

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**OBLIKOVANJE INFORMACIJ ZA NABAVNE ODLOČITVE NA
PRIMERU PODJETJA TRITECH**

NINA KROPIVŠEK

IZJAVA

Študentka Nina Kropivšek izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Marka Hočevarja, in da v skladu z 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD

1 OPREDELITEV NABAVNE FUNKCIJE	4
1.1 Naloge in odgovornosti nabavne funkcije	4
1.2 Nabavna politika in cilji.....	5
1.3 Nabavni proces in položaj nabavne funkcije	8
1.4 Sodelovanje nabave z ostalimi oddelki v podjetju	11
2 INFORMACIJE ZA NABAVNE ODLOČITVE	14
2.1 Informacije o stroških materiala za razvoj proizvodov in za spremembo obstojećih.....	14
2.2 Informacije o kakovosti materiala ali storitev	20
2.3 Informacije o odvisnosti dobaviteljev.....	24
2.4 Informacije o merjenju uspešnosti nabave	31
3 PRIMER: OBLIKOVANJE INFORMACIJ V PODJETJU TRITECH, D. O. O., O PROBLEMATIKI NABAVNE FUNKCIJE	37
3.1 Predstavitev podjetja	37
3.2 Nabavni proces	38
3.2.1 Dobavitelji	40
3.2.2 Nabava materiala	42
3.3 Analiza informacij za nabavne odločitve	45
3.3.1 Standardizirani proizvodi.....	46
3.3.2 Zaloge materiala	48
3.3.3 Kakovost proizvodov.....	50
3.4 PREDLOGI IZBOLJŠAV INFORMACIJ ZA NABAVNE ODLOČITVE.....	54
3.4.1 Kontrola nabavnega procesa.....	56
3.4.2 Načela kakovosti	58
3.4.3 Nabavna evidenca.....	60
SKLEP	62
LITERATURA IN VIRI.....	64

KAZALO SLIK

Slika 1: Nabavni proces.....	39
Slika 2: Dobaviteljska piramida	44
Slika 3: Stroški kakovosti pred in po uvedbi sistema kakovosti v podjetje	51
Slika 4: Zapisi o kakovosti	52
Slika 5: Cikel preverjanja zahtev	55

UVOD

Poslovodstvo mora od računovodstva pridobiti pravilne in kakovostne informacije ter jih uspešno in učinkovito organizirati. Vsaka posamezna napaka ima močan vpliv za nemoteno poslovanje podjetja. Spremembe na trgu so zelo velike in pustijo močan pečat na sprejemanju ciljev podjetja.

Oblikovanje računovodskih informacij je spoznavna podlaga za odločitve, ki jih sprejemajo poslovodje. Skrb za nepretrgan dotok materiala, kupovanje po konkurenčnih cenah in iskanje najboljše kombinacije kakovosti so ene izmed poglavitnih nalog nabavne funkcije. Na operativni ravni jo izvaja nabava, ki izvede načrt poslovodstva. Računovodstvo mora poslovodstvu zagotoviti informacije, ki oblikujejo odločitve za izvedbo načrtov.

Proučevala bom informacije, ki jih zbira in oblikuje računovodstvo, da poslovodstvo sprejme ustrezne nabavne odločitve. Nabavna funkcija vpliva na ceno materiala oziroma storitev, na stroške, zaloge, konkurenčno prednost. Za izvedbo nabavne funkcije se računovodstvo odloča na podlagi potrebe po določeni informaciji. Torej skrbi za informacije in jih oblikuje za odločanje. Poslovodstvo sprejme odločitve glede na cilje podjetja, ki jih mora računovodstvo uskladiti s slednjimi.

Poslovodstvo potrebuje ustrezne računovodske informacije o stroških materiala, in to tako za razvoj proizvoda kot za spremembo. Prav tako so pomembne informacije o kakovosti materiala ali storitev. Podjetje se mora nenehno pogajati z dobavitelji, da dosega čim nižje cene, seveda ob ustrezni kakovosti, in čim boljše plačilne pogoje (Leenders, 1989, str. 225–227). Zastoj proizvodnje zahteva podaljšanje dobavnih rokov in zato je treba ustrezno ugotoviti presežek oziroma primanjkljaj zalog. Naloga poslovodstva mora biti, da ugotovi, katera raven zalog je tista, ki bo zagotovila nemoten tok proizvodnje in bo istočasno stroškovno učinkovita (Russel & Taylor, 1998, str. 567–568). Nadziranje se začne s postavitvijo ciljev poslovnega procesa (izvedbeni, informativni in odločitveni sistem) in z opredelitvijo odgovornosti poslovodstva pri njihovem uresničevanju. Za uspešno delovanje je bistveno, da se opredelijo cilji, določijo poti in da se zagotovi spremljanje njihovega doseganja (Pavliha, 2008, str. 8).

Nabavna funkcija mora priskrbeti predmete dela, da računovodstvo pripravi informacije, ki so v skladu z nalogami in odgovornostmi vseh udeležencev za nemoten potek načrtovanega nabavnega procesa. Položaj nabavne funkcije ima v podjetju močan vpliv na gibanje stroškov nabavnega materiala ali storitev. Prav te pa je težko znižati zaradi finančnega položaja podjetja, obsega odvisnosti od dobaviteljev in sodelovanja nabave z ostali oddelki. Okoliščine so pomemben dejavnik sprejetja novih odločitev, saj tako omogočajo sledenje cenam na trgu in ugodnejšim nabavnim pogojem ter dobaviteljem.

Raziskovati želim delovanje izvedbenega, informacijskega in odločitvenega sistema v podjetju. Proučiti želim oblikovanje informacij za uskladitev ciljev vseh treh sistemov, ki tvorijo celoto podjetja (poslovni sistem), saj se morajo cilji med seboj ujemati in podpirati glede na potrebe podjetja ter zagotoviti nadzor nad kasnejšim dogajanjem in popravljanjem odločitev.

Naloga je namenjena nabavnikom, ki morajo zagotoviti izvedbo načrta posloводства za nabavo. Analitiki pa morajo pripraviti potrebne informacije. Nabavniki so odgovorni za čim bolj kakovostno in ugodno nabavo, saj morajo preverjati nabavne potrebe glede na proizvodni program in zaloge. Poglavitni namen pogajanj z dobavitelji je doseganje optimalnih razmerij med ceno, kakovostjo in storitvijo. Tako si zagotovijo pregled nad tehničnimi lastnostmi materiala in nad tržnimi razmerami, ki zagotavljajo potrebne informacije za posloводство.

Računovodstvo (analitiki) mora pripraviti ustrezne informacije, ki zagotovijo rešitve za nabavo in posloводство ter ki povzročajo najmanj stroškov. Čeprav vsaka od zahtev ni dosežena v želenem obsegu, morajo poslovodstvu pomagati sprejeti poslovne odločitve, ki izhajajo iz potrebe po določeni informaciji (uskladitev ciljev poslovnega sistema). Tako lahko spremljajo podatke in oblikujejo podporo s pravočasnimi kontrolami v poslovnem okolju ter z analizami informacij za poslovanje podjetja.

Posloводство mora vzpostaviti komunikacijske povezave za nadzor vsakodnevnih aktivnosti in širše razumeti vse vidike nabavnega procesa, kar omogoči povezave med poslovnimi sistemi za oblikovanje nabavnih načrtov. Le tako bo lahko posloводство sprejelo ustrezne odločitve o nabavi, ceni materiala, znižanju stroškov in kakovosti. Tako lahko rešujejo probleme, povezane z odločanjem o naložbah, kot tudi obvladujejo proizvodjalne dejavnike, ki jih primanjkuje, in primerjajo različne možnosti za načrtovanje prihodnosti (Kavčič, Klobučar Mirovič & Vidic 2007, str. 14).

Cilj magistrskega dela je celovito proučiti delovanje nabavne funkcije in opredeliti pomen ter vlogo le-te za podjetje. Cilj je tudi proučiti proces nabave, cilje in nabavne politike, ki opredeljujejo podjetje. Ponazoriti želim sodelovanje nabavne funkcije z drugimi oddelki in položaj le-te, kar pa je ključni dejavnik vseh odločitev v podjetju. Analizirala in predstavila bom potrebne informacije za odločanje o nabavi ter za ohranitev učinkovitosti in konkurenčne prednosti.

Predstavila bom pomen informacij za nabavne odločitve, ki vplivajo na poslovanje podjetja. Tako bom prikazala, katere vrste informacij potrebujejo poslovodje za sprejem nabavnih odločitev in kako nabavna funkcija sodeluje z ostalimi oddelki v podjetju. Prav tako se bom osredotočila na pripravo informacij, ki zadovoljujejo potrebe drugih oddelkov za ohranitev konkurenčne prednosti in dobrega odnosa z dobavitelji.

Za oblikovanje informacij je treba določiti ustrezno delovanje in izvajanje funkcije nabave kot tudi upoštevati specifičnosti trga ter panoge. Nabavna funkcija skrbi za nabavo potrebnega materiala za nemoteno delovanje proizvodnega procesa. Na takšni osnovi mora računovodstvu priskrbeti ustrezne podatke. Tako se oblikujejo informacije, ki jih poslovodstvo odobri ali zavrne.

Poslovodstvo mora zagotoviti uskladitev delnih ciljev in načrtov s celotnim ciljem podjetja. Tako morajo iz informacij razbrati, katera je pravilna odločitev, ki zagotavlja pravo kakovost, obseg, ceno, dobavitelja in čas. Nabavna funkcija vključuje oblikovanje nabavne politike in procesa, kar prispeva k stroškovni učinkovitosti. Računovodske informacije, ki so potrebne za ustrezne nabavne odločitve, pomembno vplivajo tako na uspešnost podjetja kot na sodelovanje med oddelki. Pri odločanju morajo sodelovati vsi oddelki, saj odločitve pomembno vplivajo na delovanje drugih funkcij. Treba je dobro proučiti tako cilje posameznih funkcij kot tudi spremembe okoliščin, ki zahtevajo ponovno ugotovitev pravilnosti informacij.

Oblikovanje računovodskih informacij mora biti usmerjeno k poslovodstvu za sprejem odločitev, ki vpliva na nabavno funkcijo. Nabavna funkcija pa mora dobro sodelovati z ostalimi oddelki pri standardizaciji materiala kot tudi pri napovedi cen in podatkov o novih materialih, cenah, dobaviteljih itd.

Metode, ki bom jih uporabila za izdelavo magistrskega dela, so analiza, dedukcija in intervju. Proučila bom strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev, vire ter članke iz področja nabavne funkcije. Prav tako bom iskala in zbirala razpoložljivo literaturo, ki sem jo prebrala v času študija. Analizirala bom vsebine razpoložljive literature in izbranega podjetja. V okviru izbranega podjetja Tritech, d. o. o., bom izvedla intervju v nabavnem oddelku in se tako opirala na proučevano podjetje ter na njihove vire.

Teoretična spoznanja bom prikazala z opredelitvijo nabavne funkcije. Opredelila bom, kakšne so njene odgovornosti in naloge ter cilji. Predvsem pa se bom osredotočila na sam položaj le-te in na njen vpliv na sodelovanje z dobavitelji in s samimi oddelki v izbranem podjetju. Za sprejem najbolj racionalne nabavne odločitve v korist podjetja so ključne računovodske informacije. Tako se bom osredotočila na informacije o stroških materiala za sam razvoj proizvodov, na kakovost le-teh in na odvisnost od dobaviteljev. Prav tako pa imajo ključen pomen tudi informacije o zalogah in o spremembi okoliščin, ki lahko negativno vplivajo na obstoječe zmogljivosti.

Praktično pa bom predstavila poslovanje nabavnega oddelka podjetja Tritech, d. o. o. Uporabila bom predvsem informacije iz internih zapiskov, iz internetnih virov in iz razgovora z nabavnim oddelkom.

1 OPREDELITEV NABAVNE FUNKCIJE

1.1 Naloge in odgovornosti nabavne funkcije

Nabava funkcija skrbi za pridobivanje dobrin in storitev, potrebnih za delovanje, vzdrževanje in izvajanje osnovnih ter pomožnih aktivnosti, po najugodnejših pogojih pri zunanjih virih (Weele, 1998, str. 29). Torej je odgovorna za opredelitev specifikacije za potreben material in storitev, izbira najprimernejše dobavitelje ter pripravi in izvede pogajanja z dobaviteljem. Prav tako poskrbi za naročanje, sprejemanje in kontrolo izpolnitve naročila kot tudi za kasnejše sprejemanje ter oceni opravljene dobave. Namen metod naročanja je znižanje stroškov, skrajšanje dobavnih rokov in dvig kakovosti z aktivnostmi podjetja. Nabavna funkcija zagotavlja opremo, material, druge potrebščine in storitve ustrezne kakovosti, in to v ustreznih količinah, po primerni ceni in pri pravem viru (Žmavc, 2002, str. 801).

Kotnik (1990, str. 1) obravnava nabavo predvsem z vidika proizvodnega podjetja. Naloga proizvodnega podjetja je v preskrbi s surovinami, z materialom, z nadomestnimi deli itd. za kontinuiran potek proizvodnje oziroma poslovanja. Nabavne aktivnosti razdeli med pripravljalne (pridobivanje informacij o nabavnem trgu, oblikovanje nabavne politike, izdelava načrtov nabave) in izvršilne (naročanje, prevzem, skladiščenje, čuvanje blaga, transport, obračun računov, evidenca nabavnega poslovanja). Weele meni, da ima nabavna funkcija širši pomen kot nabavni oddelek. Nabavna funkcija spremlja vse aktivnosti, za katere podjetje prejme račun od dobaviteljev. Torej skrbi za posle med podjetji, za kompenzacije in za najemanje kadrov prek agencij. Iz tega sledi, da se nekatere omenjene aktivnosti uredijo kar mimo nabavnega oddelka.

Na operativni ravni mora nabavna funkcija zagotoviti izvedbo načrta posloводства. Poskrbeti mora za nepretrgan dotok materiala, kupovati material po konkurenčnih cenah, iskati najboljšo kombinacijo kakovosti, servisnih dejavnosti in cene materiala. Vzdrževati mora tako zaloge kot partnerski odnos z dobavitelji. Dobro sodelovanje z drugimi oddelki ji pomaga pri standardizaciji materiala, napovedi cen in pridobitvi podatkov o novih materialih, cenah, dobaviteljih itd. Prav tako pa poskrbi za oblikovanje nabavne politike in procesa, ki zagotavljata stroškovno učinkovitost (Kavčič, Klobučar Mirovič & Vidic 2007, str. 387).

Potočnik (2002, str. 29) meni, da so odgovornosti širše od nalog. Najpomembnejše naloge nabave so:

1. določitev potreb po materialu
2. izbira dobaviteljev na podlagi raziskave nabavnega trga
3. načrtovanje nabave, pripravljalna dela (iskanje in analiza ponudb, nabavne kalkulacije itd.)
4. pogajanja in sklenitev pogodb
5. naročanje
6. prevzem materiala
7. kontrola in reklamacije

- 8. izdaja naloga za plačilo
- 9. evidenca nabave

Podjetje izvaja različna opravila nabavnih nalog, ki jih je Potočnik razdelil v štiri skupine: pripravljalna opravila (raziskava nabavnega trga, načrtovanje nabave, oblikovanje nabavne politike), opravila, povezana z izvedbo naloge (iskanje ponudb, analiza ponudb, pogajanje, sklepanje nabavnih pogodb, naročanje in prevzemanje), kontrola in plačilo (kontrola materiala, reklamacije in plačilo računov, kontrola računov dobaviteljev) ter nabavna evidenca in analiza (evidenca naročil, nabavnih cen, materialov, reklamacij, dobaviteljev in analiza nabavnega poslovanja). Naloge nabavne funkcije se razlikujejo glede na organizacijske strukture podjetij, različne stile vodenja, trge, dobavitelje itd. Weele (1998, str. 125) opisuje pet osnovnih odgovornosti nabavne funkcije:

1. prispevek h kontinuiteti osnovnih dejavnosti podjetja

Naloga nabavne funkcije je priskrbeti material in storitve za nemoteno opravljanje primarnih aktivnosti podjetja, zato morajo biti vedno na razpolago notranjim uporabnikom oziroma odjemalcem nabavnega oddelka.

2. nadzorovanje in zmanjševanje stroškov nabave

Nabavna funkcija je z vidika stroškov zelo pomembna. Nabavniki lahko prispevajo k znižanju neposrednih materialnih stroškov na primer s pritiskom na dobavitelja, z raziskavo nabavnega trga, z zamenjavo dobaviteljev, ali z znižanjem splošnih stroškov.

3. zmanjševanje strateškega tveganja podjetja na nabavnih trgih

Nabavne potrebe naj bi razdelili med različne dobavitelje, saj je prevelika koncentracija dobav na majhno število dobaviteljev poslovno zelo tvegana.

4. prispevek k inovacijam proizvodov in proizvodnega procesa

Dobavitelji so vir novih materialov in proizvodnih tehnologij.

5. zunanja predstavitev podjetja

Nabavna funkcija ima neposreden stik s trgom, zato odnos do dobaviteljev pomembno vpliva na pozicioniranje podjetja v javnosti.

1.2 Nabavna politika in cilji

Nabavni oddelek določi smernice za izvedbo in za sprejemanje odločitev o nabavnih aktivnostih ter postopkih. Sprejemanje odločitev za uresničevanje načrtovanih ciljev, izbira poti, metod in sredstev za doseg ciljev ter kontrola izvajanja odločitev so skupni imenovalci za poslovno politiko (Potočnik, 2002, str. 124). Nabavna politika pa je del poslovne politike podjetja, ki omogoča uresničevanje že omenjenih ciljev nabavne funkcije.

Nabavna politika temelji na analitičnem proučevanju nabavne problematike in na predvidevanju možnih rešitev. Tesno je povezana s proizvodno, finančno, kadrovsko in prodajno politiko, zato spremembe v eni politiki vplivajo na vse ostale. Odločanje o nabavi je jedro nabavne politike in se nanaša na kakovost, količino ter ceno materiala. Vpliv se kaže

tudi na roke dobave, pogoje in načine plačila, dostavo, nabavne vire, poti, nabavne stroške, nakup, proizvodnjo ali najem ter na kompenzacijsko nabavo.

Glavno vodilo nabavne politike je sprejemanje odločitev o temeljnih nabavnih aktivnostih. Nabavna funkcija vpliva na vse ostale funkcije v podjetju, zato ne sme samostojno sprejemati odločitev za uresničitev ciljev. Odločitve se morajo sprejemati z vidika optimalnih poslovnih rezultatov nabave, ki so vir računovodstva. Nabavna politika mora biti usklajena z zastavljeno politiko drugih funkcij kot tudi s splošnim ciljem podjetja.

Optimalna nabavna politika mora poznati tržne razmere, nabavne pogoje, želje in potrebe notranjih odjemalcev. Pri oblikovanju nabavne politike mora nabavni oddelek upoštevati ceno, kakovost, količino, stalnost dobav, nabavo po minimalnih stroških in zaupanje dobaviteljev (Weele, 1998, str. 128; Potočnik, 2002, str. 125). Na oblikovanje poslovne politike vplivajo tako zunanji kot notranji dejavniki. Zunanji dejavniki so nabavni pogoji, predpisi in trg, medtem ko so sestava sredstev, delovni pogoji in struktura prodaje notranji dejavniki (Potočnik, 2000, str. 43).

Oblikovanje nabavne politike je odvisno od analize tehnično-tehnoloških značilnosti podjetja (potrebe po materialu, skladiščni prostori) kot tudi od določitev položaja podjetja v gospodarskem prostoru (velikost v panogi, tržni položaj). Odločilna je tudi opredelitev temeljnih ciljev nabave in ocena sedanje kot tudi prihodnje ravni nabavnega poslovanja. Prav tako pa je pomembna določitev oblik, poti in sredstev za doseg nabavnih ciljev. Weele (1998, str. 129) meni, da je treba za oblikovanje nabavne politike upoštevati načela usmerjenosti k notranjemu uporabniku (zadovoljitev in poznavanje zahtev notranjega uporabnika), celovit pristop (upoštevanje učinkov nabavnih odločitev na druge osnovne aktivnosti) in usmerjenost k dobičku (vedno znova iskati nove možnosti zniževanja materialnih in nabavnih stroškov).

Za oblikovanje nabavne politike je torej potrebno dobro poznavanje tržnih razmer, nabavnih pogojev na trgih, poznavanje materiala in potreb končnih kupcev. Iz tega razloga je potrebno vsakdanje sodelovanje nabavne funkcije z dobavitelji. Za uspešno oblikovanje nabavne politike je treba pridobiti ustrezne podatke in informacije (evidence, analize, pregleda, poročila o nabavi in o nabavnem trgu). Nabavna politika mora postaviti okvire za delovanje nabavnega oddelka (kaj, kdaj, koliko, kje in pod katerimi pogoji kupiti in koliko plačati). Nabavni oddelek mora zagotoviti smotrnost in usklajenost dela tako v nabavi kot v poslovnem procesu.

Področja oblikovanja nabavne politike so (Potočnik, 1998, str. 72):

1. **izbira dobaviteljev** – odločitev o izbiri dobaviteljev se nanaša na njihovo število, lokacijo in na možnost trajnega poslovnega sodelovanja;

2. **določanje sortimenta proizvodov** – pri nabavi sortimentov mora podjetje upoštevati zahteve hitrih sprememb in prilagoditev uporabniku ter jih po potrebi razširiti in prilagoditi kupcem;

3. **izbira nabavnih poti** – z izbiro nabavnih poti poskuša podjetje doseči najnižje skupne nabavne stroške ne glede na število dobaviteljev. Izbira najprimernejše fizično gibanje proizvodov;

4. **višina nabavnih sredstev** – nabavni oddelek mora kupiti blago čim ceneje in znižati ali odpraviti druge stroške (stroški transporta, stroški zavarovanja itd.). S politiko nabavnih stroškov poskušajo podjetja znižati nabavno vrednost, a morajo upoštevati določene omejitve na sortiment, kakovost, količino in rok dobave;

5. **vrednost zaloge materiala** – odločitve o vrednosti in obsegu zaloge se nanašajo na oblikovanje optimalne zaloge, pri kateri so skupni stroški nabave in skladiščenja najnižji ter ki po kakovosti, količini in razpoložljivosti proizvodov še zadovoljujejo potrebe podjetja. Cilj nabavne funkcije je, da uspešno izvede naloge in doseže želeni rezultat. Nabavna funkcija mora cilje uskladiti s cilji drugih funkcij in s cilji podjetja kot celote. Samo tako bo imela nabava v podjetju enakovreden položaj, njeno poslovanje pa bo optimalno. Završnik (1996, str. 54–57) navaja deset nabavnih ciljev:

1. **preskrba vseh uporabnikov v podjetju** s potrebnimi količinami in ustrezno kakovostjo materiala ob predvidenem času;

2. **konkurenčni in pametni nakupi** – pametni nakupi pomenijo stalno iskanje boljšega materiala, ki prinaša najboljšo kombinacijo med ceno, kakovostjo in storitvijo, konkurenčni nakupi pa pomenijo vzdrževanje moči ponudbe in povpraševanja, ki regulirata cene in razpoložljivost materiala;

3. **doseči najboljšo kakovost** med dejavniki, ki vplivajo na naročilo, ceno, dobavo in kakovost;

4. **zmanjšanje izgub**, ki se nanašajo na zaloge;

5. **dobri odnosi z dobavitelji**;

6. **razvijanje alternativnih virov nabave**;

7. **izkoriščanje prednost standardizacije in specifikacije** posameznih delov;

8. **spremljanje tržnih trendov in ohranjanje tekmovalnega vzdušja** v podjetju;

9. **dobri delovni in medsebojni odnosi** z ostalimi funkcijami v podjetju;

10. **izobraževanje, razvijanje in motiviranje** profesionalnega nabavnega osebja.

Cilji vseh interesnih skupin niso vedno enaki, ampak si tudi nasprotujejo. Vse interesne skupine pa imajo skupen cilj, ki je, da podjetje preživi. Tako je treba paziti, da doseganje enega cilja ne ogroža drugega. Skladnost med cilji mora dajati večjo spodbudo za doseganje ciljev vseh interesnih skupin. Treba je upoštevati razmerje nadrejenosti oziroma podrejenosti. Podjetje moramo gledati kot celoto, v kateri deluje več sistemov in vsak sistem ima svoje lastne cilje. Ti cilji pa morajo biti usklajeni s cilji podjetja kot celote. Poslovodstvo je tisto, ki mora zagotoviti oblikovanje in sodelovanje za doseganje ciljev podjetja kot celote.

Nabavna funkcija določa namen celotne dejavnosti in s tem opredeljuje tudi njene cilje. Osnovna cilja, ki obvladujeta celotno delo nabavne funkcije, sta (Kaltnekar, 1993, str. 183): preskrbovati vse uporabnike v podjetju z ustreznimi količinami in kakovostmi potrebnega materiala ob načrtovanih časovnih terminih in težiti k čim večji gospodarnosti vseh dejavnosti. Nabavna funkcija ne more biti usmerjena na izpolnitev samo enega cilja, ampak mora upoštevati niz vseh ciljev. Niz ciljev pa je treba sestaviti v celoto ciljev, ki bolj ali manj vplivajo na izpolnitev posameznih ciljev. Nizi ciljev se nanašajo na pripravo za nabavo in na nabavno politiko za doseg ciljev. Prav tako pa Scheuing (1989, str. 12) opredeli skupek desetih ciljev za doseg gospodarjenja v nabavi in za poslovno uspešnost v celotnem podjetju:

1. zagotoviti nepretrgan tok zahtevanih materialov in storitev;
2. doseči najboljšo kombinacijo cene, kakovosti in storitev;
3. minimizirati izgube v zvezi z zalogami;
4. negovati odnose s pomembnimi dobavitelji;
5. razviti zanesljive alternativne vire;
6. izkoristiti standardizacijo in specializacijo;
7. slediti trendom na trgu in obdržati konkurenčni položaj podjetja;
8. dosegati in vzdrževati dobre delovne odnose z ostalimi oddelki;
9. voditi nabavno funkcijo etično in učinkovito;
10. usposablјati, razvijati in motivirati strokovno osebje.

1.3 Nabavni proces in položaj nabavne funkcije

Potek nabavnega procesa se po podjetjih razlikuje, skupno pa je, da nabava (priprava in izvedba) temelji na operativnem načrtu. Avtorji si glede korakov nabavnega procesa niso enotni. Weele in Potočnik sta si vsebinsko podobna. Koraki v nabavnem procesu so:

Iskanje ponudb je potrebno, kadar podjetje išče dobavitelja pri izdelavi oziroma uvajanju novega proizvoda. **Analiziranje ponudb** je proces, s katerim podjetje primerja bistvene elemente ponudb, izdeluje nabavne kalkulacije in se odloča za najugodnejšega dobavitelja. **Pogajanje med dobaviteljem in podjetjem** vsebuje sporazumevanje o ekonomski vsebini poslov. **Z nabavno pogodbo**, ki sledi uspešnemu pogajanju, partnerja določita pravice in obveznosti, kakovost, količino, rok dobave ter plačilne pogoje in način prenehanja veljavnosti pogodbe. **Z naročanjem** tehnično izvedemo nabavo. Naročilo se mora vsebinsko in formalno skladati s sklenjeno nabavno pogodbo. **Prevzem materiala** zagotovi ugotavljanje vseh razlik med nabavno pogodbo, naročilom in dejansko dobavo. Nabavni proces se zaključi s prevzemom nabavljenih proizvodov v skladišče. **Plačilo materiala** omogoči uskladitev vseh dokumentov o nabavi in rešitvi morebitnih reklamacij. Skozi vse korake nabavnega procesa gredo podjetja razmeroma redko oziroma le pri prvem nakupu materiala. Za uspešno izvedbo nabavnega procesa je treba izvesti delitev dela in točno določiti zaporedje, po katerem potekajo posamezni nabavni posli (Potočnik, 1998, str. 73–74).

Završnik (1996, str. 57) opisuje nabavni proces skozi dvanajst korakov. Prvi korak je **zaznavanje potreb**, s katerimi mora biti poslovodstvo seznanjeno za svoje delovno mesto. Prav tako mora poslovodstvo poznati vse potrebe, njihov obseg, čas zadovoljitve in jih jasno opredeliti. Nabavni oddelek pa mora težiti k čim bolj standardiziranim potrebam, ki so pravočasne, in seznaniti notranje uporabnike o dobavnih časih. Drugi korak je **interno naročilo**, v katerem je natančen opis želenega materiala. Vsako interno naročilo **pregleda** odgovorna oseba v nabavi, ki mora ugotoviti, ali je podpisnik naročila za to pooblaščen, ali je potrebo možno zadovoljiti s cenejšim substitutom, ali so zagotovljena finančna sredstva, pregleda zaloge in poskrbi za nadzor upravičenosti ter ekonomičnosti količin in dobavnega časa (tretji korak). Sledi **izdelava specifikacije**, katere naloga je natančen opis sestave, lastnosti in izvedbenih značilnosti za proizvodnjo potrebnega materiala.

Weele (1998, str. 73) je opredelil tri korake izdelave specifikacij. Funkcionalna specifikacija je opisna funkcija, ki jo mora imeti material za uporabnika. Tehnična specifikacija opisuje tehnične značilnosti materiala, specifikacija za logistiko in vzdrževanje pa opredeljuje način dostave materiala in zahteve glede vzdrževanja ter servisnih storitev. Preden specifikacijo pošljejo dobavitelju, jo mora uradno potrditi nabavni oddelek, kar naj bi preprečilo nesporazume v nadaljnjih korakih nabavnega procesa. Po izdelavi specifikacije nabavni oddelek začne z **raziskavo dobaviteljev**. Namen je ugotoviti potencialne dobavitelje na domačem in tujem trgu, ki ustrezajo cenovnim, kakovostnim in količinskim zahtevam podjetja. Tako se izbere najboljši dobavitelj.

Izbira dobavitelja je najpomembnejši korak procesa nabave in odločilna naloga nabavne funkcije. Tako na nabavno funkcijo vpliva cena, plačilni pogoji, dobavni roki, reference, preteklo sodelovanje in prilagodljivost spremembam. Ko izberejo najboljšega dobavitelja, sledi sedmi korak, to je **izvedba naročila**, ki zagotavlja sprejem ponudbe izbranega dobavitelja. Hkrati pa je naročilo tudi dokument oziroma sestavni del pogodbe in mora biti potrjen v pisni obliki. **Sklenitev kupne pogodbe** je podlaga pravne narave in se oblikuje na podlagi soglasja obeh partnerjev. Pogodba je sklenjena, ko dobavitelj pošlje naročniku pisno potrditev naročila. Deveti korak je **spremljanje naročila**, katera glavna naloga je zagotavljanje izpolnitve in kontrola izpolnitve dobavnega roka. Podjetja v primeru neizpolnjene dobave v predvidenem roku uveljavljajo pogodbene kazni ali pa dajo naknadni rok za izpolnitev obveznosti. Nato sledi **prevzem materiala**, nabava pa mora pravilno in natančno kontrolirati dobavnico, količino ter kakovost. Tako je treba prejete račune dobaviteljev pregledati glede računske in predmetne točnosti v okviru **likvidacije računa**. Podlagi za nadzor sta dobaviteljeva izpolnitev naročila in sklenitev pogodbe. Nabavni proces se sklene z **evidenco in arhiviranjem** velikega števila podatkov in informacij, ki so za operativni proces nabave uporabni le, če so urejeni in hitro dostopni.

