

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**OBLIKOVANJE INFORMACIJ ZA NABAVNE ODLOČITVE V  
IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, november 2023

AIDA MISKIĆ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Aida Miskić, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Oblikovanje informacij za nabavne odločitve v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Markom Hočevarjem

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>VLOGA IN POMEN NABAVNE FUNKCIJE V PODJETJU .....</b>	<b>3</b>
2.1	Razvoj nabavne funkcije .....	3
2.2	Pomen nabavne funkcije za podjetje .....	4
2.3	Povezava oddelka nabave z drugimi oddelki v podjetju .....	4
2.4	Nabava kot konkurenčna prednost .....	6
<b>3</b>	<b>OSKRBOVALNA VERIGA.....</b>	<b>7</b>
3.1	Dobavitelji kot del oskrbovalne verige.....	7
3.2	Nabava kot del oskrbovalne verige .....	8
3.2.1	Vrste odločitev v nabavi .....	9
3.2.2	Vrste dilem pri izbiri dobaviteljev .....	14
3.2.3	Merjenje uspešnosti in učinkovitosti nabave .....	16
3.3	Proizvajalec .....	16
3.4	Distribucijski kanal.....	16
3.5	Problem oskrbovalnih verig.....	17
<b>4</b>	<b>ANALIZA NABAVNE FUNKCIJE V IZBRANEM PODJETJU.....</b>	<b>18</b>
4.1	Predstavitev izbranega podjetja .....	18
4.2	Predstavitev računovodskih izkazov izbranega podjetja .....	20
4.3	Cilji in strategije nabavne funkcije v času epidemije covid-19 in vojne v Ukrajini.....	27
4.4	Analiza procesov nabavne funkcije.....	28
4.4.1	Odločitve o strategiji nabavne funkcije .....	28
4.4.2	Odločitve o optimalni količini naročila in višini varnostne zaloge .....	29
4.4.3	Informacije in informacijski sistem za podporo odločanja o nabavi.....	29
4.5	Dobavitelji.....	30
4.5.1	Proces izbire novega dobavitelja .....	30
4.5.2	Odnosi in kontrola dobaviteljev .....	34
4.5.3	Tveganja, ki jih povzročajo dobavitelji .....	36
4.6	Merjenje uspešnosti in učinkovitosti nabave.....	36
4.7	Intervjuji z izbranimi nabavniki .....	37
4.7.1	Intervju številka 1 .....	37

4.7.2	Intervju številka 2.....	39
4.7.3	Intervju številka 3.....	42
<b>4.8</b>	<b>Ugotovitve in priporočila .....</b>	<b>45</b>
<b>5</b>	<b>SKLEP.....</b>	<b>46</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>48</b>
	<b>PRILOGE .....</b>	<b>1</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1:	Stopnje razvoja nabave.....	4
Tabela 2:	Prednosti in slabosti uporabe zunanjih virov .....	14
Tabela 3:	Prednosti in slabosti manjšega števila dobaviteljev .....	14
Tabela 4:	Prednosti in slabosti večjega števila dobaviteljev .....	15
Tabela 5:	Izkaz poslovnega izida za obdobje 2019–2022 .....	20
Tabela 6:	Aktivna stran bilance stanja za obdobje 2019–2022 .....	22
Tabela 7:	Pasivna stran bilance stanja za obdobje 2019–2022 .....	23
Tabela 8:	Izkaz denarnega toka za obdobje 2019–2022.....	25
Tabela 9:	Opis aktivnosti pri procesu izbire novega dobavitelja .....	30
Tabela 10:	Strnjen samoocnitveni obrazec .....	31
Tabela 11:	Obrazec za ocenjevanje dobavitelja .....	35

## **KAZALO SLIK**

Slika 1:	Poslovni proces podjetja in njegove faze.....	5
Slika 2:	Grafični prikaz optimalne količine materiala .....	10
Slika 3:	Raven varnostne zaloge in s tem povezani učinki spremenljivosti.....	11
Slika 4:	Incoterms klavzule .....	12
Slika 5:	Lastništvo družbe izbranega podjetja.....	19
Slika 6:	Rezultat samoocene dobavitelja.....	33

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1:	Samoocnitveni obrazec .....	1
Priloga 2:	Organizacijska struktura izbranega podjetja.....	11
Priloga 3:	Ozko grlo (bottleneck) poročilo .....	12
Priloga 4:	Potrebe (raw demands) poročilo.....	13

## **SEZNAM KRATIC**

angl. – angleško

**COVID-19** – (angl. coronavirus disease 2019); koronavirusna bolezen 2019

**KPI** – (angl. Key Performance Indicator); kazalec uspešnosti



# 1 UVOD

Podjetje mora za uresničitev svojih strateških ciljev učinkovito opravljati vse poslovne funkcije, med njimi tudi nabavno funkcijo. Naloga nabave je, da pravočasno zagotovi potrebne surovine in storitve po ustreznih pogojih. Danes nabavna funkcija zavzema pomembnejše mesto v organizacijskih strukturah, saj ima z zniževanjem stroškov in uravnavanjem zalog bistven vpliv na donosnost podjetja (Potočnik, 2002a). Nabavne strategije so ključne za uspeh podjetja. Uspešne strategije omogočajo upravljanje zalog in stroškov ter ureditev plačilnih pogojev v skladu s tempom denarnega toka podjetja (Potočnik, 2002b).

Najbolj izpostavljene strategije nabave so (Gartenstein, 2017):

- Nakup večjih količin. Večina dobaviteljev ponuja vrsto rabatov za nakup večje količine njihovih izdelkov, ki nam s tem omogoča nižje stroške na enoto.
- Upravljanje zalog. Za učinkovito upravljanje zalog je ključna medsebojna komunikacija med oddelki nabave, proizvodnje in prodaje.
- Gradnja odnosov z dobavitelji. Treba se je seznaniti s posebnosti in pomanjkljivosti dobaviteljev ter razviti občutek, kateri dobavitelj je bolj prilagodljiv, predvsem glede sprememb zelenega dobavnega roka.
- Plačilni pogoji. Z dobavitelji se je treba pogajati o medsebojnih zadovoljivih plačilnih pogojih.

Dileme, s katerimi se srečujejo v nabavi, so (Bradač, 2009):

- Zaloge – pri minimiziranju zalog tvegamo oskrbo in v primeru povečane porabe nastane zastoj v proizvodnji,
- če izberemo najugodnejšega dobavitelja, na drugi strani tvegamo kakovost blaga,
- dvorezen meč – večjo količino kot naročimo, manjšo ceno na kos imamo, vendar večjo količino kot naročimo, višje zaloge imamo.

Evalvacija dobaviteljev je ena izmed pomembnih nalog nabave. Njen namen je zagotoviti podjetju portfelj prvovrstnih dobaviteljev. Predstavlja načrtno zbiranje nabora informacij za izbiro novih dobaviteljev in kontrolo že obstoječih. Podjetja, ki redno ocenjujejo uspešnost svojih dobaviteljev, imajo boljši pregled nad uspešnostjo dobaviteljev, odpravijo se skriti stroški, zmanjša se tveganje, pridobijo konkurenčno prednost pri zmanjšanju časa cikla naročila in zalog (Bhasin, 2023).

Če je bilo mogoče v manjših podjetjih v preteklosti uporabljati spremljanje zalog »na roke«, je danes to brez informacijskega sistema pravzaprav nemogoče. Zaradi naraščanja obsega informacij se srečamo s težavo obvladovanja in upravljanja z njimi. V pomoč so razviti informacijski sistemi za podporo odločanja, da na organiziran, sistematičen in čim lažji način izberemo kvalitetno odločitev (Jenkins, 2023).

Cilj magistrskega dela je analizirati procese nabavne funkcije in njen pomen za podjetje. Ponazoriti želim odnose med nabavo in dobavitelji, kot tudi z drugimi oddelki v podjetju, predvsem komunikacijo s proizvodnjo in oddelkom prodaje. Predstaviti želim izzive, s katerimi se nabavniki spopadajo ob sledenju postavljenih kazalnikov uspešnosti, ki jih zahteva vodstvo. Glavni cilj je analizirati informacije, potrebne za odločanje, in raziskati delovanje informacijskega sistema za podporo odločanja.

Moja raziskovalna vprašanja, na katera odgovorim v okviru magistrske naloge, so:

- S kakšnimi izzivi se spopadajo nabavniki ob procesu nabave?
- Kako ugotoviti optimalno količino naročila in višino varnostne zaloge?
- Ali težave nastajajo, ker so podatki razpršeni po različnih sistemih in je te podatke težko pretvoriti v koristne informacije? Ali je s tem na voljo ogromno podatkov, a premalo informacij?
- Ali so kazalci uspešnosti resnično merilo učinkovitosti nabave?

Namen magistrske naloge je s pomočjo strokovne literature preučiti vlogo in pomen nabavne funkcije ter predstaviti njene procese. Poglobiti se želim v informacije, potrebne za odločanje nabave, in raziskati dejavnike, ki vplivajo na doseganje rezultatov kazalcev uspešnosti nabave. Ugotovitve bi lahko pripomogle k izboljšanju procesov nabavne funkcije in izboljšanju poročil za potrebe nabavnikov. Naloga bo služila v pomoč nabavnemu osebju in je namenjena oddelku kontrolinga, ki skrbi za potrebne informacije za odločanje v nabavi.

Magistrsko delo je vsebinsko sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V prvem delu naloge je poglobljen pregled domače in tuje strokovne literature ter znanstvenih člankov na področjih: nabavne funkcije, informacij, potrebnih za odločanje, dilem in omejitev, s katerimi se srečujejo nabavniki. Analizirani so s pomočjo deskriptivne metode in metode kompilacije. Deskriptivna metoda obsega opis dejstev in odnosov, med njimi pa metoda kompilacije vključuje povzemanje spoznanj in sklepov avtorjev v neko splošno hipotezo. Osnova za izvedbo empiričnega dela so podatki preučevanega podjetja, pridobljeni s pomočjo intervjujev in opazovanjem v nabavnem oddelku izbranega podjetja. Analizirala bom tudi razpoložljivo literaturo izbranega podjetja. Pri izdelavi magistrskega dela sem uporabila tudi teoretična znanja, pridobljena v okviru dodiplomskega in podiplomskega študija, ter znanje, pridobljeno iz praktičnih izkušenj kot nabavnik.

Magistrsko delo je sestavljeno iz treh glavnih poglavij, tematika je razčlenjena v dodatna podpoglavja. V uvodnem poglavju je predstavljena obravnavana problematika in načrt analize. V prvem poglavju je predstavljena vloga in pomen nabavne funkcije v podjetju ter njena povezava z drugimi oddelki v podjetju. Drugo poglavje je namenjeno oskrbovalni verigi, kjer sem se osredotočila na dobavitelje, nabavo, proizvajalca in distribucijski kanal. V tretjem poglavju je na primeru izbranega podjetja s pomočjo intervjujev in pridobljenimi praktičnimi izkušnjami opisana analiza nabavne funkcije v izbranem podjetju. V tem poglavju sem odgovorila tudi na predhodno zastavljena raziskovalna vprašanja: s kakšnimi



izzivi se spopadajo nabavniki ob procesu nabave; kako ugotoviti optimalno količino naročila in višino varnostne zaloge; ali težave nastajajo, ker so podatki razpršeni po različnih sistemih in je tako na voljo ogromno podatkov, a premalo informacij; ali so kazalci uspešnosti resnično merilo učinkovitosti nabave. Magistrsko delo sem zaključila s sklepnimi ugotovitvami in predlogi za izboljšavo.

## **2 VLOGA IN POMEN NABAVNE FUNKCIJE V PODJETJU**

Vloga in pomen nabave sta se bistveno povečala glede na preteklost, kar se kaže v vse večjem zanimanju managementa za to poslovno funkcijo. Pojem nabava pomeni oskrba z dobrinami in storitvami za izvajanje poslovnega procesa po dogovorjeni ceni na določenem trgu. V širšem pomenu pa poleg nakupa zajema še raziskovanje nabavnega trga, načrtovanje nabave, sklepanje nabavnih pogodb, oblikovanje nabavne politike, prevzem materiala, analiziranje in evidentiranje nabavnih poslov (Potočnik, 2002a).

Organizacijska struktura nabavne službe se razlikuje med podjetji, odvisna pa je predvsem od velikosti podjetja, gospodarske panoge, načina proizvodnje ipd. Izdatki podjetja so v glavnini razdeljeni na plače zaposlenih in nabavne stroške, možnosti in potencial za prihranke se skrivajo v nabavnih stroških. Zavedanje pomembnosti nabave narašča (Potočnik, 2002b):

- kadar se skrajšujejo življenjski cikli končnih izdelkov;
- kadar podjetje posluje na hitro se spreminjajočih nabavnih trgih;
- kjer nabava predstavlja večji delež celotnega prihodka;
- ker so potrebne velike vsote denarnih sredstev za nabavo.

### **2.1 Razvoj nabavne funkcije**

Če je v preteklosti za nabavno funkcijo veljalo, da so njene naloge naročilo in prevzem, se je to danes spremenilo v raziskovanje trga, planiranje, analiziranje, formiranje nabavne politike in evidentiranje nabavnih poslov ter nadzor nad njimi (Data, 2016).

Zavedanje vodstva o pomembnosti nabavne funkcije v podjetju se je razvilo komaj sredi 20. stoletja. Za nabavno okolje je značilna hitro razvijajoča se informacijska tehnologija, ki omogoča skokovit razvoj nabavne funkcije in hkrati porast njene vloge in pomena v podjetju (Potočnik, 2002b).

Preden je nabavna funkcija postala konkurenčno orodje podjetja, je prešla čez štiri stopnje razvoja. Tabela 1 prikazuje značilnosti delovanja nabave skozi pasivno, neodvisno, podporno in integrativno stopnjo.

*Tabela 1: Stopnje razvoja nabave*

<b>Stopnja</b>	<b>Opredelitev in značilnost</b>
1. Pasivna stopnja	Glavna naloga je bila poiskati ustrezne dobavitelje in zagotoviti, da v proizvodnji ne bo zmanjkalo surovin in komponent. Tipično rutinsko nabavljanje in izbira dobaviteljev na podlagi cene.
2. Neodvisna stopnja	Zavedanje za zmanjšanje nabavnih stroškov in ne le stroškov na enoto, osredotočenje tudi na kakovost izdelave kupljenih izdelkov.
3. Podporna stopnja	Postopno vključevanje nabavne funkcije v razvojne usmeritve podjetja. Poleg tega so del glavnih nalog nabave predstavljale sprotne ocenjevanje dobaviteljev in izboljšanje medsebojnih odnosov.
4. Integrativna stopnja	Spoznanje, da uspešnost nabave prispeva k uspešnosti celotnega podjetja. Usmerjeno na partnerstvo, ki bi potencialno lahko omogočalo obvladovanje procesov in doseganje pričakovanih rezultatov.

*Vir: prirejeno po Potočnik (2002b).*

## **2.2 Pomen nabavne funkcije za podjetje**

Nabavni oddelek v podjetju predstavlja v prenesenem pomenu hrbtenico, ki z nabavo različnih virov omogoča vsakodnevno delovanje podjetja. Zato si v nabavnem oddelku prizadevajo, kako pomembno je naročanje zalog na razumni ravni, saj bi presežne zaloge lahko povzročile težave s skladiščenjem in pomanjkanjem kapitala za druge izdatke (Writing, 2019).

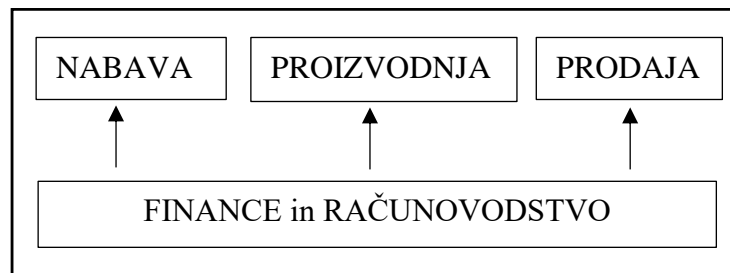
Pomembnost nabave v podjetju narašča s prehodom iz administrativne k strateški funkciji. Bolj kot je vključena v strateško načrtovanje, večja je njena vloga pri uspešnosti in učinkovitosti poslovanja. Strateško načrtovanje omogoča podjetju, da določi svoje cilje in vizijo za prihodnost (Burstein, 1999).

Nabavna funkcija je močno različna od nabavne funkcije v preteklosti. Nabava igra pomembno vlogo pri zagotavljanju profitne marže, vključena mora biti v procesu razvoja, zgraditi mora fleksibilne odnose z dobavitelji in hkrati delati na podlagi pogajalskih taktik (Vidic in Larsen, 2011).

## **2.3 Povezava oddelka nabave z drugimi oddelki v podjetju**

Poslovanje vsakega podjetja poteka tako, da opravlja določene poslovne funkcije. Namen poslovnega procesa je uresničevanje zastavljenih ciljev (Pučko in Rozman, 2000). Slika 1 prikazuje celoten poslovni proces, razčlenjen na glavne procese.

*Slika 1: Poslovni proces podjetja in njegove faze*



*Vir: prirejeno po Pučko in Rozman (2000).*

Proizvodnja ob sodelovanju poslovnih prvin (zaposleni s svojo delovno silo, delovna sredstva, predmeti dela) transformira surovine v proizvode, ki so namenjeni za prodajo ali lastno potrošnjo. Ključna naloga prodaje je, da najde potencialne kupce in jih prepriča v nakup. Finančna služba ima nadzor nad količino denarnih sredstev podjetja in na podlagi teh omogoči nabavo in poravnavanje nastalih obveznosti. Vsaka faza za uspešno opravljanje svojih nalog mora neposredno sodelovati z ostalimi oddelki v podjetju. V nadaljevanju se bom osredotočila na sodelovanje nabave z ostalimi oddelki v podjetju (Pučko in Rozman, 2000).

**Sodelovanje med nabavnim in prodajnim oddelkom.** Oddelka sta povezana, ker imata skupno vlogo pri izpolnjevanju naročil strank in potrebno je, da sta na isti strani v celotnem postopku do izvršitve. Prodajni oddelek je odvisen od nabavnega oddelka v smislu, da ima na zalogi blago za izpolnjevanje zaključene prodaje. Čeprav nabavo obravnavamo kot temeljno funkcijo, je v praktičnem poslovanju podrejena prodajni funkciji. Nabava je predpogoj vsake prodaje in sodelovanje se nanaša na določanje pogojev za nabavo materiala, kompenzacijsko poslovanje, prodajo zastarelega in odvečnega materiala, polizdelkov, sestavnih delov (Pučko in Rozman, 2000).

**Sodelovanje med nabavnim oddelkom in finančno službo.** Pri sodelovanju s finančno službo so za uspešno sodelovanje pomembne stalne povratne informacije v obe smeri. Nabavni oddelek določi prioritete pri plačilu dobaviteljem, kar je povezano s plačilno politiko podjetja in roki plačila. Sodelovanje je pomembno tudi z vidika načrtovanja proračuna in ustvarjanja napovedi ter upoštevanja finančnega načrta. Ko finančna dobavna veriga uspešno deluje, ima podjetje dovolj denarja za plačila zalog in za plače zaposlenih (Pučko in Rozman, 2000).

**Sodelovanje med nabavnim oddelkom in proizvodnjo.** Sodelovanje je pomembno pri načrtovanju izdelkov, kjer se mora nabava seznaniti s specifikacijo, vrsto in kakovostjo potrebnega materiala. Dogovori se tudi dinamika nabave materiala ter določi naziv, oblika, dimenzija, zaloga in ostale lastnosti materiala. Pomembna je tudi določitev substitutov, ki pridejo v poštev ob nepredvidljivih spremembah na trgu (stavka pri dobaviteljih, višja sila, pandemija koronavirusne bolezni 2019 (angl. coronavirus disease 2019, v nadaljevanju covid-19). Nemotena in pravočasna proizvodnja je odvisna od razpoložljivosti potrebnih

surovin in je odgovornost nabave. Po drugi strani pa je proizvodnja dolžna proaktivno obveščati nabavo o tem, kaj potrebujejo, in jim omogočiti dovolj časa za nabavo. Programska oprema za nabavo je lahko nepogrešljiva oprema za olajšanje pretoka informacij med nabavo in proizvodnjo (Gartenstein, 2018).

**Sodelovanje med nabavnim oddelkom in razvojem.** Ključno sodelovanje nabavnega oddelka z razvojem je, da se nabava vključi že v fazi razvoja novih izdelkov ali izboljšanju sedanjih izdelkov. Teorija je, da bi za razvoj novih izdelkov potrebovali zato manj časa in s tem zagotovili dobavo ob pravem času in v predpisani kakovosti. Zgodnje vključevanje nabavnega oddelka v razvoj občutno zmanjša stroške, saj ima s tem nabavno osebje več časa za pogajanje z dobaviteljem o kakovosti, ceni, količini in dobavnem roku (Gartenstein, 2018).

Če želi nabavni oddelek graditi uspešne odnose z dobavitelji, se mora prvo uskladiti z notranjimi oddelki v podjetju. To pomeni, da razume, kaj potrebujejo drugi oddelki, kdaj to potrebujejo ter kako in kdaj lahko podjetje to plača (Gartenstein, 2018).

## **2.4 Nabava kot konkurenčna prednost**

Nabava je bila dolgo časa v primerjavi z ostalimi funkcijami v podjetju v ozadju. Obravnavana je bila kot operativna funkcija, ki je usmerjena v dobavo, ceno in količino, ter je povezana s proizvodnjo. V prednost je prišla, ko se je vodstvo zavedalo, da nabavne odločitve v veliki meri vplivajo na finančni uspeh podjetja. Konkurenčna prednost nabave je sposobnost podjetja, da zagotovi izdelke ali storitve, ki so primerljivo boljši ali celo ustvarijo pri kupcu večjo vrednost, kot to stori konkurenca. Konkurenčna prednost se praviloma razvija sčasoma skupaj z različnimi funkcijami v podjetju. Uspešna in učinkovita nabava lahko podjetju doprinese konkurenčno prednost z zmanjšanjem stroškov v celotni verigi. Ta se izrazi v večji učinkovitosti pri dobavi kakovostnega blaga ali storitev, pomoči pri razvoju novih izdelkov, zmanjšanju tveganja dobavitelja in povečanju trdnosti oskrbovalne verige (Clark, 2018).

Če podjetje lahko nadzoruje svoje izdatke, lahko naredi svoje izdelke stroškovno bolj konkurenčne na trgu. Za povečanje konkurenčne prednosti nabave je potrebno doseči (Gainfront, 2022):

- da so zmanjšani vsi stroški v celotni verigi (stroške znižujemo z nakupom zalog ali storitev po najboljši razpoložljivi ceni),
- da je nabava vključena v fazi inovacije izdelkov (večina stroškov izdelka se določi v tej fazi),
- da lahko zmanjšamo vpliv dobavitelja na našo oskrbovalno verigo (izziv pandemije covid-19 je povzročila spremembo strategije nabave iz »nabava ob pravem času« v »nabava za vsak primer«),

- uspešno sodelovanje in zvestobo dobaviteljev, saj so oni zadolženi za večji delež uspeha podjetja.

### **3 OSKRBOVALNA VERIGA**

Oskrbovalno verigo tretiramo kot skupino vzajemno povezanih organizacij, katerih namen je čim boljša oskrba kupcev. Verigo sestavljajo dobavitelji in njihovi dobavitelji, podjetje, kupci in končni porabniki (Potočnik, 2002b). V vsaki oskrbovalni verigi se pojavijo najmanj tri vrste udeležencev (v najpreprostejši obliki podjetje, dobavitelj in kupec), ki opravljajo dejavnosti, zaradi katerih oskrbovalna veriga deluje in daje razlog za njen obstoj. Zadovoljenje povpraševanj kupcev po izdelkih ali storitvah je razlog za obstoj oskrbovalne verige (Hugos, 2018).

Pri upravljanju oskrbovalne verige gre za pretok blaga in storitev, ki vključuje vse procese pretvarjanja surovin v končne izdelke. Uspešna oskrbovalna veriga zmanjša nepotrebne stroške in oskrba kupca je bolj učinkovita. To dosežemo z uspešnim nadzorom notranjih zalog in proizvodnje, distribucije, prodaje in zalog dobaviteljev (Fernando, 2023a).

