

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**IZBOLJŠEVANJE UČINKOVITOSTI OSKRBNE VERIGE:  
ŠTUDIJA PRIMERA**

Ljubljana, julij 2013

MARKO ZADEL



## **IZJAVA O AVTORSTVU**

Spodaj podpisani Marko Zadel, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom *Izboljševanje učinkovitosti oskrbne verige: študija primera*, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Borutom Rusjanom.

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

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
  - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 12.7.2013

Podpis avtorja:

# KAZALO

|                                                                                       |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>UVOD .....</b>                                                                     | <b>1</b>  |
| <b>1 VLOGA IN POMEN OBVLADOVANJA NABAVNEGA PROCESA V</b>                              |           |
| <b>    PODJETJU.....</b>                                                              | <b>3</b>  |
| 1.1 Razsežnost pojmovanja nabave.....                                                 | 3         |
| 1.2 Vloga nabavne funkcije v verigi vrednosti.....                                    | 5         |
| 1.3 Sodobni pogledi na obvladovanje nabavnega procesa .....                           | 7         |
| 1.4 Opredelitev strateškega obvladovanja nabavne funkcije.....                        | 8         |
| 1.4.1 Strategija nabavnega procesa.....                                               | 11        |
| 1.4.2 Vrste nabavnih strategij .....                                                  | 12        |
| 1.4.3 Izbor nabavnih strategij .....                                                  | 14        |
| 1.5 Naloge in odgovornosti nabavne funkcije v podjetju.....                           | 16        |
| 1.6 Organiziranje nabavne funkcije v podjetju.....                                    | 19        |
| 1.6.1 Organizacijska struktura nabavne funkcije.....                                  | 20        |
| 1.6.1.1 Decentralizirana oblika .....                                                 | 21        |
| 1.6.1.2 Centralizirana oblika.....                                                    | 22        |
| 1.6.1.3 Linijska oblika .....                                                         | 23        |
| 1.6.1.4 Kombinirano nabavno poslovanje .....                                          | 23        |
| 1.6.2 Povezanost nabavne funkcije z drugimi poslovnimi funkcijami v organizaciji..... | 24        |
| 1.6.3 Nove razvojne smeri organiziranja nabavne funkcije .....                        | 26        |
| <b>2 PLANIRANJE MATERIALNIH POTREB .....</b>                                          | <b>27</b> |
| 2.1 Opredelitev planiranja materialnih potreb .....                                   | 27        |
| 2.2 Vhodni podatki v MRP .....                                                        | 30        |
| 2.3 Rezultati programa MRP .....                                                      | 31        |
| <b>3 VPLIV NABAVNE FUNKCIJE NA OBVLADOVANJE STROŠKOV .....</b>                        | <b>31</b> |
| 3.1 Analiza zalog in prihranki pri obvladovanju zalog .....                           | 31        |
| 3.1.1 Vrste zalog materialov.....                                                     | 32        |
| 3.1.2 Vrste stroškov, ki so povezani z zalogami .....                                 | 33        |
| 3.1.3 Nekurantne zaloge .....                                                         | 34        |
| 3.1.4 ABC razvrstitev zalog .....                                                     | 35        |
| 3.2 Vpliv nabavne funkcije na obvladovanje stroškov kakovosti .....                   | 35        |
| 3.2.1 Opredelitev kakovosti.....                                                      | 35        |
| 3.2.2 Stroški kakovosti .....                                                         | 37        |
| 3.2.3 Obvladovanje in zagotavljanje kakovosti materiala v podjetju.....               | 37        |
| 3.3 Vpliv nabavne funkcije na stroške materiala.....                                  | 38        |
| 3.4 Planiranje dobaviteljev .....                                                     | 39        |
| 3.4.1 Identifikacija dobaviteljev .....                                               | 39        |

|       |                                                             |    |
|-------|-------------------------------------------------------------|----|
| 3.4.2 | Dilema »narediti« ali »kupiti«.....                         | 41 |
| 3.4.3 | Število dobaviteljev .....                                  | 42 |
| 3.4.4 | Določitev nabavnih poti .....                               | 43 |
| 3.5   | Sistem ciljnih stroškov in uporaba v nabavni funkciji ..... | 44 |
| 3.6   | Elektronsko poslovanje v oskrbni verigi .....               | 46 |

#### **4 PRIKAZ IZBOLJŠANJA UČINKOVITOSTI OSKRBNNE VERIGE V**

|                                                                                                  |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>TOM, D. D.</b> .....                                                                          | <b>49</b> |
| 4.1 Predstavitev Skupine TOM .....                                                               | 49        |
| 4.2 Prikaz stroškov materiala in storitev .....                                                  | 50        |
| 4.3 Izboljševanje učinkovitosti oskrbne verige prek materialnih skupin .....                     | 52        |
| 4.3.1 Analiza materialov .....                                                                   | 53        |
| 4.3.2 Oblikovanje materialnih skupin .....                                                       | 55        |
| 4.3.3 Oblikovanje nabavne strategije za posamezno materialno skupino .....                       | 55        |
| 4.3.4 Nabor dobaviteljev .....                                                                   | 56        |
| 4.3.5 Pošiljanje povpraševanj .....                                                              | 58        |
| 4.3.6 Analiza ponudb dobaviteljev .....                                                          | 58        |
| 4.3.7 Izbor dobaviteljev .....                                                                   | 58        |
| 4.3.7.1 Izbor dobaviteljev in prikaz prihrankov za materialno skupino puhini .....               | 59        |
| 4.3.7.2 Izbor dobaviteljev in prikaz prihrankov za materialno skupino ogrođje .....              | 61        |
| 4.3.7.3 Izbor dobaviteljev in prikaz prihrankov za materialno skupino tekstil .....              | 62        |
| 4.3.7.4 Izbor dobaviteljev in prikaz prihrankov za materialno skupino usnje .....                | 64        |
| 4.3.7.5 Izbor dobaviteljev in prikaz prihrankov za materialno skupino vgradni mehanizmi .....    | 67        |
| 4.3.7.6 Izbor dobaviteljev in prikaz prihrankov za materialno skupino potrošni material .....    | 68        |
| 4.3.7.7 Izbor dobaviteljev in prikaz prihrankov za materialno skupino polnila .....              | 68        |
| 4.3.7.8 Prikaz prihrankov pri preostalih materialnih skupinah .....                              | 68        |
| 4.4. Izboljševanje učinkovitosti oskrbne verige prek nabavnih procesov in aktivnosti .....       | 69        |
| 4.4.1 Organizacija nabavne funkcije v Tomu .....                                                 | 69        |
| 4.4.2 MRP planiranje in uvedba dobav ravno ob pravem času v Tomu .....                           | 69        |
| 4.4.3 Elektronsko poslovanje in prikaz prihrankov v nabavni funkciji Tom .....                   | 74        |
| 4.4.4 Sistem ciljnih stroškov v Tomu .....                                                       | 78        |
| 4.4.5 Sistem obvladovanja zalog v Tomu .....                                                     | 79        |
| 4.4.5.1 ABC zaloga v Tomu .....                                                                  | 79        |
| 4.4.5.2 Nekurantne zaloge v Tomu .....                                                           | 80        |
| 4.4.5.3 Predlog rešitve nekurantnih zalog .....                                                  | 81        |
| 4.4.6 Zniževanje stroškov kakovosti v Tomu .....                                                 | 82        |
| 4.4.6.1 Načini zagotovitve kakovosti materiala v Tomu .....                                      | 83        |
| 4.4.6.2 Zniževanje nabavnih stroškov prek sprememb kakovosti materialov in racionalizacije ..... | 84        |

|                                    |           |
|------------------------------------|-----------|
| 4.4.7 Razvijanje partnerstev ..... | 85        |
| <b>SKLEP .....</b>                 | <b>88</b> |
| <b>LITERATURA IN VIRI .....</b>    | <b>90</b> |

## KAZALO SLIK

|                                                                                                                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1: Model nabavnega procesa .....                                                                                                                                                                  | 5  |
| Slika 2: Generična veriga vrednosti .....                                                                                                                                                               | 6  |
| Slika 3: Tradicionalni model strateškega planiranja.....                                                                                                                                                | 9  |
| Slika 4: Alternativni model strateškega planiranja: vloga funkcijskih strategij.....                                                                                                                    | 9  |
| Slika 5: Koncept strateškega zavezništva in učinkovitost nabavne funkcije ter vpliv na finančni rezultat podjetja .....                                                                                 | 12 |
| Slika 6: Matrični pristop k nabavi proizvoda .....                                                                                                                                                      | 15 |
| Slika 7: Štiri osnovne razsežnosti nabavne funkcije .....                                                                                                                                               | 18 |
| Slika 8: Matrika spretnosti in sposobnosti zaposlenih v nabavni funkciji glede na opredeljene skupine nabavljenega blaga .....                                                                          | 19 |
| Slika 9: Določitev ciljnih stroškov .....                                                                                                                                                               | 45 |
| Slika 10: Delež stroškov porabljenega materiala, stroškov storitev in nabavne vrednosti prodanega blaga in materiala v poslovnih odhodkih podjetja Tom, d. d. v letu 2009 (konsolidirani podatki) ..... | 50 |
| Slika 11: Potek izboljševanja učinkovitosti oskrbne verige prek materialnih skupin .....                                                                                                                | 53 |

## KAZALO TABEL

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1: Delni šifrant klasifikacij .....                                                            | 54 |
| Tabela 2: Nabavne strategije za posamezno materialno skupino in strateška razdelitev materialov ..... | 56 |
| Tabela 3: Nabor dobaviteljev .....                                                                    | 57 |
| Tabela 4: Pregled števila dobaviteljev pred in po racionalizaciji.....                                | 59 |
| Tabela 5: Prikaz prihrankov za materialno skupino puhini zaradi izvedenih aktivnosti.....             | 61 |
| Tabela 6: Prikaz prihrankov za materialno skupino ogrodje zaradi izvedenih aktivnosti...              | 62 |
| Tabela 7: Prikaz prihrankov za materialno skupino tekstil zaradi izvedenih aktivnosti .....           | 64 |
| Tabela 8: Prikaz prihrankov za materialno skupino usnje zaradi izvedenih aktivnosti.....              | 67 |
| Tabela 9: Prikaz prihrankov pri materialni skupini vgradni mehanizmi zaradi izvedenih aktivnosti..... | 67 |

|                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 10: Posredni prihranki z uvedbo e-računov na ravni nabavne funkcije v Tomu.....               | 76 |
| Tabela 11: Prikaz stroškov in prihrankov pisarniškega materiala pred in po uvedbi<br>izboljšave..... | 78 |
| Tabela 12: Pregled zalog artiklov glede na ABC razvrstitev .....                                     | 80 |

## UVOD

**Opredelitev problema magistrskega dela.** Konkurenčni položaj podjetij je vse bolj negotov. Vse več podjetij izgublja svoj tržni delež in posledično zmanjšuje število zaposlenih. Marsikatero podjetje je primorano, ob bolj ali manj limitiranih prodajnih cenah, tudi začeti postopke zaradi insolventnosti. Kljub težavam pa je še vedno primarna naloga podjetja zagotavljanje primerne donosa lastnikom, kar je v času dinamičnih sprememb vse težje dosegljivo. Vse pogostejše se pojavljajo strateške povezave med podjetji, tako horizontalne kot tudi vertikalne, vse z namenom povečevanja konkurenčne prednosti in zniževanja celotnih stroškov poslovanja.

Tudi na medorganizacijskem trgu se pojavljajo velike spremembe. Množično proizvodnjo je že zamenjala gibka, ki podjetjem omogoča hitrejšo izdelavo raznolikih izdelkov z manjšimi stroški. Hkrati omogoča tudi višjo kakovost opravljenega dela ter večjo fleksibilnost podjetja (Kotler, 2004, str. 226). To podjetju omogoča, da tudi s pomočjo dobavitelja končnemu kupcu ponudi konkurenčni izdelek. Da bi končni kupec prejel konkurenčni izdelek, ki hkrati podjetju omogoča tudi primeren donos, vse več podjetij namenja pozornost zniževanju stroškov dela, materiala in storitev, kjer eno od ključnih nalog nosi nabavna funkcija.

Pomen nabave se čedalje bolj povečuje predvsem zaradi premika strukture stroškov, kjer je delež materiala in storitev v prodajni ceni v večini panog med 60 in 80 odstotkov (Potočnik, 2002, str. 20). Z intenzivno mednarodno konkurenco, povečanim izvajanjem storitev zunaj podjetja in premeščanjem poslovnih funkcij v druge države ter nenehnim tehnološkim napredkom se je pomen nabavne funkcije premaknil iz zniževanja cen materialov do razvijanja dobaviteljev in celotne oskrbne verige, usmerjene na optimalno raven celotnih stroškov oziroma skladno z načrtano strategijo podjetja (van Weele, 1998, str. 160). Za tista podjetja, ki jim uspe povezati nabavno strategijo s strategijo podjetja, pa velja, da nabavna funkcija postaja strateška funkcija, ki jo poslovodstvo podjetij prepozna kot funkcijo, ki lahko odločilno prispeva h konkurenčnosti celotnega podjetja. Vendar ima veliko podjetij še vedno težavo pri zagotavljanju povezanosti nabavne strategije s strategijo podjetja (Matthews, Toole & Favre, 2000, str. 17).

Trdnost oskrbne verige določa njen najšibkejši člen. Eden od pomembnejših členov je nabavna funkcija, ki s svojim delovanjem skrbi za nemotenost oskrbe. Nabavna funkcija lahko v primeru nestrokovnega pristopa pri sprejemanju nabavnih odločitev podjetju prinese izgubo (van Weele, 1998, str. 7–8).

V magistrskem delu je prikazan strokovni pristop pri sprejemanju nabavnih odločitev in vpeljavi izboljšav ter ukrepov za izboljšanje učinkovitosti oskrbne verige na primeru podjetja Tom, d. d. Kot vodja nabavne funkcije v podjetju Tom, d. d., ki je trenutno v



stečajnem postopku predvsem zaradi napačne odločitve o prevzemu Javor, d. d., na začetku še trajajoče finančne krize, sem s svojim delovanjem izboljševal učinkovitost oskrbne verige. S sodelavci sem nenehno iskal aktivnosti in izvajal ukrepe, ki so pozitivno vplivali na učinkovitost oskrbne verige. V magistrskem delu sem teoretični del oplemenitil s svojimi pridobljenimi izkušnjami ter prikazal možne pristope pri izboljšanju učinkovitosti oskrbne verige, ki so bili izpeljani v podjetju Tom, d. d.

**Namen magistrskega dela.** Priti do spoznanja o možnem pristopu izboljševanja poslovanja podjetja s pomočjo učinkovitejšega delovanja oskrbne verige. Na primeru izbranega podjetja sem z izdelavo analize dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja in na katere lahko vpliva nabavna funkcija, pripravil osnovo za prikaz pristopa ovrednotenja ekonomskih učinkov izpeljanih izboljšav, ki pripomorejo k učinkovitejši oskrbni verigi.

Magistrsko delo predstavlja dobro osnovo in pomoč drugim podjetjem v isti ali sorodni panogi pri njihovem iskanju možnih izboljšav v oskrbni verigi ter prikaz ekonomskega ovrednotenja teh izboljšav, saj je narejeno kot študija primera izvedenih izboljšav v oskrbni verigi na konkretnem primeru.

**Cilji magistrskega dela.** Prikazati izboljševanje učinkovitosti oskrbne verige, ki so bile izvedene v izbranem podjetju, enega od pristopov ovrednotenja ekonomskih učinkov izvedenih ukrepov in izboljšav ter s tem podati osnovo in pomoč drugim podjetjem v isti ali sorodni panogi pri njihovem iskanju možnih izboljšav in prikazu ekonomskega ovrednotenja teh izboljšav.

**Metode dela.** Pri pisanju magistrskega dela sem uporabil več različnih metod in tehnik dela. Najprej sem uporabil deskriptivni pristop, ki temelji na preučevanju razpoložljive relevantne strokovne literature domačih in tujih avtorjev in virov. S pomočjo deduktivne metode sem na podlagi preučene literature izluščil temeljne koncepte in pojme, ki so relevantni za zasledovanje namena magistrskega dela. Z analizo in razčlenitvijo relevantnih konceptov sem postavil osnovo za praktični prikaz enega od možnih pristopov za izboljševanje učinkovitosti oskrbne verige.

Drugi del magistrskega dela je bolj praktičen, saj temelji na prikazu možnih pristopov izboljševanja učinkovitosti oskrbne verige na izbranem podjetju. Pri tem sem upošteval posebnosti okolja, v katerem je delovalo izbrano podjetje. Opiral sem se tudi na lastne izkušnje, pridobljene z nekajletnim vodenjem nabavne funkcije v izbranem podjetju. Praktični del pa temelji na ugotovitvah teoretičnega dela magistrskega dela.

Magistrsko delo je razdeljeno na pet poglavij. V prvem sta opisana vloga in pomen obvladovanja nabavnega procesa ter organiziranja nabavne funkcije, kot jo opredeljuje

literatura. V drugem poglavju je opisano in opredeljeno planiranje materialnih potreb. V tretjem je opisan teoretični vidik vpliva nabavne funkcije na obvladovanje stroškov. V četrtem pa je predstavljeno izbrano podjetje s prikazanimi izboljšavami oskrbne verige in ovrednotenimi ukrepi.

## **1 VLOGA IN POMEN OBVLADOVANJA NABAVNEGA PROCESA V PODJETJU**

### **1.1 Razsežnost pojmovanja nabave**

Literatura navaja različne razlage posameznih dejavnosti nabavnega procesa. V strokovni literaturi se pojavljajo razlike med posameznimi pojmi v nabavnem procesu. Različno poimenovanje je predvsem posledica različnega časovnega obdobja, v katerem so avtorji delovali, saj se je nabavna funkcija vseskozi razvijala predvsem kot odgovor na velike krize, ki so nastajale v preteklem stoletju (naftne krize, inflacijski pritiski). Razlike gre pripisati tudi različnim geografskim okoljem, iz katerih (so) avtorji (izvirali) izvirajo, in različnim stopnjam razvitosti poslovnega procesa v določenem obdobju.

Anglo-ameriška literatura razlikuje predvsem med pojmi nakup (angl. *buying*), nabava (angl. *purchasing*), oskrba (angl. *procurement, supply*) in materialno poslovanje (angl. *materials management*). Prvotno so avtorji definirali nabavno funkcijo kot zagotavljanje surovin in storitev (nakup in nabava) za različne poslovne procese v podjetju, ki je vključevala tako taktične (izbira dobaviteljev) kot tudi administrativne odločitve (dobava). V zadnjem desetletju prejšnjega stoletja se je nabavna funkcija začela hitreje razvijati, zato jo imajo številni avtorji za širšo funkcijo, in sicer kot oskrbo oziroma kot sistematični proces odločanja, kaj, kdaj, kje in koliko kupiti, sam nakup in spremljanje izpolnitve naročil (Burt & Pinkerton, 2003, str. 64). Omenjena definicija vsebuje glavni princip ravno ob pravem času (angl. *just in time*) in vitke proizvodnje, kar je pripomoglo do kakovostnejšega obvladovanja nabavnega materiala in oskrbnih verig (Nelson, Moody & Stegner, 2001, str. 13). Z naštetim se strinja tudi Atti (2010, str. 27), ki dodaja še pojem menedžment blagovnih skupin (angl. *Category Management*).

Nabavna funkcija po navadi zajema sam proces nakupovanja, ki vključuje opredelitev potreb, izbor dobaviteljev, pogajanja o ceni in določanju preostalih nabavnih in plačilnih pogojev, sklenitev pogodbe in naročanje ter spremljanje izpolnjevanja naročila (Scheuing, 1989, str. 75). Takšna razlaga uvršča nabavno funkcijo med operativno dejavnost (van Weele, 1998, str. 29). V literaturi je težko najti opredelitev izraza nakup, vendar se ga definira kot aktivnost izvedbe, in sicer kot posledico na predhodne aktivnosti. Tako kot večina avtorjev tudi Leenders, Fearon & England (1989, str. 3) pojmujejo med vsemi pojmi nabavo kot dejavnost v procesu nabavne funkcije. Po njihovem zajema pojem

nabava prepoznavanje potreb, izbor dobaviteljev, pogajanje o nabavnih pogojih, dobavi ter spremljanje izvrševanja nabavnih dogovorov do realizacije dobave. Večina avtorjev definira oskrbo kot nekoliko širši pojem, saj poleg že opisanega procesa nabave vključuje še skladiščenje, prevoz, vhodno kontrolo ter zagotavljanje kakovosti (Lysons, 2000, str. 1). Nekateri avtorji pa k definiciji oskrbe prištevajo še varovanje okolja kot posledico uporabe in predelave dobavljenega materiala. Vendar kljub očitnim razlikam med pojmom nakup in oskrba v strokovni javnosti oba postajata sinonima (Monczka, Trent & Handfield, 2002, str. 86).

Najširše opredeljen pojem nabavnega procesa je materialno poslovanje, ki vključuje tudi planiranje proizvodnje ter obvladovanje materialov in končnih izdelkov. Materialno poslovanje tudi Scheuing (1989, str. 11) razume kot različne aktivnosti v samem procesu planiranja, naročanja, shranjevanja, rokovanja, kontrole in tudi uporabo različnih vrst materialov. Z omenjeno opredelitvijo se strinja tudi Leenders et al. (1989, str. 3), ki pod omenjeno opredelitvijo šteje še aktivnost iskanja novih materialov, uvajanje in standardizacije materialov v podjetje ter nadzor stanja materialov in gospodarjenje z njim. Vendar nekateri avtorji nalogo uvajanja in standardizacije materialov v podjetju pripisujejo razvojni funkciji in ne nabavni.

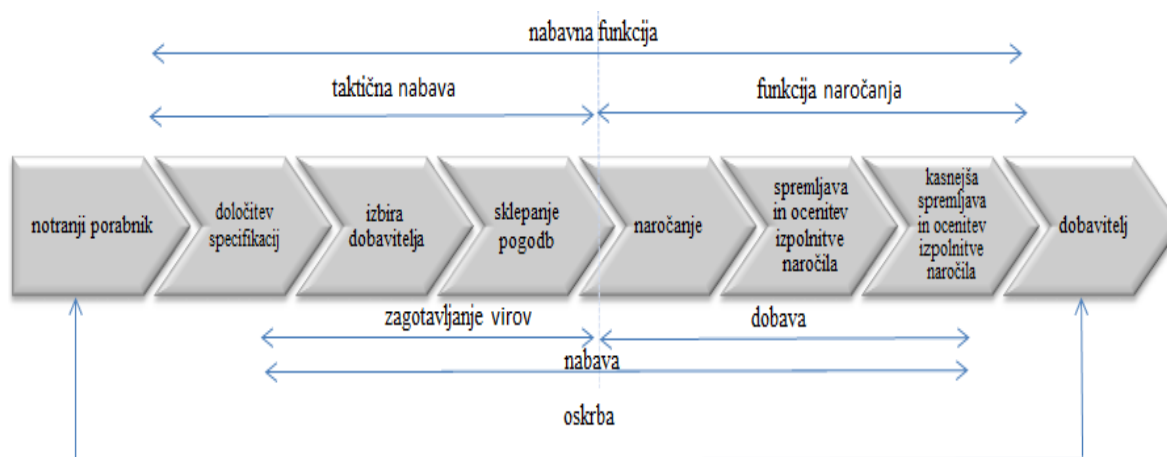
Vse bolj se uveljavlja tudi pojem nabavni menedžment, in sicer kot odgovor na potrebo po celovitem nabavnem poslovanju. Cilj nabavnega menedžmenta je sistematizacija nabavnega procesa ter nenehno izboljševanje nekaterih njegovih vidikov, ki izhajajo iz spremenjenih nabavnih potreb. Vključuje aktivnosti raziskovanje nabavnega trga, načrtovanje nabavnih ciljev ter posledično načrtovanje nabavnih strategij, organiziranje nabavne funkcije v podjetju, izvajanje aktivnosti nabave ter nadzor nabave, ki vključuje tudi neposredni nadzor aktivnosti in ugotavljanje odklonov med načrtovanimi nabavnimi cilji in dejansko realizacijo (Iršič, 1998, str. 28).

Van Weele (1998, str. 30) nazorno prikaže območje posamezne aktivnosti nabavne funkcije in kako je ta vpeta v sam nabavni proces. Iz Slike 1 je razvidno, da je oskrba v omenjenem procesu najširši pojem, ki zajema tudi aktivnosti, ki se ne izvajajo v podjetju, vendar so nujne pri procesu zagotavljanja materiala (transport, skladiščenje, zagotavljanje kakovosti). V literaturi se pojavlja pojem oskrbna veriga (angl. *supply chain*), ki ga Logožar (2004, str. 183) opredeli kot tok materiala, informacij, plačil in storitev, ki poteka od dobaviteljev surovin, skozi proizvodne obrate in skladišča do končnih uporabnikov.

Opredeliti je treba tudi pojem dobava, ki zajema izvajanje sklenjenih dogovorov. Dobava je del nabave (angl. *buying*), ki jo omenja večina drugih avtorjev. Ameriški avtorji se pri razlagi pojma dobava omejijo na proces do spremljanja in ocenjevanja izvrševanja sklenjenih dogovorov, medtem ko angleški vsebinsko povezujejo pojem nabave in dobave, ki vključuje poleg dela nabave vsaj še skladiščenje in prevzem.

V strokovni literaturi je čedalje bolj priljubljen izraz zagotavljanje virov (angl. *sourcing*), ki zajema iskanje ustreznih materialov in dobaviteljev ter zagotavljanje stalnosti pri dobavah in zbiranje podatkov o dobaviteljih, kar pravzaprav pomeni iskanje in izbor dobaviteljev.

*Slika 1: Model nabavnega procesa*



Vir: A. van Weele, *Nabavni management, analiza, planiranje in praksa*, 1998, str. 30.

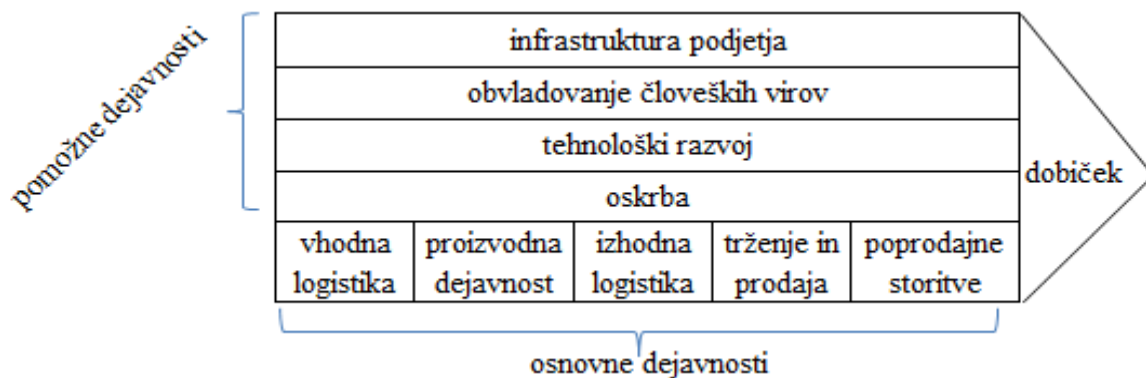
Iskanje in izbor dobaviteljev tako predstavlja osnovno miselnost nabavnega trženja oziroma trženja v nasprotni smeri. Nabavno trženje je iznajdljiv način za doseganje nabavnih ciljev, saj je pobuda na strani kupca, ki poskuša vplivati bodisi na obstoječe bodisi na nove dobavitelje, da bi se še bolj prilagodili potrebam kupčevega podjetja. Tako Koppelman (1993, str. 14) kot tudi Kern (1991, str. 20) se strinjata, da so osnovne funkcije nabavnega trženja enake funkcijam prodajnega trženja. Potočnik (2002, str. 125) opredeli nabavno trženje kot način doseganja nabavnih ciljev z aktivnejšim raziskovanjem trga, načrtovanjem ter izvajanjem nabavne dejavnosti. Podjetje pove dobavitelju, kaj, koliko in kdaj potrebuje. Koristi pri nabavnem trženju imata tako kupec kot dobavitelj, saj si pomagata pri določanju kakovosti, količine in cene materialov ter razvoju novih vrst materialov oziroma nadomestkov. Na podlagi nabavnega trženja postaja odnos med podjetjema bolj enakovreden, partnerski. Iršič (1998, str. 35) trdi, da morata biti tako prodajna kot nabavna trženjska funkcija povezani in usklajeni, s čimer podjetje maksimizira svoj položaj v verigi dodane vrednosti.

## 1.2 Vloga nabavne funkcije v verigi vrednosti

Pri opisovanju vloge nabavne funkcije v proizvodnih podjetjih se avtorji sklicujejo na Porterjevo verigo vrednosti (Slika 2). Ta opisuje aktivnosti, ki jih je treba uresničiti v fazi razvoja proizvoda, proizvodnje, trženja, dobave in vzdrževanja izdelkov. V vsakem od naštetih členov verige se nahaja več aktivnosti, ki se posamično ali skupaj navezujejo na

druge v verigi vrednosti (Kotler, 2004, str. 70). Slednjo sestavlja devet strateško pomembnih dejavnosti, ki ustvarjajo vrednost in povzročajo stroške podjetju. Od teh je pet primarnih, štiri pa so podporne dejavnosti.

Slika 2: Generična veriga vrednosti



Vir: M. Porter, *Competitive Advantage*, 1985, str. 37.

Primarne dejavnosti so tiste, ki neposredno ustvarjajo vrednost za kupca in pomenijo zaporedje pritoka materialov v podjetje (vhodna logistika), njihovega preoblikovanja v končne izdelke (proizvodnja), odpošiljanje končnih izdelkov (izhodna logistika), njihovega trženja (trženje in prodaja) in servisiranje (storitve). Podporne dejavnosti omogočajo in dopolnjujejo primarne aktivnosti ter so usmerjene k dopolnjevanju ene od primarnih dejavnosti ali celotnega poslovnega procesa. Podporne dejavnosti so razdeljene v štiri kategorije, in sicer (van Weele, 1998, str. 26):

- oskrba. Povezana je s funkcijo nabave vložkov, ki se uporabljajo v verigi vrednosti, ne glede na to, ali so ti vložki povezani s primarnimi ali podpornimi dejavnostmi;
- tehnološki razvoj. To so razna znanja, postopki in tehnologije, ki so potrebni pri vseh procesih v podjetju;
- obvladovanje človeških virov. So vse dejavnosti, ki so usmerjene k pridobivanju, zaposlovanju, usposabljanju, razvijanju in plačevanju osebja, ki je zaposlen bodisi v primarnih bodisi v podpornih dejavnostih;
- infrastruktura podjetja podpira vse procese v podjetju, kot na primer menedžment, finance, računovodstvo, pravne zadeve, obvladovanje kakovosti.

Osnovna miselnost Porterjeve verige vrednosti je v tem, da mora podjetje tako primarne kot podporne dejavnosti opravljati tako, da celotna vrednost, ki jo podjetje ustvari, presega njegove stroške. Tveganje podjetja pa se nagradi z dobičkom.

Kot lahko razberemo iz Porterjeve verige vrednosti, so v podjetjih meje med posameznimi poslovnimi funkcijami vse bolj zabrisane in so med seboj močno prepletene, a se posamezne poslovne funkcije v celotni oskrbni verigi dopolnjujejo in nadgrajujejo. Med poslovnimi funkcijami v podjetjih nastopa tudi nabavna funkcija, katere vloga je ob vsakem času in pod vsemi pogoji zagotavljati redno oskrbo z materiali, opremo, blagom in storitvami kot podpora vsem poslovnim funkcijam v podjetju (Potočnik, 2002, str. 23; van Weele, 1998, str. 29).

### 1.3 Sodobni pogledi na obvladovanje nabavnega procesa

Razmere na prodajnih trgih podjetij se vse bolj zaostrojujejo in čedalje bolj se kažejo pritiski na prodajne cene, s tem pa tudi na neposredne stroške materiala. Hitro zmanjševanje konkurenčne prednosti podjetij zaradi tehnoloških inovacij, sprememb v zahtevah in pričakovanjih kupcev sili podjetja, da se trendom in spremembam prilagajajo tudi na nabavnem področju, če želijo ohraniti konkurenčne prednosti. Odziv na spremembe se kaže v novostih delovanja nabavne funkcije (van Weele, 1998, str. 40):

- **usklajevanje nabavnih potreb.** Z združevanjem skupnih nabavnih potreb v primeru več podjetij, povezanih v skupino, prinaša nabavnemu poslovanju prednosti pri iskanju sinergij med posameznimi podjetji in pri pogajanjih z dobavitelji. Usklajeno nabavno politiko že vrsto let uporabljajo številna evropska podjetja. Njihova težnja po združevanju nabavne politike pa ni omejena samo na določeno manjšo regijo, temveč je globalna. Omenjen pristop ne velja samo pri nabavi osnovnih materialov za osnovne dejavnosti, temveč tudi za pomožne dejavnosti.
- **vključevanje nabavne funkcije v logistiko.** Z računalniško podprtim sistemom planiranja večine procesov v podjetju zaposleni vsekakor lažje načrtujejo tudi materialne potrebe in posledično izboljšajo oskrbne verige. Zato zahteva integriran pristop materialnega menedžmenta tesno sodelovanje med planiranjem proizvodnje, vodenjem zalog, kontrolo kakovosti in nabavo. Z vključevanjem nabavne funkcije v logistiko in uporabo standardiziranih sistemov lahko podjetja dosežejo učinkovito povezanost posameznih poslovnih funkcij v fazi planiranja, uresničitve in kontrole doseženih rezultatov ter zmanjšajo skupne stroške oskrbe podjetja.
- **vključevanje nabavne funkcije v razvoj izdelkov in načrtovanje procesov.** S poznavanjem materialov in tehnologij lahko nabavna funkcija pripomore k optimalni izrabi materialov in nižanju lastne cene izdelka v fazi razvoja. Nekatera podjetja že zaposlujejo nabavne strokovnjake, ki povezujejo razvojno in nabavno področje. Zgodnje vključevanje nabavne funkcije v razvojni proces ima koristi tudi na poslovanje podjetja, saj se že v fazi razvoja določi stroškovna struktura izdelka ter izbere dobavitelje, ki bi podjetju omogočili obdržati konkurenčno prednost na trgu. V primeru napačnega izbora dobaviteljev je poznejše zniževanje stroškov možno le v manjšem obsegu.

- **narediti ali kupiti.** Podjetja lahko od zunanjih dobaviteljev, ki so specializirani za posamezna področja, pridobijo kakovostnejše izdelke po nižjih skupnih stroških, zato je tudi trend v svetu, da delež stroškov v prihodkih nenehno narašča.
- **kontrola kakovosti in proizvodnja po načelu ravno ob pravem času.** Splošna praksa v podjetjih je iskanje načinov in uvajanje procesov ter konceptov za izboljšanje kakovosti in produktivnosti, predvsem v tistih podjetjih, v katerih je za proizvodne operacije značilno sestavljanje. Vsi ti vpeljeni koncepti povzročajo spremembe tudi v drugih poslovnih funkcijah, kar povečuje konkurenčno prednost.
- **nabavno poslovanje prek spleta.** Informacijske tehnologije so prinesle največ sprememb pri oblikovanju nabavnih strategij. Podjetja vlagajo zelo veliko sredstev v graditev informacijskih mrež, s čimer dosežejo zelo velike prihranke na račun prihranka časa in znižanja transakcijskih stroškov. Z uporabo informacijskih tehnologij so se znižali tudi stroški raziskave in dostopnosti oddaljenih trgov.
- **vprašanja v zvezi z okoljem.** Vprašanja v zvezi z varovanjem okolja so vse bolj pomembna. Razvite države so večinoma to področje že zakonsko uredile, države v razvoju pa imajo na področju varovanja okolja bolj ohlapno zakonodajo. Že pri iskanju in izbiri materialov mora nabavna funkcija vedeti, kako bodo material in odpadki, ki bodo nastali ob predelavi tega materiala in izdelki po končani življenjski dobi, okolju prijazno odstranjeni.

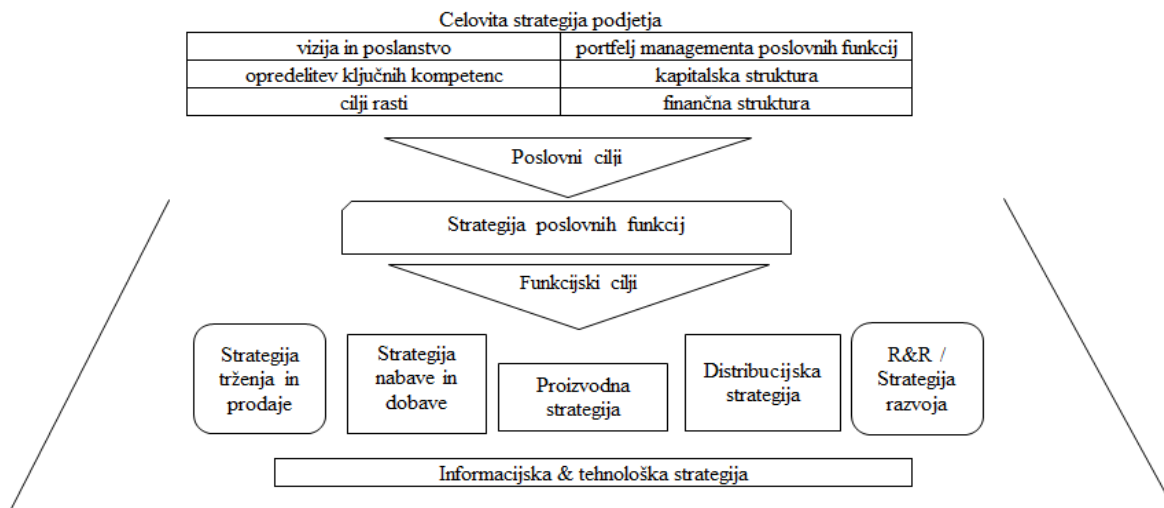
## 1.4 Opredelitev strateškega obvladovanja nabavne funkcije

Učinkovita nabavna funkcija je strateško orodje uspešnih in konkurenčnih podjetij, saj pripomore k boljšemu rezultatu podjetja. Učinkovita nabavna funkcija mora izkoristiti poslovne priložnosti in hkrati varovati podjetje pred nevarnostmi iz okolja. Prav tako strateška nabavna funkcija pospešuje razvoj novih in modifikacijo obstoječih izdelkov z usmeritvijo dobaviteljev, saj so (morajo biti) dobavitelji eden od virov napredka v podjetju, kar se odraža v nižjih stroških podjetja. Zato je treba tradicionalni pristop nabavne funkcije dograditi s strateškimi elementi. Nabavna funkcija mora opravljati raziskave nabavnega trga, načrtovati nabavo, odločati o dobaviteljih, načinu dobave in ponabavnih storitvah ter napovedati prihodne aktivnosti. Le s pravilno zastavljeno strategijo nabavne funkcije, ki je usklajena s strategijo celotnega podjetja, ter pravilno določenimi in usklajenimi sklopi aktivnosti lahko nabavna funkcija pripomore k uresničevanju strategije podjetja.