Nabavna funkcija mora najprej opredeliti potrebe (kaj in koliko kupiti), nato mora izbrati ustreznega dobavitelja (število dobaviteljev, cene in storitve). Dogovarjanje je pglavitna sestavina procesa komuniciranja, saj tako podjetje spozna, kaj mu nudi dobavitelj oziroma ali zadovolji želeno potrebo. Kontroliranje mora imeti nadzor nad celotnim nabavnim procesom

in zadovoljiti potrebe podjetja (kako izboljšati nabavo in kako iskati boljše dobavitelje). Odgovor na celoten nabavni proces je kontroliranje, brez katerega bi sledil začarani krog.

Nabavni oddelek mora poskrbeti za opravljanje delovnih nalog nabavljanja, raziskave trga, administrativna dela, kalkuliranja, skladiščenja itd. (Potočnik, 1998, str. 75). Podatkovne baze oblikujejo nabavne evidence za izdelavo analiz in poročil o nabavnem poslovanju. Tako poslovodstvo in nabavni oddelek dobita poročila o uresničevanju sprejete nabavne politike (izvedba). Poročila morajo vsebovati tudi predloge za izboljšanje nabavnega poslovanja. Zbiranje podatkov o izvajanju nabave in nabavne evidence je osnova za analizo in kontrolo nabavnega poslovanja, zato mora biti evidentiranje natančno in sprotno, stroški zanj pa čim nižji. Slab rezultat enega koraka vpliva na rezultate naslednjega in na celotni proces nabave. Potočnik (1998, str. 76) nabavne evidence loči glede na podatke in jih deli na skupine:

- **evidenca o dobaviteljih** obsega podatke o njihovih proizvodnih zmogljivostih, prodajnih pogojih, finančni moči in drugih značilnostih;
- **evidenca o gibanju cen** omogoča spremljanje cen za najpomembnejše proizvode in je informacijska podlaga za odločanje;
- **evidenca o gibanju količin proizvodov na trgu** daje podatke za analizo obstoječe ponudbe in povpraševanja ter prihodnjih nabavnih možnosti;
- **evidenca o reklamacijah** opozarja na probleme pri izpolnjevanju dogovorjenih obveznosti, na obseg in način njihovega reševanja;
- **evidenca o nadomestnih vrstah proizvodov** je pomembna zaradi takojšnjega reagiranja na morebitno pomanjkanje originalnih proizvodov;
- **koristne so tudi druge evidence**, ki zagotavljajo učinkovito ukrepanje in primeren nadzor nad nabavnim poslovanjem.

Položaj nabavne funkcije v podjetju se razlikuje in je zelo odvisen od odnosa poslovodstva ter od poslovnih značilnosti in dejavnikov okolja. Pri odločitvi o položaju nabave v podjetju moramo upoštevati pomen nabave, odnose z drugimi dejavnostmi in poslovnimi funkcijami ter možnostmi organiziranja nabave po različnih kriterijih. V manjših podjetjih je položaj nabave v pristojnosti poslovodstva, medtem ko so v velikih podjetjih za nabavne odločitve pristojni v nabavnem oddelku. Težava ni v aktivnostih poslovnih funkcij, temveč v poteku procesa. Rešitev je v povezovanju opravil v učinkovito celoto – proces (Križman & Novak, 2002, str. 57).

Položaj nabave je čedalje bolj odvisen tudi od odnosa, ki ga ima poslovodstvo podjetja do nabavne funkcije. Če je poslovodstvo mnenja, da je nabavna funkcija samo izvedbena dejavnost, je položaj nabavnega oddelka sorazmerno nizko v organizacijski hierarhiji. Kadar pa poslovodstvo oceni nabavo kot pomemben konkurenčni dejavnik, je vodja nabave neposredno podrejen upravi podjetja.

Iz tega razloga odnos poslovodstva do nabave določa delež nabave v lastni ceni proizvoda, finančni položaj podjetja in obseg odvisnosti podjetja od dobaviteljev. Weele (1998, str. 257)

opisuje, da je odnos posloводства, ki je povezan z deležem nabave, v končni lastni ceni proizvoda – kolikor je večji delež nabave, toliko bolj posloводство upošteva strateški pomen nabavne funkcije. Posloводство vrednoti odnos nabave na podlagi finančnega položaja podjetja. Če podjetje slabše posluje, je tudi posloводство zahtevnejše, to pa se kaže v zahtevani povečani odgovornosti nabave. Z obsegom odvisnosti podjetja od dobaviteljev posloводство namenja nabavnemu trgu z večjo stopnjo koncentracije več pozornosti.

Položaj nabave je v manjših podjetjih vključen kot del komercialnega oddelka, kjer je obseg nabave majhen in skromen, zato morata nabava in prodaja tesno sodelovati. V srednjih in velikih podjetjih je nabava organizirana kot samostojni oddelek, kjer z rastjo podjetja narašča število in obseg nabavnih poslov. Tako nabavni oddelek samostojno vzpostavlja stike z dobavitelji. Ko pa je nabava vključena v proizvodni oddelek, je njena organizacijska oblika namenjena za nabavo posebnih vrst materiala, pri katerih lahko le tehnični strokovnjaki odločajo o količini in kakovosti. Nabavljanje le po komercialnih načelih bi povzročilo velike tehnično-tehnološke probleme v proizvodnji. Glede na strukturo stroškov so nabavni stroški v vsakem podjetju na prvem mestu in tako nastane en razlog več, zakaj bi moralo posloводство podjetja namenjati več pozornosti prav nabavni funkciji.

1.4 Sodelovanje nabave z ostalimi oddelki v podjetju

V podjetju poslovni proces deluje v smeri skupnega interesa celotnega podjetja – čeprav ti interesi med seboj niso vedno usklajeni. Nabavna funkcija mora usklajeno delovati z interesi proizvodne funkcije, saj slednja želi neomejene količine kakovostnih materialov, prav tako pa se ne omejuje s stroški zalog materiala in surovin, s cenami, količinami naročenega materiala itd.

Za uspešno poslovanje nabave in celotnega podjetja je potrebno stalno komuniciranje in sodelovanje med oddelki, saj ni samo nabava tista, ki mora zadovoljevati potrebe in zahteve drugih oddelkov, ampak morajo tudi druge službe upoštevati potrebe in zmožnosti nabave pri oblikovanju svojih nalog. To pa predvsem velja za proizvodnjo, ki se mora prilagajati materialnim možnostim (Kaltnekar, 1993, str. 187–188).

Nabavna funkcija mora tudi tesno sodelovati tako s prodajno kot s finančno funkcijo. Prodaja želi zadovoljiti potrebe dobaviteljev in tako stremi k zalogi, ki ima dovolj proizvodov in proizvodnjo, ki lahko proizvede želene proizvode v želenem roku. Prodaje ne zanima cena potrebnega nivoja materiala in surovin, da bi zadovoljila potrebe naročnikov. Finančne zmožnosti podjetja opredeli finančna funkcija, ki postavi tudi meje željam.

Za uspeh in dosežek zastavljenih ciljev mora nabavna funkcija narediti nabavni načrt in ga uskladiti z ostalimi poslovnimi funkcijami v podjetju (Scheuing, 1989, str. 133). Tako Scheuing predstavi uskladitev vsaj treh dejavnikov: količine surovin in materiala, potrebnih za proizvodnjo zadostne količine proizvodov, upoštevati pa mora tudi čas, ko je material

potreben v proizvodnji, in denar, ki je potreben za uresničitev načrta. Nabavna funkcija mora upoštevati vse želje in potrebe ter omejitve ostalih poslovnih funkcij. Le tako bo s svojim delom zadovoljila potrebe vseh za uresničitev ciljev. Cilje pa bo uresničila s stalnim sodelovanjem, saj bo tako lažje in pravočasno zaznala vse potrebe ter omejitve. Nabavna funkcija mora v svojih merilih neprestano slediti različnim strateškim področjem, kot so odnosi s kupci, stroškovna konkurenčnost, učinkovita uporaba informacijske tehnologije, vrednost za lastnike, rast dohodka, industrijske spremembe, globalizacija in odnosi z dobavitelji, ki dodajo vrednost (Nelson, Moddy & Stenger, 2001, str. 39).

Prodajna funkcija prva zaznava in sporoča potrebe s trga ter katere proizvodnje uvrsti na svoj načrt proizvodnje in tako sproži informacijo. Naročilo informira nabavo po potrebni količini surovin in materiala. Nabavni oddelek zagotovi material in tako upošteva potrebe ter zmožnosti vseh udeležencev in nabavnega trga. Uspešno uresničevanje nabave je odraz pravočasnega in hitrega sporočanja ter izražanja potreb po odločanju. Velikokrat se zgodi, da komunikacija nima prave vsebine za potrebno usklajevanje in ukrepanje. Rezultat je neusklajeno, nezmožno uresničevanje proizvodnje in prodaje. Iz tega razloga mora nabava usklajene informacije pridobiti pravočasno ali takoj, da si zagotovi dovolj manevrskega prostora in možnost za prihranke v podjetju. Prepozno posredovane informacije povzročajo nepravčasne dobave materiala in tako spreminjajo načrt proizvodnje. Načrti pa se spreminjajo zaradi hitre odzivnosti pomembnemu naročniku ali zaradi neupoštevanja pomembnosti pravočasnega informiranja. Cilj nabavne funkcije mora biti usklajen s cilji vseh funkcij in s ciljem podjetja kot celote. Samo tako lahko nabava posluje optimalno in je lahko najbolj koristna v podjetju (Završnik, 1996, str. 24).

V vsakem podjetju naj bi bila nabavna funkcija bolj ali manj usklajena s finančno, kadrovsko, informacijsko, investicijsko in z vsako aktivnostjo, ki je povezana z nabavljanjem materialov. Weele (1998, str. 40–42) je opredelil sodelovanje nabave z vsemi ostalimi funkcijami v podjetju, da lahko doseže sprejetje ciljev. Nabavna funkcija mora sodelovati z razvojno, proizvodno, prodajno in finančno-računovodsko funkcijo v podjetju. Sodelovanje je pogoj za uspešno vodenje nabavne politike, segati pa mora tudi na druga področja in uskladiti skladiščno, pravno, plansko-analitsko, transportno, kadrovsko vzdrževanje in kontrolo kakovosti.

Nabava in razvoj sodelujeta pri sestavi specifikacije za proizvod. Skrbita predvsem za razvoj novih proizvodov, za izboljšanje obstoječih proizvodov, za standardizacijo materialov in za izbor novih strojev, naprav ter opreme (Završnik, 1997, str. 91). Tako je treba izbrati sredstva za proizvodnjo, ki so ekonomična za nabavo in prodajo. Vendar pa lahko prihaja do nasprotij, ker so cilji razvojne funkcije bolj kakovostni in varnejši materiali ter oprema. Pri tem se ne ozirajo na stroške in časovno možnost nabave. Nabavni oddelek mora poleg kakovosti upoštevati tudi pogoje nabave, ceno, nabavne roke in plačilne pogoje.

Skupni cilji nabave in razvoja so izbrati takšna sredstva za proizvodnjo, ki so ekonomična za nabavo in proizvodnjo, reševati nasprotna mnenja oziroma konflikte in poiskati najugodnejše možnosti za dogovor obeh strani. Razvojni oddelek ima drugačen pogled na nabavo materiala.

Njegove prioritete so predvsem materiali, ki so kakovostnejši, varnejši in tehnološko zmogljivejši, in to ne glede na stroške in časovno možnost nabave, kajti nabava bolj upošteva pogoje nabave kot pa kakovost. Razvojna funkcija je odgovorna za obliko in specifičnost proizvodov. Naloga razvojnika je dobro poznavanje fizične in kemične lastnosti materialov za potrebe proizvodov; tako pride do nasprotij med nabavo in razvojem, saj razvojniki določajo, katere materiale morajo prednostno naročiti (odgovornost nabave).

Nabava in proizvodnja sodelujeta tako, da proizvodnja nabavi predloži seznam zahtev po materialu. Proizvodnja mora dati nabavi pravočasno naročilo, da ostane dovolj časa za nabavo materiala in za sprotno informiranje za uspešno sodelovanje. Predvsem dobavni roki morajo upoštevati dobaviteljev proizvodni cikel, normalni čas za dobavo, čas za iskanje najboljšega vira in čas za pogajanja. Posledica prekratkega dobavnega roka je zastoj proizvodnje, kar povzroči mnogo večje stroške, kot so nabavni stroški in stroški samega materiala. Nabava in proizvodnja rešujeta tudi probleme, ki nastajajo zaradi različnih zahtev obeh oddelkov. Proizvodnja naroča večje količine materialov, kot jih dejansko potrebuje, da bi se zavarovala pred zastoji v proizvodnji, nabava pa na drugi strani teži k čim manjšim zalogam zaradi manjših stroškov. Bistvo sodelovanja med nabavo in proizvodnjo je v pravočasnem in realnem medsebojnem informiranju (Završnik, 1997, str. 91–92). Povezanost med nabavo in proizvodnjo se izrazi v pripravi, izvedbi in kontroli obeh dejavnosti, ki pa obsega raziskovanje nabavnih trgov, načrtovanje proizvodnje in nabave, izvedbo načrtov ter kontrolo doseganja ciljev nabave in proizvodnje.

Potočnik (1994, str. 24–25) opredeli naslednje pomembne aktivnosti sodelovanja med nabavo in proizvodnjo: za konstruiranje proizvodov se mora nabava seznaniti s specifikacijo, kakovostjo in vrsto potrebnega materiala. Tehnična priprava dela sestoji iz načrtov, tehnoloških postopkov, ki določajo potrebni delovni čas za izdelavo proizvodov in pripravljajo proizvodno dokumentacijo itd. Tako se sodelovanje nanaša na izdelavo dinamičnega načrta nabave materiala in materialnih bilanc. Nabava mora tudi zagotoviti standardizacijo in tipizacijo materiala. Nabava standardiziranih materialov zagotavlja zniževanje nabavnih stroškov in zmanjšuje potrebne zaloge.

Z določanjem kosovnic in tehničnih karakteristik materiala se lažje spremlja nabavo in zaloge materiala, saj kosovnica vsebuje enoto mere, naziv, kakovosti, obliko, dimenzijo, barvo in druge lastnosti materiala. Sodelovanje med nabavo in proizvodnjo prav tako opredeli nadomestke, ko zaradi objektivnih tržnih razmer ni mogoče pravočasno priskrbeti osnovnega izdelavnega materiala.

Nabava in prodaja se morata uskladiti, da prodaja obvešča nabavo in proizvodnjo o spremembah prodajnega načrta, prav tako pa mora nabava obveščati prodajo o spremembah nabavnega načrta. Izmenjevati si morata vse koristne informacije za uspešno sodelovanje. Področje sodelovanja nabave in prodaje (Završnik, 1997, str. 92) je načrtovanje njunega sodelovanja, izvajanje obeh načrtov, raziskava nabavnega in prodajnega trga. Ciklus nabava – proizvodnja – prodaja ima začetek v napovedi prodaje, kjer je načrt prodaje osnova

za načrt proizvodnje, ta pa za načrt nabave. Pri tem sodelovanju se mora upoštevati, da prodaja mora obveščati proizvodnjo in nabavo o spremembah prodajnega načrta, takoj ko spremeni prodajno napoved. Nabava mora takoj obvestiti prodajo in ostale funkcije o pomembnih spremembah na nabavnem trgu (zvišanje cen najpomembnejših materialov), da lahko prodaja še pravočasno zviša prodajne cene. Prav tako pa nabava prejema različne ponudbe dobaviteljev s koristnimi informacijami tudi za prodajo, ki se uporabljajo za oblikovanje prodajne politike (Završnik, 1997, str. 93). Naloge nabave je nabavljanje zadovoljivih materialov in tako minimiziranje nabavnih stroškov, da je cena končnega proizvoda konkurenčna.

Nabava in finance skrbita, da nabava potrdi nabavne pogoje glede na plačilne roke in načine plačila. Optimalne morajo biti zaloge surovin in materiala, treba je zagotoviti usklajevanje nabavnih in finančnih načrtov ter plačilno sposobnost računov (Kajzer, 1999, str. 5–8). Završnik (1997, str. 93) opredeli sodelovanje nabave in finančne funkcije v načrtovanju finančnih sredstev ter nabave in zagotovitev izvajanja obeh načrtov kot nadzor nad ekonomsko ter finančno učinkovitostjo nabavne funkcije. Nabava mora pravočasno obveščati finančno funkcijo in druge funkcije o spremembah načrta nabave, saj vse vplivajo na finančni načrt z vidika sprememb v angažiranju lastnih ali tujih virov financiranja. Za finančno načrtovanje sta zato najpomembnejša realni načrt nabave in prodaje. Osnovni konflikt med finančno in nabavno funkcijo nastane, ko je z vidika nabavne funkcije pravi čas za nabavo določenih materialov ali opreme, z vidika financ pa čas za nabavo ni primeren. Nabava teži k nabavljanju večjih količin zaradi večjih popustov, k takojšnjim plačilom zaradi popusta, finance pa se trudijo za čim manjše angažiranje finančnih sredstev in za ugodne pogoje (Završnik, 1997, str. 94). Prav tako pa se sodelovanje nabave in drugih oddelkov v podjetju nanaša na pridobivanje kadra za nabavno dejavnost, na urejanje pravnih formalnosti ob sklepanju pogodb, na prevzemanje materiala v skladišče in določanje normativov zalog kot tudi na analizo in kontrolo nabavnega poslovanja ter na urejanje logističnih aktivnosti (Potočnik, 1994, str. 26).

2 INFORMACIJE ZA NABAVNE ODLOČITVE

2.1 Informacije o stroških materiala za razvoj proizvodov in za spremembo obstoječih

Podjetje uresničuje svoje cilje s celovito zagotovitvijo delovanja poslovnega procesa. Celoten poslovni proces se ukvarja s poslovanjem podjetja. Poznamo proizvodjalni poslovni sistem (proizvodnja in prodaja proizvodov), trgovski poslovni sistem (nakup in prodaja blaga) ter storitveno podjetje (opravilo in prodaja storitev) (Hočevár, Igličar & Zaman, 2004, str. 3). Predstavila bom proizvodjalni poslovni proces v okviru nabavne funkcije.

Celovit poslovni proces je sestavljen iz izvedbenega, informacijskega in odločitvenega sistema, saj tako tvori omrežje informacij za izvajanje. Nabavna funkcija je izvajalna dejavnost, ki temelji na priskrbi predmetov dela in storitev ter na njihovi pripravi in varovanju. Čeprav je nabavna funkcija le izvedbena, pa mora pridobiti informacije posloводства, ki so vir računovodstva. Informacijski sistem zagotovi računovodstvo, tako da lahko posloводство sprejme odločitve, ki zadeva nabavo. Izvedbeni sistem pa izvajajo temeljne poslovne funkcije: kadrovska, tehnična, nabavna, proizvodna, prodajna in finančna.

Vsebina odločitvenega poslovnega sistema sta odločanje in usklajevanje. Odločitveni in izvajalni sistem smotno in tekoče delujeta, ko je na voljo dovolj informacij. Treba pa je poudariti, da podatek in informacija nista isti pojem. Podatki dokazujejo določeno dejstvo, informacije pa so problemsko usmerjene in koristijo kot podlaga za odločanje. Tako lahko informacijski sistem pri svojem odločanju uporablja kvantitativne (izražene s številkami) ali nekvantitativne informacije (pridobljene na podlagi opazovanj, izkušenj, vtisov itd.). Informacijski sistem mora obravnavati podatke o preteklosti in o prihodnosti, nadzirati obravnavane podatke ter jih analizirati (Hočevār, Iglīčar & Zaman, 2004, str. 12).

Odločitveni sistem zagotovi odločanje o vseh tistih dejavnosti, ki usklajujejo in usmerjajo poslovni proces. Usklajevanje in usmerjanje morata zagotoviti stalno načrtovanje prihodnjega poslovanja. Predvsem morata poskrbeti za uskladitev ciljev in poti za doseg določenih odločitev oziroma uskladitev delov v celoto. Prav tako je potrebno, da zagotovi organizacijo posameznih delovnih nalog za doseg načrtovanega, saj tako povežeta manjša delovna mesta za večji uspeh. Odločitveni sistem skrbi za sprožanje dela, komuniciranje med ravnmi, motiviranje in za zadovoljitev potreb. Nadziranje pa mora zagotoviti presojanje pravilnosti in odpravljati nepravilnosti v poslovnem procesu. Prav tako nadziranje stremi k načrtovanju in opredeli odstopanja od načrtovanega ter vzroke zanje in ukrepe (Hočevār, Iglīčar & Zaman 2004, str. 8). Oblikovalci informacij morajo znati izločiti nepomembne informacije, predstaviti jih morajo na lahko razumljiv način in poznati morajo cilje uporabnikov informacij. Oblikovalec računovodskih informacij mora vedeti, kdo jih uporablja, zakaj in na kakšen način (Arnold & Hope, 1990, str. 30).

Informacije o stroških materiala za razvoj proizvodov in spremembo obstoječih so povezane z vzdrževanjem proizvodnje, s povečanjem števila proizvodov, s širitvijo na tuje trge in z okoljevarstvenimi zahtevami države. Nabava materiala je odvisna od načrta porabe materiala, ki mora biti usklajena z načrtom proizvodnje. Višji stroški materiala nastanejo, ker nekaterih surovin ni možno naročati po ustreznih merah, ampak se naročajo po standardnih merah. V proizvodnji povzročajo povečan odpadek nepotrebnega materiala (večja količina ostružkov). Materialu, s katerim se podjetje oskrbuje na trgu, je treba določiti pomembnost in pristop nabavne funkcije. Glede na njihov vpliv in finančni položaj podjetja ločimo štiri ravni skupin materialov:

– **strateški materiali** imajo velik vpliv na dobiček, zato si mora podjetje zanje zagotoviti stalno kratkoročno in dolgoročno oskrbo. Za strateški material je potrebno sprejeti odločitev o

lastni izdelavi ali nakupu. Zaradi prevelikega nabavnega tveganja se z dobavitelji sklepajo strateška partnerstva;

– **materiali, ki pomenijo ozko grlo**, so manjše vrednosti za nabavo glede na finančni rezultat podjetja, vendar so občutljivi na dobavne roke. Zaradi tega obstaja veliko nabavno tveganje, če le-ti ne bodo pravočasno dobavljeni. Pri teh materialih podjetje pogostokrat oblikuje varnostno zalogo, saj so stroški nepravočasne dobave lahko zelo visoki (zagotovitev stalnost dobav);

– **vzvodne materiale** lahko podjetje brez večjih težav nabavlja pri različnih dobaviteljih, ki imajo velik vpliv na dobiček podjetja (konkurenčne ponudbe dobaviteljev). Pri njih ima nabava veliko pogajalsko moč, zato mora podjetju zagotoviti kar najboljše nabavne pogoje. Nabavno tveganje je manjše, vpliv nabave na finančni rezultat pa praviloma večji;

– **običajni materiali** imajo majhno nabavno tveganje in imajo majhen vpliv na dobiček. Pri teh materialih je treba optimizirati proces naročanja, zato se za ta material sklepajo letne pogodbe (Potočnik, 2002, str. 128–130).

V proizvodnji sestavijo načrt proizvodnega procesa, ki mora biti usklajen z nabavo in z namenom doseči čim manjše stroške po enoti proizvoda. Načrtovanje nabavnega procesa je povezano z načrtovanjem stroškov materiala in z iskanjem možnosti za proizvodnjo posamičnega proizvoda. Načrtovanja proizvoda ali spreminjanje le-tega je potrebno, ko izdelane specifikacije proizvoda ne ustrezajo zahtevam.

Nove proizvode je treba preizkusiti in preveriti, če jih lahko uporabijo. Tako se v vsakem podjetju pojavijo stroški materiala, ki so posledica nove in nepreizkušene spremembe. Nabavniki izvedejo nabavo materiala, ko dobijo odobritev posloводства. Nabavniki so odgovorni za spremljanje napovedi po materialu v podjetju. Sprejete ponudbe so rezultat njihovih pogajanj z dobavitelji. Njihov cilj je doseči čim nižje stroške in časovno najboljšo možnost nabave za optimalno preskrbo materiala. Informacijski sistem pa poskrbi, da upošteva izrabljene zmogljivosti (koliko materiala so porabili, učinkovitost, kakovost dela).

Podjetje lahko svoje specifikacije prilagodi glede na posebne zahteve po kakovosti tako, da je najbližje tistemu, kar trg ponuja po sprejemljivih cenah. V podjetju morajo čim bolj poenotiti specifikacije, da so podobne zahtevam (skupni imenovalec) in tako zmanjšajo število različnih materialov, ki bi jih potrebovali v proizvodnji. Na takšen način bodo dosegli tako ugodnejše cene na trgu in nižje zaloge v podjetju kot tudi prihranke pri stroških naročanja ter pri stroških vhodne kontrole.

Standardni deli so praviloma dobro preizkušeni, zato je pričakovati manj težav z njihovo kakovostjo. Uporaba standardnih delov vodi do prihrankov, saj zagotavlja nižje nabavne cene, nižje stroške proizvodnje, nižje stroške vzdrževanja zalog in nižje stroške slabe kakovosti (Dobler & Burt, 1996, str. 181). Poleg vseh ostalih prednosti nam standardizacija nudi širši izbor dobaviteljev in s tem večjo pogajalsko moč podjetja, saj je možno standardni proizvod

kupovati kjer koli po svetu. Že pri razvoju novih proizvodov je zato potrebno te definirati tako, da bodo vsebovali kar se da veliko število standardnih delov. Za ostale materiale, ki jih ni mogoče standardizirati, je smiselno zahteve oblikovati v takšno smer, da jih bo lahko izpolnjevalo čim večje število potencialnih dobaviteljev (Dobler & Burt, 1996, str. 182).

Ko podjetje poskuša ugotoviti, ali so njihove proizvodne specifikacije skladne z zahtevami trga, izvede analizo skladnosti proizvodnih specifikacij z zahtevami. Pri tej analizi imajo pomembno vlogo nabavniki, ki morajo poznati potrebe trga. Na osnovi teh spoznanj preverijo tehnološke vidike procesa in proizvoda. Specifikacije morajo biti sestavljene tako, da podjetje proizvaja kakovostne proizvode z najnižjimi možnimi stroški. Stroške analiziranja sestavljajo nabavniki, ki ugotavljajo potrebe trga, prav tako pa tehnologi, ki preverijo tehnične in tehnološke vidike izdelave specifikacij ter delavcev, ki analizirajo ugotovljene podatke in s tem povezane materialne stroške.

Cilj nabavne funkcije je, da zagotovi in razvija dobavitelje, ki bodo podjetju omogočali ustvarjati kar najvišjo vrednost sedaj in v prihodnosti. Za doseg tega cilja je treba dobavitelje vključevati v proces čim bolj zgodaj in z njimi vstopati v takšna razmerja, ki bodo na dolgi rok vodila k zniževanju stroškov. Že pred začetkom proizvodnje je mogoče dosegati precejšnje prihranke, če dobavitelje vključujemo že takrat, ko se pripravljajo specifikacije. Potem ko steče proizvodnja določenega proizvoda, je treba še naprej bdeti nad stroški in iskati načine za njihovo znižanje (Heinritz, Guinipero & Kolchin, 1991, str. 172–173).

V fazi proizvodnje lahko nabavna funkcija še vedno precej pripomore k znižanju stroškov. Stroški sprememb v proizvodnji postajajo s časom čedalje višji. Spremembe v specifikacijah pogosto povlečejo za sabo še izmet vhodnega materiala. Kadar nastopijo problemi v proizvodnji, je potrebna hitra uskladitev z dobavitelji, kako jih rešiti. Predlogi dobaviteljev lahko precej pripomorejo pri iskanju rešitev, ki jih bo možno hitro izvesti in bodo cenovno sprejemljive (Dobler & Burt, 1996, str. 154–155).

Kontrola ne zagotavlja kakovosti, zato tudi zanjo ne odgovarja. Odgovornost za kakovost dela mora prevzeti proizvodni delavec, ki sam odgovarja za zagotavljanje kakovosti svojega dela. Kontrola nastopi svojo funkcijo šele takrat, ko proizvodnja trdi, da je dobro opravila svoje delo in da proizvod funkcionalno ustreza zahtevam. Kontrolorji tako postanejo pomočniki pri ugotavljanju kakovosti in pomagajo delavcem pri izboljšanju kakovosti.

Stroški vhodne kontrole nastajajo pri potrjevanju prvih kosov, kar pomeni potrditev sposobnosti procesa, da so izpolnjeni pogoji za pričetek proizvodnje proizvodov z zahtevano kakovostjo. Pogoji za kakovostno delo na delovnem mestu so izpolnjeni takrat, ko ima delavec pravo dokumentacijo, pravilno nastavljeno orodje, pripravljen zahtevani material in je usposobljen. Stroški kontrole proizvodov pa so povezani s prevzemno kontrolo, ki prevzema proizvode iz proizvodnega procesa po vnaprej določenih kriterijih. Kontrola jim potrdi, ali je proizvod ustrezen ali ne. Upoštevati morajo določena pravila, da bi bili stroški manjši. Tako je potrebno, da se napaka odstrani čim bližje svojemu nastanku. Poleg navedenega pa se pri kontroli kakovosti ukvarjajo še s primerjavo proizvodov z dokumentacijo, z analizo dobljenih

rezultatov in oceno kakovosti proizvoda, z informiranjem delavcev v proizvodnem procesu o rezultatih analize in z oceno kakovosti proizvodov ter na podlagi analize slabe kakovosti poslovodstvu predlagajo korektivne akcije (Kotler, 1996, str. 331).

Vsako podjetje teži k temu, da proizvede več oziroma nabavi material v večji količini. Večja, kot je količina nabavljenega materiala, nižja je prodajna cena. Računovodstvo mora glede na potrebe nabave kot tudi proizvodnje analizirati in kontrolirati potek nabavnega procesa. Opredeliti mora možnosti med različnimi ponudbami, ki jih prejme nabava. Cilj je učinkovitost in kakovost dela, vendar večja, kot je količina proizvodov, slabša je kakovost. Nabavniki sprejmejo številne ponudbe, ki zagotovijo najnižje stroške izdelave. Ponudbe analizirajo računovodje in sprejmejo sklep, ki ga nato pošljejo poslovodstvu. S tem se sklene poslovni sistem v celoto. Širitev na tuje trge oziroma izbor ponudb mednarodnih dobaviteljev omogoča nižati stroške materiala.

Velikokrat pa se vsa stvar zaplete pri transportu in kakovosti. Oddaljena lokacija prinaša še več stroškov, ki vplivajo na ceno proizvoda in na stroške materiala. Kakovost je rezultat tradicije oziroma kulture države, s katero poslujejo. Mnogokrat je odraz dobrih poslovnih odnosov s ponudniki. Informacije o stroških so sestavljene tudi iz okoljevarstvenih zahtev, ki se morajo upoštevati pri nabavi. Listine o standardizaciji lahko podjetje pridobi na podlagi testiranj in kontrol, ki jih mora proizvod prestati v okviru določene kakovosti. Vse omenjeno prinaša še dodatne stroške, čeprav se v daljšem obdobju okoljevarstvene zahteve izplačajo. Na dolgi rok se stroški zahtev znižajo in dosežejo raven, ki prinaša kakovost in učinkovitost podjetja. Nabavniki morajo torej vzpostaviti dobro sodelovanje in zagotoviti potrebne podatke o novih materialih, cenah, dobaviteljih itd., da lahko računovodstvo opredeli najboljšo možnost.

