora torej ves čas tehtati med obema možnostima in se glede na stroške odločati za optimalno izbiro (Turk, Kavčič, Kokotec - Novak, 1998, str. 377–380).

Odločitev o nakupu oziroma lastni proizvodnji posameznega izdelka je kompleksna, temelji pa na preprosti analizi točke preloma (Knod, Schonberger, 1991, str. 309). V primeru nakupa izdelka podjetje nima fiksnih proizvodnih stroškov, strošek pa predstavlja zmnožek nabavne cene in količine. Če pa izdelek proizvajamo sami, imamo fiksne proizvodjalne stroške, povezane z zagonom proizvodnje, in variabilne stroške, ki so konstantni na enoto proizvedenega izdelka. Iz Slike 14 je razvidno, da je točka preloma v presečišču skupnih stroškov nakupa in skupnih proizvodjalnih stroškov pri določeni količini kupljenih ali proizvedenih izdelkov. Količine, manjše od količine, ki jo dosežemo v točki preloma, je smiselno kupovati pri zunanjem dobavitelju, za količine, večje od točke preloma, pa je stroškovno ugodneje, če jih proizvajamo sami.

Slika 14: Točka preloma pri odločitvi izdelati ali kupiti



Vir: Knod, Schonberger, 1991, str. 309.

Navedena metoda je zelo preprosta, pri odločanju o nakupu ali lastni proizvodnji pa moramo upoštevati še ostale pomembne vidike. Scheuing navaja naslednje (Scheuing, 1989, str. 142–143):

- najnižji stroški: podjetje se odloči za vir, ki povzroča manj stroškov, vendar to ni nujno odločujoči vidik,
- sposobnost proizvodnje po natančni specifikaciji,
- zadostne kapacitete,
- potrebnost vzpostavitve kontrole v proizvodnji,
- odvisnost od vira,
- fleksibilnost investicije: narediti doma pomeni investicijo v enostranski namen, s čimer se zmanjšuje fleksibilnost navzven,
- višina fiksnih stroškov za zagon in vzdrževanje potrebnih strojev: le-ti so pri strategiji izdelave doma lahko precej visoki,
- potrebna znanja o proizvodnji: notranja proizvodnja kreira usposobljen kader, ki ga podjetje lahko uporabi na drugih področjih,
- zadostna količina: večje količine uvajajo v domačo proizvodnjo, za manjše pa se išče zunanji vir,
- dolgoročna pričakovanja: negotova pričakovanja navajajo na bolj konzervativen pristop k nakupu,
- ali je potrebno zaposliti nov kader ali ne: če kader že obstaja, se podjetje lahko odloči za lastno izdelavo, četudi bi bil nakup cenejši,

- zagotavljanje poslovne skrivnosti: izdelava kritičnih sestavin naj bi bila notranja zaradi zaščite poslovne skrivnosti izdelave ali dizajna izdelka,
- ocena potencialne konkurence: pri strategiji kupi se zunanji proizvajalec lahko odloči, da sam vstopi v posel ali prodaja enake izdelke tudi konkurenci,
- potrebna investicija: previsoka investicija je lahko ovira za odločitev o strategiji narediti,
- zanesljivost dobav: oskrba iz notranjega vira je zanesljivejša od oskrbe iz zunanjega.

Pravilna ocena posameznih zgoraj navedenih vidikov je dobra podlaga za končno odločitev o nakupu oz. lastni proizvodnji.

Iršič pravi, naj se podjetje odloča, kje bo pridobivalo potrebne vire, po preudarni preučitvi dejstev (Iršič, 1998, str. 53):

- lastna proizvodnja je smiselna na področju, kjer lahko dosega dolgoročne konkurenčne prednosti na trgu in zagotavlja unikatno vrednost za odjemalca,
- pri izdelkih, za katere organizacija nima bistvenih strateških potreb ali specialnih sposobnosti, se odloča za zunanji nabavni vir.

V **Zimski diviziji skupine Elan** se pogosto srečujejo z vprašanjem, ali bi posamezen izdelek proizvajali doma ali pa bi ga kupovali. Najpogosteje se s tem vprašanjem srečujejo takrat, kadar sami razvijejo nov izdelek ali polizdelek. Običajno so te odločitve povezane z investicijami, zato je pri sprejemanju končne odločitve vključena uprava, ki se odloča na osnovi pripravljenega projektno-investicijskega elaborata. V okviru elaborata so poleg neposrednih stroškov in investicije zajeti tudi ostali faktorji, ki igrajo pomembno vlogo pri sprejemanju odločitve.

Iskanje stroškovno učinkovitejših možnosti proizvodnje ali nakupa v proizvodnji že uveljavljenih izdelkov je kontinuiran proces, v katerem sodelujeta predvsem služba proizvodnje in nabave. Alternativni viri se iščejo v primeru nezadostnih kapacitet ali v primeru, ko se ocenjuje, da bi določen izdelek zunanji dobavitelj proizvedel ceneje, zaradi visokih zagonskih stroškov proizvodnje in majhnega obsega proizvodnje. Naloga nabavne funkcije je, da poišče alternativne zunanje vire in da skupaj s proizvodnjo izbere najprimernejšega dobavitelja na osnovi vseh pomembnih dejavnikov. Pred dokončno odločitvijo o nameri seznaniti še ostale vodje služb. Pri sprejemanju odločitev o proizvodnji ali nakupu se držijo načela, da je Zimska divizija specialist v proizvodnji določenih izdelkov za prosti čas, in na tem področju želijo biti med vodilnimi podjetji na svetovnem trgu. Zato izdelke in storitve iz ostalih dejavnosti običajno iščejo med zunanjimi viri. Podoben princip in načelo je po podatkih vodje nabave Marine divizije uveljavljeno tudi v Marine diviziji.

5.4. ANALIZA STRUKTURE DOBAVITLJEV

Če nabavo strukturiramo po posameznih dobaviteljih, ugotovimo, da nam nekaj dobaviteljev dobavlja velik odstotek vrednosti nabave, medtem ko nam na drugi strani veliko število dobaviteljev dobavlja vrednostno majhen delež nabave. Porazdelitev dobaviteljev glede na delež nabave je potrebno zasledovati in ocenjevati. Če bo podjetje doseglo velike koncentracije nabave na majhno število dobaviteljev, lahko zgubi pogajalsko moč, nizka vrednost nabave na veliko število dobaviteljev pa ne omogoča doseganja ugodnih nabavnih pogojev.

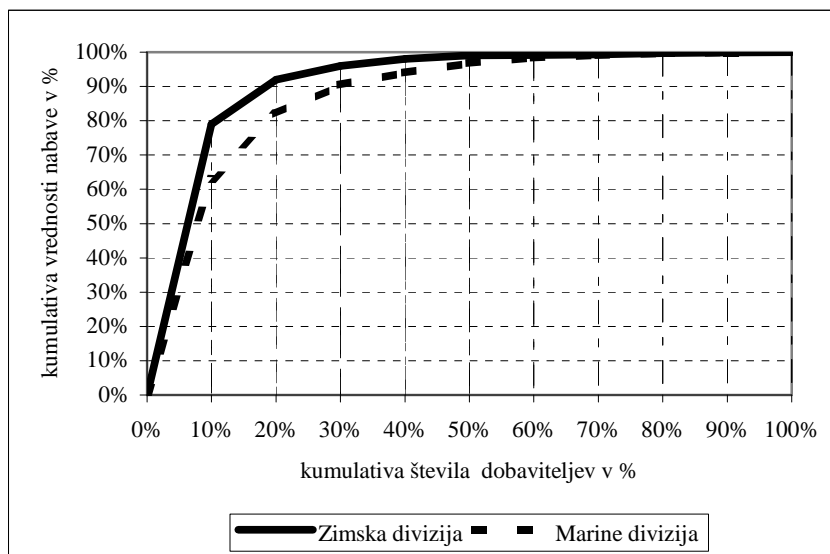
Pučko predlaga, naj nabavo spremljamo po dobaviteljih in glede na dobavne pogoje, za kar predlaga naslednje kazalce (Pučko, 2004, 84 str.):

- struktura nabave po posameznih dobaviteljih ali njihovih skupinah,
- struktura dobaviteljev glede na državo dobavitelja, pri čemer ugotavljamo svojo odvisnost od posameznih nabavnih trgov in razmer na njih (problem intervalutarnih gibanj),
- struktura nabave po oddaljenosti dobaviteljev od sedeža podjetja, saj to vpliva na nabavne stroške,
- ocenjevanje dobaviteljev po stalnosti: običajno se pričakuje, da dobivajo stalne stranke boljše nabavne pogoje kot občasni kupci.

Dobavitelje po stalnosti ocenjujemo z izračunom količnika stalnosti dobaviteljev, ki ga izračunamo kot količnik števila dobaviteljev v prejšnjem obdobju in števila vseh dobaviteljev v tekočem obdobju. Količnik stalnosti dobaviteljev lahko izračunamo tudi kot razmerje med vrednostjo nabave od stalnih dobaviteljev in vrednostjo nabave od vseh dobaviteljev.

Iz Slike 15 je razvidna porazdelitev strukture dobaviteljev v strukturi vrednosti nabave materialov in izdelkov za Zimsko in Marine divizijo leta 2004.

Slika 15: Analiza koncentracije dobaviteljev v vrednosti nabave materialov in izdelkov Zimske in Marine divizije v letu 2004



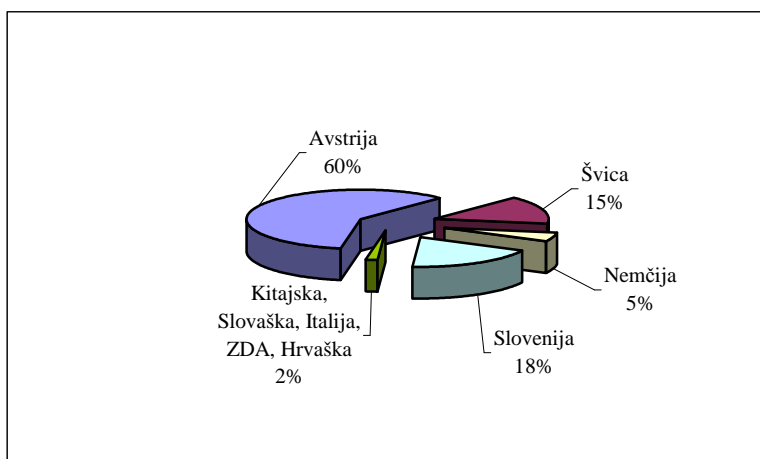
Vir: Interni podatki nabavne službe Marine in Zimske divizije skupine Elan, 2004.

Podatki o koncentraciji dobaviteljev v vrednosti nabave materialov kažejo visoko stopnjo koncentracije vrednosti nabave na nekaj dobaviteljev. Koncentracija dobaviteljev je v Zimski diviziji še bolj izrazita, saj le 10 % dobaviteljev dobavlja kar 80 % vrednosti nabave materialov, 20 % dobaviteljev pa kar 92 % vrednosti materiala. Koncentracija nabave na nekaj dobaviteljev je nekoliko manj izrazita v diviziji Marine, a še vedno visoka, saj 10 % dobaviteljev dobavlja 63 % vrednosti nabav, 20 % dobaviteljev pa pokriva 82 % vrednosti nabave. Sam odstotek števila dobaviteljev v vrednosti nabave pa nam ne pove dovolj, saj nam le absolutna številka pove, koliko pomembnih dobaviteljev mora podjetje upravljati. V Zimski diviziji 10 % števila dobaviteljev predstavlja 13 najpomembnejših strateških dobaviteljev, v Marine diviziji pa 10 % dobaviteljev predstavlja 17 dobaviteljev.

Glede na to, da zelo ozek krog dobaviteljev predstavlja glavnino nabave materialov Zimske divizije, sem izračunala še koeficient stalnosti dobaviteljev. Ker za Marine divizijo teh podatkov ni bilo na voljo, podatka ne morem primerjati. Za izračun sem uporabila količnik stalnosti dobaviteljev, izračunan kot razmerje med vrednostjo nabave od stalnih dobaviteljev in vrednostjo nabave od vseh dobaviteljev materialov in izdelkov. Iz izračuna je razvidno, da 93 % vrednosti nabave materialov Zimske divizije dobavljajo dobavitelji, s katerimi sodelujejo 5 let in več (Interni podatki nabavne službe Zimske divizije skupine Elan, 2004).

Grafikona 16 in 17 prikazujeta strukturo nabave posamezne divizije glede na državo dobavitelja. S pomočjo tega želim ugotoviti odvisnost nabave od posameznih nabavnih trgov in razmer na njih.

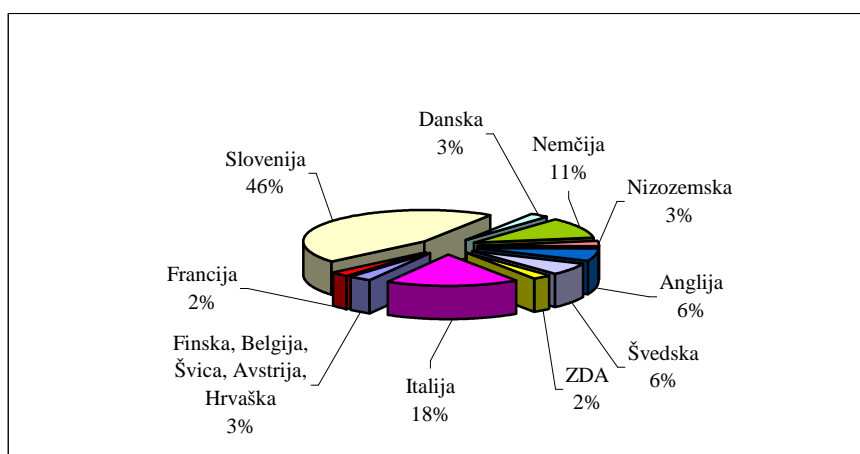
Slika 16: Struktura nabave materialov in izdelkov po posameznih trgih v Zimski diviziji leta 2004



Vir: Interna dokumentacija nabavne službe Zimske divizije skupine Elan, 2004.

Iz grafičnega prikaza je razvidno, da Zimska divizija kupuje materiale večinoma v Evropi, pri čemer je glavnina materialov kupljenih v Avstriji, Sloveniji, Švici in Nemčiji. Razdrobljenost po trgih je v diviziji Marine nekoliko večja, glavnina materialov je nabavljenih v Evropi.

Slika 17: Struktura nabave materialov in izdelkov po posameznih trgih v Marine diviziji leta 2004



Vir: Interna dokumentacija nabavne službe Marine divizije skupine Elan, 2004.

Na osnovi izvedene analize strukture dobaviteljev lahko ugotovimo, da glavnino nabave Zimske divizije predstavlja nekaj dobaviteljev, s katerimi podjetje posluje že dalj časa. Večina dobaviteljev ima proizvodne obrate v bližnjih državah. Vse to pa je dobra osnova za gradnjo dolgoročnih partnerskih odnosov in implementacijo sodobnih konceptov nabavnega poslovanja.

5.4.1. Izbor in ocenjevanje dobaviteljev

Sistem za ocenjevanje dobaviteljev lahko delimo na prvo ocenitev pred planirano dobavo in na tekoče periodično ocenjevanje dobaviteljev po že prejetih dobavah. Izbira vira dobav se začne z določitvijo vseh potencialnih dobaviteljev in se nadaljuje z izločanjem posameznih dobaviteljev na osnovi različnih kriterijev, da bi izberali najboljšega, s katerim bomo poslovali. Na osnovi spiska potencialnih dobaviteljev se izpelje ocena kakovosti dobavitelja, čemur sledi selekcija. Proces ocene dobavitelja zajema primerjavo dobaviteljev glede na njihovo sposobnost zagotavljanja zahtevane kakovosti, količine, cene in servisa.

Ocenjevanje dobavitelja lahko poteka na štirih ločenih ravneh (van Weele, 1998, str. 318):

- raven izdelka; poudarek je na oblikovanju in izboljšanju kakovosti dobaviteljevega materiala,
- procesna raven; predmet kontrole je proces proizvodnje, ki ga moramo natančno preučiti in ki zajema preučevanje proizvodne opreme in sistem kontrole kakovosti,
- raven sistema zagotavljanja kakovosti; ocenjuje se dobaviteljeva organizacija kakovosti,
- raven podjetja; to je najvišja raven preverjanja; poleg kakovosti se preverja še finančne vidike in usposobljenost dobaviteljevega vodstva, s čimer si kupec želi ustvariti sliko o konkurenčnosti posameznega dobavitelja v bližnji prihodnosti.

V praksi so se uveljavile različne metode ocenjevanja, ki jih v grobem lahko delimo na objektivne in subjektivne. Ocene dobaviteljev, izvedene na podlagi osebne presoje, imenujemo subjektivne metode, objektivne metode pa poskušajo odnose z dobaviteljem kvantificirati (Potočnik, 2002, str. 202).

Metode za prvo ocenitev lahko vključujejo kakršno koli kombinacijo naslednjih kriterijev (Vujošević, 1996, str. 107):

- veljaven certifikat uvedenega sistema kakovosti po mednarodno ali nacionalno priznanih standardih, pridobljen od pristojne pooblaščenice institucije,
- ocenitev sistema kakovosti dobavitelja (presoja sistema kakovosti),
- obisk pri dobavitelju in groba ocenitev njegove primernosti,

- ocenitev rezultatov pri dobavi podobnih proizvodov,
- ocenitev vzorcev proizvoda,
- primerjava rezultatov pregledov s podobnimi proizvodi drugih dobaviteljev,
- izkušnje drugih uporabnikov enakih ali podobnih proizvodov,
- dosedanje reference dobavitelja.

Vujoševič (1996, str. 108) v nadaljevanju še navaja, naj se poleg kakovosti upoštevajo še cena, rok in sposobnost servisiranja. Upoštevati moramo tudi njihovo ustrežanje ekonomsko-tehničnim kriterijem, kot so interes za dolgoročno sodelovanje, obseg finančnega prometa, možnost izbire med več dobavitelji, odvisnost proizvodnje od dobav dobaviteljev in kreditiranja plačila.

Še posebej pomemben je izbor poslovnih partnerjev v oskrbni verigi, saj je le-ta tako močna, kot je močan njen najšibkejši člen. Zato sta ocenjevanje in izbira dobaviteljev še toliko pomembnejša. Pri ocenjevanju se lahko uporabi presoja dobaviteljev s konkretnimi zastavljenimi cilji. Podjetja lahko uporabljajo različne kriterije za oceno dobaviteljev, na primer: splošne informacije o profilu podjetja, sposobnost vodstva, sposobnost zaposlenih v podjetju, strukturo stroškov, celovito obvladovanje kakovosti, ocena proizvodno-tehnoloških zmogljivosti, poslovanje v skladu z okoljevarstveno zakonodajo, finančna stabilnost podjetja, vzpostavljen sistem planiranja proizvodnje in kontrolni mehanizmi, zmogljivost in stabilnost informacijskega sistema, dobaviteljeva strategija, politika in tehnika oskrbovanja z materiali, ocena potenciala dolgoročnega poslovnega sodelovanja (Handfield, Nicholos, 1999, str. 73). Avtorja predlaga, da se posamezno področje podrobneje preuči, pri čemer bodo na nekaterih področjih naleteli na težko dostopne podatke. Analiza pridobljenih podatkov bo osnova za oceno, na katerih področjih bo sodelovanje uspešno in kje lahko pričakujemo težave.

Nabavna funkcija **Zimske divizije** podjetja Elan je v okviru standarda ISO 9001 vpeljala periodično ocenjevanje dobaviteljev. Postopek ocenjevanja je opredeljen z dokumentom Ocenjevanje in izbira dobaviteljev, ki ga izdaja vodja nabave (D580 Ocenjevanje in izbira dobaviteljev, 2005). Služba razvoja je tista, ki ocenjuje in izbira dobavitelje novih ali alternativnih materialov; postopek opisujejo drugi dokumenti. Postopek periodičnega ocenjevanja dobaviteljev pa zajema tiste dobavitelje, katerih materiali in izdelki so vgrajeni v smuči in so ključnega pomena za proizvodnjo. Metoda ocenjevanja dobaviteljev in kriteriji so prikazani v Prilogi 8, zajemajo pa kriterije nabave, razvoja in kontrole. Ocena dobavitelja temelji na osnovi kombinacije subjektivnih in objektivnih ocen posameznih kriterijev. Dobavitelji so na podlagi skupne ocene razvrščeni v tri skupine, in sicer v skupino A, če dosežajo 80 točk ali več, v skupino B, če dosežajo 60 do 80 točk, preostali dobavitelji pa so uvrščeni v skupino C. Na podlagi zbranih ocen je sestavljena lista ocenjenih in odobrenih dobaviteljev. Dobavitelji so o ocenah obveščeni pisno, temu pa sledi pogovor in sprejem ukrepov, da bi v prihodnjem ocenjevalnem obdobju dosegli

boljše rezultate in s tem bolje zadovoljili kupca. Nabavna funkcija Marine divizije ne izvaja sistematičnega ocenjevanja dobaviteljev, zato tega dejavnika ne morem primerjati.

5.5. ANALIZA ODNOSOV Z DOBAVITELJI

Pojmovanje odnosov med kupci in dobavitelji se je v zadnjih dvajsetih letih korenito spremenilo. Kupci so ugotovili, da lahko dosegaajo bistveno boljše učinke, če intenzivneje sodelujejo z manj dobavitelji, kot pa če vzpodbujajo sodelovanje z mnogimi. Odnosi med kupcem in dobaviteljem se poglobljajo, razvijajo se partnerski odnosi, ki obema prinašajo dolgoročne prednosti.

Osnova za razvijanje partnerskih odnosov z dobavitelji je zmanjšanje števila dobaviteljev za dobavo ključnih materialov. Van Weele navaja naslednje glavne prednosti oskrbovanja iz enega vira (van Weele, 1998, str. 200):

- boljša in intenzivnejša izmenjava zamisli med proizvajalcem in dobaviteljem glede izboljševanja kakovosti in zniževanja stroškov,
- možnost izboljšave postopkov in sistemov na področju razvojno-tehničnega dela, kontrole kakovosti, logistike in administracije,
- znatno skrajševanje potrebnega časa za prej navedena področja kot tudi časa za vstop na trg,
- boljši odnosi med različnimi vodstvenimi ravnmi obeh podjetij.

Glavna pomanjkljivost oskrbovanja iz enega vira je velika soodvisnost obeh podjetij, kar se lahko odraža:

- v nezainteresiranosti dobavitelja za razvijanje novih izdelkov ali za zniževanje stroškov kakovosti in izboljšanja kakovosti,
- izguba povezave s trgom ponudnikov – ko so ostali dobavitelji seznanjeni o dolgoročnem sodelovanju kupca in dobavitelja, se za tega kupca ne zanimajo več,
- visoki stroški zamenjave, proizvajalec v nujnih primerih ne more hitro in brez težav zamenjati dobavitelja.

Dobavitelji utegnejo imeti pomemben vpliv na dejavnost panoge s svojo težnjo po povečevanju cen materiala in po zmanjšanju njihove kakovosti. Govorimo o pogajalski moči dobaviteljev, ki se nanaša na pomen dobaviteljevih proizvodov v posameznem podjetju. Pogajalsko moč dobaviteljev moramo upoštevati pri oblikovanju odnosov z dobavitelji in je odvisna od (Prašnikar, Debeljak, 1998, str. 327):

- števila dobaviteljev; majhno število dobaviteljev v primerjavi s številom kupcev povečuje pogajalsko moč dobavitelja,

- diferenciacije proizvodov ali storitev dobavitelja; če so dobaviteljevi proizvodi visoko diferencirani in za kupca edinstveni, ima veliko pogajalsko moč,
- prisotnost substitutov; pomanjkanje substitutov kupce sili v izbiro med obstoječimi dobavitelji,
- pomembnost kupcev za dobavitelje; kupci z majhnim deležem v prodaji dobavitelja ne ogrožajo poslovnih rezultatov slednjega in imajo določene pogajalske prednosti,
- možnost vertikalne integracije naprej; v določenih primerih obstaja možnost, da dobavitelj prevzame kupca.

V Tabeli 5 so prikazane možnosti razvoja odnosov med proizvajalcem in dobaviteljem. Iz tabele so razvidne poglobitve značilnosti različnih stopenj razvoja medsebojnih odnosov.

Tabela 5: Možnosti razvoja odnosov med proizvajalcem in dobaviteljem

VIDIKI	DOBAVITELJ	PREDNOSTNI DOBAVITELJ	DOBAVNO PARTNERSTVO	IZDELAVNO PARTNERSTVO
Značilnosti odnosa	operativni	operativni	taktični	strateški
Časovno obdobje	od naročila do naročila	eno leto	od enega do treh let	od enega do pet let
Kakovost	– kot jo zahteva proizvajalec – kontrola kakovosti pri proizvajalcu	– kot jo zahteva proizvajalec – kontrola kakovosti pri proizvajalcu in dobavitelju	– zagotovi jo dobavitelj – kakovost ugotavlja dobavitelj (kakovost izdelavnega procesa)	– zagotovi jo dobavitelj – zgodnja vključitev dobavitelja v projekt – kakovost ugotavlja dobavitelj (kakovost oblikovanja)
Logistika	po naročilih	letna pogodba in naročila na odpoklic	periodični razpored potreb materiala daje proizvajalec	elektronska izmenjava dokumentacije
Dogovor	od naročila do naročila	letna pogodba (eno leto)	– letna pogodba eno leto – dogovor glede kakovosti	– pogodbe za oblikovanje – rok odgovornosti (obvezna dobava izdelkov)
Cene oz. stroški	cena	cena in popusti	cena in ciljno znižanje stroškov	– cene na podlagi odprte kalkulacije – nenehno izpopolnjevanje (oblikovanje, kakovost, časovni cikel)

Vir: van Weele, 1998, str. 202.

Nobeno sodelovanje ni brez tveganja, še posebej to velja za tiste odnose, v katerih kupec kupuje pri enem dobavitelju. Vse to je odvisno od medsebojnih odnosov, ki jih imata kupec in dobavitelj. Zloraba zaupanja povzroči nezaupanje, posledica tega pa so vse slabši odnosi in slabše izkoriščanje skupnih koristi. Odnosi z dobavitelji se razvijajo postopoma.

