

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

**ANALIZA IZBIRE, OCENJEVANJA IN RAZVOJA
DOBAVITELJEV V PODJETJU HELLA LUX
SLOVENIJA**

Ljubljana, maj 2006

NATAŠA TAVČAR

IZJAVA

Študentka NATAŠA TAVČAR izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. VEKOSLAVA POTOČNIKA in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
1.1. OPIS PROBLEMATIKE	1
1.2. NAMEN SPECIALISTIČNEGA DELA	2
1.3. CILJI SPECIALISTIČNEGA DELA	3
1.4. OPREDELITEV METODE DELA	4
1.5. STRUKTURA DELA	4
2. POJEM IN POMEN NABAVE.....	4
2.1. NALOGE IN CILJI NABAVNE SLUŽBE.....	5
2.2. ORGANIZACIJA NABAVNE SLUŽBE.....	7
2.3. POVEZANOST NABAVE Z OSTALIMI ODDELKI V PODJETJU	8
3. ODLOČITVE NABAVNE SLUŽBE, POVEZANE Z DOBAVITELJI	8
3.1. VPLIV NABAVNE SLUŽBE NA STRUKTURO TRGA DOBAVITELJEV.....	8
3.2. ODLOČITEV "NAREDITION ALI KUPITI"	9
3.3. POVEZANOST PODJETJA Z DOBAVITELJI.....	11
4. PREDSTAVITEV PODJETJA HELLA LUX SLOVENIJA, D. O. O.	15
4.1. RAZVOJ PODJETJA	15
4.2. NABAVNA FUNKCIJA V PODJETJU HELLA LUX SLOVENIJA	16
4.2.1. <i>Strateška in operativna nabava ter razvoj dobaviteljev</i>	19
4.2.2. <i>Integracija nabave znotraj podjetja Hella Lux Slovenija</i>	22
4.2.3. <i>Medsebojno sodelovanje razvoja in nabave</i>	22
5. IZBOR DOBAVITELJEV	25
5.1. IZBOR DOBAVITELJEV, KOT JE OPISAN V STROKOVNI LITERATURI	25
5.2. POSTOPEK IZBORA DOBAVITELJEV V PODJETJU HXS	30
5.3. PREDNOSTI, SLABOSTI IN MOŽNOSTI IZBOLJŠAVE PROCESA IZBIRE DOBAVITELJEV V PODJETJU HELLA LUX SLOVENIJA	36
6. OCENJEVANJE DOBAVITELJEV.....	38
6.1. OCENJEVANJE DOBAVITELJEV, KOT JE OPISANO V STROKOVNI LITERATURI	38
6.2. OCENJEVANJE DOBAVITELJEV V PODJETJU HXS	40
6.2.1. <i>Letno ocenjevanje</i>	41
6.2.2. <i>Ocenjevanje na podlagi Pareto diagrama</i>	42
6.2.3. <i>Ocenjevanje dobaviteljev s pomočjo presoj</i>	43
6.2.4. <i>Ocenjevanje dobaviteljev na podlagi PPM- vrednosti</i>	45
6.3. PREDNOSTI, SLABOSTI IN MOŽNOSTI IZBOLJŠAVE PROCESA OCENJEVANJA DOBAVITELJEV V PODJETJU HELLA LUX SLOVENIJA	46

7. RAZVOJ DOBAVITELJEV	48
7.1. RAZVOJ DOBAVITELJEV, KOT JE OPISAN V STROKOVNI LITERATURI	48
7.2. RAZVOJ DOBAVITELJEV V PODJETJU HXS	51
7.2.1. Program razvoja dobaviteljev v podjetju HXS.....	51
7.2.2. Nabavne strategije v podjetju HXS	53
7.3. PREDNOSTI, SLABOSTI IN MOŽNOSTI IZBOLJŠAVE PROCESA RAZVOJA DOBAVITELJEV V PODJETJU HELLA LUX SLOVENIJA	56
8. SKLEP.....	56
9. LITERATURA	59
10. VIRI.....	60

PRILOGE 1 - 4

KAZALO SLIK

Slika 1: Organizacijska shema nabavne službe podjetja HXS	21
Slika 2: Odnos nabave do tehničnega procesa.....	24
Slika 3: Izbiranje novega dobavitelja	29
Slika 4: Analiza trga dobaviteljev za veliko volumenske plastične dele.....	32
Slika 5: Pareto diagram	42
Slika 6: Razvoj dobaviteljev	49
Slika 7: Razvoj dobaviteljev na osnovi ocene in strateškega vidika	50
Slika 8: Aktivno sodelovanje, razvoj in ukrepi.....	51
Slika 9: Portfeljski pristop za nabavo izdelkov	54

KAZALO TABEL

Tabela 1: Izbira primerne koordinacijskega in razvojnega orodja za dobavitelja.....	13
Tabela 2: Deleži nabave po trgih za posamezna poslovna leta (PL).....	17
Tabela 3: Delež nabave v celotnih prihodkih podjetja	17
Tabela 4: Podroben seznam podatkov v piramidi dobaviteljev.....	33
Tabela 5: Analiza reklamacij in z njimi povezanih stroškov	42
Tabela 6: Ocenjevalni kriteriji.....	45

1. UVOD

1.1. Opis problematike

Poslovno okolje današnjih podjetij zaznamuje stalna spremenljivost, ki podjetjem dnevno postavlja nove zahteve. V tem dinamičnem okolju se večina podjetij trudi uspeti. Zaradi naraščajoče konkurence in budnosti konkurentov je lahko vsakršna napaka in napačna odločitev usodna za preživetje ter uspešno poslovanje podjetja.

Nabavna služba ima vedno bolj pomembno vlogo v poslovanju vsakega podjetja. Vprašanje narediti doma ali kupiti, je ključno vprašanje nabavnega managementa, saj gre za odločitev, kaj narediti doma in kaj kupiti pri zunanjih virih dobave. Izbor dobaviteljev je zelo pomembna naloga in od nje je v največji meri odvisna uspešnost nabavnega poslovanja.

Nabavna služba je bila v preteklosti v drugačni vlogi, kot je sedaj. Večji poudarek je bil na razvoju in raziskavah ter trženju, nabava je bila samo ena izmed operativnih funkcij v povezavi s proizvodnjo. Danes nabava dobiva pomembno vlogo, kajti če pogledamo sredstva, povezana z nabavnimi odločitvami, samo iz finančnega vidika, je jasno, da gospodarna in učinkovita nabavna funkcija veliko pripomore k uspešnosti podjetja.

Hiter razvoj avtomobilske industrije postavlja nove mejnike, ki jih omogočata znanost in tehnologija. Vsako leto so na pomembnih avtosalonih kupcem predstavljene novitete in izboljšave, ki so plod obsežnega razvoja, raziskav in preizkušanj. Želje in pričakovanja kupcev se nenehno zvišujejo, kupci namreč vsako leto za isto ceno pričakujejo nekaj več. To vodi v hud konkurenčni boj med proizvajalci avtomobilov, kjer so lahko uspešni le tisti, ki ponujajo svoje izdelke najvišje kakovosti, so inovativni in so hkrati sposobni znižati svoje stroške na takšno raven, da so lahko konkurenčni in tako v največji možni meri sposobni izpolniti pričakovanja kupcev.

Kakovost, inovativnost, fleksibilnost, konkurenčnost in partnerski odnos pa avtomobilski proizvajalci pričakujejo tudi od svojih dobaviteljev sestavnih delov in komponent. Podjetje Hella Lux Slovenija, ki nastopa kot dobavitelj svetlobne opreme za avtomobilsko industrijo, mora slediti sodobnim smernicam razvoja na tem področju. Tako se v razvojnem oddelku obdelujejo nove in sveže ideje ter izpopolnjujejo že obstoječe. Vzporedno z razvojem pa morajo iti v korak tudi vse ostale podporne dejavnosti, da lahko poslovni sistem podjetja Hella Lux Slovenija deluje kot celota.

Glede na vedno večjo pomembnost, ki jo ima nabava, da lahko tak poslovni sistem učinkovito posluje, se je prav ta sektor znašel v fazi temeljitih prestrukturiranj. Ker se ta vpliv kaže tudi na mnogih drugih področjih, ne le v avtomobilski branži, se tega vprašanja sistematično

lotevajo tudi druga podjetja. Temu vprašanju se posveča veliko strokovne literature in elektronskih medijev. Nova spoznanja s tega področja se vedno hitreje implementirajo v podjetja in so deležna stalnih optimiziranj.

Na tržišču se vedno znova pojavljajo novi modeli avtomobilov, življenjski ciklusi se skrajšujejo, toda še vedno moramo računati s tem, da je potrebno vsaj pet let dobavljati enake proizvode ob nekaterih spremembah in izboljšavah. Zaradi tega je potrebno v začetku projekta temeljito razmisliti, kateremu dobavitelju je vredno zaupati dobavo posameznih sestavnih delov. Sistematični postopki izbire dobaviteljev naj bi tveganja znižala na najnižjo možno mero, čeprav se jim izogniti ni mogoče. Zaradi previdnosti pri tem izboru se podjetja poslužujejo presoj dobaviteljev. Spremljanje kakovosti dobav skozi daljše obdobje služi za povratno informacijo o pravilnosti izbora dobavitelja. Metode vrednotenja, na podlagi katerih se meri kakovost dobav, morajo biti merljive, dobaviteljem posredovane in pojasnjene, rezultati merjenj pa morajo biti prezentirani.

Zavedati se je potrebno, da je uspeh mogoče realizirati le ob obojestranskem partnerskem sodelovanju med dobavitelji in podjetjem Hella Lux Slovenija. Zaradi tega je potrebno vzpostaviti ustrezno raven že pri konstruiranju posameznih sestavnih delov, kjer je potrebno dobavitelje vključiti v začetne razvojne faze, ter pri načrtovanju kakovostnih zahtev. Poleg tega pa je nujno dobavitelje izobraževati in razvijati. Napor in stroški, ki so v kakovost vloženi v začetnih stopnjah, se še kako odražajo v kasnejših stopnjah in še posebej v fazi izžemanja projekta. Velik vpliv na to imajo tudi metode stalnega izboljševanja kakovosti.

1.2. Namen specialističnega dela

Izbor dobaviteljev je eden najpomembnejših korakov nakupnega procesa. Osnovni kriteriji, ki jih morajo v podjetju preučiti pri odločitvi o izbiri dobavitelja, so največkrat (Završnik, 2003, str. 14): kakovost materiala, cena (strukturirana po posameznih elementih), izpolnjevanje dobavnih rokov, redne dobave, dobavni in plačilni pogoji, proizvodnje zmogljivosti, zaloge dobavitelja, pred- in poprodajni servis, finančna moč, ugled, fleksibilnost, poslovna ustrežljivost, možnost recipročnih poslov ter trajna poslovna povezava. V podjetju se na podlagi teh kriterijev in na podlagi internih ciljev odločijo za določenega dobavitelja. V večini primerov se odločitev o dobaviteljih ne sprejema samo v nabavni službi, ampak v sodelovanju z ostalimi službami v podjetju (npr. z razvojnim oddelkom).

Druga pomembna naloga nabavnega oddelka, o kateri bo govora v specialističnem delu, je ocenjevanje dobaviteljev. Obstoječe dobavitelje moramo ocenjevati in spremljati, da vidimo, ali izpolnjujejo dogovorjene pogoje. Potencialne dobavitelje pa moramo spremljati in oceniti, da sploh vidimo, ali lahko od njih pričakujemo želen rezultat, če bodo izbrani. Vloga

dobavitelja v preskrbovalni verigi vse bolj narašča, zato narašča tudi potreba po objektivnem ocenjevanju dobavitelja. Dandanes ni več dovolj, da je dobavitelj sposoben zadovoljiti kupčeve potrebe po materialu in storitvah. Kupec želi tudi vedeti, ali je dobavitelj zadostno opremljen, da bo lahko zadovoljil tudi njegove prihodnje potrebe, in ali je sposoben zagotoviti stalno, neprekinjeno dobavo.

Tretja naloga nabavne službe, o kateri bo govora v specialističnem delu, je razvoj dobaviteljev. Naloga razvoja dobaviteljev je vse bolj pomembna zaradi vse večjega poudarka na povezanosti kupca in dobavitelja. Temelji na sodelovanju na partnerski osnovi in skupnem delu na projektih. Zagotovljene morajo biti dobra izmenjava podatkov, vzdrževanje usposobljenosti in zagotovitev uporabe metod, ki jih kupec zahteva.

Namen specialističnega dela je prikazati problem izbire, ocenjevanja in razvoja dobaviteljev v podjetju Hella Lux Slovenija (v nadaljevanju HXS). Podjetje HXS izdeluje svetlobno opremo za avtomobilsko industrijo, kjer je kvaliteta izdelkov zelo pomembna postavka. Naloga nabavne službe je velikega pomena, saj mora biti pri izbiri dobaviteljev pozorna tako na kvaliteto, ki je na prvem mestu, kot tudi na ceno, dobavne pogoje ter ostale dejavnike. Zaradi specifičnosti nabavnih proizvodov se o izboru dobaviteljev nabava posvetuje z razvojnim oddelkom podjetja in nabavnim oddelkom matičnega podjetja. Pri takem sodelovanju je zelo pomembno obveščanje v vse smeri, saj se lahko le na podlagi kvalitetnih in celovitih informacij odločimo za ustreznega dobavitelja. Poleg razvojnega oddelka ima pri odločanju za nove dobavitelje veliko vlogo tudi matično podjetje v Nemčiji, ki vse ustrezne dobavitelje koncerna kvalificira v t.i. piramidi dobaviteljev.

Pomembna naloga nabavne službe v podjetju HXS je tudi ocenjevanje dobaviteljev, saj nam le-to omogoča sprotno spremljanje delovanja naših dobaviteljev. Poleg tega pa je rezultat ocenjevanj zelo dobra podlaga za odločanja v prihodnosti.

Tretja zelo pomembna naloga nabavne službe pa je razvoj dobaviteljev, ki nam omogoča, da so naši dobavitelji iz dneva v dan boljši. To velja tako za kvaliteto samih proizvodov kot tudi za cene le-teh. Dobro sodelovanje z dobavitelji prinaša koristi tako kupcu kot dobavitelju samemu.

1.3. Cilji specialističnega dela

Cilji specialističnega dela so analizirati in prikazati proces izbora, ocenjevanja in razvoja dobaviteljev v podjetju HXS ter kritična ocena le-teh. Pri vsakem od navedenih procesov bom navedla prednosti in slabosti, ki jih vidim v podjetju, ter na podlagi strokovne literature predstavila možnosti izboljšave procesov. Cilj specialističnega dela je tudi opozoriti

odgovorne v HXS na možne izboljšave na področju izbire, ocenjevanja in razvoja dobaviteljev.

1.4. Opredelitev metode dela

Metoda specialističnega dela bo temeljila na analitično-teoretičnem pregledu dosegljive slovenske in tuje strokovne literature, člankov, virov in prispevkov s področja nabave ter ocenjevanja kakovosti. V praktičnem delu pa bom analizirala trenutno stanje v podjetju Hella Lux Slovenija. Na obravnavano temo bom dodala tudi svoj pogled in pogled mojih sodelavcev v podjetju.

1.5. Struktura dela

Specialistični delo bo sestavljeno iz dveh vsebinskih sklopov.

Prvi del specialističnega dela bo namenjen teoretičnemu delu in splošni opredelitvi nabavne funkcije v podjetju ter odločitve v nabavni službi, povezane z dobavitelji. Sledila bo kratka predstavitev podjetja HXS, kjer se bom omejila predvsem na področje nabave.

Drugi del specialističnega dela pa bo razdeljen na tri večja poglavja, in sicer: izbira, ocenjevanje in razvoj dobaviteljev. V vsakem od poglavij bom prikazala poglede iz sodobne literature na obravnavano temo in opisala, kako v podjetju HXS trenutno izvajajo obravnavani proces. Poiskala bom tudi prednosti in slabosti trenutnega stanja v podjetju ter predlagala možnosti za izboljšavo posameznega procesa.

V zadnjem delu naloge bom strnila svoje ugotovitve in oblikovala sklepe, do katerih sem prišla ob pisanju specialistične naloge.

2. POJEM IN POMEN NABAVE

Vlogo nabave v podjetju različni avtorji pojmujejo različno. Tako na primer Potočnik (2000, str.5) pravi, da je nabava ena najpomembnejših poslovnih funkcij, katere temeljna naloga je preskrba podjetja s surovinami, storitvami, energijo, pomožnim materialom, pa tudi s stroji in drugo opremo. Za poslovni uspeh ni pomembno le, da razpolaga s primernimi količinami materiala, ampak tudi to, da je material ustrezne kakovosti, kupljen po primerni ceni in tudi

pravočasno na razpolago. Pučko (1998, str.43) navaja, da je bistvo nabave v priskrbi poslovnih surovin. V najširšem smislu šteje v nabavo priskrbo delovnih predmetov, delovnih sredstev, delovne sile, pa tudi tujih storitev. V ožjem smislu pa šteje v nabavo le priskrbo delovnih predmetov.

Weele (1998, str.29) definira nabavo kot pridobivanje dobrin in storitev, potrebnih za delovanje, vzdrževanje in izvajanje osnovnih in pomožnih dejavnosti, po najugodnejših pogojih pri zunanjih virih. Iz te definicije nabave lahko sklepamo, da zajema vse dejavnosti, za katere podjetje prejme račun od določenega zunanjega dobavitelja.

Pri opisovanju pomena nabave v proizvodnem podjetju je potrebno poudariti, da vrednost surovin in materialov predstavlja v strukturi odhodkov pretežen delež, tj. preko 50%. Če k temu prištejemo še preostale stroške nabave, se ta odstotek še ustrezno poveča. K temu je potrebno dodati dejstvo, da odstotek prihranka v nabavi pomeni več kot odstotek učinka na donosnost čistih naložb (Weele, 1998, str. 34-35). To pomeni tudi obratno, da vsaka neučinkovitost in nesmotrno obnašanje pri nabavnem poslovanju negativno vplivata na poslovni rezultat podjetja.

DuPontova analiza kaže, da nabava pravzaprav pripomore k izboljšanju donosnosti čistih naložb podjetja na dva načina (Weele 1998, str. 34):

- Z zniževanjem vseh neposrednih materialnih stroškov, kar takoj poveča dobiček od prodaje, ki nato pozitivno vpliva na donosnost čistih naložb. Nekateri ukrepi lahko znižajo neposredne materialne stroške, na primer večji pritisk na trenutne dobavitelje, novi dobavitelji, iskanje nadomestnih materialov itd.
- S prizadevanjem za zmanjšanje čistega kapitala podjetja – kar pozitivno vpliva na koeficient obračanja kapitala v podjetju. Ukrepi, ki pomagajo zmanjšati potrebni kapital, so na primer zakup opreme (namesto nakupa), zmanjševanje zalog materiala na podlagi dogovorov z dobavitelji za dobavo ravno ob pravem času (just-in-time – JIT), boljša kakovost (zaradi česar bodo zahtevane varnostne zaloge manjše) in daljši plačilni roki.

2.1. Naloge in cilji nabavne službe

Naloge in odgovornosti nabavnih služb se po podjetjih razlikujejo. Odvisne so od velikosti podjetja in njegove notranje organiziranosti.

Za dobro poslovanje podjetja mora nabavna funkcija zagotoviti prave materiale in surovine (z določeno kvaliteto), v pravi količini, z dobavo ob pravem času in na pravo mesto, od zanesljivega dobavitelja, s pravim podpornim servisom (pred in po nakupu) ter po pravi ceni.

Avtorji Leenders, Fearon in England (1989, str.25) navajajo devet ciljev 'nabavnega sveta':

1. Priskrba neprekinjenega toka materialov, dobaviteljev in podpornih dejavnosti, ki zagotavljajo delovanje podjetja: pomanjkanje surovin ali polizdelkov bi lahko povzročilo izpad proizvodnje, povečanje operativnih stroškov (zaradi fiksnih stroškov) in nesposobnost zadovoljitve potreb naših kupcev.
2. Vzdrževanje zalog na minimumu: eden izmed načinov zagotavljanja nemotene proizvodnje je zadostna količina blaga na zalogi. Vendar pa zaloge ne smejo biti preobsežne, saj podjetje sredstva, vezana v zalogah, ne more investirati nikamor drugam.
3. Vzdrževanje primerne (zahtevane) standarda kakovosti: za proizvodnjo končnega izdelka je določena oziroma zahtevana kakovostna raven vsakega materiala in polizdelka. V nasprotnem primeru končni izdelek ne bo dosegel zahtevanih pričakovanj oziroma bodo stroški za doseg zahtevanih pričakovanj višji, kot so bili načrtovani.
4. Izbrati in razvijati sposobne (kompetentne) dobavitelje: pomembno je, da nabavna služba izbere dobavitelje, ki so ustrezni in odgovorni, saj samo taki dobavitelji podjetju zagotavljajo oskrbo z najnižjimi stroški.
5. Standardiziranje nabavnih delov, kjer je to mogoče: nabava lahko prispeva k znižanju lastne cene izdelka, tako da si prizadeva zmanjšati število različnih vrst materiala.
6. Nabava zahtevanih delov in storitev po najnižji možni ceni. Seveda morajo biti poleg cene izpolnjeni tudi ostali zahtevani pogoji, in sicer kvaliteta, dobava ter servis.
7. Izboljšanje konkurenčnega položaja organizacije: podjetje bo uspešno le, če bo sposobno kontrolirati stroške in tako zavarovati dobiček.
8. Doseči skladen in produktiven delovni odnos z ostalimi oddelki in službami v podjetju, saj le tak odnos vodi k skupnim uspehom podjetja.
9. Doseganje nabavnih ciljev z najnižjimi možnimi administrativnimi stroški: v kolikor nabavni procesi niso učinkoviti, so večji tudi administrativni stroški nabave.

Temeljni cilji nabavne službe so (Potočnik 2000, str.12):

- minimiziranje nabavnih stroškov, ki zagotavlja večji dobiček,
- varnost dobav ob naročilu, ki se odraža v zmanjševanju rasti zalog materiala,
- stalnost nabavnih virov na podlagi dolgoročnih poslovnih povezav ali partnerstva z dobavitelji,
- sprejem mednarodnih standardov ISO 9001 v nabavno poslovanje in,
- nabava materiala, ki zagotavlja okolju neškodljivo proizvodnjo ter porabo izdelkov.

Nabavni cilji so nedvomno povezani s splošnimi cilji vsakega podjetja, da posluje učinkovito in dobičkonosno. Pomen nabavne funkcije za podjetje lahko opredelimo na podlagi možnega prihranka pri nabavi, ki se odraža v povečanem dobičku. S tržno usmerjeno nabavno politiko pa lahko prispevamo k inovacijam izdelkov in procesov ter znižamo lastno ceno izdelka.

2.2. Organizacija nabavne službe

Organizacija nabavne službe se razlikuje po posameznih podjetjih glede na njen pomen v podjetju, centraliziranost ali decentraliziranost posameznih obratov, velikost podjetja, gospodarske panoge, prostorske lokacije, način izdelave ter stopnje razvitosti poslovnih funkcij. Večji kot ima nabavna služba vpliv preko svojega delovanja na poslovanje celotnega podjetja, bolj so pomembni način njenega organiziranja in stopnja odgovornosti ter kompetentnosti posameznikov v nabavni službi, stalna povezanost dela ter usklajevanje z ostalimi službami.

Položaj nabave v organizaciji je zelo odvisen tudi 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.

Odnos vodstva do nabave je povezan predvsem z naslednjimi dejavniki (Weele 1998, str. 257):

- 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.

Glede na način vodenja nabavne službe lahko nabavno poslovanje organiziramo centralizirano, decentralizirano ali pa oba načina kombiniramo. Centralizirano nabavno poslovanje omogoča predvsem večjo pogajalsko moč podjetju, skriva pa nevarnosti, povezane s togim in počasnim odzivanjem na hitre spremembe na nabavnem trgu oziroma na povečano porabo materiala v geografsko ločenih proizvodnih obratih. Decentralizirano nabavno poslovanje je bolj tržno prilagodljivo, vendar je zaradi manjše pogajalske moči praviloma dražje, ker ne dosega enakih tržnih ugodnosti kot centralizirana nabava večjih količin. Tej pomanjkljivosti decentralizacije se lahko podjetje izogne s sodobno informacijsko in komunikacijsko povezavo vseh enot, ki nabavljajo na trgu in za katere se centralizirano dogovori enake nabavne pogoje.