Veliko podjetij ima še vedno težavo pri zagotavljanju povezanosti nabavne strategije s strategijo podjetja. Matthews, Toole in Favre (2000, str. 17) pravijo, da je razlog predvsem v preveč tradicionalnem pristopu k strateškemu planiranju (Slika 3), saj je celovita strategija postavljena na vrh organizacijske strukture in opredeljuje tako vizijo kot tudi poslanstvo celotnega podjetja. Nato se opredeli strategijo za posamezno poslovno funkcijo, ki opredeljujejo cilje. Tradicionalno so podjetja razvijala funkcijske strategije, ki so

zasledovale cilje posameznih poslovnih funkcij (primer: nizke nabavne cene, ne glede na kakovost), vendar velikokrat ti cilji niso usklajeni s celovito strategijo.

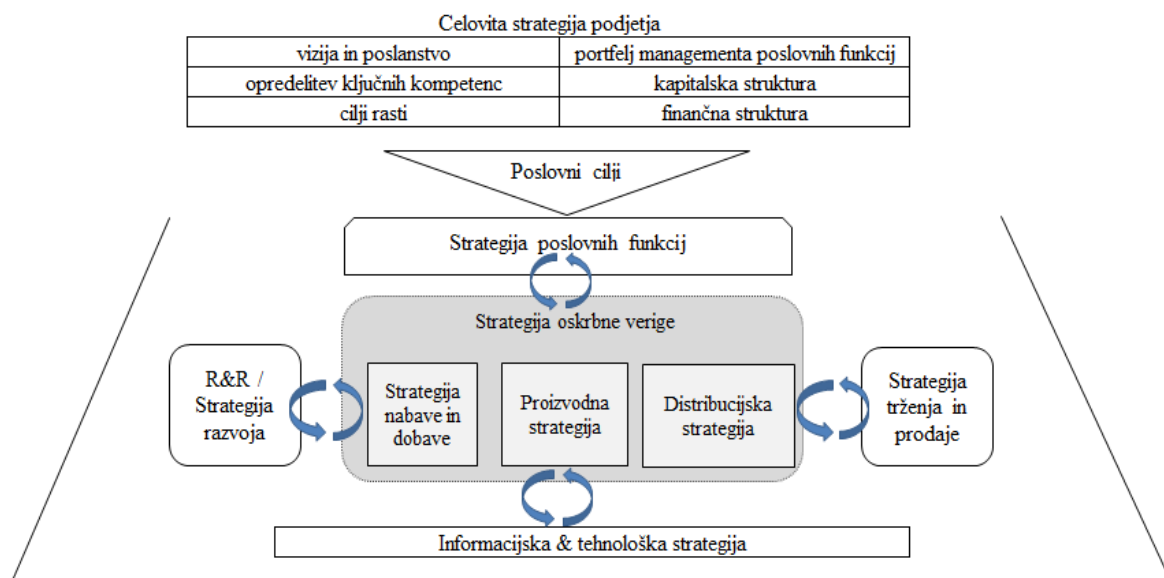
Slika 3: Tradicionalni model strateškega planiranja



Vir: P. A. Matthews, J. R. Toole in J. D. Favre, *The future of purchasing and supply*, 2000, str. 18.

Funkcijske strategije se večinoma osredotočajo na maksimiziranje učinkovitosti vložkov podjetja ter na povezovanje dejavnosti, da bi podprli uresničevanje celovitih in poslovnih strategij podjetja. Slednja morajo postavljati skladne in povezane funkcijske strategije, saj šele takrat, ko so ključne sposobnosti zgrajene okoli poslovnih funkcij (na primer oskrbne verige), lahko vplivajo na celovito strategijo podjetja (Slika 4).

Slika 4: Alternativni model strateškega planiranja: vloga funkcijskih strategij



Vir: P. A. Matthews, J. R. Toole in J. D. Favre, *The future of purchasing and supply*, 2000, str. 19.



Nabavna funkcija kot strateška funkcija vpliva na razvijanje poslovnih vezi z dobavitelji ter vključuje v nabavni proces čim več notranjih struktur podjetja. Gadde in Hakansson (1993, str. 7) sta nabavni funkciji določila strateški pomen prek treh dejavnikov:

- **strukturni dejavnik**, ki zajema odločitve o strateških vprašanjih, od katerih sta odvisni preostali vlogi (eden ali več dobaviteljev, odločitve »naredi« ali »kupi«, globalni ali lokalni nabavni trgi);
- **varčevalni dejavnik**, kjer mora nabavna funkcija zniževati stroške v celotni nabavni verigi (zmanjševanje stroškov materialnih, informacijskih, finančnih tokov);
- **razvojni dejavnik**, ki zajema prenos znanja po nabavni verigi do kupca ter s tem racionalnejšo in hitrejšo izrabo sinergijskih učinkov v celotni dobavni verigi. Razvojna vloga v verigi ustvarjanja vrednosti pomeni cenejšo zasnovo izdelka, hitrejšo odzivne čase in ustvarjeno večjo vrednost za kupca.

Z omenjenimi vlogami se delno strinja tudi Žibret (2008, str. 26), ki navaja svoje štiri dejavnike za razvoj nabavne funkcije kot strateške funkcije:

- usklajenost in povezanost nabavne strategije s celotno strategijo podjetja;
- izboljšanje procesov nabavne funkcije na strani dobaviteljev z razvijanjem strateških dobaviteljev;
- razvoj nabavnih strategij, usmerjenih na stroške, proti usmerjenosti na povečanje prihodkov;
- internacionalizacija nabavnih strategij.

Iršič (1998, str. 51) daje velik poudarek strateškemu obvladovanju nabavne funkcije prek odnosa med podjetjem in dobaviteljem ter jo razume na dva načina:

- strateški pristop k nabavni funkciji zahteva aktivnejše delovanje nabavne funkcije, če želijo povečati sposobnost dobaviteljev, njihovo odgovornost in sodelovanje z vsemi funkcijami v podjetju;
- pri razvoju dobaviteljev je treba doseči visoko stopnjo dorečenosti oskrbne verige ter izoblikovati ustrezne strategije za sistematično razvijanje in vrednotenje dobaviteljev.

Vsem avtorjem je skupno, da je pri strateškem obvladovanju nabavne funkcije izrednega pomena trdnejši odnos med podjetjem in njegovim dobaviteljem. Zato strateška nabavna funkcija z načrtovanjem strateškega nabavnega delovanja prispeva k ohranitvi in razvoju konkurenčnosti vseh poslovnih funkcij, dolgoročnim in partnerskim odnosom z dobavitelji, etičnosti odnosov z dobavitelji in ohranjanju interesov podjetja. Te aktivnosti predstavljajo temelj obvladovanja oskrbnih verig ter pravilnega izkoriščanja in razvijanja tržnih možnosti. Strateška nabavna funkcija mora kot skupek aktivnosti v obliki nabavnega

menedžmenta skupaj s poslovnimi funkcijami v podjetju skrbeti za povečanje uspešnosti podjetja kot celote, zato strateško pojmovanje nabavne funkcije predstavlja eno od ključnih konkurenčnih prednosti podjetja (Iršič, 1998, str. 25).

#### **1.4.1 Strategija nabavnega procesa**

Oskrbni proces v podjetju se mora razvijati tako, da prinaša stabilne rezultate poslovnemu uspehu podjetja in igra pomembno vlogo pri ustvarjanju konkurenčne prednosti podjetja. Za doseg konkurenčne prednosti pa je treba izbrati način opravljanja aktivnosti, ki je različen od konkurence, kar privede do cenovne ali diferenciacijske konkurenčne prednosti (Pučko, Čater & Rejc Buhovec, 2006). Feisel, Hartmann in Schoeber (2009, str. 11) navajajo, da na razvijanje strateškega nabavnega procesa vplivajo različni trendi, kot so menedžment mreže dobaviteljev, strateško zniževanje stroškov, integracija sistemov in sodelovanje, poudarek na skupnih stroških pri izbiri dobaviteljev ter strateška in taktična obravnava nabavne funkcije.

Oblikovanje nabavne strategije temelji na splošni poslovni strategiji podjetja in je izhodišče za strateško načrtovanje nabavnega poslovanja, poslanstva in ciljev, kar pomeni, da je treba zagotoviti usklajenost strategij in aktivnosti poslovnega procesa tako, da optimalno podpirajo zahteve celovite strategije podjetja. Le tako bo nabavna funkcija kompetentna in bo učinkovito prispevala k uspehu podjetja.

Po Benitu Gonzalesu je koncept konkurenčne strateške nabavne funkcije razdeljen na dve medorganizacijski ravni zavezništva (Baier, Hartmann & Moser, 2008, str. 38), kar je vidno na Sliki 5:

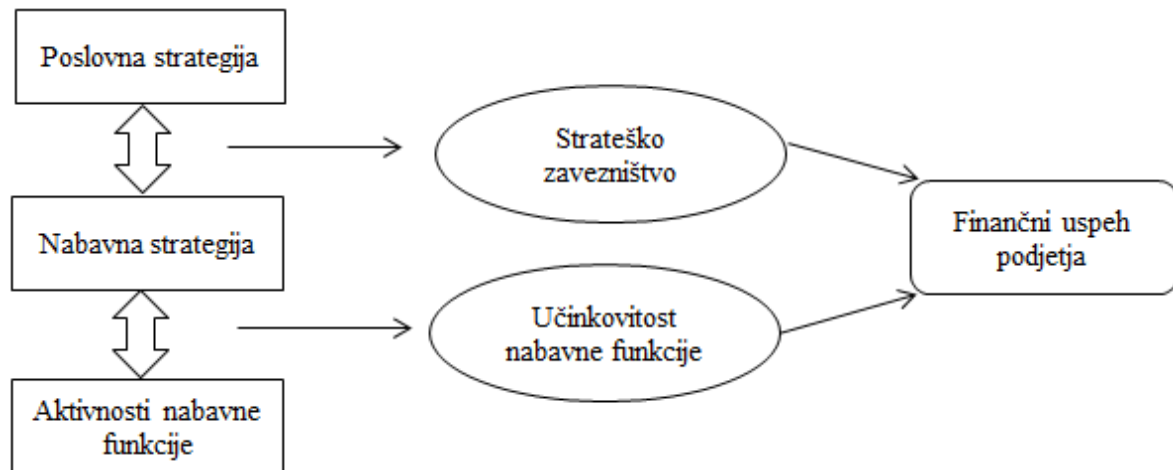
- strateško zavezništvo, ki je odvisno od usklajenosti poslovne strategije s strateškimi cilji nabavne funkcije;
- učinkovitost nabave funkcije, ki je odvisna od usklajenosti strateških ciljev nabavne funkcije z aktivnostmi nabavne funkcije. Pravzaprav to pomeni sposobnost zaposlenih v nabavi dosegati postavljene cilje.

Da bi lahko nabavna funkcija zasledovala celovito strategijo podjetja, je Tunez (2000, str. 299–300) pripravil seznam področij, ki jih je treba uskladiti med podjetjem in nabavno funkcijo:

- vizija in poslanstvo morata biti skupna za podjetje in nabavno funkcijo;
- cilji in merila morajo biti določeni tako, da jih je možno primerjati med funkcijskimi skupinami in nabavno funkcijo; usmerjeni morajo biti na zeleno vedenje in uspešnost rezultatov, da bodo ti v skladu s poslovnimi cilji;
- vloge in odgovornosti morajo biti jasno opredeljene;

- strateški in taktični načrti morajo biti enotno razviti in usklajeni ter se morajo medsebojno podpirati in dopolnjevati.

*Slika 5: Koncept strateškega zavezništva in učinkovitost nabavne funkcije ter vpliv na finančni rezultat podjetja*



Vir: C. Baier, E. Hartmann in R. Moser, *Strategic alignment and purchasing efficacy*, 2008, str. 38.

#### 1.4.2 Vrste nabavnih strategij

Strategija je temeljna dolgoročna usmeritev, ki opredeljuje, kako bomo uresničili poslanstvo in dosegli zastavljeni dolgoročni, temeljni cilj. Med drugim tudi opredeljuje, na čem bo temeljila konkurenčna prednost – v čem se bo podjetje razlikovalo od konkurentov. Ker pa je okolje, v katerem delujejo podjetja, spremenljivo, so potrebne taktične, kratkoročne odločitve kot odziv na spreminjajoče se okoliščine.

Z večanjem pomena strateške nabavne funkcije so se tudi strategije nabavne funkcije razvile na višjo stopnjo zahtevnosti. Če je bila v preteklosti prevladujoča strategija v zniževanju stroškov (tradicionalni pristop), se je težišče nabavnih strategij razširilo tudi na področje kakovosti, prilagodljivosti dobaviteljev, prispevanja k zniževanju stroškov in pospeševanja inovativnosti na strani dobaviteljev. Literatura sicer navaja različne nabavne strategije, vendar predvsem zaradi različnih pogledov na samo nabavno funkcijo.

Van Weele (1998, str. 181) navaja štiri osnovne nabavne strategije:

- **strategija partnerstva.** Cilj je vzpostavitev partnerskega odnosa z odprtimi kalkulacijami in skupnega sodelovanja. Kupec in dobavitelj skupaj izvajata procese nenehnega izboljševanja in zniževanja stroškov. Izbor dobaviteljev, s katerimi podjetja

gradijo partnerske odnose, je skrben. To so načeloma najboljša podjetja na svojem področju, s stabilnim poslovanjem in odličnim delovanjem vseh poslovnih funkcij.

- **strategija konkurenčnih ponudb.** Odnosi z dobavitelji v primeru konkurenčnih ponudb niso dolgotrajni, saj je cena pri določenem nivoju kakovosti in zanesljivosti dobave ključni dejavnik. Že majhni cenovni prihranki pomenijo velike vrednosti zaradi velikih količin, zato je ta strategija primerna, da se izvaja na nivoju centralne nabavne funkcije v primeru podjetja z več poslovnimi enotami.
- **strategija zagotovitve stalnosti dobav.** Cilj je zagotoviti stalnost dobav za materiale, ki pomenijo ozko grlo. Analiza tveganja nabavne funkcije je sestavni in redni del izvajanja te strategije, ki zajema tudi aktivnosti iskanja novih dobaviteljev in alternativnih materialov z namenom zmanjšati odvisnost podjetja od posameznega dobavitelja oziroma materiala.
- **strategija sistemskih pogodb.** Cilj je izboljševanje učinkovitosti poslovanja (zmanjševanje administrativnih, logističnih stroškov ter poenostavitev postopkov naročanja in dobav). Ena od osnovnih nalog nabavne funkcije pri izvajanju te strategije je standardizacija materialov, predvsem pa zmanjševanje števila dobaviteljev.

Tudi Scheuing (1989, str. 140–153) navaja dopolnjujoče se specifične nabavne strategije:

- strategija »narediti« ali »kupiti«;
- strategije števila zunanjih dobaviteljev;
- strategije lokalnega, nacionalnega ali mednarodnega dobavitelja;
- strategije, temelječe na času nabave in nabavni količini. Sestavljajo jih štiri podstrategije:
  - iz »rok v usta«. Osnovni namen strategije je nizka raven zalog, ne glede na razmere na trgu.
  - nabava po trenutnih potrebah. Posledica takšne strategije so pogosta naročila brez ekonomij obsega, a so zaloge ustrezno majhne.
  - vnaprejšnji nakupi (angl. *forward buying*). Namen te strategije je izkoriščanje cenovno ugodnih položajev. Stroške povzročajo zaloge in skladiščenje, vendar se izognemo pomanjkanju materiala in morebitnim zamudam dobav.
  - špekulativni nakupi. Presežek finančnih sredstev investiramo v nakup cenovno ugodnih materialov (na primer v času znižanj).
- strategije razmerja med stroški in tveganjem. Avtor navaja pet podstrategij (strategija standardizacije, strategija celostnega naročila, strategija sistemskih pogodb in strategija cenovne zaščite, nabava ob ravno pravem času). Glavna značilnost vseh podstrategij je, da se z zmanjševanjem nabavnih stroškov povečuje nabavno tveganje.
- strategije življenjskega cikla izdelkov. Strategije se spreminjajo skozi življenjski cikel izdelka. Nabavne strategije se prilagajajo spreminjajočemu se povpraševanju po končnem izdelku v različnih fazah njegovega življenjskega cikla.

Nabavne strategije je opisal tudi Leenders et al. (1989, str. 618):

- strategija zagotavljanja dobave, ki je usmerjena na zagotavljanje prihodnjih dobav, upoštevajoč prihodnje spremembe tako na strani povpraševanja kot tudi na strani ponudbe;
- strategija zmanjševanja stroškov je usmerjena na zmanjševanje celotnih nabavnih stroškov bodisi z zamenjavo dobaviteljev, vpeljavo alternativnih materialov, skozi spremembe v tehnologiji ali v spremembi nabavnih metod;
- podporna strategija, usmerjena na komunikacijski prenos znanja in izkušenj od dobaviteljev do kupca v interesu izboljšanja kakovosti ponudbe;
- strategija spremembe okolja, usmerjena v spoznavanje in napovedovanje sprememb v mikro- in makrookolju ter prilaganje spremembam v interesu dolgoročnega izboljševanja konkurenčne prednosti podjetja;
- konkurenčna strategija, usmerjena v izkoriščanje tržnih priložnosti in zagotavljanje konkurenčnih prednosti za kupca.

### **1.4.3 Izbor nabavnih strategij**

Pri izboru nabavnih strategij se morajo upoštevati dejavniki okolja in ukrepi, ki pripeljejo k cilju. Tako Iršič (1998, str. 185) kot Anders (1992, str. 62) se strinjata, da na oblikovanje in izbor nabavne strategije vplivajo:

- vloga in položaj nabavne funkcije v dobavni verigi (kakšen je dobavitelj, njegov položaj na trgu, njegov delež);
- število primernih dobaviteljev;
- tehnološki razvoj na nabavnem in prodajnem trgu;
- stopnja poseganja države na posameznem trgu;
- sposobnost in zmožnost podjetja za izvajanje izbrane strategije.

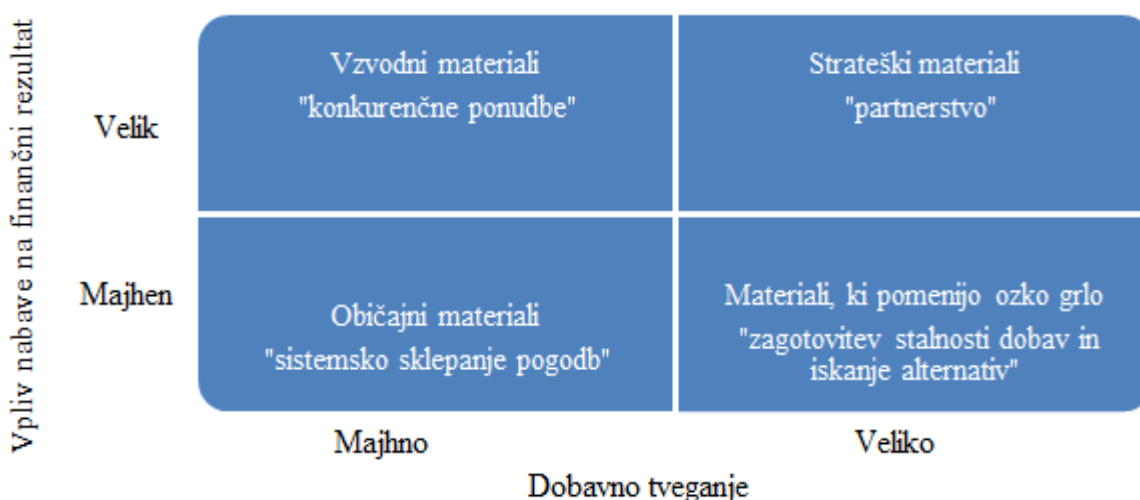
Z namenom maksimizacije učinkovitosti vložkov v proces imajo podjetja več nabavnih strategij, ki se razlikujejo glede na skupino materialov in dobaviteljev, ter kako na njih vplivajo različne razmere na medorganizacijskem trgu. Omeniti velja, da se nabavne strategije hitreje spreminjajo oziroma prilagajajo glede na spreminjajoči se trg. S spremembo strategije se poskuša kar najbolje prilagoditi trenutnim razmeram na trgu in tako spet doseči določeno prednost pred konkurenti.

Pri oblikovanju nabavnih strategij se večina avtorjev še vedno sklicuje na Kraljičev (1983, str. 109) portfeljski pristop izbora nabavne strategije (Slika 6). Bistvo omenjenega pristopa je, da mora podjetje razviti različne nabavne strategije do svojih nabavnih trgov, saj

dobavitelji kažejo različno zanimanje za podjetje. Portfeljski pristop je zasnovan na dveh spremenljivkah:

- **vpliv nabavne funkcije na finančni rezultat podjetja.** Kakšen je vpliv posamezne nabavne postavke na dobiček, kolikšen delež predstavljajo nabavni stroški v strukturi izdelka.
- **tveganje oskrbe.** Ugotavlja se ga z merili, kot so kratkoročna in dolgoročna razpoložljivost materiala, število dobaviteljev, izbira med narediti ali kupiti, skladiščno tveganje in možnosti za zamenjavo.

Slika 6: Matrični pristop k nabavi proizvoda



Vir: P. Kraljič, *Purchasing Must become Supply Management*, 1983, str. 114.

Van Weele (1998, str. 177–179) pravi, da se mora za vsak segment nabavnih izdelkov v podjetju zbrati informacije o nabavnem trgu. Po pridobljenih in analiziranih podatkih se lahko material razdeli v štiri strateške skupine, za katere se oblikuje tudi ustrezne nabavne strategije:

- **strateške materiale** podjetje kupuje večinoma pri enem dobavitelju in so ključni za proizvodni proces kupca. To so materiali, za katere si mora podjetje zagotoviti nenehno kratkoročno in dolgoročno oskrbo ter predstavljajo vrednostno večji del materialnih stroškov oziroma precejšnji del lastne cene izdelka. Zaradi velikega vpliva na lastno ceno je treba skrbno opazovati gibanje cen na nabavnem trgu. Večji obseg nabave (standardizacija) bo na splošno zagotovil boljše nakupne pogoje. Ker je tveganje s strateškimi materiali veliko, je z dobavitelji treba razviti partnerske odnose. S poglobljanjem odnosov z dobavitelji se omeji nabavno tveganje in hkrati išče možnosti za znižanje celotnih materialnih stroškov tudi s pomočjo dobaviteljev.

- **vzvodne materiale** lahko dobavljajo različni dobavitelji in predstavljajo vrednostno večji delež materialnih stroškov oziroma precejšnji del lastne cene izdelka. Že majhna sprememba cene ima velik vpliv na lastno ceno izdelka. Ker je dobavno tveganje majhno, a imajo ti materiali velik vpliv na finančni rezultat podjetja, se ne sklepa dolgoročnih pogodb, temveč se izvaja strategija konkurenčnih ponudb. Ker je zamenjava dobaviteljev (ali materialov) enostavna, se praviloma ne sklepa dolgoročnih pogodb. Te značilnosti upravičujejo napadalni pristop na nabavnem trgu.
- **običajni materiali.** Z nabavnega vidika ti materiali ne povzročajo tehničnih in komercialnih problemov, imajo majhno vrednost, nabavljati pa jih je mogoče pri številnih dobaviteljih. Strategija systemskega sklepanja pogodb je usmerjena predvsem na zmanjševanje stroškov logistike in poenostavitve administracije. Materiale je treba standardizirati zaradi zmanjšanja različnosti, zmanjšati število dobaviteljev oziroma poiskati le enega dobavitelja, ki bo prevzel celoten program teh materialov.
- **materiali, ki pomenijo ozko grlo,** so sorazmerno poceni in manjše vrednosti, a zelo občutljivi glede dobavnih rokov. Prioriteta pri omenjenih materialih je zagotovitev zanesljivosti dobav. Z aktivnim iskanjem alternativnih materialov in spremembo dobaviteljev je treba število takšnih materialov zmanjšati na najmanjše možno število. Z dobavitelji teh materialov je treba uskladiti odnose in komuniciranje, hkrati pa zagotoviti tudi zadostno varnostno zalogo, po možnosti tudi konsignacijsko skladišče, in natančno predvideti količine za prihodnja obdobja.

## 1.5 Naloge in odgovornosti nabavne funkcije v podjetju

Naloge in odgovornosti nabavnega oddelka se razlikujejo od podjetja do podjetja, kar je predvsem posledica stopnje razvoja in položaja nabavne funkcije v podjetju. Nekatera podjetja še vedno nabavno funkcijo štejejo le kot nabavni oddelek, ki obdeluje naročila, kar pomeni, da se nabavna funkcija samo odziva na zahteve drugih poslovnih funkcij, predvsem proizvodnje. Nabavna funkcija tako ni vključena v strateško načrtovanje, medtem ko je v drugih podjetjih celovito vključena v strateško načrtovanje in se jo kot tako tudi obravnava.

Nabavna funkcija kot poslovna funkcija odločilno vpliva na številne komponente celotnega poslovnega procesa, kljub temu da je na prvi pogled njena vloga le zniževanje nabavnih cen in zagotavljanje pravočasnosti dobav materiala. Vendar podjetja z visoko razvitimi nabavnimi strategijami presegajo to razumevanje. Tunez (2000, str. 293) pravi, da kjer je strateška nabavna funkcija razvita, samostojni proces nakupovanja prehaja k sodelovanju med funkcijskimi procesi kot del prepletenega celotnega poslovnega procesa. Poseg nabavne funkcije v strokovna in tehnična vprašanja ter oblikovanje primerne baze dobaviteljev ima namen oblikovanja optimalnih rešitev z dodano vrednostjo, ki povečuje konkurenčnost celotnega podjetja. Na ta način se lahko skrajša tudi čas razvoja novih izdelkov.

Potočnik (2002, str. 23) položaj nabavne funkcije v podjetju obravnava z notranjega in zunanjega vidika. Notranji vidik obsega organiziranost nabavne funkcije, zunanji pa njeno prepoznavanje na nabavnem trgu. Tudi vključenost nabavne funkcije v oblikovanje strateškega načrtovanja pripomore k večji vlogi pri učinkovitosti celotnega poslovanja, predvsem v tistih dejavnostih, kjer se hitreje skrajšujejo življenjski cikli končnih izdelkov, če podjetje posluje na hitro spreminjajočih se nabavnih trgih, in v tistih podjetjih, kjer predstavlja nabava materiala velik delež v celotnih prihodkih. Položaj nabavne funkcije v podjetju določajo organizacijski dejavniki, kot na primer, komu je vodja nabavne funkcije podrejen, kolikšna je njegova plača v primerjavi z vodji drugih poslovnih funkcij in drugo. Večina avtorjev se strinja, da je osnovna naloga nabavne funkcije oskrba podjetja s surovinami, izdelavnim materialom, storitvami, energijo, pomožnim materialom, pa tudi s stroji in napravami v »pravi« kakovosti in kvantiteti, ob »pravem« času, za »pravo« ceno in pri »pravem« dobavitelju. Tako Heinritz (1991, str. 10) kot tudi van Weele (1998, str. 125–126) poleg naštetih opredelita tudi naslednje naloge in odgovornosti nabavne funkcije:

- **prispevek h kontinuiteti osnovnih dejavnosti podjetja.** Dobava materialov mora biti organizirana na takšen način, da omogoča nemoteno opravljanje primarnih dejavnosti v podjetju, drugače nabavna funkcija izgubi verodostojnost pri notranjih porabnikih (proizvodnja, razvoj), ki začnejo material naročati sami. Učinkovita nabavna funkcija zahteva jasno opredeljen položaj odjemalca.
- **nadzorovanje in zmanjševanje stroškov nabavne funkcije.** Zniževanje stroškov nabavne funkcije se dosega predvsem na dva načina, in sicer z zniževanjem neposrednih cen materialov (pritisk na dobavitelje, aktivno raziskovanje trga dobaviteljev, zamenjava dobaviteljev) in zniževanjem posrednih stroškov (zniževanje varnostnih zalog, vhodna kontrola kakovosti, spremljanje izpolnitve naročil na terenu).
- **zmanjšanje strateškega tveganja podjetja pri dobavi na nabavnih trgih.** Nabavna funkcija mora najti zanesljive dobavitelje, ki so sposobni dolgoročno zagotavljati kakovosten material oziroma storitev s pravočasno dostavo, kar je pogosto pomembnejše kot sama cena.
- **prispevek k inovacijam izdelkov in izdelavnega procesa.** Sklepanje partnerstev z dobavitelji predvsem na področju raziskav in razvoja.
- **zunanja predstavitev podjetja.** Z nabavno politiko se podjetje izkaže tudi kot poslovni partner, zato je prav, da ima do dobaviteljev pošten odnos.

Poleg že omenjenih nalog in odgovornosti nabavne funkcije je treba omeniti, da če želi nabavna funkcija delovati uspešno, se mora nujno usmeriti ne le k dobaviteljem, temveč tudi k notranjemu odjemalcu v podjetju (van Weele, 1998, str. 129). Nabavni referent mora veliko svojega časa nameniti stikom s svojimi notranjimi porabniki (proizvodnja, razvoj, planiranje proizvodnje) in jih obveščati o dosegljivosti materiala ter takoj upoštevati morebitno spremembo glede potreb po materialu notranjih odjemalcev. Nabavni referent mora vedno iskati možnosti za izboljšanje pokritja izdelka, kar pomeni, da mora nabavna



funkcija nenehno predlagati nove možnosti za obstoječe izdelke, materiale in dobavitelje, seveda ob pomoči in veliki podpori predvsem razvojnega oddelka oziroma njihovih tehničnih specifikacij.

Še posebej velja omeniti, da nabavna funkcija ne obsega odgovornosti za planiranje potreb po materialu, časovno razporejanje materialov, vodenje zalog, vhodno kontrolo in kontrolo kakovosti (van Weele, 1998, str. 30). Vendar pa mora biti nabavna funkcija zaradi učinkovitosti z naštetimi dejavnostmi tesno povezana in se mora z navedenimi dejavnostmi materialnega poslovanja prepletati. To pomeni, da je vodja nabavne funkcije objektivno odgovoren za vsako od naštetih dejavnosti, čeprav te v veliki večini primerov opravljajo drugi oddelki.

Ker naloge nabavne funkcije obsegajo zelo širok spekter aktivnosti, Potočnik (2002, str. 29) pravi, da delo nabavnega oddelka temelji na štirih razsežnostih (Slika 7):

- tehničnem, ki se nanaša na specifikacije nabavljenih izdelkov;
- komercialnem, povezanem s plačilnimi in dobavnimi pogoji;
- logističnem, ki se nanaša na časovno razporejanje naročil materiala, ki ga je treba naročiti, ali dobav glede na planirane materialne potrebe;
- administrativnem, ki se nanaša na administrativna opravila nabavnega oddelka.

*Slika 7: Štiri osnovne razsežnosti nabavne funkcije*

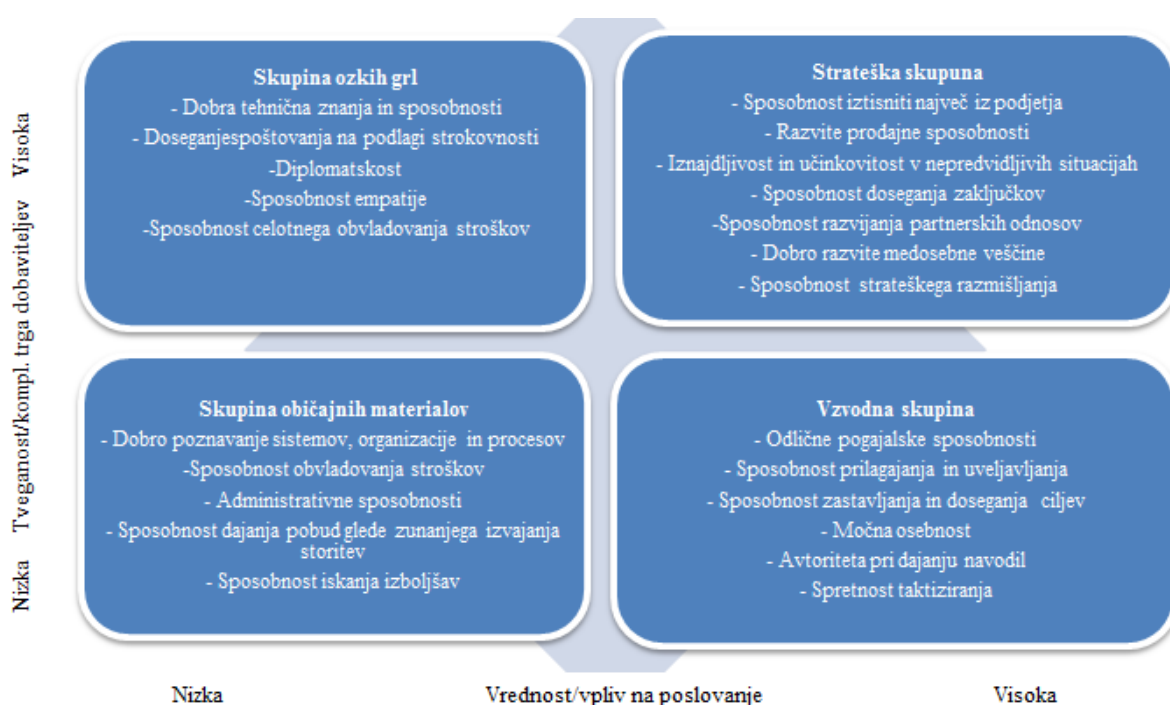


Vir: A. van Weele, *Nabavni management, analiza, planiranje in praksa*, 1998, str. 58.

Iz opisanega je razvidno, da je obseg nabavne funkcije, pri kateri aktivno sodelujejo tudi drugi oddelki, večji od same nabave.

V nabavni funkciji je tako s strateškega kot taktičnega vidika treba razumeti poslovne aktivnosti in se zavedati vrednosti, ki jo imajo zaposleni. Zato morajo imeti vodje nabavne funkcije dobre spretnosti za vzpostavljanje medsebojnih odnosov, sposobnost kritičnega razmišljanja, pogajalske spretnosti ter smisel za organizacijo dela. Pri slednjem mu je lahko v pomoč matrika spretnosti in sposobnosti zaposlenih v nabavni funkciji glede na opredeljene skupine nabavljenega blaga (Slika 8).

*Slika 8: Matrika spretnosti in sposobnosti zaposlenih v nabavni funkciji glede na opredeljene skupine nabavljenega blaga*



Vir: R. R. Tunez, *Developing a purchasing organization*, 2000, str. 306.

## 1.6 Organiziranje nabavne funkcije v podjetju

Ker je konkurenčna prednost podjetja večinoma odvisna tudi od uspešnosti nabavne funkcije, je zelo pomembno, kako je nabavni oddelek organiziran in lociran v podjetju oziroma organizaciji, da lahko s svojim delom čim učinkoviteje dosega zastavljene cilje.

Literatura navaja različne definicije organizacije, toda najnatančnejšo, splošno sprejemljivo in uveljavljeno definicijo poda Lipovec, ki pravi, da je organizacija podjetja sestav razmerij med ljudmi – člani podjetja, ki zagotavljajo obstoj, družbeno-ekonomske in druge

značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja (Lipovec, 1997, str. 35). Iz omenjene opredelitve sledi, da so osnovne prvine za opredeljevanje organizacijske strukture naloge in njihovi nosilci. Se pravi, da s pomočjo organizacije usmerjamo vse razpoložljive vire v doseganje ključnih ciljev podjetja.

Rozman (2000, str. 28) pravi, da se podjetja po navadi odločajo za preoblikovanje nabavne funkcije oziroma preostalih oddelkov takrat, ko podjetje raste in vodstvo podjetja spozna, da je trenutna organiziranost neustrezna. Kakšno organizacijsko strukturo izbrati, pa je odvisno od situacijskih spremenljivk, in sicer tehnologije v podjetju, okolja podjetja, velikosti podjetja in števila poslovnih enot podjetja, ciljev in strategije podjetja ter ljudi v organizaciji. Če poslovodstvo podjetja meni, da je nabavna funkcija pomemben konkurenčni dejavnik, je vodja nabavne funkcije neposredno podrejen upravi podjetja, če pa meni, da nabavna funkcija opravlja le izvedbeno dejavnost, potem je vodja nabavne funkcije nižje v organizacijski hierarhiji. Glavni dejavniki, ki vplivajo na odnos vodstva do nabavne funkcije, so: delež nabave v lastni ceni izdelka, finančni položaj podjetja in stopnja odvisnosti podjetja od dobaviteljev (van Weele, 1998, str. 257). Dejavniki, kot so visok delež materialnih stroškov v lastni ceni izdelka, večje finančne težave podjetja ali zelo velika moč dobaviteljev, zagotovo povečujejo pomen nabavne funkcije v podjetju in pritegnejo tudi več pozornosti vodstva.

Položaj nabavne funkcije v organizacijski strukturi je lahko (Potočnik, 2002, str. 48):

- nabava kot del komercialnega oddelka. Je najpogostejša organizacijska oblika, značilna predvsem za mala podjetja, za katera je značilen majhen obseg nabave in majhna stopnja predelave;
- nabava kot samostojni oddelek. Je najprimernejša oblika v velikih in srednje velikih podjetjih, ker z rastjo podjetja naraščata število in obseg nabavnih poslov;
- nabava, vključena v proizvodni oddelek. Takšna organizacijska oblika je primerna takrat, ko tehnični strokovnjaki odločajo o količini in kakovosti materialov, ki so potrebni za proizvodnjo.

Nove razvojne smeri organiziranja nabavnega oddelka upoštevajo povezovanje nabavne funkcije z vodenjem logistike, zgodnje vključevanje nabavne funkcije v razvoj novega izdelka, čedalje pomembnejše je vprašanje kakovosti materiala in dobaviteljev. Vse to vodi v nenehne spremembe organiziranosti nabavnega oddelka – iz toge v prilagodljivo organizacijo.