Flonco Industry je razvila strateško oskrbno matriko, ki pri oblikovanju odnosov z dobavitelji upošteva kompleksnost izdelka in dizajna ter ponavljivost proizvodnega procesa. S pomočjo matrike lahko določimo primerno strategijo in strukturo odnosov z dobaviteljem kar prikazuje Slika 18 (Patterson, Amann, 2000, str. 5).

Slika 18: Matrika strateške nabave s poudarkom na oblikovanju odnosov z dobavitelji

		MATRIKA STRATEŠKE OSKRBE	
kompleksnost	visoka	TEHNOLOGIJA oblika tehnološkega sodelovanja, tesna povezava z vodilnim v tehnologiji, poskušati zgraditi močne vzode za napredek	UPORABNOST/DIZAJN integracija uporabnosti/sposobnost oblikovanja, vzpostaviti tesno povezavo z dobaviteljem ali zagotoviti lastne sposobnosti v podjetju, nastanek vstopnih ovir
	nizka	PROIZVODNJA stroškovno orientirana proizvodnja, identificirati/razviti stroškovno prednost dobavitelja, ključne so kapacitete, skupno zniževanje stroškov dolgoročne pogodbe	INFRASTRUKTURA minimiziranje stroškov nabavne verige, racionalizacija nabave, vzpostavitev popolne nabavne verige, minimiziranje transakcijskih stroškov
		Visoka oblikovanje po naročilu	nizka ponavljajoč proces

Vir: Patterson, Amann, 2000, str. 5.

Za izdelke nizke kompleksnosti, pri katerih je fleksibilnost procesa nizka, saj gre za ponavljajoč proces, avtorja predlagata usmeritev v zniževanje stroškov na vseh področjih in členih v oskrbni verigi. To je mogoče z vzpostavitvijo popolne oskrbne verige. Pri izdelkih, pri katerih je kompleksnost visoka, gre predvsem za oblikovanje izdelka po naročilu, pa predlagata strategijo razvijanja tesnih odnosov na razvojno-tehničnem področju; cilj le-teh je vzpostavitev dobre osnove za skupni napredek.

Veliko govorimo o partnerskih odnosih, zato je pomembno, da opredelimo pojem partnerja. Potočnik navaja (2002, str. 225), da je partner dobavitelj, s katerim odjemalec razvije trajno poslovno povezavo, ki temelji na kakovosti, sprotni izmenjavi informacij,

skupnem prevzemu tveganja in pošteni delitvi doseženega rezultata te poslovne povezave. Partnerski odnosi so torej tisti, v katerih si obe strani zaupata, večja bo stopnja zaupanja, bolj bo odnos intenziven.

Pri vzpostavljanju partnerskih odnosov je pomembno razumevanje naslednjih treh dimenzij odnosa z dobaviteljem, in sicer namena, smeri in izbire (Ayers, 2000, str. 129). Namen izraža temeljni razlog za obstoj partnerskega razmerja. Najpogosteje se kupci odločajo za obnovitev obstoječih odnosov, da bi dosegli nižje stroške ali boljši servis s strani dobavitelja za doseganje konkurenčnih prednosti. Lahko pa je osnovni namen vzpostavitev popolnoma novega sodelovanja v oskrbni verigi, na nekem novem področju. Naslednja dimenzija je smer, s tem izrazom imenujemo pozicijo partnerja v oskrbni verigi. Le-ta je lahko horizontalna, partnerji so na istem nivoju, lahko je vertikalna, partnerji so na različnih nivojih členov oskrbne verige, lahko pa je kombinirana. Tretja dimenzija je izbira, ker se za tak odnos obe strani prostovoljno odločita.

Iz analize strukture dobaviteljev je razvidno, da **Zimska divizija skupine Elan** sodeluje s trinajstimi dobavitelji, ki dobavljajo 80 % vrednosti nabave materialov in izdelkov. Zato jih imenujemo strateški dobavitelji. Glede na to, da je količnik stalnosti zelo visok, to potrjuje domnevo, da gre za dobavitelje, s katerimi ima Zimska divizija razvite partnerske odnose. To izhaja tudi iz dejstva, da so materiali za proizvodnjo smuči in snežnih desk specifični in jih že več deset let dobavlja omejen krog dobaviteljev, ki jih dobavlja tudi konkurenčnim podjetjem. Zaradi zahtevne tehnologije, visokih začetnih investicij, nizkih cen materialov, njihovih nenehnih sprememb, trga, ki stagnira in je odvisen od vremenskih pogojev, ta panoga za nove dobavitelje ni zanimiva. Vse to so še dodatni razlogi in argumenti za razvoj strateških partnerstev z dobavitelji. Za to pa je potrebno dobro sodelovanje tako razvojnega kot nabavnega oddelka z zaposlenimi na strani dobavitelja. Prednosti dobrih odnosov se kažejo v skupnih inovacijah, stalnih izboljšavah in cenovni prednosti. Ne smemo pa pozabiti, da je vedno nujno zagotoviti obojestransko zadovoljstvo. Vodja nabavne službe Zimske divizije meni, da je za okrepitev teh odnosov potrebno vzpostaviti še bolj intenzivne odnose na razvojno-tehnološkem področju, saj se v fazi razvijanja novega izdelka določi najmanj 80 % vseh stroškov. Na tem mestu bi izpostavila še drugo vrzel: Zimska divizija s strateškimi partnerji nima sklenjenih dolgoročnih pogodb. Ker pa sodelovanje že dolga leta poteka s sklepanjem dogovorov in se je ta praksa izkazala kot dobra, se postavlja vprašanje, ali bi dolgoročne pogodbe kaj prispevale k izboljšanju odnosov ali ne.

5.6. OSKRBNE VERIGE

Povezovanje v oskrbe verige ali verige dobaviteljev, ki ga v literaturi imenujejo Supply Chain Management, pomeni za podjetje, če se uspe vključiti v verigo, konkurenčno prednost. Glavne prednosti take nabavne strategije so boljše in učinkovitejše obvladovanje kupčevih potreb, natančnejše planiranje omogoča poslovanje z nižjimi zalogami materialov in izdelkov v verigi, to pa pomeni boljšo izkoriščenost sredstev ter nižje stroške proizvodnje in logistike. Za doseganje dobrih učinkov morajo biti v verigi vključeni najboljši dobavitelji, saj ne sme priti do prekinitve. Kriteriji izbora dobaviteljev morajo biti fleksibilnost in odzivnost, kakovost ter stroški, ki jih ima posamezen dobavitelj.

Potrebo po novi obliki sodelovanja so povzročili predvsem trije dejavniki na globalnem trgu, in sicer (Handfield, Nicholos, 1999, str. 5):

- informacijska revolucija; z možnostjo vzpostavitve informacijske povezave med podjetji se zagotavlja hiter in enostaven pretok informacij, ki omogoča hitrejšo ukrepanje in boljšo osnovo za odločanje;
- globalna konkurenca vpliva na vse večje zahteve kupcev na področju stroškov proizvoda in storitev, kakovosti, dobave, tehnologije in življenjskega cikla izdelka;
- pojav novih oblik medorganizacijskih odnosov, ki spodbujajo sodelovanje med vpletenimi v verigi, s ciljem stalnega izboljševanja zadovoljevanja potreb kupcev.

Ayers navaja, da oskrbna veriga vključuje procese življenjskega cikla izdelka, ki obsegajo fizične, informacijske in finančne tokove ter tokove znanja, katerih namen je zadovoljiti potrebe končnega uporabnika z izdelki in storitvami, kar je možno, če so dobavitelji med seboj povezani mnogovrstno. Ayers navaja tri razlage oskrbne verige (Ayers, 2001, str. 4):

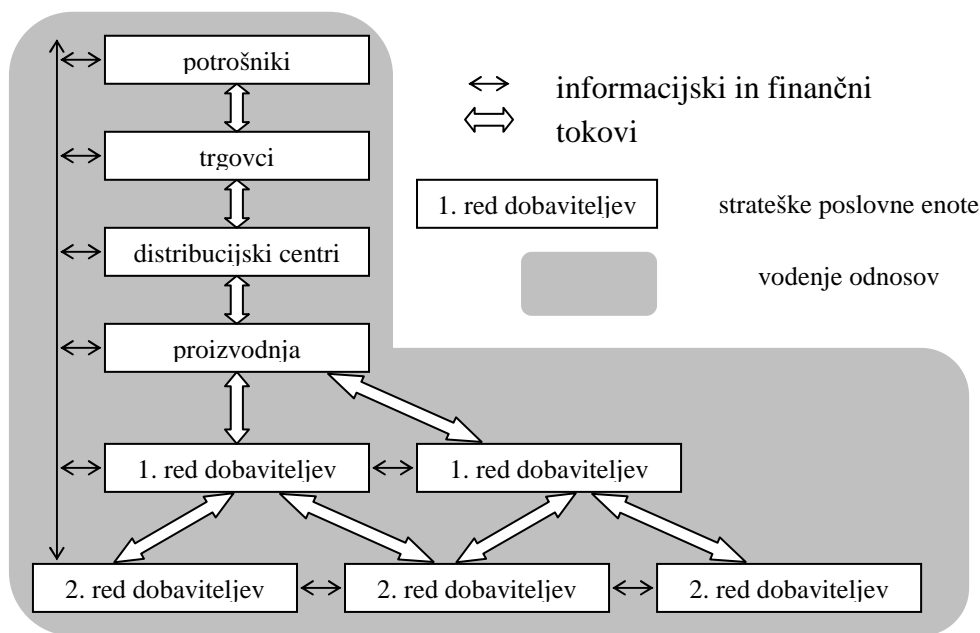
- oskrbna veriga je dodaten izraz za logistiko;
- oskrbna veriga vključuje ostale funkcije, kot so nabava, tehnologija, proizvodnja, finance in trženje v posameznem podjetju;
- oskrbna veriga obsega vse funkcije iz prejšnje definicije, ki jih razširimo na iste funkcije vseh dobaviteljev in kupcev.

Oskrbna veriga združuje vse aktivnosti, povezane s tokom in preoblikovanjem izdelkov, od surovih materialov (izvora) do izdelkov, ki jih uporablja končni uporabnik, pa tudi s tem povezane informacijske tokove. Materiali in informacije se v oskrbni verigi spremljajo v obeh smereh. Vodenje oskrbne verige je integracija vseh navedenih aktivnosti s pomočjo boljših odnosov v oskrbni verigi, cilj tega pa je, da se dosežejo obranljive konkurenčne prednosti (Handfield, Nicholos, 1999, str. 2).

Integriran model oskrbne verige je prikazan na Sliki 19. Vključevanje primernih dobaviteljev in vzpostavljanja partnerskih odnosov je verjetno najtežji del optimiziranja

oskrbne verige. Pri vzpostavljanju partnerskih odnosov je problem predvsem, da imajo podjetja omejeno število ljudi, ki so sposobni oblikovati in vpeljati oskrbno verigo v poslovanje ter vzpostaviti zaupanje med potencialnimi partnerji. Dobre partnerske odnose je mogoče vzpostaviti z dobavitelji, s katerimi imamo že razvite dolgoročne povezave. Glavni problem pri vzpostavitvi zaupanja je prepričanje, da že sam odnos med dobaviteljem in kupcem temelji na nezaupanju, saj oba menita, da si druga stran želi nekaj pridobiti na njegov račun.

Slika 19: Integriran model oskrbne verige



Vir: Handfield, Nichols, 1999, str. 5.

Oskrbna veriga je sestavljena iz več členov, zelo pomembno pa je, da podjetje natančno analizira stroške in doprinos dodane vrednosti posameznega člana v verigi. Oskrbno verigo lahko razdelimo na naslednje štiri osnovne člene in navedena elementa podrobneje analiziramo (Potočnik, 2002, str. 216):

- Dobavitelji in dobavitelji dobaviteljev. Podjetja razvijajo partnerske odnose z dobavitelji, kar omogoča znižanje nabavne cene ter večjo kakovost in zanesljivost dobav.
- Relacija dobavitelj – podjetje. Analiza člana omogoča ugotavljanje priložnosti za številne logistične prihranke glede lokacije, časa in prevzema lastništva. Prednosti, ki jih lahko pridobimo, so zmanjšanje zalog, zmanjšanje števila dokumentov, izboljšanje kakovosti, znižanje nabavnih cen, opuščanje vhodne kontrole, hitrejši pretok informacij in podobno.

- Relacija podjetje – distributerji. Z analizo distribucijskega sistema lahko poiščemo možnosti za znižanje stroškov, in sicer z zmanjšanjem zalog, zmanjšanjem potrebnega skladiščnega prostora, skrajšanjem cikla obračanja zalog in hitrejšim prevozom.
- Relacija prodajalne – potrošniki. To je zadnji in hkrati najpomembnejši člen v oskrbni verigi, saj brez nakupov potrošnikov ne bi bilo oskrbne verige.

Učinkovito in uspešno vodenje oskrbnih verig zahteva od managementa izvajanje predvsem naslednjih petih nalog (Ayers, 2001, str. 53–57):

- oblikovanje oskrbne verige s ciljem doseganja strateške konkurenčne prednosti,
- vzpostavitev dobrega sodelovanja znotraj organizacije,
- vzpodbujanje in razvijanje partnerskih odnosov med vpletenimi v celotni oskrbni verigi,
- upravljanje informacij v oskrbni verigi s poudarkom na vlogi informacijskih sistemov,
- nenehno zmanjševanje stroškov oskrbne verige.

Za dobro delovanje oskrbne verige je potrebno voditi celoten proces oz. tok oskrbne verige. V ta namen večja podjetja zaposlujejo dva tipa managerjev, in sicer materialne in nabavne. Nabavni manager je odgovoren za izbiro pravih dobaviteljev v oskrbni verigi, ki zadovoljijo izvedbena pričakovanja, za primeren pogodbeni mehanizem med vpletenimi in vzdrževanje dobrih odnosov med sodelujočimi partnerji. Materialni managerji pa so zadolženi za planiranje, napovedovanje in razpored materialnih tokov med dobavitelji v oskrbni verigi. Tesno sodelujejo s planerji proizvodnje, da bi tako zagotovili pravočasno dobavo materiala na zahtevano proizvodnjo lokacijo (Handfield, Nicholas, 1999, str. 3).

Veliko podjetij že zdaj sodeluje v posameznih oskrbnih verigah, ne da bi se tega zavedala. Oskrbne verige lahko delimo na interne in zunanje, razlikujemo pa tudi stopnjo integracije podjetja v oskrbno verigo. Pri vpeljevanju sistema oskrbnih verig se priporoča, da se najprej vpelje interno oz. notranjo oskrbno verigo, kar je še posebej priporočljivo v velikih multinacionalnih koncernih. Ko se notranja oskrbna veriga obvlada, pa se priporoča nadgradnja koncepta, to je vključitev tujih partnerjev – dobaviteljev in kupcev.

Med najpomembnejše sinergije sodelovanja v oskrbni verigi lahko štejemo (Potočnik, 2002, str. 224):

- izrabo učinkov ekonomije obsega,
- učenje od tekmecev, ko partnerji hkrati sodelujejo in si konkurirajo,
- obvladovanje tveganj in delitev stroškov, zlasti pri novih naložbah,
- vstop na nove trge, predvsem takrat, ko eden od partnerjev prispeva izdelke in proizvodne zmogljivosti, drugi pa distribucijsko mrežo in poznavanje lokalnega trga,

- obvladovanje negotovosti, kadar se partnerji ne morejo odločiti med alternativnimi strategijami,
- zaščita pred prevzemi.

Prednosti vpeljave zunanje oskrbne verige so predvsem (Handfield, Nicholos, 1999, str. 43):

- vzpostavitev dragocenih odnosov v celotni oskrbni verigi,
- pridobitev vpogleda v sedanjo organizacijsko prakso sodelujočih partnerjev,
- prepoznavanje priložnosti za skupne projekte med člani oskrbnih verig.

Konkurenca je vse učinkovitejša, zato je treba iskati in implementirati vedno nove načine za doseganje konkurenčne prednosti. Sama implementacija oskrbne verige v poslovanje ne zadostuje, temveč moramo stalno spremljati aktivnosti konkurence, meriti uspešnost vpeljane oskrbne verige in jo nenehno izboljševati. Predlaga se merjenje naslednjih širših področij uspešnosti poslovanja oskrbne verige: zadovoljstvo kupca in kakovost, čas, stroške in sredstva (Handfield, Nicholos, 1999, str. 65). Zadovoljstvo kupca merimo s pomočjo naslednjih primarnih kazalnikov: popolna realizacija naročila, zadovoljstvo kupca in kakovost izdelka. Drugi kriterij je vodilni čas od naročila do realizacije dobave, kjer se kot sekundarni kazalniki lahko uporabijo odzivni čas oskrbne verige, doseganje proizvodnega plana in celotni vodilni čas. Sledita še merilo skupnih stroškov oskrbne verige in čas obračanja denarnih sredstev, število dni zaloge ter učinkovitost sredstev. Zasedovanje teh kriterijev nam omogoča ugotavljanje pomanjkljivosti in usmerjanje prihodnjih aktivnosti v doseganje boljših rezultatov.

Temeljni cilj oskrbne verige je maksimizacija dobička z doseganjem ubranljivih konkurenčnih prednosti pred konkurenti, z nižjimi stroški in najkrajšim možnim časom dobave izdelka potrošniku. Kot sem že omenila, se bo konkurenčni boj med posameznimi podjetji preoblikoval v konkuriranje med posameznimi oskrbnimi verigami, ki so tako močne, kot je močen njen najšibkejši člen. **Zimska in Marine divizija** trenutno ne vstopata oz. nimata vzpostavljene oskrbne verige. Glede na to predlagam, da se ustanovi projekt s ciljem preučitve možnosti uvedbe koncepta oskrbne verige v poslovanje podjetja. Optimalno izkoriščanje sinergij oskrbne verige je možno na dolgi rok. Tudi vzpostavitev koncepta oskrbnih verig je dolgotrajen postopek, pri čemer je uspešnost projekta odvisna predvsem od projektnega vodenja, podpore najvišjega vodstva podjetja, sposobnosti in števila članov tima, povezanosti sistema in dobaviteljev programske opreme, sodelovanja uporabnikov, denarja in časa (Ayers, 2001, str. 81).

6. ANALIZA OSTALIH STROŠKOV, NA KATERE VPLIVA NABAVNA FUNKCIJA

Proces nabave je v vsakem podjetju vpet v nekatere objektivne okoliščine, med katere lahko štejemo gospodarski sistem, politiko oz. družbeno-ekonomske pogoje. Seveda pa imajo subjektivni vplivi še vedno pomembno vlogo in vpliv na nabavo. Med njimi ima velik vpliv nabavno osebje. Od zaposlenih je v veliki meri odvisna nabava in njen vpliv na uspešnost poslovanja. To nam omogoča in nas sili, da spremljamo in ocenjujemo nabavo z vseh pomembnih vidikov, ki zajemajo vplive na uspešnost poslovanja (Pučko, 2004, str. 77).

Pučko predlaga spremljanje in ocenjevanje naslednjih vidikov nabave (Pučko, 2004, str. 77):

- vrednostnega obsega in strukture nabave,
- toka in ritmičnosti nabave,
- nabavnih poti, po katerih prihaja surovina od proizvajalca do našega podjetja,
- dobaviteljev in dobavnih pogojev, ki jih le-ti postavljajo,
- nabavnih cen in stroškov nabave.

Potočnik meni, da je dosežek nabavnega poslovanja rezultat uspešnosti in učinkovitosti nabave. Učinkovitost nabave opredeljuje kot razmerje med planiranimi in dejanskimi vložki, na podlagi katerih naj bi dosegli vnaprej zastavljene cilje. Učinkovitost odraža razmerje med viri in izbranimi sredstvi ali, drugače rečeno, gre za razmerje med planiranimi in dejanskimi stroški. Področje merjenja učinkovitosti nabavne organizacije so zaposleni, vodstvo, nabavni postopki in politika ter informacijski sistem. Uspešnost nabave Potočnik opredeljuje kot stopnjo, do katere dosežemo vnaprej določene cilje ali standarde pri določenem delovanju. Uspešnost izraža predvsem razmerje med katerim koli dejanskim in planiranim človekovim delovanjem. Uspešnost nabave ima tri razsežnosti: cenovno-stroškovno, kakovost nabavljenega materiala in nabavno logistiko. Cenovno-stroškovna razsežnost nabave določa razmerje med planskimi cenami in tistimi, ki jih dejansko plačamo za material, pri čemer ločujemo cenovno-stroškovno kontrolo in znižanje. Kakovostna razsežnost nabave se odraža v vlogi nabave pred razvojem izdelka in v fazi same proizvodnje, logistična razsežnost nabave pa vključuje kontrolo pravočasne in natančne obdelave materialnih zahtevkov, politiko naročil in zalog ter kontrolo zanesljivosti dobave (Potočnik, 2002, str. 201).

V nadaljevanju poglavja sledi analiza in primerjava naslednjih dejavnikov nabave Zimske in Marine divizije skupine Elan:

- analiza stroškov materiala,

- analiza stroškov v povezavi z dobavitelji,
- analiza stroškov zalog,
- dobave ravno ob pravem času (JIT),
- sistem ciljnih stroškov,
- analiza stroškov v povezavi s kakovostjo,
- analiza stroškov delovanja nabavne funkcije.

6.1. ANALIZA STROŠKOV MATERIALA

Pučko meni, da za spremljanje in ocenjevanje strukture nabave lahko uporabimo številne strukture, najpogostejše so naslednje (Pučko, 2004, str. 77):

- po velikih skupinah surovin oz. materiala, ki jih nabavljamo (nabavo razdelimo na nabavo surovin, materiala, polizdelkov, goriva, pisarniškega materiala, rezervnih delov in drugega),
- po vrstah surovin oz. materiala,
- po vrstah surovin oz. materiala z vidika namembnosti, torej za katere vrste proizvodov oz. storitev jih potrebujemo,
- po stopnji deficitarnosti surovin oz. materialov (materiale razdelimo v tri skupine, v prvi so materiali, ki so na trgu vedno na voljo, v drugi tisti, ki jih občasno primanjkuje, in v tretji tisti, ki jih je na trgu pogosto težko dobiti),
- po nabavnih trgih (tuji in domači trg),
- po stopnji uvedeni v našo proizvodnjo (skupine materialov bi bile naslednje: že uvedene vrste materialov, nadomestki in nove vrste materialov),
- po metodi ABC.

Pri razvrščanju materialov po metodi ABC razvrstimo materiale v tri skupine, in sicer:

- Skupina A. Vanjo uvrščamo manjše število vrst surovin in materialov, ki po deležu zavzemajo najpomembnejši del nabave, angažirajo veliko kapitala in povzročajo visoke stroške (10 % materialov predstavlja 60 % vrednosti nabave).
- Skupina B. Skupina zajema večje število vrst surovin in materialov, vendar je njihova skupna nabavna vrednost manjša. Materiali v tej skupini predstavljajo okvirno 30 % vse nabave in okoli 30 % vseh materialov.
- Skupina C. V tej je zelo veliko vrst materialov, njihova skupna vrednost nabave v določenem obdobju pa je ekonomsko nepomembna. Na zalogi so običajno dalj časa, zato jih nabavljamo redkeje. Materiali skupine C predstavljajo 60 % vrst surovin, skupna nabavna vrednost pa ni več kot 10 % vrednosti nabave v določenem obdobju.

Potočnik loči štiri ravni pomembnosti materiala za podjetje (Potočnik, 2002, str. 128–130):

- Strateški materiali. To so materiali, ki jih običajno kupujemo pri enem dobavitelju, ali materiali, za katere nista zagotovljeni kratkoročna ali dolgoročna oskrba in vplivajo na pretežen del lastne cene izdelka.
- Materiali, ki pomenijo ozko grlo, imajo običajno manjšo vrednost, vendar so občutljivi na rok dobave.
- Vzvodni materiali. Te materiale lahko podjetje kupuje pri različnih dobaviteljih in pomenijo pretežen del lastne cene izdelka, zato že majhna sprememba cene znatno vpliva na ceno končnega izdelka.
- Običajni materiali so tisti, ki so lahko dobavljivi na trgu, povzročajo malo tehničnih in komercialnih težav, njihova vrednost pa je sorazmerno majhna.

Razvrščanje materialov v različne strukture ali skupine je pomembno predvsem zato, da so nabavne aktivnosti usmerjene na tista področja, ki največ prispevajo k uspešnosti nabave. To lahko opredelimo kot razmerje med planskimi in dejanskimi cenami, ki jih plačamo za materiale in storitve, pri čemer razlikujemo (van Weele, 1998, str. 288):

- cenovno/stroškovno kontrolo, ki se nanaša na nenehno spremljanje in ocenjevanje cen ter njihovo rast; merila, ki jih lahko uporabljamo, so plan materiala, podatki o inflaciji, poročila o odmikih in podobno;
- cenovno/stroškovno znižanje, ki se nanaša na nenehno spremljanje in ocenjevanje tistih dejavnosti, na podlagi katerih naj bi se znižali stroški, povezani z nabavo materiala in storitev. Primeri za tovrstno dejavnost so iskanje novih dobaviteljev ali nadomestnih materialov, vrednostne analize, usklajevanje potreb v podjetjih z več proizvodnimi obrati itd.

V nadaljevanju bom analizirala stroške materialov **Zimske divizije**, pri čemer se bom osredinila na dve področji, in sicer način zasledovanja oz. kontrolo cen in na način zasledovanja uspešnosti aktivnosti, povezanih z zniževanjem cen.

Osnova za spremljanje in ocenjevanje cen je plan nabave za letno obdobje, v katerem je za posamezen material navedena količina in pričakovana raven cene v planskem obdobju. Pričakovana oziroma planska cena materiala je vnešena v informacijski sistem in po njej se vrednotijo zaloge. Planska cena je temelj za spremljanje sprememb cene. Odmike, nastale zaradi razlike med dejansko in plansko ceno, delijo na dva nivoja, in sicer na pričakovan in nepričakovan odmik. Med pričakovane odmičke sodijo tista odstopanja cen, ki so z dobaviteljem vnaprej dogovorjena in so vnešena na posamezni nabavni nalog, se pa razlikujejo od planske cene. Nepričakovani odmički so vse razlike med plansko ceno, ki se nahaja na nabavnem nalogu, in realizirano ceno. Razlika nastane naknadno in je posledica spremembe cene pri dobavitelju po tem, ko je bil nabavni nalog kreiran, ali pa zaradi napačno vnešenih podatkov v informacijski sistem. Vse odmičke v cenah morajo potrjevati nabavni referent pred sprostitvijo fakture v plačilo, s čimer je zagotovljena kontrola

fakturiranih cen. Vodja nabavne službe sproti spremlja pričakovane in nepričakovane odmike, jih analizira in skupaj z nabavnimi referenti pripravlja korektivne ukrepe. Glede na to, da je osnovni informacijski sistem za Zimsko in **Marine divizijo** enak, poteka spremljanje odmkov tudi v diviziji Marine na isti način.

