

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

DRAGAN ZORN

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PRENOVA NABAVNEGA PROCESA IN ORGANIZACIJSKE
STRUKTURE NABAVE V SKUPINI ISKRA AVTOELEKTRIKA**

Ljubljana, marec 2009

DRAGAN ZORN

IZJAVA

Študent **Dragan Zorn** izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom **dr. Boruta Rusjana**, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 26.3.2009

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
OPIS PROBLEMATIKE.....	1
NAMEN MAGISTRSKEGA DELA	2
CILJI MAGISTRSKEGA DELA	2
OPREDELITEV METODE DELA.....	2
STRUKTURA DELA	3
1 VLOGA IN POMEN NABAVNE FUNKCIJE	4
1.1 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV	5
1.1.1 Oskrbovalna veriga in ravnanje oskrbovalne verige	6
1.1.2 Nabava in oskrba	6
1.1.3 Logistika	7
1.2 NALOGE, ODGOVORNOSTI IN PRISTOJNOSTI NABAVNE FUNKCIJE	8
1.3 CILJI NABAVNE FUNKCIJE	10
1.4 NABAVNI PROCES.....	11
1.4.1 Proces in procesni pristop.....	11
1.4.2 Prenova poslovnih procesov	12
1.4.3 Proces nabave.....	12
1.4.4 Dejavniki, ki vplivajo na nabavni proces.....	13
1.5 STRATEŠKA NABAVA	14
2 PLANIRANJE NABAVNEGA PROCESA	15
2.1 RAZISKOVANJE NABAVNIH TRGOV.....	16
2.2 NABAVNE STRATEGIJE	18
2.2.1 Vrste nabavnih strategij	20
2.2.1.1 Strategija »NAREDITION ali KUPITI«.....	22
2.2.1.2 Strategija »RAVNO OB PRAVEM ČASU«.....	25
2.2.2 Izbor nabavnih strategij.....	27
2.3 NABAVNE POLITIKE	30
2.3.1 Cenovna politika	31
2.3.2 Politika kakovosti	32
2.3.3 Politika do dobaviteljev	33
2.3.4 Politika nabavne logistike	33
2.3.5 Politika komuniciranja	34
2.3.6 Okoljska politika.....	34
2.4 MERJENJE IN VREDNOTENJE USPEŠNOSTI NABAVE	35
2.4.1 Vloga in pomen merjenja in vrednotenja uspešnosti nabave	35
2.4.2 Dejavniki merjenja uspešnosti nabave	35
2.4.3 Problemi merjenja in vrednotenja uspešnosti nabave	36
2.4.4 Uravnoteženi sistem kazalnikov	37
3 IZVAJANJE NABAVNEGA PROCESA.....	38
3.1 STOPNJE NABAVNEGA PROCESA.....	39
3.2 PLANIRANJE RAZVOJA DOBAVITELJEV	43
3.3 KONTROLA IN OCENJEVANJE DOBAVITELJEV	44
3.3.1 Ravni ocenjevanja dobaviteljev	45
3.3.2 Merila in metode za ocenjevanje dobaviteljev	46
4 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA NABAVE	48

4.1	POLOŽAJ NABAVE V ORGANIZACIJSKI STRUKTURI PODJETJA.....	48
4.2	DEJAVNIKI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE NABAVE	50
4.3	ORGANIZACIJA NABAVE V PODJETJIH Z ENIM PROIZVODNIM OBRATOM	50
4.4	ORGANIZACIJA NABAVE V PODJETJIH Z VEČ PROIZVODNIMI OBRATI	51
4.4.1	Decentralizirana organizacija nabave	51
4.4.2	Centralizirana organizacija nabave	52
4.4.3	Kombinirane oblike organizacije nabave	52
4.5	SODELOVANJE NABAVE Z DRUGIMI ORGANIZACIJSKIMI ENOTAMI	54
4.6	SODOBNI POGLEDI NA RAZVOJ NABAVNE ORGANIZACIJE	56
5	OBVLADOVANJE NABAVNE FUNKCIJE V SKUPINI ISKRA AVTOELEKTRIKA	56
5.1	PREDSTAVITEV SKUPINE ISKRA AVTOELEKTRIKA	56
5.2	ANALIZA OBSTOJEČE NABAVNE FUNKCIJE IN UGOTOVITEV PROBLEMSKIH SITUACIJ	58
5.2.1	Organizacijska struktura Skupine Iskra Avtoelektrika.....	58
5.2.2	Organizacijska struktura nabavne funkcije	59
5.2.2.1	Notranja organiziranost Direkcije nabave	62
5.2.2.2	Notranja organiziranost področij preskrbe v divizijah.....	64
5.2.2.3	Organiziranost nabave v odvisnih družbah.....	66
5.2.3	Vloga in položaj Direkcije nabave.....	66
5.2.4	Proces nabave.....	66
5.2.4.1	Podproces: Raziskati nabavna tržišča in pripraviti analize	68
5.2.4.2	Podproces: Izbrati dobavitelje	68
5.2.4.3	Podproces: Pogajati se in zaključiti pogodbe	69
5.2.4.4	Podproces: Spremljati kakovost dobaviteljev in oceniti dobavitelje	70
5.2.4.5	Podproces: Nenehno izboljševati in razvijati dobavitelje	74
5.2.4.6	Podproces: Razvijati odnose z dobavitelji	75
5.2.5	Nabavne strategije	75
5.2.6	Obvladovanje cenovne politike	76
5.2.7	Obvladovanje politike do dobaviteljev	78
5.2.8	Proces oskrbe proizvodnje, nabavna logistika in obvladovanje zalog	78
5.2.9	Komuniciranje v nabavnem procesu.....	79
5.2.10	Okoljevarstvena politika.....	80
5.3	MERJENJE IN VREDNOTENJE USPEŠNOSTI NABAVE	80
5.4	KRITIČNI DEJAVNIKI OBVLADOVANJA NABAVNE FUNKCIJE	82
5.5	PREDLOG SPREMEMB ZA IZBOLJŠANJE OBVLADOVANJA NABAVNE FUNKCIJE	84
	ZAKLJUČEK.....	89
	LITERATURA IN VIRI	91
	PRILOGE	1
	SLOVAR TUJIH IZRAZOV	6

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Grafična predstavitev Porterjeve verige vrednosti</i>	<i>5</i>
<i>Slika 2: Model nabavnega procesa v povezavi s temeljnimi pojmi nabavne funkcije.....</i>	<i>7</i>
<i>Slika 3: Grafična predstavitev logistike v povezavi z oskrbovalno verigo</i>	<i>8</i>
<i>Slika 4: Grafična predstavitev procesa</i>	<i>11</i>
<i>Slika 5: Grafična predstavitev nabavnega procesa.....</i>	<i>13</i>
<i>Slika 6: Grafična predstavitev vloge strateške nabave</i>	<i>15</i>
<i>Slika 7: Grafična predstavitev portfelja nabavnih proizvodov in portfelja dobaviteljev</i>	<i>30</i>
<i>Slika 8: Grafična predstavitev uravnoteženega sistema kazalnikov</i>	<i>38</i>
<i>Slika 9: Grafična predstavitev stopenj nabavnega procesa</i>	<i>38</i>
<i>Slika 10: Grafična predstavitev procesa razvoja dobaviteljev</i>	<i>44</i>
<i>Slika 11: Organizacijska shema Skupine Iskra Avtoelektrika.....</i>	<i>59</i>
<i>Slika 12: Organizacijska shema nabavne funkcije v Iskri Avtoelektriki, d. d.</i>	<i>61</i>
<i>Slika 13: Organizacijska shema Direkcije nabave</i>	<i>63</i>
<i>Slika 14: Organizacijska shema področij preskrbe divizij</i>	<i>65</i>
<i>Slika 15: Diagram ključnih procesov v Iskri Avtoelektriki, d. d.</i>	<i>67</i>
<i>Slika 16: Diagram Proces 5: Upravljanje z nabavnimi viri.....</i>	<i>67</i>
<i>Slika 17: Grafična predstavitev metodologije izračuna ocene dobaviteljev po posameznih merilih.....</i>	<i>73</i>
<i>Slika 18: Prikaz deležev nabavnih materialov razvrščenih po Kraljičevi portfeljski matriki.....</i>	<i>77</i>
<i>Slika 19: Grafična predstavitev predloga sestave medfunkcijskih timov.....</i>	<i>85</i>
<i>Slika 20: Diagram predloga sprememb procesa 5: Upravljanje z nabavnimi viri</i>	<i>85</i>
<i>Slika 21: Organizacijska shema predlaganih sprememb v organizacijski strukturi Direkcije nabave</i>	<i>87</i>
<i>Slika 22: Organizacijska shema predlaganih sprememb v organizacijski strukturi nabavne funkcije.....</i>	<i>88</i>

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Prikaz prednosti in pomanjkljivosti decentralizirane nabave in obratno</i>	<i>52</i>
<i>Tabela 2: Prikaz strukture zaposlenih, vključenih v nabavni proces po ravneh nabavne funkcije, ter strukture nabavnih pozicij in dobaviteljev, ki jih zaposleni obvladujejo na taktični in izvedbeni ravni.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabela 3: Prikaz strukture dobaviteljev in strukture nabavnih pozicij, ki se dobavljajo več divizijam</i>	<i>62</i>
<i>Tabela 4: Prikaz meril za razvrstitev ustreznosti dobaviteljev na osnovi kakovostnih zahtev</i>	<i>69</i>
<i>Tabela 5: Prikaz klasifikacije kakovostne skladnosti dobav</i>	<i>71</i>
<i>Tabela 6: Prikaz razvrstitve dobaviteljev v razrede glede na kakovostno skladnost dobav.....</i>	<i>71</i>
<i>Tabela 7: Prikaz klasifikacije dobaviteljev glede na doseženo oceno.....</i>	<i>74</i>
<i>Tabela 8: Uravnoteženi izkaz za Direkcijo nabave za leto 2008 (podatki so prirejeni) ...</i>	<i>81</i>

KAZALO PRILOG

<i>Priloga 1: Grafična predstavitev planiranja in ravnanja nabavnega procesa</i>	<i>1</i>
<i>Priloga 2: Grafična predstavitev — Strateški trikotnik.....</i>	<i>1</i>
<i>Priloga 3: Grafična predstavitev procesa izvedbe zunanjega izvajanja dejavnosti</i>	<i>1</i>
<i>Priloga 4: Model poslovne odličnosti — EFQM</i>	<i>2</i>
<i>Priloga 5: Grafična predstavitev ključnih področij merjenja uspešnosti nabave.....</i>	<i>2</i>
<i>Priloga 6: Diagram — Proces nabave</i>	<i>3</i>
<i>Priloga 7: Diagram — Podproces: Izbrati dobavitelja</i>	<i>4</i>
<i>Priloga 8: Strateška karta Direkcije nabave</i>	<i>4</i>
<i>Priloga 9: Diagram predlaganih sprememb procesa nabave</i>	<i>5</i>

UVOD

OPIS PROBLEMATIKE

Živimo v času velikih in hitrih sprememb na vseh področjih našega življenja, tako na ekonomskem kot tudi na političnem področju. Poslovno globalno okolje se vse bolj spreminja. Podjetja, ki poslujejo v globalnem konkurenčnem poslovnem okolju, morajo ohranяти konkurenčne prednosti, zagotavljati trajen obstoj in rast podjetja ter zadovoljevati potrebe in pričakovanja vseh njegovih deležnikov. Obvladovanje sprememb je danes eden od najpomembnejših elementov uspešnega poslovanja podjetja. Podjetje, ki želi preživeti v tej konkurenčni tekmi, mora nenehno prilagajati vse svoje poslovne funkcije in cilje, kakor tudi strategije in organizacijsko strukturo.

Spremembe v poslovnem okolju se odražajo tudi v naraščajočem pomenu nabave, pa tudi celotne oskrbovalne verige podjetja (Monczka, Trent & Handfield, 2005, str. 4). Z gospodarno in učinkovito oskrbovalno verigo je mogoče bistveno prispevati k poslovni uspešnosti podjetja. Zmanjševanje stroškov nabave pomeni pomemben ključni vir prihrankov za ohranjanje konkurenčne prednosti podjetja. Podjetja vse več koristijo zunanje izvajanje dejavnosti in povečujejo delež nabave v vrednosti izdelka. (Nelson, Moody & Stegner, 2001, str. 11). Izdatki za nabavo materiala in stroški storitev v proizvodnih podjetjih predstavljajo tudi do 80 % vrednosti izdelka (Quayle, 2006, str. 5). V primerjavi s preteklostjo vodstva podjetij vse več pozornosti posvečajo aktivnostim na področju nabave, ki so prerasle iz izvedbene v strateško funkcijo v podjetju. Nabavnega poslovanja v podjetju ni več mogoče samo izvajati, nabavno poslovanje je potrebno skozi nabavni proces planirati (Burt & Pinkerton, 1996, str. 230). Zanimanje vodstva podjetja za nabavno funkcijo in njegov vpliv nanjo vplivata na pristojnosti, vlogo in mesto nabavnega oddelka v organizacijski strukturi podjetja (Weele, 2005, str. xxi).

Uspešna bodo tista podjetja, ki bodo sposobna ponuditi tržišču pravi proizvod, ob pravem času, na visoki kakovostni ravni in po sprejemljivih cenah. Največje priložnosti na trgu se kažejo v ponudbi izdelkov, ki so posledica novih inovacij v vse krajšem življenjskem ciklusu izdelka in so dobavljivi v kratkih dobavnih rokih. Vse to pa zahteva veliko fleksibilnost sistema nabave, sočasni razvoj, sodelovanje z notranjimi uporabniki, partnerske odnose z dobavitelji in razvoj dobaviteljev z nizkocenovnih tržišč (Monczka et al., str. 4). K temu lahko veliko pripomore nabavno osebje ter planiranje in merjenje učinkovitosti nabavnega procesa, saj vsak prihranek, pridobljen na nabavni strani, neposredno vpliva na višino izkazanega dobička v podjetju.

Za doseganje ciljev nabavne funkcije, kot tudi ciljev podjetja, je potrebno natančno definirati nabavni proces in postaviti ustrezno organizacijsko strukturo nabave. Idealnega recepta ni. Organizacijska struktura nabave je ogledalo organizacijske strukture celotnega podjetja. Glavni izziv je zagotoviti učinkovito koriščenje virov in zmožnosti tako v organizacijski strukturi nabave kot tudi v oskrbovalni verigi ter maksimiranje učinkov za uresničitev zastavljenih ciljev podjetja, in sicer ne glede na to ali je nabavna funkcija centralizirana, decentralizirana ali hibridna (Leenders, Johnson, Flynn & Fearon, 2006, str. 50).

Skupina Iskra Avtoelektrika je globalno mednarodno podjetje, ki ima svoje odvisne proizvodne družbe, in sicer tako v Sloveniji kot tudi v tujini. Matična družba Iskra Avtoelektrika, d. d., locirana v Šempetru pri Gorici, je organizirana matrično. Proizvodne enote so organizirane kot strateške poslovne enote (divizije), ki poslujejo kot dobičkonosni centri. V svoji sestavi imajo tudi oddelek preskrbe, ki opravlja taktično-izvedbene naloge nabavne funkcije. Strateški del nabavne funkcije je v domeni Direkcije nabave. Pri sprejemanju nabavnih odločitev nastaja konflikt interesov med vodstvom odvisnih družb in strateških poslovnih enot ter Direkcijo nabave. Odvisna podjetja in strateške poslovne enote želijo z nabavnimi odločitvami maksimirati dobiček v okviru lastnih poslovnih enot. Direkcija nabave pa je odgovorna za celovito obvladovanje nabavne funkcije in za doseganje nabavnih ciljev celotne Skupine Iskra Avtoelektrika.

Osrednji problem, ki ga želim proučiti v magistrskem delu, je nabavni proces in oblika organiziranosti centralne nabave ter njena vloga in pomen za celovito obvladovanje nabavne funkcije v Skupini Iskra Avtoelektrika.

NAMEN MAGISTRSKEGA DELA

Namen magistrskega dela je na osnovi spoznanj iz strokovne literature utemeljiti potrebo po prenovi nabavnega procesa in organizacijske strukture nabave v Iskri Avtoelektriki in podati predlog sprememb, ki bodo omogočale izboljšanje celovitega obvladovanja nabavne funkcije v podjetju ter zagotavljanje uresničevanje zastavljenih ciljev podjetja.

CILJI MAGISTRSKEGA DELA

Cilji magistrskega dela so:

- predstavitev in proučitev teoretičnih spoznanj različnih avtorjev o vlogi, pomenu in ravnanju nabavne funkcije v podjetju,
- analiza nabavnega procesa in organizacijske strukture nabave v Iskri Avtoelektriki,
- ugotavljanje problemskih situacij in utemeljitev potrebe po prenovi nabavnega procesa in organizacijske strukture nabave,
- podati predlog sprememb s ciljem izboljšanja obvladovanja nabavne funkcije.

OPREDELITEV METODE DELA

Pri izdelavi magistrskega dela se poslužujem preučevanja teoretičnih podlag različnih avtorjev s področja obvladovanja nabavne funkcije in oskrbovalne verige, ki jih pridobim iz dosegljive tuje in domače strokovne literature, člankov in prispevkov. Pregledam tudi druge elektronske baze najnovejših člankov in raziskav s tega področja ter standarde kakovosti. Raziskujem sodobne poglede na nabavno funkcijo in nabavni proces ter povezave z organizacijsko strukturo nabave v podjetju.

V nadaljevanju analiziram notranje organizacijske predpise in pravilnike, ki definirajo obstoječi nabavni proces in organizacijsko strukturo nabave, ter proučim povezave z ostalimi procesi v podjetju ter s celotno organizacijsko strukturo podjetja. Na osnovi intervjujev s sodelavci v Direkciji nabave, kot tudi s sodelavci ostalih organizacijskih enot,

preverim skladnost procesov in delovanje nabavne funkcije v obstoječi organizacijski strukturi nabave.

Teoretična spoznanja in analizo obstoječega stanja s sintezo združim v nov koncept organizacijske strukture nabave. Pridobljena spoznanja dopolnim z znanjem, ki sem ga pridobil med študijem na magistrskem programu KMBA, s praktičnimi izkušnjami, pridobljenimi pri opravljanju svojega dela, ter z izmenjavo izkušenj s kolegi iz stroke v drugih podjetjih.

STRUKTURA DELA

Magistrsko delo je razdeljeno na pet poglavij. V uvodnem poglavju opredelim problem, namen in cilje magistrskega dela ter metode dela. Naslednja poglavja razdelim v dva vsebinska sklopa. V prvem sklopu, ki obsega poglavja od ena do štiri, obdelam teoretični pristop obvladovanja nabavne funkcije, nabavni proces in organizacijsko strukturo nabave v podjetju. V drugem sklopu, ki obsega poglavje pet, analiziram obstoječe stanje na področju obvladovanja nabavne funkcije s posebnim poudarkom na nabavnem procesu in organizacijski strukturi nabave v Skupini Iskra Avtoelektrika in predlagam ustrezne izboljšave.

V prvem poglavju najprej opredelim in razjasnim temeljne pojme, ki so pomembni za razumevanje vloge nabave v oskrbovalni verigi. V nadaljevanju pojasnim vlogo in pomen nabavne funkcije, sam nabavni proces ter dejavnike, ki vplivajo na nabavni proces. Poglavje zaključim z opredelitvijo vloge strateške nabave in z njenim prispevkom k planiranju in izvajanju procesa nabave.

V drugem poglavju podrobneje obdelam področje raziskovanja nabavnih trgov, nabavne strategije in politike nabave, ki so ključnega pomena za planiranje nabavnega procesa. Ob koncu prikažem vlogo, pomen in dejavnike merjenja uspešnosti nabave ter problematiko vezano na merjenje in vrednotenje uspešnosti nabave.

V tretjem poglavju prikažem stopnje izvajanja nabavnega procesa, pomembnost planiranja razvoja dobaviteljev, kontrolo in ocenjevanje dobaviteljev ter metode ocenjevanja.

V četrtem poglavju predstavim dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje organizacijske strukture nabave, in možne oblike organizacijske strukture nabave, od skrajno centralizirane oblike preko kombiniranih (hibridnih) oblik do skrajno decentralizirane oblike organizacije nabavne funkcije, ter sodelovanje z ostalimi funkcijami v podjetju.

V petem poglavju uvodoma predstavim Skupino Iskra Avtoelektrika, analiziram obstoječi nabavni proces in obstoječo organizacijsko strukturo nabave ter ugotovim problemske situacije. Poglavje zaključim z opredelitvijo kritičnih dejavnikov obvladovanja nabavne funkcije in predlagam spremembe.

Zaključno poglavje vsebuje glavne ugotovitve in zaključke dela.

1 VLOGA IN POMEN NABAVNE FUNKCIJE

Nabavna funkcija je poleg proizvodne in prodajne funkcije v zadnjem obdobju ena izmed najpomembnejših poslovnih funkcij v podjetju. Njena vloga se je v preteklih desetletjih spremenila, predvsem zaradi premika strukture stroškov. Delež nabavljenih materialov in storitev se je v strukturi stroškov podjetja povečal (Žibret, 2008, str. 25). Meje med posameznimi poslovnimi funkcijami so vse bolj nejasne, zabrisane in se medsebojno prepletajo, dopolnjujejo in nadgrajujejo. Vloga nabavne funkcije je, da v vsakem trenutku brezpogojno zagotavlja redno oskrbo z materiali, s sestavnimi deli, z opremo in s storitvami vsem poslovne funkcije v podjetju (Weele, 2005, str. 12). Nabava tako pridobi pomembno vlogo v vodstvu podjetja, saj se obravnava kot samostojna strateška funkcija, ki bistveno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja kot celote. V oskrbovalni verigi mora nabavna funkcija povezovati posamezne poslovne funkcije, in sicer od dobavitelja do kupca, hkrati pa mora medsebojno povezati tudi notranje uporabnike v podjetju z zunanjimi dobavitelji.

V večini predvsem proizvodno usmerjenih podjetij lahko nabava pomeni pomemben del poslovanja podjetja, saj njen delež v stroških lahko znaša od 40 do 70 %, v nekaterih podjetjih pa vse do 90 % (Baily, Farmer, Jessop & Jones, 2005, str. 10). Učinek prihrankov pri nabavi med drugim izboljša tudi donosnost lastnega kapitala, in sicer na dva načina (Weele, 2005, str. 16):

- z zniževanjem vseh neposrednih materialnih stroškov, kar povečuje dobiček od prodaje in pozitivno vpliva na donosnost lastnega kapitala; možni ukrepi so npr.: večji cenovni pritisk na dobavitelje, uvedba novih dobaviteljev, razvoj novih materialov itd.;
- s prizadevanjem za zmanjšanje vloženega kapitala v podjetje (lastnega kapitala in/ali tujih virov financiranja), ki je povezan s povečanjem koeficienta obračanja sredstev v podjetju; možni ukrepi so npr.: znižanje zalog materiala, dobava po sistemu »ravno ob pravem času«, boljša kakovost, daljši plačilni roki, uvedba konsignacijskega skladišča itd.

Nabava je strateško pomembna za podjetje, saj prihranki v nabavi v celoti neposredno vplivajo na dobiček podjetja. Vsak evro, prihranjen v nabavi, pomeni tudi evro dobička. Dodaten evro prihodka od prodaje pa še ne pomeni dodatnega evra dobička. V prihodkih od prodaje so prisotni še prodajni in drugi stroški (Završnik, 1996, str. 54).

Vlogo in pomen nabavne funkcije v podjetju je definiral Michael Porter s konceptom verige vrednosti, ki predstavlja temelj za opredelitev dejavnosti in procesov s ciljem ustvarjanja dodane vrednosti za kupca. Vsako podjetje predstavlja skupek dejavnosti, ki so potrebne za planiranje, trženje, proizvodnjo, izročitev in nudenje podpore kupcu za svoj proizvod. Njegova veriga vrednosti je odraz zgodovine podjetja, njegove strategije in pristopa k uresničevanju zastavljenih strateških ciljev. Koncept verige vrednosti opredeljuje devet strateško pomembnih dejavnosti, ki ustvarjajo vrednost in stroške v podjetju (glej Sliko 1). Porter razlikuje med osnovnimi in pomožnimi dejavnostmi. (Weele, 2005, str. 9-12; Kotler, 1996, str. 43-45).

Osnovne dejavnosti so tiste, ki so usmerjene k fizični predelavi in k ravnanju s končnimi proizvodi:

- **Vhodna logistika** je dejavnost, ki opravlja prevzem, skladiščenje ter notranjo distribucijo vhodnih materialov in sestavnih delov.
- **Proizvodna dejavnost** je dejavnost, ki preoblikuje vhodne materiale in sestavne dele v končne proizvode.
- **Izhodna logistika** je dejavnost, ki opravlja zbiranje, skladiščenje in fizično distribucijo končnih proizvodov do kupcev.
- **Trženje in prodaja** sta dejavnosti, ki sta povezani s prodajo, s promocijo, z določanjem cen ter z izbiro in obvladovanjem distribucijskih poti.
- **Poprodajne storitve** so dejavnosti, ki so povezane z zagotavljanjem storitev za izboljšanje ali vzdrževanje vrednosti proizvoda pri kupcu.

Pomožne dejavnosti, ki dopolnjuje in omogočajo celotni poslovni proces pa so:

- **Oskrba**, ki je povezana z nabavo materialov, sestavnih delov in storitev, ki se uporabljajo v podjetju.
- **Tehnološki razvoj**, ki je povezan z vsemi procesi in dejavnostmi v podjetju.
- **Ravnanje s človeškimi viri**, ki vključuje pridobivanje, zaposlovanje, izobraževanje, razvijanje in motiviranje zaposlenih.
- **Infrastrukturne dejavnosti podjetja**, ki vključujejo planiranje, ravnanje, finance, računovodstvo, pravne in splošne zadeve ter obvladovanje kakovosti.

Slika 1: Grafična predstavitev Porterjeve verige vrednosti



Vir: P. Kotler, Marketing management — Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje in nadzor, 1996, str. 44.

Porter uvršča nabavno funkcijo med pomožne dejavnosti. Oskrba, izraz, s katerim Porter širše poimenuje nabavo, pa podpira tako osnovne kot pomožne dejavnosti. Vse dejavnosti moramo opravljati tako, da celotna vrednost prodaje, ki jo ustvari podjetje, presega njegove stroške, tveganje podjetja pa trg nagradi z dobičkom. Iz tega razloga je razumevanje koncepta verige vrednosti zelo pomembno za razumevanje sodobnega nabavnega poslovanja in ravnanja oskrbovalnih verig.

1.1 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV

Pri opredeljevanju funkcije nabave se v teoriji in praksi uporabljajo številni pojmi, katerih pomen ni natančno opredeljen. Pojmi, kot so oskrbovalna veriga, nabava, oskrba in logistika se uporabljajo različno. Za razumevanje vloge nabave v oskrbovalni verigi vrednosti in definiranje organizacijske strukture nabave je ključno definiranje temeljnih pojmov o nabavi.

1.1.1 Oskrbovalna veriga in ravnanje oskrbovalne verige

Izraz (angl. *Supply Chain*) slovenski avtorji različno prevajajo. V literaturi, ki obravnava to tematiko, je mogoče zaslediti prevode, kot so: oskrbna veriga, oskrbovalna veriga, dobavna in logistična veriga. Angleški izraz (*Management*) avtorji v slovenski strokovni literaturi najpogosteje prevajajo ravnanje, pogosto pa zasledimo tudi prevod upravljanje, vodenje ali pa uporabljajo tujko management. Ker je vodenje le ena od funkcij ravnanja, izraz upravljanje pa se pogosto uporablja na področju lastninskega odločanja, v okviru tega magistrskega dela uporabljam prevod **ravnanje**. V magistrskem delu za angleški izraz (*Supply Chain*) uporabljam prevod **oskrbovalna veriga**, za izraz (angl. *Supply Chain Management*) pa prevod **ravnanje oskrbovalne verige**.

Oskrbovalna veriga je tok materiala, informacij, plačil in storitev, ki poteka od dobaviteljev surovin, skozi proizvodne obrate in skladišča do končnih porabnikov. Vključuje podjetja oziroma organizacije in procese, ki ustvarjajo in dobavljajo proizvode, informacije in storitve končnim porabnikom. Obsega pomembne naloge, kot so nabava, prevzem materiala, rokovanje z materiali, planiranje in kontrola proizvodnje, ravnanje zalog, distribucija, transport in zagotavljanje plačil (Logožar, 2004, str. 183). Obvladovanje oskrbovalne verige pomeni pridobivanje konkurenčnih prednosti ob doseganju visoke kakovosti storitev za odjemalce, ob optimalnem investiranju in vezavi denarnih sredstev (Quayle, 2006, str. 106). Osnovne odločitve glede oskrbovalne verige vključujejo odločitve o nabavnih virih, proizvodnji, zalogah in logistiki (Simchi-Levi D., Kaminsky & Simchi-Levi E., 2004, str. 2).

Ravnanje oskrbovalne verige obsega obvladovanje vseh aktivnosti, informacij, znanja in finančnih virov, povezanih z gibanjem in s preoblikovanjem materialov in storitev od dobaviteljev surovin, materiala, sestavnih delov in drugih dobaviteljev s ciljem zadovoljevanja in preseganja pričakovanj končnih uporabnikov v podjetju. (Weele, 2005, str. 206). Ravnanje oskrbovalne verige pomeni opredeljevanje povezav in odnosov med posameznimi členi verige (Lysons & Farrington, 2005, str. 95).

Temeljni cilj ravnanja oskrbovalne verige je zmanjšanje vseh vrst stroškov in tveganj v oskrbovalni verigi, s čimer uravnavamo optimalno raven zalog, proizvodni cikel, poslovne procese in servisiranje odjemalcev. Uresničevanje teh ciljev izboljšujejo dobičkonosnosti in konkurenčnosti podjetja (Logožar, 2004, str. 183).

Hitre spremembe, ki jih narekuje in omogoča globalno poslovanje, prisilijo podjetja, da se hitreje odzivajo in racionalno ravnaajo s celotnimi viri, zato se vse bolj uveljavlja koncept obvladovanja oskrbovalne verige (Monczka et al., 2005b, str. 5).

1.1.2 Nabava in oskrba

V ameriško-angleški literaturi zasledimo razlikovanje med pojmom nabava (angl. *Purchasing*) in oskrba (angl. *Procurement*). **Nabava** poleg aktivnosti nakupovanja vključuje: opredelitev potreb, izbiro dobaviteljev, dogovarjanje o cenah, določitev plačilnih in dobavnih pogojev, sklenitev pogodbe ter naročanje in spremljanje izpolnitve naročila (glej Sliko 2). Vodja nabavnega oddelka je odgovoren za vsako izmed šestih dejavnosti, kar pa ne pomeni, da vse dejavnosti opravlja njegov oddelek.

Oskrba je nekoliko širši pojem. Vključuje vse dejavnosti, ki so potrebne, da material prispe od dobavitelja do svojega končnega cilja. Oskrba torej obsega nabavno funkcijo, skladiščenje, prevoz, vhodno kontrolo ter kontrolo in zagotavljanje kakovosti. V zadnjem obdobju vključuje tudi zahteve po varovanju okolja, ki so vezane na nabavo okolju prijaznih materialov (Weele, 2005, str. 14).

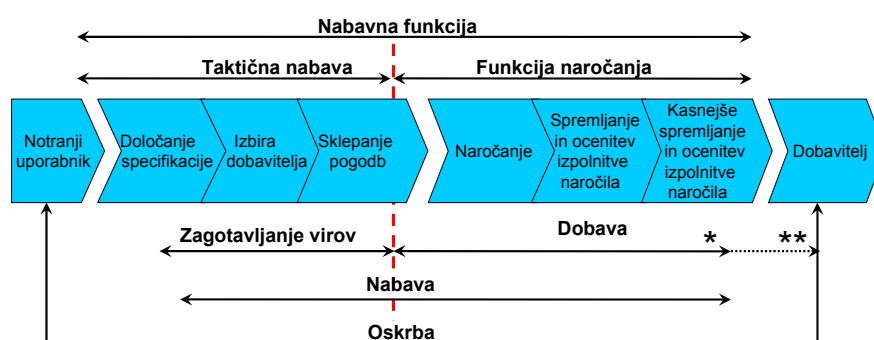
Scheuing (1989, str. 4) nabavo definira kot nakup potrebnega materiala in storitev ob najnižjih stroških in iz sposobnih ter zanesljivih virov. Nabava mora zagotavljati material ne po najnižji, temveč po najboljši ceni, pri čemer se smatra, da je najboljša cena odvisna od ustrezne kakovosti materiala. Poleg tega mora nabava zagotoviti, da dobavitelji spoštujejo sklenjene dogovore, saj nižja nabavna cena še ne pomeni prednosti, če obstaja nevarnost tveganja neizpolnitve naročila.

Podobno kot Welle tudi Leenders s skupino avtorjev (2006, str. 4) kot najožje pojmovanje nabave opredeljuje pojem nabava, in sicer kot proces, ki obsega spoznavanje potrebe, izbor dobavitelja, pogajanja o cenovnih in ostalih dobavnih pogojih do uresničitve dobave blaga in plačila dobavitelju. Oskrba poleg opisanega procesa vključuje še skladiščenje, transport, prejem naročenega blaga, vhodno kontrolo in ravnanje s presežki materiala.

Tudi Lysons in Farrington (2006, str. 6) opozarjata na razliko med oskrbo in nabavo. Ta dva izraza se pogosto uporabljata kot sinonima, a ima oskrba širši pomen, saj pomeni pridobitev potrebnih surovin na kakršenkoli način, tudi s silo. Nabavo pa razume kot funkcijo, ki je odgovorna z nakupom, najemom ali drugim pravnim sredstvom pridobiti opremo, material in storitve za uporabo v proizvodnji.

Po Watersu nabava ne pomeni samo nakupa materiala in storitev, potrebnih za poslovanje podjetja, ampak je mehanizem, ki spodbuja, ravna in nadzira tok materiala in informacij v oskrbovalni verigi. Oskrbo pojmuje širše, saj obsega poleg nabave, tudi prevzem materiala, prevoz, skladiščenje, rokovanje z materialom in vhodno kontrolo. Oskrba pomeni najširši pojem, ki vključuje nabavno funkcijo, logistično funkcijo in funkcijo kakovosti nabavnega materiala (Waters, 2003, str. 228).

Slika 2: Model nabavnega procesa v povezavi s temeljnimi pojmi nabavne funkcije



Legenda: * ZDA, ** Velika Britanija

Vir: J.A. van Weele, *Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice*, 2005, str. 13.

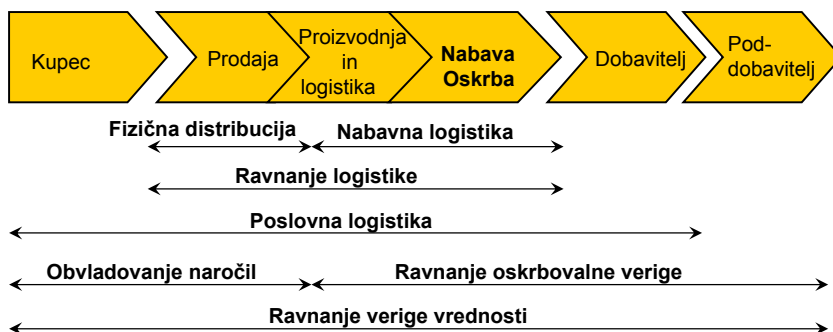
1.1.3 Logistika

Ravnanje oskrbovalne verige podjetje uresničuje s svojim logističnim sistemom, saj je logistika povezovalni proces, ki poskuša optimirati tok izdelkov od dobaviteljev do končnih potrošnikov (glej Sliko 3). **Logistika** je del procesa oskrbovalne verige, ki

vključuje planiranje, izvajanje, kontrolo učinkovitosti in uspešnosti tokov ter skladiščenje blaga, storitev in s tem povezanih informacij od izvora do mesta porabe z namenom zadostiti uporabnikovim zahtevam (Simchi-Levi et al., 2004, str. 2).

Nabavna logistika skrbi za oskrbo, prevzem, skladiščenje in dostavo potrebnega blaga v potrebni količini in kakovosti, zato je logistične procese potrebno planirati (dobavne količine, dinamika dobav, način pakiranja in drugo), analizirati in izboljševati. Merilo za uspešnost planiranja in izvajanja procesov logistike pa predstavljajo skupni stroški, povezani z materiali, ki nastopajo v oskrbovalni verigi (Stock & Lambert, 2001, str. 3).

Slika 3: Grafična predstavitev logistike v povezavi z oskrbovalno verigo



Vir: J.A. van Weele, *Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice*, 2005, str. 207.

1.2 NALOGE, ODGOVORNOSTI IN PRISTOJNOSTI NABAVNE FUNKCIJE

Naloge, odgovornosti, pristojnosti in tudi cilji nabavne funkcije se med podjetji razlikujejo. Odvisne so od velikosti podjetij in njihove notranje organiziranosti, od razpoložljivih nabavnih virov ter stilov vodenja podjetja. Prav gotovo pa je osnovna naloga in poslanstvo nabave pravočasna oskrba s potrebnimi kakovostnimi materiali, surovinami, pomožnimi materiali in storitvami, ki zagotavljajo nemoteno proizvodnjo. Pri tem mora nabava slediti načelu ekonomičnosti in zagotavljati materiale in storitve pod najugodnejšimi pogoji, ob pravem času, v primernih količinah, ki ne vežejo prekomernih obratnih sredstev. Profesionalen in kompetenten nabavni menedžer zagotavlja podjetju dodatne prihranke, ki jih je sposoben pridobiti na posameznih nabavnih področjih.

Razsežnost nalog nabavne funkcije definirata Weele (2005, str. 35) in Potočnik (2002, str. 29) s štirimi dimenzijami obvladovanja nabavne funkcije:

- **s tehnično** (specifikacija funkcionalnih in kakovostnih zahtev potrebnega materiala),
- **s komercialno** (raziskava nabavnih tržišč, pridobitev ponudb, odnosi z dobavitelji, pogajanja in dogovori o dobavnih pogojih),
- **z logistično** (planiranje vseh aktivnosti, ki so potrebne za optimiranje materialnega toka blaga od dobavitelja do proizvodnje),
- **z administrativno** (spremljanje evidence naročil, likvidacija računov in plačil dobaviteljem).

Temeljne odgovornosti, ki so ključnega pomena nabavne funkcije vsakega podjetja po Scheuingu (1989, str. 12) so:

- Zagotavljanje dobav materiala in opravljanje storitev za nemoteno opravljanje osnovnih dejavnosti podjetja.

- Zagotavljanje nabave po najnižjih stroških, kjer so skupni stroški nabave optimalna kombinacija nabavne cene, ustrezne kakovosti nabavljenega materiala in odzivnosti dobavitelja.
- Obvladovanje nabavnih tveganj, ki so lahko posledica spremembe cen materialov ali kakovostno neskladnih in nepravočasnih dobav.
- Razvijanje novih zanesljivih nabavnih virov in zmanjšanje odvisnosti od posameznih dobaviteljev.
- Sledenje spremembam na nabavnih trgih in utrjevanje konkurenčnega položaja podjetja.
- Zadovoljevanje zahtev in potreb odjemalcev: notranjih strank, dobaviteljev, poddobaviteljev, kooperantov in končnih porabnikov
- Ravnanje nabavne funkcije etično, učinkovito in skladno z zakonodajo.
- Zaposlovanje, usposabljanje, razvijanje in motiviranje nabavnega osebja.

Dobler in Burt (1996, str. 36) menita, da odgovornost nabavne funkcije zajema odgovornost za razvoj in ravnanje celotnega nabavnega sistema podjetja – tako notranjih kot zunanjih elementov. Bistvene aktivnosti, ki se običajno izvajajo v menedžmentu nabave, so:

- vključevanje nabave na začetni stopnji razvoja izdelka in sledenje sprememb,
- ravnanje vseh aktivnosti nabavne funkcije in procesa nabave,
- vključevanje medfunkcijskih timov pri izbiri dobaviteljev,
- sklepanje partnerskih in strateških povezav s ključnimi dobavitelji,
- zagotavljanje kakovosti nabavljenega materiala in zniževanje skupnih stroškov nabave,
- nenehno prepoznavanje nevarnosti in priložnosti v poslovnem okolju podjetja,
- strateško planiranje nabavnih aktivnosti za vse pomembnejše materiale,
- uvajanje stalnih izboljšav v oskrbovalni verigi,
- aktivna udeležba pri procesu strateškega planiranja v podjetju.

Baily s skupini avtorjev (2005, str. 32) in Weele (2005, str. 232-233) razlikujeta tri ravni odgovornosti in pristojnosti za izvajanje nabavnih nalog, in sicer:

- **Strateško raven:** obsega sprejemanje nabavnih odločitev, ki dolgoročno vplivajo na položaj podjetja na trgu in za katere je odgovorno najvišje vodstvo podjetja (oblikovanje smernic za delovanje, določanje pristojnosti in odgovornosti nabavnih oddelkov, sklepanje dolgoročnih pogodb, izbor nabavnih strategij, investicijske odločitve, odločitve »narediti ali kupiti«, odločitve o vertikalnih integracijah in finančnih naložbah v oskrbovalni verigi, oblikovanje notranjih cen, odločitve o medsebojnih sporazumih in kompenzacijskih poslih ipd.).
- **Taktično raven:** obsega usklajevanje in sodelovanje z ostalimi funkcijami v podjetju in sprejemanje odločitev, ki so srednjeročnega značaja (priprava letnih pogodb, priprava specifikacij nabavnih naročil, izbor in ocenjevanje dobaviteljev, pogajanja in sklepanje pogodb z dobavitelji za rutinske materiale ipd.).
- **Izvedbeno raven:** obsega dnevno naročanje in komuniciranje z dobavitelji, spremljanje in vrednotenje dobaviteljev glede na dogovore in pogodbe, sprejete na strateški in predvsem taktični ravni, ter reševanje tekočih dnevnih problemov.

Vse tri ravni nabavnih nalog pa morajo biti z nabavnim procesom in organizacijsko strukturo smiselno povezane v celoto.

1.3 CILJI NABAVNE FUNKCIJE

Izhodišče za postavljanje ciljev nabavne funkcije so strateški cilji podjetja kot celota. Nabavni cilji so torej funkcijski cilji, podrejeni ciljem podjetja in so povezani ter soodvisni s cilji ostalih področij v podjetju. Upoštevati moramo načelo hierarhije in harmoničnosti ciljev.

Temeljna pravila za postavljanje nabavnih ciljev so (Iršič, 1998, str. 160):

- cilji morajo biti merljivi,
- cilji morajo biti prostorsko in časovno opredeljeni,
- cilji morajo biti usklajeni s cilji podjetja in s cilji vseh ostalih organizacijskih enot na vseh ravneh,
- cilji morajo biti realni, terminsko opredeljeni in podprti s finančnimi in človeškimi viri za njihovo uresničitev,
- cilji morajo biti fleksibilni.

Tuji in domači avtorji (Iršič, Potočnik, Pooler, Burt, Dobler, Baily, Scheuing in Weele) dokaj enotno opredeljujejo osem do deset najbolj pogostih funkcijskih in strateških ciljev nabave. Kot osnovo navajam cilje nabavne funkcije, kot jih je definirala Leenders s skupino avtorjev (2006, str. 29-32), in jih dopolnim z Završnikovo opredelitvijo ciljev (1996, str. 55):

- Izboljšanje konkurenčnega položaja organizacije: nabavno osebje mora neprekinjeno zaznavati in razvijati priložnosti za zniževanje in obvladovanje stroškov nabave in tako prispevati k dobičku podjetja.
- Oskrbovanje neprekinjenega toka materialov in obvladovanje dobaviteljev ter podpornih dejavnosti, ki zagotavljajo delovanje podjetja: pomanjkanje ali zamujanje dobav surovin ali polizdelkov lahko povzroči izpad proizvodnje, nezmožnost dobave kupcu ob pravem času, povečanje stroškov in izgubo dobrega imena.
- Vzdrževanje optimalnih zalog: eden izmed načinov zagotavljanja nemotene proizvodnje je vzdrževanje prekomernih zalog materiala. Visoke zaloge vežejo dodatna finančna sredstva, ki jih podjetje ne more investirati v druge dejavnosti.
- Vzdrževanje in izboljšanje kakovosti nabavljenega blaga in storitev: zahtevana raven kakovosti proizvodov mora izpolniti pričakovanja odjemalcev. Neskladna kakovost dobav materiala povzroča višje stroške kakovosti tako notranjih kot zunanjih izgub.
- Izbor in razvoj sposobnih dobaviteljev: pomembno je, da nabavni oddelek izbere dobavitelje, ki so ustrezni in odgovorni, saj samo taki dobavitelji podjetju zagotavljajo oskrbo z najnižjimi stroški.
- Standardiziranje nabavnih delov, kjer je to mogoče: nabava lahko prispeva k znižanju lastne cene izdelka, tako da zmanjša število različnih vrst materiala.
- Nabava potrebnega blaga in storitev po najnižjih cenah, vendar ne v škodo ostalih zahtevanih dobavnih pogojev (kakovost, pravočasnost dobav, garancija, ...).
- Negovanje dobrih odnosov z dobavitelji, sodelovanje in razvijanje dobav »ravno ob pravem času«, reševanje problemov, pogajanja glede cen in razvoja novega izdelka.
- Sodelovanje z ostalimi organizacijskimi enotami v podjetju, saj le učinkovito sodelovanje vodi k skupnim uspehom podjetja.
- Doseganje nabavnih ciljev z najnižjimi možnimi administrativnimi stroški: če nabavni procesi niso učinkoviti, so večji tudi administrativni stroški nabave.

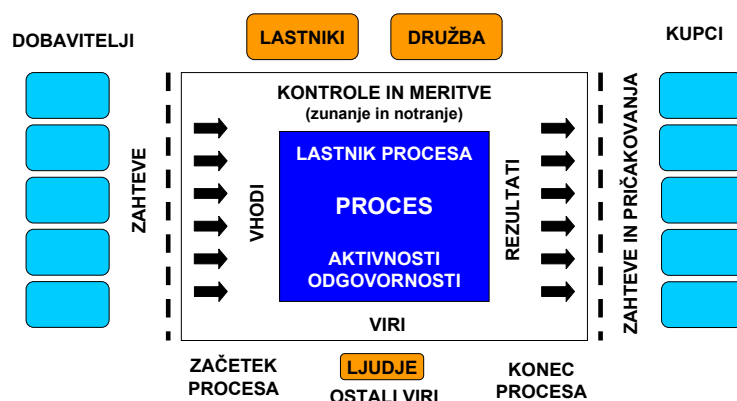
- Spremljanje marketinških usmeritev in ohranjanje tekmovalnega položaja v podjetju.
- Izobraževanje, razvijanje in motiviranje profesionalno kompetentnega nabavnega osebja.