Oskrbovalna veriga začne svojo pot z dobavo surovin od dobavitelja do proizvajalca in konča svojo pot z dostavo končnega izdelka ali storitve končnemu potrošniku. Gre za pet ključnih elementov – načrtovanje, pridobivanje surovin, proizvodnjo, dostavo in vračila. Če je ta pot čim bolj učinkovita, se lahko izognejo dragim ozkim grlom, kar je še posebej pomembno v velikih in mednarodnih podjetjih (Fernando, 2023a).

#### **3.1 Dobavitelji kot del oskrbovalne verige**

Dobavitelj je oseba ali podjetje, ki zagotavlja storitev ali blago drugemu subjektu. Vloga dobavitelja je zagotoviti visoko kakovostno blago po dogovorjeni primerni ceni. Dobavitelji imajo nadvse pomembno vlogo v vsaki fazi življenjskega cikla izdelka, od pridobivanja surovin do pomoči pri povečanju proizvodnje. Vsa večja kompleksnost oskrbe kupcev je prispevala k bistveni vlogi dobavitelja v teh procesih (Mota in Santos, 2021).

Da se lahko razvijejo tesnejši odnosi z dobavitelji, je treba znatno zmanjšati število prednostnih dobaviteljev. Delo z manjšim številom dobaviteljem, ki lahko zagotovijo veliko različnih materialov, je boljše kot delo z večjim številom različnih dobaviteljev. Vse več zanimanja je namenjeno vzajemnemu odnosu kupca in dobavitelja. Koliko prizadevnosti, časa in zavzetosti bo nabava naklonila posameznemu dobavitelju, je odvisno od pomembnosti dobavitelja za podjetje in zastavljenih ciljev. Preventivni cilji nabave so ohranjanje oziroma izboljšanje kakovosti kupljenih izdelkov ali storitev (Mota in Santos, 2021).

Pomanjkanje ponudbe na trgu ali drugi zunanji, nepredvidljivi dogodki lahko povzročijo nagle in nenačrtovane spremembe v nabavni strategiji in organizaciji ter v odnosih z dobavitelji. Podjetja bi morala raziskati dobavitelje, preden začnejo z njimi poslovati. Uspešnost dobavitelja merimo z indeksom kakovosti, poročilom o prihrankih, stroški, zanesljivostjo dobav dobaviteljev in časom cikla naročila (Weele in drugi, 1998).

**Ocenjevanje dobaviteljev.** Kakovost dobaviteljev je eden izmed dejavnikov, ki vpliva na uspešnost nabavne funkcije. Pomembna je tudi dobitna kombinacija, ki prinaša koristi obema. Sprotno ocenjevanje dobaviteljev je ključnega pomena za zagotavljanje le-te. Metode za ocenjevanje dobaviteljev so lahko objektivne ali subjektivne narave. Objektivna metoda ocenjevanja se uporablja, kadar želimo dobaviteljevo poslovanje vrednotiti količinsko. Subjektivna metoda ocenjevanja se uporablja pri vrednotenju na podlagi osebne presoje, skupaj s preteklimi pridobljenimi izkušnjami (Bhasin, 2023).

Štiri metode za ocenjevanje dobaviteljev (Potočnik, 2002b):

- **Raven materiala.** Vhodna kontrola in kontrola kakovosti je dolžna preveriti, ali dobavljen material ustreza postavljenim zahtevam glede kakovosti.
- **Procesna raven.** Osredotočenje na dobaviteljev proizvodni proces, saj le-ta vpliva na kakovost materiala.
- **Raven sistema zagotavljanja kakovosti.** Predmet preverjanja je dobaviteljeva organizacija kakovosti.
- **Raven podjetja.** Gre za najvišjo raven preverjanja, kjer se upošteva boniteta podjetja in finančni vidiki.

V praksi navadno uporabljajo ocenjevanja na prvih dveh ravneh. Analiziranje nabavnega poslovanja se začne z ocenjevanjem dobavitelji, saj so oni v precejšni meri zaslužni za uspeh nabave. Povezava dobavitelja in kupca mora biti usmerjena v skupno vizijo, cilje in vrednote. Oba morata biti naklonjena na nenehne izboljšave procesov in neprestano komunikacijo ter povratno informacijo (Potočnik, 2002b).

### 3.2 Nabava kot del oskrbovalne verige

Nabava obsega vrsto dejavnosti, povezanih s pridobivanjem blaga ali storitev, vključno z iskanjem virov, pogajanjem o pogojih, nakupovanjem, sledenjem dobave in vodenjem evidenc o vseh korakih v procesu. Nabava kot pomembna poslovna funkcija si prizadeva nabaviti zaloge po konkurenčnih cenah za povečanje dobičkonosnosti podjetja (Jenkins, 2023). Majhna podjetja imajo lahko samo eno osebo, ki skrbi za nabavo vsega blaga ali storitev, medtem ko imajo večja podjetja ekipo ljudi, ki je specializirana za ravnanje z različnimi dobavitelji (Jenkins, 2023).

### 3.2.1 Vrste odločitev v nabavi

Nabavne odločitve so osrčje nabavne politike in se nanašajo na elemente nabavnega poslovanja glede količine nabave, kakovosti, cene, rokov dobave, pogojev in načinov plačila, nabavnih virov, nabavnih stroškov. **Odločitve glede kakovosti materiala.** Kakovost je mogoče opredeliti na več načinov: z blagovno znamko, specifikacijo, standardom, vzorcem, zanesljivostjo pri uporabi itd. Za zagotovitev neprekinjene proizvodnje mora nabava poskrbeti za nemoteno oskrbo z materialom in delovati skupaj z naslednjima smernicama (Potočnik, 2002a):

- opredeliti točno kakovost materiala,
- sprotno nadzirati kakovost dobavljenega materiala.

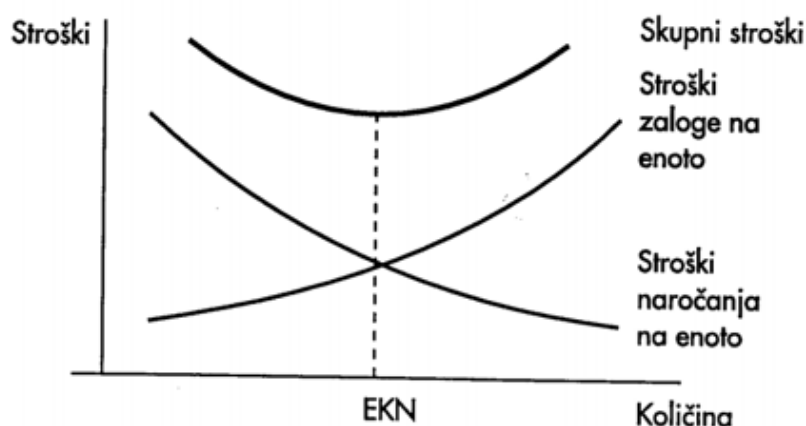
Če dobavitelj ne deluje v skladu z zahtevano ravno kakovosti, je potrebno aktivno sodelovanje pri reševanju napak oziroma izločitev dobavitelja. Nabava najboljše kakovosti je dražja in s tem ni ekonomična za podjetje. Nabava slabše kakovosti je cenejša, a lahko sproži težave pri izdelavi in privede k večjemu številu reklamacij kupcev. Naloga nabavnikov je najti ustrezno raven kakovosti, ki bo hkrati tudi ekonomična za podjetje (Potočnik, 2002a).

**Odločitve glede količine materiala.** Naslednji korak po določitvi ustrezne ravni kakovosti je količina vsakokratnega naročila ob upoštevanju minimalne in maksimalne zaloge. Potreba po neki količini materiala je odvisna od porabe materiala v proizvodnji glede na načrt proizvodnje, v praksi se večinoma obračajo na njihove izkušnje iz preteklosti glede potreb in porabe. Na določitev količine vsakokratnega naročila vplivajo spodnji dejavniki (Potočnik, 2002a):

- Obstoječa zaloge materiala,
- ocenjena poraba v planskem obdobju,
- stroški naročanja,
- stroški skladiščenja,
- stroški nakladanja in razkladanja,
- stroški prevoza,
- čas za dobavo,
- raven nabavnih cen.

Za odpravo dileme, koliko in kdaj naročiti, obstaja pojem optimalna količina naročila, ki predstavlja tisto količino naročila, pri kateri je vsota stroškov (naročanja, skladiščenja in financiranja) najnižja, a kljub temu omogoča neprekinjeno proizvodnjo. Slika 2 prikazuje grafični prikaz optimalne količine naročila (Potočnik, 2002a).

Slika 2: Grafični prikaz optimalne količine materiala



Vir: prirejeno po Potočnik (2002a).

Optimalna količina naročila je v grafičnem prikazu v presečišču stroškov naročanja in zaloge na enoto. Za izračun ekonomične količine naročila si pomagamo z različnimi metodami, najbolj pogost sistem je sistem razporejanje stroškov. Gre za sistem razporejanje stroškov na podlagi aktivnosti, ki povzročajo stroške v podjetju, a so vendarle potrebne za nastajanje proizvodov podjetja. Primeren čas za naročilo je sistematično ali po potrebi (Potočnik, 2002a).

Oblika sistematičnega naročanja poteka v treh oblikah (Potočnik, 2002a):

- Enakomerno razporejen časovni interval,
- točka naročanja, kjer zaloga doseže signalno raven,
- minimum/maksimum naročilo, kjer je določeno najmanjše in največje naročilo.

Podjetja ne ugotavljajo optimalne količine naročila za nabavo vsega materiala, ampak le za najpomembnejši material, ki predstavlja pretežno vrednost in se naroča v ponavljajočih se večjih količinah. Za nabavo po potrebi se večinoma odločijo, ko prejmejo naročilo za določeno vrsto materiala, na primer razvojni material (Potočnik, 2002a)

**Odločitve o varnostni zalogi.** Govorimo o zalogi, pri kateri lahko dosežemo stopnjo varnosti preskrbe in nas obvaruje pred nepričakovanim povpraševanjem surovin ali spremembo dobavnih rokov dobavitelja. Namen varnostne zaloge je, da ko prodamo tisto, kar smo pričakovali v določenem časovnem obdobju, smo še vedno pripravljeni na vse nepričakovane spremembe (Bendis, 2022). Obstaja več enačb, kako izračunati varnostno zalogo, ena izmed njih je predstavljena v enačbi (1) (Robison, 2020):

$$\begin{aligned} \text{Varnostna zaloga} &= (\text{maksimalna dnevna poraba} \times \text{maksimalni dobavni čas}) - \\ &(\text{povprečna dnevna poraba} \times \text{povprečni dobavni čas v dnevih}) \quad (1) \\ \text{Varnostna zaloga} &= Z \times \sigma LT \times D_{avg} \end{aligned}$$



pri čemer je:

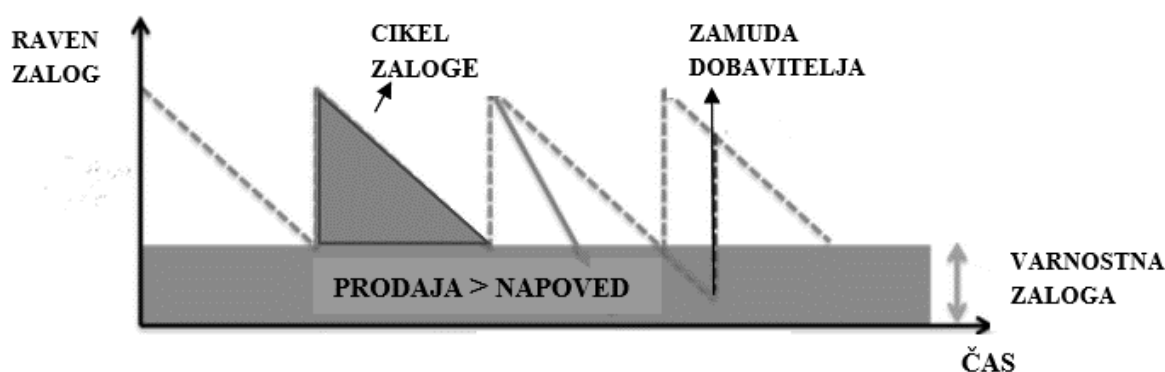
$Z$  = želena raven

$\sigma_{LT}$  = standardni odklon dobavnega časa (angl. lead time)

$D_{avg}$  = povprečno povpraševanje

Spodnja slika 3 nam prikazuje ravni varnostnih zalog in s tem povezanih učinkov spremenljivosti v dobavni verigi.

Slika 3: Raven varnostne zaloge in s tem povezani učinki spremenljivosti



Vir: prirejeno po Bendis (2022).

**Odločitve glede nabavnih cen.** Politiko nabavnih cen je treba uskladiti s finančno službo, ki skrbi za potrebna denarna sredstva za plačilo računov ob dospelosti naročila. Nabavni referenti se srečujejo z dilemo glede izbire dobavitelja na podlagi prave cene. Najnižja cena hkrati ne pomeni tudi najugodnejša cena. Cena ne sme postati ključna postavka pogajanj z dobaviteljem. Dobavitelji so pripravljeni ponuditi popust ob naročilu večjih količin, treba je pretehtati, ali ponujen rabat odtehta dodatne stroške skladiščenja in možnosti zastaranja. Nabavna cena je odvisna od (Potočnik, 2002a):

- prodajne cene dobavitelja,
- popustov in rabatov,
- ponudbe in povpraševanje po materialu,
- kakovosti, količine in roka dobave,
- dogovorjene transportne klavzule in zavarovanja,
- načinov in pogojev plačila,
- finančnega stanja prodajalca in kupca.

**Odločitve glede nabavnih virov.** Da nabava začne opravljati svoje naloge, je njena prva naloga izbira dobaviteljev, ki bodo trajno oskrbovali podjetje s potrebnimi materiali. Dobavitelj mora dosegati zahtevane standarde, ponuditi mora realne konkurenčne cene in optimalen čas dobave. Za nabavnika je nepogrešljiva kakovost in zanesljivost oskrbe, za

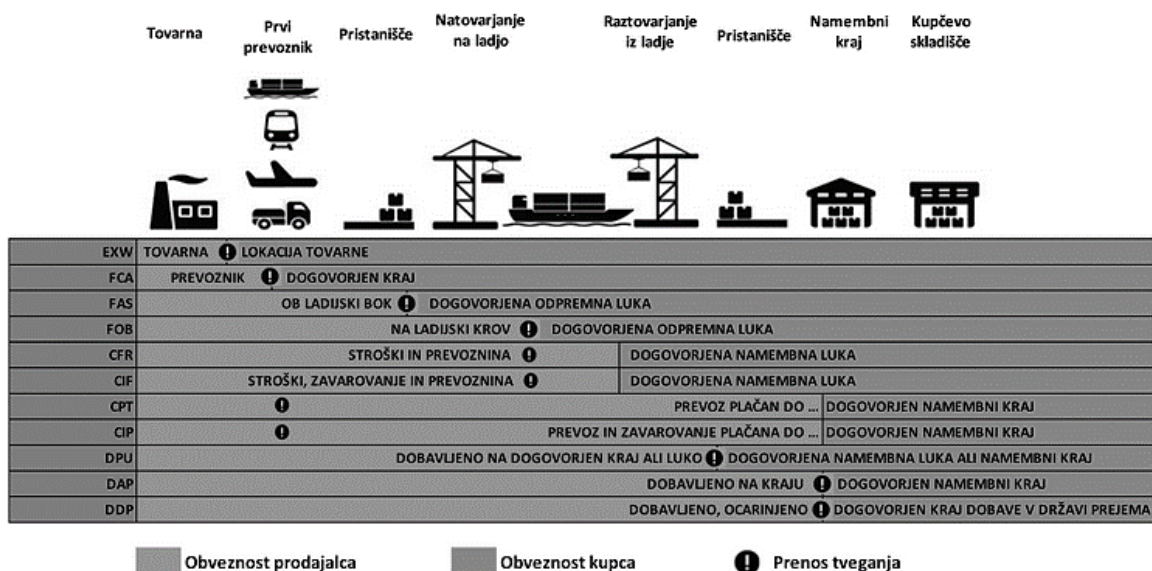
dobavitelja pa trden in obstojen odnos ter upoštevanje plačilnih rokov. Vse skupaj je formula za poslovno sodelovanje na višji ravni (Križnik, 2020).

**Odločitve glede dobavnih rokov in drugih dobavnih pogojih.** Nemoten potek proizvodnega procesa je odvisen od zagotavljanja pravočasnosti dobave potrebnega materiala. Oblikovanje politike dobavnih rokov je za vsako podjetje pomembno zaradi stroškov dostave, ki lahko povzročijo velik del nabavnih stroškov. Pojavijo se lahko tudi stroški, vezani na nepravočasnost dobavljenega materiala. Za osnovanje politike dobavnih rokov je ključno (Potočnik, 2002a):

- določiti najugodnejše roke za dobavo različnih vrst materiala,
- prepoznati rezervni čas za dobavo zaradi možnih zamud dobave dobavitelja,
- definirati roke za ponovna naročila materiala,
- sprotno popraviljanje varnostne zaloge glede na potrebe v proizvodnji,
- slediti poteku izpolnitve naročila do prevzema materiala.

S 1. januarjem 2020 so začela veljati prenovljena pravila Incoterms 2020, ki obsegajo 11 klavzul. Klavzule so razdeljene na tiste klavzule, ki zajemajo vse vrste prevoza (EXW, FCA, CPT, CIP, DAT, DAP, DDP), in druge klavzule, namenjene izključno ladijskemu prevozu (FAS, FOB, CFR, CIF). Slika 4 nam prikazuje Incoterms klavzule.

Slika 4: Incoterms klavzule



Vir: prirejeno po A Tax International (2020).

Iz slike je razvidno, kdaj prenos tveganja iz obveznosti prodajalca preide na obveznost kupca. Opisan je kraj in čas dobave blaga kupcu. Izdatki, ki nastajajo od dobaviteljevega do kupčevega skladišča, so razmeroma visoki glede na nakupno vrednost materiala. Stroški dostave so pogojeni od količine, teže in dimenzije blaga, oddaljenosti dobavitelja in kupca

ter hitrosti dostave. Del dobavnih pogojev zajemajo tudi odločitve o mednarodni transportni klavzuli Incoterms. Cilj klavzul je opredeliti odgovornosti, dolžnosti in stroške tako kupca kot dobavitelja, ter s tem zmanjšati tveganje nespোরазumov. Prepoznavajo in sprejemajo jih po vsem svetu. Mednarodne klavzule Incoterms definirajo (SPIRIT Slovenija, 2021):

- kraj in čas dobave blaga kupcu,
- kraj in čas prehoda nevarnosti, izgube ter poškodbe blaga,
- kraj in čas prehoda stroškov in dolžnosti,
- obveznost strank glede izvoznega in uvoznega carinjena, zavarovanja blaga in transporta.

**Odločitve glede pogojev, rokov in načinov plačila.** Politika pogojev, rokov in načinov plačila je neposredno povezana s finančnim stanjem kupca in prodajne politike dobavitelja. Kupec se izogiba predujmom in želi plačilni rok čim bolj podaljšati, saj mu to nudi gospodarnejše ravnanje s finančnimi sredstvi. Na drugi strani je dobavitelj večinoma zainteresiran za takojšnje plačilo ob dobavi. Obstaja več rokov plačila. Večinoma dobavitelj računa na plačilo v določenem roku (največkrat 15, 30 ali 60 dni) ob dobavi, medtem ko pri sodelovanju s podjetji, npr. na Kitajskem ali ZDA, dobavitelj po navadi zahteva plačilo avansa za zelen material. Če prvič poslujemo z dobaviteljem, ki ga ne poznamo, ter zahteva plačilo avansa pred dobavo, se pojavi tveganje. Blago se lahko na poti izgubi, lahko da material ni dovolj kakovosten glede na naša pričakovanja (Potočnik, 2002a).

**Odločitve glede kompenzacijskega sodelovanja.** Z medsebojnim kompenzacijskim sodelovanjem dosežemo prenehanje obveznosti. Pobudo za pobot mora dati ena od strank. Za potrditev kompenzacije morajo biti izpolnjeni trije pogoji (Gobec Tasi, 2012):

- Pogoj vzajemnosti,
- pogoj istovrstnosti,
- pogoj zapadlosti.

Pogoj vzajemnosti dosežemo, ko je dobavitelj prav tako kupec naših izdelkov. Če sta obe terjatvi izraženi v denarju, izpolnimo pogoj istovrstnosti. Zadnji pogoj zahteva tudi zapadlost terjatve. Naloga nabave v podjetju je, da skupaj določi, kdaj in v katerih primerih bo omogočeno kompenzacijsko sodelovanje (Gobec Tasi, 2012).

**Odločitve glede proizvodnje ali uporaba zunanjih virov.** V nenehni bitki za čim višjo rast poslovanja z nižjimi operativnimi stroški in povečanjem kakovosti storitev se podjetja odločajo za uporabo zunanjih virov. V zadnjih letih se je povpraševanje po uporabi zunanjih virov znatno povečalo. Ker ne moreš biti učinkovit na vseh področjih svojega delovanja, so se podjetja začela držati stališča: naredi to, kar delaš najbolje, za preostalo pa uporabi zunanje vire (Sharma, 2023). Pri uporabi zunanjih virov gre za najem podjetja oziroma osebe za opravljanje storitev ali ustvarjanje blaga. Storitve, ki jih lahko najamemo, so v razponu

od podpore strankam, računovodstva, do proizvodnje (Twin, 2022). Prednosti in slabosti uporabe zunanjih virov so omenjene v tabeli 2.

*Tabela 2: Prednosti in slabosti uporabe zunanjih virov*

<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
Stroškovno učinkovito	Pomanjkanje nadzora
Prihranki na času, fleksibilnost	Obstoj možnosti kršitve podatkov
Plačaš samo za opravljeno delo	Komunikacijski šum
Najem strokovnjakov brez dolgoročnih obveznosti do njih	Varnostne grožnje zaradi dostopa do zaupnih informacij podjetja
Zmanjšanje tveganja	
Boljša usmeritev k cilju	

*Vir: prirejeno po Sharma (2023).*

Pri uporabi zunanjih virov ne gre le za predajo svojih odgovornosti drugemu podjetju, temveč bolj za sodelovanje. Obe podjetji si delita koristi in tveganja, ki so privzeto vključena v proces (Sharma, 2023).

### 3.2.2 Vrste dilem pri izbiri dobaviteljev

Nabavni oddelek se pri izbiri dobaviteljev srečuje s sledečimi dilemami (Potočnik, 2002b):

- Ali izbrati manjše število dobaviteljev ali večje?
- Ali izbrati stalne ali občasne dobavitelje?
- Ali izbrati direktne dobavitelje ali samo posrednike?
- Pomembnost geografske lokacije dobaviteljev.

Glede na predhodno izpostavljene štiri dileme, s katerimi se srečujejo nabavniki, obstajajo načini, kako se jih lotiti (Potočnik, 2002a):

- Manjše ali večje število dobaviteljev?

Prednosti in slabosti z vidika manjšega števila dobaviteljev so prikazane v tabeli 3.

*Tabela 3: Prednosti in slabosti manjšega števila dobaviteljev*

<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
Dobavitelj se posveti zahtevam in potrebam podjetja.	Večje tveganje z vidika zlorab dogovora.
Odnosi temeljijo na medsebojnem zaupanju.	Višja odvisnost od dobavitelja, prehod na drugega dobavitelja povzroči stroške.
V primeru posebnih zahtev se lažje odzove na spremembe.	

*Vir: prirejeno po Potočnik (2002a).*

Prednosti in slabosti z vidika večjega števila dobaviteljev so prikazane v tabeli 4.

*Tabela 4: Prednosti in slabosti večjega števila dobaviteljev*

<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
Večje rezerve proizvodnih zmogljivosti.	Razlika v kakovosti različnih dobav.
Zanesljivost oskrbe.	
Manjša odvisnost od dobavitelja, prehod na drugega brez težav.	

