

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ANALIZA IN PRENOVA NABAVNEGA PROCESA V PODJETJU
PREMOGOVNIK VELENJE

Ljubljana, december 2006

SAMO ŽOLGER

IZJAVA

Študent Samo Žolger izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Vekoslava Potočnika, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in o sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Opredelitev problema in predhodne trditve	2
1.2	Namen, cilji in hipoteze	2
1.3	Predpostavke in omejitve raziskave	4
1.4	Metode raziskovanja	4
1.5	Zasnova dela	5
2	TEORETIČNI VIDIKI IN POMEN IZVAJANJA STRATEGIJE	
	PODJETJA	6
2.1	Opredelitev strateškega menedžmenta	6
2.2	Strateško planiranje kot del strateškega in nabavnega menedžmenta	7
2.2.1	Pomen ciljev podjetja in njihovega izvajanja	8
2.3	Oblikovanje strategije podjetja	9
3	SPLOŠNO O NABAVI	10
3.1	Pojem in pomen nabave	10
3.2	Nabava v verigi vrednosti	11
3.3	Nabavna politika	11
3.4	Naloge in cilji nabave	13
3.4.1	Vloga nabavne službe v podjetju	13
3.4.2	Pomen nabavnih ciljev	14
3.5	Raziskava nabavnega trga	14
4	NABAVNA POLITIKA DO DOBAVITELJEV	15
4.1	Vpliv nabavne politike na trg dobaviteljev	15
4.2	Strategija narediti ali kupiti	16
4.3	Odločitev in izbor primernih dobaviteljev	20
4.3.1	En dobavitelj ali več dobaviteljev	21
4.4	Ocenjevanje dobaviteljev	22
4.4.1	Ravni ocenjevanja	22
4.4.2	Metode ocenjevanja	23
4.5	Kontrola kakovosti	27
4.6	Glavne težave pri izboru dobavitelja	28
5	POMEN IN VLOGA LOGISTIKE V NABAVI	30
5.1	Pojem in pomen logistike	30
5.2	Transport kot ključni del logistike	31
5.2.1	Nabavna logistika	32
6	PROCESNI PRISTOP IN NABAVA KOT PROCES V	
	PROIZVODNEM PODJETJU	33
6.1	Splošno o procesih	33
6.2	Nabavni proces	34
7	KONTROLIRANJE IN NAČINI PRESOJANJA USPEŠNOSTI	
	NABAVE	35
7.1	Splošno o merjenju uspešnosti	35
7.2	Merjenje uspešnosti in merila v nabavi	36
7.3	Presojanje uspešnosti nabave z uporabo finančnih kazalnikov	36
7.3.1	Koeficienta obračanja zalog proizvodov in materiala	37

7.3.2	Denarni tok kot kazalnik	38
7.4	Smernice in načela celovite kakovosti (TQM) v nabavi.....	39
7.5	Primerjava nepridobitnih in pridobitnih organizacij ter status nabave v njih	42
8	ANALIZA NABAVE V PREMOGOVNiku VELENJE	45
8.1	Predstavitev Premogovnika Velenje	45
8.2	Cilji in strategija Premogovnika Velenje	47
8.3	Rudarska panoga in njena kultura	49
8.4	Procesi Premogovnika Velenje	50
8.5	Merila, pomembna za nabavo	53
8.6	Analiza poslovanja in nabavnega področja Premogovnika Velenje	55
8.7	Analiza procesa naročanja materiala, opreme in storitev.....	56
8.7.1	Trenutni diagram poteka nabave.....	57
8.7.2	Naročanje z informacijskim sistemom MFG/PRO	58
8.7.3	Sklepanje pogodb	60
8.7.4	Prevzem materiala in vhodna kontrola.....	60
8.7.5	Trenutna organizacija nabave	61
8.7.6	Trenutni sistem ocenjevanja dobaviteljev	62
9	PREDLOG NOVEGA SISTEMA NABAVE V PREMOGOVNiku VELENJE	64
9.1	Sprememba modela ocenjevanja in rangiranja dobaviteljev.....	66
9.1.1	Skupine proizvodov in ponderji	67
9.2	Izbira najprimernejšega dobavitelja	71
9.2.1	Ocena kakovosti dobav posameznega dobavitelja.....	72
9.2.2	Ocena dobavitelja na osnovi cene	74
9.2.3	Skupna ocena in rangiranje dobavitelja	74
9.2.4	Izdelava letne ocene dobavitelja	75
9.3	Preučitev oblik organizacije nabavne funkcije	76
9.4	Primerna organizacija nabavne funkcije in njen vpliv na organizacijske enote	80
9.5	Politika in cilji sodelovanja z dobavitelji.....	81
9.5.1	Politika kakovosti pri sodelovanju z dobavitelji	83
9.6	Implementacija novega sistema nabave	84
9.6.1	Izbira ustreznega tima	85
9.6.2	Preverjanje sistema nabave podjetja in definiranje potrebnih resursov	85
9.6.3	Določitev ciljev ter meril (standardov) na področju nabave.....	86
9.6.4	Oblikovanje načrta za izvajanje	86
9.7	Informacijska podpora v nabavi.....	86
10	SKLEP.....	88
	LITERATURA	91
	VIRI	94
	SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC IN OKRAJŠAV	95

KAZALO SLIK

Slika 1:	Proces planiranja glede na nivo menedžmenta	7
Slika 2:	Nabavni proces.....	34
Slika 3:	Sestava poslovnega sistema Premogovnika Velenje po dejavnostih	46
Slika 4:	Prikaz procesov Premogovnika Velenje	51
Slika 5:	Diagram naročanja materiala, opreme in storitev	57
Slika 6:	Predlagani novi sistem nabave	65

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Stroškovna metoda ocenjevanja dobaviteljev	25
Tabela 2:	Ocenjevalna matrika za izbor dobavitelja	26
Tabela 3:	Delovanje pridobitnih in nepridobitnih organizacij	44
Tabela 4:	Indikatorji procesa nabava in odnos do dobaviteljev	52
Tabela 5:	Skupine proizvodov in ponderji v odstotnih točkah.....	67
Tabela 6:	Utežnostne točke za posamezne skupine proizvodov glede na vrste storitev pri servisiranju	73
Tabela 7:	Rangiranje dobaviteljev in mejne vrednosti	74
Tabela 8:	Aktivnosti programa sodelovanja z dobavitelji.....	81

1 UVOD

Z naraščanjem življenjskega standarda prebivalstva narašča povpraševanje po industrijskih in gradbenih proizvodih ter energiji. Kljub temu količina pridobljenih rudnin v razvitem delu sveta zaradi vedno večje uporabe sekundarnih surovin in zaradi napredovanja znanosti, ki omogoča izdelavo industrijskih proizvodov z racionalnejšo uporabo surovin, ne narašča skladno z naraščanjem življenjskega standarda prebivalstva. Ponudba surovin na trgu je velika, konkurenca pa vedno močnejša. Iščejo se nova nahajališča, ki so primerna za masovno pridobivanje rudnin, v že poznanih nahajališčih pa se uvajajo visoko produktivne odkopne metode, da bi se znižali stroški pridobivanja. Rudarska panoga zato doživlja v Sloveniji in Evropi težke čase.

Zaradi intenzivnega prehoda celotnega gospodarstva države z netržnega na tržni način poslovanja (predvsem na področju električne energije in premogovništva) se srečujemo s številnimi težavami na tehnološkem in organizacijskem področju, predvsem pa na področju vodenja oziroma menedžmenta. Vse te težave se vedno bolj prenašajo na notranje aktivnosti v podjetju in predvsem na aktivnosti, katerih naloga je zagotavljati medsebojno povezanost in usklajenost različnih procesov, ki potekajo v podjetju. Ti pa so vedno bolj povezani z ustreznim nabavnim menedžmentom in s sistemom nabave.

Slovenska proizvodna industrija bo morala konkurirati drugim evropskim proizvajalcem s konkurenčno ceno in kakovostjo, kar se bo posebej odražalo na področju električne energije. Značilnost evropskega trga je prekomerna zmogljivost elektrarn, kar bo za slovenski energetski trg pomenilo grožnjo in možnost. To bi lahko bila prednost za uporabnike, ki bi se ceneje oskrbovali iz neodvisnih elektrarn ali iz tujine.

Pri tem se bo potrebno čim bolj prilagoditi evropskim razmeram v smislu povečevanja kakovosti, inovativnosti, varnosti, predvsem pa obvladovanja vpliva na okolje (spremembe načina odkopavanja premoga in sanacije degradiranih površin, primernejše tehnologije bogatenja in predelave, skrb za čiščenje tehnoloških voda, skrb za odpadke itd). Kakovost, inovativnost in prilagajanje pa se nanašajo tudi na nabavno področje, ki bo v tej nalogi tudi sistematično analizirano ter obravnavano.

Tako se mora podjetje v današnjem času, ki ga zaznamujejo hitre spremembe in globalna konkurenca, spremembam prilagajati in jih tudi izrabljati v svojo korist. Danes so tudi nabavne službe v podjetjih postavljene pred dilemo, na kakšen način izbirati dobavitelje; izbirati takšne dobavitelje, ki so formalno pripravljeni sprejeti nizke cene, kratke dobavne roke in druge, zanje manj ugodne pogoje, ali pa se podati na mnogo bolj zahtevno in dalj časa trajajočo pot sistematičnega preverjanja sposobnosti oziroma ocenjevanja pomembnosti morebitnih dobaviteljev. Strategija skoraj vseh današnjih sodobnih podjetij zajema tudi zniževanje stroškov, s čimer si med drugim lahko ta pridobijo določeno konkurenčno prednost; stroške pa lahko v prvi vrsti znižamo na nabavnem področju.

1.1 Opredelitev problema in predhodne trditve

V reprodukcijskem ciklusu je vloga nabave v tistem delu, ko se finančna sredstva spremenijo v produkcijska sredstva. Ta morajo dotekati v proizvodnjo s takšnim tempom, kot ga narekuje reprodukcijski cikel proizvodnje. Proizvodnja mora biti optimalno oskrbljena, da omogoči kontinuiran pretok sredstev do prodaje. To velja tudi za trgovino, le da proizvodni cikel zamenjamo s skladiščenjem blaga. Torej blago lahko kontinuirano zlagamo na prodajne police. Mesto nabave je na začetku reprodukcijskega cikla in pomeni vhod produkcijskih sredstev v podjetje. Nabava je podsistem poslovnega sistema, torej njegov element. Dobro mora poznati glavne cilje poslovne politike podjetja, saj mora sodelovati pri njihovem oblikovanju.

S pomočjo najnovejših tehnologij so se geografske razdalje in kulturne razlike zmanjšale, kar omogoča širjenje tako prodajnih kot tudi nabavnih poti. V svetu je vse več strateških povezav med podjetji, kot na primer med dobavitelji, distributerji, tehnološkimi partnerji, partnerji pri skupnih naložbah ipd. Izdelki, ki jih kupimo v trgovinah pod domačo blagovno znamko, so pogosto oblikovani, izdelani in sestavljeni v tujini. Poleg tega je v svetu zelo opazno povezovanje konkurentov v strateške poslovne mreže.

Pomemben element v nabavnem procesu je tudi uporaba sodobnih orodij oziroma uvedba elektronskega poslovanja. S takšnim poslovanjem omogočimo dobaviteljem, da hitreje dobijo plačilo, skrajšajo odzivni čas na povpraševanje, izboljšajo operativno poslovanje in zmanjšajo poslovanje s papirjem. Uvajanje elektronskega poslovanja v nabavni proces tako ni odvisno le od podjetja, ampak tudi od dobaviteljev, s katerimi podjetje posluje, torej od njihovih zmožnosti in pripravljenosti na elektronsko poslovanje.

Za učinkovito nabavo potrebujemo na eni strani nabavno strategijo in nabavne cilje, na drugi pa sistem nabave oziroma sklop metod. Za doseg tega mora biti zagotovljeno ustrezno programsko orodje, ki podpira te metode.

V Premogovniku Velenje so cilji postavljeni v skladu s strategijo, ki je opredeljena s strateškimi cilji. Temeljni smoter podjetja je zagotavljanje ustrezne količine premoga za zadovoljevanje potreb Termoelektrarne Šoštanj. Z ustrezno strategijo si podjetje skuša zagotoviti ustrezno konkurenčno prednost za sedanj in prihodnji uspeh. Cilje in usmeritev si je tako podjetje postavilo, pri čemer pa se pojavlja vprašanje, kako to strategijo čim bolj učinkovito, predvsem pa pravočasno izvesti ter kaj to pomeni za nabavni proces.

1.2 Namen, cilji in hipoteze

Namen raziskave je opredeliti možnosti izboljšanja nabavnega procesa v podjetju Premogovnik Velenje. Omeniti moramo še, da Premogovnik Velenje skrbi tudi za nabavo večine hčerinskih družb, kar je še posebej zahtevno in vsaka podrobnost ali sprememba lahko pripomore k izboljšanju procesa, racionalizaciji poslovanja in posledično tudi k večji uspešnosti.

Pri uvajanju sodobnega poslovanja v nabavni proces podjetja Premogovnik Velenje je treba dobiti tudi mnenja predstavnikov dobaviteljev o novem načinu poslovanja.

Osnovni cilji raziskave so:

- preučiti teorijo na področju nabave,
- preučiti uporabnost različnih teoretičnih osnov za podjetje Premogovnik Velenje,
- ugotoviti, kakšno je trenutno stanje na nabavnem področju v podjetju,
- preučiti odnose med funkcijskimi enotami (in posamezniki, ki imajo vpliv) do uvajanja novega sistema nabave, pri katerem pride bolj do izraza njihova medsebojna odvisnost,
- preučiti teorijo na področju procesov oziroma njihovega izboljševanja (prenova oz. reinženiring, stalno izboljševanje itd.) in konkretno analizirati nabavni proces v obravnavanem podjetju ter podati izboljšani proces nabave,
- ugotoviti, kakšno je trenutno stanje glede zmožnosti pri dobaviteljih,
- ugotoviti, kakšne so pričakovane koristi za podjetje in dobavitelje pri uvedbi novega načina poslovanja,
- oceniti, kakšna je pripravljenost dobaviteljev na nov način poslovanja,
- ugotoviti, kakšne ovire vidijo dobavitelji pri uvedbi novega načina poslovanja,
- preučiti možnost elektronskega poslovanja oz. poslovanje B2B, B2C, B2G¹ itd. in možnosti uporabe trenutnega informacijskega sistema ter aplikacij, ki jih v podjetju uporabljajo,
- preučiti, kako izbirati dobavitelje (strateška partnerstva, dejavniki, ocenjevanje, sodelovanje itd.),
- ugotoviti, kakšen pomen ima varnost različnih metod/načinov poslovanja.

V nalogi se bomo posvetili tudi vprašanjem, kot so: kako se pripraviti na različne odzive zaposlenih, kako reševati konflikte na tem področju oziroma še boljše, kako jih s proaktivnim delovanjem poskušati preprečiti. Preučili bomo soodvisnost in enakopravnost posameznih organizacijskih funkcij v procesih, kar lahko vpliva na politiko, organizacijo in s tem na uspešnost poslovnega sistema.

Hipoteza magistrskega dela je, da z uvedbo novega sistema in metod v nabavni proces Premogovnika Velenje le-tega izboljšamo in tako pripomoremo k izpolnitvi strateških ciljev podjetja. S tem mislimo predvsem na naslednje strateške cilje podjetja:

1. Zagotavljati proizvodnjo lignita, ki bo omogočala tehnično in ekonomsko optimalno poslovanje v Premogovniku Velenje in Termoelektrarni Šoštanj.
2. Zaposlenim v Premogovniku Velenje omogočiti kar največjo stopnjo varnosti in humanosti pri opravljanju delovnega procesa.
3. Sproti in učinkovito reševati ekološke probleme, ki nastajajo kot posledica energetske dejavnosti v občinah Velenje in Šoštanj.

¹ B2B – Bussiness to Bussiness, B2C - Bussiness to customer, B2G - Bussiness to government.

4. Zaradi zmanjšanja števila zaposlenih v energetskih dejavnostih zagotavljati nova delovna mesta oziroma nove proizvodne programe.

Pri prvem cilju, to je tehnična in ekonomsko optimalna proizvodnja, igra nabava ključno vlogo. Optimalna proizvodnja je povezana s stroški, na katere lahko vplivamo z nabavo oziroma izborom opreme in materiala pri ustreznih dobaviteljih. Tehnično ustrezna oprema je v premogovništvu zelo pomembna, saj neposredno lahko vpliva tudi na drugi in tretji strateški cilj. Čeprav so tukaj zakonska določila in standardi precej strogi, se še vseeno dogaja (ali lahko dogaja), da se nabavi oprema neustrezne kakovosti. V takem primeru zagotavljamo zaposlenim manjšo varnost in humanost pri delu, vplivamo na okolje, hkrati pa tudi ne izvajamo dosledno strategije, ki jo je predvsem vodstvo podjetja skrbno določilo.

Da bi prikazali možnosti novega načina poslovanja, bomo v magistrskem delu pripravili model za naročanje materiala, opreme in storitev. Ravno tako bomo v okviru tega preučili metode odločanja oziroma vrednotenja.

1.3 Predpostavke in omejitve raziskave

Omejitve pri opredeljenih modelih, sistemih in analizah temeljijo na obstoječi energetski politiki in s tem politiki premogovništva, ki jo opredeljuje država. Model bo zato prilagojen slovenskemu prostoru. Te omejitve lahko dobijo nove razsežnosti, kakor hitro se prične izvajati jasna strategija na tem področju, le-ta pa temelji na lastninski in tržni odgovornosti.

Aplikativni del raziskave bo opredeljen za nabavni proces Premogovnika Velenje, ki pa bo s prilagojenimi zahtevami drugega okolja omogočal tudi uporabnost v drugih okoljih, vezanih na podzemno pridobivanje surovin.

Ko govorimo o premogovništvu, večinoma uporabljamo metode in modele, ki upoštevajo neposredne odkopne parametre, kateri ključno vplivajo na poslovno uspešnost.

Do nekaterih podatkov in informacij, ki bi bili pomembni za raziskavo, ne bomo imeli dostopa oziroma jih zaradi politike podjetij ne bomo uporabili.

Vsi navedeni elementi imajo neposredni ali posredni vpliv na uspešnost poslovanja Premogovnika in njegovo produktivnost. Vse to lahko pripomore k temu, da se tudi premogovništvo v naši državi lahko tržno vključuje v celoten elektrogospodarski sistem države.

1.4 Metode raziskovanja

Pri delu bomo preučili in uporabili obstoječa teoretična dognanja, in sicer tako tujih kot domačih strokovnjakov na tem področju, ter jih aplicirali na omenjeno proizvodno

podjetje, v katerem bomo najprej analizirali obstoječo organizacijsko zgradbo in preučili vzročno- posledična razmerja, ki so posledica ciljev in meril poslovanja na področju nabavnega poslovanja.

Pri preučevanju bomo uporabili metode analize in sinteze, primerjalne, induktivne in deduktivne ter kompilacijske metode, uporabili pa bomo tudi izkustvena znanja. Uporabili bomo tudi metodo intervjuja. Opravili bomo razgovore s ključnimi osebami iz nabavnega področja. Ravno tako bomo pridobili mnenja nekaterih zaposlenih, ki so posredno vključeni v nabavo. S tem mislimo predvsem na uporabnike, vzdrževalce, informatike in druge.

Ocena modela temelji predvsem na kritični analizi in statističnem pristopu do dejavnikov in rezultatov, ki so posledica tako opredeljene raziskovalne naloge. Opredeljen in ovrednoten predlog predstavlja tudi rezultat raziskave.

1.5 Zasnova dela

Delo smo zasnovali in razdelili na deset poglavij. V uvodu bomo orisali opredelitev problema, namen raziskave ter postavili cilje, hipoteze, predpostavke in omejitve raziskave. Sledi opredelitev metod raziskave in zasnove dela. V poglavjih od dva do osem se bomo teoretično opirali na različne priznane avtorje.

V drugem poglavju bomo obdelali vidike in pomen izvajanja strategije podjetja. Razmišljali bomo o tem, kaj je strateško planiranje kot del strateškega in nabavnega menedžmenta. Pri tem bomo zajeli pojem ciljev podjetja in njihovega izvajanja. Dotaknili se bomo tudi oblikovanja strategije podjetja, ki temelji na nepretrganem iskanju učinkovitejšega načina uresničitve ciljev.

Nabavno funkcijo bomo predstavili v tretjem poglavju. Prikazali bomo nabavo v verigi vrednosti, nabavno politiko, njene naloge in cilje.

V četrtem poglavju bomo predstavili nabavno politiko do dobaviteljev, vpliv nabavne politike na trg dobaviteljev, strategijo narediti ali kupiti, odločitev za izbor primernih dobaviteljev, ocenjevanje dobaviteljev, kontrolo kakovosti in glavne težave pri izboru dobaviteljev.

Peto poglavje je namenjeno prikazu pomena in vloge logistike v nabavi.

Procesni pristop in nabavo kot proces v proizvodnem podjetju bomo analizirali v šestem poglavju. Obdelali bomo splošne procese nabave.

Sedmo poglavje je namenjeno analizi načina presoje. Poglavje zajema merjenje uspešnosti in merilo finančnih kazalnikov, smernice in načela celovite kakovosti v nabavi in primerjave nepridobitnih in pridobitnih organizacij ter status nabave v njih.

V osmem poglavju bomo obdelali analizo nabave v Premogovniku Velenje. Predstavili bomo procesni pristop Premogovnika Velenje, cilj in strategijo podjetja, rudarsko panogo, njegove procese, merila, ki so pomembna za nabavo, analizo poslovanja in nabavnega področja ter analizo procesa naročanja materiala, opreme in storitev. Prikazali bomo trenutni diagram poteka nabave in opisali trenutno organizacijo nabave.

V devetem poglavju bomo predlagali nov sistem nabave v Premogovniku Velenje. Prikazali bomo predlog predlaganega novega sistema nabave, spremembo modela ocenjevanja in rangiranja dobaviteljev in izbiro najprimernejšega dobavitelja. Preučili bomo oblike organizacije nabavne funkcije, predlagali primerno obliko organizacije nabavne funkcije in njen vpliv na organizacijske enote ter politiko in cilje sodelovanja z dobavitelji. Poleg tega bomo v tem poglavju podali implementacijo novega sistema nabave, ki naj bi temeljila na informacijski podpori nabave.

Zadnji del predstavlja zaključek, kjer bomo podali glavne ugotovitve raziskave glede na namen in postavljene cilje ter ugotovili, ali so bili postavljeni cilji doseženi. Sledi seznam uporabljenih kratic in okrajšav. Dodane so še tri priloge.

2 TEORETIČNI VIDIKI IN POMEN IZVAJANJA STRATEGIJE PODJETJA

2.1 Oprelitev strateškega menedžmenta

Okolje, v katerem danes delujejo podjetja, je vse bolj turbulentno in hitro spreminjajoče se. Zaradi tega je predvsem za srednja in velika podjetja nujno strateško upravljanje in strateški menedžment. Tavčar (2000a, str. 5) pravi, da je problem strateškega menedžmenta v obvladovanju kompleksnosti organizacij, v kateri obstaja velika množica vzročno-posledičnih povezav. Samo snovanje in uporabljanje konceptov, metod in modelov za obvladovanje takšne kompleksnosti predstavlja jedro strateškega menedžmenta.

Pojem strateškega menedžmenta je izpeljan iz besede »strategija«,² ki pomeni postopke, načine za doseganje kakega cilja in se je uveljavil v 80. letih. Prvi ga je vpeljal Igor Ansoff, čeprav je njegova vsebinska oblika poznana veliko prej in najverjetneje sega v čas prve vertikalne delitve dela (Tavčar, 2000b, str. 5). Sam izraz menedžment lahko razumemo kot ravnanje ali upravljanje. Podjetje je že ta trenutek potrebno prilagajati okolju, ki bo nastalo jutri. Ravno ta odnos med podjetjem in okoljem danes in jutri postaja ključno vprašanje preživetja in uspešnega poslovanja. Zgolj opiranje na neka trajna pravila

² Strategija v grščini pomeni taktika. Izraz se je najprej uporabljal pri vojskovanju in se je od tukaj prenesel v podjetja (Nickols, 2000, str. 1).

obnašanja, na stare preizkušene politike, dosedanje trende in podobno ni več dovolj. Kako oblikovati odnose v prihodnosti, postaja bistvo strateškega upravljanja in poslovanja podjetja. Strateški menedžment je tudi tesno povezan z nabavno funkcijo oziroma nabavnim menedžmentom v podjetju, čemur bomo v nadaljevanju posvetili večjo pozornost.

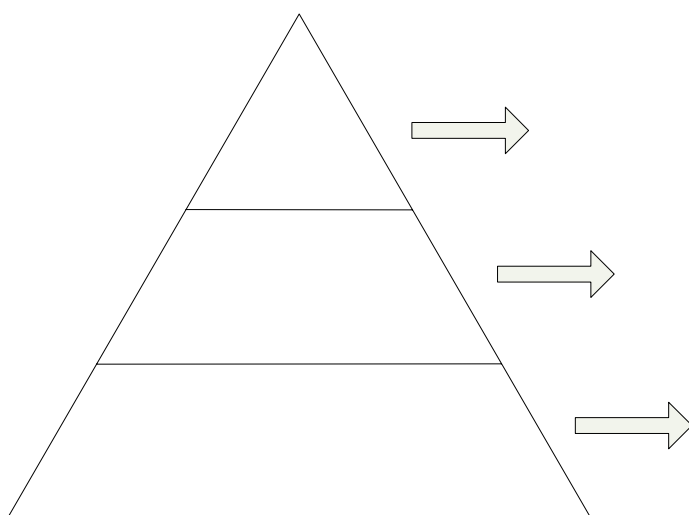
2.2 Strateško planiranje kot del strateškega in nabavnega menedžmenta

Strateško planiranje je pomemben del strateškega menedžmenta in ga je potrebno ločiti od tekočega operativnega planiranja. Strateško planiranje govori o tem, kaj je potrebno storiti, operativno pa, kako določeno aktivnost ustrezno izvesti. To relacijo lahko pokažemo z enačbo (Kreitner, 1989, str. 187):

Strateški menedžment = Strateško planiranje + implementacija + kontrola

Če upoštevamo daljše obdobje in spreminjajoče se okolje, je jasno, da je proces planiranja tvegan in zahteven, saj imamo veliko količino informacij, ki jih moramo biti sposobni pravilno obdelati in razlagati. Rezultati strateškega planiranja so izdelani plani, ki so zasnovani in usmerjeni v doseganje ciljev, ki jih organizacija v določenem času želi doseči. Upoštevajoč to, lahko rečemo, da strateško planiranje pomeni proces, ki pojasnjuje odnose organizacije z njenim okoljem danes in jutri (Možina, 1994, str. 299). Uspešna podjetja se s strateškim planiranjem, ki se izvaja na korporacijski ravni, ravni poslovne enote in na ravni izdelka, prilagajajo na okolje in stalne izzive. Proces planiranja za posamezno raven je v pristojnosti različnih nivojev menedžmenta v podjetju.

Slika 1: Proces planiranja glede na nivo menedžmenta



Vir: Kreitner, 1989, str. 151.

Cilji, ki veljajo na ravni korporacije, se pomikajo navzdol do najnižjih ravni organizacije, kar je prikazano na sliki 1. Najvišji menedžment postavi in uresniči politiko podjetja ter

daje odgovor na vprašanja kaj in koliko delati. Srednji menedžment organizira poslovanje za doseganje, kako naj se dela, ter, kdo in s čim naj dela. Izvedbeni menedžment zagotavlja, da delamo prav in optimalno izrabljamo vire. Strateški plan predstavlja osnovo za izdelavo taktičnih planov, ki se podrobneje razdrobijo še v množico operativnih planov. V domeno strateškega planiranja spada tudi nabava oziroma nanjo gledamo kot na strateško nabavo.

2.2.1 Pomen ciljev podjetja in njihovega izvajanja

Cilji današnjih podjetij so postavljeni na podlagi zahtev oziroma ciljev posameznih interesnih skupin, ki delujejo in vplivajo na poslovanje podjetja. Najmočnejša interesna skupina, ki praktično postavlja oziroma potrjuje cilje, so lastniki podjetja. Med ostale vplivne interesne skupine bi lahko šteli: zaposlene, vodstvo podjetja (imajo drugačne interese kot drugi sodelavci), kupce, dobavitelje, lastnike, banke, državo, ožje in širše okolje itd. Med cilji interesnih skupin so nekateri cilji skupni, kot je na primer cilj preživetja podjetja, medtem ko so si nekateri nasprotni. Med temi je potrebno določiti razmerja podrejenosti oziroma nadrejenosti in pri tem paziti, da doseganje enega cilja ne ogroža drugega cilja. Pomembno je doseganje skladnosti med cilji, kar daje večjo spodbudo za njihovo doseganje, in sicer tako zaposlenim kot drugim udeležencem različnih interesnih skupin. Podjetje je torej uspešno, če doseže skupek zastavljenih ciljev v določenem obdobju, s čimer izpolnjuje tudi zastavljeno strategijo. Če gledamo na podjetje kot na organizacijski sistem, potem ima takšen sistem svoje lastne cilje, prevzema pa tudi cilje drugih sistemov, v katerih delujejo drugi interesi. Oblikovanje oziroma sodelovanje pri oblikovanju in doseganje ciljev sta osnovi delovanja managerjev.

Cilj torej pomeni določen pričakovani učinek, ki mora biti dosegljiv. Cilj naj bi bil zato vedno konkretiziran oziroma, če je mogoče, časovno in kvantitativno opredeljen ter določen tako, da je uresničljiv.³ Realizacijo na takšen način opredeljenih ciljev je lažje nadzirati in jo ne nazadnje tudi organizacijsko in motivacijsko podpreti. Cilje je potrebno tudi dobro opredeliti, kar pomeni, da je potrebno razložiti pomembnost doseganja cilja in namen, ki se skriva za njim. Po Kralju (Tavčar, 2000a, str. 69) naj bodo cilji konkretni in ne splošni. Cilji naj bodo:

- skladni z zamislijo organizacije,
- spodbudni za zaposlene (predstavljajo izziv),
- realni glede na razpoložljive proizvodne tvorce in glede na možnosti ter omejitve v okolju,
- izbrani po upoštevanju alternativ,
- znani vsem sodelavcem in

³ Na primer do leta 2006 bomo na trgu X dosegli Y odstotni tržni delež, za kar bomo v prvi polovici leta 2005 ustanovili lastno podjetje na tem trgu (Kodrin, Kmet, 2000, str. 59).

- sproti preverjeni glede na okoliščine in nove zamisli.

Toda poznati cilj še ne pomeni poznati poti, ki vodijo do cilja. Podjetja zato iščejo različne načine, ki bi jim zagotavljali dobičkonosno poslovanje, s tem pa vsaj obstanek na trgu, če ne tudi rast in razvoj. Pot in prevozno sredstvo, ki ga bomo rabili na tej poti, nam predstavlja strategija.

2.3 Oblikovanje strategije podjetja

Delo in razvoj je potrebno zavestno usmerjati, zato imajo sodobna podjetja strategijo, pretvorjeno v jasne in merljive cilje. Uresničevanje ciljev načrtujejo sistematično in dolgoročno, kar dosegajo s spreminjanjem procesov. Oblikovanje strategije je zato stalni proces, pri katerem neprestano iščemo najučinkovitejši način uresničitve ciljev.

Strategija vsebuje tudi časovno dimenzijo. Pri tem strategija ne pomeni zgolj kratkoročnega odzivanja na trenutne spremembe v poslovnem okolju, ampak je ponavadi dolgoročno usmerjena. Ta komponenta je pomembna, saj pomeni zanemarjanje dolgoročnega vidika organizacije nestrateško ravnanje. Menedžment mora zato praviloma več časa posvetiti vseobsežnemu in dolgoročnemu načrtovanju, in sicer na formaliziran ali manj formaliziran način (Tavčar, 2000b, str. 6).

Oblikovanje strategije zahteva štiri glavne aktivnosti:

1. analizo začetnega strateškega položaja,
2. odločitev, kakšen položaj želimo doseči v konkurenčnem okolju,
3. izbiro tistih elementov, ki določajo konkurenčno prednost in primerno razporeditev sredstev,
4. izpolnjevanje kriterijev in standardov, ki omogočajo, da se uspeh strategije lahko izmeri.

Za izbor in implementacijo ustrezne strategije je nujen predpogoj zadostno poznavanje dobrih in slabih strani podjetja. Analiza potenciala podjetja oziroma strateška analiza je posledično osredotočena na oceno kritičnih dejavnikov,⁴ seveda s končnim ciljem zagotavljanja konkurenčne prednosti na trgu. Ena izmed dobro uveljavljenih ocenjevalnih metod za celovito ocenjevanje podjetja je SWOT analiza,⁵ ki v osnovi pomeni postavljanje dolgoročnih planov učinkovitega obvladovanja priložnosti in nevarnosti v okolju na osnovi prednosti in slabosti podjetja. Velika prednost SWOT analize je njena celovitost pri upoštevanju notranjih in zunanjih dejavnikov ter tudi »prekritih«⁶ dejavnikov, kot so na primer sinergijski učinki. Po drugi strani pa je metoda zelo prilagodljiva, saj omogoča opredelitev tistih dejavnikov, ki imajo po mnenju analitikov najpomembnejši vpliv na

⁴ Angl. Critical Success Factors (CSF).

⁵ SWOT je akronim štirih angleških besed: S-Strengths (prednosti), W-Weaknesses (slabosti), O-Opportunities (priložnosti) in T-Threats (nevarnosti).

organizacijo. Analiza zahteva od izvajalca ali tima poglobljeno in natančno poznavanje organizacije, ki se obravnava.

Poleg SWOT analize obstaja še vrsta metod analize podjetja, med katerimi se ene pogostejše uporabljajo za določen segment oziroma področje v podjetju, nekatere pa za podjetje kot celoto. Če samo omenimo nekaj teh metod, so to portfeljska analiza, analiza na podlagi verige vrednosti, simulacije, modeliranje itd. Izbira najprimernejše metode za ocenitev oziroma analizo podjetja vsekakor ni lahka in enostavna.

3 SPLOŠNO O NABAVI

3.1 Pojem in pomen nabave

Različni avtorji različno pojmujejo vlogo nabave v podjetju. Tako na primer Potočnik (1998, str.1) pravi, da je nabava ena od najpomembnejših poslovnih funkcij, katere temeljna naloga je preskrba podjetja s surovinami, storitvami, z energijo, s pomožnim materialom, pa tudi s stroji in z drugo opremo. Za poslovni uspeh podjetja ni pomembno le, da razpolaga s primernimi količinami materiala, ampak tudi to, da je material ustrezne kakovosti, kupljen po primerni ceni in tudi pravočasno na razpolago. Kaltnekar (1993, str. 183) opredeljuje nabavo kot poslovno dejavnost podjetja, ki je odgovorna za preskrbo vseh potrebnih materialov in zagotovitev potrebnih informacij, kar dosega z opravljanjem številnih nalog znotraj podjetja (oblikovanje nabavne politike, planiranje, analiziranje, evidentiranje in kontroliranje potreb in možnosti), z vzpostavljanjem in vzdrževanjem stikov z dobavitelji (nakup in organizacija dobav) in s ciljem doseči optimalen ekonomski učinek. Kotnik (1990, str.1) obravnava nabavo predvsem z vidika proizvodnega podjetja kot pomembno poslovno funkcijo. Nalogo nabave vidi v preskrbi podjetja s surovinami, z materialom, nadomestnimi deli, s stroji, z napravami in s storitvami za nemoten potek produkcije oziroma poslovanja. Dejavnosti, ki so vključene v nabavo, deli na pripravljalne in izvrševalne. Pripravljalne dejavnosti nabave so predvsem pridobivanje informacij o nabavnem trgu, virih nabave, oblikovanje nabavne politike in tudi izdelava izvedbenih načrtov nabave. Izvrševalne dejavnosti nabave so naročanje, prevzem, skladiščenje in čuvanje blaga, prevozi, obračun računov ter evidentiranje nabavnih poslov.

Nabavna funkcija naj bi zagotovila optimalni sistem dobave, ki mora biti usmerjen k potrebam načrtovanja proizvodnje in materialnih potreb. Z drugimi besedami, nabavna funkcija je v proizvodni verigi podjetij zelo pomemben člen. Weele (1998, str. 43) definira nabavno funkcijo kot pridobivanje vsega blaga, potrebnega za delovanje, vzdrževanje in vodenje podjetja. Zelo različne nabavne potrebe v mnogih podjetjih otežujejo podrobno opredelitev nabave v praksi.