1.4 NABAVNI PROCES

1.4.1 Proces in procesni pristop

Proces je skupek logično povezanih izvajalskih in kontrolnih postopkov ter aktivnosti, katerih posledica oziroma izid je dejanski proizvod ali storitev (Kovačič & Vukšič, 2005, str. 29). Proces lahko opredelimo tudi kot povezano časovno zaporedje nalog in aktivnosti, ki imajo namen vhodnim elementom, ki vstopajo v proces, dodati na izhodni strani procesa naročniku uporabno vrednost. Proces ima jasen začetek in konec z jasno opredeljenimi vhodi in izhodi (glej Sliko 4).

Slika 4: Grafična predstavitev procesa



Vir: R. Novak, *Novosti in spremembe, ki jih prinaša standard ISO 9001:2000*, 2001, str. 25.

Podobna opredelitev procesa je podana tudi v okviru zadnje izdaje standardov skupine ISO 9000:2000 (v nadaljevanju standard), kakor tudi standarda ISO/TS 16949:2002, ki navaja, da je proces nabor medsebojno povezanih aktivnosti, ki vhode preoblikuje v izhode. Pri tem so izhodi praviloma vhodi v druge procese v podjetju, sami procesi pa se planirajo in izvajajo pod kontroliranimi pogoji s končnim namenom dodajanja vrednosti za odjemalca.

Standard opredeljuje tudi osnovne gradnike procesa (*SIST ISO 9001:2000*, 2000 str. 8).

- odgovornost vodstva/ravnateljstvo (kdo je lastnik procesa),
- ravnanje/vodenje virov (osebje, sposobnosti/veščine, infrastruktura, materiali),
- uresničitev proizvoda (koraki za izdelavo proizvoda),
- merjenje, analiziranje in izboljšave (vedeti kaj potrebuješ in kaj imaš).

Prednosti, ki jih lahko pričakujemo od uporabe oziroma uspešne uvedbe procesnega pristopa, so med drugim (Novak, 2001, str. 14; Zorn S., 2007, str. 25):

- boljše razumevanje procesov in njihovega medsebojnega vpliva,
- zanesljivejše in bolj predvidljive rezultate,
- krajše čase izvedbe, učinkovitejšo uporabo virov in zato nižje stroške poslovanja,
- boljše prilagajanje aktivnosti podjetja zahtevam in merilom kupcev,
- izpostavljanje najpomembnejših priložnosti za izboljšave.

1.4.2 Prenova poslovnih procesov

Prenova poslovnih procesov je opredeljena kot temeljito preverjanje poslovnih procesov (procesov, postopkov in aktivnosti) in njihova korenita sprememba, katere namen je doseganje pozitivnih rezultatov na področjih, kot so zniževanje stroškov, povečanje kakovosti izdelkov in storitev, skrajšanje dobavnih rokov in podobno (Kovačič & Vukšič, 2005, str. 35-36). Ta način izboljševanja poslovanja podjetja je usmerjen v analiziranje in spremljanje celotnega poslovanja, ki zahteva korenite spremembe, pogosto informatizacijo procesov in predvsem drugačen pogled ravnateljstva. Za izvedbo prenove, mora podjetje imeti vizijo s temeljno mislijo, da je učinek toliko boljši, kolikor temeljitejša in korenitejša je sprememba, pri čemer pa je čas temeljni dejavnik (Polajnar, Buchmeister & Leber, 2002, str. 330).

Prenova poslovnih procesov običajno vključuje naslednja glavna izhodišča in naslednje cilje (Kovačič & Vukšič, 2005, str. 42):

- poenostavitev poslovnih postopkov z odstranitvijo nepotrebnih aktivnosti,
- skrajševanje poslovnega cikla vseh poslovnih procesov v podjetju v kombinaciji z dvigom odgovornosti in s hkratnim znižanjem stroškov poslovanja,
- dvigovanje dodane vrednosti v vseh poslovnih postopkih ter ob tem postopno dvigovanje kakovosti proizvodov podjetja,
- zniževanje stroškov izvajanja postopkov ob hkratnem ohranjanju zahtevanega razmerja do kakovosti in časa,
- dvigovanje zanesljivosti ter doslednosti izvajanja postopkov,
- prenova poslovnih procesov v smeri tesnejšega in bolj neposrednega povezovanja z dobavitelji,
- usmerjanje v lastne ključne zmožnosti in prenos izvajanja drugih procesov, ki niso ključni in v katerih podjetje ni konkurenčno, izven podjetja (angl. *Outsourcing*).

1.4.3 Proces nabave

Avtorji si glede stopenj nabavnega procesa niso povsem enotni. Podjetja se med seboj razlikujejo v velikosti, dejavnosti, asortimentu in količini proizvodnje, količini in vrednosti potrebnih sredstev za proizvodnjo in izvajanje storitev, kadrih, organizacijah itd. Glede na te razlike ne obstaja en in edini postopek nabavljanja oziroma nabavnega procesa, ki bi veljal za vsa podjetja. V vsakem podjetju se v skladu s konkretnimi potrebami, z možnostmi, z zahtevami, s politiko nabave in z drugimi vplivnimi dejavniki uporabi ustrezen postopek nabave, ki omogoča uspešno uresničitev nalog nabave.

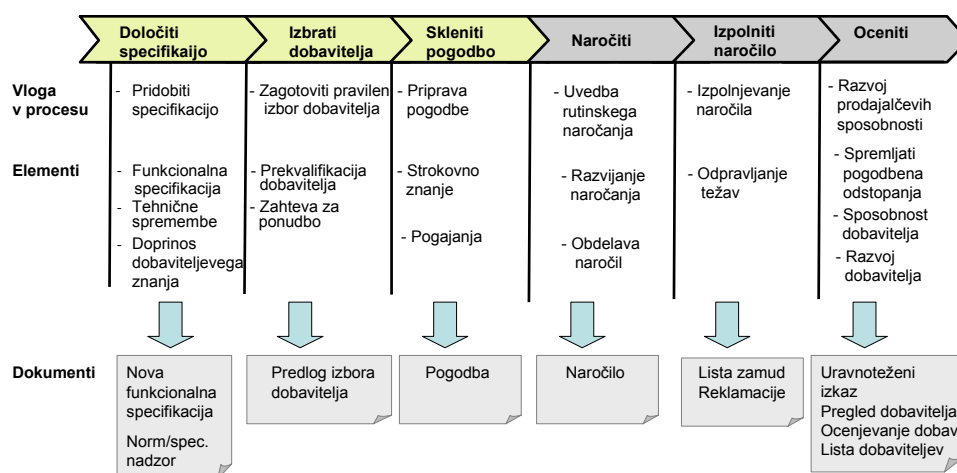
Weele (2005, str. 29) in Monczka s skupino avtorjev (2005b, str. 34) predlagata model šestih stopenj nabavnega procesa (angl. *Purchasing Process*). Baily s skupino avtorjev (2005, str. 4) govori o nabavnem krogu (angl. *Purchasing Cycle*) in ga razdeli na deset stopenj. Lysons in Farrington (2006, str. 4) definirata nabavni proces kot proces nabavne verige (angl. *Purchasing Process Chain*) in ga delita na šest stopenj: prejem zahteve, pridobitev ponudbe, pogajanje z dobaviteljem, izdaja naročila, prejem blaga in izvršitev plačila. Leenders (2006, str. 61) govori o devetih stopnjah nabavnega procesa (angl. *Supply Process*). Završnik (1996, str. 55) navaja dvanajst stopenj nabavnega procesa, ki so izvedbenega značaja, in jih obdelam v poglavju 3.1. Pri vseh avtorjih si stopnje sledijo

v logičnem zaporedju, med njimi pa obstaja tesna povezava. Slab rezultat ene stopnje vpliva na rezultat naslednje stopnje in seveda celotnega procesa nabave.

Weele (2005, str. 13) meni, da je nabavna funkcija podjetja odgovorna za pridobivanje dobrin in storitev, potrebnih za delovanje, vzdrževanje in izvajanje osnovnih in pomožnih dejavnosti, in sicer po najugodnejših pogojih pri zunanjih virih. Po tej definiciji nabava zajema odgovornost za opravila (glej Sliko 5), katerih namen je:

- opredelitev specifikacije za nabavo materiala in storitve,
- izbira najprimernejšega dobavitelja in razvoj postopkov za izbor najboljšega dobavitelja,
- priprava in vodenje pogajanj z dobaviteljem za sklenitev in podpis pogodbe,
- naročanje pri izbranem dobavitelju in vzpostavitev učinkovitega naročanja materialov,
- spremljanje, kontrola in zagotovitev izpolnitve naročila (odpreme pri dobavitelju),
- kasnejše spremljanje in ocenitev zanesljivosti dobav (neskladnost dobav, ažurna evidenca materialov in dobaviteljev, ocenjevanje in razvrščanje dobaviteljev).

Slika 5: Grafična predstavitev nabavnega procesa



Vir: J.A. van Weele, *Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice*, 2005, str. 29.

1.4.4 Dejavniki, ki vplivajo na nabavni proces

Dejavniki, ki vplivajo na nabavni proces, so naslednji (Potočnik, 2002, str. 27):

- **Lastnosti materiala:** Pri nabavi tehnično zahtevnih izdelkov, ki predstavljajo veliko tveganje kakovosti, se v odločanje vključijo tehnični strokovnjaki. Pri večjih nakupih surovin, ki imajo velik finančni vpliv in pomenijo uresničitev prihrankov za podjetje, pa se vključijo vodilni finančniki in vodstvo podjetja. O nabavi standardnih materialov običajno odloča nabavno osebje v nabavi.
- **Strateški pomen nabave:** Če je nabava materiala za podjetje pomembna, potem vodstvo sodeluje pri nabavnih odločitvah. Strateški pomen ni odvisen le od količine denarja in višine vlaganja, ampak tudi od pomembnosti materiala pri odpravljanju ozkih grl v proizvodnji, saj ima pri zastojih že majhna količina poceni nabavljenega materiala velik finančni vpliv na poslovanje podjetja.
- **Količina denarja za nabavo:** Vloga vodstva pri odločanju o nabavi je tem večja, čim višji so denarni zneski, zato se vodstvo pogosto udeležuje pogajanj o nabavi strateških materialov in pomembnejših surovin.

- **Značilnosti nabavnega trga:** Pogajanja z monopolnimi in oligopolnimi dobavitelji bodo veliko bolj zahtevna in zapletena kot z dobavitelji, ki delujejo na konkurenčnem trgu. Vodstvo je v prvem primeru bolj vpleteno v proces sprejemanja nabavnih odločitev.
- **Stopnja tveganja pri nabavi:** Večje kot je tveganje pri nabavi, posebno pri začetnih dobavah, več oddelkov je vključenih v sprejemanje odločitev o nakupu. Pri ponovnih nabavah je odločitev lažja, saj ima podjetje določene izkušnje, ki skrajšujejo nabavni postopek.

1.5 STRATEŠKA NABAVA

Strateška vloga nabave je v usklajevanju in izvajanju nabavnih aktivnosti, ki podpirajo strateške cilje podjetja. Strateško vlogo nabave lahko definiramo kot njeno vključenost v temeljne aktivnosti podjetja, kot so tehnično-tehnološko, finančno in trženjsko planiranje ter uvajanje novih izdelkov (Gadde & Hakansson, 1993, str. 4-6). Ker ima nabava neposreden stik z zunanjimi trgi, lahko pridobi pomembne informacije o novih tehnologijah, materialih, storitvah in nabavnih virih ter o spremembah tržnih pogojev. Če zna nabava pridobljene informacije dobro predstaviti vodstvu, pomaga preoblikovati temeljno strategijo, s katero lahko podjetje izkoristi tržne priložnosti. K strateškemu uspehu organizacije lahko pripomore tudi s pomočjo izbiranja in razvijanja novih in obstoječih dobaviteljev. Vključevanje dobaviteljev na zgodnji stopnji razvoja novega ali ob spremembah obstoječega izdelka lahko skrajša razvojni čas in zniža celotne stroške. Ker je nabava obenem podporna in strateška funkcija, dodaja vrednost tudi ostalim funkcijskim področjem, zato mora biti na zgodnji stopnji prisotna pri pomembnih odločitvah, ki jo zadevajo. Le z dobro obveščenostjo lahko nabava predvideva in zagotavlja izpolnjevanje potreb ostalih področij (Stock & Lambert, 2001, str. 480).

Glavni razlogi za rast pomembnosti strateških odločitev v nabavi so (Baily et al., 2005, str. 32):

- Nabavna funkcija lahko z zmanjševanjem stroškov prispeva k dodani vrednosti.
- Hiter inovacijski razvoj izdelkov zahteva bolj integriran menedžment.
- Uvajanje koncepta oskrbovalne verige in integracija procesov.
- Aktivno sodelovanje z dobavitelji lahko zniža stroške.
- Nabavne odločitve moramo sprejemati na osnovi dolgoročnih strateških stroškov nabave in ne na osnovi kratkoročnih ocen.
- Konkurenčni boj z japonskimi podjetji, ki že dolgo vidijo nabavo kot možnost za pridobivanje konkurenčnih prednosti.
- Rast deleža stroškov nabave materiala v celotnih stroških podjetja.
- Povečano zanimanje vodstva podjetja za ustvarjanje morebitnega dobička v nabavi.

Strateško obvladovanje nabavne funkcije pomeni tudi bolj povezan odnos med podjetjem in nabavnim virom. Iršič (1998, str. 51) strateško oblikovanje nabavne funkcije razume na dva načina:

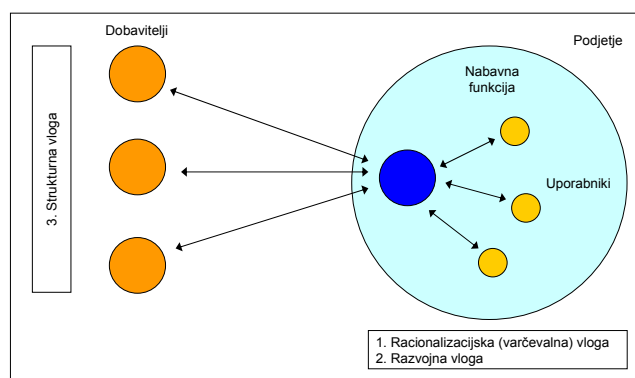
- strateški pristop k nabavi zahteva aktivnejše delovanje nabavne funkcije, če želijo povečati sposobnost nabavnih virov, njihovo odgovornost in sodelovanje z vsemi funkcijami v podjetju;

- pri razvoju uspešnih nabavnih virov je potrebno doseči visoko stopnjo dorečenosti oskrbovalne verige ter izoblikovati ustrezne strategije za sistematično razvijanje in vrednotenje nabavnih virov.

Gadde in Hakansson (1993, str. 7) sta nabavni funkciji določila strateški pomen s tremi vlogami (glej Sliko 6):

- **Racionalizacijska ali varčevalna vloga** zajema vse aktivnosti, ki so namenjene zniževanju stroškov v celotni oskrbovalni verigi (zmanjševanje stroškov materialnih, informacijskih in finančnih tokov).
- **Razvojna vloga**, ki se odraža v sodelovanju z dobavitelji pri razvoju novih proizvodov in pri nenehnih izboljšavah obstoječih proizvodov. Pomembnost te vloge se odraža v tesnejšem sodelovanju z dobavitelji.
- **Strukturna vloga** zajema strateške odločitve o izboru nabavnih virov in način sodelovanja z dobavitelji (en nabavni vir ali več nabavnih virov, odločitve "narediti ali kupiti", globalni ali lokalni nabavni trgi).

Slika 6: Grafična predstavitev vloge strateške nabave



Vir: L. Gadde & H. Hakansson, *Professional Purchasing*, 1993, str. 7.

Enotno vsem avtorjem pri določanju vsebine strateškega obvladovanja nabavne funkcije je planiranje procesov, povezanih z nabavno funkcijo v celotni oskrbovalni verigi, usmerjenih na daljše obdobje, izvajanje teh odločitev pa dolgoročno vpliva na konkurenčno sposobnost podjetja.

2 PLANIRANJE NABAVNEGA PROCESA

Planiranje pomeni obvladovanje prihodnjih dejavnosti podjetja. Na področju nabave to pomeni določitev prihodnjih želenih ciljev nabavnega tima ter plan potrebnih akcij za izvedbo teh ciljev (Scheuing, 1989, str. 130). Planiranje je torej kontinuiran proces aktivnosti, ki se nanašajo na prihodnost, katerih dosežki se merijo s sistematičnimi povratnimi informacijami (Burt & Pinkerton, 1996, str. 229).

Weele definira planiranje in ravnanje nabavnega procesa v šestih korakih (2005, str. 86):

1. korak: raziskava nabavnega trga,
2. korak: določitev ciljev nabave,
3. korak: določitev nabavnih strategij,
4. korak: planiranje nabave,
5. korak: uresničevanje nabavnih politik,
6. korak: kontrola in vrednotenje (glej Prilogo 1).

2.1 RAZISKOVANJE NABAVNIH TRGOV

Opredelitev raziskave nabavnega trga

Pri definiranju raziskave nabavnih trgov imajo avtorji dokaj enoten pristop, zato združim elemente definicije posameznih avtorjev v skupno definicijo.

Raziskovanje nabavnih trgov opredelimo kot kontinuirano sistematično zbiranje, razvrščanje in analiziranje podatkov, ki so v povezavi z dejavniki, ki vplivajo na nabavo materiala in storitev za zadovoljevanje sedanjih in prihodnjih potreb podjetja ter prispevajo k optimalnemu donosu. (Završnik, 2004, str. 15; Weele, 2005, str. 101; Potočnik, 2002, str. 66). Cilj je spoznati in poiskati čim več cenovno ugodnih morebitnih nabavnih virov sprejemljive kakovosti.

Vloga in pomen raziskovanja nabavnih trgov

Raziskovanju nabavnih trgov smo tako v teoriji kot tudi v praksi dolgo časa posvečali premalo pozornosti. Pogosto smo sledili ponudnikom surovin, materialov in storitev, ki so s svojimi marketinškimi aktivnostmi krojili naš nabavni horizont. Zahteve kupcev, tehnološki razvoj in proces globalizacije so vplivali na dinamične spremembe tržnega položaja podjetij. Podjetja so prišla do spoznanja, da optimalen nakup brez intenzivnega in sistematičnega raziskovanja novih nabavnih virov na novih nabavnih trgih ni več mogoč. Raziskovanje nabavnih trgov nam omogoča prepoznavanje tržnih priložnosti in nevarnosti, ki nam pomagajo sprejemati optimalne nabavne odločitve, in sicer glede na stroške nabave in tveganje zagotovitve kakovostno skladnih in pravočasnih dobav.

Potrebe po raziskavi nabavnih tržišč izhajajo iz več dejavnikov, vsem pa so skupne spremembe, ki nastajajo na tržišču in so spodbuda in gonilo razvoja. Welle (2005, str. 101), Završnik (2004, str. 14-15) in tudi Potočnik (2002, str. 66) te dejavnike delijo v štiri skupine:

- **Nenehen tehnološki razvoj:** V cilju razvijanja in ohranjanja konkurenčnih prednosti morajo podjetja neprestano vlagati v razvoj novih inovativnih izdelkov višje kakovosti in optimirati procese. Novi izdelki zahtevajo vlaganja v razvoj ali nakup novih tehnologij, kar zahteva dodatna finančna sredstva. Podjetja so pred dilemo »narediti ali kupiti«. Odločajo se o lastnem investiranju ali koriščenju prednosti, ki jih omogoča dobaviteljeva specializacija.
- **Dinamika nabavnih trgov:** Zaradi hitrih gospodarskih ali političnih sprememb na globalnih trgih se lahko bistveno spremenijo cene borznih materialov in surovin ter energentov. Zasledovanje, analiziranje sprememb nabavnih pogojev ter predvidevanje prihodnjega gibanja dogodkov na nabavnih trgih podjetju omogočajo, da se lahko hitro in ustrezno odzove na nastale ali pričakovane spremembe ter izvede ustrezne korektivne ukrepe za ohranitev konkurenčnih prednosti.
- **Spremembe v razvitih zahodnih državah:** Z rastjo življenjskega standarda se v razvitih zahodnih državah višajo tudi stroški dela, zato podjetja selijo svojo proizvodnjo na področja, kjer so stroški delovne sile nižji. Poleg stroškov dela, ki so pomembni za prerazporeditev proizvodnih zmogljivosti na globalnem trgu, sta pomembna dostop do strateških surovin ter koriščenje tehnološko razvitih materialov

in tehnologij, ki so patentno zaščiteni ali njihova uporaba povzroča visoke stroške proizvodnje zaradi okoljevarstvenih predpisov.

- **Monetarna gibanja:** Gibanja tečajev posameznih valut, katerih vzrok so politična ali gospodarska nihanja, povzročajo podjetjem visoke stroške in velika tveganja. Z raziskavo nabavnega trga in s pravočasnim ukrepanjem lahko podjetje tveganja zmanjša na najnižjo možno stopnjo.

Področja raziskave nabavnega trga

Področje raziskave nabavnega trga lahko zajema proizvode in storitve z glavnima ciljema zmanjšati nabavne stroške in vzpostaviti alternativne nabavne vire. Naslednje področje raziskave so lahko dobavitelji, kjer ugotavljamo sposobnost dobaviteljev za razvijanje dolgoročnih poslovnih odnosov. Tretje področje se nanaša na raziskavo sistemov in postopkov, kamor med drugim sodi uvajanje informacijske tehnologije. (Weele, 2005, str. 107).

Završnik (2004, str. 21) in tudi Weele (2005, str. 108) razlikujeta tri nivojska področja raziskave nabavnih trgov:

- **Makroekonomsko raziskavo**, ki analizira globalno poslovno okolje in dejavnike, ki vplivajo na splošne gospodarske in politične razmere v prihodnosti. Zajema raziskavo naslednjih dejavnikov: inflacija, gibanje valutnih tečajev, zaposlenost, gibanje plač, gospodarska rast ipd.
- **Mezoekonomsko raziskavo**, ki je osredotočena na dejavnike posamezne gospodarske panoge: stopnja donosnosti, gibanje stroškov in cen, zaposlenosti ipd.
- **Mikroekonomsko raziskavo**, ki je usmerjena na materiale, izdelke in dobavitelje. Zajema oceno zmožnosti dobaviteljev za razvoj dolgoročnih partnerskih odnosov.

Metode raziskovanja nabavnih trgov

Raziskovanje nabavnega trga izvajamo z različnimi metodami zbiranja, obdelave in analize podatkov (Završnik, 2004, str. 42). Najpogosteje uporabljamo:

- metodo anketiranja, katere objektivnost je odvisna od pripravljenosti anketirancev;
- metodo opazovanja tržnih premikov za tiste vrste materialov, ki predstavljajo največjo vrednost nabave; ta metoda je zaradi osebnega ocenjevanja posameznih tržnih pojavov subjektivna;
- metodo intervjuja, ki omogoča, da v pogovorih z dobavitelji dobimo splošen vtis o razmerah na nabavnem trgu; pri tej metodi prevladujejo subjektivni vplivi;
- motivacijsko metodo, ki temelji na metodah psihologije in sociologije.

Pri obdelavi podatkov uporabljamo predvsem naslednje statistične metode: časovne vrste, povprečne vrednosti, indekse, koeficiente korelacije in trende. Izračunane statistične kazalce pa moramo tudi pravilno obrazložiti.

V velikih podjetjih, ki poslujejo z dobavitelji iz več nabavnih območij in nabavljajo raznovrstne materiale, poteka raziskovanje nabavnih trgov v posebnem oddelku za raziskovanje in analiziranje nabavnih virov. Manjša podjetja običajno koristijo storitve specializiranih raziskovalnih organizacij.

Postopek raziskovanja nabavnih trgov

Postopek samega raziskovanja trga se razlikuje po posameznih podjetjih, vendar lahko rečemo, da praviloma poteka v naslednjih zaporednih korakih: določitev področja in cilja preučevanja; določitev virov podatkov in metod preučevanja; zbiranje, urejanje in analiziranje podatkov; prikazi in opisi rezultatov; sklepi in poročila.

Podjetje lahko pridobi podatke iz lastnih evidenc o nabavnem trgu, npr. iz baze dobaviteljev, pregleda pogodb in naročil, nabavnih cenikov, pregleda reklamacij in skladiščnih evidenc, ali pa iz zunanjih virov, npr. iz prospektov, katalogov, strokovnih revij, statističnih podatkov, borznih poročil ipd. Kadar podjetje samo zbere podatke in jih analizira, govorimo o primarnih virih, kadar pa podatke zberejo drugi in jih javno objavijo, govorimo o sekundarnih virih (Završnik, 2004, str. 37-38).

2.2 NABAVNE STRATEGIJE

Poslovna strategija podjetja določa izbrano pot podjetja za doseganje njegovih ciljev. S strategijo razumemo vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseganje zastavljenih strateških ciljev. Strategija podjetja tako pomeni opredelitev osnovnih dolgoročnih smotrov in ciljev podjetja ter aktivnosti, ki imajo dodeljene vire za uresničitev teh ciljev. Izvajanje strategije privede do uresničitve dolgoročnih ciljev podjetja in je praviloma rezultat ustvarjalnega in inovativnega napora v podjetju (Pučko, 2003, str. 169). Vsekakor pa si vsako podjetje glede na svoj položaj razvije lastno strategijo. Poslovna strategija podjetja je osnova za opredelitev strategij vseh poslovnih funkcij v podjetju.

Vodstvo podjetja mora sprejeti natančne odločitve v tako imenovanem strateškem trikotniku, ki opredeljuje splošni položaj podjetja na trgu (Weele, 2005, str. 144). Udeleženci strateškega trikotnika so (glej Prilogo 2):

- **Najpomembnejše ciljne skupine kupcev.** Podjetje mora opredeliti različne ciljne skupine kupcev in njihove potrebe, da bo lahko izpolnilo njihova pričakovanja.
- **Najpomembnejši konkurenti.** Podjetja morajo zagotoviti prepoznavnost svojih izdelkov in storitev, ki jim zagotavljajo ohranjanje konkurenčnih prednosti na trgu. Dobro morajo poznati svoje konkurente in na osnovi primerjalne analize ugotoviti lastne prednosti in slabosti.
- **Najpomembnejši dobavitelji.** Podjetje mora stalno proučevati temeljne dejavnosti podjetja in na osnovi tendenc na nabavnih trgih ugotavljati upravičenost vzdrževanja ali opustitve določenih dejavnosti. Kadar se določene dejavnosti izkažejo kot neproduktivne ali neperspektivne, lahko podjetje razmišlja o pogodbenem prenosu na podizvajalce (kooperacija) ali/in o družabništvu z dobavitelji.

V svetovni literaturi je močno prisotna teza, da vsebuje splošna hierarhija planskih strategij naslednje tri glavne ravni (Pučko, 2003, str. 171):

- raven celotnega podjetja — celovita strategija,
- raven poslovne enote ali strateške poslovne enote (SPE) — poslovna strategija,
- raven poslovnega funkcijskega področja — funkcijska strategija.

Celovita strategija je strategija na ravni celotnega podjetja, odgovoriti pa mora na vprašanje, s katerimi poslovnimi področji se bo podjetje ukvarjalo in v kakšnem obsegu. Izhaja neposredno iz vizije oziroma poslanstva podjetja, iz postavljenih strateških ciljev in ambicij, iz opredeljene poslovne filozofije podjetja, iz identificiranih poslovnih področij in iz dodeljevanja virov v skladu s prioritetami. Iz navedenega sledi, da se mora osnovna strategija ukvarjati z naslednjimi skupinami odločitev (Pučko, 2003, str. 173):

- s portfeljem strateških poslovnih področij v podjetju,
- z razvojem povezav med strateškimi poslovnimi enotami in s sinergijami med njimi,
- z uravnoteženjem tveganj in tokov dobička v okviru podjetja,
- z uravnoteženjem denarnih tokov v okviru podjetja,
- z želenimi rezultati, ki naj bi jih enote in podjetja kot celota dosegala.

Poslovna strategija določa način poslovanja z določeno poslovno enoto oziroma skupino proizvodov, katerega bistvo je opredelitev poti do konkurenčne prednosti podjetja. Poslovna strategija vsebuje cilje glede razvoja proizvodov in trgov za določeno strateško poslovno enoto, začenja pa se z analizo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. Izhodišče za oblikovanje poslovne strategije je tudi preverjanje in oblikovanje poslanstva strateške poslovne enote v okviru podjetja, znotraj katerega je določena širina poslovne dejavnosti enote ter opredeljena skupina proizvodov in njihovih trgov, vključno z načinom, po katerem bo enota poskušala doseči konkurenčno prednost. Poslovna strategija mora biti praviloma izvedena iz celovite strategije podjetja ali mora biti z njo vsaj skladna. (Pučko, 2003, str. 200).

Po Porterju poznamo tri generične poslovne strategije, ki opredeljujejo možne poti k doseganju konkurenčne prednosti za posamezno strateško poslovno enoto, in sicer: strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti; strategijo diferenciacije proizvodov in strategijo razvijanja tržne niše.

Funkcijske strategije se osredotočajo na maksimiranje učinkovitosti virov podjetja in na povezovanje funkcijskih in nefunkcijskih dejavnosti, in sicer z namenom podpore uresničevanju celovitih in poslovnih strategij ter nadaljnjemu razvoju posebne sposobnosti podjetja. (Pučko, 2003, str. 213). Funkcijske strategije so usmerjene na posamezna funkcijska poslovna področja (na trženje, razvoj, proizvodnjo, nabavo, ...), določitev njihovih delnih ciljev ter narave in zaporedja aktivnosti, ki jih bo potrebno narediti v okviru vsakega posameznega funkcijskega področja, da bi lahko dosegli planske cilje podjetja kot celote. Posamezne funkcijske strategije ne morejo biti razvite vsaka zase, ampak se morajo medsebojno upoštevati in sinergijsko prispevati k opredelitvi in uresničevanju poslovne strategije posamezne strateške poslovne enote in končno tudi celovite strategije podjetja.

Nabavne strategije kot funkcijske strategije izhajajo iz temeljne strategije podjetja kot celote in prispevajo k uspešnosti podjetja na trgu. Z razvojem nabavne funkcije in z večanjem njenega pomena na strateški ravni podjetja so se razvijale tudi nabavne strategije. Iz tradicionalnega pristopa zniževanja cen se je težišče nabavnih strategij razširilo tudi na področje kakovosti, zanesljivosti in inovativnosti na strani dobaviteljev. Nabavne strategije so skupek pravil, ki usmerjajo nabavna prizadevanja podjetja v izbranem časovnem obdobju. (Scheuing, 1989, str. 140). Strategije se prilagajajo spremembam v konkurenčnem okolju in omogočajo izkoriščanje priložnosti, ki se pojavljajo na nabavnem trgu.

2.2.1 Vrste nabavnih strategij

Podjetja se soočajo s stalnimi spremembami na nabavnih trgih, zato je izredno pomembno, da oblikujejo ustrezne nabavne strategije. Nabavne strategije se med seboj razlikujejo glede na dejavnike, ki jih opredeljujejo, ter glede na nabavno področje, ki ga pokrivajo. Pri uporabi nabavnih strategij je pomembno, da znamo uskladiti različna izhodišča ter združiti različne nabavne strategije v celoto, ki podjetju zagotavlja trajno konkurenčno prednost na nabavnem trgu.

Po Andersu (1992, str. 62) so nabavne strategije odvisne od:

- razmer v panogi, v kateri se nahaja podjetje (razmere pogojujejo vstopne in izstopne ovire ter odvisnost dobaviteljev v panogi),
- nabavnega trga (podjetja lahko nabavljajo na lokalnem ali globalnem trgu),
- velikosti in vpliva dobavitelja (zmanjševanje odvisnosti podjetij od posameznih dobaviteljev),
- vrste nabavnega materiala ali izdelka (podjetja imajo možnost kupovati le posamične sestavne dele ali pa celotne sklope in sestave),
- razmer v okolju (izbira dobaviteljev, ki uporabljajo okolju prijazne materiale, izdelke, tehnologije ter aktivno izvajajo skrb za varovanje in zaščito okolja).

Različni avtorji uporabljajo različne pristope pri oblikovanju nabavnih strategij. V nadaljevanju predstavljam nekatere najpomembnejše nabavne strategije, ki imajo v praksi največ uporabnikov.

Leenders s skupino avtorjev (2006, str. 526-527) navaja šest osnovnih nabavnih strategij, in sicer:

- strategijo zagotavljanja dobav: usmerjena je na zagotavljanje proizvodnih zmogljivosti pri dobavitelju in na kakovost nabavljenega materiala,
- strategijo zmanjševanja stroškov: usmerjena je na neprestano zmanjševanje celotnih nabavnih stroškov,
- podporno strategijo, ki je usmerjena na komunikacijski prenos znanja in izkušenj od dobaviteljev do kupcev, da bi izboljšali kakovost ponudbe,
- strategijo spremembe okolja: usmerjena je v spoznavanje in napovedovanje sprememb v okolju ter prilagajanje spremembam,
- konkurenčno strategijo: usmerjena je v izkoriščanje tržnih priložnosti in zagotavljanje konkurenčnih prednosti za kupca,
- strategijo obvladovanja tveganj: usmerjena je na obvladovanje tveganja hitrih cenovnih sprememb, možnosti prekinitve dobav in izgube ugleda.

Scheuing (1989, str. 140-152) definira pet osnovnih nabavnih strategij in jih dopolnjuje s specifičnimi podstrategijami:

- strategijo »narediti ali kupiti«: odločanje med nakupom in lastno proizvodnjo
- strategijo števila zunanjih virov: en nabavni vir ali več nabavnih virov,
- strategijo, povezano s časom nabave in z nabavno količino, ki jo sestavljajo štiri podstrategije:
 - iz »rok v usta«, katere cilj je obdržati minimalno raven zalog,
 - nabava po trenutnih potrebah, katere rezultat so pogosta naročila, zaloge pa so ustrezno majhne,

- vnaprejšnji nakupi (angl. *Forward Buying*), ko se izkoristijo cenovno ugodni položaji, hkrati pa se izognemo pomanjkanju materiala in zamudam dobav, vendar so stroški zalog in skladiščenja izredno visoki,
- špekulativni nakupi, ko presežek finančnih sredstev investiramo v nakup cenovno ugodnih izdelkov ali materialov v času znižanj,
- strategijo razmerja med stroški in tveganjem, za katero je značilno, da se z zmanjševanjem nabavnih stroškov povečuje nabavno tveganje, sestavlja jo pet podstrategij, ki predstavljajo tradicionalni pristop: strategija standardizacije, strategija celostnega naročila, strategija sistemskih pogodb, strategija cenovne zaščite in strategija »ravno ob pravem času«, ki pomeni moderni pristop,
- strategijo življenjskega cikla izdelkov, ki se spreminja sorazmerno s spreminjanjem povpraševanja po izdelku na različnih stopnjah življenjskega cikla izdelka.

Anders (1992, str. 24) navaja tri osnovne strategije, in sicer glede na odnos pomembnosti nabave za podjetje proti dobavnemu potencialu:

- strategijo popolnega izčrpavanja: to je agresivna strategija, pri kateri je aktivnost nabavne funkcije zelo velika, saj se nenehno iščejo novi dobavitelji, hkrati pa sta pomen in vloga nabave zelo visoka,
- selektivno strategijo: tu se nabavne odločitve sprejemajo selektivno v odvisnosti od posameznih primerov,
- strategijo zadrževanja: pri tej je vloga nabave zadržana, nabavna funkcija pa lahko vzdržuje formalne stike z možnimi dobavitelji.

Weele (2005, str. 152) izvede štiri temeljne nabavne strategije na osnovi **portfeljskega pristopa** k nabavi, ki ga je definiral Kraljič (1983, str. 114):

- **Strategijo partnerstva:** Cilj je oblikovanje skupne zavezanosti v dolgoročnem odnosu, torej vzpostaviti partnerski odnos. Ta strategija je primerna pri nabavi strateško pomembnih materialov. Kupec in dobavitelj sodelujeta, se usklajujeta in dogovarjata glede nenehnega izboljševanja kakovosti in zniževanja stroškov. Dejavnosti kupca so: natančno predvidevanje potreb v prihodnosti, preučitev nabavnega tveganja, skrbna izbira dobavitelja, analiza skupnih nabavnih stroškov, pregled gibanja materiala, učinkovit postopek spremembe naročil, vrednotenje dobaviteljev.
- **Strategijo konkurenčne ponudbe:** Cilj strategije je doseganje najboljšega kratkoročnega posla. Strategija je primerna pri nabavi vzvodnih materialov. Ker je možno, da podjetje lahko zamenja materiale in dobavitelje, ne sklepa dolgoročnih pogodb. Podjetje oblikuje ceno na osnovi pridobivanja konkurenčnih ponudb in daje prednost najnižji možni ceni pri zahtevani kakovosti in stalnosti dobave. Dejavnosti kupca pri tej strategiji so predvsem izboljšanje poznavanja materialov na trgu, iskanje alternativnih materialov in dobaviteljev, prerazporeditev nabave po dobaviteljih, optimiranje količin naročila, ciljno določanje cen. Majhni prihranki stroškov pomenijo velike vrednosti zaradi velikih količin, zato je ta strategija primerna za izvajanje na ravni osrednje nabavne funkcije.
- **Strategijo zagotovitve dobave:** Cilj te strategije je zagotovitev kratkoročnih oziroma dolgoročnih dobav in zmanjšanje nabavnega tveganja predvsem za tiste materiale, ki pomenijo ozko grlo pri dobavah in v proizvodnji. Dejavnosti kupca pri tej strategiji so natančno predvidevanje potreb v prihodnosti, preučitev nabavnega tveganja,

razvrščanje dobaviteljev, razvijanje preventivnih ukrepov, določanje varnostne zaloge ter prevoza in iskanje alternativnih izdelkov ter dobaviteljev.

- **Strategijo sistemskega sklepanja pogodb:** Cilj te strategije je poenostavitev logistike, izboljšanje učinkovitosti poslovanja in zmanjšanje števila dobaviteljev. Primerna je pri nabavi običajnih materialov, torej za izdelke za široko porabo. S tem načinom se znižajo administrativni in logistični stroški, postopki naročanja in dobav pa so enostavnejši. Dejavnosti pri tej strategiji so predvsem sklepanje podpogodb za skupino oziroma vrsto izdelkov, standardizacija ponudbe izdelkov, oblikovanje učinkovitega notranjega postopka izpolnjevanja naročil in izdajanja računov ter prenos naročanja na notranjega uporabnika.

Scheuing, Dobler, Weele in nekateri drugi avtorji pripisujejo strategiji »narediti ali kupiti« in strategiji »ravno ob pravem času« poseben pomen, zato ju obdelam posebej v ločenih podpoglavjih.

2.2.1.1 Strategija »NAREDITI ali KUPITI«

Pomembna odločitev, tako za vodstvo podjetja kot tudi za nabavno funkcijo v podjetju, je razrešitev dileme »narediti ali kupiti«, kar pomeni odločanje med nakupom in lastno proizvodnjo. »Narediti« pomeni, da podjetje samo zagotovi ustrezne vire za izvajanje posameznih nalog in aktivnosti, »kupiti« pa pomeni, da podjetje poišče ustrezne vire na trgu in te aktivnosti prepusti v izvajanje dobaviteljem. Podjetja uporabljajo tako zunanje kot notranje vire, zaradi tehnološke specializacije podjetij in neprestanega pritiska po zniževanju skupnih stroškov pa se razmerje nagiba v korist zunanjih virov. Ta odločitev zelo vpliva na produktivnost in konkurenčnost podjetja, zato je to ena od strateških odločitev podjetja (Leenders et al., 2006, str. 476). Pri vrednotenju meril morajo sodelovati različne poslovne funkcije v podjetju. Podjetje jih mora obravnavati pri vsakem sprejemanju odločitve o izbiri strategije »narediti ali kupiti«, saj ta odločitev močno vpliva na uspešnost podjetja, pa tudi na njegov obstoj (Burt & Pinkerton, 1996, str. 103).

Posebno je potrebno to odločitev analizirati v naslednjih primerih (Burt & Pinkerton, 1996, str. 98–103):

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

Gadde in Hakansson (1993, str. 40) navajata osnove, na katerih naj temeljijo sprejete odločitve o izboru strategije »narediti ali kupiti«:

- s povečevanjem specializacij proizvodnje se podjetja odločajo za strategijo »kupiti«,
- s specializacijo dobaviteljev se podjetja vse več odločajo za strategijo »kupiti« in zunanje izvajajo tudi neproizvodne dejavnosti, tudi razvoj in oblikovanje izdelkov,
- pojavljajo se medsebojne povezave z dobavitelji na področju proizvodnje in razvoja.

Iršič (1998, str. 53) navaja dve temeljni merili, na osnovi katerih se podjetje odloči o izboru strategije »narediti ali kupiti«:

- lastna proizvodnja je smiselna na področju, na katerem lahko podjetja ohranjajo dolgoročne konkurenčne prednosti na trgu in zagotavljajo unikatno vrednost za odjemalca,
- pri izdelkih, za katere podjetje nima bistvenih konkurenčnih prednosti ali specialnih sposobnosti, se podjetja odločajo za zunanji nabavni vir.

Najbolj pogosti problemi, ki se pojavljajo v povezavi s sprejemanjem odločitve »narediti ali kupiti«, so (Burt & Pinkerton, 1996, str. 98):

- zaradi nepoznavanja problematike se ne upoštevajo vsi dejavniki,
- odločitve se sprejemajo na prenizki ravni (na izvedbeni ali taktični in ne na strateški ravni, čeprav je odločitev strateškega pomena za podjetje),
- stroškovna analiza odločitve »narediti« je manj natančna kot stroškovna analiza »kupiti«,
- sodelavci nabave menijo, da so bolj informirani o izdelku ali storitvi pri strategiji »kupiti« v primerjavi z možnimi dobavitelji,
- sprejete odločitve »narediti ali kupiti« se ne preverjajo periodično, in sicer kljub temu, da se okoliščine in osnove, ki so služile za sprejem odločitve, spreminjajo.

Pri odločanju o tem, ali bomo del proizvodnje naredili sami ali pa ga bomo kupili, imajo pomembno vlogo stroški in količine, ki jih potrebujemo. Pomembno pa je upoštevati tudi čas trajanja potrebe po tem delu proizvodnje in stroške obeh alternativ opazovati skozi časovno dimenzijo. Poleg stroškov mora podjetje upoštevati tudi druge dejavnike, ki vplivajo na odločitev izdelave ali nabave, predvsem kakovost materiala lastne proizvodnje ter varnost, da bo material tudi v kritični situaciji na razpolago.

Avtorji Baily, Leenders in Lysons navajajo veliko dejavnikov pri odločanju o strategiji »narediti ali kupiti«, kar kaže na kompleksnost tega odločanja. Najbolj natančno je dejavnike opredelil Scheuing (1989, str. 142). Navaja naslednje dejavnike pri odločanju »narediti ali kupiti«:

- stroški: pomemben, ne pa nujno odločilen dejavnik za vir z nižjimi stroški,
- sposobnost: kdo je sposoben proizvajati skladno s specifikacijami,
- zmogljivost: ali ima podjetje zadostne razpoložljive zmogljivosti,
- kontrola: če je nujna kontrola kakovosti izdelka, ima prednost odločitev »narediti«,
- odvisnost: uporaba zunanjega vira lahko povzroči določeno raven odvisnosti, ki navadno pri notranji proizvodnji ni prisoten,
- fleksibilnost: odločitev »narediti« doma zahteva investiranje v namensko opremo, s čimer se zmanjšuje fleksibilnost navzven,
- stalni stroški: stroški nakupa in vzdrževanja potrebnih strojev so lahko visoki,
- usposobljenost: notranja proizvodnja lahko ustvari ali izboljša strokovno znanje, ki koristi tudi drugim področjem,
- obseg: zaradi učinka ekonomije obsega in učinka krivulje učenja dajejo velike količine prednost odločitvi »narediti«, majhne količine pa odločitvi »kupiti«,
- dolgoročna pričakovanja: pri pozitivnih pričakovanjih se daje prednost odločitvi »narediti« in obratno,
- izkoriščenost: podjetje se lahko odloči za notranjo proizvodnjo, da zagotovi izkoriščenost virov, čeprav bi bil nakup od dobavitelja cenejši,
- poslovna zaupnost: proizvodnjo kritičnih sestavnih delov je potrebno zadržati v podjetju, da bi obvarovali zaupnost,

- morebitna konkurenca: zunanji dobavitelj se lahko odloči za dobavo podobnega sestavnega dela konkurenčnemu podjetju,
- investiranje: investicijske zahteve pri uporabi lastnega vira so lahko nedosegljive za podjetje,
- zanesljivost nabavnega vira: zunanji nabavni vir je manj zanesljiv od notranjega.

V literaturi avtorji zelo različno pojasnjujejo razloge za in proti eni ali drugi odločitvi, zato navajam le razloge, ki jih je podal Leenders s skupino avtorjev (2006, str. 477).

Odločitev za »narediti« ima dobre strani in »kupiti« slabe strani v naslednjih primerih:

- občasna majhna naročila specialnih proizvodov, ki jih dobavitelj noče proizvajati zaradi visokih stroškov,
- zahtevana tako visoka kakovost, da jo dobavitelji niso sposobni doseči,
- večja zanesljivost dobave ob dobri notranji organizaciji,
- v določenih panogah ni ustreznih dobaviteljev ali podjetje želi varovati tehnično-tehnološke skrivnosti,
- včasih je ceneje »narediti« kot »kupiti« — stroški prevoza pri težjih izdelkih in izdelkih z veliko prostornino,
- v obdobju recesije imajo podjetja za nekatere proizvode na razpolago opremo in delovno silo, zato raje izkoristijo svoje zmogljivosti kot kupujejo,
- podjetje se lahko odloči, da proizvaja le tako količino proizvodov, kot jih običajno kupec potrebuje, pri nenadnih večjih potrebah kupca pa dodatne količine proizvodov kupi na tržišču in s tem se izogne stroškom prevelikih lastnih zmogljivosti,
- če se dobavitelji dogovorijo, da bodo prodajali blago po nerazumno visokih cenah, je včasih bolje (čeprav so naši proizvajalci stroški enako visoki kot je cena tega proizvoda), da za enako ceno sami proizvajamo take proizvode, saj lahko s pogajanjem dosežemo bistveno boljše cene za prihodnje nakupe pri teh dobaviteljih,
- izogibanje odpuščanju delavcev, zmanjševanje stroškov za odpuščanje, izkoristek delavcev na čakanju,
- vzroki so lahko še politični, socialni, čustveni (ponos vodstva) in okoljevarstveni.

Odločitev za »narediti« ima slabe strani in »kupiti« dobre strani v naslednjih primerih:

- pomanjkanje tehnično-tehnoloških in administrativnih izkušenj,
- kupčeve potrebe po proizvodu se lahko zmanjšajo in bomo imeli prevelike proizvodne zmogljivosti oziroma višek proizvodov, ki jih ne bomo mogli plasirati na trgu,
- izguba dobrega imena – prejšnji dobavitelj se nam včasih lahko maščuje,
- nekateri proizvodi se veliko bolje prodajajo, če so vanje vgrajeni sestavni deli točno določene blagovne znamke (črpalka Bosch v dizelskih motorjih),
- nespecialisti si težko privoščijo zadosten tehnično-tehnološki razvoj,
- če se enkrat odločimo za lastno proizvodnjo, je to težko spremeniti,
- težko je določiti dejanske dolgoročne stroške proizvodnje,
- manjša fleksibilnost in možnost izbora alternativnih nabavnih virov.