*Vir: prirejeno po Potočnik (2002a).*

Nabavniki se odločajo o oskrbi pri večjem številu dobaviteljev ali oskrbo pri manjšem številu dobaviteljev. Poleg vseh omenjenih prednosti in slabosti glede pravega števila dobaviteljev je optimalna odločitev ta, da naj bo število dobaviteljev tolikšno, da so lahko aktivnosti osredotočene in obvladljive (Potočnik, 2002a).

– Stalni ali občasni dobavitelji?

Z vidika kupca so prednosti sodelovanja na dolgi rok zanesljivejši roki dobave, urejen potek dostave materiala in učinkovitejše reševanje reklamacij. Z vidika dobavitelja dolgoročno medsebojno sodelovanje pomeni stabilnost proizvodnje, učinkovitejše izkoriščanje proizvodnih zmogljivosti in s tem oblikovanje konkurenčnih cen in poznavanje kupca. Z vidika tako kupca kot dobavitelja dolgoročno medsebojno sodelovanje predstavlja več prednosti kot slabosti, zato se večina nagiba k dolgoročnemu medsebojnemu sodelovanju (Potočnik, 2002a).

– Direktni dobavitelji ali posredniki?

Nabava neposredno pri dobavitelju velja za naročila večjih količin materiala, medtem ko pri nabavi materiala pri trgovinah ali zastopnikih govorimo o manjši količini proizvajalcev. Neposredni dobavitelji omogočajo izmenjavo informacij in posvet (Potočnik, 2002a).

– Geografska lokacija dobaviteljev

Poleg cene, kakovosti in količine je pomembna tudi geografska lokacija dobavitelja. Bližje kot si kupcu, nižji in krajši so stroški ter čas dostave. Možno je tudi takojšnje reševanje nesporazumov, na primer reševanje reklamacije. Geografska lokacija je pomemben dejavnik pri izbiri dobavitelja, zato so v prednosti lokalni dobavitelji. V primerih, ko se odločamo za tujega dobavitelja, gre predvsem za boljše ekonomske razloge. Kitajska je dežela, ki nudi veliko poslovnih priložnosti zaradi svoje ugodne delovne sile, fleksibilnosti in hitrega razvoja (Potočnik, 2002a).

### 3.2.3 Merjenje uspešnosti in učinkovitosti nabave

Merjenje uspešnosti nabave je osredotočeno predvsem na ceno in na njeno odstopanje ter uspešnost dobav dobaviteljev. Prihranki stroškov se uporabljajo kot glavni kazalnik uspešnosti za oceno splošne učinkovitosti nabave. Nakup merjenja uspešnosti poteka v obliki notranjih raziskav in primerjalne analize zadovoljstva strank. Da lahko nabava uspešno opravlja svoje naloge, potrebuje informacije. Merjenje učinkovitosti nabave pa izvaja vodstvo s kazalci uspešnosti (Key Performance Indicator, v nadaljevanju KPI), ki predstavljajo bistven pomen za učinkovito upravljanje in nadaljnje možne izboljšave nabavne funkcije. Kazalce postavi vodstvo v skladu s strateškimi cilji in strategijo podjetja (Murray, 2019). Nekaj pogosto uporabljenih kazalcev uspešnosti (Jenkins, 2023):

- **Čas cikla naročila** (povprečno število ur, potrebnih za obdelavo zahtevkov, in pošiljanje naročil dobaviteljem).
- **Čas dobave dobavitelja** (povprečno število dni, ki jih dobavitelj potrebuje, da pošlje artikle po prejetem naročilu).
- **Število dobaviteljev** (več dobaviteljev daje podjetju več možnosti, hkrati pa tudi več administrativnega dela).
- **Stopnja napak pri dobavitelju** (pomembno merilo kakovosti dobavitelja, ki se meri kot število reklamacij, deljeno s skupnim številom dobavljenih dobav).
- **Razpoložljivost dobavitelja** (sposobnost dobavitelja, da se odzove na zahteve v zadnjem trenutku).
- **Natančnost izpolnjevanja** (meri odstotek naročil, ki jih dobavitelji natančno izpolnijo in se ujemajo z naročilom).
- **Skupna donosnost procesa nabave** (vrednost, ki jo strategija nabave prinaša podjetju, razmerje med letnimi prihranki in zneskom, porabljenim za javna naročila).

### 3.3 Proizvajalec

Proizvajalci so organizacije, ki izdelujejo izdelke ali storitve. Sem spadajo podjetja, ki so proizvajalci surovin in proizvajalci končnih izdelkov. Proizvajalci surovin so organizacije, ki se ukvarjajo z bakrom, jeklom, lesom, oljem, nafto, plinom, obdelovanjem zemlje, vzrejo živali ... Proizvajalci končnih izdelkov za ustvarjanje svojih izdelkov uporabljajo surovine. Nekateri proizvajalci so tudi potrošniki ali kupci izdelkov drugih proizvajalcev. Proizvajalci dobavljajo izdelke in storitve, ki jih uporabljajo drugi udeleženci dobavne verige (Hugos, 2018).

### 3.4 Distribucijski kanal

Distribucijski kanal odgovarja na vprašanje: »Kako pripeljemo naš izdelek do potrošnika?« Je pot, po kateri mora potovati vse blago ali storitve, dokler ne dosežejo končnega potrošnika. Distribucijski kanali so lahko kratki ali dolgi, odvisno od števila posrednikov, in

vključujejo veletrgovce, trgovce na drobno, distributerje in internet. O neposredni distribucijski poti govorimo, ko proizvajalec prodaja neposredno potrošniku, nasprotno posredna distribucijska pot pa vključuje več posrednikov, preden blago konča v rokah potrošnika, in je značilna za blago, ki se prodaja v klasičnih trgovinah. Povečanje števila načinov, na katere lahko potrošnik najde blago, posledično poveča prodajo. Daljše distribucijske poti lahko pomenijo manjši dobiček, ki ga vsak posrednik zaračuna proizvajalcu za svojo storitev in višjo ceno blaga ali storitev za končnega potrošnika. Veletrgovci so posredniška podjetja, ki kupujejo velike količine izdelkov od proizvajalca in jih nato preprodajajo trgovcem na drobno ali končnim potrošnikom. Čeprav se distribucijski kanal zdi neskončen, poznamo tri glavne vrste kanalov (Fernando, 2023b):

- Kanal je najdaljši in vključuje proizvajalca, trgovca na debelo, trgovca na drobno in potrošnika; primer je prodaja alkoholnih pijač.
- Kanal vključuje proizvajalca, trgovca na drobno in končnega potrošnika, primer je prodaja izdelkov na spletu.
- Kanal vključuje proizvajalca, ki prodaja svoj izdelek neposredno končnemu potrošniku in gre za najkrajši možni distribucijski kanal; primeri so mesarija, šiviljstvo, prodaja na platformi za e-trgovino.

Vsi distribucijski kanali ne delujejo za vse izdelke, zato je potrebno, da se podjetja odločijo za pravega. To je pomembno zato, ker način distribucije končnemu potrošniku doda vrednost. Kanal mora biti usklajen s poslanstvom in vizijo podjetja, vključno z njegovimi prodajnimi cilji in s tem, kako hitro podjetje želi, da njegovi izdelki dosežejo kupca. Izbira in spremljanje distribucijskih kanalov je ključna sestavina upravljanja oskrbovalne verige (Fernando, 2023b).

### **3.5 Problem oskrbovalnih verig**

Pandemija covid-19 je povzročila številne motnje v procesih, ki jih oskrbovalna veriga ni bila vajena. Izzivi v dobavni verigi so bili z zastoji, zamudami pri proizvodnji, zapiranjem tovarn, s pomanjkanjem kritičnih materialov, povečanjem povpraševanja po vseh oblikah transporta. Vsi te dejavniki so privedli do naraščajočih cen, nezmožljivostjo transporta glede na povpraševanje in pomanjkanje delovne sile. Nabavniki so se srečevali s težkim napovedovanjem, izgubili so kontrolo nad tem, koliko zalog je treba naročiti ali proizvesti v nekem obdobju. Iskali so ravnovesje med svojimi zalogami, stroški skladiščenja in povpraševanjem kupcev. Nekateri so iskali rešitve v preusmeritvi sodelovanja s tujimi dobavitelji v sodelovanje z domačimi dobavitelji in uporabo orodij za napovedovanje povpraševanja. Pandemija covid-19 je povečala potrebo po večji optimizaciji dobavne verige in po hitrejšem sprejemanju odločitev (Brown, 2022).

Pandemija je razkrila ranljivost podjetja, v proizvodnih strategijah in dobavnih verigah ter ustvarila dvome o globalizaciji. Izziv za podjetja bo sestaviti svoje dobavne verige

odpornejše, ne da bi pri tem znižali njihovo konkurenčnost. Potrebno je prepoznati in kategorizirati vse dobavitelje glede na tveganje. Oцени in razporedi se jih v nizko, srednje ali visoko tveganje glede odvisnosti od dobavitelja. Visoka odvisnost od dobavitelja vpliva na prihodke podjetja ob njegovi nezmožnosti dobave. Po oceni tveganja sledi raziskava, kako hitro bi okrevali ob nezmožnosti dobave in kako hitro bi poiskali dostopen alternativni vir (Shih, 2020).

Poleg pandemije covid-19 in ohromitve Kitajske je svet pretresla ruska invazija v Ukrajini. Celotno svetovno gospodarstvo je občutilo posledice počasnejše rasti in hitrejše inflacije. Veliko število podjetij je prekinilo ali ustavilo poslovanje v Rusiji. Cene nafte in zemeljskega plina so zaradi vojne strmo narastle, temu sledijo tudi naraščajoči transportni stroški. Konflikt je prekinil tudi železniško povezavo Kitajska–Evropa, ki uporablja koridor čez Rusijo. Vsi ti dejavniki so zagotovo pospešili refleksijo podjetja, kako zmanjšati svojo odvisnost od Kitajske in povzročili povečanje lokalizacije dobavne verige. Ker je Kitajska praktično edini vir tisočih komponent, bo redukcija odvisnosti od nje v mnogih primerih zahtevala precejšen vložek in čas (Levi in Haren, 2022).

## **4 ANALIZA NABAVNE FUNKCIJE V IZBRANEM PODJETJU**

Analiza nabavne funkcije v izbranem podjetju je sestavljena iz predstavitve Izbrano podjetje (2023b), finančne analize, opredeljenimi cilji in strategijami nabavne funkcije v izbranem podjetju. Bolj podrobno je predstavljena analiza procesov nabavne funkcije in analiza dobaviteljev v izbranem podjetju.

### **4.1 Predstavitev izbranega podjetja**

Zgodovina izbranega podjetja sega v leto ustanovitve, to je leto 1989. Glavna dejavnost podjetja je proizvodnja elektronskih komponent, ki obsega razvoj, proizvodnjo in prodajo prenapetostnih zaščitnih naprav na področju telekomunikacije, energetike, informatike in na področju merilne tehnike. Izdelki za industrijsko prenapetostno zaščito so tehnologije in produktne rešitve, ki se uporabljajo za zaščito opreme. Zasnovani in zgrajeni so za delovanje v neugodnih vremenskih razmerah, kot je strela. Omogoča zaznavanje udarov strel ter nadzor nad statusom prenapetostnih zaščitnih naprav. Namenjeni so ščitenju elektroenergetskih central, vetrnih in sončnih elektrarn, telekomunikacijskih in železniških omrežij (Izbrano podjetje, 2023b).

Izbrano podjetje ima strateško prednost pred konkurenti, saj so na trgu edini proizvajalec prenapetostnih zaščit, ki ima tudi ključne komponente za proizvodnjo, plinski odvodniki in varistorje. S tem lahko ponudijo skupno zasnovano izvedbo, rešitev, izvedbo orodij in s tem posledično želene izdelek v najkrajšem možnem času. Ciljajo na dolgoročen partnerski odnos ter vzajemnost in ne izključno na prodajno-kupno razmerje. Prodajna strategija je usmerjena v lastno blagovno znamko in v dolgoročne partnerske veze, za katere proizvajajo pod

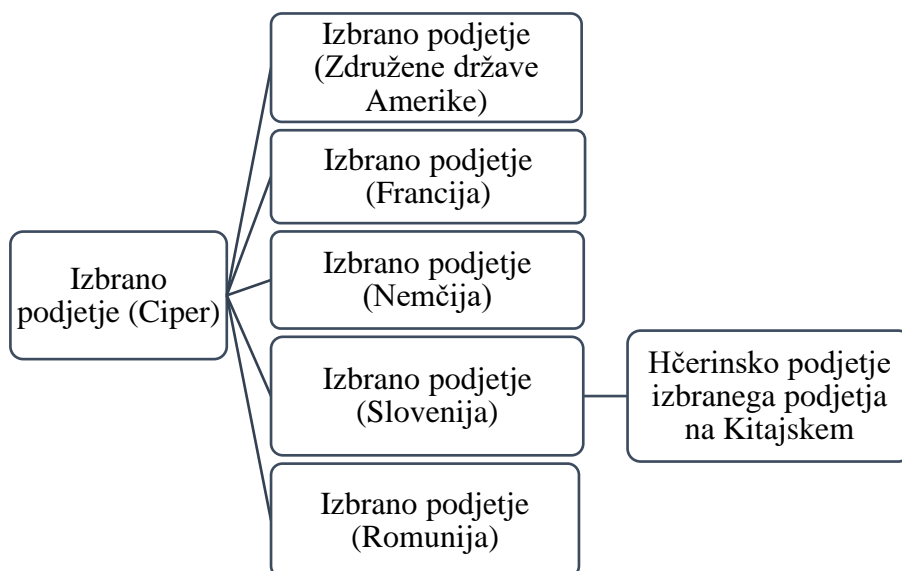


njihovo blagovno znamko. Naštete strateške prednosti in usmeritve bistveno vplivajo na kompetentno poslovanje družbe, ki se izraža v letni rasti prodajnih prihodkov (Izbrano podjetje, 2023b).

Izbrano podjetje je razvrščeno v velike družbe, saj slovenski del podjetja zaposluje v povprečju 500 zaposlenih. Organizacijska struktura v podjetju se z nenehnimi spremembami spreminja. Namen organizacijske strukture je organiziranje zaposlenih na način, da lahko odločitve tečejo neprekinjeno čez celotno podjetje, priloga 2 prikazuje organizacijsko strukturo izbranega podjetja (Izbrano podjetje, 2022b).

Osnovna vrednota podjetja je zagotavljanje osnovnih sestavin za izpolnjevanje potreb kupca in za zaščito naložb stranke. Izbrano podjetje ima enega lastnika, štiri sestrške družbe in eno hčerinsko podjetje (Izbrano podjetje, 2023b). Slika 5 prikazuje lastništvo družbe izbranega podjetja.

Slika 5: Lastništvo družbe izbranega podjetja



Vir: prirejeno po Izbrano podjetje (2023e).

Iz slike je razvidno, da je 100-odstotni lastnik izbranega podjetja družba izbranega podjetja na Cipru. Izbrano podjetje ima na Kitajskem hčerinsko podjetje s 60 zaposlenimi, ki igra veliko vlogo pri nizkocenovnih projektih. S pomočjo odvisnega podjetja na Kitajskem tako vse potencialne nove dobavitelje na Kitajskem preverijo kar na sami lokaciji, kar jim omogoča kakovostno in hitrejšo ocenitev.

**Pričakovan razvoj družbe.** Bistvena strateška usmeritev za podjetje je bilo integriranje vseh poslovnih enot pod okriljem enega podjetja ter združiti ločeni enoti v novo tovarno. Z letom 2021 so se vse poslovne enote integrirale v eno podjetje, ločeno tovarno pa postopoma selijo v nov še nedokončan prizidek tovarne v okolici Ljubljane. Končna selitev naj bi se

zgodila proti koncu leta 2023. Pričakovane prednosti z integriranjem vseh poslovnih enot v eno družbo so predvsem medsebojno izboljšani logistični procesi, zmanjšanje stroškov, optimiziranje kakovosti ter nadzor nad proizvodnimi in drugimi procesi. Cilj je združiti večino operacijskih procesov v »smart« tovarno za odgovorno trajnostno okoljsko politiko.

Druga pomembna strateška usmeritev je bila implementacija in certificiranje podjetja z ISO-standardoma 14001 in 45001. Konec leta je bilo podjetje uspešno certificirano, tako da bodo z vsemi zadanimi strateškimi usmeritvami, zadanimi projekti in večjim portfeljem izdelkov lahko uspešno nadaljevali vse eksterne strateške usmeritve na tujih trgih, tako pod tujo in lastno blagovno znamko na področju inovativnih niš in prihodkovno močnejših izdelkov.

## 4.2 Predstavitev računovodskih izkazov izbranega podjetja

Računovodski izkazi so skupek računovodskih podatkov, ki se jih zbira, kontrolira in tolmači. Računovodski podatki temeljijo na izkazih bilance stanja, poslovnega izida in denarnega toka. Računovodski izkazi so slika poslovanja podjetja. Namen analize je seznanitev o uspešnosti podjetja in njenem finančnem položaju, opredelitev tveganj, s katerim se spopadajo, in dajanju priporočila, kako izboljšati in razširiti poslovne procese v prihodnosti (Bernstein, 2022).

Izkaz poslovnega izida je temeljni računovodski izkaz, ki prikazuje poslovni izid, dobičkonosnost podjetja za poslovno leto. Od vseh prihodkov podjetja se odštejejo vsi stroški, izkupiček pa pomeni čisti poslovni izid – dobiček ali izguba (Grimšič, 2015). Tabela 5 prikazuje izkaz poslovnega izida v izbranem podjetju za obdobje 2019–2022.

*Tabela 5: Izkaz poslovnega izida za obdobje 2019–2022*

V EUR		2022	2021	2020	2019
1	Čisti prihodki od prodaje	72.246.934	52.403.991	35.964.780	30.696.394
2	Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	2.519.964	2.232.994	-93.102	-96.684
4	Drugi poslovni prihodki (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki)	88.326	155.632	483.211	10.089
5	Stroški blaga, materiala in storitev	46.925.571	32.092.918	24.578.694	21.844.956
a)	Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	35.075.384	23.517.396	19.017.044	15.517.736
b)	Stroški storitev	11.850.187	8.575.522	5.561.650	6.327.221
6	Stroški dela	9.942.403	8.982.892	5.269.744	4.476.003
a)	Stroški plač	7.476.534	6.806.421	3.935.443	3.336.343
b)	Stroški pokojninskih zavarovanj	675.416	612.133	357.394	300.766
c)	Stroški drugih socialnih zavarovanj	550.368	504.054	291.936	246.253
d)	Drugi stroški dela	1.240.085	1.060.284	684.970	592.641

se nadaljuje

Tabela 5: Izkaz poslovnega izida za obdobje 2019–2022 (nad.)

V EUR		2022	2021	2020	2019
7	Odpisi vrednosti	3.536.856	2.661.619	2.167.116	1.949.278
a)	Amortizacija	2.712.415	2.505.924	1.859.197	1.666.968
b)	Prevrednotovalni poslovni odhodki pri NS in OOS	551	4.187	1.834	5.005
c)	Prevrednot. poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	823.890	151.507	306.086	277.305
8.	Drugi poslovni odhodki	356.994	313.053	189.058	288.517
9	Finančni prihodki iz deležev	343.000	309.041	0	0
b)	Finančni prihodki iz deležev v pridruženih družbah	343.000	309.041	0	0
10	Finančni prihodki iz danih posojil	10	13	702	1.314
a)	Finančni prihodki iz posojil, danih družbam v skupini	0	0	654	1.241
b)	Finančni prihodki iz posojil, danih drugim	10	13	48	73
11	Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	685.977	269.314	136.016	207.334
b)	Finančni prihodki iz poslovnih terjatev do drugih	685.977	269.314	136.016	207.334
13	Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	30.857	45.254	60.969	77.137
a)	Finančni odhodki iz posojil, prejetih od bank	30.857	45.254	60.969	77.137
14	Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	619.237	258.442	295.822	185.115
b)	Finančni odhodki iz obveznosti do dobaviteljev	213	1.216	29	136
c)	Finančni odhodki iz drugih poslovnih obveznosti	619.025	257.227	295.793	184.980
15	Drugi prihodki	0	120	6.486	0
16	Drugi odhodki	0	14.939	300	0
17	Davek iz dobička	2.367.596	1.811.688	822.074	0
18	Odloženi davki	6.397	19.968	176.879	111.113
<b>19</b>	<b>Čisti poslovni izid obračunskega obdobja</b>	<b>12.098.297</b>	<b>9.170.333</b>	<b>2.937.438</b>	<b>1.886.328</b>

Vir: prirejeno po Izbrano podjetje (2020); Izbrano podjetje (2021); Izbrano podjetje (2022a) in Izbrano podjetje (2023b).

Čisti prihodki od prodaje so prihodki, ki jih podjetje ustvari s prodajo proizvodov ali trgovskega blaga. Iz tabele je razvidno, da se ti prihodki vsako leto povečujejo. Rast čistih prihodkov od prodaje v letu 2022 se je povečala za 37 odstotkov glede na leto prej. Pri čistem poslovnem izidu gre za razliko vseh prihodkov in vseh odhodkov, zmanjšano za obračunani davek iz dobička in odloženimi davki. Čisti poslovni izid poslovnega leta 2022 je znašal 12.098.297 evrov, kar je v primerjavi z letom 2021 povečano za 2.927.964 evrov oziroma 32 odstotkov.

Bilanca stanja je temeljni računovodski izkaz, ki nam s stanjem sredstev in obveznosti do virov sredstev pokaže finančni položaj podjetja ob koncu poslovnega leta. Bilanca ima dve strani, aktivo in pasivo, ki sta vedno v ravnovesju. Aktiva se deli na sredstva in aktivne časovne razmejitve, pasiva pa zajema kapital, rezervacije, pasivne časovne razmejitve ter obveznosti (Grimšič, 2015). Tabela 6 nam prikazuje aktivno stran bilance stanja v podjetju za obdobje zadnjih štirih let.

*Tabela 6: Aktivna stran bilance stanja za obdobje 2019–2022*

V EUR		31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
<b>Sredstva</b>					
<b>A.</b>	<b>Dolgoročna sredstva</b>	<b>23.847.097</b>	<b>20.625.877</b>	<b>18.202.288</b>	<b>18.151.191</b>
<b>I.</b>	<b>Neopredmetena sredstva in DAČR</b>	<b>1.402.991</b>	<b>1.608.222</b>	<b>1.251.859</b>	<b>1.374.233</b>
1.	Dolgoročne premoženjske pravice	1.398.101	1.607.092	1.247.549	1.373.842
2.	Druge dolgoročne AČR	4.891	1.130	4.310	391
<b>II.</b>	<b>Opredmetena osnovna sredstva</b>	<b>21.735.649</b>	<b>17.902.801</b>	<b>15.832.859</b>	<b>15.340.202</b>
1.	Zemljišča in zgradbe	12.489.201	12.572.459	11.489.083	10.620.728
a)	Zemljišča	1.897.795	1.897.795	1.647.173	1.319.088
b)	Zgradbe	10.591.406	10.674.664	9.841.910	9.301.640
2.	Proizvajalne naprave in stroji	3.660.718	3.254.543	2.861.800	2.731.709
3.	Druge naprave in oprema	976.428	1.048.311	1.123.994	1.161.055
4.	Pravica do uporabe	229.425	61.702	60.757	58.465
5.	Opredmetena osnovna sredstva, ki se pridobivajo	4.379.877	965.786	297.225	768.246
a)	Opredmetena osnovna sredstva v gradnji in izdelavi	2.710.635	473.965	217.072	613.887
b)	Predujmi za pridobitev opredmetenih osnovnih sredstev	1.669.243	491.820	80.153	154.358
<b>IV.</b>	<b>Dolgoročne finančne naložbe</b>	<b>632.828</b>	<b>1.032.828</b>	<b>1.032.328</b>	<b>1.175.163</b>
1.	Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil	632.828	1.032.828	1.032.328	1.175.163
a)	Delnice in deleži v družbah v skupini	450.137	450.137	450.137	507.112
c)	Druge delnice in deleži	182.691	582.691	582.191	668.051
<b>V.</b>	<b>Dolgoročne poslovne terjatve</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>460</b>
2.	Dolgoročne poslovne terjatve do kupcev	0	0	0	460
<b>VI.</b>	<b>Odložene terjatve za davek</b>	<b>75.629</b>	<b>82.026</b>	<b>85.242</b>	<b>261.133</b>
<b>B.</b>	<b>Kratkoročna sredstva</b>	<b>30.737.103</b>	<b>28.402.877</b>	<b>19.213.787</b>	<b>14.173.067</b>
<b>I.</b>	<b>Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

se nadaljuje

Tabela 6: Aktivna stran bilance stanja za obdobje 2019–2022 (nad.)