### **1.6.1 Organizacijska struktura nabavne funkcije**

V praksi poznamo različne oblike organizacijske strukture nabavnega oddelka, a vse temeljijo na odločitvah o decentralizaciji ali centralizaciji nabavljanja. Porter pravi, da

lahko centralizirana nabavna funkcija vseh poslovnih enot prinese nižje stroške, višjo kakovost vhodnega materiala in boljšo raven storitve dobavitelja, vendar lahko istočasno prinese višje stroške nekaterim posameznim poslovnim enotam, ki višje kakovosti vhodnega materiala ne potrebujejo (Žibret, 2008, str. 35).

Avtorji so si enotni, da se organizacijska struktura nabavnega oddelka razlikuje med podjetji, odvisna pa je od poslovnih značilnosti podjetja in dejavnikov okolja.

#### 1.6.1.1 Decentralizirana oblika

Vpeljava decentralizirane nabavne funkcije je smiselna takrat, ko je vsaka poslovna enota odgovorna za svoj rezultat. Zagovorniki decentralizacije trdijo, da je nabavna funkcija eden od ključnih delov poslovnega procesa podjetja, zato je ne bi smeli izvajati centralizirano. V nasprotnem primeru je razdalja med pristojnim za dobavo in tistimi, ki jih uporabljajo, prevelika. Vodja nabavne funkcije bi po njihovem moral biti tesno povezan s preostalimi funkcijami (Gadde & Hakansson, 1993, str. 123). Nekatere prednosti decentralizirane nabavne funkcije so (Heinritz, 1991, str. 106; Waller, 1999, str. 462):

- v primeru decentralizacije nabavne funkcije ima nabavni oddelek posamezne poslovne enote več vpliva in odgovornosti na učinkovitost poslovanja, kar pozitivno deluje na motivacijo za izboljšanje učinkovitosti;
- nabavna funkcija je bolj prilagodljiva spremembam v lokalnem okolju in se hitreje odziva, poleg tega pa so odnosi z lokalno javnostjo boljši (pospeševanje razvoja lokalnih dobaviteljev);
- stroški prevoza so nižji, dostava je hitrejša, saj so dobavitelji po navadi lokalna podjetja;
- močnejša usmeritev nabavnih referentov k notranjim porabnikom, kar posledično pripomore k nižjim stroškom zalog, saj se nabavlja le tisti material, ki ga trenutno potrebuje notranji porabnik;
- nabavni postopki so manj birokratski, manjša je potreba po notranji koordinaciji.

Decentralizirano nabavno poslovanje ima tudi nekaj pomanjkljivosti (Potočnik, 2002, str. 44–45):

- posamezne poslovne enote se pogajajo z istim dobaviteljem o istih materialih, a dosežejo različne nabavne pogoje;
- v primeru, da dobaviteljeve proizvodne zmogljivosti niso zadostne, si poslovne enote med seboj celo konkurirajo;
- pogajalska moč vsake posamezne poslovne enote je manjša, kot če bi nastopile skupaj (centralizirano), ni ekonomije obsega;

- raziskava trga je po navadi opravljena pomanjkljivo;
- nabavni oddelek ene poslovne enote ne pozna potreb po materialu in nima pregleda nad stanjem zalog v preostalih enotah, stroški zalog in likvidnost krovnega podjetja pa se poslabšujejo;
- dobavitelju se povečajo prodajni stroški, ker se pogaja s predstavniki različnih poslovnih enot istega odjemalca.

#### 1.6.1.2 Centralizirana oblika

Če je nabavno poslovanje centralizirano, nabavni oddelek oskrbuje vse poslovne enote podjetja s potrebnimi materiali. Preostale enote pa morajo izstaviti materialni zahtevek centralnemu nabavnemu oddelku, ki izvrši potrebna opravila. Poslovne enote nimajo pravic do samostojnega nabavljanja ali dogovarjanja z dobavitelji. Zato so v centralnem oddelku zaposleni nabavni strokovnjaki, ki sprejemajo vse nabavne odločitve (priprava specifikacije materialov, izbiranje dobaviteljev, pogajanja, priprava pogodb). Centralizacija je odvisna od želene stopnje kontrole nad nabavno funkcijo, geografske bližine poslovnih enot in raznolikosti potrebnih materialov. Prednosti centralizirane nabavne funkcije po Scheuingu (1989, str. 84) so naslednje:

- učinkovitejše uresničevanje nabavne strategije in politike podjetja;
- združevanje manjših naročil zmanjšuje število nabavnih naročil in posledično manj dobav, kar pomeni manjšo porabo časa za prevzem in vhodno kontrolo ter tudi manj administrativnega dela;
- omogoča standardizacijo materiala in lažje zagotavljanje kakovosti materialov v celotni skupini;
- enoten nastop podjetja do dobaviteljev je poenostavljen, povečuje se pogajalska moč podjetja;
- zaloge v skupini so načeloma manjše;
- zagotovljena je večja informiranost o stanju na nabavnem trgu;
- produktivnost v nabavni funkciji se povečuje zaradi večjega obsega poslovanja, kar omogoča večjo specializacijo in boljše poznavanje nabavnega trga in materialov.

Literatura navaja tudi nekaj slabosti, in sicer (van Weele, 1998, str. 262):

- zelo verjetno je, da bodo lokalni dobavitelji posameznih poslovnih enot zapostavljeni;
- v primerih podjetij z veliko geografsko oddaljenostjo med poslovnimi enotami je nabava manj prilagodljiva posameznim potrebam, saj je potrebnega več časa za naročanje in dostavo materiala iz skladišča;
- vodstvo poslovnih enot je lahko prepričano, da bi sami dosegli boljše dobavne pogoje, zato začne delovati na lastno pest.

### 1.6.1.3 Linijska oblika

Linijska nabavna organizacija ustreza le največjim mednarodnim korporacijam. Centralni nabavni oddelek na ravni korporacije je odgovoren za pripravo postopkov in navodil za nabavno funkcijo, lahko izvaja revizije v dogovoru z vodstvom poslovne enote, opravlja podrobne raziskave nabavnega trga glede strateških materialov in ugotovitve posreduje nabavnim oddelkom poslovnih enot. Lahko je odgovoren tudi za ravnanje z ljudmi v nabavni službi. Nabavni oddelek, organiziran na ravni poslovne enote, pa opravlja posamezne strateške, taktične in izvedbene nabavne dejavnosti (Vukovič, 2005, str. 141).

### 1.6.1.4 Kombinirano nabavno poslovanje

Kombinirano nabavno poslovanje predstavlja hibrid med centralizacijo in decentralizacijo nabavne funkcije ter odpravlja pomanjkljivosti obeh oblik. Usmerjeno je k združevanju skupnih materialnih potreb dveh ali več poslovnih enot, ki so si geografsko blizu in uporabljajo istovrstne materiale, s ciljem povečati zmogljivosti podjetja oziroma zmanjšati celotne materialne stroške in ali izboljšati storitve zunanjih dobaviteljev. Nabavna funkcija je vodena centralno, poslovne enote pa so decentralizirane in imajo pooblastila za izvedbo nabavnih aktivnosti, medtem ko centralna nabavna funkcija obvladuje odgovornost in odličnost. Centralno vodena nabavna funkcija uporablja različne pristope, vključno s popolno centralizacijo določenih storitev, a hkrati popolno decentralizacijo za določene materialne skupine.

Če obstaja več razlik med proizvodnimi enotami, je povezovanje nabavnih oddelkov lahko prisilno ali prostovoljno. Pri prostovoljnem usklajevanju poteka izmenjava informacij med nabavnimi oddelki povezanih enot. Vsaka poslovna enota se povsem svobodno odloča, ali bo sodelovala ali delovala samostojno. Pogodbe in pogovore vodijo predstavniki največjih porabnikov. Pri organiziranju po sistemu »vodilna je največja enota« je za zbiranje informacij, sklepanje pogodb in organizacijo pogajanj odgovorna poslovna enota, ki nabavlja največjo količino določene vrste materialov. Izvedbeni nivo ostaja v pristojnosti posameznih poslovnih enot. Sistem organiziranja »vodilna je enota za razvoj« je redka oblika povezane nabavne organizacije, katere temeljno načelo je, da prevzame odgovornost za sklepanje pogodb za vse materiale in sestavne dele z dobavitelji tista enota, ki je odgovorna za razvoj posebnih materialov ali sestavnih delov. Združevanje potreb je možno tudi na različnih ravneh, kot na primer na ravni izdelka, na ravni dobavitelja, poslovne enote področja (divizije) in skladno z geografskimi značilnostmi nabavnega trga (Potočnik, 2002, str. 46).

Na vprašanje, do kod centralizirati ali decentralizirati nabavno poslovanje, ni lahko odgovoriti, zato so nam lahko v pomoč različna merila (van Weele, 1998, str. 266–267):

- povezanost nabavnih potreb. Čim večja je povezanost nabavljenega materiala, ki ga potrebujejo poslovne enote, tem večja je korist, ki se jo doseže z usklajenim nastopom;
- geografska lokacija. Če so proizvodne enote locirane v različnih državah, je nabavna funkcija decentralizirana;
- struktura nabavnega trga. Na nekaterih nabavnih trgih je omejeno število dobaviteljev, kar jim povečuje pogajalsko moč, zato je primeren centraliziran način organiziranja nabavne funkcije v podjetju;
- možnost prihrankov. Nekatere vrste surovin so občutljive na razmerje med ceno in količino, zato je treba nabavno funkcijo centralizirati;
- potrebno strokovno znanje. Pri nekaterih nabavah materialov je potrebno veliko strokovnega znanja, zato večina podjetij nabavo takih materialov centralizira;
- nihanje cen. Če so cene materiala občutljive na politične in gospodarske razmere, je centralizirana nabavna funkcija primernejša;
- zahteve kupcev. Včasih končni kupec zahteva, kateri material mora dobavitelj vgraditi.

### **1.6.2 Povezanost nabavne funkcije z drugimi poslovnimi funkcijami v organizaciji**

Če si hoče podjetje dolgoročno zagotoviti uspešno poslovanje, mora obvladovati vse poslovne funkcije. V generični verigi vrednosti k temeljnim ciljem podjetja največ prispevata prodajna in proizvodna funkcija. Vendar pa se je treba zavedati, da je nabavna funkcija osnovni pogoj vsake proizvodnje in prodaje, čeprav ima v generični verigi vrednosti le podporno funkcijo. Natančnejši prikaz vloge in pomena nabavne funkcije pokaže, da je nabavna funkcija tista vez z dobavitelji in notranjim porabnikom v podjetju, ki omogoča hitrejši pretok informacij.

Ker pomen nabavne funkcije vsako leto narašča, mora biti tudi povezanost nabavne funkcije z drugimi poslovnimi funkcijami čedalje večja. To je sicer odvisno od same organizacijske strukture, ki že sama po sebi narekuje usklajenost med poslovnimi funkcijami v podjetju. Veliko avtorjev poudarja pomembnost povezanosti in tesnega sodelovanja nabavne funkcije z razvojno, proizvodno, prodajno in finančno funkcijo ter tudi z drugimi, podpornimi področji, kot so na primer skladiščenje, logistika, kontrola kakovosti, kadrovska in pravna služba.

Povezanost med nabavno in razvojno funkcijo je zelo pomembna. Potočnik (2002, str. 52–53) pravi, da mora nabavna funkcija sodelovati pri razvoju novega izdelka predvsem z vidika zgodnjega vključevanja dobaviteljev v sam razvoj, s čimer se zmanjšujejo stroški novega izdelka ter izboljšata kakovost in funkcionalnost novega izdelka. Do nasprotij lahko prihaja zato, ker razvojna funkcija teži k vgradnji kakovostnejših materialov, ki jih nabavniki niti ne poznajo, saj so ti bolj splošni poznavalci in so za njih bolj pomembni nabavni in drugi komercialni pogoji, medtem ko so razvojniki strokovnjaki na tehničnem

področju. Zato morata obe funkciji s strokovno pomočjo dobavitelja definirati natančne specifikacije glede vrste in kakovosti vgradnih materialov, kjer so poudarjeni predvsem tehnični elementi, kar je pozneje tudi osnova za periodično preverjanje kakovosti dobavljenega materiala in tudi pomoč pri reševanju morebitnih reklamacij. Šele dogovorjena natančna specifikacija je osnova za dogovarjanje o komercialnih pogojih. Skupno delo prispeva k večji uspešnosti in učinkovitosti projekta bodisi pri razvoju novega ali posodobitvi obstoječega izdelka bodisi pri standardizaciji in tipizaciji materialov.

Nasprotje med nabavno in proizvodno funkcijo se kaže v zalogah. Proizvodna funkcija stremi k večjim zalogam, da lahko nemoteno opravlja svoje delo, medtem ko nabavna, tako kot finančna, stremi k čim nižjim. Waller (1999, str. 16) pravi, da je sodelovanje med nabavno in proizvodno funkcijo potrebno predvsem z vidika planiranja proizvodnje ter posledično nabave, preverjanja izvajanja tedenskih oziroma dnevnih planov poslovanja ter kontrole doseganja ciljev nabavne in proizvodne funkcije. Dobro sodelovanje lahko precej pripomore k zniževanju stroškov podjetja.

V odnosu med dobaviteljem in podjetjem se oblikujejo obojestranske obveznosti. Tako kot podjetje upravičeno pričakuje dobavo na dogovorjen rok, tudi dobavitelj upravičeno pričakuje plačilo nastale obveznosti na dogovorjeno valuto. Toda ker je trenutno na trgu velika finančna nedisciplina, finančni oddelek ne more vedno pravočasno poravnati zapadlih obveznosti do dobaviteljev in se odloča za selektivno plačevanje. Potočnik (2002, str. 54) pravi, da se mora v primeru selektivnega plačevanja finančni oddelek uskladiti z nabavnim oddelkom glede prioritete vrstnega reda plačevanja dobaviteljev. Sodelovanje se kaže tudi pri kontroli vhodnih faktur ter financiranju zalog, ki so lahko tudi špekulativne narave.

Povezava prodajne funkcije z nabavno postaja čedalje bolj pomembna, saj so nabavne odločitve pozneje vpletene tudi v prodajne odločitve. Waller (1999, str. 16) pravi, da je sodelovanje obeh funkcij pomembno zaradi kakovostnejšega planiranja prodaje (odprem izdelkov) oziroma kontrole izvajanja obeh planov. Vsaka sprememba plana bodisi nabavnega bodisi prodajnega mora biti poznana obema oddelkoma. Sodelovanje med oddelkoma je tudi na področju oblikovanja ustrezne prodajne politike cen in kakovosti nabavljenih materialov ter v rokih nabave in opredeljevanju količine vhodnih zalog.

Zaradi pritiska kupcev po skrajševanju dobavnih rokov in prilagajanju izdelkov njihovim zahtevam in željam morajo biti zahteve kupcev po verigi ustvarjanja vrednosti prenesene tudi do nabavne funkcije. Usklajenost med prvo in zadnjo funkcijo ustvarjanja vrednosti znotraj podjetja se tako odraža v naslednjih stvareh (Hribar, 2004, str. 9–10):

- določanju ravni kakovosti končnega izdelka;
- usklajeni segmentaciji nabavnega in prodajnega tržišča;



- oblikovanju nabavne cene in količine nabavljenega materiala glede na prodajno ceno in prodajno količino;
- dobavnih rokih materialov;
- letnem planu prodaje in letnem planu nabave.

Omeniti je treba tudi usklajenost z drugimi podpornimi funkcijami kot tudi z vodstvom podjetja in poslovno-informacijskim sistemom, saj je razpoložljivost prave informacije ob pravem času mogoče obravnavati kot specifični element »nevidnega« premoženja podjetja, kar bo vplivalo na boljše poslovne odločitve, tako na nabavnem kot tudi na prodajnem trgu (Iršič, 1998, str. 24).

### **1.6.3 Nove razvojne smeri organiziranja nabavne funkcije**

Van Weele (1998, str. 271) pravi, da med najpomembnejše dejavnike, ki vplivajo na organiziranost nabavne funkcije in nabavne politike, sodijo:

- naraščajoče povezovanje (skupnih) materialnih potreb. Podjetja z več obrati težijo k centralizaciji nabavne funkcije z namenom zniževanja materialnih stroškov.
- povezovanje nabavne funkcije z vodenjem logistike. Z računalniško podporo in načelom dobav ravno ob pravem času je čedalje pogostejše povezovanje nabavne funkcije z vodenjem logistike.
- zgodnja vključitev v razvijanje izdelka in procesa. Zgodnja vključitev nabavne funkcije v razvoj novih izdelkov lahko zaradi poenostavitve oblikovanja izdelka in iskanja novih materialov in dobaviteljev pripomore k občutnemu znižanju stroškov.
- čedalje višja stopnja zavesti o kakovosti. Kupce vse bolj zanima kakovost izdelkov in proizvodnih procesov, zato pri izbiri dobaviteljev večinoma uveljavljajo preventivni pristop. Pred sklepanjem pogodb z dobavitelji skrbno ovrednotijo njihovo organizacijo in kakovost. Številni veliki proizvajalci že imajo oblikovane referate za zagotavljanje kakovosti dobaviteljev v sklopu svojih nabavnih oddelkov in dobaviteljem aktivno pomagajo pri izboljševanju kakovosti. Potrjevanje materialov in procesov je vsakdanja praksa v razvitem svetu, kar zahtevajo tudi standardi ISO 9000:2008.
- organizacijska ločitev funkcije dogovarjanja od funkcije naročanja in prevzema. Računalniško naročanje omogoča prenos izvajalnih nabavnih dejavnosti na porabnike nabavljenega materiala oziroma na notranje oddelke. To bo učinkovito le, če bodo notranji kupci vedeli, kako so urejena naročila in pogodbe. Boljša avtomatizacija nabavne funkcije na splošno omogoča boljše povezovanje planiranja materialnih potreb na eni in funkcijo naročanja na drugi strani.

## 2 PLANIRANJE MATERIALNIH POTREB

### 2.1 Opredelitev planiranja materialnih potreb

Napredki v informacijskih tehnologijah, s poudarki na elektronskem poslovanju, in nenehna preteča globalna konkurenca še bolj otežujejo uspešno poslovanje podjetja, če se podjetje sproti ne razvija. Menedžerji morajo poskrbeti, da podjetja, ki jih vodijo, ostanejo uspešna in konkurenčna. Če želi podjetje v času hitrih sprememb delovati uspešno, potrebujejo menedžerji in drugi zaposleni hitre in pravočasne informacije. Potreba po informacijskih podatkih je zato vse večja in pomembnejša, zato si menedžerji pomagajo s celovitimi informacijskimi rešitvami. Gre za rešitve, katerih naloga je obvladovanje in koordiniranje celovitih informacijskih potreb podjetja. S sodobno informacijsko tehnologijo se izboljša pretok informacij, zmanjšujejo stroški, izboljšuje sam proces, predvsem pa se zmanjša odzivni čas do končnih strank.

Celovito rešitev se lahko opredeli kot povezavo in na poslovnem modelu organizacije temelječo sestavo uporabniških programov, ki ob uporabi sodobne informacijske tehnologije zagotavlja vsem poslovnim procesom organizacije in z njo povezanih poslovnih partnerjev optimalno možnost planiranja, razporejanja virov ter ustvarjanja dodane vrednosti (Kovačič, 2002, str. 189). Celoviti oziroma integrirani informacijski sistemi, v praksi poimenovani ERP (angl. *enterprise resource planning*, v nadaljevanju ERP) sistemi in komercialni programski paketi, omogočajo transakcijsko podatkov in poslovnih postopkov prek celotne organizacije in vzdolž celotne oskrbne verige (Umble, Umble & Haft, 2003, str. 241). ERP sistem je informacijski sistem, ki obvladuje in koordinira vse razpoložljive vire, sredstva in aktivnosti v določeni organizaciji (Dahlen & Elfsson, 1999, str. 6).

Nenehna izboljšava informacijskih in komunikacijskih sistemov je postala ena od ključnih aktivnosti podjetij, saj se lahko le na ta način poveže celotno organizacijo in dislocirane enote. Tako imajo vodilni zaposleni vsak trenutek vpogled, kaj se v resnici dogaja ne le v matični firmi, temveč tudi na dislociranih enotah, kar je podlaga za boljše odločanje. Trenutno najbolj uporabljena tehnika je ERP, ki je pravzaprav nadgradnja MRP (angl. *material requirements planning*, v nadaljevanju MRP) oziroma planiranje materialnih potreb. MRP je bolj osredotočen na interne operacije, kar pa v današnjem času ni več dovolj.

Začetki sistemov za planiranje in kontrolo proizvodnje segajo v petdeseta leta prejšnjega stoletja, ko je bila najbolj razširjena metoda ROP (angl. *reorder point*) oziroma sistem točke vnovičnega naročanja. To so bili predvsem ročni sistemi, ki so bili pozneje tudi računalniško podprti. Po letu 1965 so bili razviti sistemi za planiranje materialnih potreb (MRP) in sistemi za planiranje proizvodnih zmogljivosti (CRP). MRP sistemi so bili

podprti z informacijskimi sistemi, ki temeljijo na tehnikah iz podatkov kosovnic, podatkov o zalogah in operativnega proizvodnega načrta, na podlagi katerega se pripravi seznam potrebnih materialov. Časovno naravnano planiranje materialov se doseže s tako imenovano eksplozijo kosovnic, upoštevanjem obstoječih zalog in že naročenih količin ter z zamikanjem ustreznih začetnih časov posameznih proizvodnih operacij. Neposredni naslednik in razširitev MRP sta sledila po letu 1975, ko so se pojavili sistemi za planiranje proizvodnih virov, tako imenovani MRP II. Za razliko od MRP rešitev vsebuje MRP II še možnost planiranja proizvodnih zmogljivosti in zbiranje informacij o stanju proizvodnega procesa ter uvaja principe povratnih zank za opozarjanje na neustrezne zmogljivosti virov. Z razvojem informacijskih sistemov se je po letu 1990 začel uveljavljati izraz ERP, ki zajema področja financ, človeških virov, vzdrževanja, ki jih MRP II še ni podpiral. ERP rešitve zagotavljajo večjo raven integracije celotnega poslovanja in povezujejo vse poslovne procese v podjetju. ERP sistemi so v osnovi namenjeni podpori poslovnih procesov na operativni ravni, predvsem proizvodnji, čeprav jih uporabljajo tudi storitvena podjetja. Prednost ERP sistemov je v tem, da so primerni za različna proizvodna okolja, od izdelave izdelkov na zalogo za neznanega kupca (angl. *make to stock*), razvoja izdelkov in izdelave po naročilu (angl. *engineer to order*), izdelave po naročilu (angl. *make to order*), sestavljanje po naročilu (angl. *assemble to order*), do kombinacij različnih proizvodnih okolij. Prav tako podpirajo različne načine proizvodnje, naj si gre za posamično, ponavljajočo ali procesno. Edina slabost ERP je v tem, da ne podpirajo informacijskih sistemov za menedžment (angl. *management information system*), čeprav zagotavljajo določene informacije. Prav tako v svoji osnovni obliki ne vključujejo podporo za neposredno vodenje proizvodnih procesov (angl. *manufacturing executive systems*) in neposrednega zajemanja ter vrednotenja podatkov iz proizvodnega procesa. Razvoj ERP se je nato nadaljeval v letu 2000, ko so se pojavile nove rešitve, ki so pomenile predvsem integracijo ERP rešitev z internetom, leta 2004 pa je bila predstavljena tretja generacija ERP rešitev, za katero je značilna splošna odprtost, ki omogoča integracijo z drugimi rešitvami v podjetju kot tudi integracijo s poslovnimi omrežji partnerjev. Pomembnejše rešitve tretje generacije ERP so še dodatne rešitve za podporo poslovanju predvsem na področju obvladovanja oskrbne verige, obvladovanja odnosov s strankami, vključevanja elektronskega poslovanja in podobno. Mnoge med njimi se opirajo na tako imenovane spletne storitve (Jacobs & Weston, 2007, str. 357–363).

Sistem ERP je sestavljen iz več poslovnih aplikacij oziroma modulov, ki povezujejo več poslovnih funkcij (finančno, prodajno, nabavno, proizvodno, kadrovsko ...) v integriran sistem podpore poslovanju oziroma hitrejšemu prenosu informacij znotraj podjetja. V primeru, da podjetje, ki ima ERP, dovoli pristop do sistema tudi dobaviteljem oziroma kupcem, pa se precej zmanjša potreben čas za prenos podatkov in usklajevanja. S tem se doseže tako želena sinhronizacija pretoka informacij s fizičnim tokom blaga. Ko je enkrat vneseno naročilo kupca, je ta podatek viden vsem drugim poslovnim funkcijam. ERP tehnika je zasnovana na principu generične verige vrednosti, kjer se osredotoča na tiste

dejavnosti, ki povečujejo vrednost za kupca in eliminirajo nepotrebne dejavnosti. Pravilna uporaba ERP je lahko odlično orodje za doseg boljših operativnih kot tudi finančnih ciljev, vendar so lahko ti doseženi le takrat, ko podjetje poveča dodano vrednost za kupca in nenehno znižuje stroške, ki so potrebni pri ustvarjanju vrednosti (Beheshti, 2006, str. 186).

Logika delovanja ERP (oziroma MRP) temelji na principu dobav ravno ob pravem času, kar pomeni, da je za nemoten proizvodni proces treba zagotoviti poleg zmogljivosti tudi material v zadostni količini in kakovosti, ki se mora hkrati dostaviti v proizvodnjo še ob pravem času, seveda pa morajo biti stroški čim nižji (Potočnik, 2002, str. 106).

Osnovni podatki za MRP planiranje so naslednji (Waller, 1999, str. 359–360):

- vhodni podatki, ki obsegajo podatke o povpraševanju, zalogah;
- preračunavanje, ki ga opravi računalnik na podlagi standardnega programa;
- rezultat MRP planiranja pa so predvsem terminski plani in poročila.

Če so vhodni podatki napačni, bo tudi izhoden podatek napačen. Zato mora vodstvo podjetja nenehno skrbeti in poudarjati nujnost zagotovitve natančnih in pravočasnih vhodnih podatkov, saj lahko sistem le tako posreduje pravilne informacije.

Sistem MRP izvaja tri osnovne funkcije (Rusjan, 2009, str. 368):

- **planiranje lansiranja nalogov:** prva osnovna funkcija MRP-ja je izdelava terminskega in količinskega plana lansiranja nalogov za posamezne materiale;
- **planiranje in kontrola priorit:** sistem sam ustrezno določa in preverja časovno usklajenost dospelosti določene komponente s terminom, ko se pojavlja potreba po tej komponenti. V primeru odstopanj so potrebne korekcije kot na primer prilagajanje operativnega plana, odlogi oziroma pospešitve;
- **zagotavljanje osnove za podrobno planiranje zmogljivosti:** gre za bolj specifično planiranje glede na grobo planiranje zmogljivosti na podlagi operativnega plana.

Kot je že bilo povedano, je planiranje potreb materiala tehnika, pri kateri se z računalniško podporo, na temelju potreb po končnih izdelkih, načrtujejo potrebe materialov. Pri uporabi MRP se vnaprej izdelata terminski plan odpreme izdelka, proizvodnje in nabave ter se ga nato poskuša tudi izpolniti. Dejansko lansiranje nalogov torej poteka na podlagi operativnega plana, ne glede na dejansko trenutno dogajanje v proizvodnji. V tem primeru lahko rečemo, da se material potiska v proizvodnjo, kar pomeni, da zahtevane potrebe po končnih izdelkih tvorijo zahtevane potrebe po materialih in sestavnih delih.

## 2.2 Vhodni podatki v MRP

Vhodni podatki, potrebni za delovanje MRP, so operativni plan, baza podatkov o kosovnicah in baza podatkov o obstoječem stanju zalog (Waller, 1999, str. 359–360).

Rusjan (2009, str. 373–374) pravi, da je dober operativni plan ključnega pomena za planiranje in kontrolo proizvodnje, saj ta zagotavlja učinkovito izkoriščenost zmogljivosti podjetja. Operativni plan predstavlja vir povpraševanja MRP, katerega končne izdelke je treba izdelati v naslednji terminski enoti (praviloma en teden) in na podlagi tega podatka s pomočjo preostalih parametrov (kosovnic, izdelavnih časov, tehnoloških postopkov) izračuna manjkajoče količine materiala oziroma sklopov. Prednost MRP je v tem, da določa začetke izdelave, nabave in montaže vseh komponent, ki so potrebne za izdelavo končnega izdelka. Pravilo, ki ga MRP pri tem uporablja, je, da je časovno obdobje, v katerem mora začeti montažo dokončanega proizvoda, vedno istočasno tudi obdobje, do katerega morajo biti dokončane in nabavljene vse komponente, iz katerih je ta proizvod sestavljen. Pri operativnem planiranju je pomembno to, da so v plan vključena samo potrjena naročila, saj lahko nenadna sprememba operativnega plana v kratkem časovnem obdobju povzroči veliko spremembo pri MRP planiranju. Majhna količinska sprememba materiala ali sklopa v višjih ravneh kosovnice povzroči spremembe in povečanje količin materialov, predvsem pa pretočnih časov na nižjih ravneh kosovnice, kar lahko pripelje celo do zaustavitve proizvodnega procesa, nezanesljivih dobav do končnega kupca in povečanje stroškov zalog. Da do tega ne bi prihajalo, je treba fiksirati planski horizont operativnega planiranja, kar pomeni, da fiksiranega plana ni mogoče spreminjati (Xiande & Kokin, 1997, str. 281).

Pri določanju komponent, ki se jih potrebuje za izvedbo operativnega plana, MRP uporablja kosovnice proizvodov. Izraz kosovnica pomeni celoten sklop strukturnih, tehnoloških in operativnih proizvodnih podatkov, s katerimi podjetja ponazarjajo strukturo njihovih izdelkov in postopke izdelave. S kosovnico se določi materialno zgradbo izdelka in procese njegove izdelave. Kosovnice so praviloma razdeljene na več ravni. Najnižja raven so nabavljeni materiali (deli, sestavine), najvišjo raven, ali raven 0, pa predstavljajo končni izdelki. Na vmesnih ravneh se nahajajo polizdelki (Waller, 1999, str. 362). Pravilne kosovnice so ključnega pomena pri MRP planiranju, saj morajo biti te pravilno strukturirane, vsebovati morajo podatke o delovnih operacijah, ki so potrebne za izdelavo izdelka, njihovo zaporedje ter podatke o časovnem trajanju posamezne operacije. Rusjan (2009, str. 375) pravi, da mora biti baza podatkov o komponentah urejena na podlagi šifer ter mora vključevati tudi osnovne podatke o komponentah in kosovnicah. Osnovni podatki vključujejo identifikacijsko številko komponente, standardne stroške, varnostno zalogo, dobavni rok oziroma proizvodni čas, opis komponente, velikost proizvodne serije oziroma naročila, čas priprave opreme, seznam dobaviteljev, delež slabih proizvodov in drugo. Za

izvajanje MRP-postopka sta ključna podatka o velikosti serije in dobavnem oziroma proizvodnem času. Za pravilnost vnosa podatkov v sistem je praviloma zadolžen tehnolog.

Za pravilno delovanje MRP planiranja z minimalnimi zalogami je treba nenehno ažurirati stanje zalog. Ključnega pomena je, da se računalniško stanje zalog ujema z resničnim stanjem zalog v skladišču, saj bo le tako proizvodni proces potekal nemoteno.

## **2.3 Rezultati programa MRP**

Rusjan (2009, str. 390) definira osnovne rezultate programa MRP:

- terminski in količinski plan lansiranja proizvodnih in nabavnih nalogov, s katerimi se zagotovi izvedbo operativnega plana v prihodnjih obdobjih;
- spremembe v pričakovanih dospeljih za odprte naloge. Odprti nalogi kažejo količine, za katere so bili že lansirani nalogi, in kdaj naj bi količine iz teh nalogov bile na voljo;
- poročila o izjemah, ki obveščajo uporabnike o problemih v proizvodnji (na primer časovno neizvedljivi nalogi, zakasnitve v dobavi s strani dobaviteljev in drugo).

## **3 VPLIV NABAVNE FUNKCIJE NA OBVLADOVANJE STROŠKOV**

### **3.1 Analiza zalog in prihranki pri obvladovanju zalog**

Osnovna naloga in poslanstvo nabavne funkcije je pravočasna oskrba proizvodnje s pravim materialom, vendar mora pri tem slediti načelu ekonomičnosti. Obratna sredstva (zaloge, denarna sredstva in terjatve) se morajo v toku reprodukcije čim hitreje spreminjati iz ene oblike v drugo z namenom čim krajše vezave denarnih sredstev v zalogah, saj te predstavljajo velike stroške podjetju, kar posledično vpliva ne le na likvidnost podjetja, temveč tudi na končno uspešnost podjetja. Vsak reprodukcijski tok prinese podjetju poslovni rezultat in večkrat kot se sredstva obrnejo, večji bo uspeh oziroma manjša sredstva so potrebna za enak uspeh. Del vlaganj, ki jih podjetje vloži v zaloge, bi lahko podjetje namenilo na primer za naložbe in razvoj, zato ne čudi, da podjetja vložijo veliko truda v zniževanje zalog. Slednje ni smiselno v nedogled, temveč le do tistega nivoja, ko so prihranki zniževanja zalog večji ali enaki od preostalih stroškov (na primer stroški naročanja, transportni stroški). Zaloge imajo velik vpliv na dobiček podjetja, maržo, ROA (angl. *Return on assets*) in druge kazalnike merjenja uspešnosti poslovanja, kot tudi vpliv na raven zadovoljstva končnega kupca predvsem glede na hitrost dobave gotovega izdelka, zaznane vrednosti izdelka in kakovosti gotovega izdelka.

Vsaka proizvodna organizacija se srečuje s problematiko primernih zalog materiala, saj je za njih pomembna kategorija, ker se brez primerne zaloge ne dá poslovati. Če so zaloge

prevelike, je to znak, da so se v proizvodnem procesu in samem poslovanju organizacije pojavile večje težave.

Waters (2003, str. 7) pravi, da imajo podjetja zalogo zaradi:

- morebitnega večjega povpraševanja od predvidenega;
- morebitne nepopolne in prepozne dobave materiala;
- preprečuje nedobavo izdelkov do končnega kupca;
- izkoriščenega količinskega popusta;
- špekulativnih nakupov;
- izkoriščenosti transporta;
- omogoča takojšnjo izdelavo in dobavo izrednih naročil.

Iz naštetega je razvidno, da so stroški zalog lahko zelo veliki, vendar pa imajo nekatera podjetja kljub temu zelo veliko zalog predvsem zaradi negotovosti na nabavnem trgu in tako zaloga predstavlja blažilec med povpraševanjem in ponudbo. Kljub povedanemu so si avtorji enotni, da je gospodarjenje z zalogami eden ključnih procesov v dobavni verigi, ki lahko precej vpliva na uspešnost podjetja.

Heinritz (1991, str. 287) navaja, da stroški držanja zalog v proizvodnih podjetjih lahko predstavljajo 20 do 30 odstotkov vrednosti zalog na letni ravni predvsem zaradi vezave kapitala v zaloge, stroškov zavarovanja, stroškov skladiščenja in manipulativnih stroškov, stroškov neuporabnosti materiala, kar vzpodbuja podjetja, da so bolj osredotočena na učinkovitost oskrbne verige. Zaloge se lahko precej zniža, če se uspe zmanjšati negotovost v oskrbni verigi. Osredotočiti se je treba na izboljšave zanesljivosti oskrbe z materiali oziroma polizdelki, ki jih podjetje bodisi kupuje bodisi izdeluje samo. Izboljšava oskrbe pomeni izboljšavo tako na področju terminov dobav in kakovosti materialov oziroma polizdelkov, kot tudi pravilnega napovedovanja potreb kupcev. Kot odgovor na napačno napovedovanje potreb končnih kupcev so nekatere trgovske verige v maloprodaji vpeljale denarne kazni dobavitelju, če ima izdelek zelo nizek koeficient obračanja, na ta način pa prevalijo težavo na dobavitelja. Večje težave s tem imajo proizvodna podjetja. Različni avtorji navajajo pravilno planiranje materialnih potreb in dobave po načelu ravno ob pravem času kot ključna dejavnika pri zniževanju zalog.

### **3.1.1 Vrste zalog materialov**

Potočnik (2002, str. 248–249) pravi, da je za poglobljeno analizo zalog treba poznati in razlikovati naslednje zaloge, ki pripomorejo pri sprejetju odločitve, kdaj in koliko naročiti:

- minimalna zaloga je najmanjša zaloga materiala, ki omogoča nemoten proizvodni proces. Skrajna oblika je poslovanje brez zalog, vendar zahteva uravnoteženost vseh zmogljivosti in popolno zanesljivost dobav ter kakovost dobavljenega materiala.
- varnostna zaloga je namenjena premostitvi nepričakovanih dogodkov (zamude dobav). Je statični del zaloge in se jo lahko porabi le pod posebnimi pogoji. Omeniti velja še psihološki vpliv varnostne zaloge, ki po navadi prevlada nad racionalnimi dejavniki, zato podjetja pretiravajo z višino te.
- signalna zaloga je tista količina zaloge, pri kateri se sproži postopek za novo naročilo. Dobava materiala je ravno takrat, ko zaloga materiala doseže varnostno zalogo.
- maksimalna zaloga je največja zaloga, do katere je še gospodarno uskladiščevati material. Maksimalno zalogo je smiselno preseči le v primeru drastičnih dvigov cen in še to pod posebnimi pogoji, ki jih določi vodstvo.
- povprečno zalogo se izračuna kot aritmetično sredino med maksimalno in minimalno zalogo in se jo uporablja predvsem pri kontroli skladiščnih stroškov in za ugotavljanje koeficienta obračanja zalog.
- aktivna zaloga je tisti del zaloge, ki se nenehno spreminja in predstavlja dinamični del zaloge. Povprečna aktivna zaloga predstavlja polovico ekonomične količine naročila.
- optimalna zaloga je najprimernejša zaloga za omogočanje nemotene procesa.

Zaloge se razlikujejo tudi glede na mesto v proizvodnem procesu (Waters, 2003, str. 9):

- zaloge surovin, materialov in sestavnih delov;
- zaloge nedokončane proizvodnje;
- zaloge končnih proizvodov.