Drugo področje je zniževanje stroškov cen materialov, ki se nanaša na spremljanje in ocenjevanje tistih dejavnosti, na podlagi katerih naj bi se znižali stroški, povezni z nabavo materiala. Sem sodijo naslednje dejavnosti:

- pogajanja z dobavitelji za pridobitev boljših nabavnih pogojev,
- zniževanje stroškov materialov na podlagi standardizacije materialov v lastni proizvodnji in pri dobavitelju,
- spremljanje materiala med njegovim življenjskim ciklom in
- iskanje cenejših virov nabave materialov pri alternativnih dobaviteljih.

Uprava divizije v okviru potrjevanja plana stroškov za posamezno poslovno leto postavi cilje za znižanje stroškov v planskem obdobju. Uprava določi ciljni odstotek znižanja materialnih stroškov, ki mora biti realiziran v planskem obdobju. Služba razvoja skupaj z nabavno službo pripravi podrobnejši plan aktivnosti, katere skupni cilj je doseči ciljno znižanje materialnih stroškov. Večina teh aktivnosti je projektno vodenih, saj za seboj potegnejo testiranja alternativnih materialov v proizvodnji, zajema pa tudi zgoraj navedene aktivnosti. Vodji službe nabave in razvoja sproti spremljata izvajanje posameznih aktivnosti na operativnem nivoju in v primeru razhajanj sprejemata korektivne ukrepe. Vodstvo divizije ocenjuje uspešnost projektov na letnem nivoju.

V okviru analize organizacijske klime je bilo ugotovljeno, da si delavci želijo več povratnih informacij o kakovosti in dosežkih svojega dela. Zato bi predlagala, da se poročila o odmikih pripravijo na ravni posameznega nabavnega referenta, pri čemer bi morali v poročilih izločiti vpliv zunanjih dejavnikov, kot je na primer sprememba tečaja, ki naj bodo prikazani ločeno. Prav tako bi morali biti zaposleni bolj seznanjeni s ciljnimi odstotki znižanja materiala na nivoju divizije in z aktivnostmi, povezanimi z zniževanjem stroškov materiala. V raziskavi je bilo ugotovljeno, da bi zaposlenim podrobnejši podatki omogočili bolj kakovostno opravljanje dela in da bi zagotovili njihovo večjo motiviranost.

6.2. ANALIZA STROŠKOV V POVEZAVI Z DOBAVITELJI

Stroške v povezavi z dobavitelji lahko razdelimo v naslednje skupine:

- izbira primernega dobavitelja,
- pogajanja o ceni in ostalih nabavnih pogojih,
- stroški nabavne poti,
- vpeljava elektronskega poslovanja kot možnost znižanja stroškov poslovanja s posameznim dobaviteljem.

Področje izbire primernega dobavitelja sem obravnavala v poglavju Analiza strukture dobaviteljev in odnosov z dobavitelji, v katerem sem opredelila tudi način ocenjevanja in izbire dobavitelja. V nadaljevanju se bom zato usmerila na zniževanje stroškov materiala pri izbranem dobavitelju.

6.2.1. Pogajanja z dobavitelji

Pogajanja na splošno lahko definiramo kot proces reševanja konflikta med dvema ali več strankami, v katerem sta obe stranki oziroma vse stranke pripravljene spremeniti svoje začetne zahteve, da bi dosegle skupno sprejemljivo rešitev. V tem smislu so pogajanja ena najpogostejših aktivnosti vsakega človeka. Komercialna pogajanja pa je možno definirati kot pridobivanje gospodarskih koristi za pogajalčev posel in poleg dogovora o ceni zajemajo tudi dogovarjanja o vseh dejavnikih, ki vplivajo na gospodarsko korist oziroma izboljšanje gospodarskega položaja pogajalca (Kavčič, 2000, str. 345).

Lahko bi rekli, da so pogajanja jedro nabavnega poslovanja. Z njimi želimo doseči naslednje cilje (Dobler, Burt, 1996, str. 358):

- zagotoviti specificirano kakovost materiala ali izdelka,
- dogovoriti se za pravično in realno ceno, po možnosti ugodnejšo, kot jo dosega konkurenca in
- zagotoviti pravočasne dobave.

S pogajanji si tudi prizadevamo prepričati dobavitelja, da maksimalno sodeluje s kupcem, da se razvije zdrav in kontinuiran obojestranski odnos, ki bo sčasoma prerasel v dolgoročno partnersko razmerje. Pogajanja zajemajo vse komercialne, pa tudi vse ostale vidike poslovanja z dobaviteljem. Pri pogajanju ne gre za enkratno dejanje ampak za daljši proces usklajevanja različnih interesov med obema strankama, ki ga lahko razdelimo na (Kavčič, 2000, str. 344):

- priprave na pogajanja,

- začetek pogajanj in predstavitev začetnih pozicij,
- proces iskanja rešitev,
- doseganje sporazuma in zaključek pogajanj.

Priprave na pogajanja so zagotovo najpomembnejši del samega procesa. Vključujejo naj naslednje korake (Zenz, 1994, str. 248):

- analizo izdelka in trga, na katerem se ta surovina kupuje; analizirati je treba trenutno stanje in napovedi razvoja trga konkretne surovine ali materiala;
- analizo vseh razpoložljivih podatkov pri kupcu kot na primer: letna potrebna količina, zahtevan nivo kakovosti in dovoljena odstopanja, dinamika potreb, zahteve glede zalog in dobav, stroškovna analiza, pridobitev mnenj ostalih oddelkov, ki sodelujejo z dobaviteljem, in podobno;
- analiza dobavitelja zajema preučitev podatkov, kot so, kdo bo prisoten na pogajanjih, kakšne so bile izkušnje z dobaviteljem v preteklosti, analiza morebitne ponudbe, preučitev pomembnosti pogajanj za dobavitelja, analiza dobaviteljevih stroškov pri izdelku in podobno;
- pregled vseh zbranih podatkov, ki se nanašajo na pogajanja, in sicer preteklih, trenutnih in napovedi za prihodnost, možnost sodelovanju z obstoječim dobaviteljem;
- definiranje predmeta pogajanja in strategije, to je definiranje ciljev, ki jih s pogajanjmi želimo doseči, in strategije za sama pogajanja.

Za uspešna pogajanja je potrebno, da 90 % časa namenimo pripravi na sam sestanek. Pogajalec mora dobro poznati predmet nakupa tudi po tehnični plati, analizirati mora kupčevo in dobaviteljevo pogajalsko pozicijo, raziskati ceno oz. njene stroškovne postavke in dobro poznati predstavnika dobavitelja, ki se bo pogajal (Dobler, Burt, 1996, str. 365). Zelo pomembno je, da si pred pogajanjem ustvarimo čim bolj realno sliko o dobaviteljevih stroških. Le-ti so za kupca pogosto neznanca, zato poskuša na različne načine pridobiti čim več podatkov o vrstah stroškov na podlagi naslednje delitve (van Weele, 1998, str. 314):

- stroški materiala, ki jih razčlenimo na najpomembnejše sestavne dele,
- neposredni stroški dela, ki jih dobimo v opisu stroškov dela iz kolektivnih delovnih pogodb za posamezno dejavnosti,
- prevozni stroški in
- posredni stroški.

Kolikor večji bo delež stalnih stroškov v lastni ceni izdelka, toliko večja bo cenovna elastičnost dobavitelja, kar pomeni, da z večjimi količinami dosežemo nižje cene. Dobavitelj pri postavljanju komercialnih pogojev gleda na posel kot celoto, ki zajema tudi definiranje plačilnih pogojev. Prihranki, povezani z določitvijo pogojev plačila, vplivajo predvsem na koeficient obračanja sredstev v podjetju. Običajno gre tudi tu za navzkrižje interesov. Želja kupca je imeti čim daljši plačilni rok, želja dobavitelja je obratna. Nivo

plačilnih pogojev je odvisen od finančnega stanja posamezne strani, splošnih poslovnih običajev in trenutne situacije. Daljši plačilni roki za seboj potegnejo stroške financiranja pri dobavitelju, zato so po vsej verjetnosti v ceno vračunani tudi ti stroški.

Strošek dostave materiala obsega vse stroške, ki nastanejo na poti materiala od dobavitelja do kupca. Prezem stroškov je določen s dogovorjeno pariteto, ki je obrazložena v Incoterms (zbirka razlag najpogostejših izrazov v trgovini in transportu). Cilj nabavne funkcije Zimske divizije je, da se z dobavitelji dogovori, da ti prevzamejo vse stroške do dobave v skladišče kupca. Na ta način se tudi zagotovi, da dobavitelj prevzame odgovornost pravočasne dobave izdelka v kupčevo skladišče. Ker pa je v interesu Zimske divizije, da obvladuje celotne stroške, tudi stroške transporta, skupaj z dobaviteljem išče najugodnejšo možno transportno pot. Zato se z dobavitelji dogovarjajo o cenah na dveh nivojih, o goli ceni, ki predstavlja dejansko vrednost surovine, in o ceni za izdelek, pripeljan v skladišče kupca.

Na osnovi pogovora z vodji nabave službe **Zimske in Marine divizije** je bilo ugotovljeno, obe strani zelo poudarjata priprave pred pogajanjem s strateškimi in ostalimi dobavitelji. Zavedata se, da je to kontinuiran proces, ki se začne že v fazi razvoja novega materiala za dobavitelja, saj se pretežni del cene določi že takrat. Pred samimi pogajanjem z dobavitelji se v Zimski diviziji izpelje ocenjevanje dobaviteljev in se izmenja informacije o preteklem, sedanjem in prihodnjem poslovanju z dobaviteljem z ostalimi službami, ki z njim sodelujejo. To so predstavniki službe razvoja, kontrole, plana in financ, ki, če je to potrebno in se tako dogovorijo, sodelujejo tudi na samih pogajanjih. Na osnovi internih zbranih podatkov in pridobljenih podatkov o stanju trga se določi strategija pogajanj z dobavitelji. Med pogajanjem se išče rešitve, ki bodo zadovoljile potrebe in interese obeh strani. Dolgoročno partnerstvo si lahko zagotovimo le, če med pogajanjem obe strani nekaj pridobita – če se torej ustvari »zmagaj-zmagaj« situacija.

6.2.2. Izbira nabavne poti

Nabavne poti so kanali, po katerih prihaja surovina ali material od proizvajalca do podjetja. Ločimo (Pučko, 2004, str. 83):

- neposredne poti: kadar izdelek kupimo neposredno od proizvajalca,
- posredne poti: možnih je več variant, običajno pa gre material od proizvajalca prek posrednikov do našega podjetja.

Posamezna nabavna pot zahteva drugačen čas za nabavo, drugačno nabavno ceno in drugačne nabavne stroške. Ni nujno, da je neposredna nabavna pot za podjetje vedno tudi najugodnejša. V podjetju moramo najprej ugotoviti, za katere nabavne poti gre in katere so

sploh možne. Sledi razvrščanje nabave po posameznih poteh in izdelava strukture nabave po nabavnih poteh ter podrobnejša analiza celotnih stroškov. Predvsem pri nakupu strateških materialov in izdelkov se mora podjetje odločati za neposredne poti. Prednost tega je neposreden stik med obema partnerjema, kar olajša komunikacijo na vseh področjih, tako razvojno-tehničnih kot operativnih, povezanih z izvajanjem nabavnega posla.

Na osnovi pogovora z vodjem nabavne funkcije posamezne divizije je bilo ugotovljeno, da je 90 % vrednosti nabave realiziranih neposredno pri dobaviteljih, ki so tudi proizvajalci. Občasno to sodelovanje poteka prek posameznih zastopnikov dobaviteljev, ki ekskluzivno pokrivajo določena področja. Vendar se tudi v teh primerih z zastopnikom in proizvajalcem dogovorijo za neposredno komunikacijo s proizvajalcem, pri čemer je zastopnik o posameznih aktivnostih tudi obveščen. Preostanek nabave materialov, ki so pretežno potrošni, se kupuje pri posrednikih in trgovcih. Običajno se dogovorijo za posebne pogoje z nekaj dobavitelji. S tem se zagotovi centralizacija naročanja pri enem dobavitelju s ciljem znižanja ostalih stroškov in doseganja rabatov na višini realiziranega prometa (primer je nabava zaščitnih sredstev, pisarniškega materiala in podobno).

6.2.3. Elektronsko poslovanje z dobavitelji

Pomemben vidik stroškov nastaja pri izbranem načinu poslovanja z dobaviteljem. Vpeljava sodobnega elektronskega poslovanja z dobaviteljem doprinese k učinkovitejšemu poslovanju nabavne službe na strani kupca in prodajne službe pri dobavitelju. To se poleg doseganja ostalih prednosti, ki jih tak sistem prinaša, rezultira tudi v nižjih stroških pri dobavitelju in posledično v nižjih cenah materialov in izdelkov.

Zagotovo je to priložnost za znižanje stroškov v povezavi z dobaviteljem, ki je na tako poslovanje pripravljen in zanj tudi usposobljen, seveda ob predpostavki, da to zagotavljamo tudi v okviru podjetja. Pomemben del uvajanja e-poslovanje v podjetja je preoblikovanje procesov in pomembno se je zavedati, da je cilj uvajanja le-tega povezanost in da je računalniška rešitev samo orodje za doseg tega.

Učinkovito obvladovanje oskrbovalnega procesa in celotne oskrbovalne verige s pomočjo interneta in novih tehnologij postaja eno izmed najpomembnejših nalog v podjetju. Pogoj za uspeh so pregledni in enostavni poslovni procesi znotraj podjetja. Enostavnost obravnavanja podatkov je eden izmed pomembnih dejavnikov e-poslovanja v oskrbovalnem procesu. Raziskava, v katero je bilo vključenih 250 velikih podjetij v Sloveniji, je pokazala, da e-poslovanje znotraj oskrbovalnega procesa poenostavlja podproces oskrbovanja, in sicer pridobivanje ponudbe, pridobivanje podatkov o izdelku v

katalogu dobavitelja, naročanje pri dobavitelju, sledenje stanja naročila in zbiranje podatkov o možnem dobavitelju (Podlogar, 2004, str. 139).

Z vpeljavo e-poslovanja dobijo nabavni referenti in vodstvo nabavne funkcije novo vlogo. Ukvarjati se morajo zlasti z iskanjem primernih poslovnih ali celo strateških partnerjev, s primernimi dolgoročnimi oziroma letnimi pogodbami ter nabavnimi oz. prodajnimi protokoli, ki zagotavljajo čim racionalnejše izvajanje odpoklicev, dostave, prevzema in kontrole, ter na koncu tudi zaračunavanja in plačila opravljenega prometa blaga oziroma storitev (Čižman, Berčič, 2004, str. 161). Tak pristop zahteva miselno preobrazbo tako naročnika kot dobavitelja, koristi, ki jih tak sistem prinaša, pa so:

- hitrejša dobava,
- eliminiranje drobitve procesa oskrbe med več udeleženci in organizacijskimi enotami (planer, nabavni referent, prevzemnik ...),
- rešitev problema previsokih in nekurantnih zalog ter njihove običajno slabe strukture,
- postopna ukinitvev skladišča in s tem odprava problema s skladiščnim prostorom,
- stalna razpoložljivost in ažurnost podatkov,
- dvosmerna komunikacija in interakcija,
- zmanjšanje števila transakcij v informacijskem sistemu,
- minimiziranje papirne dokumentacije,
- razporeditev stroškov in nižji stroški.

Sistem e-poslovanja še ni implementiran v nobeni nabavni službi posamezne divizije skupine Elan. Prvi korak, ki je v pripravi, je prehod na elektronsko naročanje pisarniškega materiala z izbranim poslovnim partnerjem. Glede na to, da je prednosti, ki jih prinaša e-poslovanje veliko, bi priporočala, da se obe diviziji tega področja lotita bolj sistematično in v sodelovanju z ostalimi službami. Na ta način bi se delo nabavnih referentov, ki je sedaj po oceni sodeč 80 % operativno naravnano, bolj osredinilo na raziskavo trga in na razvoj odnosov s dobavitelji.

6.3. ANALIZA STROŠKOV ZALOG

Obvladovanje zalog postaja vse pomembnejši dejavnik v podjetjih. Kar nekaj statistik navaja, da zaloge predstavljajo drugo največjo postavko vloženih sredstev v podjetju (Dobler, Burt, 1996, str. 517). Sredstva, vezana v zalogah, pomenijo za podjetje dodatne stroške. Zato je razvitih več konceptov poslovanja, katerih cilj je zmanjševanje zalog oziroma se s tem želijo čim bolj približati poslovanju brez zalog. Do neke mere so zaloge potrebne, saj omogočajo tekočo in učinkovito proizvodnjo oziroma poslovanje. Pa vendar,

podjetje mora strmeti k temu, da stroške v povezavi z zalogami čim bolj minimizira. To je smiselno do tistega nivoja, ko so prihranki v povezavi z nižjimi zalogami večji od ostalih stroškov, ki nastajajo s pogostejšim naročanjem. V nadaljevanju poglavja bom najprej razčlenila vrste stroškov, ki so povezani z zalogami, sledi poglavje o optimizaciji naročanja materialov ter predstavitev načinov vrednotenja in analize zalog.

6.3.1. Vrste stroškov zalog

Zaloge lahko razdelimo na zaloge surovih materialov, polizdelke in gotove izdelke, namenjene prodaji. Ločimo več skupin stroškov zalog, in sicer (Turk, Kavčič, Kokotec - Novak, 1998, str. 394):

- *Okoliščinske (oportunitentne) stroške sredstev*, vloženih v spremenljivo zalogo, ki se spreminjajo z njeno vrednostjo. Uporaba katerih koli sredstev mora njihovim financerjem nekaj prinašati. Če so sredstva pridobljena s posojilom, se pojavljajo stroški obresti. Če sredstva izhajajo iz kapitala, morajo prinašati dobiček. V tem primeru pri ugotavljanju stroškov spremenljive zaloge uporabljamo koeficient čiste dobičkovnosti kapitala.
- *Splošne stroške zaloge, ki se nekoliko spreminjajo z vrednostjo le-te*. Sem štejemo ustrezni del obresti od posojil in zavarovalnih premij, pa tudi stroške uneska, loma, okvar in razbitja, poslabšanja kakovosti in zastarevanja. Ugotavljamo jih za vsako vrsto materiala posebej.
- *Splošne stroške zaloge, ki se nekoliko spreminjajo z uporabljenjo površino*. Med te stroške štejemo plače operativnih delavcev v skladišču, stroške pri popisu, stroške materiala (palete in zabojniki ter podobno). Letni znesek tovrstnih stroškov delimo z površino, ki je na voljo za vse vrste materialov, in dobimo letni znesek za kvadratni meter površine. Tovrstne stroške lahko izračunamo šele, ko so nam letni stroški na količinsko enoto v zalogi že znani.
- *Splošne stroške zalog, ki so stalni*. V to skupino stroškov sodijo plače poslovskega osebja v skladišču, amortizacija skladišč in opreme, obresti in zavarovalne premije, ki so vezane na skladišča in opremo, ter oportunitetni stroški v zvezi s tem. So torej stroški obstoječih zmogljivosti, ki jih pri analizi za krajši čas ni treba preračunavati na količinsko enoto v zalogi.

Brigham, Gapenski in Daves (1999, str. 611) navajajo tri večje skupine stroškov, povezanih z zalogami, in sicer:

- stroške držanja zalog,
- stroške naročanja, transporta in prevzema ter
- stroške premajhne zaloge.

Stroški držanja zalog naraščajo proporcionalno s povprečno vrednostjo zalog in zajemajo stroške financiranja, stroške hranjenja in vzdrževanja, stroške zavarovanja, davke na nepremičnine stavb in zemlje, amortizacijo, poškodbe in uničenje zalog. Stroški naročanja, transporta in prevzema so v nasprotju s stroški držanja zalog fiksni. Odvisni so od letnega števila naročil materiala in ne od velikosti posameznega naročila. Zajemajo administrativne stroške, povezane s pošiljanjem naročil in usklajevanjem z dobaviteljem, vključno s stroški zagona proizvodnje in stroški transporta in uskladiščenja. Obe vrsti stroškov imata lahko variabilni in fiksni del stroškovne postavke, ki pa se lahko spreminja pri določenih pragovih povprečne zaloge. V zadnjo skupino uvrščajo stroške premajhne zaloge, ki se odražajo v izgubi prodaje, izgubi naklonjenosti kupcev in motnjah v procesu proizvodnje.

6.3.2. Optimiziranje procesa naročanja

Skupna potrebna količina materiala je odvisna od poteka proizvodnje, vrste in sortimenta končnih izdelkov ter načina proizvodnje. Količino materiala, potrebnega za določeno obdobje, lahko določimo na dva načina (Potočnik, 2002, str. 133):

- z izračunavanjem potrebne količine na podlagi načrta proizvodnje, kar se običajno uporablja za določanje količin izdelavnega materiala,
- na osnovi izkušenj iz preteklosti, to je z ocenjevanjem dosedanje porabe materiala za določen obseg proizvodnje, kar se uporablja za določanje količine pomožnega materiala in rezervnih delov.

Na osnovi tega se določi ekonomična količina naročila in čas, kdaj je treba material naročiti, da bo v skladišče prispel pravočasno. Ekonomična količina naročila je količina, pri kateri je seštevek stroškov za naročanje, skladiščenje in financiranje zaloge najnižji, a vendar omogoča nemoteno proizvodnjo. Dejavniki, ki vplivajo na vsakokratno količino naročila, pa so obstoječa zaloge, poraba materiala v določenem obdobju, dobavni roki materiala, nabavna cena za enoto materiala, stroški enega naročila, stroški vzdrževanja zaloge, razpoložljivi skladiščni prostor. Ekonomično količino naročenega blaga izračunamo s pomočjo naslednjega obrazca (Brigham, Gapenski, Daves, 1999, str. 681):

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 * F * S}{C * P}}$$

EOQ = optimalna količina naročenega blaga

F = stalni stroški naročila

S = letna prodaja v enotah

C = letni stroški držanja zalog kot odstotek povprečnih zalog

P = nakupna cena enote zalog

Ekonomično količino naročanja izračunavamo za najpomembnejše vrste materiala, ki jih je številčno manj, a predstavljajo pretežno vrednost ob upoštevanju naslednjih predpostavk: ob upoštevanju enakomerne dnevne porabe zalog, vse vrednosti so poznane vnaprej in so konstantne, stroški držanja naraščajo linearno z naraščanjem obsega zalog, stroški posameznega naročila pa so nespremenljivi. Glavne koristi tega načina naročanja so zmanjšanje zalog in celotnih stroškov nabave, zagotovi se nemoten potek proizvodnje in racionalnejše delo nabavnih referentov.

Običajno preučujemo le tisti material, katerega vrednost daleč prevladuje v skupni vrednosti nabave in zaloge, vendar ga je po številu malo. Zato so se razvile različne metode analize pomembnosti posameznih vrst materiala za nabavne odločitve, s pomočjo katerih razlikujemo bistveno od nebistvenega, usmerimo pozornost na področja, ki so pomembna za uspešnost nabavnega poslovanja, in povečamo učinkovitost odločanja. S kombiniranjem posameznih v nadaljevanju navedenih metod lahko bistveno zmanjšamo količino naročil in povečamo hitrost obračanja zaloge (Potočnik, 2002, str. 138):

- Po metodi ABC razdelimo material v tri skupine, in sicer običajno po naslednjem ključu: 10 % izdelkov in 70 % vrednosti materiala sodi v skupino A, v skupini B je 20 % izdelkov, ki predstavljajo 20 % vrednosti materiala, v skupini C pa je 70 % materialov, ki predstavljajo 10 % vrednosti materialov.
- Po metodi XYZ razvrstimo material glede na možnost vnaprejšnje napovedi porabe. V skupino X sodi material, katerega poraba je stalna in je zato napoved zanesljiva, v skupino Y sodi material, katerega poraba je odvisna od sezonskega nihanja proizvodnje, zaradi česar je natančnost predvidevanja porabe manj zanesljiva, v skupino Z pa sodijo materiali, katerih poraba je zelo spremenljiva, zato je porabo za določeno obdobje težko napovedati. Ta metoda je primerna v kombinaciji z ABC metodo.
- Metoda VED. V skupino sodijo najbolj kritični materiali, ki v primeru pomanjkanja povzročijo visoke stroške, v skupino E izdelki, pri katerih so ti stroški manjši, in v skupini D materiali, ki ne povzročajo stroškov oz. težav, če jih ni na zalogi.
- Metoda HML, razvršča materiale v skupine glede na ceno izdelka, pri čemer je v skupini H material z visoko ceno na enoto, v skupini L pa so materiali z nizko ceno.
- Metoda SDE grupira materiale glede na razpoložljivost materiala na trgu, in sicer v skupino S uvršča material, ki ga je zaradi njegove redkosti zelo težko nabaviti, v skupino D material, ki sicer ni redek, a ga je kljub temu težko nabaviti, v skupino E pa sodijo materiali, ki jih lahko kupimo brez težav.
- Metoda FSN razvršča v skupino F materiale, ki jih stalno uporabljamo in se hitro obračajo, v skupino S materiale, ki jih potrebujemo občasno in se obračajo počasi, ter v skupino N materiale, ki jih potrebujemo le izjemoma in ustvarjajo tako imenovano nekurantno zalogo.

Načrtovanje potreb materiala (MRP – »Material Requirements Planning«) je postopek, pri katerem s pomočjo informacijskega sistema na podlagi naročil končnih izdelkov s strani prodaje načrtujemo, koliko posameznega materiala bo potrebnega. MRP II (»Manufacturing Resource Planning«) se od MRP razlikuje po tem, da pri preračunavanju upošteva tudi morebitna ozka grla v proizvodnji, saj je vložek v sistem tudi število strojnih ur, število delovnih ur, vzdrževanje in podobno.