V EUR		31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
<b>II.</b>	<b>Zaloge</b>	<b>14.042.704</b>	<b>9.316.659</b>	<b>5.202.496</b>	<b>5.193.236</b>
1.	Material	6.458.571	4.558.322	3.384.910	3.260.495
2.	Nedokončana proizvodnja	207.792	159.271	1.334.465	1.360.356
3.	Proizvodi in trgovsko blago	7.339.096	4.378.450	452.937	539.462
4.	Predujmi za zaloge	37.245	220.616	30.183	32.923
<b>III.</b>	<b>Kratkoročne finančne naložbe</b>	<b>0</b>	<b>47.790</b>	<b>85.860</b>	<b>318.000</b>
1.	Kratkoročne finančne naložbe	0	47.790	85.860	0
c)	Druge kratkoročne finančne naložbe	0	47.790	85.860	0
2.	Kratkoročna posojila	0	0	0	318.000
a)	Kratkoročna posojila družbam v skupini	0	0	0	318.000
<b>IV.</b>	<b>Kratkoročne poslovne terjatve</b>	<b>12.389.816</b>	<b>17.110.149</b>	<b>10.433.644</b>	<b>7.324.866</b>
1.	Kratkoročne poslovne terjatve do družb v skupini	3.566.925	9.823.237	4.675.885	1.141.065
2.	Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	7.983.552	6.742.078	5.091.371	5.455.002
3.	Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	839.339	544.834	666.388	728.799
<b>V.</b>	<b>Sredstva po pogodbah s kupci</b>	<b>1.396.344</b>	<b>807.774</b>	<b>374.556</b>	<b>467.917</b>
<b>VI.</b>	<b>Denarna sredstva</b>	<b>2.908.239</b>	<b>1.120.505</b>	<b>3.117.231</b>	<b>869.049</b>
<b>C.</b>	<b>Kratkoročne AČR</b>	<b>132.529</b>	<b>112.817</b>	<b>29.698</b>	<b>27.041</b>
<b>Skupaj sredstva</b>		<b>54.716.729</b>	<b>49.141.570</b>	<b>37.445.773</b>	<b>32.351.299</b>

Vir: prirejeno po Izbrano podjetje (2020); Izbrano podjetje (2021); Izbrano podjetje (2022a) in Izbrano podjetje (2023b).

Tabela 7 prikazuje pasivno stran bilance stanja za obdobje 2019–2022. Tak razpon bilance sem uporabila zaradi prikazovanja razlik med obdobjem pred covidom-19 in vojno v Ukrajini ter stanjem po tem.

Tabela 7: Pasivna stran bilance stanja za obdobje 2019–2022

V EUR		31. 12. 2022	31. 12. 2021	31. 12. 2020	31. 12. 2019
<b>Obveznosti do virov sredstev</b>					
<b>A.</b>	<b>Kapital</b>	<b>41.861.880</b>	<b>37.296.372</b>	<b>20.372.951</b>	<b>17.426.759</b>
<b>I.</b>	<b>Vpoklicani kapital</b>	<b>13.159</b>	<b>13.159</b>	<b>13.159</b>	<b>13.159</b>
1.	Osnovni kapital	13.159	13.159	13.159	13.159
<b>II.</b>	<b>Kapitalske rezerve</b>	<b>3.105.084</b>	<b>3.105.084</b>	<b>2.283.712</b>	<b>2.252.793</b>
<b>III.</b>	<b>Rezerve iz dobička</b>	<b>122.396</b>	<b>122.396</b>	<b>67.140</b>	<b>67.140</b>
1.	Zakonske rezerve	56.797	56.797	3.384	3.384

se nadaljuje

Tabela 7: Pasivna stran bilance stanja za obdobje 2019–2022 (nad.)

V EUR		31. 12. 2022	31. 12. 2021	31. 12. 2020	31. 12. 2019
5.	Druge rezerve iz dobička	65.599	65.599	63.756	63.756
<b>IV.</b>	<b>Rezerve nastale zaradi vrednotenja po poštenu vrednosti</b>	<b>-22.155</b>	<b>-41.513</b>	<b>-26.024</b>	<b>-4.241</b>
<b>V.</b>	<b>Preneseni čisti poslovni izid</b>	<b>26.545.098</b>	<b>24.926.912</b>	<b>15.097.525</b>	<b>13.211.579</b>
<b>VI.</b>	<b>Čisti poslovni izid poslovnega leta</b>	<b>12.098.297</b>	<b>9.170.333</b>	<b>2.937.438</b>	<b>1.886.328</b>
1.	Čisti dobiček poslovnega leta	12.098.297	9.170.333	2.937.438	1.886.328
<b>B.</b>	<b>Rezervacije in DPČR</b>	<b>620.842</b>	<b>657.878</b>	<b>473.208</b>	<b>498.062</b>
1.	Rezervacije	620.842	657.878	473.208	498.062
<b>C.</b>	<b>Dolgoročne obveznosti</b>	<b>410.944</b>	<b>1.397.248</b>	<b>2.383.552</b>	<b>3.369.856</b>
<b>I.</b>	<b>Dolgoročne finančne obveznosti</b>	<b>410.944</b>	<b>1.397.248</b>	<b>2.383.552</b>	<b>3.369.856</b>
2.	Dolgoročne finančne obveznosti do bank	410.944	1.397.248	2.383.552	3.369.856
<b>Č.</b>	<b>Kratkoročne obveznosti</b>	<b>11.225.097</b>	<b>9.394.831</b>	<b>14.030.512</b>	<b>10.577.359</b>
<b>I.</b>	<b>Kratkoročne finančne obveznosti</b>	<b>1.214.756</b>	<b>1.046.244</b>	<b>1.048.241</b>	<b>1.048.336</b>
2.	Kratkoročne finančne obveznosti do bank	986.304	986.304	986.304	986.304
3.	Druge kratkoročne finančne obveznosti	228.451	59.940	61.937	62.032
<b>II.</b>	<b>Kratkoročne poslovne obveznosti</b>	<b>10.010.341</b>	<b>8.348.587</b>	<b>12.982.271</b>	<b>9.529.023</b>
1.	Kratkoročne poslovne obveznosti do družb v skupini	1.955.611	1.683.443	8.919.855	6.586.751
2.	Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	5.737.003	4.046.647	2.532.135	2.167.497
3.	Druge kratkoročne poslovne obveznosti	2.317.727	2.618.497	1.530.281	774.776
<b>D.</b>	<b>Kratkoročne PČR</b>	<b>597.965</b>	<b>395.242</b>	<b>185.551</b>	<b>479.264</b>
<b>Skupaj obveznosti do virov sredstev</b>		<b>54.716.729</b>	<b>49.141.570</b>	<b>37.445.773</b>	<b>32.351.299</b>

Vir: prirejeno po Izbrano podjetje (2020); Izbrano podjetje (2021); Izbrano podjetje (2022a) in Izbrano podjetje (2023b).

Stanje sredstev na dan 31. 12. 2022 znaša 54.716.729 evrov in so se v primerjavi z dnem 31. 12. 2019 povečala za 22.365.430 evrov oziroma 69,13 odstotka. Iz bilance stanja je razvidno, da je podjetje stabilno in vsako leto veliko investira v opredmetena osnovna sredstva. Povišanje pri dolgoročnih sredstvih je nastalo zaradi prenove in izboljšav proizvodnih postopkov, gradnje novih proizvodnih prostorov in nakupa zemljišča za postavitev novega dodatnega parkirnega prostora. Pri kratkoročnih sredstvih opazimo znatno povišanje pri zalogah. Zaloge so sredstva, ki so namenjena za porabo pri izdelovanju proizvodov. Količina

materiala in trgovskega blaga v skladišču, količine nedokončane proizvodnje, polproizvodi in dokončani proizvodi so skupek zalog. Stanje zalog na dan 31. 12. 2022 se je v primerjavi s stanjem zalog na dan 31. 12. 2019, obdobjem pred covidom-19 in vojno v Ukrajini, povečalo za 8.849.468 evrov oziroma za 170,40 odstotka. Največje povečanje je bilo pri materialu, proizvodih in trgovskem blagu. Pretirano visoke zaloge pomenijo, da so v stoječe zaloge namenili denar, ki bi ga lahko razporedili za rast podjetja. Visoko povečanje pri proizvodih in trgovskem blagu pa nakazuje na slabo oceno planiranja.

Izkaz denarnih tokov omogoča informacije o plačilni sposobnosti, ki so potrebne za odločanje pri poslovanju, investiranju in financiranju. Denarni tok se ovrednoti s prejemki in izdatki. Pomembnost izkaza denarnih tokov se pokaže, ko podjetje posluje z dobičkom, a ima negativen denarni tok ali obratno (Juršev, 2020). Tabela 8 nam prikazuje izkaz denarnih tokov za obdobje 2019–2022 v izbranem podjetju.

*Tabela 8: Izkaz denarnega toka za obdobje 2019–2022*

V EUR	2022	2021	2020	2019
<b>Postavke izkaza poslovnega izida</b>	<b>14.498.560</b>	<b>11.412.458</b>	<b>4.856.902</b>	<b>3.629.119</b>
Poslovni prihodki (razen za prevrednotenje) in finančni prihodki iz poslovnih terjatev	73.021.236	52.829.058	36.590.494	30.913.817
Poslovni odhodki brez amortizacije in finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	-56.148.683	-39.584.944	-30.734.639	-27.173.585
Davki iz dobička in drugi davki, ki niso zajeti v poslovnih odhodkih	-2.373.993	-1.831.656	-998.953	-111.113
<b>Spremembe čistih obratnih sredstev (in časovnih razmejitev, rezervacij ter odloženih terjatev in obveznosti za davek) poslovnih postavk bilance stanja</b>	<b>1.216.085</b>	<b>-7.861.008</b>	<b>279.778</b>	<b>-496.622</b>
Začetne manj končne poslovne terjatve	4.131.763	-6.455.566	-3.014.957	-2.409.816
Začetne manj končne aktivne časovne razmejitve	-23.472	-77.064	-6.577	-81
Začetne manj končne odložene terjatve za davek	6.396	19.968	175.891	108.924
Začetne manj končne zaloge	-4.726.045	-2.511.479	-9.260	-1.068.477
Končni manj začetni poslovni dolgovi	1.661.755	1.043.223	3.453.248	2.714.212
Končne manj začetne pasivne časovne razmejitve in rezervacije	165.688	119.909	-318.567	158.616
<b>Pozitivni ali negativni denarni izid pri poslovanju (a+b)</b>	<b>15.714.645</b>	<b>3.551.449</b>	<b>5.136.680</b>	<b>3.132.497</b>
<b>Denarni tokovi pri investiranju</b>				

se nadaljuje

Tabela 8: Izkaz denarnega toka za obdobje 2019–2022 (nad.)

V EUR	2022	2021	2020	2019
<b>Prejemki pri investiranju</b>	<b>430.373</b>	<b>2.182</b>	<b>2.219</b>	<b>204.104</b>
Prejemki od dobljenih obresti in deležev v dobičku drugih, ki se nanašajo na investiranje	10	13	702	1.314
Prejemki od odtujitve opredmetenih osnovnih sredstev	30.362	2.169	1.517	2.450
Prejemki od odtujitve finančnih naložb	400.000	0	0	200.340
<b>Izdatki pri investiranju</b>	<b>-5.717.997</b>	<b>-1.837.304</b>	<b>-1.843.444</b>	<b>-1.776.474</b>
Izdatki za pridobitev neopredmetenih sredstev	-23.979	-173.478	-29.749	-113.123
Izdatki za pridobitev opredmetenih osnovnih sredstev	-5.694.018	-1.663.827	-1.813.696	-1.801.660
<b>Pozitivni ali negativni denarni izid pri investiranju</b>	<b>-5.287.625</b>	<b>-1.835.122</b>	<b>-1.841.225</b>	<b>-1.772.710</b>
<b>Denarni tokovi pri financiranju</b>				
<b>Prejemki pri financiranju</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>970.000</b>
Prejemki od povečanja dolgoročnih finančnih obveznosti	0	0	0	970.000
<b>Izdatki pri financiranju</b>	<b>-8.639.286</b>	<b>-4.099.662</b>	<b>-1.047.273</b>	<b>-2.111.521</b>
Izdatki za dane obresti, ki se nanašajo na financiranje	-30.857	-45.254	0	0
Izdatki za odplačila finančnih obveznosti	-1.063.428	-1.054.408	-60.969	-77.137
Izdatki za izplačila dividend in drugih deležev v dobičku	-7.545.000	-3.000.000	-986.304	-2.034.384
<b>Pozitivni ali negativni denarni izid pri financiranju</b>	<b>-8.639.286</b>	<b>-4.099.662</b>	<b>-1.047.273</b>	<b>-1.141.521</b>
<b>Končno stanje denarnih sredstev</b>	<b>2.908.239</b>	<b>1.120.504</b>	<b>3.117.230</b>	<b>869.049</b>
Denarni izid v obdobju	1.787.735	-2.383.335	2.248.181	280.298
Začetno stanje denarnih sredstev	1.120.504	3.503.839	869.049	588.751

Vir: prirejeno po Izbrano podjetje (2020); Izbrano podjetje (2021); Izbrano podjetje (2022a) in Izbrano podjetje (2023b).

Denarni tok je razlika med prejemki in izdatki ter prikazuje količino prilivov in odlivov na transakcijskem računu. Razvidno je, kako denar priteka in odteka, kar je bistvo izkaza denarnih tokov. Poslovni prihodki (razen za prevrednotenje) in finančni prihodki iz poslovnih terjatev prikazujejo pridobivanje denarnih sredstev v izbranem letu. Poslovni odhodki brez amortizacije in finančni odhodki iz poslovnih obveznosti prikazujejo porabo denarnih sredstev v izbranem letu. Kot je razvidno iz tabele 8, podjetje raste in ima pozitiven denarni tok, saj vsako leto zaznava višje poslovne odhodke, ki pa ne presegajo še višjih poslovnih prihodkov. Pri spremembah čistih obratnih sredstev poslovnih postavk bilance



stanja je razvidno, da so se zaloge čez leta povečale. Začetno stanje zalog je manjše kot končno stanje zalog.

### 4.3 Cilji in strategije nabavne funkcije v času epidemije covid-19 in vojne v Ukrajini

**Vpliv epidemije covid-19 na nabavo v podjetju.** Leto 2020 je nedvomno bilo za vse kot tudi za podjetje zaznamovano s pandemijo covid-19 in enomesečnega zaprtja Kitajske. Po koncu poslovnega leta je podjetje ovrednotilo nepopravljene dogodke v povezavi z epidemijo. Ocenili so (Izbrano podjetje, 2021):

- da je proizvodni proces potekal neprekinjeno. To so dosegli s hitro reakcijo posloводства, saj je za zagotavljanje ustreznih preventivnih zdravstvenih ukrepov uvedla dodatno izmeno, da so se delavci prerazporedili. Ostali zaposleni so svoje delo opravljali s kombiniranim delom od doma in v pisarni,
- da ni prišlo do nobene ustavitve proizvodnih procesov,
- da je nabavna veriga potekala skorajda neprekinjeno, treba je bilo zamenjati in vzpostaviti nova sodelovanja z manjšimi dobavitelji,
- da so kupci v enakem ali celo večjem obsegu povpraševali po izdelkih podjetja in ni bilo moč zaznati, da so kupci zapirali svoje obrate,
- da v podjetju ni bilo moč zaznati upada prihodkov, poslovanje podjetja je bilo v skladu z načrtovanim,
- intenzivno delo na izterjavi poslovnih terjatev v izogib nepredvidenim odpisom poslovnih terjatev zaradi finančnih težav kupcev kot negativen učinek epidemije. Tako družba ni zaznala odstopanja v dnevih poravnavanja terjatev,
- da ni bilo potrebe po dodatnem zadolževanju podjetja, saj so bile vse obveznosti redno poplačane,
- da podjetje ni bilo primorano zmanjševati števila svojih zaposlenih,
- da ni bilo potrebe po slabitvi opredmetenih osnovnih sredstev.

Navkljub težavam v letu 2020 je bila oskrba proizvodnje nemotena oz. brez večjih motenj, saj so dobavitelji realizirali 91,5 odstotka pravočasnosti dobav. Ocenili so, da podjetje ni utrpelo hujših poslovnih in finančnih posledic zaradi epidemije covid-19 (Izbrano podjetje, 2021).

V letu 2021 so se spopadali z izzivi pomanjkanja materialov na svetovnem trgu, predvsem z dobavo granulata. Granulat je v zrna oblikovana snov in z njim izbrano podjetje izdelava ohišja izdelkov. Ker so se spopadali s pomanjkanjem granulata, so izbrali strategijo iskanja alternativnih virov materiala. Skupaj z razvojnim oddelkom so uspešno opravili izziv in tako zagotovili material za nemoteno delovanje proizvodnje ter dosegli 95-odstotno pravočasno pokritost naročil kupcev. Srečali so se tudi z izzivom porasta cen vhodnih materialov in

višjih stroškov transporta. Z večjimi naročili in nabavo alternativnih virov so te stroške optimizirali (Izbrano podjetje, 2022a).

**Vpliv vojne v Ukrajini in sankcije proti Rusiji na nabavo v podjetju.** Leto 2022 in 2023 je zaznamovano z vojno v Ukrajini in sprejetimi sankcijami proti Rusiji. Posledice teh sprememb nedvomno vplivajo na poslovanja večine podjetij. Izbrano podjetje ima le enega kupca iz Rusije in nobenega iz Ukrajine. Če bi se kupec odločil za novo dobavo, bi moral sprejeti spremenjene načine poslovanja, kot je plačilo po predračunu in pariteta FCA. Kaj več o pariteti FCA najdete na sliki 4. Na drugi strani ima izbrano podjetje ključnega dobavitelja iz Rusije, ki dobavlja ključno surovino za izdelavo izdelkov. Kljub sprejetim sankcijam dobava uspešno poteka s pariteto DAP. Težave zaznavajo le pri plačilu, ki je zdaj pred dobavo in ceno, ki je zdaj že dvojna. Pri običajnem nakazilu je bilo nakazilo vidno po dveh delovnih dneh, zdaj to traja tudi do mesec dni. Ker govorimo o ključni surovini za proizvodnjo izdelka, so bili primorani poiskati alternativni vir. V izogib novim težavam najden alternativni vir že kompetentno nadomešča dobavo iz Rusije (Izbrano podjetje, 2023b).

V prvi polovici leta 2022 je pomanjkanje ključnih elektronskih polprevodnikov in poliamidov ter dvig cen energentov in surovin otežilo še večjo rastjo podjetja. Na trgu obnovljivih virov energije so zaznali rast cen do 40 odstotkov višje. Podjetje se je tudi obnašalo drugače, saj so zaradi strahu pred poznejšim dvigom cen pospešili projekt prenove nepremičnine. Pri raznih projektih je nastal zamik zaradi velikega pomanjkanja vhodnih materialov. Pomanjkanje so rešili s prilagoditvijo na razmere, okrepili so oskrbovalno verigo in učinkovito planirali prodajo. Ocena podjetja je, da so inflacijski pritiski povzročili določene zastoje na trgih, a na njihovo srečo trg izdelkov za elektroenergetiko ni bil močnejše prizadet in so posledično lahko uresničili višjo rast kot predhodno leto (Izbrano podjetje, 2023b).

#### **4.4 Analiza procesov nabavne funkcije**

V analizi procesov nabavne funkcije sem se osredotočila na odločitve o strategiji nabavne funkcije, odločitve o optimalni količini naročila in višini varnostne zaloge ter potrebe informacij in informacijskega sistema za podporo odločanja v nabavi.

##### **4.4.1 Odločitve o strategiji nabavne funkcije**

Strategija kot dolgoročen plan korakov, potrebnih pri spopadanju s problemi za doseganje zastavljenih ciljev. Postavitev strategije ima za podjetje izreden pomen, mora biti preprosta, a hkrati učinkovita. Ko odločamo o strategiji nabavne funkcije, govorimo o odločitvah o količini izdelkov, številu dobaviteljev ter izbiri le-teh, o vzpostavitvi dolgoročnega sodelovanja z dobavitelji ter hkrati ocenjevanju in spremljanju njih. Zastavljeni cilji nabavne funkcije v podjetju so (Izbrano podjetje, 2019a):

- Skrb za kontinuirano oskrbo vhodnega materiala in oskrbo s potrebnimi storitvami za nemoteno poslovanje družbe,
- nadzor nad ustrežno kakovostjo vhodnega materiala in opravljenih storitev,
- skrb za optimalne dobavne roke in ugodne plačilne roke, ki bodo prispevali h konkurenčnosti in dobičku družbe,
- graditi in obvladati partnerske odnose z globalno nabavno mrežo podjetja (dobavitelji, proizvajalci ...),
- zagotoviti informacije o procesu nabave vhodnih materialov in storitvah,
- sodelovanje nabavne funkcije z drugimi funkcijami v podjetju za oblikovanje in določitev nabavne politike.

#### 4.4.2 Odločitve o optimalni količini naročila in višini varnostne zaloge

Podjetje ima zaloge s ciljem, da svojo proizvodnjo neprekinjeno oskrbuje in preprečuje morebitne zastoje. Tukaj nastopi glavna vloga optimalne količine naročila, ki pove, kdaj material naročimo in kolikšno količino. Napačno upravljanje zalog, naročen material v prevelikih in premajhnih količinah privede do neučinkovitega upravljanja obratnega kapitala. Obratni kapital je v veliki meri namenjen financiranju nabave materiala. Gre za razliko med zalogo, ki jo podjetje potrebuje za proizvodnjo svojega izdelka, in terjatvami, ki so odprte. V podjetju nastavljen sistem sam preračuna optimalno količino naročila, tako da uporabi informacijo o pretekli porabi in dobavnem roku.

S pojmom varnostna zaloge se sreča vsako podjetje, saj se z njo zaščiti pred izčrpanjem zalog. Zaščito potrebuje v primeru nenadnih okoliščin: višjih potreb kupcev, možnih zastojev v proizvodnji ali zamud v dobavi. Prav gotovo pa varnostna zaloge, kot vsaka zaloge, predstavlja tveganje zastarelosti in vpliv na denar podjetja. Če je včasih veljalo, da so skromne zaloge ključ do uspeha, danes velja, da so visoke zaloge strateška prednost ob visokem tveganju dobavnih verig. Zadnja štiri leta so dokaz, da skromne zaloge vodijo do izgubljenih prihodkov. Izgubljeni prihodki nastanejo zaradi višjih cen, ki jih je bilo treba plačati za materiale, ki jih je naenkrat začelo primanjkovati, ter zaradi časa in truda, ki je bil potreben.

V podjetju največkrat obveljajo odločitve o višini varnostne zaloge na podlagi podatkov o povprečni porabi in pridobljenimi izkušnjami za določanje ravni varnostne zaloge. Ob normalnih razmerah za podjetje optimalno stanje zalog predstavlja seštevek optimalne količine naročila, minimalne zaloge in stanja varnostne zaloge.

#### 4.4.3 Informacije in informacijski sistem za podporo odločanja o nabavi

Informacije in vzpostavljeni sistemi za odločanje ne izpodrinejo človeškega odločanja, ampak pripomorejo pri odločanju. Posluževanje informacijskega sistema spodbuja pri intuiciji odločevalca, saj mu omogoča optimalnost in natančnost, ki ga vodi do optimalne

izbire. V podjetju si pri odločanju pomagajo s poročilom ozko grlo (angl. bottleneck) in poročilo potrebe (angl. raw demands).

Ozko grlo (angl. bottleneck) je poročilo, ki vzame vse aktivne kode v sistemu. Poročilo je izvoženo iz programa SAP in njegov namen je strnitev vseh pomembnih informacij. Priloga 3 prikazuje izgled poročila ozkega grla (angl. bottleneck).