3.2 Nabava v verigi vrednosti

Michael Porter s Harvarda je predlagal verigo vrednosti kot instrument, s pomočjo katerega podjetje opredeli metode, s katerimi ustvari več vrednosti za kupce. Vsako podjetje pravzaprav predstavlja skupek dejavnosti, ki so potrebne, da načrtuje, izdelava, trži, izroči in podpre svoj izdelek. Veriga vrednosti opredeljuje devet strateško pomembnih dejavnosti, ki ustvarjajo vrednost in stroške v podjetju (Kotler, 1996, str. 43). Dejavnosti lahko razdelimo na različne skupine. Najpogosteje razlikujemo med osnovnimi in pomožnimi dejavnostmi. Osnovne dejavnosti so tiste, ki so usmerjene k fizični predelavi in ravnanju s končnimi izdelki ter jih delimo na pet vrst (Potočnik, 1998, str. 2-3):

- Vhodna logistika je dejavnost, ki je povezana s prevzemom, skladiščenjem in z distribucijo, na primer notranji transport, skladiščenje, vodenje zalog, dostava ali vračanje materiala dobaviteljem.
- Poslovna dejavnost je dejavnost, ki je povezana s predelavo vložka v končne izdelke, na primer proizvodnja, embaliranje, montaža, vzdrževanje opreme, testiranje izdelkov in splošna opravila.
- Izhodna logistika je dejavnost, ki je povezana z zbiranjem, s skladiščenjem in fizično distribucijo izdelkov do kupcev, na primer skladiščenje končnih izdelkov, notranji transport, obdelava in časovno razporejanje naročil, dostava kupcem.
- Trženje in prodaja sta dejavnosti, ki sta povezani z oglaševanjem, s promocijo, prodajo, z izbiro distribucijskih poti, razvijanjem odnosov na tej poti in določanjem cen.
- Poprodajne storitve so dejavnosti, ki so povezane z zagotavljanjem storitev za izboljšanje ali vzdrževanje vrednosti izdelka, na primer montaža, popravila, usposabljanje, dobava rezervnih delov in prilagajanje izdelkov.

Pomožne dejavnosti so:

- oskrba (povezana je z nabavo vložkov, ki se uporabljajo v podjetju),
- tehnološki razvoj (ima zelo širok pomen, saj je udeležen pri vsaki dejavnosti),
- ravnanje s človeškimi viri (vključuje dejavnosti, ki so usmerjene k pridobivanju, zaposlovanju, usposabljanju, razvijanju in plačevanju zaposlenih),
- infrastrukturne dejavnosti podjetja (vključujejo vodenje, načrtovanje, finance, računovodstvo, pravne in splošne zadeve ter obvladovanje kakovosti).

Vse dejavnosti moramo opravljati tako, da celotna vrednost, ki jo ustvari podjetje, presega njegove stroške, tveganje podjetja pa nagradi z dobičkom.

3.3 Nabavna politika

Nabavne dejavnosti je treba usmerjati z določeno nabavno politiko, ki bo konkretizirana še v ustreznih izvedbenih načrtih. Glavna področja nabavne politike, ki jih navaja Kotnik (1980, str. 5), so lahko: kakovost in količina materiala za nabavo, nabavne poti in

dobavitelji, nakupne cene, nabavni stroški, načini naročanja in vzdrževanja zalog. Poleg tega je lahko še precej drugih področij oziroma problemov, za katere naj daje rešitve nabavna politika, na primer problematika nakupa, lastne proizvodnje ali najema, recipročnost pri nakupih, problematika pri pogajanjih za nakup, ukrepanje, če dobavitelj ne izpolnjuje dogovorjenih obveznosti, in moralnost pri nakupih. Nabavna politika je po Kotniku (1980, str. 5) lahko kratkoročna, srednjeročna ali dolgoročna. V vsakem primeru jo je treba oblikovati na podlagi ustreznih podatkov ali informacij, podatke oziroma informacije pa je mogoče dobiti iz posameznih evidenc, pregledov, analiz, poročil o nabavi in iz raziskav o nabavnem trgu. Nabavna politika predstavlja tisti del splošne poslovne politike podjetja, s katerim se določajo cilji nabave surovin in drugega reprodukcijskega materiala in ki na podlagi izbranih sredstev vsebuje odločitve za doseg in kontrolo doseganja ciljev. Takšna pomeni optimalne odločitve v nabavi v interesu podjetja kot celote, in sicer s pomočjo čim natančnejše ocene vseh dejavnikov in okoliščin, ki determinirajo nabavo.

Nabavna politika se po navedbi Potočnika (1998, str. 44-45) nanaša na določanje ciljev nabavnega poslovanja, izbiro metod, poti in sredstev, ki so potrebni za doseganje nabavnih ciljev ter kontrolo uresničevanja teh ciljev in je tesno povezana s proizvodno, finančno, kadrovsko in prodajno politiko. Učinkovito oblikovanje nabavne politike temelji na dobrem poznavanju tržnih razmer in nabavnih pogojev ter poznavanju potreb po materialu. Uresničevanje nabavne politike se odraža v bolj ekonomičnem poslovanju in zmanjšanju poslovnega tveganja v nabavi. Kaltnekar (1993, str. 183) vidi nabavno politiko kot pomoč delavcem v nabavi pri njihovem odločanju o posamezni akciji. Mnoge rešitve že vnaprej opredeljuje, pri drugih pa postavlja neke okvire za odločanje, ki jih je dovoljeno prekoračiti le pod določenimi pogoji. Nabavno politiko sprejemajo upravni organi, ki s tem uravnavajo delo nabave v natančno določeno smer. Pravilno oblikovana nabavna politika je tako eden od pogojev za uspešno delovanje nabavne službe. Pri izvajanju nabavne politike so pomembne (Potočnik, 1998, str. 75; Weele, 1998, str. 131-136):

- nabavna logistika (cilj nabavne logistike je optimizacija postopka naročanja in vhodnega materialnega toka),
- politika kakovosti za nabavljeni material in storitve (izjemno je pomembna specifikacija materialov, nabava mora biti enakovredna tehnično usmerjenim funkcijam podjetja, kot so raziskave in razvoj izdelkov),
- cenovna politika (cilj cenovne politike je doseči najboljši rezultat za podjetje, pri tem je treba razumeti in poznati vrste trgov ter občutljivost nabavne cene za tržne in stroškovne dejavnike; nabavna strategija je odvisna tudi od tega, kako ponudba in povpraševanje vplivata na nabavno ceno),
- politika do dobaviteljev (osredotočena je na sistematično izboljšanje ali prenehanje odnosov z dobavitelji; dobavitelje, ki podjetju prinesejo največjo dodano vrednost, je treba opaziti v pravem trenutku in jim nakazati morebitna področja sodelovanja; svetovanje je nujno, če želimo spremeniti položaj dobaviteljev, ki ne dosegajo standardov kakovosti),

- politika komuniciranja (s politiko komuniciranja dobavitelje in notranje porabnike seznanimo z nabavno politiko, tako naj bi pritegnili predvsem pozornost zanesljivih in tehnično usposobljenih dobaviteljev, morebitne dobavitelje pa že na začetku seznanimo s specifikacijami materialov in potreb po materialih).

3.4 Naloge in cilji nabave

3.4.1 Vloga nabavne službe v podjetju

Najpomembnejše naloge nabave po Potočniku (1998, str. 10) so: določitev potreb po materialu za proizvodnjo oziroma potreb po trgovskem blagu za prodajo, izbira dobaviteljev na podlagi ugotovitev raziskave nabavnega trga, načrtovanje nabave, pripravljalna dela: iskanje in analiza ponudb, nabavne kalkulacije ipd.; pogajanje in sklenitev pogodbe za nabavo materiala, naročanje, prevzem materiala, kontrola in reklamacije, izdaja naloga za plačilo in evidenca nabave. Weele (1998, str. 58) loči štiri osnovne razsežnosti nabavne funkcije:

- tehnično (specifikacija nabavljenih izdelkov),
- komercialno (povezana je s plačilnimi in z dobavnimi pogoji, o katerih se je treba dogovoriti z dobaviteljem),
- logistično (časovno razporejanje materiala, ki ga je treba naročiti, ali dobav glede na načrtovane materialne potrebe),
- administrativno (administrativna opravila nabavnega oddelka).

Nabavne naloge uresničuje podjetje s številnimi med seboj povezanimi opravili, ki jih Potočnik razvršča v štiri skupine (1998, str. 10-11):

- pripravljalna opravila (raziskava nabavnega trga, načrtovanje nabave, oblikovanje nabavne politike),
- opravila, povezana z izvršitvijo nabave (iskanje in analiza ponudb, izdelava nabavne kalkulacije in izbira dobavitelja, sklepanje nabavnih dogovorov, pogajanje, naročanje in prevzemanje),
- kontrola in plačilo (kontrola materiala in računov dobaviteljev, reklamacije, plačilo računov),
- nabavna evidenca in analiza (evidenca naročil, dobaviteljev, nabavnih cen, materialov, reklamacij in analiza nabavnega poslovanja ipd.).

Medsebojna povezanost in soodvisnost posameznih nabavnih opravil opozarjata na kompleksnost nabavne problematike, saj se napake v vsaki skupini opravil odražijo negativno v vseh drugih skupinah (Potočnik, 1998, str. 11).

3.4.2 Pomen nabavnih ciljev

Definicija nabavne funkcije določa namen celotne dejavnosti in s tem opredeljuje tudi njene cilje. Osnovna cilja, ki obvladujeta celotno delo nabavne funkcije, sta (Kaltnekar, 1993, str. 183):

- preskrbovati vse porabnike v podjetju z ustreznimi količinami in kakovostmi potrebnega materiala ob planiranih časovnih terminih
- težiti k čim večji gospodarnosti vse dejavnosti.

Od doseganja teh dveh ciljev v njuni smiselni kombinaciji je odvisna uspešnost gospodarjenja v nabavi, posredno pa tudi poslovna uspešnost celotnega podjetja. Skupek desetih ciljev ali zapovedi t. i. moderne nabave po Scheuringu je naslednji (Simonič, 2000, str. 6):

- zagotoviti nepretrgan tok zahtevanih materialov in storitev,
- doseči najboljšo kombinacijo cene, kakovosti in storitev,
- minimizirati izgube v zvezi z zalogami,
- negovati odnose s pomembnimi dobavitelji,
- razviti zanesljive alternativne vire,
- izkoristiti standardizacijo in specifikacijo,
- slediti trendom na trgu in obdržati konkurenčni položaj podjetja,
- voditi nabavno funkcijo etično in učinkovito,
- usposablјati, razvijati in motivirati strokovno osebje.

Glede na to, da posamezne akcije nabave ne morejo biti usmerjene samo na izpolnitev enega cilja, temveč na kompleks ciljev, je potrebno kombinirati niz ciljev, ki bolj ali manj vplivajo na izpolnitev posameznih ciljev. Ti elementi so v sestavi spleta nabave. Splet nabave razumemo kot kombinacijo instrumentov priprave trga (raziskovanje trga) in instrumentov, ki vplivajo na nabavni trg (instrument nabavne politike), za čim učinkovitejše doseganje ciljev nabave.

3.5 Raziskava nabavnega trga

Raziskava nabavnega trga je sistematično zbiranje, klasificiranje ter analiziranje podatkov, ki potem predstavljajo osnovo za kakovostne nabavne odločitve. Končni namen je čim boljše informiranje nosilca nabavnih odločitev ter zmanjšanje nabavnih tveganj, ki so povezana s posameznimi nabavnimi odločitvami. Nekateri avtorji razlikujejo med raziskavo nabave in raziskavo nabavnega trga. Prva se nanaša na dejavnike notranje organizacije nabave, druga pa na trge dobaviteljev (Mavretič, 2000, str. 12).

Raziskava nabavnega trga se po Weelu (1998, str. 132) uporablja predvsem kot podpora nabavni politiki in odločanju. Zagotavlja podatke in možnosti, na podlagi katerih lahko

nabavni referent in/ali vodstvo sprejmeta boljše nabavne odločitve. Nabavno raziskovanje je lahko usmerjeno navzven (na primer študije o dobaviteljih, tržne študije in analize cen) ali navznoter (na primer analiza nabavnega portfelja podjetja in analiza stroškov, ki so lahko povezani z zalogo in s stroški kakovosti vhodnega materiala). Potočnik (1998, str. 26) raziskavo nabavnega trga definira kot aktivno, sistematično in ciljno usmerjeno zbiranje, obdelovanje in analiziranje podatkov in informacij, ki se nanašajo na materiale in storitve, ki jih potrebuje podjetje za svoj poslovni proces. Bistvo potrebe po izvajanju procesa raziskave nabavnega trga predstavljajo spremembe, ki nastajajo na tehnološkem, gospodarskem in političnem področju. Pri raziskavi nabavnega trga morajo podjetja s sistematičnim zbiranjem, z analiziranjem in vrednotenjem podatkov zagotoviti pravočasno prepoznavanje sprememb in ustreznih odzivov nanje ter s tem zmanjšati tveganje pri sprejemanju odločitev (Hribar, 2004, str. 18-19). Raziskavo nabavnega trga razdelimo na tri dele (Potočnik, 1998, str. 26):

- analiza nabavnega trga oziroma raziskava nabavnega trga v ožjem pomenu (ugotovitev stanja na določenem trgu v danem trenutku),
- opazovanje nabavnega trga (ugotavljanje sprememb v določenem časovnem obdobju),
- napoved razvoja nabavnega trga (analiza in opazovanje trga).

Na nabavnem trgu proučujemo ponudbo in povpraševanje po materialu ter z njima povezana tržna gibanja. Proučevanje ponudbe se nanaša na pridobivanje podatkov in informacij o številu, vrsti in geografski razporeditvi sedanjih in prihodnjih dobaviteljev. Cilj tega proučevanja je ugotoviti pomen in moč posameznega ponudnika. Cilj raziskave povpraševanja je predvsem, da podjetje ugotovi moč drugih kupcev, ki se lahko pojavijo kot neposredni ali posredni konkurenti na nabavnem trgu (Potočnik, 1998, str. 26-29). Raziskave nabavnega trga zajemajo področja (Mavretič, 2000, str. 14):

- materiala, blaga in storitev (cilj je zmanjšanje nabavnih stroškov),
- temeljnih proizvodov (kratkoročne in dolgoročne napovedi okolja, vezanega na te proizvode),
- dobaviteljev (ugotavljanje možnosti dolgoročnega skupnega sodelovanja),
- sistemov in postopkov nabave (za učinkovito nabavno funkcijo je potrebna tudi odločitev o tem, kako bomo opravili nakup in izbor dobavitelja).

4 NABAVNA POLITIKA DO DOBAVITELJEV

4.1 Vpliv nabavne politike na trg dobaviteljev

S politiko (z načinom) nabave do dobaviteljev podjetje neposredno vpliva in oblikuje strukturo trga dobaviteljev. Podjetje se namreč lahko odloči za nabavo določenega asortimenta izdelkov oziroma materiala pri enem, za to usposobljenem dobavitelju, kar lahko poveča moč le-tega v primerjavi z ostalimi. Druga možnost je, da podjetje kupuje pri

velikem številu dobaviteljev in s tem ohranja več možnih alternativ nabave glede na asortiment, cene, dobavne pogoje ipd. S tem se tudi, na primer, lahko izogne lokalnim monopolom, po drugi strani pa lahko ustvari uspešna strateška zavezištva. Ob tem je lahko geografska lokacija ravno tako zelo pomemben dejavnik pri izbiri dobavitelja. Vse aktivnosti podjetij - kupcev vplivajo tudi na strukturo trga teh podjetij, še posebej v pogojih velikega števila geografsko razpršenih dobaviteljev. Za podjetje je zato posebej pomembno, da predvidi dolgoročne posledice svojega obnašanja na trgu, poleg tega pa mora poznati tudi trende in strukturne spremembe na trgu dobaviteljev, da lahko tako pravilno usmeri aktivnosti podjetja k doseganju zastavljenih ciljev (Pustotnik, 1995, str. 7-8).

4.2 Strategija narediti ali kupiti

Pomembna vloga vodstva je, da loči med deli (surovinami), narejenimi v lastni organizaciji ali nekem poslovnem sistemu,⁶ in deli, narejenimi pri dobavitelju. To pomeni odločiti se o tem, ali proizvajati dele (surovine) v lastni organizaciji ali jih kupovati pri dobaviteljih. Pri tovrstnih odločitvah mora vodstvo dolgoročno gledati na razvoj (Ishikawa, 1987, str. 141). Russell in Taylor III (1998, str. 238) vidita poglobljeno dilemo vsakega podjetja v odločitvi »narediti ali kupiti«. Kaj ta odločitev pomeni? Preprosto to, ali naj proizvajalec izdelava vse potrebne sestavne komponente v lastnem podjetju ali pa naj poišče najugodnejše ponudnike teh sestavnih komponent. To je primarna skrb vsakega podjetja oziroma odločanje, ko se znajde v dilemi nakupa ali izdelave. Ob odločitvi o izdelavi določenega proizvoda mora vsako podjetje sprejeti določene postopke, navodila in predpise ter standarde, po katerih naj bi prihodnja proizvodnja potekala. Mavretič (2000, str. 19) dilemo »narediti ali kupiti« vidi kot ključno vprašanje nabavnega menedžmenta, saj gre za odločitev, kaj narediti doma in kaj kupiti pri zunanjih virih dobave. Pravzaprav je to strateška dilema podjetja, ki se nanaša na upravljanje aktivnosti nabavnih virov in ena od najpomembnejših nabavnih strategij. Notranji vir nabave podjetja (narediti) pomeni, da si podjetje samo ustvari razmere za pridobivanje virov nabave znotraj podjetja, zunanji vir nabave (kupiti) pa pomeni, da podjetje pridobiva potrebne vire zunaj podjetja, pri dobaviteljih. Dejstvo je, da podjetje pri ustvarjanju nove vrednosti uporablja tako notranje kot zunanje vire dobave. Po načrtovanju izdelka že lahko grobo ocenimo, ali bomo nov izdelek v celoti sami razvili in proizvajali ali bomo vključili dobavitelje za izdelavo delov izdelka. Pomemben dejavnik je tudi ocena ali predkalkulacija stroškov, pri novem izdelku, ki je na primer plod invencijsko-inovativnega dela v podjetju, pa tudi vsebina in znanje, ki ga imamo. Preveriti moramo tako razpoložljive zmogljivosti ter sposobnost izdelave orodja kot tudi terminsko usklajitev z dobavnimi roki (Polajnar et al., 2001, str. 58). Ena izmed temeljnih vsakodnevnih odločitev podjetja je tako odločitev o tem, ali potrebni element proizvodnje ali storitev naredimo sami ali naj ga kupimo. Pri tem se moramo vprašati, ali

⁶ Na primer v poslovnem sistemu, kjer gre za sklop kapitalsko in poslovno povezanih podjetij (na primer hčerinska podjetja v večinski lasti ipd).

imamo na razpolago vse prvine poslovnega procesa, ki so potrebne za to proizvodnjo. Če jih nimamo, moramo investirati. Odločitev »narediti ali kupiti« temelji na stroškovni privlačnosti obeh alternativ in jo je treba preverjati in sprejemati za vsak konkretni primer posebej. Kriteriji za odločitev »narediti ali kupiti« so lahko naslednji (Rebernik, 1997, str. 223):

- prejšnje izkušnje s tem elementom proizvodnega procesa,
- skladnost z obstoječim načinom poslovanja in s planiranim razvojem podjetja,
- potrebna dodatna vlaganja v proizvodne vire,
- skladnost z zahtevami kupcev,
- prispevek h kakovosti izdelkov,
- problematika embalaranja, transportiranja, distribucije,
- zanesljivost morebitnih dobaviteljev.

Osrednji kriterij so stroški, ki jih ima podjetje, če se odloči za eno ali drugo različico. Stroške alternative lastnega proizvodnje je treba primerjati s stroški alternative nakupa in ugotoviti, katera alternativa bo podjetju povzročila manjše stroške. Bistven vpliv na odločitev imajo tudi potrebne količine. Večje kot so, bolj bo lahko podjetje izkoriščalo prednosti ekonomije obsega in bolj dobičkonosno bo določen del proizvodnje izvajalo v lastni režiji. Stroške obeh alternativ je potrebno opazovati tudi skozi časovno dimenzijo (Rebernik, 1997, str. 223). Odločitev »narediti ali kupiti« je potrebno obravnavati z vidika (Mavretič, 2000, str. 20-21):

- stroškov: odločiti se je potrebno za vir, ki predstavlja manj stroškov,
- sposobnosti: kdo lahko proizvede zahtevani proizvod po točno določeni specifikaciji,
- zmogljivosti: ali ima podjetje samo razpoložljive zmogljivosti za proizvodnjo zahtevanega proizvoda,
- kontrole: če je nujnost kontrole kakovosti in programa, ima prednost strategija narediti,
- odvisnosti: uporabljajoč strategijo kupiti se ustvarja določena stopnja odvisnosti podjetja od zunanjega dobavitelja, česar pri strategiji narediti ni,
- fleksibilnosti: strategija narediti doma zahteva investiranje v enonamensko opremo, s čimer se zmanjšuje fleksibilnost navzven,
- fiksnih stroškov: visoki so pri strategiji narediti,
- usposobljenosti: pri uporabi strategije narediti se ustvari usposobljen kader doma, ki je lahko vzvodni element na drugih področjih podjetja,
- obsega: zaradi učinka ekonomije obsega in učinka krivulje izkušenj dajejo velike količine prednost strategiji narediti, majhne količine pa strategiji kupiti,
- dolgoročnih pričakovanj: pri pozitivnih pričakovanjih se daje prednost strategiji narediti in obratno,
- zaposlenosti: zaradi problema delovne sile in razpoložljivosti le-te se podjetje odloči za strategijo narediti, čeprav bi bila cenejša strategija nakupa,

- zaupnosti: zaradi zaupnosti načina proizvodnje in oblikovanja ključne komponente proizvajamo doma (strategija narediti),
- možne konkurence: pri strategiji kupiti se lahko pojavi dobavitelj kot možen konkurent z vertikalno povezavo na naslednjo stopnjo,
- investiranja: investicijske zahteve pri uporabi lastnega vira so lahko nedosegljive za podjetje,
- zanesljivosti nabavnega vira: zunanji nabavni vir je manj zanesljiv od notranjega.

Russell in Taylor III (1998, str. 239-240) navajata naslednje dejavnike, od katerih je odvisna odločitev o izdelavi ali nakupu:

1. Stroški

Stroški nakupa so neposredno znani (nakupna cena komponent), medtem ko so stroški izdelave neznan, saj ne bi mogli določiti končne cene potrebne sestavne komponente za nadaljnjo proizvodnjo. V takih razmerah se podjetje oziroma proizvajalec odloči za dobavitelja, ki je cenejši kot so stroški lastne izdelave.

2. Zmogljivosti

Podjetja, ki ne delujejo s polno delovno zmogljivostjo, po navadi sama izdelajo potrebne komponente in jih ne kupujejo. To se dogaja takrat, ko želi proizvajalec čim bolj maksimalno izkoristiti optimalno delovno silo in znanje. Včasih dane zmogljivosti niso zadovoljive za izdelavo vseh komponent, zato mora podjetje izvesti določene poteze in prilagajanja, ki naj bi ustrezala nastalim razmeram. Eden od pomembnejših dejavnikov je tudi stabilnost povpraševanja po danem izdelku. V tem primeru je potem najboljša za podjetje ali proizvajalca, da vse komponente oziroma celoten izdelek proizvede samo. Tu se seveda upošteva maksimalna izkoriščenost zmogljivosti ter konstantno povpraševanje na trgu po izdelku. Popolnoma drugače bi morale podjetje ali proizvajalec delovati ob nestanovitnem trgu in zmanjšanem povpraševanju. Takrat bi si izbrali najboljšega ponudnika, ki bi bil pripravljen delovati kot podizvajalec.

3. Kakovost

Zelo pomemben vidik za nemoteno proizvodnjo je zmožnost konstantne dobave kakovostnih sestavnih komponent. Splošno znano je, da je veliko lažja kontrola kakovosti lastnih izdelkov. Kakovost dobavljenih komponent oziroma izdelkov lahko zvišamo s standardizacijo delov komponent, z uvedbo dobavnih certifikatov in ne nazadnje s srečanji in kontakti z dobavitelji.

4. Hitrost in prilagodljivost

Včasih se sestavne komponente morajo kupiti. Znano je, da so manjši dobavitelji ponavadi vedno bolj prilagodljivi in hitrejši kot proizvajalci sami. Ti dobavitelji se hitreje prilagodijo tehnologiji, potrebni za to komponento.

5. Zanesljivost

Dobavitelji morajo biti predvsem zanesljivi pri dobavi potrebnih komponent, ki naj bodo kakovostne in pravočasno dostavljene. Nepričakovani zastoji pri dobavi le delno izpolnjenih naročil, zaradi določenega kakovostnega izmečka, lahko povzročijo težave pri proizvodnji. Veliko podjetij danes od svojih dobaviteljev zahteva določene kakovostne in dobavne standarde in certifikate. Če dobavne obveznosti niso izpolnjene, lahko podjetje ali proizvajalec zahteva določene kazni.

6. Strokovnost

Podjetja, ki so uspešna pri izdelavi določenih komponent ali proizvodov, si želijo zadržati kontrolo nad svojo proizvodnjo. Odločitev o sodelovanju in delitvi znanja z dobaviteljem ali ne je z vidika ekonomičnosti zmeraj zelo težka.

Podjetje mora sprejemati odločitve »narediti ali kupiti« ter preverjati ustreznost že sprejetih odločitev pri razvoju novih izdelkov, pri spremembi posameznih izdelkov ali sestavnih delov, ob spremembah v prodaji, ob pomanjkanju ali presežku prostih kapacitet v podjetju, ob periodičnem pregledu uspešnosti poslovanja podjetja in uspešnosti delovanja nabavne funkcije, pri nezanesljivosti in neučinkovitosti dobaviteljev in ob pripravi planov za naslednja obdobja (Hribar, 2004, str. 26). Med glavne slabosti odločitve narediti doma spadajo (Mavretič, 2000, str. 22):

- nezadostne tehnične in administrativne izkušnje podjetja,
- izguba dobrega imena (angl. goodwill) zaradi zapustitve prejšnjih dobaviteljev,
- nezadovoljstvo končnih uporabnikov z izdelkom, ker ta ne vključuje delov znanih dobaviteljev,
- stroškovna vprašljivost; manjša prilagodljivost pri izbiranju možnih virov in njihovih nadomestkov.

Sprejete odločitve o tem, kaj narediti in kaj kupiti, naj temeljijo na naslednjih osnovah (Hribar, 2004, str. 25):

- z večjo specializacijo proizvođenj se podjetja vse večkrat odločajo za strategijo »kupiti«,
- s specializacijo dobaviteljev in podjetij se obseg odločitve »kupiti« povečuje in seli tudi na netipične proizvodne aktivnosti, vse bolj se uveljavljata tudi razvoj in oblikovanje izdelkov,
- pojavlja se tudi oblika medsebojnih povezav z dobavitelji na področju proizvodnje in razvoja.

Vsaka analiza »narediti ali kupiti« je nekaj posebnega in mora upoštevati številne dejavnike. Zelo poredkoma so vsi pomembni dejavniki na strani narediti ali na strani kupiti. Odločitev naj temelji na različnih vplivih mnogih dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje podjetja. Na splošno so dejstva za uporabo strategije narediti šibkejša od dejstev za uporabo strategije kupiti, kar dolgoročno daje prednost strategiji kupiti.

Strategijo kupiti naj podjetje uporablja tedaj, ko aktivnosti in elementi, ki jih nabavlja, ne predstavljajo izvora diferenciacije organizacije na trgu (Mavretič, 2000, str. 22).

4.3 Odločitev in izbor primernih dobaviteljev

Če smo se odločili za poslovno sodelovanje pri izdelavi našega izdelka, je naslednji korak izbor možnih dobaviteljev. Pri tem moramo pridobiti čim več informacij, kot so: uresničitev dobavnih rokov, sposobnost zagotavljanja kakovosti, določevanje cen, oskrba z rezervnimi deli, kader, izvedba transporta, tehnološka oprema, ocena drugih kupcev itd. (Polajnar et al., 2001, str. 58). Izbor dobavitelja je eden od najpomembnejših korakov nakupnega procesa. Priporočljivo je, da si kupec glede na svoje potrebe najprej naredi spisek zahtev, ki naj bi jih izbrani dobavitelji čim bolj izpolnili. Nato se pripravi lista ponudnikov oziroma seznam dobaviteljev, med katerimi bo kupec izbiral. Ta korak večkrat zahteva raziskavo trga. V navadi je, da se za vsak posel izbere tri do pet možnih dobaviteljev in se jim pošlje pismo povpraševanja. Ko dobavitelji vrnejo svoje ponudbe, jih nabavni oddelek pregleda in oceni s tehničnega, kakovostnega, finančnega vidika in še z drugih vidikov z eno od ocenjevalnih metod - največkrat z metodo rangiranja (Pustotnik, 1995, str. 21).

Izbor dobaviteljev je zelo pomembna naloga in od nje je najbolj odvisna uspešnost nabavnega poslovanja. Naloga je tudi zelo zahtevna, saj moramo pri tem proučiti mnogo dejstev, zbrati in preračunati mnogo podatkov, upoštevati pa tudi mnogo subjektivnih dejstev. Odločilno vlogo pri izbiri dobaviteljev tako še vedno igra človek in ne računalnik. Nabavni strokovnjaki si lahko pri izboru dobaviteljev pomagajo z različnimi viri informacij, kot so objavljeni tiskani viri (razni registri in industrijski viri), notranji viri (razne interne baze in informacije internega osebja), osebni stiki (prodajno osebje, sejni, konference, razstave) ter mednarodni viri (informacije in baze podatkov političnih, gospodarskih in strokovnih združenj) (Hribar, 2004, str. 22). Pri izboru dobavitelja podjetje poleg cene in kakovosti upošteva tudi naslednje dejavnike (Pustotnik, 1995, str. 23):

- en dobaviteljev ali več dobaviteljev,
- lokalni dobavitelj ali dobavitelj s širšega prostora,
- majhni ali veliki dobavitelji,
- stopnja razvoja in napredek dobavitelja,
- izbor tistih dobaviteljev, ki so hkrati tudi kupci.

Pri načrtovanju izbora dobaviteljev je poleg kakovosti posameznega dobavitelja pomembno, da se podjetje opredeli tudi do naslednjih vprašanj: število dobaviteljev, oddaljenost dobaviteljev od kupca in velikost dobaviteljev. S pravilnim odločanjem o omenjenih vprašanjih lahko močno vplivamo na lažje doseganje zastavljenih ciljev nabave.

4.3.1 En dobavitelj ali več dobaviteljev

Alternativa en dobavitelj ali več dobaviteljev za določen proizvod je stalno vprašanje pri snovanju nabavne strategije. Pretekla usmeritev je bila izbor več dobaviteljev, kar naj bi vodilo k večjemu nadzoru nad cenami in večji varnosti oskrbe kupca. Podjetja so se izogibala preveliki odvisnosti oziroma v skrajnem primeru tudi monopolom posameznih dobaviteljev, zato so težila k čim večjemu številu dobaviteljev. Takšna strategija/politika naj bi bila pozitivna tudi zaradi velike konkurence med njimi. Velikokrat se je zgodilo, da vodilni v podjetju niso vedeli, s koliko dobavitelji sodelujejo in kateri so ti. Poglavitni cilj je bil opraviti vsak nakup po najnižji možni ceni. Konec 80. let se je pojavila težnja po enem dobavitelju oziroma po močnem zmanjševanju števila dobaviteljev. Raziskave so pokazale, da kupci lahko rešujejo več problemov, vezanih na proizvod, z enim ali dvema dobaviteljema, kar pa bi bilo nemogoče, če bi imeli za en proizvod več dobaviteljev (Pustotnik, 1995, str. 11). Podjetje se praktično mora odločiti za samo enega dobavitelja v naslednjih primerih (Potočnik, 1998, str. 62):

- pri proizvodnji izdelkov vrhunske tehnologije,
- kadar je obseg posla premajhen za več kot enega dobavitelja,
- kadar ima dobavitelj patent oziroma licenco za določen proizvod oziroma proizvodni proces in s tem monopol na trgu,
- kadar si kupec zaradi ugleda dobavitelja želi prav njegov proizvod.

Prednosti izbora več kot enega dobavitelja so (Hribar, 2004, str. 27):

- pri pomembnih izdelkih lahko kupec doseže višjo stopnjo nadzora nad dobavitelji,
- večja zanesljivost dobav,
- strateški in politični razlogi,
- večja prilagodljivost spremembam povpraševanja,
- boljša cena in boljši nabavni pogoji.

Dobave iz več nabavnih virov zagotavljajo predvsem zanesljivost kupčevega položaja ter vodijo do konkurenčnejše cene. Dobava iz enega vira je smiselna pri zahtevnejši tehnologiji in ozki specializaciji (Mavretič, 2000, str. 27). Z odločitvijo za samo enega dobavitelja se običajno utrdi dolgoročni odnos med partnerjema in medsebojno zaupanje, spodbuja pa se tudi tehnološki razvoj dobavitelja, ki želi kar najbolj ustreči željam kupca. Podjetje se za več dobaviteljev odloči, kadar se želi zaščititi, da ne bi prišlo do prekinitve nabave, po drugi strani pa je lahko to tudi spodbuda za dobavitelje, da ohranijo visoko raven kakovosti proizvoda ali storitve (Pustotnik, 1995, str. 12). Dobavitelji podjetja so lahko notranji ali zunanji, lokalni ali globalni. Za kupca je najugodnejše, če lahko izbira med dobavitelji, ki geografsko niso preveč oddaljeni, in sicer med lokalnimi dobavitelji. To so tisti, s katerimi je komuniciranje (sodelovanje) dobro in tudi možnosti transporta so dobre oziroma razdalje os razmeroma kratke. Prednosti izbire lokalnih dobaviteljev pred oddaljenimi dobavitelji so naslednje (Lysons, 1991, str. 197):

- tesnejše sodelovanje med kupcem in dobavitelji, še posebej, če odnosi temeljijo na osebnih poznanstvih,
- s podpiranjem »lokalne industrije« kupec kaže »socialno zavest« in prispeva k hitrejšemu napredku svoje regije,
- zmanjšujejo se transportni stroški.

Kupec lahko izbira med majhnimi in velikimi dobavitelji. Prednosti izbire majhnega dobavitelja so naslednje (Lysons, 1991, str. 198):

- dobavitelj se bolj posveti željam in zahtevam kupca,
- odnosi, posebej na ravni vodilnih v podjetju, so bolj osebni,
- če ima kupec neke posebne zahteve, se majhen dobavitelj lažje hitreje odzove in lažje ustreže kupcu.

Vendar ima tudi odločitev za velikega dobavitelja svoje prednosti (Potočnik, 1998, str. 63):

- večji dobavitelj ima običajno večje rezerve v proizvodnih zmogljivostih in zato lažje sprejme dodaten posel,
- večji dobavitelj lahko nudi kupcu posebne zmogljivosti in znanja, ki jih manjši dobavitelji nimajo,
- večji dobavitelj običajno ni preveč vezan na svoje kupce, kar je za kupca lahko tudi prednost.

Kot vidimo, je pri odločitvi za izbor enega ali več dobaviteljev treba upoštevati več dejavnikov. Na to vplivajo predvsem: tehnološka zahtevnost izdelka, transport oziroma bližina dobavitelja, politika podjetja in tudi izkušnje oziroma dosedanja praksa (na primer sklepanje strateških partnerstev).

4.4 Ocenjevanje dobaviteljev

4.4.1 Ravni ocenjevanja

Vloga dobavitelja v zadnjem času narašča, s tem pa narašča tudi potreba po objektivnem ocenjevanju dobaviteljev. V večini primerov ni več dovolj, da je dobavitelj sposoben zadovoljiti kupčeve današnje potrebe po materialu in storitvah. Kupec želi tudi vedeti, ali je dobavitelj zadostno opremljen, da bo lahko zadovoljeval tudi njegove prihodnje potrebe, in ali je sposoben zagotoviti stalno, neprekinjeno dobavo. Sistematično zbiranje podatkov o delovanju dobavitelja omogoča kupcu, da se ob sklepanju pogodb lahko pogaja o boljši kakovosti pošiljk, o zmanjšanju stroškov, o krajših dobavnih rokih (Pustotnik, 1995, str. 20).