Kombinirano nabavno poslovanje pa pomeni večjo ali manjšo centralizacijo oziroma decentralizacijo nabavnih opravil. Kombinirano organiziranje nabave je posledica pomanjkljivosti centralizirane ali decentralizirane oblike. Pri tem podjetje upošteva prednosti

centralizacije in decentralizacije nabavnega poslovanja ter tako doseže najugodnejše organiziranje nabave.

2.3. Povezanost nabave z ostalimi oddelki v podjetju

Nabavna služba podjetja mora imeti tesne odnose z različnimi oddelki v podjetju (Leenders, Fearon in England, 1989, str. 38), in sicer:

- s proizvodnim oddelkom, ki mora nabavi zagotavljati realne in točne plane proizvodnje, da lahko nabavna služba zagotovi nabavo po normalnih pogojih ter po najboljši ceni,
- z razvojnim oddelkom, da lahko skupaj ovrednotijo prednosti uporabe alternativnih materialov,
- z oddelkom marketinga, ki mora nabavni službi posredovati dolgoročne tržne plane, da lahko nabavna služba ustrezno pripravi realne strategije nabave materialov, in
- z računovodsko-finančnim oddelkom, ki mora skrbeti, da bodo računi plačani, da bodo izkoristili vse določene popuste in vzdrževali dobre odnose z dobavitelji.

Poleg tega mora nabavna služba sodelovati tudi z službami, kot so služba skladiščenja, prejema blaga, kontrola zalog, vozni red in kontrola izmeta, saj vse te službe vplivajo na dobro poslovanje nabavne službe.

3. ODLOČITVE NABAVNE SLUŽBE, POVEZANE Z DOBAVITELJI

3.1. Vpliv nabavne službe na strukturo trga dobaviteljev

Na strukturo trga dobaviteljev vpliva podjetje z načinom nabave. Podjetje se lahko odloči za koncentracijo nabav pri enem dobavitelju, kar lahko poveča moč dobavitelja v primerjavi z drugimi, oziroma se odloči, da bo kupovalo pri velikem številu dobaviteljev. V drugem primeru podjetje ohranja več možnih alternativ nabave glede na asortima, cene, dobavne pogoje itd. Ni nujno, da se podjetje odloči izključno za eno od zgoraj navedenih možnosti, ampak lahko izbere za določene materiale le enega dobavitelja, za določene materiale pa več dobaviteljev.

Za podjetje je posebej pomembno, da predvidi dolgoročne posledice svojega obnašanja na trgu, poleg tega pa mora poznati tudi trende in strukturne spremembe na trgu dobaviteljev, da lahko pravilno usmeri aktivnosti podjetja k doseganju zastavljenih ciljev.

3.2. Odločitev "narediti ali kupiti"

Strateška odločitev vsake organizacije je odločitev, ali dele (polizdelke) narediti 'doma' (v lastni proizvodnji) ali jih kupiti. Glavni dejavnik, ki vpliva na to odločitev, je višina stroškov, ki nastajajo zaradi ene ali druge odločitve. Mnogo lažje je ugotoviti nabavne stroške za določen material kot stroške njegove proizvodnje. Posebno težko pa je predvidevati izdelavne stroške za daljše obdobje, in sicer zaradi hitrih sprememb tehnologije ter načina proizvodnje.

Stroške alternativnega lastnega proizvodnje je potrebno primerjati s stroški alternativnega nakupa in ugotoviti, katera alternativa bo podjetju povzročila manjše stroške. Bistven vpliv na odločitev imajo potrebne količine. Večje kot so, bolje bo lahko podjetje izkoriščalo prednosti ekonomije obsega in bolj se mu bo izplačalo določen del proizvodnje izvajati v lastni režiji. Stroške obeh alternativ je potrebno opazovati tudi skozi časovno dimenzijo (Rebernik, 1997, str.223).

Poleg analize stroškov, ki je glavna podlaga za odločitev, ali narediti doma ali kupiti, mora podjetje pri tej odločitvi upoštevati tudi nekatere druge dejavnike, kot so kakovost materiala lastne proizvodnje ter varnosti, da bo material tudi v kritičnih situacijah na voljo.

Kriteriji za odločitev "narediti ali kupiti" so lahko naslednji (Rebernik, 1997, str.223):

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

Vsako odločitev o strategiji "narediti ali kupiti", tudi preverjanje ustreznosti že sprejetih odločitev, morajo podjetja ovrednotiti po spodnjih kriterijih (Burt, Pinkerton, 1996, str. 98; Scheuing, 1989, str. 141):

- *stroški*: odločiti se za vir, ki predstavlja manj stroškov,
- *sposobnosti*: kdo lahko proizvede zahtevani proizvod po točno določeni specifikaciji,
- *zmogljivosti*: ali ima podjetje samo razpoložljive zmogljivosti za proizvodnjo zahtevanega proizvoda,
- *kontrola*: če je nujnost kontrole kakovosti in programa, ima prednosti strategija naredi,
- *odvisnost*: uporabljajoč strategijo kupiti se ustvarja določena stopnja odvisnosti podjetja od zunanjega dobavitelja, česar pri strategiji narediti ni,
- *fleksibilnost*: strategija narediti doma zahteva investiranje v enonamensko opremo, s čimer se zmanjšuje fleksibilnost navzven,

- *fiksni stroški*: visoki so pri strategiji narediti,
- *usposobljenost*: pri uporabi strategije narediti se ustvari usposobljen kader doma, ki je lahko vzvodni element na drugih področjih podjetja,
- *obseg*: zaradi učinka ekonomije obsega in učinka krivulje izkušenj dajejo velike količine prednost strategiji narediti, majhne količine pa strategiji kupiti,
- *dolgoročna pričakovanja*: v primeru pozitivnih pričakovanj se daje prednost strategiji narediti in obratno,
- *zaposlenost*: zaradi problema delovne sile in razpoložljivosti le-te se podjetje odloči za strategijo narediti, čeprav bi bila cenejša strategija nakupa,
- *zaupnost*: zaradi zaupnosti načina proizvodnje in dizajna ključne komponente proizvajamo doma,
- *možna konkurenca*: pri strategiji kupiti se lahko pojavi dobavitelj kot možen konkurent z vertikalno povezavo na naslednjo stopnjo,
- *investiranje*: investicijske zahteve pri uporabi lastnega vira so lahko nedosegljive za podjetje,
- *zanesljivost nabavnega vira*: zunanji nabavni vir je manj zanesljiv od notranjega.

Pri vrednotenju teh kriterijev morajo sodelovati različne poslovne funkcije v podjetju, kot so razvoj, finance, trženje in proizvodnja. Podjetje jih mora obravnavati pri vsakem sprejemanju odločitve o izbiri strategije 'narediti ali kupiti', saj ta odločitev močno vpliva na uspešnost podjetja ter na njegov obstoj.

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

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

Izbor strategije 'narediti ali kupiti' mora biti usklajen s strategijo podjetja pri izboru ključnih tehnologij, v katere se bo podjetje usmerilo in jih bo izbralo kot svojo ključno pristojnost. Odločitve o oddaji posameznih opravil zunanjim dobaviteljem ni pogojena samo z odločitvijo podjetja o vrsti specializacije, temveč tudi s stroški, ki jih ima posamezno podjetje. Zaradi spreminjanja stroškovnih razmer na nabavnih trgih in v podjetjih morajo podjetja odločitve 'narediti ali kupiti' vsakokrat preverjati ob razvoju novih izdelkov, ob identifikaciji odstopov ali nezanesljivosti obstoječih dobaviteljev, povečanju stroškov ter tudi pri načrtovanju prihodnjega poslovanja podjetja in njihovega izboljševanja.

3.3. Povezanost podjetja z dobavitelji

Zadnje čase je vedno več pozornosti namenjeno razvijanju vzajemnega odnosa med dobaviteljem in kupcem, v katerem sta kupec in dobavitelj obravnavana kot partnerja, ki imata obojestranske koristi. Pri takem odnosu je poudarek na skupni gradnji zadovoljivega rezultata z namenom zagotavljanja maksimalne dodane vrednosti. Za tak odnos sta potrebna zaupanje in podpora z obeh strani.

Primerjava med tradicionalnimi in partnerskimi odnosi med kupcem in dobaviteljem skozi značilnosti posameznega pristopa (Lysons, 1996, str. 254) je prikazana spodaj.

- TRADICIONALNI ODNOSI:

- tekmovalnost: kupec in dobavitelj imata vsak svoje interese,
- enotna cena: za kupca je ponavadi zelo pomembna najnižja cena,
- kontrola kakovosti z nadzorom prejetih dobav,
- nabavljanje pri več virih,
- negotovost glede uspešnosti dobavitelja in njegove poštenosti.

- PARTNERSKI ODNOSI:

- sodelovanje in skupni interesi med kupcem in dobaviteljem,
- kupec ne upošteva samo najnižje cene: pomembni so celotni mejni stroški,
- dolgoročno poslovno sodelovanje z vpletenostjo dobavitelja v zgodnji fazi,
- zagotovitev kakovosti: temelji na managementu kakovosti,
- nabavljanje pri enem viru, čeprav to ni nujno: vsekakor je zmanjšana baza dobaviteljev,
- medsebojno zaupanje med kupcem in dobaviteljem.

Podjetje povabi v razvojni projekt na zgodnji razvojni stopnji tiste dobavitelje, ki so se v preteklosti izkazali kot najboljši v skupini. Tako lahko ti dobavitelji presodijo novo oblikovanje izdelkov, predlagajo alternativne materiale, predlagajo svoje zamisli za bolj učinkovito izdelavo itd., in to na stopnji, ko tehnična služba še lahko izpelje spremembe brez večjih stroškovnih posledic.

Dobre odnose med kupcem in dobavitelji lahko pojmujeemo kot tudi dobro naložbo. Potrebno je veliko truda obeh strani, in sicer najprej za izgradnjo odnosov, nato za usklajevanje ter za ohranjanje dobrega sodelovanja. Odnosi z dobavitelji se razvijajo s stiki med ljudmi in so zato vedno dinamični. Da se lahko obdržijo, jih je potrebno stalno razvijati, drugače lahko pride do situacij, ko ena od strani izgubi interes za nadaljnje sodelovanje.

Najpomembnejše karakteristike dobrih odnosov so zaupanje, lojalnost in obojestransko zadovoljstvo.

Zanesljivost v odnosu je potrebno razvijati dalj časa. Povezave morajo biti zgrajene v procesu interakcij, s katerimi se je obojestransko zaupanje poglobljalo. Na osnovi tega dobita obe stranki občutek, da je situacija dovolj ugodna za izpeljavo določenega posla. Običajno se kupec in dobavitelj najprej obojestransko preizkušata z manjšimi naročili, šele nato je čas za izvedbo obsežnejšega naročila.

Ali bo izgradnja dolgoročnega odnosa z dobavitelji uspešna, je v veliki meri odvisno tudi od tega, koliko pozornosti podjetje nameni izbiri in ocenjevanju dobaviteljev. Angleški avtor Hines je izdelal generični model gradnje partnerskega odnosa med kupcem in dobavitelji (Hines, 1994, str. 273), ki je sestavljen iz posameznih faz, opisanih v spodnjih točkah.

1. Benchmarking analiza trenutnega stanja

V tej fazi skuša podjetje opredeliti svoj začetni položaj, iz katerega se je odločilo, da razvije močnejše vezi z dobavitelji. Ta analiza naj bi ugotovila stopnjo razvoja, ki je že dosežena, daje pa pregled na glavne strateške konkurenčne stopnje:

- cenovno konkurenčnost,
- konkurenčnost glede kakovosti,
- tesno sodelovanje (koordinacija in razvoj dobaviteljev) in
- strateško partnerstvo (razvoj mreže, 'vitka' proizvodnja, itd.).

2. Izbira ustreznih koordinacijskih in razvojnih orodij

Po opravljeni benchmark analizi organizacije in njenih nabavnih načrtov podjetje dobi občutek, kje se strateško nahaja. Večini podjetij benchmarking analiza omogoči, da se najdejo na eni od stopenj, prav tako pa sam proces omogoča, da se odločijo, katero smer naj izberejo za prihodnost. Povzetek teh različnih smeri je predstavljen v tabeli 1.

Temelj tega modela je, da podjetje razvije strategije in strokovno znanje po vseh merilih za posamezno stopnjo, preden bo napredovalo na naslednjo stopnjo. Ko je podjetje npr. na drugi stopnji, bo opravilo veliko posameznih sestankov z dobavitelji. V tej fazi je navadno še zelo veliko dobaviteljev, na tretji stopnji pa jih je že bistveno manj. Z dobavitelji tudi tesneje sodelujemo, kljub temu pa to še ne pomeni, da imamo za posamezen proizvod samo en vir. Podjetja prek telefonskih konferenc in sestankov dobaviteljem pomagajo razložiti svoje potrebe in strategije.

Stopnja strateškega partnerstva pomeni najvišjo obliko sodelovanja in zaupanja. Hkrati z dobaviteljevimi razvojnimi aktivnostmi se razvije tudi ustrezen program za izboljšave pri dobaviteljih, in sicer na podlagi sestankov 'eden na enega' ter posvetov.

Tabela 1: Izbira primernega koordinacijskega in razvojnega orodja za dobavitelja

Stopnje, ki jih je določil model strateškega konkurenčnega položaja	Koordinacijsko orodje	Razvojno orodje
St. 1: cenovna konkurenčnost	Ni	Ni
St. 2: konkurenčnost glede kakovosti	Pismo 'eden na enega' in standardna pisma	Izobraževanje dobaviteljev s področja kontrole kakovosti in izvajanja presoj
St. 3: tesno sodelovanje	Letne konference in sestanki 'eden na enega'	Svetovanje 'eden na enega', aktivnosti s področja reševanja težav kot posledica ugotovitev po opravljeni presoji
St. 4: strateško partnerstvo	'Združenje' z dobaviteljem	Aktivnosti 'eden na eden' in različne delavnice z dobavitelji

Vir: Hines: Creating Word Class Suppliers, 1994, str. 275

3. Pridobitev podpore znotraj podjetja in vzpostavitev medfunkcijskega tima.

Če podjetje želi doseči konsistentnost za daljši čas, potrebuje predvsem podporo najvišjega vodstva podjetja. Takšna obveza pomeni motivacijo za druge zaposlene. Za strateško partnerstvo je pomembno, da vključuje medfunkcijski tim na obeh straneh, v podjetju in pri dobavitelju. Najpogosteje vodi tak tim nabava, vključeni pa so posamezniki iz marketinga, razvoja, proizvodnje, kontrole in upravljanja kakovosti. Zelo pomembno je, da nabava natančno ve, kaj podjetje želi narediti in na kakšen način so potrebe končnih uporabnikov zadovoljene.

Zelo pomembno je, da se medfunkcijski tim vseskozi izobražuje, predvsem z namenom, da vsak udeleženec razume svojo vlogo v združbi, kako takšna združba deluje ter kakšne so prednosti in koristi takšne združbe.

4. Izbira primernega dobavitelja

Predvsem v začetni fazi je pomembno, da je število takšnih partnerstev oziroma združb omejeno (največ 15), kajti le tako so lahko aktivnosti osredotočene in obvladljive. Proces selekcije naj bo jasan in preprost, seveda pa se mora upoštevati celoten seznam različnih meril, npr.: bližina dobavitelja, letni obseg nabave, stopnja dosedanjega sodelovanja, splošno navdušenje nad podjetjem za takšno partnerstvo, pomembnost materiala, ki ga nabavljamo od določenega dobavitelja itd.

Ko je izbira dobaviteljev opravljena, so ti povabljeni na otvoritveni seminar, kjer se jim prikažejo zahteve, vloge in odgovornosti obeh strani.

5. Benchmarking analiza dobaviteljevega položaja

Da se podjetje prepriča o strategiji in sposobnostih dobavitelja, se naredi temeljna analiza dobavitelja. Takšna analiza naj bi pokazala, kako dobro lahko dobavitelj izpolni kupčeve zahteve. Izsledki analiz naj bi pokazali tudi vrzeli, ki obstajajo, zato lahko na podlagi takšne analize podjetje skupaj z dobaviteljem naredi načrt izboljšav.

6. Skupne ciljne izboljšave

Nobenega smisla nima, da dobaviteljem podjetje samo sporoči rok, do katerega morajo vpeljati izboljšave. Zato so potrebna naprednejša orodja, ki zelo natančno usmerjajo napredek. Takšen koncept prav tako po eni strani preprečuje, da bi se postavili zelo nerealni cilji, po drugi strani pa, da bi bili dobavitelji slabo ocenjeni, če so zahteve kupcev višje od njihove realne zmožnosti.

7. Usmerjena koordinacijska in razvojna prizadevanja

Skupaj z dobavitelji mora biti pripravljena skupna usmeritev podjetja, razdeljena na področje, ki je v povezavi s procesi, in na področje, ki je povezano s človeškimi viri. Zadnje čase prevladuje predvsem drugo, mehkejše področje.

8. Prezem skupnih aktivnosti

Aktivnosti so v različnih podjetjih različne, najpogostejše pa so:

- organiziranje letnih konferenc, kjer kupci dobaviteljem predstavijo strateške usmeritve in tudi bolj operativne načrte,
- organiziranje izobraževalnih akcij in delavnic za dobavitelje,
- veliko sestankov na operativni ravni, da se vsi sodelujoči dobro seznanijo z novimi orodji, strategijami in tehnikami dela,
- izdajanje posebnih biltenov in glasil.

9. Merjenje izboljšav

Deveta aktivnost generičnega modela spada v fazo 'check' oziroma 'kontrola'. Zelo pomembno je, da se izboljšave merijo redno. Vključiti je treba serijo sestankov 'eden na enega', kjer se preveri napredek pri doseganju skupaj postavljenih ciljev. Redni pregledi bodo zagotovili samo prednosti oziroma koristi, pridobljene s skupnimi aktivnostmi, ampak tudi sam proces izboljšav.

10. Ponovno osredotočenje na velikost in cilje skupine

Gre za fazo 'act'. Ta faza vključuje vsako področje, ki bi lahko vodilo k povečanju konkurenčne prednosti. Takšne aktivnosti se morajo izvajati večkrat na leto. Ko se ta faza konča, se tokovni krog ponovno sklene, in sicer se aktivnosti zavihtijo nazaj v peto fazo. Cikel se tako ob vsaki ponovitvi izboljša.

4. PREDSTAVITEV PODJETJA HELLA LUX SLOVENIJA, D. O. O.

4.1. Razvoj podjetja

Podjetje Hella Lux Slovenija, d. o. o., je pravni naslednik podjetja Saturnus Avtooprema, d. d. Zaradi poenostavitve bom v nalogi v večini uporabljala kratico imena podjetja Hella Lux Slovenija, in sicer HXS.

Podjetje Saturnus je bilo ustanovljeno leta 1921. Proizvajalo je kovinsko embalažo za prehrambeno in kemično industrijo. Proizvodni program se je razširil v letu 1948, ko je stekla proizvodnja svetlobnih teles za cestna vozila. V šestdesetih letih je Saturnus začel proizvajati izdelke svetlobne opreme za nekatere proizvajalce avtomobilov v Evropi, kot so Renault, Simca, Citroen, Peugeot in Volkswagen.

V letu 1976 so bili dokončani sodobno opremljeni prostori na novi lokaciji, kamor so se preselili razvoj, proizvodnja in podporne organizacijske enote za izdelavo svetlobne opreme. Zaradi raznovrstnosti proizvodnih programov, ki so si bili precej različni in se vsebinsko niso dopolnjevali, se je podjetje Saturnus leta 1992 razdelilo na štiri samostojne poslovne enote – delniške družbe, ena izmed teh je bilo podjetje Saturnus Avtooprema, d. d.

V letu 1997 je podjetje zaključilo postopek privatizacije, ki jo je omogočila slovenska zakonodaja. S tem se je spremenila lastniška struktura podjetja. Takrat je nemški koncern Hella KG postal večinski lastnik podjetja. Tudi pod okriljem novega lastnika je podjetje nadaljevalo z razvojem in izdelavo svetlobne opreme pod lastno blagovno znamko in blagovno znamko Hella. Leta 2004 je Hella KG postala 100-odstotni lastnik podjetja Saturnus Avtooprema, d. d., in podjetje preoblikovala v družbo z omejeno odgovornostjo ter spremenila ime podjetja v Hella Lux Slovenija d.o.o..

Podjetje HXS vključuje vse poslovne funkcije, zaposluje skoraj 700 ljudi in preko 90 % svojega prihodka ustvarja s prodajo v druge evropske države. S svojimi razvojnimi vizijami, kakovostjo izdelkov, zanesljivostjo pri dobavah, konkurenčnimi cenami in načrtanimi strategijami je podjetje postalo ugledni in konkurenčni partner v avtomobilski industriji. Te reference, ki si jih je podjetje ustvarilo, je potrebno nenehno razvijati in dopolnjevati, saj predstavljajo osnovo za zaupanje, ki ga vodilni proizvajalci avtomobilov in trgovci z vozili po vsem svetu gojijo do podjetja in njegovih izdelkov.

Proizvodni in prodajni program, ki obsega vrhunske in tehnološko dovršene izdelke za svetlobno opremo motornih vozil, začenjajo sistemi za razsvetljavo na prednjem delu vozila, kot so glavni žarometi, žarometi za meglo ter daljinski delovni in modularni žarometi v

halogenski izvedbi, nadaljujejo sistemi za razsvetljavo na zadnjem delu vozila, kot so smerne svetilke, zavorne svetilke, odsevniki, in zaključujejo sistemi za razsvetljavo notranjosti vozila.

Temeljni cilji, ki se jim podjetje podreja, so:

- ponujanje prvovrstnih kakovostnih izdelkov,
- po konkurenčnih cenah,
- v dogovorjenih terminih,
- ob določenih servisnih storitvah,
- vzpostavitev in vzdrževanje pogojev za uspešno in ustvarjalno delo, ki rezultira tudi v osebnem zadovoljstvu posameznika,
- ohranjanje in izboljšanje statusa priznanega dobavitelja
- ob rentabilnem poslovanju.

Koncern Hella s sedežem v Nemčiji je eden izmed vodilnih svetovnih proizvajalcev svetlobne opreme za vozila, ki želi biti prisoten pri čim večjemu številu priznanih in uveljavljenih proizvajalcev avtomobilov po svetu. Svoje podružnice ima praktično na vseh kontinentih sveta. Zaradi manjših stroškov delovne sile in zaradi bližine novo nastalih avtomobilskih tovarn, je Hella v zadnjih letih del proizvodnje preselila na Slovaško (dve novi proizvodni lokaciji) in v Romunijo (ena nova proizvodna lokacija). Strategija koncerna gre tudi v smer specializacije, to pa pomeni, da se posamezne podružnice specializirajo za proizvodnjo določenega segmenta svetlobne opreme. Podjetje HXS se je tako v zadnjih letih specializiralo za proizvodnjo glavnih žarometov in žarometov za meglo.

4.2. Nabavna funkcija v podjetju Hella Lux Slovenija

Podjetje HXS je proizvodno podjetje z lastnim razvojem. To pomeni, da se med seboj prepleta več poslovnih funkcij, in sicer razvoj, nabava, proizvodnja in prodaja ter še nekaj podpornih funkcij. Tradicionalno pojmovanje nabave, da je to nakup blaga po določeni ceni, je že zdavnaj preživeto. Nabavo v podjetju razumejo kot proces, ki se začne že veliko prej od samega nakupa in traja mnogo dlje od tedaj, ko je bilo blago prevzeto kot ustrezno. Nabavni oddelek v podjetju HXS je razdeljen na tri službe, in sicer: na strateško nabavo, operativno nabavo in službo za razvoj dobaviteljev. Vse tri službe so opisane v nadaljevanju naloge.

V tabeli 2 so predstavljeni deleži nabav po posameznih trgih za obdobje treh poslovnih let in plana za naslednje poslovno leto. Kot lahko ugotovimo, se delež nabav v zahodno evropskih državah zmanjšuje, povečuje pa se delež nabav iz držav vzhodne Evrope. Vzrok za te spremembe so predvsem selitve proizvodnih obratov zahodnoevropskih podjetij v države vzhodne Evrope zaradi manjših stroškov poslovanja. Iz spodnjih podatkov lahko tudi razberemo, da se delež nabav v Sloveniji bistveno ne spreminja.