### **3.1.2 Vrste stroškov, ki so povezani z zalogami**

Loči se več vrst stroškov, in sicer (Leenders et al., 1989, str. 172–174; Brigham & Houston, 2004, str. 717):

- stroški vzdrževanja zalog, ki naraščajo proporcionalno s povprečno vrednostjo zalog. Zajemajo stroške zavarovanja, financiranja, skladiščenja, plače zaposlenih v skladišču, manipulativne stroške, oportunitetne stroške. Te stroške je možno zmanjšati z racionalizacijo pri skladiščnem poslovanju in z večkratnim naročanjem manjših količin.
- stroški naročanja vključujejo stroške procesiranja in izdelave naročil, transporta, zavarovanja, razlaganja, kontrole kakovosti. Te stroške je možno znižati z naročanjem večje količine materialov, kar pomeni, da stroški na enoto padajo. Omenjene stroške je možno znižati tudi s spremembo paritet po klavzulah Incoterms.



- stroški zagona proizvodnje nastanejo ob začetku proizvodnje. Gre za stroške zagona stroja in začetnega izmeta pri izdelavi prvih kosov. Omenjene stroške je treba upoštevati tako v podjetju kot pri dobavitelju, saj v primeru znižanja zagonskih stroškov lahko podjetje naroča manjše količine materiala po ugodnih cenah in tako zniža obseg zalog.
- stroški, ki nastanejo, ko potrebnega materiala ni na zalogi. Vključujejo stroške izgubljene prodaje, zastoja proizvodnje, stroške vgradnje dražjih nadomestnih materialov in dodatne logistične stroške. V tem primeru je največji strošek, ki sicer ni natančno ovrednoten, izguba dobrega imena ter morebiti celo izguba kupca. Zadnja možnost je verjetnejša tam, kjer je na trgu veliko ponudnikov podobnega izdelka.
- stroški spremembe cen, ki nastanejo takrat, ko zanihajo cene na trgu. V primeru, da cene padejo, podjetje »preplača« obstoječe zaloge, saj bi bilo možno material dobiti ugodneje, kot pa je plačalo za obstoječe zaloge. Nemalokrat pa je dvig cen napovedan in takrat se mora podjetje odločiti, ali nabaviti material na zalogo v večjih količinah ali ne. Prav tako pa večje količine načeloma pomenijo nižje cene, zato mora podjetje dobro pretehtati, ali prihranki zaradi večje nabavljene količine pretehtajo stroške vzdrževanja zalog, ki bi ob tem nastali.

Da bi se doseglo čim večji dobiček, je treba minimizirati stroške, kjer bo vsota stroškov naročanja in stroškov vzdrževanja zalog najnižja (Hansen & Mowen, 1992, str. 607).

Izrazito zniževanje višine zalog in neusklajene dobave lahko privedejo do pogostejših primanjkljajev materiala in posledično do motenj v proizvodnem procesu. To privede k povišanju stroškov transporta kot posledica urgentnih naročil. Stroški skladiščenja so sicer nižji, vendar pa so celotni stroški organizacije precej višji.

### **3.1.3 Nekurantne zaloge**

Nekurantne zaloge so tiste zaloge surovin, materialov in izdelkov, ki niso več aktualne in se v toku reprodukcije ne potrebujejo več. Potočnik (2002, str. 250) pravi, da nekurantna zaloga le redko nastane zaradi objektivnih razlogov, največkrat pa je posledica nepravilnih odločitev v nabavnem oddelku. Podjetje mora nekurantno zalogo identificirati in ji takoj določiti usodo. Nekurantni material se bodisi odproda, uporabi kot alternativni material ali pa odpiše in uniči. Slednja možnost predstavlja določen strošek, zato se vodstvo velikokrat prepozno odloča za takšen ukrep. Če se nekurantne materiale ne identificira in se jim ne določi usode, ti kvarijo sliko o višini dejanskih zalog, zasedejo skladiščni prostor in povečujejo možnosti, da se material pomotoma uporabi v proizvodnji.

Nekurantne zaloge nastajajo iz več razlogov, najpogosteje pa pri zamenjavi materialov. Treba je paziti, da se še pred zamenjavo materiala pravočasno porabi prejšnji material, zato

je pomembno spremljanje obračanja zalog, s čimer se lahko prepreči nastanek nepotrebnih stroškov.

### 3.1.4 ABC razvrstitev zalog

Podjetja imajo na zalogi zelo veliko število proizvodov, katerih vrednosti se spreminjajo od nekaj centov pa do nekaj tisoč evrov. Nesmiselno je enako pozornost posvečati vsakemu artiklu. ABC klasifikacija zalog omogoča segmentacijo zalog artiklov na takšen način, da se opredeli najpomembnejše in najbolj kritične artikle v razred A ter se ga oddvoji od manj pomembnega (razred B) ter najmanj pomembnega (razred C). Na ta način se proizvode razvrsti v skupine, predvsem glede na vrednost zalog, upoštevajoč tudi pogostost uporabe teh artiklov. Razmerje med številom proizvodov, pogostostjo uporabe in vrednostjo zaloge je odvisno od mnogih dejavnikov, tudi od panoge, v kateri deluje podjetje. Waters (2003, str. 208) je podal naslednjo opredelitev razmerja:

- **skupino A** predstavlja majhno število proizvodov, ki imajo visoko vrednost, in sicer 70 odstotkov celotne vrednosti zaloge povzroči le 10 odstotkov vseh proizvodov na zalogi;
- **skupino B** predstavlja srednje veliko število proizvodov s srednje veliko vrednostjo, in sicer 20 odstotkov celotne vrednosti zaloge povzroči 30 odstotkov proizvodov na zalogi;
- **skupino C** pa predstavlja 60 odstotkov proizvodov, ki predstavljajo največ 10 odstotkov vrednosti zaloge.

Razvrstitev materialov v razrede ABC pomaga podjetjem pri samem planiranju proizvodnje, kjer se daje več poudarka na najpomembnejše, kritične artikle v razredu A. Literatura navaja, da morajo podjetja največ pozornosti posvečati proizvodom iz razreda A, s katerim se najbolj vpliva na višino zalog. Zato je pomembno, da se artikle v tem razredu spremlja kontinuirano ter se jih količinsko naroča optimalno, v skladu z metodo naročanja. Vendar velja opozoriti, da se ne sme zanemariti niti artiklov v preostalih dveh razredih, saj pomanjkanje kateregakoli artikla iz kateregakoli razreda lahko povzroči zastoj proizvodnje, posledično pa višje stroške, ki naraščajo eksponentno glede na samo vrednost manjkajočega artikla. Načeloma se artikle v razredu C naroča v večjih količinah zaradi nižje vrednosti artiklov.

## 3.2 Vpliv nabavne funkcije na obvladovanje stroškov kakovosti

### 3.2.1 Opredelitev kakovosti

Kakovost je v današnjem poslovnem okolju eden od dejavnikov, ki pripomore k večji dodani vrednosti izdelka ter posledično k boljšemu poslovnemu uspehu podjetja. Zato ne

čudi, da različni avtorji kakovost štejejo kot najpomembnejši dejavnik pri nakupnih odločitvah, seveda poleg primerne cene, fleksibilnosti ter inovativnosti. Če ni primerne kakovosti, ki jo zahteva proizvodni proces, tudi nizka cena ter popolna storitev dobavitelja ne pripomoreta pri nakupni odločitvi kupca. Zato je tudi odgovornost nabavne funkcije v zagotavljanju kakovostnega materiala in drugih komponent, ki dodajajo vrednost končnemu izdelku.

Različni avtorji kakovost opredelijo različno, a prav vsi opredelitev povežejo s pričakovanji kupca. Bistvo je, da mora kakovosten izdelek doseči oziroma celo preseči pričakovanja kupca. Želje kupcev se morajo izraziti s standardi, ki so razumljivi proizvodnji, s čimer se doseže, da ni večje variacije kakovosti z vidika podjetja. Vhodni materiali in delovni procesi se morajo ujemati z zahtevami in standardi, ki jih postavijo tehnologi in projektanti procesov.

Z omenjenim se strinjajo tudi naslednji avtorji. Juran (v Davidson & Bailey, 1995, str. 231) opredeli kakovost kot primernost za namen, saj kupec oziroma uporabnik izdelka namen zlahka ugotovi sam, kar potiska v ospredje interes končnega uporabnika oziroma doseganje njegovih pričakovanj. Ishikawa (v Davidson & Bailey, 1995, str. 231) meni, da obvladovati kakovost pomeni razviti, načrtovati, proizvajati in servisirati kakovosten proizvod, ki je najbolj ekonomičen, najbolj uporaben in vedno zadovoljuje potrošnika. Tudi Demingova definicija kakovosti tako kot Juranova in Ishikawina postavlja v ospredje uporabnika. Deming je definiral kakovost kot zadovoljevanje stranke ne le z izpolnjevanjem njenih pričakovanj, temveč je pomembno tudi, da se njihova pričakovanja preseže (v Davidson & Bailey, 1995, str. 232), kar potrdi tudi Feigenbaum. Slednji (1991, str. 7) opredeli kakovost izdelka ali storitve kot nabor značilnosti trženja, razvijanja, proizvodnje in vzdrževanja, prek katerih bo izdelek ali storitev v uporabi dosegel vsa pričakovanja uporabnika. Zanimiva je tudi Smithova (v Davidson & Bailey, 1995, str. 234) opredelitev kakovosti, ki pravi, da kakovost pove, ali je nekaj dobro oziroma celo odlično. Kakovost se ugotavlja z veljavnimi standardi in v skladu z interesi (pričakovanji) uporabnikov, s čimer Smith poveže značilnosti kakovosti z določenim predmetom. To pomeni, da se kakovosti ne da neposredno meriti, temveč le posredno prek njenih lastnosti. Omenjene opredelitve potrjuje tudi definicija kakovosti, kot jo navaja Ameriško združenje za nadzor kakovosti (angl. *American Society for Quality Control – ASQC*), in sicer kakovost je skupek lastnosti in značilnosti izdelka oziroma storitve, ki vplivajo na njegovo sposobnost, da zadovolji izražene potrebe (Kotler, 2004, str. 85). Eden od najpomembnejših parametrov, ki določajo kakovost materiala oziroma izdelka, je njegova uporabnost, ki jo je mogoče izraziti z zahtevami in ne s ceno. Če izdelek zadosti in celo preseže pričakovanja kupcev v vseh pogledih, je to kakovosten izdelek, ne glede na ceno izdelka. Kakovost je tako definirana kot oblika kupčevih pričakovanj glede uporabnosti izdelka. Tako mora izdelek v očeh kupca vsebovati neko primerno dodano vrednost, za katero je pripravljen plačati.

### **3.2.2 Stroški kakovosti**

Stroške kakovosti se lahko razdeli v dve osnovni skupini, in sicer na stroške, ki nastajajo v zvezi z zagotavljanjem in kontrolo kakovosti, ter na stroške neustrezne kakovosti. Stroške, ki so povezani z zagotavljanjem in kontrolo kakovosti, se deli na stroške preprečevanja neustrezne kakovosti in na stroške preverjanja skladnosti kakovosti. Med stroške preprečevanja neustrezne kakovosti se šteje predvsem stroške, ki so povezani z načrtovanjem, vpeljavo in vzdrževanjem sistema zagotavljanja kakovosti, ki naj bi v čim večji meri preprečili nastop napak. Med stroške nadzora kakovosti se šteje stroške preverjanja skladnosti materialov in poslovnih učinkov v vseh fazah proizvodnega procesa, da bi ugotovili (ne)ujemanje dejanskega stanja s stanjem, predvidenim po specifikacijah (Stamatis, 1997, str. 274–275).

Stamatis (1997, str. 275) pravi, da stroške neustrezne kakovosti sestavljajo stroški notranjih napak, ki nastanejo med potekom izdelave, ter stroški zunanjih napak, ki nastanejo po odpremi izdelka. Med stroške notranjih napak uvršča vse tiste stroške, ki so posledica tega, da vhodni materiali in že narejeni izdelki v proizvodnji ne ustrezajo specifikacijam, kar se odkrije, še preden se končni izdelek odpremi. Med stroške zunanjih napak pa Stamatis uvršča vse stroške, ki nastanejo zato, ker neustrezn izdelek pride h kupcu.

Do zdaj naštetih stroški so bili neposredni stroški kakovosti. Poleg njih sta opredeljeni še dve skupini posrednih stroškov kakovosti, in sicer stroški zaradi okvar poslovnega učinka, ki jih ima kupec po preteku garancijske dobe, ter stroški, ki jih ima podjetje zaradi poslabšanja ugleda. Posredne stroške kakovosti je zelo težko izmeriti in so povezani z neposrednimi stroški kakovosti (Rusjan, 2009, str. 523).

### **3.2.3 Obvladovanje in zagotavljanje kakovosti materiala v podjetju**

Za ohranitev konkurenčne prednosti podjetja je izrednega pomena odkrivanje in preprečevanje vzrokov slabe kakovosti, saj se le tako lahko obvladuje izvajalni sistem, posledično pa povišuje produktivnost ter dosega zastavljene cilje. Celovito je treba obvladovati kakovost in zagotoviti sodelovanje predvsem med nabavno in proizvodno funkcijo ter tudi s preostalimi poslovnimi funkcijami. Ne sme se pozabiti vpliva oblikovalcev na kakovost izdelka, ki po navadi nimajo dovolj tehnično-proizvodnega znanja, zaradi nepisanih pravil pa zasnujejo izdelke, ki jih je težje kakovostno narediti ter so bolj podvrženi poznejšim reklamacijam s strani kupca. Potrebno je več sodelovanja med oblikovalci in razvojniki, kar nas nazadnje uči tudi TQM (Hollins, 1995, str. 35). Tako bo cilj kontrole kakovosti ne le odkrivanje napak v proizvodnem procesu, ampak odprava vzrokov z namenom, da se enake napake ne bodo pojavljale tudi v prihodnje, kajti pozitiven poslovni izid je posledica kakovostnega izdelka, ki je narejen hitro in kakovostno.

Kakovost vhodnega materiala vpliva na proizvodni proces. Če kakovost vhodnega materiala ni v skladu s specifikacijami in zahtevami in se kljub temu dopusti, da neprimeren material vstopi v proizvodni proces, to povzroči motnjo. Potočnik (2002, str. 132) pravi, da se kakovost materiala lahko določi na več načinov:

- **z blagovno znamko** proizvajalca, ki določi nivo kakovosti in jo nenehno zagotavlja. Blagovna znamka se je uveljavila predvsem pri potrošnih izdelkih, redkeje pri surovinah in materialih;
- **z vzorcem**, saj ta omogoča zelo natančno kontrolo vhodnega materiala in primerjavo dobavljenega materiala z njim. Pomembno je, da je vzorec potrjen z obeh strani;
- **s tržno kakovostjo**. To je splošno uveljavljen pojem za določanje kakovosti za vrsto materiala (bombaž, volna, kava in drugo) in je določena s trgovskimi običaji ter na blagovnih borzah;
- **s standardom**, ki določa kakovost materiala z opisom, mersko enoto, sliko ali recepturo. Standarde določijo bodisi mednarodne ustanove bodisi državni organi za standardizacijo;
- **s specifikacijo materialov**, ki se uporablja, kadar ni mogoče določiti kakovost na prej navedene načine. S specifikacijo se določi tolerance, dimenzije in način pakiranja. Opredeli se tudi fizikalno in kemično sestavo materiala, kar omogoča boljšo in lažjo vhodno kontrolo. Glavna pomanjkljivost je dokaj visok strošek specifikacije pri manjših količinah nabave in večje tveganje, če specifikacija ni dovolj natančna.

V podjetju je treba kakovost spremljati tudi prek kazalnikov kakovosti (stroški nekovosti, reklamacije, izmet, popravila, zastoji, izdelki nižje vrednosti). Cilje kakovosti je treba definirati za kakovost izdelkov in storitev, kakovost procesa izdelave izdelka oziroma izvedbe storitve, kakovost surovin, vhodnih materialov in sestavnih delov ter kakovost izvajanja drugih poslovnih funkcij: nabave, prodaje, razvoja, kadrovske funkcije in drugo.

### 3.3 Vpliv nabavne funkcije na stroške materiala

Med preučevanjem delovanja nabavne funkcije nas velikokrat zanimajo predvsem stroški materiala, vendar pa lahko njeno delovanje vpliva tudi na stroške drugih poslovnih procesov. Ta vidik je pomemben pri analizi upravičenosti zunanjega izvajanja storitev. Vendar še vedno predstavlja strošek materiala največji delež stroškov v večini proizvodnih dejavnostih. Na višino stroškov materiala lahko nabavna funkcija vpliva na različne načine, in sicer z ustreznim izborom dobaviteljev, pogajanji o nabavnih cenah, iskanjem alternativ za obstoječi material in izboljšanjem kakovosti vhodnega materiala, s čimer se doseže manjši izmet.

Turk, Kavčič in Koželj (2003, str. 387) pravijo, da je pri ugotavljanju ustreznosti nabavnih cen treba odgovoriti na naslednja vprašanja:

- ali obstaja drug dobavitelj istovrstnega materiala;
- ali je mogoče narediti ustrezni del tudi v lastnem podjetju;
- ali je mogoče pri obstoječem dobavitelju spremeniti pogoje za dobavo materiala;
- ali je mogoče pri kupljenem materialu uporabiti drugačno embalažo;
- ali je mogoče pri dostavi kupljenega materiala uporabiti drugačno vrsto transporta.

Na stroške, povezane z materialom, lahko nabavna funkcija vpliva z gospodarnim naročanjem ter vzdrževanjem optimalnih zalog. Z odločitvijo o prenosu dodelavnih poslov na dobavitelja se lahko hitro sprostijo dodatne proizvodne zmogljivosti, brez večjih vlaganj v sam proces.

### **3.4 Planiranje dobaviteljev**

#### **3.4.1 Identifikacija dobaviteljev**

Ena ključnih nalog nabavne funkcije v podjetju je, da se nenehno išče morebitno šibke dobavitelje v že obstoječi nabavni verigi, predvsem pa iskanje novih možnih dobaviteljev, ki bodo sposobni dobavljati naročeno blago v zahtevanem času in količinah ter po ugodnih cenah. Skoraj vsa podjetja imajo že oblikovan seznam preverjenih dobaviteljev, ki (lahko) sodelujejo s podjetjem, vendar je treba preverjene dobavitelje nenehno spremljati zaradi morebitne ogroženosti dobav ter pravočasnega ukrepanja.

Za nekatere skupine materialov je preprosto najti morebitne dobavitelje, za druge pa je iskanje oteženo. V primeru povsem novih tehnologij ali materialov mora nabavna funkcija poiskati primerne dobavitelje (van Weele, 1998, str. 80), kjer je potrebna dodatna raziskava nabavnega trga. Po Heinritzu (1991, str. 151) poteka izbira dobaviteljev v štirih zaporednih fazah:

- raziskava trga: s pomočjo raznih virov in podatkovnih baz se išče možne dobavitelje za določen material;
- izbor ustreznih dobaviteljev: ogled proizvodnje, potrditev dobaviteljeve ustreznosti, pridobitev ponudb ter odločitev o številu dobaviteljev za posamezen material;
- pogajanja in razdelitev količin: s pogajanjem se doseže ugodnejše nabavne pogoje, s strategijo nabave pa se razdeli nabavne količine med dobavitelje;
- spremljanje dobaviteljev in iskanje novih možnih dobaviteljev: zanesljivost dobav, ustrezna kakovost, konkurenčnost cene.

Pomemben vidik pri raziskavi trga in določitvi možnih dobaviteljev je priprava specifikacije materiala oziroma priprava tako imenovanega zvezka zahtev, ki nabavni funkciji omogoča, da lažje opredeli dobavitelje. Z nenehno raziskavo nabavnega trga se nenehno dopolnjuje baza morebitnih dobaviteljev, ki so sposobni sodelovati s podjetjem. Ažurirana baza dobaviteljev z materiali, storitvami in tehnologijami mora biti na voljo tudi razvojni funkciji.

Za lažje delo pri identifikaciji dobaviteljev sta podjetju v veliko pomoč splet in informacijski sistem podjetja, ki ga morajo različni uporabniki nenehno in predvsem pravilno dopolnjevati z novimi podatki, ki služijo lažji in hitrejši identifikaciji možnih dobaviteljev. Večina avtorjev, med njimi tudi Scheuing (1989, str. 212), se strinja, da je nabavna funkcija toliko dobra, kot je dober njen dobavitelj. To pomeni, da mora biti med nabavno funkcijo in dobaviteljem medsebojna povezanost, ki se mora nadgraditi v partnerske odnose in celostno obvladovanje oskrbne verige.

Dobavitelji podjetja so lahko notranji ali zunanji. V zadnjih desetletjih je bilo moderno večje izvajanje zunanjih storitev, ki je načeloma učinkovito, vendar mora podjetje natančno določiti in vedeti, kaj in kdaj se bo izločilo iz poslovanja. Potočnik (2002, str. 145) deli dobavitelje tudi na podlagi geografske oddaljenosti, ti so lahko lokalni ali globalni. Lokalni dobavitelji imajo prednost zaradi lažjega komuniciranja, načeloma krajših rokov, bolj pristnih medsebojnih odnosov, lažja je tudi tehnična podpora in medsebojno sodelovanje. Prednost lokalnim dobaviteljem daje tudi pristop dobav ravno ob pravem času. Nasprotno pa večja podjetja, sestavljena iz več enot, zaradi sinergijskih učinkov skupne nabavne politike in skupne nabave dajejo prednost globalni dobaviteljski bazi.

Zunanje dobavitelje ima v mislih tudi Scheuing (1989, str. 214), ko govori o dobaviteljih v strateškem pomenu in odločanju v povezavi z izvorom, kakovostjo, velikostjo, številčnostjo in načinom povezave tistih dobaviteljev, ki bodo podjetju omogočili doseči zastavljene cilje. Pri identifikaciji možnih dobaviteljev mora podjetje oblikovati jasne kriterije, po katerih vrednoti možne dobavitelje. Če so bili v preteklosti v izboru možnih dobaviteljev večinoma lokalni dobavitelji, odločujoči kriterij pa cena, se zdaj širi trend prepoznavanja možnih dobaviteljev na globalno področje. Med odločujoče kriterije se poleg cene uvrščajo tudi kakovost, sposobnost in pripravljenost prilagajanja potrebam kupca ter kakovost in skupni stroški celotne storitve, ki jo posamezni dobavitelj ponuja kupcu. Z navedenim se strinja tudi van Weele (1998, str. 318) in dodaja, da se ne sme zanemariti sistematičnega zbiranja podatkov na različnih ravneh, ki še natančneje orišejo resnično stanje dobavitelja:

- raven izdelka: pozornost se usmerja na izdelek, kontrolo na vhodu in kontrolo na izhodu pri dobavitelju;

- raven procesa: pozornost se usmerja na kontrolo in zanesljivost procesa pri dobavitelju, proizvodne in kontrolne opreme v procesu;
- raven sistema zagotavljanja kakovosti: pozornost se usmerja na oblikovanje postopkov za zagotavljanje in obvladovanje kakovosti v celotnem poslovanju dobaviteljevega podjetja, razvoj sistema kakovosti in procesa nenehnih izboljšav;
- raven podjetja: pozornost se usmerja na poslovanje dobavitelja, finančni položaj in dolgoročne strategije dobavitelja na vseh področjih.

Za zagotavljanje optimalne baze možnih dobaviteljev, med katerimi izbira posamezno podjetje tiste dobavitelje, ki bodo sodelovali in pomagali pri uresničevanju ciljev podjetja, pa morajo biti notranji dobavitelji podvrženi enakemu režimu in enakim kriterijem identifikacije kot zunanji.

### **3.4.2 Dilema »narediti« ali »kupiti«**

Pri iskanju dobaviteljev, ki bi najbolj optimalno zadovoljevali potrebe proizvodnje, mora nabavna funkcija ovrednoti tudi možnost izdelave nabavne dobrine znotraj podjetja (notranji dobavitelj) ali pa se odločiti o nakupu dobrine na trgu (zunanji dobavitelj). V preteklosti je bila pogostejša odločitev nabavne funkcije za notranjega dobavitelja, v zadnjem obdobju pa se povečuje odločanje za zunanje dobavitelje. Razlog je predvsem spoznanje, da se mora podjetje v času izredne konkurence specializirati za določen del proizvodnje, saj ne more biti konkurenčno pri vseh načinih proizvodnje (Leenders et al., 1989, str. 226). S tem razlogom se strinja tudi Waller (1999, str. 482), ki dodaja, da se je v praksi pokazalo, da lahko dobavitelji določene specializirane izdelke dobavljajo ceneje in hitreje v enaki ali celo boljši kakovosti od lastnih proizvodnih oddelkov. Vse to je posledica, da se čedalje več podjetij odloča za zunanje dobavitelje, kar ne preseneča, saj je čedalje večja težnja po specializaciji ter optimizaciji proizvodnje kot posledica skrajševanja življenjskega cikla izdelka ter tudi večje kapitalske intenzivnosti proizvodnje.

Sprejetje odločitve »narediti« ali »kupiti« zelo vpliva na uspešnost podjetja, zato mora nabavna funkcija odločitev sprejeti po tehtni analizi in preučitvi vseh možnosti ter pri končni odločitvi upoštevati tudi druge poslovne funkcije. Nabavna funkcija se srečuje z omenjeno odločitvijo predvsem (Waller, 1999, str. 483–484):

- kadar gre za razvoj novega izdelka oziroma spremembo obstoječega;
- kadar je vprašljiva dobava, v smislu kakovosti, dobavnih rokov, količin ter cene;
- kadar obstoječe proizvodne zmogljivosti ne sledijo in ne zadostujejo rasti prodaje;
- kadar se prodajne okoliščine drastično spremenijo ter je treba znova preučiti možnost »narediti« oziroma »kupiti«.



Literatura navaja različne razloge pri odločitvah za »narediti« ali kupiti«, vendar pa se nanašajo na enega od dejavnikov, ki jih je treba natančno preučiti pri odločanju za notranje oziroma zunanje dobavitelje, kot jih navaja Scheuing (1989, str. 142–143):

- nabavne stroške. Nabavna funkcija se odloči za dobavitelja, ki ima najnižje celotne stroške;
- sposobnost natančne izdelave zahtevane nabavne dobrine glede na specifikacije;
- primernost in zadostnost proizvodnih zmogljivosti;
- vzpostavitev vhodne kontrole. Če je potrebna natančnejša vhodna kontrola materiala, se v veliko primerih nabavna funkcija odloči za notranjega dobavitelja;
- odvisnost od nabavnega vira. V primeru nakupa redke dobrine pri zunanjem dobavitelju se poveča odvisnost podjetja od dobavitelja;
- fleksibilnost. V primeru odločitve oskrbe od notranjega dobavitelja to velikokrat pomeni odločitev o investiranju v orodje, ki je izdelano samo za določen namen, kar znižuje fleksibilnost celotnega podjetja;
- potrebno tehnično znanje in spretnosti, ki je velikokrat ključnega pomena, saj podjetja nimajo strokovnjakov za izdelavo določene nabavne dobrine;
- dolgoročna pričakovanja. V primeru velike negotovosti je primernejši zunanji dobavitelj;
- zaposlenost. Če podjetje že ima kader, je s socialnega vidika in pripadnosti podjetju bolje, da se oskrbuje od notranjega dobavitelja, čeprav so celotni nabavni stroški malenkost višji kot od oskrbe od zunanjega dobavitelja;
- morebitna konkurenca. Zunanji dobavitelj se lahko odloči za vstop na trg gotovih izdelkov in tako postane neposredna konkurenca;
- zanesljivost dobav. Oskrba od notranjega dobavitelja je načeloma zanesljivejša.

Na podlagi analize zgoraj naštetih dejavnikov dobi nabavna funkcija dobro podlago za sprejetje končne odločitve o oskrbi z določeno dobrino, vendar Iršič (1998, str. 53) svetuje, naj se nabavna funkcija odloči za lastno proizvodnjo na področju, kjer dosega dolgoročne konkurenčne prednosti na trgu in zagotavlja večjo dodano vrednost za odjemalca pri izdelkih, ki niso strateško pomembni oziroma se za njihovo izdelavo potrebujejo posebna znanja, pa naj se nabavna funkcija odloči za zunanjega dobavitelja.

### **3.4.3 Število dobaviteljev**

Jasna določitev politike nabave o sistemu dobav za posamezne skupine materialov poleg same skupine materialov pogojuje število dobaviteljev. V primeru izbire sistema dobav ravno ob pravem času to pomeni, da bo podjetje imelo samo enega oziroma manjše število dobaviteljev. Če pa podjetju predstavlja preveliko tveganje oskrba iz manjšega števila

dobaviteljev, se bo to odločilo za večje število dobaviteljev, kjer ključno vlogo pri izbiri dobavitelja igra cena.

Potočnik (2002, str. 144) pravi, da se podjetja praviloma odločajo za enega oziroma manjše število dobaviteljev v naslednjih primerih:

- pri proizvodnji izdelkov vrhunske kakovosti;
- kadar je obseg nabave premajhen za več kot enega dobavitelja;
- kadar ima dobavitelj patent ali licenco za določeno vrsto materiala;
- kadar si zaradi kakovosti svojih izdelkov želi material ravno določenega dobavitelja.

Odločitev o nabavni politiki glede števila dobaviteljev je tesno povezana tudi s posrednimi in neposrednimi stroški. Pri oskrbi od enega dobavitelja obstaja tveganje, da se bo dobavitelj nehal truditi zniževati stroške in izboljševati kakovosti, če bo imel zagotovljeno prodajo. Zato nabavna funkcija ne sme nikoli izgubiti stika s preostalimi ponudniki, da se lahko ohranita zadovoljiva raven kakovosti in ustrezna cena. Kljub temu preveliko drobljenje dobaviteljev povečuje neposredne stroške (stroške naročanja, logistike). Gadde in Hakansson (1993, str. 42–43) zato svetujeta, da naj bo vodilo pri odločitvi o številu dobaviteljev za posamezno skupino materialov tudi delež posrednih stroškov v nabavni ceni.

#### **3.4.4 Določitev nabavnih poti**

Nabavne poti so kanali, po katerih prihaja material od dobavitelja do podjetja. Kotler (2004, str. 508) deli poti na:

- neposredne in
- posredne nabavne poti (ena ali več ravni).

Neposredna pot je primernejša takrat, ko se nabavlja večje količine oziroma se daje večji poudarek določeni lastnosti materiala, ki načeloma zahteva nenehen in neposreden stik z dobaviteljem. Z nenehnim stikom z dobaviteljem je ta nenehno seznanjen z odjemalčevimi potrebami, zato tudi hitreje rešuje morebitne težave z dobavo materiala. Prav tako je olajšana tudi komunikacija na drugih področjih, tako razvojnih kot operativnih, povezanih s samo izvedbo nabavnega posla. Ker med dobaviteljem in odjemalcem ni posrednikov, je nabavna cena načeloma nižja, saj ni nobenih stroškov posrednikov. Tudi količine so večje, kar omogoča večje rabate.

Posredne nabavne poti lahko potekajo prek več nabavnih kanalov, vendar gre material vedno od proizvajalca prek posrednika ali trgovine do odjemalca. Omenjene poti imajo svoje prednosti, saj posrednik združuje količine in jih sortira ter prodaja širšemu krogu

kupcev, hkrati pa prevzema nase del tveganja in stroškov, povezanih z zalogami. Podjetje na takšen način znižuje del zalog, saj jih lahko v vsakem trenutku dobi pri posredniku (Potočnik, 2002, str. 150).

Nabavna funkcija se načeloma nikoli ne odloči bodisi samo za neposredne bodisi samo za posredne nabavne poti, ampak uporablja kombinirane nabavne poti, tako da kupuje večje količine materiala neposredno pri proizvajalcu, manjše količine in pomožne materiale pa prek posrednikov oziroma trgovine. Pri odločitvah, katera nabavna pot je najprimernejša za posamezno skupino materialov, je treba upoštevati več dejavnikov, in sicer nakupno ceno, čas dobave in celotne nabavne stroške. Ni nujno, da je neposredna pot za podjetje vedno najugodnejša.

### **3.5 Sistem ciljnih stroškov in uporaba v nabavni funkciji**

Sistem ciljnih stroškov je metoda, ki je povezana s proizvodnimi podjetji, in služi za analizo proizvodov ter oblikovanja procesov, kjer se upošteva predhodno ocenjene ciljne stroške (Miller, 1996, str. 21). Z omenjeno metodo se določi, koliko sme biti prodajna cena novega proizvoda, in ne koliko naj bi bila prodajna cena izdelka, kar je ravno obratna miselnost od tradicionalnega oblikovanju prodajnih cen. Tako Cokins (1996, str. 26), kot tudi Kavčič (2000, str. 7) se strinjata, da je kar 80 do 90 odstotkov bodočih stroškov določenih že v fazi načrtovanja in razvoja izdelka, kar pomeni, da stroške, ki bodo nastali v prihodnosti, že nadziramo z današnjim načrtovanjem in oblikovanjem izdelka. Omenjeno dejstvo potrjuje smiselnost in upravičenost vlaganj v raziskave in razvoj, saj se že v zgodnji fazi snovanja izdelka iščejo najcenejše in najugodnejše rešitve.

Tekavčičeva (1997, str. 172) pravi, da določanje ciljnih stroškov pomeni metodo ugotavljanja stroškov na podlagi ocenjene prodajne vrednosti poslovnih učinkov in želenega dobička. Koncept temelji na predvidevanju prodanih količin, prodajnih cen in predvidenih stroškov v posamezni fazi življenjskega cikla proizvoda, s čimer se strinjata tudi Cokins (1996, str. 28) in Sakurai (1996, str. 45–47). Kot je razvidno iz enačbe (1), je ciljni strošek razlika med tržno ceno in želenim dobičkom (Tekavčič, 1997, str. 172).

$$\text{Ciljni strošek} = \text{Tržna cena} - \text{Želeni dobiček} \quad (1)$$

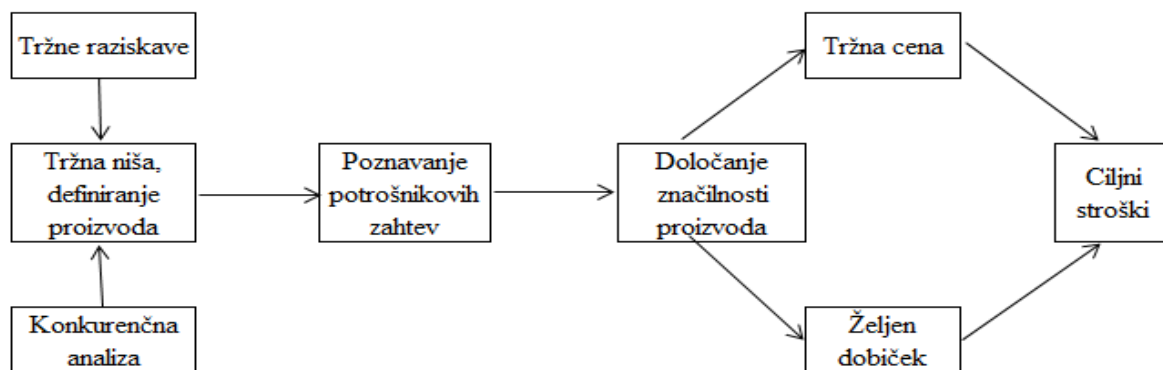
Preissler (1995, str. 221) je opredelil naslednje prednosti metode ciljnih stroškov, s čimer se strinja tudi Sakurai (1996, str. 45–47):

- prek usmerjenosti na trg in kupca vodi sistem ciljnih stroškov v izboljšanje konkurenčnosti, saj se bo proizvajalo samo tiste proizvode, ki jih zahtevajo kupci in so zato na trgu zaželeni;

- ciljni stroški pomagajo zniževati stroške že v fazi razvoja. Pri tradicionalni metodi stroški plus pa se zniževanje stroškov začne šele takrat, ko je izdelek že v proizvodnji;
- vključevanje različnih služb s ciljem doseganja ciljnih stroškov povečuje motivacijo zaposlenih. V sistemu ciljnih stroškov je finančni oddelek koordinator in zagotavlja informacije, medtem ko je uspeh odvisen predvsem od prodajne, razvojne, proizvodne in nabavne funkcije;
- zaradi zgodnjega vplivanja na stroške, se pri sistemu ciljnih stroškov znižuje verjetnost cenovne nekonkurenčnosti proizvodov ob danih tržnih cenah.

Namen določanja ciljnih stroškov je v tem, da izberemo takšne procese in nabavne poti, ki bodo zmanjševale proizvodne stroške. Določanje ciljnih stroškov je naravnano h kupcu, saj kupec opredeli prodajno ceno in kakovost, ki so predmet tržnih raziskav (Slika 9). Pri določanju ciljnih stroškov mora sodelovati širši tim, v katerem bodo prisotni predstavniki vsake poslovne funkcije v podjetju. Ko ima podjetje določene ciljne stroške izdelka, je te treba primerjati z ocenjenimi stroški. Če se ugotovi, da so ocenjeni stroški višji od ciljnih, mora podjetje iskati možnosti za znižanje ocenjenih stroškov, kar v praksi pomeni dodatna pogajanja z dobavitelji. To se dela toliko časa, da se ocenjene stroške zniža pod raven ciljnih stroškov, ne da bi pri tem znižali raven kakovosti proizvodov. Pomembno je, da se sprejme odločitev o proizvodnji šele takrat, ko podjetje ugotovi, da lahko proizvede določen izdelek s prodajno ceno, ki jo narekuje prodajni trg z določenimi stroški ter s primernim oziroma ciljnim dobičkom.

*Slika 9: Določitev ciljnih stroškov*



Vir: B. Kavčič, Poslovno komuniciranje, 2000, str. 10.

Tekavčičeva (1997, str. 172) pravi, da je treba rešitev za zniževanje stroškov iskati v dveh smereh:

- podjetja se morajo osredotočiti predvsem na zaželeno in potrebne aktivnosti ter zmanjšati ali povsem odpraviti tiste aktivnosti, ki ne prispevajo k dodani vrednosti z vidika kupca ali k nemotenemu poslovanju;

- posamezno zaželeno in potrebno aktivnost morajo podjetja opraviti brezhibno v prvem poskusu. Tako znižujejo stroške, povezane z opravljanjem posameznih aktivnosti, s tem pa tudi celotne stroške poslovanja.

V prvem primeru (alineji) je treba prevetriti stroške v celotni oskrbni verigi ter predvideti stroške z morebitnimi zamenjavami materiala, drugih metod proizvodnje ali celo drugače zasnovanem izdelku.