Pri izboru dobaviteljev ločimo dva načina vrednotenja (Hribar, 2004, str. 30):

- objektivni (kvantitativni) način: kakovost, cena, zanesljivost dobave;

- subjektivni (kvalitativni) način: organizacijska struktura, poslovanje, upravljanje, finančno stanje, geografski položaj, nivo storitev, razvojne usmeritve.

Sistematično zbiranje podatkov o dobaviteljevem poslovanju omogoča kupcu, da najde natančen dogovor o zmanjševanju števila zavrnitev prevzema, skrajšanju celotnega dobavnega časa in znižanju stroškov. Ocenjevanje dobavitelja lahko poteka na štirih ločenih ravneh (Potočnik, 2002, str. 202; Weele, 1998, str. 318):

1. Raven izdelka

Na tej ravni se osredotočimo na oblikovanje in izboljšanje kakovosti dobaviteljevega materiala. Vhodna kontrola in kontrola kakovosti, ki ju opravimo, pokažeta stopnjo kakovostne ustreznosti prevzetega materiala.

2. Procesna raven

Predmet kontrole ni material, ampak proizvodni proces dobavitelja, ki ga moramo natančno preučiti, saj je kakovost materiala praviloma odvisna od dobaviteljeve tehnologije. Če le-to nadzorujemo z ustreznimi postopki, dosežemo, da material ustreza postavljenim standardom kakovosti in specifikacijam. Pri tem pristopu natančno preverjamo stanje dobaviteljeve proizvodne opreme in njegov sistem kontrole kakovosti.

3. Raven sistema zagotavljanja kakovosti

Zagotavljanje kakovosti pomeni preverjanje oblikovanja postopkov za kontrolo kakovosti, njihovega razvijanja, vzdrževanja in izboljševanja. To pomeni, da predmet odjemalčevega preverjanja niso samo tehnološki postopki in navodila, temveč tudi dobaviteljeva organizacija kakovosti.

4. Raven podjetja

To je najvišja raven preverjanja. Pri tem pristopu preiskovalci niso osredotočeni samo na preverjanje kakovosti, ampak upoštevajo tudi finančne vidike, želijo pa ugotoviti tudi usposobljenost dobaviteljevega vodstva.

Ocenjevanje dobaviteljev je večinoma omejeno na prvi dve ravni.

4.4.2 Metode ocenjevanja

Metode za ocenjevanje dobavitelja se od podjetja do podjetja razlikujejo. Ločimo med subjektivnimi metodami, ki se uporabljajo za ocenjevanje dobavitelja na podlagi osebnih presoj in izkušenj različnih oddelkov v podjetju z dobaviteljem, ter med objektivnimi metodami, s katerimi kvantificiramo odnose z dobavitelji. Poglejmo si nekaj primerov subjektivnih in objektivnih metod ocenjevanja (Potočnik, 2002, str. 203-205; Weele, 1998, str. 319-321; Pustotnik, 1995, str. 21-22):

1. Razpredelnice

Z njimi sistematično primerjamo in ocenjujemo podatke o cenah, količini, dobavnih rokih, kakovosti, plačilnih pogojih ipd., ki smo jih dobili od dobaviteljev. Najpomembnejša merila ocenjevanja so navedena vodoravno, ponudbe dobaviteljev pa navpično. Tako dobimo matriko s polji, v katera vnašamo podatke. S portfeljsko metodo pozicioniramo dobavitelje glede kakovosti in količine materiala, to pa je podlaga za izločanje nekaterih sedanjih in uvajanje novih dobaviteljev. Tak sistem ocenjevanja dobaviteljev je relativno enostaven, če je podprt z ustreznim računalniškim programom.

2. Osebno ocenjevanje

Ta metoda se uporablja pri dobaviteljih, s katerimi obstaja dolgoročni odnos. Različni strokovnjaki, ki so v stiku z dobavitelji (nadzor kakovosti, proizvodnja, planiranje, nabava), razvrščajo dobavitelja po vnaprej potrjenem vprašalniku. To ocenjevanje ni podprto s kvantitativnimi podatki, temveč je le rezultat izkušenj in mnenj posameznikov, ki imajo pri poslovanju z dobaviteljem neposredne stike.

3. Razvrščanje dobaviteljev

Omejeno je le na kvantitativne podatke: cena, kakovost in zanesljivost dostave dobavitelja. Kupec med seboj primerja cene dobaviteljev in prouči, kje in zakaj prihaja do razlik v ceni (količina, kakovost materiala). Kakovost dobaviteljevih izdelkov je merjena z odstotkom izmečka v proizvodnji kupca zaradi napak v materialu, zanesljivost dostave pa je merjena z zabeležkami o prepoznih oziroma prezgodnjih dostavah dobavitelja v preteklem poslovanju z njim. Tak sistem ocenjevanja je zaradi velike količine podatkov zelo težak, zato mora biti podprt z ustreznim računalniškim programom.

4. Revizija dobavitelja

Dobavitelja periodično obišče specialist kupca, ki preveri njegov sistem zagotavljanja kakovosti v proizvodnem procesu. O vseh napakah in slabostih se pogovori z dobaviteljem in poskuša najti ustrezne rešitve.

5. Pristop pričakovanih stroškov

Specialisti kupca na podlagi kalkulacij in upoštevanja razvoja tehnologije ocenijo, kakšni bi morali biti stroški in s tem cene komponent, ki jih prodaja dobavitelj. Razlika v ceni dobavitelja in ceni, ki jo zahteva kupec, je predmet razprave, izmenjave idej in pripravljenosti na dolgoročno sodelovanje.

Vsaka od teh metod seveda ni primerna v vseh okoliščinah, stroški zadnjih dveh metod so veliki, zato ju uporabljamo samo pri strateških dobaviteljih in proizvodih. Za prve tri metode potrebujemo manj časa in se precej široko uporabljajo. Za ocenjevanje obstoječih dobaviteljev, pri katerih nas bolj zanimajo kvantitativni podatki in kjer zadostujejo standardni interni podatki o dobavitelju, je primerna metoda razvrščanje dobaviteljev. Če smo osredotočeni na prihodnost, na nove in obstoječe dobavitelje, če nas zanima predvsem kakovost, če je potrebno sodelovanje z dobaviteljem za pridobivanje ustreznih podatkov,

potem je primerna metoda revizija dobavitelja. Na podlagi bonitetnih poročil je možno tudi finančno ocenjevanje dobavitelja. Treba se je zavedati, da so to pretekli podatki, vendar je pogosto možno oceniti morebitne priložnosti in nevarnosti na podlagi le-teh. Rezultati bonitetnega poročila naredijo prvi vtis o kakovosti in strokovnosti menedžmenta dobavitelja. Če so kupcu dostopni tudi finančni podatki konkurenčnih dobaviteljev, lahko opravi primerjavo, s tem pa dobi tudi dobro osnovo za razpravo z dobaviteljem o zanj pomembnih vprašanjih (Weele, 1998, str. 322). Stroškovna metoda je nekoliko kompleksnejša in zahtevnejša, saj jo brez računalniško podprtega stroškovnega računovodstva težko izvajamo. Izvaja se v štirih zaporednih korakih (Mavretič, 2000, str. 26):

- ugotavljanje stroškov kakovosti, dobav ter storitev (vsaka postavka posebej),
- primerjanje teh s celotnim nakupom pri dobavitelju (izračun treh stroškovnih koeficientov),
- izračun celotnega stroškovnega koeficienta dobavitelja s preprostim dodajanjem treh posamičnih stroškovnih koeficientov,
- množenje dobaviteljeve ponujene cene s faktorjem ($1 + \text{celoten stroškovni koeficient}$) zaradi primerjave te cene z izhodiščno ponujeno ceno. Postopek prikazuje tabela 1.

Tabela 1: Stroškovna metoda ocenjevanja dobaviteljev

Stroškovni dejavniki	Dobavitelj A	Dobavitelj B
Kakovost	+3%	-1%
Dobava	+4%	+2%
Raven storitve	-2%	+1%
Koeficient celotnih stroškov	+5%	+2%
Prvotno ponujena cena	150,00 \$	152,00 \$
Prirejeni dejavnik	1,05	1,02
Prirejena ponujena cena	157,50 \$	155,04 \$

Vir: Mavretič, 2000, str. 26.

Matematična metoda razvrščanja dobaviteljev je opisana kot preprost pripomoček za izbor ustreznega dobavitelja. Celoten postopek je sestavljen iz dveh korakov. V prvem koraku strokovnjaki, ki ocenjujejo, določijo ključne dejavnike ocenjevanja. V drugem koraku pa določijo pomembnost teh dejavnikov z dodelitvijo ponderjev. Seštevek vseh ponderjev je 100. Strokovnjaki ocenjujejo posamične dejavnike tako, da jim dajejo toliko točk, kot

menijo, da bi si jih možni dobavitelj zaslužil s svojim ravnanjem. To je subjektivno ocenjevanje. Postopek je prikazan v tabeli 2.

Tabela 2: Ocenjevalna matrika za izbor dobavitelja

Ključni dejavniki	Ponderji	Dobavitelji	
Tehnični		A	B
Razumevanje problema	10	10	8
Tehnično stališče	20	18	16
Proizvodne zmogljivosti	5	4	5
Procesne zahteve	3	2	3
Vzdrževalne zahteve	2	1	2
SKUPAJ	40	35	34
Točnost dobave	20	18	15
Cena	20	16	20
Finančno-menedžerske in tehnične sposobnosti	10	10	8
Sistem zagotavljanja kakovosti	10	9	8

Vir: Mavretič, 2000, str. 27.

Informacije, ki naj jih podjetja uporabijo pri odločitvah o izboru dobaviteljev, so: finančno stanje dobavitelja, proizvodne zmogljivosti, izkušnje dobavitelja, obvladovanje kakovosti v procesu, razvojni in raziskovalni potencial dobavitelja, dobavna zanesljivost, dostopnost in zanesljivost virov dobavitelja in obvladovanje stroškov. Vrednotenje in ocenjevanje dobaviteljev mora poleg analize cen, zanesljivosti dobav in vodenja sistema kakovosti zajeti tudi (Hribar, 2004, str. 29-30):

- kakovost materialov, ki jih dobavlja dobavitelj,
- finančno moč in stabilnost dobavitelja,
- lokacijo dobaviteljev (razvoj JIT⁷ dobav daje prednost bližnjim dobaviteljem),
- velikost in proizvodno zmogljivost dobavitelja,
- tehnološke zmožnosti dobavitelja,
- dobavne zmožnosti (dostava, odzivnost, servis, prilagodljivost),

⁷ JIT – angl. Just in time in predstavlja logistični koncept – dobave točno ob pravem času, ki je bil prvotno razvit na Japonskem v tovarni avtomobilov Toyota okoli leta 1955. Gre za koncept proizvodnje brez zalog.

- velikostni razred skupnih stroškov,
- usmerjenost in politiko vodstva dobavitelja,
- izobraževanje in usposabljanje dobavitelja in njegovih zaposlenih,
- zmožnosti razvoja izdelkov in tehnologij s strani dobavitelja,
- zadovoljstvo zaposlenih pri dobavitelju,
- obseg prodaje dobavitelja,
- vrednost poslovanja in stopnjo medsebojne odvisnosti dobavitelja in kupca,
- stopnjo in kontrolo sistema kakovosti, stroškov, dobave pri dobavitelju,
- aktivnosti za izboljšanje procesa in poslovanja dobavitelja,
- plane razvoja in usmeritve dobavitelja v prihodnje,
- stopnjo zavezanosti in razumevanja našega pristopa na strani dobavitelja.

Ko kupec pozna vse dejavnike, ki vplivajo na njegovo odločitev pri izboru dobavitelja, in ko skrbno preuči dobljene rezultate ocenjevanja, se odloči za tistega ali nekaj tistih, ki mu najbolj ustrezajo. Z njimi se bo pričel pogajati za sklenitev pogodbe, ostale dobavitelje pa bo obvestil, zakaj so bili z njegove strani zavrnjeni.

4.5 Kontrola kakovosti

Pri nabavljanju surovin in delov pri zunanjih dobaviteljih Ishikawa (1987, str. 142) opozarja, da mora nabava raziskati stanje ali izvesti nadzor in podati oceno sposobnosti dobavitelja, posebno za obvladovanje kakovosti. Ko v proizvodnem oddelku določijo specifikacijo materiala, mora nabavni oddelek po Weelu (1998, str. 215) zagotoviti, da jo bo dobavitelj sprejel. Izdelki, ki jih bo podjetje proizvajalo, morajo ostati v okviru tehničnih specifikacij. Poleg tega mora nabavni oddelek zagotoviti, da se bodo dobavitelji strinjali tudi z drugimi pogoji, kot so dobavni rok, dobavna količina in cena. Tako prispeva oddelek k celovitemu obvladovanju kakovosti (TQM - Total Quality Management). Kotnik (1980, str. 17) pravi, da je treba izbirati tiste dobavitelje, ki zagotavljajo potrebno kakovost materiala in potrebne količine, pa tudi stalnost glede kakovosti in točnost pri dobavah. Zagotavljanje kakovosti je po mnenju Vujoševića (1992, str. 11-13) pomembno merilo izbire dobavitelja. Le-to obsega vse planirane in sistematične dejavnosti, potrebne za pridobitev primernega zaupanja, da bo izdelek izpolnjeval predpisane zahteve. Opraviti stvari pravilno že prvič mora postati vsakdanja navada in najvažnejše od vsega, vse to pa se mora dogajati v okviru posameznih enot. Glavni namen zagotavljanja kakovosti je, da moramo napako iskati in ne čakati, da se sama pojavi, kajti ko je napaka splošno znana, je največkrat že prepozno. Zagotavljanje kakovosti je lahko uspešno le, če je jasno in natančno določeno in vključeno v poslovno politiko podjetja. V njej morajo biti podani načrtna usmeritev dolgoročnega razvoja na področju kakovosti ter določeni cilji, naloge in obveznosti. Politika kakovosti je tisti osnovni dokument, ki opredeljuje pomembnost in odgovornost za kakovost v podjetju, dokument, ki določa, da kakovost ni samo naloga sektorja kakovosti, ampak so za kakovost odgovorni vsi v vseh strukturah in na vseh nivojih. Brez jasno določene politike kakovosti in njene učinkovite uvedbe v prakso sistem

kakovosti ne bo dal rezultatov. Politika kakovosti mora biti dolgoročna, toda odprta do sprememb (Vujošević, 1992, str. 11-13).

Ishikawa (1987, str. 141) pravi, da če želita kupec in dobavitelj pri proizvodnji uspešno poslovno sodelovati, morata določiti specifikacije za surovine in dele. Specifikacije morajo biti statistično določene, in sicer potem, ko sta podjetji izvedli določene analize kakovosti in analize procesov ter uskladili svoje ekonomske možnosti. Točke, ki jih mora podjetje pri določanju specifikacij upoštevati, so naslednje:

- Raziskati najprej, ali obstajajo specifikacije za surovine in dele. Če niso dostopne, je treba pripraviti svoje specifikacije.
- Če obstajajo specifikacije, jih je potrebno analizirati in oceniti, ali ustrezajo.
- Izvesti je treba analize kakovosti in analize procesov (vključno z raziskavami o sposobnosti procesov). Preučiti in analizirati je treba proizvode z napako, proizvode, ki zahtevajo dodelavo in reklamacije kupcev. Dobljene podatke je treba uporabljati za stalno dopolnjevanje specifikacij.

Tudi Weele (1998, str. 134) meni, da so za politiko kakovosti izjemno pomembne specifikacije materialov, zato morajo biti le-te napisane v razumljivem jeziku, nabavni referent pa jih mora obravnavati kot spremenljiv dejavnik. Nabava mora biti enakovredna tehnično usmerjenim funkcijam podjetja, kot so raziskave in razvoj, razvoj izdelkov itd. Glede na to so najpomembnejša področja:

- standardizacija materialov,
- nabavna politika, ki je osredotočena na uporabnost končnega izdelka,
- določene izboljšave kakovosti,
- dogovor o stalnih garancijskih pogojih, ki jih ponuja dobavitelj, in njihova postopna razširitev,
- posebni programi, povezani z analizo vrednosti, za poenostavitev razvoja izdelka in/ali znižanje proizvodnih stroškov.

Kotnik (1980, str. 16) pravi, da je treba stalno spremljati kakovost dobavljenega materiala in vplivati na dobavitelje tako, da bodo vse pošiljke takšne kakovosti, kot je bila dogovorjena. Če so proizvajalci s trenutnim stanjem zadovoljni, bodo po mnenju Ishikawe (1987, str. 141) nekega dne odkrili, da njihovi proizvodi kupcev ne morejo več zadovoljiti. Kupec in dobavitelj morata stalno sodelovati in pregledovati ter izboljševati specifikacije.

4.6 Glavne težave pri izboru dobavitelja

Nabavni proces lahko ovirajo naslednje odločitve (Weele, 1998, str. 54-55):

- **Specifikacije po meri dobavitelja ali blagovnih znamk.**

Nabavni referenti le deloma sodelujejo v fazi določanja materialnih specifikacij. Le-te pogosto enostransko opredeli notranji porabnik, kar pomeni, da so pogosto prirejene določenemu (potrjenemu) dobavitelju. Raba določene specifikacije, prilagojene blagovni znamki ali dobavitelju, zelo omejuje komercialno svobodo nabavnega referenta.

- **Izbira neprimerne dobavitelja.**

Ena od najpomembnejših odločitev v nabavnem procesu je izbira dobavitelja, še posebej, če dostavljeni izdelki potrebujejo večletno vzdrževanje. Če ne preverimo (bančnih) referenc, lahko doživimo zelo neprijetna presenečanja, kot so nepričakovan stečaj, nezmožnost izpolnitve zahtev glede kakovosti, nepripravljenost izpolniti garancijske obveznosti, lahko se izkaže, da je dobavitelj, zato da bi sklenil pogodbo, obljubil dobavne roke, ki jih ne more izpolniti.

- **Pomanjkljivo strokovno znanje za sklepanje pogodb.**

Če se med dobavo ali po njej pojavijo težave, postane pomemben »drobni tisk v pogodbi«. Lahko se izkaže, da mora kupec posebej plačati stvari, za katere je mislil, da jih bo naredil dobavitelj. Nesporazume glede reševanja težav lahko preprečimo z dobro pogodbo.

- **Organiziranost administrativnega dela.**

Tudi naročanje lahko povzroči veliko težav. Včasih ni ustaljenih postopkov za posredovanje ali odobritev naročil, zato lahko v podjetju naročajo vsi. To povzroči pri pregledovanju pošilk in plačilu računov veliko dodatnega dela. Zaradi nepopolnih administrativnih postopkov včasih račun plačamo brez kakršnegakoli preverjanja.

Pri izboru ustreznih dobaviteljev se nabavni strokovnjaki soočajo s težavami, ki izhajajo največkrat iz notranje organizacije podjetja in premajhnega vpliva ali strokovnosti nabavne službe na organiziranost podjetja (Hribar, 2004, str. 31):

- premalo razpoložljivega časa za raziskave in pogajanja,
- zahteve, prirejene znanim dobaviteljem,
- ustaljene nakupne navade,
- neizkoriščanje drugih možnosti nabave,
- kompenzacijski dogovori,
- slabe pogajalske tehnike in izkušnje,
- opravljanje nakupov mimo ustreznih služb.

5 POMEN IN VLOGA LOGISTIKE V NABAVI

5.1 Pojem in pomen logistike

Logistika kot veda se je začela uveljavljati v gospodarstvu v zadnjih 30. letih.⁸ Spremenjeni pogoji poslovanja, vedno večja delitev dela med organizacijami ter vedno večja menjava med državami so vzrok razvoja te dejavnosti. Pojem logistike se v teoriji in praksi ne uporablja vedno enotno in v glavnem zasledimo naslednje tri pristope (Kaltnekar, 1993, str. 25):

1. Glede na dejavnost: na primer transportna, skladiščna, špedicijska, distribucijska, nabavna, intralogistika in trgovinska logistika itd.
2. Glede na področje uporabe: na primer industrijska, vojaška, poslovna, marketinška, tehniška, bolnišnična in gospodinjska logistika itd.
3. Glede na področje opazovanja: na primer mikrologistika, makrologistika, metalogistika, interorganizacijska, podjetniška ali poslovna, medorganizacijska in mednarodna logistika itd.

Logistika se je morda nekoč zdela precej preprost proces - pošiljanje blaga iz enega kraja v drug kraj, od naročnika do kupca. Zdaj ni več tako, ker so se zahteve trga v minulih letih zelo spremenile. Vzpon novih gospodarskih velesil, liberalizacija svetovne trgovine, usmerjanje podjetij na osnovno dejavnost, stroškovni pritiski, nuja po optimizaciji delovnih procesov so logistični panogi dali nove priložnosti. Njene storitve postajajo bolj zapletene, saj naročniki potrebujejo svojim delovnim procesom prilagojene storitve, nova tehnologija ter uporaba interneta pa odpirata nove poti za posredovanje informacij. Številna podjetja nabavno in distribucijsko logistiko izločajo, da se lažje osredotočijo na osnovno dejavnost. To pa pomeni, da ponudniki logističnih storitev ne opravljajo več samo dejavnosti, ki so povezane s prevozom blaga, temveč tudi komisioniranje, pakiranje, fakturiranje, kontrolo, montažo izdelkov, pa tudi popravila in vzdrževanje. Zdaj ko svetovne dobavne verige povezujejo poceni delavce na eni strani sveta z bogatimi porabniki na drugem koncu, je lahko dobra logistika odločilnega pomena, saj omogoča, da podjetje svojim kupcem ustreže bolje kot tekmeci. Pri tem je pomembno predvsem to, kako hitro dobiti skupaj sestavne dele ali pa prepeljati dokončane izdelke, denimo, iz azijskih tovarn na zahodne trge. Ti pritiski silijo razdrobljeno logistično panogo v združevanje.

⁸ Pojem logistika je nastal v vojaški organizaciji v Franciji med vladanjem Ludvika XIV (Weele, 1998, str. 237).

5.2 Transport kot ključni del logistike

Ključni del logistike je transport. Z njim v osnovi premagujemo čas in prostor, različne vrste transporta pa nam dajejo različne možnosti za to. Ravno tako so temu primerne tudi cene različnih oblik transporta. Poznamo naslednje vrste prevoznikov tovora (Jakomin, Veselko, 2003, str. 18-19; Russell, Taylor III, 1998, str. 397-403):

- ***Cestni prevozniki tovora***

Cestni blagovni promet z dostavnimi vozili in s tovornjaki je najbolj razširjena oblika prevoza ali transporta. Časovno je najbolj prilagodljiv s svojo razširjenostjo velikih in malih ponudnikov. Podjetja, izvajalci in ponudniki postavijo nekaj zahtev cestnim prevoznikom, kot so: dostava nepoškodovanega blaga, ob času kot je dogovorjeno, dobava z ustrezno dokumentacijo. Na koncu pa se morata podjetje in prevoznik dogovoriti o ceni storitev, ki naj bi bile opravljene.

- ***Železniški prevozniki tovora***

Železniški promet oziroma transport se uporablja predvsem za nizkocenovne proizvode z visoko gostoto na velikih razdaljah med posameznimi distribucijskimi centri. Ti izdelki po navadi zahtevajo malo razvrščanja in klasificiranja. Najbolj opazni materiali v tem tipu transporta so: les, premog, petrokemični derivati, vozila itd. Ta oblika transporta ni ekonomična na manjših razdaljah zaradi visokih stroškov na železniških postajah in terminalih ter zmanjšane prilagodljivosti železniških prog. Ta transport je tudi časovno manj gibljiv kot cestni, saj ne more iti od točke A do točke B kot tovornjaki, je pa tudi počasnejši od cestnega. Pomemben dejavnik pri tem tipu transporta je tudi izguba časa pri postavljanju kompozicij z ustreznim tovorom na postajah. Kakovost dostave je pri tovrnem železniškem transportu najslabša, saj je skoraj 10-krat več zamud kot pri cestnem tovrnem.

- ***Ladijski prevozniki tovora***

Ta oblika je najstarejša oblika blagovnega transporta. Vodni transport se uporablja še vedno za določene vrste blaga med določenimi kraji. Vodni transport je najcenejši in najpočasnejši. Vezan je na pristanišča (rečna, morska), ki se uporabljajo kot terminali in distribucijski centri. Uporablja se za masovni prevoz: premog, nafta, les, ruda, žitarice itd.

- ***Letalski prevozniki tovora***

Ena od najbolj razvijajočih se in hitro rastočih prevoznih panog je letalski oziroma zračni transport. Uporablja se predvsem za prevoz hitro potrebnega blaga. Sem spadajo izdelki zabavne elektronike, poštne pošiljke, medicinski pripomočki, sadje in zelenjava ter okrasno cvetje. Prednosti letalskega transporta so tudi hitrost in zanesljivost. Deluje učinkovito in ekonomično v smislu transporta zelo dragih, a lahkih izdelkov na velike razdalje (transkontinentalni poleti s širokotrupnimi letali). Letalski transport ima v tem smislu veliko prednost pred morskim prometom. Splošno gledano je še vedno najdražja oblika transporta za široko paleto izdelkov, saj je to terminalni transport (letališče-hangar-skladišče-distribucijski center). Mnoga letalska prevoznika podjetja se zato

povezujejo s cestnimi prevozniki v smislu zmanjšanja stroškov ter boljše izkoriščenosti obeh oblik transporta.

Obstajajo pa tudi družbe, ki ponujajo specializirane storitve. Nekateri so pogodbeni prevozniki (angl. contact carriers), ki upravljajo vozni park svojih strank, drugi so špediterji, ki kupujejo zmogljivosti na ladjah in tovornih letalih ter sestavljajo tovore različnih naročnikov, da te zmogljivosti zapolnijo. Potem so še podjetja, ki upravljajo skladišča ter organizirajo fizično premikanje in shranjevanje blaga. Vsa našeta podjetja se ukvarjajo s tremi vzporednimi tokovi: s fizičnim tokom, tokom informacij in finančnim tokom (posojila, lizing, posredništvo).

5.2.1 Nabavna logistika

Nabavna logistika skrbi za dostavo ustrezne in kakovostne količine blaga, oskrbo in prevzem le-tega. Z blagom mislimo na potrebne surovine, materiale, izdelke in polizdelke, ki so potrebni za proizvodni proces. Vendar pa nabavna logistika nima enakega položaja in pomena v vsakem poslovnem sistemu. Odvisen je od oskrbnega in dobavnega servisa, določenega v okviru politike marketinga posameznega poslovnega sistema, in, seveda, tudi od logističnih stroškov, vezanih na blago, ki je predmet pretoka. V zvezi s tem se pojavljajo v določenem obsegu in časovnem zaporedju aktivnosti nabavne logistike, kot so:

1. prostorsko-časovna določitev prevzemnih opravil za blago, ki bo predmet fizičnega pretoka od dobavitelja k odjemalcu,
2. priprava transporta, izbira prevoznih poti, prevoznika in zbirna ter parkirna opravila,
3. obratovalna pripravljenost logističnih delavcev, transportnih sredstev in pomožnih transportnih naprav,
4. izvedba nakladanja in transporta blaga; razkladanje blaga in dostavni transport do namembnega kraja, odločilnega pomena pa je tudi način nabave, ki ga izberemo.

Nabavna logistika je, kot prvi korak upravljanja oskrbovalnih verig, celoten proces ter tok blaga in informacij od izvora (na primer izkop premoga) do začetka notranje logistike (na primer vhod premoga v elektrarno). Oskrbovalno verigo Potočnik (2002, str. 216) pojmuje kot skupino medsebojno povezanih organizacij, katerih skupni namen je čim boljša oskrba končnih porabnikov. To verigo sestavljajo dobavitelji in njihovi dobavitelji, podjetje, njegovi odjemalci in njihovi odjemalci vse do končnih uporabnikov. Upravljanje oskrbovalnih verig ne zajema samo procesov ene logistične storitve (na primer prevoz, skladiščenje, distribucijo itd.), ampak upravlja celoten cikel, od pridobitve surovine do dostave končnega izdelka naročniku. Danes vedno več podjetij daje poudarek upravljanju oskrbovalnih verig, saj odkrivajo, da na takšen način dosegajo ugodnejše finančne rezultate. Velika prednost nabavne logistike je v tem, da lahko z veliko natančnostjo napove prihodnje povpraševanje po kakšnem izdelku, kar se kaže tudi v zmanjševanju skladiščnih zalog (Urbanija, 2004, str. 4-7).

6 PROCESNI PRISTOP IN NABAVA KOT PROCES V PROIZVODNEM PODJETJU

6.1 Splošno o procesih

Podjetja delujejo na osnovi množice procesov, ki so namenjeni udejanjanju strategije. V literaturi je mogoče zaslediti več pravil in postopkov za razvrščanje poslovnih procesov v organizaciji. Univerzalnega seznama poslovnih procesov, ki bi veljal za vse organizacije, ni. Namen snovanja procesov je ugotoviti tiste procese, ki morajo biti odlično izvajani, da lahko dosežemo svoje poslanstvo, vizijo in cilje. To so ključni procesi. Tako vidimo obstoječ proces, vidimo tudi idealen proces, vmes pa so priložnosti za izboljšave, ki zahtevajo svoje vire. Med ključnimi in idealnimi procesi obstaja t. i. procesna vrzel⁹ (Križman, Novak, 2002, str. 12). Velik del uspešnosti temelji na ljudeh in njihovih odločitvah, razumevanju, obvladovanju in izboljševanju procesov, ki jih mora podjetje dobro izvajati, da doseže svoje cilje.

Delo se v podjetjih deli po funkcijah oziroma področjih. Tako imamo v podjetju množico specialistov, ki se več ali manj združujejo v funkcijskih enotah. Velika slabost funkcijsko naravnane organizacije je precejšnja medsebojna izoliranost oddelkov, kar po navadi predstavlja ovire pri usklajevanju in sodelovanju. Ker so viri, ki so na voljo v podjetju, vselej omejeni, prihaja do nezdravega tekmovanja med posameznimi funkcijskimi oddelki za te redke vire. Vsak oddelk teži k temu, da bi prikazal čim boljše rezultate, pa čeprav na škodo drugega oddelka in s tem tudi na škodo celotnega podjetja. Organizacije skušajo težave v procesih urejati tako, da povečujejo učinkovitost dejavnosti, ki jih funkcije in enote opravljajo v procesu. Težava ni v teh dejavnostih, temveč v poteku procesa. Rešitev je v povezovanju opravil v učinkovito celoto – proces (Tavčar, 2000a, str. 157).

Procesni pristop je tudi osrednja novost novih standardov serije ISO 9000:2000 in zahteva nov način razmišljanja o sistemu vodenja kakovosti. Ideja temelji na preprosti filozofiji, da so procesi sestavni del našega življenja in da jih je potrebno samo ustrezno prepoznati, vzdrževati in nenehno izboljševati.

V povezavi s procesi novi standard SIST ISO 9001:2000 postavlja nekaj nedvoumnih zahtev:

- identifikacijo procesov,
- določitev zaporedja in medsebojne povezave procesov,
- merjenje,
- spremljanje in analiziranje procesov ter
- nenehno izboljševanje procesov.

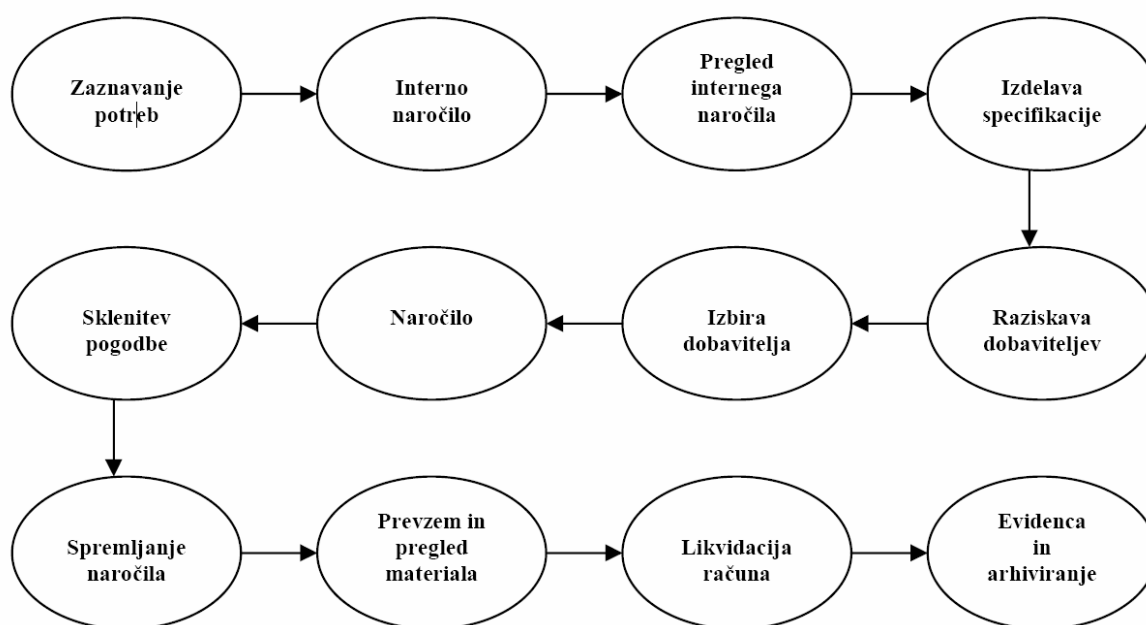
⁹ Angl. »process gap«, ki nam predstavlja možnosti za izboljšave.

V prihodnosti je treba pričakovati, da bo večina organizacij procesno naravnanih. V nadaljevanju si pogledjmo procesno opredelitev nabave.

6.2 Nabavni proces

Završnik (1996, str. 57) navaja dvanajststopenjski nabavni proces, ki je prikazan na sliki 2. Stopnje si sledijo v logičnem zaporedju, med njimi pa obstaja tesna povezava. Slab rezultat ene stopnje vpliva na rezultat naslednje in celotnega nabavnega procesa.

Slika 2: Nabavni proces



Vir: Završnik, 1996, str. 57.

Zaznavanje potreb je prvi korak nabavnega procesa. Vodje organizacijskih enot so odgovorni za poznavanje potreb na svojem delovnem mestu. Poznati morajo vrste potreb, njihov obseg, čas potrebe, morajo jih znati jasno opredeliti. Nabavni oddelek mora težiti k čim bolj standardiziranim potrebam, ugotovljenim pravočasno, ter seznaniti interne naročnike o dobavnih časih. Slednji sestavijo interno naročilo, v katerem je natančen opis želenega materiala. Vsako interno naročilo pregleda odgovorna oseba v nabavi, ki mora ugotoviti, ali je podpisnik naročila za to pooblaščen, ali je potrebo možno zadovoljiti s cenejšim substitutom, ali so zagotovljena finančna sredstva, pregledati mora zaloge ter posebno skrb nameniti nadzoru upravičenosti in ekonomičnosti količin in dobavnega časa. Sledi izdelava specifikacije, ki pomeni natančen opis sestave, lastnosti in izvedbenih značilnosti za proizvodnjo potrebnega materiala. Weele (1998, str. 73) govori o treh stopnjah izdelave specifikacije. V funkcionalni specifikaciji so opisane funkcije, ki jih mora imeti material za uporabnika, tehnična specifikacija opisuje tehnične značilnosti materiala, specifikacija za logistiko in vzdrževanje pa opredeljuje način dostave materiala in zahteve glede vzdrževanja in poprodajnih aktivnosti. Preden se specifikacija pošlje

dobavitelju, jo mora uradno potrditi nabavni oddelek, kar naj bi preprečilo nesporazume na naslednjih stopnjah nabavnega procesa. Po izdelavi specifikacije nabavni oddelek začne z raziskavo dobaviteljev. Njen namen je na domačem in tujem trgu poiskati možne dobavitelje, ki ustrezajo cenovnim, kakovostnim in količinskim zahtevam podjetja. Na podlagi raziskave se izbere dobavitelja.