Če podjetje pride do ugotovitve, da je ceneje določene sestavne dele oziroma storitve kupiti, se bo odločilo za tako imenovani proces zunanjega izvajanja dejavnosti (angl. *Outsourcing*). Beseda »Outsourcing« izhaja iz ameriške angleščine in je skovanka izraza »outside resource using«, kar slovensko pomeni uporaba zunanjih virov. Proces izvedbe zunanjega izvajanja dejavnosti je grafično prikazan v Prilogi 3.

Zunanje izvajanje dejavnosti torej pomeni (Monczka, Markham, Carter & Blascovich, 2005a, str. 10):

- odločitev za prenos aktivnosti, ki so se odvijale v podjetju na dobavitelja,
- dezinvestiranje podjetja in prenos tehnologije k dobavitelju, ki bo učinkovito opravljal predhodne aktivnosti po navodilih kupca,
- vzpostavitev dobav višje stopnje sestavljenosti izdelkov od zunanjega dobavitelja.

2.2.1.2 Strategija »RAVNO OB PRAVEM ČASU«

Razvoj koncepta »ravno ob pravem času« (angl. *just in time*) se je začel v sedemdesetih letih na Japonskem. V osemdesetih letih so z uvajanjem načel koncepta »ravno ob pravem času« začela tudi številna ameriška in evropska podjetja, predvsem kot posledica dejstva, da so vodilno vlogo v nekaterih industrijah (predvsem v avtomobilski, elektronski in strojni industriji), v katerih so nekdanj imela vodilno vlogo ameriška in evropska podjetja, začela prevzemati japonska podjetja, ki so uveljavljala nova načela v proizvodnji in poslovanju (Rusjan, 1999, str. 247). Koncept »ravno ob pravem času« je najbolj poznan kot koncept proizvodnje brez zalog, vendar njegov namen ni le zmanjševanje zalog, pač pa nenehno izboljševanje poslovanja. Čeprav pristop »ravno ob pravem času« največkrat povezujemo s proizvodnjo brez zalog, se moramo zavedati, da je tako gledanje preozko, še posebej v razmerah sedanjega dinamičnega poslovnega okolja podjetij in upoštevanja načel sodobnega poslovanja.

Koncept »ravno ob pravem času« prisili podjetje, da odpravi vse aktivnosti, ki ne prispevajo k vrednosti poslovnih učinkov z vidika zahtev kupcev. Ostale aktivnosti pa mora opravljati čim bolj smotrno. To je torej koncept, katerega namen je povečati uspešnost poslovanja s pomočjo odpravljanja vseh nepotrebnih aktivnosti, vodi pa tudi k izboljševanju kakovosti. Koncept se bolj uveljavlja predvsem v tistih dejavnostih, za katere je značilna velikoserijska proizvodnja, in ozek proizvodni asortiment. To naj bi bila predvsem avtomobilska, elektronska in strojna industrija (Rusjan, 1999, str. 253). Če pristop »ravno ob pravem času« pojmuje širše, se moramo zavedati, da je možno njegova načela uvajati ne le v proizvodnji, ampak v celotni oskrbovalni verigi.

Koncept »ravno ob pravem času« predpostavlja, da so napake priložnosti za odkrivanje pomanjkljivosti v procesih in omogočajo njihovo izboljševanje. Vzroke vsake napake je treba analizirati in zagotoviti, da se enake napake v prihodnosti ne bodo ponovile. S tem tudi zagotavljamo nenehno izboljševanje poslovanja podjetja (angl. Continuous Improvements). Za koncept »ravno ob pravem času« so zaloge nesprejemljive zato, ker z njimi le prikrivamo pomanjkljivosti in probleme, kot so slaba kakovost, dolgi časi priprave strojev, nezanesljive dobave, pogoste okvare strojev, slabo planiranje in podobno (Monczka, et al., 2005b, str. 529). Koncept »ravno ob pravem času« zagovarja čim bolj neprekinjen tok vseh materialov, zato je vsakršno zadrževanje materialov potrebno odpraviti ali vsaj zmanjšati na čim manjšo raven.

Koncept »ravno ob pravem času« lahko razdelimo na (Lysons & Farrigton, 2006, str. 345):

- **dobave po sistemu »ravno ob pravem času«** (znižanje zalog vhodnega materiala na skrajni minimum),

- **proizvodnjo po sistemu »ravno ob pravem času«** (vzpostavitev sistema proizvodnje, ko se vsak sestavni del izdelava samo takrat, kadar ga bomo potrebovali na naslednji stopnji).

Predpostavka dobav po sistemu »ravno ob pravem času« je, da poteka proizvodnja le na podlagi povpraševanja. Proizvodni proces sprožijo naročila kupcev, čemur sledijo ustrezni oddelki v podjetju in tudi dobavitelji. Če podjetje ne dobi naročil, bo prosti čas porabilo za popravila in vzdrževanje. To je torej proizvodni sistem, v katerem končno povpraševanje »vleče« proizvodnjo z ene stopnje na drugo, v nasprotju s tradicionalnimi proizvodnimi sistemi, ki temeljijo na »potiskanju« proizvodnje skozi proizvodni proces na podlagi zahtev optimalne velikosti naročil in z njo povezane planirane nabave materiala ter porabe proizvodnih poslovnih prvin (Tekavčič, 1997, str. 64).

Koncept oskrbovanja »ravno ob pravem času« zahteva poslovanje s stalnimi dobavitelji. Nabava mora skleniti z dobavitelji dolgoročne pogodbe, znotraj njih pa naroča posamezne pošiljke, ki so količinsko različne. Dobavitelje največkrat izbiramo iz bližine, saj s tem postane smiselna nabava v manjših količinah, omogoča pa se tudi zanesljivejšo dobavo. Dobavljeni material prihaja neposredno v proizvodnjo in ne več v skladišča. Sistem stalnih dobaviteljev ustvarja medsebojno zaupanje. S tem odpade dvakratno preverjanje kakovosti, pri dobavitelju in kupcu. Odgovorni na obeh straneh se med seboj povežejo in dogovorijo o skupnem sistemu, ki bo zagotavljal ustrezno kakovost. Največkrat pa že sam dobavitelj v svojem proizvodnem procesu zagotovi, da ne proizvaja slabih izdelkov.

Za zagotovitev teh pogojev je naloga nabavne funkcije naslednja (Lysons & Farrington, 2006, str. 345-346):

- Nabava mora tesno sodelovati z razvojnim oddelkom. Dogovarjanje z dobaviteljem o prilagoditvi določenih specifikacij omogoča večjo stroškovno učinkovitost dobavitelja.
- Aktivno sodelovanje z dobaviteljem. Dobavitelj mora imeti natančna navodila glede kakovostnih zahtev, kakor tudi kdaj in v kakšnih količinah dobaviti določen material.
- Potrebno je preučiti, do kakšne mere lahko dobavitelji povečajo zanesljivost pravočasnih dobav, da bi skrajšali dobavni čas in znižali raven zalog.
- Z dobavitelji je potrebno skleniti dolgoročno partnerstvo in skupaj z njimi poiskati možnosti zniževanja stroškov. Prihranke, ki s tem nastanejo, si delita obe strani.
- Vzpostaviti je potrebno program certificiranja dobaviteljev, ki bo zagotovil, da bo dobavitelj dobavil samo take materiale, ki bodo kakovostno skladni. Kupec se izogne preverjanju kakovosti vhodnih materialov in stroškom, ki s tem nastajajo.
- Potrebno je stalno spremljanje dobaviteljev in njihovega izpolnjevanja dogovorov ter sproti in sporazumno reševati nastale probleme.

Koristi, ki jih prinaša koncept dobav »ravno ob pravem času«, in s tem povezani prihranki so naslednji (Lysons & Farrington, 2006, str. 343):

- nižji stroški materiala — tako stroški izmeta kot stroški skladiščenja,
- hitro odkrivanje kakovostno neskladnih dobav in možnost korektivnih ukrepov,
- zagotavljanje hitrega odziva na tehnične spremembe v specifikacijah,
- zaradi manjšega števila dobaviteljev se znižajo administrativni stroški,
- produktivnost se poveča zaradi manjšega izmeta v proizvodnji,
- potreba po vloženem kapitalu se zmanjša zaradi manjših zalog.

Po drugi strani pa uvajanje tega koncepta povzroča tudi ovire (Lysons & Farrington, 2006, str. 344):

- slaba napoved naročila in nezmožnost hitrega odzivanja dobaviteljev na spremembe,
- slaba in nezadostna komunikacija med proizvodnjo in nabavo ter nabavo in dobavitelji lahko povzroči motnje v procesu oskrbe,
- podjetja z nezadostno varnostno zalogo so zelo ranljiva na motnje v dobavah,
- nabavljanje brez zalog je lahko zelo tvegano, saj lahko primanjkljaj cenovno nepomembnega materiala povzroči zastoj proizvodnje,
- nabavljanje večjih količin po nižjih cenah lahko odtehta prihranke neposrednih dobav,
- dobave po sistemu »ravno ob pravem času« navadno niso primerne za materiale, ki imajo kratek življenjski cikel in so podvrženi pogostim oblikovnim spremembam,
- koncept dobav »ravno ob pravem času« zahteva čim bolj nemoten tok proizvodnje, zato je potrebno temu prilagoditi proizvodnjo, kar pa je povezano z določenimi stroški,
- uvedba sistema »ravno ob pravem času« zahteva popolno vključitev ljudi različnih področij, kar zahteva investiranje v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih,
- pogoste dobave v manjših količinah povzročajo večje stroške transporta, ustvarjajo prometne zamaške in pomenijo dodatno obremenjevanje okolja.

2.2.2 Izbor nabavnih strategij

Pri izboru nabavnih strategij moramo upoštevati dejavnike okolja in ukrepe, ki vodijo k cilju, ki si ga podjetje zastavi. Na oblikovanje in izbor nabavne strategije vplivajo (Iršič, 1998, str. 185-186):

- vloga in položaj nabave v oskrbovalni verigi,
- število ugodnih nabavnih virov,
- tehnološki razvoj na nabavnem in prodajnem trgu,
- stopnja poseganja države na posameznem trgu,
- sposobnost in zmožnost podjetja za izvajanje izbrane strategije.

Kritični dejavniki uspeha po Nemcu (2002, str. 173-174), ki so nujno potrebni za uspešno uresničitev strategije nabave, so: raziskati nabavni trg in dobavitelje, oceniti, izbrati in razviti dobavitelje, razviti oskrbovalne verige, obvladati stroške oskrbovalnih verig, pravočasno vključiti dobavitelje v inovacijske procese, zagotoviti komunikacijo z dobavitelji, izvajati procese sistema kakovosti pri dobaviteljih, meriti in vrednotiti kakovost nabavljenega blaga, zahtevati od dobaviteljev korektivne ukrepe za doseganje cilja nič napak, podpirati nabavni proces z informacijsko tehnologijo.

Oblikovanje in izbor nabavne strategije sta pogojena s trženjsko strategijo podjetja. Weele (2005, str. 141) se sklicuje na Porterjevo generično strategijo, ki meni, da omogočajo podjetju različni tržni položaj tri temeljne strategije (strategija nizkih stroškov, strategija diferenciacije in nišna strategija), med katerimi se mora podjetje odločiti, če želi doseči svoje cilje. Pomen Porterjeve strateške razčlenitve je v tem, da se mora podjetje natančno odločiti med omenjenimi strateškimi možnostmi. Podjetje, ki si prizadeva, da bi imelo prednost glede stroškov, poudarja predvsem zniževanje stroškov, to pa lahko doseže z zmanjševanjem zalog, z naložbami in z avtomatizacijo ter s strogo določenim finančnim planiranjem. Običajno so to velike družbe, ki si ustvarjajo prednost zaradi ekonomije obsega v vertikalnih povezavah (avtomobilske, tekstilne, živilske). Komuniciranje z dobaviteljem poteka po formalni, administrativni poti, v podjetju porabijo

veliko časa za optimiziranje ali razvijanje postopkov naročanja. Podjetje, ki uporablja strategijo diferenciacije ali nišno strategijo, posluje popolnoma drugače. Ker želi ustreči zahtevam kupcev, mora stalno iskati možnosti za razvoj novih izdelkov. Tako je tudi sodelovanje z dobaviteljem drugačno, in sicer je poudarek predvsem na tesnejšem sodelovanju. To sodelovanje se lahko nanaša na izboljšanje lastnosti materiala, na skrajšanje razvojnega časa, na kontrolo kakovosti, na skrajšanje dobavnega časa in na izmenjavo informacij.

V zadnjem desetletju so se tržne razmere v zahodnoevropskem gospodarstvu korenito spremenile. Na globalnem trgu so se pojavili ponudniki nizkocenovnih izdelkov in storitev z hitro rastočih trgov (Daljni vzhod, Indija, Mehika, Brazilija, vzhodna Evropa). Zahodnoevropska industrija pa zaostaja pri novih prodornih tehnologijah (na primer pri proizvodnji računalnikov, telekomunikacijske opreme, čipov, ...). Mnoge panoge v industriji so na stopnji zrelosti ali upadanja (Weele, 2005, str. 141). To pomeni, da lahko podjetja, ki imajo v teh dejavnostih vodilni položaj, obdržijo ali razširijo tržni položaj le, če bodo ponudila izdelke, ki so glede kakovosti, predvsem pa glede cene, primerljivi z izdelki konkurenčnih podjetij z Daljnega vzhoda. Posledica teh sprememb je, da podjetja opuščajo dejavnosti, za katere menijo, da ne spadajo v njihovo osnovno poslovanje, in se osredotočajo samo na ključno dejavnost. Tako družbe odprodajajo proizvodne obrate skladno z usmeritvijo, da nekatere dejavnosti prenesejo na zunanje dobavitelje. Podjetja vse več uporabljajo strategijo »narediti ali kupiti«. Na osnovi primerjalne analize notranjih in zunanjih stroškov ugotavljajo, katere proizvodne dejavnosti ne morejo več opravljati konkurenčno. Prav tako podjetja opravljajo nakup končnih izdelkov ali sestavnih delov namesto materiala za proizvodnjo, kajti zaradi visokih stroškov dela v nekaterih evropskih državah posamezna podjetja težko konkurirajo.

Ko se podjetja na osnovi strategije »narediti ali kupiti« odločijo, kje bodo proizvajala, kako bodo proizvajala in katere materiale, dele, sestave in storitve, pristopijo k izboru in oblikovanju ostalih nabavnih strategij z namenom optimizacije nabavne funkcije.

V literaturi je poznan Kraljičev portfeljski pristop (po Kraljiču; Iršič, 1998, str. 191-196), ki pravi, da morajo podjetja razvijati različne nabavne strategije, saj se dobavitelji za podjetja različno zanimajo. Nabavo materiala je potrebno proučiti glede na dve spremenljivki:

- pomembnost nabavnega predmeta za podjetje (ugotavljamo vpliv posamezne nabavne pozicije na dobiček, na kakovost končnega izdelka ali na razvoj izdelka),
- tveganje oskrbe (merila: razpoložljivost virov, število dobaviteljev, konkurenčno povpraševanje, skladiščno tveganje, možnost zamenjave izdelka, ...).

Kraljič (1983, str. 109) opisuje izbor nabavnih strategij v več zaporednih korakih:

1. korak: predmete nabave najprej razdelimo v skupine glede na pomembnost nabavnega predmeta za podjetje in glede na tveganje oskrbe,
2. korak: analiziramo nabavni trg za vhodne predmete nabave,
3. korak: določimo celostni nabavni položaj,
4. korak: oblikujemo oziroma izberemo nabavno strategijo.

Model portfeljske analize nabave je razvil in predstavil Kraljič leta 1983. Številni avtorji so njegov model kasneje tudi dopolnili in nadgradili, vendar bistvo osnovnega modela ostaja nespremenjeno. Kraljičev model nudi jasne usmeritve za razvijanje strategij

nabave in izbor dobaviteljev. Njegova poglavitna ideja je maksimiranje nakupne moči ob minimalnem nabavnem tveganju. Pristop vključuje matrično analizo portfelja nabave, ki v prvem koraku nabavne materiale klasificira na osnovi dveh dimenzij: vpliv na finančni rezultat in nabavno tveganje. Kraljičevo matriko, ki je predstavljena na Sliki 7, sestavljajo štiri polja, v katera so uvrščene kategorije proizvodov, ki so razdeljene na: vzvodne, strateške, rutinske in kritične materiale. Vsaka kategorija zahteva svoj pristop do dobaviteljev (Kraljič, 1983, str. 109-117):

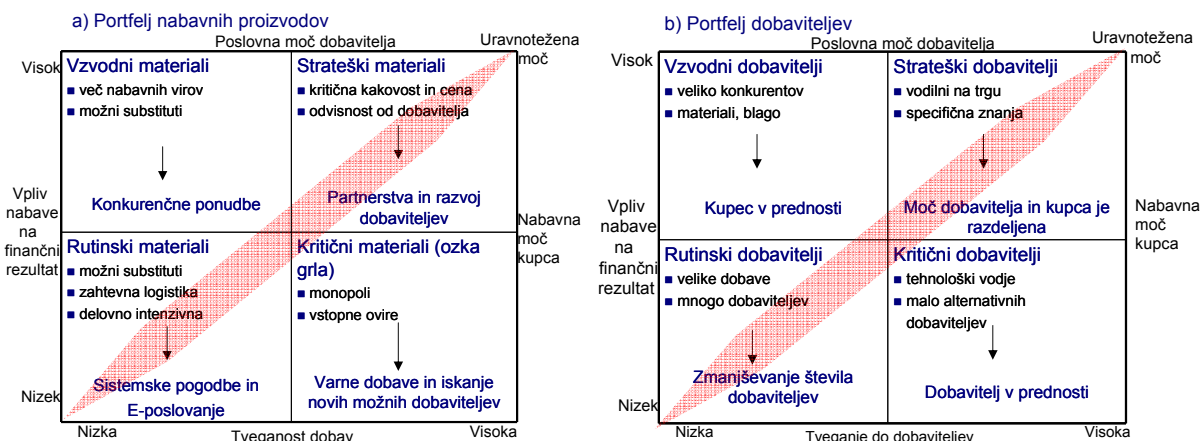
- **Strateški in vzvodni materiali** obsegajo 80 % celotne vrednosti nabave. Sprememba nabavnih cen zelo vpliva na spremembo lastne cene končnega izdelka, zato mora podjetje neprenehoma slediti predvsem gibanju cen na trgu in razvoju na nabavnem trgu.
- **Vzvodni materiali** pomenijo nizko nabavno tveganje, saj lahko podjetja na osnovi konkurenčnih ponudb zamenjajo materiale ali dobavitelje. Prednost dajejo nakupu po najnižji ceni, in sicer pri zahtevani kakovosti in stalnosti dobave. Vpliv nabavnih cen na stroške je velik, zato mora podjetje skrbno spremljati trg nabavnih cen.
- **Strateški materiali** predstavljajo visoko nabavno tveganje, saj podjetja težko zamenjajo materiale ali dobavitelje. Prednost dajejo nakupu pri dobaviteljih, ki ponujajo visoko kakovost, stalnost dobav in primerni nivo cen. Vpliv nabavnih cen na stroške je velik, zato mora podjetje skrbno spremljati razvojne možnosti dobaviteljev na nabavnem trgu in vzpostaviti dolgoročne odnose z dobavitelji.
- **Rutinski in kritični materiali** so materiali, ki ne presegajo 20 % nabavne vrednosti. Z nabavo le-teh se pogosto ukvarja tudi do 80 % zaposlenih v nabavi.
- **Kritični materiali** predstavljajo visoko nabavno tveganje, saj se lahko pojavijo težave pri dobavah in so sorazmerno poceni. Podjetje mora natančno poznati in predvidevati ozka grla in sprejemati ukrepe za zagotavljanje dobav.
- **Rutinski materiali** so materiali, ki ne povzročajo velikih težav in jih je mogoče nabavljati pri številnih dobaviteljih ter imajo običajno nizko ceno. Ukrepi, ki jih podjetje sprejema v zvezi z zmanjšanjem stroškov logistike in s poenostavitvijo administracije, so: standardizacija materialov, zmanjšanje števila dobaviteljev, sklepanje sistemskih pogodb z dobavitelji, možnost naročanja neposredno prek uporabnikov.

V drugem koraku podjetje izvede tržno analizo za vsako skupino proizvodov posebej in primerja dobaviteljevo poslovno moč z lastno nabavno močjo. Analiza zajema oceno razpoložljivosti nabavnih virov na nabavnem trgu glede na tehnično-tehnološke zahteve, potrebno kakovost in ustrezno ceno

V tretjem koraku podjetje določi celostni nabavni položaj za posamezno skupino proizvodov, kjer se za vsako skupino posebej ugotavlja:

- možne priložnosti in nevarnosti,
- stopnje tveganja v dobavah,
- temeljne strateške možnosti.

Slika 7: Grafična predstavitev portfelja nabavnih proizvodov in portfelja dobaviteljev



Vir: J.A. van Weele, *Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice*, 2005, str. 150.

Tako oblikovana portfeljska matrika bo pokazala nabavno moč podjetja v primerjavi s poslovno močjo posameznih dobaviteljev na nabavnem trgu in omogočila razvoj ustreznih nabavnih strategij tako s ključnim dobaviteljem kot z ostalimi dobavitelji. Ko podjetje opredeli svoj položaj na različnih nabavnih trgih, se v četrtem koraku odloči za izbor ustreznih nabavnih strategij. Posamezne strategije mora podjetje medsebojno kombinirati in dopolnjevati, njihov izbor pa je pogojen s pomenom nabavljenih materialov, z vrednostjo nabave, s številom ponudnikov, z razpoložljivostjo materialov oziroma izdelkov na nabavnem trgu, s pogajalsko močjo kupca in dobavitelja itd. Izbor ustreznih nabavnih strategij mora slediti spremembam na nabavnem trgu in se jim prilagajati. Portfeljska analiza je učinkovito orodje za izbor nabavnih strategij znotraj blagovnih skupin, saj daje priporočila glede izbora števila primernih dobaviteljev. Pomanjkljivost te analize in glavna kritika nekaterih avtorjev je, da ne daje smernic za premikanje znotraj matrike iz ene strateške pozicije v drugo. Očitajo ji tudi statičnost, saj predpostavlja obstoječo nabavno moč in odvisnost od dobavitelja kot dano (Caniels & Gelderman, 2005, str. 13). Pomanjkljivost lahko odpravimo tako, da ponovno opravimo analizo odločitve »narediti ali kupiti« in spremembo ponovno analiziramo na osnovi Kraljičeve portfeljske matrike.

2.3 NABAVNE POLITIKE

Instrument za uresničitev strategije je nabavna politika. Z njo nabavni oddelek določi smernice za sprejemanje odločitev o nabavnih aktivnostih ter nabavne postopke za uresničitev nabavnih ciljev. Nabavno politiko potrjuje vodstvo podjetja. Pravilno oblikovana nabavna politika je tako eden od pogojev za uspešno delovanje nabavne funkcije in celotnega podjetja. Uresničevanje nabavne politike se odraža v uspešnosti poslovanja in zmanjšanju poslovnega tveganja v nabavi. Kaltnekar (1993, str. 183) pa vidi nabavno politiko kot pomoč nabavnemu osebju pri njihovem odločanju.

Temeljna načela nabavne politike so (Lysons & Farrington, 2006, str. 71-72):

- usmerjenost k notranjemu porabniku (zadovoljitev in poznavanje zahtev notranjega porabnika),
- profesionalni odnos do dobaviteljev (avtoriteta, poštenost, spoštovanje in etičnost),

- celovitost (upoštevanje učinkov nabavnih odločitev za vse dejavnosti v podjetju),
- usmerjenost k dobičku (iskanje novih možnosti zniževanja skupnih stroškov nabave).

Oblikovanje nabavne politike poteka po naslednjem zaporedju (Potočnik, 2002 str. 128):

- analiza tehnično-tehnoloških značilnosti podjetja,
- določitev položaja podjetja v gospodarskem prostoru,
- proučitev sedanje ter ocena prihodnje ravni nabavnega poslovanja,
- opredelitev temeljnih ciljev nabave,
- določitev oblik, poti in sredstev za doseg nabavnih ciljev.

Pri izvajanju nabavne politike so predvsem pomembne: cenovna politika, politika kakovosti, politika do dobaviteljev, politika nabavne logistike, politika komuniciranja in okoljska politika.

2.3.1 Cenovna politika

Politika nabavnih cen se nanaša na odločitve, ki jih sprejema nabavna funkcija glede cen materialov in izdelkov ter ostalih stroškov nabave, in sicer na osnovi analize raziskav nabavnih virov tako na lokalnem kot tudi na globalnem trgu. Pravilno ravnanje nabavne politike bistveno vpliva na proizvodne stroške in s tem na konkurenčno sposobnost podjetja. Nakupna cena, po kateri bo podjetje kupilo surovine in material od dobavitelja, je odvisna najprej od proizvodnih stroškov dobavitelja, od njegovega tržnega položaja in njegove ekonomske moči. Če podjetje pozna strukturo in višino stroškov v kalkulaciji dobavitelja, potem lažje ugovarja dobavitelju, če ponudi previsoko ceno. Nakupna cena je lahko odvisna tudi od ukrepov države glede reguliranja cen in od sposobnosti kupca in dobavitelja pri pogajanjih glede cene. Kupec bo skušal doseči čim nižje skupne stroške nabave ob ustrezni kakovosti nabavljenega materiala. Vendar pa najnižja cena ni vedno tudi najugodnejša cena, če ne upoštevamo tudi drugih nabavnih meril, zlasti kakovost, vlogo razvojnega dobavitelja in zagotavljanje nabavnih virov.

Dejavniki, ki vplivajo na nabavno ceno so: prodajna cena dobavitelja, stanje in gibanja na nabavnem trgu, kakovost materiala, naročena količina, stroški transporta, zavarovanja, carine in posredovanja, popusti na osnovno ceno, plačilni pogoji, obračunska valuta ter ekonomska in pogajalska moč dobavitelja.

V zadnjem času postaja vse pomembnejše spremljanje valutnih tečajev za določanje valute, ki se uporablja za oblikovanje cen. Nihanja tečajnih razlik med valutami lahko podjetju povzročijo povečanje nabavnih stroškov. Nabava mora stalno zasledovati gibanja deviznih tečajev na posameznih monetarnih področjih, da lahko zazna nevarnosti, priložnosti in spremembe, ki bodo nastale, in ustrezno ukrepa, da zmanjša tveganje in stroške za podjetje. S ciljem obvladovanja dejavnikov nabavne cene strateških materialov podjetja sklepajo dolgoročne nabavne pogodbe z dobavitelji, s katerimi si zagotovijo ustrezno raven cen in letno zniževanje cen v času trajanja pogodbe. Pri nabavi vzvodnih materialov pa sledijo konkurenčnim ponudbam na nabavnem trgu.

2.3.2 Politika kakovosti

Kakovost izdelka, zadovoljstvo kupcev in dobiček podjetja so med seboj povezani. Višja stopnja kakovosti pomeni večje zadovoljstvo kupcev, kar omogoča doseganje višjih prodajnih cen in pogosto tudi nižje stroške. Vpeljava različnih programov za izboljšanje kakovosti se navadno odraža v večji uspešnosti podjetja (Kotler, 1998, str. 56).

Kakovost je bistveni dejavnik za uspešno poslovanje. Potrebno je upoštevati vse strožje zahteve odjemalca glede kakovosti in kar najbolj izpolniti njegova pričakovanja. Nenehno izboljševanje kakovosti je nujno za doseganje in vzdrževanje želenih ekonomskih učinkov.

Obvladovanje kakovosti Ishikawa (1989, str. 48) definira kot razvoj, planiranje, proizvodnjo in servisiranje kakovostnega proizvoda, ki je najbolj ekonomičen, najbolj uporaben in vedno zadovoljuje uporabnika. Kakovost je postala filozofija vodenja podjetja, ki svoje napore usmerja v nenehno izboljševanje za zadovoljitev potreb uporabnikov danes in v prihodnosti.

Ko govorimo o kakovosti izdelka, je pomembno, da najdemo ustrezno raven kakovosti, saj lahko previsoka raven kakovosti predstavlja za podjetje take stroške, da bo proizvod postal nekonkurenčen. Potrebno je, da podjetje na relaciji z dobaviteljem določi tako raven kakovosti, ki bo še sprejemljiva, hkrati pa ne bo povzročal previsokih nabavnih stroškov. Pomembno je, da so zahteve jasno opredeljene in razumljive tudi dobavitelju. Zahteve se nanašajo tako na tehnične lastnosti izdelka kot tudi na prijaznost pri uporabi, na enostavnost vzdrževanja, na dogovore o dobavi, na embalaranje itd. (Weele, 2005, str. 192). Podjetje si mora s pogodbo zagotoviti tako kakovost materiala, kot jo potrebuje, in mora že pred dobavo vplivati na dobavitelja tako, da ne bo dobavljal kakovostno neskladnih dobav. To je mogoče tudi tako, da dobavitelju nudi tehnično pomoč glede organizacije proizvodnje in kontrole kakovosti.

Kot način uvajanja elementov kakovosti v poslovanje podjetij je zelo razširjen pristop gradnje sistemov kakovosti na podlagi mednarodnih standardov kakovosti. To so dokumentirani sporazumi, ki vsebujejo tehnične specifikacije in druga natančna merila, kot so pravila, napotki ali definicije. Standardi kakovosti v svoji vsebini predpisujejo minimalni obseg zahtev, ki jih mora izpolnjevati sistem kakovosti v podjetju. Na področju kakovosti obstajajo številni standardi za izgradnjo sistemov kakovosti, ki jih je možno tudi certificirati. S certificiranjem imata koristi tako proizvajalec kot stranka. Čeprav je postopek certificiranja drag, pa imajo certificirana podjetja pri pridobitvi poslovne prednosti pred necertificiranimi. Trenutno so najbolj razširjeni: standardi sistemov kakovosti družine ISO 9000, standard ISO/TS 16494:2002, ki je pomemben v avtomobilski industriji, okoljevarstveni standard ISO 14001 in drugi standardi celovitega obvladovanja kakovosti ter model poslovne odličnosti.

Poslovna odličnost je zadnja stopnja kakovosti, h kateri naj bi stremela podjetja, in je rezultat dosledne in trajne zavezanosti ravnateljstva kakovosti. Evropski sklad za ravnanje kakovosti oziroma EFQM (The European Foundation for Quality Management) je razvil model poslovne odličnosti (glej Prilogo 4), ki grafično predstavlja pojem poslovne odličnosti. Model poslovne odličnosti sestavlja devet elementov, ki predstavljajo merila, na podlagi katerih se izvaja ocenjevanje skladnosti poslovanja nekega podjetja z idejo poslovne odličnosti.

Najvišje vodstvo mora glede politike kakovosti zagotoviti, da (SIST ISO 9001:2000, 2000, str. 14):

- je primerna namenu organizacije,
- vključuje zavezanost k izpolnjevanju zahtev in k nenehnemu izboljševanju uspešnosti sistema vodenja kakovosti,
- podaja okvir za določanje in pregledovanje ciljev kakovosti,
- so znotraj organizacije z njo seznanjeni vsi zaposleni in jo razumejo,
- se nenehno pregleduje njena primernost.

2.3.3 Politika do dobaviteljev

V podjetju mora biti politika odnosov z dobavitelji usmerjena k dolgoročnemu poslovnemu sodelovanju. Tako sodelovanje pa je mogoče doseči le s poslovanjem, ko sta oba poslovna partnerja zadovoljna in izhajata kot zmagovalca. Ker si vsako podjetje želi omenjen način poslovanja, je treba posebno pozornost nameniti izbiri dobaviteljev. Podjetje, ki nastopa kot kupec, mora (Završnik, 2004, str. 54):

- razvijati in vzdrževati urejeno bazo dobaviteljev, izvajati pravilne strateške in taktične odločitve,
- določiti možne dobavitelje in proučiti možnost, da postanejo poslovni partnerji,
- uporabljati ustrezne metode izbiranja dobaviteljev,
- v podjetju izbrati primerne strokovnjake za to nalogo,
- zagotoviti, da bo izbrani dobavitelj pravočasno dobavl izdelke primerne kakovosti po primerni ceni.

Politika do dobaviteljev torej pomeni sistematično obvladovanje baze dobaviteljev in sprejemanje odločitev skladno s sprejetimi nabavnimi cilji in nabavnimi strategijami v podjetju. Najprej mora nabavno osebje oblikovati blagovne skupine za nabavne materiale in določiti možne dobavitelje. Na osnovi klasifikacije dobaviteljev po blagovnih skupinah se podjetje odloča ali bo sledilo strategiji nabave iz enega nabavnega vira ali iz več nabavnih virov ali pa bo uporabilo strategijo partnerstva. Pri izboru dobavitelja mora nabavno osebje upoštevati dosedanje izkušnje z dobaviteljem in njegove morebitne zmožnosti razvoja v bodoče. Sposobne in konkurenčne dobavitelje podjetje nagradi s povečanim obsegom nabave materialov. Manj sposobnim dobaviteljem nudi strokovno pomoč in jim omogoči nadaljnji razvoj za izboljšanje kakovosti in/ali konkurenčnosti. Nesposobne in nekonkurenčne dobavitelje pa ukine.

2.3.4 Politika nabavne logistike

Ključna vloga nabavne logistike je v optimizaciji procesa naročanja in spremljanja naročil ter obvladovanje logističnih stroškov vhodnega materialnega toka. Njena področja delovanja so (Weele, 2005, str. 88-90):

- Kontrola notranjih nabavnih zahtev: spremljanje ustreznosti in pravočasnosti predložitve nabavnih potreb nabavnemu oddelku in njihove nadaljnje obdelave.
- Kontroliranje zanesljivosti dobav pri dobaviteljih: posredovanje informacij notranjim uporabnikom in planerjem o nastalih spremembah dobavnih rokov ter o časovnih razvrstitvah dobav, spremljanje izpolnjevanja naročil in ukrepanje, če dobavitelji ne izpolnijo svojih obveznosti.

- Politika naročanja: pomeni gospodarno rabo nabavnih virov, učinkovito obvladovanje planiranja proizvodnje in ravnanje z zalogami.

2.3.5 Politika komuniciranja

Komuniciranje predstavlja v nabavnem poslovanju pomembno vlogo, saj je uspešnost vsakega procesa odvisna tudi od učinkovitosti prenosa informacij med posameznimi udeleženci v procesu. Strateška nabava ima pri komunikacijah v nabavnem procesu trojno vlogo (Gadde & Hakansson, 1993, str. 144):

- usklajevalno: v nabavnem procesu usklajuje medsebojne aktivnosti in skrbi za pravočasnost ter celovitost izmenjave informacij tako z notranjimi uporabniki, kot z dobavitelji (strateška nabava ima ključno povezovalno vlogo, saj je povezovalni člen med podjetjem in dobavitelji);
- kontrolno: skrbi za spoštovanje izvajanja in nenehnega izboljševanja nabavnega procesa, ki omogoča učinkovit prenos informacij med notranjimi uporabniki in dobavitelji;
- izobraževalno: pravočasnost in celovitost izmenjave informacij omogoča učinkovito prenašanje novih znanj in izkušenj med notranjimi uporabniki in dobavitelji.

Podjetja morajo ustrezno predstaviti svojo nabavno politiko, in sicer tako notranjim uporabnikom kot obstoječim in morebitnim novim dobaviteljem. V ta namen lahko s pridom izkoristijo rešitve informacijske tehnologije in na spletnih straneh podjetja objavijo zahteve, ki jih morajo izpolnjevati dobavitelji, programe razvoja podjetja in druge informacije, ki spodbujajo dobavitelje za sodelovanje s podjetjem (Weele, 2005, str. 89). Kljub vse večjemu prodoru informacijske tehnologije še vedno ostajajo pomembni osebni stiki med partnerji. S standardizacijo posameznih postopkov komuniciranja v nabavnem poslovanju in z uporabo elektronskih medijev za izvajanje rutinskih nalog so se spremenili načini komuniciranja v podjetju in z dobavitelji. S pravilno uporabo in kombinacijo informacijskih tehnologij lahko nabavno osebje pridobi več časa za zahtevnejše komuniciranje z dobavitelji ter poveča delež svojega časa, ki ga namenja komunikaciji z dobavitelji. Vse večji pomen pri komuniciranju med partnerji v oskrbovalnih verigah ima računalniška izmenjava podatkov. Z uporabo učinkovitejšega sistema komuniciranja in izmenjave podatkov na osnovi informacijskih tehnologij se znižajo stroški komuniciranja, izboljša se kakovost storitev in skrajšajo se pretočni časi procesov. Največja prednost računalniške izmenjave podatkov sta hitrost in natančnost, saj obe odstranjujeta in zmanjšujeta izgube v komunikacijskem procesu (O'Neal & Bertrand, 1991, str. 191).

2.3.6 Okoljska politika

Podjetja morajo spoštovati predpisane zakonske zahteve v zvezi z varovanjem okolja. Tehnologijo morajo prilagajati zahtevnim ekološkim standardom in nabavljati ekološko neoporečne materiale. Nabavna funkcija mora vplivati na dobavitelje, da upoštevajo in prilagajajo svoje procese skladno z ekološkimi načeli ter zamenjujejo ekološko sporne materiale z manj problematičnimi in na ta način prispevajo z zmanjševanju nevarnih odpadkov in emisij na enoto proizvoda.

2.4 MERJENJE IN VREDNOTENJE USPEŠNOSTI NABAVE

Nabavne rezultate je potrebno vrednotiti in jih nenehno izboljševati. Merjenje uspešnosti nabavne funkcije omogoča boljše odločanje, izboljša komuniciranje, omogoča večjo preglednost in zagotavlja večjo motiviranost nabavnega osebja (Monczka et al., 2005b, str. 630).

2.4.1 Vloga in pomen merjenja in vrednotenja uspešnosti nabave

Uspešnost nabave opredelimo kot stopnjo izpolnitve vnaprej določenih ciljev ali standardov na izbranih smereh delovanja. Uspešnost izraža razmerje med dejanskim in planiranim človekovim delovanjem. Aktivnost je lahko uspešna ali neuspešna. Cilj je lahko dosežen ali pa ne. Učinkovitost nabave opredelimo kot razmerje med planiranimi in dejansko porabljenimi viri, na podlagi katerih lahko dosežemo vnaprej postavljen cilj. Učinkovitost izraža razmerje med planiranimi in dejanskimi stroški. Dosežek nabavnega poslovanja lahko opredelimo kot stopnjo uresničitve vnaprej določenih ciljev ob minimalni porabi virov podjetja (Monczka et al., 2005b, str. 629).

Učinkovitost je notranja značilnost podjetja in jo presojamo na podlagi naslednjih meril (Kajzer, 1999, str. 9): maksimiranje dobička kot moralna obveznost, količina proizvedenih izdelkov in storitev, izkoriščenost razpoložljivih virov, hitrost pretokov, zanesljivost delovanja, produktivnost, ekonomičnost itd. Za vse mere učinkovitosti je značilno, da niso usmerjene v oblikovanje smotrov in ciljev, ampak so obravnavane kot danost. Bistvo je prizadevanje za njihovo doseganje z minimalnimi vlaganji.

Uspešnost je zunanja značilnost podjetja in z njo presojamo v splošnem posledice, ki jih sistem povzroča v svojem okolju. Med mere uspešnosti sodijo predvsem: etično ravnanje in verodostojnost podjetja, kakovost proizvodov in storitev, dobavna in servisna pripravljenost, odnos do naravnega in družbenega okolja, humanizacija dela in odnosov, donosnost in akumulativnost itd. Ko presojamo uspešnost, so v ospredju družbeni cilji in iz njih izpeljani cilji podjetja. Najboljša podjetja so tista, ki so uspešna in učinkovita hkrati.

2.4.2 Dejavniki merjenja uspešnosti nabave

Najpomembnejši dejavnik pri merjenju nabavne funkcije je odnos vodstva podjetja do pomena nabavne funkcije. Na ta odnos pa pomembno vplivajo zunanji dejavniki, kot so pritisk na zniževanje prodajne cene, izguba tržnega deleža in nihanje cen na nabavnem trgu. Zaradi tega je potrebno natančneje opredeliti področja merjenja uspešnosti in učinkovitosti ter uvesti merila za njihovo spremljanje (Potočnik, 2002, str. 198). Ključna področja merjenja uspešnosti nabave so prikazana v Prilogi 5.

Prevladujejo štirje pogledi vodstva na nabavo (Weele, 2005. str. 251-252; Potočnik, 2002, str. 198 -199):

- **Nabava je izvedbena administrativna dejavnost.** Vodstvo podjetja prednostno ocenjuje nabavno dejavnost z merili, kot so zaostanki naročil, čas za nabavno-administrativno poslovanje, število izdanih naročil, število zahtevkov za ponudbe, izvajanje utečenih postopkov.
- **Nabava je komercialna dejavnost.** Vodstvo podjetja spremlja prihranke, ki jih lahko prispeva nabava. Cilj nabavnega oddelka in vodstva je predvsem znižanje nabavnih

stroškov. Nabava mora raziskati nabavne vire in poiskati konkurenčne ponudbe, da bi pri dobavitelju iztržila boljše pogoje. Tu merimo prihranke, ki jih doseže nabava, število prejetih ponudb, poročila o odmikih od ciljev, podatke o gibanju cen, vpliv inflacije itd.

- **Nabava je sestavni del celovite logistike.** Vodstvo podjetja se zaveda, negativnih vplivov, ki jih povzroča zniževanje nabavnih. Preveliko poudarjanje cene lahko zavede nabavne referente, da kupujejo »v stotinah natančno in napačno v evrih«. Na zahtevane nižje cene se dobavitelji odzovejo s slabšo kakovostjo in z manjšo zanesljivostjo dobave. V tem primeru vodstvo, postavi cilje glede izboljšanja kakovosti, skrajšanja dobavnega časa in izboljšanja zanesljivosti dobave.
- **Nabava je strateško poslovno področje.** Je dejansko vpletena v temeljne odločitve o poslovanju podjetja in k izboljšanju njegovega konkurenčnega položaja. Nabava sodeluje pri analizah in odločitvah po načelu »narediti ali kupiti«. Lokalne dobavitelje preverja in primerja z globalno konkurenco. Vodstvo podjetja ocenjuje nabavo z več vidikov, predvsem z vidika števila novih nabavnih virov, števila pogodb z novimi globalnimi dobavitelji in njenega prispevka k ustvarjenim prihrankom.

Kadar obravnavamo nabavo kot izvedbeno dejavnost, so uporabljena merila uspešnosti predvsem količinska in administrativna. Ko jo obravnavamo kot strateško poslovno področje, imajo merila uspešnosti bolj kakovostne in presojevalne značilnosti. Načini merjenja in vrednotenja nabavne dejavnosti v podjetjih se razlikujejo, zato je težko oblikovati enotna merila, enotno metodologijo ali enoten sistem vrednotenja uspešnosti nabave.

Glavne koristi, ki jih pričakujemo od vrednotenja uspešnosti nabavnega poslovanja, sta podobno definirala Monczka (2005b, str. 630) in Baily (2005, str. 391) s skupino avtorjev:

- Merjenje uspešnosti nabave omogoča boljše odločanje, saj lahko ugotavljamo odmike od planiranih ciljev, analiziramo vzroke in sprejemamo ukrepe za izboljšanje rezultatov.
- Merjenje uspešnosti nabave izboljša komuniciranje tako z drugimi oddelki kot tudi v celotni oskrbovalni verigi: poznavanje ocene dobavitelja omogoča nabavnemu referentu jasen način komuniciranja z dobaviteljem, saj pozna njegove reference.
- Redno poročanje o dejanskih in predvidenih dosežkih omogoča nabavnemu osebju povratne informacije, da preverijo, ali so se njihova pričakovanja uresničila. Vodstvu podjetja pa z rednimi poročili nabavnega osebja in nabavnega oddelka omogoča spremljanje uspešnosti posameznika ali skupine ter njihovega prispevka k uspešnosti nabavnega oddelka.
- Merjenje uspešnosti nabave lahko zagotovi večjo motiviranost. Objektivno zasnovan sistem ocenjevanja zadovoljuje osebne in motivacijske potrebe nabavnega osebja, ki ga lahko uporabimo tudi za nagrajevanje.

2.4.3 Problemi merjenja in vrednotenja uspešnosti nabave

Temeljna vprašanja, zakaj je težko ocenjevati uspešnost nabave, pojasnjujeta Lysons in Farrington (2006, str. 635 - 636):

- Ni natančne opredelitve. V teoriji in praksi se pogosto uporabljajo izrazi: dosežki v nabavi, uspešnost nabave in učinkovitost nabave, vendar ti pojmi doslej še niso bili natančno opredeljeni. Nekateri avtorji pojme celo zamenjujejo.

- Za ocenjevanje ni določenih standardov in ciljev. Nekateri avtorji menijo, da cilji nabavne funkcije pogosto niso jasno definirani in ne temeljijo na jasno opredeljenih standardih uspešnosti.
- Problemi natančnosti vrednotenja. Nabava ni neodvisna funkcija. Njena uspešnost je posledica vpliva številnih dejavnikov, ki jih je težko ovrednotiti in pri katerih je njihovo vplivnost težko razmejiti. Razmerja med vložki in učinki je na splošno težavno ugotavljati, kar predstavlja resno oviro za natančno in razumljivo vrednotenje ter ocenjevanje nabavne dejavnosti.
- Razlike v obsegu nabave. Naloge in odgovornosti nabave so v podjetjih zelo različne, kar onemogoča razvoj široko zasnovanih, enotnih sistemov ocenjevanja.