Informacije, ki jih najdemo v poročilu, so načrtovan čas dostave, višina varnostne zaloge, napoved za pol leta vnaprej, pretekla poraba za 12 mesecev, odprta naročila, trenutna zaloga in količina, ki jo je treba naročiti. Količina, ki jo je treba naročiti, se razdeli na količino za pokritje potreb kupcev in varnostne zaloge skupaj, količino za pokritje varnostne zaloge posamično in na količino za pokritje potreb kupcev posamično.

Poročilo potrebe (angl. raw demands), s katerim lahko zrežiraš zaloge glede na potrjene dobave dobaviteljev in zaloge glede na potrebe kupcev, z barvami opozarja na stanje, ali trenutna zaloga in dobava materialov pokriva potrebe. Rumena barva predstavlja zahteve oz. proizvodne naloge v preteklosti, zelena barva simbolizira zalogo, modra barva prikazuje pošiljko in vijolična barva predstavlja zalogo v tranzitu. Priloga 4 prikazuje izgled poročila potrebe (angl. raw demands).

## 4.5 Dobavitelji

Dobavitelj, ki si ga želi vsako podjetje, je tisti, ki zagotavlja konkurenčne cene in nespremenjeno zahtevano kakovost svojih izdelkov ali storitev, dobavlja v dogovorjenem roku in se je zmožen prilagajati željam kupcev ter odpravljati možne napake v najkrajšem morebitnem času. V nadaljevanju bom pisala o procesu izbire novega dobavitelja, o odnosih in kontroli dobaviteljev ter o tveganju z dobavitelji.

### 4.5.1 Proces izbire novega dobavitelja

Izbira dobavitelja se lahko začne, ko se pojavi potreba po novem dobavitelju. V tabeli 9 so opisane vse potrebne aktivnosti pri procesu izbire novega dobavitelja.

*Tabela 9: Opis aktivnosti pri procesu izbire novega dobavitelja*

<b>Aktivnost</b>	<b>Opis aktivnosti</b>
Specifikacija zahtev za nabavo	Razvoj posreduje v nabavo zahteve za natančno definicijo zelenega materiala za naročilo ter sporoči okvirne letne količine.
Raziskava nabavnega trga in iskanje ponudb	Namen raziskave nabavnega trga je poiskati najustreznejše nabavne poti. Iskanje ponudb s povpraševanjem na internetu, sejmi pri že odobrenih dobaviteljih.

se nadaljuje

Tabela 9: Opis aktivnosti pri procesu izbire novega dobavitelja (nad.)

Aktivnost	Opis aktivnosti
Preverjanje ponudb in izbor dobavitelja	Nabava skupaj s produktnim vodjem in direktorjem kakovosti in procesov izbire najbolj optimalnega dobavitelja. Pri dokončni odločitvi pride v poštev njegov finančni položaj in reference. Izbran ponudnik izdelava prve vzorce.
Kontrola vzorcev po potrebi	Nabava vzorcev pošlje naročniku v pregled in v potrditev. Ko so vzorci potrjeni, nabava obvestilo skupaj s potrjenimi vzorci posreduje dobavitelju v podpis, en vzorec se shrani v skladišče referenčnih vzorcev. Sledi naročilo redne serije.
Naročanje pri izbranem dobavitelju	Na osnovi potreb nabava z dobaviteljem sklene pogodbo o poslovnem sodelovanju oziroma izda naročilo dobavitelju.

Vir: prirejeno po Izbrano podjetje (2019a).

Pri procesu izbire novega dobavitelja gre za pet aktivnosti. Za začetek teh aktivnosti se mora najprej vzpostaviti zahteva. Po raziskavi nabavnega trga, preverjanju ponudb in nazadnje kontroli vzorcev sledi zadnja aktivnost – naročilo pri dobavitelju.

Proces potrditve dobavitelja se začne s samoocenitvenim obrazcem. Dobavitelj odgovori na veliko vprašanj, s pomočjo vprašanja se predstavi in hkrati predloži dokaze o certifikatih, standardih. V tabeli 10 je prikazan strnjen samoocenitveni obrazec izbranega podjetja, celotni samoocenitveni obrazec je v prilogi 1.

Tabela 10: Strnjen samoocenitveni obrazec

Št.:	Vprašanja:	Kaj iskati:	Ocena:
1.	Ali je sistem kakovosti dokumentiran, nadzorovan in vzdrževan, da bi jasno opisal trenutno prakso?	Sistem kakovosti in vsi postopki, ki prikazujejo nadzor nad obvladovano dokumentacijo, zgodovino sprememb.	
2.	Ali so cilji kakovostnih zmogljivosti jasno opredeljeni, vključeni v poslovni načrt in se spremljajo za izboljšave?	Strateški in taktični cilji, akcijski načrti itd.	
3.	Ali najvišji menedžment sodeluje pri rednih pregledih kakovosti, ki obravnavajo kakovostne povratne informacije, povezane s kakovostjo in notranjimi kazalniki?	Analiza neskladnih izdelkov na terenu, potrebe po virih, rezultatih notranje revizije, status korektivnih ukrepov itd.	
4.	Ali sistem korektivnih ukrepov zajema stranke, notranje in zunanje dobavitelje?	Vodstveni pregled, cilji, merjenje uspešnosti, notranje presoje, akcijski načrti, ankete/ocene o strankah.	

se nadaljuje

Tabela 11: Strnjen samoocenitveni obrazec (nad.)

Št.:	Vprašanja:	Kaj iskati:	Ocena:
	Ali je usposobljenost zaposlenih, kjer status kakovosti postopka ni mogoče preveriti in	Kvalifikacijski zapisi, zgodovinska certifikacija,	
5.	je močno odvisna od sposobnosti operaterja, zabeležena?	izobraževanje.	
6.	So metode, ki se uporabljajo za preverjanje učinkovitosti usposabljanja, primerne?	Zapisi testiranj, evidence kakovosti proizvodnje, revizijski zapisi, intervjuji delavcev, evidenca usposabljanja.	
7.	Ali je sistem zdravja in varnosti vpeljan v podjetje in zagotavlja varnost osebja in doseganje zahtev glede kakovosti izdelka?	Postopek usposabljanja, komunikacije in sodelovanja.	
8.	Ali se uporabljajo postopki za stalno ugotavljanje nevarnosti, oceno tveganj in izvajanje potrebnih nadzornih ukrepov?	Zapisniki sestankov odbora ali skupine za varnost, poročila o preiskavah nesreč, poročila o varnostnih presojah.	
9.	Ali so specifikacije in risbe izdelkov izdelane, nadzorovane in vzdrževane za nove ali spremenjene zasnove izdelkov?	Značilnosti izdelka, zahteve za uporabo in druge informacije za varno in pravilno uporabo in odstranjevanje.	
10.	Ali so proizvodni vzorci pregledani in posredovani strankam na zahtevo?	Dokončani PPAP-i ali podobne oblike, poročila o kakovostnih pregledih, razpoložljivost kvalificiranih virov.	
11.	Ali se testiranje uporablja za preverjanje specifikacij dizajna, spodbujanje izboljšav dizajna in zagotavljanje stalnega preverjanja materialov in izdelave?	Izboljšave/korektivni ukrepi, vodenje sprememb pri samem razvoju ...	
12.	Ali se nove in revidirane specifikacije kupcev pregledajo in izvajajo pravočasno?	Tehnični pregledi / metode, ki jih je treba uporabiti, študije zmogljivosti na podobnih delih, dokumentirani postopek pregleda.	
13.	Ali so zapisi o kakovosti vzdrževani?	Seznam zapisov, ki jih je treba hraniti za določeno obdobje.	
14.	Ali se izvajajo preventivni ukrepi za nenehno izboljševanje delovanja baze dobaviteljev?	Analiza učinkovitosti zmogljivosti dobavitelja, trendi uspešnosti, revizijska poročila o dobaviteljih.	
15.	Ali so ustrezni kakovostni pregledi procesov izdelani glede na veljavna delovna navodila za preverjanje skladnosti na ključnih točkah v celotnem postopku?	Evidenca kakovostnih pregledov za vhodno kontrolo, prvi/zadnji vzorci, v samem proizvodnje postopku in/ali končnem pregledu ali preskusu.	

se nadaljuje

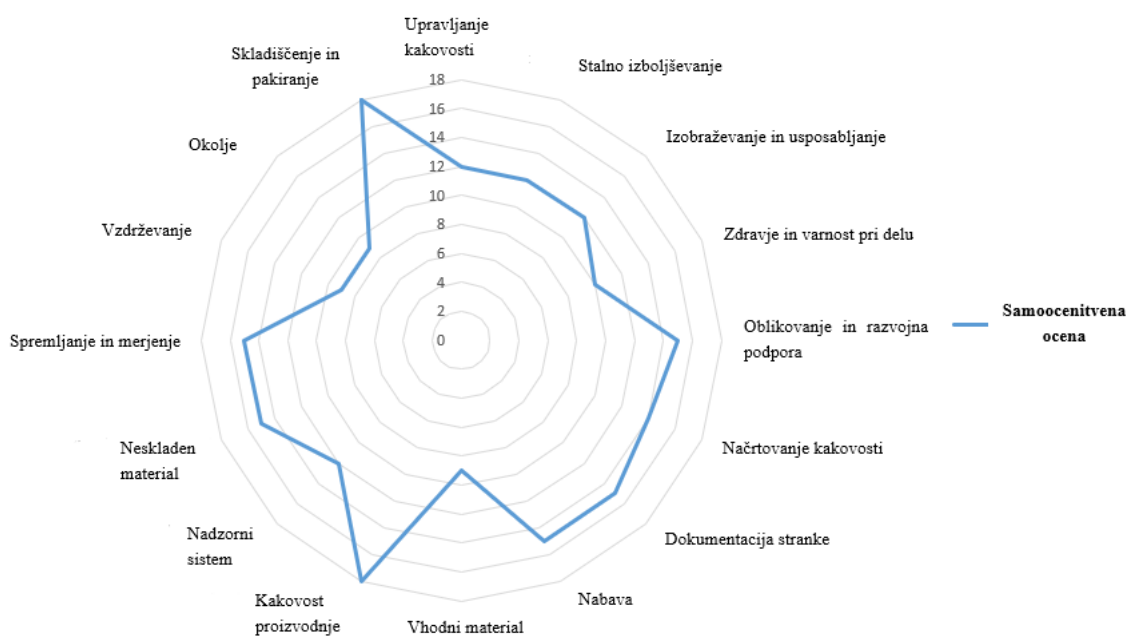
Tabela 10: Strnjen samoocnitveni obrazec (nad.)

Št.:	Vprašanja:	Kaj iskati:	Ocena:
16.	Ali se izvaja nadzor procesa in izvaja postopek izboljšav?	Dokumentirani reakcijski načrt in procesne popravke. SPC-trend, ki prikazuje trenutno stanje, cilje in dodatne postopke za izboljševanje.	
17.	Ali obstaja dokumentirana okoljska politika, ki vključuje zavezanost v skladu z ustrežno okoljsko zakonodajo in predpisi, ter za nenehno izboljševanje in preprečevanje onesnaževanja. Je podjetje certificirano po standardu SO14001?	Dokument o okoljski politiki, certifikat ISO 14001.	
18.	Ali obstaja sistem ravnanja z okoljem, ki zagotavlja skladnost z vsemi veljavnimi vladnimi predpisi, po možnosti v skladu s predpisi po ISO14001?	Evidence o pregledu agencije/vlade, postopki za merjenje in spremljanje okoljsko občutljivih dejavnosti.	

Vir: prirejeno po Izbrano podjetje (2019a).

Na podlagi zgornjih vprašanj se dobavitelj samooceni. Da bi bili sistemi dobavitelja sprejemljivi, mora doseči vsaj 80 odstotkov. Ocene se prenesejo v diagram želve, ki je predstavljen na sliki 6.

Slika 6: Rezultat samoocene dobavitelja



Vir: prirejeno po Izbrano podjetje (2023d).

Slika nam prikazuje samooceno dobavitelja na podlagi odgovorjenih 72 vprašanj, ki so našeta v prilogi 1. Dobavitelj se samooceni glede upravljanja kakovosti, stalnega izboljševanja, izobraževanja in usposabljanja, zdravja in varnosti pri delu, oblikovanja in razvojne podpore, načrtovanja kakovosti, dokumentacije, nabave, vhodnih materialov, kakovosti proizvodnje, nadzornega procesa, neskladnega materiala, spremljanja in merjenja, vzdrževanja, okolja, skladiščenja in pakiranja. Sistemi dobavitelja na sliki so sprejemljivi in je primeren za začetek poslovanja, saj je dosegel več kot 80 odstotkov vseh možnih točk.

#### 4.5.2 Odnosi in kontrola dobaviteljev

Izbrano podjetje na letni ravni izbira in ocenjuje strateško pomembne dobavitelje. Cilj je imeti dobavitelje, ki se lahko prilagajajo zahtevam in spremembam, saj nam le tako ustvarijo največjo korist. Kontrola nad dobavitelji je odgovornost direktorja kakovosti in procesov (oseba, ki skrbi za kakovost dobav ter izvajanje preventivnih ukrepov pri dobaviteljih, če je to potrebno) in direktorja proizvodnje in nabave (oseba, ki je odgovorna za skupno oceno dobavitelja in pripravo predlogov ukrepa za izboljšave pri dobaviteljih ter sodelovanje pri preventivnih ukrepih, če je to potrebno). Vsebina in opis protokola je določena po sledečih kriterijih (Izbrano podjetje, 2019a):

- Ocena kakovosti (40 odstotkov skupne ocene),
- cenovna politika (20 odstotkov skupne ocene),
- logistika (20 odstotkov skupne ocene),
- tehnična podpora (15 odstotkov skupne ocene),
- odnos dobavitelja (5 odstotkov skupne ocene).

Ocena kakovosti, ki znaša kar 40 odstotkov skupne končne ocene, je seštevek sledečih kriterijev; kakovost dobavljenih proizvodov (20 točk), reševanje reklamacij (hitrost dobaviteljevega odziva na reklamacijo 10 točk), ustreznost pošiljke (redna pripeta zahtevana spremna dokumentacija kot so dobavnice, standardi, izjave ... 10 točk).

Pri oceni cenovne politike se upošteva (Izbrano podjetje, 2019a):

- Sprejemljiva cena 5 točk (cena, ki je dokazljiva s primerjalno analizo ponudb konkurenčnih dobaviteljev),
- plačilni rok (5 točk za plačilni rok 120 dni, 4 točke za plačilni rok 90 dni, 3 točke za plačilni rok 75 dni, 2 točki za plačilni rok 60 dni, 1 točka za plačilni rok 30 dni in 0 točk za plačilni rok, ki je manjši od 30 dni),
- predlogi dobavitelja za znižanje cen, maksimalno 10 točk (dobavitelj sam predlaga zamenjavo materiala, spremembo proizvodnega procesa na način, da se ohrani zahtevana kakovost z nižjo proizvodno ceno materiala/polizdelka, ali pa ponudi predloge za znižanje logističnih stroškov).



Ocena logistike se deli na doseganje zelenih dobavnih rokov (dobava v dogovorjenem roku in dogovorjeni količini ter vzdrževanje varnostne zaloge 15 točk) in upoštevanje ekoloških zahtev (dobavitelj izpolnjuje zahteve na način, ki ne ogroža delovanja proizvodnega procesa pri odjemalcu 5 točk).

Ocena tehnične podpore se razdeli na ustrezno tehnično podporo v procesu izdelave izdelka (pravočasno obveščanje o spremembah, ki bi lahko vplivale na kakovost dobavljenega materiala 10 točk) in tehnično podporo v fazi razvoja izdelka (pripravljenost za izdelavo prototipnih kosov in pomoč pri razvoju s koristnimi predlogi za čim cenejšo izdelavo izdelka 5 točk). Ocena odnosa dobavitelja temelji na stopnji njegove odzivnosti, pripravljenosti, stopnje komunikacije, iniciativnosti – največ 5 točk. Tabela 11 predstavlja obrazec za ocenjevanje dobavitelja, ki ga izpolni nabava in kakovost v podjetju.

*Tabela 12: Obrazec za ocenjevanje dobavitelja*

Ocena kakovosti	Max. število točk	Dosežene točke
Kakovost dobavljenih proizvodov	20	
Reševanje reklamacij	10	
Ustreznost pošiljke	10	
<b>Cenovna politika</b>		
Cena	5	
Plačilni rok	5	
Predlogi za znižanje cen	10	
<b>Logistika</b>		
Doseganje zelenih dobavnih rokov	15	
Upoštevanje ekoloških zahtev	5	
<b>Tehnična podpora</b>		
Tehnična podpora pri izdelavi proizvodov	10	
Tehnična podpora v fazi razvoja	5	
<b>Odnos dobavitelja</b>		
Odnos dobavitelja	5	
<b>Skupno število točk:</b>	100	

*Vir: prirejeno po Izbrano podjetje (2019a).*

Po izpolnitvi obrazca za ocenjevanje dobavitelja seštejemo dosežene točke. Na osnovi skupne ocene dobavitelja razvrstimo v skupine (Izbrano podjetje, 2019a):

- Dobavitelj partner (90 točk >) v največji meri izpolnjuje kakovostne ter ostale zahteve podjetja,
- ključni dobavitelj (75 točk >) v veliki meri izpolnjuje kakovostne zahteve, je zanesljiv z vidika izpolnjevanja rokov in nudi tehnično podporo kot tudi pripravljenost na reševanje občasnih problemov,
- odobren dobavitelj (60 točk >) ima šibke točke z vidika kakovosti kot drugih kriterijev,
- pogojni dobavitelj (59 točk <) nam s slabo kakovostjo, nezanesljivimi dobavnimi roki in nezadostno tehnično podporo povzroča težave v proizvodnem procesu. Če ni interesa za

odpravo težav v dogovorjenem roku, se išče zamenjava.

#### 4.5.3 Tveganja, ki jih povzročajo dobavitelji

Vsako podjetje se spoprijema s tveganji dobaviteljev, vendar se jih večina ne zaveda morebitnih tveganj, s katerimi se lahko spopadejo. Tveganja, ki jih povzročajo dobavitelji, segajo od prekinitve dobave osnovnih materialov ali storitev, motnje v dobavni verigi, težave s kakovostjo, povečanja cen materiala in storitev, do varnostnih tveganj. Motnje v dobavni verigi, kot so bila pandemija covid-19, ohromitev Kitajske in ruska invazija v Ukrajini, ni bilo mogoče predvideti.

V podjetju imajo politiko (Izbrano podjetje, 2019a):

- Če zaradi narave naročanja odjemalec ne more podati letnega plana, pogodbeni stranki poslujeta izključno na osnovni posameznih naročil. Dobavitelj se obveže kapacitete rezervirati v skladu z napovedanimi potrebami oziroma želenimi roki odjemalca. Odjemalec točne potrebe sporoči v obliki pisnih naročil. Dobavitelj naročilo potrди najpozneje v roku 48 ur po prejemu. Če dobavitelj naročila ne potrди, se smatra, da se strinja z vsemi določili naročila in se jih obvezuje spoštovati.
- Če dobavitelj z dobavo zamuja za več kot 3 delovne dni, je dolžan kupcu plačati pogodbeno kazen v višini enega odstotka za vsak zamujen teden, vendar največ do 10 odstotkov vrednosti naročenega blaga. Dobavitelj oskrbuje odjemalca sukcesivno ali z enkratno dobavo do roka in pod pogoji, ki so navedeni na naročilu. Dobavitelj ni odgovoren za zamudo, ki je nastala zaradi ravnanja odjemalca.

## 4.6 Merjenje uspešnosti in učinkovitosti nabave

Pri merjenju uspešnost in učinkovitosti nabave ni mogoče zaslediti enotne metode merjenja, ki jo zasleduje vsako podjetje. Vsem je enako osredotočenje na ceno in njeno odstopanje ter uspešnost dobav. Pri merjenju si pomagamo z merjenjem kazalcev uspešnosti, ki omogočajo učinkovito upravljanje in predstavi možne izboljšave nabavne funkcije v podjetju.

V podjetju kazalce uspešnosti in učinkovitosti določi vodstvo v skladu s strategijo podjetja in cilji. V teoretičnem delu sem naštela in opisala kar nekaj pogosto uporabljenih kazalnikov, v podjetju pa nabavno funkcijo merijo po treh kazalnikih:

- **Cena in njeno odstopanje** (primerjanje povprečnih cen po letošnji ceni v primerjavi s povprečnimi cenami lanskega leta),
- **zadostnost zalog** (optimiziranje varnostne zaloge),
- **pravočasnost dobav dobavitelja** (merjenje se razdeli na dva dela, prvi del se nanaša na točnost potrjenega dobavnega roka z dejansko dobavljenim rokom, drugi del se nanaša na fleksibilnost dobavitelja).

## 4.7 Intervjuji z izbranimi nabavniki

Pri intervjuju gre za raziskovalni pogovor, v katerem sodelujeta najmanj dve osebi, spraševalec in intervjuvanec. Cilj spraševalca je pridobiti podatke in informacije za raziskavo. Ločimo več vrst intervjujev; strukturirani, nestrukturirani in polstrukturirani intervjuji. V izbranem podjetju sem uporabila polstrukturirano obliko intervjuja, kjer sem imela vnaprej pripravljena vprašanja za lažjo orientacijo, dodatna vprašanja so se oblikovala med potekom intervjuja. Pogovor je bil usmerjen glede na tematike, kjer lahko intervjuvanec deli največ svoji izkušnji in mnenj. Intervjuji so bili izvedeni s tremi nabavniki, ki imajo izkušnje z različnimi dobavitelji tako na domačem, kot na tujem trgu. Prvi intervju sem opravila z žensko, staro 40 let, na funkciji nabavnice. V podjetju skrbi za slovenski in kitajski trg. Drugi intervju je opravljen z moškim, starim 30 let, s 5-letnimi izkušnjami na področju strateške nabave. V izbranem podjetju skupaj z nabavnico iz prvega intervjuja skrbi za dobavitelje na Kitajskem. Poleg Kitajske skrbi še za nekaj ključnih dobaviteljev. Zadnji intervju je opravljen z žensko, staro 45 let, na funkciji vodje oskrbovalne verige. V podjetju je že 19 let, na začetku svoje kariere je delala kot nabavnica, zadnjih 7 let pa ima funkcijo vodje. Njena odgovornost je, da njena ekipa doseže zastavljene rezultate in cilje.

### 4.7.1 Intervju številka 1

#### 1. S kakšnimi izzivi se spopadajo nabavniki ob procesu nabave?

Izziv nabavnikov ob procesu nabave je vsekakor nedobavljivost, največji izziv za nas je dobava v pravem času in s tem zagotovitev materiala za proizvodnjo. Konstantni izzivi so tudi na področju pogajanja za ceno. Glede cene se na začetku posla dogovoriš z dobaviteljem, vendar se običajno dogaja, da v začetku novega leta želi dobavitelj cene zvišati. Tukaj je naša naloga, da poskušamo na vsak način zadržati obstoječe cene. Načeloma se da dogovoriti za ohranitev starih cen ob zagotovitvi podatkov o napovedi naročene količine v prihajajočem letu. Včasih pa je treba sprejeti povišano ceno, če želimo dobavitelja obdržati.

V času covida-19 smo bili, kar se tiče samih dobav iz Kitajske res omejeni, dnevno smo bili omejeni na pakete, ki si jih lahko dal na letalo. Vsak dan je potekal tako, da smo najprej preverili, kaj nam v proizvodnji manjka in ta material paketno poslali z različnimi transportnimi agenti vsak dan, saj paletno pošiljanje ni bilo možno. Mankov materiala v proizvodnji ni bilo zaradi naše angažiranosti. Druga zadeva, ki nas je rešila in nam omogočila prednost v času covida-19, je bila visoko postavljena varnostna zaloga. Pred pandemijo covida-19 smo imeli sistem naročanja materiala za varnostno zalogo, naročanje materiala po planu, po napovedi in prodaji. Če je bila za določene materiale iz Kitajske kriza, smo jih na koncu naredili v Sloveniji. V bistvu smo po celem svetu iskali materiale in smo jih vozili tudi iz drugje, samo da smo preprečili zastoje.