Tabela 2: Deleži nabave po trgih za posamezna poslovna leta (PL)

	PL 2003/2004	PL 2004/2005	PL 2005/2006	Plan PL 2006/2007
Nabava v Sloveniji	25 %	25 %	25 %	23 %
Nabava v vzhodni Evropi	8 %	13 %	18 %	22 %
Nabava v zahodni Evropi in izven EU	67 %	62 %	57 %	55 %

Vir: Interni podatki nabavne službe, SAP podatkovna baza – realizacija nabave

V tabeli 3 lahko vidimo, da se delež nabave v celotnih prihodkih v zadnjih dveh letih zmanjšuje, kar pa ne pomeni, da vedno več proizvajamo v lastni proizvodnji. Podatki iz poslovnega leta 2003/2004 niso primerljivi z ostalimi, saj je proizvodni asortima do leta 2003 vključeval tudi enofunkcijske svetilke. Proizvodnjo le-teh smo v letu 2003 preselili na Slovaško. Zmanjševanje deleža nabavne vrednosti v celotnih prihodkih je odraz celovite nabavne strategije Helle, katere rezultat so ugodnejše nabavne cene in ugodnejši nabavni pogoji za vsa Hellina podjetja po svetu. Centralizacija določenih nabavnih aktivnosti v matičnem podjetju (centralna pogajanja za določene materiale in s tem uveljavljanje prednosti velikih nabavnih količin) se je v zadnjih letih pokazala kot zelo dobrodošla in zelo učinkovita pri poslovanju z dobavitelji.

Tabela 3: Delež nabave v celotnih prihodkih podjetja

	PL 2003/2004	PL 2004/2005	PL 2005/2006	Plan PL 2006/2007
Delež nabave v celotnih prihodkih podjetja	56 %	66 %	64%	63%

Vir: Interni podatki nabavne službe, zbir letnih poročil za posamezna poslovna leta

Pregled aktivnosti, ki si sledijo od zasnove novega modela avtomobila do prve redne dobave sestavnega artikla kupcu (npr. kupec Opel, dobavitelj HXS), je opisan v spodnjih točkah.

- Proizvajalec avtomobilov (kupec) se je odločil, da ponudi tržišču nov model avtomobila. Izdelava zasnove novega modela, določi dizajn, osnovne dimenzije in predvidi zmogljivosti.
- Sledijo odločitve o tem, kateri izdelki se bodo proizvajali v lastnih proizvodnih obratih kupca in za katere sestavne dele bo kupec iskal dobavitelje, ki bodo te izdelke proizvajali zanj.
- Kupec na podlagi prejetih ponudb in ustreznih predstavitev le-teh s strani potencialnih dobaviteljev izbere zanj primernega dobavitelja. Ponudbe, ki so v tej fazi posredovane kupcu, bazirajo na kalkulacijah, ki so izdelane na osnovi standardnih sestavnih delov in se v nadaljevanju projekta največkrat spremenijo.
- Kupec posreduje dobavitelju osnovne specifikacije in želene lastnosti izdelka ter CAD - model¹.

¹ CAD model – prostorski model izdelka

- Na podlagi predloženih podatkov dobavitelj izdela model svetilne enote, ki se sklada z dizajnom karoserije ter predvidi sestavne dele svetilne enote in pozicije znotraj nje.
- Dobavitelj izdela kosovnico sestavnih delov in predvidi, katere sestavne dele bo proizvajal sam in katere bo nabavljal od svojih poddobaviteljev.
- Odločitev 'narediti ali kupiti'.
- Standardne sestavne dele dobavitelj nabavlja pri standardnih dobaviteljih, medtem ko se ostali sestavni deli razvijajo v razvojnih oddelkih dobavitelja. Za bolj zahtevne dele se razvojni oddelek dobavitelja posvetuje z razvojnim oddelkom poddobavitelja.
- Rezultat razvoja sestavnih delov so tehnične risbe, tehnični pogoji, standardi in CAD-modeli.
- Na osnovi risb in ostalih pomembnih podrobnosti nabava pridobi ponudbe različnih dobaviteljev. Na osnovi analize le-teh projektni tim izbire poddobavitelje sestavnih delov.
- Celotna tehnična dokumentacija se posreduje izbranemu poddobavitelju.
- Poddobavitelj izdela prve vzorce in jih posreduje v potrditev dobavitelju.
- Dobavitelj potrdi prve vzorce in se dogovori za preizkusno serijo.
- Dobavitelj izdela prve vzorce in jih skupaj z vso zahtevano dokumentacijo posreduje končnemu kupcu.
- Dobavitelj in poddobavitelj skleneta pogodbo, ki vsebuje tehnični in komercialni del.
- Sledita naročilo za prvo redno dobavo končnih izdelkov in naročilo za prvo redno dobavo sestavnih delov.
- Preizkus kakovosti blaga iz redne dobave oz. preverjanje spremne dokumentacije.
- Evidentiranje, vrednotenje in nadzor dobav.
- Vodenje reklamacij.

Proces nabave se začne že v začetnih fazah razvoja izdelka. Predstavniki strateške nabave je vedno vključen v projektni tim, ki je oblikovan, ko podjetje pridobi povpraševanje po novem izdelku. Nabava se po svoji funkciji vključi pri odločitvah o tem, kateri izdelki oz. sestavni deli se bodo proizvajali v lastni proizvodnji in za katere izdelke se bo iskalo zunanjega izvajalca – poddobavitelja. Oddelek razvoja mora biti dovolj usposobljen, da razvije in konstruira izdelke, ne glede na to, ali se bodo proizvajali v domačih proizvodnih obratih ali pri poddobavitelju.

Odločitev o tem, ali se bo določen polizdelek izdeloval v lastni proizvodnji ali pri poddobavitelju, omejujejo :

- proizvodne možnosti,
- proizvodne kapacitete,
- tehnološka usposobljenost,
- logistika in
- rentabilnost.

Torej, odločitve o tem, kje se bo določen izdelek proizvajal, ne morejo biti prepuščene izključno razvojnemu oddelku ali nabavni službi, ampak je potrebno skupaj s proizvodnjo in logistiko pretehtati vse zgoraj navedene kriterijev in se na podlagi teh odločiti, kje bo proizvodnja potekala. Pogosto je smiselno iskati zunanjega izvajalca tudi v primeru, ko so pri dobavitelju izpolnjeni prvi trije izmed petih odločitvenih kriterijev.

Vidimo, da se dejavnosti razvoja in nabave precej prepletajo. Vzajemno sodelovanje je tu nujno potrebno, saj se napake, povzročene na tej stopnji, multiplicirajo v kasnejših stopnjah.

Če upoštevamo samo dejstvo, da predstavlja nabavna cena več kot 60 % proizvodne vrednosti (Weele 1998, str. 33), vidimo, da imamo z internimi posegi (izboljšanje tehnoloških procesov, avtomatizacije proizvodnje itd.) na drugi strani možnost vplivati samo na preostalih 40 %. Seveda pa je cena le eden izmed mnogih kriterijev, ki nazaduje po pomembnosti, saj ga prekaša kakovost. Pogosto smo priča dejstvu, da se je določena kalkulacija z upoštevanjem nizkih nabavnih cen zelo lepo izšla, kasneje pa ugotavljamo, da so se cene nabavljenih proizvodov precej dvignile, kajti potrebno je bilo nabaviti dražje materiale in izdelke, velik strošek pa so povzročile še dejavnosti, ki so vzporedno sledile:

- reklamacija kupca zaradi slabe kakovosti,
- stroški zastojev pri kupcu in dobavitelju,
- stroški izbora novega poddobavitelja,
- preizkušanja novih materialov in ponovna vzorčenja pri kupcu ter poddobavitelju,
- stroški izgubljenega dobička,
- izguba dobrega imena (Goodwill-a) in
- zapora za nove projekte (New Bussines Hold).

Vse naštetu nazorno prikazuje, kako velik pomen in odgovornost leži na odgovornih (projektne tim) pri začetnih odločitvah in kakšne posledice lahko nastanejo pri nepazljivostih na teh stopnjah.

4.2.1. Strateška in operativna nabava ter razvoj dobaviteljev

Strateška nabava zajema nabavne odločitve, ki vplivajo na dolgoročni tržni položaj podjetja. Strateški nabavni načrti in strategije se oblikujejo v centralnem podjetju v Helli s podporo nabavnih oddelkov v hčerinskih podjetjih. Za te odločitve je odgovorno predvsem najvišje vodstvo podjetja. V podjetju HXS se v strateški nabavi ukvarjamo predvsem z naslednjimi odločitvami in procesi:

- oblikovanjem smernic za delovanje, opisom postopkov in določanjem pristojnosti nabavnega oddelka,

- oblikovanjem programa nadzora, metod in kriterijev ocenjevanja uspešnosti nabave v smislu izboljšanja poslovanja,
- sklepanjem različnih nabavnih pogodb s potrjenimi dobavitelji,
- logističnimi odločitvami glede načinov oskrbe z enega ali več virov,
- odločitvami po načelu »narediti doma ali kupiti« (skupaj s projektnim timom),
- dogovarjanjem z dobavitelji o nabavnih cenah nabavnega materiala,
- izbiro ustreznega dobavitelja v sodelovanju s centralno nabavo Helle,
- odločitvami glede morebitnega investiranja v povečanje tehničnih zmogljivosti dobavitelja,
- odločitvami glede kompenzacijskih poslov,
- pripravo in oblikovanjem specifikacij nabavnih naročil,
- identifikacijo novih potencialnih dobaviteljev,
- izdelovanjem letnih planov, napovedi in raznih poročil za matično podjetje,
- mesečnim spremljanjem indeksa cen za vse nabavne dele ter
- priskrbo vzorcev in predserijskih delov v sodelovanju z oddelkom kakovosti.

V strateški nabavi se naloge delijo na dve vrsti del, in sicer:

- delo na projektih, ki so še v razvojni fazi, kjer je naloga referenta, da pridobi ponudbe za nove materiale in polizdelke, ter
- delo na projektih, ki so že predani redni proizvodnji: tu gre predvsem za iskanje prihrankov v obliki znižanj cen pri obstoječih dobaviteljih oziroma za iskanje cenejših alternativnih materialov (znižanje cen baznih materialov, izboljšanje oz. optimizacija proizvodnega procesa pri dobavitelju, optimizacija transportnih poti, optimizacija pakirnih enot itd.).

Operativna nabava zajema vse dejavnosti, ki se nanašajo na naročanje in odpremljanje blaga. Ta raven vključuje naročanje materiala in polizdelkov, spremljanje dobave in posredovanje informacij glede kakovosti dobavljenega blaga. Izvedbene dejavnosti v operativni nabavi pa vključujejo predvsem:

- naročanje in izdajanje naročil,
- vse logistične dejavnosti, ki se nanašajo na izdana naročila, ter
- spremljanje kakovosti poslovanja dobavitelja (odstopanja od pogodbenih dogovorov).

Razvoj dobaviteljev je služba oblikovana v okviru nabavnega oddelka, katere dejavnosti obsegajo planiranje kakovosti, izobraževanje, nadzor kakovosti in reklamacije.

Planiranje kakovosti:

- presoje dobaviteljev,
- odločitve glede izbora dobaviteljev, predvsem na podlagi preteklih in tekočih izkušenj s posameznimi dobavitelji na ravni kakovosti in zanesljivosti (v sodelovanju s strateško nabavo in projektnim timom),

- posredovanje dokumentacije glede kakovostnih zahtev dobaviteljem,
- vključevanje dobaviteljev v proces nastajanja izdelka in
- PPM² dogovori (v sodelovanju s strateško nabavo).

Izobraževanje:

- uvajanje in razvijanje dobaviteljev,
- sodelovanje z razvojem na različnih področjih,
- vzorčenja prvih izdelkov in nadzor stabilnosti procesa ter
- planiranje kakovosti (plani nadzora).

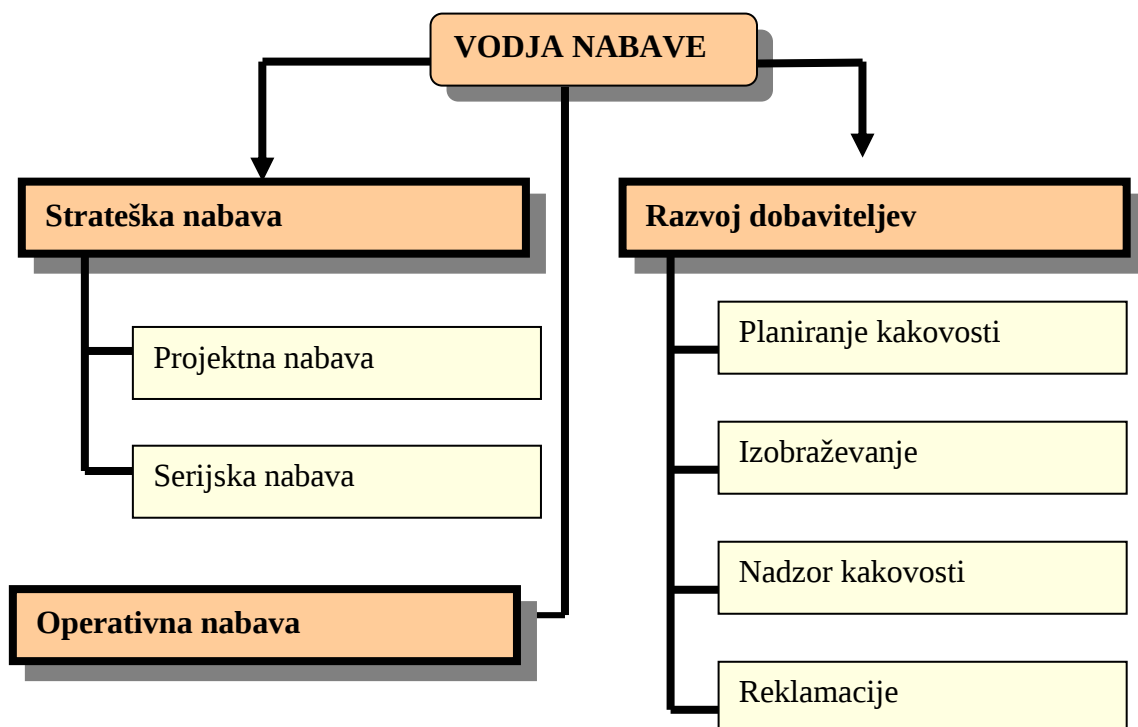
Nadzor kakovosti:

- spremljanje kakovosti dobav,
- meritve in preizkušanja,
- nenehno izboljševanje kakovosti in
- informiranje.

Reklamacije:

- celoten postopek reševanja reklamacij,
- povratni tok informiranja (kupec - dobavitelj - poddobavitelj).

Slika 1: Organizacijska shema nabavne službe podjetja HXS



Vir: Poslovnik HB – HXS – 101 (2005, str. 2)

² PPM – število slabih proizvodov na milijon dobavljenih (Parts Per Million)

4.2.2. Integracija nabave znotraj podjetja Hella Lux Slovenija

Podjetje HXS deluje znotraj koncerna Hella KG kot eno izmed podjetij, ki je specializirano za proizvodnjo svetlobne opreme. S katerimi proizvajalci avtomobilov bo sodelovalo podjetje, se določa na sedežu koncerna Hella KG, torej izbor ciljnih tržišč ni v domeni HXS-a. To pa pomeni, da prodaja v našem podjetju ne igra več tako pomembne vloge kot v podjetjih, kjer si je potrebno svoj kos izboriti na novih tržiščih.

V prilogi 1 sta prikazani organizacijska shema podjetja HXS in podrobnejša shema logističnega sektorja. Zanimivo je, da se v najvišji hierarhijski ravni pojavljajo določene podporne in periferne funkcije, kot so informacijska služba, kontroling, kadrovsko - pravni sektor in celo vzdrževanje, nabava pa ostaja v tretji hierarhijski ravni. Smernice razvoja gredo v svetu v razumljivejšo smer in temu se bo moralo prilagoditi tudi podjetje HXS. Reorganizacija logističnega sektorja se v podjetju planira v naslednjem poslovnem letu. Le-ta predvideva strateško nabavo in razvoj dobaviteljev organizirana v službi nabave, ki bo ločena od logističnega sektorja in direktno podrejena vodstvu podjetja. Operativna nabava pa bo ostala del logističnega sektorja, odgovorna pa ne bo več vodji nabave, ampak vodji logistike.

4.2.3. Medsebojno sodelovanje razvoja in nabave

Stopnje razvoja izdelka v avtomobilski industriji so tako kompleksne in natančno določene, da se morajo v ta proces poleg razvoja in kakovosti vključiti tako nabava, prodaja, finance kot tudi logistika in ostale podporne službe. Na tej stopnji ne smemo več govoriti, da ima v tem procesu razvojni oddelk primarno odgovornost, ostali oddelki pa pri tem sodelujejo. Tukaj gre za integrirani proces, kjer so natančno določene vse stopnje nastajanja izdelka. Hella KG je proces nastajanja izdelka (PEP³) natančno razdelila na devet korakov (Smernica za razvoj izdelkov in procesov, 2005, str. 3):

- ocena povpraševanja,
- izdelava ponudbe,
- izdelava koncepta,
- razvoj in detajliranje,
- izdelava proizvodnih sredstev,
- usposobitev proizvodnih sredstev in posameznih delov,
- usposobitev izdelka in procesa,
- predserija in
- razrešitev projektnega tima.

³ PEP - Produktentstehungsprozess

Vsak izmed teh korakov podrobno opisuje, kaj vse je potrebo predhodno pripraviti, da se lahko pristopi k nadaljnjim korakom nastajanja izdelka. Pri tem imata oddelek strateške nabave in razvoja dobaviteljev nekaj zelo pomembnih odgovornosti:

- V drugi fazi izdelave prve ponudbe kupcu sodeluje strateška nabava pri pridobitvi nabavnih cen za standardne dele Helle in za polizdelke, za katere se že vnaprej ve, da se bodo proizvajala zunaj podjetja HXS, ker v lastni proizvodnji nismo ustrezno tehnološko usposobljeni (npr. steklene leče). Za vse ostale dele pa so prve kalkulacije izdelane na predpostavki, da se izdelujejo v lastni proizvodnji.
- V procesu koncipiranja in konstrukcije izdelka razvoj predvidi uporabo določenih materialov in tehnoloških postopkov, po katerih se bo določen izdelek proizvajal. Odgovornost nabave je, da na trgu poišče potencialne dobavitelje in pridobi cene materialov, izdelkov oziroma storitev ter oceni logistične stroške. V dogovoru z razvojem po potrebi vključi dobavitelje v proces nastajanja izdelka. Ker gre v večini primerov za izdelovanje ponudbe za izdelek, ki ga bo začel serijsko proizvajati šele čez nekaj let (v večini primerov kupec izda povpraševanje najmanj dve leti pred serijsko proizvodnjo), je zelo pomembno, da nabava dobro oceni cene predvidenih materialov.
- Sodelovanje skupaj z razvojem pri metodi FMEA⁴, kjer je odgovornost nabave (predvsem oddelka Razvoja dobaviteljev), da poda svoje izkušnje o tem, kaj vse se je v preteklosti dogajalo s takšnimi ali podobnimi izdelki oziroma materiali. Izkušnje so pri tej metodi dobrodošle, saj se pri tej metodi upošteva, do kakšnih napak je prihajalo v preteklosti in kakšne so bile posledice. Na podlagi takih podatkov se lahko skupina odloči za spremembo konstrukcije, zamenjavo dobavitelja oziroma spremembo specifikacije (povečanje/zmanjšanje toleranc). Tako lahko že na začetku projekta zmanjšamo možnosti za napake v sami proizvodnji izdelka.
- Sodelovanje z razvojem pri kreiranju kakovostnih zahtev, kjer nabavna služba (predvsem oddelek Razvoja dobaviteljev) sodeluje pri predpisovanju pomembnih oziroma kontrolnih dimenzij (parametrov) na tehnični dokumentaciji ter pri predpisovanju planov kontrole nadzora kakovosti. Namen tega je predvsem zmanjšanje stroškov nadzora kakovosti.
- Sodelovanje nabavne službe s projektnim timom je predvsem pomembno pri potrjevanju prvih vzorcev, kjer je potrebno določiti seznam zahtev za potrjevanje izdelka PPAP⁵. Oddelek Razvoja dobaviteljev (vhodna kontrola) preveri, če so vzorci skladni s predpisanimi zahtevami za kakovost. Skupaj z razvojnim oddelkom dobavitelju potrdijo/zavrnejo dostavljene prve vzorce. Na podlagi rezultatov se potem odobri ponovno

⁴ Metoda FMEA – Analiza možnih napak in njihovih posledic (Failure Mode and Effects Analysis)

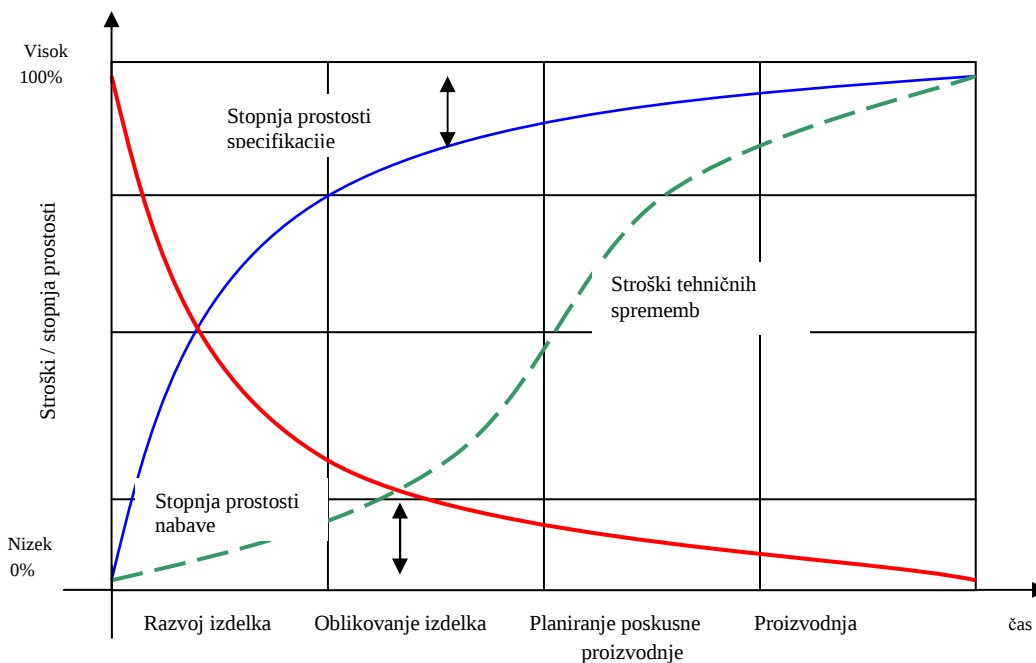
⁵ PPAP – Proces odobritve prvih vzorcev (Production Part Approval Process)

vzorčenje ali spremembe dimenzij/zahtev na tehnični dokumentaciji. Namen te faze je, da na podlagi prejetih vzorcev sklepamo, da je izdelek funkcionalno ustrezen, narejen iz pravega materiala, da ustreza zakonskim regulativam in da je ekološko neoporečen.

- Odgovornost nabavne službe pri procesu odobritve izdelave izdelka je predpisati statistični nadzor strojev in naprav, preveriti sposobnost in stabilnost procesa izdelave izdelka ter izvesti presojo procesa pri dobavitelju. Možne odločitve v tej fazi so sprememba kontrolnega plana, sprememba kontrolnih dimenzij oziroma toleranc, sprememba procesa izdelave, strojev ali naprav ter (najmanj pogosta) zamenjava dobavitelja. Namen vsega pa je zagotovitev stabilnega procesa izdelave izdelkov ter izognitev stroškom nadzora kakovosti pri rednih dobavah.