Ko poslovodstvo sprejme poročila analiz in kontrol računovodstva, lahko izvede ukrep izbiranja najboljšega ponudnika za pokrivanje potreb podjetja. Upoštevati morajo tako sprejemanje kot skladiščenje in vzdrževanje materiala za doseg čim bolj ugodnih stroškov. Prav tako je potrebno, da se obvladuje material in načrtuje proizvodnja ter nadzira transport. Informacijski sistem mora ovrednotiti nabavno količino materiala in stroške le-teh. Nato lahko poslovodstvo odobri najboljšo možnost glede na velikost stroškov materiala za razvoj in za spremembo obstoječega proizvoda. Tako se odobri odločitev, ki potuje v nabavo in izvede ves postopek nabavnega procesa, s čimer se sklene poslovni sistem podjetja. Računovodstvo z informacijsko podlago zagotovi poslovodstvu podprt sistem za sprejete odločitve na podlagi predlogov nabavnikov.

Poslovodstvo je pri analiziranju poslovanja podjetja usmerjeno na stroške in ne le na prihodke. Tako povečanje prihodkov pomeni le prerazporejanje sredstev od enega ekonomskega subjekta k drugemu, saj na takšen način ne povečujejo prihodkov podjetja. Prihodki se povečajo le v primeru boljše kakovosti proizvodov. Stroške podjetje zmanjšuje tako, da z istimi sredstvi naredi več. Poslovodstvo podjetja mora zagotoviti znižanje stroškov, ki je najpomembnejše dejanje za izboljšanje rezultatov. Poslovodstvo mora paziti na

povečanje stroškov, ki pa ne smejo biti večji od prihodkov, saj tako ogrozijo preživetje. Zelo pomembne so informacije o stroških podjetja, saj usmerjajo gospodarjenje podjetja z razpoložljivimi viri.

Za nabavne odločitve, ki vplivajo na dolgoročni tržni položaj podjetja, je odgovorno poslovodstvo. Oblikujejo in izdajajo smernice za delovanje ter postopke in opis nalog, ki določajo pristojnosti nabavnega oddelka in kontrolne ter revizijske programe. Sklepajo dolgoročne pogodbe in povezave z izbranimi dobavitelji ter odločajo o odločitvah, ki se nanašajo na strategijo do dobavitelja. Prav tako se odločajo o najpomembnejših investicijskih odločitvah po načelu narediti ali kupiti, o povezovanju z dobavitelji v okviru finančnih naložb, o obojestranskih sporazumih, kompenzacijskih poslih itd. (Weele, 1998, str. 258–260).

Ko poslovodstvo sprejema najpomembnejše odločitve o stroških, mora paziti in poznati stroške ter njihovo obnašanje, kar vpliva na sprejem najugodnejše odločitve. Vsako podjetje je usmerjeno k doseganju poslovnih učinkov oziroma k ustvarjanju proizvodov ali opravljanju storitev, kjer pa so sestavni del stroški. Poslovodstvo mora imeti načrtane cilje, ki jim omogočajo izvedbo zamisli dobrih poslovnih odločitev. Za sprejem dobrih poslovnih odločitev mora poslovodstvo poznati stroške, ki so jih posamezne odločitve povzročile. Odločanje je namreč vpleteno v načrtovanje, pripravljanje izvedbe in nadziranje poslovanja.

Potrebno je, da računovodstvo spremlja in proučuje stroške v podjetju in tako poslovodstvu zagotovi podrobne in pravočasne informacije o prihodnosti, sedanjosti ter preteklosti poslovanja. To bo zagotovilo, da bodo sprejemali poslovne odločitve realno in pravilno. Cilj proučevanja stroškov je odkriti vse v zvezi s stroški, kar vpliva na uspešnost in na končni proizvod ali storitev podjetja. Računovodstvo se mora odločati na podlagi gospodarjenja s stroški podjetja. Predvsem pa mora pridobiti informacije o različnih analizah o učinkovitosti in uspešnosti poslovanja kot tudi predračunske informacije. Prav tako pa mora zbirati notranje informacije za potek poslovnega procesa in sodelovanja pri izdelovanju strateških predračunov ter pri odločanju podjetja.

Računovodstvo ima pomembno vlogo v poslovnem procesu podjetja, saj opredeli podatke v informacije na podlagi potreb procesa odločanja poslovodstva in ostalih vodij poslovnih funkcij. Tako pravočasno posreduje zahtevane in pomembne informacije v računovodskih analizah ter poročilih. Pravočasne in bolj točne informacije predstavljajo večjo korist za odločevalca kot pa natančna ter prepozna informacija. Znotraj podjetja je naloga računovodstva, da se osredotoči na usmerjanje in usklajevanje procesov in ne na spremljanje potroškov aktivnosti. Računovodstvo oblikuje informacijski sistem v podjetju, ki mora biti zanesljiv, hiter in zagotoviti odprt pretok podatkov ter informacij za odločanje.

2.2 Informacije o kakovosti materiala ali storitev

Informacije o kakovosti morajo zagotavljati neprestano kakovost izvajanja del, skladno z zahtevami. Kupec določi zahteve proizvodov dobavitelja, medtem ko slednji sestavi sistem glede na zahteve standardov za izgradnjo sistema kakovosti. Kakovost materiala podjetju zagotavlja lažji vstop na nov trg, ugled, zmanjšanje stroškov kakovosti, izboljšanje učinkovitosti poslovanja in konkurenčni položaj na trgu.

Kakovost materiala ali storitev mora obsegati vse načrtovane, sistematične aktivnosti za izdelavo proizvodov glede na predpisane zahteve kakovosti. Kakovost proizvoda mora biti rezultat prizadevanj vseh, ki so vključeni v poslovni in proizvodni proces. Vsi procesi morajo biti zapisani, formalizirani v primernem obsegu. Zagotovljena kakovost nastane na podlagi zapisanih postopkov in zaupanja med poslovnimi partnerji. Kakovost je treba zagotoviti na vseh ravneh poslovnega procesa kot tudi funkcij.

Poslovodstvo podjetja mora zagotoviti zavedanje pomembnosti kakovosti materialov ali storitev in celotnega poslovanja. Vloga poslovodstva je, da skrbi za kakovost lastnega dela in dela drugih. Poslovodstvo mora stalno skrbeti za načrtovanje in proizvodnje materiala ali storitev, ki je zahtevane ravni kakovosti. Odgovornost poslovodstva za kakovost materiala ali storitev mora izhajati iz pooblastil in pristojnosti za izboljšave proizvodov ter tehnologij. Njihova prioritetna odgovornost je kakovost materiala ali proizvodov.

Prav tako poslovodstvo določi politiko kakovosti in strateške cilje. Poskrbeti mora da vse aktivnosti potekajo skladno s sprejetimi cilji in zahtevami, ki vsebujejo postopke za doseganje ciljev podjetja. Politika kakovosti se mora izvajati v okviru pooblastil in komuniciranja podjetja kot celote. Poslovodstvo podjetja sprejme spremembe odnosa do kakovosti tako, da izboljša kakovost kot možnost doseganja večjega dobička. Spremembe po izboljšanju kakovosti materiala ali storitev predstavljajo tudi pritisk ali prisilo na dobavitelja oziroma trg zaradi hude konkurence. Slaba kakovost v podjetju prisili poslovodstvo k sprejetju ukrepov. Vsi udeleženci morajo medsebojno komunicirati, se spoštovati in si zaupati za sprejem novih ciljev podjetja (kakovost), kajti ohranjanje kakovosti izboljšuje kakovost, novo tehnologijo in proizvod. Dokončno oceno o kakovosti proizvoda ali storitve lahko da le kupec oziroma uporabnik proizvoda ali storitve, ne pa proizvajalec (Marolt, 1994, str. 3–4).

Prav za ohranjanje kakovosti je odgovoren izvedbeni sistem. Informativni in odločitveni sistem pa morata poskrbeti, da sprejeti pogoji omogočajo ohranjanje kakovosti. Izboljšave morajo biti skrb informativnega in delno odločitvenega sistema. Informativni sistem razmišlja o preboju na nove tehnologije in materiale, kar je osrednja naloga odločitvenega sistema. Poslovodstvo mora voditi politiko kakovosti, ki ima kvalificirane delavce za delo oziroma jim omogoča izobraževanje, usposabljanje za sprejem spremenjenega odnosa do kakovosti.

Za zavedanje kakovosti mora izvedbeni sistem svoje delo opravljati odgovorno in ga sproti nadzirati. Izvedbene funkcije se morajo samokontrolirati. Kajti samokontrola mora postati del

delovnega mesta za samostojno odpravljanje napak. Odgovornost do dela oziroma do natančnih informacij o stroških materiala ali storitev pa mora biti merljiva in dokumentirana v okviru specifikacij, izpolnjevati svoje zahteve ter jih motivirati.

Proizvajalni proces mora imeti odločilen pomen za kakovost, na zavedanje števila napak in s kolikšnimi stroški so bile odpravljene. Zagotavljanje kakovosti mora biti rezultat sodelovanja posloводства, računovodstva in nabavnikov. Informacije o stroških materiala ali storitev so povezane s kakovostjo, ki jo je treba razumeti kot celoten poslovni sistem. Posloводство mora razumeti kakovost, saj jo prenese na ostala dva sistema. Tako mora sprejeti kakovost kot del podjetja in voditi aktivnosti v skladu z njo, kar pomeni, da je treba vse aktivnosti podrediti kakovosti. Poslovodje morajo imeti vodilno vlogo pri ukrepih za izboljšanje in nadziranje kakovosti, zato morajo predhodno sestaviti program za odpravo neskladij izvedbe, in to z vnaprej določenimi zahtevami. Kakovost izdelkov in storitev je za podjetje strateškega pomena. Podjetje mora računati s tem, da ga bo ugled oziroma sloves kakovosti, pa najsi bo dober ali slab, spremljal povsod in se bo odražal tudi v pričakovanju potrošnikov glede kakovosti novih izdelkov ter storitev podjetja (Feigenbaum, 1988, str. 77).

Proizvodno podjetje v povprečju uporablja za potrebe proizvodnje na tisoče različnih materialov. Vsakega od njih je treba registrirati in ustrezno klasificirati. Natančno je treba določiti, kateri material je mogoče nadomestiti z drugim pri proizvodnji določenega proizvoda. Za točne evidence je potrebno periodično fizično preverjanje stanja zalog, da se uskladijo neskladja med dejanskim in knjiženim stanjem ter da se ustrezno določi, v kakšnem stanju se določen material nahaja. Razhajanja je mogoče zmanjšati s poostritvijo pri evidentiranju zalog. Da bi se nabavniki izognili prevelikim zalogam identičnih materialov, je treba vzpostaviti sistem klasifikacije. Vsaka vrsta materiala mora biti opremljena z njegovim opisom in s spiskom končnih proizvodov, za katere se ta material uporablja. Z dobrim pregledom nad zalogami identičnega materiala se lahko izognemo podvajanju zalog (Scheuing, 1989, str. 305–306).

Podjetje ne more poslovati brez zalog, prav te pa predstavljajo enega najpomembnejših stroškov. Zaloge omogočajo proizvodnjo brez prekinitev, vendar pa tudi povzročajo velike stroške. Nabavniki morajo ravnati z zalogami v obsegu načrta, organizirati, usklajevati in kontrolirati tok materiala. Ob ustrezni zanesljivosti poslovanja je dosežena optimalna zaloga, in sicer takrat, ko so stroški zalog minimalni. Vzroki za obstoj zalog v podjetju so geografski položaj (različna sta kraj proizvodnje in kraj porabe), časovne razlike med proizvodnjo in porabo, zmanjšanje tveganja, dobavni in finančni pogoji, špekulativni razlogi (Kavčič, 2000, str. 279).

Obvladovanje zalog je vse pomembnejši dejavnik, sredstva, ki so vezana v zaloge, prinašajo podjetju dodatne stroške. Cilj je zmanjševati zaloge, vendar so zaloge do neke mere potrebne, saj omogočajo tekočo in učinkovito proizvodnjo oziroma poslovanje. Posloводство želi stroške v povezavi z zalogami čim bolj minimizirati, in to vse do ravni, ko so prihranki z nižjimi zalogami večji od ostalih stroškov, ki nastajajo s pogostejšim naročanjem.

Poslovodstvo se zaveda, da zaloge za podjetje predstavljajo strošek, saj so v njih vezana določena sredstva. Stroški ne nastajajo samo z zalogami, ampak jih povzročajo tudi aktivnosti, ki so povezane z gospodarjenjem zalog (Waller, 1999, str. 294–296).

Z zalogami in naročanjem materiala so povezani stroški vzdrževanja zalog, stroški naročanja materiala, stroški zaloge proizvodnje, stroški, ko ni potrebnega materiala na zalogi, in stroški spremembe cen. Ti so pogostokrat medsebojno odvisni in lahko delujejo v nasprotni smeri, tako da zmanjšanje ene vrste stroškov pomeni povečanje drugih stroškov. Stroške vzdrževanja zalog je možno zmanjšati z večkratnim naročanjem manjših količin materiala in z racionalizacijo pri skladiščenju (Leenders, 1989, str. 172–174).

Stroški naročanja so povezani z izvedbo procesa dopolnitve zaloge. Navadno se izražajo vrednostno na naročilo in niso odvisni od velikosti naročila, temveč od števila naročil. V stroške naročanja se vključujejo stroški izvedbe procesov povpraševanja in naročanja, transporta in dobave, prevzema, kontrole, skladiščenja in knjiženja teh dogodkov. Stroški naročanja so običajno nasprotni stroškom blaga na zalogi. Če velikost posameznega naročila raste, je potrebnih manj naročil, s čimer se znižajo stroški naročanja, v primeru večjih naročil pa se vrednost zalog poveča, s čimer so povezani tudi večji stroški držanja zalog. Te stroške znižajo tako, da zmanjšajo število naročil oziroma naročajo večje količine materiala in s pomočjo elektronske izmenjave podatkov. Stroški držanja so stroški držanja blaga, materiala itd. na zalogi. Stroški držanja zalog se spreminjajo glede na obseg zaloge in po navadi tudi s časom držanja zaloge. Ti stroški vključujejo tudi stroške, ki jih imajo z vezavo sredstev v zalogah, saj teh sredstev ne moremo uporabljati v druge namene. Vključujejo stroške skladiščenja, kot so najemnine, gretje, varnost, osvetlitev, vodenje evidenc in transport. V stroške držanja zalog se vključujejo tudi obresti za kredite, s katerimi so financirali nabavo zalog, prevrednotenje vrednosti zalog, stroški kala in kraje itd. Različne raziskave ocenjujejo, da stroški držanja zalog obsegajo 10–40 % povprečne vrednosti zaloge (Russel, 1998, str. 571–576).

Stroške zagona proizvodnje je treba upoštevati tako v podjetju kot pri dobavitelju. Uspešno znižanje teh stroškov bo omogočilo ekonomičnost manjših proizvodnih serij. Če uspe dobavitelju znižati stroške in skrajšati čas, ki je potreben za zagon proizvodnje, bo podjetje lahko pri njem naročalo manjše količine materiala po sprejemljivi ceni in tako znižalo obseg zalog. Ko pa ni potrebnega materiala na zalogi, nastanejo stroški izgubljene prodaje, zastoja in menjav v proizvodnji, vgradnje dražjih nadomestnih materialov, dodatni logistični stroški itd. Tako je ogroženo dobro ime proizvajalca in izguba kupca, prav tako so možni penali. Ti stroški nastanejo najverjetneje tam, kjer je na trgu veliko ponudnikov podobnih proizvodov in postanejo ti stroški za podjetje izjemno visoki. Stroški spremembe cen pa nastanejo zaradi nihanja cen na trgu, saj cene materiala padejo in bi bilo le-tega mogoče dobiti ceneje na trgu, kot bo podjetje moralo plačati za že obstoječe zaloge. Ko podjetje pričakuje dvig cen, se mora odločiti, ali bo nabavilo določen material na zalogo v večjih količinah. Cene, ki jih podjetje plačuje, so pogostokrat povezane z nabavljeno količino. Večje nabavne količine pomenijo nižje cene. Poslovodstvo mora v takšnih primerih dobro pretehtati, ali prihranki na tem

področju odtehtajo stroške vzdrževanja zalog, ki bi ob tem nastali (Leenders, 1989, str. 172–174).

Podjetje bo doseglo čim večji dobiček tako, da bo minimiziralo stroške, ki so povezani z zalogami. Vendar zniževanje stroškov vzdrževanja zalog vodi v večje število naročil manjših količin, kar pomeni višanje stroškov naročanja. Nasprotno pa naročanje velike količine pri dobaviteljih omogoča, da stroške naročanja (fiksni) porazdelijo na večjo količino materiala, kar zmanjšuje stroške naročanja na enoto. Če poslovodstvo želi doseči ustrezno ravnovesje med obema vrstama stroškov, mora najti tisto raven količine naročanja, kjer bo vsota stroškov naročanja in vzdrževanja zaloge najnižja (Hansen & Mowen, 1992, str. 607–610).

Sistem spremljanja zalog mora vzdrževati dobavno pripravljenost podjetja, bodisi za oskrbo proizvodnje bodisi za zadovoljitev trga ob pravem času, na pravem kraju, v zahtevanih količinah in kakovosti. Podjetje mora imeti za materiale in proizvode, ki predstavljajo večji del proizvodnje in prodaje, večjo dobavno pripravljenost kot za druge materiale ter proizvode. Sistem spremljanja zalog mora tudi zagotoviti minimizacijo stroškov, ki nastanejo z zalogo materiala, ker zaloge vplivajo na stroške skladiščenja, stroške vezane v denarna sredstva v zalogah, na popuste pri nabavi velikih količin in na druge velikostne prednosti. Prav tako pa se morajo nabavniki osredotočiti na upravne stroške obdelave naročil in kontrole vhodnega materiala.

Čim večja je dobavna pripravljenost v skladišču materiala in surovin za dobavo proizvodnji ali v skladišču gotovih proizvodov za dobave dobaviteljem, tem večji so stroški zalog. Podjetje mora imeti na zalogi več materiala oziroma proizvodov. Pri tem morajo upoštevati blažilce stroškov, manjše transportne stroške, količinske rabate in izgube dobaviteljev, če preidejo h konkurenčnim podjetjem. Oba opisana sistema spremljata zaloge, a sta si v nasprotju. Če podjetje želi imeti visoko dobavno pripravljenost, bo hkrati imelo tudi večje stroške zalog in obratno. Vendar je treba stroške zalog minimizirati, dobavno pripravljenost pa maksimirati. To nasprotje mora poslovodstvo podjetja rešiti čim bolje, saj mora za podjetje poiskati najboljšo možnost med nasprotji (Rusjan, 2006, str. 287; Shogan 1988, str. 627).

Cilj spremljanja zalog je usklajevati njihovo velikost, ki mora zadostovati za potrebe trga oziroma proizvodnje in hkrati ne sme povzročati prevelikih stroškov. Podjetja se vse bolj zavedajo pomena stroškov zalog in jih skušajo zmanjšati, kolikor se le da. Stroški v proizvodnih podjetjih, ki so povezani z zalogami (stroški obresti, zavarovanja, skladiščenja, prenehanja uporabnosti itd.), znašajo v povprečju 20–30 % vrednosti zalog. Visoki stroški zalog so spodbudili podjetja, da se osredotočijo na učinkovit nabavni proces in kakovost. Zaloge lahko močno znižajo, če uspejo zmanjšati tveganje v nabavnem procesu. Največ tveganja povzroča nezanesljiva oskrba z materiali, ki jih podjetje bodisi kupuje bodisi samo dobavlja. Sem spadajo odstopanja glede terminov dobav, slaba kakovost materialov in slaba kakovost proizvodnje. Nezanesljivost oskrbe močno povečajo nihanja naročil dobaviteljev in slaba napoved potreb trga (Russel & Taylor, 1998, str. 567–568).

Obvladovanje zalog je pomembno tudi s širšega družbenega vidika. Naravni viri so omejeni, zato jih uporabljajmo toliko, kolikor jih potrebujemo za zadovoljevanje potreb, ne da se nam kvarijo ali nekontrolirano uhajajo v ozračje, vodo, zemljo. To ima lahko negativne posledice za okolje in ljudi. Med zadovoljevanjem potreb in negativnimi vplivi na okolje je potrebno drugačno razmerje kot še vedno vlada v današnji družbi (Bradač, 2009, str. 58). Nabavniki ovrednotijo dejstvo, koliko morajo za določen material plačati in kaj zanj dobijo. Materialu, ki ga podjetje ne bo samo proizvajalo, je treba vnaprej določiti zahteve po kakovosti. Nabavniki morajo nabaviti material zadovoljive kakovosti po najnižji ceni, saj je kakovost ustreznost materiala. Informacije o materialu so potrebne, ker ocenijo njihovo realnost in pogledajo specifikacije za znižanje stroškov brez zmanjšanja kakovosti. Cilj je stalno preverjati specifikacije, kar podjetju zagotovi, da za vsak porabljen evro dobi najvišjo vrednost materiala. Nabavniki oblikujejo predloge, ki jih nato odobri poslovodstvo za določanje specifikacij.

Nabavna funkcija lahko veliko pripomore k zagotavljanju ustrezne kakovosti materiala, ki ga bo istočasno dobila po sprejemljivih cenah. Lysons (2000, str. 213–214) omenja sodelovanja nabave v začetni fazi razvoja novega proizvoda. Tako skuša nabava vključevati dobavitelje s pripombami na predlagane rešitve s strani razvoja. Uporabiti alternativne vire, ki bodo imeli enako funkcijo, vendar jih bodo kupovali po nižjih cenah. Nabava lahko predlaga ekonomične rešitve nabavljanja materiala po sklopih in ne posameznih materialov. Poskrbi za spodbujanje uporabe standardnih specifikacij in opozarja na razpoložljivost konkurenčnih dobaviteljev, ki lahko zagotavljajo enako kakovostne materiale, kot tisti z močno blagovno znamko. Nabava se vključuje v pogajanje z dobavitelji zaradi neustrezne kakovosti materiala, kjer skuša doseči povračilo nastalih stroškov. Tako tudi spremlja dobavitelje glede zagotavljanja kakovostnih dobav in njihovo rangiranje.

Največji delež stroškov v proizvodnih podjetjih predstavljajo stroški materiala, ki nastajajo ob njihovi uporabi. Višino nabavnih stroškov materiala lahko nabavna funkcija zniža z ustreznim izborom dobaviteljev. Nižjo nabavno ceno torej doseže tako s pogajanjem kot tudi z iskanjem alternativnih možnosti za obstoječi material, saj z izboljšanjem kakovosti materiala lahko podjetja zmanjšajo potrošnjo materiala in dosežejo manjši izmet.

2.3 Informacije o odvisnosti dobaviteljev

Nabavni oddelek mora najdi sposobne dobavitelje, ki bodo podjetju dobavljali material ustrezne kakovosti, količine in cene v zahtevanem času. Za določene materiale mora najti večje število dobaviteljev, za druge vrste materiala pa so potrebne raziskave trga. Iz tega razloga mora nabava neprestano spremljati in ocenjevati dobavitelje. Pri sodelovanju z dobavitelji se nabavnik srečuje z različnimi aktivnostmi: pogajanje z dobaviteljem, pogodba o sodelovanju dobavitelja s podjetjem, izvršitev pogodbe, reševanje problemov, povezanih z neizpolnjevanjem pogodbenih obveznosti, in reševanje sprotnih težav pri dobavah (Boutall, 1997, str. 115).

Najpomembnejša faza v nabavnem procesu je izbira pravega dobavitelja. Podjetje mora natančno upoštevati vse kriterije, ki si jih postavi za izbiro dobavitelja. Izbor najustreznjšega dobavitelja je zahteven proces, saj mora podjetje proučiti mnogo dejstev, podatkov in subjektivnih dejavnikov. Takšen proces izbire dobaviteljev je drag in zamuden, vendar izrednega pomena za obstoj in razvoj podjetja. Selekcija in prava poslovna politika pa vodita do pravih dobaviteljev. Pravi dobavitelji so ključ za doseganje želene stopnje kakovosti, cen, pravočasnih dobav itd. Nabavniki morajo razviti in vzdrževati zadovoljivo bazo dobaviteljev, skrbno določiti potencialne dobavitelje in proučiti njihov potencial, da postanejo dobri poslovni partnerji. Odločiti se morajo za pravilno izbiro dobaviteljev, izbrati primerne strokovnjake v podjetju za izvedbo dane naloge, prav tako pa zagotoviti, da bo izbrani dobavitelj zagotovil pravočasno dobavo zahtevane kakovosti materialov po pravi ceni (Dobler, 1996, str. 213–214).

Vrste informacij, ki jih nabava mora poznati o dobavitelju, so velikost ali proizvodne zmogljivosti, tehnologija, lokacija tovarne, značilnost podjetja, delovna sila (kvalificiranost delavcev), poslovodstvo podjetja (sposobnost, sodelovanje), finančno stanje in ugled, cene ter drugi prodajni pogoji in reference glede kakovosti, dobavnih rokov, reševanja problemov, pomoči v sili. Omenjene vrste informacij služijo nabavnikom, da v tem koraku določijo najustreznjše dobavitelje. Nabavniki si tako pomagajo s poslovnimi imeniki, podatki na internetu, priporočili drugih podjetij, spremljanjem poslovnih oglasov in z udeležbo poslovnih predstavitev. Dobavitelj mora zagotoviti, da je naveden v poglavitnih imenikih in da ima ažurno oblikovane spletne strani na internetu. Prav tako pa mora izpeljati ustrezne oglasne in promocijske dejavnosti ter poskrbeti za svoj ugled na tržišču (Završnik, 2001, 46).

Izbor dobaviteljev poteka v štirih korakih (Handfield & Nichols, 1991, str. 150–159): raziskava trga, kjer podjetje išče potencialne dobavitelje za določen material; izbor ustreznih dobaviteljev zagotavlja ogled proizvodnje, potrditev dobaviteljeve ustreznosti in pridobitev ponudb; pogajanja in razdelitev količin, s katerimi podjetje želi doseči še ugodnejše cene, nakar porazdeli količine med dobavitelje; spremljanje dobaviteljev in iskanje novih potencialnih virov, ki zagotavljajo zanesljivost dobav, ustrezno kakovost in konkurenčne cene.

Izbor dobaviteljev je proces, ki se prične z raziskovanjem razpoložljivih informacij. Vodja nabave bo najprej proučil vse možne in dostopne vire informacij, kot so objavljeni viri, notranji viri, osebni in mednarodni stiki, saj tako oblikuje seznam potencialnih dobaviteljev. Nato se oblikujejo kriteriji izbire, pri tem se vodji nabave lahko pridružijo še vodja financ, vodja prodaje in vodja skladišča. Pridružijo se zaradi oblikovanja kriterijev izbire in pri končni odločitvi za dobavitelja. Pri oblikovanju kriterijev izbire se zbirajo raziskovalne informacije na neformalni način, tako da se zgodaj izločijo neustrezni kandidati. Najprej razkrijejo izvajanje in zmogljivost dobaviteljev, kar zagotovi prvo in površno razvrščanje na kvalificirane ter nekvalificirane dobavitelje. Najustreznjši dobavitelji na listi so izpostavljeni natančnemu pregledu. Podjetje komunicira z najustreznjšimi dobavitelji in z njimi išče skupne rešitve za posel. Ko se zberejo podatki, jih pregleda nabavni oddelek. Najustreznjše

dobavitelje obišče skupina strokovnjakov iz podjetja, da si ogleda tovarno in opravi pogovore s poslovodstvom dobavitelja podjetja.

Zagotavljanje kakovosti je po Vujoševiču (1992, str. 11–13) pomembno merilo izbire dobavitelja. Le-to obsega vse načrtovane in sistematične aktivnosti, potrebne za pridobivanje primernega zaupanja, da bo proizvod izpolnjeval predpisane zahteve. Nabavni oddelek vse pridobljene informacije skrbno pretehta in izbere najugodnejšega dobavitelja. Ostale neizbrane dobavitelje pa morajo o svoji odločitvi obvestiti, saj se lahko okoliščine spremenijo in se pojavi potreba po sodelovanju z njimi. Pri izbranem dobavitelju se nato izvrši poskusno naročilo, kar pomeni začetek graditve poslovnega odnosa (Scheuing, 1989, str. 216–217).

Nabavniki morajo poznati dobaviteljeve prednosti in pomanjkljivosti. Treba je sistematično zbirati podatke, da je možno njegovo slabo kakovost materiala ali storitev izvajati v okviru ustrezne akcije. Sistematično zbiranje podatkov o dobaviteljevem poslovanju omogoča podjetju, da doseže dogovor o zmanjšanju števila zavrnitev prevzema, o skrajšanju dobavnega časa in o znižanju stroškov. Vsi materiali, ki jih podjetje potrebuje, morajo priti ob točno določenem času, v natančnih količinah in ustrezne kakovosti. V nasprotnem primeru bo prihajalo do motenj v proizvodnji. Da pa bi podjetje zagotovilo pogoje, mora nabavna funkcija izvajati naloge v okviru testnega sodelovanja z oddelkom za razvoj in tehnologijo. Poudarek je tako na izvedbi kot na oblikovanih specifikacijah. Dogovarjanje z dobaviteljem o prilagoditvi določenih specifikacij omogoča večjo stroškovno učinkovitost dobavitelja. Tesno sodelovanje z dobaviteljem je osnova za zagotovitev pravočasnih dobav. Dobavitelj mora imeti natančna navodila, kdaj in v kakšnih količinah mora dobaviti določen material. Prav tako mora biti natančno seznanjen z zahtevami glede kakovosti.

Obojestransko zaupanje ima prednost, da omogoči predvideti dobaviteljevo storitev in njegovo pripravljenost investirati svoj čas in sredstva v rast podjetja, oceniti, ali bo dobavitelj dober strateški partner in bo delal v skupnem interesu, ne pa zaračunal vsake najmanjše informacije (še pred podpisom pogodbe). Dobavitelj lahko prek takšnega sporazuma neposredno predstavi svoje sposobnosti, ki jih po drugih poteh ne more (Akomp, 2003, str. 6).

Nabava mora proučiti, do kakšne mere lahko dobavitelji povečajo zanesljivost pravočasnih dobav, da bi skrajšali dobavni čas in znižali raven zalog. Z dobavitelji morajo sklepati dolgoročna partnerstva in skupaj z njimi se iščejo možnosti zniževanja stroškov, saj prihranke ki s tem nastanejo, delita obe strani. Vzpostaviti morajo tudi program certificiranja dobaviteljev, ki bo zagotovil, da bo dobavitelj odpremil samo takšne materiale, ki bodo ustrezali vsem zahtevam kakovosti. Na ta način se dobavitelj izogne preverjanju kakovosti vhodnih materialov in s tem tudi stroškom, ki s tem nastajajo. Prav tako pa je potrebno stalno spremljanje dobaviteljev in njihovega izpolnjevanja dogovorov ter sprotno reševanje nastalih problemov (Lysons, 2000, str. 248–249). Da bi podjetje dobaviteljem kar najbolj olajšalo uvedbo pravočasnih dobav in jih čim bolj pritegnilo k sodelovanju, mora v največji meri zagotoviti dolgoročnost pogodbenega razmerja, pošteno ceno, prilagoditev cen, ko je to

potrebno, natančno napoved potreb po materialih, jasne specifikacije, vključevanje dobavitelja pri določanju specifikacij, pravočasno izdajo naročil, čim manjše spremembe v naročilih in pravočasna plačila (Lysons, 2000, str. 249).