Izbira dobavitelja je najpomembnejša stopnja procesa nabave in odločilna naloga nabavne funkcije. Nanjo vplivajo cena, plačilni pogoji, dobavni roki, reference, preteklo sodelovanje in prilagodljivost spremembam. Izbiri najboljšega dobavitelja sledi izvedba naročila, ki pomeni sprejem ponudbe izbranega dobavitelja. Hkrati je naročilo tudi dokument oziroma sestavni del pogodbe in mora biti potrjeno v pisni obliki. Sklenitev kupne pogodbe je pravna podlaga nabave in se oblikuje na podlagi soglasja obeh poslovnih partnerjev. Kupec izrazi svojo voljo v naročilu, prodajalec pa v sprejemu naročila. Pogodba je sklenjena, ko dobavitelj pošlje naročniku pisno potrditev naročila. Sledi spremljanje naročila, kjer je glavna naloga zagotavljanje izpolnitve in kontrola izpolnitve dobavnega roka. Podjetja ob neizpolnitvi dobave v predvidenem roku uveljavljajo pogodbene kazni ali pa se dogovorijo za naknadni rok za izpolnitev obveznosti. Ko je material dobavljen, ga je treba pravilno in natančno prevzeti. Prezemni oddelek je v večini primerov podrejen nabavnemu sektorju, njegova naloga pa je kontrola dobavnice, količine in kakovosti. Prejete račune dobaviteljev je treba pregledati glede računske in vsebinske točnosti, kar se opravi z likvidacijo računa. Podlaga za nadzor pa sta dobaviteljeva izpolnitev naročila in sklenjena pogodba. Nabavni proces se sklene z evidenco in arhiviranjem velikega števila podatkov in informacij, ki so za operativni proces nabave uporabni le, če so urejeni in hitro dostopni. Investicije v informacijsko tehnologijo so zato zelo pomembne.

7 KONTROLIRANJE IN NAČINI PRESOJANJA USPEŠNOSTI NABAVE

7.1 Splošno o merjenju uspešnosti

Vsaka organizacija prepozna pomembnost merjenja uspešnosti; zaveda se tako pomena nadzorovanja izvajanja strategije kot tudi pomena komunikacije (Inphase software, 1998, str. 1). Definicija uspešnosti v širšem smislu, prevod angleškega izraza performance, je sestavljena iz dveh elementov, in sicer iz uspešnosti v ožjem smislu, s pomenom izpolnitve cilja (angl. effectiveness), in učinkovitosti (angl. efficiency), ki nam pove, kako učinkovito smo dosegli postavljeni cilj. Merjenje uspešnosti lahko definiramo kot proces ovrednotenja preteklih aktivnosti, kjer je merjenje proces ovrednotenja; pretekla aktivnost pa določa sedanjo uspešnost (Neely, 1998, str. 195).

Skupaj z razvojem in s spreminjanjem gospodarskega sistema se je spreminjal tudi pogled na uspešnost poslovanja in tudi odgovornost menedžmenta podjetij. Upoštevati moramo

razvojno stopnjo, na kateri je podjetje. Sodobni način merjenja uspešnosti se od tradicionalnega razlikuje predvsem v zahtevi po merjenju na operativni ravni. Podatki oziroma informacije in njihovo zajemanje so zato veliko bolj razvejani, podrobni in celoviti. Sodobno merjenje uspešnosti je velikokrat naravnano na zadovoljevanje kupcev. Uvajanje takšnega merjenja učinkovitosti zahteva tudi širše razumevanje in podporo vodilnih zaposlenih. Prav zaradi merjenja na operativni ravni sta za uspešnost merjenja pomembna tudi seznanjenost in strinjanje zaposlenih z vizijo ter s strateškimi cilji podjetja.

7.2 Merjenje uspešnosti in merila v nabavi

Finančni cilji in njihovi kazalniki so po navadi povezani z donosnostjo, s prihodki iz poslovanja, z dobičkonosnostjo poslovnih sredstev, ekonomsko dodano vrednostjo in drugimi gospodarskimi kategorijami. Prav tako so lahko pomembni tudi finančni cilji, kot so, na primer, hitra rast prodaje ali denarni tokovi.

Po definiciji SRS (2002, str. 211) so računovodski kazalniki relativna števila, ki se nanašajo na gospodarske kategorije, o katerih obstajajo računovodski podatki. Dobijo se s primerjavo dveh kategorij. Lahko so stopnje udeležbe, indeksi ali koeficienti.

- Stopnja udeležbe ali odstotek udeležbe – podatek za sestavni del delimo s podatkom za celoto, nakar dobljeni količnik pomnožimo s 100. To nam da odstotek udeležbe sestavnega dela v celotni velikosti.
- Indeks ali odstotek dane velikosti – če istovrstne podatke za na primer različni podjetji primerjamo med seboj v nekem trenutku in se razlikujeta po stvarnem znaku, govorimo o stvarnih indeksih. Če primerjamo podatka, ki se časovno razlikujeta, govorimo o časovnem indeksu.
- Koeficienti – te dobimo, če primerjamo (delimo) raznovrstne podatke, ki zrcalijo med seboj primerljive procese ali stanja.

7.3 Presojanje uspešnosti nabave z uporabo finančnih kazalnikov

Finančni oziroma računovodski kazalniki so v rabi pri tradicionalnem načinu presojanja uspešnosti, ki temelji na računovodskih kazalnikih, izračunanih iz postavk v računovodskih izkazih. Računovodski kazalniki se grupirajo glede na izhodišče v bilanci stanja in izkazu uspeha ter glede na potrebe po finančnem in gospodarskem načinu presojanja. Po Slovenskih računovodskih standardih navajamo naslednje skupine kazalnikov, relevantnih za nabavno področje (SRS, 2002, str. 212–217):

- ***Kazalniki stanja investiranja (naložbenja)***

Kazalniki izražajo razmerja na aktivni strani bilance stanja in omogočajo presojo o ugodnosti sestave sredstev podjetja s prikazom deleža posamezne vrste v vseh sredstvih. Ti kazalniki so primerni predvsem za notranje uporabnike (na primer pri investicijskih odločitvah) in manj za zunanje.

- ***Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja***

Kazalnike izračunamo iz postavk na aktivni in pasivni strani bilance stanja. Prikazujejo nam, kako je financirano premoženje podjetja in ali je sestava financiranja prilagojena sestavi sredstev. Velikost kazalnikov prikazuje kratkoročno in dolgoročno plačilno sposobnost podjetja.

- ***Kazalniki obračanja***

Prikazujejo, koliko prihodkov ustvari podjetje z določenimi sredstvi oziroma kolikokrat se neka sredstva spremenijo v denar. Osnovo za izračun predstavlja bilanca stanja v dveh zaporednih obdobjih in poslovni izid. Čim večja je vrednost posameznega kazalnika, hitreje se sredstva obračajo. Pri teh kazalnikih je potrebno upoštevati, da je hitrost obračanja različnih vrst sredstev različna in je primerljiva med sorodnimi podjetji.

- ***Kazalniki gospodarnosti***

Predstavljajo kazalnike poslovne uspešnosti, saj prikazujejo dosežene prihodke glede na odhodke.

V nadaljevanju zaradi omejene širine te magistrske naloge in lažjega razlaganja predstavljamo le nekatere najpomembnejše in najpogostejše uporabljane kazalnike. Zaradi lažjega razumevanja za kazalnike uporabljamo tudi angleške izraze, kot jih opredeljuje Mramor (1999, str. 3-114).

7.3.1 Koeficienta obračanja zalog proizvodov in materiala

Koeficienta spadata med kazalnike obračanja, s katerimi proučujemo hitrost obračanja posameznih vrst sredstev. S temi kazalniki se kaže sposobnost menedžmenta, da učinkovito posluje s sredstvi.

$$\text{Koeficient obračanja zalog proizvodov} = \frac{\text{stroški prodanih proizvodov}}{\text{povprečno stanje zalog proizvodov}} \quad [1]$$

Koeficient obračanja zalog proizvodov kaže število obratov zaloge proizvodov v prodaji v nekem časovnem obdobju. Pri tem koeficientu se po navadi računa še povprečna doba

vezave proizvodov v zalogah.¹⁰ Visok koeficient kaže na dobro poslovanje z zalogami (hitro prodajo), kar vpliva na denarna sredstva.

Koeficient obračanja zalog materiala kaže število obratov zaloge materiala v nekem časovnem obdobju.¹¹

$$\text{Koeficient obračanja zalog materiala} = \frac{\text{stroški materiala}}{\text{povprečno stanje zalog materiala}} \quad [2]$$

Visok kazalnik kaže na dobro poslovanje z zalogami in hitro kroženje materiala. Enako se pri tem koeficientu računa povprečna doba vezave proizvodov v zalogah.

Med kazalnike obračanja spadajo še kazalniki: obračanje terjatev do kupcev, koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev in koeficient obračanja sredstev.

7.3.2 Denarni tok kot kazalnik

Denarni tok je pomemben kazalnik (merilo), na katerega ima nabava velik vpliv. Egger in Sammer (Knez–Riedl, 1998, str. 60) obravnavata denarni tok kot kazalnik in ga hkrati primerjata še z drugimi primerljivimi veličinami. Izkaz denarnih tokov je dinamičen računovodski izkaz, ki sistematično in urejeno prikazuje denarne tokove v določenem obdobju in je pomemben za ugotavljanje in napovedovanje plačilne sposobnosti podjetja.

Prikazuje razliko med prejemki in izdatki oziroma povečanje ali zmanjšanje denarja. Prejemkom in izdatkom pravimo tudi prilivi in odlivi denarja. Ločiti moramo med prihodki in prejemki oziroma odhodki in izdatki (razlika med izkazom finančnih in denarnih tokov). Na primer odhodek še ne pomeni izdatka in, obratno, prihodek še ne pomeni prejema (Igličar, Hočevár, 1997, str. 179–187). Izkaz je namenjen notranjim potrebam podjetja in ga sestavljajo krajša obdobja (dnevni, tedenski, mesečni itd.).

Pozitiven denarni tok iz poslovanja je tudi cilj in merilo lastnikov, saj večji denarni tok pomeni večanje premoženja lastnikov. Denarni tok je tudi neobčutljiv za računovodsko »olepševanje« (na primer počasno amortiziranje osnovnih sredstev ali vrednotenje zalog). Lahko rečemo, da denarni tok iz poslovanja razgalja dobiček (Slapničar, 2003, str. 61).

¹⁰ Na primer za obdobje enega leta dobimo povprečno vezavo zalog, če delimo število dni v letu s koeficientom obračanja zalog.

¹¹ Pri kazalniku moramo upoštevati tudi način vrednotenja zalog, ki ga obravnavano podjetje uporablja (LIFO, FIFO, HIFO, povprečne cene, planske cene itd.).

Kategorija denarnega toka ima vse večji pomen pri analizah in odločanju v poslovanju, vključuje pa se tudi v sklop kazalnikov financiranja in plačilne sposobnosti.

Denarni krog oziroma dnevi unovčljivosti je eden od kazalnikov učinkovitosti ravnanja z gibljivimi sredstvi (terjatve do kupcev, zaloge, denar in obveznosti do dobaviteljev). To je čas, ko se denar skozi zaloge, terjatve in obveznosti zopet povrne v denarno obliko (Osteryoung, 1997, str. 133):

dnevi vezave zaloge + dnevi vezave terjatev do kupca – dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev.

Finančni kazalniki oziroma računovodske informacije in finančni plani so samo del potrebnih informacij za odločanje. Zelo malo poslovnih problemov je rešljivih samo z zbiranjem in analiziranjem številčnih podatkov. Velikokrat je potrebno pri odločanju upoštevati dejavnike, ki se jih ne da izraziti s številkami.

Za presojanje uspešnosti poslovanja so poleg finančnih kazalnikov enako pomembni tudi nefinančni kazalniki. Ti so običajno prikazani v povezavi s sodobnimi proizvodno-poslovnimi načeli in tehnologijami. Tako imamo na razpolago kazalce in kazalnike, ki so značilni za neko podjetje oziroma področje v podjetju (na primer logistika, proizvodnja itd.), pri čemer pa se redkeje oblikujejo strukture kazalnikov, ki bi ravnalcem pomagale dosegati zastavljene strateške cilje. Tako pri presojanju uspešnosti ponavadi uporabljamo množico finančnih in nefinančnih kazalnikov.

7.4 Smernice in načela celovite kakovosti (TQM¹²) v nabavi

Podjetij, ki izvajajo celovito upravljanje kakovosti in imajo sprejete standarde kakovosti, je v Sloveniji veliko. Te ima sprejete tudi Premogovnik Velenje in si jih bomo pogledali kasneje. Celovita kakovost zajema med ostalim tudi vodila in smernice za nabavno področje oziroma s svojimi ostalimi določili (na primer, to so lahko točke standardov) to področje poskuša upravljati in ga sistematično izboljševati. Definicije celovitega upravljanja kakovosti ni mogoče enostavno postaviti, saj se razlikuje od kulture do kulture.

Ustanovitelji koncepta celovite kakovosti so Deming, Juran ter Crosby in je bil razvit v ZDA ter na Japonskem (Ishikawa, 1989, 12).¹³ V tesni povezavi s TQM so ISO standardi (9001, 14001, OHSAS 18001 itd.), ki jih ima vpeljane tako v Sloveniji kot tudi v Evropi

¹² Angl. Total Quality Management – TQM.

¹³ Začetek sodobnega obvladovanja kakovosti, kot ga poznamo danes, sega v leto 1930, v čas industrijske uporabe kart za obvladovanje procesov, ki jih je razvil dr. W. A. Shewart iz podjetja Bell Laboratories. Pred II. svetovno vojno in med njo so predvsem v ZDA, Veliki Britaniji in Japonski uporabljali in izpopolnjevali standarde kakovosti in kakovost samo. Ta je v takratnih časih v celoti temeljila na kontroli (Ishikawa, 1989, str. 12).

veliko podjetij. TQM predstavlja pojem poslovne odličnosti, in sicer (Samuel, Fung, 1998, str. 3):

- »Total« pomeni, da vključuje TQM vsako osebo v podjetju in če je mogoče tudi odjemalce in dobavitelje.
- »Quality« pomeni, da je treba odjemalčeve zahteve natančno izpolniti.
- »Management« pomeni, da so vodilni izvrševalci, torej vodstvo podjetja, popolnoma odgovorni za izvršitev nalog TQM.

Uvajanje modela TQM v podjetje pomeni nov način dela in razmišljanja v podjetju. V literaturi se s pojmom celovitega upravljanja kakovosti najpogosteje povezuje (Ruth, 1997, str. 155):

- usmerjenost na kupca s poudarkom na odnosu kupec – dobavitelj, pri čemer je mišljen tako notranji kot zunanji kupec;
- zavezanost vsakega podjetja za izboljševanje kakovosti, še posebej pa izvršilnega vodstva;
- usposabljanje in izobraževanje, ki pomeni investicijo;
- vključenost vseh v podjetju za doseganje boljše kakovosti;
- usmerjenost na procese;
- uporaba timov in timskega dela;
- uporaba primernih tehnik in orodij, katerih učinkovitost se redno preverja;
- postavljanje ciljev in poročanje o njihovem doseganju na vseh področjih poslovanja;
- nenehno izboljševanje, ki je temeljno načelo;
- vključevanje načel kakovosti v zasnovo proizvodov in storitev;
- sprememba v kulturi podjetja oziroma sprememba miselnosti zaposlenih (usmerjenost k zahtevam kupcev).

Kljub težki opredelitvi celovitega upravljanja kakovosti skušajo ta pristop v obliki raznih modelov in nagrad promovirati v podjetjih številnih držav, seveda s ciljem izboljšati poslovanje. V Evropi je European Foundation for Quality Management (EFQM) na izkušnjah teorije in prakse celovitega upravljanja kakovosti razvila svoj model poslovne odličnosti,¹⁴ pri čemer je poslovna odličnost opredeljena kot izjemna ali izstopajoča praksa v upravljanju podjetja in doseganju rezultatov, temelječih na osnovni politiki poslovne odličnosti. Temeljna načela poslovne odličnosti, ki veljajo tudi za nabavno področje, so opredeljena kot (Conti, 1999, str. 13–26; Mlakar, 2002, str. 115–123):

- ***Usmerjenost v rezultate***

¹⁴ Angl. Business Excellence Model.

Poslovna odličnost je odvisna od uravnoveženega zadovoljstva potreb vseh interesnih skupin v podjetju (zaposlenih, kupcev, dobaviteljev, družbe in vseh, ki imajo finančni interes v podjetju).

- ***Usmerjenost na kupca***

Kupec je končni arbiter kakovosti proizvodov ali storitev; kupčevo lojalnost, vračanje in tržni delež je najbolje optimizirati z jasno usmerjenostjo na potrebe obstoječih in novih kupcev.

- ***Vodenje in stalnost namere***

Obnašanje vodstva podjetja ustvarja jasno in enotno namero za doseganje ciljev podjetja.

- ***Upravljanje s procesi in z dejstvi***

Podjetje posluje učinkoviteje, ko vse medsebojne aktivnosti razumemo in sistematično upravljamo in ko so odločitve vezane na tekoče operacije in na planirane izboljšave, narejene z uporabo relevantnih informacij, ki vključujejo interesne skupine za poslovanje podjetja.

- ***Razvoj in vključevanje zaposlenih***

Polni potencial vseh zaposlenih je najbolj opazen z vidika razširjenih vrednot poslovanja in kulture medsebojnega zaupanja ter vključevanja vsakega zaposlenega.

- ***Nenehno usposabljanje, inoviranje in izboljševanje***

Lastnosti podjetja so maksimirane; temeljijo na upravljanju in deljenju znanja v okviru kulture nenehnega učenja, inovacij in izboljšav.

- ***Razvoj partnerstva***

Podjetje deluje učinkoviteje, ko ima vzpostavljene obojestranske povezave, ki temeljijo na zaupanju, izmenjavi znanja in integraciji s svojimi partnerji.

- ***Odgovornost do družbe***

Dolgoročni interes podjetja in njegovih zaposlenih najbolje dosegamo z uporabo etičnega pristopa in izpolnjevanja pričakovanj, zakonskih zahtev in družbe kot celote.

Skladno z razumevanjem kakovosti se spreminja tudi razumevanje ciljev kakovosti, ki postajajo tudi poslovni cilji, kar je razvidno iz modela poslovne odličnosti. Evropski model poslovne odličnosti ima na področju rezultatov štiri področja, na katerih naj podjetje postavlja lastne cilje in spremlja njihovo doseganje (Steed, Gwyn, 2001, str. 9–13; Svensson, 2004, str. 12–14):

Poslovni (finančni in nefinančni) rezultati, ki lahko vključujejo naslednje cilje:

- postavke iz izkaza uspeha (prodaja, stroški, dobiček),
- postavke iz bilance stanja (upravljanje s sredstvi, gibljiva sredstva, kratkoročna in dolgoročna posojila),
- postavke iz izkaza denarnega toka (prilivi in odlivi iz poslovanja, financiranja in investicijske dejavnosti),
- merila uspešnosti izdelkov,

- dolžine ciklov (čas, potreben, da pridejo novi izdelki in storitve na trg, čas, potreben za obdelavo naročila, proizvodni čas, dobavni roki, čas za reševanje reklamacij, čas obračanja zalog),
- merila okvar.

Zadovoljstvo odjemalcev, kamor spadajo:

- ocena splošne podobe podjetja,
- ocena izdelkov in storitev,
- ocena prodaje in poprodajnih aktivnosti,
- ocena zvestobe strank.

Zadovoljstvo zaposlenih vključuje:

- oceno potreb, pričakovanj in zahtev zaposlenih na področjih delovnega okolja, komunikacije, napredovanja, priznavanja, usposabljanja in možnosti napredovanja,
- oceno neopravičenih odsotnosti in bolezni,
- oceno fluktuacije kadrov.

Vpliv na družbeno okolje vključuje:

- oceno zmanjšanja in preprečevanja onesnaženja vode, zemlje in zraka,
- oceno zmanjševanja in preprečevanja zdravstvenih in varnostnih tveganj,
- zmanjševanje odpadkov in uporabo recikliranih materialov,
- poglede širše skupnosti na podjetje, pridobljene z raziskavami in drugimi sredstvi.

Vidimo, da so zgoraj nanizani cilji razdeljeni po skupinah, zato o ciljih kakovosti dejansko ne moremo več govoriti, saj gre praktično za poslovne cilje podjetja. Ti so postavljeni na osnovi vizije podjetja, in sicer v skladu s temeljnimi koncepti celovitega upravljanja kakovosti.

7.5 Primerjava nepridobitnih in pridobitnih organizacij ter status nabave v njih

Ker bomo v nadaljevanju obravnavali podjetje Premogovnik Velenje, je prav, da si pogledamo nekaj razlik med pridobitnimi in nepridobitnimi podjetji. Podjetje Premogovnik Velenje je namreč bilo pred leti javno podjetje, danes pa je organizirano kot delniška družba, katere lastništvo ima v večini država¹⁵. Predpostavljamo, da se na področju nabave še vedno pojavljajo nekatere značilnosti oziroma elementi prejšnje organiziranosti. V sodobnem svetu zavzemajo nepridobitne organizacije vedno pomembnejše mesto v

¹⁵ Več o podjetju in lastništvu je napisanega v 8. poglavju.

primerjavi s pridobitnimi. Mnogokrat jih je težko razlikovati od pridobitnih. Kar je v podjetjih dobiček, je v nepridobitnih organizacijah razlika med prihodki in odhodki; mnoge nepridobitne organizacije pametno gospodarijo in sredstva, ki jih prigospodarijo, nenehno vlagajo v vsebino in obseg svoje dejavnosti. Takšne so na videz docela enake podjetjem, ki po volji lastnikov reinvestirajo ves dobiček. Toda podobnost je le navidezna. Nepridobitna organizacija je samo sredstvo za doseganje pravih smotrov, za ustvarjanje koristi za notranje in zunanje udeležence, ki jim je namenjena, ki jim služi (Širca-Trunk, Tavčar, 2000, str. 5). Pridobitne in nepridobitne dejavnosti se med seboj ločijo v mnogih značilnostih, ki se kažejo v njihovem delovanju. V naslednji tabeli (glej Tab. 3 na str. 44) prikazujemo strnjen pregled teh značilnosti.

Strategije neprofitnih organizacij so običajno bolj kratkoročne od strategij profitnih organizacij. Finančni načrti so narejeni tako, da v celoti porabijo razpoložljiva sredstva, sicer jih v naslednjih obdobjih prejmejo manj. Menedžerji so usmerjeni k notranji harmoniji brez tekmovalnosti, s težnjo po enakosti in neformalnosti (Drucker, 1993, str. 8). Za delovanje menedžmenta v profitnih organizacijah so najbolj pomembni notranji dejavniki organizacije (notranje spremenljivke), za neprofitne organizacije pa so najbolj pomembni zunanji dejavniki (zunanje spremenljivke). Prav pritiski slednjih omejujejo poslovno avtonomijo menedžerjev v javnih zdravstvenih zavodih. Zunanji dejavniki obvladujejo tako organizacijsko zgradbo kot tudi tekoče in razvojno delovanje. V nasprotju s svetom svobodnega podjetništva imajo menedžerji v javnih zdravstvenih službah dokaj ozek, zakonsko določen okvir delovanja. Okrnjena je torej izvršilna moč vodilnega menedžmenta v mnogih prvinah vodenja organizacije. Izvrševanje tujih odločitev oropa menedžerja za najbolj privlačno delo – za iskanje in izkoriščanje poslovnih priložnosti ter za spopad z razvojnimi izzivi in s tveganji (Česen, 2003, str. 23). Menedžerji javnih storitvenih organizacij se soočajo z izzivi inovacij, upravljati morajo z rastjo, diverzifikacijo in s kompleksnostjo (Drucker, 1993, str. 8).

Poslovođenje v podjetjih je praviloma v rokah poklicnih strokovnjakov, v nepridobitnih pa v rokah voljenih funkcionarjev in prostovoljcev. V podjetjih zakon strogo ločuje upravljanje od poslovođenja, v nepridobitnih organizacijah se upravljanje in poslovođenje marsikje neločljivo prepletata.

Tabela 3: Delovanje pridobitnih in nepridobitnih organizacij

Značilnosti	Pridobitna organizacija	Nepridobitna organizacija
Okolje delovanja	Načelno brez omejitev	Določeno s predpisi
Ustanavljanje in lastništvo	Zasebni lastniki	Država, lokalna skupnost
Strategija	Dolgoročnost	Kratkoročnost
Predračuni	Instrument načrtovanja in obvladovanja	Predvsem instrument obvladovanja
Dolgoročno načrtovanje	Odvisno od ciljev lastnikov	Odvisno od ciljev nosilcev oblasti
Cilji delovanja	Dobiček	Blaginja skupnosti
Viri financiranja	Zasebni	Javni
Doseganje ciljev (uspešnost)	Jasna merila	Težko merljivo
Konkurenca med izvajalci (vloga trga)	Konkurenca deluje, trg je odločilen	Ni prave konkurence, skromna vloga trga
Zadovoljevanje individualnih potreb (raba dobrin)	Prostovoljna izbira kupcev glede na dohodkovno sposobnost	Globalna izbira države, individualna izbira zdravnika ne glede na dohodkovno sposobnost bolnika (kupca)
Tradicija menedžmenta	Dolga	Kratka
Avtonomija menedžmenta	Zelo velika	Majhna
Moč v organizaciji	Poslovodni menedžment ima prvo besedo (nedeljena oblast)	Prva je medicinska stroka (zdravnik), poslovni menedžment je odrinjen (delitev oblasti)
Izbira vodilnih menedžerjev	Izkušnje, usposobljenost	Nekritičnost izbire, pripadnost
Odgovornost menedžmenta	Lastnikom, trda odgovornost (ogrožen obstanek)	Ustanovitelju, odgovornost ni velika (obstanek ni ogrožen)
Motiviranje zaposlenih	Razlike v prejemkih, napredovanje po uspešnosti	Varnost zaposlitve, visoki prejemki (zdravniki), ugled v družbi, vključenost v državni sistem

Vir: Širca-Trunk, Tavčar, 1998, str. 9.

8 ANALIZA NABAVE V PREMGOVNIKU VELENJE

Temeljni cilj in strategija podjetja je, kako preoblikovati podjetje, da bo poslovalo uspešno. Že dalj časa poteka prestrukturiranje podjetja, ki se izvaja predvsem z ustanavljanjem hčerinskih podjetij, katerih glavna naloga je, da se uveljavijo na domačem in tujem trgu. Gre za outsourcing vseh dejavnosti, ki niso nujno potrebne pri procesu pridobivanja premoga oziroma imajo neizkoriščene zmogljivosti. Po drugi strani je tudi v osnovni dejavnosti, to je pridobivanje premoga, potrebno v naslednjih letih znižati stroške, te pa lahko v prvi vrsti znižamo s prenovo nabavnega sistema.

Trenutno je Premogovnik Velenje s svojo dolgo zgodovino največji premogovnik s podzemno eksploatacijo mineralnih surovin v Sloveniji. Poleg Premogovnika Velenje aktivno deluje v Sloveniji še Rudnik Trbovlje-Hrastnik d. o. o. (RTH), ki bo proizvajal premog do leta 2009 (RTH, 2006).

8.1 Predstavitev Premogovnika Velenje

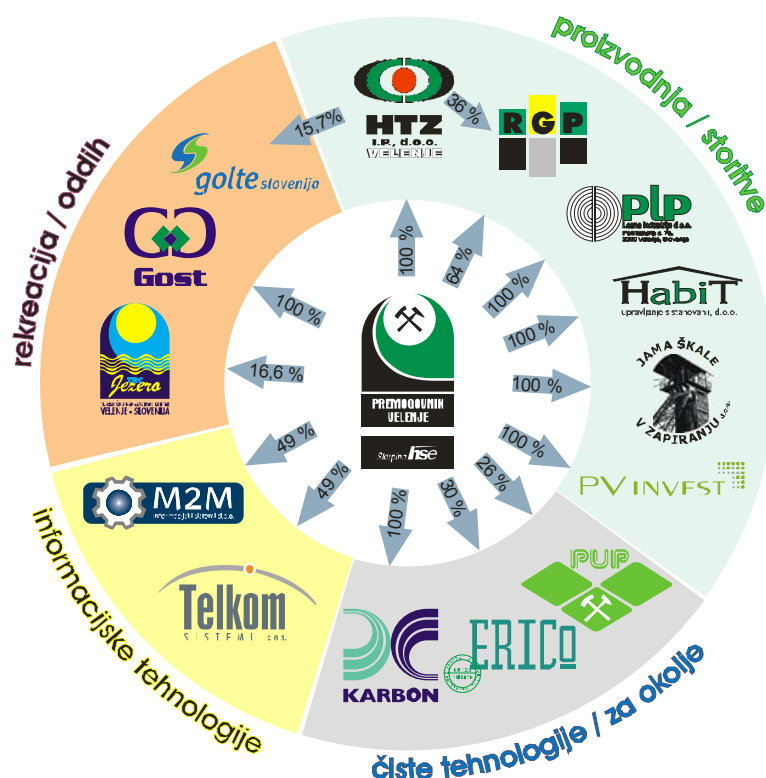
Premogovnik Velenje je eden največjih in najmodernejše opremljenih premogovnikov za podzemno pridobivanje premoga (lignita) v Evropi in je organiziran kot delniška družba. Je tudi eno največjih podjetij v Sloveniji, tako po višini prihodkov, sredstev in številu zaposlenih. V Premogovniku je 1966 zaposlenih. V kapitalskih povezanih družbah je 1286 zaposlenih. Skupaj v poslovnem sistemu Premogovnika Velenje je 3252 zaposlenih. Podatki se nanašajo na konec leta 2006.

Večinski delež, 78 odstotkov, ima Holding Slovenske elektrarne,¹⁶ ostalo je v lasti skladov in delničarjev. Premogovnik Velenje d. d. je povezana družba Holdinga Slovenske elektrarne. Poslovni sistem Premogovnik Velenje tvorijo poleg matične družbe še družbe, v katerih ima obvladujoča družba dolgoročne naložbe. Podjetje se preko hčerinskih podjetij ukvarja še z mnogimi drugimi dejavnostmi, ki zajemajo predvsem področje turizma (rekreacija, oddih itd.), informacijskih tehnologij, čistih tehnologij za okolje in raznih proizvodnih storitev (težke kovinske konstrukcije, rudarska gradbena dela, lesni izdelki, upravljanje stanovanj itd.) (glej Sliko 3 na str. 46).

Osnovna dejavnost Premogovnika Velenje je podzemno pridobivanje lignita. Premog v velenjski premogovni kadunji je lignit iz obdobja pliocena. Ležišče je v obliki leče, dolžine 8,3 km, širine 2,5 km, debeline prek 160 m in globine od 200 do 500 m.

¹⁶ Vlada Republike Slovenije je 26. julija 2001 zaradi prehoda z monopolnega na tržni princip delovanja ustanovila Holding Slovenske elektrarne d. o. o. (HSE), ki ga sestavljajo posamezna podjetja: Dravske elektrarne Maribor, Soške elektrarne, Savske elektrarne Ljubljana, Termoelektrarna Brestanica, Termoelektrarna Šoštanj, Premogovnik Velenje, HSE invest, TDR – metalurgija, HSE Italija in predstavništvo Beograd.

Slika 3: Sestava poslovnega sistema Premogovnika Velenje po dejavnostih



Vir: Sestava poslovnega sistema Premogovnika Velenje, interno gradivo Premogovnika Velenje, 2006.

Nad slojem premoga je plast izolacijske gline, ki omogoča odkopavanje pod vodnimi akumulacijami, ki se nahajajo v dolini. Skozi nahajališče poteka več geoloških tektonskih prelomov. Nahajališče je po eksploatacijskih razmerah eno težjih v evropskem in svetovnem merilu. Letna proizvodnja znaša cca 4 milijone ton premoga, katerega povprečna kurilna vrednost je 10 MJ/kg.¹⁷ Ocenjene pridobljive zaloge v Premogovniku znašajo približno 200 milijonov ton (Agencija Republike Slovenije za okolje, 2004, str. 145). Nekaj količin zalog premoga se nahaja na področju mest Šoštanj, Metleč in Topolšice, katerih odkopavanje je zaradi naseljenosti področij oziroma racionalnosti pridobivanja vprašljivo. Tako imenovanih bilančnih zalog je okoli 110 milijonov ton in glede na to količino se pripravljajo načrti (Rudar, 2005, str. 7). Ostale dejavnosti so rudarsko, strojno in elektro projektiranje podzemnih objektov in površinskih kopov, izdelava vseh vrst podzemnih objektov, vrtanje, geomehanske raziskave, jamomerske hidrogeološke in tehnološke storitve ter vodenje prostorske baze podatkov. Za premogovnike preostaja temeljna naloga (smoter) zniževanje stroškov njihovih poslovnih, predvsem pa proizvodnih procesov.

Pri tem so ključni dejavniki uspeha naslednji:

¹⁷ Lignit ima glede na rjavi in črni premog nižjo kurilno vrednost. Primerjava: kurilna vrednost rjavega premoga iz Zasavja je med 13,5 in 16,5 MJ/kg.

- velikost zalog (naravni viri), tehnologija in zmogljivosti,
- tehnološki razvoj (v jami kot tudi v termoelektrarni), ki povečuje izkoristek in učinkovitost,
- optimizacija logističnih aktivnosti (transport, skladiščenje, razbremenitev itd.),
- stalne izboljšave in inovacije,
- zmanjševanje onesnaževanja okolja,
- povečevanje produktivnosti,
- dolgoročne (vendar komercialne) pogodbe.

8.2 Cilji in strategija Premogovnika Velenje

Premogovnik Velenje je podjetje, katerega delovni proces temelji na neposrednem pridobivanju premoga in je tipično delovno intenzivno podjetje. Obvladovanje takšnega podjetja temelji na pomembnih dejavnikih, ki so vplivali tudi na sistem obvladovanja procesov v podjetju, in so naslednji:

- Tržna usmeritev podjetja je omejena in tesno povezana s strategijo države do energetskega virov in s strategijo vključevanja različnih oblik energije v energetske bilanco države.
- Celoten proizvodni proces temelji na enem proizvodu (premogu).
- Kakovost proizvoda je povezana predvsem s področjem pridobivanja premoga in tehnologijo pridobivanja.
- Priložnosti za izboljšave temeljijo na posrednih dejavnikih proizvodnega procesa, ki jih lahko opredelimo kot:
 - o optimalna organiziranost,
 - o sistemska obvladljivost,
 - o visoka tehnološka sposobnost,
 - o velika varnost in humanost dela,
 - o zadovoljstvo zaposlenih,
 - o aktivno reševanje vplivov na okolje.

Temeljni smoter podjetja je zagotavljanje ustrezne količine premoga za zadovoljevanje potreb TEŠ, pri čemer se pridobivanje rudnin izvaja z uporabo racionalne metode eksploatacije, kar zagotavlja ugodne ekonomske rezultate. Prav tako je potrebno zagotavljati visoko stopnjo varovanja okolja. Na tem temelji poslanstvo podjetja, ki je pridobivanje premoga za dolgoročno proizvodnjo električne energije in razvojno prestrukturiranje poslovnega sistema Premogovnika Velenje v skladu z načeli trajnostnega razvoja.

Vizija Premogovnika Velenje je proizvodnja premoga v višini 38.500 TJ/leto ($\pm 5\%$) do leta 2007 in najmanj 30.000 TJ/leto po letu 2014. V vizijo je vključeno tudi prestrukturiranje poslovnega sistema Premogovnika Velenje (manjšanje števila zaposlenih v procesu premoga in razvoj novih programov ter odpiranje delovnih mest). Takšno vizijo

ima podjetje zapisano v svojem razvojnem načrtu (PV, 2005, str. 5–6), v katerem so omenjene še vrednote, ki jih upoštevajo (bodo upoštevali) pri svojem delu. Te niso združene z vizijo, temveč so ločeno prikazane, in so:

- varnost, humanost in zdravje zaposlenih v procesu dela,
- učinkovitost, gospodarnost in uspešnost pri opravljanju dela,
- odgovoren odnos do naravnega in družbenega okolja,
- znanje, strokovnost, inovativnost,
- skrb za zaposlene in razvoj njihovih potencialov.

V okviru postavljene strategije Premogovnika Velenje so štiri strateški cilji:

- Zagotavljati proizvodnjo lignita, ki bo omogočala tehnično in ekonomsko optimalno poslovanje v Premogovniku Velenje ter v Termoelektrarni Šoštanj.
- Zaposlenim v Premogovniku Velenje omogočiti kar največjo stopnjo varnosti in humanosti pri opravljanju delovnega procesa.
- Sproti in učinkovito reševati ekološke probleme, ki nastajajo kot posledica energetske dejavnosti v občinah Velenje in Šoštanj.
- Zaradi zmanjšanja števila zaposlenih v energetskih dejavnostih zagotavljati nova delovna mesta oziroma nove proizvodne programe.