Pri razvojnih stopnjah osvajanja izdelka ima razvojni sektor na razpolago precej velik manaverski prostor pri določanju specifikacije. Istočasno ima tudi nabava relativno velike možnosti odločanja pri izbiri dobaviteljev. Ko pa so na planu že določeni osnutki oziroma so se že začrtale smernice razvoja, določile specifikacije izdelka in so bili izbrani določeni dobavitelji, ostane na razpolago bistveno manj prostih odločitev, ki so še na razpolago. Prostor se torej oži, zato je zelo pomembno, da se projektni tim sestavi takoj na začetku in da so vsi člani pravočasno ter sprotno obveščeni o morebitnih spremembah in dogodkih v vseh fazah procesa.

Slika 2: Odnos nabave do tehničnega procesa



Vir: Weele (1998, str. 211)

Kot lahko vidimo na sliki 2, stroški, ki nastanejo zaradi tehničnih, tehnoloških in komercialnih sprememb v kasnejših razvojnih fazah, naraščajo hitreje kot na začetku. Kolikor

bolj napreduje proces razvoja izdelka, toliko manj so specifikacije prilagodljive in uvajanje sprememb je čedalje zahtevnejše. Posledica se pokaže pri nabavi, saj se svoboda izbire zmanjšuje, stroški tehničnih sprememb na kasnejših stopnjah razvojnega procesa pa so čedalje večji (Weele, 1998, str. 210).

5. IZBOR DOBAVITELJEV

5.1. Izbor dobaviteljev, kot je opisan v strokovni literaturi

Izbor dobavitelja je eden najpomembnejših korakov nakupnega procesa. Podjetje mora dobro poznati dobavitelje, če želi oblikovati ustrezno nabavno politiko do njih. Zato mora imeti natančno evidenco obstoječih in tudi novih (potencialnih) dobaviteljev.

Politika nabavnih virov je odvisna predvsem od vrste materiala, kakovosti in količine materiala, cene ter roka dobave. Odločitve, ki jih mora sprejeti nabavna služba, se nanašajo na izbiro večjega ali manjšega števila dobaviteljev, stalnih ali občasnih dobaviteljev, na geografsko lokacijo dobaviteljev itd.

Podjetje se lahko odloči za oskrbovanje iz več virov ali za oskrbovanje pri enem viru. Pri prvi odločitvi podjetje nabavlja določen material pri različnih dobaviteljih in tako ni odvisno od enega samega dobavitelja. Pri drugi odločitvi podjetje naroča določen material samo pri enem dobavitelju. Razlogi za tako poslovanje so lahko v odločitvi podjetja, da bo imelo enega samega dobavitelja, kljub temu, da ima na trgu na razpolago več dobaviteljev oz. da podjetje lahko nabavlja material le pri monopolistu, ker nima na voljo drugih virov. Katero odločitev bo podjetje sprejelo, je odvisno predvsem od specifikacije nabavljenega materiala.

Podjetje se praviloma odloči za enega večjega dobavitelja materiala (Potočnik, 2000, str. 62):

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

Pomanjkljivost oskrbovanja iz enega vira je predvsem povečana soodvisnost obeh vključenih podjetij. Kupec pri takem poslovanju tvega zlasti, da se dobavitelj ne trudi več za konkurenčne prednosti, da izgubi povezavo s trgom ponudnikov ter da nastanejo veliki stroški zamenjave dobavitelja.

Če podjetje naroča velike količine materiala pri manjšem številu dobaviteljev, ima možnost izkoriščanja večjih količinskih popustov (rabatov) ali nižjih dostavnih stroškov. V primeru da

podjetje nabavlja pri večjem številu dobaviteljev, pa zmanjšuje tveganje pri oskrbi tudi v kritičnih situacijah. Prav zaradi navedenih razlogov je za nabavno službo izredno pomembno vprašanje, kako določiti pravilno število dobaviteljev. Potočnik navaja (2000, str. 63), da je splošno uveljavljeno praktično pravilo, da naj bo število dobaviteljev tolikšno, da se bo med njimi razvila konkurenca glede cen, kakovosti in storitev, povezanih s ponudbo in dobavo materiala.

Preden se odločimo za določenega dobavitelja, moramo (Weele, 1998, str. 79):

- povzeti zahteve, ki izhajajo iz specifikacije naročila in jih morajo izpolniti dobavitelji, ki jih prosimo za ponudbo,
- sestaviti moramo seznam ponudnikov, ki lahko sodelujejo. Velika podjetja navadno uporabljajo "seznam preverjenih dobaviteljev". Sodelujejo pa lahko samo dobavitelji s tega seznama. V primeru, da ne moremo upoštevati trenutnega dobavitelja (zaradi nove tehnologije), nove dobavitelje najprej temeljito preverimo, tako da jih razvrstimo po kakovosti, na podlagi tega pa nadaljujemo ali pretrgamo pogovore z njimi.

Nabavni oddelek na podlagi prejetih ponudb le-te tehnično in komercialno ovrednoti. Poudariti je potrebno zlasti tehnične, logistične, kakovostne, finančne in pravne vidike. Na podlagi temeljitih analiz pridobljenih ponudb mora nabavna služba izbrati ustreznega dobavitelja za določen material. Pri vrednotenju ponudb mora podjetje razlikovati tehnično in komercialno presojo.

Ker je dejavnikov, ki vplivajo na izbiro dobavitelja, veliko, je pomembno, da podjetje s svojimi zahtevami ne pretirava, saj se utegne med zbranimi podatki izgubiti. Pri izbiri dobaviteljev podjetje upošteva naslednje kriterije (Potočnik, 2000, str. 63):

- količino potrebnega materiala,
- kakovost potrebnega materiala,
- nakupno ceno materiala,
- pogoje in način plačila,
- rok dobave,
- dostavne možnosti in prevozne stroške ter
- dosedanje poslovne izkušnje z dobavitelji.

Dolgoročno poslovno sodelovanje med kupcem in dobaviteljem predstavlja določene prednosti za kupca, in sicer v zanesljivosti oskrbe, urejenem poteku dostave materiala ter hitrejšem in uspešnejšem reševanju reklamacij. Tudi dobavitelju predstavlja dolgoročno poslovno sodelovanje določene prednosti, in sicer proizvodno stabilnost, oblikovanje konkurenčnih cen zaradi zanesljivega ponovnega naročila in boljšega izkoriščanja zmogljivosti ter poznavanja kupca, ki se kaže v lažjem prilagajanju njegovim potrebam.

Izbira dobavitelja je ključnega pomena za uspešno poslovanje podjetja. Vedno se poraja vprašanje, kakšen oz. kateri je najboljši dobavitelj. To je tisti, ki zagotavlja konstantno kakovost svojih izdelkov, jih dobavlja v dogovorjenih rokih, se je sposoben prilagajati željam kupcev, ima dostopne oziroma konkurenčne cene, ima izdelek in storitve, ki vsebujejo določene standarde, dobro logistično podporo, je sposoben hitro ter zavzeto odpravljati morebitne napake in podobno. Nabava pa je v podjetju tista, ki s svojimi internimi ocenjevalnimi vzorci, z vprašalniki in obiski pri dobaviteljih izloči slabe in izbere dobre kakovostne dobavitelje.

Iskanje potencialnih dobaviteljev poteka v okviru raziskave nabavnega trga. Na ta način se sprva poišče vse dobavitelje, za katere je mogoče sklepati, da bi lahko postali poslovni partnerji. S pomočjo raziskovanja nabavnega trga se lahko prepozna tržne priložnosti in probleme ter pride do ustreznih rešitev. Raziskavo nabavnega trga Završnik (2004, str. 15) opredeljuje kot sistematično zbiranje, razvrščanje in proučevanje podatkov, nanašajočih se na vse dejavnike, ki vplivajo na nabavo materiala in storitev za zadovoljitev sedanjih in prihodnjih potreb podjetja, in sicer tako, da pripomorejo k optimalnemu donosu. Leenders, Fearon in England (1989, str. 429) pa opisujejo potrebo po raziskavi nabavnega trga zaradi sistematičnega zbiranja, klasificiranja in analiziranja podatkov, ki so osnova za kakovostne nabavne odločitve.

Od kakovosti izvedene raziskave ter dobljenih rezultatov so odvisne tudi odločitve, ki jih bodo vodstvo podjetja in nabavni strokovnjaki sprejeli na osnovi rezultatov. Zato je pomembno, da pridobljene rezultate raziskave kritično ovrednotimo ter prepoznamo nastale napake, da sprejete odločitve ne bodo temeljile na napačnih osnovah.

Šele na podlagi intenzivne raziskave nabavnega trga je kupec v položaju, ko lahko izvede stvarno primerjavo med ponudbami, izmed množice ponudnikov izbere najprimernejšega in najzanesljivejšega dobavitelja ter pokaže na najugodnejše nabavne možnosti za neko dano podjetniško potrebo. Analiza in opazovanje nabavnega trga naj bi preprečila, da ne bi spregledali ugodnih dobavnih virov in v podjetjih ne bi nastale težave ali izgube z nabavo pri napačnem dobavitelju, pri napačnem členu nabavne verige, na napačnem trgu ali z izbiro napačnega načina preskrbe. Dolgoročno za podjetje ni mogoče pridobiti in ohraniti zanesljivih ter zmogljivih dobaviteljev brez nenehnega izvajanja tržnega raziskovanja (Završnik, 2004, str. 47).

Pri identifikaciji ustreznih dobaviteljev si lahko pomagajo nabavni strokovnjaki z različnimi viri informacij, ki jih Scheuing (1989, str. 214) deli na:

- objavljene tiskane vire (razni registri in industrijski viri),
- notranje vire (razne internetne baze in informacije internega osebja),
- osebne slike (prodajna osebja, sejmi konferenca, razstave) in

- mednarodne vire (informacije in baze podatkov političnih, gospodarskih in strokovnih združenj).

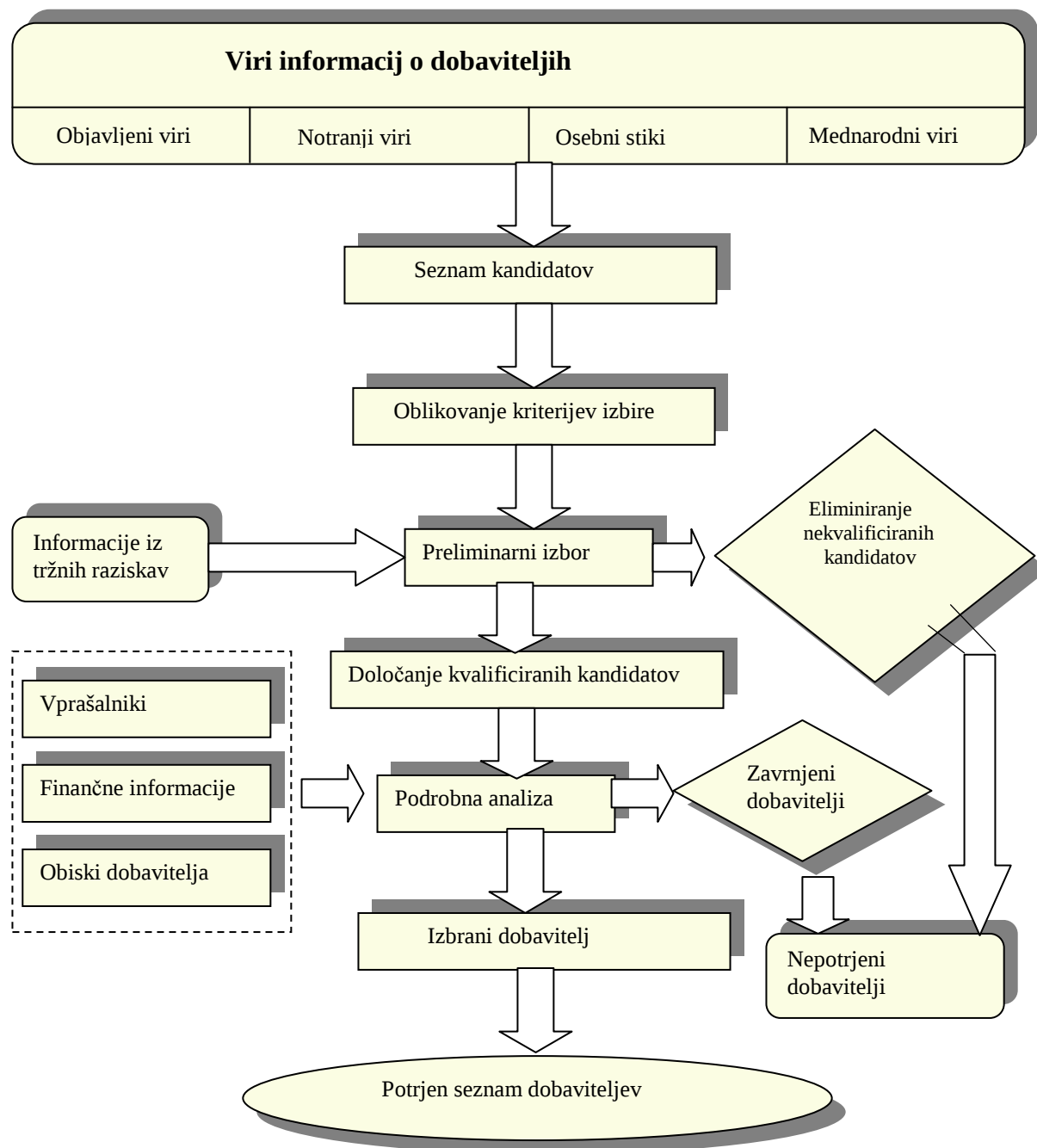
Viri, ki nam olajšajo dostopnost do teh podatkov, so lahko (Završnik, 1994, str. 59-66):

- industrijski registri in adresarji (naslovi, panoge, finančno stanje),
- publikacije, ki jih izdajajo dobavitelji (katalogi, prospekti, poslovna poročila, itd.),
- baze podatkov (CD – marketing, 'Wer liefert Was' – kdo kaj dobavlja, internet, itd.),
- borzna in tržna poročila,
- strokovni časopisi in revije,
- dnevni časopisi in službe informacij,
- poslovni časopisi,
- rumene strani telefonskih imenikov,
- sejmi in razstave,
- statistične publikacije,
- viri v podjetjih (zaposleni v različnih oddelkih podjetja),
- informacije od posrednikov,
- izmenjava izkušenj s kolegi iz stroke v drugih podjetjih,
- sporočila bank, zbornic in vladnih ustanov ter
- inštitut za tržne raziskave.

Ciljna skupina dobaviteljev, ki jih ocenjujemo, je izbrana na osnovi vrednosti nabave v preteklem obdobju oziroma glede na strateško pomembnost dobavitelja (v kolikor se z dobavitelji že posluje). Nujno pa je potrebno zbrati čim več podatkov, ki nam olajšajo kasnejši izbor dobavitelja.

Postopek izbire dobaviteljev ne sme biti enkratna naloga podjetja, ampak mora podjetje vedno stremeti za takimi dobavitelji, ki imajo sposobnost, da se prilagajajo razmeram kupca. Ta njihova sposobnost se odraža v zadostnih zmogljivostih, ki bodo pravočasno zadovoljile kupčeve količinske potrebe po materialu in surovinah. Pri tem seveda ni pomembna le količina, temveč morajo ustrezati še cena, kakovost, roki dobav in plačilni pogoji. Res je, da stalni dobavitelji kupca že poznajo, vedo za njegove potrebe in poznajo njegovo obnašanje, po drugi strani pa kupec pozna tudi njih, čeprav to ne sme biti razlog, da podjetje ne bi poskusilo izbrati še ugodnejših dobaviteljev, zlasti če obstaja na trgu konkurenca med dobavitelji določenega materiala.

Slika 3: Izbiranje novega dobavitelja



Vir: Završnik (2004, str. 57)

Na sliki 3 je prikazan proces izbiranja novega dobavitelja, kot ga opisuje Završnik. Najprej se proučijo vsi razpoložljivi viri informacij o dobaviteljih. Sledi seznam potencialnih kandidatov. Na podlagi kriterijev izbire se izvrši preliminarni izbor, kjer se izloči dobavitelje, ki dejansko niso ustrezni, da se po nepotrebnem ne trošijo sredstva nadaljnjih postopkov. Sledijo postopki, da se pridobi čim več relevantnih informacij za dobavitelje, ki so v ožjem izboru. Podrobnejša analiza rezultira v seznamu dobaviteljev, za katere se zdi, da so

prilagojeni potrebam podjetja. Skupina strokovnjakov se nato sestane in odloči, katerega dobavitelja bo obiskala z namenom, da si ogleda tovarno in se pogovori z vodstvom. Na zaključnem sestanku po presoji izbere najboljšega dobavitelja in ga uvrsti na listo potrjenih dobaviteljev. Odločitev o izboru ali zavrnitvi se dobaviteljem na ustrezen način sporoči skupaj z navedbo razlogov, saj se lahko razmere spremenijo in se pojavi potreba po sodelovanju prav z enim izmed teh.

5.2. Postopek izbora dobaviteljev v podjetju HXS

Če upoštevamo dejstvo, da so sodobni avtomobili sestavljeni tudi s po 15000 sestavnimi deli, potem lahko kaj hitro sklepamo, da proizvajalci avtomobilov sami niso v stanju proizvajati vseh teh sestavov in komponent. Res je, da so posamezne, predvsem elektronske, komponente sestavljene iz velikega števila enakih ali podobnih elementov, pa vseeno ostane ostalih sestavov in elementov tolikšno število, da je praktično potrebno po celem svetu poiskati specializirane dobavitelje, ki so v stanju proizvajati zahtevane sklope, saj razpolagajo s potrebnim znanjem in tehnologijo. Pogosto pa vršijo določene institucije samo testiranja za proizvajalce avtomobilov in ravno tako nastopajo kot dobavitelji. Prav tako tudi dobavitelji sestavnih delov poiščejo poddobavitelje za dele, ki niso specializirani.

Podjetje HXS poišče svoje dobavitelje ali izvajalce iz različnih razlogov, in sicer so to:

- ugodne cene,
- logistični stroški,
- ustrezna tehnologija dobavitelja,
- zasedenosti kapacitet doma in
- lastni razvoj dobavitelja.

V avtomobilski industriji poznamo veliko število t.i. sistemskih dobaviteljev. To pomeni, da ti dobavitelji prejema posamezne sestavne dele od svojih poddobaviteljev (v tem primeru nastopa HXS kot poddobavitelj) in jih sestavljajo v sklope, ki jih potem dostavljajo končnemu kupcu – proizvajalcu avtomobilov. Kot primer lahko navedemo, da HXS določenim dobaviteljem dostavlja žaromete za meglo, le-ti pa jih kot takšne vgrajujejo v odbijače in potem celotne sklope dostavljajo proizvajalcem avtomobilov neposredno na montažno linijo. V takem primeru poteka celoten razvojni projekt do serijske proizvodnje v sodelovanju s končnim kupcem in ne s sistemskim dobaviteljem.

V podjetju HXS se vodijo evidence dobaviteljev v piramidi odobrenih dobaviteljev. Te liste se vodijo hkrati tudi po posameznih projektih. Ko določen proizvajalec avtomobilov izbere HXS za dobavitelja svetilne enote, ta sedaj razpolaga z vsemi njegovimi poddobavitelji, ki so že do sedaj dobavljali podobne sestavne dele. Odločitev navidez ni več težka, vendar se vsako

leto na trgu dobaviteljev pojavijo novi dobavitelji, ki močno konkurirajo obstoječim po ceni, kakovosti, dobavnih pogojih, tehnologiji, lastnem razvoju, poleg tega pa so morda tudi manj oddaljeni, imajo boljše transportne možnosti, skladiščne kapacitete itd. Sedaj pa se izbor nekoliko oteži, saj se stremi za čim bolj optimalnimi izbori. Odločitve niso lahke in enostavne, ker se tokrat pri odločitvah niha med zanesljivostjo in izkušnjami na eni strani ter ugodnostmi in tveganji na drugi strani, poleg tega pa ima pri odobritvi novih dobaviteljev zadnjo besedo matično podjetje Hella v Nemčiji.

HXS je eno izmed hčerinskih podjetij koncerna Hella, ki ima po svetu veliko število svojih podjetij. Zaradi celovitega in enotnega nadzora nad vsemi temi podjetji Hella postopoma instalira informacijski sistem SAP v vsa svoja podjetja. V centralni nabavi so s pomočjo nabavnih oddelkov hčerinskih podjetij izdelali enotno bazo dobaviteljev ali t. i. piramido odobrenih dobaviteljev (priloga 2), ki je dosegljiva in uporabna za vse njene enote po svetu, hkrati pa omogoča vršiti centralni nadzor in predlagati optimalne rešitve pri izboru dobaviteljev. Vse nabavne službe v hčerinskih podjetjih koncerna so dolžne sproti ažurirati podatke o dobaviteljih, ki so uvrščeni v bazo, in posredovati podatke o novih potencialnih dobaviteljih. Dobavitelji, ki so uvrščeni v piramido dobaviteljev, so koncernski dobavitelji in so dolžni zagotavljati nemoteno oskrbo vseh Hellinih podjetij na določenem območju. Zaradi velik razdalj in razlik med posameznimi območji je Hella oblikovala piramide dobaviteljev za različna območja, in sicer za evropske dobavitelje, za ameriške dobavitelje in dobavitelje na azijskem področju. Raznolikost nabavljenih delov je povod, da so piramide dobaviteljev razdeljene tudi po različnih skupinah proizvodov, in sicer na plastične dele, kovinske dele in elastomere oziroma dele iz gume. Razdelitev na več področij je bila nujna, saj so izdelki in posledično dobavitelji le-teh med seboj preveč različni, da bi jih lahko združevali v eno skupino. Samo dobaviteljem, ki so uvrščeni v piramido, je dovoljeno posredovati nova povpraševanja.

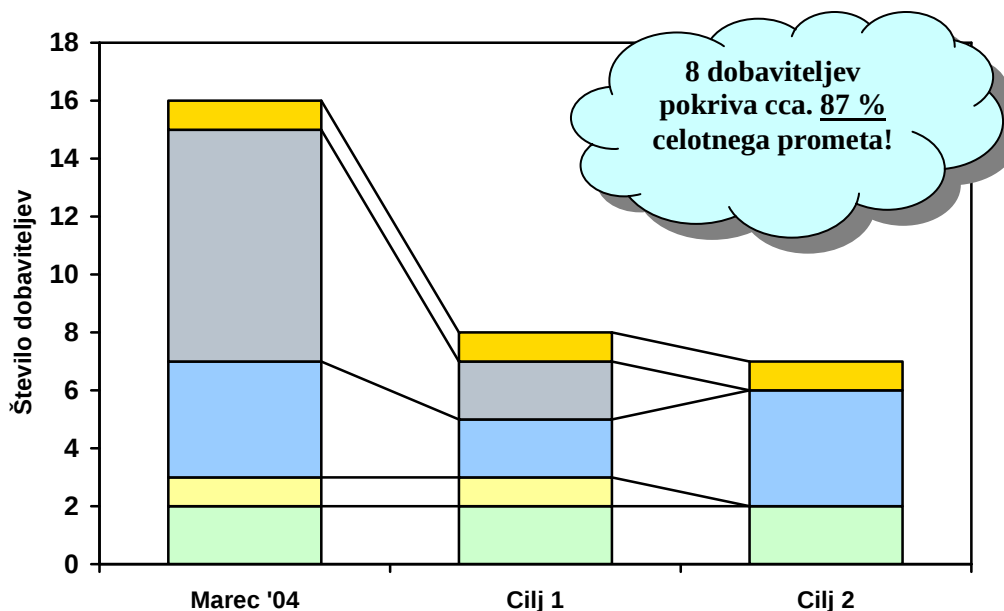
Povod za oblikovanje piramid dobaviteljev je bila podrobna analiza stanja na strani dobaviteljev in ugotovitev, da je število vseh dobaviteljev koncerna preveliko. Skupaj s hčerinskimi nabavnimi oddelki so za vsako materialno skupino zbrali podatke o aktualnih dobaviteljih in prometu, ki ga le-ti ustvarjajo. Glavna ugotovitev analize je bila, da manjše število dobaviteljev pokriva večji del celotnega prometa. Na sliki 4 je prikazan primer analize za trg dobaviteljev veliko volumenskih plastičnih delov. Ugotovljeno je bilo, da 87% celotnega prometa pokriva 8 aktualnih dobaviteljev (od 16 obstoječih). Cilj nabavne službe je bil zmanjšanje števila dobaviteljev iz 16 na 7 ter prenos preostalih 13% poslov na te dobavitelje. Na enak način so bile izdelane tudi piramide dobaviteljev za vse ostale materialne skupine nabavnih delov.