Ocenjevanje dobaviteljev poteka na štirih različnih ravneh (Potočnik, 2002, str. 202): na ravni materiala sta vhodna kontrola in kontrola kakovosti, ki pokažeta, koliko dobaviteljev materiala ustreza zahtevam glede kakovosti; procesna raven opiše, da je predmet kontrole dobaviteljev proizvodni proces; raven sistema zagotavljanja kakovost, kontrolo organizacijske kakovosti; raven podjetja pa je najvišja raven preverjanja – pri tem načinu upoštevajo boniteto in finančne vidike ter usposobljenost dobaviteljevega vodstva. Ocenjevanje dobaviteljev pomeni načrtno zbiranje informacij za izbor novih in kontrolo obstoječih dobaviteljev (Eschenbach, 1990, str. 98).

Weele (1998, str. 319–320) navaja, da je treba izdelati preglednico, ki jo nabavniki uporabljajo za primerjavo ponudb. V preglednico vnašajo posamezne kriterije za ocenjevanje in stanje oziroma vrednosti pri posameznem dobavitelju, s čimer lahko ocenijo ponudnike. Osebnostno ocenjevanje pa uporabljajo za tiste dobavitelje, s katerimi tesno sodelujejo. Vrednotijo jih vsi oddelki, ki so vključeni v nabavni proces (npr. vhodna kontrola spremlja rezultate vhodnih analiz in po določenih metodah ocenjuje pravilnost dobav, sama nabava oceni dobavitelja z nabavnega vidika, prevzemna služba z vidika ustreznosti dokumentacije ob dobavi in količinskimi reklamacijami, služba za kakovost pa z vidika reklamacij kakovosti). Dobavitelj se ocenjuje po vnaprej pripravljenih vprašalnikih. Pri razvrščanju dobaviteljev se omejijo na količinske podatke (vrednotijo raven cen v primerjavi s konkurenco, kakovost in zanesljivost dobave). Avditiranje dobaviteljev pomeni obisk strokovnjakov iz podjetja, ki preverijo njegov proizvodni proces in zagotavljanje kakovosti. Avdit po navadi izvajajo na podlagi vnaprej pripravljenega vprašalnika, saj zagotavlja preverjanje dejanskega stanja. Veliko podjetij je že pridobilo certifikat kakovosti iz serije ISO 9001:2000. V skladu s predpisi standarda morajo podjetja izvajati periodična ocenjevanja in izbore dobaviteljev (predvidoma enkrat letno). Predpisi tudi natančno določajo pogoje za izbor novih dobaviteljev in redne dobavitelje. Ocenjevanje se nanaša na dobavitelje, s katerimi že sodelujejo.

Metode za ocenjevanje dobavitelja se od podjetja do podjetja razlikujejo. Ločimo subjektivne in objektivne metode ocenjevanja dobaviteljev: subjektivne se uporabljajo na podlagi osebnih presoj in izkušenj različnih oddelkov v podjetju z dobavitelji, z objektivnimi metodami pa se poskuša oceniti poslovanje dobavitelja. Lysons (1996, str. 194) pravi, da je primerna uporaba subjektivnih metod v primerih nizkstroškovnih, rutinskih postavk, vendar je njihova nagnjenost k nekemu dobavitelju na podlagi nerelevantnega izraza. Čim bolj objektivna je metoda podjetja, čim več merljivih parametrov upoštevajo v oceni, tem bolj bo ocena verodostojna, odnosi z dobavitelji pa bodo dosegli profesionalno raven. Objektivno vrednotenje daje vsem dobaviteljem enake možnosti, da postanejo oziroma ostanejo njihovi dobavitelji (Hammer & Champy, 1995, str. 30). Posel dobijo tisti, ki so dobri, pri ostalih pa so potrebne izboljšave. Če delujejo na takšen način, si pridobijo ugled kot pošteno podjetje

(kupec). Odnosi med partnerji so zato pozitivni, manj je korupcije, pot je odprta napredku in enakomernejši razporeditvi blaginje v družbi nasploh (Bradač, 2009, str. 52).

Za ocenjevanje kakovosti dobavitelja se uporablja kategorična metoda na podlagi seznama ocenitvenih faktorjev različnih oddelkov. Kategorična metoda je najmanj natančna tehnika vrednotenja, kajti izhaja iz izkušenj in sposobnosti posameznega dobavitelja; je pa poceni in zahteva manj potrebnih podatkov. Ocenjevanje dobavitelja se vrednoti na podlagi preteklega sodelovanja, in sicer z dodeljevanjem ravni plus, minus, nevtralna raven. Tako se zberejo ocene (kakovost, kontrola, proizvodnja, inženiring itd.) dobavitelja, kar pripomore k skupni oceni (Scheuing, 1989, str. 220–221).

Metoda točkovnega vrednotenja kvantificira kriterije vrednotenja. Vključuje število kriterijev, katerih relativna teža ali vrednost se izrazi numerično. Dani podatki lahko določijo sestavljen indeks zmožnosti, ki nam zagotovi izdelavo primerjave dobaviteljev. Z upoštevanjem kakovosti in dobave kot najpomembnejših dejavnikov izdelajo sistem rangiranja po točkah (npr. kakovost 40 točk, dobava 30 točk, servis 20 točk, cena 10 točk). Prednost metode je v tem, da lahko uporabimo večje število kriterijev vrednotenja. Težo posameznega kriterija lahko določimo glede na lastnosti in potrebe posameznega podjetja ter da raven subjektivnosti ni velika (Zenz, 1994, str. 135–136).

Metoda stroškovnega razmerja pa se nanaša na razmerje določenih stroškov nabavljanja glede na vrednost pošiljk, ki jih je dobavil dobavitelj. Večje, kot je razmerje stroškov glede na pošiljke, nižje se dobavitelj razvrsti v procesu razvrščanja. Kategorije stroškov, ki se uporabljajo, so odvisne od vrste materiala. Najpogostejši so stroški v povezavi z zagotavljanjem kakovosti, stroški dobave, servisa in cene materiala. Opisana metoda je fleksibilna in jo lahko prilagodijo glede na vrsto podjetja kot tudi materiala. Takšno vrednotenje pa ni primerno, če ni dovolj časa, sredstev za izvedbo vrednotenja ali pa so nabavne količine majhne (Zenz, 1994, str. 135).

Po proučitvi vseh virov informacij vodja nabave v sodelovanju z drugimi oddelki v podjetju oblikuje kriterije za izbiro dobaviteljev. Najpomembnejši so (Završnik, 2004, str. 115): kakovost materiala, cena (ugodna cena in nizki enkratni stroški), redna nabava dogovorjenih količin, izpolnjevanje dobavnih rokov (kratki dobavni roki, lokacija), dobavni in plačilni pogoji (majhne, najmanjše količine naročanja, možnost dobave ravno ob pravem času, dolgi plačilni roki), proizvodne zmogljivosti, zaloge dobavitelja ter prilagodljivost glede sprememb naročil. Kriteriji se morajo nanašati na kakovost materiala, ceno, dobavni rok, dobavne in plačilne pogoji (minimalne količine za naročilo, rok plačila), proizvodne zmogljivosti, zaloge dobaviteljev, servis, finančno moč, poslovno uslužnost pri reklamacijah in fleksibilnost glede sprememb naročenih količin (Završnik, 2001, str. 46–47).

Ko se podjetje odloča za število dobaviteljev za določen material, obstaja možnost alternative eden ali več dobaviteljev, saj tako oblikuje nabavno politiko. Večje število dobaviteljev naj bi zagotovilo večjo preglednost nad cenami in varnostjo oskrbe. Vendar oskrbovanje iz enega vira poveča soodvisnost obeh vključenih podjetij (Potočnik, 2002, str. 132). Podjetje se mora

pri izbiri dobaviteljev ozirati tudi na njihovo velikost, saj tako lahko izbira med majhnimi in velikimi dobavitelji. Prednosti majhnega dobavitelja so, da se bolj posveti zahtevam podjetja, saj so odnosi s poslovodstvom podjetja bolj osebni in odziv na posebne zahteve je hitrejši. Izbira večjega dobavitelja ima tudi prednosti, saj ima večje rezerve v proizvodnih zmogljivostih in zato se lažje odziva v nujnih primerih. Tako dobavitelju lahko nudijo posebne zmogljivosti in znanja, pa tudi navezanost dobavitelja na podjetje je manjše (Lysons, 1991, str. 198). Manjše število dobaviteljev, s katerimi podjetje sodeluje, namreč omogoča, da vsakega obravnavajo oziroma mu posvetijo več časa. Obseg poslov na dobavitelja se poveča in s tem oni za njih postanejo pomembnejši partner (Wilson, 1994, str. 37).

Najbolje je stalno proučevati trg, iskati nove ponudbe, a se držati stalnih dobaviteljev, dokler njihovi pogoji niso bistveno slabši od drugih. Tudi pri stalnih partnerjih ima podjetje za enake materiale ali storitve več dobaviteljev, saj tako ni monopolno odvisno od enega (Završnik, 2003, str. 26). Najugodnejše za podjetje je, če lahko izbira med dobavitelji, ki geografsko niso preveč oddaljeni, katerih komunikacije in transport so razmeroma kratke (lokalni dobavitelji). Prednosti lokalnih dobaviteljev pred oddaljenimi so tesnejše sodelovanje, saj le-to temelji na medsebojnih osebnih poznanstvih. Tako podjetje upošteva lokalno skupnost in manjši so transportni stroški (Lysons, 1991, str. 197). Za podjetje pomeni pridobivanje zanesljivih nabavnih virov hkrati strateško premoženje, zato predstavljajo možnosti dolgoročnih povezav z dobavitelji izvor konkurenčnih prednosti, doseganje boljše učinkovitosti in uspešnosti na nabavnem ter posledično tudi na prodajnem trgu (Weele, 1998, str. 36).

Pogajanje in sklepanje pogodbe sta jedro nabavnega poslovanja. Pogajanja se ne nanašajo samo na ceno, ampak na vse prvine, ki so bistvene za sklenitev pogodbe. Pogosto so kakovost, zanesljivost nabave in tudi servis odločilnejše prvine nabavnih pogajanj kot cena in plačilni pogoji. Pogajanja morajo omogočiti sklenitev ugodnega posla za obe strani, katerih cilj je reševanje problemov dveh ali več strani na način, ki bo koristil vsem (Potočnik, 2002, str. 174).

Za izbor in vzgojo dobavitelja pa Ishikawa (1987, str. 48) navaja štiri poglavitne korake. Prvi korak so pripravljalni razgovori, v katerih se podjetje pogovarja z dobaviteljem za preizkus v določenem obdobju (po selekciji dobavitelja in na osnovi podpisane pogodbe). V času pripravljalnih razgovorov podjetje prouči situacijo in se odloči, ali bodo nadaljevali razgovore z istim dobaviteljem ali ne. Sledijo uradni razgovori, ki potrjujejo dejstvo, da se obe strani zanimata za sodelovanje in da jima ustreza, če se bodo dogovori o nabavi nadaljevali za dolgo obdobje. Dobavitelj pa si mora stalno prizadevati izboljševati kakovost, ceno in učinkovitost opreme. Z druge strani mora podjetje dobavitelja obveščati o stanju in mu pomagati, če to zahteva. Podjetje oziroma nabavniki morajo nadaljevati s preverjanjem, ali je prav ta dobavitelj tisti, s katerim se bodo tudi v prihodnosti dogovarjali ob polnem zaupanju. Zadnji korak pa je začasna ukinitve nabave, ki je med obema strankama možna, postavljena pa je tudi norma za nadaljevanje razgovorov. Do začasne ukinitve nabave lahko pride, če je redno dobavljen material slabše kakovosti in so napake na materialu, če se zdi, da se pogostost napak ne bo zmanjšala, ali ko material ni dostavljen pravočasno in predvidevamo, da se

metode odpreme ne bodo izboljšale in ni mogoče uveljaviti metod za zmanjšanje stroškov, kot je bilo predvideno, in če postane vodenje pri dobavitelju tako neustrezno, da obstaja nevarnost odpovedi.

Nabavni oddelek mora izbrati dobavitelja, ki bo najprimernejši glede na kakovost, ceno in dobavne pogoje. Čas izbire dobavitelja je kratek in nabavni oddelek ima malo možnosti za izbiranje. Zato Ishikawa priporoča, da naj podjetja pri nabavljanju izberejo specializiranega proizvajalca, ki naj bo neodvisen in lahko dobavlja proizvode tudi drugim podjetjem ali pa ga določijo kot pomožnega člana njihovega lastnega industrijskega sistema (Ishikawa, 1987, str. 48). V podjetju se morajo tudi odločiti, katere surovine oziroma material nameravajo kupovati od določenega proizvajalca in katere proizvode bodo proizvajali sami. Podjetje (kupec) in dobavitelj morata, da bi uspešno poslovno sodelovala pri proizvodnji, določiti specifikacije za surovine in material. Pri tem morajo najprej raziskati, ali že obstajajo kakšne specifikacije surovin in materialov. Če niso na razpolago, jih pripravijo sami, če obstajajo, jih analizirajo in ocenijo, ali ustrezajo njihovim zahtevam.

Za določeno obdobje, po navadi eno leto, pa izdeluje podjetje oceno vseh dobaviteljev in jih tudi razvršča. Takšen način ocenjevanja je stalna praksa tistih dobaviteljev, ki imajo certifikate obvladovanja kakovosti (ISO 9001:2000), kar je ena izmed zahtev tega standarda. Z vidika razvijanja dobaviteljev je dobro, da vse pripombe in zahteve odprto obravnavajo tudi z dobaviteljem. Na ta način prispevamo k večji kakovosti in k boljši izvedbi novih projektov (Bradač, 2009, str. 49). Proučiti in analizirati morajo slabe proizvode, ki zahtevajo dodelavo in reklamacije kupcev, ter stalno dopolnjevati specifikacije. Nabava mora, preden se odloči za dobavitelja, proučiti dobaviteljevo filozofijo ravnanja (kakšne so lastnosti posloводства, znanje, sposobnosti ravnanja in razumevanja kakovosti), zanimanje dobavitelja, ki ga kaže do kupca, podjetja, s katerimi trenutno posluje, zgodovinski razvoj dobavitelja in njegov zadnji razvoj, tipe materialov, ki jih ima v programu, vse podrobnosti glede opreme, procesov ter proizvodnih kapacitet dobavitelja, sistem zagotavljanja kakovosti pri dobavitelju in programe izobraževanja za kakovost, kako obvladuje preskrbo s surovinami ter svoje pogodbe.

Samo zares dobri dobavitelji namreč nudijo nov razvoj in rešitve problemov; treba jih je najti, izbrati in razvijati (Kern, 1991, str. 28). Po navadi podjetja izberejo dva dobavitelja in nato začno s pripravljalnimi razgovori, katerim sledijo uradni razgovori, ki potrjujejo dejstvo, da sta obe strani zainteresirani za sodelovanje. Dobavitelj si v tem času prizadeva izboljšati kakovost, ceno in učinkovitost materiala. Lahko pa pride tudi do začasne ukinitve dogovora, če je redno dobavljen material slabše kakovosti, če se pojavijo slabosti in se zdi, da se število le-teh ne bo zmanjšalo, ali pa je material dobavljen nepravočasno in če postane ravnanje pri dobavitelju tako neustrezno, da obstaja nevarnost, da odpove. V to skupino uvrščamo stroške izbire dobavitelja. Sestavljeni so iz stroškov nabavnikov, ki morajo izbrati najboljšega dobavitelja, iz stroškov proučevanja možnih dobaviteljih, iz stroškov razgovorov, ki jih opravijo z dobavitelji, itd. (Ishikawa, 1987, str. 139).

2.4 Informacije o merjenju uspešnosti nabave

V nabavnem oddelku mora poslovodstvo izpeljati raziskavo, s katero oceni, kako so cilji nabavnikov usklajeni z njihovimi viri in če dosegajo načrtovane rezultate. Rezultati raziskave se morajo nanašati na zahteve podjetja do nabavne funkcije. Nabavna politika mora biti usklajena s splošno politiko podjetja in s spremembami oskrbovanja podjetja. Nabavna funkcija se mora optimalno odzvati na potrebe notranjih uporabnikov. Sprememba oskrbovanja se kaže v spremembi materialnih zahtev za izpolnitev vnaprej določenih materialnih potreb, ki jih ponuja nabavni trg (Pavliha, 2008, str. 2). Nabavna funkcija ne more izvajati svoje dejavnosti zase, ampak v povezavi z drugimi poslovnimi funkcijami, zato je nabava deležna tudi kontrole, ocenjevanja in vrednotenja, ki jo izvaja poslovodstvo. Za objektivno oceno uporabljajo merila, ki se jih da izmeriti. Dejavniki, ki vpliva na kontrolo, ocenjevanje in vrednotenje nabave, je poslovodstvo. Poslovodstvo pa ima lahko različne poglede na nabavo.

Weele (1998, str. 281) navaja, da je nabava administrativna dejavnost. V tem primeru so merila za ocenjevanje preprosta (zaostanki naročil, čas, potreben za administrativno poslovanje, število naročil, število povpraševanj). Nabava je komercialna dejavnost, uspešnost nabave se meri v višini prihrankov. Nabavniki morajo zato nenehno spremljati stanje na nabavnih trgih in iskati nenehne možnosti za prihranke. Nabava je sestavni del logistike; v primeru nenehnega pritiska po zniževanju cen, se dobavitelji lahko odzovejo s slabo kakovostjo ali s slabšo zanesljivostjo dobav. Zaradi tega nabavo vključijo v celovito logistiko. Nabava je strateško poslovno področje. V tem primeru poslovodstvo pritegne nabavo k celoviti strategiji poslovanja in h krepitvi konkurenčnega položaja podjetja. Nabava se ocenjuje po številu sprememb virov, po stikih z novimi potencialnimi dobavitelji, po ustvarjenih prihrankih itd. Na uspešnost merjenja nabavne funkcije vpliva odnos poslovodstva podjetja na njeno vlogo in pomen. Najvplivnejši dejavnik torej meri uspešnost nabave kot tudi metode ocenjevanja uspešnosti pričakovanj poslovodstva v povezavi s poslovanjem nabavne funkcije.

Nabavna funkcija mora izkoriščati poslovne priložnosti in varovati podjetje pred nevarnostmi iz okolja, omogočati hitrejši razvoj in proizvodnjo gotovih proizvodov, predstavljati mora osnovno informacijsko bazo podjetja, zmanjševati celotne stroške poslovanja ter imeti podporo poslovodstva (Scheuing, 1989, str. 364; Burt & Pinkerton, 1996, str. 219). Praksa govori, da na uspešnost nabavne funkcije in na razlike v pristopih k merjenju njene uspešnosti bolj kot posebne značilnosti podjetja vplivajo notranji dejavniki, ko so razlike v načinu vodenja, organiziranosti nabave in njene odgovornosti. Merjenje uspešnosti lahko definiramo kot proces ovrednotenja preteklih aktivnosti, kjer je merjenje proces ovrednotenja; pretekle aktivnosti pa določa sedanja uspešnost (Neely, Mills, Platts, Richards, Gregory, Bourne & Kennerly, 2000, str. 1950). Količina dela nabavne funkcije se s časom spreminja, odvisna je od obsega proizvodnje, razvojnih projektov itd. Podatke mora spremljati nabavni oddelek, ki se na podlagi le-teh odloča o številu materialov, dobaviteljev, naročil, povpraševanj, reklamacij,

prispelih računov, obsega specifičnih del itd. Tako se predvidijo stroški, ki bodo predstavljali merila učinkovitosti nabavnega oddelka.

Nabavni oddelek stremi za nizkimi stroški delovanja nabavne funkcije. Vendar pa to ne sme izriniti aktivnosti, ki dolgoročno prispevajo k nižjim stroškom raziskave trga, analizi stroškov, delu z dobavitelji itd. Nabava mora stremeti k načelu porabe denarja z namenom prihranka denarja. To načelo mora veljati, da nabava lahko v celoti opravi svoje delo. Včasih pa je treba načelo prilagoditi spremenjenim okoliščinam, ki zahtevajo takšno prilagoditev. Simmonds (1981, str. 23) predlaga, naj nabavna funkcija zbere podatke o vodilnem konkurentu na trgu, o najbližjem konkurentu in o najslabšem udeležencu, ne pa o vseh konkurentih.

Pri ugotavljanju uspešnosti delovanja nabavne funkcije je treba nujno ločiti med administrativno učinkovitostjo in uspešnostjo nabave pri izvajanju njenih aktivnosti. Cilj nabavnega oddelka mora biti doseganje čim nižjega seštevka stroškov nabavljenega materiala in stroškov delovanja nabavne funkcije, saj so slednji v primerjavi s stroški nabavljenega materiala dokaj majhni, vendar jih je vseeno treba upoštevati. Tako si nabava zagotovi primerjavo, ki jim omogoča ugotovitev pomembnih odstopanj in nastanek vzrokov, ki vodijo do prekomernih nabavnih stroškov. Pri tem pa morajo tudi zaposleni zagotavljati stroškovno ugodno oskrbo z materiali, saj so njihove plače vsaj delno vezane na uspešnost pri zniževanju stroškov nabavljenega materiala (Heinritz, Guinipero & Kolchin, 1991, str. 401).

Različni dejavniki vplivajo na kriterije, ki predstavljajo merilo uspešnosti nabavne funkcije. Pri vrednotenju nabave kot tudi administrativno-pisarniške dejavnosti so ti dejavniki povezani s pisarniški aktivnostmi (število naročil, poraba časa in stroškov, standardizirani postopki) in s stopnjo upoštevanja ter spoštovanja dogovorjenih postopkov in pravil. Tako nastopajo dejavniki, ki so povezani z ravnanji nabavnikov in z njihovo zavzetostjo za kakovostno opravljeno delo. Ko nabavo vrednotimo kot komercialno dejavnost, se že pojavijo dejavniki, ki niso odvisni od nabavnikov, ampak izhajajo iz okolja. Naloga in odgovornost nabavnikov je, da na te spremembe in odklone od načrtovanih in ustaljenih postopkov ustrezno reagirajo ter izvedejo ukrepe, ki zagotavljajo doseganje ali preseganje zastavljenih ciljev. Ti dejavniki so neželena nihanja cen na trgu, pomanjkanje materialov, gospodarska, politična in denarna nihanja.

Ko nabavno funkcijo vrednotimo kot sestavni del celovite logistike, nanjo vplivajo dejavniki zniževanja cen, dobavne zanesljivosti in uravnoteženost. Uspešnost nabavne funkcije je treba pri takšnem razumevanju njene vloge gledati skozi kombinacijo več dejavnikov, ki dajejo bolj realen pogled na dosežke nabavne funkcije in na vzroke za nastanek odstopov od načrtovanih vrednosti.

Strateško vrednotenje nabavne funkcije pa je najbolj celovit in kompleksen pogled na njeno vlogo. Tako so tudi najbolj obsežni dejavniki, ki vplivajo na njeno uspešnost in vsebujejo dejavnike makro in mikro okolja, spremenjenih razmer na trgu ter prispevke vseh udeležencev, vključeni v nabavni proces. Na nabavno funkcijo kot strateško aktivnost najbolj odločilno vplivajo zunanji dejavniki, ki so pritiski na cene, nihanja cen, spreminjanje razmerja

pogajalske moči med nabavniki in dobavitelji. Na notranje dejavnike najbolj vplivata odnos posloводства do nabave in način vodenja nabavne funkcije (Weele, 2002, str. 283).

Weele (2002, str. 256) je vrednotil uspešnost nabavne funkcije glede na njeno vlogo v podjetju, in sicer je menil, da je nabava kot operativno-administrativna dejavnost naloga izvajalnega sistema. Izvajalni sistem pa vrednoti uspešnost nabave s številom in z zaostankom naročil, z izvedbenim časom za operativno poslovanje, postopki itd. Kriteriji za izvedbo vloge nabavne funkcije so količinski in administrativni. Nabava kot komercialna funkcija je odgovorna poslovodstvu podjetja, saj jim mora predložiti podatke o prihrankih, znižanju cen, povračilu investicije, inflaciji in poročila o odmikih. Ko pa je nabava povezana z drugimi funkcijami za poslovanje z materialom, pa je nabava opredeljena kot sestavni del celovite logistike, kjer zbira podatke o prihrankih, znižanju stroškov, zanesljivosti dobav, stopnji zavrnitve na vhodu in skrajšanju dobavnih časov. Nabava kot strateška poslovna funkcija je zastopana v poslovodstvu podjetja in skrbi za analizo normiranih stroškov, za zgodnje vključevanje dobaviteljev, za načelo "narediti ali kupiti" in za zmanjšanje dobaviteljskih baz.

Nabavniki so ob sprotnem merjenju pravočasno in pravilno informirani o njihovem prispevku k skupnim ciljem podjetja. Želja po dobrih rezultatih je še dodatna spodbuda. Na uspešnost nabave pa že pozitivno vpliva, da se uspešnost meri, napoved merjenja pa ima pozitiven vpliv na izvajanje in doseganje zastavljenih načrtov. Nabavniki merijo uspešnost, ker tako izboljšajo odločanje na osnovi primerjav načrtovanega in uresničenega. Z merjenjem se izboljša komuniciranje med poslovnimi funkcijami v podjetju. Tako se zagotovi pomoč k uspešnejšemu dogovarjanju o aktivnostih v nabavnem procesu med njimi in stvari postanejo preglednejše, saj za presojanje uspešnosti nabavne funkcije uporabljajo kakovostna in presojevalska merila (Weele, 2002, str. 257). Zato lahko spremljajo dosežene cene za ključne materiale, raven zalog, stroške nabavnega oddelka, število prekinitev proizvodnje zaradi pomanjkanja materiala, spremembe proizvodnega programa zaradi pomanjkanja materiala, število nujnih naročil v primerjavi s skupnim številom naročil, število sprememb naročil in dosežen znesek popustov, rabatov, skontov.

Določeni pokazatelji so lahko merilo za oceno uspešnosti in nagrajevanje posameznikov za njihovo delo v nabavi. Vrednosti posameznih pokazateljev so lahko merila za izplačilo bonusov in drugih nagrad. Poslovodstvo izvaja redno ocenjevanje uspešnosti dela nabave, saj tako lahko od nabave zahtevajo morebitna potrebna izboljšanja nabavnega poslovanja. V nekaterih podjetjih je praksa, da se izvajajo tudi ankete o zadovoljstvu dela z nabavo, ki jo izpolnjujejo neposredni uporabniki. V teh primerih se ne presojuje že navedeni pokazatelji, ampak odnosi nabavnikov do naročnikov, kot je hitrost posredovanja zelenih informacij, prijaznost nabavnega osebja, razpoložljivost nabavnega osebja in predlogi za izboljšanje. Za oceno nabave je zato pristojno poslovodstvo podjetja. Kontrola je enostavna, v kolikor so nabavi postavljeni cilji, ki se jih da izmeriti. Kontrola in nadzor se praviloma izvaja redno, da se v primeru oddaljevanja od postavljenih ciljev lahko hitro ukrepa (Bradač, 2009, str. 84).

Ko podjetje oblikuje merila in kriterije za merjenje uspešnosti, ugotovi, da je dosežke nabavne funkcije zelo težko meriti zaradi različnih dejavnikov in ker ni natančne opredelitve različnih pojmov ter kriterijev, povezanih z uspešnostjo in učinkovitostjo nabavne funkcije. Prav tako ni določenih standardov in ciljev, ki bi služili za primerjalno osnovo za ocenjevanje, nezadostna je natančnost vrednotenja, saj je uspešnost nabave pogojena s kombinacijo različnih dejavnikov, ki jih je težko ugotoviti. Razlike v obsegu pooblastil in odgovornosti preprečujejo primerjalno merjenje uspešnosti nabavne funkcije med podjetji (Weele, 2002, str. 257).

Nabavniki so največkrat osredotočeni na izvajanje nabavnih dejavnosti, bistveno manj pa na samo analiziranje učinkovitosti in uspešnosti delovanja nabavne funkcije. Iz tega razloga potrebujejo kakovostnega nabavnika, ki bo razumel zakonitosti nabavnega poslovanja in hkrati imel ustrezna kontrolna znanja za poznavanje orodij za izračun nekaterih ključnih kazalcev ter kazalnikov nabavne funkcije. Poznati mora količnik hitrosti obračanja zalog predmetov dela, pravočasnost obnove zalog predmetov dela, hitrost prevzemanja delovnih predmetov do dobaviteljev, zagotovljenost storitev v izbranem razlomku časa, delež zamujenih dobav, število reklamacij po posameznem dobavitelju in predmetu dela, optimalno velikost naročila, delež stroškov v nabavni vrednosti itd.

Podobno kot kontroling v vseh ostalih poslovnih funkcijah mora tudi nabavni kontrolor poskrbeti za kontrolno pismenost nabavnikov. Seznaniti jih mora s kazalci in kazalniki, ki so pomembni za podjetje kot celoto in izhajajo iz nabavne funkcije. Vodja nabave mora obvladati metode in tehnike oblikovanja ter posredovanja informacij do posloводства (Becker, 1993, str. 42). Zaradi hitrih sprememb na trgu morajo podjetja stalno preverjati ustreznost izbranih načrtov, ki jih izvajajo, kot tudi ustreznost nabave. Merjenje uspešnosti nabave je zapleten postopek in se med podjetji razlikuje. V praksi ni nobenega enotnega pristopa, ki bi zagotavljal vzpostavitev sistema mejenja. Podjetja sama oblikujejo postopke sistema merjenja uspešnosti, ki pa je prilagojen in odvisen od značilnosti.

Merjenje uspešnosti se mora izvajati redno in zagotoviti meritve na individualni kot tudi funkcionalni ravni. Tako nabavniki sami določijo ukrepe za uspešnejše poslovanje nabavne funkcije na osnovi rezultatov. Za učinkovito merjenje uspešnosti nabavne funkcije potrebuje posloводство učinkovit sistem, ki mora temeljiti na mišljenju strokovnjakov, in sicer na podlagi raziskav ter izkušenj. Temeljiti mora na subjektivnih ocenah posloводства, analizi časovnih vrst preteklih podatkov z upoštevanjem nadaljevanja enakega trenda v prihodnje in na primerjavah med podjetji ter dejavnostmi, kjer mora zaradi specifičnosti posameznih podjetij uporabiti veliko mero strokovnosti in razumevanju vsebine (Weele, 2002, str. 266).

Nabavno poslovanje je treba sproti kontrolirati, kajti le tako lahko preprečijo napake, škode in pomanjkljivosti. Kontrola se mora nanašati na naslednja vprašanja (Potočnik, 2001, str. 211): ali je bila nabava količinsko usklajena s potrebami prodaje, je bila kakovost nabavljenih proizvodov ustrezna, je bila nabava pravočasna, kolikšna je bila povprečna zalog, kakšen je bil koeficient obračanja, so bili proizvodi nabavljeni po konkurenčnih cenah, so bile

izkoriščene možnosti količinskih popustov in skontov, so bile reklamacije glede količinskih, kakovostnih in drugih napak pravočasne in ali je bila nabavna dokumentacija ažurna. Zato vse bolj postaja pomembna vloga dobaviteljev, s tem pa narašča tudi potreba po njihovem objektivnem ocenjevanju. Sistematično zbiranje podatkov o delovanju dobaviteljev omogoča, da se lahko pogajamo za boljšo kakovost proizvodov, znižanje cen, ugodnejše dobavne in plačilne pogoje ter podobno.