Prvi strateški cilj je dopolnjen z zahtevo po racionalizaciji, in sicer s prizadevanji za takšno racionalizacijo procesa pridobivanja premoga, ki bo omogočila 15 odstotkov nižjo stroškovno ceno premoga v prihodnjih desetih letih. Zniževanje stroškov se zahteva tudi od povezanih oziroma hčerinskih družb, ki naj bi za 4 odstotke zmanjšale stroške storitev do matere (Rudar, 2004, str. 4). Slednje se vidi tudi pri zadnjem strateškem cilju, ki strema k ustvarjanju novih delovnih mest in programov, ti pa potencialno predstavljajo nov vir prihodkov. V drugem in tretjem strateškem cilju se odraža stalna skrb za ohranjanje in povečevanje varnosti ter humanosti pri delu ter za učinkovito in sprotno reševanje okoljskih problemov.

Za doseganje strategije bo moralo podjetje izvesti naložbe, potrebne za proces pridobivanja premoga. V naslednjem desetletnem obdobju imajo načrtovane večje naložbe v jamske gradbene objekte in izrabljeno ter tehnološko zastarelo opremo (stanje odpisanosti opreme v PV je 83-odstotna). Največja vlaganja so predvidena na področju opreme za odkope oziroma nabavljena bo kompletna oprema za potrebe enega odkopa. Poleg tega bodo vlagali v opremo, ki bo omogočila racionalizacijo proizvodnje. V sklopu tega so pripravili razvojne projekte za tista delovna področja, ki jim bodo na osnovi izkušenj iz lastnih in tujih praks ter možnih sprememb in dopolnitev posameznih procesov in aktivnosti prinesla največje učinke pri realizaciji zastavljenih ciljev. Razvojni projekti pokrivajo naslednja področja:

- varnost in zdravje pri delu,

- pridobivanje in transport premoga ter ekologijo delovnega okolja,
- optimizacijo in avtomatizacijo transporta premoga,
- transport in logistiko,
- jamske proge,
- jamsko vrtanje,
- elektro področje,
- čiste tehnologije uporabe premogov.

Za uresničitev projektov bodo zagotavljali lastna sredstva in iskali oblike sofinanciranja (javni razpisi, državne pomoči, mednarodna sredstva itd.).

8.3 Rudarska panoga in njena kultura

Rudarska panoga se zaradi svoje specifičnosti in posebnosti v marsičem razlikuje od drugih panog. Poznavanje in razumevanje teh posebnosti sta predpogoja za kakovostno analizo delovanja podjetij v rudarski panogi. Kot pglavitne značilnosti rudarske panoge lahko opredelimo naslednje:

- Rudna bogastva so omejena in neobnovljiva, kar pomeni, da je s količino zalog definirana življenjska doba posameznega podjetja, in sicer ne glede na njegovo uspešnost.
- Začetek obratovanja vsakega rudnika zahteva izredno visoke investicije, ki zajemajo fazi raziskovalnih del in odpiranja rudnika. Takšne investicije so povezane z visokim tveganjem, tako v fazi raziskovanja kot v fazah eksploatacije in realizacije (Milutinovič, 1970, str. 6).
- Kljub sodobnim načinom odkopavanja in razvoju opreme je pridobivanje rudnin povezano z večjimi ali manjšimi izgubami v koristni substanci.
- Pridobivanje rudnin (na površini in pod njo) je vedno povezano z velikimi posledicami za celotno okolje. Z ustreznimi tehnološkimi postopki, s tehnologijo in z revitalizacijo je potrebno poskrbeti za minimiziranje tega vpliva. Tukaj upoštevamo tudi ekonomski vidik.
- Zaradi velikega pomena rudnin za državo je vpliv le-te na poslovanje rudnikov velik. Pogosti so primeri, ko se država odloči za administrativne posege in regulacijo v panogi.

Kot pglavitne značilnosti rudarske panoge velja omeniti še veliko togost rudnikov, saj je praviloma poslovni izid odvisen samo od enega proizvoda. Tako lahko padec cen na trgu povzroči podjetju velike finančne probleme, če podjetje nima alternativnega proizvoda. Na področju ravnanja s človeškimi viri in organizacije pa je potrebno upoštevati predvsem:

- tradicionalizem kot vrednoto, ki je izredno prisotna v ljudeh,
- izrazito hierarhično organizacijsko strukturo,
- nizko izobrazbeno strukturo večine zaposlenih,
- poudarjeno avtoriteto menedžerjev in avtoritativno vodenje,
- veliko pripadnost skupini in močno medsebojno solidarnost,

- projektni način dela.

V zadnjem desetletju je rudarska panoga v Sloveniji zaznamovana s številnimi zapiranjem rudnikov (Idrija, Žirovski vrh, Mežica itd.). Poglavitni razlogi za to so premajhna proizvodnja, visoki stroški, premajhne zaloge in upadanje povpraševanja. V nadaljevanju je prikazana struktura energetske bilance Slovenije glede na energetske vire in objekte, pri čemer so poudarjeni termo objekti in premog. Če podrobno pogledamo termo objekte v Sloveniji, prednjači TE Šoštanj z 68,8 odstotka celotne proizvedene električne energije v termoelektrarnah v letu 2003. Analiza stanja v slovenskem elektrogospodarstvu kaže, da je premog še vedno pomemben energetski vir.

Premog bo v prihodnje za Slovenijo še vedno strateškega pomena. Premogovnik Velenje skupaj s TEŠ predstavlja za Slovenijo neodvisen in strateško pomemben vir energije. V prihodnje naj bi se cene in tudi proizvodnja premoga oblikovale na podlagi dolgoročnih pogodb med TEŠ in PV oziroma Holdingom Slovenskih elektrarn.

Omenjena tri podjetja so v letu 2004 podpisala 10-letno pogodbo, ki se nanaša na nakup premoga, zakup moči in nakup električne energije. Pogodba ureja medsebojna razmerja med vsemi tremi podpisniki. S pogodbo se je Premogovnik Velenje med drugim zavezal, da bo v desetih letih zmanjšal stroške pridobivanja premoga za 15 odstotkov. Zmanjšalo se bo tudi število zaposlenih, katerih naj bi bilo konec leta 2006 okoli 1.900 (podjetje načrtuje 3-odstotno znižanje števila zaposlenih vsako leto). S tem bi se zmanjšali stroški dela, ki na strani odhodkov PV predstavljajo največji delež (cca 51 %). Holding Slovenske elektrarne bo po omenjeni pogodbi kupil vso pridobljeno električno energijo iz Termoelektrarne Šoštanj.

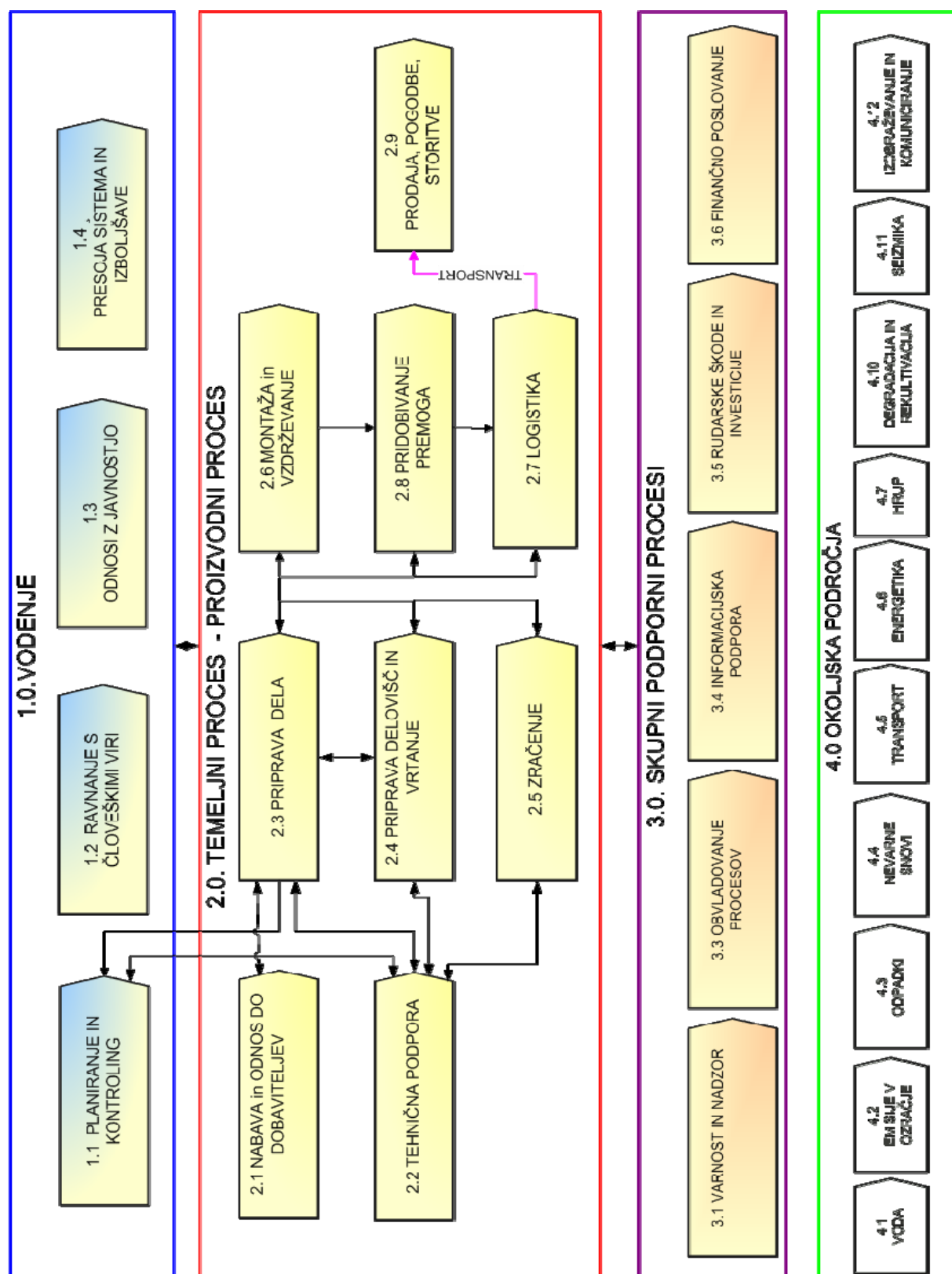
8.4 Procesi Premogovnika Velenje

Na naslednji sliki (glej Sliko 4 na str. 51) so prikazani procesi Premogovnika Velenje. Omenjeni procesi so dostopni zaposlenim na intranetu oziroma portalu PV. Procesi imajo določene lastnike, organizacijske enote, dobavitelje, vhode, izhode, odjemalce, sistemske dokumente po ISO 9001 in 14001, v postopku pa je tudi zbiranje in določanje procesnih indikatorjev.¹⁸

Obstoječi procesi PV so razdeljeni na vodstvene, temeljne, podporne in ekološke procese. Niso pa dobro definirani najpomembnejši procesi oziroma so meje procesov preveč določene glede na aktivnosti, ki jih posamezne organizacijske enote opravljajo. Indikatorji za večino procesov niso določeni ali dovolj dobro definirani.

¹⁸ Tukaj bomo namesto kazalnikov, ki so po SRS (2002) lahko stopnje udeležbe, indeksi ali koeficienti, uporabljali izraz indikatorji. Izraz uporabljajo v PV za opredeljevanje procesnih meril (kazalnikov). Po SSKJ je indikator številčni podatek, ki kaže stanje ali nakazuje razvoj kakega gospodarskega pojava (finančni, obračunski indikatorji; indikator uvoza itd.).

Slika 4: Prikaz procesov Premogovnika Velenje



Vir: Procesi Premogovnika Velenje, interno gradivo Premogovnika Velenje, 2005.

Številni avtorji predlagajo, da naj se podjetje, če hoče izboljšati katerega od procesov, omeji na en proces. Najbolje na tistega, ki dodaja največ vrednosti, zajema največ organizacijskih enot (sodelujejo v procesu) in je lahko razumljiv večini zaposlenih (ga poznajo) (Križman, Novak, 2002, str. 53–59).

Najbolj pomembni procesi so v premogovništvu operativni procesi, ki zajemajo proizvodnjo izdelkov (izdelka) in njihovo dostavo. Če govorimo o premogovništvu, izdelke predstavljajo mineralne surovine.¹⁹ Tako so za uspeh v premogovništvu ključnega pomena odlični operativni (temeljni) procesi, njihova odličnost pa je pogojena z dobrimi podpornimi in vodstvenimi procesi (Kamenik, 2005, str. 110).

Podjetje zbira oziroma določa posamezne procesne indikatorje. Procese in indikatorje bomo kritično ocenili ter podali mnenje. Poglejmo si trenutne indikatorje procesa nabave v spodnji tabeli 4.

Tabela 4: Indikatorji procesa nabava in odnos do dobaviteljev

Indikator	Merilo
Število reklamacij	število/obdobje
Število pregledanih proizvodov (vhodna kontrola)	število/obdobje
Zunanje reklamacije	število/obdobje
Notranje reklamacije	število/obdobje

Podjetje največjo težo daje številu reklamacij. Vrste reklamacij niso dovolj dobro opredeljene in rangirane (slaba kakovost materiala, zamujeni rok dobave itd.). Število pregledanih proizvodov je indikator, ki naj se uporablja za monitoring. Menimo, da mora vhodna kontrola po predpisanem postopku dosledno pregledati vse proizvode, kjer je to potrebno. Zunanje reklamacije pomenijo reklamacije do dobaviteljev zunaj poslovnega sistema PV in, obratno, notranje znotraj poslovnega sistema. Ravno tako dobavitelji niso ustrezno rangirani oziroma je to slabo razvidno. Ocenjujemo, da so indikatorji procesa nabave in odnosa do dobaviteljev slabo oziroma pomanjkljivo opredeljeni. Več o indikatorjih oziroma merilih bomo govorili v nadaljevanju.

¹⁹ Mineralne surovine so vse energetske surovine (fosilna goriva in ogljikovodiki), rude in kamnine, deli kamnin, mineralov, usedlin, proizvodi izhlapevanja (sol) in geotermični energetske viri (Zakon o rudarstvu 1999, 3. člen).

8.5 Merila, pomembna za nabavo

V nadaljevanju navajamo nekaj finančnih in nefinančnih kazalnikov (indikatorjev), ki so pomembni za nabavo. Poglejmo si najprej finančne kazalnike, ki se uporabljajo v računovodstvu:

Delež gibljivih sredstev – kazalnik je pomemben za vrhnji menedžment, ki odloča o investicijah v posamezne vrste sredstev. Če so se gibljiva sredstva in s tem kazalnik deleža gibljivih sredstev povečala zaradi povečane poslovne dejavnosti, lahko to pomeni boljše poslovanje. Obratno pa povečanje pomeni nevarnost, če se, na primer, povečajo zaloge in/ali terjatve iz poslovanja brez povečanja obsega poslovanja.

Stopnja dolgoročnosti financiranja – kazalnik nam pove, koliko se podjetje financira z lastnimi viri. To nam tudi pove, koloko je podjetje odvisno od tujih virov. Za podrobnejšo razlago je dobro pogledati še ostale kazalnike financiranja.

Koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev – kazalnik naj bi bil večji od ena, s čimer se podjetje izogiba težavam s plačilno sposobnostjo. Podjetje naj bi praviloma vsa osnovna sredstva financiralo s kapitalom in z dolgoročnimi viri.²⁰

Koeficient obračanja zalog materiala – kazalnik je pomemben, saj ima podjetje velike zaloge v primerjavi z ostalimi podjetji in s panogo. Koeficient ima zato nizko vrednost, doba vezave zalog pa je dolga. V ta kazalnik bi se lahko vključile tudi zaloge, ki nastajajo v jami v t. i. vmesnih priročnih skladiščih in na nekaterih jamskih lokacijah. Te zaloge računovodsko že predstavljajo strošek, saj so bile dane v proizvodnjo, lahko pa bi jih spremljali ločeno. Obračanje zalog je možno glede na posamezna področja spremljati tudi količinsko. Cene zalog se namreč zaradi različnih dejavnikov spreminjajo, kar vpliva na vrednost kazalnika. Količinski kazalnik obračanja zalog uporabljamo za kontroliranje in nadziranje učinkovitosti planiranja. Dobimo ga tako, da delimo količino porabljenega materiala v določeni enoti s povprečno količino zaloge materiala.

Ostali »nefinančni« kazalniki oziroma indikatorji, ki so povezani z nabavo oziroma nanje vpliva med drugim tudi nabava, so naslednji (Kamenik, 2005, str. 131):

Cena za tekoči meter izdelave jamske proge – spremlja stroške dela, materiala in amortizacije strojev na lokaciji izdelave jamske proge. Vključijo se lahko tudi ostali povezani stroški (na primer delež stroškov transporta, projektiranja, administriranja, nabave, vzdrževanja itd.).

²⁰ Kazalnik spada med kazalnike plačilne sposobnosti, katerih slabost je, da se računajo na podlagi statičnih podatkov oziroma izražajo ekonomske kategorije na določen trenutek. Plačilna sposobnost pa je dinamično opredeljena kategorija. Zaradi tega je pri analiziranju plačilne sposobnosti dobro gledati še podatke iz izkazov denarnih in finančnih tokov (Igličar, Hočevár, 1997, str. 237). Kazalnik je zato priporočljivo pogosteje izračunavati.

Stopnja izrabe zmogljivosti – meri izkoriščenost strojev po sklopih, ki jih uporabljajo v PV (časovna izkoriščenost). Ti sklopi so predvsem napredovalni stroji, odkopna oprema,²¹ vrtni stroji, oprema za transport materiala in ljudi (viseče in talne lokomotive,²² jamske sedežnice itd.), oprema za transport premoga, oprema za zračenje, oprema za infrastrukturo (oprema za odvajanje vode, injektiranje, zapolnjevanje itd.) in razni delovni pripomočki. Podrobneje lahko merimo tudi produktivnost posameznih sklopov strojev oziroma produktivnost stroja. Na primer za vrtni stroj lahko merimo njegovo izkoriščenost v izvrtani dolžini na dan (upoštevati moramo premer izvrtine). Podjetje lahko z boljšim planiranjem učinkoviteje izrabi obstoječe stroje in tako zmanjša zalogo opreme. Z večjo izkoriščenostjo bomo posledično potrebovali tudi manjše število le-teh v rezervi.

Stroški vzdrževanja opreme – če se stroški vzdrževanja opreme povečajo nad neko povprečje, je treba poiskati vzroke zanje. Skupaj s tem kazalnikom je potrebno gledati še kazalnik stopnje izrabe zmogljivosti oziroma je pomembna tudi produktivnost stroja. Upošteva se stanje stroja, kot so starost, obratovalne ure itd. S spremljanjem teh ali podobnih kazalnikov lahko vidimo, v katerih primerih se povečajo stroški vzdrževanja zaradi morebitnega neprimernega ravnanja ali vzdrževanja opreme. Za potrebe tega kazalnika je treba izdelati ali kupiti ustrezne aplikacije in jih vezati na obstoječ informacijski sistem. Stroški vzdrževanja v premogovništvu namreč zajemajo tako popravila v jami kot tudi popravila, ki se izvajajo zunaj jame, in sicer večinoma v remontni delavnici. Ker se že vodi evidenca, kakšni posegi so bili narejeni na opremi, in koliko delovnih ur so posamezni zaposleni porabili, je smiselno omenjeno prenesti v informacijski sistem. Oprema se lahko s takšnim sistemom spremljanja vodi bolj transparentno, omogočeno je grupiranje po sklopih, odločitev o smiselnosti nakupa nove opreme je lažja itd. Cilj na tem področju je »vzdrževanje brez izgub«. Zahteva se visoka zanesljivost delovanja opreme, torej brez zastojev, in visoka stopnja usposobljenosti zaposlenih. Vzdrževanje je skupen napor tako operaterjev, vodstva, tehnologov, inženirjev kot tudi dobaviteljev in mora biti proaktivno usmerjeno.²³

Kakovost vhodnih surovin (dobaviteljev) – dobavitelje ocenjujemo po različnih kriterijih, ki so lahko predvsem:

- zamujeni rok dobave od danega naročila dobavitelju (vodilni čas),
- kakovost dobave (kakovost materiala, nepopolna dostava – količine, odstopanja od tehničnih zahtev itd.), ki se lahko meri s številom in z vrsto reklamacij.

²¹ Odkopna oprema zajema odkopno hidravlično podporje, stroje za pridobivanje in drobljenje premoga, smerne in odkopne verižne transporterje ter ostalo odkopno infrastrukturo.

²² V PV uporabljajo viseče dizel lokomotive (VDL) in akumulatorske talne lokomotive (AKU).

²³ V premogovništvu sta življenjska doba in zanesljivost obratovanja strojev, ki večinoma delujejo na hidravlični pogon, predvsem odvisni od mazanja, tesnjenja ter čistosti hidravličnih medijev.

Upoštevati moramo, da se lahko kakovost dobavljene opreme ali materiala pokaže tudi v procesu uporabe. Tako bi morali na primer vrtalni strojček, ki je bil dan v uporabo in se je izkazal za slabšega (ali od ostalih ali od povprečja), ustrezno oceniti in to vezati na oceno dobavitelja. Ta kazalnik je povezan s prejšnjim kazalnikom stroškov vzdrževanja opreme. Nabava je v premogovništvu strateškega pomena in je predmet nabavnega menedžmenta. V okviru tega so pomembni kazalniki: zmanjšanje povprečnih nabavnih cen, zmanjšanje števila dobaviteljev, zmanjšanje zalog (konsignacija, JIT, EIP, B2B),²⁴ zmanjšanje operativnih stroškov in stroškov nabavne logistike, administrativna učinkovitost²⁵ itd. Ocenjuje se tudi sodelovanje z dobavitelji oziroma njihov prispevek k razvoju izdelkov (njihova inovativnost, sposobnost, pripravljenost itd.) in podobno.²⁶ Nabavni menedžment mora sodelovati z ostalimi funkcijami v podjetju.

Učinkovitost delovanja informacijskega sistema (IS) – meri povprečni odzivni čas aplikacij v sekundah, povprečni čas odprave napak v minutah, in čas, potreben za izpolnitev aplikacij v minutah. Vsem trem indikatorjem se morajo določiti standardi uspešnosti oziroma neka izhodiščna vrednost, ki jo bomo uporabili za primerjavo. Indikatorje združimo v skupno oceno - indeks tako, da ocenimo in točkujemo pomembnost vsakega posameznega. Če pride do odstopanja, je priporočljivo gledati vsakega posebej. Slednje je pomembno, ker se že danes veliko procesov odvija z uporabo IS, v prihodnosti pa lahko pričakujemo še večjo uporabo sodobnih IS in tehnologij.

8.6 Analiza poslovanja in nabavnega področja Premogovnika Velenje

Podjetje izvaja nabavo po sistemskih dokumentih ISO 9001 in 14001 standardov. Dokumenti opredeljujejo izvajanje, spremljanje in preverjanje postopkov pri nabavi glede na zahteve procesov. Nabava se izvaja na osnovi strateškega načrta, načrta investicij in vzdrževanja ter posebnih nepredvidenih zahtev procesov. Pri izdelavi načrtov se upošteva:

- plan odkopov in priprav,
- vrsto vzdrževanja,
- navodila proizvajalca opreme,
- analizo obratovalnega stanja opreme v preteklosti,
- letni delovni načrt strojne dejavnosti.

²⁴ JIT – Just in time, B2B – Bussiness to Bussiness, EIP – Elektronska izmenjava podatkov.

²⁵ Administrativna učinkovitost se ocenjuje z vidika porabljenega časa in sredstev administracije, potrebnih za izvedbo naročila. V sklop tega spadajo: poenostavljenost komunikacije, enostavni prevzemi, manj preklicev naročil, čim manj administrativnih napak (na primer napačna dobavnica, zavržen račun itd.). Administrativne napake se pojavljajo v odnosih proizvajalec – dobavitelj – prevoznik – banka – špedicija – zavarovalnica – carina itd.

²⁶ V mnogih primerih je to razvijanje posameznih sklopov opreme in strojnih delov, pri večjih dobaviteljih tudi razvoj celotnih strojev (na primer glede na naše potrebe).

Za rudarsko elektro-strojno opremo, povezano neposredno z odkopi in s pripravami, se upošteva:

- letni delovni načrt,
- plan odkopne fronte.

Letni načrt vzdrževanja zajema predvidene vzdrževalne posege na opremi, in sicer v okviru:

- generalnih remontov in popravil v delavnicah (zunaj jame),
- posegov neposredno na mestu obratovanja oziroma uporabe opreme v jami.

Letni plan vzdrževanja je narejen po sklopih za posamezne zvrsti opreme, za katero so zadolženi posamezni tehnologi. Za bolj kakovostno izvedbo vzdrževalnih posegov se izdelajo mesečni plani vzdrževanja, kjer so posamezni vzdrževalni posegi terminsko in stroškovno podrobneje obdelani. Osnova za mesečne plane so letni plan, dinamika izvedbe posameznih del, zahtevani projekti in izvedene defektaže opreme neposredno pred izvedbo vzdrževalnih posegov na opremi. Letni plan vzdrževanja ne zajema morebitnih intervencijskih posegov, njihovo število pa se predvideva na osnovi izkušenj iz preteklih let. Plan vzdrževanja za področje je prikazan v prilogi 1. Primer plana investicij oziroma amortizacije in skupin opreme, ki jih v PV uporabljamo, je prikazan v prilogah 2 in 3. Plan predstavljajo tudi okvirni načrti nabave za obdobje enega leta.

8.7 Analiza procesa naročanja materiala, opreme in storitev

Postopek nabave v podjetju zajema zahtevek za ponudbo, pridobivanje ponudb, izbiro dobavitelja, izpis nabavnega naloga in pripravo ter podpis pogodbe. Postopek nabave je določen za:

- material,
- storitve in
- opremo.

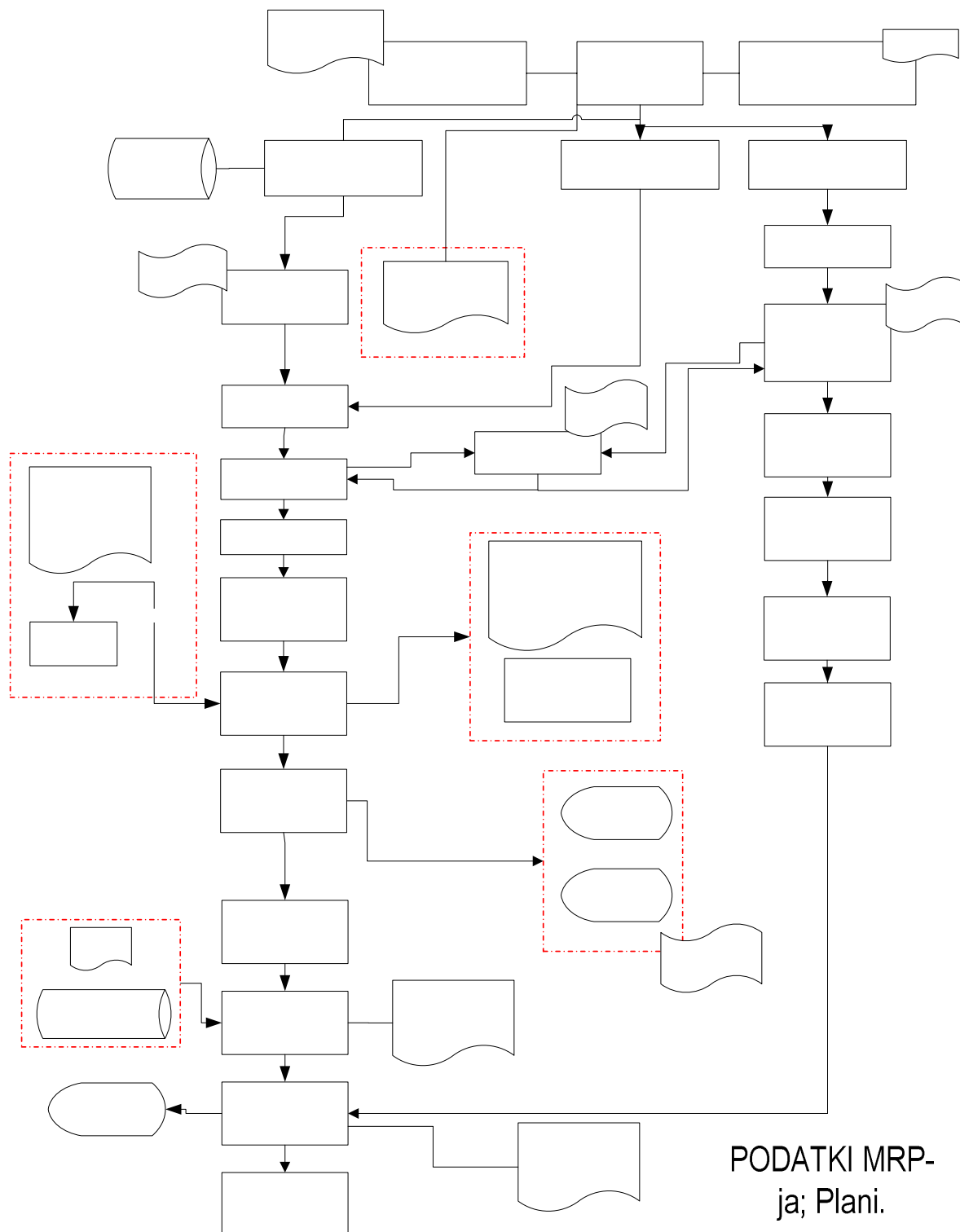
Za izvedbo postopka so zadolžene in odgovorne naslednje službe: Priprava dela, Komercialna služba, Informatika in Investicijska služba, vodje obratov, vodje služb in vodstvo podjetja. Vodje razvojnih projektov pripravijo osnove za zahtevek, kadar je predmet nabave razvoj nove tehnologije ali naprave, ki je proizvod lastnega ali skupnega razvoja z drugimi fizičnimi ali pravnimi osebami in ga ni mogoče pridobiti na trgu. Ponudba mora biti poslana tehničnemu direktorju. Nabava osvojenih tehnologij, opreme in rezervnih delov poteka nadalje v skladu s tem dokumentom.

Odgovornost po posameznih aktivnostih je razvidna iz vsebine sistemskega dokumenta in diagrama poteka oziroma iz matrike odgovornosti in zapisov.

8.7.1 Trenutni diagram poteka nabave

Na sliki 5 je prikazan diagram poteka nabave, ki opredeljuje trenutni sistem nabave materiala, opreme in storitev v Premogovniku Velenje.

Slika 5: Diagram naročanja materiala, opreme in storitev



Vir: Sistemski dokument nabave Premogovnika Velenje, interni vir, 2005.

Diagram smo kritično ocenili z vidika preučene teorije in navedli pomanjkljivosti in prednosti. Če pogledamo diagram, vidimo, da med točko 4 in 5, ki obravnavata izbor dobavitelja, manjkajo podatki o dobaviteljih. Predvsem nas zanima, kdo so primerni obstoječi dobavitelji, kakšne reference imajo in kakšne so naše pretekle izkušnje z njimi. Za zagotovitev takšnih podatkov potrebujemo sistem ocenjevanja dobaviteljev in oblikovanje ustrezne baze podatkov. Točka 8 - pogajanja so opredeljena in postavljena za aktivnostjo izbor dobavitelja. Pogajanja naj bi potekala pred izborom dobavitelja oziroma ko izbiramo najprimernejšega dobavitelja se z njimi tudi pogajamo na osnovi argumentov in pogojev. Tudi nismo opazili, da bi bile kje zapisane tehnike oziroma različne metode pogajanj. Tukaj pač vsak posameznik uporablja metodo pogajanja, ki se mu zdi najprimernejša. Menimo, da bi bilo tudi na tem področju možno opredeliti različne metode pogajanj in ustrezno v to smer izobraziti zaposlene, ki se z nabavo ukvarjajo. Primer pogajanj je na primer metoda, kjer povabimo vse dobavitelje, ki so prišli v ožji izbor, na sestanek, kjer se nenapovedano soočijo. Na takšen način so prisiljeni ali spustiti ceno pred konkurenco ali ponuditi dodatne ugodnosti oziroma verjetnost, da nam bo dobavitelj prodal slabo blago, dal previsoko ceno in podobno postane manjša. Pogodbe, ki jih običajno sklenemo za obdobje enega leta, niso vnesene v IS. Obstajajo le v papirni obliki, kar onemogoča njihovo uporabo za naročanje in analiziranje nabave z njimi. Ravno tako nimamo ustreznega sistema kontrole teh pogodb. Na primer, če se na trgu spremeni cena za določen material ali opremo, ki je predmet pogodbe, potem tega z nekim kontrolnim sistemom ne moremo ugotoviti. Čeprav je v pogodbi običajno določilo, da bo dobavitelj spreminjal cene v določenem obsegu in jih prilagajal tržnim razmeram, menimo, da je ta kontrola potrebna. Vhodna kontrola in reklamacije se morajo izvajati neposredno in neodvisno od naročnika v IS. Tako se lahko prepreči vplivanje naročnikov, ki so običajno v podjetju vplivnejše osebe, na prevzem, na primer, neustrezne dobave. Ravno tako je potrebno vključiti ocene in reklamacije, ki prihajajo iz jame s strani uporabnikov. Slednje velja predvsem za storitve in opremo. V nadaljevanju si bomo še podrobneje pogledali trenutni sistem naročanja materiala, opreme in storitev v obravnavanem podjetju.

8.7.2 Naročanje z informacijskim sistemom MFG/PRO²⁷

Proces nabave materiala in storitev je računalniško podprt s programom MFG/PRO, ameriškega podjetja QAD. Nabava opreme se v podjetju odvija na osnovi načrta investicij. Za pregled izvedbe investicij in posredovanje pomembnejših informacij službam je v uporabi računalniški program Interna naročila. Za nabavo opreme in vnos podatkov v program Interna naročila so odgovorni: vodja Informatike (računalniška oprema), vodja Investicij (zunanji objekti in oprema, pisarniška oprema, prevozna sredstva) in vodja Priprave dela (vsa ostala oprema).

²⁷ MFG/PRO – Manufacturing in progress.

Nabava se izvaja z informacijskim sistemom v več korakih, in sicer z materialnimi nalogi (MN) in prodajnimi nalogi (PN) hčerinskega podjetja HTZ, z nabavnimi zahtevki (NZ) in nabavnimi nalogi (NN). Nabavni dokumenti morajo točno določati lastnosti proizvodov, vključno z njihovo uporabnostjo. Odgovornost za vzpostavitev podatkov (dokumentov) za nabavo in določanje zahtev za nabavljene proizvode in storitve mora biti točno določena in urejena. Podlage za nabavo morajo vsebovati tudi nadaljnje zahteve, kot so določila za postopek pri verificiranju proizvodov ali storitev (na primer tehnični pogoji za opremo), pogoji prevzema (na primer poročila o preizkusih, listine o preizkusih). Za vodenje celotnega postopka nabave, pripravo in arhiviranje dokumentacije so odgovorne osebe, ki zahtevajo nabavo. Zahtevke za ponudbo je dokument, na osnovi katerega iščemo ponudbo in vsebuje:

- številko zahtevka,
- nedvoumno določen predmet dobave,
- osnovne komercialne zahteve, ki jih mora vsebovati ponudba: ceno proizvodov na enoto mere in skupno vrednost, rok in mesto dobave, predvideni rok plačila, veljavnost ponudbe in pariteto,
- datum oddaje ponudbe,
- zahteve glede dokumentacije, če je potrebno,
- način dostave ponudbe,
- naslov dostave ponudbe in
- naziv in podpis odgovornih oseb.

V zahtevku so lahko definirane tudi druge zahteve, kot so garancije oziroma vrste zavarovanj, dokazila za ugotavljanje sposobnosti ponudnika in drugo, kar je odvisno od specifičnosti blaga, ki ga nabavljamo.

Z vidika odobritve zahtevka na osnovi prejetih ponudb imamo nabavo ločeno v dva dela, in sicer: na zahtevke oziroma ponudbe, kjer bo predvidena vrednost predmeta nabave manjša od 5 milijonov SIT, in na tiste večje, kjer bo več kot 5 milijonov SIT. Pri vrednostno večjih zahtevkih ponudbe zbira komercialna služba, vrednoti pa jih izbrana komisija.

Če kritično ocenimo nabavni postopek, vidimo, da je na tej stopnji še vedno možnost sestavljanja zahtevkov v razpršeni obliki oziroma možnost, da večja naročila razbijemo na več manjših in se tako izognemo komisiji. Vprašljiv je tudi sistem izbiranja komisije oziroma potrebno je upoštevati tako formalne kot neformalne povezave med posamezniki, ki lahko vplivajo na nabavo. Ravno tako bi bilo dobro razmisliti in opredeliti kazni za nedosledno in podjetju škodljivo nabavljanje materiala, opreme in storitev.