Cilji oblikovanja piramid dobaviteljev so naslednji:

- zmanjšanje števila dobaviteljev,
- prenehanje poslovanja z dobavitelji, ki ne izpolnjujejo zahtev koncerna Hella (plačilni pogoji, dobavni pogoji, itd.) in nimajo ustreznih certifikatov,

- boljši pogoji nabave pri aktivnih dobaviteljih zaradi večjega obsega poslovanja,
- intenzivnejše sodelovanje z odobrenimi dobavitelji in sodelovanje v smislu partnerstva.

Slika 4: Analiza trga dobaviteljev za veliko volumenske plastične dele



Vir: Predstavitev Material group management Hella (2005, str. 4)

V vsakem primeru predstavljajo piramide dobaviteljev osnovo, na podlagi katerih se sprejemajo nadaljnje odločitve. Poleg teh t. i. internih podatkovnih baz pa se HXS in Hella poslužujeta tudi baz podatkov, ki so dosegljivi preko elektronskih medijev, CD-arhivov itd.

Podatki o dobaviteljih, ki so na voljo v piramidi dobaviteljev, so naslednji:

- naziv podjetja,
- lokacija,
- proizvodni program in vrsta proizvodov, ki jih lahko dobavlja koncernu Hella,
- število zaposlenih (razvoj / proizvodnja / komerciala),
- najpomembnejši kupci,
- najpomembnejši dobavitelji,
- promet v preteklem letu in plan za naslednje leto in
- boniteta.

Poleg zgoraj omenjenih podatkov so v piramidi dobaviteljev na voljo še preostali podatki, ki so predstavljeni v tabeli 4.

Tabela 4: Podroben seznam podatkov v piramidi dobaviteljev

DOBAVITELJ												KAKOVOST										IZKUŠNJE	RAZVOJ	NABAVA										LOGISTIKA	PROIZVODNJA	GOSPODARSTVO																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
												DIN ISO EN 9001																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								

Vir: Interni podatki nabavne službe podjetja HXS

Možnosti, ki jih nudi piramida dobaviteljev:

- sistematizacija dobaviteljev,
- grupiranje dobaviteljev glede na proizvodni program,
- grupiranje razvojnih dobaviteljev,
- izbor strateških partnerjev,
- logistične odločitve,
- optimiranje poslovnih odločitev,
- omogočen je sistemski nadzor dobaviteljev po posameznih regijah oziroma vnaprej določenih sektorjih,
- olajšan je program presojanja dobaviteljev,
- lažje je organizirati nabavne konference in konference o kakovosti,
- programi usposabljanja in razvoja dobaviteljev.

Izbor dobaviteljev je do neke mere omogočen posameznim hčerinskim podjetjem koncerna, dokončno pa dobavitelja odobrijo v centralni nabavi koncerna. Centralna piramida dobaviteljev omogoča minimizirati tovrstne poslovne odločitve na najnižjo možno mero tveganja. Večina podatkov je zaupne narave, saj so pridobljeni na specifičen interni način, prav tako pa lahko predstavljajo vir konkurenčnih prednosti. Vodijo se preko sistema SAP in intraneta ter se arhivirajo v zato predvidenih registrih.

Za iskanje potencialnih novih dobaviteljev, ki bi jih želeli uvrstiti v piramido dobaviteljev, je v podjetju HXS zadolžena strateška nabava s podporo službe razvoja dobavitelje. Iskanje potencialnih dobaviteljev poteka na podlagi kriterijev, opisanih spodaj.

KAKOVOSTNI KRITERIJI:

- ali ima osvojenega katerega izmed standardov kakovosti, po možnosti QS 9000, VDA 6.1 ali celo ISO TS 16949,
- dobavljanje kateremu izmed znanih proizvajalcev avtomobilov ali njegovemu dobavitelju,
- dolgoletne pozitivne izkušnje ostalih podjetij,
- predložitev rezultata presoje sistema / procesa / izdelka, ki jo je pri njem izvedel kateri izmed renomiranih kupcev; prednost imajo kupci avtomobilske branže,
- razpolaganje z vrhunskim tehnično usposobljenim kadrom,
- kakovost proizvodov, materialov, storitev,
- tehnična in tehnološka opremljenost,
- rezultati ocene presoje in
- kakovost dostavljenih vzorcev.

LOGISTIČNI KRITERIJI:

- hitra dostava in
- točnost dobav.

NABAVNI KRITERIJI:

- cena,
- spremni dokumenti,
- označevanje,
- ocena embalaže,
- odnos dobavitelja do podjetja HXS,
- zmožnost reagiranja na spremembe,
- dobavni roki,
- hitrost reševanja problemov,
- finančno stanje in
- stopnja odvisnosti od HXS.

RAZVOJNI KRITERIJI:

- lasten razvoj in konstrukcija,
- obvladovanje specifičnih metod (FMEA in PPAP) ter
- tehnična podpora.

PROIZVODNI KRITERIJI:

- izdelovalne kapacitete in

- velikost asortimana.

FINANČNI KRITERIJI:

- finančno stanje dobavitelja in
- zapadle obveznosti.

HXS na podlagi navedenih kriterijev in pozitivne presoje predloži centralni nabavi Helle poročilo o potencialnem dobavitelju. Sledi preverjanje dobavitelja s strani Helle, ki še enkrat preveri raven cen na podlagi paketnega povpraševanja oz. benchmarkinga. To pomeni, da dobavitelju pošlje povpraševanje za določene obstoječe izdelke in tako oceni, ali je dobavitelj cenovno primeren oziroma primerljiv z ostalimi obstoječimi dobavitelji. V kolikor so cene sprejemljive, Hella ponovno izvede postopek presoje pri dobavitelju na vseh področjih poslovanja. V kolikor so vsi kriteriji zadovoljeni in se dobavitelj strinja z Hellenimi standardnimi pogodbami ter pogoji, je dobavitelj dokončno potrjen s strani koncerna Helle in je uvrščen v piramido dobaviteljev.

Vsa podjetja znotraj koncerna Helle lahko naročajo polproizvode in materiale za serijsko proizvodnjo izključno od dobaviteljev, ki so na listi odobrenih dobaviteljev. Sistem centralne piramide dobaviteljev se uporablja šele dve leti, zato obstajajo določene izjeme, ko določen obstoječi dobavitelj ne izpolnjuje vseh pogojev za vključitev v piramido. Ker bi bil postopek zamenjave takega dobavitelja dolg in povezan z visokimi stroški, so se v centralni nabavi odločili, da imajo taki dobavitelji status začasnih dobaviteljev, ki so blokirani za nove projekte (New business hold). Tak dobavitelj lahko dobavlja material do izteka tekoče serije, ne more pa pridobiti naročil za nove projekte.

Poleg piramide dobaviteljev ima HXS v svojih bankah podatkov evidentirane in vodene vse dobavitelje, s katerimi posluje, vendar so ti dobavitelji razdeljeni po posebnih kriterijih od dobaviteljev, ki dobavljajo proizvode za serijsko vgradnjo, do dobaviteljev, ki dobavljajo t. i. periferne proizvode oziroma materiale, kot je na primer pisarniški material. Eden izmed kriterijev je tudi letni promet, ki ga beleži HXS s posameznim dobaviteljem.

Izbor posameznega dobavitelja sestavnih delov se ne vrši samo v nabavni službi, ampak se dobavitelj izbere v projektnem timu. Projektni tim je skupina, ki se oblikuje v času, ko podjetje pridobi novo povpraševanje oz. je podjetje HXS nominirano kot dobavitelj novega izdelka.

Projektni tim je sestavljen iz:

- ožjega tima, ki ga sestavljajo: vodja projekta, vodja konstrukcije, vodja planiranja kakovosti, vodja planiranja procesa, in
- podpornega tima, ki ga sestavljajo predstavniki: nabave, prodaje, kalkulacij, kakovosti, montaže in oseba, odgovorna za serijsko proizvodnjo za določen izdelek.

V projektnem timu se na podlagi že omenjenih kriterijev odločajo, ali bomo določen sestavni del izdelovali v lastni proizvodnji ali bomo sestavni del kupovali na zunanjem trgu. Referent nabave, ki sodeluje v projektnem timu, mora od odobrenih dobaviteljev pridobiti ponudbe za sestavne dele, za katere se je projektni tim odločil, da se bodo nabavljale pri zunanjih virih.

V koncernu ima nabavna služba skupen program EASY, v katerem se izdela povpraševanje za določen artikel. Dobavitelj, ki je vključen v bazo odobrenih dobaviteljev, prejme obvestilo, da je bilo na njegov naslov lansirano novo povpraševanje. Ko pozvani dobavitelji odgovorijo oz. oddajo svojo ponudbo, nabavni referent izdela obrazec 'Vrednotenje ponudb', na katerem so zbrane vse podrobnosti pridobljenih podatkov (priloga 3: Obrazec 'Vrednotenje ponudb'). Ko ima nabavni referent zbrane dokončne ponudbe in komentarje dobaviteljev na izdelek, podatke predstavi celotnemu projektnemu timu. Na podlagi vseh zbranih podatkov se celoten tim odloči o izbiti dobavitelja. Najpogostejši kriteriji za izbiro so cena in ostali komercialni pogoji ter komentarji dobavitelja na naše tehnične zahteve (npr. tolerance na izdelku).

Drugačen proces izbire dobaviteljev velja za dobavitelje žarnic, katere predstavljajo v celotnem koncernu zelo veliko postavko med nabavljenimi deli. V primeru žarnic centralna nabava Helle enkrat letno zbere letne potrebe celotnega koncerna za vse tipe žarnic. Tako zbrani podatki predstavljajo temelj za pogajanja z dobavitelji za letne pogodbe. Posel dobi tisti ponudnik, ki ponudi najugodnejšo ceno za določen tip žarnice. Taka politika nabave je trenutno možna le pri žarnicah, saj so proizvodi standardnega tipa in so zamenljivi med seboj.

5.3. Prednosti, slabosti in možnosti izboljšave procesa izbire dobaviteljev v podjetju Hella Lux Slovenija

Kot sem do sedaj že večkrat omenila, je izbor dobaviteljev zelo pomembna naloga nabavne službe in ostalih služb v vsakem podjetju. Izjema ni niti podjetje Hella Lux. Izbor primernih dobaviteljev je prvi korak k temu, da bo celoten projekt serijske proizvodnje določenega izdelka v HXS potekal brez neplaniranih sprememb in dodatnih stroškov, ki jih dodatne oziroma naknadne spremembe prinesejo.

Baza oziroma piramida dobaviteljev, ki je sestavljena na podlagi podatkov in izkušenj Hellinih hčerinskih podjetij in centralne nabavne službe v Helli, je osnova za izbiro dobaviteljev za nov izdelek ali material. Delno to pomeni, da imamo v nabavni službi olajšano delo pri izbiri dobaviteljev, saj nam ni potrebno vselej preverjati, ali je dobavitelj odobren, certificiran, plačilno sposoben itd., saj so vsi dobavitelji v piramidi vsaj enkrat letno podvrženi zunanji presoji s strani pristojne službe iz centralne Helle ter iz našega podjetja. To pomeni, da se pri izboru dobaviteljev v nabavni službi lahko v večji meri osredotočimo na nabavno ceno ter dobavne in plačilne pogoje.

Dobro stran celotnega procesa izbire dobaviteljev vidim tudi v tem, da se nabava v nobenem primeru sama ne odloči, kateri dobavitelj bo izbran. Vedno je v proces izbire dobavitelja vključen celotni projektni tim, ki mora soglasno sprejeti in potrditi dobavitelja. Zaradi zelo specifičnih nabavnih delov in same tehnične zahtevnosti le-teh je zelo pomembno, da so pri izboru prisotni sodelavci iz razvoja, tehnologije in oddelka za zagotavljanje kakovosti, ker le-ti najbolj poznajo specifiko posameznih izdelkov.

Slabost take izbire pa vidim predvsem v tem, da novega potencialnega dobavitelja ne moremo izbrati sami, ampak smo vedno odvisni od centralne nabave iz Helle. To je slabost predvsem takrat, ko v nabavni službi najdemo novega primerne dobavitelja na domačem ali tujem trgu, dokončno pa ga mora potrditi centralna nabava. Celoten postopek certificiranja in uvrstitve v piramido dobaviteljev je lahko zelo dolgotrajen (tudi do 1 leto), kar pa v nekaterih primerih ni sprejemljivo. Problem lahko nastane takrat, ko za določen nov polizdelek pridobimo konkurenčnega novega dobavitelja, ki pa še ni uvrščen v piramido dobaviteljev. V takem primeru lahko dobavitelju zaupamo posel šele po opravljenih pregledih in presojah dobavitelja s strani Helle. Zaradi celotnega postopka moramo v takem primeru na začetku projekta izbrati odobrenega dobavitelja, z aktivnostmi zamenjave obstoječega dobavitelja pa lahko pričnemo šele, ko je nov dobavitelj dokončno odobren. Večinoma je tak proces povezan s precejšnjimi stroški, saj moramo pri kupcu izvesti ponovno vzorčenje celotnega izdelka zaradi zamenjave dobavitelja. Sama sem mnenja, da bi lahko v takih primerih centralna nabava izdala pogojno odobritev dobavitelja na podlagi prvih pridobljenih podatkov že na samem začetku projekta. Tako bi se izognili naknadnim stroškom zamenjave dobavitelja.

Menim, da je proces izbire dobavitelja v podjetju HXS dober in da korenite spremembe niso potrebne. Možnosti za izboljšane vidim predvsem v dopolnitvi baze oziroma piramide dobaviteljev z dodatnimi podatki o dobaviteljih (npr. katalogi artiklov, ki jih dobavitelj proizvaja) in ureditvi dostopa do določenih podatkov o proizvodnem programu tudi razvojnemu oddelku. Tak dostop bi omogočil zaposlenim v razvojnem oddelku več informacij o polizdelkih in lažje odločanje o tem, kakšne polizdelke bodo uporabili za izdelavo oziroma sestavo končnih izdelkov.

Izboljšavo vidim tudi v poenotenih obrazcih za povpraševanja, saj bi na podlagi le-teh lažje primerjali ponudbe med seboj. Zaradi različnih specifik polizdelkov bi morali biti obrazci različni za posamezne skupine proizvodov (npr. kupljeni deli, ki so sestavljeni iz več manjši polizdelkov; kupljeni deli izdelani samo iz enega osnovnega materiala itd.).

6. OCENJEVANJE DOBAVITELJEV

6.1. Ocenjevanje dobaviteljev, kot je opisano v strokovni literaturi

Ocenjevanje dobaviteljev pomeni načrtno zbiranje informacij za izbor novih in kontrolo obstoječih dobaviteljev. V podjetjih lahko ocenjevanje dobaviteljev poteka na osnovi subjektivnih ocen, ali pa na podlagi formalnega sistema ocenjevanja izbranih dobaviteljev.

Proces stalnega spremljanja in ocenjevanja dobaviteljev ima pomembno vlogo pri izvajanju celovitega obvladovanja kakovosti, saj je kakovost končnih izdelkov precej odvisna od kakovosti osnovnih materialov in surovin. Glavna naloga nabavne službe je, da sodeluje pri izboljšanju kakovosti, ki jo ponujajo dobavitelji.

Za izboljšanje kakovosti svojih izdelkov številna podjetja izberejo preventivni pristop, kar v primeru nabavne službe pomeni, da mora ohraniti in/ali izboljšati kakovost materialov in storitev, ki jih podjetje kupuje. Preventivni pristop omogočajo naslednji ukrepi (Weele, 1998, str. 221):

- priprava specifikacij za nabavno naročilo (le-ta mora vsebovati tehnični opis, dopolnjen z načrti, oceno materialnih potreb za kratkoročno in srednjeročno obdobje in dodatne logistične zahteve, kot sta pakiranje in prevoz),
- poprejšnja ocenitev (morebitnih) dobaviteljev (preveriti moramo ali je dobavitelj dober in ali je sposoben zadovoljiti naše potrebe),
- kontrola vzorca (kupec zahteva od dobavitelja, da v sodelovanju z njegovim oddelkom za oblikovanje izdelava vzorčni material),
- dobava prve poskusne serije in nadaljnjih poskusnih serij (strokovnjaki kupčevega podjetja morajo biti navzoči med proizvodnjo, da bi ocenili izdelavni proces; pozornost je usmerjena predvsem kontroli izdelavnega procesa in delovanju organizacije kontrole kakovosti),
- izdelava prvih proizvodnih serij (pokaže nam, ali je dobavitelj izpolnil svoje obljube, ali je dejansko sposoben dobavljati material brez napake itd.; končni cilj je neposredni prevzem dobavljenih izdelkov),
- dogovor o kakovosti in certifikat (proizvajalec izstavi certifikat samo tistemu dobavitelju, ki mu vedno brez pomanjkljivosti in napak dobavi ves material, ki ga kupuje pri njem; certificirani dobavitelj pride na seznam izbranih dobaviteljev, kar pomeni, da ustreza tudi za nove projekte) in
- občasno preverjanje (kupec preveri stopnjo, do katere so bile izpolnjene dogovorjene naloge; tu pridejo v poštev razni sistemi ocenjevanja dobaviteljev, ki jih posamezna podjetja uporabljajo).

Za ocenjevanje dobavitelja lahko kupec uporablja metode (Weele, 1998, str. 227), opisane spodaj.

- Kontrola materiala: daje sliko o ravni, na kateri dobavitelj doseže, da poteka vse brezhibno, to je skladno s standardi in zahtevami, ki jih samo določi. Pri kontroli materiala ugotovijo vsako pomanjkljivost, njen vzrok in jo odpravijo. Opaženim odmikom pogosto pripišejo negativne točke v odstotkih zavrnitvi. Skupni rezultat je (z nekaj pojasnili) slika o kakovostni ravni celotnega proizvodnega procesa.
- Kontrola procesa: je sistematično raziskovanje obsega, do katerega lahko dobavitelj predvidljivo prilagodi (tehnične) procese določenim standardom. Prav tako tudi preverijo, ali ustrezajo surovine, polizdelki itd. in ali so navodila za delovne operacije ter izvajanje proizvodnega procesa celovita in razumljiva. Skratka, s kontrolo procesa ugotavljajmo, ali imajo izvajalci na voljo vse pripomočke (vštevši strokovno znanje) za zagotavljanje normalne in nadzorovane proizvodnje. Temu pravimo tudi pregled 4M (man – človek, materials – material, machines – stroji in methods – metode).
- Kontrola sistemov: vključuje primerjavo dobaviteljevega kakovostnega sistema z zunanjimi standardi. Standard ali norma je splošno sprejeta usmeritev. Standardi so lahko za določeno podjetje splošni ali specifični. Primeri za splošne standarde so standardi Allied Quality Assurance Publications (AQAP), ki temeljijo na vojaških standardih, in evropski standardi NEN-ISO.

Ocenjevanje dobavitelja pa lahko poteka na štirih ločenih ravneh (Weele, 1998, str. 318).

- Raven izdelka: vhodna kontrola in kontrola kakovosti, ki ju opravimo, pokažeta stopnjo ustreznosti kakovosti prevzetega materiala.
- Procesna raven: pri tem pristopu natančno preverjamo stanje dobaviteljeve proizvodne opreme in njegov sistem kontrole kakovosti.
- Raven sistema zagotavljanja kakovosti: tukaj je predmet preverjanja dobaviteljeva organizacija kakovosti.
- Raven podjetja: to je najvišja raven preverjanja. Pri tem upoštevamo še finančne vidike, želi pa se ugotoviti tudi usposobljenost dobaviteljevega vodstva. Finančno ocenjevanje dobaviteljev temelji na letnih poročilih, ki jih dobimo od njih. Večina evropske zakonodaje zahteva, da podjetja predložijo povzetek svojih finančnih poročil lokalnim gospodarskim zbornicam, pri katerih so registrirana. Tako si skuša kupec ustvariti sliko o konkurenčnosti posameznega dobavitelja v bližnji prihodnosti.

Metode za ocenjevanje dobaviteljev se od podjetja do podjetja razlikujejo. Ločimo med subjektivnimi metodami, ki se uporabljajo za ocenjevanje dobaviteljev na podlagi osebnih presoj in izkušenj različnih oddelkov v podjetju z dobaviteljem, in objektivnimi metodami, ki poskušajo poslovanje dobavitelja ovrednotiti količinsko. Za objektivne metode izdelajo v nabavni službi razpredelnice, s katerimi sistematično primerjajo in ocenjujejo podatke o

količini, cenah, kakovosti, dobavnih rokih, plačilnih pogojih itd., ki jih dobijo od dobaviteljev. Druge metode, ki jih lahko v podjetju uporabijo, so še osebno ocenjevanje, revizija dobaviteljev ter metoda dovoljenih stroškov, kjer v podjetju ugotavljajo, kolikšna je sploh lahko dobaviteljeva lastna cena za posamezni sestavni del in le-to primerjajo z dobaviteljevo dejansko lastno ceno.

Vsaka od teh metod seveda ni primerna v vseh okoliščinah. Revizija dobavitelja in metoda dovoljenih stroškov sta primerni metodi predvsem pri strateških dobaviteljih in proizvodih, saj so stroški veliki. Za ostale metode potrebujemo manj časa in se precej široko uporabljajo. Metoda razvrščanja dobavitelja je primerna predvsem za ocenjevanje obstoječih dobaviteljev, pri katerih nas bolj zanimajo kvantitativni podatki, samo nekateri vidiki poslovanja, kjer zadostujejo standardi podatki, ter interni podatki o dobavitelju. Če pa smo v podjetju osredotočeni v prihodnost, na nove in obstoječe dobavitelje, če nas zanima predvsem kakovost, če je potrebno sodelovanje z dobavitelji za pridobivanje ustreznih podatkov, potem je primerna metoda revizija dobavitelja.

6.2. Ocenjevanje dobaviteljev v podjetju HXS

Ocenjevanje dobaviteljev pomeni dodaten nadzor nad vsestransko kakovostjo nabavljenega materiala, kar je v interesu kupca in dobavitelja. Namen ocenjevanja dobaviteljev je pridobiti podrobnejšo predstavo o dobaviteljih in s tem olajšati odločanje o izbiri dobavitelja za širjenje sodelovanja na eni strani in za učinkovitejše izvajanje korektivnih ukrepov na drugi strani. Ocenjevanje je orodje za izboljšanje sodelovanja in ne za kreiranje liste odobrenih dobaviteljev.

V podjetju HXS dobavitelje ocenjujemo s ciljem, da:

- izberemo kakovostne in zanesljive dobavitelje, ki bodo lahko sledili našim poslovnim ciljem,
- si zagotovimo najugodnejše dobavne pogoje v danih razmerah,
- zagotovimo konkurenčno prednost podjetja na ciljnem tržišču,
- zagotovimo učinke ekonomije obsega kupcem, HXS-u in našim dobaviteljem ter
- vzpostavimo mrežo dobaviteljev, ki bodo v dolgoročnem poslovnem sodelovanju s HXS videli svojo poslovno priložnost.

Namen ocenjevanja dobaviteljev je pridobiti podrobnejšo predstavo in s tem olajšati odločanje o izbiri dobavitelja. Ocenjevanje dobaviteljev je del standardov serije ISO 9000. Stalno ocenjevanje zagotavlja realno sliko, saj je poslovno okolje dinamično in tako tudi v kratkem času lahko nastanejo pomembne spremembe.

Ciljna skupina dobaviteljev, ki jih vrednotimo, je izbrana na osnovi vrednosti nabave v preteklem obdobju oziroma glede na strateško pomembnost dobavitelja (v kolikor se z dobavitelji že posluje). Nujno pa je potrebno zbrati čim več podatkov, ki nam olajšajo kasnejši izbor dobavitelja.

V nadaljevanju bom predstavila načine ocenjevanja dobaviteljev, ki se izvajajo v podjetju HXS.