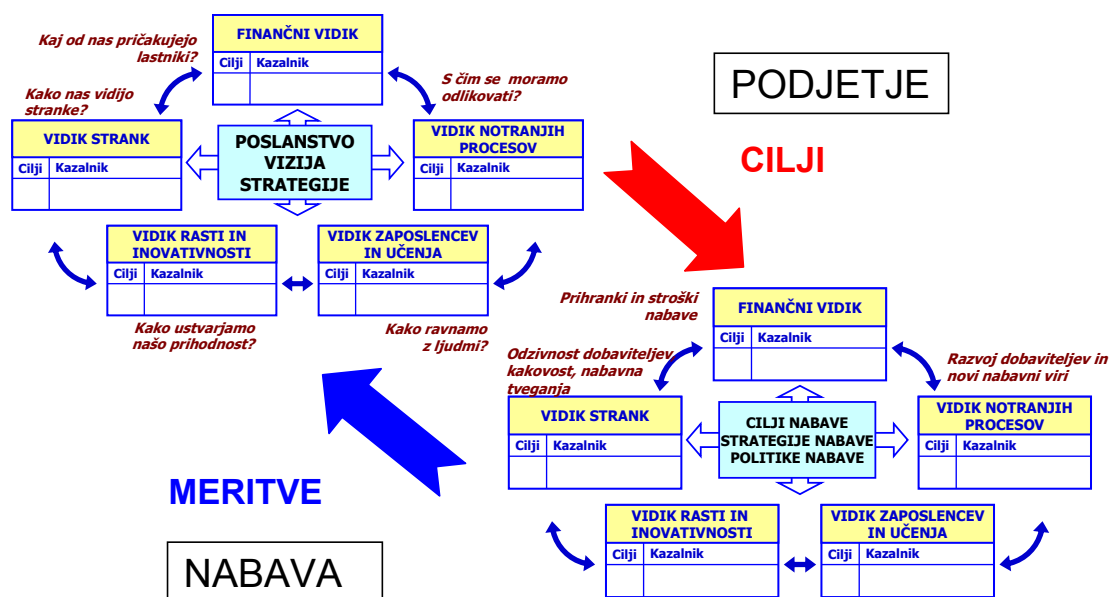
2.4.4 Uravnoreženi sistem kazalnikov

Celotno ocenjevanje in analiziranje poslovanja podjetja, kot tudi merjenje uspešnosti in učinkovitosti nabave, je v preteklosti obravnavano s tradicionalnimi metodami, ki temeljijo na finančno-računovodskih podatkih in so najpogostejše uporabljeno orodje za obvladovanje podjetja. Danes pa postajajo vse bolj moderni novi pristopi, ki vpeljujejo nov način ocenjevanja podjetja, in sicer področja in dimenzije, ki v tradicionalnih modelih niso bili posebej izpostavljeni, vendar taki dejavniki in procesi postajajo vedno bolj pomembni. Eden izmed takih modelov, ki se zelo uspešno uveljavlja, je tudi model uravnoreženega sistema kazalnikov (angl. *Balanced Scorecards*). Uravnoreženi sistem kazalnikov v bistvu dopolnjuje finančne kazalnike preteklosti uspešnosti s kazalniki planirane prihodnje uspešnosti. Ti dejavniki uspešnosti se po Kaplanu in Nortonu (2001, str. 25) merijo s štirih vidikov, in sicer: s finančnega vidika, z vidika poslovanja s strankami, z vidika notranjih poslovnih procesov in z vidika učenja in rasti. Nemec pa je razvil model s petimi vidiki. Vidik učenja in rasti je razdelil na vidik rasti in inovativnosti ter vidik učenja in zaposlenih (Strateški načrt Skupine Iskra Avtoelektrika 2004 — 2007, 2003, str. 61). S sistemom uravnoreženih kazalnikov lahko merimo finančne in nefinančne kazalnike poslovanja podjetja. Metoda predstavlja večdimenzijsko osnovo za opis, uvajanje in obvladovanje strategije na vseh ravneh in v vseh dejavnostih organizacije. Predstavlja tudi niz kazalnikov različnih poslovnih vidikov v organizaciji kot gonilnike sprememb in rasti dodane vrednosti. Kazalniki dajejo organizaciji vpogled v celotne zmogljivosti, ki jih ima. Uporaba metode uravnoreženega sistema omogoča upravi družbe ustvarjanje vzdušja za spremembe, daje moč vodjem tudi na nižjih ravneh vodenja, omogoča organiziranje delovnih skupin za doseganje skupnih ciljev in stalno merjenje rezultatov izvajanja strategije razvoja organizacije ter njeno ustrezno prilagajanje (Nemec, 2000, str. 503).

Cilje nabave lahko merimo s kazalci po petih vidikih uravnoreženega izkaza. Pri **finančnem vidiku** je bistvenega pomena natančno spremljanje skupnih stroškov nabave. Pri tem je potrebno nenehno iskati alternativne nabavne vire, prihranke iz naslova produktivnosti in inovativnosti dobavitelja ter zniževati stroške logistike in same nabave. Z **vidika strank** so za strateške poslovne enote bistvenega pomena kakovostno skladne in pravočasne dobave do mesta oskrbe. Končni kupci v avtomobilski industriji želijo izdelke z nič napak, kar pomeni, da je potrebno vzpostaviti in vzdrževati zelo dober sistem zagotavljanja kakovosti. Z **vidika notranjih procesov** je potrebno nenehno izvajati raziskave nabavnih trgov in materialov, in sicer s ciljem zmanjševanja stroškov nabave, in minimizirati tveganje zagotavljanja rednih in kakovostno skladnih dobav s

strani zanesljivih dobaviteljev. **Vidik rasti in inovativnosti** pomeni razvoj inovativnih in finančno močnih dobaviteljev, s katerimi lahko sklepamo dolgoročne partnerske pogodbe, ki nam bodo omogočale stabilno poslovanje z dobaviteljem. **Vidik zaposlencev in učenja** je zelo pomemben, saj brez strokovno usposobljenih kadrov ne moremo ustvarjati dodane vrednosti. Poleg stalnega strokovnega izobraževanja zaposlenih sta pomembna motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih, zato je potrebno stalno izobraževanje in izpopolnjevanje vseh zaposlenih, dobaviteljev in vseh ostalih ključnih subjektov, vključenih v projekte. Shematično so vidiki in njihova medsebojna povezanost prikazani na Sliki 8.

Slika 8: Grafična predstavitev uravnoteženega sistema kazalnikov

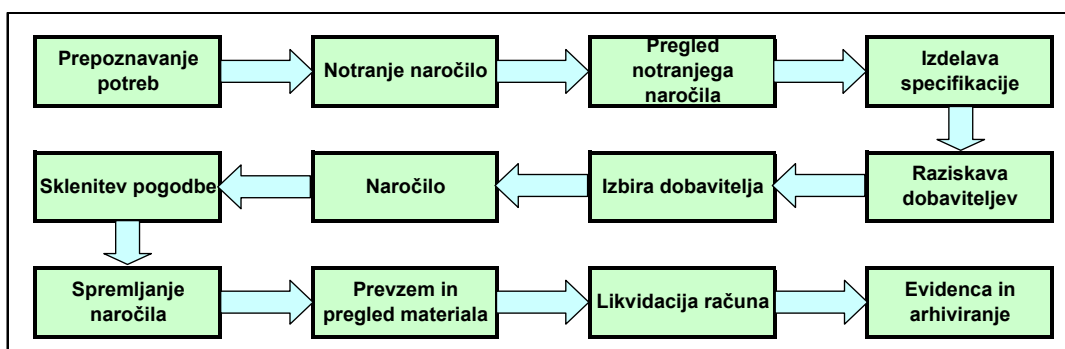


Vir: Lastno delo prirejeno po A. Nemcu, Predstavitev Strateškega načrta 2004-2007, 2003, str. 61.

3 IZVAJANJE NABAVNEGA PROCESA

Temeljne poglede različnih avtorjev na nabavni proces razdelam v prvem poglavju. Završnik (1996, str. 54-57) je naj podrobneje razdelal nabavni proces in ga razdelil na dvanajst stopenj, ki so bistvene za spremljanje izvajanja nabavnega procesa, zato uporabljam njegov stopenjski model in ga dopolnim z mnenji ostalih avtorjev (glej Sliko 9).

Slika 9: Grafična predstavitev stopenj nabavnega procesa



Vir: B. Završnik, Načrtno zmanjševanje stroškov, 1996, str. 57.

3.1 STOPNJE NABAVNEGA PROCESA

Prepoznavanje potreb in opredelitev zahtev

Nabavni postopek se začne, ko nekdo v podjetju prepozna problem ali potrebo, ki jo je mogoče zadovoljiti z nakupom izdelka ali storitve. Prepoznanje potrebe pa je lahko posledica notranjih ali zunanjih vzrokov. Med notranjimi vzroki so najpogostejši naslednji (Kotler, 1996, str. 213):

- podjetje se odloči za razvoj novega izdelka, za izdelavo katerega potrebuje novo opremo in nove materiale,
- stroj se pokvari in ga je potrebno nadomestiti z novim ali pa je treba zamenjati dele,
- izkaže se, da kupljeni material ne zadovoljuje zahtev, zato podjetje išče novega dobavitelja,
- nabavni menedžer oziroma komercialist zasluti, da bi lahko dosegel nižjo ceno ali boljšo kakovost.

Potrebe nastajajo v proizvodnji, pri raziskavah v razvoju, v vzdrževanju, v prodajnem oddelku in v drugih oddelkih. Vodje oddelkov morajo poznati vrste potreb, njihov obseg in čas zadovoljitve.

Izven podjetja lahko dobi odjemalec zamisel na poslovnem sejmu, lahko vidi oglas ali dobi ponudbo prodajnega zastopnika, ki mu ponuja boljši proizvod ali nižjo ceno. Podjetja lahko spodbudijo zaznavanje potreb s pomočjo oglasov, s predstavitvami itd. (Kotler, 1996, str. 216).

Prepoznanje potreb je prva stopnja nabavnega procesa. Menedžerji so odgovorni za prepoznanje potreb na svojem delovnem mestu. Poznati morajo vse potrebe, njihov obseg, čas zadovoljitve in jih morajo znati jasno opredeliti. Pomembno je, da je oseba v nabavi usposobljena in ima podrobno znanje o materialih in njihovem delovanju (Zenz, 1994, str. 10). Nabavni oddelek pa mora težiti k čim bolj standardiziranim potrebam, izrečenim pravočasno, in seznaniti notranje naročnike o dobavnih časih.

Po prepoznanju potrebe odjemalec določi splošne značilnosti izdelka in potrebno količino. Za standardno blago je to preprost postopek, pri nestandardnih izdelkih pa se mora nabavni referent pri opredelitvi lastnosti, kot so zanesljivost, trajnost in cena, posvetovati z inženirji ali uporabniki. Nabava mora sodelovati pri predvidevanju potreb z ostalimi funkcijami podjetja (s proizvodnjo, s prodajo, z razvojem, s financami in z računovodstvom), prav tako pa jih mora obveščati o dobavnih rokih materialov, po katerih povprašujejo, ter tudi o morebitnih spremembah za standardizirane materiale.

Notranje naročilo

Naročnik v podjetju pripravi pisno sporočilo o potrebi določene vrste materiala in je notranje narave. Notranje naročilo mora vsebovati datum naročila, številko naročila, naziv oddelka, konto, natančen opis materiala in količine, datum potrebe materiala, navodila za prevoz in podpis naročnika (Leenders et al., 2006, str. 63). Vse navedene informacije notranjega naročila so pomembne, vendar je najvažnejši natančen opis oziroma natančna opredelitev želenega materiala. Pri tem je potrebno zagotoviti enotno

označevanje želenih vrst materiala, zato moramo imeti ustrezno nomenklaturu, spisek materialov, ki jih nabavljamo, in spisek materialov na zalogi.

Pregled notranjega naročila

Vsako prejeto notranje naročilo mora odgovorna oseba v nabavi skrbno pregledati. Ugotoviti mora, ali obstaja alternativni material za zadovoljitev te potrebe, ali je podpisnik internega naročila pooblaščen za naročilo, ali so finančna sredstva zagotovljena, ali je naročeni material morda na zalogi v podjetju, ali je uporabljena metoda opisa materiala taka, da nabavnemu oddelku omogoča določeno širino oziroma svobodo pri izbiri najboljšega dobavitelja.

Posebno skrb pa mora vodja nabave posvečati kontroli upravičenosti in ekonomičnosti količin in dobavnega časa. S pregledom notranjega naročila tako nabavni oddelek že na začetku nabavnega postopka ustvarja podlago za optimalno doseganje nabavnih ciljev.

Izdelava specifikacij — povpraševanj

Specifikacija je podroben opis materiala, polizdelkov in sestavnih delov, ki so potrebni za proizvodnjo nekega izdelka, ter pomeni natančen tehnični opis sestave (strukture), lastnosti in izvedbenih značilnosti za proizvodnjo potrebnega materiala. Opis po potrebi dopolnimo z risbo ali z načrtom. Specifikacija je dokument, ki je namenjen komuniciranju med proizvodnjo in nabavo, kakor tudi med nabavo in dobavitelji. Izdelava specifikacije je nujno potrebna predvsem za nestandardizirane materiale. Preden specifikacijo pošljejo dobavitelju jo mora uradno potrditi nabavni oddelek, kar naj bi preprečilo nesporazume na naslednjih stopnjah nabavnega procesa. Sestavljanje specifikacije materialov vključuje več stopenj (Weele, 2005, str. 48):

- sestavljanje funkcionalne specifikacije, v kateri so opisane funkcije, ki jih mora material imeti za uporabnika,
- razvoj podrobne tehnične specifikacije, v kateri so opisane tehnične značilnosti materiala,
- opredelitev specifikacij za logistiko in vzdrževanje, v katerih se opisuje: način dostave materiala, okoliščine, v katerih bo material predelan ali v katerih mora delovati oprema, ter zahteve glede vzdrževanja in poprodajnih storitev.

Raziskava dobaviteljev — nabavnih virov

V okviru raziskave nabavnega trga ima raziskava dobaviteljev najbolj konkretno nalogo. Na domačem in globalnem trgu mora ugotoviti možne dobavitelje, ki ustrezajo cenovnim, kakovostnim in količinskim zahtevam podjetja. Na podlagi raziskave se določi ožji izbor dobaviteljev. Zaradi pomembnosti dobaviteljev v oskrbovalni verigi je potrebno poznati (Leenders et al., 2006, str. 256-263):

- vire informacij: datoteke dobaviteljev (interni vir), publikacije, internet, obiski sejmov, osebni stiki itd.,
- vrste (vsebine) informacij o dobaviteljih: velikost ali proizvodne zmogljivosti, lokacija tovarne, tehnologija, značilnosti podjetja (starost, stanje, kakovost, učinkovitost, vodstvo), cene in druge prodajne pogoje, finančno stanje in reference.

Obstaja vrsta lastnosti, ki bi lahko bile ustrezne za tipično razmerje med dobaviteljem in proizvajalcem. Lastnosti dobrega dobavitelja so (Baily et al., 2005, str. 179): zagotovitev pravočasnih dobav, zagotovitev stalne kakovosti, najugodnejše cene, zagotovitev dobrega servisa, odgovornost za potrebe podjetja, izpolnitev obljub, zagotovitev tehnične podpore, obveščanje kupca o razvojni dejavnosti.

Namen raziskave nabavnega trga je dobiti čim več dobaviteljevih ponudb. Ponudba mora vsebovati bistvene sestavine prihodnje prodajne pogodbe, kot so nabavna cena, rok dobave, količina, plačilni pogoji itd., in seveda tudi rok veljavnosti ponudbe. Od kakovosti izvedene raziskave in od dobljenih rezultatov so odvisne tudi odločitve, ki jih bodo vodstvo podjetja ali nabavni strokovnjaki sprejeli na osnovi rezultatov. Pomembno je zato, da rezultate kritično ovrednotimo in da sprejete odločitve temeljijo na dejanskih in pravih osnovah.

Izbira dobavitelja

Proces izbiranja dobaviteljev je ena izmed najbolj pomembnih strateških odločitev vsakega podjetja. Odločitve lahko odločilno vplivajo na uspešnost in obstoj podjetja. Ustreden dobavitelj je v spremenljivem in globalnem poslovnem okolju neprecenljiv nabavni vir za podjetje.

Merila za izbiro dobaviteljev so (Monczka et al., 2005b, str. 215-221):

- odnos cena, kakovost in odzivnost (temeljna merila),
- ravnalske sposobnosti vodstva dobavitelja,
- kompetentnost zaposlenega osebja dobavitelja,
- sistem zagotavljanja kakovosti dobavitelja,
- struktura stroškov dobavitelja,
- proizvodne zmogljivosti in tehnično-tehnološke zmožnosti dobavitelja,
- spoštovanje okoljske regulative s strani dobavitelja,
- finančna stabilnost dobavitelja,
- sistem planiranja in kontrole proizvodnega procesa dobavitelja,
- informacijska tehnologija dobavitelja in zmožnost e-poslovanja,
- strategija in politika obvladovanja nabavnih virov,
- možnosti dolgoročnega sodelovanja z dobaviteljem.

Proces presoje in izbire dobaviteljev je odvisen od tega, ali kupujemo rutinske materiale ali pa je to nabava novega materiala. Rutinsko nabavljanje pomeni, da nabavljamo blago pri dobavitelju, ki je na listi predhodno presojenih in odobrenih dobaviteljev, kar pomeni, da lahko izvedemo naročilo. Kadar pa kupuje podjetje nabavne dobrine prvič, je tveganje veliko, zato potrebuje dodatne informacije o možnih dobaviteljih in mora uporabiti merila za vrednotenje in izbor novega dobavitelja (Monczka et al., 2005b, str. 210).

Izbiri dobavitelja oziroma ožjega kroga dobaviteljev sledijo pogajanja pred podpisom pogodbe. Pred izvedbo pogajanj je potrebno opredeliti pogajalske strategije in taktike. Pogajalska strategija je načrt o vodenju pogajalskega procesa, ki ga opredeli posamezna pogajalska stran. Dogovarjanje in sklepanje pogodbe je jedro nabavnega poslovanja. Prodajalec in kupec morata ravnati po načelu dobrega gospodarja, spoštovati morata zakonitosti in predpise, ki se nanašajo na trgovanje, upoštevati morata veljavnost

pogodb ter poslovati po trgovskih običajih. Ravno tako morata izpolnjevati vse sodne in arbitražne sklepe, ki jih določajo sodišča v primerih sporov med kupcem in prodajalcem (Weele, 2005, str. 56).

Naročilo

Po 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. Kaltnekar (1993, str. 206) pravi, da je naročanje nabavna aktivnost, ki pomeni neposreden poslovni stik z dobaviteljem in predstavlja tudi vzpostavitev dejanske pravne obveznosti. V posebnem obrazcu naročila čim bolj natančno določimo vse nabavne pogoje naročenega blaga, tem manjša je verjetnost morebitnih sporov. Večja podjetja imajo obrazec za naročilo, katerega hrbtna stran vsebuje splošne nabavne pogoje. Dobavitelj s potrditvijo naročila potrdi tudi nabavne pogoje. Ni standardiziranega obrazca, vendar mora vsako naročilo vsebovati naslednje bistvene elemente (Završnik, 2001, str. 49): tekočo številko naročila, datum, ime in naslov dobavitelja, količino in opis naročenih postavk, datum dobave, navodila za prevoz, ceno in dobavne pogoje, plačilne pogoje in morebitne posebne določbe.

Sklenitev pogodbe

Sklenitev nabavne 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, ki ne sme odstopati od naročila. Za materiale večjih vrednosti in za materiale strateškega pomena za kupca sklepata kupec in dobavitelj posebno kupoprodajno pogodbo. S pogodbo se dobavitelj obveže, da bo dobavil, kupec pa prevzel in plačal blago po dogovorjenih pogojih. Pogodba je pravni akt, s katerim poslovni stranki potrjujeta, da sta se sporazumeli o vseh vprašanjih v zvezi z določenim poslom nakupa in prodaje (Kaltnekar, 1993, str. 207). Vsebina pogodbe mora vsebovati vse tiste določbe, ki so pomembne za uspešno nabavno poslovanje. Poslovna partnerja s pogodbo določita svoje pravice in obveznosti, ki jih morata izpolniti. Poleg tehnično-komercialnih pogojev morata določiti tudi pogodbeno kazen za neizpolnitev obveznosti, kdaj lahko pogodbo spremenita ali prekineta, kdaj preneha pogodba veljati, kdo razsoja v primeru spora idr.

Naročanje in spremljanje naročila

Naročanje je neposredna nabavna aktivnost, ki pomeni uresničevanje dejanskih poslovnih in pravnih obveznosti med kupcem in dobaviteljem. Da bi se izognili morebitnim pravnim zapletom, je naročilo potrebno oddati v pisni ali elektronski obliki. Naročilo je hkrati dokument, ki je sestavni del pogodbe.

S spremljanjem naročila razumemo kontrolo nad izpolnjevanjem naročila, ugotavljanje odstopanj in opominjanje dobavitelja. Podjetja ob neizpolnitvi dobave v predvidenem roku uveljavljajo pogodbene kazni ali pa določijo naknadni rok za izpolnitev obveznosti.

Prevzem in pregled materiala

Ko je material dobavljen, ga je potrebno pravilno in natančno prevzeti. Prevzem materiala poteka ali v skladišču kupca ali v proizvodnem obratu pri neposrednih dobavah. Pri prevzemu materiala mora kupec opraviti kontrolo količine, kakovosti, roka dobave in ostalih nabavnih pogojev (Potočnik, 2002, str. 179).

- Kontrolo količine opravi v manjših podjetjih sam skladiščnik s štetjem, z merjenjem, s tehtanjem in primerjanjem dejanskih količin z dobavnimi dokumenti. V večjih podjetjih, v katerih sta količina in pogostost dobav veliki, je organiziran poseben oddelek za prevzem in vhodno kontrolo materiala.
- Kontrolo kakovosti izvaja v podjetju oddelek vhodne kontrole. Kakovost materiala primerja s potrjenim prvim vzorcem, s standardi in z zahtevano specifikacijo.
- Kontrola roka dobave je potrebna zaradi pravočasnega prevzema materiala in zaradi zagotovitve nemotene oskrbe proizvodnje.
- Kontrola ostalih nabavnih pogojev se nanaša na način dostave, na izbiro prevoznega sredstva, na zavarovanje, na ustreznost embalaže itd.

Likvidacija računa

Likvidacija računa pomeni, da je potrebno prejete račune dobaviteljev pregledati in jih potrditi vsebinsko in vrednostno. Podlagi za kontrolo pa sta dobaviteljeva izpolnitev naročila in sklenjena pogodba.

Evidenca in arhiviranje

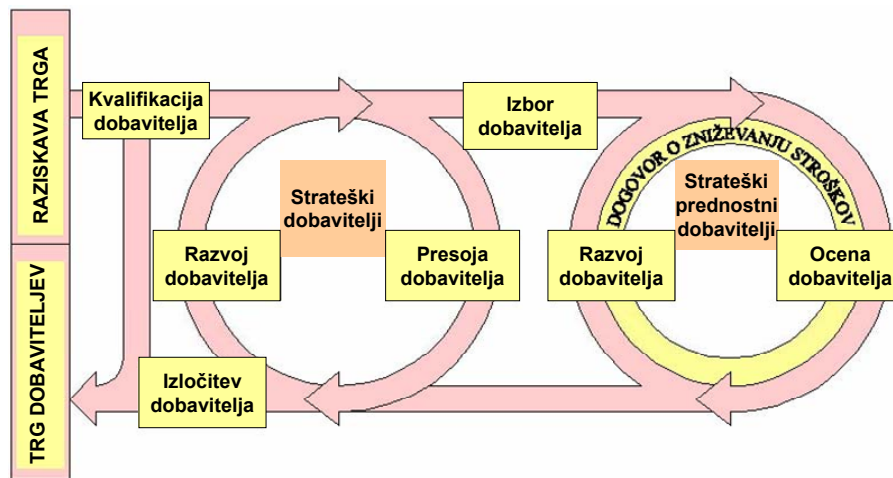
Nabavni proces se zaključi z evidenco in arhiviranjem velikega števila podatkov in informacij, ki so za izvedbeni proces nabave uporabni le, če so urejeni in hitro dostopni, zato so investicije v informacijsko tehnologijo toliko bolj pomembne. Namen evidentiranja je zbiranje podatkov o izvajanju nabave zaradi analize in kontrole nabavnega poslovanja. Evidentiranje mora biti zato natančno in sprotno, stroški zanj pa morajo biti čim nižji. Za učinkovito poslovanje nabave so potrebne naslednje osnovne evidence: evidenca vseh naročil, evidenca odprtih naročil, evidenca končanih naročil, evidenca po vrstah materiala, evidenca po dobaviteljih, evidenca po okvirnih pogodbah, evidenca nabave specifičnih orodij v zvezi z nabavo materialov in sestavnih delov (Potočnik, 2002, str. 185).

3.2 PLANIRANJE RAZVOJA DOBAVITELJEV

Ena izmed zelo pomembnih nalog nabavnega oddelka je tudi planiranje razvoja dobaviteljev. Podjetja morajo za uspešno izvajanje nabavnih strategij vlagati v razvoj dobaviteljev, da lahko ti izpolnjujejo zahteve podjetij. Količina truda, časa in energije ki jo bo nabava namenila posameznemu dobavitelju, je odvisno od pomena dobavitelja za podjetje, od preteklega sodelovanja in odnosa dobavitelja s podjetjem ter od ciljev, ki jih podjetje želi doseči skupaj z dobavitelji. Hines (2004, str. 7) pravi, da je razvoj dobaviteljev dejavnost, izvedena s strani kupca, in sicer z namenom izboljšanja kakovosti, strategij, orodij in tehnik, uporabljenih s strani dobavitelja. Posledično to pomeni izboljšanje oziroma doseganje skupne konkurenčne prednosti, predvsem pri

odpravi izgub znotraj obeh podjetij. Tak način razvoja vključuje tudi širjenje kupčevih strategij, kar dobavitelju omogoči učinkovitejše planiranje njegovih procesov.

Slika 10: Grafična predstavitev procesa razvoja dobaviteljev



Vir: B. Završnik, *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev*, 2004, str. 101.

Slika 10 prikazuje proces razvoja dobaviteljev v odvisnosti od pomembnosti dobavitelja za podjetje. To je nenehen proces, v katerem ugodnejši dobavitelji zamenjujejo manj ugodne in tvegane dobavitelje:

- **Strateški dobavitelji** so dobavitelji strateškega pomena za podjetje, ki dobavljajo večje količine strateških materialov .
- **Strateški prednostni dobavitelji** so strateški dobavitelji, s katerimi želi podjetje dolgoročno maksimirati strateške cilje na lokalni in globalni ravni.

Dobavitelje je potrebno ustrezno pozicionirati glede na strateško pomembnost in na stopnjo izpolnjevanja kakovostnih zahtev. Perspektivni dobavitelji so deležni aktivnega razvoja in strokovne pomoči odjemalca. Podjetje pripravi posebne programe usposabljanja — delavnice za zniževanje stroškov na račun povečanja produktivnosti, večje inovativnosti in vključuje dobavitelje na začetni stopnji razvoja izdelkov. Posebno skupino dobaviteljev predstavljajo dobavitelji, ki so edini nabavni vir na določenem področju, in je podjetje od njih odvisno. Nekateri dobavitelji ne potrebujejo posebnega aktivnega razvojnega sodelovanja, saj so sami dovolj usposobljeni, da izvajajo korektivne ukrepe in s tem optimizirajo svoje poslovanje. Za problematične dobavitelje, s katerimi so nenehne težave, podjetje poišče ustrezno zamenjavo ali pa izvede zanje program usposabljanja — delavnice, na katerih se predstavi sistem vodenja kakovosti, implementacijo splošnih zahtev, dodatne zahteve zagotavljanja kakovosti, vzorčenje pred redno proizvodnjo, način ocenjevanja kakovosti delov iz redne proizvodnje in ravnanje s kakovostno neskladnimi izdelki.

3.3 KONTROLA IN OCENJEVANJE DOBAVITELJEV

Ocenjevanje dobaviteljev pomeni načrtno zbiranje informacij za izbor novih in za kontrolo obstoječih dobaviteljev. Ocenjevanje dobaviteljev v manjših podjetjih običajno poteka na osnovi subjektivnih ocen. V večjih podjetjih, ki poslujejo z velikim številom dobaviteljev in je ocenjevanje kompleksnejše, uporabljajo formalne sisteme ocenjevanja na osnovi

izbranih meril, s katerimi želijo doseči optimalno strukturo dobaviteljev. Pri vrednotenju dobaviteljev ločimo (Završnik, 2004, str. 109; Leenders et al., 2006, str. 265-267):

- neformalno (subjektivno) vrednotenje, ki vključuje neformalne ocene in subjektivna mnenja na podlagi osebnih stikov med kupcem in dobaviteljem,
- formalno (objektivno) vrednotenje, s katerim sistematično zbiramo, ocenjujemo in primerjamo podatke o dobavnih pogojih dobaviteljev in je natančnejše in objektivnejše.

Z naraščanjem pomembnosti dobaviteljev v oskrbovalni verigi se povečuje potreba po objektivni oceni njihovega poslovanja. Kontrola in ocenjevanje dobaviteljev nam omogočata, da pridobimo kakovostne informacije, ki omogočajo optimalen izbor dobaviteljev ob minimalnem tveganju pravočasnosti dobav.

Tako Završnik (2004, str. 113), kot tudi Eschenbach (1990, str. 175) menita, da je ocenjevanje dobaviteljev potrebno zaradi:

- transparentnosti nabavnih odločitev,
- planiranja pridobivanja in izločanja dobaviteljev,
- razvoja perspektivnih dobaviteljev,
- zmanjšanja tveganja oskrbe,
- povečanja konkurence na globalnem nabavnem trgu,
- izogibanja neracionalnim odločitvam,
- zagotavljanja prenosa informacij in znanja na notranje in zunanje uporabnike.

Podjetje mora stalno in sistematično spremljati in ocenjevati dobavitelje. Na osnovi rezultatov ocenjevanja posamezne dobavitelje razvrsti v skupine glede na pomembnost in stopnjo izpolnjevanja nabavnih zahtev. Lysons in Farrington (2005, str. 383) razvrstita dobavitelje v naslednje skupine:

- **Partnerje**, s katerimi ima podjetje na ravni skupine sklenjene dolgoročne partnerske pogodbe in pomenijo edini nabavni vir za podjetje.
- **Prednostne dobavitelje**, s katerimi ima podjetje na ravni skupine sklenjene dolgoročne pogodbe in ne pomenijo edini nabavni vir za podjetje.
- **Priznane dobavitelje**, ki izpolnjujejo vsa merila kupca in kontinuirano dobavljajo.
- **Potrjene dobavitelje**, ki izpolnjujejo vsa merila kupca, vendar jih podjetje vodi evidenčno v bazi dobaviteljev in pri njih občasno nabavlja.
- **Zadržane dobavitelje**, ki pogosto ne izpolnjujejo meril kupca, zato se podjetje odloča, ali bo take dobavitelje razvijalo ali ukinilo.

Dobavitelje moramo obvestiti o tem, da so vključeni v proces ocenjevanja. Navesti moramo namen ocenjevanja, razloge, zaradi katerih bodo ocenjeni, naša pričakovanja glede kakovosti, opredeliti moramo standarde in metode ocenjevanja, kdaj imamo namen izvesti ocenitev, kdo bo izvedel postopek ocenjevanja ter naša pričakovanja glede dobaviteljevega poslovanja. Dobavitelja moramo tudi obvestiti o doseženi oceni. Ocenjevanje nam omogoča poglobitev partnerskih odnosov z dobavitelji.

3.3.1 Ravni ocenjevanja dobaviteljev

Tako Weele (2005, str. 278) kot tudi Potočnik (2002, str. 202) navajata, da ocenjevanje dobaviteljev lahko poteka na štirih ločenih ravneh, ki so:

- **Raven izdelka**, na kateri se osredotočimo na kontrolo in izboljšanje kakovosti dobaviteljevega materiala. Vhodna kontrola in kontrola kakovosti pri dobavitelju ugotavljata stopnjo kakovostne ustreznosti prevzetega materiala.
- **Procesna raven**, na kateri se osredotočimo na dobaviteljev proizvodni proces, ki ga moramo natančno preveriti. Če proces kontroliramo s predpisanimi postopki, dosežemo, da material ustreza zahtevanim standardom kakovosti in specifikacijam. Pri tem pristopu natančno preverjamo stanje dobaviteljeve proizvodne opreme in njegov sistem zagotavljanja kakovosti.
- **Raven sistema**, na kateri se osredotočimo na sistem zagotavljanja kakovosti, ki pomeni preverjanje postopkov za obvladovanje kakovosti, njihovo razvijanje, vzdrževanje in izboljševanje.
- **Raven podjetja**, na kateri poleg presoje sistema zagotavljanja kakovosti preverjamo tudi finančne vidike in usposobljenost vodstva podjetja.

3.3.2 Merila in metode za ocenjevanje dobaviteljev

Različni avtorji navajajo različna merila kontrole in ocenjevanja dobaviteljev. Eschenbach (1990, str. 175, povzeto po Tanew - Iliitschew) deli merila na tri skupine:

- merila za ocenjevanje konkurenčnosti in zanesljivosti dobav dobavitelja (nabavni pogoji, kakovost, lojalnost pri dobavah in spremljajoče storitve),
- merila za ocenjevanje podjetja dobavitelja (oblika, status, struktura stroškov, tržni delež, obvladovanje sistema kakovosti, razvojna dejavnost, pripravljenost za sodelovanje),
- merila za ocenjevanje poslovnega okolja podjetja dobavitelja (zunanji dejavniki, ki vplivajo na podjetje, valuta, tehnologije, konkurenca, proizvodnja, nabava, osebje, finance).

Podjetja uporabljajo različne metode za ocenjevanje dobaviteljev. Završnik (2004, str. 116 -126) navaja naslednje metode:

Subjektivni sistem ocenjevanja, ki je zasnovan na osnovi vprašalnikov z ustreznimi ocenjevalnimi lestvicami. Ocenjevalci v nabavi z ocenjevalci iz drugih funkcijskih področij skupaj analizirajo izpolnjene vprašalnike. Najpogosteje se uporabljajo v manjših podjetjih. V večjih podjetjih predstavljajo le prvi korak v procesu ocenjevanja dobavitelja. Prednost te metode je racionalnost, enostavnost uporabe in pridobivanje povratnih informacij od neomejenega števila dobaviteljev. Slabost te metode je, da pri nizki odzivnosti dobaviteljev omogoča nizko stopnjo objektivnosti,

Kategorično metodo, ki temelji na izkušnjah in oceni sposobnosti posameznega dobavitelja ter je najmanj natančna metoda ocenjevanja. Ocenjevanje dobavitelja temelji na podatkih iz preteklega sodelovanja z dobaviteljem. Stopnje dodeljujemo dobavitelju po sistemu: plus, minus in nevtralna stopnja, pri tem pa upoštevamo tudi ocene iz funkcionalnih področij v podjetju (kakovost, razvoj, tehnologija, proizvodnja itd.). Prednost te metode je, da je razmeroma poceni in hkrati ne zahteva obdelave velikega števila podatkov. Slabost te metode pa je, da ne vključuje ocenjevanja pomembnosti posameznih meril in ni primerna za dolgoročno vrednotenje.

Metodo uporabe ponderjev (uteži), ki jo izvajamo na osnovi obrazca za vrednotenje dobavitelja z uporabo indeksov, ki združujejo uporabo kategorične metode in metode

ponderjev. Z uporabo metode indeksov primerjamo tekoče obdobje, ki je predmet analize, z baznim obdobjem, ki ima vrednost indeksa 100. To metodo pogosto uporabljamo, kadar primerjamo dobaviteljevo kakovost med dvema obdobjema, ali takrat, kadar so naročila razporejena med dva ali več dobaviteljev in želimo analizirati kakovost vsakega dobavitelja posebej, in sicer s ciljem primerjave izpolnjevanja kakovostnih zahtev med posameznimi dobavitelji. Metodo v praksi uporabimo tako, da v prvem koraku določimo kritične dejavnike dobaviteljevega izvajanja ter jim določimo ponderje pomembnosti, pri čemer je vsota vseh ponderjev enaka 1. Izvajanje dobaviteljevega delovanja za vsako merilo merimo kot odstotek od popolnega izvajanja, ki je enak 100 %. V drugem koraku zmnožimo ocene izvajanja s ponderji, seštejemo posamezne rezultate in izračunamo indeks celotnega izvajanja.

Metodo razvrščanja, ki temelji na uporabi kombinacije kvalitativnih in kvantitativnih meril. Najprej izberemo merila za vrednotenje dobaviteljev, nato določimo ponder posameznega merila glede na ostale, ki ima običajno vrednost med 1 in 10. Dobavitelje točkujemo glede na njihove sposobnosti doseganja zahtev, ki jih določajo merila. Za vsakega dobavitelja nato določimo ponder posameznega merila in ga pomnožimo z dobaviteljevo ocenjeno vrednostjo merila. Zmnožke vrednosti za vsakega posameznega dobavitelja seštejemo. Skupna vsota je osnova za razvrstitev dobaviteljev.

Matrično metodo, ki v primerjavi z metodo razvrščanja zajame in upošteva več meril. Skupna vrednost meril se računa tako, da skupni ponder večjih meril iz skupine pomnožimo s skupno vrednostjo te skupine meril vrednotenja za vsakega dobavitelja posebej.

Metodo točkovnega ocenjevanja, ki vključuje več meril, katerih relativna teža oziroma vrednost se številčno izrazi. Na osnovi podatkov določimo sestavljen indeks zmožnosti in izdelamo primerjavo med dobavitelji. Kot najpomembnejša dejavnika upoštevamo kakovost in pravočasnost dobav ter na tej osnovi izoblikujemo sistem ocenjevanja (npr. kakovost 40 točk, pravočasnost dobav 20 točk, cena 20 točk, servis 10 točk). Sprejemljive in nesprejemljive razvrstitve izhajajo iz sestavljenega razvrščanja (npr. 90 in več je odlično, 80 - 89 je sprejemljivo, pod 79 je nesprejemljivo). Prednost te metode je, da se ponder lahko določi skladno z lastnostmi in s potrebami podjetja in pri tem lahko uporabimo večje število meril ocenjevanja ob nizki stopnji subjektivnosti.

Metodo stroškovnega razmerja, ki omogoča objektivno in racionalno presojo za ocenjevanje ključnih dobaviteljev ter prikazuje celotno stroškovno podobo poslovanja z dobavitelji. S to metodo ugotavljamo razmerje med določenimi kategorijami stroškov nabave glede na vrednost nabavnih pozicij. Večje kot je razmerje stroškov glede na vrednost nabavnih pozicij, nižje v procesu razvrščanja so dobavitelji pozicionirani. Uporabimo lahko različne kategorije stroškov, odvisno od namena oziroma vrste nabavnih pozicij. Najpogostejše so uporabljeni stroški v zvezi s kakovostjo (npr. stroški zunanjih izgub zaradi kakovostno neskladnih dobav), stroški v zvezi z izpolnitvijo naročila (stroški prevzemanja, stroški komunikacije), stroški storitev (raziskovalne storitve, garancije) in stroškovno razmerje celotnih stroškov nabave. Prednost te metode je, da vključuje kvantitativna in kvalitativna merila. Kvalitativno vrednotenje izvaja osebje, ki je v neposrednem stiku z dobavitelji.

Načini ocenjevanja dobaviteljev niso primerni v vseh poslovnih okoljih, zato morajo posamezna podjetja izbrati način in metodo ocenjevanja dobaviteljev, ki najbolj učinkovito prikazuje položaj in pogajalsko moč podjetja v primerjavi z dobavitelji. Pri tem morajo podjetja upoštevati tudi spremembe v globalnem poslovnem okolju, ki vplivajo na dolgoročne odnose z dobavitelji. Posebno pozornost morajo posvetiti dobaviteljem, ki so pomembni za njihov nadaljnji razvoj, in dobaviteljem, ki imajo veliko pogajalsko moč. Kakovost ocenjevanja dobaviteljev lahko izboljšajo redni obiski nabavnih strokovnjakov pri dobaviteljih in pogostejše presoje kakovosti.

4 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA NABAVE

Avtorji različno definirajo pojem organizacija podjetja. Lipovec je v svoji teoriji organizacije združil različne opredelitve v celoto. Organizacijo podjetja definira, kot sestav razmerij med ljudmi – člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja. Iz različnih opredelitev organizacije lahko ugotovimo, da so osnovne prvine za opredelitev organizacijske strukture procesi, naloge in njihovi nosilci. Organizacija nam omogoča usmerjanje razpoložljivih virov v doseganje ključnih ciljev. Vsaka organizacijska struktura ima tako prednosti kot tudi pomanjkljivosti, zato moramo izbrati tako organizacijsko strukturo, ki najbolj ustreza specifičnim razmeram dela in poslovanja (Lipovec, 1997, str. 35).

Obliko organizacijske strukture podjetja določajo naslednji dejavniki: tehnologija v podjetju, okolje podjetja, velikost podjetja, cilji in strategije podjetja ter ljudje v organizaciji. Vodstvo podjetja mora omenjenim dejavnikom nenehno prilagajati lastno organizacijsko strukturo. Ravno zaradi vpliva različnih kombinacij dejavnikov, s katerimi se podjetje sooča, velja, da ni za vsa podjetja ene same najboljše organizacije in enega samega procesa planiranja (Rozman, 2000, str. 28–73).

Oblika organiziranosti nabavne funkcije v podjetju mora biti usklajena z organiziranostjo celotnega podjetja. Nabavno poslovanje lahko organiziramo glede na način vodenja nabavnega oddelka centralizirano, decentralizirano ali pa kombiniramo oba načina. To vprašanje pride predvsem do izraza v velikih podjetjih, ki imajo več poslovnih enot, medtem ko je v majhnih podjetjih zaradi majhnega obsega poslovanja najbolj pogosta centralizirana oblika. Notranje organiziranje nabavnega oddelka pa temelji na delitvi dela, ki omogoča večjo specializacijo in standardizacijo posameznih nabavnih opravil. Ločimo naslednje oblike notranje organiziranosti nabave: po funkcijah ali nalogah nabave, po predmetih nabave, po izdelkih nabave, po nabavnih trgih oziroma geografskih področjih, po dobaviteljih, po projektih in po kombinaciji navedenih.

4.1 POLOŽAJ NABAVE V ORGANIZACIJSKI STRUKTURI PODJETJA

Položaj nabave v organizacijski strukturi podjetja je odvisen predvsem od odnosa, ki ga ima vodstvo podjetja do nabavne funkcije. Kadar vodstvo meni, da je nabavna funkcija predvsem izvajalna dejavnost, je položaj nabavnega oddelka v organizacijski hierarhiji sorazmerno nizek. Če vodstvo meni, da je nabava pomemben konkurenčni dejavnik, je vodja nabave neposredno podrejen vodstvu podjetja (Potočnik, 2002, str. 47). Odnos vodstva do nabave je povezan predvsem z naslednjimi dejavniki (Weele, 2005, str. 231):

- delež nabave v končni lastni ceni izdelka – kolikor večji je delež nabave, toliko bolj vodstvo upošteva strateški pomen nabavne funkcije,
- finančni položaj podjetja – pri večjih finančnih izgubah postaja vodstvo do nabavne dejavnosti in z njo povezanih stroškov zahtevnejše, to pa se kaže v zahtevani povečani odgovornosti nabave,
- obseg odvisnosti podjetja od dobaviteljev – vodstvo namenja nabavnemu trgu z večjo stopnjo koncentracije praviloma več pozornosti.

Pri odločitvi o položaju nabave v organizacijski strukturi podjetja vodstvo upošteva (Potočnik, 2002, str. 47):

- pomen nabave in njene pristojnosti glede izbire in nabave materiala,
- odnose z drugimi poslovnimi enotami, predvsem z razvojem, s proizvodnjo in s prodajo,
- možnosti za organiziranje nabave po različnih merilih (po vrstah materiala, po dobaviteljih, po nabavnih poteh ipd.).

Položaj nabave v okviru podjetja je lahko naslednji (Dobler & Burt, 1996, str. 112-135):

- **Nabava kot samostojna organizacijska enota**, ki je neposredno podrejena vodstvu podjetja in je enakopravna ostalim pomembnim poslovnim funkcijam v organizacijski strukturi podjetja, kot so proizvodnja, marketing in finance. Ta oblika organiziranosti je značilna za velika in srednja podjetja, ki imajo velik delež materiala v prodajni ceni proizvoda in nabavljajo materiale iz različnih geografskih področij. V razvitih državah je ta oblika prevladujoča, saj zagotavlja najvišjo stopnjo samostojnosti nabave, s čimer se zmanjša nevarnost zapostavljanja njene vloge in njenega pomena. Pogosto pa je zastopana tudi v podjetjih z zapleteno tehnološko in organizacijsko zahtevno proizvodnjo, ki uporablja surovine, polizdelke in sestavne dele iz različnih tehnoloških področij (elektroindustrija, strojegradnja, avtomobilska industrija).
- **Nabava v sestavu proizvodne enote**: Vodja nabave je odgovoren vodstvu proizvodnje. Ta oblika organiziranosti je zastarela in se uporablja predvsem pri nabavi tehnično zahtevnih materialov ter ob pomanjkanju tehničnega znanja v nabavi. Slabosti te oblike organiziranosti so v tem, da proizvodnja običajno neracionalno gospodari z zalogami zaradi lažjega organiziranja proizvodnega procesa in ne podpira zunanjega izvajanja dejavnosti proizvodnje.
- **Nabava v sestavu materialnega poslovanja**: Organizacijska enota, ki obvladuje materialno poslovanje, združuje vse oddelke, ki sodelujejo v oskrbovalni verigi. Materialno poslovanje obsega: planiranje proizvodnje, naročanje in spremljanje dobav, obvladovanje zalog, transport in nabavo. Prednost navedene organiziranosti je, da je vsa odgovornost za materialno poslovanje zbrana v eni organizacijski enoti. Največja težava te organiziranosti je najti ustrezno usposobljenega vodjo organizacijske enote.
- **Nabava v sestavu marketinškega poslovanja** (Završnik, 2001, str. 118): Nabavni in prodajni marketing tvorita uravnovešeni marketing. Vodja nabave je neposredno odgovoren vodstvu marketinga v podjetju. Ta organiziranost omogoča neposredno sodelovanje med prodajo in nabavo ter sprejemanje odločitev na osnovi hkratnih raziskav prodajnega in nabavnega trga. Podjetje z navedeno organiziranostjo je popolnoma osredotočeno na trg.

4.2 DEJAVNIKI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE NABAVE

Na organizacijsko strukturo nabave imajo vpliv notranji in zunanji dejavniki (Potočnik, 2002, str. 42):

- **notranji dejavniki:** značilnosti in izbira materiala, tehnološki proces, strokovnost nabavnega osebja in finančna moč podjetja,
- **zunanjí dejavniki:** dobavitelji, nabavne poti, položaj na nabavnem trgu, predpisi, uzance, trgovski običaji in lokacija podjetja.