## **2. Kako ugotoviti optimalno količino naročila in višino varnostne zaloge?**

Sistem na osnovi Excelove tabele preračuna preteklo porabo in dobavni rok ter predlaga optimalno količino naročila. Če imaš v ozadju neko napoved prodaje, se lažje odločiš za količino, ki jo boš naročil oziroma dal na varnostno zalogo. Večjo varnostno zalogo daš tistim materialom, ki so težje dobavljivi, ali tistim, kjer si že imel v preteklosti slabe izkušnje glede roka dobavljivosti.

## **3. Ali težave nastajajo, ker so podatki razpršeni po različnih sistemih in je te podatke težko pretvoriti v koristne informacije? Ali je s tem na voljo ogromno podatkov, a premalo informacij?**

Do konca leta 2018 smo uporabljali program Go-soft, kjer smo nabavljali na osnovi pretekle porabe in nismo imeli generalnih napovedi, ampak je prodaja vnesla napoved za vsakega kupca posebej. Z začetkom leta 2019 smo prešli na program SAP. V programu SAP delamo na osnovi dveh transakcij. Prva transakcija MD04 nam prikaže vsa naročila in napovedi, druga transakcija MS04 pa nam prikaže vsa naročila, ki so v proizvodnji. Ob teh dveh transakcijah uporabljamo še Excelovo tabelo ozko grlo (bottleneck), ki nam pomaga pri določanju varnostne zaloge in optimalne količine naročila. Na voljo je ogromno podatkov, ki jih je težko strniti v eno informacijo, saj ni nekega enotnega načina. Trenutno smo v večji dilemi in zmedbi, vendar delujemo glede na pretekle izkušnje in se osredotočamo na naročanje glede na preteklo porabo.

## **4. Ali so kazalci uspešnosti resnično merilo učinkovitosti nabave?**

Najpomembnejši kazalci v našem podjetju, ki jim katerim sledimo, je pravočasnost dobave, zanesljivost in sposobnost dobavitelja. Meri se pravočasnost dobav dobaviteljev glede na potrjene dobavne roke, zastavljen cilj je nekje 95 odstotkov, pri nekaterih dobaviteljih smo cilj že dosegli, pri nekaterih smo še zmeraj na 80 odstotkih. Pri sposobnosti dobavitelja merimo, kako lovi naše zelene roke oz. ali je sposoben ujeti dogovorjene dobavne roke. Tukaj se srečujemo z zelo slabimi ocenami, pri zanesljivosti dobaviteljev so te ocene mnogo boljše.

## **5. Kakšen je proces izbire novega dobavitelja oziroma menjava obstoječega?**

Najprej preverimo finančne kazalnike podjetja skupaj z oddelkom financ, dogovorimo se za obisk dobavitelja, kjer se nam predstavijo, pregledamo skupaj poslovanje podjetja, katere standarde uporabljajo, kako imajo poskrbljeno za varstvo pri delu, ali je na voljo prezračevanje itd. Predstavljen nam mora biti celoten proces od prejema materiala do konca izvedbe. Po presoji naša kontrola kakovosti pošlje rezultate presoje in oceno dobavitelja. Če dobavitelj doseže neko mejo, se prizna kot potrjen dobavitelj in nabava dobi zeleno luč za poslovanje z njim. Po potrditvi jim pošljemo informativno povpraševanje in stečejo že prvi dogovori o nabavnih cenah in pogojih. Za prvič naročimo manjšo količino izdelkov, da jih

testiramo in preverimo kakovost. Dolžina tega procesa je odvisna od tega, za kakšnega dobavitelja gre. Dobavitelja plastike ali kovine je težje zamenjati kot dobavitelja tiskarin.

## **6. Kakšni so poslovni odnosi in kako jih vzdržujete?**

Poslujemo tako, da smo v dobrih odnosih z dobavitelji, ker preprosto mi njih bolj potrebujemo in oni nas. Težimo k temu, da so naši odnosi dobri, in če se pojavijo težave, jih poskusimo konstruktivno rešiti oziroma se dogovoriti.

### 4.7.2 Intervju številka 2

#### **1. Kako v nabavi izbirate, ocenjujete dobavitelje in kdaj ga zamenjate?**

Pri izbiri dobavitelja se najprej dobavitelju pošlje samoocenitveni obrazec, kjer opravi oceno samega sebe glede upravljanja kakovosti, zdravja in varnosti pri delu, izobraževanja in usposabljanja, načrtovanja kakovosti, vhodnih materialih, vzdrževanja, okolja, skladiščenja in pakiranja. Glede na dosežene točke v samooceni in poslanimi standardi, v skladu s katerimi posluje, se dobavitelj uvrsti, ali je njegov sistem sprejemljiv ali ne, in tako začnemo poslovanje ali ne.

Glede ocenjevanja dobaviteljev v podjetju ocenjujemo ključne dobavitelje in imamo različne kriterije, po katerih se skupaj v sodelovanju z oddelkom kakovosti oceni enkrat letno. Z vidika nabave so nam pomembni kriteriji glede cenovne politike, logistike, tehnične podpore, odnos dobavitelja in kakovost. Končno oceno posreduješ dobavitelju in pričakuješ njegov odgovor, ali se z oceno strinja ali ne. Če je bila ocena slaba, kaj bi se dalo spremeniti, da bi se izboljšala.

Zamenjava dobavitelja je odvisna od primera do primera, načeloma se ga zamenja v primeru, da so dobave slabe kakovosti ali ne potrjuje dobavnih rokov ali se jih ne drži oziroma jih prestavlja. V takem primeru naj bi se zamenjal dobavitelj. Za nas so ključni dobavitelji plastika in kovina in ključnega dobavitelja je težko zamenjati. Zakaj? Ker v ključne dobavitelje vlagam, za plastiko imam orodja, ki so locirana pri dobavitelju in so skladna z njegovimi stroji. Da bi se spomnili iz danes na jutri, da bi zamenjal dobavitelja, je nemogoče.

#### **2. Ali z dobaviteljem sodelujete že pri razvoju in kako vzdržujete odnose?**

Z dobaviteljem sodelujemo že pri razvoju v primeru, ko gre za razvojne projekte ali ko v podjetju nimamo znanja na specifičnem področju. Razvoj posreduje zahteve zelenega materiala in sporoči okvirne količine za naročilo. Velikokrat že razvoj sam sugerira in da prednost nekemu dobavitelju. Naša naloga je, da preverimo in odločimo, če so njegove cene konkurenčne in je kakovost ustrezna.

Z dobavitelji delamo partnersko, zato tudi iščemo partnerske dobavitelje, pred covidom-19 smo opravljali redne obiske in pri dobavitelju smo tudi redno opravljali kakovostne preglede

ter revizijo. V času covida-19, ko se nismo smeli obiskovati, je to vse skupaj zamrlo in smo bili vsi skupaj v istem »bazenu«. Zdaj se počasi vračamo na stare tirnice, ker tudi naši kupci zahtevajo, da obiščemo dobavitelje (po standardu ISO 9001). Obiski so dobri tudi zaradi nas samih, da spoznamo, kakšen v končni fazi je dobavitelj.

### **3. Ali delite tveganje z dobaviteljem, če se cena surovine poviša?**

Vedno se na začetku začne z obvestilom, kot je na primer: »Obratovalni stroški so se povečali za 10 odstotkov, zato višamo naše cene za toliko in toliko odstotkov.« Najbolj pogosto povišanje cen je možno zaznati ob začetku novega leta. Po obvestilu se poskušamo dogovoriti in v večini primerov se da najti skupno točko, je pa odvisno od dobavitelja do dobavitelja.

Primer: Energija se je povišala in posledično so vsi dobavitelji dvignili cene. To smo poskušali zamejiti z dogovori, saj so cene povišali predvsem dobavitelji, ki so največji porabniki energije. Poskušali smo povišanje porazdeliti po celotni verigi, da nismo bili deležni vsega mi.

### **4. Dogovor o plačilnih rokih z dobavitelji?**

Novi dobavitelji zahtevajo plačilo po predračunu ob prvi nabavi, pozneje je obljubljen nek plačilni rok. Ko dosežeš to točko, poskušaš podaljšati plačilni rok, cilj je minimalno 30 dni. Dobavitelju v vsakem primeru ni v interesu, da bi imel daljše plačilne roke, ampak če imaš v ozadju naročene količine oziroma je posel v nastajanju, se dobavitelj prilagodi. V primeru obstoječih dobaviteljev se držimo kar ustaljeno dogovorjenih dobavnih rokov. Izpostavil bi primer, ki se nam je zgodil pred dobrim letom. Pri ključnem dobavitelju smo imeli dogovorjen 60-dnevni rok plačila, ker pa je začel višati svoje cene in nismo mogli nikakor ustaviti tega višanja, smo predlagali, da obdržimo stare cene in spremenimo 60-dnevni rok v 30-dnevni rok plačila. Plačilni rok nam ni bil tako pomemben, kot nam je bilo pomembno, da cena vhodnega materiala ostane nespremenjena. Dogovor je bil uspešen za obe strani.

### **5. S kakšnimi izzivi se spopadate ob procesu nabave?**

V podjetju imamo preplet globalne dobavne verige skupaj z lokalno verigo. Lokalna veriga ti omogoča fleksibilnost, medtem ko ti globalna veriga omogoči primerno ceno. Veliko poslujemo s Kitajsko, ki ima dolge dobavne roke. Dobavni rok je dolg kar 3 mesece – potrebujejo 1 mesec za proizvodnjo in 2 meseca za transport blaga z ladjo. Izziv in težava je, da se naša proizvodnja spreminja dnevno in ni fiksna niti za mesec dni vnaprej, prodaja ne daje natančne napovedi. Potrebna je velika koordinacija. Rešitev je v fiksiranju proizvodnje za daljše obdobje, oddelek prodaje poda natančnejše napovedi prodaje in pa višje varnostne zaloge. Zavedam pa se, da je od kupca težko dobiti zavezujočo napoved.

## **6. Kako ugotoviti optimalno količino naročila in višino varnostne zaloge?**

Trenutno smo v takem obdobju, ko nižamo zaloge in ne naročujemo glede na napovedi, kot je to v navadi. Trenutno naročamo, kar je nujno potrebno za varnostno zalogo in za dejansko naročilo kupcev. Varnostno zalogo izračunamo glede na preteklo porabo, kjer se pogleda neko obdobje in se naredi povprečje ter pogleda, kako dolg je dobavni rok. Primer Kitajske, dobavni rok je 3 mesce, povprečje porabe 5.000 kosov, potem naročimo 15.000 kosov varnostne zaloge.

## **7. Ali nastajajo težave, ker so podatki razpršeni po različnih sistemih in je te podatke težko pretvoriti v koristne informacije? Ali je na voljo ogromno podatkov, a premalo informacij?**

Kot prvo te veže MOQ, najmanjša količina naročila, kot drugo pa nas zelo omejuje nova strategija in trenutno naročamo samo, kar je nujno. Ta strategija je sprejeta na novo, ker smo dosegli preveliko stanje zalog.

Kar se tiče same nabave, smo zelo optimiziral naš proces, vsi podatki, poročila, ki jih imamo, nam pomagajo, da lažje delamo. Vsa poročila nam olajšajo delo in ne iščemo in se zgublamo po programu in po transakcijah, zadeve so zelo transparente. Poročila so bila narejena skupaj z našo nabavo in so prilagojena za naše potrebe in delo. Zaradi tega ni preveč informacij in so le-te razluščene. Na voljo so samo tiste informacije, ki jih potrebuješ, in da jih vidiš takrat, ko jih potrebuješ.

Poročilo tudi pokaže, ali je treba dati orodje na popravilo, vidiš koliko imaš zaloge in kakšna je pokritost. Drugo poročilo, ki ga imamo, je veliko bolj govoreče obarvano, vidiš, če ti bo na tedenskem nivoju zmanjkalo materiala glede na potrebe iz naročil kupca, glede na varnostno zalogo, glede na napoved, vidiš, ali so potrditve ustrezne in ali imaš potrditve v preteklosti.

## **8. Kakšne kazalnike uspešnosti nabave imate v podjetju?**

V podjetju imamo tri kazalnike uspešnosti: gibanje cen, zalogo in pravočasnost dobav dobavitelja. Pri gibanju cen primerjamo obdobje, material po povprečni letošnji ceni z istim materialom po lanski ceni. Primerjamo zaloge in zaloge koordiniramo tako, da nižamo varnostne zaloge oziroma jih kvartalno korigiramo. Varnostne zaloge imamo nastavljene glede na povprečno preteklo porabo dogovorjenega obdobja in za pokrivanje dobavnega roka. Za doseganje uspešnega kazalca pravočasnosti dobav mora dobavitelj dobaviti blago pravočasno. Le ob pravih datumih dobave lahko oddelek planiranja splanira proizvodnjo in ima naš kupec pravi datum dobave.

### 4.7.3 Intervju številka 3

#### **1. Kako je covid-19 vplival na nabavo v podjetju? Kako ste se spopadali z izzivi povišanja cen in zamud dobav iz Kitajske?**

V času covida-19 smo se organizirali zelo hitro. Kar se tiče samih dobav iz Kitajske, smo bili res da omejeni, praktično ni bilo ladijskih in letalskih pošiljk. Pošiljke smo planirali dnevno, saj so bile, zaradi pomanjkanja letov in prostora na letalih, le-te omejene. Zaradi omejitev prostora na letalih smo pošiljali paketne pošiljke in količine, ki so bile nujne za nemoteno delo naše proizvodnje. Nabava je tesno sodelovala s plansko službo. Imeli smo tudi srečo, ker imamo na Kitajskem svojo tovarno in ekipo, ki nas je podpirala ter nam pomagala z oskrbo materiala tudi pri dobaviteljih, ki so bili takrat zaradi restrikcij zaprti oziroma omejeni le na svojo regijo. Z veliko angažiranostjo naše nabavne službe, pomočjo kitajske ekipe in tudi našega razvoja, zaostanki v proizvodnji niso nastajali. Druga zadeva, ki je tudi omilila zahtevne pogoje v času covida-19, so bile nastavljene varnostne zaloge. Tako smo pridobili čas, da smo se lahko dobro organizirali.

Kot sem omenila, je nabavno službo zelo podprl tudi razvoj, in če smo imeli težavo z dobavo materiala iz Kitajske, smo iskali alternativne dobavitelje. V času covida-19 je bilo veliko pomanjkanje plastičnega granulata. Takrat smo z razvojem zelo hitro našli alternative in jih vpeljali na izdelke, kjer je to bilo možno. Imeli smo tudi redne tedenske sestanke s proizvajalci granulata, zato da smo za izdelke, kjer se alternativ ni dalo vpeljati, zagotovili dobave količin, ki smo jih potrebovali.

Čas covida-19 je vplival tudi na same cene vhodnih materialov. Dvignili so se transportni stroški. Tudi pomanjkanje materiala v Evropi je vplivalo na dvig cen. Dejansko smo v nekaterih primerih, če smo želeli zagotoviti dobave, bili primorani nabavljati po višjih cenah. Smo pa aktivno delali z dobavitelji s ciljem, da minimiziramo dvig cen. Tudi sami dobavitelji so nam pristopili na proti, optimizirali svoje proizvodne procese, izdelovali večje količine in držali zalogo, ki smo jo mi odpoklicevali.

#### **2. Kaj pa vojna v Ukrajini in sankcije proti Rusiji?**

Ravno ko je kazalo, da se je trg začel postavljati na noge po covidu-19, se je začela vojna v Ukrajini. Ta je imela velik vpliv na nekatere cene vhodnih materialov in hkrati na podaljšanje dobavnih rokov. Zato smo si na naši strani na kritičnih materialih izoblikovali zaloge, hkrati pa so si zaloge naredili tudi naši ključni dobavitelji. Imeli smo tudi dobavitelja iz Rusije in morali smo hitro najti nov vir oskrbe. V zelo kratkem času smo bili primorani najti alternativnega dobavitelja ter se z njim dogovoriti za mesečne količine, da ni nastal zastoj v proizvodnji.

Pozneje se je tudi dvignila cena energentov, kar so dobavitelji želeli prenesti v celoti naprej. Sledila so pogajanja in zamejitev oziroma omilitev dviga cen.



### **3. Ali merite in imate kazalnike uspešnosti nabave v podjetju, KPI?**

Nabavo merimo po treh kazalnikih; gibanje cen, zalog in pravočasnost dobav dobavitelja.

Pri gibanju cen primerjamo obdobja, material, nabavljen letos po povprečni letošnji ceni v primerjavi s povprečno nabavno ceno v preteklem letu.

Primerjamo zaloge, zaloge koordiniramo tako, da optimiziramo varnostne zaloge oziroma jih kvartalno korigiramo. Varnostne zaloge imamo nastavljene glede na povprečno preteklo porabo dogovorjenega obdobja in za pokrivanje dobavnega roka dobavitelja. Če je povprečna mesečna poraba nekega materiala 1.000 kosov in če je dobavni rok 2 meseca, je potem ta varnostna zaloga 2.000 kosov. Z veliko dobavitelji imamo tudi dogovorjene varnostne zaloge na njihovi lokaciji. V takem primeru imamo na naši strani varnostno zalogo nižjo oziroma je sploh nimamo.

Pri kazalcu pravočasnosti dobav merimo dejanske dobave dobavitelja. Dobavitelj mora dobavljati na potrjen datum, saj so ti datumi pomembni za planiranje naše proizvodnje. Če nastane zamuda pri dobavi, to vpliva na motnje v proizvodnji in posledično lahko tudi nastane zamuda pri dobavi kupcem. Merimo dva KPI-ja, pravočasnost dobave dobavitelja, ki meri točnost potrjenega dobavnega roka z dejansko dobavljenim datumom, in naš želeni dobavni rok z dejansko dobavo, ki meri, kako fleksibilen je dobavitelj in se lahko prilagodi našim potrebam oziroma zahtevam.

### **4. Kako v nabavi ocenjujete dobavitelje, kdaj ga izločite in ali z njimi sodelujete že pri razvoju? Kako vzdržujete odnose z dobavitelji?**

Dobavitelje ocenjujemo enkrat letno, po potrebi večkrat. V izbor spadajo ključni dobavitelji glede na višino prometa in tudi glede na samo vsebino pomembnosti materiala oziroma storitve za naše izdelke in poslovanje.

Ocenjujemo več parametrov. Ocena se pripravi skupaj z oddelkom kakovosti. Oddelek kakovosti oceni kakovost dobav, skladnost dobavitelja z ISO-standardi, 14001, 45001, na to smo orientirani. Dobavitelj mora izpolniti vprašalnik glede trajnostne naravnosti. Če dobavitelj doseže 70 odstotkov, dobi dobro oceno. Ocenjujemo pa tudi komercialni del, torej ceno, dobavne pogoje, pravočasnost dobav in odnos dobavitelja.

Če je dobavitelj problematičen, ga nabavnik že med letom opozarja. V primeru nekakovostnih dobav se izda reklamacijski zapisnik in zahteva 8D-poročilo. Reklamacija je rešena, ko dobavitelj dobavi ustrezen material in predloži 8D-poročilo v katerem navede sistematizirane rešitve v procesu, da nove reklamacije ne bodo več nastajale.

Če je dobavitelj slabo ocenjen, iščemo alternativnega dobavitelja.

Z dobavitelji, posebej ključnimi, vzdržujemo partnerski odnos. Ti dobavitelji sodeluje z nami že v fazi razvoja in tudi v nadaljevanju pri iskanju rešitev za izboljšano funkcionalnost izdelkov in optimizacijo samih stroškov. S temi dobavitelji imamo redne sestanke v širšem krogu. Prisotni so tako predstavniki razvoja kot kakovosti. Opravljajo se tudi redne presoje pri dobaviteljih.

##### **5. Ali se vam zdi, da je na voljo preveč podatkov, ki jih je težko pretvoriti v koristne informacije?**

Podatki so zelo pomembni za pravilno odločanje in hitro akcijo. Je pa tudi zelo pomembno, da so podatki kakovostni. Imamo sistem ERP SAP, ki je za samega uporabnika dokaj okoren sistem. Smo pa imeli v času vpeljave veliko podporo managementa in smo skupaj z zunanjimi svetovalci in našo IT-ekipo izdelali kar nekaj izredno koristnih poročil. Ta poročila so ključna za dobro delo nabavne službe, saj smo si z njimi optimiziral naš proces in vsi podatki, poročila, ki jih imamo, nam pomagajo, da lažje delamo. Nekaj ključnih poročil, ki jih uporabljamo:

Poročilo ozko grlo (bottle neck) zajema vse aktivne kode, ki jih imamo v sistemu, skupaj z imenom dobavitelja, dobavnim rokom, napovedjo po mesecih, preteklo porabo 12 mesecev, nastavljeno varnostno zalogo, količino, potrebno za pokrivanje potreb iz naročil kupca, odprtim nabavnim naročilom, stanjem zaloge, itd. Poročilo je samodejno izvoženo na dnevnem nivoju iz ERP-sistema.

Poročilo potrebe (raw demands) je govoreče poročilo, kjer lahko v Excelu simuliramo stanje zalog glede na potrjene dobave dobaviteljev in potrebe kupcev. Zelo transparenten pregled, ki nas z rdečo barvo opozarja na zalogo, ali trenutna zaloga in dobave materiala ne pokrivajo potreb z naslova naročil kupca. Poročilo je zelo koristno za samega nabavnika in se lahko kot tako pošlje direktno k dobavitelju z zahtevo po izboljšanju datumov dobav.

»Status odprtih naročil«; tedensko preverimo po dobavitelju pozicije, kjer imamo datume dobav v preteklosti. »Inventory Progress Analysis«; kjer je razvidno gibanje zalog po tednih in dobaviteljih.

Z izdelavo poročil, kreiranih po naših zahtevah, smo optimizirali delo v nabavi, saj imamo podatke zbrane in nam jih ni treba iskati v ERP-sistemu. Seveda pa so za dobra poročila potrebni pravi vhodni podatki, ki so predhodno vnešeni v sistem ERP SAP.

V intervjuju so predstavljeni vsi izzivi v zagotavljanju nemotenega delovanja oskrbovalne verige v času motenj oskrbovalne verige v zadnjih štirih letih. Različno vsem intervjuvancem je mnenje o količini informacij, ki so na voljo. Skupno vsem intervjuvancem je delitev odnosa z dobaviteljem. Odnos z dobaviteljem poteka samo na racionalni ravni, medtem ko so socialni odnosi sekundarnega pomena. Za racionalno raven je značilen ekonomski vidik poslovanja, medtem ko pri emocionalni ravni je v ospredju konkreten medosebni odnos.

#### **4.8 Ugotovitve in priporočila**

Na podlagi teoretičnega in empiričnega dela magistrske naloge sem odgovorila na štiri raziskovalna vprašanja, ki jih navajam v nadaljevanju.

##### **Raziskovalno vprašanje 1: S kakšnimi izzivi se spopadajo nabavniki ob procesu nabave?**

Vse motnje v oskrbovalni verigi od pandemije covid-19 naprej so pokazale, kako ranljiva so lahko podjetja ob motnjah oskrbovalne verige. Za vso organiziranost je bilo treba vložiti veliko truda in časa. Dogajanja v nabavni funkciji bi lahko označili kot turbulentna in polna presenečenj, ki jih nabavna funkcija v svoji zgodovini ne pomni. Ugotavljam, da so se spopadali z različnimi omejitvami in izzivi:

- Zelo dolgi dobavni roki,
- hitra dobava bi bila stroškovno neučinkovita,
- omejitve prostora na letalih,
- visoki dvigi cen materiala,
- ladijske pošiljke niso bile mogoče,
- pomanjkanje materiala,
- iskanje alternativnih dobaviteljev,
- motnje v dobavi,
- težave s kakovostjo,
- otežena sodelovanja z dobavitelji.

##### **Raziskovalno vprašanje 2: Kako ugotoviti optimalno količino naročila in višino varnostne zaloge?**

Pri izračunu optimalne količine naročila in višine varnostne zaloge si pomagajo z uporabo vzpostavljenih sistemov za preprečitev morebitnih zastojev. Sistem izvozi podatke v Excelovo tabelo, ki je prijazna uporabnikom. Vzpostavljeni sistemi niso za to, da izpodrinejo človeško odločanje, ampak da pripomorejo pri odločanju. Sistem sam izračuna optimalno količino naročila z uporabo informacij o pretekli porabi in dobavnem roku. Za izračun varnostne zaloge se uporabljata povprečje porabe in rok dobave. Sistem s svojimi informacijami pomaga tudi pri korigiranju varnostne zaloge, ki se izvaja kvartalno. Optimalna količina naročila in višina varnostne zaloge tvorita optimalno stanje zalog. V času pandemije covid-19 je bila prisotna usmerjenost na dobavljivost in visoke varnostne zaloge. Zdaj, ko se stvari vračajo v normalo, se je tudi strategija izbranega podjetja spremenila v nižanje zalog. Naročanje materiala se je spremenilo v naročanje, kar je pomembno za varnostno zalogo in za dejansko naročilo kupcev.