6.2.1. Letno ocenjevanje

Enkrat letno se na podlagi ocen sodelavcev v nabavnem oddelku (tako strateške in operativne nabave kot tudi podatkov sodelavcev iz vhodne kontrole) izdela ocenjevalna tabela, kjer se ocenijo vsi dobavitelji po štirih kriterijih:

1. **kakovost:** QM/Audit/Okolje, serijska kvaliteta, HP-C/STS/PPM, reklamacije, poročilo o prvih vzorcih, stalno izboljševanje kvalitete;
2. **cena/stroški:** nivo cen, stroškovna transparentnost, podpora pri zniževanju stroškov, dolgoročni dogovori;
3. **logistika:** naročanje/ logistični parametri, logistika / servis, kakovost;
4. **tehnologija/sodelovanje/servis:** razvojni potencial, management sprememb, tehnologija, pogodbe/dogovori, komunikacija.

Na podlagi ocen, ki jih dodelijo zaposleni iz posameznih oddelkov določenemu dobavitelju, se na koncu izračuna skupna ocena. Na podlagi teh ocen se dobavitelji razvrstijo v skupine A, B in C. Rezultat ocenjevanja predstavlja izhodiščno stanje, na podlagi katerega dobavitelj skladno z zahtevami Helle Lux pripravi programe izboljšanja kakovostnega nivoja. Izvzeti so le dobavitelji, ki dosegajo kakovostni nivo A. Rezultate se predstavi tudi dobaviteljem, tako da so seznanjeni z našim mnenjem o njihovem delu (priloga 4: Obrazec ocenjevanja dobaviteljev).

Z dobavitelji, ki si na podlagi letnega ocenjevanja prislužijo oceno B ali C, podjetje HXS izvede intenzivne razgovore s poudarkom na ključnih točkah, kjer je dobavitelj prejel slabe ocene. Poleg tega se od dobavitelja zahteva podroben akcijski načrt, ki mora vsebovati vse ukrepe, ki jih dobavitelj namerava sprejeti za izboljšanje stanja. Po potrebi se ponovno izvede presoja dobavitelja. V kolikor se stanje pri dobavitelju v nekaj mesecih ne izboljša oziroma odpravi, sledi eskalacija problema do odgovornih oseb v matičnem podjetju in posledično padec dobavitelja v 'eskalacijsko raven' 3, kar pomeni blokado dobavitelja za vse nove posle in posledično črtanje dobavitelja z liste odobrenih dobaviteljev.

6.2.2. Ocenjevanje na podlagi Pareto diagrama

Druga vrsta ocenjevanja oziroma vrednotenja dobaviteljev je s pomočjo Pareto diagrama. To je histogram, urejen po frekvenci pogostosti pripetljaja. Projektna ekipa se mora lotiti odprave napak po prioritetenem vrstnem redu. Najprej mora izvesti akcije za odpravo tistih dejavnikov, ki povzročajo največ napak. Diagram temelji na Paretovem zakonu, ki pravi, da relativno malo dogodkov pogosto povzroči veliko stopnjo problemov in napak. Če bi analizirali posamezne probleme, ki se pojavljajo pri kupcih, navajajo strokovnjaki (Juran, 1993, str. 77), odpade približno 80 % problemov na 20 % kupcev. Torej, osredotočimo se na teh 20 % in rešili bomo 80 % vseh težav, s katerimi se soočamo.

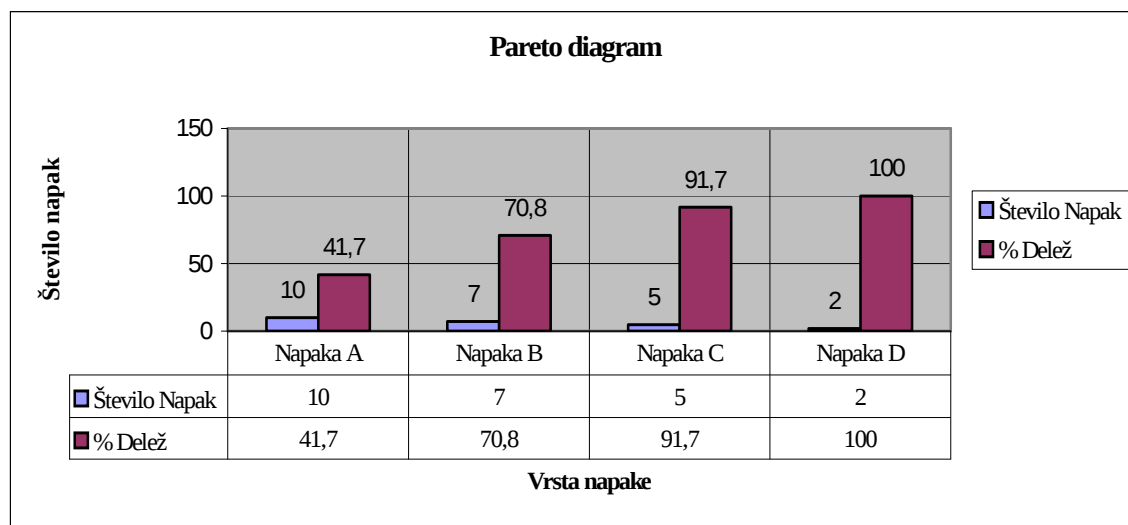
Tabela 5: Analiza reklamacij in z njimi povezanih stroškov

Dobavitelj					
Proizvod	Število reklamacij	Vrsta napake	Število napak	Stroški	Vpliv
	Število dobav				

Vir: Interni podatki oddelka vhodne kontrole (2005, str.1)

V nabavnem sektorju se v ta namen izdela posebna lista vseh dobaviteljev in vseh proizvodov, ki jih posamezni dobavitelji dobavljajo. Na podlagi nadzora kakovosti dobav, reklamacij in stroškov, nastalih skozi določeno obdobje, se potem formira tabela (tabela 5), kjer so podrobno navedeni podatki o dobavitelju, vrsti proizvoda, številu reklamacij v primerjavi s številom dobav, vrsto in številom napak, stroški in vpliv reklamacije na naš proizvodni proces.

Slika 5: Pareto diagram



Vir: Prirejeno po Juran (1988, str. 22)

Tabela nam omogoča številne možnosti, na podlagi katerih lahko ugotovimo, katere napake imajo največji vpliv. Iz spodaj prikazanega diagrama (slika 5) lahko razberemo, da se je potrebno najbolj posvetiti napakam »A«, ker predstavljajo 41-odstotni utežni delež vseh napak. Če pa se posvetimo odpravljanju napak »A« in »B«, pa bomo rešili kar 70.8 % vseh napak.

6.2.3. Ocenjevanje dobaviteljev s pomočjo presoj

Zelo pomemben dejavnik pri izbiri ustreznega dobavitelja v avtomobilski industriji je obvladovanje vsaj enega izmed standardov kakovosti (ISO 9000, QS 9000, VDA 6, ISO TS 16949). Vendar pa uvedba enega izmed njih pomeni le določeno stopnjo zaupanja, ne pa zagotovilo, da je dobavitelj primeren in sposoben dobavljati proizvode v skladu s predpisanimi kakovostnimi zahtevami in nuditi vso potrebno podporo. Zaradi tega je potrebno dobavitelje izobraževati in razvijati, nato pa nadzorovati in meriti kakovost. Eden izmed pomembnih dejavnikov je presoja procesa pri dobavitelju in temeljito opravljeno začetno vzorčenje.

Presoja sistema kakovosti dobavitelja je še ena vrsta ocenjevanja dobaviteljev v podjetju HXS, ki je sestavni del procesa osvajanja in spremljanja dobavitelja. Le-ta daje informacijo, ali je dobavitelj sposoben izdelovati izdelke enake kakovosti, kot jo predpisuje dokumentacija in je bila predstavljena z vzorci. Presoje pri dobaviteljih podjetje izvaja pred samo izbiro dobavitelja in tudi v kasnejši fazi, ko je dobavitelj že vključen med odobrene dobavitelje podjetja. Zelo pomembno je, da podjetje stalno spremlja delo dobavitelja, saj se lahko le tako izogne velikim stroškom, ki lahko nastanejo pri morebitnih zapletih pri dobavitelju zaradi nezmožnosti izpolnjevanja zahtev.

Vodenje sistema kakovosti v podjetju HXS zajema vsa področja v njihovih navpičnih in vodoravnih povezavah. Služi za to, da se zagotovi kakovost izdelkov in storitev. Podrobno obrazložitev presoj so povzete iz smernice o presojah HP – HXS – 318 (2005, str. 3–7). Presoja je sistematična in neodvisna preiskava, da se ugotovi, če vse kakovostno naravnane dejavnosti in temu pripadajoči rezultati ustrezajo predpisom in navodilom, če se predpisi in navodila dejansko uresničujejo ter če so primerni za uresničitev zastavljenih ciljev.

Navodila za izvedbo presoj vključujejo navodilo, ki predpisuje izvedbo presoje, kriterije ocenjevanja ter vodenje programov presoj. Metode ocenjevanja pri presojah so lahko:

- notranje presoje, ki jih izvedejo presojevalci iz lastnega podjetja, in
- zunanje presoje, ki jih izvede kupec pri svojem dobavitelju ali jih izvede pooblaščen institucija za presojanje.

Poznamo več vrst presoj, in sicer: presojo sistema, presojo procesa, presojo izdelka, ogled obrata, informativno presojo ter presojo okolja. Za vse je značilno, da z njimi ugotavljamo, ali odgovarja predpisom in zahtevam oziroma ali zadovoljuje pričakovanja.

Postopek presoje poteka v dveh delih:

1. Presojevalci pregledajo dokumentacijo in preverjajo, ali dejansko stanje ustreza predpisanemu. Pri presoji vodstva se presojevalci seznani s tem, ali so zastavljeni cilji uresničljivi in ali jih je vodstvo v stanju izpolniti. Pri presoji organizacijskih enot pa se ugotavlja, ali so cilji opaženi in upoštevani.
2. Presojevalci zastavijo vprašanja, da ugotovijo dejansko stanje v podjetju. Podjetje jim omogoči vpogled v dokumente, zapiske in ostale podatke, ki so relevantni za presojo. Presojevalci se seznani s delovnim okoljem, materialnim tokom, infrastrukturo, transportom, skladiščem itd. in spremljajo, če so postopki oziroma procesi smotni. Končni produkt presoje je poročilo, ki ga presojevalci predložijo vodstvu podjetja. V poročilu se poda ocena presoje in se predlaga morebitne izboljšave.

Cilji interne presoje so poiskati možnosti za izboljšave in priprava na zunanjo presojo. Pri kupčevi presoji so cilji preveriti upoštevanje predpisanih zahtev ter poiskati možnosti izboljšav. Cilji presoje, ki jo izvaja zunanja institucija, pa so skladnost z zahtevami standarda (ISO, VDA itd.) ter osnova za pridobitev certifikata kakovosti.

Certificiranje je pisna potrditev, ki jo izda za to pooblaščen zunanja institucija, da se poslovanje ujema oziroma da je poslovanje skladno z zahtevami standarda, po katerem je bila določena organizacija certificirana.

Podjetje HXS se z vsakim izmed dobaviteljev predhodno dogovori o:

- vrsti presoje, ki jo želi pri njem opraviti,
- standardu, po katerem želi opraviti presojo,
- datumu presoje,
- časovnem razporedu presoje,
- področjih, ki jih želi presojati,
- kdo so presojevalci s strani HXS in s kom(funkcija/področje) od presojanega dobavitelja želi opraviti razgovore pri presoji.

Običajno podjetje HXS posreduje dobavitelju tudi katalog vprašanj in kriterije, po katerih bo ocenjevalo ta vprašanja. Katalog vprašanj predstavlja standardiziran vprašalnik, ki ga predpisuje standard, po katerem se presoja, ocenjevalni kriteriji pa so določeni v posebni tabeli 6.

Tabela 6: Ocenjevalni kriteriji

Število točk	Ocena izpolnitve določenega kriterija	Pojasnitev
10	Zahteve so v celoti izpolnjene	Brez
8	Zahteve so v pretežni meri izpolnjene, zaslediti je mogoče le neznatna odstopanja	Odstopanja ne vplivajo na funkcionalnost. Zaslediti je mogoče odstopanja v procesu, ki so vzrok odstopanjem na izdelku, vendar obstaja le malo možnosti, da bi kupec to reklamiral
6	Zahteve so delno izpolnjene, zaslediti je mogoče večja odstopanja	Odstopanja v procesu povzročijo odstopanja na izdelku v tolikšni meri, da pri večini kupcev ne bi bila sprejemljiva. Kot primer: vidna vizualna odstopanja, potrebne dodelave na izdelku.
4	Zahteve niso zadovoljivo izpolnjene, odstopanja so zelo velika	Reklamacijo lahko pričakujemo tudi pri nezahtevnih kupcih.
0	Zahteve niso izpolnjene	Odstopanja v procesu gotovo vodijo do tako velikih odstopanj na izdelku, da bo kupec reklamiral izdelke. Gre za poškodbe, ki vodijo do izpada funkcionalnosti izdelka, napačne montaže izdelka.

Vir: Prirejeno po Hella 7871DE (2000, str.1)

Presoja sistema v podjetjih običajno opravljajo za to pooblašene institucije, kot so npr. TÜV, Biro Veritas itd. Zaradi tega se HXS poslužuje teh rezultatov oziroma jih upošteva pri izboru dobavitelja. Predvsem pa se HXS osredotoča na presoje procesa in izdelka, saj so te presoje tiste, na podlagi katerih je mogoče v največji možni meri sklepati na to, da bodo ustrezni procesi vodili tudi do ustreznih izdelkov, proizvodov. Presoja poteka v skladu s programom presoje. Če je le mogoče, se pogovori vodijo v sproščenem vzdušju z odprtimi vprašanji, kajti le tako je mogoče pridobiti čim več informacij. Presojevalci ob zaključku okvirno poročajo o uspehu presoje (ne pa o konkretnem rezultatu), povedo se poglobljena odstopanja in poda se nekaj predlogov izboljšav.

6.2.4. Ocenjevanje dobaviteljev na podlagi PPM- vrednosti

Zelo pogosto merilo za ocenjevanje dobaviteljev v avtomobilski industriji je tudi PPM-vrednost. Ta vrednost predstavlja število slabih proizvodov na milijon dobavljenih (PPM – parts per million).

Da bi izvedli koncept 'kakovost – nič napak' podjetje HXS in dobavitelji določijo merljive cilje za kakovost dobav. Ti cilji so določeni s sporazumom ob pogodbi ali pa naknadno s posebno PPM- pogodbo. V kolikor je mogoče, se ena ciljna vrednost za PPM določi za več izdelkov skupaj ali pa za celotno družino izdelkov, sicer pa za vsak izdelek posebej. Če ni drugače določeno, se v smernici za dobavitelje (Hella KG HP-C-509, 2004, str. 12), ki predstavlja sestavni del pogodbe, privzame vrednost $PPM \leq 100$. Pri dogovorih o PPM-vrednosti je potrebno upoštevati trenutno raven tehnoloških zmožnosti za posamezne proizvode v svetu. Te vrednosti so osnova za specifične ukrepe nenehnega izboljševanja kakovosti.

Število slabih proizvodov predstavlja seštevek vseh slabih proizvodov, ki so bili evidentirani v določenem obdobju, in sicer pri kakovostnem prevzemu, v proizvodnem obratu ali pri končnem kupcu. Število dobavljenih proizvodov pa je seštevek vseh dobavljenih proizvodov v enakem obdobju določenega dobavitelja.

$$\text{ppm} = \frac{\text{Število slabih proizvodov}}{\text{Število dobavljenih proizvodov}} \times 10^6$$

Podjetje HXS evidentira PPM-vrednosti dnevno, analize pa vrši štirikrat letno in vrednosti sporoča dobavitelju samo v informacijo, v kolikor so vrednosti znotraj dogovorjenih, v opozorilo in z namenom korektivnih ukrepov oziroma z namenom določitve novih ciljnih vrednosti glede na predhodno obdobje. Posamezne PPM-vrednosti služijo tudi za primerjavo med dobavitelji, v kolikor enake proizvode dobavlja več različnih dobaviteljev.

Iz analiz je mogoče razbrati:

- PPM-vrednosti za posamezen proizvod,
- PPM-vrednosti za skupino proizvodov,
- PPM-vrednosti za vsak mesec / 3 mesece / pol leta / leto,
- PPM-vrednosti za dobavitelja kot celoto.

6.3. Prednosti, slabosti in možnosti izboljšave procesa ocenjevanja dobaviteljev v podjetju Hella Lux Slovenija

Ocenjevanje dobaviteljev je zelo pomembna naloga, ki bi morala biti sestavni del nabavne službe vsakega podjetja. Pomembno je, da so o prejetih ocenah obveščeni tudi posamezni dobavitelji, saj lahko na podlagi teh podatkov dopolnijo oziroma izboljšajo svoje poslovanje z določenim kupcem.

Prednosti eksternega ocenjevanja dobaviteljev (presoje), ki ga izvaja podjetje HXS, vidim predvsem v tem, da se lahko predstavniki podjetja neposredno soočijo s proizvodnim procesom dobavitelja ter pridobijo neposreden vtis o podjetju kot celoti. Pri samem procesu presoje se presojevalci soočijo z odgovornimi, ki vodijo in nadzirajo proizvodni proces, pomemben za kupca. Kupec se tako prepriča, da so sodelujoči v procesu kompetentni za opravljanje svoje dejavnosti. Prav tako pridobi kupec s tovrstnim ocenjevanjem dokaz, da se dobavitelj zaveda pomembnosti novega projekta oziroma pridobi nekaj več informacij, ali je nov posel pri dobavitelju prednostni ali samo 'stranski' posel.

S celovito presojo procesov pri dobavitelju kupec pridobi podatke o tem, ali dobavitelj vodi proces stalnih izboljšav oziroma koliko pozornosti dobavitelj nameni izobraževanju zaposlenih. Dandanes je zelo pomembno, da podjetja čim več vlagajo v stalna izobraževanja in razvoj, saj se tako tehnologija kot tudi ostali procesi zelo hitro spreminjajo in podjetja, ki želijo preživeti, morajo temu trendu slediti. Tudi podjetje HXS veliko pozornost namenja razvoju novih tehnologij in nenehnemu izobraževanju zaposlenih, zato enako pričakuje tudi od svojih dobaviteljev.

Pomembna naloga presojevalcev je tudi, da ugotovijo, kako je zagotovljena izključitev možnosti, da skozi celoten proizvodni proces lahko pride slab izdelek in konča pri kupcu. Za podjetje HXS je to zelo pomembna postavka, ki jo lahko ocenijo le presojevalci, ki neposredno presojajo proces pri dobavitelju. Poleg tega presojevalci na presoji ugotovijo, ali je proizvodna oprema sposobna zagotavljati stabilen proces, kar pomeni, da je dobavitelj sposoben zagotavljati kupcu izdelke, katerih določen status je bil potrjen ob pridobitvi prvih vzorcev.

Prednost eksternih presoj je tudi v tem, da lahko presojevalci (kupci) predlagajo dobavitelju določene izboljšave, sugestije, svoje želje itd. glede trenutnih procesov v podjetju. Menim tudi, da presoje dajejo tudi dobavitelju določen občutek, da podjetje ni prepuščeno samo sebi in da lahko računa na pomoč kupca.

Eksterne presoje pa lahko po mojem mnenju pomenijo tudi prednost za kupca, saj se lahko z določenimi novimi znanji oziroma novimi tehnologijami soočijo tudi presojevalci sami. Nova spoznanja lahko tako koristno uporabijo za izboljšave v lastni proizvodnji.

Prednosti internega ocenjevanja vidim predvsem v tem, da se dobavitelje dejansko lahko grupira v posamezne skupine, saj so ocenjevalni kriteriji za vse dobavitelje enaki. Ocenjevalna tabela je sestavljena iz raznovrstnih kriterijev, ki s skupnim seštevkom dajejo dejansko oceno posameznega dobavitelja. Na podlagi ocen iz vseh let, se lahko ugotavlja trend razvoja dobavitelja in na podlagi takih podatkov lahko pripravimo tudi določene plane oziroma napovedi za prihodnost. Tako zbrani podatki nam služijo tudi kot osnova za izbor dobaviteljev.

Rezultate internega ocenjevanja bi morale podjetje uporabljati predvsem v prid napredka in ne kot grajanje. Trenutno se tako ocenjevanje izvaja za vse dobavitelje samo enkrat letno, za kar pa mislim, da ni dovolj pogosto. Za pomembnejše dobavitelje (to so tisti dobavitelji, ki dobavljajo blago večkrat tedensko) bi morali ocenjevanja s pomočjo opisanih kriterijev izvajati vsaj vsake tri mesece in dobavitelja stalno obveščati o pridobljeni oceni. Podjetje HXS od večine svojih kupcev prejema poročila o doseženi oceni za opravljene dobave enkrat mesečno in smiselno bi bilo, da bi tako prakso prenesli tudi na stran dobaviteljev. Podjetje bi moralo skupaj z rezultati ocenjevanja dobaviteljem posredovati tudi vprašalnik, v katerem bi dobavitelj lahko izrazil svoje mnenje in zadovoljstvo o dobljeni oceni.

Možno izboljšavo procesa ocenjevanja oziroma boljše kontrole samih dobaviteljev vidim tudi v uvedbi ustreznega orodja za spremljanje in ocenjevanje točnosti posameznih pošilk določenega dobavitelja oziroma zanesljivosti dobav. Trenutno v podjetju nimamo orodja, ki bi nam omogočalo enostavno in predvsem pregledno spremljanje teh podatkov. Nabavni referenti v operativni nabavi lahko ocenijo točnost dobav samo na podlagi lastnih zapiskov in ne s pomočjo SAP-sistema. Tako orodje bi omogočilo lažje in predvsem bolj točno ter ažurno spremljanje zanesljivosti dobaviteljev, poleg tega pa bi bili podatki zelo dobra osnova za letno ocenjevanje dobaviteljev. S pomočjo tega orodja bi lahko spremljali, ali se je določen dobavitelj držal dogovorjenega roka in količine dobave oziroma kolikšna so bila odstopanja od dogovorjenih terminov in količine. Taki podatki bi bili zbrani v informacijskem sistemu in bi bili na voljo vsem in kadarkoli.

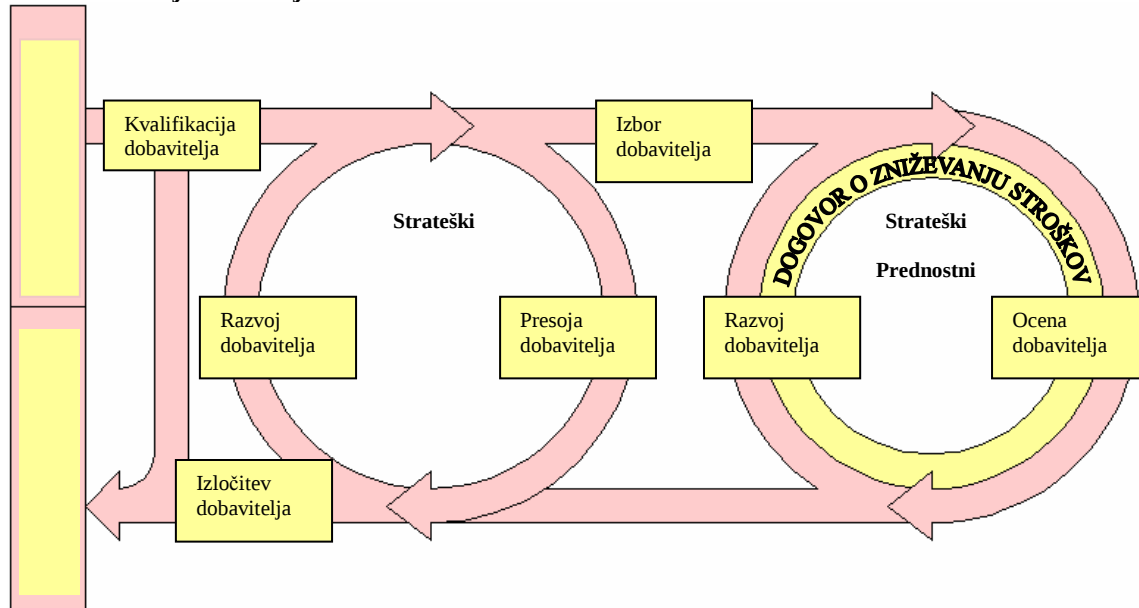
7. RAZVOJ DOBAVITELJEV

7.1. Razvoj dobaviteljev, kot je opisan v strokovni literaturi

Ena izmed zelo pomembnih nalog nabavne službe je tudi razvoj dobaviteljev. Podjetja morajo za uspešno izvajanje nabavnih strategij vlagati v razvoj dobaviteljev, da lahko ti izpolnjujejo zahteve podjetij. Koliko truda, časa in energije bo nabavna funkcija 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 (1994, str. 7) pravi, da je razvoj dobaviteljev dejavnost, izvedena s strani kupca, z namenom izboljšanja strategij, orodij in tehnik, uporabljenih s strani dobavitelja. Posledično to pomeni izboljšanje oziroma doseg skupne konkurenčne prednosti, predvsem pri odpravi izgub znotraj obeh podjetij. Tak način razvoja vključuje tudi širjenje kupčevih strategij, kar bi dobavitelju omogočilo učinkovitejše planiranje njegovih procesov. Prav tako v tem procesu kupec ponuja specialno podporo dobavitelju na področjih, kot so ureditev tovarne, skrajšanje časa uvedbe novega proizvoda ter pomoč pri začetkih delovanja kanban sistema v podjetju.