Temeljna dilema v večjih podjetjih je, kakšna naj bo oblika organizacijske strukture nabave, in sicer glede na vidik centralizacije/decentralizacije, aktivnosti in pristojnosti. Večina avtorjev v strokovni literaturi analizira prednosti in slabosti ene ali druge organiziranosti. Weele (2005, str. 239-240) je izoblikoval devet meril, prevzel jih je tudi Potočnik (2002, str. 46–47), ki vplivajo na odločanje podjetja o centralizirani ali decentralizirani organizacijski obliki nabavne funkcije:

- **Povezanost nabavnih potreb.** Večja kot je povezanost nabavljenih materialov, ki jih podjetje potrebuje, več koristi lahko doseže s centralnim pristopom.
- **Geografska lokacija.** Kadar so poslovne enote podjetja locirane v različnih regijah ali državah, usklajevanje predstavlja oviro, zato je ustreznejša decentralizirana oblika.
- **Struktura nabavnega trga.** Če je na trgu malo dobaviteljev, imajo ti večjo moč, zato je boljše centralizirati nabavno funkcijo in s tem pridobiti na pogajalski moči.
- **Možnost prihrankov.** Cene določenih materialov so zelo občutljive na količino. V tem primeru je boljša centralizirana oblika, saj imamo možnost prihranka, če kupimo večje količine takih izdelkov, kar velja za standardne materiale in tudi za sestavne dele vrhunske tehnologije.
- **Potrebno strokovno znanje.** Pri nabavi tehnološko zahtevnih materialov so potrebna strokovna znanja, zato je bolj sprejemljiva centralizirana oblika, saj omogoča večjo specializacijo zaposlenih.
- **Nihanje cen.** Če so cene materiala zelo občutljive na politične in gospodarske razmere ali se oblikujejo na borzah, je centralizirana nabava primernejša.
- **Zahteve kupcev.** Včasih kupec določi, katere materiale mora proizvajalec vgraditi in s tem zahteva določenega dobavitelja, kar preprečuje kakršnokoli usklajevanje.
- **Poslovna miselnost.** Odraža politiko podjetja do samostojnosti njegovih enot in njihovo odgovornost za dobiček.
- **Politika podjetja** do razvoja izdelkov in dobaviteljev, standardizacije, kakovosti in prožnosti.

4.3 ORGANIZACIJA NABAVE V PODJETJIH Z ENIM PROIZVODNIM OBRATOM

V podjetju z enim proizvodnim obratom je nabava organizirana glede na velikost podjetja, zato je običajno nabavna funkcija centralizirana. Najbolj pomembno vprašanje je, v kakšnem obsegu bo naloge nabavne funkcije opravljal nabavni oddelek. Pri tem se vodstvo odloča na podlagi tega, kakšna je raven računalniške obdelave podatkov in povezav z dobavitelji, kakšni so osebni odnosi vodje nabave z drugimi vodji, zlasti z vodjo proizvodnje, predvsem pa se odloča, kako bo zagotavljalo celoviti pristop obvladovanja skupnih stroškov nabave in nemoteno oskrbo z materiali (Weele, 2005, str. 241-242).

4.4 ORGANIZACIJA NABAVE V PODJETJIH Z VEČ PROIZVODNIMI OBRATI

Oblike organizacijske strukture nabave so v praksi različne, vendar je pri vseh ključno vprašanje glede centralizacije ali decentralizacije nabavne funkcije. Večja podjetja se pogosto odločajo za spreminjanje organizacijske strukture nabave s ciljem izboljšanja delovanja nabavne funkcije in povečanja prispevka k racionalizaciji nabave. V literaturi večina avtorjev definira tri osnovne oblike organiziranosti nabavne funkcije (Lysons & Farrington, 2005, str. 168; Monczka et al., 2005b, str. 148; Leenders et al., 2006, str. 36; Baily et al., 2005, str. 76):

- decentralizirana oblika organizacije nabave,
- centralizirana oblika organizacije nabave,
- kombinirana (hibridna) oblika organizacije nabave.

Weele (2005, str. 233) je kombinirane oblike organizacije nabave razdelal v naslednje oblike:

- linijsko-štabna oblika organizacije nabave (centralno-decentralizirana),
- povezana oblika organizacije nabave,
- medfunkcijske nabavne skupine (timi).

4.4.1 Decentralizirana organizacija nabave

Pri decentralizirani organizaciji nabave je vsaka poslovna enota odgovorna za svoj rezultat. Običajno so decentralizirano organizirane proizvodnja, nabava in prodaja, centralno pa so organizirane splošne službe. Vodstvo poslovne enote je odgovorno za dobiček in posluje sorazmerno samostojno. Odgovorno je tudi za vse nabavne dejavnosti. Tak način organiziranosti je primeren, kadar poslovna enota sama nabavlja materiale, ki so enkratni in se razlikujejo od materialov drugih enot (Monczka et al., 2005b, str. 148). V nasprotnem primeru bi lahko različne poslovne enote imele različne nabavne pogoje pri istem dobavitelju. V končni fazi pomeni, da se tudi dobavitelju povečajo prodajni stroški, saj se mora pogajati s predstavniki različnih poslovnih enot istega odjemalca. Če so dobaviteljeve zmogljivosti nezadostne, so si enote istega podjetja lahko celo medsebojni konkurenti. (Weele, 2005, str. 234). Raziskave nabavnih virov so zaradi razpršenosti nabavne funkcije večinoma pomanjkljive (glej Tabelo 1). Z decentralizacijo nabavnega poslovanja poskuša podjetje odpraviti negativne vplive centraliziranega nabavnega poslovanja. Decentralizirano nabavno poslovanje je bolj prilagodljivo (Monczka et al., 2005b, str. 148), vendar je zaradi manjše pogajalske moči praviloma dražje, saj ne dosega enakih tržnih ugodnosti kot centralizirana nabava večjih količin. Tej pomanjkljivosti decentralizacije se lahko podjetje izogne s sodobno informacijsko povezavo vseh enot, ki nabavljajo na trgu in se centralizirano dogovorijo za enake nabavne pogoje (Potočnik, 2002, str. 43). Zagovorniki decentralizacije trdijo, da je nabavna funkcija tako bistven del poslovnega procesa podjetja, da je ne moremo izvajati centralizirano, saj je razkorak med pristojnimi za zagotovitev nabavnih virov in notranjimi uporabniki prevelik. (Gadde & Hakansson, 1993, str. 123).

Tabela 1: Prikaz prednosti in pomanjkljivosti decentralizirane nabave in obratno

DECENTRALIZIRANA NABAVA*	
Prednosti	Pomanjkljivosti
Neposredna odgovornost za dobičkonosne centre	Razpršena nabavna moč, ni sinergij z ekonomijami obsega
Manjša potreba po notranji komunikaciji	Neenoten pristop do dobaviteljev
Manj birokratski nabavni postopki	Pomanjkljiva raziskava trga
Močnejša usmeritev nabavnega osebja k notranjim uporabnikom	Omejene možnosti pridobivanja strokovnih znanj o nabavi in materialih
Neposredno komuniciranje z dobavitelji	Možni različni komercialnonabavni pogoji za posamezne poslovne enote

* za centralizirano organizacijo nabave veljajo nasprotni argumenti

Vir: J.A. van Weele, *Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice*, 2005, str. 240.

4.4.2 Centralizirana organizacija nabave

Centralizirana organizacija nabave je primerna za večja podjetja, ki na ravni celotnega podjetja ustanovijo centralni nabavni oddelek, v katerem deluje usposobljeno nabavno osebje, ki izvaja nabavne naloge na strateški in taktični ravni, za izvedbeno raven izvajanja pa so odgovorne poslovne enote. Lysons in Farrington (2006, str. 168) sta prednosti centralizacije razdelila v tri sklope: ekonomija obsega, usklajevanje in kontrola aktivnosti. Združevanje nabavnih količin na ravni podjetja nudi podjetju večjo pogajalsko moč do dobaviteljev in omogoča doseganje nižjih nabavnih cen, količinskih popustov in zniževanje administrativnih stroškov pri večjih naročilih. Nabavno osebje je specializirano za posamezne skupine materialov in dobaviteljev. Centralni oddelek je odgovoren za pogajanja in sklepanje večletnih pogodb z izbranimi dobavitelji, s katerimi določijo splošne in posebne nabavne pogoje. Za dobavitelje je primernejša komunikacija z enim oddelkom kot s številnimi posamezniki v podjetju. Centralno ravnanje nabave omogoča uresničevanje enotne nabavne politike podjetja, enotnih nabavnih postopkov, izbor dobaviteljev, standardizacijo materialov in raziskavo nabavnih trgov in materialov za celotno podjetje (Monczka et al., 2005b, str. 148). V bistvu je centralni nabavni oddelek stroškovni center, ki planira in nadzira nabavne cilje in skupne stroške nabave v podjetju. Centralizirana organiziranost nabavne funkcije pa povzroča tudi nekatere slabosti. Slabost se kaže v podjetjih, v katerih so posamezne poslovne enote med sabo geografsko precej oddaljene, saj se povečuje čas med naročilom in dostavo želenega materiala, povečuje se evidenca in dopisovanje, težje je usklajevanje med enoto in nabavnim oddelkom in podobno. S tem ko je vodstvo posamezne poslovne enote le deloma odgovorno za nabavne odločitve, je pogosto prepričano, da bi samo doseglo boljše nabavne pogoje in zato poskuša delovati samostojno, s čimer spodkopava položaj centralnega nabavnega oddelka. Obravnavana oblika organizacije bo delovala uspešno, če bo več poslovnih enot nabavljalo enake materiale, ki so zanje strateškega pomena.

4.4.3 Kombinirane oblike organizacije nabave

Za odpravo pomanjkljivosti centraliziranega in decentraliziranega sistema nabave uporabljamo kombinirani sistem nabave. Kombinirano nabavno poslovanje pomeni večjo ali manjšo centralizacijo ali decentralizacijo nalog. Pri tem upoštevajo organizacije prednosti centralizirane in decentralizirane oblike nabavnega poslovanja in s tem

dosegajo najboljšo možno kombinacijo organiziranja nabave. V proizvodnih podjetjih, ki so prostorsko koncentrirana, je ustrežnejše centralizirano nabavno poslovanje, saj bi bila decentralizirana nabava v neposredno fizično povezanih proizvodnih oddelkih nesmiselna. V podjetjih z več proizvodnimi obrati, ki so geografsko oddaljeni, oziroma z različnimi proizvodnimi programi in zato tudi z različnimi potrebami po materialu je racionalneje decentralizirati nabavno poslovanje. Kombinirano obliko pa je najboljšje uporabiti v proizvodnih programih različnih obratov, v katerih uporabljajo istovrstne materiale, pri čemer vodi centralna nabavna enota skupno nabavno politiko, specifični materiali pa so prepuščeni nabavnim oddelkom (Potočnik, 2002, str. 45).

Linijsko-štabna organizacija nabave

Značilnost linijsko-štabne organizacije nabave (centralno-decentralizirana) je, da ima centralni nabavni oddelk na ravni skupine ali podjetja. Centralni oddelk je odgovoren za pripravo navodil za delovanje nabavnih oddelkov po strateških poslovnih enotah, za standardizirajo postopkov in kontroling nabave. Naloga centralnega oddelka je tudi raziskovanje nabavnih trgov za strateško pomembne materiale in strokovno usmerjanje nabavnega osebja v strateških poslovnih enotah. Opravlja predvsem naloge strateškega značaja, medtem ko so naloge taktične in izvedbene ravni v celoti v pristojnosti poslovnih enot. Ta oblika nabavne organizacije ustreza le največjim mednarodnim korporacijam (npr. Bosch).

Povezana organizacija nabave

Povezana organizacija nabave združuje vse tri osnovne opisane organizacijske oblike. Njen cilj je povezati potrebe posameznih poslovnih enot, povečati zmogljivost in moč podjetja do dobaviteljev ter znižati skupne stroške nabave. Njena uresničitev je zelo zapletena, saj zahteva usklajevanje med poslovnimi enotami. Usklajevanje lahko poteka prisilno ali prostovoljno. Možne oblike povezovanja lahko temeljijo na več osnovah (Weele, 2005, str. 237):

- Pri prostovoljnem usklajevanju poteka izmenjava informacij med nabavnimi oddelki povezanih enot. Vsaka poslovna enota se povsem svobodno odloča, ali bo sodelovala ali delovala samostojno.
- Pri organiziranju po sistemu »vodilna je največja enota« je za zbiranje informacij, za sklepanje pogodb in za organizacijo pogajanj odgovorna poslovna enota, ki nabavlja največjo količino določene vrste materialov. Izvedbena raven ostaja v pristojnosti posameznih poslovnih enot.
- V zadnjem času se pojavlja kot vodilna enota tudi razvoj. Njena prednost je v vključevanju dobaviteljev na začetni stopnji razvoja, ko se določata sestava in izbira materialov ter ko se analizirajo skupni stroški za izdelavo izdelka. Slabost tega pristopa je v tem, da običajno razvojna skupina izbira materiale in dobavitelje preveč ozko in tehnično usmerjeno. Taka skupina mora obvladati znanja s področja nabavnega poslovanja, zato mora biti vanjo aktivno vključen tudi predstavnik nabavne funkcije.
- Združevanje nabavnih potreb med posameznimi enotami lahko poteka na osnovi izdelkov ali materialov, na osnovi dobaviteljev, na osnovi poslovnih enot (divizij), na osnovi geografskih področji, ali pa na osnovi značilnosti posameznih nabavnih trgov.

Medfunkcijske nabavne skupine

Organizacija podjetij postaja vse bolj vitka, sploščena, prožna in prilagodljiva. Stroge funkcionalne strukture organizacij se vse bolj dopolnjujejo z oblikovanjem medfunkcijskih skupin, katerih namen je približati odločanje na nižjo raven v hierarhiji odločanja in s tem dopolniti togost centralizirane nabavne organizacije. Posamezne skupine združujejo strokovnjake iz različnih področij nabave, razvoja, trženja, proizvodne logistike, financ z jasno določenimi cilji na določenih projektih in nalogah. Strokovnjaki s posameznih področij želijo v skupinah uveljaviti svoja specifična strokovna znanja in zmožnosti. Področja delovanja skupine so predvsem izbor materialov, raziskava nabavnih virov, stalne izboljšave, zniževanje stroškov na začetni stopnji razvoja in izboljšanje kakovosti materialov in izdelkov. Pogoji za uspešno oblikovanje in delovanje takih skupin so aktivno sodelovanje vodstva, agresivno obvladovanje nabavnih virov, interdisciplinarna zasedba nabavnih skupin in standardiziranje logističnih procesov. Velja enotna nabavna politika, izvedbena raven pa poteka decentralizirano po posameznih poslovnih enotah. Skupina je lahko organizirana virtualno, saj z uporabo sodobnih informacijskih tehnologij in elektronskih medijev ni potrebno, da vsi predstavniki skupine delujejo z enega mesta (Leenders et. al., 2006, str. 45).

4.5 SODELOVANJE NABAVE Z DRUGIMI ORGANIZACIJSKIMI ENOTAMI

Za uspešno poslovanje nabave in celotnega podjetja je potrebno nenehno komuniciranje in sodelovanje med oddelki, saj ni samo nabava tista, ki mora zadovoljevati potrebe in zahteve drugih oddelkov, ampak morajo tudi drugi oddelki upoštevati potrebe in zmožnosti nabave pri uresničevanju svojih nalog. To velja predvsem za proizvodnjo, ki se mora prilagajati materialnim in finančnim zmožnostim podjetja (Kaltnekar, 1993, str. 188).

Kompleksnost sodobnega nabavnega procesa zahteva od nabavnih referentov sofisticiran pristop do svojih dolžnosti in odgovornosti, ob tem pa ne smejo pozabiti na ohranjanje pozitivnih medsebojnih odnosov z zaposlenimi iz drugih oddelkov podjetja (Zenz, 1994, str. 92). Od začetka devetdesetih let je možno opaziti povečan strateški poudarek sodelovanja nabave v medoddelčnih timih pri aktivnostih, kot so (Dobler & Burt, 1996, str. 25): določanje dizajna izdelkov, določanje cene izdelkov, ocenjevanje in izbor dobaviteljev ter izboljševanje kakovosti.

Za uspešno uresničevanje nabavne politike mora nabavni menedžment sodelovati z vsemi funkcijskimi enotami v podjetju, predvsem pa: z razvojno, s proizvodno, s prodajno in s finančno (Zenz, 1994, str. 95-97).

Sodelovanje z razvojno organizacijsko enoto

Nabava in razvoj sodelujeta pri razvoju novih izdelkov, pri izboljšavah obstoječih, pri standardizaciji materialov, pri izbiri nove tehnologije in opreme. Cilj skupnega sodelovanja je v izbiri takih sredstev za proizvodnjo, ki so ekonomična za nabavo in proizvodnjo. Pomembno je tudi reševanje konfliktnih nesoglasij, saj razvojni oddelek želi nabaviti najkakovostnejše materiale ter tehnologije, in sicer ne glede na stroške, medtem ko nabava upošteva tudi nabavne pogoje. Temeljna odgovornost razvojne funkcije je

dizajn in specifičnosti proizvodov, ki jih podjetje proizvaja. Razvojno osebje v takem oddelku dobro pozna lastnosti materialov, ki jih potrebujejo za proizvodnjo. Ker pa je na tržišču mnogo alternativnih materialov, osebje v razvoju določa, katere materiale je potrebno naročiti prednostno.

Sodelovanje s proizvodno organizacijsko enoto

Sodelovanje med obema funkcijama se začne, ko proizvodnja predloži nabavi plan proizvodnje oziroma zahteve po materialih. Proizvodnja mora upoštevati čas, ki ga potrebuje nabava za optimalno oskrbo z materiali: dobaviteljev proizvodni cikel, normalni čas za dobavo, razumni čas za iskanje najboljšega vira in čas za pogajanja. Nabava je dolžna informirati proizvodnjo o dobavnih rokih za vse vrste materialov. Posledica predolgega dobavnega roka pa je zastoj proizvodnje, kar posledično povzroči bistveno večje stroške kot so skupni nabavni stroški. Nabava in proizvodnja rešujeta tudi probleme, ki nastajajo zaradi različnih zahtev obeh oddelkov. Proizvodnja namreč naroča večje količine materialov, kot jih dejansko potrebuje, da bi se zavarovala pred zastoji v proizvodnji, nabava pa na drugi strani teži k čim manjšim zalogam zaradi nižjih stroškov financiranja. Bistvo sodelovanja med funkcijama je v pravočasnem in realnem medsebojnem informiranju.

Sodelovanje s prodajno organizacijsko enoto

Ciklus nabava-proizvodnja-prodaja ima svoj začetek v napovedi prodaje, zato je plan prodaje osnova za plan proizvodnje, ta pa za plan nabave. Prodaja mora obveščati proizvodnjo in nabavo o spremembah prodajnega plana, in sicer zaradi sprememb na prodajnem trgu. Nabava mora obvestiti prodajo o pomembnih spremembah na nabavnem trgu (zvišanje cen glavnih materialov), da lahko prodaja pravočasno zviša prodajne cene. Nabava prejema različne ponudbe od dobaviteljev s koristnimi informacijami za prodajo, ki se uporabljajo pri oblikovanju prodajne politike. Nabava lahko pomaga prodaji tako, da nabavlja materiale, s katerimi minimizira nabavne stroške in omogoča konkurenčne cene izdelkov.

Sodelovanje s finančno organizacijsko enoto

Nabava mora pravočasno obveščati finančno in tudi druge funkcije o spremembah plana nabave, saj le-te vplivajo na finančni plan z vidika sprememb angažiranja lastnih ali tujih finančnih virov. Za finančno planiranje sta realna plana nabave in prodaje največjega pomena. Osnovni spor med obema funkcijama je zato, ker nabava teži k nabavljanju večjih količin zaradi večjih popustov in zaradi takojšnjih plačil, finance pa skrbijo za čim manjše angažiranje finančnih sredstev in za ugodne plačilne pogoje

Sodelovanje z drugimi organizacijskimi enotami v podjetju

Sodelovanje nabave z drugimi organizacijskimi enotami v podjetju se praviloma nanaša na (Potočnik, 2002, str. 55): pridobivanje kadrov, urejanje pravnih formalnosti ob sklepanju pogodb, prevzemanje materiala v skladišče in določanje normativov zaloge, analizo in kontrolo nabavnega poslovanja, urejanje logističnih dejavnosti.

4.6 SODOBNI POGLEDI NA RAZVOJ NABAVNE ORGANIZACIJE

Pridobivanje in ohranjanje konkurenčnih prednosti ter obvladovanje sprememb na globalnem trgu zahteva nenehno spreminjanje in prilagajanje notranjih procesov v podjetju in s tem tudi organizacijske strukture nabavne funkcije. Navajam nekaj glavnih razvojnih smeri, ki jih napovedujejo pomembni avtorji (Lysons & Farrington, 2005, str. 174; Monczka et al., 2005b, str. 154-158; Leenders et al., 2006, str. 41; Baily et al., 2005, str. 86-87; Weele, 2005, str. 243):

- Nabavna funkcija se bo integrirala v koncept oskrbovalne verige.
- Organizacijska struktura nabave bo postajala vse bolj sploščena, prožna in prilagodljiva.
- Centralni oddelek bo odgovoren za uresničitev ciljev, strategij in nabavnih politik.
- Uveljavljal se bo koncept centralnega vodenja in usklajevanja skupnih potreb z uporabniki v poslovnih enotah.
- Uveljavljale se bodo vodoravne oblike povezovanja, predvsem pa uveljavljanje medfunkcijskih timov.
- Organizacijska struktura nabave se bo vse bolj prilagajala sodobni informacijski tehnologiji in bo uvajala e-poslovanje.
- Manj pomembne nabavne dejavnosti se bodo prenašale na notranje uporabnike ali v zunanje izvajanje.
- Medfunkcijski timi bodo vključevali tudi dobavitelje, in sicer s ciljem zniževanja stroškov na začetni stopnji razvoja izdelkov.
- V centralnih oddelkih bo zaposleno strokovno osebje, ki bo lahko s svojim znanjem obvladovalo in usklajevalo medfunkcijske time.

Ker ni enotnega recepta kako oblikovati organizacijsko strukturo nabave v posameznem podjetju, zaključujem z mislijo, ki jo je oblikoval Baily s sodelavci (2005, str. 86):

»Bolje je imeti manj dodelan sistem, v katerem uporabniki in zaposleno osebje razumejo in hočejo ustvarjati dodano vrednost, kot visoko razvit sistem brez sodelovanja notranjih uporabnikov in zaposlenega osebja v nabavi.«

5 OBVLADOVANJE NABAVNE FUNKCIJE V SKUPINI ISKRA AVTOELEKTRIKA

5.1 PREDSTAVITEV SKUPINE ISKRA AVTOELEKTRIKA

Ustanovitev družbe Iskra Avtoelektrika, d. d. (v nadaljnjem besedilu Iskra Avtoelektrika) sega v leto 1960, ko se je v okviru takratne skupine Iskra na sedanji lokaciji začela proizvodnja avtoelektrične opreme. Družba je v preteklosti doživljala hiter razvoj. Oblikovali so jo izzivi domačega trga in tujih trgov, na katere je bila usmerjena od vsega začetka. Ob proizvodnji so se razvile spremljajoče dejavnosti. Tako danes Iskra Avtoelektrika v celoti in samostojno obvladuje vse poslovne procese.

Poslanstvo Iskre Avtoelektrike: Iskra Avtoelektrika je globalni dobavitelj zaganjalnikov in generatorjev za motorje z notranjim izgorevanjem, električnih pogonskih in mehatronskih sistemov ter delov. Te programe dopolnjuje še program proizvodni sistemi.

Iskra Avtoelektrika razvija, proizvaja in trži globalno z lastno proizvodno in prodajno-distribucijsko mrežo, ki poleg podpore industrijskim odjemalcem trži tudi širok izbor proizvodov za drugo vgradnjo. Iskra Avtoelektrika je prepoznavna po inovativnosti, po trajnostnem razvoju, po kakovosti proizvodov in procesov, po poslovni odličnosti ter po veliki tržni in razvojni podpori svojim odjemalcem. Prepoznavnost temelji na kompetentnih ljudeh in na prožnih poslovnih procesih.

Vizija Iskre Avtoelektrike: Iskra Avtoelektrika z inovativnostjo, z globalizacijo in z odličnostjo ustvarja trajnostni razvoj in hoče biti med vodilnimi svetovnimi dobavitelji avtonomno napajanih električnih rotacijskih strojev in sistemov na izbranih tržnih področjih. Moto vizije je: **INOVACIJE V ROTACIJI**.

Družba zelo poudarja vlogo ljudi, ki dogodke in spremembe obvladujejo kompetentno, in sicer z ustvarjalnim sodelovanjem, s podjetniškim duhom in z ozaveščenostjo o pomenu kakovosti in poslovne odličnosti. Kultura organizacije temelji na skupnih vrednotah: razvoj za prihodnost, spoštovanje in razvoj posameznika, zaupanje v odnosih, zavzetost in odločnost ter verodostojnost in etičnost. Družba posveča veliko pozornost kakovosti proizvodov in storitev, saj je bila med prvimi podjetji v panogi, ki si je pridobilo certifikat na osnovi standardov kakovosti ISO 9001 in kasneje QS 9000.

Skupina Iskra Avtoelektrika ustvari preko 95 % konsolidirane prodaje na pretežno razvitih svetovnih trgih, ki je v letu 2008 znašala 252 milijonov evrov. Največji prodajni trg za konsolidirano prodajo skupine je v letu 2008 predstavljala Nemčija z 19 %, sledijo ji ZDA s 13 %, Italija z 11 %, Velika Britanija in Francija z 10 % ostalo pa predstavljajo države na praktično vseh celinah sveta. V obvladujoči družbi Iskra Avtoelektrika je zaposlenih preko 1.700 ljudi, medtem ko je skupno število zaposlenih v celotni skupini preko 2.500. Tržne aktivnosti potekajo tako pri industrijskih kot tudi pri številnih kupcih druge vgradnje. Globalna imena avtomobilske industrije so predvsem proizvajalci traktorjev, gradbene mehanizacije, gospodarskih vozil in motorjev z notranjim izgorevanjem, ki predstavljajo razvejano mrežo kupcev za program avtoelektrike — zaganjalnikov in alternatorjev. S prodajo proizvodnega programa baterijsko napajanih enosmernih motorjev in pogonov se je Iskra Avtoelektrika uveljavila pri svetovnih proizvajalcih logistične opreme, viličarjev, pri proizvajalcih elektrohidravličnih sistemov ter pri proizvajalcih na nekaterih drugih področjih. Pomemben delež prodaje predstavlja prodaja sestavnih delov, pri katerih nastopa Iskra Avtoelektrika kot poddobavitelj sestavnih delov za avtomobilsko industrijo. Z razvejano prodajno mrežo lastnih trgovskih družb in pooblaščenih distributerjev nudi tudi podporo velikemu številu kupcev v drugi vgradnji.

Proizvodnja in trženje programov se v obvladujoči družbi Iskra Avtoelektrika odvija v sedmih divizijah: Avtoelektrika, Pogonski sistemi, Mehatronika, Hibridni sistemi, Sestavni deli, Proizvodni sistemi in Trgovina. Proizvodni program Skupine Iskra Avtoelektrika v Sloveniji dopolnjujejo še proizvodni programi odvisnih družb, ki jih sestavljajo: izdelava vžigalnih tuljav in plastičnih sestavnih delov v Iskri Avtoelektriki Avto deli, d. o. o., Bovec, tlačnih ulitkov iz aluminijevih zlitin v Iskri Avtoelektriki Livarna Komen, d. o. o., program posebnih strojev in tehnološke opreme v Iskri Avtoelektriki ASING Šempeter pri Gorici, d. o. o. ter razvojno-proizvodna dejavnost na področju elektronike v Iskri LAB, d. o. o.

Proizvodne družbe v tujini so: Iskra AE Komponente, d. o. o., BiH, IskRa, d. o. o., Belorusija, Suzhou Iskra Autoelectric Co. Ltd. Kitajska, Changchun Fawer Iskra Ltd.

Kitajska, Iskra do Brasil Autoelectrica Ltda. Brazilija, Pramo Iskra, o. o. o. Rusija in Iskra Autoelectric Co. Ltd. Iran. Te družbe proizvajajo alternatorje, zaganjalnike in sestavne dele ter tržijo druge izdelke, ki jih proizvajajo v skupini.

Trgovinske družbe Iskra Autoelectrique S.A. Francija, Iskra Autel S.r.l. Italija, Iskra Deutschland GmbH. Nemčija, Iskra AE Inc. ZDA, Iskra UK Ltd. Velika Britanija in Iskra Autoelectrique S.A. Španija so namenjene tržni in razvojni podpori industrijskim odjemalcem in trženju v drugi vgradnji.

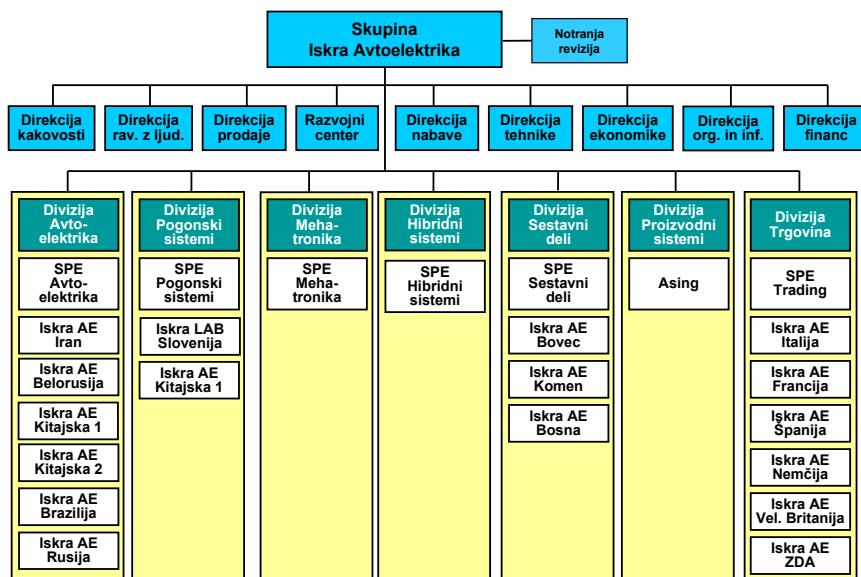
5.2 ANALIZA OBSTOJEČE NABAVNE FUNKCIJE IN UGOTOVITEV PROBLEMSKIH SITUACIJ

5.2.1 Organizacijska struktura Skupine Iskra Avtoelektrika

Zadnja večja sprememba organizacijske strukture obvladujoče družbe je bila v letu 2002. Družba je uvedla matrično organiziranost namesto funkcionalne organiziranosti. Ta sprememba je dala poudarek strateškim poslovnim enotam, predajanju odgovornosti na nižje organizacijske ravni in uveden je bil procesni pristop. Na ta način je bilo v ravnanje poslovanja vključeno večje število ljudi. Strateške poslovne enote so bile oblikovane po načelih trženja zaokroženih proizvodnih programov: avtoelektrika, pogonski sistemi in sestavni deli, kasneje pa še mehatronika in hibridni sistemi. V proizvodnih strateških poslovnih enotah so organizirane najpomembnejše poslovne dejavnosti: prodaja, aplikativni razvoj, tehnologija, kakovost, logistika (izraz, ki se je uporabljal v tem obdobju za oskrbo), analitika gospodarjenja, proizvodnja s proizvodnimi programi, vzdrževanje. Za trženje v drugi vgradnji in za druge vrste trgovine je bila organizirana strateška poslovna enota Trading. Učinke reorganizacije obvladujoče družbe ocenjujejo kot pozitivne, saj so z oblikovanjem strateških poslovnih enot prenesli odgovornost za izvajanje vseh ključnih bistvenih procesov in funkcij na nižje organizacijske ravni. Z organiziranjem direktij pa so ohranili centralni nadzor in skrbništvo nad poslovnimi funkcijami, ki ga želijo v prihodnje prenašati tudi na ostale družbe v skupini. Družba je uvedla poslovne svete in strokovne kolegije, ki omogočajo planiranje in usklajevanje dela med odvisnimi družbami, strateškimi poslovnimi enotami in direktijami. Organizacijsko strukturo bodo razvijali v smeri centralnega razvoja in obvladovanja poslovnih funkcij.

Zaradi hitrega razvoja globalne prodajne, nabavne in proizvodne mreže v Skupini Iskra Avtoelektrika je prišlo v letu 2006 do uvajanja proizvodno usmerjene divizijske organizacijske strukture (glej Sliko 11). V taki strukturi je vodstvo divizije odgovorno za usklajevanje poslovnih aktivnosti z proizvodnimi odvisnimi družbami, ki spadajo v njeno divizijo, direktije pa so odgovorne za usklajevanje funkcijskih dejavnosti v celotni skupini. Divizije so opredeljene na podlagi zaokroženih programskih opredelitev sedanjih strateških poslovnih enot in predvidene za širitev dejavnosti na nove globalne lokacije. Divizija je organizacijski pojem na ravni Skupine Iskra Avtoelektrika in je navidezna (virtualna) organizacijska oblika, ki tvori zaokroženo poslovno področje. Namen organiziranja divizij je zagotavljati rast in dobičkonosnost posameznih poslovnih področij na globalni ravni, ki z učinkovitejšim usklajevanjem aktivnosti med direktijami in družbami, povezanimi v divizije, zagotavljajo uspešnejše poslovanje in izkoriščanje sinergij. Nadaljnji razvoj organizacijske strukture bo krepil divizijsko organiziranost posameznih proizvodnih programov in dejavnosti direktij.

Slika 11: Organizacijska shema Skupine Iskra Avtoelektrika



Vir: Pravilnik o notranji organiziranosti in poslovanju družbe Iskra Avtoelektrika, d. d., 2008, priloga 1, str. 1.

5.2.2 Organizacijska struktura nabavne funkcije

Organizacijska struktura nabave je sledila spremembam v celotni organizacijski strukturi Skupine Iskra Avtoelektrika. Zaradi pomembnosti razumevanja vpliva organizacijske strukture nabave na celotno poslovanje Skupine Iskra Avtoelektrika navajam glavne mejnike organizacijskih sprememb Direkcije nabave v obdobju od leta 1997 do leta 2006.

Obdobje do leta 1997

Iskra Avtoelektrika je bila organizirana skladno s funkcijsko organizacijsko strukturo. Direkcija nabave je bila odgovorna za oskrbo z materiali in s storitvami za potrebe proizvodnih programov. Obvladovala je tako nabavno kot tudi logistično funkcijo. Sedanje strateške poslovne enote so bili proizvodni programi, ki so obvladovali samo proizvodno funkcijo in niso imeli statusa dobičkonosnega centra. Tako temeljni kot tudi aplikativni razvoj je bil centraliziran v okviru Inštituta za avtoelektriko (položaj razvojne funkcije je pomemben zaradi definiranja in usklajevanja nabavnih potreb z nabavno funkcijo). Direktor Direkcije nabave je avtonomno odločal o izboru dobaviteljev in obvladoval logistične procese, in sicer tako notranje kot tudi zunanje. Nabavno osebje je bilo locirano na skupni lokaciji in je opravljalo strateške, taktične, pa tudi izvedbene naloge nabavne funkcije ter logistiko.

Obdobje od leta 1997 do leta 2002

Iskra Avtoelektrika je bila še vedno organizirana funkcijsko. Logistična funkcija se je ločila od nabavne funkcije. Funkcijo logistike je obvladoval Sektor logistike v okviru Direkcije tehnike. Direkcija nabave je postala strateška nabava, saj je ohranila strateške in taktične naloge nabavne funkcije. Izvedbene naloge nabave in logistika so bile prenesene v Sektor logistike v okviru Direkcije tehnike. Nabavno osebje in osebje Sektorja logistike je ostalo locirano na isti lokaciji, kar je omogočalo dobro usklajevanje. Pristojnosti proizvodne in razvojne funkcije so ostale nespremenjene.

Obdobje od leta 2002 do leta 2006

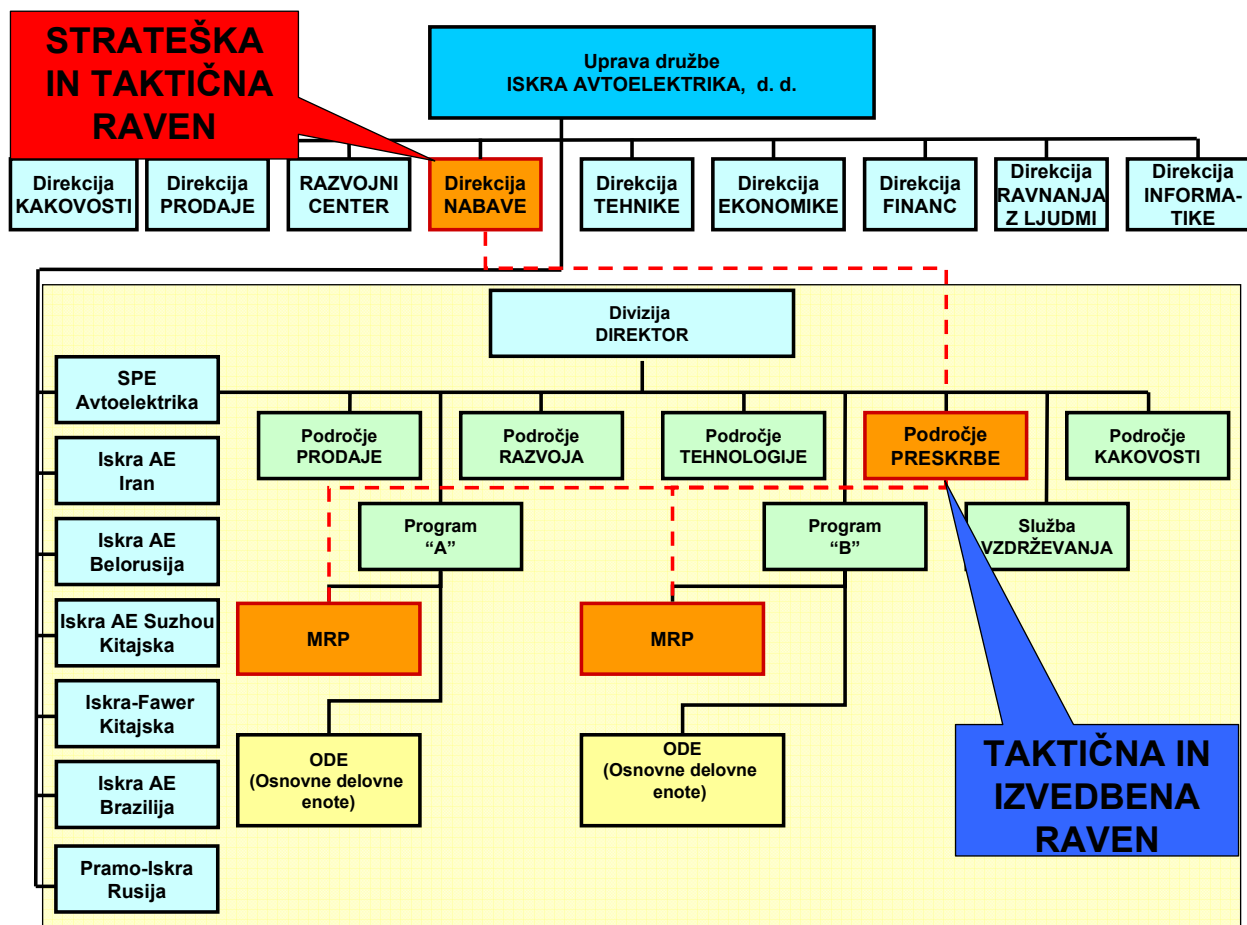
Družba je uvedla matrično organiziranost namesto funkcijske organiziranosti, ki je povečala pristojnosti strateških poslovnih enot in s tem omogočila prenos odgovornosti na nižje organizacijske ravni. Logistiki (oskrbniki), ki so do sedaj opravljali izvedbeno nabavno funkcijo v Sektorju logistike, so bili tako organizacijsko kot tudi lokacijsko premeščeni v strateške poslovne enote. Delitev nalog logistikov (oskrbnikov) je bila po nabavnih skupinah, kar pomeni, da posamezni komercialist ni opravljal izvedbenih nalog samo za strateško poslovno enoto, v katero je bil nameščen, ampak tudi za ostale strateške poslovne enote, ki so nabavljale enak ali soroden material pri istem dobavitelju. Direkcija nabave je ohranila strateške in taktične naloge nabavne funkcije in s tem uresničila centraliziran model nabavne organizacije. Centralni razvoj je ohranil samostojnost v okviru razvojnega centra, aplikativni razvoj so prevzele strateške poslovne enote. Direktorji strateških poslovnih enot so postali odgovorni tako za razvoj kot tudi za izvedbeno nabavo, kar je povzročilo nedosledno izvajanje nabavnega procesa in spodbudilo željo vodstev divizij po prevzemanju tudi taktičnih nalog nabavne funkcije. Nastal je konflikt interesov med strateškimi poslovnimi enotami in strateško nabavo, ki je sprožil proces decentralizacije nabave.

Obdobje po letu 2006

V letu 2006 je bila ponovno izvedena reorganizacija nabavne funkcije. V sklopu Direkcije nabave je bila oblikovana strateška nabava, katere osnovni namen je bil obvladovanje nabavne funkcije na strateški ravni. Uresničen je bil štabno-linijski model nabavne organizacije. Direkcija nabave je bila odgovorna za pripravo navodil za delovanje področij preskrbe po strateških poslovnih enotah, za standardizirajo postopkov in kontroling nabave. Njena naloga je bila tudi raziskovanje nabavnih trgov za strateško pomembne materiale in strokovno usmerjanje nabavnega osebja v divizijah. Taktične in izvedbene naloge nabavne funkcije so bile prenesene v področja preskrbe divizij, ki so se oblikovale iz področij logistike strateških poslovnih enot. Sektor logistike na ravni družbe je bil ukinjen. Poleg strateške nabavne funkcije je Direkcija nabave prevzela dela in naloge nabavne logistike in pripojila Področje vhodne logistike (prevzem in skladiščenje) in Področje zunanje trgovine (špedicija); (glej Sliki 12 in 13).

Decentralizacija nabave je Direkciji nabave bistveno zmanjšala izvršno moč in povzročila, da so vodstva divizij začela prevzemati pobudo po obvladovanju celotne nabavne funkcije, saj so obvladovala vse taktične naloge nabavne funkcije, kar je oviralo nabavni proces in vnašalo zmedo med dobavitelje. V letu 2007 sta se Direkcija nabave in vodstvo podjetja odločila, za delno korekcijo organizacije nabavne funkcije. Del komercialistov, ki opravljajo taktične naloge nabavne funkcije, predvsem obvladovanje globalnih dobaviteljev, je bil premeščen v Področje skupne nabave v Direkciji nabave. Narejen je bil prvi korak k ponovni centralizaciji nabave. V področjih preskrbe divizij pa so še vedno ostali nekateri komercialisti, ki opravljajo taktične in izvedbene naloge za določene blagovne skupine, ter referenti preskrbe, ki opravljajo izvedbene naloge naročanja za blagovne skupine, katerih taktične naloge pokrivajo komercialisti v Direkciji nabave (glej Sliko 12 in 14).

Slika 12: Organizacijska shema nabavne funkcije v Iskri Avtoelektriki, d. d.



Vir: Pravilnik o notranji organiziranosti in poslovanju družbe Iskra Avtoelektrika, d. d., 2008, priloga 1, str. 2.

Tabela 2: Prikaz strukture zaposlenih, vključenih v nabavni proces po ravneh nabavne funkcije, ter strukture nabavnih pozicij in dobaviteljev, ki jih zaposleni obvladujejo na taktični in izvedbeni ravni

Raven nabavne funkcije	Organizacijska enota	Število komercialistov ali referentov preskrbe	Delež %	Število potrjenih dobaviteljev	Delež %	Število nabavnih pozicij na taktični ravni	Delež %	Število nabavnih pozicij na izvedbeni ravni	Delež %
1	2	3	4	5	6	7 *	8	9 **	10
Strateška in taktična	Direkcija nabave	9	24,3	200	48,8	6.887	57,5	2.238	18,7
Taktična in izvedbena	Področja preskrb skupaj	24	64,9	210	51,2	5.096	42,5	9.660	80,6
	Avtoelektrika	8	21,6	126	30,7	3.119	26,0	5.364	44,8
	Pogonski sistemi	7	18,9	10	2,4	813	6,8	2.652	22,1
	Mehatronika	2	5,4	24	5,9	250	2,1	215	1,8
	Sestavni deli	7	18,9	50	12,2	914	7,6	1.429	11,9
Izvedbena	MRP skupaj	4	10,8	0	0,0	0	0,0	85	0,7
	Avtoelektrika	2	5,4	0	0,0	0	0,0	9	0,1
	Pogonski sistemi	2	5,4	0	0,0	0	0,0	76	0,6
	Mehatronika	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	Sestavni deli	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	Divizije skupaj	28	75,7	210	51,2	5.096	42,5	9.745	81,3
	Skupaj	37	100,0	410	100,0	11.983	100,0	11.983	100,0

Legenda:

* 7 — Nabavna pozicija na taktični ravni je nabavna pozicija, za katero je komercialno-tehnično odgovoren komercialist ali referent preskrbe v Direkciji nabave ali v divizijah. Nabavna pozicija je lahko potrjena pri več dobaviteljih (nabavnih virih).

** 9 — Nabavna pozicija na izvedbeni ravni je nabavna pozicija, ki jo naroča in spremlja njeno naročilo odgovorni komercialist ali referent preskrbe v divizijah ali v Direkciji nabave. Nabavna pozicija je lahko potrjena pri več dobaviteljih (nabavnih virih).

Vir: Informacijski sistem SAP Iskre Avtoelektrike, d. d., 2008.

Iz Tabele 2 je razvidno naslednje:

- V Direkciji nabave je vključenih 24,3 % zaposlenih (brez vodstva direkcije), ki komercialno-tehnično (taktična raven) obvladuje 48,8 % potrjenih dobaviteljev in

57,5 % nabavnih pozicij. Opravljajo pa tudi naloge naročanja in spremljanja naročil (izvedbena raven), in sicer za 18,7 % nabavnih pozicij (pretežno elektronski sklopi).

- V divizijah je vključenih 75,7 % zaposlenih, ki komercialno-tehnično (taktična raven) obvladuje 51,2 % potrjenih dobaviteljev in 42,5 % nabavnih pozicij. Pretežno pa opravljajo naloge naročanja in spremljanja naročil (izvedbena raven), in sicer za 81,3 % nabavnih pozicij. Od tega je v MRP oddelkih divizij vključenih 10,8 % zaposlenih, ki opravljajo naloge naročanja in spremljanja naročil za 0,7 % nabavnih pozicij.

Tabela 3: Prikaz strukture dobaviteljev in strukture nabavnih pozicij, ki se dobavljajo več divizijam

Število notranjih porabnikov (divizije)	Število dobaviteljev	Delež %	Število nabavnih pozicij	Delež %
ena divizija	189	46,1	1.307	10,9
dve diviziji	133	32,4	4.266	35,6
tri divizije	67	16,3	3.374	28,2
štiri divizije	21	5,1	3.036	25,3
več divizij	221	53,9	10.676	89,1
Število potrjenih dobaviteljev	410	100	11.983	100

Vir: Informacijski sistem SAP Iskre Avtoelektrike, d. d., 2008.

Iz Tabele 3 je razvidno naslednje:

- Na lokaciji odvisne družbe 53,9 % portfelja vseh potrjenih dobaviteljev dobavlja 89,1 % nabavnih pozicij dvema divizijama ali več divizijam. Divizije proizvajajo sorodne proizvode, zato je precej nabavnih materialov tudi sorodnih za vse divizije, kar pomeni, da se nabavljajo pri skupnih dobaviteljih. Nabavne potrebe po dobaviteljih in nabavnih pozicijah so relativno homogene.