Z omenjenim se strinja tudi Preissler (1995, str. 218–219), ki podjetjem svetuje, naj v primeru vrzeli med ocenjenimi in ciljnimi stroški razmislijo o naslednjih ukrepih:

- vnaprej je treba predvideti fizične lastnosti proizvoda, kot sta velikost in teža, kar bo pozneje vplivalo na višino logističnih stroškov;
- uporabo standardnih delov namesto specifičnih;
- zgodnjo vključevanje dobaviteljev v proces razvoja izdelka;
- morebitne spremembe proizvodnega procesa;
- pridobivanje sestavnih delov zunaj podjetja namesto izdelave »v hiši«.

Vloga nabavne funkcije je, da v čim večji meri doseže zastavljene cilje podjetja pri definiranju ciljnih stroškov, saj stroški materiala po navadi predstavljajo eno od najvišjih postavk. Lysons (2000, str. 419) pravi, da naj nabavnik pri izboru in pogajanjih z dobavitelji poskuša doseči naslednje cilje:

- izbrati takšne dobavitelje, ki bodo lahko dobavljali materiale po ciljnih cenah;
- skupaj z dobavitelji iskati načine, kako doseči ciljno ceno določenega materiala oziroma sestavnega dela, ne da bi bil dobavitelj pri tem oškodovan;
- pri obnavljanju pogodb z dobavitelji si mora podjetje zagotoviti participacijo pri novih tehnoloških rešitvah v obliki znižanja cen;
- v primeru, da bo podjetje seznanilo dobavitelja o življenjski ceni določenega proizvoda in o pričakovanih prodajnih količinah, bo to dobra osnova za pridobitev dodatnih količinskih popustov.

### **3.6 Elektronsko poslovanje v oskrbni verigi**

V oskrbni verigi obstajata pretok blaga in pretok informacij. Prvi pretok je pretok blaga od dobavitelja prek proizvajalca do kupca, drugi pa je pretok informacij, ki poteka od kupca prek proizvajalca do dobavitelja. Hitrost pretoka blaga je odvisna predvsem od hitrosti in učinkovitosti pretoka informacij. Dejstvo je, da se nabavni proces v veliki večini podjetij ni spremenil oziroma se spreminja počasi, saj nabavni procesi še vedno preveč temeljijo na papirnatih osnovi kljub razpoložljivi informacijski tehnologiji. To povečuje nabavno

neučinkovitost in povečuje možnost napak, kar se odraža v nepopolnih dobavah materiala in posledično delnem preplaniranju proizvodnje. Stroški nabave so posledično previsoki, predvsem pa proces postaja nepregleden in neučinkovit. Zaposleni v nabavi porabijo preveč časa za operativne dejavnosti, namesto da bi iskali morebitne dobavitelje in spremljali razvoja obstoječih dobaviteljev.

Vpeljava sodobnega elektronskega poslovanja z dobavitelji omogoča učinkovitejše delo nabavnega oddelka in je za podjetje nuja, saj ne vključitev elektronskega poslovanja v podjetju predstavlja veliko nekonkurenčnost samega podjetja. Podjetja, ki imajo integrirano elektronsko poslovanje ter optimizirane povezane procese, prihranijo do dva odstotka letnega prihodka glede na konkurenco, ki še vedno posluje na tradicionalni, papirni izmenjavi dokumentov. Naložba v elektronsko poslovanje naj bi se, sodeč po Kochu (2011, str. 7), povrnila v šestih do 18 mesecih.

V letu 2011 je pet milijonov evropskih podjetij in 75 milijonov končnih potrošnikov prejelo ali poslalo elektronski račun oziroma dokumente, povezane s poslovanjem. Ocena za leto 2012 je za 15 do 20 odstotkov višja kot v letu 2011. Trenutno naj bi v Evropski uniji kar pet milijonov podjetij imelo vključeno elektronsko izmenjavo podatkov. To pomeni, da je marsikatero podjetje v Sloveniji že stopilo v stik s kupcem ali dobaviteljem, ki že uporablja takšen način poslovanja. Predvidevamo lahko, da se bo elektronsko poslovanje samo še okrepilo, ker bo nestabilno poslovno okolje prisililo podjetja na še nadaljnje zniževanje stroškov, optimizacijo in avtomatizacijo procesov (Koch, 2011, str. 7–8).

Elektronsko poslovanje je aktivnost, ki povezuje vse poslovne sisteme neposredno z odjemalcem prek različnih sistemov (intranet, extranet, svetovni splet). Odjemalci so tako kupci, dobavitelji in zaposleni, ki med seboj poslujejo »brez papirja«, saj informacije potekajo prek spleta.

Turban in King (2003, str. 7–8) pravita, da poznamo več vrst elektronskega poslovanja, kjer gre predvsem za različno interakcijo med udeleženci, in sicer relacija kupec-kupec (angl. *customer to customer*), relacija podjetje-zaposleni (angl. *business to employee*), relacija podjetje-kupec (angl. *business to customer*), relacija podjetje-podjetje (angl. *business to business*), relacija podjetje-javna administracija (angl. *business to government*), relacija državljan-javna administracija (angl. *customer to government*).

Vpeljava sodobnega načina pri nabavnem poslovanju občutno pripomore k boljšemu poslovanju ne samo nabavne službe, ampak tudi celotnega podjetja. Predpogoj za učinkovito uporabo elektronskega poslovanja je uporaba integriranih poslovnih sistemov ne le v podjetju, temveč tudi pri strateških dobaviteljih, s katerimi se vzpostavi medorganizacijski informacijski sistem. Razlog, zakaj podjetja tudi danes v Sloveniji še ne

uporabljajo e-poslovanja v zadostni meri, je dvom v zadostno varnost in tajnost podatkov, ki se poslužujejo prek svetovnega spleta. Vendar se z uporabo raznovrstnih tehnoloških rešitev (šifriranje, elektronski podpis, pametne kartice) povečuje zaupanje v e-poslovanje. Med odločujočimi razlogi pa je tudi nezadostna podpora integraciji e-poslovanja s strani vodilnih.

Pomemben element pri zagotavljanju varnega e-poslovanja je tudi pravni vidik. Republika Slovenija je že v letu 2000 sprejela Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu (Ur. l. RS, št. 57/2000, v nadaljevanju ZEPEP), ki ga je med letoma 2004 in 2006 tudi dopolnila. V 13. členu ZEPEP (Ur. l. RS, št. 25/2004) zakon izenačuje elektronsko in pisno obliko dokumenta, če so izpolnjeni določeni pogoji. Prav tako opredeljuje nekaj izjem, ko omenjeno določilo ne velja (na primer oporočni posli). Pomembna lastnost zakona je tudi ta, da omogoča mednarodno priznavanje ureditve e-poslovanja (elektronskih podpisov) na mehanizmu vzajemnosti oziroma podobnosti zakonodaje.

V Sloveniji obstaja več sistemov, ki omogočajo podporo dokumentnim tokom, hrambo dokumentov, elektronskim vložiščem s samodejnim elektronskim vložiščem in popisom prejete in izdane pošte ter možnost uporabe OCR tehnologije (tehnologija optičnega branja) z možnostjo izmenjave pravno veljavnih elektronskih dokumentov s poslovnimi partnerji. Programska oprema EBA podjetja EBA, d. o. o., je uporabljena rešitev za izmenjavo e-dokumentov, predvsem e-računov, ki ima certifikat Davčne uprave Republike Slovenija (Eba, 2012).

EBA je zasnovana kot distribucijski center, ki podjetjem nudi brezplačno programsko opremo, plača pa se vsaka poslana pošta, ki je cenejša od papirne. Posebnost programske opreme je v tem, da lahko v podjetju deluje samostojno ali pa je integrirana v že obstoječi poslovni sistem. Dokument sistema EBA je integriran z več ERP sistemi, med drugimi tudi s SAP in GoSoft 2000. Slednjega se uporablja tudi v poslovanju izbranega podjetja.

Tudi za samo varnost in zaupnost podatkov je dobro poskrbljeno, saj EBA deluje transparentno (Eba, 2012):

- zagotavlja redne revizijske preglede varnosti informacijskih sistemov;
- uporablja se najsodobnejša tehnologija s področja varnosti – varnost pred vpogledom nepooblaščenih oseb v dokumente;
- v sistem se lahko prijavijo samo pooblašчени imetniki digitalnih potrdil, kjer je pomemben zaseben ključ, shranjen na pametni kartici;
- komunikacija med podjetji in distribucijskim centrom EBA je šifrirana.

## **4 PRIKAZ IZBOLJŠANJA UČINKOVITOSTI OSKRBNNE VERIGE V TOM, D. D.**

### **4.1 Predstavitev Skupine TOM**

Tom je zagotovo sodil med prodornejša slovenska podjetja v lesni dejavnosti, ki naj bi veljala za neperspektivno dejavnost. Toda Tom je z vsakoletno rastjo obsega poslovanja, ustanavljanjem in prevzemanjem podjetij dokazoval nasprotno. Od leta 1997 dalje, ko je bil v Tomu Konfekcija, d. o. o., in Tomu Tapetništvo, d. o. o., izpeljan menedžerski odkup, je že tlela ideja o ustanovitvi Skupine Tom, ki se je začela uresničevati leta 2001. V Skupini Tom, ki je bila organizirana kot holding, je bilo deset podjetij, in sicer Tom Polstermoebel, Tomcommerce, d. o. o., Tomip, d. o. o., Presek, d. o. o., Tapetništvo TR, d. o. o., MDM, d. o. o., Toming, d. o. o., Dom oprema, d. o. o., Javor, d. d., in nosilec skupine Tom, d. d., v katerem so se izvajali procesi za učinkovito upravljanje družb in blagovne znamke Tom. Nosilec skupine je bil hkrati tudi edini ali večinski lastnik prej naštetih podjetij, člani uprave pa so imeli skupaj 13.461 delnic Toma, d. d. (v nadaljevanju Tom) oziroma 51,77 odstotka vseh izdanih delnic. Rdeča nit celotne skupine je bila vizija, da bo Tom postal vodilni pohištvenik v Sloveniji do leta 2012 ter da bo postal zaželen in prepoznavna blagovna znamka na področju oblazinjenega sedežnega pohištva v Evropi na določeni tržni vrzeli. Zato so v letu 2004 ustanovili lastno prodajno podružnico v Nürnbergu v Nemčiji, ki je skupaj s poslovodstvom Toma skrbela za izvajanje prodajnih in trženjskih aktivnosti na nemškem trgu. Konec leta 2005 pa so še s tremi slovenskimi lesnimi podjetji odprli Slovenski dom v Moskvi. V skladu z vizijo se je leta 2008 izpeljal nakup 24,99-odstotnega deleža v Javor, d. d., z namenom širitve blagovne znamke Tom še na preostalo pohištvo. Nakup 24,99-odstotnega deleža v Javor, d. d., na začetku finančne krize, ki je nastopila konec leta 2007, je bil eden od ključnih razlogov pri propadu Toma, ki je moral konec leta 2010 začeti s postopkom stečaja.

Osnovna dejavnost, po kateri je bil Tom znan širšemu krogu slovenskih kupcev, je bila proizvodnja oblazinjenega sedežnega pohištva, ki so ga odlikovali dovršen dizajn, izbrani materiali in trendovske barve. Za vse artikle, ki so se prodajali pod blagovno znamko Tom, je veljala visoka kakovost izdelave, kar so delno omogočali tudi kakovostni materiali. Visoka kakovost izdelave je bil eden od razlogov, zakaj je bil Tom zaželen medorganizacijski partner. Plodno sodelovanje z Adrio Mobil, Elanom, Hidrio in priznanimi tujimi proizvajalci oblazinjenega sedežnega pohištva iz Nemčije in Švice je samo povečevalo zaželenost Toma na medorganizacijskem trgu. Kljub nenehni rasti prihodkov je že od leta 1997 dalje predstavljal program Home (proizvodnja oblazinjenega sedežnega pohištva) kar dvotretjinski delež v celotnih prihodkih, enotretjinski delež v celotnih prihodkih pa je predstavljal program Mobil (proizvodnja oblazinjenega pohištva).



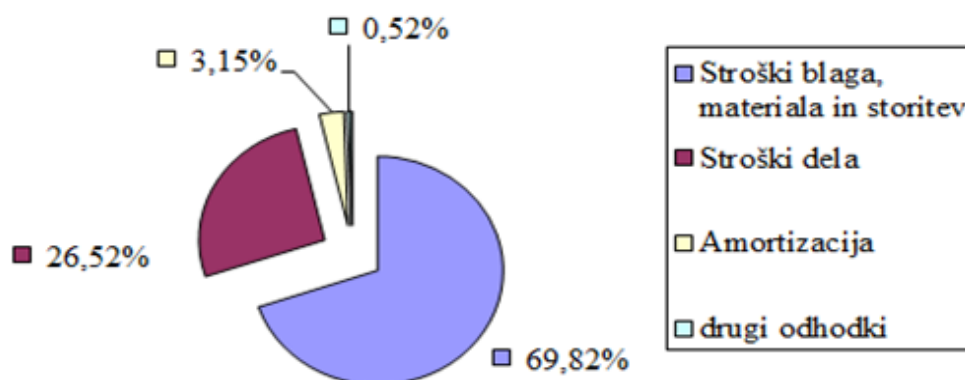
Omeniti velja, da je bila rast prihodkov povezana tudi s pripojitvami drugih podjetij in ne samo z rastjo matičnega podjetja.

Razvoj Toma se ni gradil samo na področju oblikovanja in pojavljanja v javnosti, za kar se je namenilo okoli pet odstotkov prihodkov, ampak se je z nakupi sodobne tehnologije tudi nenehno dograjevalo proizvodnjo. Poleg spremenjene postavitve delovnih mest v proizvodnji zaradi racionalizacije časov pri pretoku materialov in gotovih izdelkov se je v letu 2007 posodobilo tudi krojilne linije za usnje in za tekstil. Tehnološke posodobitve, ki poleg naštetih, vključujejo tudi računalniško vodeno pripravo proizvodnje, so omogočale individualno obravnavanje želja kupcev, krajšanje čakalnih rokov in izboljšavo logističnih tokov. Prav tako je imel Tom certifikat ISO 9001:2000 in okoljski standard 14001. Bil je eden prvih podjetij v Sloveniji, ki je pridobil dovoljenje Ministrstva za okolje in prostor za samostojno obvladovanje z odpadno embalažo. Tom je bil eno od prvih podjetij v Sloveniji, ki je pridobilo certifikat Družini prijazno podjetje. Imelo je tudi certifikata ISO/TS 16949 in EAQF 94 (Evaluation of Supplier Quality Capability).

## 4.2 Prikaz stroškov materiala in storitev

Skupina Tom je imela v strukturi stroškov visok delež stroškov materiala in storitev, in sicer 69,82 odstotka (Slika 10). Zaradi visokega deleža stroškov materiala in storitev je bil še toliko bolj pomemben prispevek nabavne funkcije k poslovnemu izidu in uspešnosti poslovanja podjetja ter zagotavljanju primerne dobičkonosnosti kapitala.

*Slika 10: Delež stroškov porabljenega materiala, stroškov storitev in nabavne vrednosti prodanega blaga in materiala v poslovnih odhodkih podjetja Tom, d. d., v letu 2009 (konsolidirani podatki)*



Vir: Tom, d. d., Poslovno poročilo Tom, d. d., 2009.

Brez nenehne kontrole vhodnih cen materialov in dela nabavne funkcije bi bil delež stroškov materiala in storitev lahko višji, predvsem kot posledica morebitne

neučinkovitosti in negospodarnosti ter nepremišljenosti nabavne funkcije v zelo »nemirnih« razmerah na nabavnem trgu.

Poslovodstvo Toma je v letu 2007 predstavilo srednjeročne cilje, med katerimi sta bili ključni izhodišči doseganje 25 milijonov evrov prometa ter rast dobičkonosnosti. Tem ključnim izhodiščem so se določili še podcilji nabavne funkcije, in sicer (Tom, d. d., 2007, str. 2):

- zmanjšanje materialnih stroškov za 7 odstotkov v naslednjih dveh letih;
- zmanjšanje zalog repromateriala za 100.000 evrov;
- uvedba elektronske izmenjave podatkov z dobavitelji;
- izgradnja dobaviteljske baze za celotno Skupino Tom.

Pri doseganju ciljev ni bil poudarek na klasičnem zniževanju cen, temveč je šlo za iskanje rešitev, ki prinašajo dodano vrednost za končnega kupca, kjer osrednjo vlogo igra nabavna funkcija. Nabavna funkcija je s tem postala koordinator, ker je s svojimi aktivnostmi hkrati tudi delno koordinirala tehnično-razvojno službo. Aktivnosti, ki sem jih postavil kot vodja nabave, so bile naslednje (Tom, d. d., 2007a, str. 2):

- oblikovanje strateških partnerstev z dobavitelji, kjer je bilo ključnega pomena ukvarjanje z razvojem dobaviteljev, razvijanjem nabavne verige in odločitvami »narediti« ali »kupiti«;
- globalno iskanje dobaviteljev s poudarkom na geografski razširitvi oskrbne verige ter vpeljava novih mednarodnih dobaviteljev;
- povezovanje procesov s poudarkom na prestrukturiranju procesov ter podpora dobaviteljem pri izboljšanju njihove produktivnosti,
- oblikovanje natančnejših specifikacij materialov s poudarkom na iskanju alternativnih materialov, vpeljava analiz vrednosti;
- osredinjenje nabavnih količin s poudarkom na prerazporeditvi nabavnih količin med dobavitelji ter racionalizacija števila dobaviteljev;
- vnovično ovrednotenje vseh nabavnih cen in benchmarking, pri čemer je bilo treba poiskati konkurenčne ponudbe od najmanj petih dobaviteljev iz najmanj treh držav.

Na podlagi aktivnosti sem določil še naslednje cilje oziroma priporočila (Tom, d. d., 2007a, str. 3):

- oskrba za strateške materiale mora potekati od najmanj dveh do treh dobaviteljev za vsak strateški material;
- zaradi konkurenčnosti se upošteva razmerje nabav pri dobaviteljih 65 odstotkov : 25 odstotkov : 10 odstotkov, kjer se 65 odstotkov nabav strateškega materiala opravi pri

tako imenovanem »razvojnemu dobavitelju«, 25 odstotkov pri tako imenovanem »razbijalcu cen« in 10 odstotkov pri tako imenovanem »rezervnemu dobavitelju«, ki je lahko tudi novi dobavitelj. Vsi strateški in novi dobavitelji morajo imeti kapacitete in zmogljivost za pokritje celotne zaloge določenega strateškega materiala;

- lokalni dobavitelj nima nobene prednosti pred drugimi, vendar je to njegova pogajalska prednost;
- obstoječi dobavitelj ima prednost pred drugimi, vendar ob konkurenčnih pogojih (cena, tehnične specifikacije, spoštovanje rokov, logistika, plačilni roki, reševanje reklamacij);
- vezava poslov, kjer je dobavitelj hkrati tudi kupec, ima prednost, vendar ob konkurenčnih nabavnih pogojih (cena, tehnične specifikacije, spoštovanje rokov, logistika, plačilni roki, reševanje reklamacij);
- posredništvo za strateške materiale ni zaželeno.

Na podlagi opredeljenih aktivnosti in ciljev je razvidno, da je proces izboljševanja učinkovitosti oskrbne verige potekal v dveh enakovrednih fazah, in sicer:

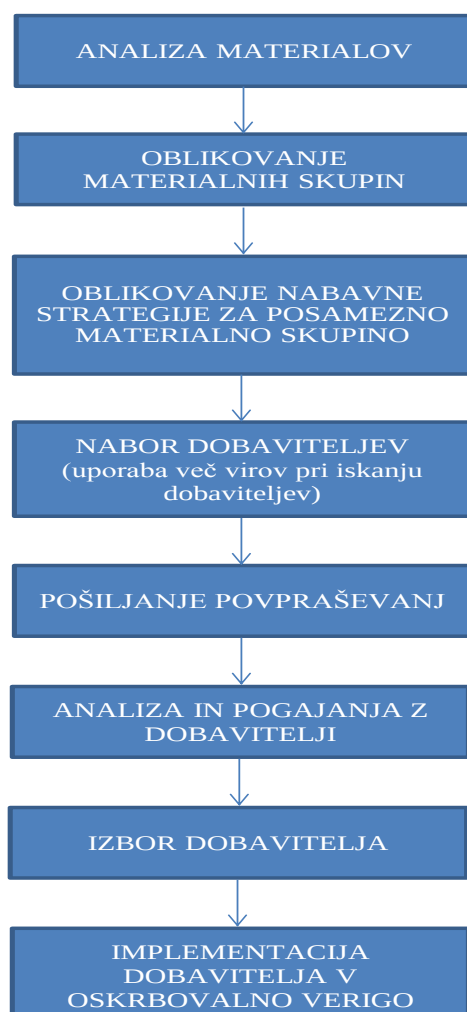
- izboljševanje učinkovitosti oskrbne verige prek materialnih skupin;
- izboljševanje učinkovitosti oskrbne verige prek nabavnih procesov in aktivnosti.

#### **4.3 Izboljševanje učinkovitosti oskrbne verige prek materialnih skupin**

Izboljševanje učinkovitosti oskrbne verige prek materialnih skupin se je začelo z oblikovanjem projektnega tima, ki sem ga kot vodja nabave izbral sam. Določil sem aktivnosti in nosilce teh aktivnosti ter časovni okvir izvedbe aktivnosti. Tim je bil sestavljen iz vodje nabave, referenta nabave in predstavnika oddelka razvoja ter po potrebi tudi iz drugih sodelavcev. Potek izboljševanja učinkovitosti oskrbne verige prek materialnih skupin je potekal v osmih korakih (Slika 11).

Začeli smo z analizo materialov, ki so se takrat uporabljali v poslovnem procesu. Temu je sledilo oblikovanje materialnih skupin, ki so bile določene s strani vodje nabave in vodje razvoja. Za vsako materialno skupino se je oblikovala nabavna strategija, na podlagi katere se je naredil nabor primernih dobaviteljev, ki so morali biti geografsko razpršeni. Nato je sledilo pošiljanje povpraševanj morebitnim dobaviteljem, ki so morali posredovati odprte kalkulacije, s čimer smo pridobili vpogled v njihovo konkurenčnost. Na podlagi analiz prispelih ponudb smo izvedli pogajanja z ožjim krogom dobaviteljev. V primeru uspešnih pogajanj smo naredili dokončen izbor dobaviteljev, s katerimi so bile podpisane pogodbe o sodelovanju. Nato je sledila implementacija dobaviteljev v oskrbno verigo Tom.

Slika 11: Potek izboljševanja učinkovitosti oskrbne verige prek materialnih skupin



#### 4.3.1 Analiza materialov

Zaradi hitrega razvoja podjetja in nenehnega dodajanja novih prodajnih artiklov ter posledično novih vhodnih materialov se je zaradi pomanjkanja človeških virov odlašalo z ažuriranjem informacijske baze. Največji problem je bil v tem, da artiklom niso bile dodane pravilne klasifikacije oziroma jih ti sploh niso imeli, kar je onemogočalo pravilne računalniške izpise.

Na podlagi analize ABC smo oblikovali materialne skupine. Nato so se vsem artiklom dodale pravilne klasifikacije, ki so omogočale dodatne analize materialov in zalog.

Delni šifrant klasifikacij je viden v Tabeli 1 z opredeljenimi klasifikacijami artikla, klasifikacijami podskupine, klasifikacijami skupine in klasifikacijami nadskupine.

Tabela 1: Delni šifrant klasifikacij

| Material | Klasifikacija nadskupine |                                      |      | Klasifikacija skupine            |       | Klasifikacija podskupine |         | Klasifikacija artikla |           |
|----------|--------------------------|--------------------------------------|------|----------------------------------|-------|--------------------------|---------|-----------------------|-----------|
| A2       | 1.                       | Puhini                               | A201 | Program Home                     | A2011 | Flori                    | A201101 | Flori KO              | A20110101 |
|          |                          |                                      |      |                                  |       |                          |         | Flori 3S              | A20110102 |
|          |                          |                                      |      |                                  |       | Concept                  | A201102 |                       |           |
|          |                          |                                      |      |                                  |       | Donna                    | A201103 |                       |           |
|          |                          |                                      |      |                                  |       | Maximal                  | A201104 |                       |           |
|          |                          |                                      |      |                                  |       | Luna                     | A201105 |                       |           |
|          |                          |                                      |      | Program Mobile                   | A2012 |                          |         |                       |           |
|          |                          |                                      |      |                                  |       |                          |         |                       |           |
|          | 2.                       | Ogrodje                              | A202 | Program Home                     | A2021 | Flori                    | A202101 | Flori KO              | A20210101 |
|          |                          |                                      |      |                                  |       | Concept                  | A202102 |                       |           |
|          |                          |                                      |      |                                  |       | Donna                    | A202103 |                       |           |
|          |                          |                                      |      |                                  |       | Maximal                  | A202104 |                       |           |
|          |                          |                                      |      |                                  |       | Luna                     | A202105 |                       |           |
|          |                          |                                      |      | Program Mobile                   | A2022 |                          |         |                       |           |
|          |                          |                                      |      |                                  |       |                          |         |                       |           |
|          | 3.                       | Tekstil                              | A203 | Program Home                     | A2031 | Rio                      | A203101 | Rio 5                 | A20310101 |
|          |                          |                                      |      |                                  |       |                          |         | Rio 6                 | A20310102 |
|          |                          |                                      |      |                                  |       | Bil/Bilbao               | A203102 |                       |           |
|          |                          |                                      |      |                                  |       | Gala/Calid               | A203103 |                       |           |
|          |                          |                                      |      |                                  |       | Kartica                  | A203104 |                       |           |
|          |                          |                                      |      |                                  |       | Sand                     | A203105 |                       |           |
|          |                          |                                      |      | Program Mobile                   | A2032 | Zanzibar                 | A203201 | Zanzibar 100          | A20320101 |
|          |                          |                                      |      |                                  |       |                          |         | Zanzibar 200          | A20320102 |
|          | 4.                       | Usnje                                | A204 | Colorado                         | A2041 | Colorado 1 – bel         | A204101 |                       |           |
|          |                          |                                      |      |                                  |       | Colorado 2 – črn         | A204102 |                       |           |
|          |                          |                                      |      | Nica                             | A2042 | Nica 1 – bel             | A204201 |                       |           |
|          |                          |                                      |      |                                  |       | Nica 2 – črn             | A204202 |                       |           |
|          |                          |                                      |      | Standard                         | A2043 | Standard 1 – bel         | A204301 |                       |           |
|          |                          |                                      |      |                                  |       | Standard 2 – črn         | A204302 |                       |           |
|          |                          |                                      |      |                                  |       |                          |         |                       |           |
|          | 5.                       | Vgradni mehanizmi                    | A205 | Škarje                           | A2051 | Flori                    | A205101 |                       |           |
|          |                          |                                      |      |                                  |       | Vesna                    | A205102 |                       |           |
|          |                          |                                      |      | Postelje                         | A2052 | Flori                    | A205201 |                       |           |
|          |                          |                                      |      |                                  |       | Miami                    | A205202 |                       |           |
|          | 6.                       | Potrošni material                    | A206 | Lepila                           | A2061 |                          |         |                       |           |
|          |                          |                                      |      | Gurtne, sukanci in robni trakovi | A2062 |                          |         |                       |           |
|          |                          |                                      |      | Vijaki in vijačni mehanizmi      | A2063 |                          |         |                       |           |
|          |                          |                                      |      | Zadrge                           | A2064 |                          |         |                       |           |
|          |                          |                                      |      |                                  |       |                          |         |                       |           |
|          | 7.                       | Zaščitna embalaža                    | A207 | PVC-folija                       | A2071 |                          |         |                       |           |
|          |                          |                                      |      | Karton                           | A2072 |                          |         |                       |           |
|          |                          |                                      |      | Mehurčasta folija                | A2073 |                          |         |                       |           |
|          |                          |                                      |      |                                  |       |                          |         |                       |           |
|          | 8.                       | Vzmeti in žice                       | A208 | Vzmeti                           | A2081 | Valovita vzmet L490      | A208101 |                       |           |
|          |                          |                                      |      |                                  |       | Valovita vzmet L510      | A208102 |                       |           |
|          |                          |                                      |      | Patentna žica                    | A2082 | Patentna žica FI 4       | A208201 |                       |           |
|          |                          |                                      |      |                                  |       | Patentna žica FI 6       | A208202 |                       |           |
|          | 9.                       | Vatellini                            | A209 | Vatelin 400 g                    | A2091 |                          |         |                       |           |
|          |                          |                                      |      | Vatelin 280 g                    | A2092 |                          |         |                       |           |
|          |                          |                                      |      |                                  |       |                          |         |                       |           |
|          | 10.                      | Gradli                               | A210 | Program Home                     | A2101 |                          |         |                       |           |
|          |                          |                                      |      | Program Mobil                    | A2102 |                          |         |                       |           |
|          |                          |                                      |      |                                  |       |                          |         |                       |           |
|          | 11.                      | Kovinski elementi in kovinske nogice | A211 | Flori H = 100                    | A2111 |                          |         |                       |           |
|          |                          |                                      |      | Maximal H = 120                  | A2112 |                          |         |                       |           |
|          |                          |                                      |      |                                  |       |                          |         |                       |           |
|          | 12.                      | Lesene nogice                        | A212 | Flori H = 100                    | A2121 | barva natur              | A212101 |                       |           |
|          |                          |                                      |      |                                  |       | barva jelša              | A212102 |                       |           |
|          |                          |                                      |      | Maximal H = 120                  | A2122 | barva natur              | A212201 |                       |           |
|          |                          |                                      |      |                                  |       | barva jelša              | A212202 |                       |           |
|          |                          |                                      |      |                                  |       |                          |         |                       |           |
|          | 13.                      | Polnila                              | A213 | Alex                             | A213  |                          |         |                       |           |
|          |                          |                                      |      | Octavio                          | A214  |                          |         |                       |           |
|          |                          |                                      |      | Claudius                         | A215  |                          |         |                       |           |

Vir: Tom, d. d., GoSoft 2000, 2009a.

S klasifikacijami smo omogočili boljši nadzor nad naročanjem materialov in predvsem nad trenutnimi zalogami. Klasifikacija je bila devetmestna, pri čemer sta prvi dve mesti klasifikacije pomenili klasifikacijo materiala, drugi dve sta določali klasifikacijo nadskupine, peto mesto klasifikacijo skupine, šesto in sedmo mesto klasifikacijo podskupine oziroma prodajni model, osmo in deveto mesto pa sta določala artikel. Tako smo lahko v primeru izpisa prejema vseh ogrodi v nekem obdobju vnesli klasifikacijo nadskupine A202, kjer smo dobili vse prejeme ogrodi za oba programa. V primeru

vnesene klasifikacije A2021101 pa je določen izpis vrnil podatek za ogrodje FLORI KO, ki je sodil v podskupino FLORI, skupino PROGRAM HOME, nadskupino OGRODJE in MATERIAL. Na podlagi klasifikacij in različnih izpisov smo opazili tudi, da je v bazi veliko neaktivnih artiklov, s katerimi ni bilo več let nobenega premika, ker so bili ti artikli bodisi umaknjeni iz prometa bodisi niso bili prodajno zanimivi. V primeru slednjega je prodajna funkcija naredila tržno analizo prodajnih modelov ter podala svoje odločitve o morebitni ukinitvi proizvoda, v primeru prvega pa dejanski umik ni bil pravilno zaveden v informacijsko bazo.

#### **4.3.2 Oblikovanje materialnih skupin**

Na podlagi narejene analize materialov smo določili 13 materialnih skupin. Osredotočili smo se predvsem na materiale, ki so po metodi ABC sodili v skupino A, saj so letni nakupi teh materialov predstavljali 74,5 odstotka celotne nabave. V skupino A so bili zato uvrščeni materiali puhini, ogrodje, tekstil in usnje. V skupini B, ki je predstavljala 16,5 odstotka celotne nabave, pa so bili materiali vgradni mehanizmi, vatelini, gradli, kovinski elementi in kovinske nogice ter polnila. Materiali lesene nogice, vzmeti in žice, zaščitna embalaža in potrošni material so skupaj predstavljali le 9 odstotkov letne nabave, zato smo jih razvrstili v skupino C.

#### **4.3.3 Oblikovanje nabavne strategije za posamezno materialno skupino**

Upoštevajoč literaturo (glej poglavje 1.4.3) in takratno Tomovo nabavno vodilo »Tom promovira skupen razvoj in sodelovanje z dobavitelji« so se za posamezne materialne skupine določile nabavne strategije (Tabela 2). Glavni razlog, zakaj smo materialni skupini puhini, ogrodje, tekstil, usnje, vgradni mehanizem in polnila določili nabavno strategijo partnerstva, je bil v tem, da je vsaka od naštetih materialnih skupin predstavljala od 10 do 25 odstotkov stroškov v lastni ceni izdelka. Za te materiale velja, da so voluminozni, dražji in specifični (tekstil, usnja, polnila), kar onemogoča nenehno menjavo dobaviteljev, v večini primerov pa tudi ni smiselna večja oddaljenost dobaviteljev (radij 500 do 700 kilometrov) zaradi logističnih problemov in tveganja nedobav. To so materiali, ki jih podjetje potrebuje, zato si mora zagotoviti redno kratkoročno in dolgoročno oskrbo. In prav zato, ker je tveganje s strateškimi materiali veliko, se je v Tomu skrbno izbralo primerne dobavitelje in z njimi razvijalo partnerske odnose. S poglobljanjem odnosov z dobavitelji se je omejilo nabavno tveganje in hkrati iskalo možnost za znižanje celotnih materialnih stroškov. Tako se je z vsemi dobavitelji na programu Home dokončno vpeljal sistem dobav ravno ob pravem času za vse artikle, kar se je takoj odrazilo na nižjih zalogah ter izboljššanemu denarnemu toku. Aktivno se je začelo iskati sinergije med dobavitelji Tom in podjetji v kapitalski lasti Tom ter vključevati dobavitelje že v razvojno fazo novega izdelka.

Materialni skupini potrošni material, zaščitna embalaža, vatelini, gradlji, kovinski elementi in kovinske ter lesene nogice smo določili nabavno strategijo systemskega sklepanja pogodb. Pri zgoraj naštetih materialnih skupinah nobeni materiali niso predstavljali večje tehnične težave, prav tako pa je na trgu obstajalo večje število slovenskih in tujih dobaviteljev, ki so lahko dobavljali vse izdelke več materialnih skupin. Z racionalizacijo števila dobaviteljev smo tako poenostavili administracijo tako v nabavnem oddelku kot tudi v skladišču.

S strategijo konkurenčnih ponudb smo opredelili materialno skupino vzmeti in žice zaradi majhnega dobavnega tveganja, kar je veljalo predvsem za material patentne žice za izdelavo vzmetnic.

*Tabela 2: Nabavne strategije za posamezno materialno skupino in strateška razdelitev materialov*

|     | Materialna skupina                   | ABC | Strateška razdelitev materialov | Nabavna strategija                      |
|-----|--------------------------------------|-----|---------------------------------|-----------------------------------------|
| 1.  | Puhini                               | A   | Strateški materiali             | Strategija partnerstva                  |
| 2.  | Ogrodje                              | A   | Strateški materiali             | Strategija partnerstva                  |
| 3.  | Tekstil                              | A   | Strateški materiali             | Strategija partnerstva                  |
| 4.  | Usnje                                | A   | Strateški materiali             | Strategija partnerstva                  |
| 5.  | Vgradni mehanizmi                    | B   | Strateški materiali             | Strategija partnerstva                  |
| 6.  | Potrošni material                    | C   | Običajni materiali              | Strategija systemskega sklepanja pogodb |
| 7.  | Zaščitna embalaža                    | C   | Običajni materiali              | Strategija systemskega sklepanja pogodb |
| 8.  | Vzmeti in žice                       | C   | Vzvodni materiali               | Strategija konkurenčnih ponudb          |
| 9.  | Vatelini                             | B   | Običajni materiali              | Strategija systemskega sklepanja pogodb |
| 10. | Gradlji                              | B   | Običajni materiali              | Strategija systemskega sklepanja pogodb |
| 11. | Kovinski elementi in kovinske nogice | B   | Običajni materiali              | Strategija systemskega sklepanja pogodb |
| 12. | Lesene nogice                        | C   | Običajni materiali              | Strategija systemskega sklepanja pogodb |
| 13. | Polnila                              | B   | Strateški materiali             | Strategija partnerstva                  |

Omeniti velja, da nabavne strategije v Tomu niso bile fiksno določene in so se lahko zaradi sprememb na nabavnem trgu tudi spreminjale, če bi se s tem lahko dosegla konkurenčna prednost pred konkurenti.

#### 4.3.4 Nabor dobaviteljev

Na podlagi opredeljenih materialnih skupin ter določenih nabavnih strategijah za posamično materialno skupino sem kot vodja nabave zbral informacije o morebitnih dobaviteljih iz razpoložljivih virov, predvsem iz notranjih virov (katalogi sejmov, objavljeni viri na spletu, spletne strani dobaviteljev, Kompass Publications, Gvin, wer-liefert-was), že opravljenih osebnih stikih in na podlagi izmenjav izkušenj s kolegi iz stroke.

Prav tako sem opravil več telefonskih pogovorov z dobavitelji, da bi bili še pravočasno odstranjeni neprimerni. V širši nabor sem vključil tudi obstoječe dobavitelje, ki so imeli več kot 30 tisoč evrov letnega prometa s Tomom. Vse te podatke sem kritično analiziral. Na podlagi analize sem opredelil nabor dobaviteljev (Tabela 3).