Kot pogoj za učinkovito nabavo ocenjujemo tudi urejenost t. i. matičnih podatkov o proizvodih. Premogovnik Velenje že dolgo deluje in v tem času se je odprlo veliko proizvodov, pri tem pa se nekateri podvajajo oziroma ponavljajo. Tako imamo, na primer,

za fizično isti proizvod več različnih števil, ki jih odpirajo tehnologi oziroma služba standardizacije. Pozna se, da v preteklosti nikoli ni bil zastavljen dovolj učinkovit sistem spremljanja in kontroliranja le-tega. Podjetje je pred cca 10 leti imelo službo standardizacije, ki se je med drugimi ukvarjala tudi s tem. Lansko leto smo predvsem zaradi potreb uvajanja novega informacijskega sistema MFG/PRO zopet vzpostavili službo standardizacije, ki se ukvarja s temi zadevami. Bazo podatkov proizvodov smo v sklopu uvajanja IS že urejali (čistili), vendar ocenjujemo, da je mogoče na tem področju še vedno veliko narediti.²⁸

8.7.3 Sklepanje pogodb

Pri zahtevnejših nakupih (tehnično, finančno, rizična dobava, posebne zahteve) in za vse proizvode ali sklope proizvodov, kjer je mogoče določiti okvirni obseg letne porabe, se poslovni odnos med poslovnimi partnerji ureja s pogodbo²⁹. Pri postopnih dobavah, to je na odpoklic, je to letna pogodba, ki je sklenjena na osnovi ponudbe. V pogodbi je določena vsebina, ki s samo ponudbo ni določena; zahtevek in ponudba pa sta sestavni del pogodbe. Pogodbo pripravi odgovorna oseba, ki je sprožila postopek nabave v sodelovanju s komercialno službo. Pogodba morata pregledati direktor in vodja pravne službe. Oba izdeta soglasje za končno oddajo pogodbe v podpis pogodbenim partnerjem.

Dolgoročne pogodbe, predvsem z večjimi dobavitelji, lahko zaradi večjih količin naročanja pripomorejo k ugodnejšim cenam. Poleg tega pogodba dobavitelju pomeni tudi jamstvo za naprej, če nam bo, seveda, zagotavljal material in opremo ustrezne kakovosti. Tukaj je potrebno paziti na spreminjajoče se tržne cene oziroma dobavitelj se mora zavezati, da bo upošteval spremembe cen na lokalnem trgu in jih temu ustrezno prilagodil. Zadeva mora biti računalniško podprta, tako za potrebe kasnejše analize kot za kontrolo izvajanja pogodb (sistem kontrole tržnih cen).

8.7.4 Prezem materiala in vhodna kontrola

Vsi proizvodi, ki so jih dobavili zunanji dobavitelji, se dostavijo v centralno skladišče, kjer jih pregledajo in uskladiščijo. Prezem materiala in opreme se opravlja v skladišču na podlagi spremnih listin in po postopku, kot ga predpisuje sistemski dokument.

Material in rezervni deli se kontrolirajo na osnovi zahtev, ki jih je predpisal tehnolog za posamezni proizvod in so definirane v ponudbi ali pogodbi. Termin, ki se za te zahteve uporablja v PV, je prevzemno kontrolna tehnologija (PKT). Ta je zapisana v matičnih podatkih o proizvodu v IS ali drugem predpisanem postopku. Tehnolog ali nabavna služba sta dolžna dobavitelja seznaniti s prevzemnimi pogoji. Kontrolo izdelka izvaja tehnolog,

²⁸ To potrjuje število proizvodov, ki jih ima podjetje zavedenih v svoji bazi. Teh je cca 45.000.

²⁹ Pogodba je pisni dokument, v katerem je izražena poslovna volja o sodelovanju med dobaviteljem in Premogovnikom Velenje.

skladiščnik ali služba kontrole hčerinskega podjetja HTZ. Služba mora biti ustrezno usposobljena tako glede znanja kot opreme (merilni instrumenti, orodje, oprema itd.). Slednje je urejeno s pogodbenim razmerjem med HTZ in PV. Za vsak izveden kontrolni pregled, ki zajema meritve dimenzij, površinske obdelave, kakovost materiala in vizualno kontrolo, se ob ugotovljenih kakovostnih pomanjkljivostih v dobavi materiala ali opreme izstavi reklamacijski zapisnik. Oprema in material se do zaključka reklamacijskega postopka knjigovodsko ne evidentirata. Komisijski prevzem se izvede pri prevzemu opreme oziroma osnovnih sredstev in po potrebi za material – rezervne dele, kar določi tehnolog. Pri prevzemu opreme je komisija sestavljena iz:

- tehnologa, odgovornega za proizvod,
- skladiščnika in
- uporabnika osnovnih sredstev.

Poudariti moramo, da se prevzemno kontrolna tehnologija ne izvaja za ves vhodni material oziroma se izvaja nedosledno. V podjetju so pripravili nov sistem prevzemanja, ki smo ga opisali, z novim IS MFG/PRO, ki pa se še ni ustrezno implementiral. Slednje je možno ugotoviti tudi iz razgovorov s posameznimi tehnologi, skladiščniki in uporabniki. Na takšen način se dogaja, da so dobave materiala neustrezne, tako količinsko in/ali kakovostno; pri tem pa niso sproženi ustrezni reklamacijski postopki. Material, ki ga je glede na naročilo preveč ali premalo, se enostavno prevzame v skladišče. Velikokrat se ta isti material hitro dvigne in transportira v jamo, kar nam daje slabšo sledljivost in transparentnost. Zadeva se tudi zaradi prej omenjenega neimplementiranega sistema vhodne kontrole oziroma PKT-ja ne odraža nikjer v sistemu.

Poleg tega smo ugotovili, da se pojavlja zelo malo ugotovljenih neskladnosti (reklamacij), kar tudi potrjuje našo ugotovitev. Reklamacije, kot rezultat vhodne kontrole, se (ne) rešujejo v sklopu službe, ki se za nabavo dogovarja, kar daje možnost manipuliranja z letimi. Menimo, da je za učinkovito nabavo potrebno čim prej vzpostaviti službo vhodne kontrole, ki bo imela ustrezno računalniško podporo pri poslovanju.

8.7.5 Trenutna organizacija nabave

Trenutna organizacija nabave je decentralizirana organizacija. Podjetje drugače ima nabavno službo, ki se ukvarja predvsem z nabavo standardnih elementov, izdelkov črne in barvne metalurgije ter drugega. Poleg tega nabavna služba izvaja nekatera naročila oziroma vodi dobavo iz tujine ter vso ustrezno dokumentacijo.

Velik del nabave izvaja služba priprave dela, ki je razdeljena na rudarski, strojni in elektro del. V njej so združeni strokovnjaki za posamezna področja svoje stroke (na primer odkopni stroji, hidravlično podporje, transporterji, napredovalni stroji, črpalke itd.). Potrebe, katerih vir so predvsem proizvodnja in remont ter popravilo opreme, pregledujejo tehnologi oziroma strokovnjaki za posamezna področja. Naslednji korak – to je pošiljanje

zahtevkov za ponudbe možnim dobaviteljem, kasneje dogovarjanje in izbor dobavitelja/ponudnika - velikokrat poteka ravno v službi priprave dela.

Menimo, da se mora priprava dela ukvarjati večinoma s proizvodnjo oziroma tehnologijo in z vzdrževanjem ter manj z nabavo. To ne pomeni, da ne smejo sodelovati pri nabavi, ampak ravno obratno; morajo biti prisotni in prispevati svoje strokovno mnenje ter znanje in izkušnje, saj je nabava delo vseh. Ni pa dobro, da je tako kot sedaj odločitev o izbiri dobavitelja v takem obsegu prepuščena toliko ljudem, saj sta možnost manipulacije in uveljavljanja posameznih interesov tako večja. Nabava naj bi bila organizirana tako, da se po potrebi oblikujejo ustrezni tehnološki timi, ki bodo glede na ustrezne kriterije, izkušnje in znanje izvajali nabavo kakovostnega materiala in opreme, ki se bo tudi pravočasno dobavljala. Več o vrstah organiziranosti nabavne službe in predlagani nabavni organizaciji za podjetje bomo govorili v nadaljevanju oziroma v poglavju, ki govori o novem sistemu nabave.

8.7.6 Trenutni sistem ocenjevanja dobaviteljev

V Premogovniku Velenje letno poteka ocenjevanje dobaviteljev, običajno februarja v tekočem letu. Pri ocenjevanju sposobnosti dobaviteljev se upoštevajo kriteriji kakovosti, ki izhajajo iz zahtev standarda ISO 9001 (ISO 9001:2000). To so:

- dosedanje pozitivne izkušnje z enakimi ali s podobnimi proizvodi (reklamacije, zapisi o odstopanjih itd.),
- izpolnjene tehnične zahteve (certifikati, strokovne ocene, tehnična dokumentacija),
- dokumentacija o testiranju vzorca (preizkus opreme ali materiala),
- certifikat sistema kakovosti po ISO standardih (9001, 14001, 19001 itd.) ali kakšni drugi standardi,
- reference za enak ali podoben proizvod (izdelek) s strani drugih (konkurenčnih) uporabnikov,
- verifikacija sposobnosti dobavitelja pri dobavitelju,
- kriteriji, ki so sestavni del razpisne dokumentacije naročil (kriteriji kakovosti, rokovni ter finančni kriteriji, urejenost dokumentacije³⁰ itd.).

Referenčni zapisi, ki so podlaga oceni so: poročilo vhodne kontrole, zapisniki o prevzemu in reklamacijski zapisniki ter poročila o rešenih reklamacijah. Za vse dobavitelje se vodijo tudi kontrolni zapisniki za opremo, material in storitve, ki nastajajo v fazi uporabe materiala ali opreme v procesu in so posledica zastojev, vzdrževanja, remontov ali česa drugega, ki podajo status napake.

³⁰ Na primer navedba številke ponudbe, navodila za uporabo in vzdrževanje, evropske direktive, označitev ostale tehnične dokumentacije itd.

Dobavitelje na osnovi stalnega spremljanja ocenjujejo tehnologi in njihovi vodje ter komercialna služba, zadevo pa izvede služba za kakovost. Omeniti moramo, da je ocenjevanje takšno zato, ker ves material in opremo ne naroča komercialna služba oziroma je ta v tem primeru le akter naročil. Nabavo izvajajo tudi tehnične službe oziroma priprava dela, ki v določenih primerih tudi odloča in izbira dobavitelja. Posledica ocene sposobnosti dobaviteljev je sprememba oziroma potrditev obstoječe »Liste sposobnih dobaviteljev«. Dobavitelji se ocenijo z:

- oceno »S«, sposoben, ki jo pridobijo dobavitelji, ki ustrezajo (pogoj je, da izpolnjujejo vsaj tri kriterije kakovosti, oziroma, da je iz referenčnih zapisov razvidno, da odstopanja niso takšna, da bi pomembno vplivala na kakovost procesov),
- oceno »ZS«, začasno sposoben (izvede se razgovor z dobaviteljem o možnosti ugotavljanja kriterijev),
- oceno »N«, nesposoben, pridobijo jo dobavitelji, ki ne ustrezajo (izpolnjujejo manj kot tri od zahtevanih kriterijev kakovosti) oziroma je iz referenčnih zapisov razvidno, da so odstopanja takšna, da bi pomembno vplivala na kakovost procesov.

Naročilo opreme in/ali materiala se lahko izvede samo z dobavitelji, ki so ocenjeni in evidentirani kot sposobni. Za dobavitelje, s katerimi se sklene pogodba, se pred podpisom nove pogodbe izvede ocena njihove sposobnosti po:

- kriterijih kakovosti,
- rokovnih kriterijih ter
- finančnih kriterijih.

Kot vidimo, je sistem ocenjevanja dobaviteljev slab in dopušča možnost subjektivnega ocenjevanja. O tem govori podatek, da ima podjetje izredno malo reklamacij (na primer na strojnem področju cca 2-5 reklamacij na leto), kar pri tako kompleksnih proizvodih in delovnem procesu ni realno. Ravno tako ni varovalnega mehanizma, ki bi preprečeval posameznikom vplivanje na ocenjevanje dobaviteljev. Naročilo opreme in materiala z novimi dobavitelji odobri samo tehnični direktor. Spremljanje kakovosti dobaviteljev naj bi se izvajalo stalno in z informacijskim sistemom. O tem smo že govorili pri poglavju, ki govori o vhodni kontroli. Kot smo že omenili, veliko reklamacij ali ocen oziroma mnenj izhaja tudi iz delovnega procesa oziroma »iz jame«. Problem je, da tam tudi ostanejo in velikokrat ne pridejo do najvišjega menedžmenta. Menimo, da bi bilo potrebno upoštevati tudi te.

9 PREDLOG NOVEGA SISTEMA NABAVE V PREMOGOVRNIKU VELENJE

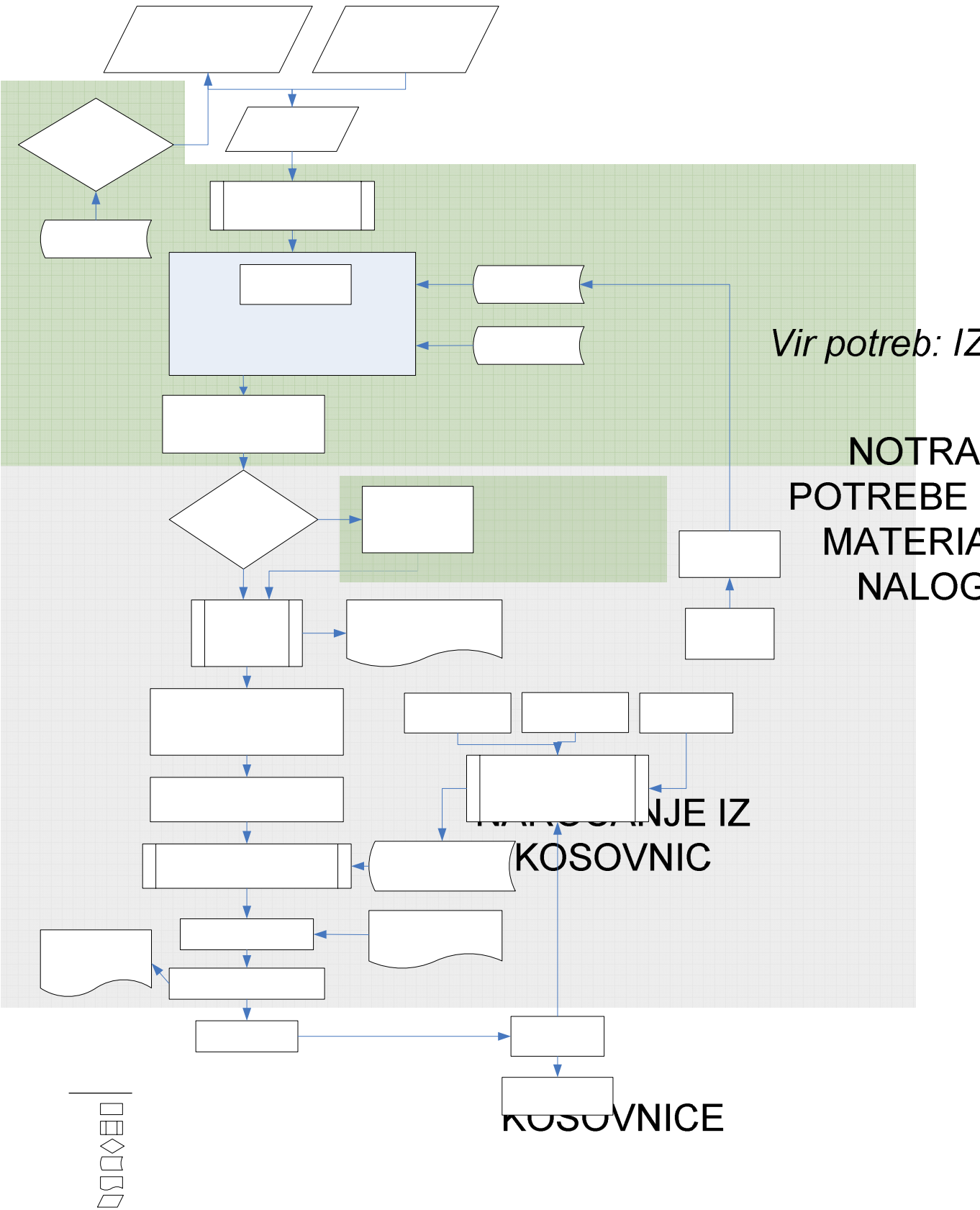
Podjetje je prisiljeno sprejeti ukrepe za zmanjšanje stroškov. Najboljše je sistematično proaktivno obvladovanje stroškov, ki se kaže v stalnem, sistematičnem in pravočasnem iskanju možnosti za zmanjšanje in v njenem pravočasnem uresničevanju. Stroške je dobro proučevati in obvladovati za poslovni proces oziroma celotno vrednostno verigo, to je od dobaviteljev do odjemalcev (Koletnik, 2002, str. 6). Ključni dejavnik uspeha je človek, saj je soodgovoren za stalno izboljševanje procesov, proizvodov, storitev in varnosti. Stroške načelno zmanjšujemo na vseh področjih, tudi na nabavnem, pri čemer pa moramo paziti na kakovost in ustreznost predvsem pri kompleksnejših proizvodih.

Na osnovi strategije PV, analize poslovanja in nabavnega področja smo oblikovali nov sistem nabave. Tega si pogledajmo na naslednjem diagramu, ki je prikazan na sliki 6.

V grobem si bomo pogledali nov sistem nabave, ki ga predlagamo. Osnova za nabavo so potrebe, ki izhajajo iz proizvodnje, zahteve posameznih služb in hčerinskih podjetij. Vse zahteve oziroma potrebe v diagramu tvorijo skupne potrebe, kar se odraža oziroma združuje v informacijskem sistemu. Tukaj smo predvideli tudi opcijo naročanja iz kosovnic, ki jih uporabljajo predvsem tehnologi (služba priprave dela) za potrebe vzdrževanja. Te bi morale biti v ustrezni računalniški obliki, kar nam bi omogočalo enostavno tvorjenje potreb iz pozicij kosovnic. Ravno tako bi bilo možno z njimi razbrati določena stanja, kot so zaloga posameznih pozicij/proizvodov, zgodovina ali status nabave (ali je proizvod že naročen, je v statusu dobave/transporta ipd.), določitev servisnih intervalov oziroma določenih opozoril (na primer kdaj je potrebno zamenjati olje ali kakšen strojni/elektro del), naročanje sklopov ali modulov glede na varnostno zalogo, interaktivno »drobljenje« kosovnic (eksplozija in implozija) itd. V nadaljevanju se vse potrebe iz poslovnega sistema (matično podjetje in hčerinska oziroma povezana podjetja) v IS obdelajo s t. i. MRP-jem³¹. V tem delu se pri sortiranju oziroma grupiranju zahtevkov upoštevajo pogodbe, ki morajo biti vnesene v IS. Ravno tako morajo biti na voljo podatki o preteklih dobavah in druga zgodovina nabave. V tem delu naj bo omogočena grupacija potreb po nekaterih logičnih skupinah materiala, dobaviteljevega asortimenta in glede na želeni čas dobave. IS mora sam predlagati dobavitelje oziroma tvori zahteve in časovni plan nabave, pri čemer upošteva prej omenjeno (pogodbe, skupine itd.). Kot vidimo iz diagrama, se pogodbe sklepajo po ustreznem postopku, le-te potrjujejo direktor ali tehnični direktor in so evidentirane v IS. Predlagani zahtevki se pregledajo in popravijo.

³¹ MRP – angl. Material Requirements Planning – planiranje materialnih potreb. Program pregleda potrebe v sistemu, upošteva zalogo postavk in nato glede na zaloge sporoči dejanske potrebe po proizvodu (neto potrebe).

Slika 6: Predlagani novi sistem nabave



Po potrebi se skliče strokovni tim, ki je sestavljen iz ustreznih ljudi, torej iz področnih strokovnjakov, projektantov in nabavnega osebja. Omenjeno vodi in nadzira nabavna služba, kot je razvidno iz diagrama.

Naslednji korak je tvorjenje nabavnega zahtevka, ki naj bo izdelan v elektronski obliki. Več o tem govorimo v nadaljevanju v poglavju, ki govori o informacijski podpori v nabavi. Nabavni zahtevki se pošljejo izbranim možnim dobaviteljem oziroma pogodbenim dobaviteljem. Ti izpolnjene zahtevke v elektronski obliki do zahtevanega datuma pošljejo nazaj, oziroma, tukaj že govorimo o ponudbi. Ponudbe se vnašajo (prenašajo) in zbirajo v IS, kjer jih analiziramo glede na izbrane kriterije. Sledijo pogajanja, pri katerih se je možno dogovoriti o popustih, dobavi in ostalih kriterijih dobave. Na tej stopnji tudi izbiramo dobavitelja, zato ni odveč poznavanje različnih pogajalskih tehnik in uporaba le-teh.

Rezultat pogajanj je izbor dobavitelja oziroma ponudnika, ki je o tem obveščen in prejme naročilo. Sledi dobava materiala, opreme ali storitev. Glede na predpisano kontrolo, služba vhodne kontrole preveri ustreznost dobave. Po potrebi se sestavi komisija za prevzem predmeta nabave, ki se ustrezno kakovostno preveri (meritve, pregledi ipd.), nakar se opravi prevzem v skladišče. Vsaka dobava dobavitelja se ocenjuje in evidentira v IS (na primer reklamacija). Model ocenjevanja in rangiranja dobaviteljev, ki je povezan z iskanjem in odločanjem o primernih dobaviteljih, je opisan v nadaljevanju.

9.1 Sprememba modela ocenjevanja in rangiranja dobaviteljev

Za učinkovito nabavo moramo spremeniti in uvesti nov model ocenjevanja in rangiranja dobaviteljev. Sedanji model ocenjevanja in rangiranja oziroma klasificiranja dobaviteljev ni ustrezen oziroma ga je mogoče izboljšati. Ta ne upošteva možnosti, da je lahko dobavitelj odličen v enem segmentu izdelkov in slab v drugem. Kot primer naj navedem dobavitelja, trgovsko podjetje, ki je Premogovniku Velenje dobavljalo material A in B. Kot dobavitelj materiala A se je to podjetje pokazalo kot nezanesljiv dobavitelj, saj so bile njegove dobave terminsko in količinsko neustrezne. Pri dobavi materiala B pa je ta dobavitelj zelo dober, saj je dobavljal pravočasno, po najnižji ceni, ustrezni kakovosti in v dogovorjeni količini. Zaradi slabih izkušenj z dobavami materiala A je bil ta dobavitelj postavljen s strani tehnologa za ta material na listo nesposobnih dobaviteljev, kar je povzročilo prekinitev poslovanja s tem dobaviteljem. Posledično so poiskali druge dobavitelje za material A in B. Ta problem je bil po dogovoru tehnologov razrešen in omenjeni dobavitelj je ostal na listi sposobnih dobaviteljev, vendar samo za dobavo materiala B.

V predlogu spremembe ocenjevanja in rangiranja dobaviteljev želimo s spremembami odpraviti takšne nesmisle in izboljšati preglednost nad dobavitelji posameznih proizvodov oziroma skupin proizvodov. Sistem ocenjevanja dobaviteljev je na splošno prikazan na sliki 6 (glej Sliko 6 na str. 65). Enako kot v prejšnjem modelu ocenjevanja dobaviteljev proizvode kategoriziramo po finančnem kriteriju, dodatno pa še po smiselnih skupinah na

osnovi analize in izdelanega šifranta proizvodov. Nov sistem ocenjevanja in rangiranja dobaviteljev temelji na ponderjih.

9.1.1 Skupine proizvodov in ponderji

V Premogovniku Velenje poteka nabavljanje proizvodov (material, oprema in storitve) z IS MFG/PRO. V preteklosti je nabava potekala z doma izdelanem IS oziroma nabavnim modulom, v sklopu katerega je bil izdelan tudi klasifikacijski šifrant. Na podlagi tega lahko proizvode razvrščamo v smiselne skupine. Ta klasifikacijski šifrant smo vzeli kot osnovo za izdelavo skupin, znotraj katerih se izvede ocena in rangiranje dobaviteljev. V tabeli 5 so predstavljene skupine proizvodov in njihov osnovni opis.

S postavitvijo skupin lahko opredelimo utežnostne koeficiente za posamezne parametre kakovosti. Utežnostne koeficiente smo opredelili na podlagi posvetovanja s posameznimi tehnologiji in z vodji v podjetju glede na to, za kateri proizvod so bistvenega pomena kakovost, točnost dobave, servisiranje³² in odzivnost pri odpravljanju napak ter cena³³. V tabeli pet so poleg skupin opredeljeni tudi ponderji.

Tabela 5: Skupine proizvodov in ponderji v odstotnih točkah

Št.	Ime skupine	Proizvodi skupine	Ponderji po parametrih kakovosti			
			Kakovost	Pravočasna dobava	Cena	Servisiranje
1.	Gradbeni materiali	jekleno ločno podporje, zidaki, pesek, les, cement, apno, malta, izolacijski materiali, keramika itd.	40	30	20	10
2.	Zaščitna sredstva	izdelki iz tekstila, usnja, gumbi, zadrge, sanitetni material, čelade, zaščitne obleke, izdelki za osebno higieno itd.	50	20	20	10

³² Z izrazom servisiranje mislimo na pomoč, svetovanje in ostale poprodajne storitve, ki jih dobavitelj nudi, ter kakovost le-teh (izkušnje, mnenja, reference ipd.).

³³ Lahko se pojavi, da se zaradi različnih interesov za ta kriterij postavi vrednost nič, kar bi na primer pomenilo, da ni pomembna cena, ampak kakovost. Menimo, da je cena vedno pomemben kriterij in da mora biti ta vedno večji od nič.

Nadaljevanje tabele 5

Št.	Ime skupine	Proizvodi skupine	Ponderji po parametrih kakovosti			
			Kakovost	Pravočasna dobava	Cena	Servisiranje
3.	Orodja, merila in drugi tehnični pripomočki	orodja za obdelavo materialov, eno in več rezilna orodja, strojna obdelovalna orodja, merilni inštrumenti, elektronski inštrumenti itd.	40	30	10	20
4.	Pisarniški material, embalaža in pisarniška oprema	papir, pisala ravnila, črnila za tiskalnike, zvezki, šestila, tiskani obrazci, CD-ji, material za kopiranje itd.	30	20	30	20
5.	Nevarne snovi	razstreliva, petrokemični proizvodi, plini, kemikalije, barve, laki, razredčila, lepila, dodatki betonom itd. (vsi proizvodi, ki so nevarna snov ³⁴)	40	20	10	30
6.	Proizvodi barvne in črne metalurgije ³⁵	jekla, Al zlitine in polizdelki, Cu zlitine in polizdelki, kovinska galanterija, pločevine, varilni dodajni materiali itd.	40	20	20	20
7.	Vodovodna, hidravlična, pnevmatska in plinska instalacijska oprema	instalacijski material, kolena, T kosi, cevi, ventili, razvodni elementi, neprehodni elementi itd.	40	30	10	20

³⁴ Nevarne snovi in pripravki so kemikalije, ki lahko zaradi fizikalnih, kemijskih in bioloških škodljivosti povzročijo poškodbe ali zdravstvene okvare in so glede na posebne lastnosti opredeljene kot nevarne v posebnih predpisih. Zakon o kemikalijah opredeljuje nevarno snov in pripravek kot snov, ki ima najmanj eno od v zakonu navedenih nevarnih lastnosti (eksplozivnost, oksidativnost, vnetljivost, strupenost, zdravju škodljivo, jedkost, dražilnost, rakotvornost, mutagenost itd.).

³⁵ Novejši izraz za črno metalurgijo je metalurgija železa in jekla, za barvno pa metalurgija neželeznih kovin (Wikipedia, 2006). Ta skupina se lahko glede na obseg nabave in potrebe razdeli na dve ločeni.

Nadaljevanje tabele 5

Št.	Ime skupine	Proizvodi skupine	Ponderji po parametrih kakovosti			
			Kakovost	Pravočasna dobava	Cena	Servisiranje
8.	Strojni elementi za prenos gibanja	zobniki, zobate letve, verižniki, verige, vrvenice, jermenice, gumi trakovi, jeklene vrvi itd.	50	20	10	20
9.	Strojni elementi za zvezo in splošni deli	vijaki, matice, podložke, razcepke, vskočniki, mozniki, zagozde, žebliji, objemke, vezni členi, tesnila, mazalke, vzmeti, kavljji, obešala itd.	30	20	30	20
10.	Nestandardni strojni elementi	sorniki, osi, gredi, puše, obroči itd. (elementi, izdelani na podlagi načrtov)	50	20	20	10
11.	Vgradne enote in sklopi	reduktorji, menjalniki, sklopke, zavore, črpalke, hidravlični motorji, regulatorji tlaka itd.	50	20	20	10
12.	Računalniška in podobna oprema (Angl. hardware)	računalniki, monitorji, kopirni stroji, tiskalniki, kalkulatorji, avdiovizualne naprave itd.	50	20	10	20
13.	Rudarski stroji in naprave ³⁶	stroji in naprave za rudarjenje, pridobivanje el. energije, popravilo, transport, gradbeni stroji in vrtalni stroji itd.	40	20	10	30
14.	Programska oprema (Angl. software)	aplikacije in programi za mrežo, operacijski programi, načrtovalski/konstruktorski programi, licence, informacijski sistemi in uvajanje itd.	30	10	30	30

³⁶ To skupino je mogoče smiselno glede na obseg nabave še podrobneje razčleniti; na primer glede na plan investicij podjetja in skupine, ki so v njem definirane. Plan investicij je prikazan v prilogi 2 in 3.

Nadaljevanje tabele 5

Št.	Ime skupine	Proizvodi skupine	Ponderji po parametrih kakovosti			
			Kakovost	Pravočasna dobava	Cena	Servisiranje
15.	Električni stroji in naprave – končni	elektromotorji, transformatorji, agregati, pretvorniki, usmerniki, komunikacijske naprave, signalne naprave itd.	50	20	10	30
16.	Vgradni električni stroji in naprave	vgradni elektromotorji, vgradni transformatorji, grelne naprave, žarnice, AKU celice, baterije, vklopno-izklopne naprave, zaščite, kontrolniki itd.	50	20	10	30
17.	Elektro deli in sklopi	prevodni in izolacijski material, razvodni material, instalacijski pribor, polprevodniški elementi, integrirana vezja, pasivni elementi (R, L, C) itd.	30	20	30	20
18.	Ostalo	proizvodi, ki jih ne moremo razvrstiti v zgornje skupine	30	10	20	30

Ob uvedbi predlaganega modela ocenjevanja dobaviteljev je potrebno ponovno pretehtati vrednosti podanih koeficientov v sodelovanju s strokovnjaki posameznih področij. Omenjeno naj opravlja tim, ki bo sestavljen čim bolj heterogeno in interdisciplinarno, saj bo tako možnost vplivanja (manipulacij) v smislu določitve posameznikom primernih kriterijev manjša.

Glede na problem, o katerem smo že govorili, so sedaj dobavitelji, ki dobavljajo proizvode iz več skupin, ocenjeni za vsako posebej. Tako bodo dobavitelji ocenjeni po parametrih kakovosti za vsako skupino posebej, iz česar pa bo razvidno, katere proizvode je dobavitelj sposoben dobavljati in katere ne. Ta način ocenjevanja se bo uporabljal predvsem za sprotno spremljanje kakovosti dobavitelja pri izdelavi periodične ocene. Za izdelavo prve in letne ocene pa se bodo upoštevali tudi ostali segmenti kakovosti, ki se uporabljajo že sedaj.

9.2 Izbira najprimernejšega dobavitelja

Pri izboru dobavitelja obstajata dve možnosti. Izberemo lahko že obstoječega dobavitelja s seznama sposobnih dobaviteljev ali pa izberemo novega dobavitelja. Pri izbiri dobaviteljev je potrebno upoštevati, v kakšnem odnosu smo s posameznimi dobavitelji. Če smo z njimi v partnerskem odnosu in/ali skupnem razvoju, bomo takim dobaviteljem dali prednost. Slednje mora biti tudi evidentirano v IS.

Izbor obstoječega dobavitelja

Za izbor obstoječega dobavitelja s seznama obstoječih se odločimo, kadar le-ta ponuja iskani proizvod, ki izpolnjuje vse tehnične in kakovostne zahteve. Dodatni pogoj je, da ima dobavitelj v skupini proizvodov, kamor ta spada, rang sposobnega dobavitelja (A) oziroma pogojno sposobnega dobavitelja (B) (glej poglavje ocenjevanje dobaviteljev). Če iskani proizvod ponujata dva ali več dobaviteljev, ki so enako rangirani in izpolnjujejo specificirane zahteve, dobavitelja izberemo na podlagi finančnega oziroma drugega kriterija. To pomeni, da bo posel dobil tisti, ki bo proizvod ponudil po ugodnejši ceni in z boljšimi plačilnimi pogoji. Mnenje o tem poda finančna služba.

Izbor novega dobavitelja

Za iskanje novega dobavitelja se odločimo, kadar proizvoda ne moremo nabaviti pri nobenem od obstoječih dobaviteljev, ki so rangirani kot sposobni dobavitelji. Enako velja če noben od obstoječih dobaviteljev ne ustreza oziroma je ocenjen kot slabši. Takrat je potrebno zbrati kar največ podatkov o možnih novih dobaviteljih. Če iskani proizvod iščemo zaradi interventnih zahtev, ker obstaja možnost nastanka večje škode ali ekološke katastrofe, ga lahko nabavimo pri dobavitelju, ki ima najkrajši odzivni čas oziroma ga bo dobavil v najkrajšem času ne glede na ceno.

Izvedba preliminarne ocene dobavitelja

Preliminarna ocena novega dobavitelja se uporablja kot pomoč oziroma vir informacij za uvrstitev dobaviteljev na seznam dobaviteljev in rangiranje na seznamu novih dobaviteljev. Izvesti jo je potrebno, da ugotovimo sposobnost dobavitelja, da izpolnjuje naše zahteve glede kakovosti, dobavljenih količin ipd. Izvajamo jo, da ugotovimo dobaviteljev finančni status, izobraženost oziroma strokovnost njegovega kadra ter ostalo. Pri izboru upoštevamo ali imajo dobavitelji kakšen certificiran sistem kakovosti (ISO standardi, TQM, USP itd.) ali kakšna druga priznanja in certifikate. Preliminarno oceno je najboljšje izvesti s pomočjo vprašalnika, ki upošteva kriterije kakovosti in zajema naslednja področja:

- tehnično usposobljenost: morebitni dobavitelj mora dokazati, da ima stroje in naprave za izdelavo proizvodov, ki izpolnjujejo vse specificirane zahteve;
- proizvodne zmogljivosti: ali ima morebitni dobavitelj dovolj velike proizvodne zmogljivosti, da zadosti našim potrebam, in kako ima te zmogljivosti zasedene sedaj;

- finančno stabilnost: pridobivanje informacij o finančnem stanju morebitnega dobavitelja;
- razne sisteme kakovosti: ali ima morebitni dobavitelj izdelan sistem kakovosti, kakšne certifikate in priznanja ima itd.;
- reference: pridobimo informacije od dobaviteljevih dosedanjih kupcev;
- servisne garancije: kako ima dobavitelj urejeno servisno službo, kakšne so njegove garancije, kako odpravlja napake pri pomanjkljivih dobavah in rešuje reklamacije ter
- ostalo.

Na podlagi izpolnjenih vprašalnikov in dodeljenih točk rangiramo ustreznost morebitnih dobaviteljev. Z ustreznimi navežemo stike za nadaljnja pogajanja o ceni proizvoda, plačilnih pogojih in rokih dobav, nakar izberemo najboljšega ponudnika med morebitnimi dobavitelji. Dogovorimo se o poskusni dobavi in dobavitelja klasificiramo kot začasno sposobnega. Če je pri poskusni dobavi izpolnil vse zahteve, ki smo jih pričakovali, lahko z njim sklenemo dogovor o stalnih dobavah (s pogodbo). S sklenitvijo pogodbe in z izvajanjem rednih dobav obravnavamo novega dobavitelja enako kot obstoječega dobavitelja. Spremljamo njegove dobave in izvajamo periodne ter letne ocene. Spremljanje dobav izvaja služba vhodne kontrole.