Za delovanje sistema MRP morajo biti izdelki sestavljeni, izdelane morajo biti podrobne kosovnice materialov, knjižno stanje zalog se mora ujemati z dejanskim stanjem, kar pomeni več kontrol in sprotno knjiženje realizacije in morebitnega izmeta. Glavni plan proizvodnje mora biti stabilen vsaj za določen fiksni horizont. Če so v sistem vnešeni napačni podatki, so lahko na podlagi le-teh izračunane potrebe popolnoma napačne. Zato se pri vpeljevanju tega sistema pri izobraževanju zaposlenih najbolj poudarja pomembnost točnih in ažurnih podatkov. V Tabeli 6 je prikazana primerjava metode naročanja po MRP sistemu in po točki naročanja za neodvisno porabo izdelkov (Hill, 1991, str. 275–276).

Tabela 6: Primerjava metode ekonomičnega naročanja in naročanja po sistemu MRP

Vidik	Točka naročanja za neodvisno porabo izdelkov	MRP sistem za odvisno povpraševanje materialov
Orientacija	Vsak izdelek	Samo končni izdelki
Vzorec povpraševanja po izdelku	Neodvisen	Odvisen
Signal naročila	Točka ponovnega naročanja	Časovno obdobje
Osnova kalkulacij	Pretekla poraba	Planirana proizvodnja
Stopnja napovedovanja	Vsi izdelki	Samo končni izdelki
Višina varnostne zaloge	Vsi izdelki	Samo končni izdelki in posamezne izjeme

Vir: Hill, 1991, str. 275.

Materiali in izdelki v **Zimski diviziji** se naročajo po metodi MRP II; vpeljava tega sistema je prinesla veliko prednosti. Težave, ki se pojavljajo pri samem poslovanju, so povezane predvsem z zagotavljanjem pravočasnih, kakovostnih in pravih vhodnih informacij iz različnih služb in prevelikega števila sprememb v tako imenovanem fiksnem horizontu. Za optimiziranje delovanja sistema bi morali izboljšati kakovost in pravočasnost vhodnih informacij iz vseh služb. Tudi Marine divizija ima implementiran MRP sistem naročanja, zato na tem področju poslovanja ni nobene vrzeli, vodja nabave pa opaža podobne težave, kot se pojavljajo tudi v Zimski diviziji.

6.3.3. Vrednotenje in analiza strukture zalog

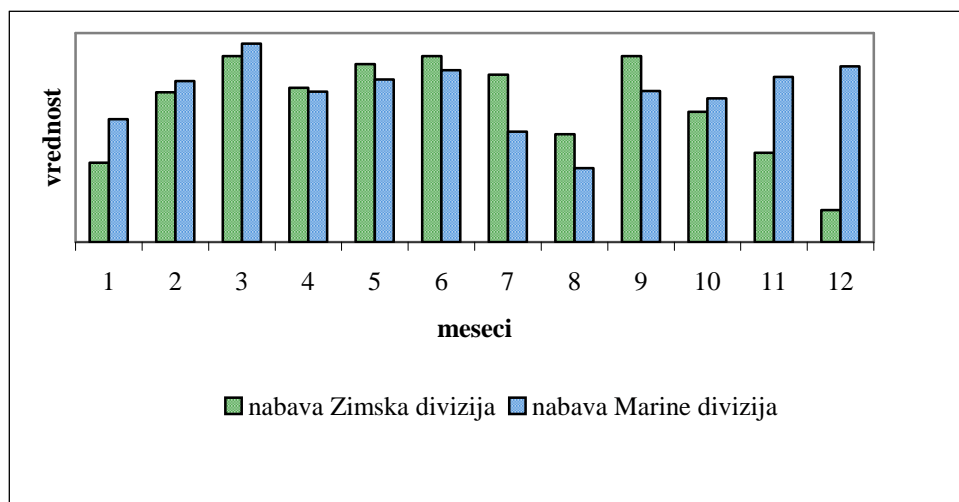
Obstajajo štiri različne možnosti vrednotenja stroškov prodanih izdelkov in vrednotenja preostalih zalog. Izbira posamezne metode vpliva na vrednost zaloge, na stroške prodanega blaga, v končni fazi pa se odraža na poslovnem izidu podjetja, bilanci stanja in s tem na kreditnem potencialu podjetja. Metode vrednotenja zalog v nadaljevanju navajam glede na pogostost uporabe v praksi (Zenz, 1994, str. 165–166):

- FIFO metoda; vrednost zalog je izračunana glede na vrednost izdelkov, ki jih skladiščimo najdlje;
- LIFO metoda; vrednost zalog je izračunana glede na zadnjo nabavno ceno,
- metoda drseče povprečne cene in
- metoda stalne planske cene.

Zimska in Marine divizija skupine Elan za vrednotenje zalog uporabljata metodo stalne planske cene. Ta metoda zahteva, da podjetje posebej vodi in izkazuje odmike med planskimi in dejanskimi cenami in jih poročuna na koncu poslovnega obdobja.

Na nivo zalog v podjetju vpliva tudi tok in ritmičnost nabave. Nabava je lahko v času enakomerno ali (zelo) neenakomerno porazdeljena. Enakomerna nabava omogoča manjšo količino povprečnih zalog materiala, potrebne so manjše skladiščne zmogljivosti, stroški vzdrževanja zalog so manjši. Pri dobaviteljih je mogoče pridobiti ugodnejše nabavne pogoje, če je odjem enakomeren, saj jim to olajšuje organizacijo stabilnejše proizvodnje. To vpliva na raven stroškov poslovanja podjetja. Tok nabave spremljamo po mesecih ali celo tednih na letni ravni (Pučko, 2004, str. 81). Na Sliki 21 je prikazana dinamika mesečne nabave materiala za posamezno divizijo leta 2004.

Slika 20: Prikaz mesečne dinamike nabave materiala za Zimsko in Marine divizijo leta 2004



Vir: Interna dokumentacija Zimske in Marine divizije skupine Elan, 2004.

Iz analize mesečne dinamike nabave materialov Zimske in Marine divizije lahko sklepamo, da gre v obeh primerih za izrazito sezonsko nabavo materialov. Sezonska naravnost nabave in proizvodnje je še toliko izrazitejša v Zimski diviziji, ki je povezana s sezonsko menjavo kolekcije izdelkov in s tem tudi materialov. To otežuje doseganje nižje ravni povprečnih zalog materiala, še težje pa je pri dobaviteljnih doseči ugodnejše nabavne pogoje na račun enakomernega odjema.

Pomemben podatek pri analizi zalog je koeficient obračanja zalog, ki nam pove hitrost obrata zaloge. Koeficient obračanja zaloge je razmerje med porabo in povprečno zalogo materiala v določenem obdobju. Kolikor večji je koeficient obračanja, toliko krajši je povprečni čas vezave sredstev in toliko manjša je potrebna zaloga materiala (Potočnik, 2002, str. 141). Nabavno poslovanje je bolj ekonomično pri večjem koeficientu obračanja, in sicer do točke, ko so stroški, povezani s pogostejšim naročanjem, nižji od prihrankov, doseženih z nižjimi stroški vzdrževanja zalog.

Koeficient obračanja zalog materialov v Zimski diviziji je leta 2004 znašal 7,24, kar pomeni, da so se zaloge v povprečju obrnile v 50,4 dneva. Koeficient obračanja zalog materialov v Marine diviziji je leta 2004 znašal 7,64, kar pomeni, da so se zaloge v povprečju obrnile v 47,7 dneva. Razlika med divizijama je praktično minimalna. Pri planiranju zalog ne smemo imeti pred očmi samo cilja poslovati z najnižjimi možnimi zalogami, temveč moramo gledati širše. Pri odločanju o nivoju zaloge moramo preučiti vse možne stroške in prihranke in izbrati tisto možnost, ki podjetju prinese največji skupni prihranek.

6.4. DOBAVE RAVNO OB PRAVEM ČASU

Sprotna nabava je integrirana v celoten sistem »Just in Time« proizvodnje. Le-ta temelji na odpravi zalog gotovih izdelkov, polizdelkov in materialov ter rezervnih delov, s čimer znižujemo stroške. Izdelki in materiali so dobavljeni v proizvodnjo takrat, ko jih potrebujemo. Če so dobave izdelkov kakovostno in časovno zanesljive, ima lahko proizvajalec precej manjše zaloge, še vedno pa zadovolji odjemalce z izpolnitvami naročil.

Nabava »Just in Time« ali sprotna nabava je postopek, katerega cilj je natančna časovna, kakovostna in količinska uskladitev dobave s proizvodnim procesom tako, da podjetje lahko posluje brez zaloge (Potočnik, 2002, str. 391).

Temeljni pogoj za vpeljavo sistema pravočasnih dobav je doseganje visoke kakovosti vseh vhodnih materialov, saj ne obstaja nobena dodatna zaloge, s katero bi lahko nadomestili slabe materiale in tako omogočili nemoteno proizvodnjo. Dobavitelji morajo dostaviti material ravno ob pravem času in običajno gre tu za dnevne dobave materialov neposredno v proizvodnjo. V Tabeli 7 je prikazano, kako načelo sprotne dobave vpliva na aktivnosti nabave in kakovost izdelkov.

Tabela 7: Vpliv sprotne nabave na nabavne aktivnosti in kakovostna kvaliteto

Nabavne aktivnosti	Sistem sprotne dobave	Vpliv na kvaliteto
Velikost naročila	Naroča se manjše količine, frekvenca dobav je višja	Hitro ugotavljanje in zamenjava slabih materialov
Ocena dobaviteljev	Poudarek pri ocenjevanju sposobnosti dobavitelja je na zagotavljanju visoke kakovosti izdelkov	Dobavitelji posvetijo več pozornosti kvaliteti svojih materialov
Izbira dobaviteljev	Zelo malo ali en dobavitelj v bližnji okolici	Pogosto sodelovanje tehničnega osebja omogoča hitrejše in boljše poznavanje zahtev kupca glede kakovosti
Specifikacija materiala ali izdelka	Zajema podroben opis ključnih karakteristik izdelka	Dobavitelji so bolj preudarni pri razvoju izdelka in tehnologiji proizvodnje, kar pomeni, da bodo zahtevane kriterije lažje dosegali
Ponudba	Imeti enega dobavitelja in se za ceno pogajati na osnovi odprtih kalkulacij – pogodbe morajo biti dolgoročne in ne letne	Dobavitelji si lahko privoščijo stroške le na osnovi dolgoročnih povezav, in sicer tako, da dosežejo zahtevano kakovost in da bolje spoznajo kupčeve potrebe, kar omogoča »zmagaj-zmagaj« položaj
Sprotne kontrole	Število in pogostost kontrol je vse manjša, v končni fazi kontrole niso več potrebne	Kakovost se mora preverjati pri proizvajalcu, kar je najbolj učinkovito in z manj stroški
Administrativno delo	Je manj formalni sistem, zmanjša se obseg papirne administracije	Več časa je na voljo, da se nabava osredini na zagotavljanje kakovosti dobav – preventivne aktivnosti

Vir: Zenz, 1994, str. 64.

Odločitev za uvedbo sistema sprotnih dobav je dolgotrajen proces. Potočnik meni, da je odvisen predvsem od dveh dejavnikov: od izboljševanja poslovanja podjetja in spremembe miselnosti vseh zaposlenih, ki s časom privedejo do uvedbe tega sistema. Za vpeljavo sistema sprotnih dobav mora podjetje spremeniti miselnost zaposlenih do celotnega poslovanja podjetja predvsem glede naslednjih dejavnikov (Potočnik, 2002, str. 221):

- Cilj poslovanja po sistemu sprotnih dobav je zagotavljanje stoddostne kakovosti dobavljenega materiala. Vsak neakovosten material povzroča stroške, zato se mora podjetje dolgoročneje usmeriti in vlagati v preprečevanje slabe kakovosti in se z njo ne sme do nekega nivoja sprijazniti.
- Sistem sprotnih dobav temelji na partnerskem odnosu med kupcem in dobaviteljem, zato imata iste cilje, ki jih skupaj lažje dosemeta.
- Preventivno vzdrževanje strojenega parka v podjetju, da se vnaprej preprečijo okvare in s tem zastoji v proizvodnem procesu.

Vpeljava načela pravočasnih dobav vpliva na naslednje dejavnike poslovanja podjetja (Kotler, 2002, str. 226):

- Proizvodnja po načelu ravno ob pravem času JIT («Just-In-Time»). Cilj načela ravno ob pravem času je proizvodnja brez zalog in stoddotna kakovost. Bistveno je, da material prihaja do proizvajalca natančno v trenutku, ko ga ta potrebuje. Pri takem načinu poslovanju morata dobavitelj in kupec uskladiti razpored proizvodnje tako, da ne potrebujeta varnostnih zalog. Prednosti uvedbe načela ravno ob pravem času so zmanjšane zaloge, večja kakovost, produktivnost in sposobnost hitrejšega prilagajanja spremembam.
- Strog nadzor kakovosti. Dobavitelj mora zagotavljati stoddotno kakovost, kar je mogoče, če ima vpeljan sistem nadzora kakovosti kot npr. statistični nadzor procesa (SPC) ali popolni nadzor kakovosti (TQC). Največje prihranke je mogoče doseči z dobavami neoporečnih izdelkov, ki jih ni treba ponovno pregledovati.
- Pogoste in zanesljive dobave. Da se stroški zalog minimizirajo, moramo zagotavljati dnevne dobave; z dobaviteljem se dogovorimo za dan dostave in ne odpreme, saj na ta način prenesemo na dobavitelja še zagotavljanje zanesljivega transportnega sistema, zamude pri dobavah pa se sankcionirajo s penali.
- Lokacija dobavitelja. Dobavitelj mora biti blizu kupca, saj lahko le tako ustreže kupcu in mu omogoči, da dobro posluje.
- Telekomunikacije. Informacijska tehnologija omogoča kupcem in dobaviteljem neposredno računalniško povezavo. To kupcu omogoča tudi, da med več dobavitelji izbere tistega, ki v informacijskem sistemu ponudi najboljše pogoje in pri katerem lahko naroči material po sistemu sprotnih dobav.
- Stalni proizvodni razporedi. Kupec mora dobavitelja seznaniti s svojim proizvodnim planom, tako da mu dobavitelj lahko zagotovi pravočasno dostavo materialov. Običajno dobijo dobavitelji plan za daljše časovno obdobje, z

dovoljenimi odstotki nihanja in s fiksnim planskim horizontom. Odpoved v fiksnem horizontu pomeni, da stroške prevzame kupec. Za dobavitelja pomeni manjše tveganje in kritje morebitnih stroškov.

- Analiza vrednosti. To je orodje za zmanjševanje stroškov in izboljšanje kakovosti. S pomočjo odprtih kalkulacij si partnerja zagotovita obojestransko zaupanje in skupaj iščeta možnosti zniževanja stroškov, prihranke si delita.
- Tesno sodelovanje z dobavitelji. Vse to vodi v tesno sodelovanje in razvijanje odnosov s partnerjem. Menjava partnerja je tudi za kupca visok strošek zaradi vloženega časa na obeh straneh. Za povečevanje dobička morata obe stranki načrtovati trajanje razmerja in ne le posamezen posel.

Zmotno je splošno prepričanje, da je sistem sprotnih dobav primeren predvsem za proizvodnjo z montažnimi linijami. Sistem je možno vpeljati tudi v ostale vrste procesne proizvodnje. Prednosti, ki jih prinaša ta sistem – manjše zaloge, boljši partnerski odnosi z dobavitelji –, so argumenti za vpeljavo sistema tudi v to vrsto proizvodnje (Muhlemann, 1992, str. 450).

Seveda pa obstajajo tudi slabosti sistema sprotnih dobav, ki so se pokazale pri vpeljevanju v nekaterih podjetjih. Če kupec ne zagotavlja natančne napovedi povpraševanja, se tudi dobavitelji težko odzovejo na hitre spremembe plana (problem kapacitet ...). Na to vpliva tudi slaba in/ali nezadostna komunikacija med proizvodnjo in nabavo ter nabavo in dobavitelji, kar povzroča motnje v procesu oskrbe. Poslovanje podjetja z zelo majhnimi zalogami ali praktično brez zalog je zelo občutljivo na motnje v dobavah. Tudi v primeru pomanjkanja katerega koli, tudi nepomembnega materiala iz skupine C, brez katerega pa proizvodnja ne more teči, motnje v dobavi povzročajo zastoje v proizvodnji. Nabavljanje večjih količin po nižjih cenah lahko odtehta prihranke, ki nastanejo z uvedbo sistema sprotnih dobav, saj morajo dobavitelji dvigniti cene zaradi višjih transportnih stroškov, skladiščenja in administracije. Načelo sprotnih dobav ni primerno za materiale, ki imajo kratek življenjski cikel in so podvrženi pogostim oblikovnim spremembam. Sistem zahteva čim bolj nemoten tok proizvodnje, zato je temu potrebno prilagoditi proizvodnjo, kar pa je prav tako povezano s stroški. Vpeljava sistema sprotnih dobav je mogoča le, če so v proces vključeni vsi zaposleni, iz različnih področij, kar omogoča premostitev pregrad med posameznimi oddelki. To pa je mogoče doseči z investiranjem v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Pogoste dobave v manjših količinah povzročajo višje stroške transporta in tudi bistveno bolj obremenjujejo okolje (Lysons, 2000, str. 249–250). Sistem zahteva stoodstotno kakovost izdelkov, kar zmanjšuje pogajalsko moč nabave, da bi dosegla čim ugodnejšo/nizjo ceno. Sistem sprotnih dobav zmanjšuje število dobaviteljev – konkurentov, s čimer ponovno izgubimo pogajalske možnosti in dobavitelj ima možnost dvigovanja cen, zaradi zelo majhne konkurence.

Zimska divizija skupine Elan se poskuša približati nabavi materialov po sistemu sprotnih dobav, vendar zaradi več dejavnikov poslovanja brez zalog ni mogoče vpeljati. V teoretičnem delu sem zapisala, da je za vpeljavo sistema nujno potreben podroben plan proizvodnje, ki se v določenem fiksnem horizontu ne spreminja. Proizvodnja in prodaja izdelkov Zimske divizije je izrazito sezonske narave, pri čemer na možnost stabilnega planiranja vpliva še razmeroma pozna zanesljiva napoved prodaje. Naročanje materialov oz. napovedovanje za daljše obdobje na osnovi napovedi prodaje bi bilo za podjetje preveč tvegano. Dodatno se tu pojavlja še problem kapacitet v glavni sezoni, saj v primeru zastojev v proizvodnji zaradi pomanjkanja materiala ali zamud pri dostavi, zastoja ali celo izpada proizvodnje ni možno pravočasno nadoknaditi. Pri velikem številu modelov izdelkov gre za proizvodnjo manjših količin, pri čemer so materiali za posamezni model specifični in v primeru grafičnih sprememb ali pomanjkanja naročil bi ti materiali ali izdelki postali neuporabni. Zagotavljanje dnevni dobav materiala ne bi bilo primerno tudi zaradi oddaljenosti večine dobaviteljev, saj bi to zelo povečalo transportne stroške.

Marine divizija, ima vpeljan sistem sprotnih dobav v primeru, ko dobavitelj opravlja montažo izdelkov v proizvodni liniji. Vodja nabave divizije Marine je na osnovi izvedene analize za ostale skupine materialov ugotovil, da slabosti, ki jih predstavlja sistem sprotnih dobav in ki se odražajo v višjih transportnih stroških in morebitnih zastojih v proizvodnji, ne odtehtajo prednosti, ki jih ima ta koncept za proizvodnjo plovil.

6.5. SISTEM CILJNIH STROŠKOV

Pri vpeljevanju novih proizvodov je potrebno obravnavati njihov celotni življenjski cikel, stroške izdelka pa spremljati tako pri proizvajalcu proizvoda kot pri njegovih uporabnikih. Proizvajalec naj bi spremljal stroške načrtovanja in oblikovanja proizvoda, stroške razvoja, proizvodnje in prodajne stroške, pri uporabnikih pa naj bi se zasledovali stroški vzdrževanja, obratovanja in uporabe. V ta namen se je razvila nova zamisel obvladovanja stroškov, ki jo imenujemo sistem ciljnih stroškov.

Koncept ciljnih stroškov je razvilo japonsko podjetje Toyota; z njegovo pomočjo izračunamo, koliko sme proizvod stati, in ne koliko bo stal. Koncept naj bi vplival na stroške, njihov obseg in kontrolo že v fazi načrtovanja in razvoja, saj je znano, da se v fazah razvoja izdelka določi kar 80 % proizvodnih stroškov. To potrjuje upravičenost vlaganj v razvoj, saj se le v fazi razvoja lahko stvari predvidevajo in se iščejo najustreznejše rešitve. V fazi razvoja določimo stroške proizvodnje še preden ti dejansko nastanejo (Kavčič, 2000, str. 5).

Ciljni stroški so največji dovoljeni stroški v celotni dobi povpraševanja po proizvodu in so ponavadi opredeljeni za vsako stopnjo posebej. Podjetje sprejme proizvodnjo šele, ko dodobra spozna potrebe trga, lastnosti proizvoda, ki bi ustrezale kupcem, in prodajno ceno, ki bi ustrezala tako kupcem kot podjetju (Turk, Kavčič, Kokotec - Novak, 1998, str. 122).

Glavna cilja vpeljave sistema ciljnih stroškov sta (Sakurai, 1996, str. 44):

- zmanjševanje stroškov, pri čemer upoštevamo vse stroške: stroške proizvodnje, trženja in stroške, ki nastajajo pri uporabniku, s tem da moramo ohranjati visok nivo kakovosti ter
- strateško načrtovanje dobička; to pomeni oblikovanje plana poslovnega izida z integriranjem informacij s področja trženja, proizvodnje in razvoja.

Osnovna načela koncepta ciljnih stroškov so prodajna cena, ki je osnova za določitev stroškov, usmerjenost na kupca, usmerjenost na načrt proizvoda in procese, timsko delo in zniževanje stroškov skozi vso življenjsko dobo proizvoda (Kavčič, 2000, str. 6).

Glavne prednosti sistema ciljnih stroškov v primerjavi s klasičnim pristopom oblikovanja prodajne cene so naslednje (Sakurai, 1996, str. 45–47):

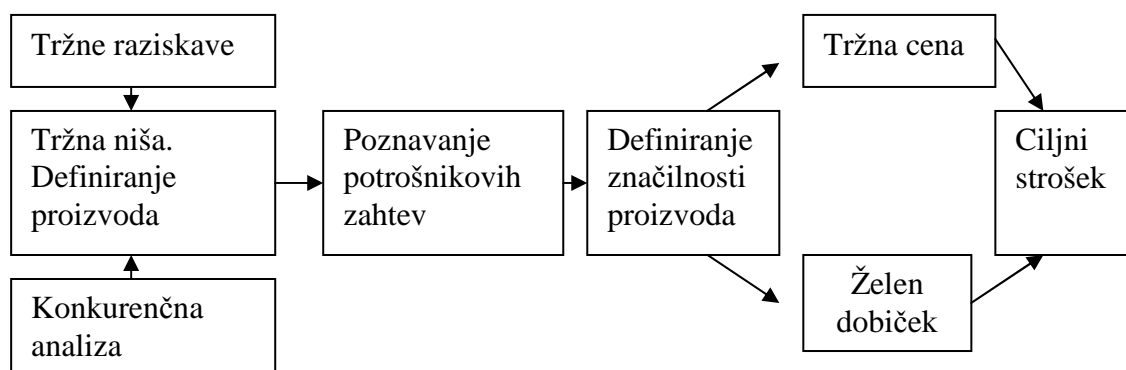
- Ciljni stroški in faza razvoja. Sistem ciljnih stroškov je integriran v fazi razvoja in načrtovanja novega izdelka, to je na začetku življenjskega cikla proizvoda. Klasični stroškovni pristop – stroški plus pa se osredini na zmanjševanje stroškov v fazi proizvodnje.
- Sistem ciljnih stroškov je orodje za zniževanje stroškov. Obvladovanje stroškov pri sistemu ciljnih stroškov lahko delimo na dva dela, to je na zmanjševanje stroškov ali planiranje stroškov in na kontrolo nastalih stroškov. Klasična metoda je orientirana predvsem na kontrolo nastalih stroškov in iskanje vzrokov za izgube in neučinkovitost.
- Nivo ciljnih stroškov diktira trg oziroma dejavniki trga in želje kupcev. Pri standardni metodi stroški plus, se prodajne cene oblikujejo na osnovi dejanskih stroškov izdelka, torej izhajajo iz proizvodnje in ne iz trga.
- Ciljni stroški so del strateškega planiranja dobička. Strateški poslovni plan podjetja je pripravljen na osnovi potreb kupcev in konkurenčnosti podjetja. Ta sistem omogoča doseganje ciljnega dobička, ki je določen s korporacijsko strategijo podjetja. Nasprotno pa klasično obvladovanje stroškov ne zajema strateških predpostavk razvoja izdelkov.
- Metoda ciljnih stroškov je inženirsko orientirana tehnika. Je managersko orodje za usmerjanje procesa odločanja o specifikacijah proizvodov in proizvodnem inženiringu.
- Ciljni stroški so odvisni in spodbujajo tesno sodelovanje med oddelki. V sistemu ciljnih stroškov je računovodski oddelek koordinator in zagotavlja informacije,

medtem ko je uspeh odvisen od oddelkov marketinga, razvoja in proizvodnih oddelkov.

- Ciljni stroški so primerni za proizvodnjo, z raznolikim programom in majhnim obsegom proizvodnje, medtem ko je klasična metoda primernejša za masovno proizvodnjo.

Iz naslednje slike lahko razberemo, da na določitev ciljnih stroškov vpliva sedem glavnih dejavnikov.

Slika 21: Določitev ciljnih stroškov



Vir: Kavčič, 2000, str. 10.

S pomočjo tržnih raziskav ugotovimo, kakšne so potrebe kupcev in njihove nepoznane želje. Na ta način lahko definiramo tržne in proizvodne niše. Na osnovi konkurenčne analize ugotovimo, kateri konkurenčni proizvodi so trenutno razpoložljivi na trgu in kako jih je trg sprejel. Na osnovi tega lahko sklepamo, kakšne so možne reakcije na uvajanje novega proizvoda na trg. S tržnimi raziskavami in analizo konkurence dobimo informacije za definiranje tržne niše in izdelka, ki bi ga lahko lansirali na trg. Sledi iskanje še podrobnejših informacij o potrebah in željah kupcev glede konkretnega izdelka, ki so temelj za določitev specifičnih značilnosti proizvoda. Tržna cena se določi na osnovi pričakovanih kupca in razmer na trgu, od tega odštejemo potreben oz. načrtovan dobiček in dobimo ciljne stroške konkretnega izdelka.