Slika 6 prikazuje proces izbiranja, ocenjevanja in razvoja dobaviteljev v odvisnosti od tega, ali podjetje posluje s strateškim oziroma prednostnim dobaviteljem. Pri tem gre za nenehen proces, v katerem se pojavljajo novi, boljši dobavitelji, ki zamenjujejo slabše.

Slika 6: Razvoj dobaviteljev



Vir: Završnik (2004, str. 101)

- *Strateški dobavitelji* so dobavitelji, strateškega pomena za podjetje, saj dobavljajo podjetju strateške nabavne dobrine v znatnem obsegu.
- *Prednostni dobavitelji* so strateški dobavitelji, s katerimi želi podjetje svoje strateške cilje regionalno in globalno v največji možni meri koristiti.

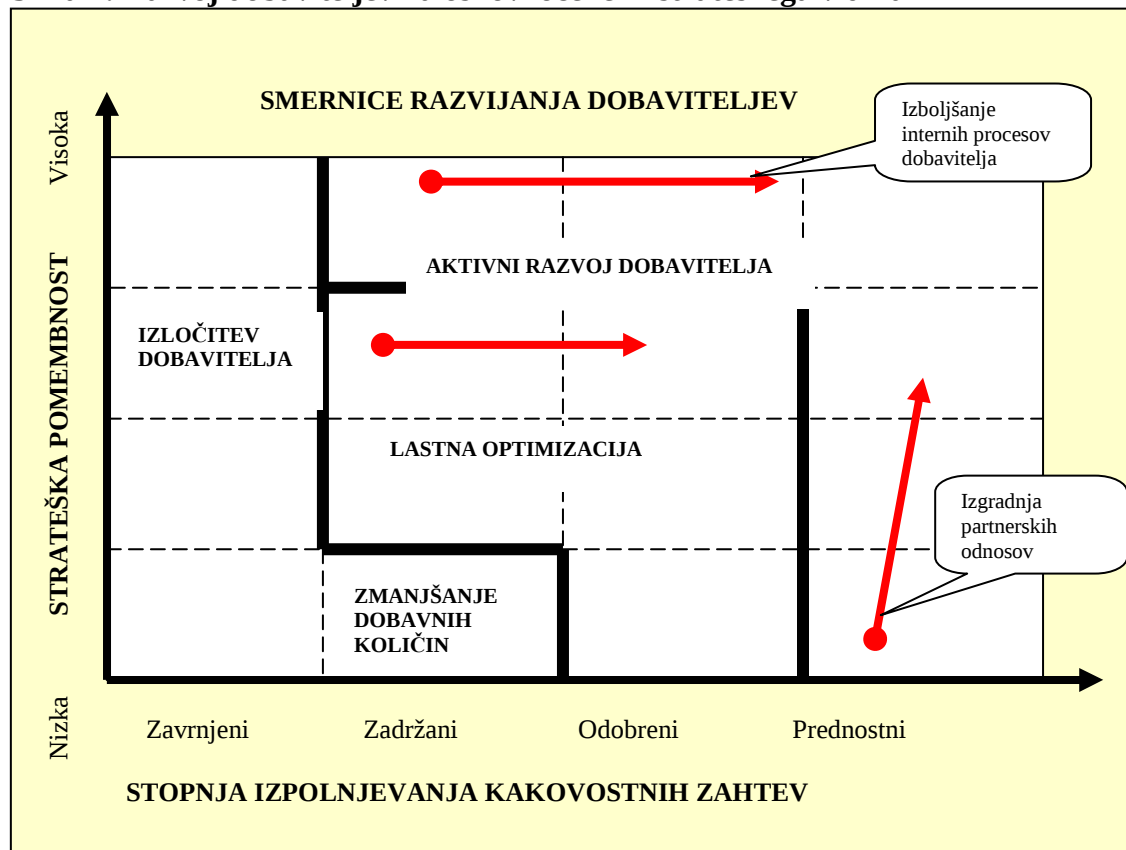
Podjetje mora sistematično spremljati dobavitelje. Na podlagi rezultatov ocenjevanja lahko posamezne dobavitelje razvrsti v skupine glede na stopnjo izpolnjevanja kakovostnih zahtev (slika 7).

- *Prednostni dobavitelji*: v opazovanem časovnem obdobju, je dobavitelj izpolnjeval vse kakovostne zahteve in tako uživa največjo stopnjo zaupanja. Dobavitelj pripada krogu dobaviteljev, ki so najboljši.
- *Odobreni dobavitelji*: dobavitelji v veliki meri izpolnjujejo kakovostne zahteve. Problemi, ki so v določenem časovnem obdobju povzročali nekoliko težav, kažejo tendenco na bolje.
- *Zadržani dobavitelji*: kar v nekaj primerih je moč zaslediti, da dobavitelji ne izpolnjujejo v zadostni meri na njih naslovljenih kakovostnih zahtev. Ugotovljenih je kar precej šibkih točk. Priporočen je temeljit razvoj teh dobaviteljev.
- *Zavrtnjeni dobavitelji*: takšni dobavitelji so nezanesljivi, saj vedno znova povzročajo težave, katerih posledica so dodatni stroški. Takšne dobavitelje je potrebno postopoma izločiti.

Z vidika pomembnosti za podjetje gre za:

- zelo pomembne dobavitelje strateškega pomena in
- dobavitelje, ki so manj pomembni.

Slika 7: Razvoj dobaviteljev na osnovi ocene in strateškega vidika

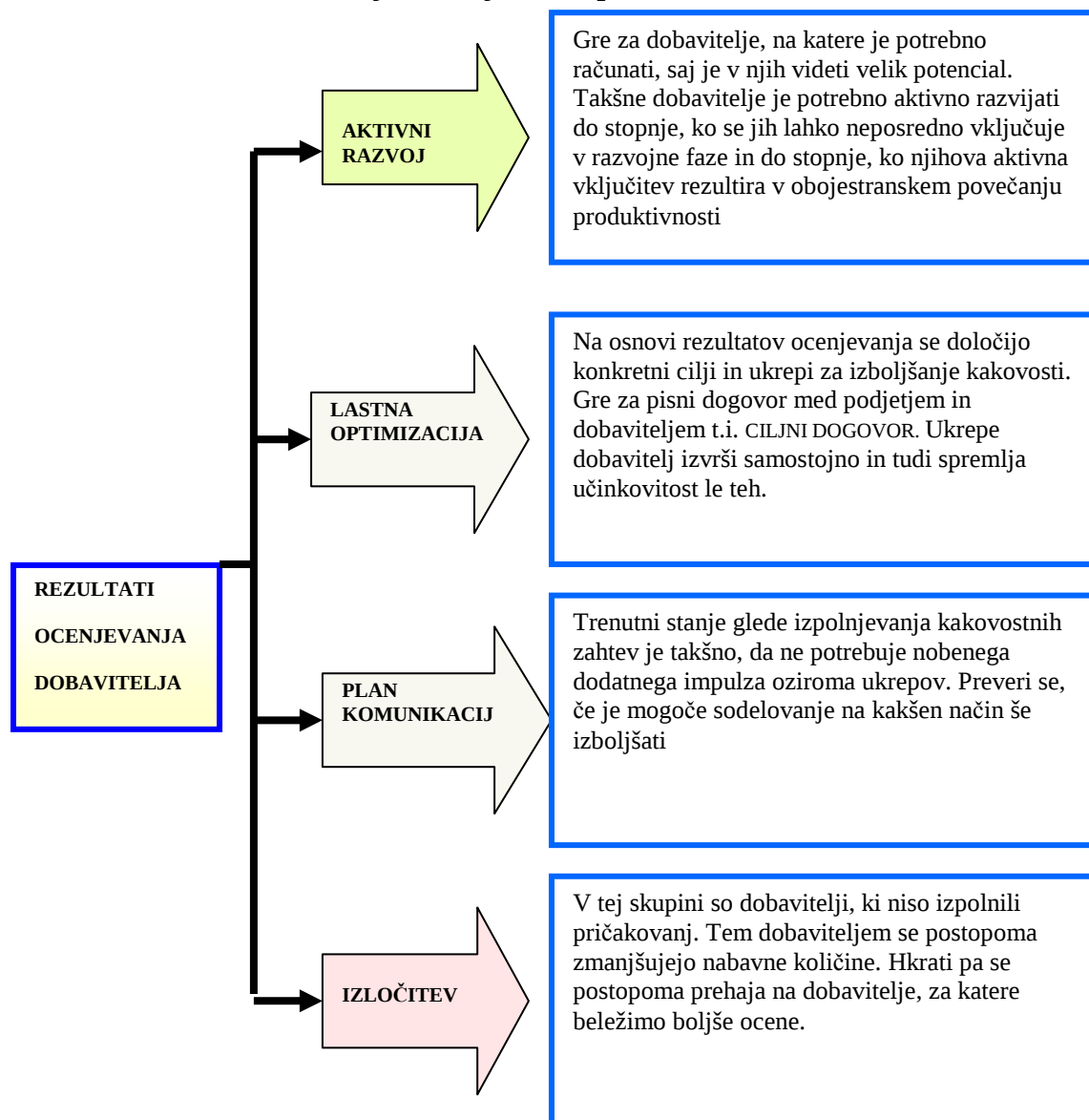


Vir: Završnik (2004, str.102)

Posameznega dobavitelja je potrebno ustrezno pozicionirati, odvisno od njegove strateške pomembnosti in stopnje izpolnjevanja kakovostnih zahtev (slika 7). Dobavitelji, ki so perspektivni za podjetje, so deležni aktivnega razvoja, prav tako so deležni strokovne pomoči dobavitelji, ki so za podjetje strateškega pomena. Posebno skupino dobaviteljev predstavljajo tisti, ki edini proizvajajo določen izdelek na določenem področju, in so dobave odvisne prav od teh dobaviteljev. Za nekatere dobavitelje ne potrebujemo posebnega aktivnega razvojnega sodelovanja, saj so sami dovolj usposobljeni, da izvršijo določene korektivne ukrepe in s tem optimizirajo svoje poslovanje. Za druge velja, da lahko normalno poslujejo. Najbolj problematični pa so dobavitelji, s katerimi ima podjetje nenehne težave in ne kažejo tendence na bolje. Za takšne dobavitelje se poišče ustrezna zamenjava.

Nekaj primerov aktivnega sodelovanja pri razvoju dobaviteljev je prikazanih na sliki 8.

Slika 8: Aktivno sodelovanje, razvoj in ukrepi



Vir: Završnik (2004, str. 103)

7.2. Razvoj dobaviteljev v podjetju HXS

7.2.1. Program razvoja dobaviteljev v podjetju HXS

Program razvoja dobaviteljev v podjetju HXS poteka v več stopnjah:

1. V ta namen podjetje HXS vsako leto povabi dobavitelje na **redno letno srečanje dobaviteljev**. Srečanja so organizirana na osnovi koncepta matičnega podjetja iz Nemčije, ki prav tako enkrat letno organizira srečanja na matični lokaciji v Lippstadtu. V primeru podjetja HXS se na srečanje povabi le domače dobavitelje in dobavitelje s Hrvaške, matično podjetje pa je zadolženo za druge dobavitelje po Evropi in svetu.

Na srečanju se dobaviteljem predstavi veljavne smernice za dobavitelje. To so smernice, ki se neprestano spreminjajo in dopolnjujejo. Predstavitev je namenjena širokemu krogu dobaviteljev. V njih so predstavljeni:

- sistem vodenja kakovosti,
- implementacija splošnih zahtev koncerna,
- dodatne zahteve zagotavljanja kakovosti,
- vzorčenje pred serijsko proizvodnjo,
- način ocenjevanja kakovosti delov iz serijske proizvodnje,
- ocenjevanje dobaviteljev in
- rokovanje z neskladnimi dobavljenimi proizvodi.

2. Podjetje HXS za določene dobavitelje pripravi **podrobno predstavitev postopka za potrjevanje izdelka**, ki po standardu QS 9000 zajema 19 točk in se nanašajo na:

- konstrukcijsko dokumentacijo,
- FMEA-konstrukcije in (oziroma) FMEA-procesa,
- proces,
- merilno opremo,
- kontrolne plane,
- prve vzorce in
- specifične zahteve.

Predstavitev je namenjena dobaviteljem, ki dobavljajo proizvode za serijsko proizvodnjo.

3. Podrobna **usposabljanja dobaviteljev za izvršitev konkretnih nalog in usposabljanje za pravilno uporabo specifičnih obrazcev in formularjev**. Postopek se opravi v primeru, da dobavitelj naleti pri svojem delu na težave ali pa si določene pojme napačno razlaga.

4. Ena izmed zelo učinkovitih metod usposabljanja dobaviteljev so **aktivnosti, ki vzporedno sledijo presojam**, ki jih podjetje HXS vrši pri dobaviteljih. Pri tem se zaporedno presojuje faze nastajanja polproizvoda in se hkrati že opomni na odstopanja na mestu samem. Kasnejše poročilo, ki sledi presoji, samo še enkrat opomni na vse ugotovljene pomanjkljivosti in vzporedno že nakaže možnosti rešitve problemov.

5. Za dobavitelje, ki so za podjetje HXS strateškega pomena, pa podjetje pripravi **posebne programe usposabljanja**. Zaželeno je namreč, da se ti dobavitelji neposredno vključijo že v razvojne faze osvajanja izdelka.

Nekaj takšnih programov predstavljajo :

- usposabljanje za metodo FMEA,
- program za povečanje produktivnosti, ki se vršijo skupaj s predstavniki podjetja HXS, in
- programi za zniževanje stroškov.

Tako usposabljanje vršijo oddelek Razvoja dobaviteljev, oddelek Razvoja in oddelek Kakovosti. Za nekatere programe pa podjetje HXS najame zunanje institucije. Vsa usposabljanja so dokumentirana in se hranijo v dosjejih HXS. V kolikor se ugotovijo nepravilnosti, se izdela akcijski načrt z navedbo odgovornih oseb in terminov, do kdaj naj se nepravilnosti odpravijo. Akcijski načrt je običajno izdelan s strani kupca (v našem primeru podjetja HXS) in mora biti pisno potrjen s strani dobavitelja.

6. V zadnjem letu se je izkazal kot zelo uspešen pristop izvedbe **'Workshopov' pri dobaviteljih**. Predstavniki nabavne službe iz matičnega podjetja in predstavniki nabavne službe podjetja HXS se sestanejo skupaj s predstavniki posameznega dobavitelja. Skupaj preučijo nabavne cene, tehnološki proces (s pomočjo tehnologov dobavitelja) in druge nabavne pogoje, ki jih ima dobavitelj pri nabavljenih delih. Na podlagi podatkov preučijo, kje so možnosti za prihranke. Če ugotovijo, da so možnosti za znižanje cene zaradi boljših dobavnih pogojev, zaradi izboljšanja tehnološkega procesa v proizvodnji dobavitelja itd., to neposredno vpliva na nabavno ceno HXS. Na podlagi izkušenj smo ugotovili, da sta tak pristop in sodelovanje z dobavitelji zelo koristna za obe stranki. Tako tudi dobavitelj spozna, kje so njegovi neizkoriščeni potenciali.

7.2.2. Nabavne strategije v podjetju HXS

Nabavne strategije podjetja HXS so usklajene s strategijami celotnega koncerna Hella in se razlikujejo glede na posamezne materiale in dobavitelje. Kakšen odnos bo podjetje razvijalo in kakšno obliko sodelovanja bo z določenim dobaviteljem uveljavilo, je odvisno od tega, kakšne vrste materiala nam določeni dobavitelj dobavlja.

S pomočjo portfeljskega pristopa nabave materiala bom poizkušala prikazati sedanje stanje dobaviteljev v podjetju HXS. Za oblikovanje portfeljske nabave materiala je potrebno preučiti sortiment materiala glede na dve spremenljivki (Weele, 1998, str. 177):

- pomembnost nabave za podjetje: vpliv posamezne nabavne postavke na dobiček (strošek materiala, celotni stroški, obseg nabave, odstotek od celotnih nabavnih stroškov itd.),
- tveganje oskrbe: ugotavljamo ga z merili, kot so kratkoročna in dolgoročna razpoložljivost, število dobaviteljev, možnosti za zamenjavo itd.

Slika 9: Portfeljski pristop za nabavo izdelkov

Velik	Vzvodni materiali	Strateški materiali
	"Konkurenčne prednosti"	"Partnerstvo"
Vpliv nabave na finančni rezultat	Običajni materiali	Materiali, ki pomenijo ozko grlo
	"Sistemske sklepanje pogodb"	"Zagotovitev stalnosti dobave"
Majhen		
	Majhno	
Veliko		

Vir: Weele (1998, str. 178)

Kombinacije teh dveh spremenljivk so prikazane v dvodimenzionalni matriki (slika 9) s štirimi kvadranti, ki prikazujejo skupine izdelkov in dobaviteljev, iz katere je razvidno zanimanje, ki ga kažejo dobavitelji za podjetje.

1. **STRATEŠKI MATERIALI – strategija PARTNERSTVA z dobavitelji:** to so materiali, ki jih podjetje kupuje večinoma pri enem dobavitelju, in/ali materiali, za katere ni zagotovljena kratkoročna in dolgoročna oskrba. Poleg tega pomenijo ti materiali precejšnji del lastne cene končnega izdelka. V podjetju HXS so strateški materiali npr. plastične leče za žaromete (16,5 % celotne nabave), steklene leče za meglenke (11,4% celotne nabave) in osnovni materiali za brizganje raznovrstnih polizdelkov (11% celotne nabave). Podjetje HXS ima z dobavitelji strateških materialov razvito posebno vrsto poslovanja oziroma partnerstvo, saj se obe stranki dobro zavedata pomembnosti posla in določene medsebojne odvisnosti. Podjetje HXS skuša s poglobljanjem odnosov z dobavitelji, kolikor je mogoče, omejiti nabavno tveganje s hkratnim iskanjem možnosti za znižanje celotnih materialnih stroškov. Z dobavitelji večinoma doseže tesno in trajno sodelovanje, da bi zagotovilo pomembne izboljšave glede kakovosti materiala, zanesljivosti dobav, razvijanja in oblikovanja materiala ter znižanja stroškov. Zelo pomembno je tudi, da podjetje HXS že v razvojni fazi vključi dobavitelja v razvijanje izdelka, saj lahko le-ta s svojim strokovnim znanjem veliko pripomore k zniževanju stroškov izdelka. Med strateške partnerje podjetja štejemo tudi dobavitelje osnovnih plastičnih materialov, ki so osnova za brizganje polizdelkov v našem podjetju. Z večino teh dobaviteljev imamo sklenjene dogovore o

konsignacijskem skladišču, kar je za podjetje HXS zelo pomembno. Določeni dobavni pogoji (cene in dostavni pogoji) veljajo tudi za nekatere naše poddobavitelje. Tako veljajo tudi za naše dobavitelje plastičnih leč in ohišij, ki niso kapitalsko povezani s koncernom Hella, enake cene materialov kot za koncern Hella. Z nekaterimi strateškimi partnerji ima koncern Hella sklenjene posebne pogodbe, kjer se obvezuje, da bo v dogovorjenem obdobju nabavil določeno količino blaga. V primeru, da te količine ne doseže, mora dobavitelju izplačati neamortiziran del v denarju. Dobavitelj pa se obveže, da bo pogodbeno določeno količino dobavil v zahtevanem času in po dogovorjenih cenah.

2. MATERIALI, ki pomenijo OZKO GRLO – strategija ZAGOTOVITVE STALNOSTI DOBAV: ti materiali so sorazmerno poceni in manjše vrednosti, toda občutljivi glede dobav. V podjetju HXS so ti materiali predvsem standardni deli, ki jih podjetje kupuje v manjših količinah v državah izven Evrope (npr. v Helsingforsu v Mehiki). Ker se ti standardni deli uporabljajo v manjših količinah, se podjetju ne izplača investirati v nova orodja. Ozko grlo predstavlja dolga dobavna roka, zaradi katerega je potrebna še posebna pazljivost pri naročanju, in relativno dolga odzivna časa v primeru kakršnih koli zapletov pri proizvodnji, transportu in naročanju materiala. V podjetju rešujemo probleme materialov ozkega grla z varnostnimi zalogami, ki so se v preteklosti izkazale kot zelo učinkovite. Poleg tega si v primeru težav lahko pomagamo tudi z zalogami v ostalih Helsingforskih podjetjih v Evropi, če so le-ti na razpolago.
3. VZVODNI MATERIALI – strategija KONKURENČNIH PONUDB: te materiale lahko podjetje večinoma nabavlja pri različnih dobaviteljih in pomenijo sorazmerno velik del lastne cene izdelka. Majhna sprememba cene zelo vpliva na lastno ceno končnega izdelka. V to skupino materialov lahko uvrstimo vse vrste žarnic (12,8 % celotne nabave), ki jih podjetje HXS kupuje od različnih dobaviteljev. Ker so žarnice standardni proizvodi in so zamenljivi med seboj, se lahko na osnovi cene žarnice podjetje odloči, kdo bo dobavitelj žarnic. Pogodbe z dobavitelji žarnic se sklepajo za obdobje enega leta, pogajanja pa se vršijo v centralni nabavi v Helsingforsu za celoten koncern. Ker je poraba žarnic v celotnem koncernu zelo velika, so vsi dobavitelji zainteresirani za posel, kar se odraža na vsakoletnem zniževanju cen žarnic.
4. OBIČAJNI MATERIALI – strategija SISTEMSKEGA SKLEPANJA POGODB: z nabavnega vidika povzročajo ti materiali le malo tehničnih in komercialnih problemov. Običajno imajo majhno vrednost, nabavljati jih je mogoče pri številnih alternativnih dobaviteljih. V to skupino materialov podjetje HXS uvršča predvsem material in sredstva za vzdrževanje, pomožne materiale, embalažo itd., ki jih vsakodnevno uporablja za nemoten potek proizvodnje. Podjetje pri teh materialih stremi predvsem na zmanjšanje stroškov logistike, poenostavitve administracije in zmanjšanje števila dobaviteljev.

7.3. Prednosti, slabosti in možnosti izboljšave procesa razvoja dobaviteljev v podjetju Hella Lux Slovenija

Vsekakor je prednost procesa razvoja dobaviteljev v tem, da skušamo svojim strateškim dobaviteljem pomagati in da oni želijo pomagati nam. Naše podjetje si prizadeva kupovati in vgrajevati take izdelke, ki so kvalitetni, funkcionalni in kupljeni po primerni ceni. Ker v podjetju nismo specialisti za posamezne polizdelke, ki jih vgrajujemo v svoje proizvode, ampak smo specialisti za izdelovanje žarometov in meglenk, je vsako sodelovanje z ustreznimi dobavitelji nujno potrebno.

Dobavitelj, ki je vsak strokovnjak na svojem področju, najbolj pozna specifikke svojih izdelkov, najbolj ve, kako mora biti izdelek narejen (material, tehničen proces itd.), da je funkcionalen in da so stroški izdelave najnižji. Zato je pomembno, da dobavitelj točno pozna naše zahteve in je pripravljen s svojimi predlogi izboljšati izdelek. Tako sodelovanje že v razvojni fazi pomeni manj reklamacij in stroškov v serijski proizvodnji.