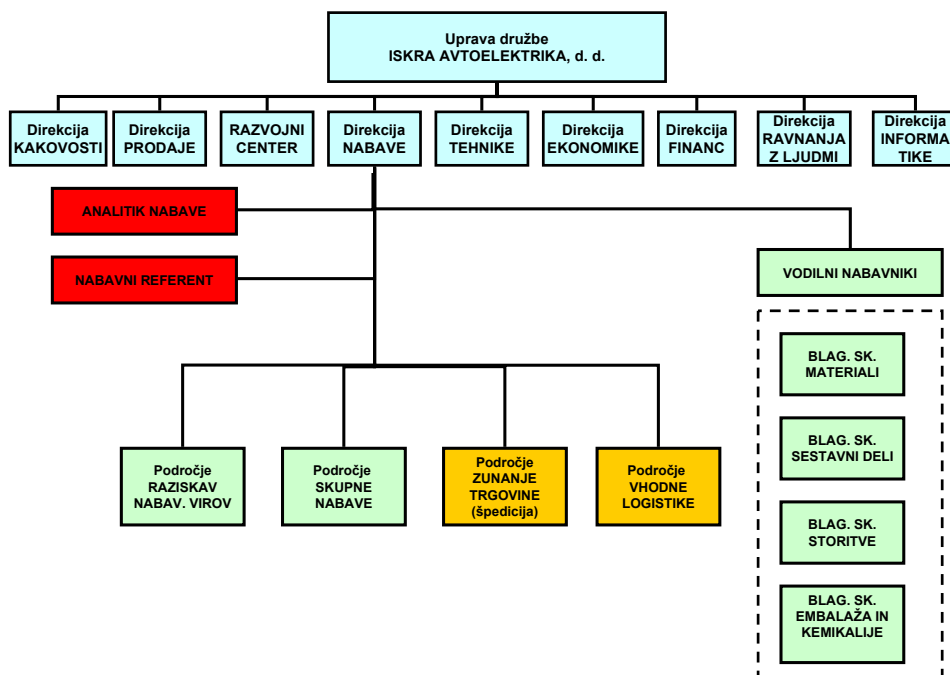
Problemska situacija: Iz prikazanih struktur v Tabelah 2 in 3 lahko zaključimo, da je v Iskri Avtoelektriki izvajanje nabavne funkcije razpršeno na vseh ravneh obvladovanja nabavne funkcije, tako v sami Direkciji nabave kot tudi v divizijah. Informacijski sistem SAP sicer omogoča jasno evidentiranje skrbnikov nabavnih pozicij, tako za izvajanje taktičnih (komercialno-tehničnih) kot tudi izvedbenih nalog naročanja in spremljanja naročil, vendar razpršenost in prepletenost odgovornosti otežujeta učinkovitost obvladovanja nabavne funkcije. Nesorazmerna razporeditev nabavnega osebja po organizacijskih enotah in nesorazmerna obremenjenost nabavnega osebja kažeta na možne racionalizacije s ciljem zmanjšanja notranjih stroškov nabave. Divizije imajo skupne dobavitelje, ker proizvajajo sorodne proizvode na skupni lokaciji, kar predstavlja nevarnost neenotnega komercialno-tehničnega pristopa do dobaviteljev in s tem slabšanja pogajalske moči, večje nabavne stroške zaradi omejene možnosti koriščenja sinergij, večje število zaposlenih ter večje tveganje neskladnosti dobav. Opisane značilnosti kažejo na smiselnost centralizacije nabavne funkcije.

5.2.2.1 Notranja organiziranost Direkcije nabave

Direkcija nabave ima v svoji sestavi štiri področja: Področje raziskav nabavnih virov, Področje skupne nabave, Področje zunanje trgovine (špedicija) in Področje vhodne logistike. Vodilni nabavniki usklajujejo načrtovanje in izvajanje strateških in taktičnih nalog nabavne funkcije po blagovnih skupinah in so neposredno podrejeni direktorju

nabave. Področji zunanje trgovine in vhodne logistike sta sicer v sklopu Direkcije nabave, vendar opravljata podporne naloge, vezane na proces oskrbovanja proizvodnje. Področje skupne nabave je namenjeno opravljanju del in nalog nabave rutinskih materialov. Za analize in pripravo podatkov za odločanje v Direkciji nabave skrbi analitik nabave. Nabavni referent je odgovoren za pravilen vnos matičnih podatkov in za spremembe nabavnih pogojev izključno po odobritvi direktorja Direkcije nabave (glej Sliko 13).

Slika 13: Organizacijska shema Direkcije nabave



Vir: Pravilnik o notranji organiziranosti in poslovanju družbe Iskra Avtoelektrika, d. d., 2008, priloga 1, str. 13.

Naloge in odgovornosti Direkcije nabave (Pravilnik o notranji organiziranosti in poslovanju družbe Iskra Avtoelektrika — priloga 2, 2008, str. 11):

- Obvladovanje stroškov in doseganje ciljev poslovnih planov ter poročanje o dejavnosti nabave.
- Strateško planiranje dejavnosti nabave in oblikovanje politike nabave na ravni skupine in obvladujoče družbe.
- Planiranje, optimiranje, zniževanje in analiziranje stroškov nabave.
- Izvajanje primerjalnih presoj dobaviteljev glede kakovosti, cen in dobavnih sposobnosti.
- Sodelovanje v odločitvah »narediti ali kupiti«, vrednostnih analizah in ciljnih stroških.
- Raziskovanje in preučevanje globalnih in lokalnih nabavnih tržišč ter obvladovanje tveganj.
- Oblikovanje in graditev globalne dobaviteljske mreže ter razvijanje strateških partnerskih odnosov z dobavitelji.
- Ravnanje ocenjevanja in izbora dobaviteljev ter organiziranje njihovega razvoja in izobraževanja.
- Usklajevanje nabavnih, tehničnih, kakovostnih, logističnih, okoljevarstvenih zahtev in načina reševanja reklamacij.
- Pravočasno vključevanje dobaviteljev in kooperantov v inovacijske procese, spodbujanje nenehnih izboljšav ter standardizacija materiala.

- Planiranje skupnih potreb nabave na ravni skupine in obvladujoče družbe ter uresničevanje enotnega nastopa do dobaviteljev.
- Sklepanje dolgoročnih in letnih nabavnih pogodb ter sprememb nabavnih pogodb.
- Spremljanje zunanjetrgovinskih, carinskih in drugih zakonov in predpisov ter uresničevanje njihovih zahtev v praksi.
- Planiranje, organiziranje in ravnanje dejavnosti vhodne logistike.
- Izvajanje politike kakovosti in predanosti odličnosti.
- Razvijanje, uvajanje in izvajanje sodobnih metod ravnanja in orodij nabave in logistike.

Naloge in odgovornosti Direkcije nabave obsegajo tako strateško kot tudi taktično raven in niso popolnoma skladne z dejanskim stanjem, saj po zadnji korekciji organizacijske strukture nabave v letu 2007 še vedno 51,3 % dobaviteljev in 42,5 % nabavnih pozicij komercialno-tehnično obvladuje nabavno osebje v divizijah (glej Tabelo 2).

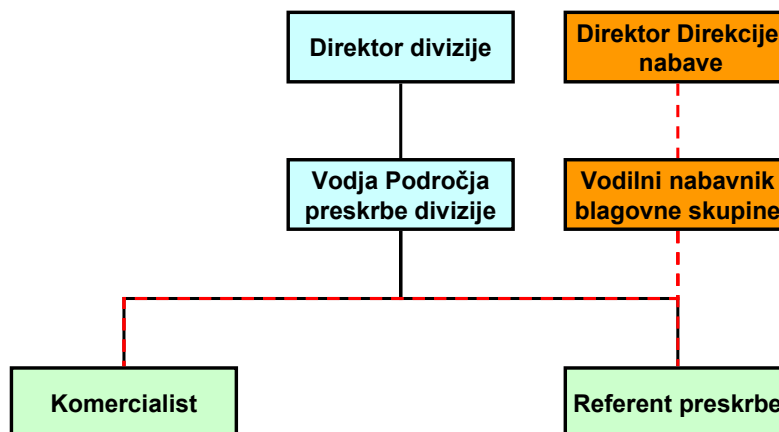
Problemska situacija: Vodilni nabavniki v Direkciji nabave težko usklajujejo delo komercialistov v divizijah. Intervjuji z vodilnimi nabavniki so pokazali, da komercialisti stremijo k neposrednemu sodelovanju z dobavitelji in ne obveščajo vodilnih nabavnikov o njihovih aktivnostih, predvsem ne usklajujejo nabavnih strategij in nabavnih politik z dobavitelji. Pogosto ne spoštujejo obstoječe baze dobaviteljev pri usklajevanju nabavnih specifikacij z razvojem, s tehnologijo in z dobavitelji, kar je tudi posledica definirane nabavne procesa, ki ga obravnavam v poglavju 5.2.4.2. Slabost so prepoznali tudi dobavitelji in začeli komunicirati neposredno s področji preskrbe divizij.

Problemska situacija: Področje vhodne logistike in Področje zunanje trgovine podpirata tako logistični sistem kot tudi materialno poslovanje podjetja in sta sestavni del nabavne logistike. Skladno z opredelitvijo v poglavju 1.1.3 področji ne spadata v ožji nabavni proces, čeprav sta pomemben člen v oskrbovalni verigi. Večina velikih podjetij ima v svoji organizacijski strukturi samostojno področje logistike, ki celovito obvladujejo logistični del oskrbovalne verige in je odgovorno najvišjemu vodstvu v podjetju. Intervju z direktorjem Direkcije tehnike je to tezo tudi potrdil.

5.2.2.2 Notranja organiziranost področij preskrbe v divizijah

V področjih preskrbe divizij je nabavno osebje odgovorno tako za izvajanje taktičnih kot tudi izvedbenih nalog nabavne funkcije, kar pomeni, da je del obvladovanja procesa nabave v pristojnosti divizij. Komercialisti opravljajo dela in naloge tako na taktični kot na izvedbeni ravni, referenti preskrbe pa opravljajo dela in naloge na izvedbeni ravni. Disciplinsko so odgovorni direktorjem divizij, matrično pa so povezani z vodilnimi nabavniki v Direkciji nabave oziroma so odgovorni direktorju Direkcije nabave (glej Sliko 14).

Slika 14: Organizacijska shema področij preskrbe divizij



Vir: Pravilniku o notranji organiziranosti in poslovanju družbe Iskra Avtoelektrika, d. d., 2008, priloga 1, str. 3.

Problemska situacija: Zaradi matrične organiziranosti nastopi problem dvojnega vodenja. Komerčialisti primarno izvajajo naloge po nalogu svojih nadrejenih in sekundarno spoštujejo odgovornost do Direkcije nabave. Dvojnost vodenja pogosto vnaša zmedo in upočasnjuje odločanje.

Naloge in odgovornosti področij preskrbe v divizijah: (Pravilnik o notranji organiziranosti in poslovanju družbe Iskra Avtoelektrika — priloga 2, 2008, str. 3)

- Usklajevanje nabavnih potreb za materiale in dele.
- Planiranje, naročanje in odpoklici materialov in delov na osnovi MRP.
- Sodelovanje pri vključevanju dobaviteljev v inovacijske projekte.
- Sodelovanje pri procesu odobritve prvih vzorcev.
- Obvladovanje in optimiranje zalog vhodnega blaga.
- Planiranje, optimiranje, zniževanje in analiziranje stroškov oskrbe.
- Optimiranje logističnih in transportnih stroškov.
- Reševanje reklamacij nabavljenih materialov, sklopov in storitev.
- Bremente dobaviteljev za neskladno kakovost vhodnega blaga.
- Izvajanje nenehnih izboljšav in standardizacija nabavljenega vhodnega blaga.
- Sodelovanje pri ocenjevanju in izboru dobaviteljev.
- Sodelovanje pri razvoju in izobraževanju dobaviteljev.

Podobno kot v Direkciji nabave tudi v področjih preskrbe divizij naloge in odgovornosti niso skladne z dejanskim stanjem, kar je delno tudi posledica spreminjanja organizacijske strukture nabave po letu 2003.

Komerčialisti in referenti preskrbe so zadolženi za posamezne dobavitelje v okviru blagovnih skupin, in sicer ne glede na to, kateri diviziji na lokaciji obvladujoče družbe dobavitelj dobavlja. To pomeni, da če posamezni dobavitelj dobavlja več divizijam, je zanj odgovoren komerčialist ali referent preskrbe iz divizije, ki pokriva določeno blagovno skupino, ki ni vedno usklajena z delitvijo blagovnih skupin v Direkciji nabave.

Problemska situacija: Pri nezadostnih zmogljivostih dobavitelja za zagotavljanje pravočasnih dobav je nevarnost favoriziranja dobav za divizijo v kateri je komerčialist ali referent preskrbe nameščen.

5.2.2.3 Organiziranost nabave v odvisnih družbah

Vse odvisne družbe, razen Iskre Avtoelektrike ASING, d. o. o. so lokacijsko oddaljene od matične družbe, zato imajo oblikovane lastne oddelke nabave. Iskra ASING proizvaja namensko proizvodno opremo in ima malo skupnih dobaviteljev z matično družbo, zato je smiselno, da samostojno opravlja nabavno funkcijo.

Direkcija nabave je odgovorna za uresničitev nabavnih strategij in politike nabave ter spremljanje nabavnih ciljev v odvisnih družbah. Skupina Iskra Avtoelektrika gradi informacijsko mrežo z informacijskim sistemom SAP, ki omogoča izmenjavo podatkov o bazah dobaviteljev in kontrolo cen vseh dobaviteljev. Posledično bo omogočeno uresničevanje skupne nabavne politike v skupini, hiter pretok informacij, sklepanje skupnih krovnih nabavnih pogodb, kontrola nad izvajanjem nabavne politike in zniževanje skupnih nabavnih stroškov.

Problemska situacija: Vzpostavitev informacijske mreže s sistemom SAP zahteva velika finančna vlaganja in usposobljene strokovnjake za sam sistem SAP, pa tudi za obvladovanje zakonske regulative in kulturnih razlik.

5.2.3 Vloga in položaj Direkcije nabave

Direkcija nabave, kot centralna strateška nabava, je samostojna organizacijska enota, podrejena neposredno upravi družbe. Vodstvo se zaveda pomena nabavne funkcije, saj predstavljajo stroški nabave preko 60 % stroškov v strukturi prodajne cene izdelkov. Glede na panogo dejavnosti, v kateri posluje družba, in glede na globalizacijske spremembe mora podjetje nenehno prilagajati nabavne strategije in nabavne vire cilju ohranjanja konkurenčnih prednosti. Direkcija nabave je skladno z nalogami pristojna in odgovorna za izvajanje strateških nalog nabavne funkcije za celotno skupino in taktičnih nalog za izbrane blagovne skupine in dobavitelje v obvladujoči družbi. Iskra Avtoelektrika je uresničila kombiniran model povezane nabavne organizacije z elementi prostega povezovanja in vloge največje enote v podjetju, kar pa Direkciji nabave omejuje izvršno moč.

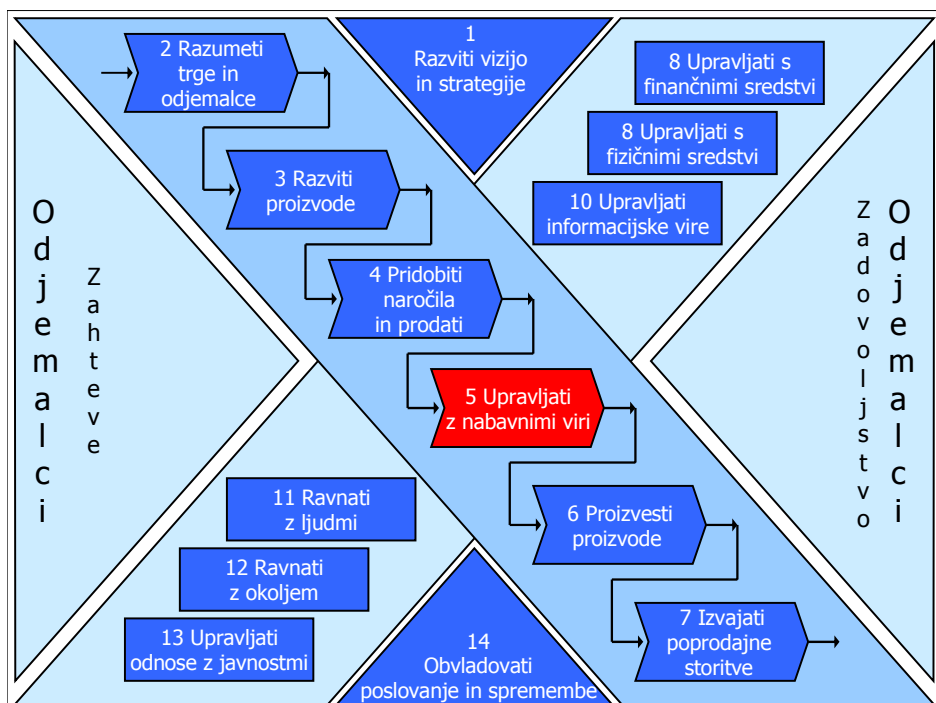
Model povezane nabavne organizacije nabavne funkcije in proizvodno usmerjena divizijska organizacijska struktura, za katero je značilna večja stopnja decentralizacije, pa sta sprožili proces osamosvajanja nalog nabavne funkcije in težnjo uvajanja decentralizirane oblike nabavne organizacije, ki predstavlja nevarnost za uresničevanje skupnih nabavnih ciljev podjetja.

Problemska situacija: Model povezane nabavne organizacije omogoča večje nabavne pristojnosti divizijam. Ker so divizije odgovorne za dobiček, nastaja konflikt interesov med direktorji divizij, med nalogami direktorja Direkcije nabave in med zahtevami uprave družbe do izvajanja in kontrole nabavne funkcije v Direkciji nabave.

5.2.4 Proces nabave

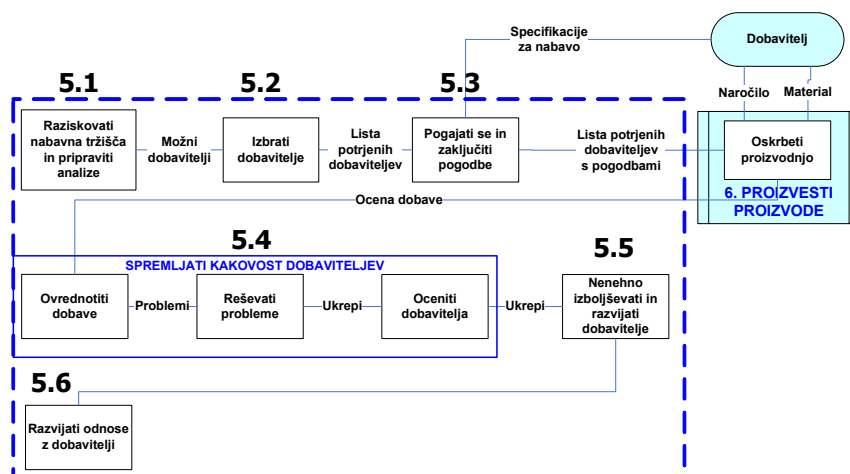
Iskra Avtoelektrika je prepoznala in dokumentirala 14 ključnih procesov (glej Sliko 15). Okvir ključnih poslovnih procesov sestavljajo: upravljalvska procesa (1. in 14.), bistveni procesi (od 2. do 7.) in podporni procesi (od 8. do 13.). Procesni pristop je kot načelo

Slika 15: Diagram ključnih procesov v Iskri Avtoelektriki, d. d.



Predmet analize magistrskega dela je Proces 5: Upravljanje z nabavnimi viri (BQ 21.05), katerega namen je divizijam in ostalim naročnikom na globalni ravni zagotoviti nabavo materiala in storitev ustrezne kakovosti ob najnižjih možnih nabavnih stroških s strani zanesljivih nabavnih virov. Lastnik procesa je direktor Direkcije nabave in zajema naslednje podprocese, ki jih prikazuje diagram (glej Sliko 16 in Prilogo 6). Proces nabave se izvaja pri zagonu novih dobav, pri osvajanju novih delov in pri spremenjenih dobavah ter tehničnih spremembah. Sem spadajo tudi obstoječe dobave, če za pozicijo blaga iz kateregakoli vzroka zahtevamo bistveno višje cilje kakovosti od doseženih.

Slika 16: Diagram Procesa 5: Upravljati z nabavnimi viri



67

Proces obvladovanja z nabavnimi viri ne zajema izvedbenih nalog naročanja in spremljanja naročil. Izvedbene naloge nabavne funkcije so definirane v procesu oskrbe proizvodnje, ki ga obravnavam v poglavju 5.2.8.

5.2.4.1 Podproces: Raziskati nabavna tržišča in pripraviti analize

Raziskave nabavnega trga izvaja Področje raziskav nabavnih virov v Direkciji nabave na osnovi sprejetih letnih planov in ciljev ter odločitev o iskanju alternativnih dobaviteljev za obstoječe blago ali obstoječe storitve, in sicer pri osvajanju novih izdelkov in tehnologij ali v primerih, ko kljub izvajanju korektivnih ukrepov pri obstoječih dobaviteljih ni dosežen zahtevan rezultat. Ne glede na konkretne cilje Iskra Avtoelektrika skladno s strategijami, definiranimi v poglavju 5.2.4, nenehno izvaja raziskave nabavnih trgov in materialov ter pripravlja analize s ciljem pridobivanja novih cenejših virov. Pridobljeni podatki se lahko uporabljajo tudi za zniževanje cen pri obstoječih virih, saj vse večje zahteve globalnih kupcev, in sicer ponuditi cenejši proizvod ustrezne kakovosti, terjajo razvoj in zagotovitev nabavnih materialov iz cenejših globalnih virov. Podjetje se mora nenehno odločati, kakšen delež nabave bo namenilo cenejšim globalnim virom in kakšen delež nabave bo ohranilo pri razvojnem lokalnem dobavitelju.

Problemska situacija: Razvojno osebje ima pogosto odpor do sprememb oziroma želi materiale in sestavne dele zelo visoke kakovosti, čeprav bi ponujena kakovost ustrezala kupcu. Posledica takega odnosa je zavlačevanje testiranj in izguba možnih prihrankov.

5.2.4.2 Podproces: Izbrati dobavitelje

Glavni razlogi za izbor novega dobavitelja so lahko naslednji:

- Razvoj novega izdelka, ki zahteva materiale in tehnologije, ki jih obstoječi dobavitelji na listi potrjenih dobaviteljev ne proizvajajo ali ne dovolj obvladujejo.
- Obstoječi dobavitelj ne izpolnjuje pričakovanj iz različnih vzrokov (cena, kakovost, nezanesljive dobave, ...).
- Področje raziskav nabavnih virov je pridobilo nove možne dobavitelje.
- Iskra Avtoelektrika želi nabavljati dele višje stopnje sestavljenosti oziroma želi prenesti proizvodnjo v zunanje izvajanje na osnovi analize »narediti ali kupiti«.
- Iskra Avtoelektrika želi zagotoviti nabavne vire s strani več dobaviteljev zaradi tveganja dobav oziroma povečanja lastnih proizvodnih zmogljivosti končnih izdelkov.
- Na trgu se pojavi večja ponudba materialov in delov, posebno v blagovnih skupinah vzvodnih in rutinskih materialov.

Na osnovi dokumentacije za osvajanje novega izdelka, ki jo pripravijo področja tehnologije v divizijah, vodje področij preskrbe divizij določijo odgovornega skrbnika nabavne pozicije (komercialista) in predložijo predlog vodilnemu nabavniku v potrditev. V naslednjem koraku na osnovi pridobljenih referenčnih podatkov o dobaviteljih, ki so lahko iz različnih virov (internet, katalogi, priporočila, predstavitve, osebni stiki), vodilni nabavnik blagovne skupine določi ožji izbor dobaviteljev, primernih za pridobitev ponudbe za zahtevane materiale ali dele, in sicer po predhodno usklajeni tehnični dokumentaciji. Odgovorni komercialist posreduje dobavitelju pisno povpraševanje, samopredstavitveni in okoljevarstveni vprašalnik ter obrazec »Izjava o zaupnosti« v

izpolnitev. Po pridobitvi popolne ponudbe s priloženimi ustrezno izpolnjenimi obrazci odgovorni komercialist pripravi analizo ponudbe in jo posreduje vodilnemu nabavniku blagovne skupine. Ta na osnovi analize komercialnih, tehničnih in kakovostnih zahtev potrdi ustreznost dobaviteljev. Pri večjih nakupih ali pri večjem morebitnem tveganju dobav ali kakovosti se posvetuje z direktorjem Direkcije nabave ali z vodstvom divizije, ki je posredovala zahtevo. Izbira novega dobavitelja je definirana v podprocesu 5.2: Izbor dobavitelja (BQ 21.05); (glej Prilogo 7).

Problemska situacija: Po določitvi skrbnika nabavne pozicije, ki ga določi vodja Preskrbe v diviziji, komercialisti pogosto preskočijo potrditev vodilnega nabavnika in samostojno določajo možne dobavitelje. Ko prispejo ponudbe s strani nepotrjenih dobaviteljev, je potrebno postopek ponavljati, saj ni skladen s procesom.

Izbranim dobaviteljem odgovorni komercialist posreduje Ocenitveni list kakovosti procesa (prevzet po standardu VDA 6.3) z namenom samoocenitve učinkovitosti sistema vodenja kakovosti in obrazec za potrditev prvih vzorcev s pripadajočimi zahtevami in spremljajočo tehnično dokumentacijo.

Dobavitelj dostavi prve vzorce in spremljajočo dokumentacijo skrbniku nabavne pozicije. Po pregledu dokumentacije skrbnik nabavne pozicije dostavi prve vzorce skupaj z dokumentacijo Področju za razvoj dobaviteljev v Direkciji kakovosti v potrditev. Na osnovi potrjenih prvih vzorcev, meril za klasifikacijo ustreznosti dobavitelja (glej Tabelo 4) in rezultatov samoocenitve Področje za razvoj dobaviteljev uvrsti dobavitelja v kakovostni razred in odloča o nadaljevanju postopka presoje sistema kakovosti.

Tabela 4: Prikaz meril za razvrstitev ustreznosti dobaviteljev na osnovi kakovostnih zahtev

Razred	%	Ocena
A	90 -100	Sposoben
AB	80 - 89	Pretežno sposoben
B	60 – 79	Delno sposoben
C	pod 60	Nesposoben

Vir: Organizacijski predpis Iskre Avtoelektrike, d. d.: CQ 06.95.03 – Priročnik za dobavitelje, 2007, str. 7.

Če se dobavitelj uvrsti v A razred, ga Področje za razvoj dobaviteljev uvrsti med potrjene dobavitelje. Če se uvrsti v AB razred, se lahko odloči, da ga uvrsti med potrjene dobavitelje, ali pa se odloči za razvoj dobavitelja, odvisno od razpoložljivih nabavnih virov. V primerih B in C je dobavitelj neustrezen. Skladno z uvrstitvijo se določi vrstni red izvedbe presoje in raven opravljanja presoje: raven izdelka, raven proizvodnega procesa, raven sistema zagotavljanja kakovosti ali raven celotnega podjetja.

5.2.4.3 Podproces: Pogajati se in zaključiti pogodbe

Po uskladitvi vseh tehnično-komercialnih pogojev, in sicer tako z notranjimi odjemalci kot tudi z dobaviteljem, odgovorni komercialisti nabave pristopijo h končnim pogajanjem za uskladitev in določitev nabavnih pogojev z dobaviteljem, ki so osnova za podpis nabavne pogodbe. V odvisnosti od nabavne blagovne skupine in pomembnosti pogodbe v pogajanjih sodelujejo poleg komercialistov in vodilnega nabavnika tudi direktor Direkcije nabave, direktor posamezne divizije, vodje projektov in člani uprave oziroma predsednik uprave.

Nabavna pogodba se praviloma podpisuje z namenom sklepanja dolgoročnejših odnosov z dobaviteljem. Kot nabavna pogodba v širšem smislu se smatra tudi potrjena ponudba in pisna potrditev naročila. Pogodba je veljavna, ko jo podpišeta direktor Direkcije nabave in pooblaščen predstavnik dobavitelja. Pogodbe, ki presegajo pooblastila direktorja Direkcije nabave, podpisuje tudi predsednik uprave.

V Iskri Avtoelektriki sklepajo naslednje vrste pogodb:

- **Potrditev naročila** na osnovi natančno definiranih povpraševanj na predvidenem obrazcu in splošnih nabavnih pogojev, ki so sestavni del potrditve naročila. Ta način se uporablja pri nabavi rutinskih materialov in ob manjših spremembah zahtev pri ostalih blagovnih skupinah materialov pri obstoječih dobaviteljih.
- **Letne pogodbe**, ki jih sklepajo praviloma z dobavitelji vseh blagovnih skupin, za katere zahtevajo strožje zahteve, kot so definirane v splošnih nabavnih pogojih.
- **Triletne dolgoročne pogodbe**, ki jih sklepajo z dobavitelji strateških in kritičnih materialov, s katerimi si želijo stabilizirati ugodne nabavne pogoje in zagotoviti varnost dobav za daljše obdobje.
- **Dolgoročne partnerske pogodbe**, ki jih sklepajo s pomembnimi dobavitelji strateških in kritičnih materialov in z dobavitelji, ki so jim prenesli proizvodno dejavnost v zunanje izvajanje.

5.2.4.4 Podproces: Spremljati kakovost dobaviteljev in oceniti dobavitelje

Spremljati kakovost dobaviteljev

Zagotavljanje kakovosti in zanesljivosti izdelkov je eden od kritičnih dejavnikov v procesu obvladovanja nabavnih virov. Metodologija za ugotavljanje kakovostno skladnih dobav nabavljenega materiala in delov je definirana v Priročniku za dobavitelje (CQ 06.95.03).

Pri potrjevanju ustreznosti nabavljenega materiala ali storitve se uporabljajo naslednji postopki in naslednje metode: ovrednotenje statističnih podatkov dobavitelja, izvajanje vhodne kontrole, ocena ali presoja dobavitelja, preizkus v ustreznem laboratoriju, druge metode in postopki, dogovorjeni z odjemalcem.

Kontrola kakovosti se izvaja z vidika izpolnjevanja specificiranih zahtev proizvoda, in sicer: pri postopku potrditve prvih vzorcev (CQ 06.86.01), pri preverjanju kakovosti nabavljenega blaga (CQ 06.86.03) in pri postopku neposrednih dobav (CQ 06.86.04).

Dobave novega ali obstoječega proizvoda s strani novega dobavitelja Služba vhodne kontrole ne sme prevzeti brez predhodno potrjenega postopka preizkusa prvih vzorcev (angl. *Production Part Approval Process — PPAP*), razen v primerih, ko kupec Iskre Avtoelektrike dovoli opustitev vzorčenja.

Dobavitelj lahko dobavlja redne serijske dobave le po predhodni potrditvi prvih vzorcev. Za kakovost vsake dobave blaga je odgovoren izključno dobavitelj. Odjemalec ni dolžan preverjati kakovosti posameznih dobav. Zaradi varnosti in možnih zastojev v proizvodnji ter velikih stroškov, ki so s tem povezani, pa je nujno, da odjemalec v določenih primerih preverja kakovost dobavljenega blaga:

- pri običajnih (rednih) dobavah preverja vsako dobavo posebej,
- pri dobavah, za katere je obvezen atest, naključno preverja ustreznost atesta,

- blago, ki se dobavlja neposredno (brez preverjanja), preverja občasno; način ocenjevanja, klasifikacija kakovostne skladnosti dobav, izračun kakovostnega števila ter razvrščanje dobaviteljev so prikazani v Tabelah 5 in 6 ter v enačbi 1.

Cilj Iskre Avtoelektrike je povečevanje deleža neposrednih dobav in s tem zniževanje stroškov kakovosti vhodnega materiala, ki jih povzroča preverjanje kakovosti v oddelku vhodne kontrole.

Tabela 5: Prikaz klasifikacije kakovostne skladnosti dobav

Rang	Faktor F	Velikost napake	Opis
1	1 %	Ni očitkov kakovosti	
2	20 %	Majhna napaka	Napaka ne vpliva na vgradnjo in ne moti uporabnika, vendar le-ta želi, da se jo odpravi.
3	50 %	Velika napaka	Napaka ne dopušča normalne vgradnje ali delovanja (dodelava, večji izmet, zmanjšanje produktivnosti itd.).
4	80 %	Zelo velika napaka	Napaka ne dopušča vgradnje ali delovanja; stroški dodelave bi bili nesorazmerno visoki.
R	100 %	Zelo velika napaka	Napaka ne dopušča vgradnje ali delovanja, stroški dodelave bi bili nesorazmerno visoki; reklamacija iz proizvodnje ali tržišča.

Vir: Organizacijski predpis Iskre Avtoelektrike, d. d.: CQ 06.86.02 - Ocenjevanje dobav in dobaviteljev, 2006, str. 1.

Za vsako pošiljko se vodi evidenca, v kateri razred je bila le-ta razvrščena. Na osnovi teh podatkov se izračuna kakovostno število za vse pošiljke določenega izdelka v nekem časovnem obdobju (npr. kvartal, polletje).

Izračun kakovostnega števila poteka po formuli:

$$K = 101 - \frac{N1 \times F1 + N2 \times F2 + N3 \times F3 + N4 \times F4 + NR \times FR}{NI} \quad (1)$$

Legenda :

K — kakovostno število,

F1,...FR — faktor iz Tabele 4,

N1,...NR — vsota količin dobav blaga v posameznem razred od 1 do R,

NI — vsota količin vseh dobav v določenem časovnem obdobju.

Glede na doseženo kakovostno število (1) razvrstimo dobavitelje v tri razrede, ki so prikazani v Tabeli 6.

Tabela 6: Prikaz razvrstitve dobaviteljev v razrede glede na kakovostno skladnost dobav

Kakovostno število K	Razred dobav	Ukrepi do dobavitelja
98 - 100	A (dober)	
90 - 98	B (srednji)	delo z dobaviteljem
0 - 90	C (slab)	izogibati se dobavitelja

Vir: Organizacijski predpis Iskre Avtoelektrike, d. d.: CQ 06.86.02 – Ocenjevanje dobav in dobaviteljev, 2006, str. 2.

Pri kakovostno neskladnih dobavah Služba vhodne kontrole v Direkciji kakovosti sproži postopek reklamacije in zahteva od dobavitelja korektivne ukrepe ter povračilo vseh nastalih stroškov zaradi: zastojev v proizvodnji, potrebnih dodelav, izpada prodaje, stroškov reklamacij končnih kupcev, transportnih, administrativnih in ostalih stroškov, do katerih je prišlo po krivdi dobavitelja. Za obveščanje dobavitelja, za reševanje reklamacij in za zaračunavanje stroškov neskladnih dobav so odgovorna področja preskrbe divizij. Za spremljanje korektivnih ukrepov s ciljem izboljšanja stanja in za odpravo napak pa je

odgovorna Direkcija nabave. Če izvedeni ukrepi za odpravo neskladnosti niso bili učinkoviti ali niso bili izvedeni s strani dobavitelja, Direkcija nabave sproži postopek zamenjave dobavitelja ali izbor novega primernejšega dobavitelja.

Problemska situacija: Reševanje reklamacij v področjih preskrbe divizij zaradi manj pomembnih kakovostno neskladnih dobav in količinsko neskladnih dobav poteka tekoče. Pri večjih odstopanjih od zahtevane kakovosti pa je potrebno zahtevati s strani dobavitelja korektivne ukrepe, za katere je pristojna Direkcija nabave. Komercialisti preskrbe divizij se pogosto ne odzivajo pravočasno in ne obveščajo vodilnih nabavnikov o potrebnih ukrepih do dobavitelja, ki v akutnih situacijah zahtevajo celo zamenjavo dobavitelja.

Ocenjevanje dobaviteljev

Namen ocenjevanja dobaviteljev je pridobiti podrobnejšo predstavo o dobaviteljih s ciljem izboljšanja kakovosti dobavljenih materialov in tako doseči zadovoljstvo končnega kupca. Z ocenjevanjem dobav Iskra Avtoelektrika stalno preverja kakovost nabavljenega blaga in storitev za potrebe proizvodnje. S tem skuša dodatno vplivati na zagotavljanje kakovosti nabavljenega blaga in storitev, kar je v interesu kupca in dobavitelja. Zbrani podatki so v pomoč pri odločitvah o izbiri in izvajanju korektivnih ukrepov pri dobavitelju. Kupec in dobavitelj sta stalno informirana o kakovostni ravni blaga in storitev (CQ 06.86.03).

Usklajevalec vseh aktivnosti za izdelavo celotne ocene po posameznih dobaviteljih je Direkcija nabave, ki izdela končni seznam dobaviteljev z ocenami po navedenih merilih za izbrano obdobje. Praviloma se celotna ocena izdela enkrat letno, rezultate pa Direkcija nabave posreduje dobaviteljem.

Uvedba informacijskega sistema SAP je tudi na področju ocenjevanja dobaviteljev prispevala k optimizaciji nabavne funkcije. Osredotočili so se na sistem ocenjevanja dobaviteljev na področju cene, kakovosti, dobave in podpore dobavitelja. Sistem uporablja točkovno metodo, saj na vsakem področju izračuna točke, ki so skupno merilo za oceno dobaviteljev. Sistem ponuja oceno dobavitelja s točkami od 1 do 100, ki so merilo ustreznosti dobaviteljev.

Sistem omogoča ocenjevanje dobaviteljev na osnovi ročnih, polavtomatskih in avtomatskih meril. Zaradi velike količine podatkov je primerno, da se analiza ocenjevanja izvaja čim bolj avtomatsko na osnovi dejanskih podatkov. S tem se izogibamo subjektivnemu ocenjevanju, ki je odvisno od človeškega dejavnika. Za to potrebujemo dobro podporo v informacijskem sistemu. Sistem SAP ponuja standardno rešitev za avtomatsko ocenjevanje po merilih cena, kakovost in dobava ter ročno ocenjevanje za merilo podpore dobavitelja. Za uporabo te rešitve je potrebno v sistemu nastaviti merila za posamezne ocene.

Model ocenjevanja dobaviteljev v Iskri Avtoelektriki (glej Sliko 17):

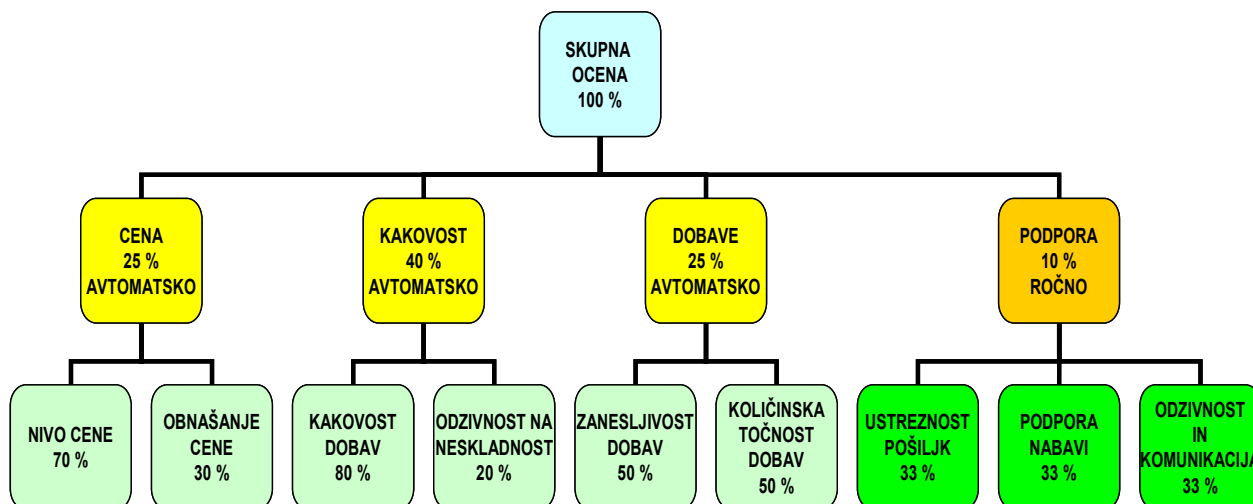
- **Avtomatski:** Pri tem načinu ni potrebno vpisovati podatkov, saj jih sistem sam izračunava. Avtomatska podmerila, ki jih opisujem kasneje, so nivo cene, obnašanje cen, kakovost dobav, količinska zanesljivost dobav in količinska točnost dobav.

- **Ročni:** Pri tem načinu se ročno vpisujejo rezultati za posamezna podmerila, in sicer na osnovi ocen, ki jo podajo odgovorni referent v Direkciji nabave, v področjih preskrbe divizij ali v Direkciji kakovosti. Z ročnimi podmerili ocenjujemo celovito podporo dobavitelja.

Merila ocenjevanja dobaviteljev zajemajo naslednja podmerila:

- **Kakovost dobavljenega materiala:** prikazuje delež kakovostno skladnih dobav od dobavitelja, ocenjuje njegovo sposobnost zadovoljevanja potrebe, pričakovanja in zahteve Iskre Avtoelektrike. Merilo je avtomatsko ocenjeno.
- **Konkurenčnost in obnašanje cene:** vključuje primerjavo veljavne cene dobavitelja s konkurenco in zgodovino obnašanja cene v primerjavi s tržno ceno materiala. Merilo je avtomatsko ocenjeno.
- **Količinsko točnost in pravočasnost dobav:** ocenjuje sposobnost dobavitelja, da zagotavlja pravočasne dobave v dogovorjenih količinah. Merilo je avtomatsko ocenjeno.
- **Ustreznost pošiljke:** vključuje oceno primernosti embalaže, sistema označevanja pošiljk in popolnost spremne dokumentacije. Merilo je ročno ocenjeno.
- **Podporo pri nabavi:** dobavitelj mora izkazovati sposobnost prilagajanja zahtevam kupca (fleksibilno planiranje, kratki dobavni roki, obvladovanje naročil z uporabo računalniške izmenjave podatkov in ostale podporne aktivnosti). Merilo je ročno ocenjeno.
- **Odzivnost in komunikacijo:** ocenjuje odnos dobavitelja, njegovo iniciativnost, stopnjo odzivnosti in komunikacijo. Merilo je ročno ocenjeno.

Slika 17: Grafična predstavitev metodologije izračuna ocene dobaviteljev po posameznih merilih



Vir: Prirejeno po Organizacijskem predpisu Iskre Avtoelektrike, d. d.: CQ 06.86.02 – Ocenjevanje dobav in dobaviteljev, 2006, str. 2.

Glede na dosežene ocene po posameznih področjih Iskra Avtoelektrika enkrat letno izdela razvrstitev dobaviteljev in jih o tem obvesti. Možne razvrstitve so podane v Tabeli 7:

Tabela 7: Prikaz klasifikacije dobaviteljev glede na doseženo oceno

<u>Partner</u> 86 - 100 točk	Dobavitelj, ki dalj časa izpolnjuje in presega vse zahteve in pričakovanja Iskre Avtoelektrike (glede na dobave, ciljne cene, kakovost itd.) in ima že več let status ključnega dobavitelja.
<u>Ključni dobavitelj</u> 68 - 85 točk	Dobavitelj, ki izpolnjuje vse zahteve in pričakovanja Iskre Avtoelektrike (glede na dobave, ciljne cene, kakovost itd.) Ključni dobavitelj je finančno stabilen in dosega svetovno raven razvoja, kakovosti proizvodov in konkurenčne cene.
<u>Potrjeni dobavitelj</u> 51 - 67 točk	Dobavitelj, ki izpolnjuje večino zahtev in pričakovanj Iskre Avtoelektrike in uvaja izboljšave.
<u>Pogojni dobavitelj</u> 0 - 50 točk	Dobavitelj, ki samo občasno izpolnjuje osnovne zahteve in pričakovanja Iskre Avtoelektrike, ki mu le-ta postopoma zmanjšuje naročila, ki ne dobiva novih povpraševanj in ni vključen v nove projekte.

Vir: Organizacijski predpis Iskre Avtoelektrike, d. d.: CQ 06.95.03 – Priročnik za dobavitelje, 2007, str. 8.

5.2.4.5 Podproces: Nenehno izboljševati in razvijati dobavitelje

Iskra Avtoelektrika prenaša zahteve standarda ISO 9001:2000 na vse dobavitelje s ciljem uskladitve sistema kakovosti dobavitelja z zahtevanim standardom in s Priročnikom za dobavitelje (CQ 06.95.03). Če dobaviteljev sistem kakovosti ne ustreza tem zahtevam v celoti, Direkcija nabave skupaj z Direkcijo kakovosti in z drugimi ustreznimi funkcijskimi enotami pomaga dobavitelju pri doseganju teh zahtev. Skladnost sistema kakovosti dobavitelja s standardom ISO 9001:2000 je prvi korak k doseganju tega cilja. Dobavitelj mora pridobiti certifikat akreditiranega certifikacijskega organa, razen če se Iskra Avtoelektrika ne odloči drugače, kar je odvisno od zahtev odjemalca in od vpliva dobavljenega proizvoda na kakovost končnega proizvoda. Z namenom razvoja sistema kakovosti dobaviteljev izvaja periodične presoje dobaviteljev (CQ 17.95.01). Pogostost presoj je odvisna od dobaviteljevega deleža kakovostno neskladnih dobav in se določi z letnim planom presoj, ki se tekoče dopolnjuje.

Z dobavitelji se lahko po potrebi izvajajo delavnice za zniževanje stroškov, za razvoj proizvodnih procesov in za spodbujanje inovativnosti, in sicer s ciljem izboljšanja kakovosti in zniževanja stroškov. Iskra Avtoelektrika od dobavitelja pričakuje, da pripravi pregled potrebnih osvojenih znanj in usposobljenosti, letni plan izobraževanja in da se udeležuje delavnic za izboljšanje kakovosti in stroškovne učinkovitosti.

Iskra Avtoelektrika pričakuje od svojih dobaviteljev, da si bodo prizadevali za izvedbo izboljšav na področjih, ki bistveno pripomorejo k izboljševanju kakovosti in stroškovne učinkovitosti: zmanjševanje zastojev v proizvodnji, skrajšanje časov za nastavitev in zamenjavo orodij, skrajševanje časov za izvedbo procesov, zmanjševanje stroškov izmeta, dodatnega dela in popravil, povečevanje izkoristka delovnega časa in materiala, posodabljanje in izboljševanje tehnologij, postavljanje novih vrednostnih ciljev za optimizacijo procesov.

Od dobavitelja se tudi pričakuje, da je dovzeten in da tudi sam skrbi za izvajanje nenehnih izboljšav v zvezi z: vzpostavitvijo sistema vodenja kakovosti, zavezanostjo k nenehnemu izboljševanju, izvedbo izboljšav za ključne parametre poslovanja in izvajanjem pregledov učinkovitosti izvedbe izboljšav.