Uspešnost, učinkovitost in dosežke (rezultate) nabavnega poslovanja lahko merimo; vendar je praksa pokazala, da je uspešnost nabave zelo težko ocenjevati, ker sam pojem uspešnosti nabave še ni natančno definiran. Za ocenjevanje ni trdno določenih standardov in ciljev, ker je nabava posledica številnih dejavnikov, ki jih ni mogoče meriti. Uspešnost nabave je opredeljena kot raven, do katere dosežemo vnaprej določene cilje ali standarde, in to po vnaprej določenem delovanju. Merijo jo s primerjavo stroškov in cen nabavljenih materialov, s kakovostjo nabavljenih materialov in z zanesljivostjo nabavne logistike. Učinkovitost nabave je opredeljena kot razmerje med načrtovanimi in dejanskimi vložki, na osnovi katerih naj bi dosegli vnaprej postavljeni cilj. Prav tako jo merijo z analizo porabe notranjih virov, potrebnih za doseganje ciljev nabavne funkcije (nabavniki, vodja nabave, nabavni proces in usmeritve sistemske podpore nabavi ter informacijska tehnologija) (Weele, 2002, str. 258).

Kot orodje za vodenje nabavne funkcije lahko poslovodstvo uporablja tudi revizijo nabavne funkcije. Revizija nabavne funkcije je vrsta samoraziskovanja usklajenosti ciljev nabavne funkcije z njenimi viri. Njena uspešnost je pogojena s strokovnostjo izvedbe, najpomembnejši del revizije pa je oblikovanje ukrepov za izboljšanje (Weele, 2002, str. 263).

Revizija nabavne funkcije mora biti izpeljana tako, da se nabavniki ne čutijo ogrožene, ampak morajo revizijo videti kot orodje neprestanega izboljševanja. Nabavna funkcija se tako lahko odloči za primerjalna merjenja, s katerimi želijo izboljšati svojo uspešnost in učinkovitost (Završnik, 2002, str. 64).

Nabavniki evidentirajo nabavo, za katero zbirajo podatke za kasnejše analize in kontrolo poslovanja. Osnovni namen merjenja in vrednotenja nabave je, da bi ugotovili prispevek nabave k skupnemu uspehu podjetja, in sicer z zmanjšanjem stroškov poslovanja, z nižjimi cenami materiala, z manjšim številom zavrnitev dobave in z boljšimi odločitvami o dobavnih virih. Za spremljanje področij si mora nabava zagotoviti merila, ki predstavljajo standardiziran sistem vrednotenja in merjenja uspešnosti nabave. Nabava oblikuje takšen sistem tako, da uporabi številne metode, kot so strokovna mnenja, ki temeljijo na raziskavah in izkušnjah, analiza časovnih vrst, primerjave med podjetji in dejavnostmi in ocene ter osebna presoja.

Kazalci učinkovitosti nabave, ki se spremljajo na področju cen in stroškov nabavljenega materiala, se merijo s stalno kontrolo stroškov nabavljenega materiala (predračun materiala, poročila o odmikih – razlikah, podatki o inflaciji, vrednost nabave). Omenjeno področje morajo meriti tudi s stalnim znižanjem stroškov materiala, ki prinaša podatke o prihrankih pri nabavnih stroških in stroških, katerim se lahko izognejo, kar vpliva na vračilo naložb.

Spremljanje področja kakovosti nabavljenega materiala in storitev se meri z dveh vidikov. Prvič je treba priložnostno spremljati zgodnje vključevanje nabave v razvoj in tehnologijo s kazalci porabljenega časa nabave pri tehničnih ter razvojnih projektih in spremljati začetno stopnjo zavrnitve vzorcev materiala v odstotkih. Drugič pa je treba stalno spremljati vhodno kontrolo zagotavljanja kakovosti dobavljenega materiala z ugotovitvijo stopnje zavrnitve v odstotkih, stopnje zavrnitve na izdelavni liniji v odstotkih in stroške kakovosti na dobavitelja. Področje nabavne logistike in oskrbe merijo s stalnim ali priložnostnim spremljanjem nabavnih zahtevkov zanesljivosti dobave. Kakovostno in količinsko spremljajo čas, potreben za nabavno administracijo, zakasnitev naročil na nabavnika. Prav tako pa spremljajo nujna naročila, indeks zanesljivosti dobave za dobavitelja, pomanjkanje materiala, koeficient obračanja zaloge in dobave ravno ob pravem času. Zaposlene v nabavi kot tudi v podjetju merijo z usposabljanjem in motiviranjem nabavnikov, s kakovostjo vodenja nabave, nabavnega procesa in s sistemi raziskave nabave. Takšno merjenje je priložnostno, z njim pa proučujejo časovne in delovne obremenitve nabavnega oddelka, predračun nabavnih stroškov ter revizijo nabave in oskrbe (Weele, 1998, str. 292).

Med najpomembnejša področja merjenja uspešnosti nabave sodijo:

- **cenovno-stroškovna razsežnost nabave**, ki določa razmerje med standardnimi in dejanskimi cenami, ki jih plačajo za material in storitve. Ločimo tudi cenovno-stroškovno kontrolo, ki se nanaša na spremljanje, ocenjevanje cen in njihovo rast, ter cenovno-stroškovno znižanje, ki obsega spreminjanje in ocenjevanje tistih aktivnosti, na podlagi katerih naj bi se znižali stroški, povezani z nabavo materiala in storitev;
- **kakovostna razsežnost nabave** ugotavlja kakovost nabavljenega materiala, zato nabavo delijo na dva koraka. V prvem koraku pred proizvodnjo se meri število projektov, v katere je vključena nabava, potreben čas za razvoj novega proizvoda in naložbeni projekti za začetno razmerje zavrnitev vzorcev materiala. V proizvodnji pa mora nabava zagotoviti, da bo naročeni material dobavljen skladno s specifikacijo (drugi korak). Merila, s katerimi merijo uspešnost te faze, so odstotek zavrnitve dobave, odstotek zavrnitve na izdelavni liniji, število potrjenih dobaviteljev in število certificiranih dobaviteljev;
- **logistična razsežnost nabave** obsega učinkovit dotok materiala in storitev. To področje vključuje kontrolo pravočasne in natančne obdelave materialnih zahtevkov. Merila, ki jih uporabljajo, so trajanje administrativnih opravil, število izdanih naročil in zaostanek naročil. Merila kontrole pravočasne dobave so zanesljivost dobave, pomanjkanje materiala in prevelika ali premajhna količina materiala. Včasih je nabava odgovorna za določanje in kontrolo stroškovne uspešnosti zaloge. Merila kontrole dobavljene količine so koeficient obračanja zalog, število prevelikih ali premajhnih dobav in povprečna velikost naročila;
- **organizacijska razsežnost nabave** pa obsega poglobitve vire, ki jih uporabljajo za doseganje ciljev nabavne funkcije. Poglobitvi viri so nabavniki, vodja nabave, nabavni proces in usmeritve ter sistemska podpora nabavi kot informacijska tehnologija. Merjenje se nanaša na usposobljenost in motiviranost nabavnikov kot tudi na vodjo nabave. Načini merjenja

uspešnosti nabave se zelo razlikujejo, zato se merila prilagajajo potrebam posameznega podjetja (Weele, 1998, str. 288–291).

3 PRIMER: OBLIKOVANJE INFORMACIJ V PODJETJU TRITECH, D. O. O., O PROBLEMATIKI NABAVNE FUNKCIJE

3.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Trittech, d. o. o. (v nadaljevanju podjetje Trittech), je nastalo leta 1993, po razpadu združenih podjetij Iskra in Iskra Videomatika. Iz bivše orodjarne Iskra Videomatika je nastalo novo podjetje Trittech, in sicer z združitvijo moči ter z vloženimi sredstvi Orodjarstva Đuričič in Kovinoplastike Škulj. Tako so se obdržala stara delovna mesta in razširilo se je tržišče, tehnologija ter programi za poslovanje novoustanovljenega podjetja Trittech. Organizacija je bila ustanovljena leta 1993 s sklepom SRG 751/93, pod številko registrskega vložka 1/21086/00 Ljubljana. Orodjarna izdeluje orodja po lastnem razvoju za brizganje termoplastov, duroplastov, orodij za štancanje in krivljenje ter po doma narejeni konstrukcijski dokumentaciji. Ukvarjajo se tudi z uporabnikovimi problemi, z izdelavo mikro zobnikov, vpenjalnih naprav in rezervnih delov za stroje.

Novoustanovljeno podjetje se je ukvarjalo z dejavnostjo izdelave orodij za pihanje in brizganje plastičnih mas, tlačnih liv (kokile), s štancanjem ter z lastno konstrukcijo. Sedaj se podjetje ukvarja s konstruiranjem in izdelavo avtomatskih linij, naprav in strojev po naročilu kupca. Ustanovili so tudi razvojno-raziskovalno skupino iz različnih področij tehnike (strojništva, računalništva, elektronike) za delo zapletenih naprav.

Poslanstvo podjetja Trittech je, da se bodo izboljšali z novimi kadri, z novo opremo in z novim znanjem. Namen je nabaviti nove stroje višje natančnosti in iskati nove kadre po šolah ter po tržišču. Vizijo vodilni opredeljujejo tako, da so ena boljših orodjarn in da bi radi postali najboljši med orodjarnami v Sloveniji – postati najboljši v razvoju. Hočejo razviti najnovejšo tehnologijo pri izdelavi orodij, to je 2K in 3K brizganje. Hočejo pridobiti mlajše šolane in izobražene kadre. Prav tako pa želijo povečati natančnost iz 0,1 mm na 0,01 mm.

Podjetje ima zaposlenih 33 ljudi, med katerimi je tudi razvojno-raziskovalna skupina. Pomembnejši projekti, ki jih je izvedlo podjetje, so izdelava priprave za brušenje čela lopatic plinskih turbin (ABB ŠVICA). Njihovi izdelki so konektorji, dvopolni gumeni varnostni vtič z zaščitnim kontaktom 10/16 A; 250 V AC, vtični razdelilnik za tri vtiče z zaščitnim kontaktom v gumenem okrovu 16 A; 250 V AC, vtični razdelilnik za tri vtičake z zaščitnim kontaktom 16 A; 250 V AC, kombinirani razdelilec z zaščitnim kontaktom 10/16 A; 250 V AC itd.

Podjetje Trittech je prav tako sodelovalo s podjetji Arsed, Risto in Robotec pri konstrukcijah ter izdelavi linij za varjenje, označevanje sedežev za podjetje Revoz. Leta 1995 so izvedli

projekt za mikroprocesorsko voden elektromehanski prikazovalnik. Leta 1997 so ustvarili linijo za brušenje feritnih in magnetnih jeder, leto kasneje univerzalno pripravo za brušenje čela lopatic plinskih turbin na rotorju in statorju. Nato so leta 1999 izdelali napravo za profilno brušenje segmentov iz sintranih materialov. Leta 2001 so izvedli sestavo avtomatskega univerzalnega dodajnika izdelkov za večbarvno tiskanje. Naslednje leto so ustvarili univerzalno strožno pripravo za popravilo na rotorju plinskih turbin UNPS-3. V letu 2006 pa so dosegli največji dosežek z razvojem in izdelavo priprave za struženje lukenj za »Vacuum Vesell« za prototipno fuzijsko centralo v Franciji (projekt ITER).

Sodelujejo z mnogimi podjetji za izdelavo orodij za brizganje plastike (npr. Mercedes, Audi, Krah Nemčija, Eti, Elvez, Gorenje, Tem Čatež, Hyla, Elektro kontakti Zagreb, Geissler Muenchen, Jancox Toronto itd). Delajo pa tudi za Dubaj, in sicer orodja za pokrovčke, kot tudi za BSH (Bosch Siemens house appliance) (O podjetju Trittech, 2009).

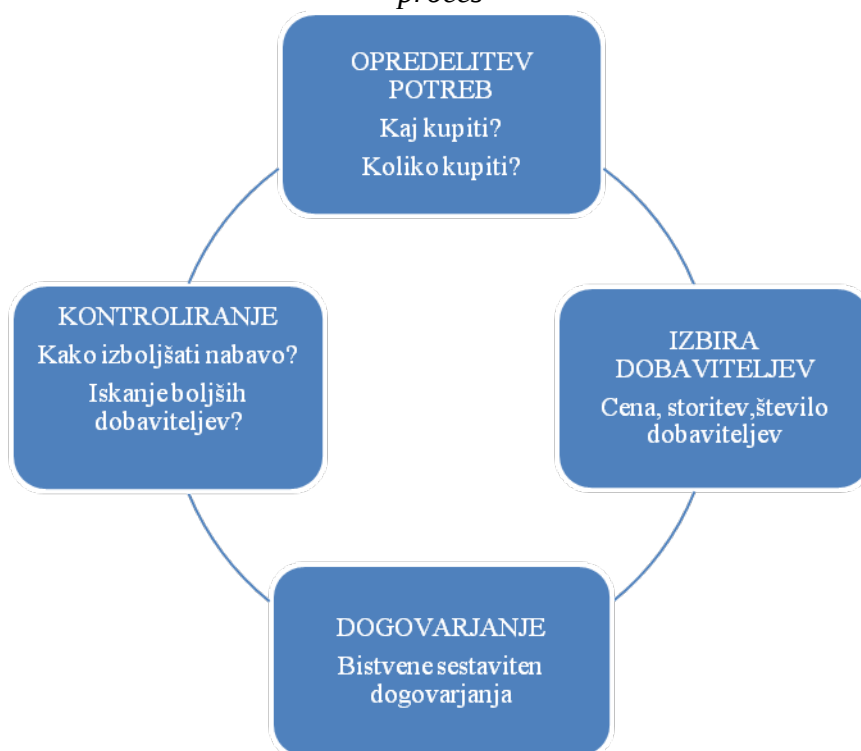
3.2 Nabavni proces

Naloga nabave v podjetju Trittech je, da poskrbi za pravočasno oskrbovanje materiala za proizvodnjo. Torej se nabava ukvarja z naročanjem, prevzemanjem in skladiščenjem blaga. Stalno spremlja gibanje cen na trgu in jih usklajuje s preskrbo podjetja Trittech s potrebnim materialom. Cilj podjetja Trittech je, da poskrbijo za cenovno ugodne nabave, če je le možno in če je urgentno. Nabavna politika temelji na najugodnejši ceni, kakovosti, dobavnih pogojih in plačilnih rokih. Torej si želijo poiskati dobavitelja ali kooperanta, ki bo nudil najugodnejšo ceno, s katero bodo dosegli najboljšo kakovost pri spoštovanju dobavnih pogojev, da ne bo prišlo do zastojev. Prav tako pa se želijo dogovoriti s poslovnimi partnerji za najugodnejše plačilne roke, ki bodo v korist obeh strani.

Odgovornost nabave je, da poskrbi za nemoteno opravljanje dela. Tako nadzoruje tveganja podjetja Trittech pri dobavi blaga za pokrivanje potreb proizvodnje. Poslovodstvo stremi k novim inovacijam proizvodov, računovodstvo pa prispeva k zniževanju stroškov nabave. Prav tako pa poskrbijo, da ohranijo in nadgradijo sodelovanje z dobavitelji ali kooperanti, in utrdijo pošten odnos, ki temelji na kakovosti proizvodov. Naloga nabavnikov je sodelovati s finančnim računovodstvom, saj tako pregledajo, če so nabave poravnane, kar zadeva vprašanje denarja. Prav tako nabavniki usklajujejo organizacijo nabave z računovodskim dobičkom in prihodkom. Pomembno je tudi uskladiti pravočasnost zagotovljenega blaga na zalogo, da ne prihaja do zastojev v proizvodnji.

Nabavniki pripravijo vse potrebne aktivnosti za čim bolj kakovostne in ugodne dobave. Stalno morajo preverjati nabavne potrebe glede na proizvodni program in zaloge. Nabavniki podjetja Trittech poskrbijo za vodenje, usklajevanje in preverjanje aktivnosti zaposlenih za nabavo z zagotavljanjem potrebnih informacij za opravljanje pogodbenih postopkov. Zato izvedejo nabavni proces, ki ga prikazuje slika 1.

Slika 1: Nabavni proces



Vir: V. Potočnik, Nabavno poslovanje s primeri iz prakse, 2002, str. 285.

Vodenje pogajanj z dobavitelji je namenjeno za doseganje optimalnih razmerij med ceno, kakovostjo in storitvijo, kar nabavnikom podjetja Tritech zagotovi preverjanje tehničnih lastnosti dobavljenega blaga in pravočasne dobave kot tudi ocenjevanje dobaviteljev, izbranih na podlagi ogledov njihovih obratov, ob upoštevanju meril zaupanja, kakovosti in plačilnih pogojev.

Nabavnik mora pri svojem delu obdelati napovedi glede cenovnih razmer za določena območja in njihovo primerjavo z resničnimi podatki, saj proučuje tržne razmere, ki so podlaga za preverjanje ustreznosti blaga, ki se ga namerava kupiti. Prav tako pa sodelujejo s podjetji, ki so vključena v celoten proces nabave in periodično poročajo vodji nabavnega oddelka o poteku tržnih razmer, za katere je odgovoren.

Nabavniki podjetja Tritech svoje delo usmerjajo k uresničevanju in podpiranju odločitev, ki jih sprejema poslovodstvo in finančno računovodstvo, ki oblikujeta strategijo podjetja, ali vodja nabavnega oddelka. Pri analizi in ocenjevanju dobaviteljev ter pri nabavnem procesu delujejo popolnoma neodvisno. Tako se cilji nabave in drugih sodelujočih funkcij večinoma usklajujejo. Prihaja pa tudi do nasprotij, saj se vključujejo drugi dobavitelji. Vzrok so drugačni interesi, s čimer nabava ni seznanjena, in tako se zahteva izbira dobaviteljev s strani lastnikov ter poslovodstva. Nabavni proces v podjetju Tritech poteka tako, da zaznavajo interne potrebe po materialu oziroma primanjkljaju za nemoteno delovanje proizvodnje. Tako so temeljno interno naročilo proizvodnje vijaki, plastika, surovine za proizvodnjo itd. Zaloge

materiala knjiži knjigovodstvo, saj v proizvodnji ni dodelan program za dobavo in tako nimajo na voljo vseh podatkov.

3.2.1 Dobavitelji

Podjetje Trittech je malo podjetje, ki ima štiri znane dobavitelje, ki jim nudijo najugodnejše cene, roke plačila in dobavo naročila. Nabavniki predhodno pokličejo dobavitelje in si zagotovijo informacijo o pričakovanju materiala. Prav tako tudi upoštevajo pisno zagotovilo dobavitelja, da dobavi naročeno, in so pozorni na hitre spremembe. V današnjih razmerah so hitre spremembe stalnica, brez katere ni možno poslovati. Podjetje si zagotovi stalno dobavo tako, da nabavniki spremljajo hitre spremembe cen, kar povzroči spremembo obratov v proizvodnji.

Ko material pride od dobaviteljev v podjetje Trittech, poskrbijo za pregled, predvsem za pregled elektromateriala. Pregled opravijo tako, da vzamejo vzorec, ki ga brizgajo. Na podlagi vzorca naredijo test A, ki jim zagotovi nemoteno delovanje podjetja. Ko je elektromaterial prestal teste in zagotovil nadaljevanje dela, se izda potrdilo kakovosti materiala. Potrdilo o kakovosti materiala zagotavlja kakovost oziroma varnost za nadaljnje delo. Materialu, kateremu se prepiše kakovost, mora zagotoviti račun, ki kaže na urejeno stanje. Prav tako pa mora prikazati kilograme, ki se morajo uskladiti z dobaviteljevimi. Če so vsi pogoji usklajeni in urejeni, se račun likvidira in zavede v nabavno knjigo med stroške.

Finančno-računovodski oddelek letno pripravi in uskladi načrte z analizo obstoječega poslovanja, pregled dosežkov v preteklem letu kot tudi deflacijske podatke in dogodke, na katere so še posebej pozorni. Po navadi tudi izvedejo napoved obstoječega poslovanja, ki jim predstavi njihove prednosti in slabosti. Prav tako pa upoštevajo okolje, torej dobavitelje ali kooperante kot tudi konkurente, ki za njih predstavljajo priložnosti in nevarnosti. Oblikujejo cilj prodaje na podlagi lastnikov in letnega načrta nabave kot načrta zalog. Vodja nabave je odgovoren in pristojen za načrt aktivnosti, ki jim zagotovi pregled analiz obstoječega stanja na trgu, dobaviteljev in za pripravo potrebnih podatkov za izvedbo nabave.

Izbira dobaviteljev oziroma ocenjevanje dobaviteljev v podjetju Trittech sestoji iz vpliva najboljše cene, kakovosti, dobavnih pogojev in plačilnih rokov. Na transport niso tako pozorni, ker ga terenski nabavnik podjetja Trittech sam izvede (po Sloveniji, za oddaljene kraje pa ne). Tako se podjetje izogne reklamacijam, ker na dobavnem kraju preverijo pravilnost pošiljke. Kot sem že omenila, je podjetje Trittech majhno podjetje, ki pri ocenjevanju dobaviteljev daje velik poudarek na ceno, kakovost, dobavne pogoje in plačilne roke, saj so njihovi dobavitelji ali kooperanti majhna do srednje velika podjetja. Prav tako pa sta pomembna dejavnika tudi zaupanje in dolgoročni odnosi s poslovnimi partnerji, zato podjetje Trittech zaupa njihovim sposobnostim. Za izbiro ustreznega dobavitelja ali kooperanta ni pisnih pravil, saj se poslovodstvo, finančno računovodstvo in nabavniki odločajo na podlagi vpliva najugodnejših cen, kakovosti, dobavnih pogojev in plačilnega roka. Podjetje Trittech mora izbrati dobavitelje ali kooperante, saj si tako zagotovi kakovost

materiala in zanesljivost dobav. Za sklenitev nabave z dobavitelji ali kooperanti imajo določene postopke, ki temeljijo na podlagi vpliva najugodnejše cene, kakovosti, dobavnih pogojev in plačilnih rokov, da pridobivajo najugodnejše ponudbe. Pridobljene ponudbe jim omogočajo izbiro najugodnejšega dobavitelja ali kooperanta. Njihova majhnost jim zagotovi, da ni sklenjenih letnih pogodb z dobavitelji.

Na ta način se z dobavitelji dogovorijo o odlogih plačil, rabatih itd. Podjetje Trittech dela sproti in zato ne upošteva vsega, saj jih v to prisilijo nenehne spremembe na trgu surovin. Podjetje dela s plastiko, ki pa je vezana na spremembe cen nafte na trgu, kar jim daje vedeti, da morajo redno spremljati nihanje cen na svetovnih trgih surovin. Če želi podjetje Trittech nabaviti blago pri najbolj ugodnem dobavitelju ali kooperantu, mora vodja nabave proučiti trg in razpoložljive informacije, tako da prouči vse dostopne vire informacij. V določenih primerih pa se vodi nabave pridružita še finančno-računovodski in prodajni vodja. Med seboj odločajo o sprejemljivosti in o končni odločitvi glede dobavitelja ali kooperanta. Pri končni odločitvi glavno vlogo igrajo cena, kakovost, dobavni in plačilni pogoji. Ko pri končni odločitvi primanjkuje podatkov, nabavniki komunicirajo z dobavitelji ali kooperanti. Na podlagi sprejete odločitve poslovodstvo obvesti nabavo, ta pa nadaljnje komunicira z dobavitelji ali kooperanti in izdela naročilo. Nato jim naročilo posreduje in izgradi medsebojni poslovni odnos.

Namen procesa izbiranja dobaviteljev ali kooperantov je doseg najugodnejšega števila dobaviteljev ali kooperantov in vzdrževanje ter vzajemno sodelovanje, ki ima temeljni pomen za dolgoročna partnerstva. Podjetje Trittech se zaveda, da je kakovost njihovih proizvodov in storitev neposredno odvisna od kakovosti njihovih dobaviteljev ali kooperantov. Na ta način z njimi gradijo in ohranjajo dolgoročna partnerstva, ki so odraz odgovornosti. Dobavitelji ali kooperanti so zelo pomemben člen za doseganje ciljev podjetja Trittech.

Podjetje Trittech stremi k temu, da naroča blago pri enem dobavitelju ali kooperantu, kar se ujema z nabavno politiko. Podjetje je malo in ne potrebuje večjega števila dobaviteljev ali kooperantov. Z enim dobaviteljem ali kooperantom solidno sodelujejo in uspešno poslujejo. Podjetje Trittech deluje v orodjarski panogi z določeno specifikom dela in zato stremi k tistim dobaviteljem ali kooperantom, ki zadovoljijo predpisane zahteve. Tako se podjetje zaveda hitrega odziva dobaviteljev ali kooperantov glede njihovih zahtev. Odnosi so bolj pristni, predvsem na ravni poslovodstva, in bolj se posvetijo njihovim zahtevam. Najbolje je stalno proučevati trg, iskati nove ponudbe, se držati stalnih dobaviteljev, dokler njihovi pogoji niso bistveno slabši od drugih. Tudi pri stalnih partnerjih imamo za enake proizvode ali storitve več dobaviteljev in s tem niso monopolno odvisni od enega (Završnik, 2003, str. 26). Besede Završnika se ujemajo z nabavno politiko podjetja Trittech, saj jim majhnost in specifičnost dela omogoči hitro izbiro dobaviteljev ali kooperantov. Njihova odvisnost od slednjih ni velika in je odvisna od panoge.

Obravnavano podjetje izbira med dobavitelji ali kooperanti, s katerimi dobro posluje in ki imajo na razpolago določeno specifično proizvodnjo. Sodeluje tudi s tujino in išče dobavne

vire, ki jim ponujajo specifično materialov v skladu s standardi, prav tako pa stroškovne prednosti nižjih cen in boljše kakovosti. Podjetja spoznavajo, da nasprotujoč odnos največkrat ne prinese uspeha, zato poslovni odnosi postajajo vse prijetnejši in bolj sodelujoči. Trdno zaupanje med partnerjema se gradi več let (Fernandez, 1995, str. 239). Proces izbiranja dobavitelja ali kooperanta je sestavljen iz naslednjih aktivnosti: prepoznavanje potencialnih dobaviteljev ali kooperantov, presojanje in ocenjevanje primernosti ter usposobljenosti dobaviteljev ali kooperantov. Poslovni odnosi podjetja Trittech z dobavitelji ali kooperanti so na normalnem, vzdržljivem in dobrem odnosu, čeprav prihaja do zamud plačil. Zamude plačil so danes stalnica in niso nobeno presenečenje. Današnje posledice recesije so plačilno disciplino privedle tako daleč, da jih podjetja komaj vzdržujejo. Podjetje Trittech dobre poslovne odnose med partnerji gradi s poslovnimi kosili, druženji, pogostitvami itd. Ker gre za obojestranski odnos, jih dobavitelji ali kooperanti za njihovo zvestobo nagradijo z vabili na skupna druženja, na pogostitev, strokovna predavanja itd.

3.2.2 Nabava materiala

Podjetje Trittech nabavlja zanesljive vire, ki močno vplivajo na nadaljnje poslovanje podjetja. Vloga nabavne funkcije ima v podjetju pomembno vlogo, saj ohranja in skrbi za prihodnje odnose z dobavitelji ali kooperanti. Prav tako nabavniki stremijo k uresničitvi ciljev glede najugodnejših cen, kakovosti, količine, dobavnih in plačilnih pogojev nabavljenega blaga. Navodila za poslovanje podjetja Trittech z dobavitelji ali kooperanti oblikujejo sproti, kar je rezultat dogovorov med poslovodstvom, finančnim računovodstvom in nabavo. Nabavni oddelek spremlja zaloge in poda količine. Tako se zahtevana kakovost kontrolira in zagotovi, da se vzorec pobere, kar sproži njihovo delovanje. Omenjene vzorce za orodjarno pobere tehnolog, medtem ko za elektromaterial proizvodnja.

Nabavi so v vpogled rezultati operativnega dela vseh poslovnih funkcij in razvoj celotnega podjetja. Podjetje mora znati uporabiti sinergijske učinke vseh poslovnih funkcij in zmanjšati tveganje v nabavnem, proizvodnem kot tudi razvojnem procesu. Kakovost mora biti ključna povezava med dobavitelji ali kooperanti za ohranitev in razvoj partnerskega odnosa. Podjetje Trittech se odziva tako na interne kot na eksterne potrebe trga. Njihova nabava je odvisna od povpraševanja, razmer na trgu ponudbe. Ko za nemoteno delovanje potrebujejo veliko količino materiala, ga nabavljajo neposredno prek proizvajalcev. Pri posrednikih, kot sta trgovina in zastopstvo, pa naročijo manjšo količino materiala. Vse omenjeno pa je odvisno od prometa dela v podjetju in na trgu.

Naročilo nabavnikov mora vsebovati vrsto materiala, dobavno-tehnične pogoje, dobavni rok, količino, način embalaranja in transport, ceno ter plačilne pogoje, kakovost, ostalo dokumentacijo itd. Ko nabavnik potrdi prednaročilo, oblikuje naročilo za material iz zalog, ki je takoj dobavljivo. Za material, ki pa ni dobavljiv iz zalog, oblikuje posebno naročilo. Nabavnik naroči najugodnejšo količino naročila, ki pa zajema ceno materiala, količino, kakovost, dobavni in plačilni rok ter po potrebi najugodnejše transportne stroške. Ko nabavnik oblikuje naročilo, ga pošlje po elektronski pošti ali po faksu. Naročilo v nabavi

mora biti v skladu z veljavno nabavno pogodbo, saj potrditev naročila dobavitelj potrdi, ko se strinja z vsemi pogoji iz naročila. Vse nadaljnje spremembe v zvezi z naročilom mora nabavnik potrditi pisno in jih ažurirati v računalniškem sistemu. Nato nabavnik spremlja nabavno naročilo do prejema blaga v skladišče.

Ko nabavnik pošlje naročilo dobavitelju ali kooperantu, ga mora preveriti poslovodstvo – o pravilnosti izbora dobavitelja ali kooperanta in popolnosti podanih zahtev v naročilu –, ki ga nato odobri s podpisom. Potrditev naročila mora vsebovati kakovost blaga in vse pogoje nabave. Nato se mora vzpostaviti pravnofinančni odnos, ki je zavezujoč za podjetje Tritech in za dobavitelja ali kooperanta. Nato mora še dobavitelj ali kooperant potrditi svoje mnenje. Izjavo o potrditvi naročila mora dobavitelj ali kooperant sprejeti v roke. V njej morajo biti natančno določene zahteve in s tem dobavitelj ali kooperant potrdi svojo pripravljenost ter zmožnost izvedbe naročila oziroma vseh zahtev, podanih v naročilu. Nabavnik mora nato preveriti skladnost potrditve naročila z naročilom v nabavi in pravočasno uskladiti vse možne nejasnosti oziroma pomanjkljivosti ter naročilo potrditi s statusom v računalniku. Ko se naročilo potrdi, mora nabavnik spremljati potek izvajanja naročila do končne izvedbe. Prav tako pa mora nabavnik preveriti izpolnjevanje zahtev v naročilu. V nabavni pogodbi mora nabavnik preveriti naročnika transporta, zavarovanje blaga, dobavni rok, pripravljenost za prevzem materiala in prevzem materiala ter izpolnjevanje posebnih zahtev. Če naročilo vsebuje kakršne koli neskladnosti glede poteka, nabavnik ukrepa tako, da prekliče vnos podatkov v računalnik na podlagi predloga vodje nabave.