Možnost izboljšave na tem področju vidim predvsem v večjih povezavah s strateško pomembnimi dobavitelji za naše podjetje. Predvsem bi bilo potrebno izkoriščati znanje posameznih dobaviteljev v prid zmanjševanja stroškov, tako pri nas kot tudi na strani dobavitelja. Vsaj enkrat letno bi bilo potrebno organizirati sestanek med razvojnim oddelkom našega podjetja in razvojnim oddelkom posameznih dobaviteljev in na ta način še poglobiti sodelovanje. Obojestranska izmenjava mnenj o razvojnih novitetah bi bila prav gotovo dobrodošla tako za HXS kot tudi za dobavitelje.

Tako mi kot tudi naši kupci in dobavitelji se moramo zavedati, da lahko le s skupnimi močmi izdelujemo kakovostne izdelke po sprejemljivih cenah.

8. SKLEP

Podjetje Hella Lux ima na področju izdelave svetlobne opreme za vozila dolgoletno tradicijo. Na začetku delovanja je podjetje navezalo sodelovanje predvsem s francoskimi proizvajalci avtomobilov in Volkswagnom, ki je kasneje igral vidno vlogo in imel velik vpliv na razvojne smernice podjetja Hella Lux. Velike spremembe so nastopile, ko je nemški koncern Hella KGaA postal večinski lastnik podjetja. Tedaj se je poleg lastniške spremenila tudi organizacijska struktura, ki je se je morala prilagoditi koncernski. Tako je tedaj nabavni sektor postal del materialnega poslovanja.

V podjetju Hella Lux se čuti pomembnost nabave na končni izkupiček celotnega podjetja. Da je nabava samo tako dobra, kot je dober njen dobavitelj, je postalo neizpodbitno dejstvo, ki ga zagovarjajo mnogi strokovnjaki. Zato v podjetju HXS posvečamo vedno več pozornosti izbiri, ocenjevanju in razvoju svojih dobaviteljev. Pri presojah, ki jih v podjetju vršijo proizvajalci avtomobilov, je v zadnjih letih opaziti, da poslovanju nabavnega sektorja posvečajo bistveno več pozornosti kot v preteklosti. Koncern Hella KGaA zahteva od vseh svojih hčerinskih podjetij, da sodeluje le z odobrenimi in certificiranimi dobavitelji, ki so uvrščeni v piramido dobaviteljev. S pomočjo le-te skuša matično podjetje vplivati na delovanje nabavnih služb hčerinskih podjetij in si hkrati zagotoviti poslovanje po celem svetu le z dobrimi in perspektivnimi dobavitelji. Odgovorni v matičnem podjetju se zavedajo, da bodo vse nabavne službe koncerna dosegle še večje prihranke in uspehe, če bodo delovale združeno in centralno.

Nekdaj tradicionalno razumevanje odnosa kupec – dobavitelj, ki je temeljil na zniževanju cen in tekmovalnosti med udeleženci v menjalnem procesu, usmerjenim v proizvodnjo dobrin, je zamenjal sodoben pristop, ki ima v celotni oskrbovalni verigi v središču končnega kupca in idejo, kako zadovoljiti njegove želje in potrebe. Takšno razumevanje ne dopušča tekmovalnosti med partnerji v posamezni oskrbovalni verigi, ampak temelji na medsebojnem zaupanju, skupnem načrtovanju, razvoju in skupnem prevzemanju tveganja do kupca in proti drugim konkurenčnim oskrbovalnim verigam, ki tudi poskušajo doseči in zadovoljiti iste kupce. Rešitve, ki jih uporabljajo partnerji v posameznih oskrbovalnih verigah, temeljijo na nenehnem izboljševanju, hitrem preoblikovanju idej v rezultate ter inovativnosti in iznajdljivosti posameznih partnerjev v oskrbovalni verigi. Partnerji si medsebojno pomagajo in se medsebojno razvijajo, da bodo lahko skupaj dosegli višji nivo zadovoljevanja potreb kupcev.

Ena od najpomembnejših odločitev nabavne službe je prav gotovo izbira ustreznega dobavitelja, ki je sposoben zadovoljiti vse zahteve kupca z najnižjimi možnimi stroški. V podjetju Hella Lux imamo jasno določen način izbire dobaviteljev. Osnova za celoten proces pa je piramida dobaviteljev. Piramido lahko razumemo kot nek spisek vseh dobaviteljev, ki so sposobni zagotavljati kakovostne proizvode, imajo vse zahtevane certifikate in so sprejeli Heline plačilne in dobavne pogoje. Ker za nove projekte ni dovoljeno lansiranje povpraševanj dobaviteljem izven piramide, odpade riziko, da dobavitelj ne bi bil sposoben zagotavljati ustrezne kakovosti oz. drugih pogojev, ki jih zahteva koncern Hella. To pomeni, da ima projektna skupina pri izbiri dobavitelja nekoliko olajšano delo, saj se odloča o novem dobavitelju na podlagi primerjave komercialnih pogojev in morebitnih tehničnih zahtev/omejitev s strani dobavitelja.

Zelo pomembna naloga nabavne službe je tudi ocenjevanje dobaviteljev z različnimi metodami ocenjevanja, ki je v podjetju Hella Lux vodena v oddelku razvoja dobaviteljev. Sprotno ocenjevanje dobaviteljev z različnimi kriteriji je nujno tako za kupca kot tudi za dobavitelja, saj lahko na podlagi povratnih informacij sprejme marsikateri ukrep za izboljšanje poslovanja, v kolikor je to potrebno. Za kupca so podatki, pridobljeni na podlagi

ocenjevalnih meril, pomembni predvsem za sprotno spremljanje poslovanja dobavitelja in kot podlaga za prihodnje odločitve o poslovanju z določenim dobaviteljem.

Posebej pomembno vlogo igra v nabavnem oddelku služba za razvoj dobaviteljev, ki je v podjetju dokaj nova in še ni razvita v taki meri, kot bi si zaposleni v tem oddelku želeli. Razvoj dobaviteljev za posamezne dobavitelje pripravi in koordinira posebne razvojne programe z vnaprej določenimi cilji, kot so izboljšanje kakovostnega nivoja, razvoj pomembnega dobavitelja v razvojnega partnerja itd. Programi se koordinirajo s podporo razvojnega oddelka, oddelka za kakovost in matičnega podjetja. Ker se podjetje HXS v prihodnosti želi poslovati predvsem z dobavitelji, ki bodo postopoma postali razvojni partnerji, ima oddelek Razvoj dobaviteljev zelo pomembno funkcijo, ki se bo v prihodnosti še povečala in se ji bo v naslednjih letih posvetilo še več pozornosti.

Na podlagi opravljene analize prednosti in slabosti posameznega procesa v podjetju lahko sklepam, da so vsi trije obravnavani procesi dobro razviti in da upoštevajo vse sodobne koncepte, tako da predvidevam, da bo nabavni oddelek, ob upoštevanju danih predlogov, tudi v prihodnosti zagotavljal uspešnost podjetja Hella Lux Slovenija.

9. LITERATURA

1. Abell F. Derek: Management z dvojnimi strategijami. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 274 str.
2. Bizjak Franc: Reinženiring in razvoj podjetja. Nova Gorica: Educa, 1997. 132 str.
3. Branch Alan: International Purchasing and Management. London: Thomas Learning, 2001. 342 str.
4. Burt N. David, Pinketon L. Richard: A Purchasing Manager's Guide to Strategic Proactive Procurement. New York: Amacom, 1996. 319 str.
5. Costin Harry Ivan: Strategies for Quality Improvment. Endicott College: International Organisation New Acropolos. 1999. 665 str.
6. Fernandez Ricardo R.: Total quality in purchasing and supplier management. Delray Beach (Florida): St. Lucie Press, 1995. 327 str.
7. Gabrijelčič Janez: Od kakovosti k odličnosti. Novo mesto: Tiskarna Novo mesto, 1995. 172 str.
8. Gadde Lars-Erik, Hakansson Hakan: Professional Purchasing. London: Routledge, 1993. 186 str.
9. Hines Peter: Creating World Class Suppliers. London: Financial Times, 1994. 305 str.
10. Juran Joseph M.: Quality planning and analysis. New York: McGraw-Hill, 1993. 634 str.
11. Kotler Philip: Marketing management. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
12. Kotnik Drago: Nabavna politika. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Borisa Kidriča, 1980. 27 str.
13. Leenders R. Michael, Fearon E. Harold, England B. Wilbur: Purchasing and Materials Management. 9 ed. Boston: Irwin, 1989. 672 str.
14. Lipičnik Bogdan: Ekonomika in organizacija podjetja (druga knjiga). Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 289 str.
15. Lysons C.Kenneth: Purchasing. London: Pitman Publishing, 1996. 294 str.
16. Pooler H. Victor: Global Purchasing: Reaching for the World. 3th ed. New York: Van Nostrand Reinhold, 1992. 266 str.
17. Potočnik Vekoslav: Nabavni menedžment. Strateški pomen nabave v podjetju. Ljubljana: CISEF, 1997. 26 str.
18. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 223 str.
19. Potočnik Vekoslav: Nabavno poslovanje s primeri iz prakse. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 418 str.
20. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 121 str.
21. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanje. 4. Izd. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 196 str.
22. Rebernik Miroslav: Ekonomika podjetja. 3 izd. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 224 str.

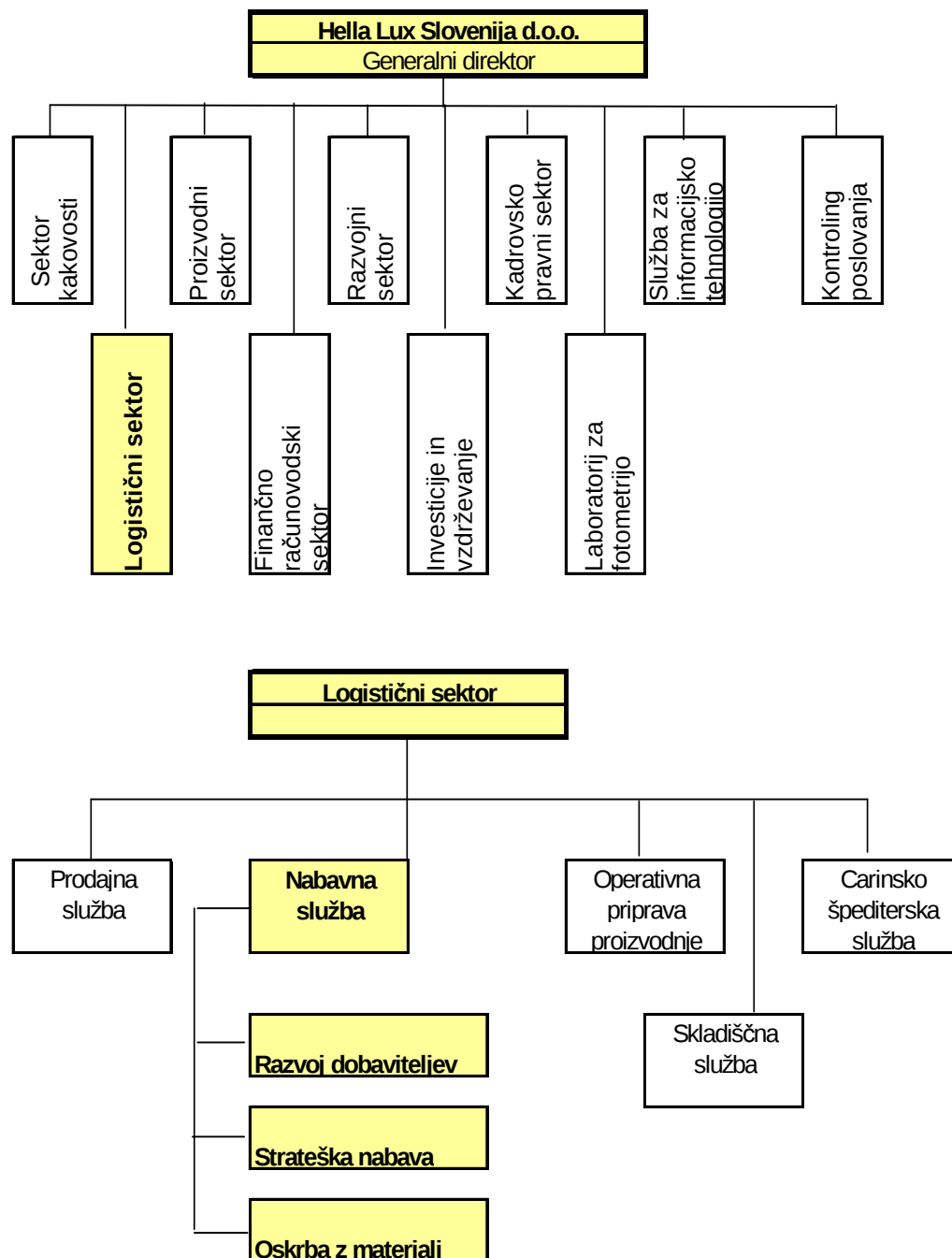
23. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
24. Russell Roberta S., Taylor III Bernard W.: Operations Management: Focusing on Quality and Competitiveness. New Jersey: Prentice Hall, 1998. 837 str.
25. Scheuing E. Eberhard: Purchasing management. New York: Prentice Hall, 1989. 390 str.
26. Siegert Werner: Cilji – kažipot do uspeha (od temeljnih podjetniških ciljev do dnevnih ciljev). Beltinci: I-RING Hartman, 1996. 216 str.
27. Weele J. Arjan, van: Nabavni management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 406 str.
28. Weele J. Arjan, van: Purchasing and Supply Management: Analysis, Planning and Practice. Third Edition. London: Thomson Learning, 2002. 363 str.
29. Završnik Bruno: Izbira in ocenjevanje dobaviteljev. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2003. 150 str.
30. Završnik Bruno: Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2004. 155 str.

10. VIRI

1. Interno gradivo HXS: Obrazec HXS 6212: Ocena dobavitelja. Ljubljana: HXS. 2004. 1 str.
2. Interno gradivo HXS: Poslovnik HB-HXS-101: Organizacija HXS. Ljubljana: HXS, 2005. 1 str.
3. Interno gradivo podjetja HXS: Smernica za dobavitelje HP-C-509. Ljubljana: HXS, 2002. 15 str.
4. Interno gradivo podjetja HXS: Smernica HP-HXS-503-03: Izbor in potrjevanje dobaviteljev. Ljubljana: HXS, 2005. 4 str.
5. Interno gradivo podjetja HXS: Smernica HP-HXS-508: Nabavni priročnik. Ljubljana: HXS, 2004. 21 str.
6. Interno gradivo podjetja HXS: Smernica HP-HXS-502-05: Projektno vodenje razvoja izdelka in procesa. Ljubljana: HXS, 2005. 7 str.
7. Interno gradivo HXS: Smernica HP-HXS-503-10: Ocenjevanje dobaviteljev. Ljubljana: HXS, 2004. 2 str.
8. Interno gradivo nabavne službe: Predstavitev Material Group Management (prevod). Ljubljana: HXS, 2004. 28 str.
9. Letno poročilo podjetja HXS. Ljubljana: 2005. 30 str.

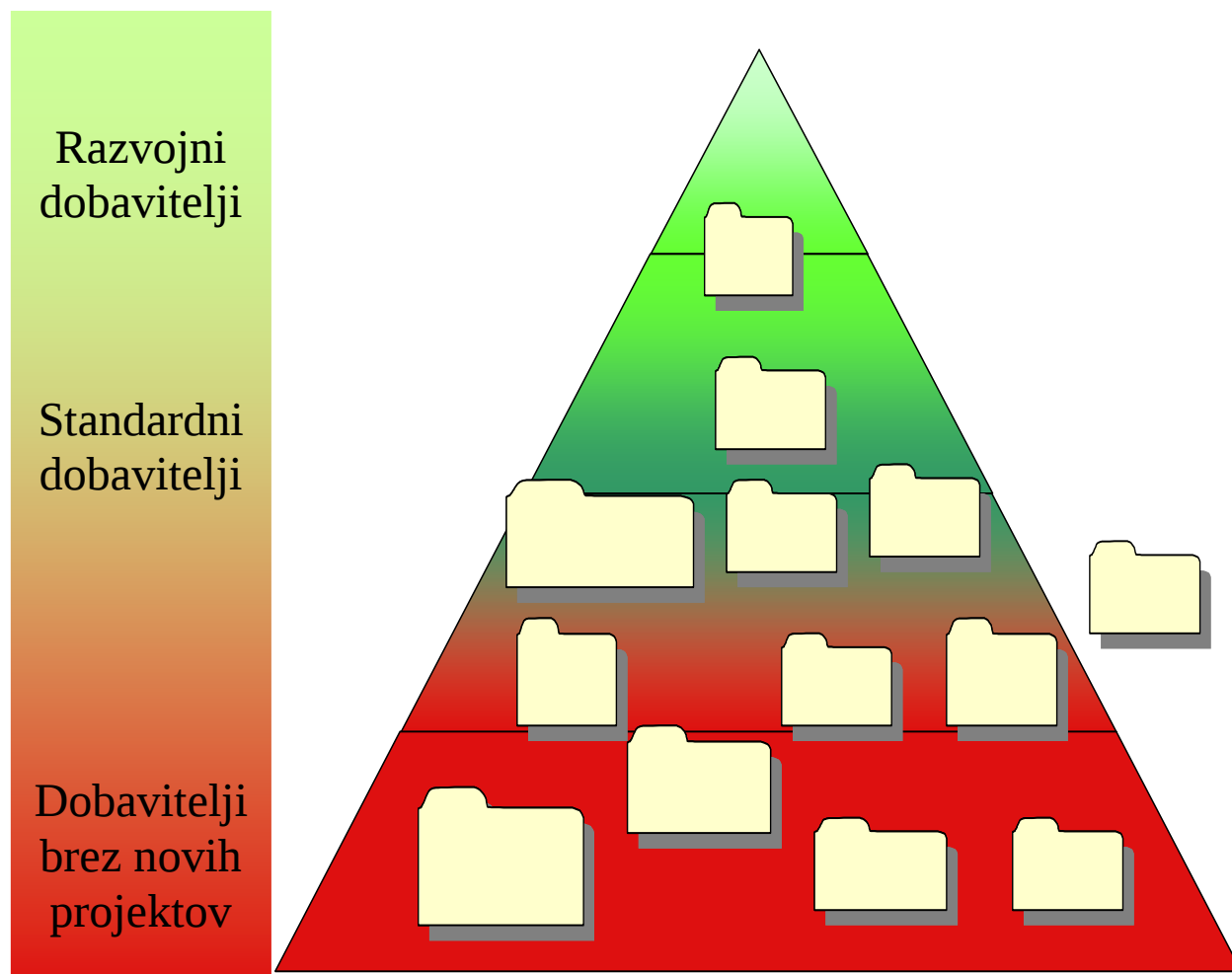
PRILOGE

Priloga 1: Nabava v organizacijski shemi podjetja Hella Lux Slovenija



Vir: Interno gradivo HXS: Poslovnik HB-HXS-101 (200, str. 1)

Priloga 2: Piramida dobaviteljev koncerna Hella



Vir: Predstavitev Material Group Management – MGM, Hella (2004, str. 2)

Priloga 3: Vrednotenje ponudb

Vrednotenje ponudb NS-SN						
Opis: Koda artikla: Letna količina: Orodje: Življ.doba: Ciljna cena			Dobavitelj dne			
			Nabava: Interne Fabrik:			
			Razvoj: Kvaliteta:			
			Fertigungsplan.: Kalkulacije:			
	Cena za kos ‰	Cena orodja				
	<i>Firma</i>	<i>Firma</i>	<i>Firma</i>	<i>Firma</i>	<i>Firma</i>	Cilj:
Dobavitelj						
datum ponudbe						
Euro na 1.000 kos.	‰	‰	‰	‰	‰	‰
1.ponudba						
pogajanje						
Longtime-Saving 2.leto						
Longtime-Saving 3.leto						
Longtime-Saving 4.leto						
Longtime-Saving 5.leto						
Dodatni stroški						
Strošek orodja						
Str. orodja pogajanje	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	
WZ-pogajanja						
3 letna vrednost						
vrednost po koncu proizv.						
Opombe						
						Razlika v ceni:
Material						
Rok za 1.vzorac(EMPB)						Razlika v stroš.orodja:
Serijske dobave po EMPB-Freigabe						
teža kosa [kg/‰]						Razlika 3 l. vrednost:
Cena materiala						
Kvalifik. Dobavitelja						
Ocena dobavitelja						

Vir: Interno gradivo HXS: Obrazec HXS 6218 (2004, str. 1)

Priloga 4: Obrazec ocenjevanja dobaviteljev

Dobavitelj	(prazen)	Za obdobje:	01.01.05 - 31.12.2005	Ocenjevalec:	EKF, EKF-Q, ENTW
		Datum:	Januar 2006		



Hella - Nabava - Ocena dobavitelja

Hella - Purchasing - Supplier evaluation

Dobavitelj Supplier	(prazen)	Doba ocenjevanja Evaluated period	01.01.05 - 31.12.2005	
Datum ocenjevanja Date of evaluation	Januar 2006	Nabavni oddelek Purchasing department		
Ocenjevalec Evaluated by	EKF, EKF-Q, ENTW			

		Težnost Weighting	Ocena Evaluation	Stopnja Perf. Grade
1.	Kakovost / Zagotavljanje kakovosti <i>Quality / Quality capability</i>	25,0		0,00
1.1	QM sistem (certifikacija / presoje, okoljevarstvo) <i>Qm system (Certification / auditing, Environmental protection)</i>	0,0		N.B.
1.2	Serijska kakovost <i>Series quality</i>	0,0		N.B.
1.3	Kakovostne zahteve (QSV, Q-smernice, STS-dogovor, ppm-dogovor) <i>Quality agreements (QSV, Q-guidelines, STS-agreement, ppm-agreement)</i>	0,0		N.B.
1.4	Reševanje reklamacij <i>Complaints procedure</i>	0,0		N.B.
1.5	Potrjevanje vzorcev <i>Initial sampling</i>	0,0		N.B.
1.6	Proces izboljševanja kakovosti <i>Continuing Improvement process</i>	0,0		N.B.
2.	Cena / Stroški <i>Prices / Costs</i>	25,0		0,00
2.1	Nivo cen <i>Price level</i>	0,0		N.B.
2.2	Stroškovna transparentnost <i>Cost transparency (open-book calculation)</i>	0,0		N.B.
2.3	Podpora pri zniževanju stroškov <i>Support in cost-reducing measures</i>	0,0		N.B.
2.4	Dolgoročne pogodbenne določbe <i>Long-term contracts</i>	0,0		N.B.
3.	Dostava in logistična sposobnost <i>Delivery and logistics performance</i>	25,0		0,00
3.1	Osnovni elementi naročanja - logistična osnova <i>Basic ordering elements - logistic parameters</i>	0,0		N.B.
3.2	Logistika - Servis <i>Logistics - Service</i>	0,0		N.B.
3.3	Kakovost izvedbe <i>Quality of practice</i>	0,0		N.B.
4.	Tehnologija, Kooperacija / Servis <i>Technology, Cooperation / Service</i>	25,0		0,00
4.1	Sodelovanje pri PEP <i>Cooperation in PEP (product creation process), development partnership, new start up</i>	0,0		N.B.
4.2	Management sprememb <i>Change management</i>	0,0		N.B.
4.3	Tehnologija <i>technology</i>	0,0		N.B.
4.4	Pogodbe - dogovori <i>Contracts</i>	0,0		N.B.
4.5	Komunikacija - Izmenjava informacij <i>Communication - Means of communication - Data exchange</i>	0,0		N.B.
Rezultat ocenjevanja <i>Evaluation result</i>				0,00

Ocenjevalna tabela / <i>Evaluation scale</i>	
AA - Dobavitelj / <i>Supplier</i>	1-1,4
A - Dobavitelj / <i>Supplier</i>	1,41-2,0
B - Dobavitelj / <i>Supplier</i>	2,01-3,0
C - Dobavitelj / <i>Supplier</i>	3,01-4,0

	Ocena <i>Graded as</i>
	Korekcija ocene <i>Grade Correction</i>

Korekcija / *Correction*: Dobavitelj nima certifikata, minimalna zahteva - ISO 9001:2000.
Supplier has no certificate, minimum requirements - ISO 9001:2000.

Vir: Interno gradivo HXS: Obrazec HXS 6212 (1994, str. 1)