Pri primerjavi višine ciljnih stroškov in stroškov, ki jih podjetje lahko ima ob obstoječi specifikaciji izdelka in razpoložljivi tehnologiji, običajno prihaja do vrzeli, ki jo mora podjetje odpraviti, če želi ostati konkurenčno in dosegati planirano stopnjo dobičkonosnosti. Pri odpravljanju vrzeli morajo sodelovati vsi oddelki, nabavni oddelek pa je zadolžen za materialne stroške. Na osnovi definiranih tehničnih specifikacij materiala in predvidenega plana proizvodnje izdelka se nabava z dobavitelji pogaja za boljše

komercialne pogoje oz. za doseganje ciljnih stroškov na področju stroškov materiala. Nabavni oddelek želi doseči naslednje cilje (Lysons, 2000, str. 419):

- izbrati dobavitelje, ki bodo dobavljali material po ciljnih cenah,
- skupaj z dobavitelji iskati načine, kako doseči ciljne stroške določene komponente, ne da bi bil pri tem dobavitelj oškodovan,
- z dobaviteljem si moramo zagotoviti odprto možnost doseganja nižjih cen materialov v primeru, da dobavitelj najde stroškovno cenejšo možnost proizvodnje materiala,
- če se dobavitelja vnaprej seznanijo o življenjski dobi izdelka in planiranih prodajnih količinah, se lahko že na samem začetku dogovori za pridobitev količinskih popustov.

Sistem ciljnih stroškov je v **Zimski diviziji** skupine Elan dobro uveljavljen koncept in velja za vse nove izdelke. Produktno vodenje, na osnovi potreb trga in analize konkurence, pripravi zahtevek za razvoj novega izdelka; poleg tehničnih specifikacij definira tudi najvišje dovoljene oz. ciljne stroške izdelka, njegovo predvideno življenjsko dobo in predvidene količine. Osnovna komunikacija poteka med službo produktnega vodenja in razvojem. V primeru pričakovanih višjih stroškov v primerjavi s ciljnimi se služba nabave skupaj z razvojem pogaja z dobaviteljem, da bi našla ustrezno obojestransko koristno rešitev. To je lahko nižja cena materiala oz. kaka drugačna tehnična rešitev, ki vključuje uporabo drugih materialov in ki kot celota omogoča doseganje ciljnih stroškov. Sodelovanje nabavne funkcije in razvoja je na tem področju dobro utečeno, kar se odraža v doseganju ciljnih stroškov.

Podoben sistem je vpeljan tudi v **Marine diviziji**. V tej je to sodelovanje razdeljeno v dva sklopa, in sicer: sodelovanje z razvojem in s prodajo. V sodelovanju z razvojem poskuša nabava doseči ciljne stroške za standardne izdelke. V primeru posebnih izvedb oz. izdelave opreme po naročilu kupca pa sodeluje neposredno s službo prodaje, da bi se tako dosegli ciljni stroški za izdelek, katerega tehnične specifikacije ustrezajo željam kupca.

6.6. ANALIZA STROŠKOV V POVEZAVI S KAKOVOSTJO

Kakovost je postala bistveni element gospodarske učinkovitosti in osnovno načelo vseh uspešnih organizacij. Z višanjem nivoja kakovosti se manjšajo stroški in se povečuje produktivnost v podjetju. Zagotavljanje kakovosti – kot filozofija poslovanja na področju kakovosti – je lahko uspešno le, če je jasno in natančno določeno in vključeno v poslovno politiko organizacije. V njej mora biti podana načrtna usmeritev dolgoročnega razvoja na področju kakovosti ter določeni cilji naloge in obveznosti. Običajno je to zapisano v

politiki kakovosti. Izvajanje politike kakovosti ni samo naloga službe kakovosti, ampak so za njeno izvajanje odgovorni vsi zaposleni v podjetju v vseh službah na vseh nivojih. Prvi korak pri obvladovanju stroškov je določiti način zbiranja, vrednotenja, analiziranja in poročanja o stroških kakovosti. To je osnova za pripravo in realizacijo ukrepov, ki vodijo k zmanjšanju stroškov kakovosti, kar pa je priložnost za povečanje dobička podjetja.

Program SKI Zimske divizije ima napisano politiko kakovosti, ki je dostopna vsem zaposlenim v podjetju. Ta opredeljuje odnos Zimske divizije do kakovosti izdelkov in storitev, cilje kakovosti in odgovornosti za njihovo uresničitev (Poslovník kakovosti ISO 9001/2000 Elan, d. d., 2004). Politika kakovosti v diviziji Marine v pisni obliki ne obstaja.

V prvem delu poglavja bom obravnavala definicijo izdelkov in njihove kakovosti, saj je slednja prenosorazmerna s ceno in je potrebno najti kompromis za doseganje optimalnega nivoja kakovosti z ustrežno ceno. V drugem delu poglavja bom obravnavala zagotavljanje, spremljanje in analiziranje dosežene kakovosti in orodja za nenehno izboljševanje le-te.

Kakovost je skupek lastnosti in značilnosti izdelka oziroma storitve, ki vplivajo na njegovo sposobnost, da zadovolji izražene ali nakazane potrebe. Kakovost proizvoda je odvisna od (Vujošević, 1996, str. 27):

- kakovosti definiranja potreb za proizvod: kako smo opredelili zahteve za proizvod, da bodo zadovoljene potrebe trga;
- kakovosti razvoja proizvoda: kako so bile pri razvoju proizvoda razvite karakteristike, ki so odločilne za zadovoljitev potreb trga;
- in kakovosti podpore proizvodu: kako smo skrbeli za proizvod ves čas njegovega življenjskega cikla (nabava, proizvodnja, skladičenje ...).

Kakovost materiala ali surovine lahko določimo na različne načine, odvisno od vrste materiala. Določimo lahko na primer dimenzije in tolerance, kemično sestavo izdelka, fizikalne ali biološke značilnosti in podobno, in sicer s standardom, z vzorcem, po specifikaciji z blagovno znamko in podobno. Pri opredelitvi izdelka moramo upoštevati namen uporabe materiala, ki določa potrebno kakovost in dopustne tolerance. Natančno definirana kakovost je pogoj, da se izognemo napakam dobavitelja in nesoglasjem z oddelkom razvoja oz. tehnične priprave proizvodnje (Potočnik, 1996, str. 40).

Prvine kakovostnega pristopa k dobaviteljem, ki zagotavlja nemoteno oskrbo z materiali, so na primer (van Weele 1998 str. 233):

- priprava specifikacije za nabavno naročilo,
- poprejšnja usposobitev dobaviteljev,
- kontrola vzorca,
- kontrola prve in nadaljnjih poskusnih serij,
- kontrola prve in nadaljnjih proizvodnih serij,

- dogovor o kakovosti in podelitev certifikata,
- občasno preverjanje.

Da bi se izognili motnjam v procesu oskrbe proizvodnje z materiali zaradi neskladnih materialov, moramo natančno določiti kakovost materiala, sproti kontrolirati kakovost dobavljenega materiala, aktivno sodelovati z dobavitelji pri reševanju odmikov od dogovorjene kakovosti ter izločiti dobavitelje, ki ne izpolnjujejo zahtevane ravni kakovosti.

Postopek vpeljave novega materiala v proizvodnjo programa SKI **Zimske divizije** je obvladovan z dokumenti ISO 9001, ki natančno opredeljujejo postopke in odgovornosti. Potrditev materiala in s tem tudi dobavitelja je izključno pristojnost službe razvoja; pri odločitvi pa po komercialni plati sodeluje tudi nabavna funkcija. Material je odobren za redno naročanje po tem, ko se odgovorni v razvoju z dobaviteljem dogovorijo o vseh tehničnih specifikacijah o materialu, kritičnih lastnostih materiala in njihovi toleranci in ko se postavijo referenčni vzorci (če je to mogoče). V fazi odločanja oz. preverjanja dobavitelja materiala se v dogovoru z nabavo lahko izpelje kontrola izdelka, presoja procesa ali presoja sistema kakovosti pri dobavitelju. Podoben postopek velja tudi za program snežnih desk, le da ni obvladovan po dokumentih sistema ISO 9001. Ko je material v pisni obliki potrjen s strani razvoja, ga lahko nabava redno naroča, vhodna kontrola pa dobi pisna navodila o kritičnih lastnostih materiala, ki jih je potrebno preverjati in testirati, da bi se preprečilo vstop nekakovostnega materiala v proizvodnjo. Omenjeno področje je v zimski diviziji podjetja Elan sistematično urejeno. Podoben postopek uvajanja novega materiala ima tudi Marine divizija, zato na tem področju nisem odkrila nobene vrzeli.

Sistematično zbiranje in analiziranje podatkov je pomembno orodje za vodstvo, saj omogoča oceno celotne učinkovitosti managementa kakovosti in je orodje, ki omogoča prepoznavanje problematičnih področij in določitev prioritete ukrepov, da se prepreči pojavljanje neskladnosti v prihodnje (Muhlemann et al., 1993, str. 100).

Stroške kakovosti delimo na (van Weele, 1996, str. 218):

- preventivne stroške: stroški preprečevanja napak;
- stroške ugotavljanja: stroški, ki se nanašajo na časovno ugotavljanje napak;
- korektivne stroške: stroški, ki nastajajo zaradi napak.

Preventivni stroški so tisti, ki nastanejo v zvezi s preprečevanjem kakovostnih odmikov. Izdatki se nanašajo na razvoj, izvajanje in kontrolo samega sistema celovite kontrole kakovosti in obsegajo: razvijanje sistematične kontrole izdelkov in izdelavnih procesov, zagotavljanje sistematične kontrole izdelkov in revizije procesov v enakih presledkih, raziskovanje in odkrivanje vzrokov za napake, oblikovanje notranje organizacije kontrole kakovosti, sestavljanje specifikacij postopkov navodil in ukrepov za sistem celovite

kontrole kakovosti, razvijanje posebnih preizkusnih in merilnih naprav ter pripomočkov za podporo ocenjevanja kakovosti, izobraževanje, usposabljanje in motiviranje v zvezi s kakovostjo, preučevanje natančnosti izdelavnega procesa (analiza napak in njihovih posledic).

Stroški ugotavljanja napak se nanašajo na zmanjšanje vpliva napak in vključujejo stroške vrednotenja izdelkov in procesov za minimiziranje števila ter učinkov nastalih napak. Stroški so povezani z vhodno kontrolo nabavljenih materialov, z vmesno kontrolo in kontrolo polizdelkov, kontrolo proizvodnih procesov ter s postopki za opustitve in izključitve izdelkov in procesov; s sortiranjem izdelkov zaradi ugotavljanja neskladnosti izdelkov, s končno kontrolo in ocenitvijo njihove kakovosti, s posodabljanjem kontrolnih predpisov in postopkov, z evidenco, obdelavo in posredovanjem podatkov za merjenje in vrednotenje izdelkov, z občasnim preverjanjem metod sredstev in postopkov kontrole izdelkov in procesov.

Stroške napak pa glede na to, kdaj napake opazimo, delimo na notranje in zunanje. Notranji stroški napak vključujejo stroške popravil, izgube zaradi zmanjšanja kakovosti, izgube zaradi zmanjšanja hitrosti ali zastojev v proizvodnji. Zunanji stroški napak pa so posledica napak, ki jih ugotovi kupec; sem sodijo napake, kot so stroški reševanja reklamacij, stroški, ki nastajajo pri preprečevanju odškodninskih zahtevkov, stroški vračila pošiljk, ki jih vrne kupec, stroški obdelave informacij, ki se nanašajo na reklamacije in vrnjene pošiljke, izguba dobrega imena.

Stroške, povezane s kakovostjo, v **nabavni funkciji Zimske divizije** lahko delimo v dve večji skupini:

- stroški oddelka vhodne kontrole,
- stroški zaradi reklamiranega materiala.

Oddelek vhodne kontrole je organiziran v okviru službe kakovosti. Glavni del stroška predstavljajo plače zaposlenih, ki so fiksne. Te stroške planira in spremlja vodja službe kakovosti. Glede na to, da to področje v Marine diviziji ni sistematično urejeno, teh stroškov ne morem primerjati, ker za to nimam primerljivih podatkov. Dolgoročni cilj podjetja je ukinitvev vhodne kontrole, vendar glede na to, da so stroški vhodne kontrole v primerjavi s stroški zastojev sezonske proizvodnje zanemarljivi, le-ta upravičuje svoj obstoj. Delo zaposlenih v vhodni kontroli ni samo ugotavljanje skladnosti dobave s tehnično dokumentacijo, ampak pokriva tudi preventivno delovanje, to je sodelovanje z dobavitelji v smislu preprečevanja neskladnih dobav.

Vhodna kontrola skupaj z nabavno funkcijo vzdržuje bazo podatkov o neskladnem materialu. Iz podatkov je razvidno število izdanih reklamacijskih zapisnikov, datum izdaje, dobavitelj, naziv materiala, količina in vrednost reklamiranega materiala in vrednost

dodatnih stroškov (notranjih ali zunanjih), vzrok napake ter status reklamacije (ali je reklamacija rešena in kako). Služba nabave sistematično analizira podatke o reklamacijah in v primeru večjih odstopanj s službo razvoja in vhodno kontrolo organizira izredne presoje pri dobaviteljih. Primarna naloga nabave je preprečevanje neskladnih dobav materiala. V ta namen je vpeljan projekt zanesljivosti dobaviteljev, uspešnost projekta pa se meri z dvema kazalnikoma, to je odstotek reklamacij v vrednosti nabave in število ur zastojev v proizvodnji zaradi pomanjkanja materiala. Odstotek reklamacij v vrednosti nabave je izračunan kot količnik med vrednostjo reklamacij in vrednostjo nabave. Vrednost reklamacij zajema vrednost reklamiranega materiala in vse ostale stroške, povezane s posamezno reklamacijo, oz. stroške, ki jih uveljavljajo pri dobavitelju.

Nabavna funkcija Marine divizije nima vzpostavljenega tako natančnega sistema zasledovanja reklamacij materiala in spremlja samo odstotek vrednosti reklamacij v vrednosti nabave na letnem nivoju. Tudi odgovornost za reševanje reklamacij z dobavitelji ni v pristojnosti nabavne funkcije. Iz navedenega lahko sklepamo, da divizija Marine ne posveča dovolj pozornosti stroškom kakovosti, kar lahko izpostavimo kot pomanjkljivost.

Odstotek vrednosti reklamacij v vrednosti nabave Zimske divizije je leta 2004 znašal 2,9 %, v Marine diviziji pa istega leta 1,55 %. Odstotek vrednosti reklamacij je bil v Zimski diviziji bistveno večji kot v primerjanem podjetju. S podrobnejšo raziskavo sem ugotovila, da je bila vrednost reklamacij leta 2004 bistveno višja predvsem zaradi enkratnega dogodka, to je skrite napake v materialu, ki jo je bilo mogoče odkriti šele naknadno na končnem izdelku. Pomemben dejavnik pri stroških kakovosti je tudi ažurnost in uspeh pri reševanju reklamacij nabavne funkcije. Iz pregleda baze podatkov je razvidno, da so vse reklamacije iz leta 2004 uspešno rešene v korist Zimske divizije in da so se reševale sproti.

6.7. ANALIZA STROŠKOV DELOVANJA NABAVNE FUNKCIJE

Nabavna funkcija mora svoje naloge opraviti po čim nižjih skupnih nabavnih stroških na enoto nabavljenega materiala. Nižanje nabavnih stroškov pa nikakor ne sme vplivati na slabšanje kakovosti materiala, podaljševanje rokov dobave ali slabševanje plačilnih pogojev (Potočnik, 2000, str. 56).

Nabavni stroški so stroški, ki jih povzroča delo nabavne funkcije v podjetju. Njihov delež je v primerjavi z ostalimi stroški v podjetju praviloma majhen. Vendar je ne glede na to pomembno njihovo planiranje, spremljanje, kontroliranje in ugotavljanje vzrokov za nastale odmike. Raven učinkovitosti dela nabavne službe nam omogočajo naslednji kazalci: količnik nabavnih stroškov na enoto vrednosti nabavljenih surovin in materialov, količnik dosežene ravni popustov, ugotavljamo lahko tudi doseženo raven dobljenih popustov (Pučko, 2004, str. 85–85). Enačbe za izračun navedenih kazalnikov so naslednje:

$$\text{nabavni stroški na enoto vrednosti nabavljenih surovin in materialov (učinkovitost nabavne funkcije)} = \frac{\text{celotna vrednost nabavnih stroškov}}{\text{vrednost nabave surovin in materialov}}$$

$$\text{dosežena raven popustov} = \frac{\text{znesek popustov}}{\text{vrednost nabave surovin in materialov}} * 100$$

$$\text{dosežena raven dobljenih skontov} = \frac{\text{znesek dobljenih skontov}}{\text{vrednost nabave surovin in materialov}} * 100$$

Potočnik navaja še druge kazalnike, ki prikazujejo uspešnost delovanja nabavne funkcije, kot na primer strošek posameznega naročila, povprečna vrednost naročila (Potočnik, 2002, str. 200). Analiza stroškov je potrebna, vendar moramo le-te obravnavati s prave perspektive. Sama primerjava kazalnikov ni dovolj, saj je na primer povprečna vrednost naročila odvisna od vrednosti materialov, ki jih kupujemo, in od števila naročil. Zato moramo biti pri primerjavi podatkov pozorni tudi na to.

Nabavne stroške lahko spremljamo na različne načine. Pučko predlaga, da jih razčlenjujemo po naslednjih kriterijih (Pučko, 2004, str. 86):

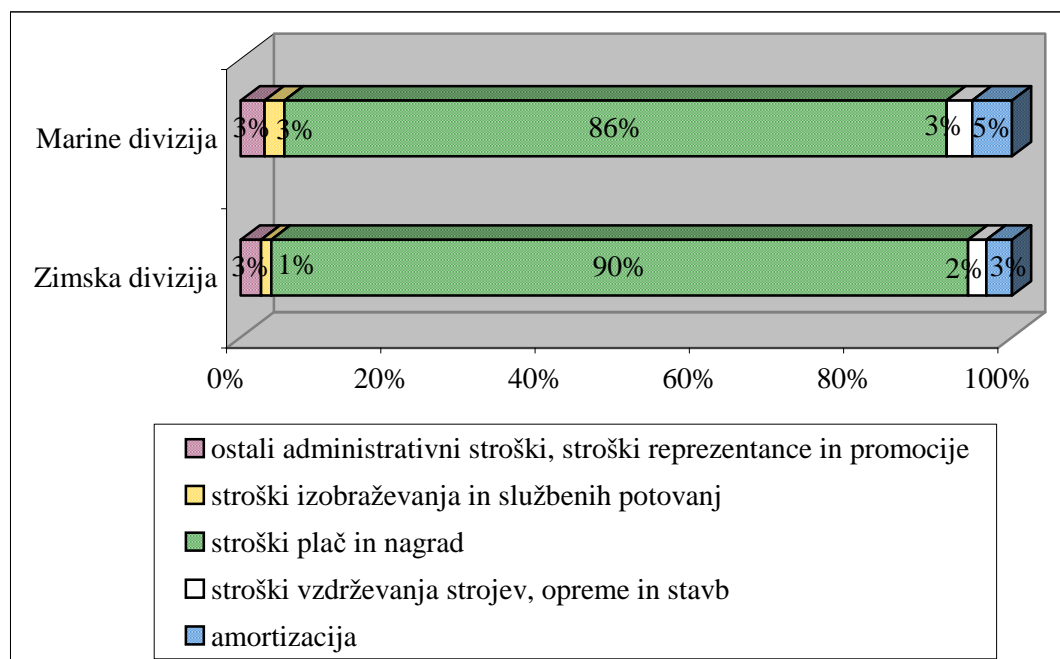
- na posamezne vrste stroškov: stroški porabljenega materiala, prevozov, poštnih storitev, potnih stroškov, plač zaposlenih v nabavi ipd.;
- po nabavnih postopkih: stroški zbiranja ponudb, sklepanja pogodb, prevzemanja, skladiščenja ipd.;
- po organizacijskih enotah nabave: domača nabava, uvoz, skladišče, transport itd.;
- po nabavnih poteh: stroški naročanja, stroški zalog ipd.

Nabavne stroške smatramo kot stalne. Odvisni so od števila dobav, vendar se običajno spremenijo pri znatnem povečanju ali zmanjšanju dobav. Pri optimizaciji stroškov nabave ima pomembno vlogo učinkovito izkoriščanje sodobne informacijske in komunikacijske

tehnologije, ki od uporabnika zahteva ustrezna znanja in izkušnje. Čižman in Berčič sta v članku (2004, str. 155–161) na konkretnem primeru prikazala prednosti uvedbe elektronskega poslovanja pri zmanjšanju stroškov nabave pisarniškega materiala v proizvodnem podjetju. Koristi uporabe novega načina poslovanja so: skrajšanje časov dobave, eliminiranje drobitve procesa oskrbe med več udeležencev in organizacijskih enot, obvladovanje višine in strukture zalog, preprečuje se nastanek nekurantnih zalog, postopoma se ukinja skladišče zaradi vpeljave sistema JIT, stalna razpoložljivost in ažurnost podatkov, dvosmerna komunikacija in interakcija, zmanjšanje števila transakcij v informacijskem sistemu, minimiziranje papirne dokumentacije, razporeditev stroškov in nižji stroški.

Stroški nabavne funkcije se planirajo in spremljajo v okviru posameznih stroškovnih mest po programih in divizijah skupine Elan. Stroški stroškovnega mesta nabave zajemajo naslednje postavke: stroške plač, nagrad in regresa zaposlenih v nabavi, prevozne stroške, stroške dnevnic in službenih potovanj, stroške izobraževanja, administrativne stroške, amortizacijo, stroške vzdrževanja strojev, opreme in stavb in podobno. Stroški nabavne službe ne zajemajo stroškov, ki jih posredno povzročajo drugim službam, kot na primer vhodni kontroli ali računovodstvu. Služba kontrolinga mesečno pripravlja poročila o dejanskih stroških in primerjavo s planiranimi stroški. Poročilo v primeru nastalih odmikov vodjem služb služi kot osnova za ukrepanje. Na Sliki 22 je prikazana struktura stroškov nabave za posamezno divizijo.

Slika 22: Struktura stroškov delovanja nabavne funkcije leta 2004 za Zimsko in Marine divizijo.



Vir: Interna dokumentacija Zimske in Marine divizije skupine Elan, 2004.

Stroški plač, nagrad, regresa, prevozov na delo, nadurnega in pogodbenega dela ter ostalih stroškov, ki so vezani na izplačila zaposlenim, znašajo 90 % vseh stroškov delovanja nabavne funkcije Zimske divizije in 86 % vseh stroškov delovanja nabavne funkcije Marine divizije. To potrjuje trditev, da plače zaposlenim predstavljajo glavino stroškov delovanja nabavne funkcije. Od ostalih stroškov predstavlja največji delež – 3 % v Zimski diviziji in 5 % v Marine diviziji – amortizacija in strošek vzdrževanja strojev, opreme in stavb, ki znaša v Zimski diviziji 2 % in v Marine diviziji 3 %. Administrativni stroški znašajo v obeh divizijah 3 % vseh stroškov. Med te stroške uvrščamo stroške komunikacij, poštno stroške in pisarniški material. Sledijo stroški izobraževanja in službenih potovanj, ki v Zimski diviziji predstavljajo 1 % vseh stroškov nabave, v Marine diviziji pa 3 %.

Iz prikaza strukture posameznih stroškov je razvidna predvsem pomembnost posameznih stroškov nabave. Za primerjavo učinkovitosti delovanja nabavne funkcije sem v Tabeli 8 prikazala izračun deleža nabavnih stroškov nabavne funkcije v vrednosti nabave službe, povprečno vrednost nabave na zaposlenega v evrih in povprečni strošek nabave na zaposlenega v evrih.

Tabela 8: Prikaz povprečnih stroškov nabave na enoto vrednosti in povprečnih stroškov na zaposlenega za Zimsko in Marine divizijo skupine Elan leta 2004

	Zimska divizija	Marine divizija	Indeks
Delež nabavnih stroškov v vrednosti nabave	1.74 %	2.07 %	19 %
Povprečna vrednost nabave na zaposlenega v evrih	1,402,204	1,078,379	-23 %
Povprečni strošek nabave na zaposlenega v evrih	24,440	22,332	-9 %

Vir: Interna dokumentacija Zimske in Marine divizije skupine Elan, 2004.

Razvidno je, da znaša delež nabavnih stroškov v vrednosti nabave v Zimski diviziji 1,74 %. V Marine diviziji je delež nabavnih stroškov v vrednosti nabave za 19 % višji kot v Zimski diviziji. Povprečna vrednost nabave na zaposlenega v Zimski diviziji je bila leta 2004 za 23 % višja kot v Marine diviziji. To sta kazalnika, ki kažeta večjo učinkovitost nabavne funkcije Zimske divizije. Iz primerjave stroškov nabave na zaposlenega pa lahko ugotovimo, da so ti v Zimski diviziji za 9 % višji kot v Marine diviziji. Iz podrobnejše primerjave lahko ugotovimo, da je povprečna plača v Zimski diviziji višja kot v Marine diviziji. Argumente za višji nivo stroškov plač lahko razberemo iz kadrovske strukture podjetja, saj so v nabavni funkciji Zimske divizije zaposleni delavci s povprečno višjo izobrazbo in bistveno daljšo delovno dobo v podjetju Elan.

7. UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE POSLOVANJA NABAVNE FUNKCIJE ZIMSKE DIVIZIJE

V magistrskem delu sem obravnavala teoretično podlago posameznih dejavnikov uspešnosti nabavne funkcije, analizirala dejansko stanje v nabavni funkciji Zimske divizije in ga primerjala s stanjem v nabavni funkciji Marine divizije. Na ta način sem analizirala vrzeli v poslovanju nabavne funkcije, cilj pa je bil, da oblikujem predloge za izboljšanje delovanja nabavne funkcije in tako pripomorem k večji učinkovitosti in uspešnosti nabavne funkcije in doprinosu h konkurenčnim prednostim Zimske divizije skupine Elan.