### **Raziskovalno vprašanje 3: Ali težave nastajajo, ker so podatki razpršeni po različnih sistemih in je te podatke težko pretvoriti v koristne informacije? Ali je s tem na voljo ogromno podatkov, a premalo informacij?**

Pri tem raziskovalnem vprašanju sem s pomočjo intervjuja dobila različna mnenja, ali je na voljo ogromno podatkov, a premalo informacij. Če upoštevamo, da podjetje deluje preko programa SAP, je res, da program omogoča ogromno podatkov, saj je program za uporabnika precej okoren. Če ignoriramo sistem in transakcije v sistemu ter se odločamo na podlagi strnjenih poročil, je število podatkov ravno pravšnje. Da je bilo na voljo ogromno podatkov, a premalo informacij, nakazuje tudi na podporo vodstva, da so skupaj z zunanjimi svetovalci in IT-ekipo izdelali ta koristna poročila.

### **Raziskovalno vprašanje 4: Ali so kazalci uspešnosti resnično merilo učinkovitosti nabave?**

Pri kazalcih uspešnosti učinkovitosti nabave ugotavljam, da je delovanje nabave težko izmeriti. Ne obstaja enotna metoda merjenja, po kateri bi se ravnalo vsako podjetje. V teoriji je na voljo nešteto možnih kazalcev uspešnosti, po kateri lahko merimo učinkovitost nabave, v praksi izbranega podjetja pa je prisotno osredotočeno zgolj samo na ključne kazalnike; cena, zadostnost zalog in pravočasnost dobav. V času pandemije covida-19 pa so se vsi kazalniki uspešnosti v izbranem podjetju spremenili samo v enega, in to je bila dobavljivost.

**Priporočila.** Čeprav se izbrano podjetje zaveda pomena nabavne funkcije, v praksi ne aplicira na učinkovito merjenje in ocenjevanje nabavne funkcije, kar bi prispevalo k njenemu boljšemu delovanju. Na podlagi izvedene analize bi podjetju priporočila, da zgradi dolgoročno odpornost na motnje v oskrbi, kar jim bo ponudilo večji pregled nad dogajanjem v oskrbovalni verigi. Treba bo kategorizirati vse dobavitelje glede na tveganje, ki nastane ob nedobavi, ali je to visoko, srednje ali nizko tveganje. Po oceni tveganja je treba poiskati tudi alternativne vire dobave ob nezmožnosti dobave ključnih dobaviteljev. Upravljanje tveganj bo postala zahteva v korporacijah, saj je pomembno, da se podjetja hitro odzivajo na spremembe na trgu. Izboljšave so možne tudi v dolgoročnem planiranju in premisleku o možni lokalizaciji dobavnih verig.

## **5 SKLEP**

Pomembnost nabave se je občutno povečala glede na preteklost. Naloga nabavne funkcije danes ni samo nabava materiala, ampak mnogo več. Od optimizacije zalog, izbire novega dobavitelja, oblikovanja ustreznih informacij za odločanje do kontrole in ohranjanja dobrih odnosov z dobavitelji. Nabava zasleduje cilje v obliki nizkih nabavnih cen, kontinuirane oskrbe vhodnega materiala, zagotavljanja informacij o procesu nabave vhodnih materialov, nadzora nad ustrezno kakovostjo vhodnega materiala, skrbi za optimalne dobavne roke in

sprejemljive plačilne roke. Nabavna funkcija se vsakodnevno spopada z izzivi, ki se pojavijo zaradi dobaviteljev v podjetju.

V prvem delu magistrskega dela sem opravila analizo nabavne funkcije, ki je ena najpomembnejših funkcij v podjetju, ki vpliva na izdatke podjetja in skriva velik potencial prihrankov v svojih nabavnih stroških. Nabava je šla čez več stopenj razvoja, od pasivne stopnje do integrativne stopnje. Sprva je bilo za nabavo značilno rutinsko nabavljanje in izbiranje dobaviteljev na podlagi cene, to se je spremenilo na usmeritve, da je dobavitelj partner, kar bi potencialno omogočalo obvladovanje procesov in doseganje pričakovanih rezultatov. V tej stopnji ugotovimo tudi, da uspešnost nabave prispeva k uspešnosti podjetja. Nabava v podjetju aktivno sodeluje z drugimi oddelki v podjetju; prodajo, razvojem, računovodstvom in proizvodnjo. Sodelovanje z drugimi funkcijami v podjetju je pomembno za oblikovanje in določitev nabavne politike.

Drugi del magistrskega dela temelji na razlagi koncepta oskrbovalnih verig in na obravnavi tveganj oskrbovalne verige v zadnjih štirih letih. Oskrbovalne verige obstajajo že stoletja, opisan koncept oskrbovalne verige je razdeljen na dobavitelja, nabavo, distribucijski kanal in proizvajalca. Oskrbovalna veriga je medsebojno povezana. Zadnja štiri leta so globalno oskrbovalno verigo zaznamovale posledice pandemije covid-19, ohromitev Kitajske, vojna v Ukrajini in sankcije proti Rusiji. Vse te motnje v oskrbovalni verigi so poudarile njihovo krhkost in neodpornost. Podjetja so bila primorana preoblikovati svoje oskrbovalne verige in jih dolgoročno narediti odpornejše na različne motnje.

V zadnjem poglavju sem preučevala podjetje s pomočjo intervjujev in literaturo izbranega podjetja. Analizo nabavne funkcije v izbranem podjetju sem začela s predstavitvijo in pričakovanim razvojem podjetja, sledi pa predstavitev računovodskih izkazov izbranega podjetja. Na podlagi predstavitve računovodskih izkazov podjetja sem prikazala povišanje stanja zalog čez leta. Zaloge so se v letu 2022 povečale za 170,40 odstotka v primerjavi z letom pred obdobjem covid-19, leta 2019. Naročen material v prevelikih količinah nakazuje na neučinkovito upravljanje obratnega kapitala. Predstavljen je proces izbire novega dobavitelja na podlagi samoocenitvenega obrazca, opisane so tudi aktivnosti pri tem procesu. Ocenijo ga na podlagi kakovosti, cenovne politike, logistike, tehnične podpore in odnosa dobavitelja. Podrobno je opisan postopek ocene dobavitelja na letni ravni. Sledijo cilji in strategije nabavne funkcije izbranega podjetja v času epidemije covid-19 in vojne v Ukrajini. Informacije in vzpostavljeni sistemi za odločanje ne izpodrinejo človeškega odločanja, ampak pripomorejo pri odločanju. Zelo pomembno je, da so te informacije kakovostne, zato so v podjetju razvili poročila, prilagojena njihovim potrebam in njihovem delu. Za odločanje v izbranem podjetju sta ključna dva poročila. Poročila omogočijo nabavniku dostop do oluščeni informacij, ki jih potrebuje, in s tem ni na voljo preveč različnih informacij. Pri merjenju uspešnosti in učinkovitosti nabave ni mogoče zaslediti enotne metode merjenja, po kateri bi se ravnalo vsako podjetje. Izbrano podjetje svojo

nabavno funkcijo meri po treh kazalnikih; ceni in njenimi odstopanji, zalogi in pravočasnosti dobav dobavitelja.

Nadaljnje ugotovitve so bile, da teorija o optimiziranju zalog v kriznih razmerah ni najbolj optimalna. Zadnja štiri leta so dokaz, da skromne zaloge pomenijo izgubljene prihodke zaradi višjih cen, ki jih je treba plačati za materiale, ki so naenkrat začeli primanjkovati, ter zaradi časa in truda, ki sta bila za to potrebna. Visoke zaloge danes predstavljajo strateško prednost ob visokem tveganju dobavnih verig. Potreben bo razmislek o višini varnostnih zalog in upravljanju s tveganji dobavne verige. Naslednja ugotovitev bi bila sprememba osredotočenosti nabave funkcije iz stroškovne učinkovitosti v dobavljivost. Izbrano podjetje je povišalo svoje varnostne zaloge in vložilo večino svojega denarja v zaloge, da bi si naredilo večmesečno zalogo. Ugotavljam, da merjenje uspešnosti nabave ni enako v vsakem podjetju. Bistvo tega magistrskega dela je spodbuditi zavedanje pomembnosti nabavne funkcije v podjetju in predstaviti vse izzive, s katerim se spopadajo.

## LITERATURA IN VIRI

1. A Tax International (2020, 11. februar). *Incoterms 2020*. <https://www.ataxint.com/post/2020/01/31/%C4%8Dlanek-incoterms-2020>
2. Bendis, M. (2022, 2. marec). *4 reasons for carrying safety stock inventory* [objava na blogu]. <https://www.eazystock.com/blog/4-reasons-for-carrying-safety-stock-inventory/?cn-reloaded=1>
3. Bernstein, C. (2022, december). *Definition financial analytics*. <https://www.techtarget.com/searcherp/definition/financial-analytics>
4. Bhasin, H. (2023, 12. junij). *What is supplier evaluation?* <https://www.marketing91.com/what-is-supplier-evaluation/>
5. Bradač, A. (2009, 10. december). *Nabava*. [http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti\\_dokumenti/Nabava-Bradac.pdf](http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Nabava-Bradac.pdf)
6. Brown, A. (2022, 17. marec). *Supply Chain Challenges in 2023 & How to Overcome Them*. <https://www.extensiv.com/blog/supply-chain-management/challenges>
7. Burstein, D. (1999). What every CEO should know about strategic planning. *Journal of management in engineering*, 15(5), 37–43.
8. Clark, M. (2018, 7. september). *How your procurement process can give you a competitive advantage*. <https://www.fleetowner.com/perspectives/ideaxchange/article/21702938/how-your-procurement-process-can-give-you-a-competitive-advantage>
9. Data d.o.o. (2016, 7. junij). *Nabavna funkcija podjetja ali popotovanje od surovine do proizvodnje* [objava na blogu]. <https://data.si/blog/2016/06/07/nabavna-funkcija-podjetja-alipopotovanje-od-surovine-do-proizvodnje/>
10. Fernando, J. (2023a, 20. oktober). *Supply Chain Management (SCM): How It Works & Why It's Important*. <https://www.investopedia.com/terms/s/scm.asp>

11. Fernando, J. (2023b, 17. marec). *What Is a Distribution Channel in Business and How Does It Work?* <https://www.investopedia.com/terms/d/distribution-channel.asp>
12. Gainfront, S. (2022, 17. maj). *How Strategic Procurement Can Give You a Competitive Advantage* [objava na blogu]. <https://www.gainfront.com/blog/strategic-procurement-can-give-competitive-advantage>
13. Gartenstein, D. (2017, 26. september). *Purchasing Strategies*. <https://smallbusiness.chron.com/purchasing-strategies-29833.html>
14. Gartenstein, D. (2018, 19. december). *Relationship Between Purchasing and Supply and Other Business Functions*. <https://smallbusiness.chron.com/relationship-between-purchasing-supply-other-business-functions-33892.html>
15. Gobec Tasi, A. (2012, 7. januar). *Pazljivo pri kompenzacijah!* <https://primorske.sve.t4.si/2012/05/04/pazljivo-pri-kompenzacijah!>
16. Grimšič, B. M. (2015, 29. december). *Kaj je bilanca stanja in izkaz poslovnega izida?* <https://www.pristar.si/index.php/496-kaj-je-bilanca-stanja-in-izkaz-poslovnega-izida>
17. Hugos, M. (2018). *Essentials of Supply Chain Management*. John Wiley & Sons, Inc.
18. Izbrano podjetje. (2019a). *Organizacijski predpisi, nabava, prevzem in skladiščenje* (interno gradivo). Izbrano podjetje.
19. Izbrano podjetje. (2019b). *Delovno vodilo podjetja* (interno gradivo). Izbrano podjetje.
20. Izbrano podjetje. (2020). *Letno poročilo družbe za leto 2019* (interno gradivo). Izbrano podjetje.
21. Izbrano podjetje. (2021). *Letno poročilo družbe za leto 2020* (interno gradivo). Izbrano podjetje.
22. Izbrano podjetje. (2022a). *Letno poročilo družbe za leto 2021* (interno gradivo). Izbrano podjetje.
23. Izbrano podjetje. (2022b). *Organigram izbranega podjetja* (interno gradivo). Izbrano podjetje.
24. Izbrano podjetje. (2023a). *Bottleneck poročilo z dne 07. november 2023* (interno gradivo). Izbrano podjetje.
25. Izbrano podjetje. (2023b). *Letno poročilo družbe za leto 2022* (interno gradivo). Izbrano podjetje.
26. Izbrano podjetje. (2023c). *Raw demands poročilo z dne 07. november 2023* (interno gradivo). Izbrano podjetje.
27. Izbrano podjetje. (2023d). *Samoocena dobavitelja* (interno gradivo). Izbrano podjetje.
28. Izbrano podjetje. (2023e). *Struktura skupine izbranega podjetja po poravnavi sklada* (interno gradivo). Izbrano podjetje.
29. Jenkins, A. (2023, 5. september). *What Is Procurement? Types, Processes & Technology*. <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/accounting/procurement.shtml>
30. Juršev, U. (2020, 18. december). *Izkaz denarnih tokov*. <https://www.dara.si/33/izkaz-denarnih-tokov-uniqueidmRRWSbk196EAafnF40AQgLgX4F61gYtFsOxbPyuzR4J4-dzQ-qqKKg/>

31. Križnik, B. (2020, 22. oktober). *Povej, kakšne dobavitelje imaš, in povem ti, kakšen si*. <https://www.delo.si/dpc-podjetniske-zvezde/povej-kaksne-dobavitelje-imas-in-povem-ti-kaksen-si/>
32. Levi, S. D. in Haren, P. (2022, 17. marec). *How the War in Ukraine Is Further Disrupting Global Supply Chains*. <https://hbr.org/2022/03/how-the-war-in-ukraine-is-further-disrupting-global-supply-chains?autocomplete=true>
33. Mota, J. in Santos, N. J. (2021, marec). Dynamic roles of suppliers in the specification of business services. *Technological Forecasting and Social Change*, 164, 120523.
34. Murray, M. (2019, 25. julij). *Measuring purchasing performance to optimize supply chains*. <https://www.thebalancesmb.com/measuring-purchasing-performance-2221229>
35. Potočnik, V. (2002a). *Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1 – Nabavno poslovanje*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
36. Potočnik, V. (2002b). *Nabavno poslovanje*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
37. Pučko, D. in Rozman, R. (2000) *Ekonomika podjetja*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
38. Robison, D. (2020, 21. september). *How to use the safety stock formula: a step-by-step guide* [objava na blogu]. <https://www.skuvault.com/blog/safety-stock-formula/>
39. Sharma, M. (2023, 21. julij). *In-House vs Outsourcing: Pros, Cons and Use Cases* [objava na blogu]. <https://www.yourteaminindia.com/blog/in-house-vs-outsourcing>
40. Shih, C. W. (2022, oktober). *Global Supply Chains in a Post-Pandemic World*. <https://hbr.org/2020/09/global-supply-chains-in-a-post-pandemic-world>
41. SPIRIT Slovenija. (2021, 5. februar). *Incoterms – mednarodne transportne klavzule*. <https://www.izvoznookno.si/mednarodno-trgovanje/incoterms>
42. Twin, A. (2022, 18. junij). *Outsourcing: How It Works in Business, With Examples*. <https://www.investopedia.com/terms/o/outsourcing.asp>
43. Vidic, M. in Larsen, M. S. (2011, 6. april). *Štiri strategije nabave*. <https://izvozniki.finance.si/308386?cctest&>
44. Weele, A., Rozemeijer, F. in Rietveld, G. (1998). *Professionalising purchasing organisations: towards a purchasing development model*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Professionalising-purchasing-organisations-%3A-a-Weele-Rozemeijer/e28a2bdb142723c369c8ab65e1cbeda560624177>
45. Writing, A. (2019, 25. januar). *What Are the Functions of a Purchasing Department in an Organization?* <https://smallbusiness.chron.com/functions-purchasing-department-organization-158.html>



## **PRILOGE**



## Priloga 1: Samoocenitveni obrazec

### Točke za samoocenjevanje:

N / A = ni primerno
0 = zahteva, ki ni izvedena ali dokumentirana
1 = zahteva, delno izvedena ali dokumentirana
2 = zahtevana ali dokumentirana, vendar manjše vrzeli, ki ne povzročajo neuspeh
3 = zahteva, v celoti izvedena ali dokumentirana

Št.	Vprašanja:	Samoocenjevanje:	Kaj iskati:
		N/A 0 1 2 3	
1	Ali je sistem kakovosti dokumentiran, nadzorovan in vzdrževan, da bi jasno opisal trenutno prakso?		Sistem kakovosti in vsi postopki, ki prikazujejo nadzor nad obvladovano dokumentacijo, zgodovino sprememb.
2	Ali poročila o kakovosti in analiza podatkov določajo področja priložnosti in ga vodstvo upravlja na rutinski osnovi?		Podatki o kakovosti izdelka, težave in ustrezni ukrepi za izboljšanje, status preventivnih/korektivnih/revizijskih rezultatov
3	Ali so cilji kakovostnih zmogljivosti jasno opredeljeni, vključeni v poslovni načrt in se spremljajo za izboljšave?		Strateški in taktični cilji, akcijski načrti itd.
4	Ali najvišji menedžment sodeluje pri rednih pregledih kakovosti, ki obravnavajo kakovostne povratne informacije, povezane s kakovostjo in notranjimi kazalniki?		Analiza neskladnih izdelkov na terenu, potrebe po virih, rezultatih notranje revizije, status korektivnih ukrepov itd.
5	Ali so preventivni ukrepi sprejeti na podlagi analize pomembnih poslovnih trendov, pregledov oblikovanja, anket o zadovoljstvu strank ali drugih pomembnih vložkov?		Vodstveni pregled, cilji, merjenje uspešnosti, notranje presoje, akcijski načrti, ankete/ocene o strankah.
6	Ali obstaja formalni pristop za aktivno obvladovanje stroškov in drugih nenehnih dejavnosti za izboljšanje v celotni organizaciji?		Vključevanje zaposlenih, Lean, Six Sigma, Kaizen, SPC, 5-S, program za zmanjšanje stroškov.

Št.	Vprašanja:	Samoocenjevanje:	Kaj iskati:
		N/A 0 1 2 3	
7	Je sistem korektivnih ukrepov sprejet pravočasno in učinkovito, da se prepreči ponovitev napak?		Korektivni ukrepi, sestanki, neskladnost in analiza stroškov.
8	Ali sistem korektivnih ukrepov zajema stranke, notranje in zunanje dobavitelje?		Vodstveni pregled, cilji, merjenje uspešnosti, notranje presoje, akcijski načrti, ankete/ocene o strankah.
9	Ali je za raven spretnosti in izobraževanja, ki je potrebna za vsako dokumentirano delo, zagotovljeno ustrezno usposabljanje?		Poiščite uporabo pripomočkov za usposabljanje in navodila za delo na delovnih postajah.
10	Ali je usposobljenost zaposlenih, kjer statusa kakovosti postopka ni mogoče preveriti in je močno odvisna od sposobnosti operaterja, zabeležena?		Kvalifikacijski zapisi, zgodovinska certifikacija, izobraževanje.
11	So metode, ki se uporabljajo za preverjanje učinkovitosti usposabljanja, primerne?		Zapisi testiranj, evidenc kakovosti proizvodnje, revizijskih zapisov, intervjuji delavcev, evidenca usposabljanja.
12	So primerne evidence hranjene?		Opisi delovnih mest, ocena delovnih spretnosti, zapisi o usposabljanju, priročniki za usposabljanje.
13	Ali je sistem zdravja in varnosti vpeljan v podjetje in zagotavlja varnost osebja in doseganje zahtev glede kakovost izdelka?		Postopek usposabljanja, komunikacije in sodelovanja.
14	Ali sistem upravljanja zdravja in varnosti izpolnjuje zahteve po načrtovanju izrednih razmer?		Načrt izrednih razmer, nujne primere in odzivanje, spremljanje in meritve uspešnosti.
15	Ali zdravstvena in varnostna politika navaja zdravstvene in varnostne cilje organizacije? Ali je implementirano nenehno izboljševanje H & S?		Politike in postopki, Trendi, vezani na zdravje in varnost, zgodovina izboljšanja nesreč.

Št.	Vprašanja:	Samoocenjevanje:	Kaj iskati:
		N/A 0 1 2 3	
16	Ali se uporabljajo postopki za stalno ugotavljanje nevarnosti, oceno tveganj in izvajanje potrebnih nadzornih ukrepov?		Zapisniki sestankov odbora ali skupine za varnost, poročila o preiskavah nesreč, poročila o varnostnih presojah.
17	Ali so potrebe in zahteve strank vključene v načrtovanje izdelkov in/ali proizvodne procese?		Tržne študije, ankete strank/končnih uporabnikov, pregledi tehničnih zasnov.
18	Ali so značilnosti kritične do kakovosti (Critical-to-Quality - CTQ) identificirane, razumljene in shranjene kot zapisi?		Kapaciteta procesov, procesni načrt, verifikacija izdelka.
19	Ali so specifikacije in risbe izdelkov izdelane, nadzorovane in vzdrževane za nove ali spremenjene zasnove izdelkov?		Značilnosti izdelka, zahteve za uporabo in druge informacije za varno in pravilno uporabo in odstranjevanje.
20	Ali je validacija zasnove sestavni del procesa načrtovanja in se zgodi pred izdajo proizvodnje?		Rezultati načrtovanja, študije izdelave, produktivnosti in stroškov, potrditev, da izdelek izpolnjuje svoje določene zahteve ali predvideno uporabo ali aplikacije.
21	Ali so človeški in tehnični viri ustrezni za izpolnjevanje zahtev za sodelovanje pri načrtovanju, načrtovanje orodij, izdelavo risbe in izmenjavo podatkov?		Kvalifikacija tehničnega osebja. Oprema/zmožljivosti programske opreme, CAD ...
22	Ali so proizvodni vzorci pregledani in posredovani strankam na zahtevo?		Dokončani PPAP-i ali podobne oblike, poročila o kakovostnih pregledih, razpoložljivost kvalificiranih virov.
23	Ali se zahteve za proizvodnjo in specifikacije kakovosti pregledajo, da se zagotovi, da jih je mogoče dosledno izpolnjevati?		Postopki, pregled/presoja procesov, načrti zmožljivosti, načrti virov, preskus izdelka, skladiščenje, pakiranje in pošiljanje.
24	Ali so načrti preskusov zanesljivosti razviti in se redno izvajajo?		Preskusni načrti za zanesljivost, poročila o preizkusih.

Št.	Vprašanja:	Samoocenjevanje:	Kaj iskati:
		N/A 0 1 2 3	
25	Ali se testiranje uporablja za preverjanje specifikacij dizajna, spodbujanje izboljšav dizajna in zagotavljanje stalnega preverjanja materialov in izdelave?		Izboljšave/korektivni ukrepi, vodenje sprememb pri samem razvoju ...
26	Ali so podatki o zanesljivosti izdelka na voljo na zahtevo, ali podatki o zgodovinskih preskusih prikazujejo stabilen proces in oblikovanje izdelkov?		Zapisnik o ustreznosti, poročila o preskusu zanesljivosti ...
27	Ali se nove in revidirane specifikacije kupcev pregledajo in izvajajo pravočasno?		Tehnični pregledi/metode, ki jih je treba uporabiti, študije zmogljivosti na podobnih delih, dokumentirani postopek pregleda.
28	Ali so trenutni dokumenti za nadzor procesa vzpostavljeni in se uporabljajo za zagon in nadaljevanje proizvodnje?		Specifikacije, inženirske risbe, obvestila o spremembi, navodila za delo in specifikacije, kot je ustrezno.
29	Ali pride do obvestila/odobritve strank za spremembe načrtov nadzora, proizvodnega mesta, prenosov izdelkov, zastarelosti surovin ali izdelkov?		Postopek obveščanja kupca o večjih spremembah.
30	Ali obstaja sistem za identifikacijo, shranjevanje, pridobivanje, čas hranjena in razpolaganje s kakovostnimi evidencami?		Postopek nadzora dokumentov.
31	Ali so zapisi o kakovosti vzdrževani?		Seznam zapisov, ki jih je treba hraniti za določeno obdobje.
32	Ali obstaja formalni postopek, ki se uporablja za izbor, kvalifikacijo dobaviteljev?		Revizije kakovosti dobavitelja in korektivni ukrepi, testiranje inženiringa, evidence o odobritvi, proizvodna preskušanja.
33	Ali pravilno nadzorovan in razpoložljiv seznam odobrenih dobaviteljev preprečuje nakupe od neodobrenih dobaviteljev?		Odobreni seznam dobaviteljev, postopki, zapisi o proizvodnji materiala.