Problemska situacija: Aplikativni razvoj in tehnologija sta v domeni divizij. Definiran proces nabave, organizacija nabave in neučinkovitost timskega dela ne zagotavljajo

učinkovite komunikacije med Direkcijo nabave, tehnologijo, razvojem in dobavitelji, ki bi učinkoviteje uvajali izboljšave in standardizacijo izdelkov ter omogočili hitrejšo uresničitev prihrankov.

5.2.4.6 Podproces: Razvijati odnose z dobavitelji

Globalizacija poslovanja, prost pretok kapitala in razvitost kapitalskih trgov tako doma kot v svetu povzročajo nenehne izzive pri dolgoročnih povezovanjih s strateškimi partnerji. Vizija Iskre Avtoelektrike temelji na samostojnem razvoju in rasti. S prilagodljivostjo, s konkurenčnimi cenami in s kakovostjo Iskra Avtoelektrika nenehno raziskuje nabavna področja in vire, s katerimi bo zagotovila trajno rast in dosegala konkurenčne prednosti. V ta namen gradi in razvija korektne odnose z vsemi dobavitelji in podpira razne oblike dolgoročnih strateških partnerstev oziroma povezovanj. Pri sklepanju dolgoročnih strateških kapitalskih povezav sledi načelom, ki bodo zagotavljala: višjo rast prodaje, višjo dobičkonosnost in ohranjanje delovnih mest v Skupini Iskra Avtoelektrika.

5.2.5 Nabavne strategije

Pri opredeljevanju in izboru nabavnih strategij Iskra Avtoelektrika izhaja iz vizije in poslanstva, poslovnih priložnosti in ciljev za dobičkonosno rast prodaje na globalnem trgu, iz analiz in izkušenj preteklega obdobja in iz možnih razpoložljivih virov (nabavnih, prostorskih, finančnih, kadrovskih, ...). Pomembne so predvsem naslednje odločitve: odločitve »narediti ali kupiti«, odločitev glede iskanja virov, odločitev glede časa, odločitve glede na tveganost dobav in stroškov nabave, odločitve glede na življenjske cikle izdelkov ter odločitve glede na strateške cilje nabave.

Temeljne nabavne strategije v Iskri Avtoelektriki so:

Izvajanje strategije »narediti ali kupiti«, nabava delov z višjo stopnjo sestavljenosti in zagotavljanje rasti proizvodnih zmogljivosti pri dobaviteljih: Iskanje stroškovno učinkovitejših možnosti proizvodnje ali nakupa s strani zunanjega vira za obstoječi program izdelkov je kontinuiran proces, v katerem sodelujejo predvsem področja tehnologije v divizijah in Direkcija nabave. Najpogosteje se s tem vprašanjem srečujejo takrat, kadar sami razvijejo nov proizvod ali polproizvod. Običajno so te odločitve povezane z investicijami, zato je pri sprejemanju končne odločitve vključena uprava družbe, ki se odloča na osnovi pripravljenega projektno-investicijskega elaborata. V okviru elaborata so poleg neposrednih stroškov in investicij zajeti tudi ostali dejavniki, ki vplivajo na sprejemanje odločitev. Alternativni zunanji viri se iščejo pri nezadostnih zmogljivostih ali če se oceni, da bi določen proizvod zunanji dobavitelj proizvedel ceneje. Naloga nabavne funkcije je, da poišče alternativne zunanje vire in da skupaj s proizvodnjo izbere najprimernejšega dobavitelja na osnovi vseh pomembnih dejavnikov.

Razvijanje globalnih in lokalnih nabavnih virov, ki bodo sposobni dobavljati kakovostno skladne materiale in dele po konkurenčnih cenah: Iskra Avtoelektrika ima razvito dobaviteljsko bazo v celotni Evropi, vključno z vzhodno Evropo. V zadnjih petnajstih letih je razvila tudi mrežo dobaviteljev in kooperantov v Sloveniji, kar omogoča neposredne dobave materiala po sistemu »ravno ob pravem času«. Z nekaterimi razvojnimi dobavitelji je razvila tudi partnerske odnose. Vse večje zahteve globalnih kupcev, namreč ponuditi cenejši proizvod ustrezne kakovosti, pa terjajo razvoj in

zagotovitev nabavnih materialov iz cenejših globalnih virov hitro rastočih držav (Kitajska, Južna Koreja, Tajvan, Indija, Brazilija, ...). Podjetje se mora nenehno odločati o tem kakšen delež nabave bo namenilo cenejšim globalnim virom in kakšen delež nabave bo ohranilo pri razvojnem lokalnem dobavitelju.

Pravočasno vključevanje dobaviteljev v inovacijske projekte in razvoj dobaviteljev: Zahteve trga in hiter tehnološki razvoj ter specializacije proizvodnje v panogi zahtevajo hitro odzivanje in sočasni razvoj izdelkov, zato vključuje v svoje razvojne projekte tudi razvojne dobavitelje in druge ustanove (fakultete, inštitute, grozde, ...). Na ta način prihrani dragoceni čas, stroške razvoja, stroške ponavljanja potrjevanja prvih vzorcev in prenese del odgovornosti na specializiranega dobavitelja ter zapolni vrzel ob pomanjkanju strokovnega kadra.

Izbiranje kakovostno in cenovno najprimernejših dobaviteljev: Najcenejši dobavitelj ni vedno najugodnejši dobavitelj. Poleg cene izdelka sta pomembni kakovost in zanesljivost dobav. Stroški izgub zaradi kakovostno neskladnih dobav in zamud so lahko bistveno višji kot strošek nabave po višji ceni.

Standardizacija proizvodov, procesov, materialov in delov: Standardizacija omogoča zniževanje skupnih stroškov nabave zaradi nižjih stroškov razvoja, zaradi manjšega števila pozicij in omogoča nabavo pri širšem izboru dobaviteljev.

Izvajanje strateških raziskav nabavnih trgov z namenom stalnega preverjanja obstoječih nabavnih virov: Iskra Avtoelektrika izvaja raziskave nabavnih trgov in materialov s ciljem pridobivanja novih cenejših virov. Pridobljeni podatki se uporabljajo tudi za zniževanje cen pri obstoječih virih.

Zmanjševanje števila dobaviteljev in združevanje v oskrbovalne verige ter uvajanje konsignacije: Iskra Avtoelektrika kontinuirano izvaja vertikalno in horizontalno združevanje dobaviteljev s ciljem zniževanja stroškov poslovanja z občasnimi dobavitelji. Uvedla je tudi konsignacijsko skladišče dobavitelja (angl. *Vendor Management Inventory* — *VMI*), ki omogoča, da dobavitelji zagotavljajo zalogo dobavljenega materiala v skladišču kupca.

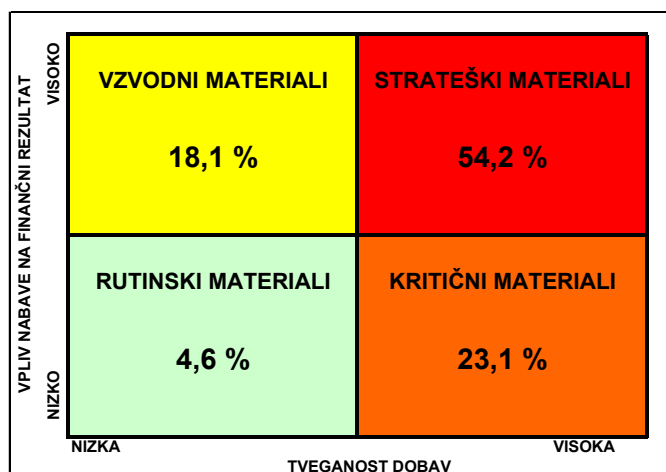
Uvajanje e-poslovanja: Iskra Avtoelektrika vlaga v razvoj informacijske tehnologije in mrežnih povezav (EDI) z dobavitelji. Skupina Iskra Avtoelektrika uvaja medpodjetno poslovanje z informacijskim sistemom SAP, ter z internetnim portalom pa poslovanje z malimi dobavitelji v sodelovanju z družbo DARWIN.

5.2.6 Obvladovanje cenovne politike

Cenovna politika temelji na osnovi izbranih nabavnih strategij. Osnovna strategija, ki določa cenovno politiko, je izbor kakovostno in cenovno najprimernejših dobaviteljev ob upoštevanju celotnih stroškov nabave v oskrbovalni verigi. Poleg osnovne strategije upošteva tudi ostale strategije, saj vsaka od njih prispeva h končni odločitvi, kateri nakup je po vseh dejavnikih najprimernejši in najmanj tvegan. Za izvajanje politike nabavnih cen so odgovorni vodilni nabavniki blagovnih skupin, predvsem pa direktor Direkcije nabave, ki je odgovoren upravi družbe. Na politiko cen vplivajo trije bistveni dejavniki: vpliv nabave materiala na finančni rezultat, tveganost dobav in življenjski cikli proizvodov.

Nabavni materiali so v Iskri Avtoelektriki razvrščeni skladno s Kraljičevo portfeljsko matriko (glej Sliko 18).

Slika 18: Prikaz deležev nabavnih materialov razvrščenih po Kraljičevi portfeljski matriki



Vir: Informacijskega sistema SAP Iskre Avtoelektrike, d. d., 2008.

Za **vzvodne materiale**, ki zajemajo 18,1 % vrednosti celotne nabave, Direkcija nabave sledi konkurenčnim ponudbam, saj obstaja na trgu več ponudnikov ustrezne kakovosti. Pri takih dobaviteljih ima dobro pogajalsko moč, zato je pri izboru dobavitelja najpomembnejša cena.

Strateški materiali in deli zajemajo 54,2 % vrednosti celotne nabave. Na trgu obstaja malo sposobnih dobaviteljev. Pri odločanju o izboru dobavitelja sta bolj pomembni kakovost in primernost dobavitelja kot pa cena. Na osnovi predvidenih odjemnih količin se od dobavitelja zahteva kalkulacija cene po vseh elementih (cena materiala, cena dela, delež fiksnih stroškov in vkalkulirani dobiček). Na pogajanjih se določi vrednost vsakega elementa cene posebej, ki ga lahko spremljamo ob morebitnih spremembah pogojev na nabavnem trgu. S takimi dobavitelji Iskra Avtoelektrika sklepa dolgoročne pogodbe ali partnerska zavezništva in jih vključuje na začetni stopnji razvoja novega izdelka. Pogosto so primerni za zunanje izvajanje dejavnosti.

Podobna politika kot za strateške materiale in dele velja tudi za **kritične materiale**, ki predstavljajo 23,1 % vrednosti celotne nabave. Število sposobnih dobaviteljev kritičnih materialov je zelo majhno ali obstaja celo en sam dobavitelj. Poleg cene in kakovosti je pomembna varnost dobav. Izpad proizvodnje zaradi kakovostno neskladnih dobav ali zamud povzroči ogromne stroške za podjetje, zato je cena sekundarna glede na možnost nastale škode. S takimi dobavitelji ima Iskra Avtoelektrika sklenjene dolgoročne nabavne pogodbe.

Rutinski materiali predstavljajo 4,6 % vrednosti celotne nabave. Nabavno osebje lahko doseže ugodne nabavne pogoje na osnovi ekonomije obsega, saj obstaja mnogo ponudnikov na trgu. S takimi dobavitelji Iskra Avtoelektrika uporablja kombinacije konkurenčnih ponudb in sistemskih pogodb ter uvaja tudi e-poslovanje.

Politika določanja cen se skozi življenjski cikel izdelka spreminja:

- Ob uvajanju novega proizvoda vključuje možne dobavitelje na začetni stopnji razvoja. Z dobavitelji definira tehnične in kakovostne zahteve in skuša iztržiti najugodnejšo ceno.

- Na stopnji rasti proizvoda izvaja intenzivne raziskave nabavnih trgov s ciljem znižanja nabavnih stroškov.
- Na stopnji zrelosti proizvoda uvaja nove konkurenčne dobavitelje.
- Na stopnji upadanja proizvoda skuša z dobavitelji doseči dodatna znižanja stroškov. Pri neuspehu se odloča o ukinitvi proizvodnje nekonkurenčnih izdelkov ali se odloči za prenos v odvisne proizvodne družbe na cenovno ugodnejših lokacijah po svetu.

5.2.7 Obvladovanje politike do dobaviteljev

Podobno kot cenovna politika tudi politika do dobaviteljev izhaja iz izbranih nabavnih strategij Direkcije nabave po Kraljičevi portfeljski analizi. Odločanje o številu nabavnih virov in o obliki sodelovanja je odvisno od blagovne skupine materialov, ki jih dobavljajo posamezni dobavitelji, in od življenjskega cikla proizvoda, za katerega dobavljajo materiale ali dele. Z vzvodnimi materiali se oskrbujejo iz več virov in s tem zagotavljajo stalno konkurenčnost med dobavitelji. Direkcija nabave stalno analizira in primerja skupne stroške nabave dobaviteljev in dodeljuje letne kvote nabave pri posameznem dobavitelju. Pri odstopanju cen spremeni delež nabave pri dobavitelju ali dobavitelja ukine. Pri strateških dobaviteljih mora razvijati medsebojne odnose, posebno, če dobavitelj spada med razvojne dobavitelje. Pri negativnih cenovnih ali kakovostnih odstopanjih mora najprej izčrpati vse možnosti za izboljšanje medsebojnih poslovnih odnosov. Zamenjava oziroma uvajanje novega dobavitelja zahteva dodatne stroške in čas. Tudi za to blagovno skupino izvaja periodične strateške raziskave nabavnih virov, posebno na nizkocenovnih trgih. Dobaviteljem kritičnih materialov nenehno preverja njihovo zanesljivost dobav in finančne kazalnike. Za zamenjavo dobavitelja se odloči šele, ko je alternativni dobavitelj resnično ugodnejši in enako zanesljiv kot obstoječi. Nabava rutinskih materialov vse bolj poteka preko e-poslovanja, zato so stiki z dobavitelji redkejši in občasni.

5.2.8 Proces oskrbe proizvodnje, nabavna logistika in obvladovanje zalog

Področje prodaje v divizijah vnaša naročila in napovedi v informacijski sistem SAP in spremlja realnost višine posameznega naročila ter ciljne datume dobave. Vodje programov mesečno uskladijo želena naročila kupcev in napovedi z razpoložljivimi proizvodnimi zmogljivostmi ter razpišejo proizvodne naloge na osnovi katerih MRP planerji v divizijah izdajo zahtevke za nabavo materiala ali storitev za tekoči mesec plus tri mesece. Iz zahtevkov za nabavo se oblikujejo naročila dobaviteljem skladno s predpisano kosovnico za posamezne proizvode in s sklenjenimi dobavnimi pogoji do dobaviteljev. Oblikovana naročila pregledajo komercialisti in referenti preskrbe v divizijah, jih posredujejo neposredno dobaviteljem in spremljajo naročilo do dobave.

Problemska situacija: Pri zastojih v proizvodnji zaradi nepravočasnih dobav pogosto pripišejo odgovornost Direkciji nabave za neustrezen izbor dobavitelja, ki ni sposoben zagotavljati pravočasnih dobav. Vodilni nabavniki v Direkciji nabave morajo vložiti dodaten napor, da preverijo pravočasnost izdanih naročil v divizijah in ugotovijo pravi vzrok neizpolnitve naročila oziroma odgovornost za neskladnost dobav.

Za posamezne nabavne pozicije lahko Direkcija nabave predpiše več nabavnih virov (lokalne ali globalne) in delež nabave iz posameznega nabavnega vira s ciljem doseganja prihrankov. Referenti preskrbe so dolžni naročati skladno s predpisanimi deleži po nabavnih virih.

Problemska situacija: Informacijski sistem SAP sicer omogoča planiranje deležev po nabavnih virih, vendar dopušča tudi fleksibilnost spremembe deleža, če je ogrožena pravočasnost dobave s strani posameznega dobavitelja, saj so dobavni roki iz globalnih virov bistveno daljši od lokalnih virov. Ob nepravočasnem naročilu materiala iz globalnih nabavnih virov referenti preskrbe pogosto naročajo potrebne materiale pri dražjih lokalnih nabavnih virih, kar je možno tudi naknadno ugotoviti.

Področje vhodne logistike v Direkciji nabave je odgovorno za pravočasen prevzem blaga v centralnem skladišču, za skladiščenje blaga in za izdajo blaga v proizvodnjo in kooperantom na dodelavo. Pri neposrednih dobavah se prevzem in izdaja blaga izvajata preko skladiščnih lokacij v divizijah ali neposredno na stroškovnih mestih, za katere so odgovorna področja preskrbe v divizijah. Za vračilo reklamiranega materiala dobavitelju so odgovorna področja preskrbe divizij, odpremo pa izvaja Področje vhodne logistike.

Potrebne zaloge in obračanje zalog obvladujejo področja preskrbe divizij. Kontrola nad izvajanjem in poročanje upravi družbe je v domeni Sektorja logistike v Direkciji tehnike.

5.2.9 Komuniciranje v nabavnem procesu

Učinkovito komuniciranje v nabavnem procesu je predpogoj delovanja uspešne organizacije. To velja tako za učinkovitost delovanja nabavnega procesa kot tudi za učinkovitost organizacije nabavne funkcije. Učinkovita komunikacija mora potekati tako med Direkcijo nabave in notranjimi uporabniki — divizijami, kot tudi med Direkcijo nabave in dobavitelji.

Komuniciranje z notranjimi uporabniki

Kot je že opisano v poglavju 5.2.1., je Iskra Avtoelektrika uvedla v letu 2002 matrično organizacijsko strukturo, ki temelji na timskem delu, s katerim bi morale podjetje najbolj učinkovito uporabljati vse svoje vire (znanje, tehnologijo, nabavne, finančne vire, ...). Vendar pa se težave pojavijo pri določanju pravilnega razmerja med funkcijskimi nalogami nabave in nalogami v diviziji. Komercialisti v divizijah imajo dve vodji — funkcionalnega vodjo v Direkciji nabave in nadrejenega vodjo v diviziji. Dvojnost vodenja pogosto omejuje komunikacijo in upočasnjuje odločanje. Z uvedbo proizvodno usmerjene divizijske organizacijske strukture, za katero je značilna večja stopnja decentralizacije in uvedba modela povezane organizacije nabavne funkcije, pa se je pojavila notranja konkurenca, ki ovira doseganje skupnih ciljev organizacije na račun doseganja čimboljših divizijskih rezultatov ter težnje po osamosvajanju nalog nabavne funkcije.

Problemska situacija: Komunikacija in usklajevanje med Direkcijo nabave in poslovnimi funkcijami v divizijah sta omejena in ni učinkovitega pretoka informacij in znanja.

Komuniciranje z dobavitelji

Pri osvajanju novih materialov do potrditve prvih vzorcev in podpisa nabavne pogodbe nabavno osebje aktivno sodeluje in komunicira z dobavitelji. Pogosti so medsebojni obiski, na katerih se razjasnijo nabavne zahteve in se dokončno uskladi nabavne pogoje. Ko stečejo redne dobave in če se pri teh dobaviteljih ne osvaja drugih novih pozicij, pa komunikacija ostane samo na ravni naročanja in spremljanja naročil v preskrbah divizij. Zaradi možnosti, ki jih omogočata informacijska tehnologija in e-poslovanje, so neposredni osebni stiki z dobavitelji pogosto omejeni na reševanje večjih problemov zaradi kakovostno ali količinsko neskladnih dobav.

Problemska situacija: Slabosti omejene komunikacije in omejenega usklajevanja z notranjimi uporabniki pogosto vnašajo zmedo med dobavitelje in omogočajo možnost manipulacije z informacijami. Nabavno osebje ne nameni dovolj časa rednim obiskom ključnih dobaviteljev oziroma organizaciji delavnic z dobavitelji, na katerih bi s formalnimi in z neformalnimi razgovori pridobili dodatna znanja s strani dobaviteljev za optimiranje poslovnih procesov in za uvajanje novih materialov.

Direkcija nabave enkrat letno organizira Dan dobaviteljev, na katerem poleg prijateljskega druženja z dobavitelji predstavi dosežene rezultate, razvojne plane in nove pristope k nabavnemu poslovanju.

5.2.10 Okoljevarstvena politika

S spoznavanjem okoljskih vplivov in tehnologije ter upoštevajoč okoljske cilje Iskra Avtoelektrika nenehno uveljavlja izboljšave, spoštuje načela trajnostnega razvoja in je pripravljena na povpraševanje trga po okolju prijaznih proizvodih. Tveganja zaradi vplivov stalno zmanjšuje in prenaša zahteve po varovanju okolja na vse, ki delajo za ali v imenu Iskre Avtoelektrike. Sledi zakonskim zahtevam in drugim legitimnim zahtevam, ki jim je zavezana ali so jim zavezane njene stranke. Vsi zaposleni so odgovorni za stalno okolju prijazno delovanje pri razvoju proizvodov, nabavi, proizvodnji in prodaji ter želijo, da bi njihove stranke občutile zaupanje v njihova okoljska prizadevanja.

5.3 MERJENJE IN VREDNOTENJE USPEŠNOSTI NABAVE

Vodstvo Iskre Avtoelektrike spremlja in ocenjuje uspešnost in učinkovitost nabave ter s tem uresničevanje strateških poslovnih ciljev nabave z rednimi mesečnimi, kvartalnimi in letnimi poročili.

Temeljna načela za pripravo poročil so:

- jasna predstavitev doprinosov nabave k dodani vrednosti — strateška karta (glej Prilogo 8),
- razvoj celovitega pristopa za zmanjšanje stroškov,
- določitev in uporaba celovitih predstavitev o zmanjšanju stroškov,
- pomoč k dopolnitvam strategij in pripravi ukrepov,
- analiza vzrokov in učinkov v nabavi,
- izvajanje notranjega in zunanjega benchmarkinga,
- podlaga za stimulativno nagrajevanje nabavnega osebja.

Poleg tradicionalnih poročil za tekoče spremljanje uresničevanja poslovnih ciljev je Iskra Avtoelektrika vpeljala model uravnoteženega sistema kazalnikov, ki zagotavlja, da podjetje poleg finančnih kazalnikov upošteva tudi druge elemente, ki so pomembni za celovit pogled na poslovanje (Kaplan, Norton, 2001, str. 3). Uravnoteženi sistem kazalnikov pretvarja cilje in strategije nabave v razumljiv splet kazalnikov uspešnosti nabavnega poslovanja, ki zagotavljajo okvir za merjenje uspešnosti in učinkovitosti nabave, ter povezuje kratkoročne poslovne cilje z dolgoročno vizijo in strategijo poslovanja. Kazalniki uspešnosti so razdeljeni v pet skupin, kot so predstavljeni v poglavju 2.4.4 (glej Tabelo 8).

Tabela 8: Uravnoteženi izkaz za Direkcijo nabave za leto 2008 (podatki so prirejeni)

URAVNOTEŽENI IZKAZ ZA DIREKCIJO NABAVE				
LETO 2008 *				
	KAZALNIK	Dejansko 2008	Cilj 2008	Indeks
FINANČNI VIDIK - Strategija globalizacije za dolgoročno dobičkonosno rast				
1.	ZNIŽANJE POVPREČNIH NABAVNIH CEN REPRMATERIALA (gibanje nabavnih cen repromateriala za 80 % nabavne vrednosti)	-2,7%	-3,0%	90,0%
2.	ODVISNI STROŠKI NABAVE (transport pri nabavi, carine pri nabavi, zunanji špedicijski stroški / nabavo)	1,85%	1,93%	95,9%
3.	POSLOVNI IZID IZ POSLOVANJA DIREKCIJE (poslovni izid iz poslovanja direkcije)	-1.875.264	-1.958.521	95,7%
VIDIK ODJEMALCEV - Strategija zagotavljanja visoke kakovosti in velike razvojne ter tržne podpore				
4.	DELEŽ REKLAMACIJ VHODNEGA BLAGA V VSEH DOBAVAH (št.reklamacij vhodnega blaga / št.vseh dobav)	1,5%	1,3%	114,6%
5.	STROŠKI KAKOVOSTNO NESKLADNIH DOBAV (stroški kakov. neskladnih dobav/ vrednost nabave*1000)	1,1‰	1,2‰	91,7%
6.	DELEŽ NEPOSREDNIH DOBAV (št.nabavnih pozicij z reducirano fizično kontrolo / št.vseh nabavnih pozicij)	80,6%	90,0%	89,6%
7.	POVPREČNI PLAČILNI ROK (ponderirano z vrednostjo nabav (iz pogodb) v dnevih)	61,6	62,0	99,3%
8.	POVPREČNI DOBAVNI ROK (ponderirano z vrednostjo nabav (iz pogodb) v dnevih)	36,3	40,0	90,8%
VIDIK NOTRANJIH PROCESOV - Strategija fleksibilnih in učinkovitih procesov (procesni pristop)				
9.	ŠTEVILO BENCHMARKINŠKIH IZDELKOV TEKMECEV (št.benchmarkinških izdelkov tekmecev)	22	20	110,0%
10.	DELEŽ DOBAVITELJEV NA KONSIGNACIJO (vrednost nabave na konsignacijo/ vrednost nabave)	8,9%	20,0%	44,4%
11.	ŠTEVILO REDNIH DOBAVITELJEV (št.vseh dobaviteljev - št.dobaviteljev v osvajanju)	407	385	105,7%
VIDIK RASTI IN INOVATIVNOSTI - Inovativnost, nove tehnologije in globalizacija za dolgoročno rast				
11.	ŠTEVILO KLJUČNIH DOBAVITELJEV IN PARTNERJEV (iz klasifikacije)	66	45	146,7%
12.	DELEŽ NABAVE NA OSNOVI DOLGOROČNIH POGODB (vrednost nabave s pogodbami, daljšimi od enega leta / vrednost nabave)	31,4%	20,0%	156,9%
VIDIK ZAPOSLENCEV IN UČENJA - Kompetentni ljudje in ustvarjalno sodelovanje z vsemi deležniki				
13.	POVPREČNA DEJANSKA IZOBRAZBENA STRUKTURA (indeks povprečne dejanske izobrazbene strukture v NAB)	4,6	4,6	100,0%
14.	VEČJA RAZPOLOŽLJIVOST LJUDI ZA DELO (100 % - delež odsotnosti zaradi bolezni)	96,8%	92,9%	104,2%
15.	POGOSTOST POŠKODB (število poškodb na 1000 zaposlenih v NAB)	0	20	0,0%
16.	ŠTEVILO UR IZOBRAŽEVANJA (brez šolanja ob delu) NA ZAPOSLENEGA v Direkciji nabave (število ur / na zaposlenega v Direkciji nabave)	18	20	90,0%
17.	VEČJA INOVATIVNOST (število uresničenih iskrin in predlogov izboljšav na 100 zaposlenih-NAB)	12	20	60,0%

* podatki so prirejeni

Vir: Projekti in ključne naloge za Direkcijo nabave Iskre Avtoelektrike, d. d., 2008, str. 1, (samo izbor kazalcev).

Kazalci za merjenje učinkovitosti in uspešnosti nabave se določijo na osnovi strateških ciljev, ki se uskladijo na delavnicah ob sprejemanju strateškega načrta Skupine Iskra Avtoelektrika. Zaradi spreminjanja poslovnega okolja pa se kazalci ažurirajo vsako leto ob sprejemanju letnega načrta. Izbor kazalcev omogoča vodstvu podjetja celovit in hiter pregled uresničitve zastavljenih strateških ciljev nabave, saj lahko hitro ugotovi bistvena odstopanja od planiranih ciljev in zahteva podrobnejše analize za kritične kazalce.

Problemska situacija: Izbor kazalcev v uravnoteženem izkazu zajema bistvene kazalnike za spremljanje učinkovitosti in uspešnosti nabavne funkcije, vendar je v obstoječi organizacijski strukturi nabave rezultat delovanja celotne nabavne funkcije in ne samo Direkcije nabave.

5.4 KRITIČNI DEJAVNIKI OBVLADOVANJA NABAVNE FUNKCIJE

Kritične dejavnike obvladovanja nabavne funkcije izluščim na osnovi analize delovanja nabavne funkcije in ugotovitev problemskih situacij v poglavju 5.2. Problemske situacije ugotovim na podlagi:

- teoretičnih izhodišč v literaturi, ki jih podajam v prvem sklopu in pridobljenega znanja, ki sem ga pridobil med študijem;
- pregleda obstoječih organizacijskih predpisov in drugih notranjih dokumentov v Iskri Avtoelektriki;
- nestrukturiranih intervjujev (Lipičnik, 1998, str. 101), na katerih sem intervjuvancem v enournem razgovoru predstavil lastna razmišljanja in jih prosil za njihov komentar in za njihove predloge; intervju sem opravil: z direktorji divizij, z direktorjem Direkcije kakovosti, z direktorjem Direkcije tehnike, z vodilnimi nabavniki blagovnih skupin in z vodji področij preskrbe divizij;
- praktičnih izkušenj, pridobljenih pri opravljanju svojega dela ter z izmenjavo izkušenj s kolegi iz stroke v drugih podjetjih.

Ključne ugotovitve in kritični dejavniki obvladovanja nabavne funkcije v obstoječi organizacijski strukturi nabave v Iskri Avtoelektriki so:

- **Pristojnosti določanja in potrjevanja skrbnika nabavne pozicije oziroma nabavnega tima:** Skladno z veljavnim nabavnim procesom skrbnika nabavne pozicije določajo vodje področij preskrbe divizij s soglasjem vodilnega nabavnika v Direkciji nabave, kar dopušča možnost neformalnega preliminarne izbora dobavitelja brez vednosti Direkcije nabave in s tem omogoča slabšo pogajalsko moč z dobaviteljem ob sklepanju pogodb.
- **Povezan model nabavne organizacije omogoča večje nabavne pristojnosti divizijam:** Ker so divizije odgovorne za dobiček, nastaja konflikt interesov med direktorji divizij, nalogami direktorja Direkcije nabave in zahtevami uprave družbe do izvajanja in kontrole nabavne funkcije v Direkciji nabave.
- **Sorodnost proizvodnih programov na skupni lokaciji z visokim deležem skupnih dobaviteljev:** Predstavlja nevarnost neenotnega komercialno-tehničnega pristopa do dobaviteljev in s tem slabljenja pogajalske moči, večje nabavne stroške zaradi omejene možnosti koriščenja sinergij, večje število zaposlenih ter možnost povečanega tveganja neskladnosti dobav.
- **Neučinkovitost timskega dela:** Aplikativni razvoj in tehnologija sta v domeni divizij. Definiran proces nabave in organizacija nabave ne zagotavljata učinkovite komunikacije med divizijami in Direkcijo nabave, ki bi učinkoviteje uvajala izboljšave in standardizacijo izdelkov ter omogočila hitrejšo uresničitev prihrankov.
- **Prepočasno uvajanje novih nabavnih virov iz globalnih trgov:** Razvojno osebje ima pogosto odpor do sprememb oziroma želi materiale in sestavne dele zelo visoke kakovosti, čeprav bi ponujena kakovost ustrezala kupcu. Posledica takega odnosa je zavlačevanje testiranj in izguba možnih prihrankov.

- **Pristojnosti za reševanje reklamacij kakovostno neskladnih dobav:** Skladno z veljavnim nabavnim procesom reševanje reklamacij za kakovostno neskladne dobave izvajajo komercialisti ali referenti preskrbe v divizijah, za izbor, razvoj kakovostno ustreznih dobaviteljev in izvajanje korektivnih ukrepov pa so odgovorni vodilni nabavniki v Direkciji nabave. Vodilni nabavniki nimajo popolnih informacij in pristojnosti za obvladovanje podprocesa: Spremljati kakovost dobavitelja in oceniti dobavitelja.
- **Obvladovanje stroškov oskrbovalne verige:** Področje vhodne logistike in Področje zunanje trgovine sta v pristojnosti Direkcije nabave, Področje razvojne logistike in Služba transporta (pristojna za zunanji in notranji transport) pa sta v pristojnosti Direkciji tehnike. Usklajevanje logističnih aktivnosti zahteva dodatni napor, podaljšuje odzivnost in povečuje stroške logistike.
- **Odgovornost za nespoštovanje pravočasnosti dobav:** Izvedbena raven nabavne funkcije (naročanje in spremljanje dobav) in proces oskrbe proizvodnje sta v pristojnosti divizij. Odgovornost za zagotavljanje zmogljivosti pri dobaviteljih je v domeni Direkcije nabave. Pri zastojih v proizvodnji morajo vodilni nabavniki vložiti dodaten napor in čas, da ugotovijo pravi vzrok za neskladnost in posredujejo korektivne ukrepe dobavitelju, če je odgovoren za neskladnost.
- **Prioriteta izvajanja taktičnih in izvedbenih nalog nabave v področjih preskrbe divizij:** Nabavno osebje v divizijah prednostno izvaja izvedbene naloge nabave zaradi nevarnosti možnih zastojev v proizvodnji, opravljanju taktičnih nalog pa posveča manj razpoložljivega časa, na kar pa vodilni nabavniki v Direkciji nabave nimajo vpliva.
- **Prioriteta izvajanja nalog nadrejenega vodje v področjih preskrbe divizij:** Zaradi matrične organiziranosti nastopi problem dvojnega vodenja. Komercialisti primarno izvajajo naloge po nalogu svojih nadrejenih in sekundarno spoštujejo odgovornost do Direkcije nabave. Dvojnost vodenja pogosto vnaša zmedo in upočasnjuje odločanje.
- **Višji stroški zaposlenih, ki opravljajo naloge nabavne funkcije:** Na osnovi analize v poglavju 5.2.2 ugotavljam, da je v proces nabave vključenih preveč zaposlenih, ki opravljajo naloge na treh ravneh nabavne funkcije.
- **Spoštovanje naročanja materialov skladno s predpisanimi deleži po nabavnih virih, ki jih predpiše Direkcija nabave (lokalni in globalni viri):** Nespoštovanje predpisanih deležev po nabavnih virih povzroča višje stroške nabave in povečuje tveganje pravočasnosti dobav.
- **Neučinkovita komunikacija z dobavitelji:** Neusklajeno nastopanje do dobaviteljev in razpršenost informacij vnaša zmedo med dobavitelje. Nabavno osebje ne nameni dovolj časa rednim obiskom ključnih dobaviteljev oziroma organizaciji delavnic z dobavitelji, na katerih bi s formalnimi in neformalnimi razgovori pridobili dodatna znanja od dobavitelja za optimiranje poslovnih procesov in za uvajanje novih materialov.
- **Direkcija nabave nima dovolj človeških virov za opravljanje predvidenih del in nalog ter odgovornosti,** opredeljenih v Pravilniku o notranji organiziranosti in poslovanju družbe Iskra Avtoelektrika.
- **Skladno z notranjo delitvijo del in nalog v področjih preskrbe divizij** obstaja nevarnost, da ob pomanjkanju zmogljivosti pri skupnih dobaviteljih, daje nabavno osebje prednost zagotavljanju pravočasnih dobav lastni diviziji.

5.5 PREDLOG SPREMEMB ZA IZBOLJŠANJE OBVLADOVANJA NABAVNE FUNKCIJE

Skladno s predstavitvijo ključnih kritičnih dejavnikov obvladovanja nabavne funkcije v poglavju 5.4. predlagam naslednje izboljšave oziroma spremembe nabavnega procesa in organizacijske strukture nabave:

Nabavni proces

1. Določanje skrbnika nabavne pozicije mora biti izključno v domeni Direkcije nabave

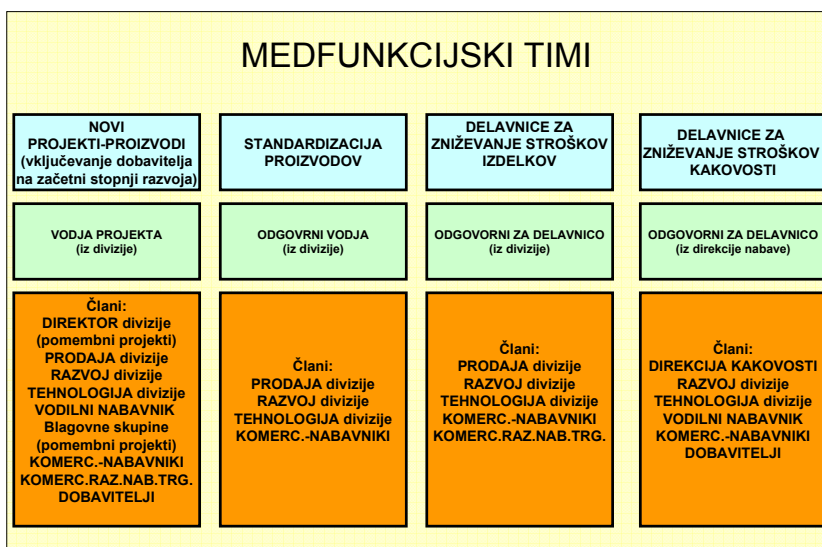
- Predlog sprememb v nabavnem procesu (glej Prilogo 9):
 - Uskladitev tehnično-tehnoloških zahtev v diviziji in posredovanje nabavnih zahtev Direkciji nabave.
 - Pregled dokumentacije v Direkciji nabave: pregled popolnosti dokumentacije, pregled baze podatkov o dobaviteljih, pregled analiz raziskave nabavnih trgov, opredelitev pomembnosti nabavne pozicije, odločitev, ali bo nabavno pozicijo obravnaval posamezni komercialist v Direkciji nabave ali nabavni tim, in določitev vodje nabavnega tima.
 - Določitev smernic za izbor dobaviteljev skladno s strategijami in s politiko nabave.
- Prednosti:
 - Enotni pristop do dobaviteljev in celovito obvladovanje dobaviteljev.
 - Koriščenje obstoječe baze dobaviteljev in hitrejše vključevanje novih nabavnih virov na osnovi raziskav Področja raziskav nabavnih virov.
 - Učinkovito izbiranje nabavnih strategij in uresničevanje politike nabave.
- Slabost:
 - Pomanjkanje usposobljenega strokovnega kadra s tehnično izobrazbo v Direkciji nabave.

2. Oblikovanje in aktivna vključitev medfunkcijskih nabavnih timov v nabavni proces odločanja

- Predlog sprememb v nabavnem procesu:
 - Ustanovitev nabavnih in medfunkcijskih nabavnih timov ter skladno s strategijami nabave morebitno vključevanje dobaviteljev (glej Sliko 19).
 - Vodenje ustrezne pisne dokumentacije, obveščanje direktorja Direkcije nabave, direktorjev divizij in uprave družbe o aktivnostih in dosežkih.
- Prednosti:
 - Učinkovito delovanje medfunkcijskih timov, sestavljenih iz strokovnjakov po posameznih področjih, omogoča sprejemanje kakovostnih nabavnih odločitev za zadovoljevanje potreb notranjih uporabnikov in kupcev, vključevanje dobaviteljev na začetni stopnji razvoja ter standardizacijo proizvodov.
 - Sistem poročanja omogoča direktorju Direkcije nabave, direktorjem divizij in upravi družbe pregled nad aktivnostmi in dosežki nabavnih timov.
 - Uspešno delovanje medfunkcijskih timov omogoča učinkovito sodelovanje z vsemi poslovnimi funkcijami, divizijami in dobavitelji.

- Slabost:
 - Člani nabavnih in medfunkcijskih timov morajo nameniti več razpoložljivega časa za udeležbo na sestankih timov.

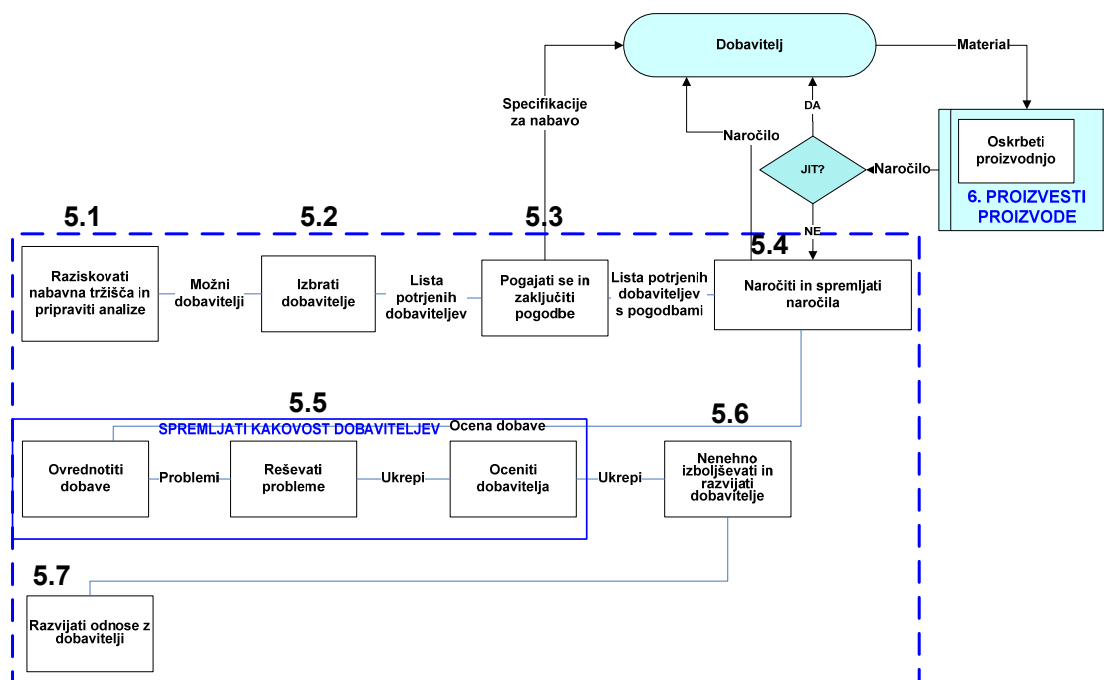
Slika 19: Grafična predstavitev predloga sestave medfunkcijskih timov



3. Vključitev podprocesa naročanja in spremljanja naročil v Proces 5: Upravljanje z nabavnimi viri

- Predlog sprememb v nabavnem procesu:
 - Izvajanje podprocesa naročanja in spremljanja naročil v Direkciji nabave.
 - Izvajanje podprocesa naročanja in spremljanja naročil v MRP oddelkih divizij v sklopu podprocesa oskrbe proizvodnje za:
 - nabavne pozicije, ki se nabavljajo po sistemu »ravno ob pravem času« na skladiščne lokacije divizij,
 - nabavne pozicije, ki se nabavljajo iz enega nabavnega vira in so specifične za posamezno divizijo (glej Sliko 20 in Prilogo 9).

Slika 20: Diagram predloga sprememb procesa 5: Upravljanje z nabavnimi viri



- Prednosti:
 - Odgovorni vodja blagovne skupine ob zastojih v proizvodnji zaradi količinskih neskladnosti dobav lahko hitro ugotovi možne vzroke za neskladnost pri skrbniku nabavne pozicije v svojem oddelku in sproži izvajanje korektivnih ukrepov, ki so lahko posledica nepravočasnega posredovanja naročila dobavitelju ali pa dobaviteljeve neizpolnitve pogodbene obveznosti.
 - Zagotovitev izvajanja naročil skladno s predpisanimi nabavnimi deleži po nabavnih virih (več nabavnih virov za posamezno pozicijo), kar omogoča nižje stroške nabave in zmanjšuje tveganje pravočasnosti dobav.
 - Zagotovitev enake prioritete dobav vsem divizijam.
 - V MRP oddelkih divizij lahko učinkoviteje obvladujejo dobave po sistemu »ravno ob pravem času«, saj predvideva nabavo materialov iz enega nabavnega vira, kar zahteva dosledno komuniciranje z dobaviteljem zaradi tveganja dobav in možnosti nastanka dodatnih stroškov.
- Slabost:
 - Zaposleni v MRP oddelkih divizij morajo dosledno spremljati naročila kupcev in redno vnašati spremembe naročil v informacijski sistem SAP, saj le tako lahko oskrbniki v Direkciji nabave pravočasno posredujejo spremembe naročil dobaviteljem.

4. Reševanje reklamacij zaradi kakovostno neskladnih dobav mora biti v domeni Direkcije nabave

- Predlog sprememb v nabavnem procesu:
 - Služba vhodne kontrole posreduje vse informacije o kakovostno neskladnih dobavah skrbniku nabavne pozicije v Direkciji nabave, ki je odgovoren za reševanje reklamacij in za sprožitev korektivnih ukrepov do dobavitelja.
- Prednosti:
 - Jasno definirana odgovornost za reševanje reklamacij.
 - Hitrejše odpravljanje vzrokov za kakovostno neskladne dobave s strani dobaviteljev.
 - Hitrejša vključitev vodje v reševanje zahtevnejših problemov kakovosti.
 - Organiziranje delavnic z dobavitelji.
- Slabost:
 - Daljši postopek reševanja reklamacij do dobavitelja ob kakovostno neskladnih dobavah v proizvodnjo.

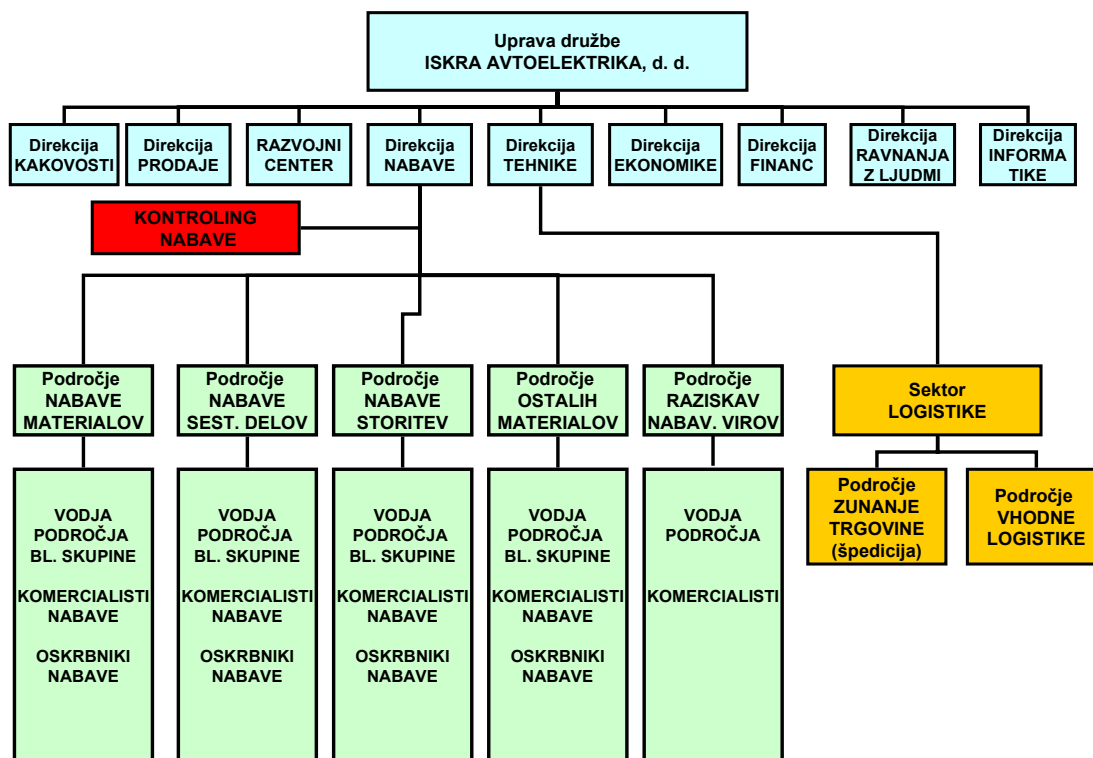
Organizacijska struktura nabave

5. Združitev vseh treh ravni (strateške, taktične in izvedbene) odgovornosti in pristojnosti za izvajanje nalog nabavne funkcije v Direkciji nabave, razen izvedbenih nalog naročanja in spremljanja naročil za dobavitelje, ki jih navajam v točki 3.