Nabavna funkcija Zimske divizije podjetja Elan je organizirana v okviru tehničnega področja proizvodnega programa in je na istem nivoju kot služba razvoja, proizvodnje, plana in kontrole. Zimska divizija ima za posamezna funkcijska področja oblikovane in sprejete strategije, medtem ko je strategija za nabavno funkcijo napisana zelo skopo in se dejansko tudi ne izvaja v celoti. Glede na to vodstvu divizije predlagam, da oblikuje strategijo nabavne funkcije, saj ta v pisni obliki deluje stimulatивно tudi za zaposlene v nabavni funkciji, s čimer se poveča pomembnost poslovne funkcije kot celote. Ker je odstotek materialnih stroškov v končni ceni izdelka relativno visok in se iz leta v leto povečuje, je ta korak nujen. Ugotovila sem tudi, da nabavna funkcija nima definiranih strateških nalog, temveč ima definirane predvsem naloge taktične in operativne ravni. Koristno bi bilo formalno opredeliti odgovornost glede pogajanj s skupnimi dobavitelji različnih programov nabavne funkcije Zimske divizije. Dejstvo je, da so skupni dobavitelji tudi strateški in da dobavljajo glavnino materialov in izdelkov za proizvodnjo izdelkov Zimske divizije.

Organizacija nabavne službe Zimske divizije je optimalna. Delo med nabavnimi referenti je razdeljeno po področjih in po dobaviteljih. To pomeni, da posamezen referent pokriva in spremlja posamezen posel kot celoto, to je od sodelovanja s službo razvoja, od zbiranja ponudb in pogajanj do realizacije posla in reševanja morebitnih odstopanj v realizaciji posla. Na ta način je zagotovljeno centralno obvladovanje informacij, kar se je pogosto izkazalo kot prednost pri pogajanjih in reševanju konfliktov z dobavitelji. Iz analize kadrovske strukture je razvidno, da je povprečna starost zaposlenih v nabavni službi 41,7 leta; zaradi upokojitve delavcev v naslednjih dveh letih je predvideno novo zaposlovanje. Ker je uspešnost nabavne službe odvisna od zaposlenih in njihove usposobljenosti za zadovoljivo izvajanje nabavnih opravil in ker pretežen del zaposlenih poudarja, da so dobri odnosi med sodelavci pomemben motivacijski faktor, mora biti vodja službe pri izbiri novih sodelavcev še toliko bolj pozoren.

Rezultati analize organizacijske klime ter analiza odnosov oz. povezanosti nabavne funkcije z ostalimi poslovnimi področji so pokazali, da je potrebno okrepiti sodelovanje s

službami iz področja trženja, saj neposrednega sodelovanja praktično ni, poteka pa preko službe razvoja in plana. Rezultati analize organizacijske klime so dobri, vendar pa se da še mnogo stvari izboljšati. Vodstvo nabavne funkcije mora zaposlene natančneje seznaniti s cilji podjetja in cilji službe kot celote ter jih informirati o doseganju ciljev ter kakovosti dela posameznikov in podjetja kot celote.

Odnosi z dobavitelji temeljijo na dolgoročnem sodelovanju, kar je tudi značilno za panogo. Večina strateških dobaviteljev dobavlja tudi ostalim proizvajalcem smuči in snežnih desk. Zato je še toliko pomembnejše razvijati te odnose, saj se bodo odražali v boljši kakovosti in skupnem razvoju, kar pa bo omogočalo tudi lažjo prebroditev težav. Predvsem bo potrebno okrepiti sodelovanje na razvojnem področju, saj se cena materiala definira v fazi njegovega razvoja – v tej fazi se oblikuje več kot 80 % stroškov. Pri partnerskih odnosih je predvsem pomembno graditi obojestransko zaupanje, ki ga je moč vzpostaviti, tudi če dobavitelj dobavlja konkurenci.

V večini podjetij se poudarja zmanjševanje zalog, saj le-te predstavljajo dodatne stroške za podjetje in tako je tudi v Zimski diviziji. Koeficient obračanja materiala v Zimski in Marine diviziji je primerljiv. V obeh divizijah gre za sezonsko proizvodnjo izdelkov, povezano z menjavo materialov ob zaključku sezone. Kljub navedenim oviram se še lahko najdejo možnosti za izboljšanje tega kazalnika, ki zahteva visoko vezavo finančnih sredstev in to predvsem pri materialih, ki vrednostno predstavljajo glavnino proizvodnje. Vendar pa nabavna funkcija sama lahko naredi zelo malo, saj kot osnovo za to potrebuje zanesljiv in stabilen plan nabave, ker se v nasprotnem primeru lahko ustvari nekurantne zaloge. V nalogi sem predstavila kar nekaj možnosti, ki bi jih lahko implementirali, da bi se povečala uspešnost in učinkovitost poslovanja, vendar pa je za to nujni predpogoj sodelovanje vseh ostalih služb. Možnost za skrajševanje vodilnih časov proizvodnje obstaja že pri sami standardizaciji izdelkov, proizvodnje, zanesljivi napovedi prodaje za konkretne modele izdelkov, standardizaciji materialov skupaj z razvojem in še bi lahko naštevali. Vse to je tudi osnova za implementacijo sistema oskrbnih verig. Nabavna funkcija bi se morala bolje informacijsko povezati s ključnimi dobavitelji in izkoristiti številne možnosti, ki jih prinaša elektronsko poslovanje.

Glavno pobudo pri iskanju konkretnih rešitev bo moral imeti vodja nabave, ki bo moral imeti še aktivnejšo vlogo pri povezovanju vseh poslovnih področij Zimske divizije in pri komuniciranju z dobavitelji. Dejstvo je, da sama formalna podpora vodstva divizije nabavni službi za doseganje rezultatov ne zadošča, odvisna je predvsem od aktivne vloge vodje nabave in od oddelka zaposlenih sodelavcev.

8. ZAKLJUČEK

Pomen in vloga nabavne funkcije v podjetju sta se v preteklih desetletjih bistveno povečala. Managerji v podjetjih si prizadevajo pridobiti trajno konkurenčno prednost, pri čemer ima nabavna funkcija pomembno vlogo. Vloga nabave v preteklosti je bila predvsem operativna in je zajemala realizacijo posla ter doseganje čim ugodnejših nabavnih pogojev, predvsem cene kot glavnega vira prihrankov. Izkazalo pa se je, da je posledica prevelikega pritiska na znižanje cene lahko tudi poslabšanje kakovosti in poprodajnih storitev dobavitelja. S tem pa si ustvarimo dodatne stroške, ki so lahko višji od doseženih prihrankov. Zaradi strateškega preusmerjanja podjetij se vse aktivneje iščejo možnosti za ustvarjanje prihrankov tudi na ostalih področjih sodelovanja z dobavitelji.

Gospodarna in učinkovita nabavna funkcija lahko veliko pripomore k uspešnosti podjetja, kar je razvidno iz obravnavanih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost poslovanja. Nabavna funkcija je sicer posrednik, ki prevzema dogovore z dobavitelji in nadzoruje njihovo izpolnjevanje, hkrati pa je tudi vir, iz katerega lahko izhajajo konkurenčne prednosti. Nabavna funkcija obvladuje široko področje materialnih stroškov, tako tistih, ki so povezani z neposrednim nakupom materiala, kot fiksnih. V magistrski nalogi sem obravnavala tista področja, ki ključno vplivajo na uspešnost delovanja nabavne funkcije. Ta ima velik vpliv na uspešnost poslovanja podjetja, zato moramo kontinuirano spremljati uspešnost posameznih dejavnikov. Dejavniki, ki sem jih v nalogi analizirala in ocenila, pomembno vplivajo na uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetja kot celote in na njegovo konkurenčno sposobnost.

S pomočjo primerjave poslovanja druge nabavne funkcije sem ugotovila kakšne so prednosti in kje so vrzeli, ki bi jih bilo potrebno zapolniti. Enkratna benchmarking analiza ni dovolj. Potrebno je zagotoviti nenehno izboljševanje poslovanja nabavne funkcije, kar lahko zagotovimo s kontinuiranimi benchmarking analizami ter s primerjavo uspešnosti in učinkovitosti že izvedenih ukrepov. Pri izpeljavi novih primerjav naj si vodstvo nabavne funkcije izbere nove partnerje za primerjavo in tako zagotovi iskanje prednosti, ki bi jih lahko implementirali v poslovanje podjetja.

Področje, ki ga v nalogi nisem obravnavala, postaja pa vse aktualnejše, je področje obvladovanja nevarnih snovi, odpadkov in ekologije. Glede na to, da stroški z odstranjevanjem le-teh zelo hitro naraščajo, je nujno, da nabavna funkcija skupaj z dobavitelji išče stroškovno ugodne rešitve. Sodobni nabavni vodja mora nenehno zasledovati nove trende na področju nabavnega poslovanja tako doma kot v tujini. Osnova za to so sredstva komunikacije in integrirani informacijskih sistemov, ki jih je potrebno uporabiti in izkoristiti čim več njihovih prednosti.

Predvsem od vodje nabavne funkcije je odvisno, kakšno vlogo bo imela nabavna funkcija v podjetju. Le-ta mora predvideti čim več elementov, ki vplivajo na uspešnost in učinkovitost, pri tem pa se ne sme ozko omejiti samo na aktivnosti, ki jih lahko izvede v okviru del in nalog nabavne funkcije, temveč mora imeti aktivno vlogo in znati komunicirati tako z zunanjimi partnerji kot z vsemi ostalimi poslovnimi dejavnostmi v podjetju. Le na ta način bo vodja nabavne funkcije lahko dosegel konkurenčno prednost za podjetje. Nujno je tudi aktivno izobraževanje vseh vpletenih v nabavni proces, tako nabavnih referentov, ki te naloge izvajajo, kot tudi predstavnikov ostalih služb, ki imajo stike z dobavitelji.

Nenehno spremljanje in odkrivanje še neizkoriščenih notranjih in zunanjih potencialov je postala stalna naloga vsake poslovne funkcije v podjetju. Z uvedbo predlaganih izboljšav v poslovanju nabavne funkcije bo Zimska divizija skupine Elan lahko okrepila svoj položaj na trgu ter tako pridobila konkurenčno prednost pred ostalimi konkurenti na trgu. Ključnega pomena pa je, da se aktivnosti kontinuirano izvajajo in da se učinki nenehno preverjajo.

9. LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

1. Ayers James B.: Handbook of Supply Chain Management. Boca Raton : St. Lucie, Alexandria Press LCC, 2001. 460 str.
2. Bitenc Maja: Organizacijska klima v podjetju SCT Strojegradnja d.d.. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 47 str.
3. Bogan Christopher E., English Michael J.: Benchmarking for Best Practices. New York : McGraw-Hill Inc., 1994. 312 str.
4. Brigham Eugene F., Gapenski Louis C., Daves Phillip R.: Intermediate Financial Management. Fort Worth : The Dryden Press, 1999. 1083 str.
5. Burt David N., Pinkerton Richard L.: A Purchasing Managers's Guide to Strategic Proactive Procurement. New York : AMACOM, 1996. 319 str.
6. Carter Philip, Monczka Robert M.: Strategic Performace Measurement for Purchasing and Supply. CAPS: Cetner for Strategic Supply Research. [URL: <http://www.capsresearch.org/publications/pdfs-protected/carter2005.pdf>], 14.04.2005.
7. Camp C. Robert: Business Process Benchmarking : finding and implementing best practices. Milwaukee : ASQ Quality Press, 1995. 464 str.
8. Chang Richard Y., Kelly Keith P.: Improving Through Benchmarking. London : Kogan Page, 1995. 106 str.
9. Čižman Anton, Berčič Jože: Znižanje nabavnih stroškov z e-poslovanjem. Organizacija : Kranj, 37 (2004), 3, str. 155-161.
10. Debeljak Žiga, Prašnikar Janez, Ahčan Aleš: Benchmarking kot orodje strateškega managementa. Zbornik slovenske benchmarking konference – Primerjajmo se z najboljšimi. Ljubljana : Častnik Finance, 2002, str. 13-39.
11. Dmitrović Tanja et al.: Benchmarking procesov: primerjalna anaiza DHL Slovenija, DHL Portugalska in DHL Jugoslavija. Zbornik slovenske benchmarking konference – Primerjajmo se z najboljšimi. Ljubljana : Častnik Finance, 2002, str. 93-109.
12. Dobler Donald W., Burt David N.,: Purchasing and supply management. New York : The McGraw-Hill cop., 1996. 963 str.
13. Drame Ines: Zmagovalec v senci zmagovalcev: kronika 1945 – 1995. Begunje : Elan, 1995. 140 str.
14. Handfield Robert B., Nichols Robert B.: Introduction to Supply Chain Management. Upper Saddle River (New Jersey) : Prentice Hall, 1999. 183 str.
15. Hill Terry: Production / Operation Management. London : Prentice Hall, 1991. 656 str.
16. Iršič Matjaž: Strategija nabavnega marketinga organizacije v razmerah razvitih oblik »marketinga povezav«. Doktorska dizertacija. Maribor : Ekonomsko poslovna fakulteta, 1998. 338 str.

17. Kavčič Bogdan: Poslovno komuniciranje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 388 str.
18. Kavčič Slavka: Target costing in z njo povezane metode za zniževanje stroškov. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 25 str.
19. Kern Ferdinand: Einkaufsmarketing. Freiburg : Rudolf Haufe Verlag, 1991. 291 str.
20. Knod Edward M., Schonberger Richard J.: Operations Management - Improving Customer Service. Homewood (ILL), Boston (MA) : Irwin, 1991. 926 str.
21. Kotler Philip: Marketing Management. Upper Saddle River (New Jersey) : Prentice Hall/Pearson Education International, 2003. 706 str.
22. Lipičnik Bogdan: Ljudje in organizacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 267 str.
23. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 326 str.
24. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 367 str.
25. Lysons Kenneth: Purchasing and Supply Chain Management. Harlow : Financial Times Prentice Hall, 2000. 526 str.
26. Možina Stane et al.: Management : nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002. 872 str.
27. Možina Stane: Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2002. 431 str.
28. Muhlemann Alan, Oakland John, Lockyer Keith: Production and Operations Managment. London : Pitman, 1992. 566 str.
29. Patterson James L., Amann Kim M.: Strategic Sourcing: A Systematic Approach to Supplier Evaluation, Selection, and Development. [URL: <http://www.capsresearch.org/publications/pdfs-protected/practix092000.pdf>], September, 2000. 14.05.2005.
30. Podlogar Mateja: Poenostavljanje procesov s preoblikovanjem in uvajanjem e-poslovanja: primer oskrbovalnega procesa. Organizacija : Kranj, 37 (2004), 3, str. 139-146.
31. Pooler, Victor H.: Purchasing and Supply Management : Creating the Vision. New York : Chapman & Hall, 1997. 382 str.
32. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 223 str.
33. Potočnik Vekoslav: Nabavno poslovanje s primeri iz prakse. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 418 str.
34. Potokar Majda: Pristopi k uvajanju benchmarkinga v podjetja v Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 118 str.
35. Prašnikar Janez, Debeljak Žiga: Ekonomski modeli za poslovno odločanje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 435 str.
36. Pučko Danijel: Planiranje v podjetjih. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 492 str.

37. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 335 str.
38. Pučko Danijel: Analiza poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 289 str.
39. Rejc Adriana: Benchmarking na področju izobraževanja v podjetjih. Zbornik slovenske benchmarking konference – Primerjajmo se z najboljšimi. Ljubljana: Častnik Finance, 2002, str. 215-229.
40. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
41. Sakurai Michiharu: Integrated cost management : a companywide prescription for higher profits and lower costs. Portland (Oregon) : Productivity Press, 1996. 319 str.
42. Scheunig Eberhard E.: Purchasing Management. London : Prentice/Hall International. 1989. 390 str.
43. Spendolini Michael: The Benchmarking Book. New York : Amacom corp., 1992. 209 str.
44. Tekavčič Metka, Šink Darja: Uporaba sodobnih managerskih orodij v slovenskih podjetjih in njihov vpliv na uspešnost poslovanja: rezultati empirične raziskave. Zbornik slovenske benchmarking konference – Primerjajmo se z najboljšimi. Ljubljana: Častnik Finance, 2002, str. 197-213.
45. Turk Ivan et al.: Osnove poslovnega računovodstva. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 462 str.
46. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda: Poslovno računovodstvo. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 1998. 620 str.
47. van Weele Arjan J.: Nabavni management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 392 str.
48. Vujoševič Niko: Vodilo za standarde kakovosti ISO 9000. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 316 str.
49. Watson Gregory H.: The Benchmarking Workbook. Cambridge : Productivity Press, 1992. 144 str.
50. Zenz Gary J.: Purchasing and the management of materials. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1994. 730 str.
51. Zsidisin George: Measuring Supply Risk: An Example from Europe. CAPS: Center for Strategic Supply Research. [URL: <http://www.capsresearch.org/publications/pdfs-protected/practix062001a.pdf>], junij 2001.

VIRI

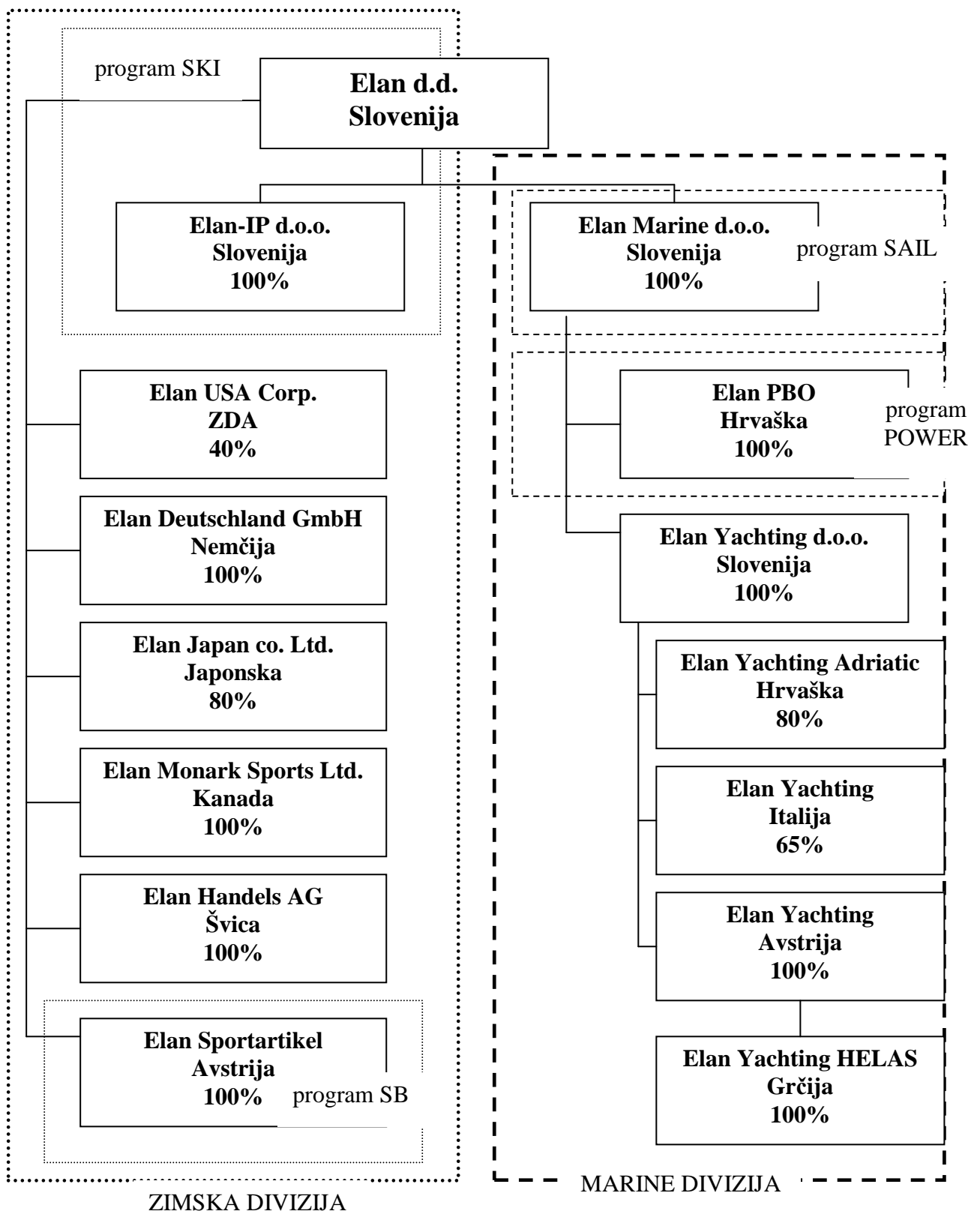
1. D002 Organizacija Elan d.d., 2003. 15 str.
2. D580 Ocenjevanje in izbira dobaviteljev, 2005. 9 str.
3. Interna dokumentacija Marine divizije skupine Elan, 2004.
4. Interna dokumentacija Elan Sportaritek, Avstrija, 2004.
5. Interna dokumentacija skupine Elan, 2004.
6. Interna dokumentacija Zimske divizije skupine Elan, 2004.
7. Interna dokumentacija nabavne službe Marine divizije skupine Elan. Begunje: Elan Marine d.o.o., 2004.
8. Interna dokumentacija nabavne službe Zimske divizije skupine Elan. Begunje: Elan d.d., 2004.
9. Organizacijska klima v Sloveniji. Poročilo za leto 2004. [<http://www.biro-prais.si/Siok/601.htm>]. 26. april 2005.
10. Poslovnik kakovosti ISO 9001/2000. Begunje: Elan d.d. Divizija zimski program, 2004.
11. Letno poročilo skupine Elan za leto 2003. Begunje, 2003.
12. Poslovni načrt skupine Elan 2002-2005, Begunje 2002

PRILOGE

KAZALO PRILOG

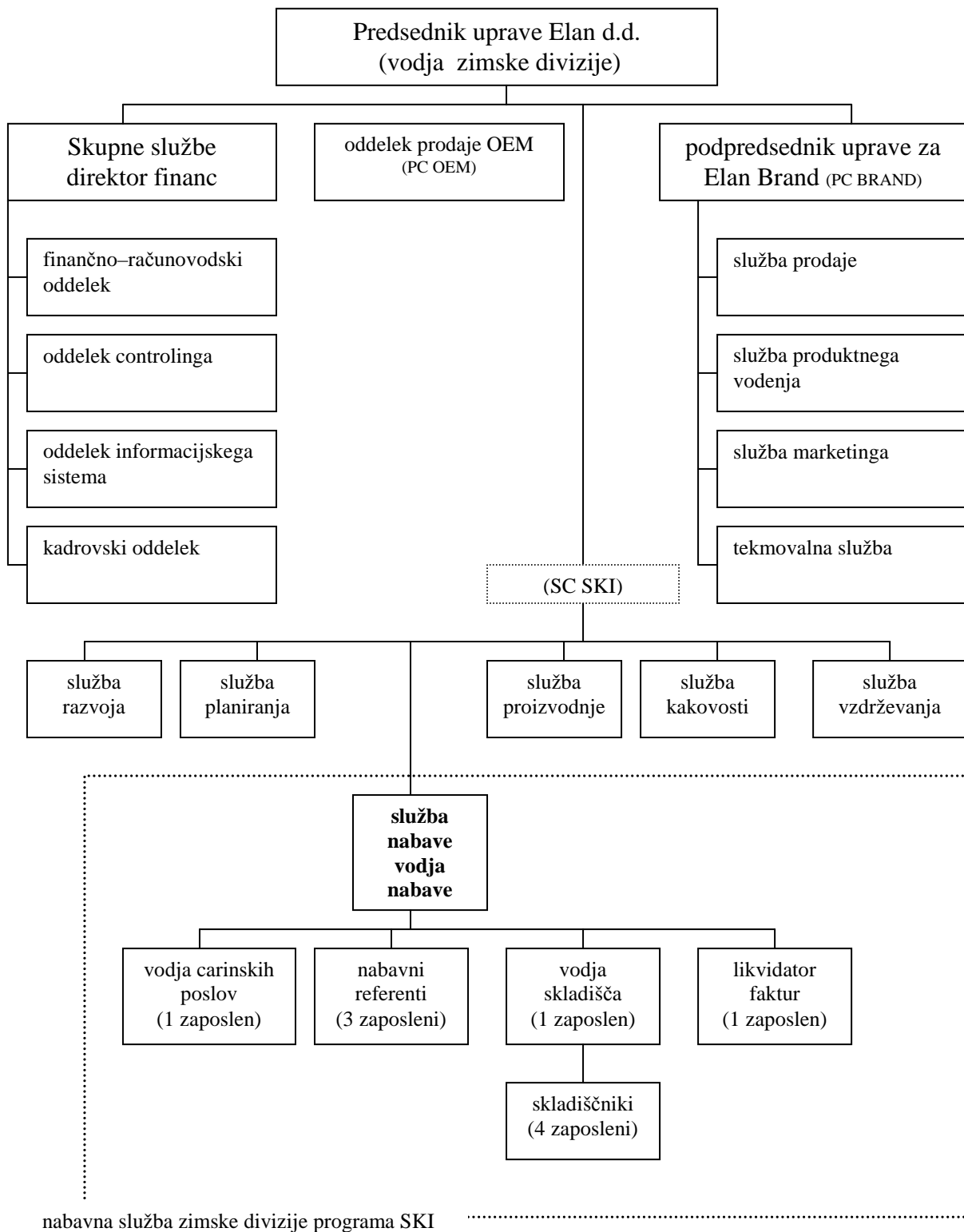
	Stran
Priloga 1: Organigram Skupine ELAN	P-2
Priloga 2: Organizacijska shema ELAN d.d.....	P-3
Priloga 3: Organizacijska shema ELAN Sportartikel Avstrija.....	P-4
Priloga 4: Organizacijska shema ELAN Marine d.o.o. in Elan PBO Hrvaška.....	P-5
Priloga 5: Osnovne komunikacije temeljnih procesov Zimske divizije Elan d.d.....	P-6
Priloga 6: Vprašalnik	P-8
Priloga 7: Števila in odstotki vseh anketiranih glede na posamezne proučevane dimenzije organizacijske klime	P-12
Priloga 8: Metoda ocenjevanja obstoječih dobaviteljev Zimske divizije	P-24

Priloga 1: Organigram Skupine ELAN



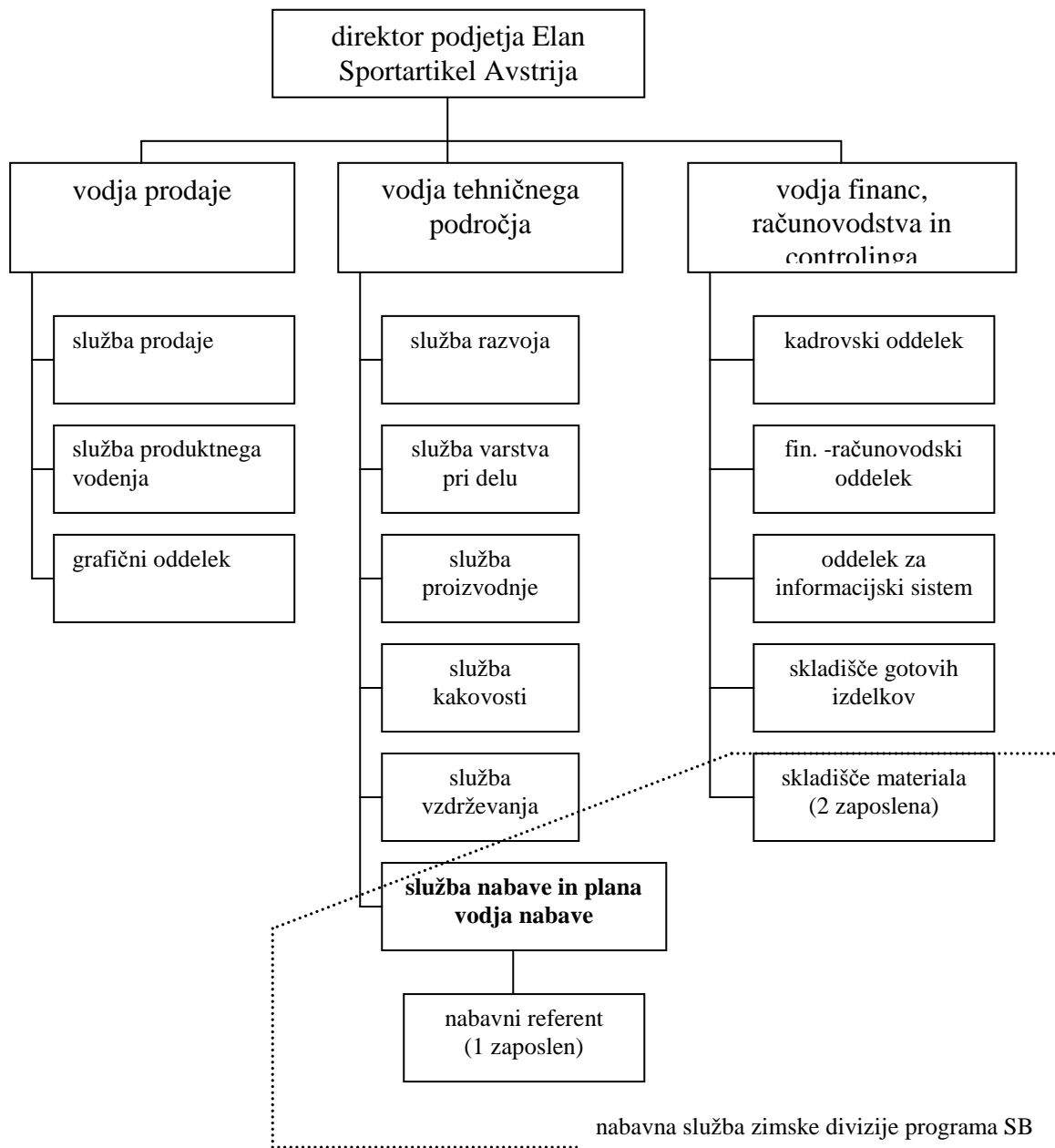
Vir: Interna dokumentacija skupine Elan, 2004.