Št.	Vprašanja:	Samoocenjevanje:	Kaj iskati:
		N/A 0 1 2 3	
34	Ali se izvajajo preventivni ukrepi za nenehno izboljševanje delovanja baze dobaviteljev?		Analiza učinkovitosti zmogljivosti dobavitelja, trendi uspešnosti, revizijska poročila o dobaviteljih.
35	Ali sistem zagotavljanja dobaviteljev zagotavlja, da so vsi kupljeni izdelki ali materiali v skladu z opredeljenimi specifikacijami in veljavnimi regulativnimi zahtevami ali zahtevami strank?		Prejemanje kakovostnih pregledov, revizije dobavitelja, pregled vira, preskušanje kvalifikacij, potrdilo o skladnosti, označevanje sestavnih delov, označevanje itd.
36	Ali obstaja sistem za identifikacijo izdelka, ki vključuje obveščanje stranke, če je izdelek poškodovan ali izgubljen?		Proces proizvodnje in skladiščenja.
37	Ali se vhodna kontrola izvaja v skladu z dokumentiranimi postopki in podrobnimi navodili za delo?		Postopki, navodila za kakovostne preglede (delovna sila in oprema), dodeljena za vhodni pregled.
38	Ali je pregledani material ustrezno identificiran glede sprejema ali zavrnitve in sledljiv do poročila o pregledu?		Oznaka kakovosti, označevanje ali uporaba določenega območja zadržanja, kot je navedeno v postopku.
39	Ali zahteve za korektivne ukrepe dobavitelja, ki zahtevajo preiskavo temeljnega vzroka, kažejo, da so odgovori analizirani?		Razpoložljivost zapisnika, standardiziranega obrazca za korektivne ukrepe, analize časa korektivnega ukrepa in ocena.
40	Ali obstaja uradna metoda, ki se uporablja za kvalifikacijo nove ali obnovljene proizvodne opreme pred proizvodnjo?		Načrt kvalifikacij, ki vključuje uveljavljene cilje za procesne donose. Evidence procesov, pregleda in odobritev.
41	Ali se načrti nadzora uporabljajo za načrtovanje in uvajanje kakovostnih in preskusnih funkcij v celotnem proizvodnem procesu?		Process flow procesa, ključne kontrolne točke, frekvenca kakovostnih pregledov, metoda kakovostnih pregledov/preskus.

Št.	Vprašanja:	Samoocenjevanje:	Kaj iskati:
		N/A 0 1 2 3	
42	Ali so na voljo ustrezna delovna navodila, kjer je to potrebno, da natančno opisujejo vse delovne metode, vključno s kakovostnimi pregledi in preskusi, ki jih je treba storiti med proizvodnjo?		Velikost vzorca, frekvenca, metoda, datumi nadzora dokumentov/stopnja revizije.
43	Ali so ustrezni kakovostni pregledi procesov izdelani glede na veljavna delovna navodila za preverjanje skladnosti na ključnih točkah v celotnem postopku in pred pošiljanjem?		Evidenca kakovostnih pregledov za vhodno kontrolo, prvi/zadnji vzorci, v samem proizvodnem postopku in/ali končnem pregledu ali preskusu.
44	Ali je status pregleda in procesa izdelka opredeljen in vzdrževan v celotnem proizvodnem procesu?		Zapisniki o šaržah, etikete, oznake izdelkov ali uporaba imenovanih in identificiranih območij.
45	Ali so stranke obveščene o proizvodnih serijah z nižjo produkcijo ali težavah, ki vplivajo na zanesljivost izdelka?		Korektivni ukrepi, evidence obvestil strank, podatki o preskusih zanesljivosti.
46	Ali se pregledajo značilnosti ključnih delov in procesni parametri in se za nadzor variacije uporabljajo statistično zasnovane kontrole in/ali orodja za reševanje problemov?		Histogrami, normiranje, SPC-grafikone, parto analiza, vzrok in učinki diagrami, evidenca napak, reakcijski načrt in procesne popravke.
47	Ali se izvaja nadzor procesa in postopek izboljšav?		Dokumentirani reakcijski načrt in procesne popravke. SPC-trend, ki prikazuje trenutno stanje, cilje in dodatne postopke za dolgoročno izboljševanja.
48	Ali se meri zmogljivost procesa?		Študije in rezultatih dokumentiranih procesov (dejanski cilj CPK / PPK).
49	Ali so na planu zaznani pogoji zunaj nadzora in se sprejmejo dokumentirani korektivni ukrepi, da se proces ponovno vzpostavi pod nadzorom?		Kontrolni plan, dodatni korektivni ukrepi kot del procesa, nadzor in ukrepanje.



Št.	Vprašanja:	Samoocenjevanje:	Kaj iskati:
		N/A 0 1 2 3	
50	Ali so neustrezni materiali, deli in sklopi ločeni (kjer je praktično) in identificirani, da se prepreči neodobrena uporaba?		Oznake, označevalne, nadzorovane okolje.
51	Je predelan/popravljen material, deli in sklopi ponovno pregledani ali ponovno preizkušeni, da potrdijo skladnost z zahtevami?		Kakovostni zapis, oznaka in žig.
52	Ali je uporaba neustreznega materiala dokumentirana, formalno sproščena in potrjena?		Pisni postopek, opustitev ali koncesijske zapise.
53	Ali je obstoji sledljivost proizvodov, ki se vzdržuje, da se olajša vrednotenje težav in korektivnih ukrepov?		Serijska številka zapisov, številka veliko, datum izdelave, označevanje in označevanje posod ali izdelka.
54	Ali obstaja sistem za odpoklic, ki jih je treba obvestiti stranke o neskladnem izdelku, ki je že bil dobavljen?		Dokumentirani postopek in pregled sistema.
55	Ali se izvajajo študije ponovljivosti in obnovljivosti merilnikov, da se preveri primernost merilnih naprav za njihovo uporabo pri preverjanju kakovosti izdelkov ali nadzoru procesov?		GR & R študija, poročila.
56	Ali merilne naprave, merilnike in preskusne opreme rutinsko kalibrirajo?		Kalibracijske nalepke in evidence, pozitivna identifikacija ali segregacija zunaj kalibracijskih naprav ter zapisov o lokaciji in stanju.
57	Ali so merilniki in preskusna oprema kalibrirani v skladu s standardi, sledljivi do priznanega regulativnega organa ali agencije?		Postopki kalibracije, kalibracijske nalepke in drugi zapisi.
58	Ali so ocene, da preverijo veljavnost prejšnjih meritev, opravljenih na proizvodih, kjer so bile uporabljene naprave za merilne kalibracije?		Ocenjevalne evidence in korektivni ukrepi.

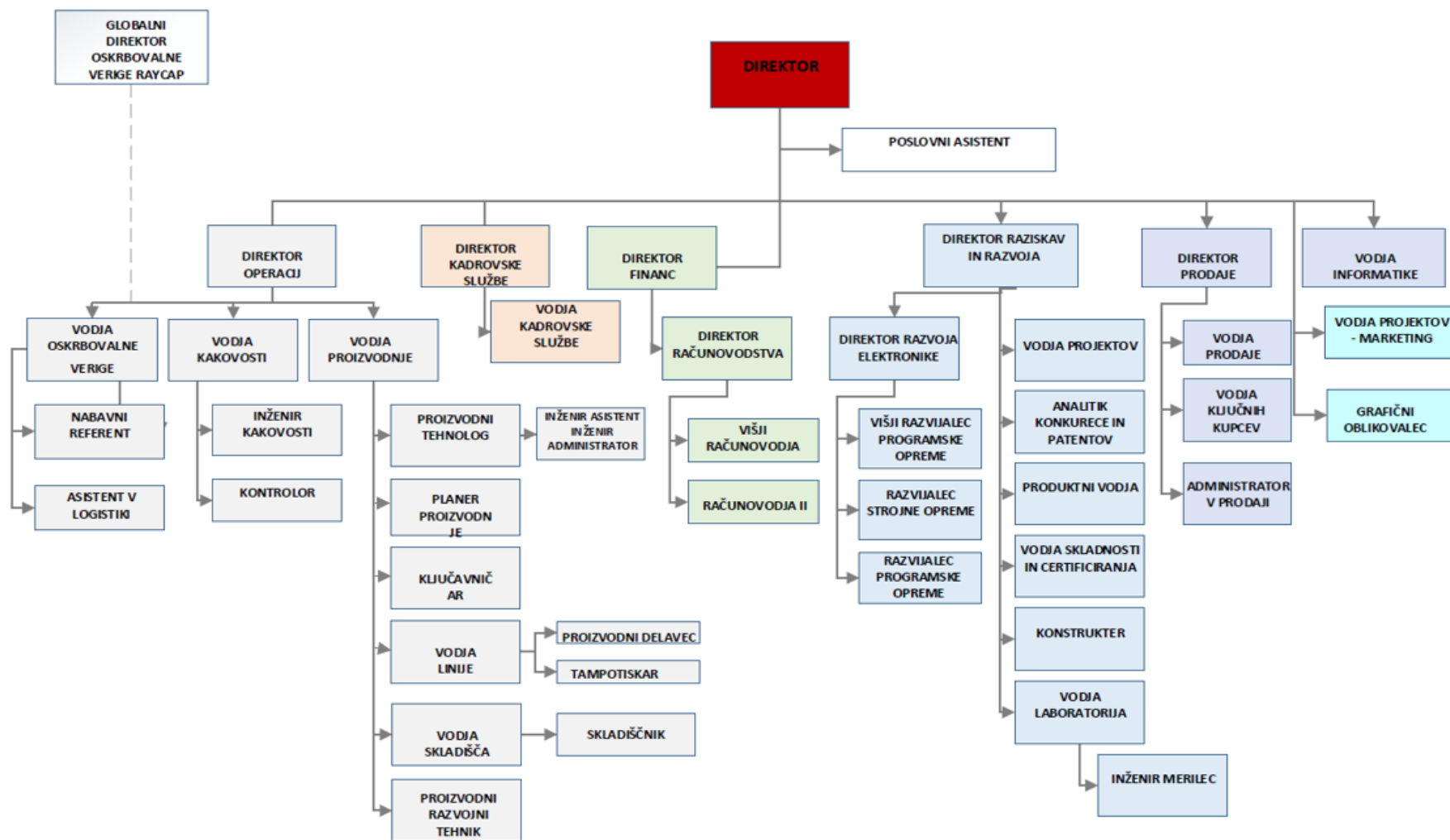
Št.	Vprašanja:	Samoocenjevanje:	Kaj iskati:
		N/A 0 1 2 3	
59	Ali so vzpostavljeni ustrezni kontrolni postopki, v katerih se preveri primernost in natančnost računalniške programske opreme pred začetno uporabo pri preverjanju kakovosti izdelka ali nadzoru procesov?		Metode preverjanja in evidence, raven revizij, nadzor distribucije/uporabe, etaloni, verifikacijski postopki.
60	Ali so orodja in pripomočki, shranjena v ustreznem, jasno opredeljenem območju, s sistematičnim sledenjem, ki zagotavlja sledljivost, zlasti orodja in oprema v lasti strank?		Pregled skladiščnega območja, označevanja, evidence orodja.
61	Ali obstaja sistem preventivnega vzdrževanja za proizvodno opremo, orodja ...?		Preventivno vzdrževanje in evidenčni kartoni.
62	Ali se upošteva preventivno vzdrževanje, saj izdelek ni mogoče izvesti z orodji, ki so zunaj obdobja izpolnjevanja?		Oprema, orodja ali napeljave se ne smejo uporabljati, v primeru nejasnega statusa ali v primeru, da se ne upošteva preventivnih predpisov.
63	Ali obstaja dokumentirana okoljska politika, ki vključuje zavezanost v skladu z ustrežno okoljsko zakonodajo in predpisi ter za nenehno izboljševanje in preprečevanje onesnaževanja. Je podjetje certificirano po standardu SO14001?		Dokument o okoljski politiki, certifikat ISO 14001.
64	Ali obstaja sistem ravnanja z okoljem, ki zagotavlja skladnost z vsemi veljavnimi vladnimi predpisi, po možnosti v skladu s predpisi po ISO14001?		Evidence o pregledu agencije/vlade, postopki za merjenje in spremljanje okoljsko občutljivih dejavnosti.
65	Ali obstaja sistem za zmanjšanje uporabe, odstranjevanje in emisije nevarnih kemikalij, da se ne uporabljajo v proizvodnem procesu?		Evidenca nakupov, tok odpadkov in porabe; Postopki nadzora inventarja.

Št.	Vprašanja:	Samoocenjevanje:	Kaj iskati:
		N/A 0 1 2 3	
66	Ali je na voljo še poudarek na uporabi materialov, ki so: skladni z veljavnimi predpisi, kot so (Waste from Electrical and Electronic Equipment) WEEE, biorazgradljivi, recikrirani, ponovno uporabljeni?		Evidenca o uporabi; Nenevarnih materialov v proizvodnji ((ROHS / WEEE), biološko razgradljivih materialih, povratni kontejnerji ali pakiranje, program recikliranja, embalažni materiali iz recikliranih materialov.
67	Ali so območja okoli objekta/skladišča čista in urejena. Ali so orodja ter oprema pravilno shranjeni ter takoj na voljo za uporabo? Je razsvetljava in kakovost zraka ustrezna?		Upoštevajte vse skladiščne prostore in izdelke.
68	Ali je oprema in metode, ki se uporabljajo za preprečevanje poškodb proizvodov ali izgub v vseh fazah postopka ravnanja z materiali, primerna?		Opazujte rokovanje in premik surovin in končnih izdelkov med proizvodnjam postopkom.
69	Ali so postopki, ki so sledili ustreznemu nadzoru in ohranjanju ravnanja, skladiščenja (FIFO), embalaže in dostave izdelka, dokumentirani?		Prakse FIFO so opredeljene, specifikacije pakiranja, rezultati preskusov, postopki ravnanja in skladiščenja.
70	Ali pred začetno pošiljko preverimo primernost embalaže proizvodov? Ali je embalaža pregledana in jo je kupec odobril?		Tehnični pregled, embalažni vzorci in potrditev, pakirna navodila.
71	Ali je skladiščen izdelek/material periodično pregledan, kjer je to potrebno?		Seznami materialov, ki so občutljivi na roke uporabnosti, (primer: trak, lepila ...). Poiščite slabe pogoje shranjevanja in poškodbe. Predpisani postopki ravnanja z občutljivimi materiali (primer: temperatura, vlaga ...)

Št.	Vprašanja:	Samoocenjevanje:	Kaj iskati:
		N/A 0 1 2 3	
72	Ali je narejen plan izrednih razmer oziroma nepredvidljivih dogodkov, ki opisujejo ukrepe, ki jih je treba sprejeti v primeru večje prekinitve proizvodnega procesa?		Pomanjkanja delovne sile, okvare ključne opreme, ne planirane težave v proizvodnji ...

*Vir: Izbrano podjetje (2019a).*

## Priloga 2: Organizacijska struktura izbranega podjetja



Vir: prirejeno po Izbrano podjetje (2022b).

### Priloga 3: Ozko grlo (bottleneck) poročilo

Material	Naziv dobavitelja	Vrsta materiala	Načrtovan čas dostave	Zahteve glede varnostne zaloge	Skupna napoved za 6 mesecev naprej	Skupna poraba za 12 mesecev nazaj	Varnostna zaloga	Trenutna zaloga 07. 11. 2023	Potrebna količina za pokritje potreb kupcev in varnostne zaloge	Količina, potrebna za varnostno zalogo	Količina, ki jo je treba naročiti	Potrebna količina za pokritje potreb kupcev
IZG1280732	Dobavitelj 1	Material/polizdelek	0	55.566	173.922	312.083	0	12.317	-144.631	0	-144.631	-144.631
IZ580001	Dobavitelj 2	Surovina	30	11.395	793.062	3.580.534	0	171.968	-138.117	0	-88.117	-138.117
IZG1280731	Dobavitelj 3	Surovina	10	55.566	173.922	315.822	8.459	45.400	-107.690	0	-55.231	-99.231
IZ5800014	Dobavitelj 4	Surovina	30	7.850	645.774	2.989.893	0	137.215	-87.935	0	-36.935	-87.935
VA0063	Dobavitelj 5	Surovina	60	0	0	117.129	0	52.214	-71.986	0	5.689	-71.986
IZ7080010	Dobavitelj 6	Surovina	90	6.360	115.742	548.097	137.680	128.472	-206.628	-9.208	111.052	-68.948
IZ5800001	Dobavitelj 7	Surovina	30	9.300	660.646	3.662.097	0	204.482	-56.552	0	-3.852	-56.552
VA0057	Dobavitelj 8	Surovina	60	0	0	44.430	0	5.605	-55.595	0	5.369	-55.595
VA0065	Dobavitelj 9	Material/polizdelek	30	0	0	207.906	0	0	-50.000	0	660	-50.000
VA97040	Dobavitelj 10	Material/polizdelek	0	0	0	30.000	0	2.500	-47.500	0	1.000	-47.500
IZ5152793	Dobavitelj 11	Surovina	30	110.020	408.534	1.460.177	0	59.773	-46.152	0	-30.152	-46.152
IZ5800015	Dobavitelj 12	Surovina	30	2.296	92.776	529.214	0	31.039	-43.997	0	-43.997	-43.997
IZ5156091	Dobavitelj 13	Končni izdelek	0	0	0	159.700	0	3.400	-42.400	0	1.800	-42.400
VA006157	Dobavitelj 14	Surovina	60	0	0	295.983	28.891	47.041	-70.808	0	19.408	-41.917
VA51085223	Dobavitelj 15	Material/polizdelek	58	0	0	155.075	0	16.351	-40.171	0	297	-40.171
VA00577	Dobavitelj 16	Material/polizdelek	30	0	0	70.000	0	0	-40.000	0	0	-40.000
IZ58000236	Dobavitelj 17	Surovina	24	10.678	386.742	1.613.065	95.655	29.470	-135.603	-66.185	26.580	-39.948
VA00659	Dobavitelj 18	Material/polizdelek	30	3.267	0	8.352	0	3.828	-37.148	0	-21.248	-37.148
IZ58000158	Dobavitelj 19	Surovina	30	2.140	59.588	320.852	0	20.773	-37.055	0	-35.055	-37.055
VA006530	Dobavitelj 20	Surovina	60	0	0	67.875	3.267	7	-36.340	-3.260	-6.453	-33.073
IZ59A60021	Dobavitelj 21	Material/polizdelek	0	4.056	56.946	141.465	0	0	-32.500	0	867	-32.500
VA00652A	Dobavitelj 22	Material/polizdelek	30	30.361	70.392	36.566	0	0	-32.200	0	4.434	-32.200
VA5800023B	Dobavitelj 23	Material/polizdelek	58	600	163.418	1.308.618	0	44.527	-31.953	0	98.047	-31.953
IZ50550014	Dobavitelj 24	Surovina	30	23.942	146.049	646.636	0	43.656	-31.731	0	-6.731	-31.731
IZG12808901	Dobavitelj 25	Material/polizdelek	0	4.056	56.946	130.759	0	2.371	-31.000	0	-21.518	-31.000

Vir: prirejeno po Izbrano podjetje (2023a).

#### Priloga 4: Potrebe (raw demands) poročilo

Material	Naziv materiala	Opis elementa	Varnostna zaloga	Trenutna zaloga	Zapadlo	07.11 (45 teden)	13.11 (46 teden)	20.11 (47 teden)	27.11 (48 teden)	04.12 (49 teden)	11.12 (50 teden)	18.12 (51 teden)
I127575109	ELEKTRODA M1	Proizvodni nalog	20.194	0	0	0	-3.420	0	0	-4.400	0	0
I127575109	ELEKTRODA M1	Pošiljka	20.194	0	0	0	0	0	0	0	0	24.000
I127575109	ELEKTRODA M1	Zaloga	20.194	11.955	11.955	11.955	8.535	8.535	8.535	4.135	4.135	28.135
I127575110	ELEKTRODA SREDINA DESNO	Proizvodni nalog	10.100	0	0	0	-1.710	0	0	-2.200	0	0
I127575110	ELEKTRODA SREDINA DESNO	Pošiljka	10.100	0	0	0	0	0	0	8.000	0	5.000
I127575110	ELEKTRODA SREDINA DESNO	Blago na poti	10.100	0	0	0	0	0	0	8.000	0	0
I127575110	ELEKTRODA SREDINA DESNO	Zaloga	10.100	1.725	1.725	1.725	15	15	15	5.815	5.815	10.815
I127575111	ELEKTRODA SREDINA LEVO	Proizvodni nalog	9.736	0	0	0	-1.710	0	0	-2.200	0	0
I127575111	ELEKTRODA SREDINA LEVO	Pošiljka	9.736	0	0	0	0	0	0	10.000	0	0
I127575111	ELEKTRODA SREDINA LEVO	Blago na poti	9.736	0	0	0	0	0	0	10.000	0	0
I127575111	ELEKTRODA SREDINA LEVO	Zaloga	9.736	5.392	5.392	5.392	3.682	3.682	3.682	11.482	11.482	11.482
I127576105	AKTUATOR	Proizvodni nalog	9.139	0	-4.017	0	0	-2.000	-2.000	-2.000	0	0
I127576105	AKTUATOR	Pošiljka	9.139	0	0	0	0	0	0	10.000	0	2.800
I127576105	AKTUATOR	Blago na poti	27.417	0	0	0	0	0	0	10.000	0	2.800
I127576105	AKTUATOR	Zaloga	9.139	10.775	6.758	6.758	6.758	4.758	2.758	10.758	10.758	13.558
I127582102	OHIŠJE ZGORNJI MODUL - MODRO	Proizvodni nalog	9.884	0	-4.000	0	0	-2.000	-2.000	-2.000	0	0
I127582102	OHIŠJE ZGORNJI MODUL - MODRO	Pošiljka	9.884	0	0	0	0	0	0	4.000	0	0
I127582102	OHIŠJE ZGORNJI MODUL - MODRO	Blago na poti	9.884	0	0	0	0	0	0	4.000	0	0
I127582102	OHIŠJE ZGORNJI MODUL - MODRO	Zaloga	9.884	13.251	9.251	9.251	9.251	7.251	5.251	7.251	7.251	7.251
I127582103	DNO OHIŠJA - MODRO	Proizvodni nalog	9.669	0	-4.000	0	0	-2.000	-2.000	-2.000	0	0
I127582103	DNO OHIŠJA - MODRO	Pošiljka	9.669	0	0	0	0	0	0	7.000	0	0
I127582103	DNO OHIŠJA - MODRO	Blago na poti	19.338	0	0	0	0	0	0	7.000	0	0
I127582103	DNO OHIŠJA - MODRO	Zaloga	9.669	12.885	8.885	8.885	8.885	6.885	4.885	9.885	9.885	9.885
I127582120	ODKLOP F	Proizvodni nalog	10.020	0	-4.000	0	0	-2.000	-2.000	-2.000	0	0
I127582120	ODKLOP F	Pošiljka	10.020	0	0	0	0	0	0	0	0	12.000
I127582120	ODKLOP F	Zaloga	10.020	14.151	10.151	10.151	10.151	8.151	6.151	4.151	4.151	16.151

Vir: prirejeno po Izbrano podjetje (2023c).