*Tabela 3: Nabor dobaviteljev*

|     | <b>Materialna skupina</b>            | <b>Slovenski dobavitelji</b> | <b>Tuji dobavitelji</b> |
|-----|--------------------------------------|------------------------------|-------------------------|
| 1.  | Puhini                               | 3                            | 2                       |
| 2.  | Ogrodje                              | 4                            | 3                       |
| 3.  | Tekstil                              | 3 (posredniki)               | 6                       |
| 4.  | Usnje                                | 1 (posrednik)                | 6                       |
| 5.  | Vgradni mehanizmi                    | 3                            | 4                       |
| 6.  | Potrošni material                    | 3                            | 6                       |
| 7.  | Zaščitna embalaža                    | 4                            | 4                       |
| 8.  | Vzmeti in žice                       | 3                            | 3                       |
| 9.  | Vateline                             | 3                            | 4                       |
| 10. | Gradli                               | 1                            | 5                       |
| 11. | Kovinski elementi in kovinske nogice | 5                            | 5                       |
| 12. | Lesene nogice                        | 4                            | 3                       |
| 13. | Polnila                              | 1                            | 4                       |

Hkrati z naborom dobaviteljev sem v sodelovanju z drugimi funkcijami v podjetju oblikoval merila za izbor dobaviteljev, in sicer:

- kakovost materiala (specifične zahteve);
- ceno (Incoterms pariteta DDP) in posebni rabati;
- dobavne in plačilne roke;
- proste zmogljivosti;
- možnost varnostnih zalog pri dobavitelju;
- prilagodljivost glede sprememb naročil;
- ugled dobavitelja v mednarodnem poslovanju;
- promocijsko vrednost dobavitelja za končnega kupca;
- izkušnje dobavitelja;
- lokacijo dobavitelja;
- lastniško strukturo dobavitelja in datum ustanovitve podjetja;
- razvojne zmogljivosti;
- izobrazbeno in izkustveno strukturo zaposlenih, fluktuacijo zaposlenih;
- finančno stabilnost dobavitelja;
- reševanje reklamacij in garancije dobavitelja;
- možnost recipročnih poslov;
- možnost dolgoročnega partnerskega odnosa.



#### **4.3.5 Pošiljanje povpraševanj**

Vsem dobaviteljem iz nabora iste skupine materiala smo po e-pošti poslali povpraševanje za dobavo materiala za tri sedežne garniture (Flori, Maximal, Luna) z zahtevo po odprtih kalkulacijah. Poleg uradnega povpraševanja smo jim poslali tudi nabavni vprašalnik, ki je zahteval še uradne odgovore na merila za izbor dobaviteljev, kljub temu da je bila velika večina informacij že posredovana med predhodnimi telefonskimi klici. K odgovoru na poslano povpraševanje je dobavitelj moral priložiti tudi poslovne izkaze za zadnja tri poslovna leta.

#### **4.3.6 Analiza ponudb dobaviteljev**

Na podlagi prejetih odgovorov na povpraševanje je sledila temeljita analiza odgovorov, ki je bila opravljena v sodelovanju s preostalimi poslovnimi funkcijami (finance, razvoj). Na podlagi narejene analize je iz nabora odpadlo 29 dobaviteljev zaradi cenovne nekonkurenčnosti, tehnološke zastarelosti opreme, velike fluktuacije kadrov, zasedenosti proizvodnih zmogljivosti ter slabšega finančnega stanja. Spreostalimi 49 dobavitelji iz nabora pa smo izvršili dodatna pogajanja bodisi po telefonu, prek Skypa ali pa osebno.

#### **4.3.7 Izbor dobaviteljev**

Na podlagi dodatnih pogajanj smo naredili izbor 49 odobrenih dobaviteljev s prikazom prihrankov, katerega osnova je bila analiza nabavnih stroškov, zmanjševanja zalog, zmanjševanja težav v proizvodnem procesu in zniževanja stroškov nabavne logistike ter njihove razvojne zmogljivosti. V Tabeli 4 je prikazan pregled števila dobaviteljev pred in po izvedeni racionalizaciji.

Nabavna politika podjetja je bila že pred izboljšavo učinkovitosti oskrbne verige takšna, da se je večina nabave opravila pri manjšem številu dobaviteljev. Tako je bilo v letu 2006 89,6 odstotka vrednosti nabave opravljene z 20 dobavitelji, preostala vrednost nabave pa s preostalimi 104 dobavitelji, od tega je bilo samo enkratnih, manjših nakupov pri 29 dobaviteljih.

Tabela 4: Pregled števila dobaviteljev pred in po racionalizaciji

|     | Materialna skupina                   | Slovenski dobavitelji po racionalizaciji | Tuji dobavitelji po racionalizaciji | Slovenski dobavitelji pred racionalizacijo | Tuji dobavitelji pred racionalizacijo | Nabor slovenskih dobaviteljev | Nabor tujih dob. |
|-----|--------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|------------------|
| 1.  | Puhini                               | 2                                        | 0 + 1                               | 3                                          | 0                                     | 3                             | 2                |
| 2.  | Ogrodje                              | 3                                        | 1                                   | 8                                          | 0                                     | 4                             | 3                |
| 3.  | Tekstil                              | 2 (posrednika)                           | 3                                   | 4                                          | 9                                     | 3 (posredniki)                | 6                |
| 4.  | Usnje                                | 0 + 1                                    | 4                                   | 2 + 2                                      | 4                                     | 1 (posrednik)                 | 6                |
| 5.  | Vgradni mehanizmi                    | 2                                        | 3                                   | 3                                          | 3                                     | 3                             | 4                |
| 6.  | Potrošni material                    | 3                                        | 0 + 2                               | 18                                         | 0                                     | 3                             | 6                |
| 7.  | Zaščitna embalaža                    | 2 + 1                                    | 0 + 1                               | 7                                          | 0                                     | 4                             | 4                |
| 8.  | Vzmeti in žice                       | 1 + 1                                    | 1                                   | 2                                          | 0                                     | 3                             | 3                |
| 9.  | Vatelini                             | 1 + 1                                    | 0 + 1                               | 3                                          | 1                                     | 3                             | 4                |
| 10. | Gradli                               | 1                                        | 1 + 1                               | 3                                          | 0                                     | 1                             | 5                |
| 11. | Kovinski elementi in kovinske nogice | 3                                        | 1                                   | 10                                         | 3                                     | 5                             | 5                |
| 12. | Lesene nogice                        | 1 + 1                                    | 0                                   | 3                                          | 0                                     | 4                             | 3                |
| 13. | Polnila                              | 1                                        | 1                                   | 1                                          | 1                                     | 1                             | 4                |
|     | Skupaj dobaviteljev                  | 22 + 5                                   | 15 + 7                              | 67 + 2                                     | 21                                    | 38                            | 55               |
|     | Št. različnih dobaviteljev           | 49                                       |                                     | 75                                         |                                       | 78                            |                  |

#### 4.3.7.1 Izbor dobaviteljev in prikaz prihrankov za materialno skupino puhini

Polietrske pene tako imenovani puhini so eden od najpomembnejših elementov sedežne garniture, saj puhini večinoma določajo udobje sedenja. Obstajajo puhini različnih kakovosti, od standardnih puhinov, puhinov znižane tlačne trdnosti in zvišane elastičnosti, puhinov s povečano tlačno trdnostjo, visoko elastičnih puhinov, ki v kombinaciji s pravilnim vzmetenjem doprinesejo k udobju sedenja. Osnovne lastnosti, s katerimi se lahko identificira polietrsko peno, so gostota, tlačna trdnost, ki predstavlja odpornost pene na tlačno obremenitev, natezna trdnost ter trajna deformacija. V praksi velja, da se za sedalo sedežne garniture ne bi uporabljala pena, ki ima manjšo gostoto kot  $30 \text{ kg/m}^3$ , za naslon naj bi veljalo, da se ne bi uporabljala pena z manjšo gostoto kot  $25 \text{ kg/m}^3$  ter za oblazinjenje stranice peno z gostoto najmanj  $18 \text{ kg/m}^3$ . To velja za vzmetene sedežne garniture. Kljub temu so na trgu tudi proizvajalci, ki uporabljajo peno z manjšimi gostotami, kar kompenzirajo s povečano tlačno trdnostjo. To je razumljivo, saj peni določa ceno prav gostota pene. Nekako velja, da če se gostota pene zniža za približno  $2 \text{ kg/m}^3$ , se cena pene za oblazinjeno sedežno pohištvo zniža za okoli pet do sedem odstotkov. Tom je imel predpisanih 22 različnih kakovosti pen in je letno v oblazinjeno pohištvo vgradil okoli 750 ton polietrske pene. Tom je bil prvi proizvajalec oblazinjenega sedežnega pohištva v regiji, ki je ukinil proces razreza blokov polietrske pene in ga prepustil zunanjemu izvajalcu. Dobavitelji so tako dobavljali že konfekcionirane puhine, v katerih so že bili vgrajeni boneli. Tako je lanser v proizvodnji samo vzel primeren puhin in ga dostavil na delovno mesto v proizvodnem procesu. Še pred izboljšavo učinkovitosti oskrbne verige

se je velika večina puhinov dobavljala po načelu ravno ob pravem času, in sicer puhini za modele Flori, Maximal, Concept, Donna in Luna. Z namenom kakovostnejše oskrbe smo se z izbranimi dobavitelji dogovorili za dobave ravno ob pravem času za celoten prodajni program. Dodatna zahteva je bila, da je moral dobavitelj že sam spakirati puhine po delovnih nalogih ter jih zapakirati v en paket. Zaradi lažje sledljivosti je moral dobavitelj na paket nalepiti etiketo, na kateri so bili podatki o številki delovnega naloga, nazivu puhina in številu istih puhinov v paketu ter datumu dobave. To pomeni, da so bili za točno določen delovni nalog v enem paketu puhini za trosed, kot in dvosed, s čimer se je olajšalo delo lanserjem, saj se ni več izgubljalo časa z iskanjem posameznih puhinov, temveč je lanser samo poiskal pravilni delovni nalog na paketu.

Vsaka Tomova proizvodna lokacija je standardno izdelovala najmanj tri modele oblazinjenega sedežnega pohištva, preostale modele pa le občasno, saj se je z njimi v procesu planiranja zapolnjevalo proste proizvodne zmogljivosti. Na ta način se je izoblikovala skupina puhinov, ki se je kupovala pri določenem dobavitelju, saj je zaradi voluminoznosti puhinov veliko težo pri konkurenčnosti dobavitelja igral tudi strošek prevoza. Prav tako so dobavitelji pristali na daljše plačilne roke in brezplačno dobavo puhinov za sejemske eksponate oziroma na dobavo puhinov za sejemske eksponate z večjim popustom.

Edina dobavitelja, ki sta sprejela pogoje, sta bila obstoječa slovenska, ki jima je delež nabave Toma v njihovi prodaji predstavljal 40 oziroma 65 odstotkov prometa. En izbrani dobavitelj je bil hkrati tudi manjši kupec. Izbran je bil še avstrijski dobavitelj, vendar le za en model, ki se je delal za avstrijski trg. Poudariti je treba, da so kljub izboljšanju nabavnih pogojev pri dobaviteljih puhini še vedno predstavljali cenovno nekonkurenčnost, ker je bila nabava osnovnega materiala blok pene v Sloveniji nekonkurenčna evropski. Tudi če bi blok pene kupovali v tujini, bi zaradi stroška prevoza teh v Slovenijo presegli ceno blok pene v Sloveniji. Tuja dobavitelja nista bila izbrana zaradi visokega stroška logistike, nesprejemljivih plačilnih pogojev in nestrinjanja z brezplačnimi puhini za sejemske eksponate.

Zaradi izboljšave učinkovitosti oskrbne verige je bilo pri materialni skupini puhini v prvem letu realiziranih za 47.386,59 evra prihrankov, predvsem zaradi pakiranja puhinov po delovnih nalogih in spremembe plačilnega roka (Tabela 5).

*Tabela 5: Prikaz prihrankov za materialno skupino puhini zaradi izvedenih aktivnosti*

|        | Lokacija  | Dobava<br>ravno ob<br>pravem<br>času | Je tudi<br>kupec | Dobava | Prihranki<br>zaradi<br>pakiranja v<br>€/leto | Vzorčni<br>puhini<br>(prihranek<br>v €/leto) | Prihranek zaradi<br>spremembe<br>plačilnega roka v<br>€/leto (r = 8 %) | Prihranek<br>po<br>dobaviteljih<br>skupaj v € |
|--------|-----------|--------------------------------------|------------------|--------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Dob. 1 | Slovenija | DA                                   | NE               | DDP    | 14.400,00                                    | 1.200,00                                     | 11.734,61                                                              | 27.334,61                                     |
| Dob. 2 | Slovenija | DA                                   | DA               | DDP    | 14.400,00                                    | 1.200,00                                     | 4.451,98                                                               | 20.051,98                                     |
| Dob. 3 | Avstrija  | DA                                   | NE               | DDP    | /                                            | /                                            | /                                                                      | /                                             |
| Skupaj |           |                                      |                  |        |                                              |                                              |                                                                        | 47.386,59                                     |

#### 4.3.7.2 Izbor dobaviteljev in prikaz prihrankov za materialno skupino ogrodje

Tudi pri materialni skupini ogrodje se je z dobavitelji dogovorilo, da se bo celotna prodajna ponudba dobavljala po principu ravno ob pravem času, kar je pred izboljšavo učinkovitosti oskrbne verige veljalo samo za ogrodja Flori, Maximal, Concept in Donna. Izbrani so bili trije že obstoječi slovenski dobavitelji, med njimi strateški dobavitelj ter nov češki, ki je dobavljal ogrodje za sedežne garniture za avstrijski trg. Zaradi voluminoznosti ogrodi je logistika predstavljala precejšen strošek.

Ker je bilo veliko ogrodi komplementarnih, se pravi, da se je lahko neko ogrodje uporabilo pri več modelih, spreminjala pa se je le lesena stranica, smo pri strateškem dobavitelju dosegli dodatni rabat v višini osem odstotkov, če smo vsako četrletje kupili več kot sto referenc iste postavke, za kar je bil izstavljen dobropis vsako četrletje. Pri vseh izbranih dobaviteljih je tudi pred izboljšavo učinkovitosti oskrbne verige veljala pariteta po Incoterms klavzuli CPT, tako da iz naslova spremembe paritete na DDP ta ni precej vplivala na prihranke pri logistiki. Le prehod tveganj iz dobavitelja na kupca se je spremenil v korist Toma.

En izbran dobavitelj je bil hkrati tudi manjši kupec, kar je pripomoglo h končni izbiri dobavitelja.

Zaradi racionalizacije števila dobaviteljev, združevanja količin in izboljšanja nabavnih pogojev je prihranek za materialno skupino ogrodje v prvem letu izboljšave učinkovitosti oskrbne verige znašal 18.945,69 evra, predvsem zaradi spremenjenih nabavnih pogojev, kar je razvidno iz Tabele 6.

*Tabela 6: Prikaz prihrankov za materialno skupino ogrodje zaradi izvedenih aktivnosti*

|        | Lokacija  | Dobava<br>ravno ob<br>pravem<br>času | Pariteta | Je tudi<br>kupec | Vzorčna<br>ogrodja<br>(prihranek<br>v €/leto) | Letni<br>dobropis<br>v € | Prihranek zaradi<br>spremembe<br>plačilnega roka v<br>€/leto ( $r = 8\%$ ) | Prihranek<br>po<br>dobaviteljih<br>skupaj v € |
|--------|-----------|--------------------------------------|----------|------------------|-----------------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Dob. 1 | Slovenija | DA                                   | DDP      | NE               | 950,00                                        | 10.260,32                | 6.485,16                                                                   | 17.695,48                                     |
| Dob. 2 | Slovenija | DA                                   | DDP      | DA               | 150,00                                        | 0,00                     | 855,59                                                                     | 1.005,59                                      |
| Dob. 3 | Slovenija | DA                                   | DDP      | NE               | 100,00                                        | 0,00                     | 144,62                                                                     | 244,62                                        |
| Dob. 4 | Češka     | DA                                   | DDP      | NE               | /                                             | 0,00                     | 0,00                                                                       | 0,00                                          |
| Skupaj |           |                                      |          |                  |                                               |                          |                                                                            | 18.945,69                                     |

#### 4.3.7.3 Izbor dobaviteljev in prikaz prihrankov za materialno skupino tekstil

Za tekstil iz programa Home (540 različnih barv in tekstur) je še pred izboljšavo učinkovitosti oskrbne verige veljalo, da mora dobavitelj imeti minimalno varnostno zalogo tekstila v vseh barvah, s čimer smo zagotavljali nemoteno dobavo, ki se je vršila enkrat na teden. Večino tekstila smo naročevali in odpoklicevali na podlagi normativnih potreb po tekstilu v naslednjem tednu glede na tedenski plan krojenja oziroma šivalnice. Dobave tako niso obremenjevale skladišč dlje kot teden dni. Zaradi opisane nabavne politike so bile tudi nabavne cene na tekoči meter dražje, v povprečju za približno 15 odstotkov. Na zalogo oziroma minimalno naročilo smo naročevali le dražjo mikrotkanino pri italijanskem dobavitelju, ki je obremenjevala zalogo. Problematična je bila predvsem dobava tekstila za program Mobil, na katero Tom ni imel vpliva, saj je nabavne pogoje narekoval kupec. Težava je nastala ob zamenjavi kolekcije, ki se je zgodila enkrat na leto, ker je ostalo veliko nekurantnega blaga, predvsem kot posledica kupovanja tekstila na zalogo. Minimalno naročilo je bila ena bala oziroma okoli 50 tekočih metrov na posamezno teksturo in barvo tekstila.

Na podlagi mesečnih spremljanj artiklov smo določili, katere artikle bomo kupovali po normativni porabi in katere na zalogo. Zaradi majhnega vhodnega skladišča in velike zaloge vhodnih materialov je bila določena meja za naročanje na zalogo pri minimalni mesečni porabi sto tekočih metrov.

Zaradi želje po zmanjševanju reklamacij iz naslova prevlečnih materialov smo tako kot pri usnju tudi pri tekstilu naredili zvezek zahtev, kjer so bile nadrobno opisane zahteve po kakovosti.

Pri izboru dobaviteljev smo te razdelili v dve skupini, in sicer na tekstil, ki je bil določen s strani kupca za program Mobil, ter na tekstil za program Home, ki je bil predmet izboljšave. Tekstil za program Mobil se je kupoval pri večjih priznanih proizvajalcih in posrednikih tekstila v Italiji, Belgiji in Nemčiji. Ti dobavitelji so proizvajali in prodajali

tudi tekstil za oblazinjeno sedežno pohištvo priznanim evropskim proizvajalcem oblazinjenega sedežnega pohištva. Zato smo se odločili, da bomo zaradi primernosti tekstila, ugleda in finančne stabilnosti podjetja, ugodnih dobavnih in plačilnih pogojev ter primernih nabavnih cen na programu Home začeli sodelovati z nemškim posrednikom, ki je bil sicer določen za dobavo tekstila za program Mobil. Pri dobavitelju smo za program Home izbrali dva povsem nova tekstila, ki sta bila na nemškem trgu prisotna šele pol leta in sta imela obetavne rezultate. Ker je Tom prodajal oblazinjeno sedežno pohištvo tudi na nemški trg in ker so nemški prodajalci že poznali tekstil ter njegovo obnašanje, je bil to tudi eden od razlogov za izbor dobavitelja, saj je bil hitrejši prodor na nemški trg ena od prednosti Toma. Izkazalo se je, da je bil tekstil zelo dobro sprejet tudi na drugih prodajnih trgih. Pri dobavitelju je bilo prvo naročilo narejeno za cele bale in ne po normativni porabi, kar je bila praksa Toma, pozneje pa se je tekstil dobavljal v skladu z nabavno politiko.

Izbran je bil tudi že obstoječi nemški dobavitelj, ki je bil hkrati tudi kupec, pri katerem se je vse naročevalo po tedenski normativni porabi, plačilni roki pa so bili usklajeni tako na nabavni kot prodajni strani.

Iz Italije sta bila izbrana dva dobavitelja, in sicer že obstoječi dobavitelj, ki je sprejel podaljšanje plačilnega roka in boljše dobavne pogoje, ter nov dobavitelj za mikrotkanino, ki je ponudil precej ugodnejše nabavne pogoje, predvsem zaradi proizvodnje tekstila na Kitajskem. Slednji dobavitelj je ponujal tudi tekstil višjega cenovnega razreda, ki smo ga pozneje tudi vključili v prodajni program. Prav tako sta bila izbrana dva slovenska posrednika, s katerima smo sodelovali že vrsto let, ki sta ponudila ugodnejše nabavne pogoje kot v preteklosti.

V pohištveni industriji se zelo hitre izboljšave oskrbe s tekstilom ne dá narediti oziroma je ta zelo draga, ker je zamenjava tekstila povezana z novo izdajo prodajnih katalogov, namenjenih lažjemu odločanju končnega kupca, kateri tekstil je po njegovem mnenju primernejši za sedežno garnituro. Toda ker je v Tomu potekala priprava na zamenjavo kolekcije, se je ta zgodila razmeroma hitro. Prihranek za materialno skupino tekstil je v prvem letu izboljšave učinkovitosti oskrbne verige znašal kar 122.722,21 evra, predvsem zaradi spremenjenega načina naročanja pri najbolj prodajanih tekstilih (Tabela 7).

Tabela 7: Prikaz prihrankov za materialno skupino tekstil zaradi izvedenih aktivnosti

|        | Lokacija                       | Dobava<br>ravno ob<br>pravem<br>času | Razlika<br>v PC v<br>€/tm | Letna<br>količina | Prihranek zaradi<br>naročanja na<br>zalogo v €/leto | Dobava        |                    |                       | Vzorčni<br>tekstili<br>(prihranek<br>v €/leto) | Prihranek zaradi<br>podaljšanja plačilnega<br>roka v €/leto ( $r = 8\%$ ) v<br>prvem letu sodelovanja | Prihranek<br>po<br>dobaviteljih<br>skupaj v € |
|--------|--------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|-------------------|-----------------------------------------------------|---------------|--------------------|-----------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
|        |                                |                                      |                           |                   |                                                     | Po izboljšavi | Pred<br>izboljšavo | Prihranek<br>v €/leto |                                                |                                                                                                       |                                               |
| Dob. 1 | Nemčija                        | DA, delno                            | 0,5                       | 22.153            | 11.076,50                                           | DDP           | FCA                | 14.300,00             | 0,00                                           | 1.551,78                                                                                              | 26.928,28                                     |
| Dob. 2 | Nemčija                        | DA                                   | 0                         | /                 | /                                                   | FCA           | FCA                |                       | 0,00                                           | 0,00                                                                                                  | /                                             |
| Dob. 3 | Italija                        | DA, delno                            | 1,8                       | 7.468             | 13.442,40                                           | FCA           | FCA                |                       | 3.200,00                                       | 5.983,77                                                                                              | 22.626,17                                     |
| Dob. 4 | Italija –<br>mikrotkanina, nov | DA, delno                            | 4                         | 14.913            | 59.652,00                                           | DDP           | /                  | 2.200,00              | 300,00                                         | 547,44                                                                                                | 62.699,44                                     |
| Dob. 5 | Slovenija                      | DA, delno                            | 0,8                       | 3.690             | 2.952,00                                            | FCA           | FCA                |                       | 880,00                                         | 2.890,65                                                                                              | 6.722,65                                      |
| Dob. 6 | Slovenija                      | DA                                   | 0                         | /                 | /                                                   | FCA           | FCA                |                       | 3.120,00                                       | 625,66                                                                                                | 3.745,66                                      |
| Skupaj |                                |                                      |                           |                   |                                                     |               |                    |                       |                                                |                                                                                                       | 122.722,21                                    |

#### 4.3.7.4 Izbor dobaviteljev in prikaz prihrankov za materialno skupino usnje

Pred izboljšavo učinkovitosti oskrbne verige smo v Tomu uporabljali tri kakovosti usnja, in sicer debelo usnje oziroma prodajno ime colorado (debeline 1,3 do 1,5 milimetra) v 17 barvah, usnje madras oziroma prodajno ime nica v 24 barvah ter prodajno ime arizona v kombinaciji z umetnim usnjem v 12 barvah. Vsa usnja smo redno kupovali pri štirih dobaviteljih, pri dveh pa občasno. Vse tri kakovosti usnja so sodile v kakovostni razred močno kritega in pigmentiranega usnja, ki se je v panogi oblazinjenega sedežnega pohištva najbolj prodajal.

Usnju, ki so ga uporabljali v Tomu, je bilo skupno to, da se je kupovalo pri več dobaviteljih z dobavo enkrat na teden, kar je pomenilo, da smo kupili usnje v približni količini, ki se jo je potrebovalo v proizvodnji naslednji teden. Če se je za določen nalog po normativni porabi potrebovalo 17 m<sup>2</sup> določene barve, smo to naročili. Prišlo je od 18 do 20 m<sup>2</sup> usnja, saj so kože usnja v povprečju velike od 4,5 do 5 m<sup>2</sup>, zato ni možno dobiti natančne naročene količine po normativni porabi. To pomeni, da je bil ostanek usnja na posamezen delovni nalog do 2 m<sup>2</sup>, kar vrednostno predstavlja približno 36 evrov. Kupec ostanka usnja ni plačal in je bremenil zalogo. Redno se je dogajalo, da se ostanek usnja ni mogel v celoti porabiti pri naslednjih delovnih nalogih, ker je bila nova dobava usnja drugačnega odtenka. Usnje je bilo iz druge sarže, ki pa je še vedno bila v normativih, saj je dovoljeno barvno odstopanje  $\pm$  dve stopnji odtenka. Takšni ostanki so predstavljali veliko obremenitev prostora (zasedenost), povečevali so (nekurantne) zaloge in zniževali denarni tok.

Dodatno težavo je predstavljajo tudi krojenje na dveh lokacijah, ko se je ena barva iste kakovosti usnja dobavila dvakrat in je namesto 2 m<sup>2</sup> ostalo kar 4 m<sup>2</sup> usnja. Na letni ravni bi lahko ostalo tudi do približno 2.500 m<sup>2</sup> ostanka usnja (1,5 do 2 m<sup>2</sup> ostanka usnja na delovni

nalog pomnoženo s 1.425 delovnimi nalogi iz usnja), če se ne bi poskušalo uporabiti usnje v proizvodnji. Ker pa so prihajali tudi zelo podobni odtenki novih dobav usnja, je tako ostanek na letni ravni znašal okoli 800 m<sup>2</sup>.

Kakovost usnja je lahko zelo nihajoča, kar je pred izboljševanjem učinkovitosti oskrbne verige predstavljalo veliko težavo tudi v proizvodnem procesu Toma, saj se določene napake v usnju vidijo šele v fazi tapeciranja oziroma ko je sedežna garnitura že narejena. To pomeni, da tapetnik porabi približno 15 ur, da garnituro dokonča, namesto samo pet do šest ur, saj je čas raztapeciranja dvakrat daljši od tapeciranja. Stroški, ki pri tem nastanejo, so ogromni, saj bi tapetnik v tem času naredil tri garniture namesto ene. V primeru raztapeciranja se je v Tomu velikokrat zgodilo, da primerne usnja ni bilo na zalogi na lokaciji tapeciranja zaradi dobav ravno ob pravem času, saj je bilo naročenega samo toliko usnja, kot se ga je normativno potrebovalo. Potrebne so bile takojšnje dobave (dodatni stroški), velikokrat pa to tudi ni bilo dovolj in se je kljub temu zamudila planirana dobava. Kupec je dobil sedežno garnituro z zamudo.

Obstajajo standardi, kakšne kože so primerne za tapeciranje oblazinjenega pohištva, vendar se žal dogaja, da modne smernice narekujejo dizajne, ki ne upoštevajo karakteristik materiala. Če je površina na sedežni garnituri večja od 0,7 m<sup>2</sup> (iz ene kože usnja moramo dobiti tri do štiri kvadrate s površino 0,7 m<sup>2</sup> – nepisan standard), zelo hitro nastane težava, ker je treba vgraditi tudi kakšno manjšo napako v usnju na vidno mesto, ki tja ne sodi. Tomove garniture pa so imele tudi do 1,3 m<sup>2</sup> veliko površino, ki je morala biti skrojena iz enega kosa usnja. Največ težav smo imeli pri usnju arizona v kombinaciji z umetnim usnjem. To usnje ni dosegalo želenih kakovostnih standardov glede primernosti osnovne surovine (bilo je preveč žigov, vidnih zarez, grbe in drugih lukenj na kruponu, ki velja za najkakovostnejši del kože). Slabše dele kože se ni moglo uporabiti na manj obremenjenih predelih sedežne garniture, saj se je tam uporabljalo umetno usnje.

Zaradi opisanih težav se je naredila izboljšava procesa krojenja, ki se je vršila samo še na eni lokaciji, s čimer se je rešil problem dvojnih ostankov usnja po krojenju. Za porabo starih ostankov usnja se je dogovorilo z večjim trgovcem za izdelavo akcijskih počivalnikov in taburejev iz ostankov usnja, kjer normativna poraba usnja ni presegala 1,8 m<sup>2</sup>. Naredili smo tudi zvezek zahtev za usnje, s čimer se je zvišala zahteva po kakovosti usnja, ki je bilo primerno za proizvodni proces v Tomu. Pozneje smo iz prodajne ponudbe umaknili prodajo sedežnih garnitur v kombinaciji z umetnim usnjem, namesto nje pa vpeljali razred standard, ki je bil zelo ugoden. Zaradi zagotavljanja ustreznega nivoja kakovosti usnja smo na prevzem pošiljali usposobljenega prevzemalca usnja, ki je zavračal neprimerno robo, ki ni bila pripravljena po zvezku zahtev. K dobavitelju je šel dva- do trikrat na mesec. Mesečni strošek prevzemalca je znašal okoli 1.200 evrov, ki pa je bil »povrnjen«, saj se je že pri dobavitelju zavrnilo neprimerno robo za proizvodni proces v Tomu v višini okoli 2.500 evrov na mesec.



Tudi pri usnju smo naredili analizo, katere barve in kakovosti usnja se najbolj prodajajo, s čimer se je opredelilo, ali se bo še naročalo po normativni porabi.

Pri usnju je bilo največ sprememb pri številu dobaviteljev, saj sta od šestih rednih in dveh občasnih starih dobaviteljev ostala samo še dva. Izbrana sta bila dva nova redna dobavitelja in en občasni.

Najbolj prodajani kakovosti usnja (colorado in nica) sta se tudi po izboljšavi oskrbne verige kupovali v Italiji. Kupovala sta se po normativni porabi pri starem dobavitelju, najbolj prodajane barve pri obeh razredih pa pri novem. Slednji je imel tudi možnost prodaje več kakovosti usnja ter je predstavljal alternativo nemškemu, avstrijskemu in tudi italijanskemu dobavitelju, pri katerem smo kupovali usnje po normativni porabi.

Izbran je bil tudi že obstoječ nemški dobavitelj, ki je bil hkrati tudi kupec. Pri njem se je vse naročevalo po tedenski normativni porabi, plačilni roki pa so bili usklajeni tako na nabavni kot prodajni strani.

V izboru je bil še avstrijski proizvajalec z uveljavljeno blagovno znamko. Njegovo usnje so uporabljali priznani svetovni proizvajalci oblazinjenega sedežnega pohištva. Izbran je bil z namenom, da bi k prodaji pripomoglo tudi dobaviteljevo dobro ime. Seveda je bilo to usnje namenjeno samo za določene garniture, ki so se prodajale v skrbno izbranih prodajnih prostorih.

Vsi dobavitelji so bili v dobri finančni kondiciji in so tudi sprejeli večino naših zahtev, med drugim tudi zvezek zahtev s sprejemljivimi karakteristikami usnja. V povezavi z lastnim prevzemalcem se je kakovost usnja precej popravila, tako da se je število raztapeciranj v proizvodnem procesu znižalo na normalno raven.

Zelo hitre izboljšave oskrbe z usnjem se v pohištveni industriji, tako kot s tekstilom, ne dá narediti oziroma je ta zelo draga. Zamenjava usnja je povezana z novo izdajo prodajnih katalogov, namenjenih lažjemu odločanju končnega kupca. Vendar ker je v Tomu ravnokar potekala priprava na zamenjavo kolekcije, se je ta zgodila razmeroma hitro. Prihranek za materialno skupino usnje je v prvem letu izboljšave učinkovitosti oskrbne verige znašal 126.995,65 evra, predvsem zaradi spremembe naročanja najbolj prodajanih barv usnja (Tabela 8).

*Tabela 8: Prikaz prihrankov za materialno skupino usnje zaradi izvedenih aktivnosti*

|        | Lokacija | Dobava<br>ravno ob<br>pravem<br>času | Zaloga<br>(št. ref.) | Prihranek zaradi<br>naročanja na<br>zalogo v €/leto | Prihranek zaradi<br>nižje nabavne<br>cene v €/leto | Dobava        |                    |                       | Vzorčno<br>usnje<br>(prihranek<br>v €/leto) | Izveden<br>prevzem | Prihranek<br>zaradi<br>spremembe<br>plačilnega<br>roka v €/leto (r<br>= 8 %) | Prihranek<br>po<br>dobaviteljih<br>skupaj v € |
|--------|----------|--------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------|--------------------|-----------------------|---------------------------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
|        |          |                                      |                      |                                                     |                                                    | Po izboljšavi | Pred<br>izboljšavo | Prihranek v<br>€/leto |                                             |                    |                                                                              |                                               |
| Dob. 1 | Italija  | DA, delno                            | 13                   | 72.000,00                                           | 0,00                                               | DDP           | /                  | 0                     | 624,00                                      | 7.150,00           | 4.933,17                                                                     | 84.707,17                                     |
| Dob. 2 | Italija  | DA                                   | 0                    | 0,00                                                | 26.520,00                                          | FCA           | FCA                | 0                     | 765,00                                      | 7.150,00           | 3.353,48                                                                     | 37.788,48                                     |
| Dob. 3 | Nemčija  | DA                                   | 0                    | 0,00                                                | 0,00                                               | DDP           | /                  | 0                     | 0,00                                        |                    | 0,00                                                                         | 0,00                                          |
| Dob. 4 | Avstrija | DA                                   | 0                    | 0,00                                                | 0,00                                               | DDP           | /                  | 0                     | 4.500,00                                    |                    | 0,00                                                                         | 4.500,00                                      |
| Skupaj |          |                                      |                      |                                                     |                                                    |               |                    |                       |                                             |                    |                                                                              | 126.995,65                                    |

#### 4.3.7.5 Izbor dobaviteljev in prikaz prihrankov za materialno skupino vgradni mehanizmi

Pri materialni skupini vgradni mehanizmi smo naredili racionalizacijo na takšen način, da smo izbrali vgradni material pri enem dobavitelju. Škarje relax za nov model smo izbrali pri nemškem dobavitelju, pri katerem smo kupovali tudi škarje za model Flori. Na podlagi prvih ponudb so bile cene škarij za nov model za 4,5 odstotka dražje od primerljivega izdelka njihove konkurence, vendar se je v drugem krogu pogajanj cena novih škarij znižala, s čimer so škarje postale konkurenčnejše. Zaradi povečanja prometa se je spremenila pariteta dobave, znižala pa se je tudi nabavna cena obstoječih škarij. Prav tako se je pri belgijskem in avstrijskem dobavitelju uspelo dogovoriti za nižje nabavne cene.

Pri preostalih slovenskih dobaviteljih je bila dobava vgradnih materialov po principu dobav ravno ob pravem času, ker so bili ti locirani blizu proizvodne lokacije Toma.

Zaradi izboljšanja učinkovitosti oskrbne verige pri materialni skupini vgradni mehanizmi je bilo v prvem letu za 37.686,70 evra prihrankov, predvsem zaradi doseženih nižjih nabavnih cen (Tabela 9).

*Tabela 9: Prikaz prihrankov pri materialni skupini vgradni mehanizmi zaradi izvedenih aktivnosti*

|        | Lokacija  | Dobava<br>ravno ob<br>pravem<br>času | Zaloga<br>(št. ref.) | Prihranek<br>zaradi nižje<br>cene | Dobava        |                    |                       | Prihranek zaradi<br>spremembe<br>plačilnega roka v<br>€/leto (r = 8 %) | Prihranek<br>po<br>dobaviteljih<br>skupaj v € |
|--------|-----------|--------------------------------------|----------------------|-----------------------------------|---------------|--------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
|        |           |                                      |                      |                                   | Po izboljšavi | Pred<br>izboljšavo | Prihranek v<br>€/leto |                                                                        |                                               |
| Dob. 1 | Belgija   | Ne                                   | 2                    | 3.932,56                          | CPT           | CPT                |                       | 646,45                                                                 | 4.579,01                                      |
| Dob. 2 | Nemčija   | Ne                                   | 2                    | 2.109,32                          | DDP           | FCA                | 4.950,00              | 173,37                                                                 | 7.232,69                                      |
| Dob. 3 | Avstrija  | Ne                                   | 1                    | 25.875,00                         | DDP           | DDP                |                       | /                                                                      | 25.875,00                                     |
| Dob. 4 | Slovenija | Da                                   |                      |                                   | DDP           | DDP                |                       | /                                                                      |                                               |
| Dob. 5 | Slovenija | Da                                   |                      |                                   | DDP           | DDP                |                       | /                                                                      |                                               |
| Dob. 6 | Slovenija | Da                                   |                      |                                   | DDP           | DDP                |                       | /                                                                      |                                               |
| Skupaj |           |                                      |                      |                                   |               |                    |                       |                                                                        | 37.686,70                                     |

#### 4.3.7.6 Izbor dobaviteljev in prikaz prihrankov za materialno skupino potrošni material

Pri potrošnem materialu je bil največji napredek pri sukancih, kjer smo naredili racionalizacijo barv. Pred racionalizacijo je obstajalo 325 sukancev različnih barv in kakovosti, po njej pa samo še 78. Vsi sukanci so se po racionalizaciji še naprej nabavljali pri enem dobavitelju. Zaradi večjih nabavnih količin ene barve se je cena na kilometer sukanca znižala, na letni ravni pa je prihranek znašal 1.215 evrov.

Enako kot pri sukancih smo naredili tudi pri zadržkih, kjer je letni prihranek zaradi racionalizacije znašal 880 evrov.

#### 4.3.7.7 Izbor dobaviteljev in prikaz prihrankov za materialno skupino polnila

Pri materialni skupini polnila v Tomu nismo imeli odobrenega še nobenega dobavitelja, ker se je razvoj oblazinjenega sedežnega pohištva s polnili v Tomu začel šele leta 2006. Na podlagi raziskave trga ter primerjave s konkurenco in zaradi Tomove prodajne politike oblazinjenega sedežnega pohištva s polnili na nemškem trgu smo se odločili za nemškega dobavitelja. Njegove že uveljavljene blagovne znamke so pozneje še dodatno vleklo k nakupu končnega nemškega kupca. Nemški dobavitelj je postal razvojni dobavitelj, ki je pripravil nabor polnil za posamezen nov model. Nabavna, prodajna in razvojna funkcija Toma so, glede na zahteve prodajnega trga, izbrale polnila.