Priloga 2: Organizacijska shema ELAN d.d.



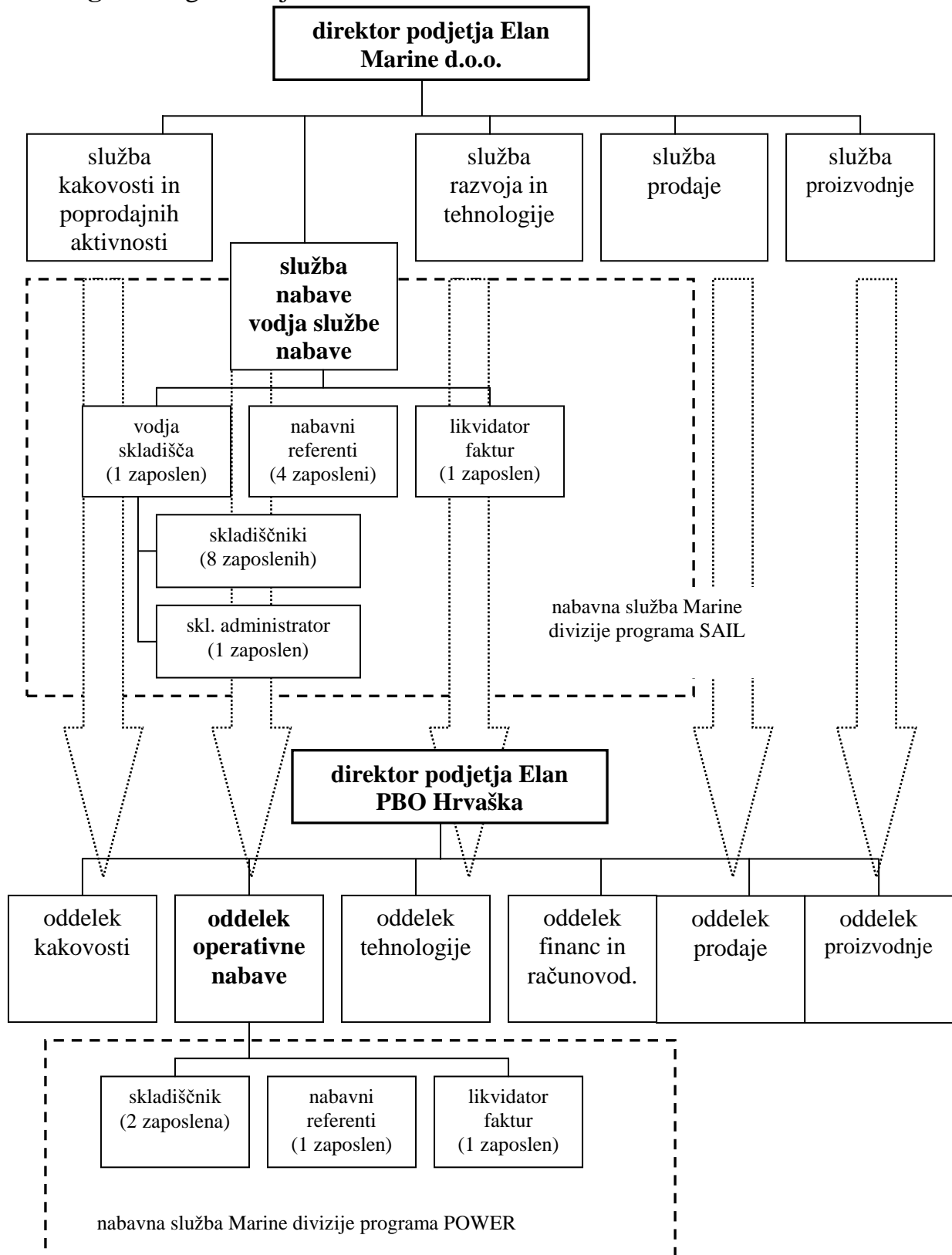
Vir: Poslovník kakovosti Elan d.d. zimska divizija, 2004.

Priloga 3: Organizacijska shema ELAN Sportartikel Avstrija



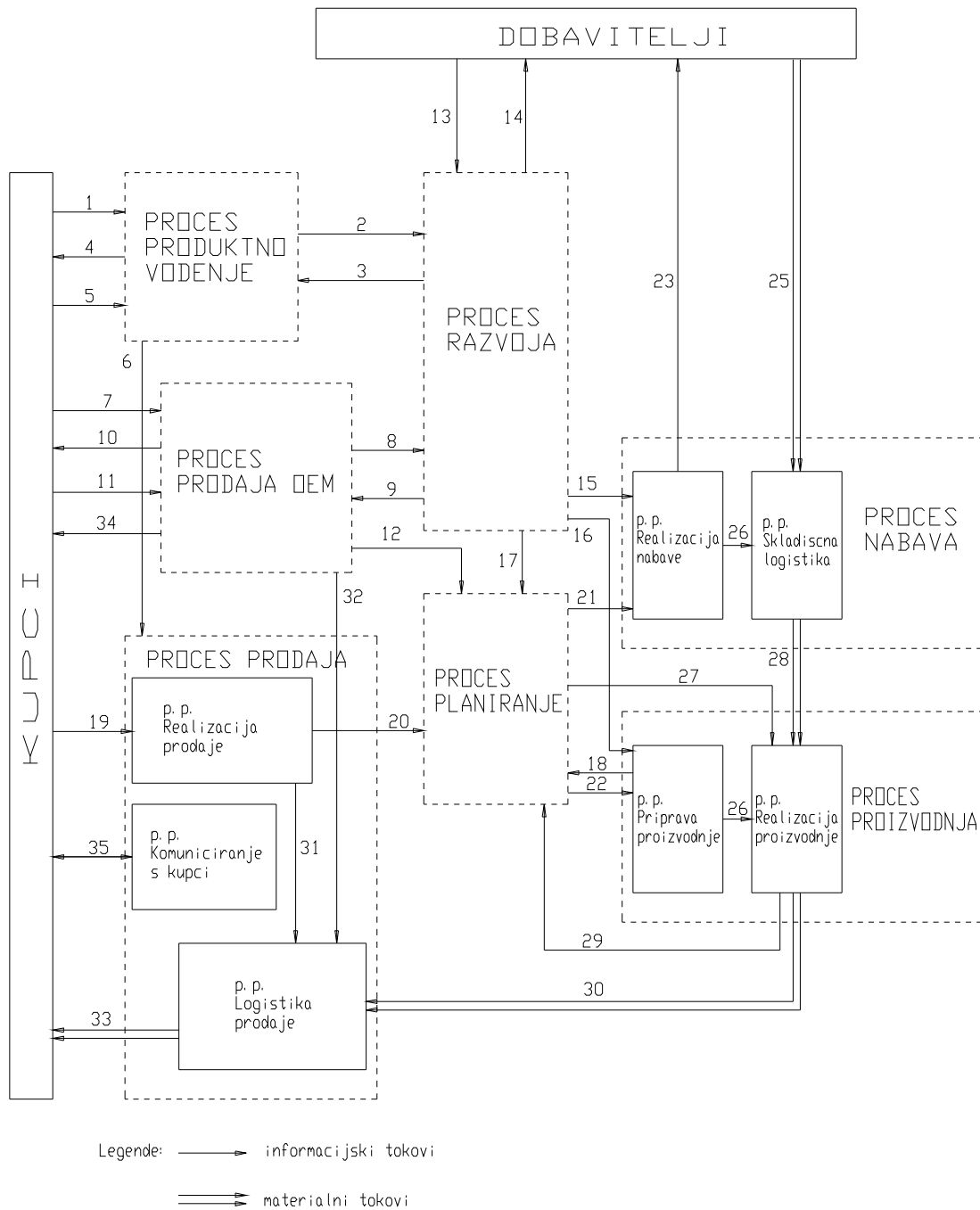
Vir: Interna dokumentacija Elan Sportartikel Avstrija, 2004.

Priloga 4: Organizacijska shema ELAN Marine d.o.o. in Elan PBO Hrvaška



Vir: Interna dokumentacija Elan Marine d.o.o., 2004.

Priloga 5: Osnovne komunikacije temeljnih procesov Zimske divizije Elan d.d.



Legenda: Osnovne komunikacije temeljnih procesov – komunikacije z drugimi službami

1.	Pobude, želje in zahteve kupcev (distributerjev)	19.	Podpisana pogodba, naročilo distributerja
2.	Zahteve za razvoj	20.	Naročilo distributerja
3.	Prototip, vzorci za predstavitev	21.	Nabavni nalog
4.	Predstavitev kolekcije	22.	Operativni plan
5.	Ocena demo serije	23.	Potrditev nabavnih pogojev, naročilo
6.	Katalog, kolekcije, tehnični priročnik	24.	Dokument za prevzem materiala
7.	Povpraševanje, zahteve OEM partnerjev	25.	Pošiljka materiala
8.	Zahteve za analizo možnosti (zahteva za razvoj)	26.	Dokumentacija tehnoloških procesov proizvodnje
9.	Predlog razvojne rešitve, prototip	27.	Lansma, talon, spremni list
10.	Ponudba za sodelovanje, vzorci (prototip)	28.	Prevzem materiala in skladišča
11.	Pogodba, naročilo	29.	Poročanje o realizaciji
12.	Naročilo OEM partnerja	30.	Gotovi izdelki
13.	Ponudba materiala, tehnologije in orodij	31.	Nalog za odpremo
14.	Izbira dobavitelja, potrditev specifikacije	32.	Nalog za odpremo OEM partnerju
15.	Podatki za nabavo	33.	Odprema pošiljke kupcu
16.	Komplet razvojne dokumentacije	34.	Poprodajna komunikacija z OEM partnerjem
17.	Konstruktivska kosovnica, šifre materialov	35.	Poprodajna komunikacija z distributerjem
18.	Resursi dela z razpoložljivostjo in normativi		

Vir: Poslovník kakovosti Elan d.d. Divizija zimski program, 2004.

Priloga 6: Vprašalnik

ANKETA

Moje ime je Anita Jerala Peterman in sem študentka izrednega podiplomskega študija Ekonomske fakultete v Ljubljani. Prosim vas za sodelovanje v anketi, saj mi boste s tem omogočili napisati s podatki podkrepljeno in strokovno kakovostno magistrsko delo. Podatki bodo anonimni, uporabljeni za potrebe raziskave organizacijske klime nabavne službe.

1. Označite v katerem oddelku ste zaposleni:

Zaposlen/a sem v:

<input type="checkbox"/>	nabava Zimske divizije
<input type="checkbox"/>	skladišče Zimske divizije
<input type="checkbox"/>	nabava Marine divizije
<input type="checkbox"/>	skladišče Marine divizije

2. Ocenite od 1 do 5 v kolikor se strinjate s spodaj navedenimi trditvami.

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	delno se ne strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam

1	Rad(a) hodim v službo.	1	2	3	4	5
2	Ponosen(na) sem, da delam v podjetju Elan.	1	2	3	4	5
3	Cilje podjetja sprejemam za svoje.	1	2	3	4	5
4	Ne bi zapustil(a) podjetja Elan, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	1	2	3	4	5
5	Pripravljen(a) sem na dodaten napor kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4	5
6	Sem zavzet(a) za svoje delo.	1	2	3	4	5
7	Za delo, ki ga opravljam, imam točno določene delovne naloge.	1	2	3	4	5
8	Vedno sem pravočasno informiran(a) o stvareh, ki se navezujejo na moje delo.	1	2	3	4	5

3. Želel(a) bi imeti več informacij o (obkrožite lahko več odgovorov):

- tem, kako poteka delo v oddelkih, s katerimi sodelujem
- poteku dela v oddelkih, s katerimi običajno ne sodelujem
- tem, kaj so moje zadolžitve oz. delovne naloge
- kvaliteti in dosežkih dela, ki sem ga opravil(a)
- zalogah materiala, s katerimi manipuliram
- pravilni in najučinkovitejši uporabi opreme (stroji, orodja)
- dokumentaciji, ki je povezana z mojim delom
- drugo

(navedite): _____

**4. Kako pomembni so za vas spodaj navedeni dejavniki v odnosu do vašega dela?
Vsak dejavnik ocenite s števili od 1 do 5.**

1	2	3	4	5
popolnoma nepomembno	nepomembno	ni pomembno ni nepomembno	pomembno	zelo pomembno

1	stalnost zaposlitve	1	2	3	4	5
2	plača	1	2	3	4	5
3	nagrade uspešnosti	1	2	3	4	5
4	razvoj kariere	1	2	3	4	5
5	dobri odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
6	razporeditev delovnega časa	1	2	3	4	5
7	možnost napredovanja	1	2	3	4	5
8	možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah	1	2	3	4	5
9	zadovoljne stranke	1	2	3	4	5
10	priznanja in pohvale za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
11	dobri odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
12	zanimivo delo	1	2	3	4	5
13	možnost izobraževanja	1	2	3	4	5
14	dobro delovno okolje in pogoji	1	2	3	4	5
15	možnost uporabe lastnega znanja in sposobnosti	1	2	3	4	5

5. Obkrožite za vas 3 najpomembnejše dejavnike.

- a. stalnost zaposlitve
- b. plača
- c. nagrade za uspešnost
- d. razvoj kariere
- e. dobri odnosi z nadrejenim
- f. razporeditev delovnega časa
- g. možnost napredovanja
- h. možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah
- i. zadovoljne stranke
- j. priznanja in pohvale za dobro opravljeno delo
- k. dobri odnosi s sodelavci
- l. zanimivo delo
- m. možnost izobraževanja
- n. dobro delovno okolje in pogoji
- o. možnost uporabe lastnega znanja in sposobnosti

6. Ocenite od 1 do 5 v kolikor se strinjate s spodaj navedenimi trditvami.

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	delno se ne strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam

1	Podjetje nam nudi potrebno usposabljanje za kakovostno opravljanje dela.	1	2	3	4	5
2	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih	1	2	3	4	5
3	Zavedam se, da je kakovost izdelka ključnega pomena za kupca	1	2	3	4	5
4	Ker se zavedam, da je kakovost izdelka ključnega pomena za kupca, pri svojem delu upoštevam standarde ISO / oziroma druge (interne) standarde kakovosti	1	2	3	4	5
5	Poznam poslovnik kakovosti	1	2	3	4	5
6	Uporabljam organizacijske predpise kakovosti	1	2	3	4	5
7	Rad(a) bi sodeloval(a) pri obravnavah reklamacij	1	2	3	4	5

7. Navedite do tri najbolj pomembne zapise kakovosti, ki jih kreirate, izpolnjujete ali verificirate.

1 _____

2 _____

3 _____

8. Kolikokrat se s svojim nadrejenim pogovarjate o vaših vprašanjih, predlogih in željah glede vašega dela?

- a. dnevno
- b. 1-krat na teden
- c. 1-krat na mesec
- d. 1-krat na leto
- e. nikoli

9. Ocenite od 1 do 5 v kolikor se strinjate s spodaj navedenimi trditvami.

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	delno se ne strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam

1	V podjetju se počutim sproščeno	1	2	3	4	5
2	Vodja mi je vedno pripravljen prisluhniti	1	2	3	4	5
3	Občutek imam, da me vodja ceni kot zaposlenega in kot osebo	1	2	3	4	5
4	Med vodstvom in podrejenimi je dovolj komunikacije	1	2	3	4	5
5	Kar vodja reče, to tudi stori.	1	2	3	4	5

6	Moje mnenje o podjetju pomeni veliko.					
7	Vodja mi nudi povratne informacije in ocene o mojem delu in dosežkih	1	2	3	4	5
8	Vodstvo obvešča zaposlene o svojih odločitvah	1	2	3	4	5
9	Konflikti med vodjo in zaposlenimi se vedno rešujejo v skupno korist	1	2	3	4	5
10	Konflikti med zaposlenimi se vedno rešujejo v skupno korist.	1	2	3	4	5
11	V naši službi med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo	1	2	3	4	5
12	Svoji vodji zaupam	1	2	3	4	5
13	Odnosi med zaposlenimi so dobri	1	2	3	4	5
14	Neformalna druženja s sodelavci med delovnim časom me sproščajo	1	2	3	4	5
15	Cenim delo svojih sodelavcev	1	2	3	4	5
16	Svojim sodelavcem zaupam	1	2	3	4	5
17	Menim, da bi druženje z zaposlenimi v prostem času izboljšalo sodelovanje oziroma vzdušje v času opravljanja službenih dolžnosti	1	2	3	4	5

Če menite, da so odnosi med zaposlenimi slabi, odgovorite na sledeče vprašanje (vprašanje št. 10), sicer ga izpustite.

10. Odnosi med zaposlenimi so slabi, ker (obkrožite lahko več odgovorov):

- a. me ne zanima razvoj družbe
- b. sem prisiljen(a) delati v neprimernem delovnem okolju (delovni čas, opremljenost delovnega mesta, itd.)
- c. ne razumem ciljev podjetja
- d. me odnosi s sodelavci ne zanimajo
- e. imam preveč svojih problemov
- f. imajo sodelavci preveč svojih problemov
- g. sem slabo plačan(a) za svoje delo
- h. se ne spoštujemo
- i. se ne poznamo
- j. nam nihče ne pomaga pri reševanju konfliktov
- k. drugo: _____

11. Odnosi med zaposlenimi so dobri, ker (obkrožite lahko več odgovorov):

- a. smo prijatelji v privatnem življenju
- b. ker se spoštujemo
- c. precejšen del dneva preživimo skupaj
- d. delamo za enako plačilo
- e. delamo za doseganje istih ciljev
- f. smo enako usposobljeni
- g. imamo enake delovne navade
- h. drugo: _____

Za vaše sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.

Priloga 7: Števila in odstotki vseh anketiranih glede na posamezne proučevane dimenzije organizacijske klime

Tabela 9: Število in odstotek vseh anketiranih glede na dimenzijo pripadnost podjetju

	Trditev	Sploh se ne strinjam		Delno se strinjam		Niti da niti ne		Večinoma se strinjam		Popolnoma se strinjam	
		Število	%	Število	%	Število	%	Število	%	Število	%
Zimska divizija	Rad(a) hodim v službo.	1	8%	0	0%	1	8%	5	38%	6	46%
	Ponosen(na) sem, da delam v podjetju Elan.	0	0%	1	8%	1	8%	6	46%	5	38%
	Cilje podjetja sprejemam za svoje.	0	0%	1	8%	5	38%	6	46%	1	8%
	Ne bi zapustil(a) podjetja Elan, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	0	0%	3	23%	3	23%	3	23%	4	31%
Marine divizija	Rad(a) hodim v službo.	0	0%	0	0%	1	14%	4	57%	2	29%
	Ponosen(na) sem, da delam v podjetju Elan.	0	0%	0	0%	5	71%	2	29%	0	0%
	Cilje podjetja sprejemam za svoje.	0	0%	0	0%	5	71%	1	14%	1	14%
	Ne bi zapustil(a) podjetja Elan, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	1	14%	0	0%	5	71%	1	14%	0	0%

Vir: Lastna raziskava, 2005.

Tabela 10: Število in odstotek vseh anketiranih glede na dimenzijo organiziranost dela

	Trditev	Sploh se ne strinjam		Delno se strinjam		Niti da niti ne		Večinoma se strinjam		Popolnoma se strinjam	
		Število	%	Število	%	Število	%	Število	%	Število	%
Zimska divizija	Za delo, ki ga opravljam imam točno določene delovne naloge.	0	0%	0	0%	0	0%	8	62%	5	38%
	Vedno sem pravočasno informiran(a) o stvareh, ki se navezujejo na moje delo	0	0%	2	15%	3	23%	5	38%	3	23%
Marine divizija	Za delo, ki ga opravljam imam točno določene delovne naloge.	0	0%	1	14%	1	14%	4	57%	1	14%
	Vedno sem pravočasno informiran(a) o stvareh, ki se navezujejo na moje delo	0	0%	1	14%	1	14%	4	57%	1	14%

Vir: Lastna raziskava, 2005.

Tabela 11: Število in odstotek vseh anketiranih glede na dimenzijo informiranost

Trditev	Zimska divizija				Marine divizija			
	DA		NE		DA		NE	
	Število	%	Število	%	Število	%	Število	%
Želel(a) bi imeti več informacij o:								
tem, kako poteka delo v oddelkih, s katerimi sodelujem	8	62%	5	38%	5	71%	2	29%
Poteku dela v oddelkih, s katerimi običajno ne sodelujem	4	31%	9	69%	0	0%	7	100%
tem, kaj so moje zadolžitve oz. delovne naloge	2	15%	11	85%	2	29%	5	71%
kvaliteti in dosežkih dela, ki sem ga opravil(a)	5	38%	8	62%	5	71%	2	29%
zalogah materiala, s katerimi manipuliram	1	8%	12	92%	3	43%	4	57%
pravilni in najučinkovitejši uporabi opreme (stroji, orodja)	2	15%	11	85%	1	14%	6	86%
dokumentaciji, ki je povezana z mojim delom	3	23%	10	77%	1	14%	6	86%

Vir: Lastna raziskava, 2005.