9.2.1 Ocena kakovosti dobav posameznega dobavitelja

Kakovost dobaviteljev se lahko vidi iz podatkov, ki so evidentirani v IS. Spremlja se lahko skupno oceno vseh dobav v enem kvartalu, ki opredeli kakovostno in količinsko pomanjkljive dobave v tem obdobju. Za posameznega dobavitelja iz skupine proizvodov seštejemo vse dobave in vse dobave s pomanjkljivostmi. Izračunamo odstotek pomanjkljivih dobav, rezultat pa dobimo z odštevanjem odstotka pomanjkljivih dobav od 100 odstotnih točk. Ocenjujemo točnost dobav oziroma prikazuje naj se povprečno število točnih dobav v odstotnih točkah, na primer, če je dobavitelj izvedel vse dobave v ustreznem času/roku in dosega ustrezno kakovost, jih v tem segmentu (skupini) vrednotimo s 100 odstotnimi točkami.

Ravno tako na podoben način ocenjujemo servisiranja in odzivnosti posameznega dobavitelja.

Ocena se izdelava na osnovi reklamacijskih zapisnikov, izkušenj tehnologov oziroma oseb, ki z njimi sodelujejo glede servisiranja, sodelovanja in garancij. Na oceno vplivajo predvsem kakovosti dobaviteljevih storitev:

- sodelovanje pri razvoju: skupno odpravljanje pomanjkljivosti, svetovanje pri izbiri primerne proizvoda, prevoz itd.,
- dokumentacija: natančnost dokumentacije, katalogi, varnostni listi, certifikati itd.,
- odzivnost pri odpravljanju napak in reklamacij: v kolikšnem času odpravi napako/reklamacijo in kakšen pristop k temu ima,
- poprodajno servisiranje proizvodov: tukaj mislimo predvsem na stroje in naprave.

Za izdelavo ocene je potrebno posameznim kategorijam določiti uteži. Ker so proizvodi porazdeljeni v skupine in za vse proizvode ni potrebe po izvajanju določenih servisnih storitev, je treba določiti uteži za vsako skupino proizvodov posebej, kot je prikazano v tabeli 6. Vsota storitvenih kategorij (uteži) za posamezne skupine mora biti 10 točk.

Tabela 6: Utežnostne točke za posamezne skupine proizvodov glede na vrste storitev pri servisiranju

Ime skupine	Storitev pri servisiranju			
	Sodelovanje	Dokumentacija	Odzivnost	Poprodajno servisiranje
Gradbeni materiali	2	3	3	2
Zaščitna sredstva	2	4	3	1
Orodja, merila in drugi tehnični pripomočki	2	3	2	3
Pisarniški material, embalaža in pisarniška oprema	2	2	6	0
Nevarne snovi	2	4	4	0
Proizvodi barvne in črne metalurgije	1	4	4	1
Vodovodna, hidravlična, pnevmatska in plinska instalacijska oprema	3	2	3	2
Elementi za prenos gibanja	2	3	4	1
Elementi za zvezo in splošni deli	3	3	4	0
Nestandardni strojni elementi	3	3	2	2
Vgradne enote in sklopi	2	3	2	3
Računalniška oprema	2	2	3	3
Stroji in naprave – končni	3	2	2	3
Električni stroji in naprave – končni	3	2	2	3
Vgradni električni stroji in naprave	2	3	2	3
Elektro deli in sklopi	3	3	4	0
Ostalo	2	3	3	2

9.2.2 Ocena dobavitelja na osnovi cene

Pri oceni dobavitelja na osnovi cene se upošteva, kako se dobavitelj drži dogovorjene cene, kako se odziva na spremembe cen proizvodov na trgu in kakšne količinske popuste nudi. Ocena je pisna in se izdelava za vsakega dobavitelja ne glede na skupine proizvodov, v katerih se dobavitelj pojavlja. Glede na pisno oceno se mu podeli od 50 do 100 odstotnih točk.

100 odstotnih točk dobi dobavitelj, ki ima najnižje oziroma konkurenčne cene, se drži dogovorjene cene ter prilagaja cene dobavljenih proizvodov tržnim. Primer so cene goriva, ki se velikokrat spreminjajo. Če cene goriva na trgu padejo, mora dober dobavitelj svoje cene znižati glede na ceno na trgu. Prav tako mora dober dobavitelj ponuditi ugodne količinske popuste itd.

9.2.3 Skupna ocena in rangiranje dobavitelja

Na osnovi posameznih ocen parametrov kakovosti dobimo skupno oceno dobavitelja. Sestavljena je iz prej omenjenih parametrov, ki so pomnoženi z utežnostnimi koeficienti za posamezno skupino proizvodov.

Na osnovi periodne ocene se dobavitelji rangirajo znotraj posameznih skupin proizvodov. Dobavitelje rangiramo v skupine na podlagi doseženega števila odstotnih točk v štiri range. V tabeli 7 so podani rangi in njihove mejne vrednosti.

Tabela 7: Rangiranje dobaviteljev in mejne vrednosti

Rang	Število odstotnih točk
A - sposoben dobavitelj	≤ 90
B - pogojno sposoben dobavitelj	$80 > 90$
C - začasno sposoben dobavitelj	$70 \geq 80$
D - nesposoben dobavitelj	> 70

Pri tem rangiranje pomeni naslednje:

- Sposoben dobavitelj (A) je tisti dobavitelj, ki doseže pri skupni periodni oceni več kot 90 odstotnih točk. Dodatni pogoj je, da v vseh parametrih ocenjevanja dosega več kot 80 odstotnih točk. Ti dobavitelji imajo absolutno prednost pri ponovni izbiri dobaviteljev posameznih proizvodov.

- Pogojno sposoben dobavitelj (B) je dobavitelj, ki doseže pri skupni periodni oceni več kot 80 in manj kot 90 odstotnih točk. Dodatni pogoj je, da v vseh parametrih ocenjevanja doseže več kot 70 odstotnih točk.
- Začasno sposoben dobavitelj (C) je novi dobavitelj in dobavitelj, ki doseže pri skupni periodni oceni več kot 70 in manj kot 80 odstotnih točk. Dodatni pogoj je, da v vseh parametrih ocenjevanja doseže več kot 60 odstotnih točk.
- Nesposoben dobavitelj (D) je dobavitelj, ki doseže pri skupni periodni oceni manj kot 70 odstotnih točk.

Pri tej oceni ocenjujemo neke smiselne periode, lahko pa se ocenjuje tudi skupna perioda, torej seštevek vseh dosedanjih dobaviteljevih dobav.

Pogoji za prehod iz ene skupine v drugo (višjo ali nižjo) so naslednji:

- Periodična ocena preteklega trimesečja mora dosegati vrednosti za prestop v višjo skupino.
- Nov dobavitelj, ki je v skupini C, se rangira na podlagi prve periodne ocene v višji razred, če doseže zahtevano število odstotnih točk. Če po izdelavi dveh periodnih ocen ne doseže števila točk za prestop v razred B ali A, se avtomatsko rangira kot nesposoben dobavitelj (D). V naslednjem trimesečju mora tak dobavitelj izvesti ukrepe za izboljšanje kakovosti dobav in doseči najmanj 75 odstotnih točk. Če se to ne zgodi, se s takim dobaviteljem prekine pogodba o dobavi proizvodov v posamezni skupini, dobavitelj pa se črta s seznama dobaviteljev teh proizvodov.
- Dobavitelj, ki je že rangiran v skupini A ali B, mora pri vsaki periodni oceni doseči zahtevano število točk. V nasprotnem primeru pade v skupino C. Če pri naslednji periodni oceni dobavitelj ne doseže števila točk za skupino A ali B, pade v skupino D. Z njim se prekine poslovanje, dokler ne izboljša svoje kakovosti dobav. Tak dobavitelj se dalje obravnava kot nov dobavitelj. To pomeni, da se zanj ponovno izdelata preliminarne ocena.

Teoretično ima lahko en dobavitelj izdelanih 17 periodnih ocen in je rangiran v vseh 17 skupinah proizvodov. Na podlagi periodne ocene lahko nabavljamo proizvode samo pri dobaviteljih, ki so rangirani v skupinah A in B. Za nabavo proizvodov pri dobaviteljih, ki so rangirani v skupinah C in D, je potrebno pridobiti pisno odobritev direktorja Premogovnika.

9.2.4 Izdelava letne ocene dobavitelja

Za vsakega dobavitelja se letno izdelata ocena, in sicer ne glede na to, koliko proizvodov iz posameznih skupin dobavlja. Letna ocena dobavitelja sestoji iz povprečja periodnih ocen in iz ocene na podlagi vprašalnika ali letnega razgovora. Namen letne ocene je pridobivanje informacij o dobaviteljevem stanju, njegovem razvoju, možnostim za naprej ipd.

Dobavitelja je priporočljivo obvestiti o njegovih ocenah in ga informirati o tem, kje smo imeli zaradi, na primer, neustrezne opreme/materiala pri proizvodnji težave. Tako z ustreznim dobaviteljem gojimo partnerski odnos in krepimo sodelovanje, kar koristi obema.

9.3 Preučitev oblik organizacije nabavne funkcije

Organizacija nabavne funkcije se razlikuje po posameznih proizvodnih podjetjih glede na njen pomen v podjetju, centraliziranost in decentraliziranost posameznih proizvodnih obratov, velikost podjetja ter stopnjo razvitosti poslovnih funkcij. Večji kot ima vpliv nabavna služba s svojim delovanjem na poslovanje celotnega podjetja, bolj so pomembni način njenega organiziranja in stopnja odgovornosti ter kompetentnosti posameznikov v nabavni službi, stalna povezanost dela ter usklajevanja z ostalimi službami. Nabavna služba je v podjetju trenutno organizirana kot samostojna poslovna dejavnost in v tem pogledu enakovredna ostalim, istočasno pa je organizirana tudi kot vodilna dejavnost posloводства. Ocenjujemo, da sta obe obliki organiziranosti primerni za organizacijo nabave, ki ima z visokim odstotkom porabe prilivov podjetja zelo velik vpliv na poslovanje.

Nabava mora biti organizirana tudi v okviru ostalih poslovnih dejavnosti, na primer proizvodnje in tehnične podpore proizvodnji, ker so strateški materiali in/ali oprema izrazito specifični. Za njihovo nabavo zato potrebujemo stalno prisotnost tehničnih ekspertov, torej tehnologov za različna tehnično-tehnološka področja. Tukaj moramo omeniti, da trženje v premogovništvu ne igra velike vloge. To pa ne pomeni, da nam na nabavnem področju ni potrebno upoštevati prodajnih planov in dejanske porabe materialov.

Vprašanje je, ali imeti centralizirano ali decentralizirano nabavo oziroma kakšno kombinacijo izbrati. Opredeliti moramo prednosti in slabosti posameznega načina organiziranja, pri čemer je treba upoštevati obdobje, v katerem je podjetje. Pa si pogledjmo, kakšna so teoretična izhodišča na tem področju.

O decentralizaciji nabavne funkcije govorimo takrat, ko je vsaka poslovna enota odgovorna za nabavne dejavnosti. Ta oblika je značilna predvsem za tehnološka podjetja, ki veliko vlagajo v raziskave. Njihove poslovne enote po navadi potrebujejo visoko specializirane predmete, ki jih kupujejo v majhnih količinah in bi bila zato drugačna organizacija nabave nesmiselna. Zagovorniki decentralizacije trdijo, da je nabavna funkcija tako bistven del poslovnega procesa podjetja, da je ne bi smeli izvajati centralizirano. V nasprotnem primeru je razdalja med pristojnim za preskrbo virov in tistimi, ki jih uporabljajo, prevelika. Nabavni menedžer bi po njihovem moral biti tesno povezan z ostalimi funkcijami (Gadde, Hakansson, 1993, str. 123). Nekatere prednosti decentralizirane nabave so naslednje:

- Pri decentralizaciji nabave 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, poleg tega pa so odnosi z lokalno javnostjo boljši (pospeševanje razvoja lokalnih virov nabave).
- Dostava je hitrejša, stroški prevoza so nižji.
- Močnejša je usmeritev nabavnih referentov k notranjim porabnikom.
- Nabavni postopki so manj birokratski, manjša je potreba po notranjem usklajevanju.

Decentralizirano nabavno poslovanje ima tudi več pomanjkljivosti:

- Posamezne poslovne enote se lahko pogajajo z istim dobaviteljem o istih materialih, na koncu pa dosežejo različne nabavne pogoje.
- Če dobaviteljeve zmogljivosti niso zadostne, si lahko poslovne enote med seboj celo konkurirajo.
- Pogajalska moč vsake posamezne poslovne enote je manjša, kot če bi nastopile skupaj (centralizirano), zato ni mogoče govoriti o ekonomijah 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 ostalih enotah, kar otežuje premike materiala znotraj celotnega podjetja.
- Lahko se zgodi, da je posamezne vrste materiala v eni enoti preveč, medtem pa ga druga enota kupuje.
- Tudi dobavitelju se povečajo prodajni stroški, saj se mora pogajati s predstavniki različnih poslovnih enot istega odjemalca.

Pri centralizirani obliki nabavni oddelek oskrbuje vse poslovne enote podjetja s surovinami, z materialom, energijo itd. Druge enote nimajo nobenih pravic do samostojnega nabavljanja ali dogovarjanja z dobavitelji. V oddelku so zaposleni nabavni strokovnjaki, ki sprejemajo vse nabavne odločitve, od specifikacije materiala, izbire dobaviteljev do priprave pogodb in pogajanj. Največkrat sklepajo dolgoročne sporazume z vnaprej izbranimi dobavitelji, s katerimi določajo splošne in posebne nabavne pogoje. Centralizacija je odvisna od zelene stopnje kontrole nad nabavo, geografske bližine poslovnih enot in raznolikosti potrebnih materialov. Prednosti centralizirane nabavne funkcije so naslednje:

- Učinkovitejše je uresničevanje nabavne politike podjetja.
- Centralizirana nabavna funkcija pomeni manj nabavnih pošilk, manjšo porabo časa za prevzem in vhodno kontrolo ter manj administrativnega dela.
- Enoten nastop podjetja do dobaviteljev poveča pogajalsko moč, kar se odrazi v doseganju boljših nabavnih pogojev (kakovost, količinski rabat, daljši plačilni rok, popust itd.).
- Omogočena je standardizacija materiala in dobaviteljevo zagotavljanje kakovosti.

- Skladiščne zmogljivosti so bolj izkoriščene, zato se stroški zalog zmanjšajo.
- Večja produktivnost v nabavi zaradi večjega obsega poslovanja na nabavnega referenta; to omogoči tudi specializacijo dela, zaposleni bolje poznajo nabavne trge in materiale.
- Uporaba razpoložljivih finančnih sredstev je racionalnejša.
- Tudi z vidika dobaviteljev je centralizirana nabavna funkcija boljša, saj lahko koncentrirajo napore na manj oseb, pri tem pa imajo tudi manj prodajnih stroškov (manj ponudb, prospektov, vzorcev, katalogov, računov itd.), kar jim omogoča ponuditi več storitev pri nižjih cenah.

Tudi pri centralizirani nabavni funkciji obstaja nekaj slabosti:

- Zelo verjetno je, da bodo lokalni dobavitelji posameznih poslovnih enot zapostavljeni.
- V podjetjih z geografsko oddaljenimi poslovnimi enotami je nabava manj prilagodljiva posameznim potrebam, saj je potrebno več časa za naročanje in dostavo materiala iz skladišča.
- Zlasti v proizvodnih podjetjih je oteženo usklajevanje med proizvodnim obratom in centralizirano nabavo, predvsem pri izpolnjevanju nujnih naročil.
- Vodstva poslovnih enot so lahko prepričana, da bi sama dosegla boljše dobavne pogoje in začnejo delovati mimo nabavne službe.

Iz navedenega lahko sklepamo, da več dejstev govori v prid centralizirane nabavne funkcije, saj se stroški nabavnega poslovanja gotovo povečajo, če ima vsaka enota svoj nabavni oddelek. Dela se podvajajo, več je administracije, potrebne je več delovne sile. Vendar pa je v nekaterih primerih racionalneje nabavno funkcijo decentralizirati. Vse to pomeni, da je odločitev med centralizacijo in decentralizacijo vedno kompromis. Odločitev za eno vedno zahteva, da se odpovemo prednostim druge. V praksi se zato velikokrat pojavlja kombinirano nabavno poslovanje, ki poskuša odpraviti slabosti centralizirane in decentralizirane oblike. Decentralizirano nabavno funkcijo, na primer, dopolnjuje nabavno osebje, ki sestavi skupne dogovore za doseg ekonomije obsega, centralizirano nabavno funkcijo pa osebje, ki je odgovorno za nabavo specifičnih materialov (Scheuing, 1998, str. 84).

Weele (1998, str. 266) navaja devet dejavnikov, ki vplivajo na odločanje podjetja o organizacijski obliki nabavne funkcije:

1. Povezanost nabavnih potreb; bolj so nabavni materiali povezani, večja je centralizacija nabavne funkcije, saj lahko poslovne enote dosežejo več koristi s skupnim ali z usklajenim nastopom.
2. Geografska lokacija; bolj so poslovne enote oddaljene, višji so stroški transporta, odzivnost nabavne funkcije na potrebe posameznih poslovnih enot pa manjša. Decentralizirana oblika nabavne funkcije je zato ustrežnejša.
3. Struktura nabavnega trga; če je na trgu majhno število dobaviteljev, imajo ti večjo moč, zato je pametneje centralizirati nabavno funkcijo in s tem pridobiti pogajalsko moč.

4. Možnost prihrankov; centralizirana oblika je primernejša za materiale, katerih cena je zelo občutljiva na naročeno količino, saj lahko dobimo popuste pri količinsko velikih naročilih.
5. Potrebno strokovno znanje; pri tehnološko zahtevnih vrstah materialov in sestavnih delov je za učinkovito nabavljanje potrebno imeti precej strokovnega znanja, zato je bolj ugodna centralizirana oblika, saj omogoča večjo specializacijo zaposlenih.
6. Nihanje cen; centralizirana nabava je tudi primernejša pri občutljivosti cen materiala na politične in gospodarske razmere; zaposleni v nabavi morajo posvetiti veliko več časa raziskavi in analizi nabavnega trga.
7. Zahteve kupcev; končni kupec je lahko kdaj tisti, ki določa, kateri material mora dobavitelj vgraditi.
8. Poslovna miselnost se nanaša na politiko podjetja v zvezi s samostojnostjo njegovih enot in njihovo odgovornostjo za dobiček.
9. Politika izdelkov se nanaša na politiko podjetja v zvezi z razvojem izdelkov, s standardizacijo, kakovostjo in prilagodljivostjo.

Glede na zgornje točke vidimo, da je za podjetje primernejša centralizirana nabavna funkcija, v kateri sodeluje mnogo strokovnjakov. Izpostavili bi povezanost nabavnih potreb, strukturo nabavnega trga, možnost prihrankov in potrebno strokovno znanje. Kljub temu pa ocenjujemo, da čista centralizirana nabavna funkcija ni ustrezna, zato si pogledjmo še ostale možnosti.

Poleg centralizirane in decentralizirane oblike organizacije nabavne funkcije obstajajo tudi drugačne oblike organiziranosti, in sicer linijsko-štabna nabavna organizacija, povezana nabavna organizacija ter interdisciplinarne nabavne skupine.

Za linijsko-štabno nabavno organizacijo (centralno/decentralizirana) je značilno, da centralna nabavna funkcija pripravlja navodila za delovanje nabavnih služb po poslovnih enotah in razvija ter standardizira nabavne postopke. Njena naloga je tudi strateško raziskovanje tržišč in strokovno usmerjanje ravnanj nabavnega osebja v poslovnih enotah. Deluje predvsem pri nalogah strateškega značaja, medtem ko so naloge taktične in izvedbene ravni v celoti v pristojnosti poslovnih enot.

Povezana nabavna organizacija v svoji organizacijski obliki združuje vse predhodne tri oblike. Med poznanimi organiziranimi oblikami nabavne funkcije je najbolj zapletena. Njen cilj je povezati potrebe posameznih poslovnih enot in povečati zmogljivost in moč podjetja do dobaviteljev (Potočnik, 2002, str. 46).

Organizacijska oblika interdisciplinarne nabavne skupine spada med novejšje v strukturi oblik nabavnih organizacij. Njena prednost je v združevanju vseh potreb in aktivnosti na enem mestu, kakor tudi sklepanje pogodb z dobavitelji. Velja enotna nabavna politika, izvedbena raven pa poteka decentralizirano po posameznih poslovnih enotah. Posamezna skupina je sestavljena iz strokovnjakov s področja nabave, razvoja, trženja, proizvodnje, distribucije in financ. Skupina je lahko organizirana virtualno, saj z uporabo sodobnih

informacijskih tehnologij in elektronskih medijev ni potrebno, da vsi predstavniki skupine delujejo z enega mesta. Rezultat takšnega pristopa je manjše število dobaviteljev in nižji skupni stroški nabave. Zaradi manjšega števila dobaviteljev je možno vzpostaviti kakovostnejše odnose s posameznimi dobavitelji v oskrbovalni verigi in lažje izvajanje procesa nenehnih izboljšav. Pogoji za uspešno oblikovanje in delovanje takšnih skupin so aktivno sodelovanje vodstva, agresivno obvladovanje nabavnih virov, interdisciplinarna zasedba nabavnih skupin in standardizacija logističnih in dobavnih procesov. Za učinkovito in uspešno nabavno funkcijo in razumevanje ter pravilno vrednotenje njene vloge v podjetju je pomembno, da je njen interes ustrezno zastopan v najvišjem vodstvu podjetja (Nelson, Moody, Stegner, 2001, str. 249).

9.4 Primerna organizacija nabavne funkcije in njen vpliv na organizacijske enote

Podjetja ustanavljajo skupne službe, da bi ustvarila koristi iz ekonomije obsega ali specializacije. V praksi se kljub temu velikokrat dogaja, da te službe postanejo birokratske, nedovzetne in neprilagodljive ter posledično poslovnim enotam ne prinašajo zaželenih ekonomskih prednosti (Kaplan, Norton, 2001, str. 210). Če resnično želimo uničiti oziroma zmanjšati birokracijo, se moramo lotiti analiziranja in preurejanja procesov in tako zmanjšati njihovo razdrobljenost (Hammer, Champy, 1995, str. 60). To pa je poleg stroškovnega vidika tudi namen novega modela nabave, da se zmanjša birokracija in da se zmanjšajo možnosti za podjetje škodljivega vplivanja na nabavo.

Primerna se nam zdi oblika interdisciplinarne nabavne funkcije, kjer je poudarek na standardizaciji postopkov in metod. Vprašanje je tudi, ali potrebujemo tako veliko dobaviteljev oziroma eden od nabavnih ciljev bi moral biti zmanjšanje dobaviteljev na optimalno število. Ravno tako ocenjujemo, da so zaposleni ustrezno računalniško oziroma digitalno pismeni³⁷ in usposobljeni za takšno delo. Na tak način lahko z uporabo IS in elektronskih medijev učinkoviteje sodelujejo pri nabavi. Pri tem pa je potrebno imeti vzpostavljen tudi sistem ocenjevanja in preverjanja. Izvajati se mora občasna analiza predvsem nabave kompleksnejših proizvodov, pri katerih lahko hitro pride do napihnenih cen. Predlagamo, da v nabavi omenjeno nadzirajo in ocenjujejo strokovno široko izobraženi kadri, ki imajo širše znanje in poznavanje tako tehnične stroke, ekonomije in financ ter menedžmenta. Nabavna funkcija naj ima v podjetju položaj, ki ji omogoča, da lahko sodeluje pri oblikovanju ciljev podjetja.

³⁷ Pojem zajema sposobnosti in znanje zaposlenih pri delu z računalniškimi aplikacijami in programi (ali jih koristno uporabljajo pri svojem delu), s seznanjenostjo s podatki na mreži (intranet in internet), z njihovo samostojnostjo na tem področju (probleme rešujejo z uporabo informacijskih tehnologij in deležem uporabe informacijskih tehnologij pri svojem delu) (Kamenik, 2005, str. 136).

9.5 Politika in cilji sodelovanja z dobavitelji

Osnovni cilj je vzpostavitev sodelovanja z dobaviteljem, ki bo zagotavljal izdelavo proizvodov, ki bodo kar najboljše služili svojemu namenu in bodo potrebovali minimalno vhodno kontrolo ter minimalno število izboljšav.³⁸ Stopnja, do katere so te aktivnosti potrebne, je odvisna od vrste naročenega proizvoda, od preprostih sestavnih delov do tehnološko kompleksnega proizvoda.

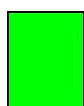
Tabela 8: Aktivnosti programa sodelovanja z dobavitelji

Aktivnosti	Glavne nabavne skupine		
	Standardni materiali in oprema	Manjši deli in material	Glavni sestavni deli
Definiranje kakovostnih zahtev			
Preverjanje dobaviteljev			
Izbira dobaviteljev			
Skupno načrtovanje			
Sodelovanje med izvajanjem pogodbe			
Pridobivanje dokazila			
Certificiranje			
Izboljšanje kakovosti			
Ocenjevanja dobaviteljev			

Legenda:



Potreba po aktivnosti je velika



Obstaja potreba po aktivnosti



Aktivnost ni potrebna

³⁸ Včasih je zaradi specifik in pogojev, ki so v jami PV, potrebno opremo prilagajati. To se izvaja že v fazi izbiranja in nabavljanja opreme.

Za planiranje za kakovost nabave je lahko material in oprema razdeljena v tri glavne skupine:

1. Standardni materiali in oprema

V to kategorijo spadajo vijaki, ventili, tranzistorji in druge podobne stvari. Za te vrste naročil so pripravljene industrijske specifikacije v obliki katalogov. Na splošno je v tem primeru sodelovanje z dobaviteljem glede kakovosti na minimalni ravni.

2. Manjši deli in material

V to kategorijo spadajo zobniki, ležaji, diode, releji itd. Specifikacija je lahko edinstvena za vsakega dobavitelja, enotna za določeno vrsto industrije ali pa je določena s strani kupca. Program sodelovanja z dobaviteljem po navadi zahteva uporabo prej omenjenih aktivnosti do določene stopnje.

3. Glavni sestavni deli

To so pogosto relativno kompleksni deli, kot so elektronske, mehanske in elektromehanske komponente. Odgovornost za konstruiranje pripada dobavitelju ali kupcu. Tak način nabave zahteva celoten program sodelovanja z dobaviteljem.

Preprosti proizvodi potrebujejo samo minimalni program dela na kakovosti. Za glavne sestavne dele pa posledice, ki jih lahko povzroči slaba kakovost dobavljenih proizvodov, upravičujejo izdelavo in uvedbo celotnega programa sodelovanja z dobavitelji. Nekatere tradicionalne industrijske panoge niso razumele potrebe po poglobljenem planiranju za kakovost, ker so gledale na svoj proizvod kot na nekaj povsem preprostega. Mnogo teh proizvodov se je sčasoma spremenilo in sedaj zahtevajo visoko stopnjo tehnološkega razvoja (na primer medicinske proizvode izdelujejo z veliko elektronike, veliko barv je izdelanih iz naravi prijaznih komponent in kuhinjske pečice sedaj uporabljajo mikrovalovno tehnologijo).

Premik od enostavnosti do zapletenosti proizvoda je pogosto postopen, tako da se lahko potreba po intenzivnejšem kakovostnem planiranju spregleda, dokler ne pride do katastrofe. Upoštevati je treba tudi ostale dejavnike, ki vplivajo na strategijo nabavnega menedžmenta.

Napačno je mišljenje, da so aktivnosti za sodelovanje z dobavitelji v glavnem namenjene zunanjim dobaviteljem (dobaviteljem zunaj poslovnega sistema). V praksi se je pokazalo, da ima mnogo podjetij največ težav s kakovostjo prav pri notranjih dobaviteljih, na primer pri hčerinskih in povezanih podjetjih v poslovnem sistemu. Tako je potrebno pri sodelovanju z dobavitelji enakovredno upoštevati zunanje in notranje dobavitelje.

9.5.1 Politika kakovosti pri sodelovanju z dobavitelji

Pri obravnavi sodelovanja z dobavitelji pridemo pogosto do problemov, ki jih tehnika ne more rešiti. V teh primerih se pojavi potreba po reševanju problemov z odločitvami vodilnega menedžmenta. Odnosi se gibljejo med »tekmovalnostjo« in »timskim delom« z nekaj vmesnimi variacijami. V tekmovalnem odnosu se na dobavitelja gleda sumljivo kot na nekoga, ki hoče vriniti slab proizvod mimo vhodne kontrole kupca. Nizka ponudbena cena je odločilna in obe strani iščeta samo kratkoročne prednosti, čeprav to lahko čez čas pripelje k prekinitvi poslovanja. Medsebojno pretirano sumničenje preprečuje kakovostno komuniciranje, skupno načrtovanje in druge oblike tesnega sodelovanja. Pri odnosu, za katerega je značilno timsko delo, kupec in dobavitelj sodelujeta, kot da bi bila del istega podjetja. To je načrtovan, kontinuiran odnos na osnovi medsebojnega zaupanja, skupnega načrtovanja, obiskovanja in »pomoči brez skrivnosti«. Na dobavitelja se gleda kot na del podjetja oziroma velja mnenje: ta je naš partner. Ključno je torej, da poiščemo in vzpostavimo ustrezno mero tekmovalnosti in sodelovanja tako pri zunanjih kot notranjih dobaviteljih.

V osemdesetih letih smo bili priča dramatičnim spremembam v odnosih do dobavitelja, tudi glede nekaterih sprememb, ki so bile politične narave. Vodilo vsega so bili premiki iz prevladujočih tekmovalnih odnosov proti odnosom na osnovi timskega dela (sodelovanju). Ta sprememba je bila potrebna zaradi potreb po izboljšanju kakovosti dobaviteljev. Podjetja, katerih proizvod vsebuje velik obseg dobavljenih delov, morajo v osnovi izboljšati kakovost dobavljenih delov, če želijo izboljšati kakovost končnega proizvoda. Zagotovitev izboljšanja kakovosti s strani dobavitelja je lažje izvesti v delovnem okolju, kjer velja kultura timskega dela. Za večanje timskega dela je potrebna sprememba politike poslovanja podjetja. Predvsem so te spremembe potrebne z dveh vidikov:

- Z vidika pogodb o dolgoročnem sodelovanju, kar je boljše kot so letne pogodbe ali pogodbe za serijo. Dolgoročna pogodba (po navadi za nekaj let) spodbudi dobavitelja k investiranju v izboljšave. Veliko podjetij je že prešlo na takšno politiko poslovanja s svojimi dobavitelji.
- Z vidika manjšega števila dobaviteljev in s tem vedno večjega trga za tiste, ki izboljšajo kakovost svojih proizvodov. Med obdobjem 1980-1985 so nekatera velika podjetja reducirala liste dobaviteljev za približno tretjino.

S temi spremembami je večina velikih podjetij uveljavila višje kriterije za presojanje primernosti dobaviteljev:

- nudenje vseh uslug, kar pomeni, da se od dobavitelja pričakuje pozitivno sodelovanje pri razvoju in načrtovanju proizvoda, pripravi proizvodnje, zmanjševanju stroškov itd.,
- priprava dobrih programov za izboljšanje kakovosti,
- skupno planiranje usposabljanja (metode, načrti itd.).

Sodelovanje v obliki timskega dela daje popolno priznanje medsebojni odvisnosti med kupcem in dobaviteljem v modernem načinu nabave. Ta soodvisnost se kaže v treh oblikah: tehnološki, ekonomski in vodstveni. Velikega pomena je dobra komunikacija med strokovnjaki posameznih področij za učinkovito delo in sodelovanje med podjetji. Z večanjem kompleksnosti nabavljenih proizvodov se povečuje stopnja sodelovanja, kar pa je brez uveljavljanja timskega dela težko doseči. Za nabavo standardnih elementov oziroma materialov je skupinsko delo minimalnega pomena.

Selekcioniranje dobaviteljev mora zagotoviti optimalno uporabnost iskanega proizvoda, časovno točno dobavo in nizke stroške. Pomembnost vsakega od omenjenih zagotovil kakovosti mora določiti srednji in višji menedžment. Nekatera podjetja tradicionalno izbirajo pogodbe na osnovi najnižje ponujene cene, druga podjetja posvečajo največjo pozornost kakovosti. Tisti, ki izbirajo dobavitelje, se zavedajo, kako pomembna je kakovost dobavljenih proizvodov, vendar pogosto nimajo potrebnih informacij, da bi lahko jasno ločili kakovostne od nekakovostnih dobaviteljev. Ocenjevanje dobaviteljev je zato vedno bolj pomembno. Tradicija kupovanja predvsem na osnovi cene je ukoreninjena praksa v mnogih podjetjih in ne bo spremenjena brez spremembe v politiki podjetja.

9.6 Implementacija novega sistema nabave

Podjetja se v praksi močno razlikujejo in zato ni načina uvajanja sistema nabave, ki bi bil enako uporaben za vse. V nadaljevanju opisujemo predlog uvajanja sistema, ki je prilagojen specifičnosti podjetja.

Oblikovanje in uvajanje sistema poteka v obliki projekta, ki ima točno določene stopnje. Uvajanje sistema zahteva vso vključenost in predanost vrhnjega menedžmenta projektu uvajanja. Skrb za pravilen potek projekta je naložena vodji projekta, ki mora imeti ustrezno tehnično znanje in širše poznavanje poslovanja podjetja. Pozoren mora biti tudi na podrobnosti in način komuniciranja z menedžerji. Za izvajanje potrebnih aktivnosti v okviru projekta vodja imenuje projektno skupino, ki je oblikovana kar najbolj heterogeno oziroma interdisciplinarno. Po potrebi se lahko najame tudi zunanji svetovalec ali podjetje, ki se ukvarja z uvajanjem takšnih sistemov oziroma s svetovalno dejavnostjo na tem področju. Pomembno je, da sistem uvaja projektni tim in ne, na primer, inženir ali oddelek kakovosti, kot se pogosto zgodi v praksi. Projektni tim mora biti sestavljen tako, da bomo čim bolj preprečili morebitno okoriščanje oziroma uveljavitev osebnih in ostalih interesov, ki so na nabavnem področju vsekakor prisotni. Že na začetku moramo razmejiti odgovornosti z razlogom, da se ta ne prelaga na ljudi, ki nimajo dovolj avtoritete in moči, ravno tako moramo poskrbeti za zadostno mero kontrole in ocenjevanja. Ta mora biti čim širša oziroma ocenjevalcev naj bo več. Ni odveč opozoriti tudi na upoštevanje formalnih in neformalnih povezav, ki obstajajo med določenimi zaposlenimi, dobavitelji in ostalimi interesnimi skupinami podjetja.

Določiti je potrebno tudi urnik za razvojne stopnje, vnaprej zagotoviti potrebne resurse in pripraviti plan komuniciranja (zunanje in notranje informacije). Vnaprej je treba točno oceniti čas izvedbe in stroške celotnega projekta. To je odvisno od tega, kako daleč je organizacija s svojim sistemom, upoštevajoč njeno kompleksnost in število dejavnikov.

Razvojne stopnje projekta si sledijo v naslednjem zaporedju:

- izbira ustreznega tima (heterogen),
- preverjanje sistema nabave podjetja in definiranje potrebnih resursov,
- določitev ciljev ter meril (standardov) na področju nabave,
- oblikovanje načrta za izvajanje,
- implementacija sistema oziroma nove organizacijske oblike nabave.

9.6.1 Izbira ustreznega tima

Projektni tim opravi predstavitev sistema nabave. Opravijo se tako skupinski kot individualni razgovori na temo vizije, strategije, ciljev ter meril tako podjetja kot nabave. Skupine se po možnosti na začetku definirajo tako, da jih sestavljajo posamezniki iz najvišjega in srednjega menedžmenta v večjem številu. V projekt uvajanja sistema je dobro vključiti vse prihodnje uporabnike oziroma tiste, ki bodo delali ali že delajo v nabavi. Določijo se glavni nameni in cilji projekta, ki bodo pomagali pri:

- oblikovanju ciljev in meril nabave,
- pojasnjevanju in komuniciranju zasnove,
- predanosti sodelujočih v projektu,
- pojasnjevanju izvajanja in vodenja projekta ter
- pri drugih nalogah.

9.6.2 Preverjanje sistema nabave podjetja in definiranje potrebnih resursov

Deloma smo trenutni sistem nabave in njeno organizacijo v podjetju v tej nalogi že analizirali. Seveda bi takšna analiza v praksi ob sodelovanju vseh potrebnih udeležencev potekala celovitejše. Pri tem moramo na tej stopnji definirati potrebne resurse, skleniti morebitne dogovore in pogodbe ter podobno. Še posebej moramo biti previdni pri opredelitvi potrebne informacijske podpore nabavi, pri čemer je potrebno poiskati ali notranje vire – izvajalce ali zunanje. Ravno tako se je tukaj treba dogovoriti o kasnejšem servisiranju sistema oziroma o morebitnih spremembah, do katerih lahko pride pri uporabi novega sistema.