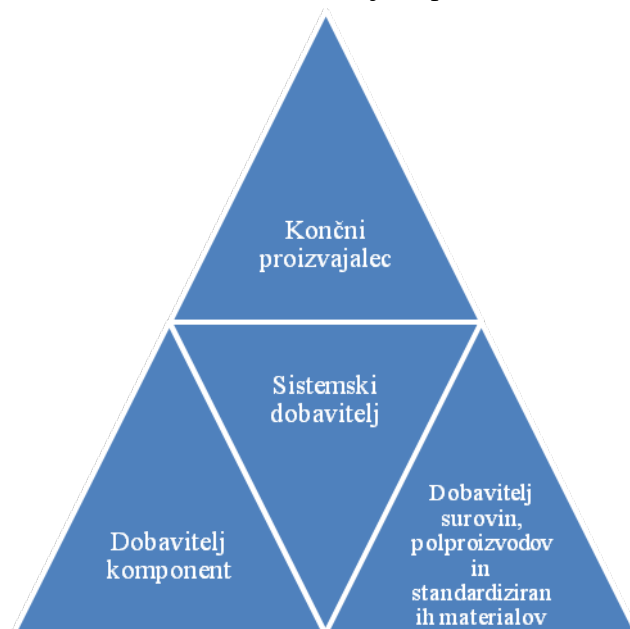
Ko se zaključi izvedba naročila in dobavijo material v skladišče podjetja, ga mora oseba, zadolžena za skladiščenje, preveriti in kontrolirati kakovost materiala ter skladnost podatkov z dokumenti dobavitelja. Pri prevzemu so nabavniki pozorni tudi na nadzor nad izpolnjevanjem zahtev glede dobavnih rokov. Po končanem količinskem in kakovostnem prevzemu nabavnik opravi še kontrolo dobaviteljevega računa glede skladnosti z naročilom. Vse ugotovljene napake pri prevzemu blaga in kontroli računa morajo nabavniki dokumentirati kot reklamacijo v nabavi, ki se obravnava po predpisanem postopku. S tem ko je ugotovljena skladnost izvedbe naročila, material postane last podjetja Tritech.

Nabavnik nosi odgovornost za naročanje materiala pri dobavitelju ali kooperantu. Nabavnik naroča material samo pri najugodnejših in znanih dobaviteljih. Zahteve o kakovosti nabavniki zapišejo na naročilnico. Nabavniki na osnovi internega naročila pripravijo ustrezno dokumentacijo – eksterno naročilo, nabavno pogodbo, oziroma zahtevajo ponudbo od dobavitelja. Naloga nabavnikov je, da pripravijo dokumentacijo, ki jo pregleda in odobri vodja nabave, in tako nastanejo pogoji za izdelavo naročila. Stalna naloga nabave je doseganje najugodnejših pogojev pri dobaviteljih ali kooperantih za vse potrebne proizvode, ki jih podjetje Tritech doseže s stalnim in dobrim sodelovanjem. Cilj nabave je kakovostna dobava in ugodni nabavni pogoji ter čim nižji stroški nabave. Naloga nabave je torej doseganje najugodnejših pogojev nabave, zato nabavniki spremljajo in obvladujejo stroške nabavljenih proizvodov ter jih usklajujejo s trenutnim položajem na trgu. Ugodnejše pogoje

nabave dosegajo s spremljanjem in primerjavo nabavnih pogojev med obstoječimi ter potencialnimi dobavitelji ali kooperanti kot tudi s stalnim dodatnim izboljšanjem le-teh.

Rezultati vhodne kontrole in ostalih nabavnih pogojev podjetju Trittech zagotovijo poznavanje sposobnosti in urejenosti dobaviteljev ali kooperantov ter jih subjektivno ocenjujejo. Tako rezultate subjektivnih ocen posredujejo poslovodstvu, na kar lahko poročilo sestavi vodja nabave. Podjetje prepoznava potencialne dobavitelje s spremljanjem razvoja novih proizvodov in storitev ter tehnologij. Prav tako prepoznava dobavitelje ali kooperante, ki dobavljajo napredne tehnologije in spremljajo tehnološki razvoj. Tako sproti pregledujejo strokovne revije, strokovna srečanja proizvajalcev, kataloge, sejme, razstave in posredne ter neposredne informacije o dobaviteljih ali kooperantih. Slika 2 prikazuje izbor in pomen dobaviteljev ali kooperantov za podjetje Trittech.

Slika 2: Dobaviteljska piramida



Vir: W. Stölze & K. F. Heusler, Supply Chain Management, 2003, str. 10.

Primerni oziroma najugodnejši dobavitelji ali kooperanti morajo podjetju zagotoviti solidno ceno proizvoda ali storitev, kakovost, zanesljivost in varnost dobave kot tudi plačilne pogoje. Zato redno pregledujejo poslovanje s posameznimi dobavitelji ali kooperanti na podlagi analiz za rabat, promet, plačilne roke, obresti in isti material pri več dobaviteljih ali kooperantih. Izbor dobaviteljev ali kooperantov torej poteka na osnovi subjektivnih ocen. Podjetje Trittech ima za ocenjevanje dobaviteljev ali kooperantov zgoraj omenjene kriterije, ki jim zadostujejo glede na njihovo majhnost in so jim dobro služili pri ugotavljanju uspešnosti odnosa dobavitelj ali kooperant – podjetje Trittech in podjetje Trittech – dobavitelj ali kooperant. Subjektivne ocene izbire dobaviteljev ali kooperantov so tudi delno objektivne, saj izračuni potekajo na podlagi cen, zalog in plačilnih ter dobavnih pogojev, medtem ko preverjajo kakovost z atesti. Iz tega razloga jih ocenjujejo na podlagi dosedanje zgodovine poslovanja. Včasih pa uvedejo novega dobavitelja ali kooperanta, ki so ga srečali med

obiskom sejma ali seminarja. Odločitev o izbiri dobavitelja ali kooperanta se sprejme v okviru lastnikov in posloводства podjetja, in sicer na podlagi predloga vodje nabave.

Ker je podjetje Trittech majhno podjetje, ki ima specifiko dela, ne uporablja sistematičnega ocenjevanja in vrednotenja dobaviteljev ali kooperantov. Lastniki in posloводство se odločijo na podlagi preteklega sodelovanja in izkušenj. Med izbiro najugodnejše odločitve pa se pripetijo težave, ki zahtevajo več časa za premislek. Primerjava med dobavitelji in kooperanti je bolj subjektivne narave, kar pa je odvisno od njihove specifike dela, predvsem od specifičnih ponudb. Podjetje Trittech ocenjuje svoje dobavitelje ali kooperante na podlagi metode razvrščanja, ki je omejena na dejavnike cene, kakovosti, dobavne in plačilne pogoje.

Cena in kakovost sta pomembni sestavini nabave materiala. Ob primerni ceni mora biti kakovost nabavljenega materiala usklajena z internimi kot tudi z eksternimi potrebami. Nabavniki stremijo k najugodnejšim dobavnim pogojem, ki pa so posledica zanesljivih nabav. Točne in zanesljive dobave vodijo do izvedbe dogovorov in vplivajo na učinkovitost dela, kajti vsako podjetje stremi k likvidnosti in uspešni izvedbi dela. Podjetje si mora zagotoviti najugodnejše plačilne pogoje za plačilo svojim dobaviteljem ali kooperantom, saj si tako gradi trajno likvidnost in uspešnost, kar je v interesu celotnega podjetja. Želeni rezultati so odraz dobrega in vzajemnega sodelovanja z dobavitelji ali kooperanti. Podjetje Trittech pomaga in razume dobavitelje ali kooperante, ko ni denarja, ter jim nudi človeško pomoč. Človeško pomoč nudijo tako, da račun vnaprej plačajo, brez skonta, če nasprotna stran nujno potrebuje denar za izplačilo oziroma za nemoteno delovanje. Podjetje Trittech želi in hoče ohraniti razvoj novih tehnoloških sposobnosti z dobavitelji. Tako stroje dobavljajo in se povežejo z dobavitelji. V podjetju se zavedajo, da ponudnikov takšnih strojev ni veliko. Imajo ekskluzivne dobavitelje za stroje, tako da spremljajo stroje kot ponudbe, se zanimajo za stroje, imajo več potreb za takšne specialne stroje itd.

Nabavniki podjetja morajo imeti pregled nad trgom, da lahko izvedejo in sprejmejo najugodnejše ponudbe za podjetje. Zaradi potrebnih informacij za nadaljnje delovanje izvedejo sistematično raziskavo nabavnega trga. Nabavniki preverijo trg za ohranjanje in razvijanje stalnega tehnološkega razvoja (inovacije proizvodov in izboljšanje kakovosti), zaradi znanja o dinamiki nabavnih trgov (stečaji in sprememba političnih odnosov), lajšajo si iskanje in prepoznavanje novih dobaviteljev (spremembe povpraševanja in nižji stroški) ter zaradi denarnega gibanja (nihanje vrednosti tujih valut) (Završnik, 1997, str. 94). Nabavni oddelk sodeluje z drugimi oddelki, saj tako lahko opravljajo naloge. Njihovo sodelovanje se odrazi z odvisnostjo po zadovoljevanju potreb. Nabava najpogostejše sodeluje z oddelki proizvodnje, s finančno-računovodskim oddelkom in oddelkom prodaje. Prav tako pa mora zasledovati kakovost dobav in reševanje reklamacij, ki sta sprejeti na osnovi dogovora omenjenih oddelkov, saj si tako zagotovijo izpolnjevanje ciljev oddelkov in ciljev podjetja kot celote.

3.3 Analiza informacij za nabavne odločitve

Poslovodstvo, finančno računovodstvo in nabava uskladijo cilje oziroma informacije na podlagi izdelanih kalkulacij računovodstva in nabave, da se usklajuje dvig oziroma sprejem sprejemljivih cen. Nabavnik in računovodja postavita najnižjo ceno in na podlagi predhodno izdelanih kalkulacij se poslovodstvo odloči za sprejem najugodnejše odločitve. Izdelujejo se amortizacijski načrti, da se ugotovi, kako bo stroj mesečno pokrila delavca. Finance izdelujejo lizing pogodbe kot tudi načrte za primerjavo dela podjetja Tritech z dejanskim stanjem in za ugotovitev dela v prihodnosti.

Pravočasnost informacij obvesti različne ravni o poteku dela v drugih oddelkih, s katerimi sodelujejo. Vendar se tudi zgodi, da se informacije izgubijo in vodijo do neskladja. Nekatere informacije so že določene fiksno. V podjetju Tritech prihaja do nepravočasnih oziroma zakasnelih informacij v okviru proizvodnje. Tako le-te v proizvodnji posamezne faze obstanejo in zato pride do zastoja. Zaradi tega se material izdela štirinajst dni kasneje in ga svojim kooperantom posreduje šele čez mesec dni. Ugotavljajo, da več, kot je ljudi v proizvodnji, slabše je. Prav tako je bolje, če se dela mesečno. Prihaja pa tudi do pozabljivosti in napak.

Izvedbeni, informacijski in odločitveni sistem uresničuje in udeležuje lastne cilje s ciljem podjetja Tritech za nemoteno izpeljavo nabavnih odločitev. Vendar se ne razlikujejo od drugih podjetij in pride tudi do nasprotij, zato pravijo, da tukaj ni zavor. Poslovodstvo podjetja je odgovorno za sprejemanje odločitev, ki so posledica oblikovanja smernic za nadaljnje delo podjetja Tritech. Tako tudi opredelijo določene pristojnosti nabavnega oddelka. Sodelovanje in izmenjava informacij je nujna in neposredna z nabavnim oddelkom. Nabavniki so dobri poznavalci razmer na trgu, razvojniki pa na tehničnem področju, kar jim zagotovi prednost za nemoteno poslovanje podjetja.

Podjetje Tritech zagotavlja svojim proizvodom in tehnologiji visoko kakovost, zato poslovodstvo stalno izvaja kontrolo in revizijo nabave kot tudi vseh oddelkov. Odločitveni sistem udeležuje cilje tako, da skrbi za sklepanje pogodb z dobavitelji ali kooperanti. Dolgoročno sodelovanje z dobavitelji ali kooperanti pa jim prinaša prednosti pri kompenzacijskih in recipročnih poslih. Informacijski sistem, ki ga predstavlja finančno-računovodski oddenek, sprejema odločitve o materialu, nabavnem procesu in izbiri dobaviteljev ali kooperantov. Finančno računovodstvo ne sodeluje z vsemi oddelki v podjetju za sprejem dane odločitve, saj je odločitev sprejeta s strani lastnikov in poslovodstva. Naloga finančnega računovodstva je, da prouči pogodbe dobaviteljev ali kooperantov in pripravi specifikacije za sprejem nabavnega naročila. Prav tako pregleduje certifikate dobaviteljev ali kooperantov za zagotavljanje kakovosti materiala. Izvedbeni sistem pa je odgovoren za sprejemanje odločitev, ki se nanašajo na nabavo materiala, kot tudi za spremljanje dobave in zagotovitev kakovosti dobavljenega materiala ter za spremljanje izvršitev obveznosti dobaviteljev ali kooperantov.

3.3.1 Standardizirani proizvodi

Podjetje Tritech je majhno in nima lastnih internih aktov, zavedajo pa se pomembnega pomena podatkov o kakovosti in dosežkih dela za uskladitev ciljev oziroma izpeljavo nabavnih odločitev. Nabavni oddelek uspešno in učinkovito opravlja svoje naloge brez internih aktov. Vendar pa pri delu upoštevajo in se ravna po zakonih, tako da ne prihaja do zapletov z birokracijo.

Naročila se odobrijo centralizirano, torej ga sprejme vodja nabave. Vodja nabave najprej izvede pripravljalna opravila, ki vsebujejo raziskave trga, načrtovanje nabave in oblikovanje nabavne politike. Nato s pomočjo vodje nabave izvede izvedbena opravila, ki so iskanje ponudb, izbira dobaviteljev ali kooperantov, pogajanja, sklepanje nabavnih poslov in naročanje. Nabavnik v tej fazi spremlja zaloge proizvodov, za katere je zadolžen, da so stalno na zalogi in da jih ne zmanjka. Pomembno je, da ima nabavnik občutek, kdaj bo povpraševanje naraslo in kdaj bo padlo. Zato ima podjetje Tritech v pomoč informacijski program Vasco, ki pa ima določene pomanjkljivosti in ni popolnoma zanesljiv. Nabavnik mora paziti, da se zaloge ne kopičijo (preobsežne zaloge). Predvsem preobsežne zaloge zahtevajo od nabavnika, da svoje delo opravlja odgovorno in pazljivo. Nabavniki se morajo znati zelo dobro pogajati z dobavitelji ali kooperanti. Nabavniki podjetja Tritech se pogajajo o dobavnih rokih, plačilnih pogojih, kakovosti in rabatih. Vodja nabave določi temeljne sestavine dogovora, nabavnik pa poizkuša iztržiti najugodnejše pogoje.

Nabava se mora stalno prilagajati, če želi slediti razgibani dinamiki trga. Če je nabavnik dober pogajalec, lahko zagotovi podjetju večje prihodke. Nabavniki morajo biti pozorni na nabavo materialov ali storitev in investicijske opreme ter stalno spremljati dobavo materialov kot tudi prevzeme, kar temelji na dogovorih z dobavitelji ali kooperanti o dobavnih in plačilnih pogojih za ohranitev dolgoročnega sodelovanja. Pri tem kontrolirajo dobavitelje ali kooperante za reševanje reklamacij, ki temelji na vzdrževanju sistema kakovosti in operativne dokumentacije. Ko nabavnik sodeluje z dobavitelji, se z njimi pogaja za najugodnejše nabavne pogoje. V pogodbi mora biti razvidno sodelovanje dobavitelja ali kooperanta s podjetjem Tritech kot tudi izvršitev pogodbe in reševanje problemov, povezanih z neizpolnjevanjem pogodbenih obveznosti. Prav tako pa se upošteva medsebojno reševanje sprotnih težav pri dobavah. Vodja nabave sklene z dobaviteljem ali kooperantom najugodnejše pogoje nabave in priprave pogodbe. Pri tem morajo nabavniki nadzirati izvršitev pogodbe, če se dobavitelj ali kooperant drži dogovorjenih cen, kakovosti, dobavnih in plačilnih rokov ter rabatov. Pogodba podjetja Tritech vsebuje tudi penale v primeru neizpolnjenih pogodbenih določil, kot je odstotek nabavne vrednosti naročila za vsak zamujeni dan dobave.

Včasih pa mora nabavnik reševati omenjene težave, ki so nenačrtovane in nenamerne. Prihaja do zmot, saj dobavitelj pozabi upoštevati rabat, v dnevih plačila; kar je običajno, a vzame nabavniku precej časa. Nabavnik je pozoren in rešuje nepredvidene in sprotne težave pri dobavah (poškodovano, manjkajoče in napačno blago ter napačne EAN kode). Uvozi iz tujine zahtevajo veliko natančnost nabavnika in so bolj zahtevni od domačih dobav. Pri proizvodih slovenskih dobaviteljev ali kooperantov nabavnik dnevno spremlja zalogo in ko ta pade na

točko ponovnega naročila, proizvode ponovno naroči, njihovi dobavitelji pa jih pripeljejo v roku enega do dveh dni.

Nabavnik ima omejena pooblastila za izdajanje naročil. Upošteva izdano količino, žig dobavitelja ali kooperanta in podpis, pri tem pa upošteva tudi osnovni dogovor, ki je v pisni in skrajšani obliki. Ker podjetje Trittech dobro pozna dobavitelje ali kooperante, s katerimi največ sodeluje, se dogovorijo glede nabave kar prek elektronske pošte. Finančno računovodstvo je odgovorno za omejenost pooblastil za večje količine nabave. Večja, kot je količina, nižja je cena. Vodja nabave je pooblaščen tako za pripravo pogodb o nabavi materialov ali storitev kot tudi investicijske opreme – torej je odgovoren za izvedbo nalog in vodenje nabavnega oddelka. Pri svojem delu mora dosegati postavljene cilje in načrte ter pravočasnost dobav.

Podjetje Trittech določi prednost za določeno vrednost materiala, saj ima standardizacija velik pomen za sprejem nabavnih odločitev. Standardizirani proizvodi imajo prednost pri nabavi. Seveda pa je pomembno, da se upošteva tudi potreba po hitrosti, da proizvodnja ne stoji. Takojšnji material postavi višjo ceno, da ne prihaja do zastojev v proizvodnji. Zastoj v proizvodnji vpliva na ceno, kakovost, dobavne in plačilne roke, ki so odraz dobrega sodelovanja s podjetjem Trittech. Pri standardizaciji mora nabavnik upoštevati proces proizvodnje za nabavo materiala ali storitev za nemoten potek dela. Spremljati mora standardizacijo, da lahko izdeluje in vzdržuje operativno dokumentacijo ter rešuje reklamacije. Pri delu usklajuje pogajanja z dobavitelji ali kooperanti o dobavnih in plačilnih pogojih s standardizacijo.

V podjetju Trittech stroji nimajo velikega pomena za sprejem nabavnih odločitev, saj je lahko nabavna odločitev povezana z nabavo ali s proizvodnim procesom. Pomembno je, da je material pravilen, da je velikost pravilna, da material ni gorljiv itd. Izdelujejo se kalkulacije, da nabava lahko predvideva delo in da si lahko podjetje Trittech zagotovi kritje bank prek kratkoročnega kredita. Nabava sodeluje tudi z oddelkom za razvoj in tehnologijo za načrtovanje proizvodov v okviru sistema poslovnika kakovosti. Oddelek za razvoj in tehnologijo je odgovoren za pripravo in usklajenost tehnične specifikacije materiala z dobavitelji ali kooperanti, saj se med seboj dogovorita za redno nabavo. Nabava mora načrtovati letni načrt po navodilih oddelka za razvoj in tehnologijo. Iz tega razloga sodeluje s finančno-računovodskim oddelkom za pripravo letnega načrta finančnih odlivov in plačevanja obveznosti dobaviteljev ali kooperantov. Nabava sodeluje tudi z oddelkom za kontrolo kakovosti dobav materiala in zagotavlja sistem kakovosti.

3.3.2 Zaloge materiala

Zaloge materiala vplivajo na uskladitev tehničnega dela s predpisi za nabavne odločitve, saj pred nabavo pogledajo, kakšne so zaloge. Nabavniki podjetja Trittech morajo upoštevati tudi načrtovanje nabave in proizvodnje. V proizvodnji je pomembna varnostna zaloge za pravočasnost naročil, ko se zaloge zmanjša. Brez zalog proizvodnja ne more učinkovito

delovati in načrtovati prihodnosti. Vloga zalog materiala pri uskladitvi tehničnega dela s predpisi za sprejem nabavne odločitve se izvaja na podlagi kontrole pogodbe. Ugotavlja se torej skladnost dejanske dobave iz pogodbe z njeno vsebino. O nepravilnostih se obvesti terenskega nabavnika, ki vodi posebno evidenco po sklenjeni pogodbi o pravočasnosti, kakovosti in izvedbi pogodbene vsebine. To služi za vpogled za sprejem primernosti dobavitelja ali kooperanta.

Naloga nabave je spremljanje zalog kot tudi nadzor nad stanjem v skladišču. Zaloge materiala so pomemben del premoženja podjetja Trittech, saj brez njih ne bi morali poslovati in nadzorovati prihodnosti. Pomanjkanje materiala v zalogah povzroči velike težave in izgube v poslovanju, saj tako nastanejo veliki stroški zaradi vezave denarja v zaloge. V podjetju prihaja do zamika pri obvladovanju zalog zaradi neuskladitve pri posameznih poslovnih funkcijah. Potrebna je posodobitev materialnega in informacijskega programa, saj bi bile tako povezave med posameznimi poslovnimi funkcijami načrtovane. Imajo nepopoln informacijski program za načrtovanje materialnih potreb. Informacijski program služi tudi za izvedbo nabave potrebnih količin. Višina potrebnih zalog materiala je odvisna od informacijskega programa in od človeškega faktorja, kar pa je posledica odločitev interesa načrtovanja nabave in proizvodnje, medtem ko finančno-računovodski interes ni upoštevan pri načrtovanju in naročanju materiala.

Finančno računovodstvo in nabava analizirata zaloge ter obvladujeta stroške zalog, da material ne ostaja na zalogi. Obratne zaloge se hitro obračajo, tako da ne prihaja do ostajanja materiala v zalogi, kar kaže na njihovo gospodarnost. Imajo pa večje stroške zalog materiala, ki pride iz Izraela z ladjo. Ladja iz Izraela pripelje večjo količino materiala (stroškovna učinkovitost) in tako je denar vezan v zaloge, saj je plačilni rok od trideset do devetdeset dni. Tako se denar veže v zaloge in nastanejo prihranki pri transportu, kar je vezano na nafto. Mednarodno poslovanje podjetja Trittech je zelo vezano na dinamiko tujih trgov, saj so njihovi proizvodi plastični ali narejeni iz nafte. Nafta pa je pomembna surovina in močno vpliva na spremembe na mednarodnem trgu. Ko podjetje Trittech nima nabavljenih večjih količin, se denar v zalogah hitro obrača. Nabavnik obvladuje svoje stroške zalog na podlagi oskrbovanja vseh poslovnih funkcij s potrebnim materialom. Temeljno vlogo v celotnem nabavnem procesu pa igra transport, saj prevzema pobudo in poveže vse zaposlene, da prispevajo k učinkovitosti nabavnega procesa.

Pomen pravočasnih dobav igra pomembno vlogo v podjetju, saj se tako zaustavi škoda in zastoj proizvodnje. Škoda in zastoj proizvodnje pomembno vplivata na nabavne odločitve. Če podjetje Trittech ne prejme naročenega materiala, ga naročijo drugod. Tako nastaneta dve dobavi in tako računovodja kot nabavnik zavedeta odpis v bremepis, kar se ne dogaja prav pogosto. Zamude pri nabavi urejajo na način odpisa v bremepis. Podjetje Trittech gradi dolgoročno sodelovanje z dobavitelji ali kooperanti, saj lahko medsebojno oblikujejo obveznosti. Dobavitelj ali kooperant mora poravnati pravočasno nastale obveznosti do podjetja. Iz tega razloga je zelo pomembno sodelovanje nabave s finančno-računovodskim oddelkom. Med seboj sestavita načrt finančnih odlivov, da omogočita pravočasno plačilo

obveznosti. Načrt finančnih odливov oblikujeta na podlagi mesečnega ali tedenskega načrta nabave in dogovorjenih nabavnih pogojev z dobaviteljem. Tako mora finančno-računovodski oddelek zagotoviti pravočasno poravnavo obveznosti. Če pa dobavitelji ali kooperanti nimajo na voljo plačilnih sredstev, se nabava in finančno-računovodski oddelek skupaj dogovorita za prioritetni vrstni red plačevanja.

3.3.3 Kakovost proizvodov

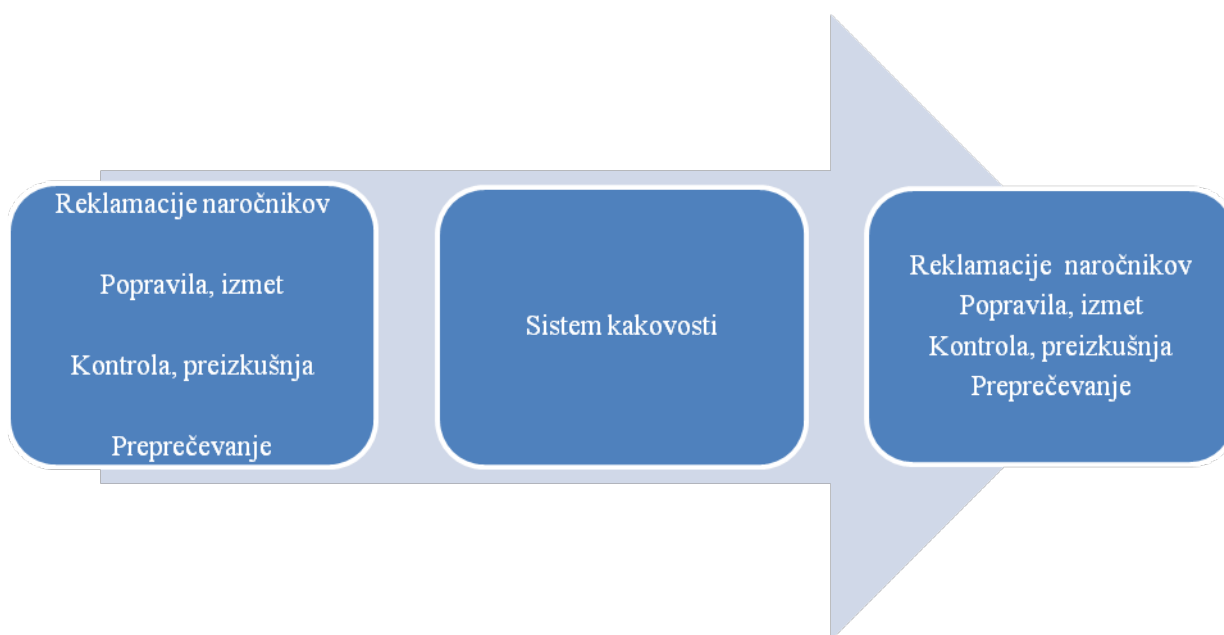
Kakovost proizvoda je ključnega pomena za naročnike, zato kakovost predhodno preverijo nabavniki. S predhodnim pregledom se ugotovi, če je proizvod nadomestek. Pred nabavo vzamejo vzorec in ga testirajo z atesti. V okviru atesta preverijo primerjavo z njihovimi proizvodi. Atest jim pove, da odločitev ni napačna. Podjetje Tritech določene materiale testira na inštitutu na Hrvaškem, zato ker v Sloveniji ni potrebnega inštituta za preveritev specializiranih materialov, ki so gorljivi. Povsod po svetu so upoštevani enaki standardi oziroma predpisi glede gorljivosti materialov. Nabavniki torej preverijo kakovost in zanesljivost v procesu proizvodnje. S standardom kakovosti zagotavljajo vhodne kontrole, kar jim prepreči nezaželene napake. Z dobavitelji ali kooperanti, s katerimi sodelujejo, si zagotovijo standard kakovosti za izboljšanje poslovnega procesa podjetja. Ko si dobavitelji ali kooperanti pridobijo standard kakovosti, si nabava olajša sledljivost materiala v proizvodnem in poslovnem procesu. Le tako se prepričajo o kakovosti in obvladujejo proizvode ter procese v skladu z danimi smernicami.

Stroški kakovosti so povezani s samo izvedbo nabavne odločitve. Finančno računovodstvo in nabava analizirata in spremljata cene. Ker podjetje Tritech zagotavlja in ohranja kakovost proizvodov, ima kakovost prednost pred ceno. Če je proizvod cenejši, a ne ustreza kakovosti, ga zavržejo. Dana so pravila, s katerimi tako finančno računovodstvo kot nabava sprejmeta kakovostnejše proizvode, čeprav so dražji. Cene in stroški nabavljenega materiala oblikujejo načela kakovosti. Poslovodstvo mora obvestiti nabavo in finančno računovodstvo, ki imata glavno vlogo pri iskanju in izboru dobaviteljev ali kooperantov ob upoštevanju smernic, medtem ko oddelek za razvoj in tehnologijo ter nabavni oddelek morata pridobiti ustrezne informacije za opravljanje nadaljnjega operativnega dela z dobavitelji ali kooperanti. Le tako se lahko dogovorijo za spremembo nabavnih in plačilnih pogojev. Dogovori glede nabavnih cen in plačilnih pogojev se izvajajo na podlagi nabave in prevzemov blaga. Nato nabavniki izberejo dobavitelje ali kooperante, ki težijo k nizki ceni, visoki kakovosti, ob upoštevanju njihove dobave materiala v podjetje Tritech in prevzema tveganja ter transporta. Nabavni stroški predstavljajo stroške embaliranja, transporta, zavarovanja itd., za kar pa se v pogodbah ne pogaja oziroma dogovarja. Tisti dobavitelji ali kooperanti, ki ne izpolnjujejo nabavnih pogojev, se obravnavajo v postopku reklamacij. Pri tem pa se ne upošteva samo kakovost materialov, ampak tudi odstopi pri proizvodnji.

Stroški kakovosti se ne razlikujejo glede na raven sprejetja nabavne odločitve. Predhodno finančno računovodstvo in nabava preverita vse aktivnosti, ki so povezane s stroški kakovosti in z nabavnimi odločitvami. Nabavne odločitve se izpeljejo na podlagi izkušenih zadev, saj tako ne prihaja do nepotrebnih stroškov kakovosti. Kakovost je v podjetju Tritech vodilo in

ima prednost pri izbiri materiala ne glede na ceno. Pridobitev certifikata za obvladovanje kakovosti namreč pomeni uskladiti skladnosti poslovnega procesa podjetja z zahtevami standarda kakovosti. Rezultat standarda kakovosti pa je, da podjetje Tritech v svoj poslovni proces vgradi zahteve in smernice standarda v skladu z njihovim delovanjem, kar prikazuje slika 3.

Slika 3: Stroški kakovosti pred in po uvedbi sistema kakovosti v podjetje



Vir: Glasilo Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje, 1997.