Tabela 12: Število in odstotek vseh anketiranih glede na dimenzijo motivacija in zavzetost za delo (dejavniki)

	Dejavniki	Popolnoma nepomembno		Nepomembno		Niti pomembno niti nepomembno		Pomembno		Zelo pomembno	
		Število	%	Število	%	Število	%	Število	%	Število	%
Zimska divizija	Stalnost zaposlitve	0	0%	0	0%	1	8%	1	8%	11	85%
	Plača	0	0%	0	0%	0	0%	6	46%	7	54%
	Nagrade uspešnosti	0	0%	0	0%	2	15%	8	62%	3	23%
	Razvoj kariere	1	8%	0	0%	5	38%	3	23%	4	31%
	Dobri odnosi z nadrejenimi	0	0%	0	0%	1	8%	4	31%	8	62%
	Razporeditev delovnega časa	0	0%	0	0%	1	8%	4	31%	8	62%
	Možnost napredovanja	0	0%	1	8%	3	23%	8	62%	1	8%
	Možnost sodelovanja pri pomembnih Odločitvah	0	0%	1	8%	2	15%	8	62%	2	15%
	Zadovoljne stranke	0	0%	0	0%	1	8%	2	15%	10	77%
	Priznanja in pohvale za dobro opravljeno delo	0	0%	0	0%	2	15%	5	38%	6	46%
	Dobri odnosi s sodelavci	0	0%	0	0%	0	0%	1	8%	12	92%
	Zanimivo delo	0	0%	0	0%	0	0%	3	23%	10	77%
	Možnost izobraževanja	0	0%	0	0%	2	15%	7	54%	4	31%
	Dobro delovno okolje in pogoji	0	0%	0	0%	1	8%	2	15%	10	77%
	Možnost uporabe lastnega znanja in sposobnosti	0	0%	0	0%	1	8%	5	38%	7	54%
Marine divizija	Stalnost zaposlitve	0	0%	0	0%	1	14%	2	29%	4	57%
	Plača	0	0%	0	0%	0	0%	4	57%	3	43%
	Nagrade uspešnosti	0	0%	0	0%	1	14%	4	57%	2	29%
	Razvoj kariere	0	0%	0	0%	2	29%	3	43%	2	29%
	Dobri odnosi z nadrejenimi	0	0%	0	0%	0	0%	3	43%	4	57%
	Razporeditev delovnega časa	0	0%	0	0%	3	43%	3	43%	1	14%
	Možnost napredovanja	0	0%	0	0%	1	14%	4	57%	2	29%
	Možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah	0	0%	0	0%	3	43%	4	57%	0	0%
	Zadovoljne stranke	0	0%	0	0%	0	0%	5	71%	2	29%
	Priznanja in pohvale za dobro opravljeno delo	0	0%	0	0%	2	29%	2	29%	3	43%
	Dobri odnosi s sodelavci	0	0%	0	0%	0	0%	3	43%	4	57%
	Zanimivo delo	0	0%	0	0%	1	14%	4	57%	2	29%
	Možnost izobraževanja	0	0%	0	0%	3	43%	1	14%	3	43%
	Dobro delovno okolje in pogoji	0	0%	0	0%	2	29%	3	43%	2	29%
	Možnost uporabe lastnega znanja in sposobnosti	0	0%	0	0%	0	0%	4	57%	3	43%

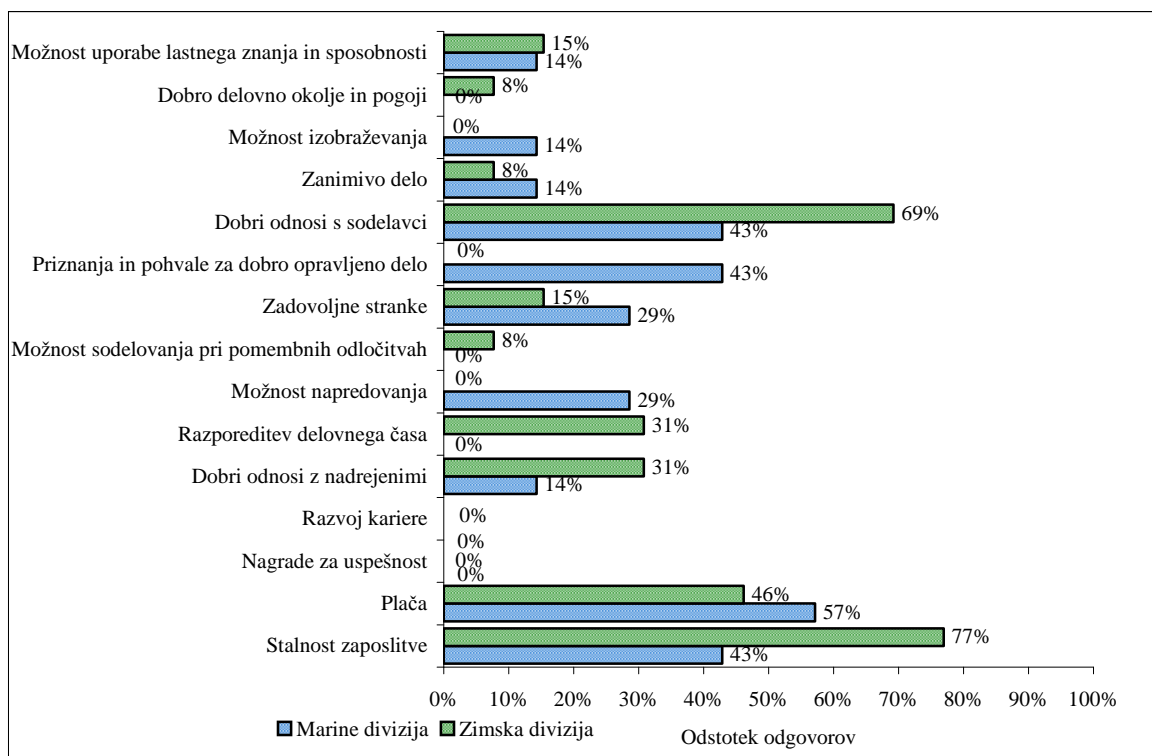
Vir: Lastna raziskava, 2005.

Tabela 13: Število in odstotek vseh anketiranih glede na dimenzijo motivacija in zavzetost za delo (motivatorji)

Motivator	Zimska divizija				Marine divizija			
	DA		NE		DA		NE	
	Število	%	Število	%	Število	%	Število	%
Stalnost zaposlitve	10	77%	3	23%	3	43%	4	57%
Plača	6	46%	7	54%	4	57%	3	43%
Nagrade za uspešnost	0	0%	13	100%	0	0%	7	100%
Razvoj kariere	0	0%	13	100%	0	0%	7	100%
Dobri odnosi z nadrejenimi	4	31%	9	69%	1	14%	6	86%
Razporeditev delovnega časa	4	31%	9	69%	0	0%	7	100%
Možnost napredovanja	0	0%	13	100%	2	29%	5	71%
Možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah	1	8%	12	92%	0	0%	7	100%
Zadovoljne stranke	2	15%	11	85%	2	29%	5	71%
Priznanja in pohvale za dobro opravljeno delo	0	0%	13	100%	3	43%	4	57%
Dobri odnosi s sodelavci	9	69%	4	31%	3	43%	4	57%
Zanimivo delo	1	8%	12	92%	1	14%	6	86%
Možnost izobraževanja	0	0%	13	100%	1	14%	6	86%
Dobro delovno okolje in pogoji	1	8%	12	92%	0	0%	7	100%
Možnost uporabe lastnega znanja in sposobnosti	2	15%	11	85%	1	14%	6	86%

Vir: Lastna raziskava, 2005.

Slika 23: Motivatorji, ki bi zaposlene najbolj spodbujali k delu in uresničevanju ciljev divizije



Vir: Lastna raziskava, 2005.

Tabela 14: Število in odstotek vseh anketiranih glede na dimenzijo motivacija in zavzetost za delo

	Trditev	Sploh se ne strinjam		Delno se strinjam		Niti da niti ne		Večinoma se strinjam		Popolnoma se strinjam	
		Število	%	Število	%	Število	%	Število	%	Število	%
Zimska divizija	Pripravljen(a) sem na dodatne napor kadar se to pri delu zahteva	0	0%	2	15%	0	0%	4	31%	7	54%
	Sem zavzet(a) za svoje delo)	0	0%	1	8%	0	0%	3	23%	9	69%
Marine divizija	Pripravljen(a) sem na dodatne napor kadar se to pri delu zahteva	0	0%	0	0%	1	14%	2	29%	4	57%
	Sem zavzet(a) za svoje delo)	0	0%	0	0%	1	14%	1	14%	5	71%

Vir: Lastna raziskava, 2005.

Tabela 15: Število in odstotek vseh anketiranih glede na dimenzijo odnos do kakovosti (zapisi)

Navedite do tri najbolj pomembne zapise kakovosti, ki jih kreirate, izpolnjujete ali verificirate	Zimska divizija		Marine divizija	
	število	%	število	%
Polje ni bilo izpolnjeno	3	23%	7	100%
Napisan je 1 zapis	1	8%	0	0%
Napisana sta 2 zapisa	1	8%	0	0%
Napisani so 3 zapisi	8	62%	0	0%

Vir: Lastna raziskava, 2005.

Tabela 16: Število in odstotek vseh anketiranih glede na dimenzijo odnos do kakovosti

	Trditev	Sploh se ne strinjam		Delno se strinjam		Niti da niti ne		Večinoma se strinjam		Popolnoma se strinjam	
		Število	%	Število	%	Število	%	Število	%	Število	%
Zimska divizija	Zavedam se, da je kakovost izdelka ključnega pomena za kupca	0	0%	0	0%	0	0%	1	8%	12	92%
	Ker se zavedam, da je kakovost izdelka ključnega pomena za kupca, pri svojem delu upoštevam standarde ISO / oziroma druge (interne) standarde kakovosti	0	0%	0	0%	0	0%	3	23%	10	77%
	Poznam poslovnik kakovosti	0	0%	0	0%	1	8%	6	46%	6	46%
	Uporabljam organizacijske predpise kakovosti	0	0%	0	0%	0	0%	8	62%	5	38%
	Rad(a) bi sodeloval(a) pri obravnavah reklamacij	1	8%	0	0%	3	23%	2	15%	7	54%
Marine divizija	Zavedam se, da je kakovost izdelka ključnega pomena za kupca	0	0%	0	0%	0	0%	5	71%	2	29%
	Ker se zavedam, da je kakovost izdelka ključnega pomena za kupca, pri svojem delu upoštevam standarde ISO / oziroma druge (interne) standarde kakovosti	0	0%	0	0%	0	0%	5	71%	2	29%
	Poznam poslovnik kakovosti	0	0%	0	0%	5	71%	1	14%	1	14%
	Uporabljam organizacijske predpise kakovosti	0	0%	0	0%	3	43%	1	14%	3	43%
	Rad(a) bi sodeloval(a) pri obravnavah reklamacij	1	14%	2	29%	3	43%	0	0%	1	14%

Vir: Lastna raziskava, 2005.

Tabela 17: Število in odstotek vseh anketiranih glede na dimenzijo usposobljenost in učenje

	Trditev	Sploh se ne strinjam		Delno se strinjam		Niti da niti ne		Večinoma se strinjam		Popolnoma se strinjam	
		Število	%	Število	%	Število	%	Število	%	Število	%
Zimska divizija	Podjetje nam nudi potrebno usposabljanje za kakovostno opravljanje dela.	0	0%	0	0%	2	15%	7	54%	4	31%
	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih	0	0%	1	8%	1	8%	9	69%	2	15%
Marine divizija	Podjetje nam nudi potrebno usposabljanje za kakovostno opravljanje dela.	1	14%	0	0%	4	57%	2	29%	0	0%
	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih	0	0%	2	29%	5	71%	0	0%	0	0%

Vir: Lastna raziskava, 2005.

Tabela 18: Število in odstotek vseh anketiranih glede na dimenzijo notranji odnosi in komunikacije z nadrejenimi

Kolikokrat se s svojim nadrejenim pogovarjate o vaših vprašanjih, predlogih in željah glede vašega dela?	Zimska divizija		Marine divizija	
	število	%	število	%
Dnevno	8	62%	2	29%
1-krat na teden	1	8%	1	14%
1-krat na mesec	2	15%	3	43%
1-krat na leto	2	15%	1	14%
Nikoli	0	0%	0	0%

Vir: Lastna raziskava, 2005.

Tabela 19: Število in odstotek vseh anketiranih glede na dimenzijo notranji odnosi in komunikacije

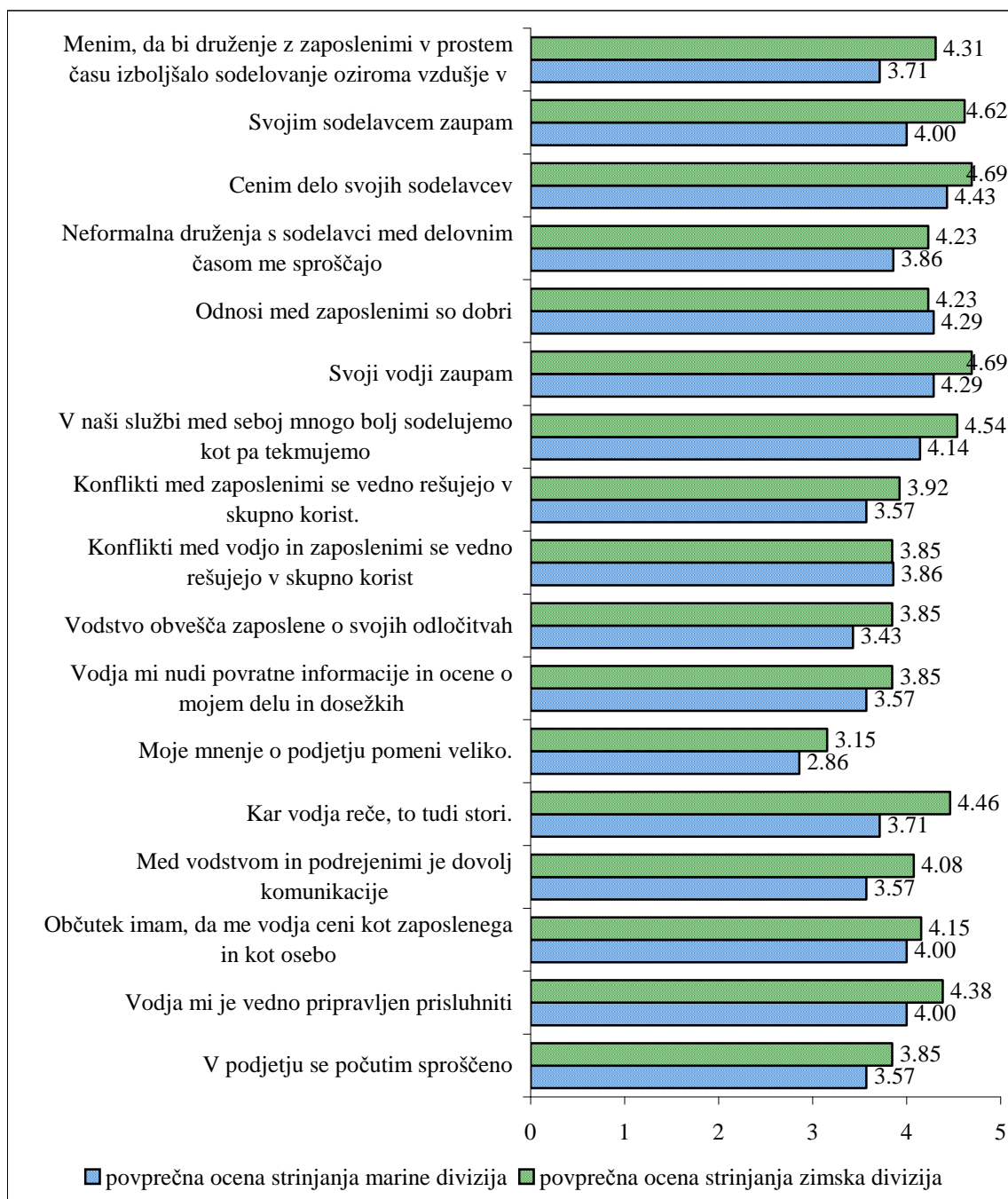
	Trditev	Sploh se ne strinjam		Delno se strinjam		Niti da niti ne		Večinoma se strinjam		Popolnoma se strinjam	
		število	%	število	%	število	%	število	%	število	%
Zimska divizija	V podjetju se počutim sproščeno	0	0%	1	8%	4	31%	4	31%	4	31%
	Vodja mi je vedno pripravljen prisluhniti	0	0%	0	0%	2	15%	4	31%	7	54%
	Občutek imam, da me vodja ceni kot zaposlenega in kot osebo	0	0%	0	0%	3	23%	5	38%	5	38%
	Med vodstvom in podrejenimi je dovolj komunikacije	0	0%	0	0%	3	23%	6	46%	4	31%
	Kar vodja reče, to tudi stori.	0	0%	0	0%	1	8%	5	38%	7	54%
	Moje mnenje o podjetju pomeni veliko.	1	8%	1	8%	8	62%	1	8%	2	15%
	Vodja mi nudi povratne informacije in ocene o mojem delu in dosežkih	0	0%	1	8%	4	31%	4	31%	4	31%
	Vodstvo obvešča zaposlene o svojih odločitvah	0	0%	1	8%	5	38%	2	15%	5	38%
	Konflikti med vodjo in zaposlenimi se vedno rešujejo v skupno korist	0	0%	0	0%	4	31%	7	54%	2	15%
	Konflikti med zaposlenimi se vedno rešujejo v skupno korist.	0	0%	0	0%	5	38%	4	31%	4	31%
	V naši službi med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo	0	0%	0	0%	2	15%	2	15%	9	69%
	Svoji vodji zaupam	0	0%	0	0%	4	31%	1	8%	9	69%
	Odnosi med zaposlenimi so dobri	0	0%	0	0%	3	23%	4	31%	6	46%
	Neformalna druženja s sodelavci med delovnim časom me sproščajo	0	0%	0	0%	3	23%	4	31%	6	46%
	Cenim delo svojih sodelavcev	0	0%	0	0%	0	0%	4	31%	9	69%
Svojim sodelavcem zaupam	0	0%	0	0%	1	8%	3	23%	9	69%	

Nadaljevanje tabele 11.

	Menim, da bi druženje z zaposlenimi v prostem času izboljšalo sodelovanje oziroma vzdušje v času opravljanja službenih dolžnosti	0	0%	1	8%	1	8%	4	31%	7	54%
Marine divizija	V podjetju se počutim sproščeno	0	0%	0	0%	4	57%	2	29%	1	14%
	Vodja mi je vedno pripravljen prisluhniti	0	0%	0	0%	1	14%	5	71%	1	14%
	Občutek imam, da me vodja ceni kot zaposlenega in kot osebo	0	0%	0	0%	3	43%	1	14%	3	43%
	Med vodstvom in podrejenimi je dovolj komunikacije	0	0%	0	0%	4	57%	2	29%	1	14%
	Kar vodja reče, to tudi stori.	0	0%	0	0%	2	29%	5	71%	0	0%
	Moje mnenje o podjetju pomeni veliko.	0	0%	1	14%	6	86%	0	0%	0	0%
	Vodja mi nudi povratne informacije in ocene o mojem delu in dosežkih	0	0%	0	0%	3	43%	4	57%	0	0%
	Vodstvo obvešča zaposlene o svojih odločitvah	0	0%	2	29%	1	14%	3	43%	1	14%
	Konflikti med vodjo in zaposlenimi se vedno rešujejo v skupno korist	0	0%	0	0%	1	14%	6	86%	0	0%
	Konflikti med zaposlenimi se vedno rešujejo v skupno korist.	0	0%	0	0%	4	57%	2	29%	1	14%
	V naši službi med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmuje	0	0%	0	0%	1	14%	4	57%	2	29%
	Svoji vodji zaupam	0	0%	0	0%	0	0%	5	71%	2	29%
	Odnosi med zaposlenimi so dobri	0	0%	0	0%	0	0%	5	71%	2	29%
	Neformalna druženja s sodelavci med delovnim časom me sproščajo	1	14%	0	0%	0	0%	4	57%	2	29%
	Cenim delo svojih sodelavcev	0	0%	0	0%	0	0%	4	57%	3	43%
	Svojim sodelavcem zaupam	0	0%	0	0%	1	14%	5	71%	1	14%
	Menim, da bi druženje z zaposlenimi v prostem času izboljšalo sodelovanje oz. vzdušje v času opravljanja službenih dolžnosti	0	0%	0	0%	4	57%	1	14%	2	29%

Vir: Lastna raziskava, 2005.

Slika 24: Notranji odnosi



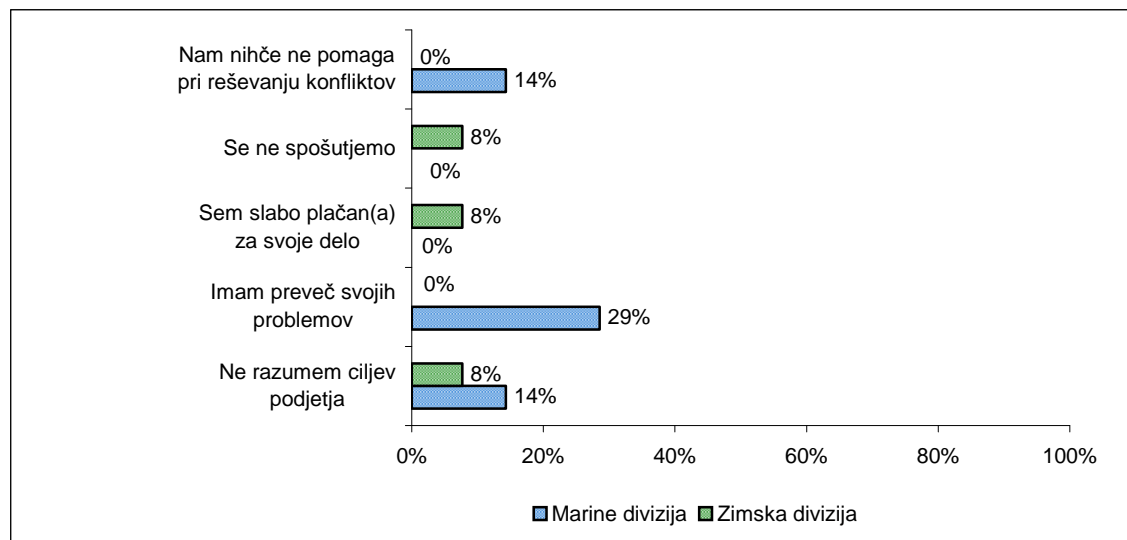
Vir: Lastna raziskava, 2005.

Tabela 20: Število in odstotek vseh anketiranih glede na dimenzijo notranji odnosi in komunikacije (razlogi za slabe odnose)

Odnosi med zaposlenimi so slabi ker:	Zimska divizija				Marine divizija			
	DA		NE		DA		NE	
	Število	%	Število	%	Število	%	Število	%
me ne zanima razvoj družbe	0	0%	3	23%	0	0%	7	100%
sem prisiljen(a) delati v neprimernem delovnem okolju (delovni čas, opremljenost delovnega mesta, itd.)	0	0%	13	100%	0	0%	7	100%
ne razumem ciljev podjetja	1	8%	12	92%	1	14%	6	86%
me odnosi s sodelavci ne zanimajo	0	0%	13	100%	0	0%	7	100%
imam preveč svojih problemov	0	0%	13	100%	2	29%	5	71%
imajo sodelavci preveč svojih problemov	0	0%	13	100%	0	0%	7	100%
sem slabo plačan(a) za svoje delo	1	8%	12	92%	0	0%	7	100%
se ne spoštujemo	1	8%	12	92%	0	0%	7	100%
se ne poznamo	0	0%	13	100%	0	0%	7	100%
nam nihče ne pomaga pri reševanju konfliktov	0	0%	13	100%	1	14%	6	86%

Vir: Lastna raziskava, 2005.

Slika 25: Razlogi za slabe odnose med zaposlenimi



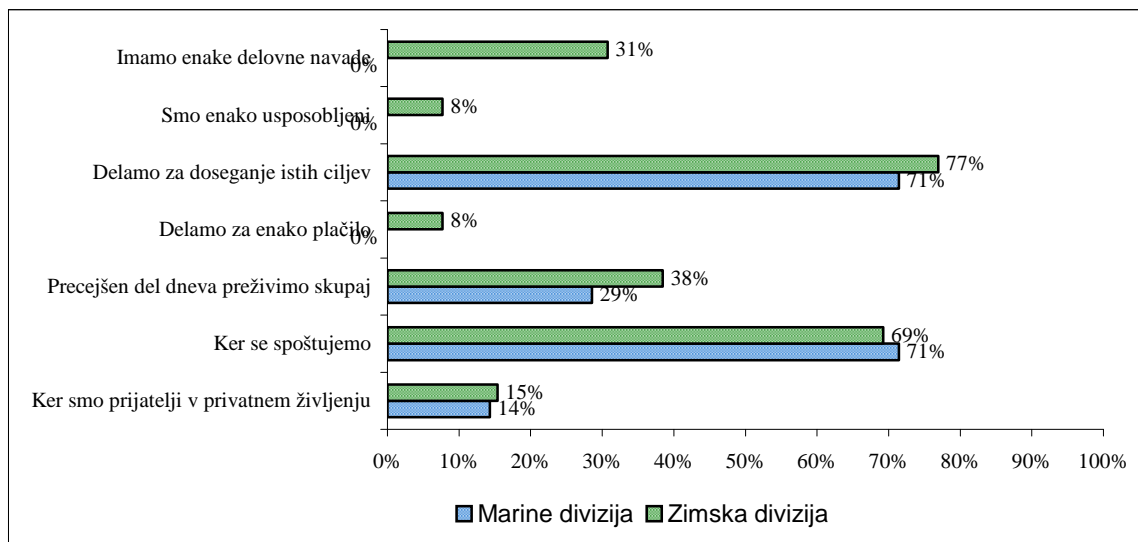
Vir: Lastna raziskava 2005.

Tabela 21: Število in odstotek vseh anketiranih glede na dimenzijo notranji odnosi in komunikacije (razlogi za dobre odnose)

Odnosi med zaposlenimi so dobri ker:	Zimska divizija				Marine divizija			
	DA		NE		DA		NE	
	število	%	število	%	število	%	število	%
Ker smo prijatelji v privatnem življenju	2	15%	3	23%	1	14%	6	86%
Ker se spoštujemo	9	69%	4	31%	5	71%	2	29%
Precejšen del dneva preživimo skupaj	5	38%	8	62%	2	29%	5	71%
Delamo za enako plačilo	1	8%	12	92%	0	0%	7	100%
Delamo za doseganje istih ciljev	10	77%	3	23%	5	71%	2	29%
Smo enako usposobljeni	1	8%	12	92%	0	0%	7	100%
Imamo enake delovne navade	4	31%	9	69%	0	0%	7	100%

Vir: Lastna raziskava 2005.

Slika 26: Razlogi za dobre odnose med zaposlenimi



Vir: Lastna raziskava, 2005.

Priloga 8: Metoda ocenjevanja obstoječih dobaviteljev Zimske divizije

služba	kriterij	ocena od 1 do 5	ponder	ocena x ponder	seštevek zmnožkov na službo * ponder	skupna ocena
RAZVOJ	kvaliteta oz. funkcionalnost izdelka	OC1	0,5	OCP1	R = SUM(OCP 1-3)*6	OCENA DOBAVITELJ A = R + N + K Razvrstitev: A ≥ 80 B ≥ 60 in < 80 C < 60
	reakcijski čas v primeru težav	OC2	0,3	OCP2		
	sodelovanje v razvojno tehničnem smislu	OC3	0,2	OCP3		
NABAVA	odstopanje od zelenega dobavnega roka	OC4	0,25	OCP4	N = SUM(OCP 4-8)*8	
	cena	OC5	0,4	OCP5		
	plačilni pogoji	OC6	0,25	OCP6		
	certifikat ISO 9001 ali ISO/TS 16949 *	OC7	0,05	OCP7		
	certifikat ISO 14001 *	OC8	0,05	OCP8		
KONTROLA	obseg reklamacij	OC9	0,4	OCP9	K = SUM(OCP 9-10)*6	
	motnje v procesu, spremembe	OC10	0,3	OCP10		
	sodelovanje	OC9	0,3	OCP9		

- kriterija se ocenita samo z najvišjo oz. najnižjo možno oceno

Vir: D580 Ocenjevanje in izbira dobaviteljev, 2005.