9.6.3 Določitev ciljev ter meril (standardov) na področju nabave

Potrebno je določiti skupine materiala in opreme, o katerih smo že pisali v poglavju, ki govori o novem sistemu ocenjevanja dobaviteljev. Treba se je pogovoriti o viziji in strategiji podjetja in na osnovi tega določiti primerno nabavno strategijo in politiko. V sklop tega spadajo tudi cilji, to so nabavni cilji. Ker pa so dobri cilji tisti, ki jih lahko merimo in nadzorujemo, jim moramo določiti tudi merila oziroma kazalnike. Določimo tudi obseg teh meril oziroma standarde uspešnosti, kar pomeni, da se morajo ta merila gibati znotraj nekega območja.

9.6.4 Oblikovanje načrta za izvajanje

Na zadnji stopnji mora projektna skupina oblikovati sistematičen načrt preverjanja podatkov in izvajanja meritev, pri čemer bo potrebna pomoč informatikov oziroma ljudi, ki se v podjetju ukvarjajo z informacijami. Ugotovijo se lahko pomanjkljivosti v podatkovnih bazah (manjkajoči podatki), ki zagotavljajo osnovo za izračun in prikaz podatkov/meril. Potrebno je izvesti ustrezne aktivnosti in pridobiti/zajeti manjkajoče podatke. Smiselno je avtomatizirati večino aktivnosti, kar je s sodobnimi informacijskimi orodji možno dokaj enostavno rešiti. Določiti moramo tudi časovno obzorje informacij, ki opredeljuje še relevantno prihodnost in preteklost. Razsežnost časovnega obzorja informacij je odvisna od ravni procesa menedžmenta. Višje ravni, torej vrhnji menedžment, ki so pomembnejše in vplivnejše od nižjih, morajo imeti širše časovno obzorje informacij iz preteklosti in prihodnosti (Kajzer, 2001, str. 18). Na tej stopnji moramo paziti tudi na varnost podatkov oziroma treba je določiti, kdo lahko gleda in spreminja določene podatke.

Novi sistem je potrebno posredovati celotnemu podjetju, pri čemer moramo nuditi ustrezno pomoč in spodbujati organizacijske enote. Tehnologijo in način dela je treba razložiti vsem uporabnikom in jih naučiti, kako se do posameznih podatkov pride, sprejeti sistem nabave mora biti vključen v menedžerski sistem,³⁹ da bo lahko ustvarjal vrednost.

9.7 Informacijska podpora v nabavi

Učinkovit sistem merjenja je odvisen od takoj dosegljivih in točnih podatkov, katerih zbiranje je potrebno avtomatizirati. Zagotavljanju točnih informacij moramo nameniti posebno pozornost, to mora biti prednostna naloga. Cilj informacijskega sistema je posredovati prave informacije v pravem času na pravo mesto v podjetju z minimalnimi stroški. Z zbiranjem, s shranjevanjem, z obdelovanjem, s prenašanjem in posredovanjem podatkov mora informacijska infrastruktura ustvarjati pogoje in zagotavljati podporo za doseganje strateških ciljev organizacije.

³⁹ Menedžerski sistem razumemo kot okvir procesov in postopkov, ki jih uporabljamo, da zagotovimo izvajanje aktivnosti za doseganje ciljev organizacije (Wikipedia, 2006).

Informacijska vloga igra pri izboljševanju procesov ključno vlogo in se mora uporabiti že pri snovanju. Procese, ki potekajo v podjetju, želimo ustrezno povezati in avtomatizirati. Določene aktivnosti v procesu je možno krmiliti s pomočjo računalnikov. Na primer, na podlagi določenih podatkov, ki izhajajo iz meritev (odražajo razvojno stopnjo, stanje), se sprožijo naslednje aktivnosti.

Zastavljen mora biti celovit sistem spremljanja podatkov, s katerim se morajo strinjati vsi (večina) prihodnji uporabniki. Pri opredeljevanju IS moramo upoštevati tudi njegovo združljivost z ostalimi IS (zunanji, notranji). IS ločimo glede na uporabnike – na primer direktorski (menedžerski⁴⁰) informacijski sistem (DIS), ki je razdeljen na več nivojev (vrhni menedžment, srednji menedžment itd.). Med uporabniki je zato potrebno doseči ustrezen konsenz, kar je možno le z upoštevanjem vseh interesov in vidikov. Pri informacijskem sistemu, ki je zgrajen za potrebe vodstva ali uporabnika, je tudi uspešnost implementacije večja. Večja je namreč zainteresiranost in motivacija sodelujočih.

Pri postavitvi ustreznega informacijskega sistema ima podjetje prednost zaradi dolgotrajnega delovanja službe informatike, ki dobro pozna baze in aplikacije v podjetju. Kot smo že omenili, podjetje trenutno ima IS MFG/PRO ameriškega podjetja QAD, v sklopu katerega je bil nabavljen še program CorVu. Potrebno je razmisliti še o povezljivosti posameznih aplikacij. To pomeni, da bomo na dokaj enostaven in uporabniku prijazen način preklapljali/prehajali med posameznimi aplikacijami. Najboljša je uporaba standardnega programa, to je CorVu, s katerim bo možno omenjeno izvajati.

Najboljše je prikazovati podatke z možnostjo »vrtanja v globino«. To pomeni, da če merilo na prvem nivoju odstopa od želene/planirane vrednosti, podrobneje pregledamo ostala merila oziroma kazalnike, ki po navadi dopolnjujejo in sestavljajo glavnega. Gre za večjo ali manjšo zgoščenost podatkov, saj nas tako lažje opozorijo na odstopanje. Informacije naj se prikazujejo v tabelarni in grafični obliki, poudarjena naj bodo odstopanja od normalnega stanja. Uporabijo se enostavne, uporabnikom prijazne programske rešitve, ki omogočajo oblikovanje lastnih poročil (možnost nastavitve prikazovanja kazalnikov, diagramov, grafov itd.). Najboljša je uporaba prijaznega grafičnega uporabniškega vmesnika, ki ima opcijo povezanosti oziroma je povezan z ostalimi IS in komponentami (povezava z e-pošto, internetom itd.). Tako imamo možnost oblikovanja samostojnih poročil in analiz, kar je lahko koristno za interpretacijo (na primer izvoz podatkov v Excel) (Kamenik, 2005, str. 147).

Glede na to, da se nabavni zahtevki za ponudbe pišejo v IS s programom MFG/PRO, je smiselno razmisliti o zbiranju in vrednotenju zbranih ponudb s sistemom. Za takšen sistem bi morali z dobavitelji vzpostaviti B2B sistem oziroma bi potrebovali zahtevek in ponudbo

⁴⁰ Menedžerske informacijske sisteme delimo na sisteme za upravljanje, sisteme za podporo odločanju, DIS, ekspertne sisteme, inteligentne sisteme in druge. Sistemi so si precej podobni in je težko potegniti ločnico med njimi. Moč teh sistemov je v tem, da menedžmentu glede na nivo in potrebe zagotavljajo agregirane podatke (Lepko, 2003, str. 36).

v elektronski obliki. En način, ki ga vidimo, je izvoz zahtevka v neko standardno obliko (na primer v MS Excel), ki bi ga dobavitelji lahko brez težav izpolnili. Drugi način je, da za potrebe nabave izdelamo aplikacijo, ki bi si jo dobavitelji lahko namestili na svoj sistem. Tam bi tudi izpolnili ponudbo oziroma naš zahtevek in jo poslali nazaj. V času globalnega povezovanja, interneta ter digitalizacije ne vidimo večjih ovir za vzpostavitev takšnega sistema.

10 SKLEP

Premogovništvo oziroma rudarska panoga v Sloveniji je zadnje desetletje zaznamovana s številnimi zapiranjem rudnikov. V našem podjetju se izvaja postopno prestrukturiranje podjetja, racionalizacija osnovne dejavnosti pridobivanja premoga, ustanavljajo se nova podjetja. Podjetje izvaja strategijo zniževanja stroškov in s tem cene premoga, saj ga k temu zavezuje dolgoročna pogodba z večinskim kupcem TEŠ oziroma HSE. Podjetje želi še naprej izpolnjevati svoje poslanstvo, to je varno, kakovostno, ekološko in pravočasno zagotavljanje premoga kupcu in tako maksimirati prihodek.

Če želimo izpolniti takšno strategijo, sta izboljšanje produktivnosti in optimalna izkoriščenost strojev nujna. To omogoča zmanjševanje stroškov, odpravo nepotrebnih zastojev in tistih dejavnikov, ki vplivajo na zniževanje kakovosti. Ti dejavniki velikokrat izhajajo iz slabega nabavnega menedžmenta, saj se vedno ne nabavljata material in oprema, ki sta za specifične potrebe delovnega procesa PV najprimernejša. Ne smemo pa pozabiti na zagotavljanje varnosti, ki je v premogovništvu - predvsem zaradi visoke stopnje tveganja - ključnega pomena. Nedopustno je, da bi zaradi slabe kakovosti nabavljenega materiala in opreme prišlo do nesreče. K temu pripomorejo tudi strogi predpisi in zakoni, ki veljajo v premogovništvu, ter usposobljeni in izkušeni človeški viri (tehnologi, nadzorniki, uporabniki itd.). V premogovništvu lahko zaradi naravnih ali kakšnih drugih vzrokov hitro pride do smrtnih žrtev, še posebno tragične so lahko skupinske nesreče.

Sistem nabave mora zagotoviti nabavni proces, ki bo bližji konceptu JIT. Podjetje se mora tako organizirati, da bo imelo optimalne zaloge materiala in opreme. Produkcijska sredstva morajo dotekati v proizvodnjo s takšnim tempom, kot ga narekuje reprodukcijski cikel. Proizvodnja mora biti optimalno oskrbljena, da omogoči kontinuiran pretok sredstev do prodaje. Mesto nabave je na začetku reprodukcijskega cikla in pomeni vhod produkcijskih sredstev v podjetje. Nabava je podsistem poslovnega sistema, torej njegov element. Dobro mora poznati glavne cilje poslovne politike podjetja, saj mora sodelovati pri oblikovanju le-teh.

Pomemben element v nabavnem procesu je tudi uporaba sodobnih orodij oziroma uvedba elektronskega poslovanja. S takšnim poslovanjem omogočimo dobaviteljem, da hitreje dobijo plačilo, skrajšajo odzivni čas na povpraševanje, izboljšajo operativno poslovanje in zmanjšajo poslovanje s papirjem. Uvajanje elektronskega poslovanja v nabavni proces tako

ni odvisno le od podjetja, ampak tudi od dobaviteljev, s katerimi podjetje posluje, torej od njihovih zmožnosti in od njihove pripravljenosti na elektronsko poslovanje. Na podlagi razgovorov z dobavitelji ocenjujemo, da so zmožni elektronskega poslovanja, zato predlagamo podjetju uvedbo le-tega.

V nalogi smo preučili trenutni sistem nabave v podjetju. Trenutna organizacija nabave je decentralizirana organizacija. Podjetje ima nabavno službo, ki se ukvarja predvsem z nabavo standardnih elementov, izdelkov črne in barvne metalurgije ter ostalega. Poleg tega nabavna služba izvaja nekatera naročila oziroma vodi dobavo iz tujine ter vso ustrezno dokumentacijo. Velik del nabave poteka v službi priprave dela, ki je razdeljena na rudarski, strojni in elektro del. V njej so združeni strokovnjaki za posamezna področja svoje stroke (na primer odkopni stroji, hidravlično podporje, transporterji, napredovalni stroji, črpalke itd.). Potrebe, katerih viri so predvsem proizvodnja in remont ter popravilo opreme, pregledujejo tehnologi oziroma strokovnjaki za posamezna področja. Pošiljanje zahtevkov za ponudbe morebitnim dobaviteljem, kasnejše dogovarjanje in izbor dobavitelja/ponudnika velikokrat potekajo ravno tako v tej službi. Menimo, da se mora priprava dela ukvarjati večinoma s proizvodnjo oziroma tehnologijo in z vzdrževanjem ter manj z nabavo. To ne pomeni, da ne smejo sodelovati pri nabavi, ampak ravno obratno: morajo biti prisotni in prispevati svoje strokovno mnenje ter znanje in izkušnje, saj je nabava delo vseh. Ni pa dobro, da je tako kot sedaj odločitev o izbiri dobavitelja v takem obsegu prepuščena toliko ljudem, saj je možnost manipulacije in uveljavljanja posameznih interesov tako večja. Na podlagi preučene teorije ugotavljamo, da je najprimernejša organizacija nabave s tehnološki timi, ki bodo glede na ustrezne kriterije, izkušnje in znanje izvajali ustrezno nabavo kakovostnega materiala in opreme, ki bo tudi pravočasno dobavljena. Predlagali smo nov sistem nabave. Pri tem smo spremenili naročanje iz kosovnic, ki jih uporabljajo tehnologi (hitrejši dostop do informacij-zaloge, opozorila za vzdrževanje). Pri materialnem planiranju se potrebe združujejo po skupinah materialov, upoštevajo se pogodbe, ki so v sistemu. Sistem naj bi omogočal avtomatski predlog dobavitelja, ki izhaja iz ocenjevanja dobaviteljev. Nov sistem vsebuje več elektronskega poslovanja, ki podpira koncept B2B. To pomeni, da se nabavne zahteve dobaviteljem pošiljajo v elektronski obliki po skupnih računalniških informacijskih sistemih. Tako se njihove ponudbe vračajo v naš sistem v elektronski obliki, kjer jih IS analizira. Omenjamo tudi pogajalske tehnike, katerih poznavanje in uporaba nista odveč. Vsaka dobava se ocenjuje z vidika pravočasnosti in kakovosti, kar se evidentira v IS. V okviru tega smo predlagali nov sistem ocenjevanja dobaviteljev, ki deluje na osnovi skupin proizvodov. Ocenjujemo enega dobavitelja v več segmentih. Dobavitelji se ocenjujejo in razporedijo na štiri skupine na podlagi kriterijev in ponderjev za kakovost, ceno, pravočasnost dobave in servisiranje.

Predlagamo interdisciplinarno organizacijsko obliko nabave, ki je novejša v strukturi oblik nabavnih organizacij. Njena prednost je v združevanju vseh potreb in aktivnosti na enem mestu, kakor tudi sklepanje pogodb z dobavitelji.

V nalogi obravnavamo predlog uvajanja sistema, ki je prilagojen specifičnosti podjetja. Se pa podjetja v praksi močno razlikujejo, zato ni načina uvajanja sistema nabave, ki bi bil enako uporaben za vse. Oblikovanje in uvajanje sistema poteka v obliki projekta, ki ima točno določene stopnje. Uvajanje sistema zahteva vso vključenost in predanost vrhnjega menedžmenta projektu uvajanja. Skrb za pravilen potek projekta je naložena vodji projekta, ki mora imeti ustrezno tehnično znanje in širše poznavanje poslovanja podjetja. Pozoren mora biti tudi na podrobnosti in način komuniciranja z menedžerji. Projektni tim mora biti sestavljen tako, da bomo čim bolj preprečili morebitno okoriščanje oziroma uveljavitev osebnih in ostalih interesov, ki so na nabavnem področju vsekakor prisotni. Že na začetku moramo razmejiti odgovornosti z razlogom, da se ta ne prelaga na ljudi, ki nimajo dovolj avtoritete in moči. Ravno tako moramo poskrbeti za zadostno mero kontrole in ocenjevanja. Ta mora biti čim širša oziroma ocenjevalcev naj bo več. Ni odveč opozoriti tudi na upoštevanje formalnih in neformalnih povezav, ki obstajajo med določenimi zaposlenimi, dobavitelji in drugimi interesnimi skupinami podjetja.

Ocenjujemo, da so glavni cilji naloge doseženi. Tako smo analizirali trenutni sistem nabave, ugotovili pomanjkljivosti ter prednosti tega sistema in predlagali nov sistem nabave. V okviru tega bo potrebno spremeniti organiziranost nabave. Predlagamo prilagojeno interdisciplinarno organizacijsko obliko in spremembo sistema ocenjevanja dobaviteljev. Uvesti in preučiti je potrebno predlagane skupine proizvodov in bolj moramo vključiti uporabo informacijskih tehnologij. V samem nabavnem procesu se tako lahko bolj približamo poslovanju JIT ter B2B.

LITERATURA

1. Brigham Eugene F., Louis C. Gapenski: Intermediate Financial Management (5th edition). Orlando : The Dryden Press : Harcourt Brace College Publishers, 1996. 1018 str.
2. Cimerman Mitja et al.: Manager, prvi med enakimi. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2003. 188 str.
3. Conti Tito: Samoocenjevanje družb. Ljubljana : DZS, 1999. 300 str.
4. Česen Marjan: Management javne zdravstvene službe. Ljubljana : Center za tehnološko usposabljanje, 2003. 254 str.
5. Dervarič Evgen, Es Zvone, Malenkovič Vladimir: Pomen in posledice strateškega načrtovanja razvoja in prestrukturiranja v premogovništvu Evrope s poudarkom na izkušnjah Premogovnika Velenje. Zbornik strokovnega posvetovanja rudarjev in geotehnologov ob 39. skoku čez kožo. Ljubljana : Slovensko rudarsko društvo inženirjev in tehnikov (SRDIT), 2005. 161 str.
6. Drucker Peter F.: Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York : Harper Business, 1993. 839 str.
7. Drucker Peter: O managementu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2004. 203 str.
8. Gadde Lars-Erik, Hakansson Hakan: Professional Purchasing. London : Routledge, 1993. 186 str.
9. Goldratt Eliyahu M., Jeff Cox: Cilj: proces nenehnih izboljšav. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1997. 390 str.
10. Hammer Michael, James Champy: Preurejanje podjetja: manifest revolucije v poslovanju. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 223 str.
11. Hribar Andrej: Oblikovanje strateške nabave v podjetju Iskra Mehanizmi. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 99 str.
12. Igličar Aleksander, Marko Hočevar: Računovodstvo za managerje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1997. 423 str.
13. Inphase software: The Balanced Scorecard Information to Drive Performance. [URL :<http://www.inphase.com/downloads/balanced.pdf>], 08.07.2006.
14. Ishikawa Kaoru: Kako celovito obvladati kakovost: japonska pot. New York : Prentice Hall Inc, 1989. 180 str.
15. Jakomin Igor, Veselko Gregor: Nabavna logistika – sestavni del oskrbovalne verige. Logistika & transport, Ljubljana, 2004, 1, str. 4-7.
16. Kajzer Štefan: Informacijska preobrazba podjetja. Zbornik MBA. Temeljni modul: Splošni management – informacijski vidiki managementa. Maribor : Ekonomska poslovna fakulteta, 2001, str. 1–27.
17. Kaltnekar Zdravko: Logistika v proizvodnem podjetju. Kranj : Fakulteta za organizacijske vede, 1993. 530 str.
18. Kamenik Matjaž: Uporaba uravnoveženega sistema kazalnikov s poudarkom na notranjih procesih v premogovništvu. Magistrsko delo. Maribor : Ekonomska poslovna fakulteta, 2005. 171 str.
19. Kamiske F. Gerd, Timo Füermann: Reinženiring proti procesnemu managementu. Zbornik MBA. Integrativni modul – Procesni management. Maribor : Ekonomska–

- poslovna fakulteta, 2002, str. 127–136.
20. Kaplan Robert S., David P. Norton: Strateško usmerjena organizacija: praktična uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2001. 426 str.
 21. Knez–Riedl Jožica: Objektivno presojanje bonitete podjetja s pomočjo panožnih dejavnikov. Doktorska disertacija. Maribor : Ekonomsko poslovna fakulteta, 1998. 278 str.
 22. Kodrin Andreja, Matevž Kmet: Kaplan v slovenski praksi. Manager 10(2000), str. 59.
 23. Koletnik Franc: Proaktivno obvladovanje stroškov. Zbornik MBA. Temelji funkcijskega managementa – Temelji finančnega managementa. Maribor : Ekonomsko poslovna fakulteta, 2002, str. 1–26.
 24. Kotler Philip: Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
 25. Kotnik Drago: Nabavna politika. Ljubljana : Ekonomska fakulteta Borisa Kidriča, 1980. 27 str.
 26. Kreitner Robert: Management (4th edition). Arizona : Houghton Mifflin, 1989. 787 str.
 27. Križman Vojko, Rajko Novak: Upravljanje poslovnih procesov. Ljubljana : Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje, 2002. 108 str.
 28. Kurtus Ron: Basic Principles of Total Quality Management (TQM). [URL : <http://www.school-for-champions.com/tqm/principles.htm>], 5.3.2006.
 29. Lysons C. K.: Purchasing. London : Macdonald & Evans, 1991. 294 str.
 30. Markič Peter: Poslovna pogajanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 137 str.
 31. Mavretič Brankica: Strateška vloga nabave v proizvodnem podjetju. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 103 str.
 32. Milutinović Velimir: Rudnička ekonomija. Beograd : Rudarsko geološki fakultet, 1970. 142 str.
 33. Mlakar Peter: Samoocenjevanje po pravilih Evropske nagrade za kakovost – vir inoviranja. Zbornik MBA. Proizvodno – inovacijski in tehnološki management. Maribor : Ekonomsko poslovna fakulteta, 2002, str. 115–140.
 34. Možina Stane: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
 35. Mramor Dušan: Slovar poslovnofinančnih izrazov: slovensko–angleški, angleško–slovenski. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999. 116 str.
 36. Nelson Dave, Moody Patricia E., Stegner Jonathan: The Purchasing Machine. New York : The Free Press, 2001. 325 str.
 37. Novak Rajko: Vodenje procesov (delavnica). Ljubljana, 2002. 24 str.
 38. Osteryoung S. Jerome: Small firm finance: An entrepreneurial perspective. Fort Worth (etc.) : The Dryden Press, 1997.
 39. Polajnar Andrej, Buchmeister Borut, Leber Marjan: Proizvodni menedžment. Maribor : Fakulteta za strojništvo, 2001. 415 str.
 40. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja I. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 223 str.

41. Potočnik Vekoslav: Nabavno poslovanje s primeri iz prakse. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 418 str.
42. Pustotnik Nataša: Odnosi z dobavitelji kot pomembna sestavina nabavnega procesa. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 52 str.
43. Rebernik Miroslav: Ekonomika podjetja. 3. izdaja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1997. str. 223-224.
44. Russell Roberta S., Taylor III Bernard W.: Operations Management: Focusing on Quality and Competitiveness. New Jersey : Prentice Hall, 1998. 837 str.
45. Ruth Boaden J.: What is total quality management and does it matter. Total Quality management Abingdon : Carfax, 8(1997), 4, str. 153–171.
46. Samuel K. M. Ho., Christopher K. K. Fung: TQMEX: TQM Excellence model. [URL :<http://www.hkbu.edu.hk/~samho/tqm/tqmex/content.htm#model>], 25.10.2005.
47. Scheuing E. Eberhard: Purchasing Management. New York : Prentice Hall, 1989. 390 str.
48. Seher Anton: Zgodovina Premogovnika Velenje (I–del). Ljubljana : Tiskarna Ljubljana, 1995. 526 str.
49. Seibt et al.: Cebusnet Consolidation Framework, Working Paper 97/1. Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik. University of Cologne. [URL :http://www.islp.uni-koeln.de/aktuell/cebusnet/Documents/Wp_97_01.pdf], 17.05.2005.
50. Simonič Magda: Pridobivanje novih dobaviteljev pri nabavah novih materialov v Gorenju d.d. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 46 str.
51. Slapničar Sergeja: Pogodba, ki učinkuje. Manager, Ljubljana, 12(2003), str 60.
52. Steed Carol, Arnold Gwyn: Mapping the QAA framework and the EFQM excellence model. [URL: <http://www.shu.ac.uk/research/integralexcence/docs/mappingtheQAAframeworkandtheEFQMexcellencemodel.pdf>], 14.5.2005.
53. Steward Thomas A.: The Leading Edge – Intellectual Capital : Ten Years Later – How Far We’ve Come. Fortune, Chicago : May 28(2001).
54. Stewart Bennett G. III: The Quest For Value: The EVA Management Guide. New York : Harper Business, 1991. 781 str.
55. Svensson Magnus: TQM–Based Self–Assessment in Educational Organizations. [URL :<http://epubl.luth.se/1402-1544/2004/40/LTU-DT-0440-SE.pdf>], 14.5.2005.
56. Širca-Trunk Nada, Tavčar Mitja: Management nepridobitnih organizacij. Koper : Visoka šola za management, 1998. 136 str.
57. Tavčar Mitja I.: Razsežnosti managementa. Koper : Visoka šola za management, 2000a. 262 str.
58. Tavčar Mitja I.: Strateške razsežnosti managementa. Koper : Visoka šola za management, 2000b. 191 str.
59. Urbanija Anamarija: Zabrisana meja med logistiko in proizvodnjo. Logistika & transport, Ljubljana, 2003, 2, str. 18.
60. Vujošević Niko: Sistemi kakovosti po ISO 9000: smernice za zgradbo sistemov kakovosti. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1992. 227 str.
61. Weele J. Arjan: Nabavni management: analiza, planiranje in praksa. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 406 str.

62. Završnik Bruno: Pomen nabave v sodobnem podjetju. Tekstilec, Ljubljana, 12(1996), str. 293-299.
63. Žerdin Franc, Dervarič Evgen: Vključevanje slovenskega premogovništva v koncept enotnega trga Evropske unije. RMZ – Materials and geoenvironment, Ljubljana, 46(1999), 2, str. 383–396.

VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za okolje. Poročila o stanju okolja v Sloveniji – Okolje v Sloveniji 1996. [URL :http://www.arso.gov.si/poro~cila/Poro~cila_o_stanju_okolja_v_Sloveniji/010f.pdf], 5.11.2005.
2. EFQM Excellence Model 2005. [URL: <http://www.excelsior.pwcglobal.com/tools/efqm/efqm.asp>], 02.02.2006.
3. Energetska bilanca republike Slovenije za leto 2003. [URL:http://www.sigov.si/mop/podrocja/uradzaenergetiko_sektoroskrba/projekti/energ_bilanca.pdf], 19.10.2005.
4. Ministrstvo za informacijsko tehnologijo: Informacijska pismenost v Sloveniji. [URL :<http://mid.gov.si/>], 2.3.2005.
5. NEP – Nacionalni energetske program. Ljubljana : Ministrstvo za okolje, prostor in energijo. [URL :http://www.sigov.si/mop/dokumenti/nep_28_julij.pdf], 10.9.2006. 105 str.
6. OHSAS 18001:1999: Sistemi varnosti in zdravja pri delu (VZD) – specifikacije. Ljubljana : Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje, 2003. 18 str.
7. Okoljsko poročilo Premogovnika Velenje 2000 – 2003. Velenje : Premogovnik Velenje, 2003.
8. Poslovnik kakovosti Premogovnika Velenje. Velenje : Premogovnik Velenje, 1999.
9. PV: Razvojni načrt Premogovnika Velenje za obdobje 2005–2014. Velenje : Premogovnik Velenje, 2005.
10. RTH – Rudnik Trbovlje–Hrastnik d.o.o. [URL:<http://www.rth.si/>], 8.2.2006.
11. Rudar: Časopis poslovnega sistema Premogovnik Velenje: Poslovni načrt zahteva zmanjševanje stroškov, Velenje, 2(2004), str. 4.
12. Rudar: Časopis poslovnega sistema Premogovnik Velenje: V 130 letih smo pridobili 200 milijonov ton premoga, Velenje, 3(2005), str. 7.
13. SIST ISO 9001:2000: Sistemi vodenja kakovosti – zahteve. Ljubljana : Urad republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje, 2000. 47 str.
14. Slovenski računovodski standardi 2001 (SRS). Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 2002. 326 str.
15. Wikipedia. The free encyclopedia [URL:<http://en.wikipedia.org/wiki/Wikipedia>], 15.5.2006.
16. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD) (Uradni list RS, št. 30-1298/1993).
17. Zakon o kemikalijah (Zkem) (Uradni list RS, št. 110/2003).
18. Zakon o rudarstvu (ZRud) (Uradni list RS, št. 56–2653/1999).

19. Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD) (Uradni list RS, št. 56/1999).
20. Zakon o varstvu okolja (ZVO) (Uradni list RS, št. 32/1993).
21. Zakon o varstvu pred požarom (ZVPoz) (Uradni list RS, št. 71/1993).

SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC IN OKRAJŠAV

AKU –	Akumulatorska talna lokomotiva
B2B –	Business to Business
B2C –	Business to customer
B2G –	Business to government
CSF –	Critical Success Factors
DIS –	Direktorski informacijski sistem
EFQM –	European Foundation for Quality Management
EIP –	Elektronska izmenjava podatkov
FIFO –	First in first out
HIFO –	High in first out
HSE –	Holding Slovenske elektrarne
HTZ –	Hladilna tehnika in zaščita
IS –	Informacijski sistem
ISO –	International Organization for Standardization
IT –	Information technology (slo. informacijske tehnologije)
JIT –	Just in time (slo. dobava točno ob pravem času)
LIFO –	Last in first out
MFG/PRO –	Manufacturing in progress
MN –	Materialni nalog
MRP –	Material Requirements Planning (slo. planiranje materialnih potreb)
MS –	Microsoft
NN –	Nabavni nalog
NZ –	Nabavni zahtevek
OHSAS –	Occupational Health and Safety Zone
PKT –	Prezemno kontrolna tehnologija
PN –	Prodajni nalog
PV –	Premogovnik Velenje
RTH –	Rudnik Trbovlje-Hrastnik d. o .o.
SIT –	Slovenski tolar
SRS –	Slovenski računovodski standardi
SSKJ –	Slovar slovenskega knjižnega jezika
SWOT –	Strenghts (slo. prednosti), Weaknesses (slo. slabosti), Oportunities (slo. priložnosti), T-Threats (slo. nevarnosti).
TDR –	Tovarna dušika Ruše
TEŠ –	Termoelektrarna Šoštanj

TQM –	Total Quality Management
USP –	Učeče se podjetje
VDL –	Viseče dizel lokomotive
ZDA –	Združene države Amerike

Priloga 1. Primer plana vzdrževanja po področjih

Tehnološko področje	Verižni transporterji	Energetske in ostale zunanje večje naprave	Oprema pripravnih delovišč	Vrtalni stroji	Hidravlično podporje in hidravlika	SUM (SIT)
Delo (SIT)	63.800.000,00	6.700.000,00	89.884.000,00	30.560.000,00	69.117.250,00	260.061.250,00
Material (SIT)	113.800.000,00	10.300.000,00	46.540.000,00	15.210.000,00	55.221.325,00	241.071.325,00
Skupaj (SIT)	177.600.000,00	17.000.000,00	136.424.000,00	45.770.000,00	124.338.575,00	501.132.575,00
Podrobnejši opis tehnološkega področja	- Transporterji s trakom - Verižni transporterji - Drobilniki premoga	- Vzdrževanje energetskih naprav - Kompresorske postaje - Izvozni/uvozni stroji - Ventilatorske postaje	- Napredovalni stroji - Podajalnik panel in lokov - Hidravlični nakladalec	- Hidravlični vrtalni stroji - Pnevmatiko vrtalni stroji - Pnevmatika udarna kladiwa - Oprema in pribor za vrtanje	- Hidravlično podporje (jekleni del) - Hidravlična armatura sekcij (krmiljenje, cilindri, cevi in priključki) - Klešče za ropanje	

Vir: Plan vzdrževanja Premogovnika Velenje, interni vir , 2006.

Priloga 2. Primer plana investicij za leto 2006

SM	Tuje/ domače	Zap. št.	Predmet	EM	Cena (SIT)	Količina	Skupaj (SIT)	Strateški cilji	Mesec nabave	Skupina
112	1	10	Cilinder za ropanje	kos	110.000,00	6	660.000,00	O	01.04.2006	C1
112	1	11	Cilindri za hidravlično podporje	kos	130.000,00	130	16.900.000,00	O	01.04.2006	C1
112	1	12	Klešče za ropanje	kos	400.000,00	2	800.000,00	O	01.04.2006	C1
112	1	13	Pomožna stojka	kos	190.000,00	30	5.700.000,00	O	01.06.2006	C1
112	1	14	Nadomestni deli za čelni JOY 3 - 1,75	kpl	40.000.000,00	1	40.000.000,00	O	01.04.2006	C2
112	2	15	Prečniki in E vijaki verižnih transporterjev	kos	30.000.000,00	1	30.000.000,00	O	01.06.2006	C2
112	1	16	Verige in patentni členi	kpl	25.000.000,00	1	25.000.000,00	O	01.10.2006	C2
112	1	17	Veržniki verižnih transporterjev JOY, DVT	kos	15.000.000,00	1	15.000.000,00	O	01.11.2006	C2
112	2	18	Rezervni deli za kombajn SL 300	kpl	54.000.000,00	1	54.000.000,00	O	30.04.2006	C3
112	2	19	Varovalne gredi in pog.zobniki za kombajne	kos	300.000,00	30	9.000.000,00	O	20.12.2006	C3
111	1	20	Energetski, telefonski in signalni kabli	kpl	22.000.000,00	1	22.000.000,00	O	20.08.2006	C4
112	2	21	Napredovalni stroj	kpl	195.000.000,00	1	195.000.000,00	O	31.10.2006	D1
112	2	22	Črpalka za injektiranje	kos	12.000.000,00	1	12.000.000,00	O	30.04.2006	D3
112	2	23	Podajalnik za vrtno garnituro	kpl	100.000.000,00	1	100.000.000,00	O	30.11.2006	D3
112	2	24	Vrtna garnitura za predvrtavanje	kos	20.000.000,00	2	40.000.000,00	V	30.07.2006	D3
112	1	25	Stroj za omet	kos	1.500.000,00	1	1.500.000,00	O	01.04.2006	D4
112	1	26	Vrtni stroj pnevmatski	kos	650.000,00	12	7.800.000,00	O	14.09.2006	D4
120	1	27	Oprema piezometrov in vodnjakov	kpl	7.000.000,00	1	7.000.000,00	O	31.03.2006	E1

LEGENDA

SM - Stroškovno mesto

Tuje/domače - 1. pomeni domačega dobavitelja oz. proizvajalca, 2. obratno tujega dobavitelja oz. proizvajalca.

EM - Enota/mera

Strateški cilji:

O - Optimalna proizvodnja

V - Varnost in humanost

E - Ekologija

N - Nova delovna mesta

Skupina - glej prilogo 3. Skupine plana investicij

Vir: Plan investicij Premogovnika Velenje, interni vir, 2006.

Priloga 3. Skupine plana investicij

PLAN INVESTICIJ PO SKUPINAH L. 2006

Podatki so v SIT

A - GRADBENI OBJEKTI JAMA

A	Transportna in odvozna proga
A	Sanacija srednjega prekopa
2	SUM:

B - GRADBENI OBJEKTI ZUNAJ

B	Zunanji gradbeni objekti
B	Večja in nujna popravila gradbenih objektov
B	Naložbe v nepremičnine
3	SUM:

C - OPREMA ZA ODKOPE

C	Hidravlično odkopno podporje
C	Odkopni in smerni verižni transporterji
C	Stroji za pridobivanje in drobljenje premoga
C	Infrastruktura in ostala oprema odkopov
4	SUM:

D - OPREMA ZA PRIPRAVSKA DELOVIŠČA

D	Napredovalni stroji in nakladalniki
D	Oprema za odvoz premoga
D	Oprema za vrtanje
D	Infrastruktura oprema za pripravka delovišča
4	SUM:

E - OPREMA ZA INFRASTRUKTURO

E	Tehnološki vodi in odvodnjavanje
E	Oprema za razvod emulgata in injektiranje
E	Stacionarna merilna oprema
E	Elektro oprema
4	SUM:

F - OPREMA ZA PREZRAČEVANJE

F	Oprema za prezračevanje
1	SUM:

G - OPREMA ZA TRANSPORT MATERIALA

G	Oprema za transport materiala
G	Oprema za prevoz ljudi
2	SUM:

H - OPREMA ZA TRANSPORT PREMOGA IN KLASIRANJE

H	Transporterji s trakom
H	Oprema za separacijo, klasiranje in drobljenje
H	Elektro oprema
3	SUM:

I - OPREMA NA PODROČJU INFORMATIKE

I1	Strojna oprema
I2	Programska oprema
I3	Lokalno omrežje
	SUM:

K - OSTALA OPREMA

K	Pisarniška oprema
K	Delovni pripomočki in naprave
K	Osebna prevozna sredstva
K	Ostala neopredeljena oprema
4	SUM:

Vir: Plan investicij Premogovnika Velenje, interni vir, 2006.