- Predlog sprememb organizacijske strukture Direkcije nabave:
 - V Direkciji nabave je potrebno ustanoviti področja nabave po blagovnih skupinah: Področje nabave materialov (vzvodnih materialov), Področje nabave sestavnih delov (strateški in kritični materiali), Področje ostalih materialov (rutinski materiali), Področje storitev in Področje raziskav nabavnih virov (glej Sliko 21).

- Vodje področij nabave blagovnih skupin bodo odgovorni za celoten nabavni proces v okviru posamezne blagovne skupine (razen nalog, zajetih v točki 3) direktorju Direkcije nabave.
- Prednosti:
 - Vodje področij blagovnih skupin v Direkciji nabave bodo lahko znotraj področij in z vključevanjem medfunkcijskih timov celovito obvladovali naloge nabavne funkcije.
 - Enotni pristop do dobaviteljev in celovito obvladovanje dobaviteljev.
 - Uresničevanje nabavnih strategij in skupne nabavne politike v celotni Skupini Iskra Avtoelektrika, sklepanje skupnih krovnih nabavnih pogodb in spremljanje nabavnih ciljev skupine.
 - Komercialisti nabave bodo neposredno odgovorni vodji področja blagovnih skupin za uresničevanje ciljev, strategij in politik nabave.
 - Oskrbniki v področjih blagovnih skupin bodo neposredno odgovorni vodji za izvajanje in spremljanje naročil, in sicer skladno s predpisanimi nabavnimi deleži po nabavnih virih.
 - MRP planerji v divizijah bodo skladno s politiko izbora dobaviteljev, ki jo določi Direkcija nabave, obvladovali dobavitelje, ki dobavljajo po sistemu »ravno ob pravem času«, saj koncept dobav »ravno ob pravem času« zahteva tesno sodelovanje med proizvodnjo in dobaviteljem.
- Slabost:
 - Nezaupanje vodstev divizij, kot dobičkonosnih enot v odločitve Direkcije nabave.

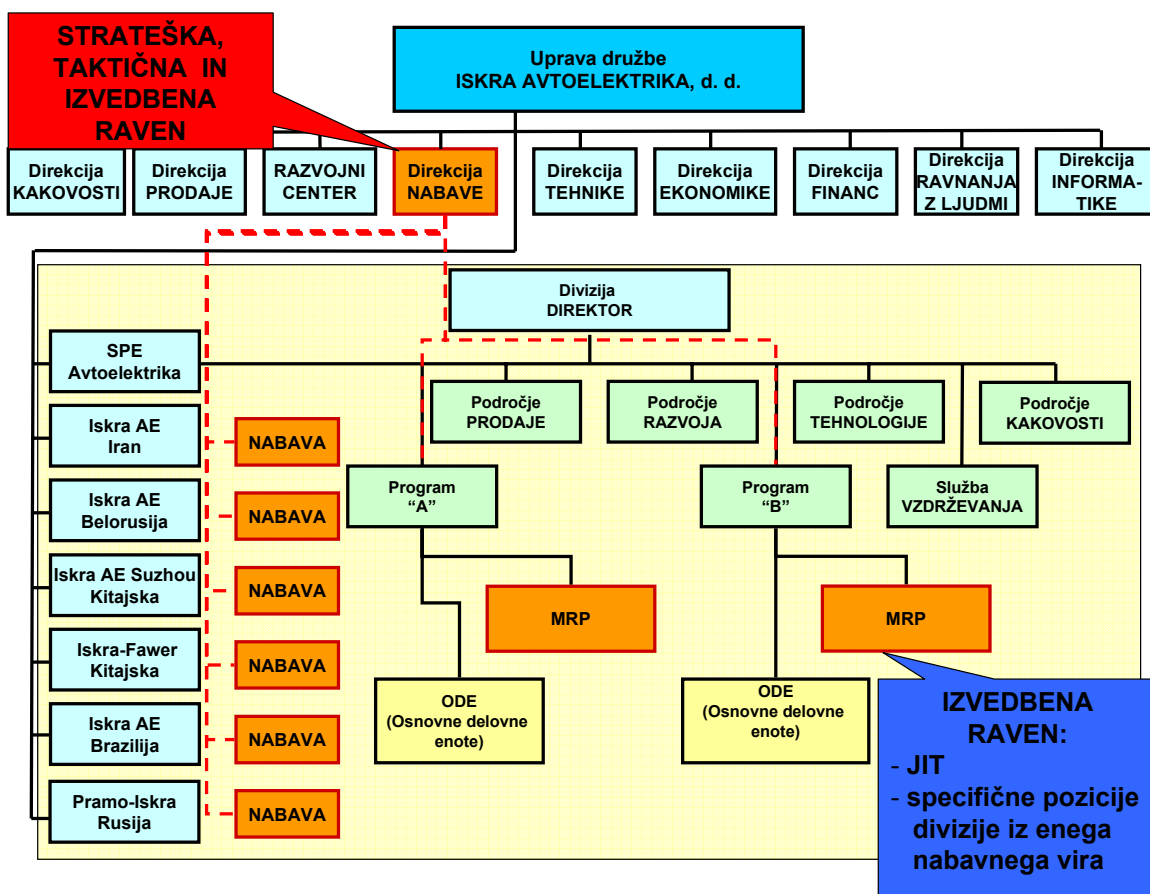
Slika 21: Organizacijska shema predlaganih sprememb v organizacijski strukturi Direkcije nabave



6. Racionalizacija stroškov obvladovanja nabavne funkcije

- Predlog sprememb organizacijske strukture nabavne funkcije:
 - Ukinitvev področij preskrbe v divizijah in prenos nabavnih funkcij, ki so sedaj v njihovi pristojnosti, v Direkcijo nabave, razen izjem zajetih v točki 3, ki se prenesejo v MRP oddelke divizij (glej Sliko 22).
 - Prerazporeditev kadrov skladno z zahtevami optimalnega obvladovanja nabavne funkcije in skladno s funkcionalnimi znanji zaposlenega osebja.
- Prednosti:
 - Nižji stroški obvladovanja nabavne funkcije.
 - Učinkovitejše izvajanje in kontrola nalog nabavne funkcije na eni lokaciji ter izvajanje korektivnih ukrepov.
 - Koncentracija nabavnega znanja in informacij na enem mestu in koriščenje sinergij tako znotraj področij blagovnih skupin kot tudi med področji blagovnih skupin v Direkciji nabave, kar omogoča večjo učinkovitost nabavnega osebja.
 - V MRP oddelkih divizij bodo učinkoviteje planirali proizvodnjo na osnovi potreb kupcev, ažurno spremljali materialno poslovanje v okviru proizvodne funkcije in obvladovali dobavitelje, ki dobavljajo po sistemu »ravno ob pravem času«.
- Slabosti:
 - Višek zaposlenih v področjih preskrbe divizij.
 - Omejena možnost zaposlovanja na sorodnih delih in nalogah, ki lahko sproži pripravo in izvajanje programov tehnoloških viškov za odpuščanje.

Slika 22: Organizacijska shema predlaganih sprememb v organizacijski strukturi nabavne funkcije



7. Razmejitev obvladovanja nalog nabavne funkcije in nalog nabavne logistike:

- Predlog sprememb organizacijske strukture:
 - Pripojitev Področja vhodne logistike in Področja zunanje trgovine Sektorju logistike v sklopu Direkcije tehnike.
 - Za usklajevanje ciljev in usklajevanje strategij ravnanja oskrbovalne verige ter za kontrolo izvajanja prevzame odgovornost član uprave za bistvene ključne procese.
- Prednosti:
 - Direkcija tehnike pokriva tudi ostale skupne dejavnosti in znanja, ki so povezana s proizvodnjo in z notranjo logistiko.
 - Obstaja že jedro, ki ima izkušnje za ravnanje nabavne logistike.
 - V Sektorju logistike v pristojnosti Direkcije tehnike bodo združene vse logistične dejavnosti v celoto: razvoj logističnih sistemov za celotno Skupino Iskra Avtoelektrika, obvladovanje materialnega poslovanja in izvedbeno izvajanje nabavne logistike.
 - Član uprave za bistvene ključne procese bo vključen v pomembne odločitve pri ravnanju oskrbovalne verige.
- Slabost:
 - Pridobitev ustrezno strokovno usposobljenega vodjo Sektorja logistike, ki ima poleg strokovnih znanj tudi voditeljske sposobnosti, ki jih zahteva kompleksnost obvladovanja celovite logistične funkcije.

ZAKLJUČEK

Namen magistrskega dela je bil na osnovi spoznanj iz strokovne literature, ki sem jih predstavil v prvem sklopu, utemeljiti potrebo po prenovi nabavnega procesa in organizacijske strukture nabave v Iskri Avtoelektriki ter podati predlog sprememb, ki bodo omogočale izboljšanje celovitega obvladovanja nabavne funkcije v podjetju in zagotavljale uresničevanje zastavljenih ciljev podjetja.

Iskra Avtoelektrika je globalno podjetje, ki je v zadnjem obdobju zabeležilo izjemno rast, zato se mora nenehno prilagajati spremembam na globalnem trgu in iskati optimalne rešitve v strateškem trikotniku med kupci, konkurenco in dobavitelji. Nabavna funkcija je postala ena od pomembnejših poslovnih funkcij v podjetju. Poslovno okolje in obvladovanje nabavnih virov postajata vse bolj nepredvidljiva, posebno na področju stabilnosti nabavnih in finančnih trgov, nihanja borznih cen materialov in spreminjanja medvalutnih razmerij, zato pomen in vloga nabavne funkcije v podjetju naraščata. Možnost vpliv nabavne funkcije na uspešnost poslovanja podjetja postaja vse večja, saj delež skupnih stroškov nabave presega 60 % vrednosti prihodkov od prodaje podjetja.

Vloga nabavne funkcije v Iskri Avtoelektriki je prerasla okvire podporne funkcije v smislu zagotavljanja nemotene proizvodnje. Njena temeljna naloga je zagotoviti najugodnejše nabavne vire, ki prispevajo k razvoju in rasti dobička podjetja ob najmanjšem finančnem tveganju ter tveganju pravočasnih in kakovostno skladnih dobav.

Cilj magistrskega dela je bil proučiti sedanje delovanje in obvladovanje nabavne funkcije v Iskri Avtoelektriki, s posebnim poudarkom na analizi obstoječega nabavnega procesa in obstoječe organizacijske strukture nabave, ugotoviti problemske situacije, razviti

kritične dejavnike in predlagati spremembe, in sicer tako nabavnega procesa kot tudi organizacijske strukture nabave, ki bodo na najbolj učinkovit način prispevale k uspešnosti podjetja.

V kompleksnih podjetjih, kot je Iskra Avtoelektrika, je nabavni proces sestavljen iz zaporedja podprocesov. Izhod predhodnega procesa pomeni vhod v naslednji proces. Za uspešno in učinkovito delovanje nabavne funkcije sta pomembna pravilno definiranje podprocesov nabavne funkcije in njihova integracija v celotni nabavni proces, in sicer kot povezano zaporedje nabavnih aktivnosti z jasno definirano odgovornostjo in pristojnostjo udeležencev, ki sodelujejo v njem. Nabavni proces je potrebno nenehno spremljati, analizirati in dopolnjevati skladno s spremembami tako notranjega kot zunanjega okolja podjetja.

Z rastjo podjetja se povečuje tudi kompleksnost in prepletenost obvladovanja, in sicer tako nabavne funkcije kot tudi ostalih poslovnih funkcij v podjetju. Iskra Avtoelektrika se nenehno srečuje s strateško odločitvijo, kako organizirati in obvladovati nabavno funkcijo v podjetju, predvsem pa s tem, kakšna naj bo stopnja decentraliziranosti oziroma centraliziranosti nabavne funkcije, ki bo učinkovito povezala nabavne potrebe notranjih uporabnikov in omogočala učinkovito uresničevanje nabavnih ciljev. Enotnega pravila ni, saj je organiziranost odvisna od notranjih in zunanjih dejavnikov podjetja, mesta in vloge nabavne funkcije v podjetju, predvsem pa od poslovne miselnosti vodstva podjetja, in sicer glede stopnje samostojnosti njegovih enot in njihove odgovornosti za dobiček.

Predlagane spremembe v nabavnem procesu in organizacijski strukturi nabave v Iskri Avtoelektriki pomenijo uvedbo centraliziranega modela nabavne funkcije z intenzivnim vključevanjem medfunkcijskih timov, ki bodo omogočili soodločanje tudi vodstvom divizij. Učinkovita organizacijska struktura nabave lahko temelji samo na pravilno definiranim nabavnem procesu v povezavi z ostalimi procesi v podjetju, ki ga uresničujejo pravi ljudje na pravih mestih.

Poslovno okolje in gospodarskopolitične razmere se ciklično spreminjajo. Pogoji gospodarjenja v obdobju velike gospodarske rasti se bistveno razlikujejo od pogojev gospodarjenja v obdobju gospodarske recesije. Danes se soočamo z izzivi gospodarske recesije, kar je še dodaten motiv za centralizacijo nabavne funkcije.

LITERATURA IN VIRI

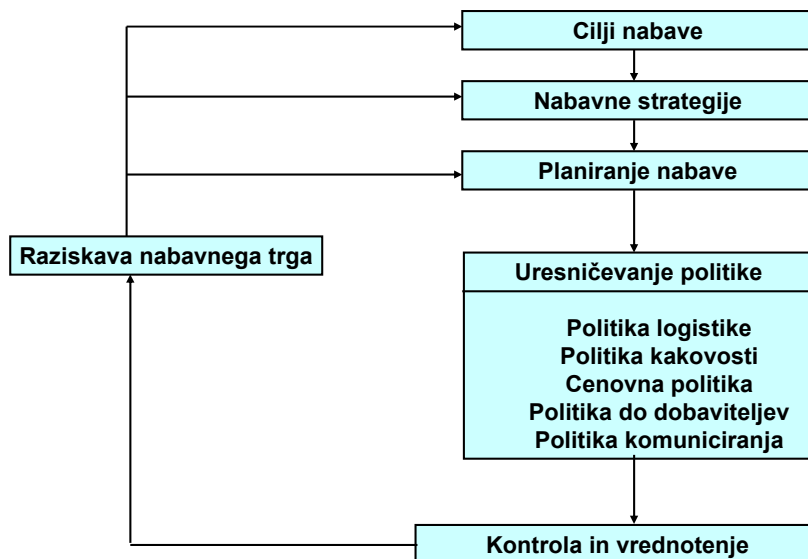
1. Anders W. (1994). *Strategische Einkaufsplanung: Kernbereich eines strategischen Einkaufsmanagements*. Frankfurt/Main: Peter Lang.
2. Baily P., Farmer D., Jessop D. & Jones D. (2005). *Purchasing Principles and Management*. (9th ed.) London: Prentice Hall.
3. Burt D. N. & Pinkerton R. L. (1996). *A Purchasing Managers's Guide to Strategic Proactive Procurement*. New York: AMACOM.
4. Caniels M. C. J. & Gelderman C. J. (2005). Power and Interdependence in Kraljic's Purchasing Portfolio Matrix. *Competitive paper presented at the IPSERA 2005 Conference 24-24 March 2005* (str. 1-16). Archamps: IPSERA.
5. Chopra S. & Meindl P. (2007). *Supply Chain Management Strategy, Planning & Operation*. (3rd ed.) Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
6. Dobler D. & Burt N. D. (1996). *Purchasing and Supply Management - text and cases*. (6th ed.) New York: McGraw-Hill.
7. EFQM (2003, februar): *The EFQM Excellence Model*. Najdeno 9. marca 2007 na spletnem naslovu <http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=35>.
8. Eschenbach R. (1990). *Erfolgspotential Materialwirtschaft*. Wien: Manz.
9. Gadde L. & Hakansson H. (1993). *Professional Purchasing*. London and New York: Routledge.
10. Hines T. (2004). *Supply Chain Strategies - Customer Driven and Customer Focused*. Oxford: Elsevier.
11. Iršič M. (1998). *Strategija nabavnega marketinga organizacije v razmerah razvitih oblik »marketinga povezav«*. Doktorska disertacija. Maribor: Ekonomsko - poslovna fakulteta.
12. Ishikawa K. (1987). *Kako celovito obvladovati kakovost*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
13. Kajzer Š. (1999). *Izvedbeni management 1. del (zbrano gradivo)*. Maribor: Studio Linea.
14. Kaltnekar Z. (1993). *Logistika v proizvodnem podjetju*. Kranj: Moderna organizacija.
15. Kaplan R. S. & Norton D. P. (2001). *The Strategy — Focused Organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.
16. Kotler P. (1996). *Marketing Management – Trženjsko upravljanje: analiza, planiranje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
17. Kovačič A. & Vukšič B. V. (2005). *Management poslovnih procesov*. Ljubljana: GV Založba.
18. Kraljič Peter (1983): Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*, September-October, 109–117.
19. Leenders R. M., Johnson P. F., Flynn A. E. & Fearon H. E. (2006). *Purchasing and Supply Management*. (3rd ed.) New York: McGraw-Hill Irwin.
20. *Letno poročilo 2007 Skupina Iskra Avtoelektrika* (2008). Šempeter pri Gorici: Iskra Avtoelektrika, d. d.
21. Lipičnik B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
22. Lipovec F. (1997). *Razvita teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Logožar K. (2004). *Poslovna logistika*. Ljubljana: GV Izobraževanje
24. Lysons K. & Farrington B. (2005). *Purchasing and Supply Chain Management*. (7th ed.) Harlow: Financial Times Prentice Hall.

25. Momme J. & Hvolby H. H. (2002) An outsourcing framework: action research in the heavy industry sector. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 8 (2), 185-196.
26. Monczka M. R., Markham W. J., Carter J. R., & Blascovich J.D. (2005). Outsourcing Strategically for Sustainable Competitive Advantage. *CAPS Research and A.T. Kearney, Inc.* Najdeno 10. avgusta 2007 na spletnem naslovu <http://www.capsresearch.org/Publications/pdfs-public/monczka2005es.pdf>.
27. Monczka M. R., Trent R. & Handfield R. (2005). *Purchasing and Supply Chain Management*. (3rd ed.) Mason: Thomson South-western.
28. Nelson D., Moody P. E. & Stegner J. (2001). *The Purchasing Machine*. New York: The Free Press.
29. Nemec A. (2000). Nekatere metode merjenja zmogljivosti poslovnega sistema. *Organizacija*, 33 (7), 497-506.
30. Nemec A. (2002). Udejanjanje strategije nabave z metodo uravnoveženega izkaza. 27. *Posvetovanje o podjetniškem planiranju in managementu* (str. 167-177). Portorož: Društvo ekonomistov Maribor.
31. Novak R. (2001). *Novosti in spremembe, ki jih prinaša standard ISO 9001 : 2000*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
32. O'Neal C. & Bertrand K. (1991). *Developing a Winning J.I.T. Marketing Strategy*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
33. *Organizacijski predpis Iskre Avtoelektrike, d. d.: AQ 3.1 — Poslovni proces družbe Iskra Avtoelektrika, d. d.* (2005). Šempeter pri Gorici: Iskra Avtoelektrika, d. d.
34. *Organizacijski predpis Iskre Avtoelektrike, d. d.: BQ 06.01 — Proces nabave* (2006). Šempeter pri Gorici: Iskra Avtoelektrika, d. d.
35. *Organizacijski predpis Iskre Avtoelektrike, d. d.: BQ 21.05 — Proces 5: Upravljanje z nabavnimi viri* (2006). Šempeter pri Gorici: Iskra Avtoelektrika, d. d.
36. *Organizacijski predpis Iskre Avtoelektrike, d. d.: BQ 21.06 — Proces 6: Proizvesti in zaračunati proizvode* (2005). Šempeter pri Gorici: Iskra Avtoelektrika, d. d.
37. *Organizacijski predpis Iskre Avtoelektrike, d. d.: CQ 06.86.01 — Prvi vzorci – PPAP Manual* (2005). Šempeter pri Gorici: Iskra Avtoelektrika, d. d.
38. *Organizacijski predpis Iskre Avtoelektrike, d. d.: CQ 06.86.02 — Ocenjevanje dobav in dobaviteljev* (2006). Šempeter pri Gorici: Iskra Avtoelektrika, d. d.
39. *Organizacijski predpis Iskre Avtoelektrike, d. d.: CQ 06.86.03 — Preverjanje kakovosti nabavljenega blaga* (2006). Šempeter pri Gorici: Iskra Avtoelektrika, d. d.
40. *Organizacijski predpis Iskre Avtoelektrike, d. d.: CQ 06.86.04 — Postopek direktnih dobav* (2006). Šempeter pri Gorici: Iskra Avtoelektrika, d. d.
41. *Organizacijski predpis Iskre Avtoelektrike, d. d.: CQ 06.95.03 — Priročnik za dobavitelje* (2007). Šempeter pri Gorici: Iskra Avtoelektrika, d. d.
42. *Organizacijski predpis Iskre Avtoelektrike, d. d.: CQ 15.95.01 — Oskrba proizvodnje* (2005). Šempeter pri Gorici: Iskra Avtoelektrika, d. d.
43. *Organizacijski predpis Iskre Avtoelektrike, d. d.: CQ 17.95.01 — Presoja sistema* (2006). Šempeter pri Gorici: Iskra Avtoelektrika, d. d.
44. Polajnar A., Buchmeister B. & Leber M. (2002). *Organizacija proizvodnje*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
45. Pooler V. H., Pooler D. J. & Farney D. S. (2004). *Global Purchasing and Supply Management: Fulfill The Vision*. (2nd ed.) Boston: Kluwer Academic Publishers.
46. Porter E. M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.

47. Potočnik V. (2002). *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
48. *Pravilnik o notranji organiziranosti in poslovanju družbe Iskra Avtoelektrika, d. d.* (2008). Šempeter pri Gorici: Iskra Avtoelektrika, d. d.
49. *Projekti in ključne naloge za Direkcijo nabave Iskre Avtoelektrike, d. d.* (2008). Šempeter pri Gorici: Iskra Avtoelektrika, d. d.
50. Pučko D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
51. Quayle M. (2006). *Purchasing and Supply Chain Management: Strategies and Realities*. London: IRM Press.
52. Rozman R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Rusjan B. (1999). *Management proizvodnje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
54. Scheuing E. E. (1989). *Purchasing Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc.
55. Simchi-Levi D., Kaminsky P. & Simchi-Levi E. (2004). *Managing The Supply Chain: The definitive Guide for The Business Professional*. New York: McGraw-Hill.
56. *Standard kakovosti SIST ISO 9001:2000*. (2000). Ljubljana: Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje.
57. *Standard kakovosti SIST ISO/TS16949:2002*. (2002). Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo.
58. Stock R. J. & Lambert M. D. (2001). *Strategic Logistics Management*. New York: McGraw-Hill Irwin.
59. *Strateški načrt Skupine Iskra Avtoelektrika 2004 – 2007* (2003). Šempeter pri Gorici: Iskra Avtoelektrika, d. d.
60. *Strateški načrt Skupine Iskra Avtoelektrika 2006 – 2009* (2005). Šempeter pri Gorici: Iskra Avtoelektrika, d. d.
61. *Strateški načrt Skupine Iskra Avtoelektrika 2008 – 2011* (2007). Šempeter pri Gorici: Iskra Avtoelektrika, d. d.
62. Tekavčič Metka (1997). *Obvladovanje stroškov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
63. Van Weele J. A. (2005). *Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice*. (4th ed.) London: Thomson Learning.
64. Završnik B. (1996, 25. september). Načrtovanje zmanjšanja stroškov. *Manager*, str. 54-57.
65. Završnik B. (2001). *Management nabave — zapiski predavanj*. Maribor: Ekonomsko - poslovna fakulteta.
66. Završnik B. (2004). *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
67. Zenz J. G. (1994). *Purchasing and The Management of Materials*. (7th ed.) New York: John Wiley & Sons.
68. Zorn S. (2007). *Projektno-procesni pristop kot temelj oblikovanja in delovanja divizije Proizvodni sistemi v Iskri Avtoelektriki*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
69. Žibret B. (2008). *Strateška nabava*. Ljubljana: Planet GV.
70. Waters D. (2003). *Logistics — An Introduction to Supply Chain Management*. New York: Palgrave Macmillan.

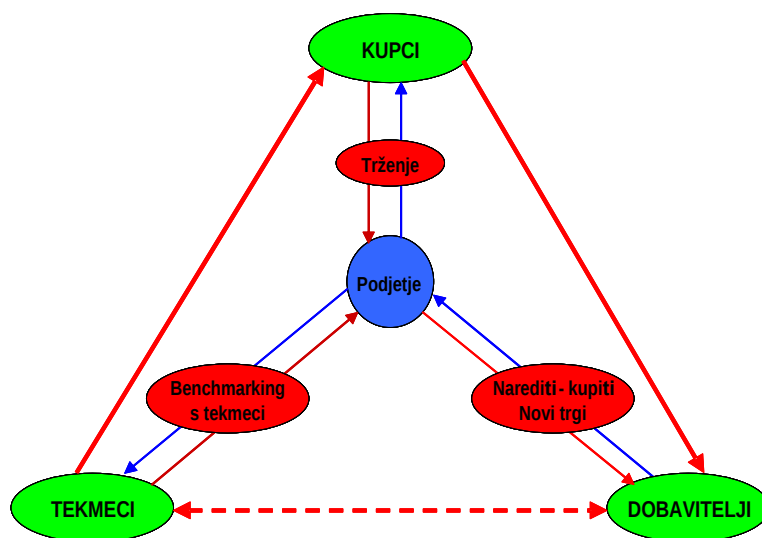
PRILOGE

Priloga 1: Grafična predstavitev planiranja in ravnanja nabavnega procesa



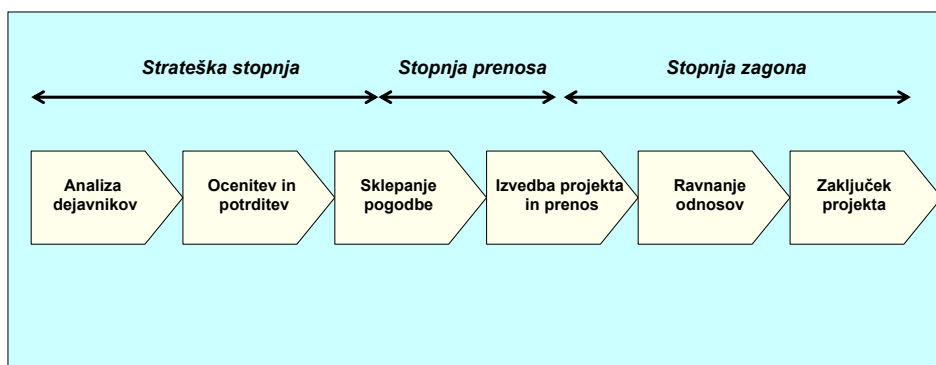
Vir: J.A. van Weele, *Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice*, 2005, str. 87.

Priloga 2: Grafična predstavitev — Strateški trikotnik



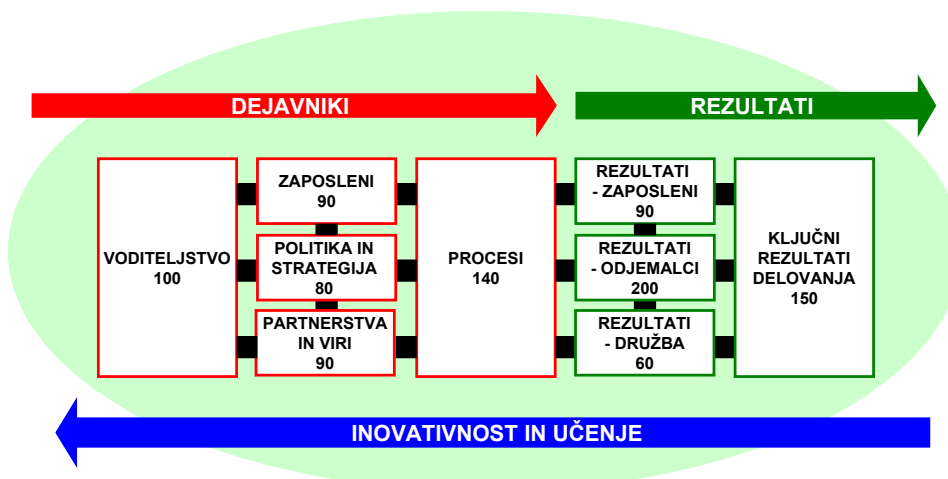
Vir: J.A. van Weele, *Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice*, 2005, str. 145.

Priloga 3: Grafična predstavitev procesa izvedbe zunanjega izvajanja dejavnosti



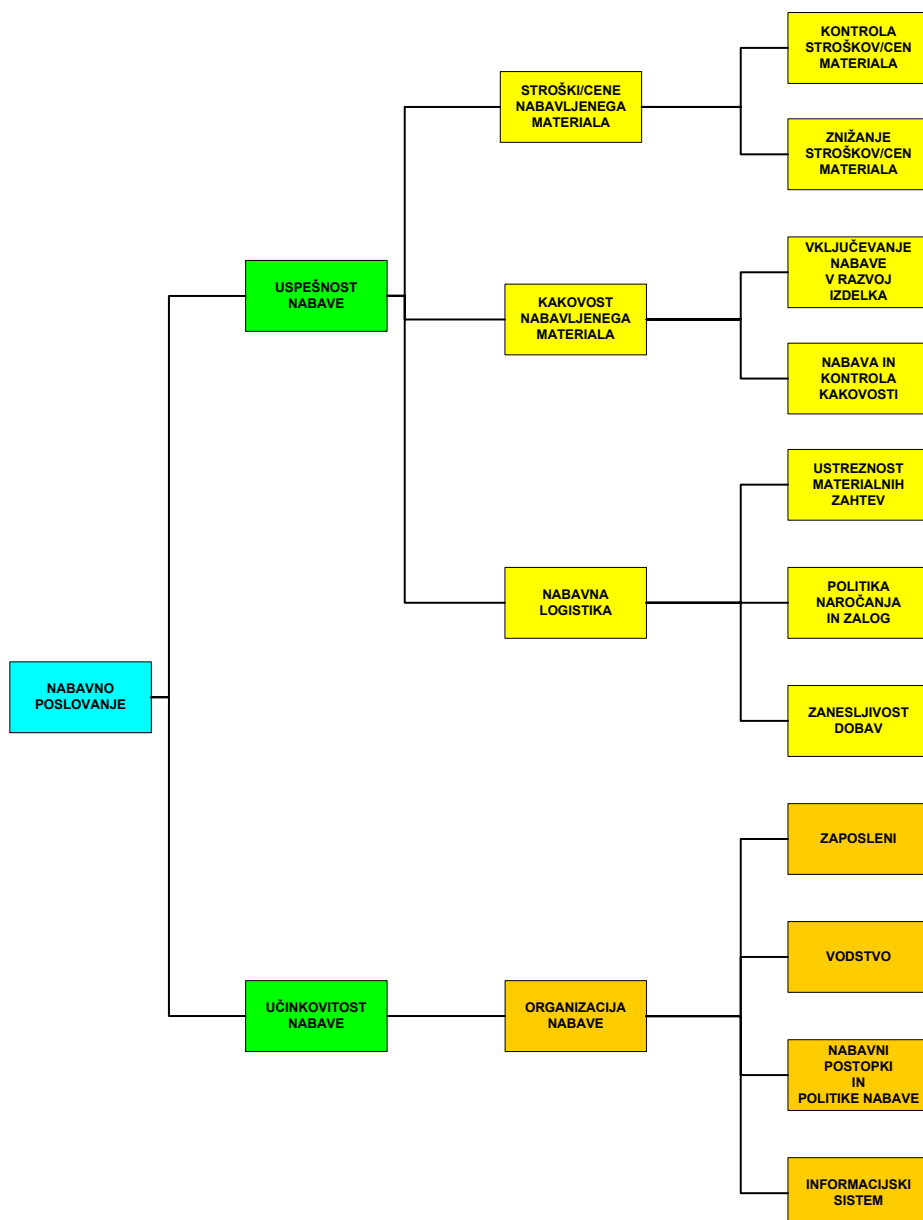
Vir: J. Momme & H. H. Hvolby, *An outsourcing framework: action research in the heavy industry sector*, 2002, str. 192.

Priloga 4: Model poslovne odličnosti — EFQM



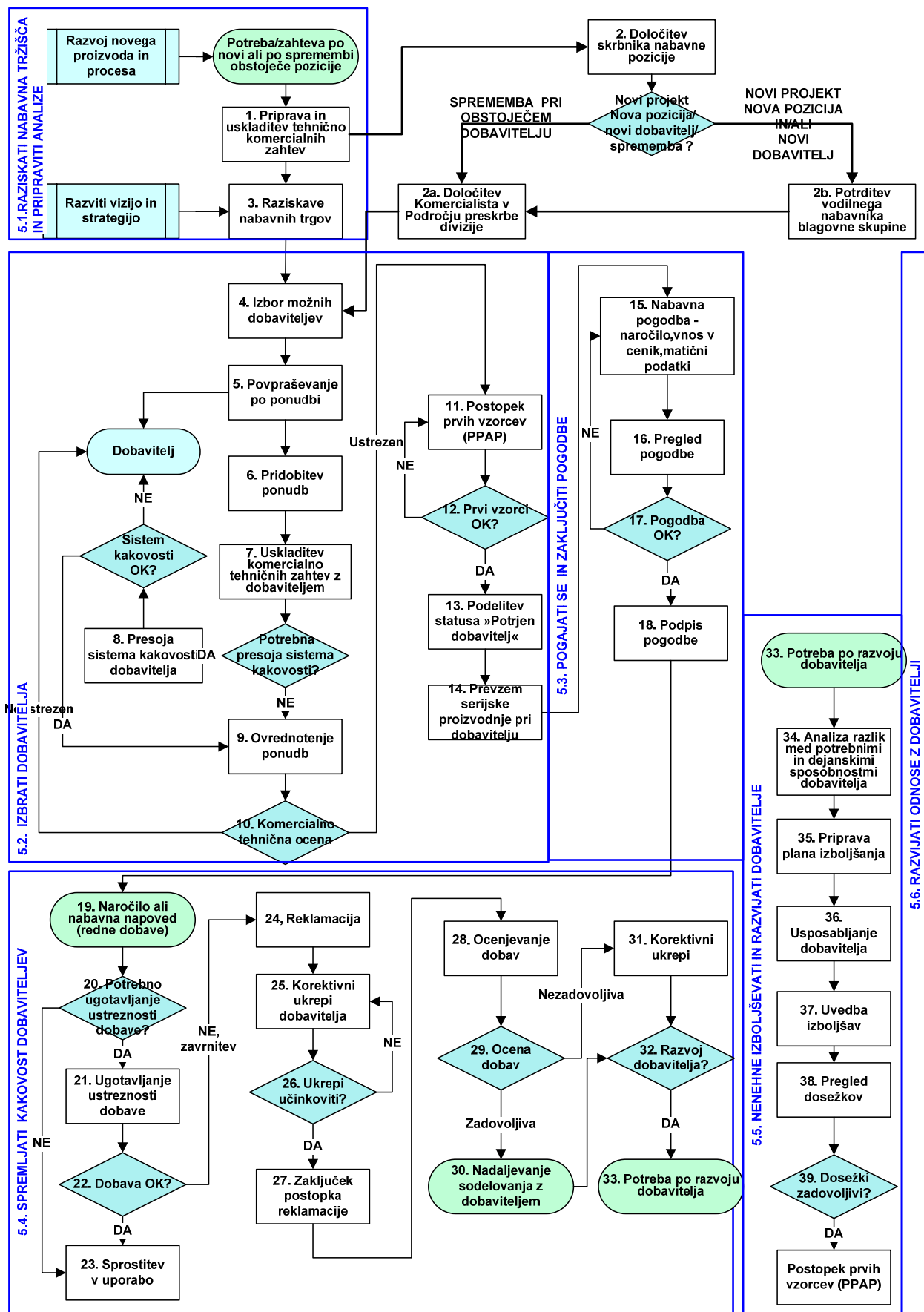
Vir: Povzeto po EFQM, 2003, <http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=35>: The EFQM Excellence Model.

Priloga 5: Grafična predstavitev ključnih področij merjenja uspešnosti nabave



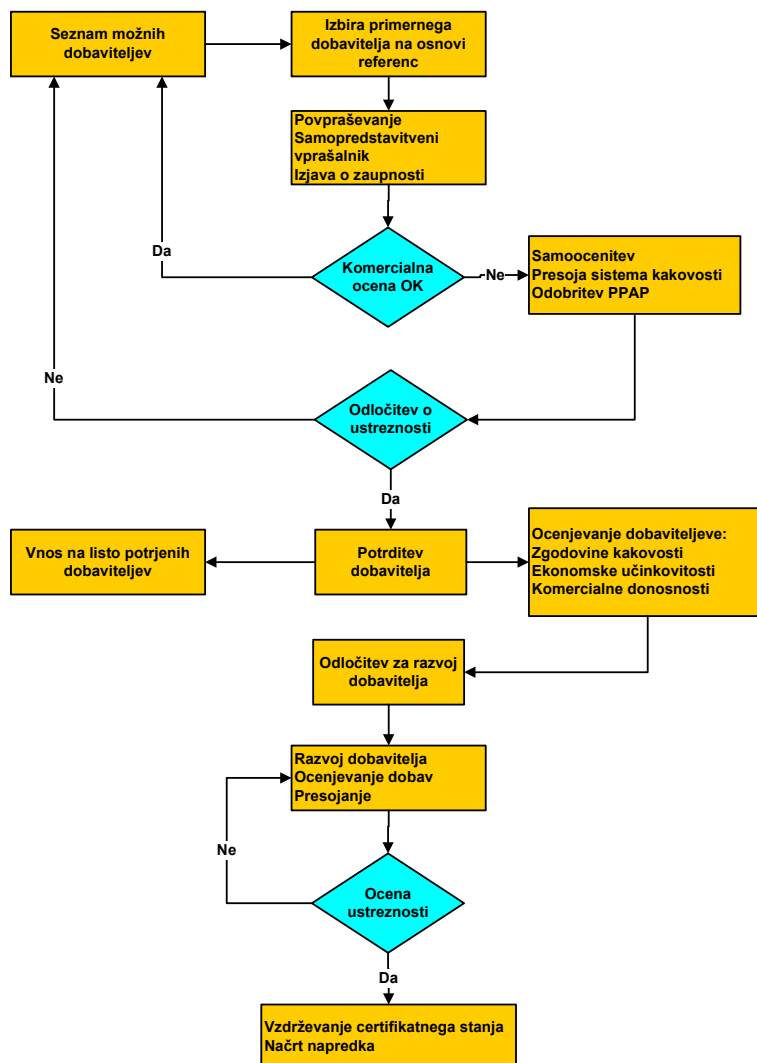
Vir: V. Potočnik, Nabavno poslovanje s primeri iz prakse, 2002., Str. 201.

Priloga 6: Diagram — Proces nabave



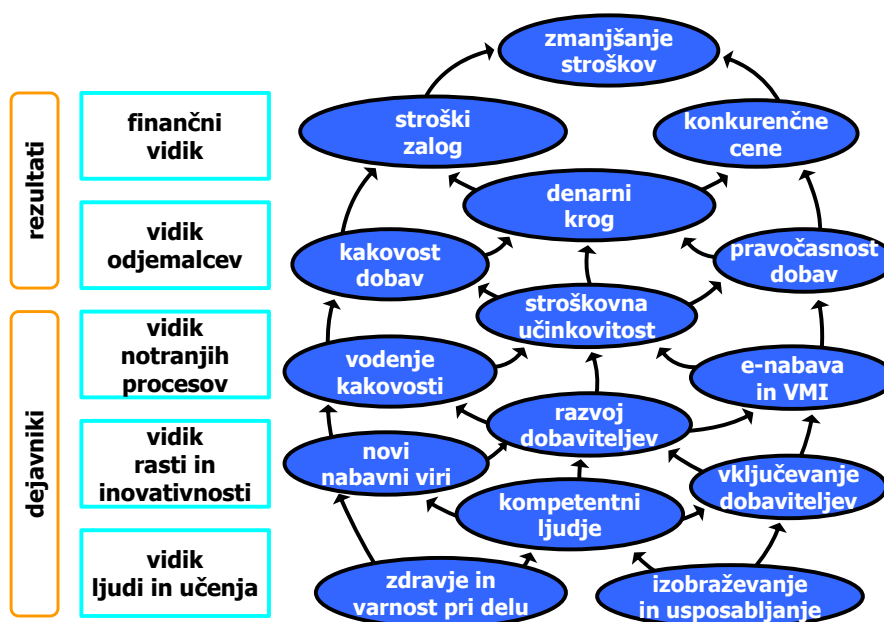
Vir: Organizacijski predpis Iskre Avtoelektrike, d. d.: BQ 06.01 — Proces nabave, 2006.

Priloga 7: Diagram — Podproces: Izbrati dobavitelja



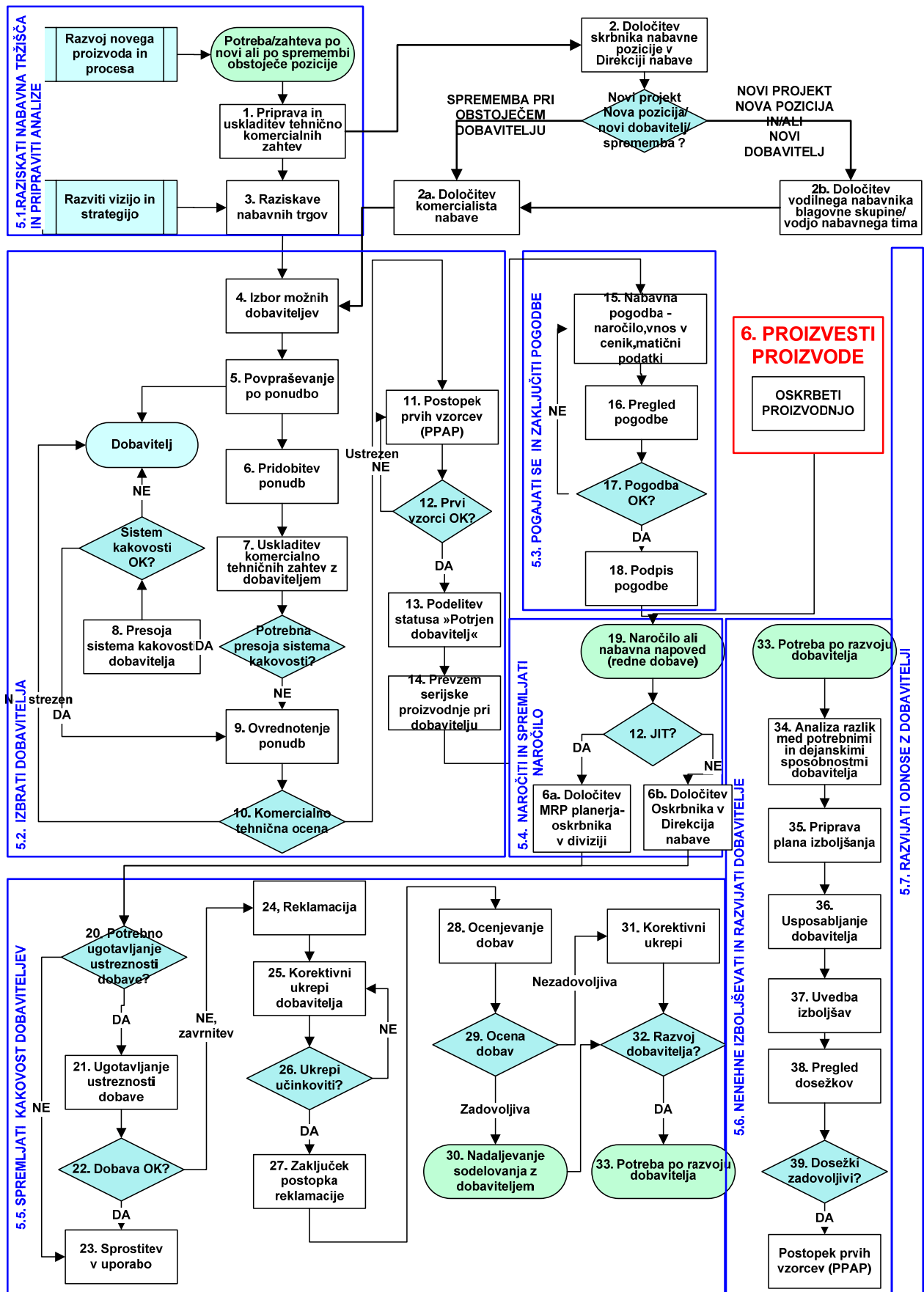
Vir: Organizacijski predpis Iskre Avtoelektrike, d. d.: CQ 06.95.03 – Priročnik za dobavitelje, 2007, str. 6.

Priloga 8: Strateška karta Direkcije nabave



Vir: Projekti in ključne naloge za Direkcijo nabave Iskre Avtoelektrike, d. d., 2008, str. 2.

Priloga 9: Diagram predlaganih sprememb procesa nabave



SLOVAR TUJIH IZRAZOV

Tuj izraz	Slovenski prevod
Balance Scorecards — BSC	- uravnoreženi sistem kazalnikov
Continuous Improvements	- stalne izboljšave
Electronic Data Interchange — EDI	- računalniška izmenjava podatkov
The European Foundation for Quality Management — EFQM	- Evropski sklad za upravljanje kakovosti
Forward Buying	- vnaprejšnji nakup
Just in Time — JIT	- ravno ob pravem času
Know-How	- uporabno znanje
Make or Buy	- narediti ali kupiti
Management	- ravnanje
Manual	- priročnik
Materials Management	- materialno poslovanje
Material Requirements Planning — MRP	- planiranje materialnih potreb
Outsourcing	- zunanje izvajanje dejavnosti
Procurement	- oskrba
Production Part Approval Process — PPAP	- proces potrjevanja prvih vzorcev
Purchasing	- nabava
Purchasing Cycle	- nabavni krog
Purchasing Process	- nabavni proces
Purchasing Process Chain	- proces nabavne verige
Quality Management	- ravnanje kakovosti
Resource	- vir
Supply Chain	- oskrbovalna veriga
Supply Chain Management	- ravnanje oskrbovalne verige
Supply Proces	- nabavni proces
System Analysis and Protocol Development — SAP	- informacijski sistem — SAP
Vendor management inventory — VMI	- ravnanje zalog s strani dobavitelja
Verband der Automobilindustrie — VDA	- Združenje avtomobilske industrije