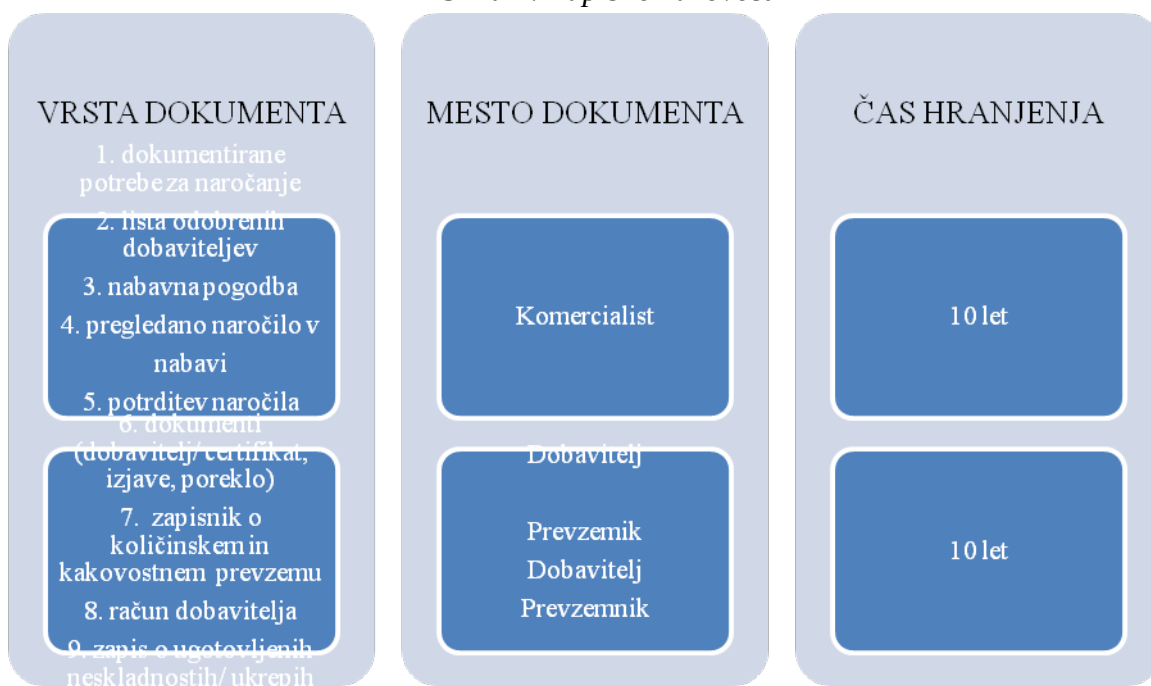
Podjetje Tritech nima internih standardov kakovosti, ima pa poslovnik kakovosti. Podjetje je pridobilo certifikat ISO 9001: 2000 za orodjarno in ne za elekromaterial. Certificiranje sistema kakovosti po standardu ISO 9001: 2000 je podjetju Tritech prineslo spoznanje in hotenje, da tako s poslovnim kot proizvodnim procesom zagotavlja kakovost svojih proizvodov in storitev. Podjetje je pridobilo certifikat kakovosti ISO 9001 leta 2005/2006 in ga želi stalno izboljševati ter uporabljati. Sistem vodenja kakovosti v podjetju Tritech določa potek poslovnih procesov v celotnem podjetju, prav tako pa tudi njihovo vzajemno delovanje. Tako uvajajo metode za merjenje proizvodne učinkovitosti in spremljajo potrebne vire, informacije in ukrepe za stalno izboljševanje. Včasih podjetje Tritech na podlagi zahtev naročnika vgradi tudi material slabše kakovosti, in sicer zaradi možnosti nabave, pritiska, visoke temperature in v odvisnosti od lastnosti končnega proizvoda. Slabša, kot je kakovost, večja so popravila. V Evropi zato uporabljajo enake standarde, medtem ko ima Kitajska, s katero podjetje ne sodeluje, slabšo kakovost in standarde, kar vodi v večje število popravil.

Reklamacije obravnava terenski nabavnik, kadar material ne ustreza zahtevam in ni dogovorjene količine. Ko terenski nabavnik dobi material, naredi količinski in kakovostni pregled. Če so ugotovljene pomanjkljivosti, pisno obvestijo dobavitelja ali kooperanta in zahtevajo popust ali material odpeljejo nazaj. Pri tem nastanejo stroški, ki so vezani na

nabavo napačnega materiala in na reševanje reklamacij. Ko nabavnik naroči material po specifikacijah, se mora vse ujemati, tudi cena. Le tako tudi proizvodnja lažje nadaljuje s svojim delom kot tudi s skladiščenjem. Drugače nabavnik hitro obvesti dobavitelja ali kooperanta o nezaželenih težavah. Iz tega razloga je zelo pomembna odgovornost in pristojnost nabavnika, da ne pride do nezaželene površnosti. Poslovanje podjetja Trittech je vezano na reklamacije, ki jih rešuje terenski nabavnik ali skladiščnik. Pri prevzemu blaga oba pregledata dobavnico in sprejeti material. Če ugotovita napako na blagu, se sproži postopek reklamacije. Terenski nabavnik naredi zapisnik in nalepi nalepko na blago. Vse reklamacije se zabeležijo v bremepis in se rešujejo v finančno-računovodskem oddelku. Če pa se ugotovijo napake ob prevzemu, se reklamacija rešuje naknadno.

Terenski nabavnik torej pri dobavitelju ali kooperantu preveri upravičenost reklamacije in napiše reklamacijski zapisnik. Reklamacijski zapisnik nabavnik vnese v računalniški program in ga nato pošlje tehnologu. Ta ga pregleda in presodi njegovo upravičenost ter se podpiše. Bremepise torej rešuje finančno računovodstvo v okviru faktur. Če podjetju Trittech dostavijo material, ki je slabše kakovosti in daje znake poškodbe ali pokvarljivosti, se blago takoj vrne dobavitelju ali kooperantu. Zaloge z napako rešuje oddelek nabave, ki komunicira z dobavitelji ali kooperanti. Nabavnik se dogovori z njimi za zamenjavo ali za finančni dobropis. Nabavnik sproti izvaja nadzor nad nabavnimi odločitvami in jih evidentira. Vsa sprejeta in oddana naročila se odlagajo kronološko v arhiv. Nabavnik spremlja vsebino arhiva in oblikuje ter ukrepa ob nezaželenih napakah. Tako je zagotovljena evidenca naročil, ki jim omogoča spremljanje, prepoznavanje in pojasnjevanje dolgo neizdobavljenih naročil. Podjetje Trittech je majhno podjetje, ki spremlja dobavitelje ali kooperante in si tako njihove napake zapomni za vedno. Pozorni pa so tudi na zagotavljanje dobav iz neposrednih naročil. Upoštevajo zapise o kakovosti, ki jih prikazuje slika 4.

Slika 4: Zapisi o kakovosti



Vir: Trittech, d. o. o., Statut kakovosti Trittech 2003–2009, 2008.

Podjetje Tritech ne izvaja avditiranja dobaviteljev, vendar pa obiskujejo svoje kooperante, ki jim štancajo medenino. Iz medenine štancajo material za elektromaterial in ga nadzorujejo. Zgodi se, da nabavnik preveri, koliko materiala imajo kooperanti na zalogi. Ko preverijo njihove zaloge in če so nezadostne, ustrezno ukrepajo. Ko je podjetje Tritech delalo proizvod za naročnika, je ta izvajal avditiranje, ki pa je bilo bolj moteče kot pa učinkovito. Naročnik je hodil sem ter tja in tako povzročil zbeganost v proizvodnji.

Naloge nabavnika so natančno opredeljene in so povezane z odločitvami posloводства v podjetju Tritech. Ko nabavniki izvedejo vse svoje naloge, jih posloводство primerja z dejanskim stanjem. Nabava je zadolžena, da zagotovi opravljanje dela v skladu z oblikovano nabavno politiko podjetja. Ob vsakem času in tudi pod nepričakovanimi pogoji poslovanja mora zagotoviti redno oskrbo podjetja s potrebnim materialom, kar izboljša sodelovanje poslovnih funkcij med seboj. Nabavnik sproti preverja naročila, tako da ne prihaja do tveganj. Naročila se evidentirajo tako, da nabavnik koledarsko spremlja naročilo in nato preveri njihovo obveznost. Nato nabavnik pokliče dobavitelja ali kooperanta in preveri njihove obveznosti ter ga stalno opozarja na nezaželenost zamud.

Cilj pravočasne dobave je fizični transport terenskega nabavnika, ki prevzame in dostavi material v podjetje Tritech. Pomembno je, da terenski nabavnik upošteva dobavo blaga na pravem kraju, ob pravem času in z najnižjimi stroški na enoto. Ko dobavitelj ali kooperanti oddajo naročilo nabavniku, le-ta obdela podatke in pripravi naročene količine materiala. Nato računovodstvo poknjiži dokumente in oblikuje ter pripravi naročilo in dobavnico. Pri tem pa pripravijo tudi list za kontrolo blaga, zato mora nabava zagotoviti stalen pregled nad zalogami. Terenskemu nabavniku se prav tako napiše delovni nalog in iztiskata dobavnica ter račun.

Ko se pojavijo izredne razmere v obliki nesreč ali snega, je prisotna nezmožnost dostave materiala. Problem rešijo tako, da najamejo vozilo ali pa material dostavijo naslednji dan. Vendar je takšnih neljubih dogodkov zelo malo. Prav tako so nabavniki zadolženi za vsa administrativna in usklajevalna dela. Spremljajo in obdelujejo podatke za potrebe finančnega računovodstva in posloводства, ki nabavo nadzirata in odločata o njej. Računovodstvo je zadolženo, da mora ugotoviti optimalno količino naročila oziroma njihovo stroškovno učinkovitost, zato spremljajo in izdelujejo izračune na podlagi preteklega leta, mesečnih izkušenj. Na letni ravni pogledajo v zaloge proizvode in tako ugotovijo, kakšen je normativ. Tako tudi spremljajo trend dela, ki jim napoveduje uspešnost poslovanja nabave; letni normativ delijo z dvanajst in dobijo mesečni normativ. Vsa naročila skupaj pa spremljajo z računalnikom, kar jim daje še večji pregled nad vsem. Glede na majhnost podjetja Tritech posluje optimalno in stroškovno učinkovito, kar je posledica proizvodnje z malimi zalogami.

Podjetje izvaja tudi revizijo nabave, da preveri njihovo usklajenost ciljev nabave z njenimi sposobnostmi. Tako nabavniki in računovodje ugotovijo, kdaj je bilo nabavljenega preveč materiala. Revizija nabave jim pomaga ugotoviti, kdaj je prišlo do velikega naročila količine in kakšen je vzrok tega. Velikokrat se zgodi, da je vzrok tudi pozaba zaradi prenasičenosti z

delom. Preden pa nabavniki začnejo z izvedbo naročila, ga skupaj s finančnim računovodstvom preanalizirajo in pregledajo najboljšo izvedbo. Nato se poslovodstvo odloči, kakšna bo sprejeta odločitev – kakovost je temeljni namen kot tudi ohraniti želeno povezavo s sposobnostjo dobaviteljev ali kooperantov. Material ali storitve dobaviteljev, kooperantov se morajo skladati s specifikacijo, ki vodi v zanesljivost dobave in v dobre odnose s poslovnimi partnerji. Dobavitelj ali kooperant mora imeti želeno specifikacijo za nemoteno in uspešno prihodnje sodelovanje, kajti kakovost zagotavlja prilagoditev specifikacije in zanesljivost v procesu proizvodnje ter v poslovnem procesu. Njihovi dobavitelji ali kooperanti imajo želeno specifikacijo in se zavedajo pomena kakovosti tako v procesu nabave kot v poslovnem procesu podjetja. Tako zagotovijo kakovost in obvladovanje proizvodov v proizvodnem procesu.

3.4 PREDLOGI IZBOLJŠAV INFORMACIJ ZA NABAVNE ODLOČITVE

Uspešnosti nabavne funkcije v podjetju ne ocenjujejo, ker je razvidna sproti. Za določeno izvedbo naročila ima glavno besedo poslovodstvo. Lastniki in poslovodstvo se skupaj dogovorijo in preverijo vse možne alternative, tako da so odločitve usklajene. Merjenje uspešnosti nabavne funkcije se izvaja pri doseganju zastavljenih operativnih ciljev. Cilji so povezani s pravočasnostjo dobav in s kakovostjo na vhodu. Pravočasnost dobav je merjena na podlagi subjektivnosti.

Tako ugotavljajo lastne odstopke pri izvajanju operativne kontrole. Nabavniki, finančno računovodstvo in poslovodstvo uporabljajo za ocenitev nabave merila, ki temeljijo na zastojih in napakah, ki predstavljajo "prepreke". Nepravilnosti oziroma napake najprej ureja poslovodstvo. Poslovodstvo naroči material še enkrat in tako vnaprej ukrepa ali naroči nabavnikom, kaj je treba postoriti.

Pravočasnost dobav in kakovost na vhodu sta temeljnega pomena za ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti nabavne funkcije. Kakovost na vhodu je izvedena fizično kot tudi z upoštevanjem certifikata kakovosti. Tako si nabava zagotovi obvladovanje dobaviteljev ali kooperantov in usklajenost nabave v poslovnem procesu ter sodelovanje nabave in dobaviteljev ali kooperantov med seboj. V podjetju Trittech je zagotovljen dostop do dokumentacije, povezane z nabavnimi odločitvami. Vse informacije so potrebne za dobro in učinkovito sodelovanje nabave z oddelki finančnega računovodstva in prodaje. Imajo torej omejeno dokumentacijo, ki pa je smiselno povezana z omenjenimi funkcijami. Vse aktivnosti oddelkov morajo biti usmerjene v kakovost proizvodov. Razvojniki so specialisti na tehničnem področju, nabavniki pa dobri poznavalci tržnih razmer, ki si z izmenjavo informacij zagotovijo boljše in želene rezultate kakovosti. Podjetje Trittech zagotavlja svojim proizvodom in tehnologiji visoko kakovost, zato poslovodstvo stalno izvaja kontrolo in revizijo nabave ter tudi vseh drugih oddelkov.

Postopki za prejem materiala so pisno opredeljeni in so tako dobave vnaprej napovedane, da ne prihaja do zasičenosti. Predvsem pa so tu pomembne telefonske informacije oziroma telefonsko komuniciranje, ki je najboljša oblika neposredne komunikacije in ažurnosti. Iz tega

razloga v podjetju Tritech ne prihaja do napak pri prevzemu materiala. Dolgoletne izkušnje nabavnikov jim omogočajo, da napake hitro in uspešno rešijo. Računovodstvo vodi evidenco vseh cen materialov ali storitev, da jih lahko nabava poveže s celotnimi nabavnimi stroški. Njihove nabavne cene so v razmerju glede na časovno točne dobave in želene kakovosti proizvodov. Med njimi se oblikuje tudi cena glede na partnerski odnos, vendar je to posledica dolgotrajnega, dobrega in uspešnega sodelovanja. Prav tako material ne more biti sprejet brez predhodne preveritve količine in kakovosti ali brez naročila ter izdane prejemnice. Njihovi postopki oziroma "varovala" varujejo, da nabava opravlja delo, vezano na poslovanje podjetja. Nabavniki poiščejo dobavnico in pregledajo napake, nato pisno in ustno obvestijo dobavitelja o napakah. Stroški zmanjšanja zalog so odvisni od točne dobave, ki se navezuje na skladiščenje, vezan denar v zalogah, davke, zavarovanje in pomanjkanje materiala v proizvodnji. Vse omenjeno vodi v nemoteno delovanje proizvodnega procesa. Naloga nabave je učinkovito načrtovanje nabavnih potreb za izvajanje načrtovanega procesa dela. Nabava je zadolžena, da sodeluje in zagotavlja proizvodne potrebe za nemoteno delovanje.

Proizvodnja oblikuje nabavne potrebe, ki jih nato posreduje v nabavo. Ta pa na podlagi analize trga in finančno-računovodskega oddelka upošteva dogovor ter načrt nabave. Potrebno je, da posodobijo materialni in informacijski program za načrtovanje materialnih potreb za nemoteno delovanje proizvodnje ter za uskladitev nabave materiala. Uskladiti se morajo interesi in mnenja nabave, proizvodnje in tudi finančnega-računovodstva, saj vodijo in spremljajo evidenco zalog, nabavo materiala in cikel preverjanja zahtev (slika 5).

Slika 5: Cikel preverjanja zahtev



Vir: A. J. Weele, Nabavni management. Analiza, planiranje in praksa, 1998, str. 216.

Na dobavnici imajo jasno označene poškodbe in primanjkljaje materiala. Nabavniki, ki sprejemajo material, napišejo, kaj manjka. Nato nabavnik najprej pokliče dobavitelja ali kooperanta in ga obvesti o zadevi ter ga opozori, kako bo zadevo nadomestil. Sledi pisna

reklamacija, da se blago zamenja. Temu sledi pisna obrazložitev oziroma dokazilo in nato poškodovan material vrnejo. Nabavniki imajo določene ukrepe za prepoznavanje zakasnelih ali premajhnih dobav, saj si tako zagotovijo pravočasnost evidentiranja. Majhnost pa jim daje možnost, da ne prihaja do tovrstnih napak. Pravočasnost evidentiranja izboljšuje poslovanje nabave pri upoštevanju tako nabavnih kot plačilnih pogojev. Prav tako pa pridobijo možnost vpogleda v stroške, zanesljivost dobav in kakovost. V proizvodnji ni dodelanega programa za nabavo potrebnega materiala, zato morajo posodobiti program spremljanja in načrtovanja potreb za nabavo materiala ter za nemoteno delovanje proizvodnje.

Podjetje Trittech ima tudi zadrege oziroma težave z zalogami, in sicer predvsem takrat, ko materiala zmanjka. Pomanjkanje materiala je odraz pomanjkljive evidence, ki jim daje vedeti, da material nujno in hitro nabavijo. Nabava je zadolžena za nadzor nad zalogami v skladišču. Zaloge igrajo pomembno vlogo za nemoteno delovanje proizvodnje. Pomanjkanje materiala v zalogah povzroči zastoj in izgube v poslovanju. Tako se denar zalog veže v stroške. Stroški vplivajo na proizvodnjo in zato zaradi neuskladitve posameznih poslovnih funkcij prihaja do zamika pri obvladovanju zalog. Podjetje Trittech potrebuje posodobitev materialnega in informacijskega programa za načrtovanje poslovnega ter nabavnega procesa. Podjetje ima nepopoln informacijski program za načrtovanje materialnih potreb za izvedbo nabave potrebnih količin. Višina potrebnih zalog materiala je odvisna od informacijskega programa in je posledica odločitev interesa načrtovanja nabave ter proizvodnje, ne pa finančnega računovodstva za načrtovanje in naročanje materiala.

3.4.1 Kontrola nabavnega procesa

Dobavitelje ali kooperante ocenjujejo po najugodnejši ceni, po uvedbi sistema standardov in kakovosti, po sporazumnem reševanju težav, po pravilnosti dokumentacije in reklamacij ter po možnosti recipročnih poslov. Največji poudarek pri ocenjevanju dobaviteljev ali kooperantov pa namenijo sistemu standardov ISO 9001: 2000. Pri tem se upoštevajo tudi cene, ki jih pridobijo od dobaviteljev ali kooperantov. Majhnost jim omogoča, da cene oblikujejo bolj subjektivno. Ker imajo za eno blago tri dobavitelje, nimajo nobene potrebe po zamenjavi. Težko se odločijo v primeru, ko nimajo na voljo večjega izbora kakovosti, cene, plačilnih in dobavnih pogojev.

Metoda razvrščanja je za izbor dobaviteljev ali kooperantov primernejša, ker je podjetje omejeno predvsem na kakovost in dobavo, medtem ko metoda stroškovnega razmerja ni sprejemljiva, ker podjetje včasih nabavlja večje in manjše količine blaga. Zato naj dobavitelje ali kooperante ocenjujejo na podlagi izbranih kriterijev, pri katerih naj dodajo še zanesljivost dobav, proizvodne zmogljivosti, transportne stroške, spremenljivost naročil in reklamacije. Tako si bodo zagotovili in ugotovili, kaj je bolj ugodno in kako bodo odpravljali težave z reklamacijami. Iz tega bo razvidno, kakšne so pomanjkljivosti dobavitelja ali kooperanta in kaj lahko podjetje Trittech spremeni.

Poslovodstvo spremlja in oblikuje kontrolo nabavnega procesa. Kontrola nabavnega procesa igra vodilno vlogo za nadzor nad dobaviteljem ali kooperantom, zato uvedba novih metod

lahko pripomore k sprejemu najugodnejše odločitve. Vsekakor pa je glavna in zadnja beseda v rokah lastnikov podjetja Trittech. Roki dobave dobaviteljev ali kooperantov so usklajeni z njihovim naročilom, tako da ne prihaja do zamud.

Pojavijo se zamude, ko ni plačila v štirinajstih dneh, in tako so nabavniki in finančno računovodstvo v težavah. Zato se dogovorijo za avans ali predplačilo. Plačilni promet je v Sloveniji zelo neurejen, zato prihaja do težav. Iz tega razloga prihaja do avansnih plačil.

Nabavniki in finančno računovodstvo analizirajo delo in določijo večje dnevne tolerance ali pa uveljavijo lastna pravila. Predlagam formalno ureditev sistema dogovora o zamudah, iz katerega bo jasno razvidna opredelitev odgovornosti in pristojnosti za določene obveznosti in naloge. Tako bi se vse ravni izognile težavam, predvsem nejasnostim pri dogovorih. S tem bi poslovodstvo pridobilo dodatno formalno potrditev, da ne bo prihajalo do zastojev proizvodnje. S ceno in kakovostjo bodo izpostavili ravnovesje glede na potrebe internega in zunanjega povpraševanja. Podjetje Trittech daje kakovosti večjo prednost, ki pa mora biti usklajena s ceno proizvoda. Zanesljivost in točnost nabav je pomemben kriterij, brez katerega ni dobrega prihodnjega poslovanja in novih možnosti. Najugodnejši plačilni pogoji nakazujejo na interes obeh strani za prihodnje sodelovanje in za izgraditev usklajevanja obeh strani. Če ima dobavitelj ali kooperant primerno velikost proizvodnih zmogljivosti, jim lahko nudi zadostne količine za nemoteno delovanje podjetja.

Vodenje kriterija spremenljivosti naročil pomeni možnost usklajevanja glede na spremembe naročil. Računovodstvo mora vedeti, kakšni so transportni stroški, saj so vezani na vrednost nabavljenega blaga. Nabave blaga, ki so nižjih vrednosti, praviloma predstavljajo višji odstotek kot transportni stroški pri nabavah višjih vrednosti. Iz tega razloga se mora podjetje Trittech ob nabavah višjih vrednosti odločiti za dobavitelje ali kooperante specifičnih proizvodov. Če podjetje želi, da se dobavitelj ali kooperant hitro odzove na pokvarljive proizvode, je kakovost bolj pomembna od višine transportnih stroškov. Reševanje reklamacij je pomemben dejavnik, ki mora biti zaveden na dobavnici in brez katerega ni dobrega sodelovanja. Z oznako reklamacije mora biti natančno zaveden ves postopek izpeljave reševanja težav obeh strani.

Kooperanti podjetja Trittech imajo razvojne kapacitete in zahtevano opremljenost proizvodnih kapacitet. Kooperanti izpolnjujejo njihove zahteve po polproizvodih. Proizvodi so iz plastike, gume, jekla, medenine, nafte. Vendar pa so nabavniki bolj pozorni na pravilne kapacitete, ki prihajajo tudi iz Izraela. Če ima en dobavitelj pravilne kapacitete, potem dobavljajo samo pri enem dobavitelju. Podjetje Trittech stremi k enem dobavitelju, ki ima na voljo vse. Nabavniki se morajo z dobavitelji ali kooperanti dogovoriti za nabavne pogoje in za spremljanje dobav, medtem ko se razvojno-tehnična funkcija dogovarja z dobavitelji ali kooperanti za načrtovanje razvoja novih proizvodov, pri čemer upoštevajo specifikacijo določenih materialov. Zaposleni komunicirajo z dobavitelji ali kooperanti prek telefona, faksa ali elektronske pošte. Nezdostna komunikacija povzroča tudi neuskladitev delovanja v nabavi, kar je posledica pomanjkanja časa. Iz tega razloga bi uvedla vsakodnevna srečanja med poslovodstvom, finančnim računovodstvom, nabavo in razvojno-tehnično funkcijo.

To bi bila krajša srečanja v dopoldanskih urah, na katerih bi pregledali osnovne informacije in jih prilagodili glede na zakasnelost informacij. Na takšnih srečanjih bi sodelovale tudi druge funkcije, vendar po potrebi, ko bi prišlo do neskladja ali pomanjkanja informacij. Seveda pa pomembno vlogo igra tudi materialni in informacijski program, ki bi služil za ažurnost informacij in pridobitev na času.

Ugled dobavitelja ima včasih na nabavo pomemben vpliv. Najpomembneje je, da ima dobro ime, kakovostne materiale in stroje, saj si tako zagotovijo varnost. Tudi če so njihove storitve dražje v primerjavi z drugimi ponudniki, to ni merilo. Pomembna je le kakovost, ki prinaša varnost in omogoča nemoteno delovanje. Cene in stroški nabavljenega materiala so povezani s kakovostjo, zato dogovor z dobavitelji ali kooperanti ponuja velike možnosti za izboljšanje poslovnega procesa. Pridobljene informacije tako služijo za povezovanje dobaviteljev ali kooperantov z notranjimi uporabniki.

Nabava je zadolžena za ohranitev in uskladitev pridobljenih informacij ter jih poveže z notranjimi uporabniki, saj usklajuje in nadzoruje aktivnosti, ki so potrebne za sklepanje sprejemljivih dogovorov v korist obeh strani. Posledica tega pa je, da si nabava zagotovi tako dostop do želene ponudbe kot razmerje med koristjo, ceno in kakovostjo nabavljenega materiala. Poslovodstvo se zaveda, da so cene in stroški nabavljenega materiala povezani s kakovostjo. Nabavniki in finančno računovodstvo opredelijo cene in stroške, ki so rezultat kakovosti. Če nabavijo material po nižjih cenah in bodo stroški nižji, bo kakovost slabša, zato stremijo k preverjenemu materialu z atesti, ki prinašajo višjo kakovost. Višja cena povzroči višje stroške, ki pa jim zagotovijo boljšo kakovost in predvsem varnost proizvodnje.

3.4.2 Načela kakovosti

Cene in stroški nabavljenega materiala posredujejo smernice za oblikovanje načel glede kakovosti. Poslovodstvo je zadolženo, da o smernicah obvesti nabavo in finančno računovodstvo, ki imata glavno vlogo pri iskanju in izboru dobaviteljev ali kooperantov. Oddelek za razvoj in tehnologijo ter nabavni oddelek morata pridobiti ustrezne informacije za opravljanje nadaljnjega operativnega dela z dobavitelja ali kooperanti, saj se le-ti dogovarjajo za spremembo o dobavnih in plačilnih pogojih. Dogovorjene nabavne cene in plačilni pogoji se izvajajo na podlagi nabave in prevzemov blaga. Nabavniki izberejo dobavitelje ali kooperante, ki težijo k nižjim nabavnim cenam, ob upoštevanju njihove dobave materiala v podjetje Tritech in prevzema tveganja ter transporta. Nabavni stroški tako sestojijo iz embalaranja, transporta, zavarovanja itd., kar pa ni razvidno iz pogodb. Dobavitelji ali kooperanti, ki ne izpolnjujejo nabavnih pogodb, se obravnavajo v postopku reklamacij. Pri tem se ne upošteva samo kakovost materialov, ampak tudi zastoji pri proizvodnji. Predlagam, da naj nabavna pogodba vsebuje stroške embalaranja, zavarovanja, pomembnih sestavin itd., iz katerih je razviden odnos sodelovanja, medsebojna komunikacija in vprašanje obveznosti. Pomembne sestavine nabavne pogodbe jim omogočajo tako pregled nad nabavnimi pogoji kot tudi nad kakovostjo proizvodov.

Nabavni transport podjetju Tritech zagotovi fizično kontrolo dobav, količinsko in kakovostno. Kontrolo si zagotovijo prek dobavnice. Na dobavnici je napisano, kaj manjka, in nato

nabavniki sestavijo reklamacijo. Nabavniki obvladujejo in spremljajo kakovost proizvodov na vhodu v podjetje. Obvladovanje kakovosti je omejeno na tehnično kakovost nabavljenega materiala. Včasih pa se zgodijo napake pri obvladovanju in spremljanju kakovosti celotne dobave blaga. Podjetje Trittech stremi k izboljšanju poslovanja, predvsem pri razvijanju in proizvodnji dobaviteljev ali kooperantov na področju kakovosti. Poslovodstvo polletno obvešča svoje stalne dobavitelje ali kooperante o njihovih dosežkih v preteklem letu. Kakovost igra pomembno vlogo pri zagotavljanju prihodnjega dela za podjetje Trittech. Zato je potrebno, da poslovodstvo vzdržuje odgovornost vseh dobaviteljev ali kooperantov za kakovost pri dobavi blaga. Podjetje Trittech mora razširiti pomen kakovosti na raven načrtovanja proizvodov in proizvodnje na raven celotnega sodelovanja, komuniciranja, prenosa izkušenj ter znanj in transporta.

Poslovodstvo mora vzpostaviti in nadaljevati obvladovanje kakovosti z dobavitelji ali kooperanti pri razvoju in usposabljanju. S certifikatom standarda kakovosti so si že zagotovili predpisane zahteve. Sicer se s tako kontrolo izgublja čas, vendar pa olajša nadaljnje delo nabavnikov. Na podlagi opisane kontrole pa lahko v nadaljnjem postopku prihaja do površne izvedbe kontrole. Celotno kakovost materiala bi lahko izboljšali z natančnim pregledom, ki bi ga izvedel nabavnik v prisotnosti skladiščnika. Tako bi ugotovila, ali material izpolnjuje zahteve. Kontrolo bi izvajal vsak vodja, ki je odgovoren za nemoteno proizvodnjo in za razvoj proizvodov.

Nabavniki imajo določene postopke za sklepanje nabavnega odnosa z dobavitelji ali kooperanti. Predvsem prvotno pripravijo in organizirajo sestanek. Nato ugotovijo, kakšno je pozicioniranje njihovih interesov, in tako se določijo meje cen, rabatov itd. Prav tako analizirajo trg in pridobijo ponudbe različnih ponudnikov ter izdelajo kalkulacije. Podjetje Trittech ponudi tudi svoje storitve, saj si tako zagotovi, da je interes obeh strani izpolnjen. Skupni interes se nagradi s pogostitvijo in skupnim druženjem. Nabavniki prevzamejo nabavljene proizvode tako, da vnaprej opravijo količinsko in kakovostno kontrolo. Takšno kontrolo opravijo za določene proizvode, vendar pregled materiala temelji na dobavnici. Prezem in vhodna kontrola materiala se izvajata v rednem delovnem času. Tako se zagotovi nemoteno poslovanje nabave in sodelovanje med ostalimi oddelki v podjetju. Nabavniki in računovodstvo s pregledom in prevzemom materiala ugotavljajo pravilnosti količinskih in kakovostnih dobav, saj tako lahko nabavni oddelek vodi evidence o dejanskih naročilih in si pridobi nabavno priporočilo, računovodstvo pa izdeluje in ugotavlja likvidacijo računov dobaviteljev ali kooperantov ter vodi evidenco pravilnosti cen dobaviteljev. Nato nabavnik izda dokumentacijo za uskladiščenje prispelih proizvodov. Dokumentacija je podlaga za knjiženje računovodstva in obračun zalog materiala. Na koncu nabavnik proizvode pravilno šifrira, kar pomeni, da označi prispeli material. Nabavniki označijo prispeli material na podlagi količinskega, kakovostnega oziroma dokumentacijskega prevzema in označevanja ter skladiščenja pošiljk.