Istočasno se je začel razvoj slovenskega dobavitelja, ki je bil izbran za dobavo puhinov, vendar se ni še nikoli ukvarjal s proizvodnjo polnil. Zaradi želje po razvojnem sledenju Tomu je vpeljal manjši obseg proizvodnje manj zahtevnih polnil (nasloni za roko). Dolgoročno se je pričakovalo, da bo slovenski dobavitelj glede na nemškega cenejši za približno 20 odstotkov, kar bi, glede na predvidevanje plana prodaje, v letu 2014 prineslo do 45 tisoč evrov letnega prihranka, večji del predvsem na račun logistike.

#### 4.3.7.8 Prikaz prihrankov pri preostalih materialnih skupinah

Pri preostalih materialnih skupinah smo naredili manjši prihranek, predvsem kot posledica podaljšanja plačilnih rokov in manjših zalog. Na letni ravni je prihranek znašal približno 15 tisoč evrov.

## **4.4. Izboljševanje učinkovitosti oskrbne verige prek nabavnih procesov in aktivnosti**

### **4.4.1 Organizacija nabavne funkcije v Tomu**

Še pred začetkom izboljševanja učinkovitosti oskrbne verige v Tomu je bila nabavna funkcija za celotno skupino Tom delno centralizirana. Cene, nabavni pogoji in dobavitelji so bili določeni centralizirano, sama izdelava naročil in pošiljanje naročil dobaviteljem pa je potekala decentralizirano, za kar se je potrebovalo šest ljudi. Tom je bil organiziran linijsko, vodja nabavne funkcije pa je bil neposredno odgovoren poslovodstvu.

Z vpeljavo elektronske izmenjave podatkov z dobavitelji, dokončno ureditvijo informacijske baze in določitvijo skrbnikov materialov, ki so dnevno spremljali stanje dejanskih zalog z računalniškim stanjem, se je olajšalo samo naročanje materialov. Za tedensko naročanje materialov sta po izboljšavi v Tomu skrbeli dve osebi (prej šest), ki sta med drugim skrbeli tudi za odpoklice materiala glede na potrebe plana po lokacijah. Med seboj sta nabavnika pokrivala različne materialne skupine, in sicer je prvi pokrival usnje, tekstil, potrošni material, zaščitno embalažo, gradle, vzmeti in žice, drugi pa ogrodje, puhine, vateline, polnila, vgradne mehanizme, kovinske elemente in kovinske nogice ter lesene nogice. V primeru odsotnosti enega od nabavnikov je njegovo delo prevzel drug nabavnik. Strateški del nabavne funkcije je še vedno opravljal vodja nabavne funkcije. Celotna nabavna funkcija v Tomu je bila po izboljšavah organizirana centralno. Z omenjeno racionalizacijo se je letno prihranilo okoli 86.400 evrov (štirje zaposleni x 21.600 evrov).

Menim, da bi zaradi čedalje boljšega računalniško podprtega poslovanja morali k nabavni funkciji priključiti tudi operativno pripravo dela ter skladišče vhodnega materiala. S tem bi se celostno zaokrožil tokokrog po oskrbi z materialom. Na ta način bi se še dodatno zaostрил nadzor nad materialnim poslovanjem. Na eni strani bi se povečala prilagodljivost podjetja spremembam naročil kupca, na drugi pa bi se izboljšala točnost dobav materiala ter povečala hitrost obračanja zalog. Z opisanim načinom organiziranja procesa bi se lažje izvajalo zadane naloge z razporeditvijo delovnih nalog na različne oddelke, ker bi imel vodja nabavne funkcije večji vpliv na zaposlene na oddelku planiranja proizvodnje in v skladišču.

### **4.4.2 MRP planiranje in uvedba dobav ravno ob pravem času v Tomu**

V nadaljevanju je prikazan način delovanja planiranja na podlagi MRP II (kot podlaga ERP) od faze vnosa naročila kupca v informacijski sistem GoSoft 2000 v podjetju Tom. Glavna predpostavka pri planiranju je bila, da je morala biti proizvodnja vnaprej polna za

najmanj osem delovnih dni. Če je bila zasedenost večja, pa se je smiselno naredil plan proizvodnje ter posledično odpoklic materiala. Ni treba posebej poudarjati, da je bila ena od osnov planiranja proizvodnje tudi natančna izdelava kosovnic s pravilno vnesenimi osnovnimi podatki ter skrbnost pri razknjiževanju materiala, ki sta posledično vplivala na prodajni in nabavni modul.

Osnovno vodilo novega sistema planiranja za program Home je bilo, da mora končni kupec dobiti sedežno garnituro v 30 dneh. Z novim planiranjem se je predvsem zaostriло odpoklicevanje materialov, saj so morali dobavitelji pripeljati odpoklicani material v točni količini, ki se jo je potrebovalo za izdelavo določenega delovnega naloga. Celotno planiranje je bilo zajeto v štiri časovne enote ( $T$ ,  $T + 1$ ,  $T + 2$  in  $T + 3$ ), od katerih je vsaka okvirno predstavljala en teden. Fiksne enote, v katerih se ni smelo vršiti nikakršnih sprememb, so bile tri, in sicer  $T + 1$  (plan krojenja, plan šivanja),  $T + 2$  (plan tapeciranja) in  $T + 3$  (odprema gotovih izdelkov). To je pomenilo, da končni kupec ni mogel več spreminjati svojega naročila oziroma ga stornirati, saj so materiali že bili naročeni ali pa so že bili v fazi izdelave bodisi pri dobavitelju bodisi v proizvodnem procesu v Tomu. Edina možna sprememba je bila v časovni enoti  $T$  (do četrтка), vendar pa tudi tu spreminjanje ni bilo zaželeno, saj je to pomenilo večjo obremenitev zaposlenih.

Naročila kupcev je morala prodajna funkcija vnesti v informacijski sistem do srede do 13. ure v planski enoti  $T$ . Nato sta operativna priprava dela in nabavni oddelek obdelala vhodne podatke. Rok za oddajo naročil materiala je bil četrtek zjutraj v planski enoti  $T$ . Na naročilu so bili napisani okvirni roki dobav, ki so bili zelo kratki (en teden). Dobavitelji prevlečnih materialov (tekstil in usnje) so morali nujno potrditi naročilo še isti dan v planski enoti  $T$ , saj je bilo za izdelavo te skupine materialov pri dobavitelju potrebnega največ časa. Kljub dogovoru, da so morali imeti dobavitelji izbrane materiale na zalogi, se je lahko zgodilo, da kakšnega blaga tekstur, ki se ne prodajajo dobro, niso mogli dobaviti v želenih rokih, temveč z zamikom tedna ali dveh, kar pa še vedno ni ogrozilo pravočasne končne dobave kupcu. Na podlagi pridobljenih potrditev naročil se je izdelal plan tapeciranja ( $T + 2$ ), kjer je bilo pomembno to, da so se razvrstili delovni nalogi končnih kupcev, ki imajo sedež v isti regiji na isti dan. Na primer, delovni nalogi za kupce iz južne Dalmacije so se izdelovali ob torkih, da je bila odprema gotovih izdelkov že isti ali najpozneje naslednji dan. S tem so se znižali manipulativni in logistični stroški. Na podlagi plana tapeciranja se je nato izdelal plan šivanja ( $T + 1$ ), ki je bil skoraj enak planu tapeciranja. Šivanje prevleke za posamezen delovni nalog se je vedno vršilo dva do štiri dni prej, preden se je prevleko potrebovalo na procesu tapeciranja. Na podlagi plana šivanja se je izdelal še plan krojenja tekstila ( $T + 1$ ), kjer pa se je poskušalo razvrstiti enake modele skupaj, da so bili stroški nastavitve tekstilnih krojilnih linij čim manjši. Pri planu krojenja usnja ( $T + 1$ ) se je to razvrstilo glede na barvo in kakovost usnja, saj je bilo največ čas potrebnega pri pravilni umeritvi samodejne krojilne linije. Krojilec je z dvema različnima barvama posebnega flomastra glede na barvo usnja določil vrsto napake, ki jo je

krojilna linija zaznala ter na podlagi parametrov o sprejemljivih napakah optimalno razporedila krojne slike na kožah usnja. Če bi bila osnovna barvna umeritev krojilne linije napačna (na primer, da se določi krojenje rdečega usnja, krojilo pa bi se belo), bi se lahko zgodilo, da bodo usnjeni odkrojki vsebovali preveč vidnih napak, ki se jih ne bo moglo vgraditi v sedežno garnituro.

Na podlagi planov smo nato naredili odpoklic materialov v planski enoti T + 1. Odpoklici tekstila in določenega usnja so imeli zelo kratek dobavni rok, kar pomeni, da se je odpoklic naredil v ponedeljek dopoldne (T + 1), v torek popoldne (T + 1) pa so se odpoklicani materiali morali odpremiti v Tom, v sredo (T + 1) so materiali že bili v skladišču v Tomu in v četrtek (T + 1) so določeni materiali že bili na krojenju.

Tudi odpoklici ogrodja in puhinov so bili narejeni in poslani dobaviteljem v ponedeljek (T + 1) s kratkimi dobavnimi roki (teden dni), saj se je material potreboval že v planski enoti T + 2. Odpoklicana ogrodja in puhini so morala biti dostavljena v skladišče Tom na različnih proizvodnih lokacijah najmanj en dan oziroma največ dva dneva pred začetkom tapeciranja. Dobave so bile tri- do štirikrat na teden. Na opisan način so se zaloge materiala lahko obvladovale na najnižji možni ravni, da ni prihajalo do motenj in zastojev v samem procesu izdelave sedežne garniture.

Pri planiranju proizvodnje je bila ena od osnov naročilo kupca ali interno naročilo. Naročila so se sprejemala po faksu in e-pošti, ločilo pa se jih je na standardna in interna (gre za manjša naročila do pet garnitur, ki so bila namenjena pospeševanju prodaje). Ročno so se vnašala v sistem GoSoft 2000 v modul Prodaja, za kar je bil zadolžen prodajni referent. Ta je moral pravilno vnesti naročilo v sistem, saj je moral iz opisa naročila kupca iz sistema pravilno izbrati različne spremenljivke, odvisno od modelov in sestavov (model in sestav garniture, trdoto sedala (federkern, soft, supersoft), višino sedala, višino nogic, vrsto nogic (al-les, al-cilinder, les konus, metalne in drugo), vrsto stranic). Če je prodajni referent napačno izbral samo en parameter, je bil zahtevek za proizvodnjo in nabavo ustvarjen drugače od zahtev končnega kupca. Končni izdelek je ostal na zalogi gotovih izdelkov, ker ni bil narejen v skladu z zahtevami kupca. Glede na interne dokumente izdelave modelov po lokacijah je moral prodajni referent pravilno izbrati tudi delovni nalog (na primer modeli Flori, Maximal, Tarok in drugi so se izdelovali na lokaciji Nove opreme, zato je imel delovni nalog oznako 10N1xxx; modeli Alex, Luna, Octavio in drugi pa so se izdelovali na lokaciji Tom Mokronog, zato so imeli oznako 10Txxxx, izdelki Simple, Flip, posteljni program in drugi so se izdelovali na lokaciji Tomip in so imeli oznako 10Nxxxx). Natančnost in vestnost prodajnega referenta je igrala eno od ključnih vlog pri višini zalog gotovih izdelkov.

Za izvajanje planiranja se je v GoSoft 2000 uporabljalo vgrajeno orodje MRP II. Zagon MRP II se je za tri proizvodne enote (Tom Mokronog, Nova oprema Slovenj Gradec,

Tomip Slovenj Gradec) izvedel bodisi ročno (za nujne naloge katerikoli dan v tednu) bodisi samodejno v nočnem času vsak teden iz srede na četrtek. Preden se je zagon MRP II izvedel, je planer v oddelku operativne priprave dela preveril izvedljivost naročenih količin proizvodov do zelenega termina dobave glede na razpoložljive proizvodne zmogljivosti. To se je izvedelo v modulu Prodaja v izpisu Plan prodaje, ki se je nahajal v meniju *Komerciala-Prodaja-Plan prodaje*. V Planu prodaje se je določilo posebno terminsko enoto za nova naročila, kjer se je nato v koloni časovna norma razbralo izdelavni čas tapeciranja v norma urah. Skupek potrebnih normativnih ur se je delil s 37,5 ur (število efektivnih tapetniških ur na teden), da se je dobilo potrebno število tapetnikov za izdelavo delovnih nalogov. Če je primanjkovalo proizvodnih zmogljivosti, se je takoj obvestil prodajni oddelek o zamiku termina dobave. Izkušveno to pomeni, da je lahko prišlo do bistvenih odstopanj le v primeru izredno velikega inženiring posla (prek dvesto sedežnih garnitur), saj se je drugače povečanje povpraševanja oziroma manjko proizvodnih zmogljivosti reševalo z deseturnimi delavniki oziroma delovnimi sobotami.

Ko so se preverjale razpoložljive proizvodne zmogljivosti, se je zaradi lažjega planiranja in naročanja materialov vsa nova naročila premaknilo na enoten datum plana, ki je bil najmanj dva meseca daljši od datuma kupčevega naročila. Načeloma je to bila nedelja, kar je veljalo za nekakšno samokontrolo, saj se je na takšen način zagotovilo, da se ne bi pozabilo planirati in naročiti material za predstavljene delovne naloge. Vse nove delovne naloge, ki jih je prodajni referent vnesel do srede (planska enota T), smo označili s tipko insert, sprožili obdelavo (gumb v orodni vrstici) in vnesli spremembo datuma plana. S tem je dobil delovni nalog status PL (planiran). Omenjeno akcijo se je izvedlo najpozneje v sredo v planski enoti T, da se je lahko še isti dan začela obdelava materialnih potreb, ki so bila osnova za naročanje materiala. Planiranje materialnih potreb se je lahko v informacijskem sistemu GoSoft 2000 dobilo na dva načina, in sicer prek proizvodnega ali prodajnega modula. V nadaljevanju je prikazan način pridobitve plana materialnih potreb prek prodajnega modula. V modulu prodaja v Planu prodaje, ki se je nahajal v meniju *Komerciala-Prodaja-Plan prodaje*, smo izbrali zelen datum (najbližja nedelja čez dva meseca), označili vse delovne naloge in aktivirali funkcijo izpisi-pregledi, kjer smo izbrali funkcijo Plan materialnih potreb. Informacijski sistem je samodejno zgeneriral neto potrebe, ki jih je bilo treba naročiti pri dobavitelju. Neto potrebe so bile vidne v planu nabave, kjer so bili vidni tudi tisti materiali, ki so padli pod minimalno zalogo. Tudi te je bilo treba naročiti na enak način, kot je opisan v naslednjem odstavku. Če smo namesto funkcije Plan materialnih potreb izbrali funkcijo Zbirnik, smo dobili celotne bruto potrebe za izbrane delovne naloge.

Na podlagi neto potreb iz Plana nabave, ki jih je bilo treba naročiti, so se naročila k dobavitelju naredila polavtomatsko. Odprla se je nova naročilnica dobavitelju (oznaka ND 10/XXXX), kjer smo vnesli dobavitelja, nato pa se je v glavi dokumenta izbral gumb dodatne akcije in akcija Plan nabave. V Planu nabave so se nato izbrali artikli, ki se jih je

želelo prenesti v naročilo (v pomoč je bila tudi vrstica, kjer je bil definiran dobavitelj). Ko so bile postavke izbrane, se jih je kopiralo v odložišče (desni klik – kopiraj delovne naloge). Nato se je vrnilo v dokument naročilnica dobavitelju, kjer se je kliknilo v prazno polje in se je z opcijo »prilepi delovne dokumente« vpisalo postavke. V glavi dokumenta se je določilo še okvirni rok dobave, ki pa je bil odvisen od materiala. Tako prenesene postavke so nato iz Plana nabave izginile. Postopek se je ponavljal toliko časa, dokler Plan nabave ni ostal prazen. Tak način je omogočal, da se je pravilno spremljalo naročanje materialov. Plan nabave je bilo možno najti tudi v nabavnem modulu v meniju *Komerciala-Nabava-Plan nabave*. Narejene naročilnice so se lahko samodejno izvozile iz GoSofta 2000 v e-pošto (pozneje prek EBE) in poslale k dobavitelju. Omenjen postopek sta morala nabavna referenta narediti do četrтка v planski enoti T, da so nato dobavitelji potrdili okvirne roke dobav materialov oziroma poslali nov datum za dobavo, ki se ga je upoštevalo pri planiranju proizvodnje.

Na podlagi pridobljenih potrditev se lahko naredi plan tapeciranja ter plan šivanja in krojenja. Plani so morali biti narejeni do ponedeljka v planski enoti T + 1. Postopek izdelave zahtevanih planov je bil enak kot pri pridobitvi plana materialnih potreb, le da je bilo treba določiti nekaj več parametrov. Tako je bilo treba pri izdelavi plana tapeciranja določiti stroškovno mesto, spremeniti datum plana na dejanski datum plana, kjer je bilo pomembno, da so se razvrstile sedežne garniture, ki so bile namenjene na iste lokacije, na isti izdelavni datum. V pomoč so bile dobavne klasifikacije, ki so bile vidne v planu prodaje v stolpcu prodajne klasifikacije. Delovni nalogi, ki so imeli iste dobavne klasifikacije so morali biti izdelani na isti dan, ne glede na lokacijo izdelave. Pri določitvi plana tapeciranja je bila pomembna spremenljivka tudi datum dobave materiala, ki ga je moral planer upoštevati. Najpomembneje pa je bilo, da se je fino planiranim delovnim nalogom ročno spremenil status iz PL (planiran) v PF (planiran fiksen). S tem se je doseglo, da je bil naročeni material oziroma material, ki je bil na zalogi, »rezerviran« za točno določen nalog.

Plan šivanja je bil pravzaprav enak planu tapeciranja, le da je bilo treba prevleko sešiti prej, preden se jo je potrebovalo za tapeciranje. Spremeniti je bilo treba tudi stroškovni center.

Plan krojenja je imel isti postopek kot plan šivanja, samo da se je spremenil stroškovni center. Vpisalo se je posebno klasifikacijo za tekstil z namenom pridobitve samo zahtevanih nalogov, razporedilo se je iste naročene modele sedežnih garnitur skupaj (v planu prodaje se je izbrala funkcija grupiranje) in izkustveno se je določil nov datum plana glede na datum plana šivanja prve tekstilne prevleke. Pri krojenju usnja je bil postopek enak, le da se je vpisalo posebno klasifikacijo za usnje in se je s pomočjo razvrščanja združilo enake barve in kakovosti usnja. Nov datum plana krojenja je bil določen izkustveno glede na datum plana šivanja prve usnjene prevleke.



Sledljivost delovnega naloga skozi celoten proces je bila vedno njegova številka, ki se jo je določilo že v fazi kreiranja delovnega naloga v prodajnem oddelku.

Na podlagi narejenih planov se je naredilo odpoklice tekstila določenih vrst in barv usnja, ogrodja in puhinov, upoštevajoč interno pravilo, da je morala biti dobava materialov za skupino materialov puhini in ogrodja najmanj en in največ dva delovna dneva pred lansiranjem v proizvodni proces, za skupino materialov tekstil in usnje pa najmanj dva in največ pet delovnih dni. Rok za oddajo odpoklicev je bil torek v planski enoti T + 1. Za odpoklice je bil narejen poseben dokument ODP, ki se je vezal na naročilnico. Odpoklic se je formiral tako, da se je najprej odprla prvotna naročilnica k dobavitelju, nato se je dvakrat kliknilo na okence pod številko naročila ter se je samodejno odprl nov odpoklic, katerega osnova je bil plan proizvodnje. Nato je moral nabavni referent samo še dnevno spremljati pravočasnost in količinsko usklajenost dobav. Nabavni referent je moral ravnati proaktivno in biti dnevno v stiku z dobaviteljem glede pravočasnosti dobav.

Na zgoraj opisan način se je vzpostavil postopek za nadzorovano dobavo materiala, s čimer se je zmanjševalo zaloge, saj je v skladišče prišel samo tisti material, ki se je trenutno potreboval. Posledično to pomeni, da se je zmanjševala možnost naročanja nekurantnih materialov. Hkrati so se znižali celotni manipulativni stroški skladiščenja, s tem pa so se izboljšali tudi različni kazalniki poslovanja, med drugim tudi kazalnik obračanja zalog.

Zaradi nižjih zalog, skrajšanja trajanja nabavnih procesov ter bolj natančne dobave končnemu kupcu je znašal letni ocenjeni prihranek v višini najmanj 80 tisoč evrov.

#### **4.4.3 Elektronsko poslovanje in prikaz prihrankov v nabavni funkciji Tom**

Še pred vpeljavo e-poslovanja smo se v nabavni funkciji posluževali pošiljanja naročil in obvestil dobaviteljem po e-pošti ali faksu. Osnovni cilj pri uvedbi dejanskega elektronskega poslovanja v podjetju Tom je bil zagotoviti podporo operativnemu poslovanju, s poudarkom na razvoju, implementaciji in vzdrževanju celotnih informacijskih rešitev in proizvodov za podporo operativnemu poslovanju. Zaradi že naštetih prednosti (glej poglavje 3.6.) smo se v Tomu odločili za implementacijo sistema EBA, saj smo se zavedali, da sta hitra dostopnost in enostavna komunikacija s poslovnimi partnerji nujni. Glavni poslovni procesi, ki so bili zajeti v elektronsko poslovanje v Tomu, so bili nabavna, prodajna in proizvodna funkcija ter logistika in podporne storitve, vendar sem se zaradi obširnosti teme osredotočil samo na učinke vpeljave sistema EBA v nabavni funkciji.

Programska oprema EBA se lahko uporablja samostojno, vendar se jo je v Tomu integriralo v poslovno-informacijski sistem GoSoft 2000, s čimer se je odpravilo podvajanja pri vnosih v oba sistema. Tudi stroški pošiljanja prek EBA so precej nižji od

stroškov pošiljanja prek klasične pošte ali faksa, s čimer so prihranki tako na časovni kot tudi na denarni ravni (EBA, 2012). Hkrati pa so po ZEPEP digitalno podpisani dokumenti enakovredni dokumentom v papirnati obliki. To je bil tudi razlog, da se je vsa dohodna pošta v papirnati obliki pretvorila v elektronsko obliko s pomočjo modula EBA skenirnica, ki omogoča ustrezno obdelavo podatkov in formiranje v poslovno-informacijski sistem GoSoft 2000.

Z izvirniki v elektronski obliki so se v Tomu dosegle naslednje prednosti (Tom, d. d., 2009b, str. 10):

- odprava papirnega poslovanja in prenos dokumentov v obliki, ki je primerna za neposredni uvoz v poslovno-informacijski sistem GoSoft 2000;
- skrajšan čas prenosa dokumentov, saj so dokumenti pri naslovniku v nekaj minutah,
- izmenjava dokumentov pa je možna 24 ur na dan;
- uporaba digitalnih potrdil in digitalnih podpisov onemogoča vpogled v dokumente nepooblaščenim osebam ter preprečuje potvarjanje dokumentov;
- pri shranjevanju dokumentov to predstavlja pomemben prihranek pri prostoru;
- enostaven in hiter dostop dokumentov v primeru iskanja dokumentov;
- lažja dostopnost in nadzor nad dokumenti (računi, dobavnici materiala ...) s poslovnimi enotami;
- večja učinkovitost poslovanja in manjši obratovalni stroški;
- zmanjšuje se tveganje pri poslovanju zaradi negativnih vplivov človeškega dejavnika;
- dosežena je boljša in hitrejša komunikacija z dobavitelji.

V Tabeli 10 je stroškovni in odstotni prikaz posrednih prihrankov po uvedbi elektronskega poslovanja. Podatki kažejo, da se je trajanje procesov in aktivnosti precej skrajšalo, z manjšim številom napak pa se je izboljšala tudi kakovost procesov obdelave dokumentov. Največji prihranek je nastal pri trajanju procesov in aktivnostih, ki so bile krajše. Posledično se je izboljšala kakovosti procesov, kar se je odrazilo tudi v prihranku v višini 75.800 evrov.

V začetnih fazah projekta elektronskega poslovanja je bil poudarek predvsem na izdajanju in prejemanju elektronskih računov in dobavnic, kar je pravzaprav proces med izdajateljem (dobavitelj) in prejemnikom (kupec) računa. Ta je zajemal prenos omenjenih dokumentov, reševanje reklamacij in shranjevanje računov z uporabo elektronskih medijev.

*Tabela 10: Posredni prihranki z uvedbo e-računov na ravni nabavne funkcije v Tomu*

| <b>Vpliv uvedbe e-računov na aktivnosti</b>                                                                                | <b>Prihranki v prvem letu po vpeljavi v €</b> | <b>%</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------|
| Skrajšanje trajanja procesov ali aktivnosti (likvidacija računov, tokokrog likvidacije ...)                                | 34.560                                        | 32,61    |
| Zmanjšanje napak – izboljšava kakovosti procesov                                                                           | 41.240                                        | 38,91    |
| Zmanjšanje števila zaposlenih (en človek)                                                                                  | 21.600                                        | 20,38    |
| Zmanjšanje zalog papirja in tonerjev                                                                                       | 3.584                                         | 3,38     |
| Zmanjšanje stroškov fizičnega arhiviranja in stroškov iskanja dokumentov ter drugih stroškov, povezanih z uvedbo e-računov | 5.000                                         | 4,72     |
| Skupaj                                                                                                                     | 105.984                                       | 100      |

*Vir: Tom, d. d., Vpliv prihrankov uvedbe e-računov, 2009b, str. 11.*

Izvajanje procesov v nabavni funkciji po uvedbi e-poslovanja se je izrazilo v (Tom, d. d., 2009b, str. 11):

- višji produktivnosti;
- znižanju transakcijskih stroškov;
- povečanju hitrosti izvajanja vseh procesov;
- natančnosti razpoložljivih informacij;
- manjšem strošku nabave pisarniškega materiala.

Največji prihranki so bili pri prejemu računov, saj se je izdajanje naročilnic dobaviteljem že pred uvedbo e-poslovanja vršilo prek e-pošte. Pri samem naročanju materialov in sklopov ni prišlo do večjih sprememb in prihrankov, temveč se je izboljšala varnost posredovanja naročilnic in odpoklicev. Pred uvedbo e-poslovanja se je največ časa potrebovalo pri likvidaciji računov. V tokokrogu procesa likvidacije je sodelovalo najmanj šest ljudi, ki so imeli naslednje naloge (Tom, d. d., 2009b, str. 12):

- računovodja, ki je po prejemu računa dobavitelja odprl likvidacijski list, ga zavedel v informacijski sistem, primerno izpolnil ter podpisal.
- skladiščnik, ki je prevzel material in naredil prevzemnico materiala ter jo podpisano odnesel nabavnemu referentu.
- nabavni referent, ki je prejel likvidacijski list in račun dobavitelja od računovodje ter prevzemnico materiala od skladiščnika. Preveril je skladnost količine materiala z odpoklicem oziroma naročilnico ter skladnost cen in drugih nabavnih pogojev. V primeru odstopanj je račun pisno zavrnil ter ga po pošti z originalnim računom poslal

dobavitelju, likvidacijski list s kopijo zavrnitve računa pa vrnil v računovodstvo. V primeru skladnosti je v informacijskem sistemu likvidiral prejem in račun tako, da je moral posamezno vrstico na fakturi v informacijskem sistemu ročno vezati na enako postavko na pripadajoči prejemnici ter podpisan likvidacijski list z originalnim računom posredoval svojemu nadrejenemu.

- vodja nabavne funkcije je znova pregledal cene in podpisal likvidacijski list ter vse posredoval v podpis predsedniku uprave.
- predsednik uprave je s podpisom likvidacijskega lista odobril računovodstvu plačilo računa.
- po prejetju podpisanega likvidacijskega lista v računovodstvu ga je vodja računovodstva podpisal ter to zavedel v informacijski sistem. Likvidacijski list z računom se je nato fizično arhiviral.

Celoten tokokrog likvidacije računa je potekal sedem do deset dni, predvsem zaradi proizvodnih obratov, ki so locirani na različnih lokacijah. Kljub temu pa je nabavni referent potreboval vsaj dva dni oziroma 16 ur na teden, da je pravilno likvidiral vse prejete račune. Po vpeljavi e-poslovanja se je celoten tokokrog likvidacije precej skrajšal, saj so bile vpeljane naslednje spremembe (Tom, d. d., 2009b, str. 12):

- brezpapirno pošiljanje računov, likvidacijskih listov in prejemnic;
- v primeru skladnosti nabavnih pogojev se je izvedla avtomatska vezava cen na računu s postavko na prejemnici;
- takojšen prenos likvidacijskih listov na nadrejeno osebo, tudi iz dislociranih obratov;
- možen podpis likvidacijskih listov in preverba računov ter prejemnic materialov tudi iz tujine, ni potrebna fizična prisotnost v podjetju;
- hitrejša poznejša iskanje po e-arhivu računov in likvidacijskih listih.

Sam tokokrog likvidacije računov se je zmanjšal na samo tri do štiri dni, nabavni referent pa je potreboval samo še pol dneva oziroma štiri ure na teden za izvajanje likvidacije računov. S tem je na mesečni ravni nastal prihranek v višini 2.880 evrov (12 ur/teden x 4 tedni x 3 referenti x 20 €/uro) oziroma 34.560 evrov na letni ravni. Zaradi spremembe organizacije dela je nastal višek enega zaposlenega v nabavni funkciji. Manjši obseg dela je botroval temu, da so lahko nabavni referenti kakovostneje opravljali svoje preostalo delo, s čimer so se precej izboljšali tudi preostali nabavni procesi.

Pred uvedbo elektronskega poslovanja in obvladovanja dokumentov je vrednost porabljenega pisarniškega materiala v nabavni funkciji znašala 4.238,94 evra, po uvedbi pa samo 655,15 evra. Prihranek na letni ravni je tako znašal 3.583,79 evra (Tom, d. d., 2009b, str. 13).

Sam strošek nabave papirja in tonerjev se je v prvem letu po vpeljavi elektronskega poslovanja in obvladovanja dokumentov zmanjšal za skoraj 80 odstotkov, kar nazorno prikaže primerjava podatkov v Tabeli 11. Pri tem pa je treba upoštevati dejstvo, da je bilo v prvem letu po vpeljavi elektronskega poslovanja in obvladovanja dokumentov v uporabi manj tiskalnikov, saj se je za izpise uporabljala predvsem multifunkcijska naprava – fotokopirni stroj.

*Tabela 11: Prikaz stroškov in prihrankov pisarniškega materiala pred in po uvedbi izboljšave*

|          | <b>Strošek pred uvedbo elektronskega poslovanja in obvladovanja dokumentov</b> | <b>Strošek po uvedbi elektronskega poslovanja in obvladovanja dokumentov</b> | <b>Prihranek v €</b> |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Papir A4 | 1.358,94 €<br>(3,19 € x 426 paketov)                                           | 271,15 €<br>(3,19 € x 45 paketov)                                            | 1.087,79 €           |
| Toner    | 2.880,00 €<br>(64,00 € x 45 kosov)                                             | 384,00 €<br>(64,00 € x 6 kosov)                                              | 2.496,00 €           |
| Skupaj   | 4.238,94 €                                                                     | 655,15 €                                                                     | 3.583,79 €           |

*Vir: Tom, d.d., Vpliv prihrankov uvedbe e-računov, 2009b, str. 13.*

#### **4.4.4 Sistem ciljnih stroškov v Tomu**

V trenutnem času podjetja doživljajo velik pritisk na zniževanje prodajnih cen. Če hočejo zadržati svojo dobičkonosnost in kljub temu znižati prodajno ceno, morajo istočasno znižati lastne stroške poslovanja. Ker je večina podjetij že naredila reorganizacijo in je prostora za nadaljnje zniževanje prodajnih cen ob istočasno zadržani višini dobičkonosnosti čedalje manj, je že v razvojni fazi izdelka treba nujno vključiti vse poslovne funkcije v podjetju. Potrebna je tudi zgodnja vključitev dobavitelja v razvoj podjetja z namenom izdelave cenovno konkurenčnega izdelka. To se je v Tomu tudi naredilo. Na ta način se je hitreje določilo posebne lastnosti izdelka, ki je na trgu dosegal sprejemljivo in konkurenčno prodajno ceno.

Za vsak model in njegovo izpeljanko se je določilo ciljno prodajno ceno, ki se jo je retrogradno razbilo na želeni dobiček, ciljno ceno materiala, dela, logistike, marketinga ter prispevka za kritje fiksnih stroškov. Ciljne cene materiala so se določile nekako v razmerju 15 do 25 odstotkov za ogrodje, 20 do 30 odstotkov za puhine, 20 do 40 odstotkov za prevlečni material, 30 odstotkov za morebitne vgradne mehanizme. Za preostale vgradne materiale, ki so predstavljali manjšo vrednost oblazinjenega pohištva, se je predvidelo do 15 odstotkov ciljne cene materiala. Razmerja so lahko pri posameznih modelih tudi odstopala, predvsem zaradi kakovostnejših vgradnih materialov. Ker so bili dobavitelji pri

razvoju novih izdelkov vključeni že v zgodnji fazi razvoja, se je pri večini materialov lažje doseglo ciljno ceno materiala.

#### **4.4.5 Sistem obvladovanja zalog v Tomu**

V Tomu smo se zavedali, da višina zalog vpliva na zmanjšanje likvidnosti podjetja, saj je denar vezan v obratnih sredstvih. Poleg tega pa se s staranjem materiala znižuje tudi njegova vrednost, material se poškoduje in izgublja svoje lastnosti, hkrati se povečuje tudi možnost kraje materiala. Zato smo v Tomu izpeljali določene ukrepe, in sicer (Tom, d. d., 2007, str. 2–3):

- naredili analizo ABC zalog;
- dopolnili izpise zalog v informacijskem sistemu GoSoft 2000;
- določili strategijo izdelkov na prodajnem trgu in določili ciljne modele, ki so se tržili do te mere, da je bil plan poln tri do štiri tedne vnaprej, določili nekaj prevlečnih materialov, ki so se na trgu aktivneje tržili. S tem se je doseglo, da prevlečni materiali niso čakali posamičnih in neusmerjenih naročil iz trga, temveč se jih je tržilo usmerjeno, s čimer se je povečal koeficient obračanja;
- stanje zalog ni odražalo dejanskega stanja, zato je bilo treba preiti na tekoče, dnevno razknjiževanje materiala, saj se je prej material razknjiževal šele ob prehodu izdelkov v skladišče gotovih izdelkov;
- vpeljali sankcije zaradi razknjiževanja po tehnoloških normativih in ne po dejanski porabi;
- nekurantne zaloge repromateriala smo preskladiščili v posebno skladišče in določili nosilca. Vpeljali smo proces prepoznavanja nekurantnega blaga;
- vpeljali smo črtno kodo za razknjiževanje drobnega material, ki se je prej razknjiževal v povprečju na 14 dni;
- preučili možnost prenosa belega tapeciranja na dobavitelja;
- organizirali ločeno skladišče tekstila in usnja za programa Home in Mobil;
- centralizirali skladišče ter krojenje usnja in tekstila.

##### **4.4.5.1 ABC zaloga v Tomu**

Literatura sicer navaja tri razrede razvrstitve artiklov po metodologiji ABC, vendar smo v Tomu dodatno vpeljali še razred N (nekurantno). Vanj so sodili tisti artikli, ki so bili opredeljeni kot nekurantni in so bili na voljo samo še za prodajne akcije oziroma čakali na nadaljnjo odločitev (odprodaja, uničenje). V trenutku določitve artikla kot nekurantnega se je moralo v informacijskem sistemu v osnovnih podatkih artikla nujno označiti okence, ki artikel označuje, da ni več v redni proizvodnji. S tem se je določilo, da artikla ni bilo

možno več naročati in se tako ni povečevalo nekurantnih zalog. Odgovornost, da se je nek artikel označil kot nekuranten, je bila na strani tehnologa in nabavnika.

Po teoretični razdelitvi zalog po metodi ABC, ki je bila opisana v poglavju 3.1.4, bi moral razred A predstavljati približno 70 odstotkov vrednosti zalog in 10 odstotkov vseh artiklov, razred B približno 20 odstotkov vrednosti vseh zalog, ki jih povzroči 30 odstotkov vseh artiklov na zalogi, ter razred C, ki vrednostno predstavlja 10 odstotkov vrednosti celotne zaloge, ki jih povzroči 60 odstotkov vseh artiklov na zalogi. Iz Tabele 12 je razvidno, da sama razdelitev zalog po ABC metodi v Tomu ni bila najprimernejša. Po deležih so se segmenti razlikovali od teoretičnih, vendar se je kljub temu potrdila teorija, da je razred A najpomembnejši. Podobno smo ugotovili tudi glede vrednosti zalog.

*Tabela 12: Pregled zalog artiklov glede na ABC razvrstitev*

|    | <b>Razred ABC</b> | <b>Število artiklov z zalogo</b> | <b>Delež števila artiklov z zalogo</b> | <b>Nabavna vrednost zaloge v €</b> | <b>Delež vrednosti zalog</b> |
|----|-------------------|----------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| 1. | A                 | 1.318                            | 16,77 %                                | 386.856                            | 58,74 %                      |
| 2. | B                 | 2.532                            | 32,22 %                                | 94.739                             | 14,38 %                      |
| 3. | C                 | 3.680                            | 46,82 %                                | 48.371                             | 7,35 %                       |
| 4. | N                 | 329                              | 4,19%                                  | 128.659                            | 19,53 %                      |
|    | Skupaj            | 7.859                            | 100,00 %                               | 658.625                            | 100,00 %                     |

*Vir: Tom, d. d., Gosoft 2000, 2009c.*

#### 4.4.5.2 Nekurantne zaloge v Tomu

V Tomu smo se zavedali, da vsak nekuranten material veže denarna sredstva v zalogah, zato smo napisali postopek obravnavanja nekurantnih materialov. Za vsak nekuranten material je bilo treba najti rešitev, kaj se bo z njim naredilo (odprodalo, porabilo kot nadomestek, uporabilo za izdelavo garnitur pri pospeševanju prodaje, razvoju). Zaradi morebitnih napak pri lansiranju materiala v proizvodnjo se je nekuranten material fizično ločil in ustrezno označil, v informacijskem sistemu pa se je material preknjižil iz kurantnega skladišča na nekurantno, v matičnih podatkih pa se je označilo nekurantnost materiala. V prvem koraku se je preknjižba vedno izvedla brez prevrednotenja materiala. Za premestitev in preknjižbo je bil zadolžen skrbnik materiala na posamezni proizvodni lokaciji na podlagi odobrenega zapisnika o prepoznavanju nekurantnih materialov. Tako preknjižen artikel ni izkrivljajal stanja o višini zalog na kurantnem skladišču, vendar je še zmeraj pripomogel k višini skupnih zalog. Prav tako je bil izvzet iz MRP II planiranja in imel blokado za naročanje. V drugem koraku, po preteku treh mesecev od odobrenega zapisnika o prepoznavanju nekurantnih materialov, se je izvedlo prevrednotenje v skladu z ocenjeno vrednostjo, ki jo je podala za to določena skupina ocenjevalcev, sestavljena iz nabavnika, prodajnika, razvojnika in kakovostnika. Poleg preostalih kriterijev se je upošteval še kriterij letnega znižanja vrednosti materiala v višini 30 odstotkov od nabavne

cene. Prevrednotenje se je izvedlo na podlagi izpolnjenega obrazca Prevrednotenje materiala. Popravek cene se je na artiklu fizično vnesel v informacijski sistem v cenik 03 – zadnje nabavne cene, kjer je bil tudi viden datum spremembe cene.