Skladiščnik je zadolžen, da opravi dokumentacijski, količinski in kakovostni prevzem v roku treh dni od prejema spremne dokumentacije. Ko pa pride do težav oziroma se zgodijo izredni primeri, se material zadrži na vhodu dlje časa, kar je torej posledica nepravilne dokumentacije oziroma nastalih zapletov. Vendar v podjetju Trittech za določene prevzeme

poskrbijo sami, kar pomeni, da opravijo pregled dokumentacije in kakovosti ter označevanje na samem mestu prevzema. Če material oziroma pošiljka vsebuje identifikacijsko številko, jo nabavnik sprejme in odpelje v skladišče. Če pa je blago še v postopku prevzema, ga podjetje do nadaljnjega ne sme uporabljati. Nabavnik prevzame nabavljeni material po spremnih dokumentih dobavnice in računa. Nato sledi vnos podatkov v računalniški program. Če nabavnik odkrije, da pošiljke računalniški program ni prepoznal, jo zavrne in nato hitro rešujejo težave v nabavnem oddelku.

Nabavnik, ki je zadolžen za prevzem materiala, mora prepoznati in pregledati nabavljeno blago. Embalaža blaga ne sme biti poškodovana oziroma se ne sme poškodovati med transportom. Če se pojavijo napake pri transportu, mora nabavnik izdelati zapisnik in ga podpisati. Takšne napake se ne pojavljajo pogosto, ker ima podjetje Tritech zaupanje v dobavitelja, kar je posledica dolgoročnega sodelovanja. Naknadne reklamacije pa se rešujejo tudi s fotografiranjem poškodovanega materiala. Ko terenski nabavnik pripelje naročeni material v podjetje Tritech, nabavni oddelek preveri njeno skladnost in ustreznost z dobavnico. Nato opravijo količinski prevzem s štetjem, tehtanjem in z merjenjem. Po opravljenem količinskem prevzemu blaga nabavnik podpiše dobavnico, transport, račun ali kakšen drug sprejemni dokument. Sledi dokumentacijski prevzem materiala, ki ga opravi nabavnik, odgovoren za prevzem na podlagi dokumentov dobavitelja ali kooperanta. Če nastopijo napake pri proizvodnji ali montaži proizvoda, se izpiše reklamacijski zapisnik in se ga pošlje dobavitelju ali kooperantu. Ko nabavnik uspešno opravi količinski in kakovostni prevzem, oblepi proizvode z nalepko o skladnosti z naročilom. Tako nabavnik potrdi dobavnico in na podlagi nje izpiše prevzemnico. Prevzemnica pa potrdi uspešno opravljen kakovosten in količinski prevzem, ki je izdelan na podlagi računalniškega programa. Nato nabavnik prevzemnico skupaj z dobavnico preda vodji nabave. Vodja nabave jo s fakturo pošlje v finančno-računovodski oddelek, ki jo evidentira in arhivira.

Podjetje Tritech ima določena odlagalna mesta, na katerih odložijo dobavljeni material. Oseba, ki dela v proizvodnji, je prav tako zadolžena za skladiščenje materiala. Tako poskrbi, da se blago ne poškoduje in ga ustrezno zavaruje s paletami, kartoni, zaboji itd. Prav tako mora tudi nabavnik, ki je odgovoren za prevoz materiala, poskrbeti za pravilno in ustrezno zaščito večje količine blaga. Račun za dobavljeni material prevzame nabavni oddelek, kjer ga najprej primerjajo z naročilom. Nato nabavnik preveri, da račun vsebuje vse predpisane sestavine pogodbe, vodja nabave pa likvidira račun, tako da združi vse dokumente, ki so povezani z nabavo blaga.

3.4.3 Nabavna evidenca

V podjetju Tritech uporabljajo poseben arhiv, v katerem se hranijo dokumenti vsake posamezne nabave materiala do njegove likvidacije, zato mora vodja nabave zbrati potrebne dokumente za sklenitev in dovršitev naročila. Dokumente mora zbrati pred likvidacijo računov, ki vsebujejo interno naročilo, dobavnico ali odpremnico, prevzemnico, transportne dokumente in račun oziroma fakturo.

Ko nabavnik zbere vse potrebne dokumente, jih mora kontrolirati, preverjati in usklajevati s plačilom računa. Dokumente mora pregledati tako vsebinsko kot formalno. Po pregledu računa se podpiše nabavnik, ki je odgovoren za izvedbo procesa nabave. Nato nabavnik račun preda v finančno-računovodski oddetek, kjer ga v dogovorjenem roku plačajo.

Nabavni oddetek mora zbrati, urejati in ažurirati vse podatke in informacije, ki se nanašajo na nabavo materiala. Podatki in informacije morajo biti urejeni in hitro dostopni nabavnemu oddetku. Da si nabavni oddetek zagotovi ažurne podatke in informacije, vodi evidence o vseh naročilih, o odprtih in končanih naročilih. Pomembno je tudi, da lahko nabava razpolaga z informacijami o dobaviteljih, kakovosti, skladiščenju, zalogah materiala in reklamacijskih zapisnikih. Nabavniki podjetja Trittech vodijo tudi evidenco o dobavnicah, prejemnicah in izdajnicah materiala. Nabavniki imajo organizirane evidence v obliki kartotek ali arhivov, ki se vodijo tudi računalniško, vendar v manjšem obsegu. Iz tega razloga imajo veliko dela s papirnatim arhivom, ki pa ne zagotavlja večje preglednosti nad shranjenimi dokumenti. Zaradi predpisov morajo določene dokumente hraniti daljše obdobje v manjšem arhivu podjetja Trittech.

V podjetju menijo, da primerne osebe vodijo nabavo, saj opravljajo svoje delo vestno in so odgovorne za izvedbo nabave. Nabavniki so strokovno podkovani in imajo ustrezno izobrazbo komercialista. 95 odstotkov nabave opravijo z odobritvijo posloводства, zato ni napak pri izvedbi nabave, pri nabavi materiala in pri maksimalnih količinah. Nabavniki so usposobljeni in zadovoljivo izvajajo nabavna opravila. Za delo v nabavi morajo biti natančni in odgovorni za hitre spremembe nabave ter materiala. Izvedba nabave je odvisna od poznavanja tehnik nabavnega procesa, ki jim omogoča raziskovati trg, obvladovati tehnološke značilnosti materiala in uporabo računalnika. Nabavniki so sposobni izboljšati delovanje in informacije za boljšo uskladitev vlog pri upravljanju aktivnosti ter sklepanju dogovorov z dobavitelji ali kooperanti.

Podjetje Trittech se zaveda pomena višjih tehnoloških zmogljivosti, računalniške obdelave podatkov, ažurnega vodenja podatkov in pravnega evidentiranja. Tako mora nabava stalno spremljati tržne razmere glede podražitev surovin za lažjo pripravo in prilagoditev nanje. Višanje cen na trgu vodi do nestrinjanja nasprotne strani, vendar jih v sprejem prepričajo z njihovo kakovostjo proizvodov, z večletno tradicijo in z zapisanim dobrim imenom pri poslovnih partnerjih. Stremijo tudi k pridobivanju boljših in cenejših surovin, dobaviteljev ali kooperantov ter popustov. Pri tem pa so pozorni tudi na stroške, ki vplivajo na višanje cen. Primernejše bo načrtovanje zaloga na podlagi računalniškega sistema za načrtovanje materialnih potreb, ki so prilagojene potrebam podjetja Trittech. Naloga nabave na izvedbeni ravni je učinkovito načrtovanje nabavnih potreb in skrbno ter dosledno izvajanje načrtovanega procesa. Nabava in proizvodnja morata sodelovati pri načrtovanju materialnih potreb, ki so tesno povezane s proizvodnimi potrebami. Tako kot proizvodnja, mora z nabavo pri oblikovanju nabavnih potreb sodelovati tudi razvojno-tehnični oddetek, finančno-računovodski oddetek pa poskrbi za računalniško obdelavo podatkov, ki jih ažurno in pravilno evidentira. Na ta način pridobijo natančen pregled nad internimi potrebami, ki so pomembne za nemoteno delovanje in za zadovoljstvo notranjih odjemalcev.

SKLEP

V magistrskem delu sem opisala pomen oblikovanja informacij za sprejem ustrezne nabavne odločitve. Nabavne odločitve so temeljnega pomena tako za zagotovitev nemotenega poteka dela kot tudi za prihodnosti podjetja. Predstavila sem delovanje vseh treh sistemov, ki zagotovijo izvedbo celotnega poslovnega procesa. Na izvedbeni ravni nabavni oddelek organizira ves proces za uresničitev nabavnih odločitev. Informacijski sistem predstavlja finančno-računovodski oddelek, ki vsak dan spremlja ustrezne informacije za predložitev poslovodstvu. Poslovodstvo je odločitveni sistem, ki sprejema najpomembnejše odločitve v okviru podjetja. Poslovodske odločitve sprejemajo tudi lastniki, ki imajo pomembno vlogo pri vodenju podjetja.

Nabavna funkcija s svojo izvedbo zagotavlja in omogoča tako spremljanje kakovosti nabavljenega materiala kot skrajševanje rokov v proizvodnji. Njena naloga ni samo nabava materiala, temveč tudi vzdrževanje zalog in ohranjanje dobrega sodelovanja s poslovnimi partnerji. To posledično vodi v uspešno in učinkovito sodelovanje z drugimi oddelki v podjetju. Nabavni oddelek je povezan z razvojnim in tehničnim oddelkom, s finančno-računovodskim oddelkom in s prodajo. Njihov skupni dogovor prispeva h kakovostni izvedbi dela in k pridobitvi ustreznih informacij.

Oblikovanje ustreznih informacij za sprejem nabavnih odločitev vpliva na stroške materiala za razvoj proizvodov in spremembe le-teh. V stroške zalog so vezana finančna sredstva, ki jih podjetje uspe zmanjšati z zadostno količino materiala v proizvodnji, ki je ustrezne kakovosti. Kakovost je poglavitno povezana s ceno in stroški materiala, ki pa morajo biti v ravnovesju z zalogami blaga, kajti zaloge podjetju zagotavljajo nemoteno delovanje proizvodnje. Stroški materiala so posledica izoblikovane kakovosti, cene, plačilnih in dobavnih rokov. Pomembno je, da podjetje dobro sodeluje z dobavitelji ali kooperanti za doseg želene kakovosti proizvoda. Dolgoročna zanesljivost dobaviteljev ali kooperantov prinaša tudi znanje za nadaljnji razvoj.

Merjenje uspešnosti nabave je odvisno od zastojev proizvodnje in napak. To je posledica neravnovesja med potrebnimi zalogami. Medsebojna komunikacija mora biti zadostna in zagotoviti sodelovanje. Mislim, da bi morale podjetje dopolniti medsebojno komunikacijo in sprostiti hierarhično vodenje. Podjetje bi moralo upoštevati tudi predloge nabave pri nadaljnjem reševanju težav nedobav. Predvsem pa je pomembno, da posodobijo informacijski in materialni program za lažje zaznavanje internih potreb in zalog. Pri načrtovanju nabave materialnih potreb pa morajo med seboj sodelovati nabava, proizvodnja in finančno računovodstvo.

Nabavniki morajo dobro poznati vsa področja poslovanja v podjetju, da zagotovijo nemoten nabavni proces. Nabavni proces mora biti usklajen s tržnimi pogoji, s količino blaga, s ceno, z zahtevano kakovostjo proizvodov, s tehnologijo in z informacijami. Tako morajo uskladiti informacije oziroma pridobiti želene informacije, ki ne zavirajo nadaljevanja nabavnega

procesa. Podjetje bi moralo izboljšati informacijsko tehnologijo tako za pridobitev podpore dobaviteljev ali kooperantov kot samega podjetja. Tako bi olajšali proces naročanja in obvladovanja zalog z zadostnimi informacijami, ki morajo potrditi verodostojnost. Nabavni oddelek mora zagotoviti pravočasno dobavo blaga in upoštevati ustrezno kakovost v skladu z nabavnimi pogoji za razvoj novih možnosti.

Podjetje dosega prihranke pri stroških zalog na podlagi ustreznih materialov in certificiranih dobaviteljev ali kooperantov. Učinkovito in uspešno ravnanje z dobavljenim materialom, saj prenizke zaloge ovirajo proizvodni proces. Iz tega razloga ima pri zalogah pomembno nalogo nabavna funkcija, ki zagotavlja pravočasno oskrbo proizvodnje, saj se tako izvede nemotena proizvodnja in pravočasna izdelava proizvodov. Višja tehnološka zmogljivost, ki je posledica kakovosti, jim omogoči preprečitev težav pri dobavah. Podjetje se zaveda pomena višjih tehnoloških zmogljivosti in stremi k izboljšanju z novimi kadri in z novimi stroji višje natančnosti.

Finančno-računovodski oddelek računalniško obdelava podatke. Neizadostne informacije so med drugim posledica nepopolnega vodenja podatkov, kar zavira sprejemanje odločitev posloводства, saj se takrat nepripravljeno odzovejo na spremenjene okoliščine poslovanja kot tudi na spremembe proizvodov. Na podlagi posodobitve informacijskega programa bi zmanjšali obseg in čas določenih opravil. Zato bi bilo treba na podlagi računalniškega sistema, v katerega bi pristojni imeli vpogled, ažurno voditi podatke in jih pravilno evidentirati. Tako bi bolj natančno spremljali informacije, ki bi jim posredovale povratno signalno opombo, da ne bi prihajalo do zamud. Na takšen način bi se izognili velikim težavam papirologije in bi imeli kakovostno ter kronološko vodeno dokumentacijo vseh izbranih podatkov.

Kakovost informacij bi se tako izboljšala za vse sisteme, tako za izvedbeni, informacijski kot odločitveni sistem. Svoje naloge bi opravljali pravočasno in s tem ohranjali kakovost informacij, potrebnih za nadaljnje delo. To bi prispevalo k napredovanju nabavnega procesa in k razvoju novih proizvodov. Materialno-nabavni proces podjetja pomembno vpliva na izvedbeni in informacijski sistem, saj ga spremljajo sami in se tako ne znajo dobro časovno organizirati. Finančno-računovodski oddelek je v zunanjem izvajanju in mu včasih ne priskrbijo pravočasno ustreznih podatkov za pravilno spremljanje zalog, kar je pomanjkljivost tako informacijske tehnologije kot človeškega faktorja.

LITERATURA IN VIRI

1. Akompi, F. K. (2003). Working with Suppliers on a Trial basis. *Inside Supply Management*, 14, (6), 6.
2. Arnold, J. & Hope, T. (1990). *Accountning for Management Decisions*. (2nd ed.). New York: Prentice Hall.
3. Becker, H. (1993). *Was Ist Contolling, was darf es nicht sein – ein Leitfaden für Planung – Verantwortliche und Controller*. Neuwied: Leuchterhand.
4. Boutall, T. (1997). *The Good Manager's Guide*. London: MCI, Russell House.
5. Bradač, A. (2009, 10. december). Nabava. Najdeno 17. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Nabava-Bradac.pdf
6. Burt, D. N. & Pinkerton, R. L. (1996). *A Purchasing Managers Guide to Strategic Proactive Procurement*. New York: Amazon.
7. Dobler, D. W. (1996). *Purchasing and Supply Management: text and cases*. New York: McGraw - Hill.
8. Dobler, D. W. & Burt, D. N. (1996). *Purchasing and Supply Management*. New York: The McGraw - Hill cop.
9. Eschenbach, R. (1990). *Erfolgspotential Materialwirtschaft*. Wien: Manz.

10. Feigenbaum, A. V. (1988). *A Global View of Quality Strategies*. Quality Progress: New York.
11. Fernandez, R. R. (1995). *Total Quality in Purchasing & Supplier Management*. Delray Beach, Florida: St. Lucie Press.
12. Glasilo Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje (1997). Najdeno 26. aprila 2011 na spletnem naslovu http://www.siq.si/uploads/media/SIQ17_02.pdf
13. Hammer, M. & Champy, J. (1995). *Preurejanje podjetja: manifestacija revolucije v poslovanju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Handfield, R. B. & Nichols, E. L. (1999). *Supply Chain Management*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
15. Hansen, D. R. & Mowen. M. M. (1992). *Management Accountin* (2nd ed.). Cincinnati: PWS - KENT Publishing Company.
16. Heinritz, S., Guinipero, L. C. & Kolchin, M. G. (1991). *Purchasing*. Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc.
17. Hočevár, M., Igličar, S. & Zaman, M. (2004). *Osnove računovodstva* (2. dopolnjena izdaja) Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Ishikawa, K. (1987). *Kako celovito obvladovati kakovost: japonska pot*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
19. Kajzer, Š. (1999). *Izvedbeni management*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
20. Kaltnekar, Z. (1993). *Logistika v proizvodnem podjetju*. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede v Kranju, Moderna organizacija.
21. Kavčič, S. (2000). *Target Costing in z njo povezane metode za znižanje stroškov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Kavčič, S., Klobučar Mirovič, N. & Vidic, D. (2007). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Kern, F. (1991). *Einkaufsmarketing: Der Aufstieg zum Einkaufs management*. Freiburg im Breisgau: Haufe.
24. Kotler, P. (1996). *Marketing management*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
25. Kotnik, D. (1990). *Nabavne politike*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Križman, V. & Novak, R. (2002). *Upravljanje poslovnega procesa*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.

27. Leenders, M. R. (1989). *Purchasing and Material Management* (9th ed.). Homewood, Boston: Irwin Hall.
28. Lysons, C. K. (1989). *Purchasing* (2nd ed.). London: Pitman Publishing.
29. Lysons, C. K. (1991). *Purchasing*. London: Pitman Publishing.
30. Lysons, C. K. (1996). *Purchasing* (4th ed.). London: Pitman Publishing.
31. Lysons, C. K. (2000). *Purchasing and Supply Chain Management*. Harlow: Prentice Hall.
32. Marolt, J. (1994). *Menedžement in tehnologija zagotavljanja kvalitete*. Kranj: Moderna organizacija.
33. Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M. & Kennerly, M. (2000). Performance System Design: Developing nad Testing a Process-based Approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (10), 1119–1145.
34. Nelson, D., Moody, P. E. & Stegner, J. (2001). *The Purchasing Machine*. New York: The Free Press.
35. O podjetju Tritech (2009). Najdeno 21. marca na spletnem naslovu <http://www.tritech.si/opodjetju.htm>
36. Pavliha, M. (2008). Računovodske informacije potrebne za poslovodno odločanje. Najdeno 18. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.pavliha.org/poslovodno_racunovodstvo/informacije.htm
37. Potočnik, V. (2000). *Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Potočnik, V. (2001). *Trgovinsko poslovanje*. Novo Mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
39. Potočnik, V. (2002). *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Rusjan, B. (2006). *Management proizvodnje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Russel, R. S. & Taylor, B. W. (1998). *Operations Management: Focusing on Quality and Competitiveness*. New Yersey: Prentice Hall Inc.
42. Scheuing, E. E. (1989). *Purchasing Management*. New York: Prentice Hall International Inc.
43. Shogan, W. A. (1998). *Management Science*. Englewood Cliffs, New Yersey: Prentice - Hall.

44. Simmonds, K. (1981). Strategic Management Accounting. *Management Accounting*, 59 (4), 23–29.
45. Stölzle, W. & Heusler, K. F. (2003). Supplier Relationship Management – Ein Konzept gewinnt Konturen. *Supply Chain Management*, 3 (1), 7–17.
46. Trittech, d. o. o. (2008). *Statut kakovosti Trittech 2002–2009*. (interno gradivo). Ljubljana: Trittech, d. o. o.
47. Vujošević, N. (1992). Sistemi kakovosti po ISO 9000: Smernice za zgradbo sistemov kakovosti. Ljubljana: Gospodarski vestnik. str. 227.
48. Waller, D. L. (1999). *Operations management: a supply chain approach*. London: International Thomson Business.
49. Weele, A. J. (1998). *Nabavni management. Analiza, planiranje in praksa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
50. Weele, A. J. (2002). *Purchasing and Supply Chain Management Analsis, Planning and Practice* (3rd ed.). London: Thomson learning.
51. Wilson, E. J. (1994). The Relative Importance of Supplier Selection Criteria: A review and update. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 30 (3), 35–41.
52. Završnik, B. (1996). *Nabavni management v proizvodnih podjetjih*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
53. Završnik, B. (1997). Pomen nabave v sodobnem podjetju. *Uveljavljanje uspešnega managementa in podjetniškega planiranja/XXII. posvetovanje o podjetnišek planiranju in managementu* (str. 88–97). Maribor: Društvo ekonomistov.
54. Završnik, B. (2001). *Management nabave*. Maribor: Univerza v Mariboru Ekonomsko-poslovna fakulteta.
55. Završnik, B. (2002). Zmanjšanje nabavnih stroškov z "benchmarkingom". *Strokovno gradivo Nabavni management*. (str. 63–70). Portorož: GV Izobraževanje.
56. Završnik, B. (2003). *Izbira in ocenjevanje dobaviteljev. Strokovno gradivo*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
57. Završnik, B. (2004). *Izbira in ocenjevanje dobaviteljev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
58. Zenz, G. J. (1994). *Purchasing and the Management of Materials*. New York: John Wiley & Sons.
59. Žmavc, M. (2002). Orodja kakovosti v procesu nabave. *Management in Evropska unija – zbornik konference z mednarodno udeležbo* (str. 1021). Kranj: Moderna organizacija.

PRILOGA

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: VPRAŠALNIK ZA VODJO NABAVE	1
PRILOGA 2: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	5

PRILOGA 1: VPRAŠALNIK: "OBLIKOVANJE INFORMACIJ ZA NABAVNE ODLOČITVE"

Pozdravljeni, sem študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani in pripravljam magistrsko delo na temo oblikovanja informacij za nabavne odločitve v Vašem podjetju. Prosila bi vas, da odgovorite na spodaj zastavljena vprašanja, ki mi bodo pomagala pri mojem delu. Za Vaš trud se Vam zahvaljujem!

I. Predstavitev podjetja in nabavne funkcije

1. Kakšni so cilji, naloge, nabavna politika in sodelovanje nabave z ostalimi funkcijami v podjetju?
2. Ali se cilji nabave in drugih sodelujočih funkcij usklajujejo ali si nasprotujejo?

II. Nabavni proces

1. Kakšen je potek nabavnega procesa? (zaznavanje potreb, interno naročilo in pregled, izdelava specifikacije, raziskava dobaviteljev in izbira, naročilo, sklenitev pogodbe, spremljanje naročila, prevzem in pregled materiala, likvidacija računa ter evidenca in arhiviranje (Završnik, 1996, str. 57))
2. Kako ocenjujete dobavitelje oziroma kakšni so postopki pri izbiri dobaviteljev? (kakovost, cena, dobavni rok, zanesljivost nabav, plačilni pogoji, zmogljivost, fleksibilnost naročil, transportni stroški, lokacija, razvojno-tehnološki vidik, reševanje reklamacij, ugled dobavitelja in finančna moč)
3. Ali obstajajo pisna pravila za izbiro ustreznega dobavitelja? Se vodi evidenca odobrenih dobaviteljev? Kdo jo vodi?
4. Ali so določeni postopki za sklenitev nabave z dobavitelji?
5. Kdo izda navodila za poslovanje z dobaviteljem in kako nadzirate omejitev količin po naročilu in zahteve kakovosti?
6. Kakšni so poslovni odnosi in kako jih vzdržujete?
7. Ali se pregleduje poslovanje s posameznimi dobavitelji? (promet, odprta naročila/obveznosti)
8. Kako sodelujete z dobavitelji, da ohranite zelene rezultate? (korist obeh)
9. Kako si pomagata pri razvoju novih tehnoloških sposobnosti?

III. Analiza informacij za nabavne odločitve

1. Kakšna je uskladitev ciljev oziroma informacij na različnih ravneh? (nabavniki, analitiki, poslovodstvo)
2. Ali so različne ravni pravočasno informirane o poteku dela v drugih oddelkih, s katerimi sodelujejo?
3. Ali nabavniki, analitiki, poslovodstvo dosegajo lastne cilje s ciljem podjetja za nemoteno izpeljavo nabavnih odločitev?
4. Kako pomembni so podatki o kakovosti in dosežkih dela za uskladitev ciljev oziroma za izpeljavo nabavnih odločitev? (obstajajo interni akti za delovanje nabavnega oddelka)
5. Kako se odobrijo naročila? (centralizirano/decentralizirano)
6. Kako so omejena pooblastila za izdajanje naročil in kako so za velike nabavne količine določeni postopki za sprejemanje ponudb ter izbor ponudb?
7. Kako določite prednost za določeno vrednost materiala in kakšen pomen ima standardizacija na sprejem nabavnih odločitev?
8. Kako zelo je pomemben pravilen in najučinkovitejši namen uporabe strojev pri sprejemanju nabavnih odločitev?
9. Kakšno vlogo imajo zaloge materiala pri uskladitvi tehničnega dela s predpisi za nabavne odločitve?
10. Kako analizirate zaloge oziroma obvladujete stroške zalog glede gospodarnosti pri nabavnih odločitvah?
11. Kakšen pomen ima pravočasnost dobav na nabavne odločitve in kako uredite vlogo zamud pri tem?
12. Kakovost proizvoda je ključnega pomena za naročnike. Kako preverjate kakovost proizvoda in nabavnih odločitev?
13. Kako so stroški kakovosti povezani z izvedbo nabavne odločitve?
14. Ali se stroški kakovosti razlikujejo glede na raven sprejetja nabavne odločitve?
15. Kakšni so vaši standardi oziroma drugi (interni) standardi kakovosti za izpeljavo nabavnih odločitev? (kakšno vlogo ima poslovnik kakovosti)
16. Kako obravnavate reklamacije pri nabavi oziroma kateri stroški so vezani na nabavne odločitve?

17. Kako poteka nadzor nad nabavnimi odločitvami in kako jih evidentirate? Je zagotovljena evidenca naročil, ki omogoči spremljanje, prepoznavanje in pojasnjevanje dolgo neizdobavljenih naročil?

18. Ali izvajate avditiranje in kako? (avditiranje dobaviteljev pomeni obisk strokovnjakov iz podjetja, ki preverijo njegov proizvodni proces in zagotavljanje kakovosti; avdit po navadi izvajajo na podlagi vnaprej pripravljenega vprašalnika, saj zagotavlja preverjanje dejanskega stanja)

19. Ali so naloge nabavnika natančno opredeljene in ali so povezane z odločitvami posloводства?

20. Kakšna so tveganja, povezana z nabavo? Ali se naročila spremljajo, da je zagotovljena pravočasna dobava?

21. Kako ugotovite optimalno količino naročila? (stroškovna učinkovitost)

22. Ali se izvaja revizija nabave? (revizija nabavne funkcije je vrsta samoraziskovanja usklajenosti ciljev nabavne funkcije z njenimi viri; njena uspešnost je pogojena s strokovnostjo izvedbe, najpomembnejši del revizije pa je oblikovanje ukrepov za izboljšanje (Weele, 2002, str. 263))

IV. Predlogi izboljšav informacij za nabavne odločitve

1. Kako in kdo meri uspešnost nabavne funkcije?

2. Kakšna merila uporabljate za ocenitev nabavnega poslovanja oziroma za sprejem nabavnih odločitev?

3. Ali je dostop do dokumentacije, povezane z nabavnimi odločitvami, zagotovljen vsem oddelkom in kako sodelujejo?

4. Ali so postopki za prejem materiala pisno opredeljeni? Ali so dobave materiala vnaprej napovedane, da ne pride do zasičenosti?

5. Ali so zagotovljeni postopki, če nabave niso povezave s poslovanjem podjetja, če material ni sprejet brez predhodne preveritve količine in kakovosti, če ni sprejema materiala brez naročila in ko blago ni sprejeto, niso izdane prejemnice?

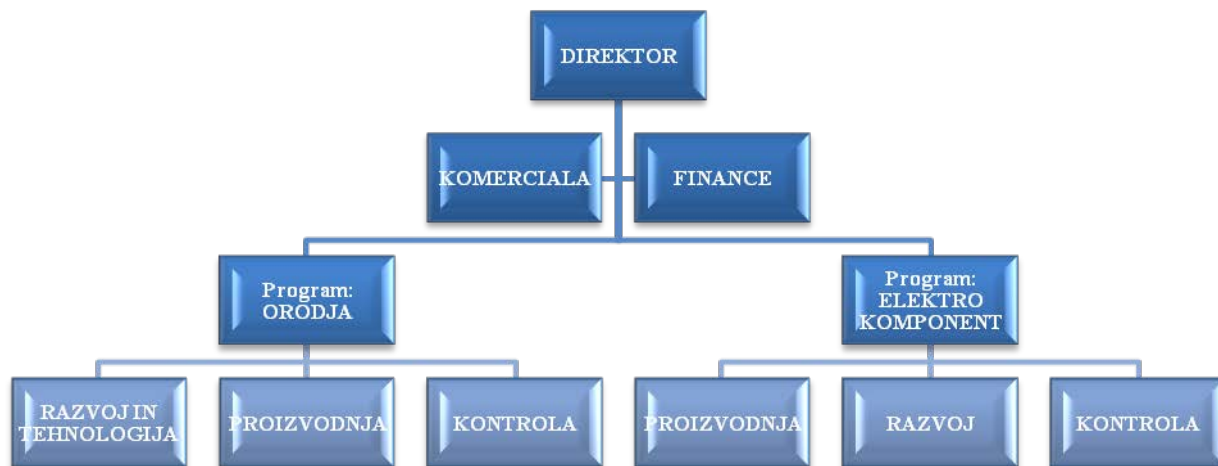
6. Ali so na dobavnici jasno označene poškodbe in primanjkljaji?

7. Ali imate določene ukrepe za prepoznavanje zakasnelih, dvakratnih in premajhnih dobav? (pravočasnost evidentiranja)

8. Kako rešujete zadrege z zalogami? Ali sploh imate težave z zalogami?

9. Ali ocenjujete dobavitelje po najugodnejši ceni, uvedbi sistema standardov/kakovosti, odzivnosti (sporazumno reševanje težav), pravilnosti dokumentacije, reševanju reklamacij in možnosti recipročnih poslov?
10. Ali so roki dobave dobaviteljev usklajeni z Vami oziroma z naročilom? Zamude? (ustreznost plačilnih pogojev dobaviteljev)
11. Ali dobavitelji imajo razvojne kapacitete in zahtevano opremljenost (patentne rešitve) proizvodnih kapacitet?
12. Ali ima ugled dobaviteljev na vašo nabavo pomemben vpliv? (vodilno podjetje v panogi, večji znani proizvajalec, manjši neznani proizvajalec)
13. Ali so cene in stroški nabavljenega materiala povezani s kakovostjo?
14. Ali oskrba oziroma nabavna logistika zagotovi kontrolo dobav? Količinsko in kakovostno?
15. Ali so določeni postopki za sklepanje nabavnega odnosa z dobavitelji?
16. Ali primerne osebe vodijo nabavo in opravljajo svoja pooblastila ter so odgovorna za izvedbo nabave oziroma nabavnih odločitev?

PRILOGA 2: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA



Vir: Tritech, d. o. o., organizacijska shema, 2006.