Kljub opredeljenim postopkom o prepoznavanju nekurantnega blaga, se nekurantne zaloge niso precej zniževale. Največ nekurantnih materialov je bilo v skupini materialov tekstil. Razlog nastajanja nekurantnih materialov je bila predvsem letna menjava tekstila v prodajni ponudbi kupca na programu Mobil. Skoraj 80 odstotkov vsega nekurantega tekstila je nastalo zaradi enega kupca na programu Mobil, saj se je ta sam dogovoril o vseh nabavnih pogojih s poddobaviteljem tekstila (med drugim tudi minimalno naročilo en bale oziroma 50 tekočih metrov po teksturi, s čimer se je dosegla nižja nabavna cena). Glede na to, da je imel kupec približno 68 različnih barv različnega tekstila in da se je vsako leto zamenjalo okoli 25 do 30 odstotkov tekstila in barv, je iz naslova menjave tekstila Tomu letno ostalo za najmanj štiri tisoč evrov nekurantne robe (pod predpostavko, da vsake barve ostane samo pol bale). V desetih letih se je nekurantnega tekstila nabralo za približno 110 tisoč evrov.

Na programu Home so bile razmere malenkost boljše, ker se je menjava tekstila dogajala v daljšem časovnem obdobju (na dve do pet let), prav tako pa se je v 75 odstotkih primerov naročilo samo toliko materiala, kot se ga je potrebovalo.

#### 4.4.5.3 Predlog rešitve nekurantnih zalog

Veljalo je, da se nekurantni tekstil na programu Mobil ne sme uporabljati na programu Home zaradi nižje kakovosti tekstila, ki se je zahtevala v panogi karavaning. Vendar so se zahteve po kakovosti tekstila v panogi karavaning po letu 2005 nenehno zviševale. To je pomenilo, da je bil tekstil načeloma primeren tudi za oblazinjeno pohištvo na programu Home. Skladno s postopkom prepoznavanja nekurantnega tekstila in analize uporabe, bi se moralo čim več nekurantnega tekstila na obeh programih letno uporabiti v raznih akcijah na programu Home, predvsem v poletnih mesecih. S tem bi se dosegla ugodna prodajna cena oblazinjenega sedežnega pohištva, ker bi se tekstil vgradil brez pribitkov. Akcijo bi se lahko pripravilo že v mesecu marcu, ko je že bil znan ves tekstil, ki se na programu Mobil ne bi več uporabljal v naslednji sezoni. Tekstil, ki se ga ne bi moglo uporabiti (na primer zaradi zastarelega dizajna), bi se lahko uporabil v proizvodnji namesto mitexa. Ta se je uporabljal za prekrivanje vzmeti in je bil uporabniku sedežne garniture vizualno skrit. Tekstil z zastarelim dizajnom in neprimerno kakovostjo pa bi bilo treba odprodati z velikim popustom, če ne drugače po simbolični ceni 1,5 €/kg z namenom, da se izprazni skladišče.



V zgornjem odstavku je opisan način, kako bi se lahko spoprijeli z odpravo nekurantnih zalog. Vsekakor pa je treba odpraviti vzrok nastajanja nekurantnega tekstila. V Tomu je bila potrebna prevetritev kosovnic in materialnih normativov tudi na programu Mobil oziroma boljše spremljanje dejanske porabe materiala. Skrbnik za material bi moral dnevno sporočati, zakaj se je nekega materiala porabilo več oziroma zakaj se ga je porabilo manj in takoj uskladiti računalniško stanje zaloge. Pri usklajevanju dejanske zaloge z računalniškim stanjem je moral skrbnik materiala določiti, pri katerem delovnem nalogu je nastal višek oziroma manjko materiala. To bi morala biti redna naloga skrbnika, ki bi ga moral neposredno nadzorovati vodja proizvodne funkcije, da bi zaposleni začutili pomembnost pravilnega delovanja. Kot primer navajam dogodek, ki se je zgodil v Tomu na programu Mobil v skupini materialov tekstil. Tekstil je prihajal v različnih širinah (138 do 143 centimetrov), kar je v skladu z mednarodnimi standardi. Ko se je položil na krojilno linijo, je računalnik samodejno najoptimalnejše razporedil krojne slike, kar pomeni, da so bile v primeru tekstila širine 138 centimetrov krojne slike razporejene drugače kot pri tekstilu širine 143 centimetrov. Normativna poraba v kosovnicah pa je bila vedno izračunana za najmanjšo širino tekstila. Zgodilo se je, da se je na količini dva tisoč tekočih metrov istega tekstila prihranilo tudi sto tekočih metrov tekstila zaradi širine tekstila in optimalnejšega krojenja. Skrbnik ni sporočil tega prihranka v skladišče, zato se je tekstil samodejno razknjižil po normativu. Fizično je bilo na zalogi sto tekočih metrov tekstila v vrednosti tisoč evrov, računalniško stanje pa je bilo manjše. To je pomenilo, da se je tekstil ob naslednji potrebi znova naročil, kljub temu da je bil fizično na zalogi.

#### **4.4.6 Zniževanje stroškov kakovosti v Tomu**

Vpeljava miselnosti, da je za kakovost proizvoda odgovoren vsak zaposleni v podjetju, vključno s celotno oskrbno verigo, vedno predstavlja določeno oviro pri zaposlenih. V Tomu ni bilo 100-odstotne vhodne kontrole materiala, saj se je zaradi razdrobljenosti proizvodnje ter načina planiranja letno prejelo preveč materialov. Skladiščniki so na podlagi odpoklicev spremljali le številčno ujemanje dejansko pripeljanega in odpoklicanega materiala ter le izkustveno kontrolirali primernost izdelka, saj je bil za samo kakovost izdelka, ki je moral biti narejen po natančno določenih specifikacijah, odgovoren dobavitelj. V fazi lansiranja materialov v proizvodnjo je tudi lanser izkustveno preveril kakovost izdelka in v primeru dvomov izdelek izločil za temeljitejši pregled, kar pa se ni dogajalo pogosto. Za pravilno izdelavo končnega izdelka, ki je bil narejen po določeni specifikaciji, ki ji je bila dodana osebna nota tapetnika, je bil prva kontrola delavec sam. Ta se je moral vedno vprašati, ali bi kupil takšno oblazinjeno sedežno pohištvo. V primeru negativnega odgovora je obvestil kontrolorja, ki je nato znova pregledal izdelano oblazinjeno sedežno pohištvo na delovnem mestu tapetnika ter ga v primeru sprejemljivosti potrdil.

Ker je kakovost končnega izdelka zelo odvisna od vhodnega materiala, se je moralo doseči partnerstvo z vsemi dobavitelji, predvsem pa s strateškimi, pri katerih je vidno vlogo igrala kakovost izdelka. Dobavitelj je moral zagotoviti skoraj ničelno stopnjo napak dobavljenega materiala.

#### 4.4.6.1 Načini zagotovitve kakovosti materiala v Tomu

Pri zagotavljanju primernosti kakovosti materiala za proizvodni proces smo se v Tomu posluževali različnih načinov določanja kakovosti materiala:

- z blagovno znamko. Na področju dobaviteljev materiala oblazinjenega pohištva obstaja nekaj svetovno priznanih blagovnih znamk, s katerimi je Tom tudi sodeloval, in sicer avstrijski Boxmark kot svetovno največji proizvajalec visoko cenovnega usnja z evropskim poreklom. Boxmark, ki večino usnja dobavlja avtoindustriji (na primer Porsche, Mercedes, BMW) ter svetovno priznanim proizvajalcem oblazinjenega pohištva (na primer Rolf Benz, Cor), ima mednarodne ISO standarde (9001 : 2000, 14001 : 2000). Med drugim so evropsko priznani tudi naslednji dobavitelji, in sicer Deslaaclama (gradlji), Sedac (mehanizmi), Eso Textil (polnila), Textafoam (največji posrednik pri prodaji tekstila v Evropi). Na tujih evropskih trgih tudi blagovna znamka pripomore k večji prodaji, saj že sama blagovna znamka dobavitelja »vleče« in ustvarja neko zaupanje potrošnika, še posebej, če je dobavitelj iz iste države kot končni kupec.
- z vzorcem. V Tomu smo imeli dolgoletno prakso, da smo imeli za ves tekstil in za vse usnje vzorce s teksturami in barvami, ki so bili potrjeni z obeh strani. Dogajalo se je, da je pri različnih dobavah prihajalo do odstopanja odtenka tako tekstila kot tudi usnja, vendar odstopanje ni smelo biti večje od  $\pm$  dve stopnji odtenka. Pri vzorcih potrjenega usnja in vzorcih redne dobave je prihajalo do vidnega odstopanja, saj je usnje naravni material, ki je kemično obdelan. Na soncu in zraku usnje vedno oksidira (malenkost spremeni barvo). Kljub odstopanju barvnega odtenka od vzorca so bili po natančnejši računalniški analizi (test CIELAB) barvni odtenki v mejah dovoljenega odstopanja. Zaradi vpliva okolja na potrjen vzorec usnja je treba letno ponavljati potrjevanje vzorcev. Pri določenem tekstilu (mikrotkanini) pa je že zaradi samega proizvodnega procesa izdelave mikrotkanine skoraj nemogoče zagotoviti povsem enak odtenek barve za različne dobave.
- s standardi. V Tomu smo se pri opredeljevanju kakovosti največ posluževali standardov pri definiciji kakovosti materialov.
- s specifikacijami materialov. Tudi specifikacije materialov so bile v Tomu redna praksa pri zagotavljanju kakovosti materialov.

Da smo se v Tomu izognili težavam, ki so bile povezane s kakovostjo vhodnega materiala, smo natančno določili kakovost vseh materialov. Te materiale smo preverjali občasno, saj

so bili stroški 100-odstotne kontrole vhodnega materiala previsoki. Edini material, ki se ga je 100-odstotno preverjalo, je bilo usnje in še to predvsem zaradi težav v proizvodnem procesu. V zadnjem kvartalu leta 2006 smo imeli v Tomu težave z usnjem arizona. V proizvodnem procesu šivanja in tapeciranja je bilo v oktobru 2006 kar 12 motenj na teden. To pomeni, da je bila pri vsaki 12 garnituri motnja, saj se je morala na novo zašiti prevleka in nato na novo pretapecirati del oblazinjenega sedežnega pohištva. Ker so bile dobave usnja po principu ravno ob pravem času in je bil material naročen natančno v količini, ki se jo je potrebovalo za izdelavo delovnega naloga, so nastali delni zastoji v proizvodnem procesu. Ocenjeni celotni stroški so znašali približno 2.500 €/teden. Da bi se izognili nepotrebnim stroškom zaradi slabega usnja, smo s pomočjo strokovnega sodelavca naredili tehnično prevzemne pogoje usnja, kjer smo točno določili, kakšne napake usnja so sprejemljive in kakšne napake usnje ne sme vsebovati. Prav tako smo definirali tudi standarde na podlagi ISO/FDIS 16131:2003, ki jih je moralo usnje brezpogojno dosegati. Pri fizičnem prevzemu usnja se je dosledno upoštevalo tehnično prevzemne pogoje usnja in se je že na lokaciji dobavitelja zavračalo neprimerno usnje za proizvodni proces Toma. Pri prevzemu usnja se je tudi zgodilo, da se je celotna količina (ena barva) zavrnila, ker se ni upoštevalo tehnično prevzemnih pogojev, hkrati pa se je dobavitelju zaračunalo stroške zastoja proizvodnje. V tehnično prevzemnih pogojih je bil natančno opredeljen postopek vzorčenja kože v primeru reklamacije s trga, ko se je primerjal vzorec usnja v našem skladišču (pravilno shranjen košček vsake kože, iz katere je bilo izdelano oblazinjeno pohištvo). Uspeh je bil viden takoj, saj so se motnje v proizvodnem procesu zaradi slabe kakovosti usnja zmanjšale.

#### 4.4.6.2 Zniževanje nabavnih stroškov prek sprememb kakovosti materialov in racionalizacije

Velikokrat se je že omenilo, da je kupec pripravljen plačati le tisto kakovost izdelka, ki jo potrebuje. V primeru višje kakovosti izdelka od pričakovanj kupcev si podjetje zvišuje stroške in posledično znižuje dobiček. To je zagotovo veljalo tudi za Tomovo oblazinjeno sedežno pohištvo, saj se je vgrajevalo (pre)kakovostne materiale z zelo dolgo življenjsko dobo. Kakovostnejši vgradni materiali, kot jih je imela primerljiva konkurenca, bi se morali aktivneje tržiti, da bi se pri kupcu zbudilo zanimanje, zakaj je nek izdelek dražji, usposobljen prodajalec pa bi moral kupcu znati pravilno interpretirati razlog višje cene.

Najpomembnejše postavke v lastni ceni oblazinjenega sedežnega pohištva so delo, prevlečni materiali, ogrodje in puhini. Obstaja več načinov znižanja naštetih postavk. Cene tekstila se na trgu gibljejo od 1,50 do 50 evrov in več za tekoči meter širine 1,4 metra. V primeru zniževanja cene tekstila je prva možnost večje naročilo, kar prinese nižjo ceno tekstila na tekoči meter, druga pa izbira alternativnega dobavitelja, ki bi zamenjal priznanega proizvajalca tekstila. Pri tekstilu, ki ga je imel Tom v prodajnem programu, nismo videli možnosti spremembe kakovosti in tudi ta ne bi bila smiselna, saj je

enostavneje zamenjati tekstil v prodajni kolekciji, kot pa razviti poseben tekstil. Le v primeru zelo velikih količin je smiselno razvijati posebno tkanino oziroma tkanino s posebno teksturo, po kateri bi Tom prepoznali, kar pa vsaj na začetku ne bi znižalo nabavnih stroškov.

Največji problem v Tomu so predstavljali puhini. Dva strateška dobavitelja, ki sta dobavljala že konfekcionirano poliuretansko (PU) peno, sta imela relativno visoke cene glede na tuje dobavitelje. Delno je bila to posledica majhnih serij, saj se je puhine naročalo glede na dejanske potrebe v proizvodnji. V Tomu smo imeli predpisanih kar 22 različnih kakovosti pen, od navadnih do visokoelastičnih, z različnimi gostotami in različnimi tlačnimi vrednostmi, ki so se vgrajevale v različne izdelke. V povprečju so bile v eni sedežni garnituri najmanj tri različne kakovosti puhinov, predvsem zaradi doseganja cenovne primernosti, saj je bila cena blokov pene formirana v kilogramih. Na trgu se je pojavljal čedalje hitrejši razvoj novih kakovosti pen z nižjo gostoto in višjo tlačno trdnostjo, ne da bi se bistveno spremenil občutek sedenja. To je pravzaprav pomenilo, da je bila cena za približno enako kakovost sedenja za okoli osem odstotkov nižja. Vendar je bila vprašljiva obstojnost pene oziroma trajna deformacija. Pena spremenjene kakovosti je zagotovo zdržala leto dni, nato pa se je začela posedati, še posebej, če so na sedežni garnituri sedele močnejše osebe. Z zamenjavo kakovosti pene bi lahko letno prihranili okoli 120 tisoč evrov (razlika v ceni pomnožena z ocenjeno letno potrebo po določenih kakovostih pene).

Podobno je veljalo tudi pri vatelinah, kjer je bilo predpisanih 27 kakovosti. Od tega je šest kakovosti vatelinov predstavljalo kar 85 odstotkov vrednosti nabav vseh vatelinov.

#### **4.4.7 Razvijanje partnerstev**

V prejšnjih poglavjih so bili predstavljeni načela in izpeljane aktivnosti, ki so podjetju prinesle veliko pozitivnih premikov na opisanih področjih. Vendar brez upoštevanja želja partnerjev, ki so bodisi dobavitelji bodisi večji kupci ter celo konkurenti, ter s tem skupnega doprinosa k uspehu vseh vključenih deležnikov dolgoročno, ne gre. Tom se je zavedal, da je v nenehno spreminjajočem se okolju partner, v pravem pomenu besede, eden od ključnih dejavnikov uspeha. Tako kot se je Tom prilagajal končnemu kupcu in se je trudil ustreči še tako nemogoči želji, so se tudi Tomovi dobavitelji nenehno učili in sledili ter izpolnjevali zahteve Toma. Odnose se je negovalo z obiski pri dobaviteljih, ki so bili po navadi najmanj enkrat na leto, prav tako pa je bila v Tomu enkrat na leto organizirana tako imenovana nabavna konferenca, na kateri smo vsem dobaviteljem predstavili poslovanje podjetja Tom v preteklosti in razložili oziroma ponovili prihodnjo strategijo podjetja ter nabavno politiko v prihodnjem letu. Dobaviteljem se je prikazalo, kakšno vlogo imajo v teh načrtih. Najboljšim se je podelila tudi nagrada. Ključni zunanji dobavitelji pa so vsaj

enkrat na leto organizirali neformalna družabna srečanja, na katerih so se srečevali predvsem vodilni kadri obeh podjetjih.

Tom je v zadnjem petletnem obdobju svojega obstoja spremenil svojo nabavno strategijo, in sicer iz strategije konkurenčnih pogodb (nenehno doseganje najnižje možne cene ob določeni kakovosti) v strategijo zagotovitve stalnosti dobav (predvsem za materiale, kot so ogrodje, pena, tekstil in usnje), ki je bila dopolnjena s politiko nabave po trenutnih potrebah. Tako so bila naročila posredovana dobavitelju enkrat na teden, brez ekonomije obsega. Odpoklici pa so bili večkrat na teden, kar pomeni, da so bile tudi zaloge vhodnega materiala manjše.

Tom si je zamislil tudi glavne odlike, ki jih je moral imeti dobavitelj, in sicer kakovost dobavljenih izdelkov, pravočasna in pravilna dostava ter šele nato cena. To pomeni, da je moral dobavitelj dostaviti kakovosten izdelek (največ ena napaka na tisoč izdelkov), ta pa je moral biti dostavljen v Tom na točno določen dan, saj je drugače nastal zastoj v proizvodnji zaradi same organizacije naročanja in proizvodnje izdelkov, imeti je moral primerno nizke nabavne cene kot posledica nizkih stroškov dobavitelja. Občasno so se pojavili tudi težave pri nekakovostnih dobavah. Vzrok je bil predvsem v sami organizaciji dobaviteljeve proizvodnje in (pre)majhnih skladiščih, saj si je vsak dobavitelj želel proizvajati velike serije in si s tem zniževati stroške. Tom je proizvajal oblazinjeno sedežno pohištvo samo za znanega kupca in ne na zalogo. Zato se je nekajkrat zgodilo, da je moral dobavitelj dostaviti samo en tehnološko zahteven element določene vrste, ko se je naredil odpoklic, a tega ni storil, ker je dobavitelj čakal s proizvodnjo tega elementa, da je sam naredil »serijo«.

Vse to se je posledično odražalo tudi v ocenjevanju dobaviteljev, ki sem ga izpolnil kot vodja nabave. Pomagal sem si z informacijskim sistemom ter referenti v nabavni funkciji. Ocenjevalni list je imel različno ponderirane tematske sklope (kakovost izdelkov – reklamacije, upoštevanje dobavnih rokov, cena, plačilni pogoji, fleksibilnost, ravnanje z okoljem). Tisti dobavitelj, ki ni dosegal vsaj 60 odstotkov vseh možnih točk vprašalnika, je posledično postopoma izgubil posel s Tomom. Izpolnjen ocenjevalni list je bil skupaj s priporočilom o nadaljnjem delu poslan dobaviteljem. Prav tako smo tudi letno delali analize nabavnega trga, nenehno pa smo iskali nove morebitne dobavitelje.

Omeniti velja, da je imel Tom z vsakim dobaviteljem podpisano pogodbo o letni dobavi in zastopanju, kjer so bile opredeljene pravice in dolžnosti obeh strank z enostranskim trimesečnim odpovednim rokom. To lahko pri dobaviteljih vnaša negotovost, predvsem pri odločitvi o tehničnih posodobitvah svoje proizvodnje, saj so imeli nekateri dobavitelji posebne stroje predvsem zaradi potreb Toma. Oprema v proizvodnji se ne amortizira v enem letu, zato je pri tem vprašanju tveganje dobavitelja precej veliko. Dobaviteljevo

tveganje se je zmanjšalo z narejenim seznamom ključnih dobaviteljev, s katerimi je imel Tom namen sodelovati dolgoročno.

Da bi tudi ključni dobavitelji dojemali, da je Tom dolgoročno računal na njih, se jih je že v začetku razvoja izdelka vključevalo v sam razvoj. Od njih so se pričakovali predlogi, ki bi omogočali konkurenčnejšo izdelavo sedežne garniture. Želja je bila v nekakšni neformalni povezavi skupine podjetij, ki bi imela skupen interes, vendar različna posebna znanja, s ciljem dviga dodane vrednosti na posameznih proizvodnih segmentih in izločitev medsebojne konkurenčnosti na slovenskem trgu oblazinjenega sedežnega pohištva. Tesna povezanost bi posledično prinesla nižje stroške izvajanja poslovnih funkcij, večjo konkurenčnost ter omogočala agresivnejše trženje. Posledično bi se dvigala konkurenčnost podjetja, ki ni odvisna le od znanja in veščin, ampak je rezultat inovacijske sposobnosti celotne verige. S tem bi se nenehno povečevala učinkovitost poslovnih procesov.

S takšno neformalno povezavo bi lažje ohranili obstoječe kupce, ki cenijo lasten razvoj, hkrati pa bi se povečala prihodkovna realizacija vseh vključenih podjetij. Prav tako bi lažje pridobivali morebitne kupce, saj bi ga z nenehnimi izboljšavami izdelka in poprodajnih storitev navdušili ter hkrati zadovoljili pričakovanja vseh lastnikov podjetij, ki so vključeni v neformalno povezavo.

V prvi fazi bi bilo lahko izboljšanje sistema vodenja kakovosti vseh, ki so vključeni v to neformalno povezavo. Konkurenčnost, ki bi iz tega sledila, bi bili krajši dobavni roki, zmanjšanje zalog, boljša logistika, razvoj vseh virov, izboljšanje kakovosti izdelkov ter povsem nov tehnološki pristop dela glede na preostalo konkurenco na področju izdelave oblazinjenega pohištva. Kot primer organiziranja naj omenim, da se je delovna operacija lepljenja izvajala pri končnem proizvajalcu izdelka. V povezavi pa bi to operacijo lahko opravil dobavitelj, ki lepljenje večinoma že izvaja kot prevladujočo dejavnost v svojem proizvodnem sistemu. Učinek, ki bi ga s tem dosegli, je, da se vse operacije lepljenja izvedejo na eni lokaciji. S tem se poveča dodana vrednost na polproizvodu, operacijo lepljenja izvaja podjetje, ki ima ustrezen okoljski monitoring, skladišče za nevarne snovi in s tem izdelan tudi ustrezen sistem varovanja okolja. Enak pristop bi veljal tudi za vse preostale dobavitelje po dejavnostih, ki bi bili vključeni v to povezavo. S takšnim konceptom bi še aktivneje vključili dobavitelje v razvoj pri končnih proizvajalcih. Velika prednost vključevanja bi bila tudi ta, da bi se dobavitelji seznanili z morebitnimi težavami, ki lahko vplivajo na proces pri končnem proizvajalcu v primeru napak z njihove strani (zastoji proizvodnje, reklamacije, štetje slabih delov, nujni prevozi, izmet in drugo). Tako bi se tudi dobavitelji hitreje razvijali ter dosegli višjo kakovost, ki jo zahteva trg.

Za vzpostavitev sistema vodenja kakovosti bi se morali vsi materiali, ki bi se sestavljali v podsklope, testirati s pomočjo fakultet in njihovih laboratorijev. Izdelati bi se moral dokumentacijski dosje, ki bi vseboval kontrolna poročila o izvedenih testiranjih

polproizvodov in končnih izdelkov. S tem bi se izboljšala kakovost izdelka, saj bi dobili potrditev o pravilni konstrukcijski zasnovi izdelka oziroma bi bili predhodno opozorjeni na morebitne težave. Glede na posamezni podsklop, ki bi ga izdelovali dobavitelji, bi ti pri tem aktivno sodelovali in prevzemali odgovornost skupaj s končnim proizvajalcem.

Na podlagi tega bi se lahko končni proizvajalci posvetili le tapeciranju in oblikovanju oblazinjenega pohištva v povezavi z zunanjimi oblikovalci. Takšno postopanje bi se odražalo v izboljšani kakovosti izdelkov, to pa bi predstavljalo boljši izhodiščni položaj za izvajanje trženjskega komuniciranja.

Dodatna prednost pa bi bila tudi ta, da bi si razvojno osebje medsebojno pomagalo in izmenjevalo znanje, veščine in izkušnje za hitrejšo in boljšo uresničitev zastavljenih razvojnih ciljev ob razvojni podpori dobaviteljev, ki bi sledili zahtevam končnih proizvajalcev.

## **SKLEP**

Hitrost odzivanja na spremembe v okolju je ena od pomembnejših lastnosti podjetja za ohranjanje konkurenčne prednosti. Toda ker se nabavni trgi koncentrirajo, kjer nekaj podjetij obvladuje celotno panogo in se ti celo vertikalno povezujejo, ima nabavna funkcija manj možnosti za iskanje alternativ. Tako postaja vloga nabavne funkcije vse bolj pomembna strateška funkcija, ki soustvarja poslovanje podjetja z razvijanjem strateških partnerstev ter obvladovanjem stroškov. Nabava tako ni več samo oddelek, ki naroča material, temveč aktivnost, ki dodaja vrednost izdelku, ki jo je končni kupec pripravljen tudi plačati.

Povečevanje števila raznovrstnih tržnih priložnosti in pretečnih nevarnosti zaradi turbulentnosti okolja zahtevata od nabavnika veliko prilagodljivosti in inovativnosti ter visoko raven znanja, da lahko s svojim delovanjem doprinese k izboljševanju oskrbne verige. Nenehno izboljševanje oskrbne verige mora biti redni proces nabavne funkcije, s čimer se odkriva še prezrte notranje in zunanje zmogljivosti. To pripomore k učinkovitejšemu razvoju in hitrejši uvedbi novih izdelkov na trg, kar vpliva na uspešnost poslovanja podjetja.

Na podlagi narejene analize dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja in na katere ima nabavna funkcija vpliv, je bilo v magistrskem delu prikazano izboljšanje učinkovitosti oskrbne verige prek materialnih skupin ter nabavnih procesov in aktivnosti, ki so bili večinoma tudi implementirani v podjetju Tom, d. d. Izboljševanje učinkovitosti oskrbne verige prek materialnih skupin, kot je prikazano v magistrskem delu, poteka v osmih zaporednih fazah. Prva faza je analiza materialov, druga oblikovanje materialnih skupin, ki ji sledi faza oblikovanja nabavnih strategij za posamezno materialno skupino.

Slednja je zelo pomembna, saj mora biti nabavna strategija usklajena s strategijo celotnega podjetja, da se doseže čim boljše poslovno uspešnost podjetja. Nato sledi faza nabor dobaviteljev. V peti fazi se pošilja povpraševanje dobaviteljem, temu sledijo na podlagi prispelih ponudb analiza in nadaljnja pogajanja z njimi. Po zaključenih pogajanjih sledi faza izbora dobaviteljev za posamezno materialno skupino. V tej fazi sta še posebej pomembna način izbora dobavitelja in prikaz prihrankov, ki so eden od odločujočih dejavnikov pri izboru dobavitelja. V zadnji, osmi fazi, pa sledi vpeljava dobavitelja v oskrbovalno verigo. Vsaka faza ima svoje posebnosti, na katere vpliva tudi panoga, v kateri se podjetje nahaja.

Zelo pomemben del izboljševanja učinkovitosti oskrbne verige je tisti del, ki poteka prek izboljšav nabavnih procesov in aktivnosti. V delu magistrskega dela, ki opisuje izboljševanje učinkovitosti oskrbne verige prek nabavnih procesov in aktivnosti za specifično panogo oblazinjenega sedežnega pohištva, sem se osredotočil na organizacijo nabavne funkcije ter prerazporeditev zadolžitev znotraj podjetja, kot posledica elektronske izmenjave podatkov z dobavitelji, prikaz MRP planiranja in dobav ravno ob pravem času, elektronsko poslovanje, sistem ciljnih stroškov, sistem obvladovanja zalog, zniževanje stroškov kakovosti ter razvijanje partnerstev. Pri vseh opisanih aktivnostih in procesih, razen pri zadnji, sem prikazal tudi ekonomski učinek izpeljanih izboljšav.

Koristi magistrskega dela so v prikazu študije primera možnega pristopa izboljševanja učinkovitosti oskrbne verige v panogi oblazinjenega sedežnega pohištva ali sorodni panogi. Magistrsko delo je lahko za mnoga podjetja v isti ali podobni panogi priročnik, kako se lotiti izboljševanja učinkovitosti oskrbne verige prek materialnih skupin in procesov. Prav tako magistrsko delo prikazuje enega od načinov ekonomskega ovrednotenja učinkov izboljšav.

Omejitve magistrskega dela so v prikazu študije primera v specifičnih razmerah v panogi, s čimer se ne more uporabiti izpeljava pristopa izboljšave učinkovitosti oskrbne verige tudi na preostale panoge. Prav tako niso podrobno opisana tveganja pri oblikovanju oskrbne verige z manjšim številom dobaviteljev. Posledično ni natančno opisanega in opredeljenega niti finančnega vpliva pretrganja oskrbne verige zaradi nedobav materiala.

Nadaljnja raziskovanja za nadgradnjo magistrskega dela bi bila smiselna s področja sistematičnega prikaza tveganja oskrbne verige, saj zaradi nemirnih razmer na nabavnih trgih, postajajo oskrbne verige z vidika konstantnosti dobav čedalje bolj ranljive. Tvegana področja oskrbne verige morajo biti opredeljena, prav tako pa jih je treba nenehno nadzorovati, da se prepreči morebitna možnost nedobave. Zaradi obširnosti obravnavane teme omenjena področja, kljub veliki pomembnosti pri izboljševanju učinkovitosti oskrbne verige, v magistrskem delu niso bila posebej opisana.



## LITERATURA IN VIRI

1. Anders, W. (1992). *Strategische Einkaufsplannung: Kernbereich eines Strategisches Einkaufsmanagements*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
2. Atti G. (2010). The future of purchasing and supply management. *Milano Centro Studi Adaci*, 25–48.
3. Baier, C., Hartmann, E., & Moser, R. (2008). Strategic alignment and purchasing efficacy: an exploratory analyses of their impact on financial performance. *Journal of supply chain management*, 44(4), 36–52.
4. Beheshti, M. H. (2006). What Managers Should Know About ERP/ERP II. *Management Research news*, 29(4), 184–193.
5. Brigham, F. E., & Houston, F. J. (2004). *Fundamental of Financial Management*. Forth Worth: The Dryden Press.
6. Burt, N. D., & Pinkerton, L. R. (2003). *A Purchasing Manager's Guide to Strategic Proactive Procurement*. New York: Amacom Books.
7. Cokins, G. (1996). *Activity Based Cost Management: Making it work*. Chicago: Irwin.
8. Dahlen, C., & Elfsson, J. (1999). *An analysis of current and future ERP Market, Masters Thesis Industrial Economics and Management*. Stockholm: The Royal Institute of Technology.
9. Davidson, C., & Bailey, S. J. (1995). A Literature Review and Analytical Frame-work. *Javna uprava* 31(2), str. 225–242.
10. EBA. Najdeno 20. septembra 2012 na spletnem naslovu:  
[http://www.eba.si/index.php?option=com\\_content&view=article&id=132&Itemid=139](http://www.eba.si/index.php?option=com_content&view=article&id=132&Itemid=139)
11. Feisel, E., Hartmann, E., & Schoeber, H. (2008). *Purchasing skills – Developing the purchasing professional of the future*. Supply management institute. Najdeno 31. avgusta 2012 na spletnem naslovu  
<http://www.impgroup.org/uploads/papers/5851.pdf>
12. Gadde, L. E., & Hakansson, H. (1993). *Professional Purchasing*. London, New York: Routledge.
13. Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (1992). *Management Accounting* (2nd edition). Cincinnati: PWS-KENT Publishing Company.
14. Heinritz, S. (1991). *Purchasing: principles and applications*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
15. Hollins, B. (1995). Quality starts with designers. *The TQM Magazine*, 7( 2), 33–35.
16. Hribar, A. (2004). *Oblikovanje strateške nabave v podjetju Iskra Mehanizmi*. Magistrsko delo. Ljubljana: A. Hribar.
17. Iršič, M. (1998). *Strategija nabavnega marketinga organizacije v razmerah razvitih oblik »marketinga povezav«*. Doktorska disertacija. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta.
18. Jacobs, F.R., & Weston, F.C. (2007). Enterprise resource planning (ERP) – A brief history. *Journal of Operations Management*, 25(2), 357–363.

19. Kavčič, B. (2000). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Kern, F. (1991). *Einkaufsmarketing: Der Aufstieg zum Einkaufsmanagement*. Freiburg im Briesgau: Haufe.
21. Koch, B. (2011). *E-Invoicing/E-Billing in Europe and abroad. From evolution to revolution*. Billentiss: Zurich.
22. Koppelman, U. (1993). *Beschaffungsmarketing: mit 203 Übersichten*. Berlin: Springer-Verlag.
23. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
24. Kovačič, A. (2002). Spremna beseda. *Uporabna informatika*, 10(4), 189–190.
25. Kraljić, P. (1983). Purchasing Must become Supply Management. *Harvard Business Review*, september-oktober, 109–117.
26. Leenders, M. R., Fearon, H. E., & England, W. B. (1989). *Purchasing and Material Management (9th ed.)*. Homewood, Boston: Irwin.
27. Lipovec, F. (1997). *Razvita teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Logožar, K. (2004). *Poslovna logistika: Elementi in podsystemi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
29. Lysons, K. (2000). *Purchasing and Supply Chain Management*. London: Prentice Hall.
30. Matthews, P. A., Toole, J. R., & Favre, J. D. (2000). The future of purchasing and supply. V J. L. Cavinato & R. G. Kauffman (ur.), *The purchasing handbook. A guide for purchasing and supply professionals* (str. 3–33). New York: McGraw-Hill.
31. Miller, A. J. (1996). *Implementing Activity Based Management in Dailey Operations*. New York: J. Wiley & Sons.
32. Monczka, R., Trent, R., & Handfield, R. (2002). *Purchasing and Supply Chain Management (3rd ed.)*. Cincinnati: Southwestern College Publishing.
33. Nelson, D., Moody, P. E., & Stegner, J. (2001). *The Purchasing machine*. New York: The Free Press.
34. Porter, M. (1985). *Competative Advantage*. New York: The free Press.
35. Potočnik, V. (2002). *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Preissler, P. R. (1995). *Entscheidungsorientierte Kosten und Leistungsrechnung*. München: Graupner & Partner.
37. Pučko, D., Čater, T., & Rejc Buhovec, A. (2006). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Rusjan, B. (2009). *Management proizvodnih in storitvenih procesov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Sakurai, M. (1996). *Integrated cost management*. Portland: Productivity Press.
41. Scheuing, E. (1989). *Purchasing Management*. New York: Prentice Hall.
42. Stamatis, D. H. (1997). *TQM Engineering Handbook*. New York: Marcel Dekker.
43. Tekavčič, M. (1997). *Obvladovanje stroškov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

44. Tom, d. d. (2007). *Ukrepi 2007* (interno gradivo). Mokronog: Tom, d. d.
45. Tom, d. d. (2007a). *Ukrepi nabave 2007* (interno gradivo). Mokronog: Tom, d. d.
46. Tom, d. d. (2009). *Letno poročilo podjetja TOM, d. d.* Mokronog: Tom, d. d.
47. Tom, d. d. (2009a). *GoSoft 2000 (izpis iz informacijskega sistema – interno gradivo)*. Mokronog: Tom, d. d.
48. Tom, d. d. (2009b). *Vpliv prihrankov uvedbe e-računov* (interno gradivo). Mokronog: Tom, d. d.
49. Tom, d. d. (2009c). *GoSoft 2000 (izpis iz informacijskega sistema – interno gradivo)*. Mokronog: Tom, d. d.
50. Tunez, R. R. (2000). Developing a purchasing organization. V J. L. Cavinato & R. G. Kauffman (ur.), *The purchasing handbook. A guide for purchasing and supply professionals* (str. 291–310). New York: McGraw-Hill.
51. Turban, E., & King, D. (2003). *Introduction to e-commerce*. Upper Saddle River New York: Prentice Hall.
52. Turk, I., Kavčič, S., & Koželj, S. (2003). *Stroškovno računovodstvo*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
53. Umble J. E., Umble M. M., & Haft R. R. (2003). Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors. *European Journal of Operational Research*, 146, 241–257.
54. Van Weele, A. (1998). *Nabavni management, analiza, planiranje in praksa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
55. Vukovič, G. (2005). *Nabavno poslovanje*. Celje: Visoka komercialna šola.
56. Waller, D. L. (1999). *Operations management: a supply chain aproach*. London: International Thomson Business Press.
57. Waters, D (2003). *Inventory control and management*. Chichester: John Wiley&Sons.
58. Xiande, Z., Kokin, L. (1997). Lot-sizing rules and freezing the master production schedule in material requirements planning systems. *International Journal of Production Economics*, 53 (3), 281–305.
59. Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu. *Uradni list RS* št. 57/2000, 25/2004.
60. Žibert, B. (2008). *Strateška nabava*. Ljubljana: Planet GV.