

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**NABAVNA FUNKCIJA IN ANALIZA NABAVNEGA PROCESA V
PODJETJU ETA KAMNIK**

Ljubljana, junij 2016

MATEJA IPAVEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Mateja Ipavec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Nabavna funkcija in analiza nabavnega procesa v podjetju Eta Kamnik, pripravljene ga v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Markom Jakšičem

IZJAVLJAM

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

KAZALO

UVOD	1
1 VLOGA NABAVE V DOBAVNI VERIGI	2
1.1 Opredelitev pojma nabave	3
1.2 Vloga in pomen nabavne funkcije	4
1.3 Osnovne naloge, odgovornosti in cilji nabave	6
1.4 Povezanost nabavne funkcije z drugimi funkcijami v podjetju	8
1.5 Strateški pomen nabavne funkcije	9
1.6 Planiranje nabave in oblikovanje nabavnih strategij	12
2 NABAVNI PROCES	17
2.1 Opredelitev nabavnega procesa	17
2.2 Razvrstitev nabavnih dobrin	20
2.3 Spremenljivke, ki vplivajo na nabavni proces	21
2.4 Omejitve v nabavnem procesu	22
3 ANALIZA NABAVNEGA PROCESA V PODJETJU ETA KAMNIK.....	23
3.1 Predstavitev podjetja Eta Kamnik.....	24
3.2 Živilskopredelovalna industrija	26
3.3 Organizacijska struktura ter vloga nabave v podjetju.....	27
3.4 Nabavni proces v podjetju Eta Kamnik	33
3.5 Omejitve v nabavnem procesu.....	36
3.6 Razvrstitev in pomen nabavnih dobrin	39
3.7 Planiranje nabave in oblikovanje nabavnih strategij	41
4 PRIPOROČILA ZA PODJETJE.....	51
SKLEP	53
LITERATURA IN VIRI	55
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Ocena vpliva na dobiček za posamezne nabavne skupine	42
Tabela 2: Ocena tveganja oskrbe za posamezne nabavne skupine.....	43
Tabela 3: Ocena vpliva na dobiček in tveganje oskrbe za nabavne skupine	44
Tabela 4: Dejavniki konkurenčnosti posameznih strateških nabavnih skupin po Porterju	47
Tabela 5: Ocena moči podjetja in moči dobavitelja	48

KAZALO SLIK

Slika 1: Porterjeva generična veriga vrednosti.....	3
Slika 2: Model vpliva vpletenosti nabava/dobavitelj na strateško nabavo in njen vpliv na finančno uspešnost podjetja	11
Slika 3: Matrika nabavnih materialov	15
Slika 4: Nabavna portfeljska matrika	16
Slika 5: Nabavni proces.....	18
Slika 6: Organizacijska struktura podjetja Eta Kamnik	27
Slika 7: Vrednostno ovrednotenje nabavnih skupin po deležih za leto 2015 (v %).....	40
Slika 8: Matrika nabavnih materialov po Kraljičevem portfeljskem pristopu	45
Slika 9: Portfeljska matrika za strateške materiale po Kraljiču	48

UVOD

V današnjem, vedno bolj konkurenčnem poslovnem okolju, za katerega so značilne hitre spremembe, se sodobna podjetja vedno bolj zavedajo pomembnosti nabavne funkcije in njenega vpliva na celotno poslovanje podjetja. Zaostrene gospodarske razmere silijo podjetja k iskanju prihrankov na vseh poslovnih področjih. Čeprav je temeljna naloga nabavne funkcije preskrba podjetja z materiali in surovinami, kupljenimi ob minimalnih stroških, v pravi količini, primerni kakovosti in pravočasno, pa podjetja vse manj obravnavajo nabavno funkcijo zgolj kot operativno podporno funkcijo, ki skrbi za nabavo materiala in surovin za namene nemotenega procesa proizvodnje. Danes nabava pridobiva na pomenu, saj se vodstva podjetij zavedajo njenega pomena z vidika možnega prispevka k uspešnosti podjetja in zato postaja v sodobnih podjetjih vedno bolj pomembna strateška funkcija. Pomembnost nabavne funkcije vztrajno raste, zaradi potencialov, ki še niso v celoti izkoriščeni.

Osnovni namen diplomske naloge je proučiti in poudariti vlogo in pomen nabavnega funkcije v proizvodnem podjetju živilskopredelovalne industrije. S pomočjo obstoječih teoretičnih in empiričnih spoznanj, zbranih v domači in svetovni literaturi, statističnih publikacijah, specializiranih revijah, dnevnih časopisih, svetovnem spletu itd. želim analizirati dejansko stanje in pomen nabave v podjetju Eta Kamnik. Pomemben vir informacij predstavljajo interni podatki podjetja Eta Kamnik, pogovori z zaposlenimi ter osebne izkušnje na tem področju. Na podlagi predstavljenih teoretičnih izhodišč želim analizirati sam nabavni proces, predstaviti ključne probleme, s katerimi se nabavni oddelek srečuje, ugotoviti morebitne pomanjkljivosti v samem nabavnem procesu ter predstaviti ključne usmeritve pri oblikovanju nabavnih strategij za posamezne nabavne skupine.

Cilji naloge:

- Predstaviti podjetje Eta Kamnik ter predstavljene teoretične ugotovitve aplicirati na konkretno podjetje.
- Predstaviti in analizirati nabavni proces podjetja.
- Ugotoviti, kakšne so omejitve in težave pri oskrbi z materiali/surovinami v procesu nabave (z vidika same panoge ter po posameznih kritičnih surovinah).
- Predlagati usmeritve za stabilnejše planiranje proizvodnje, kar posledično vpliva na nabavo surovin, materialov in polizdelkov ter na uspešnost poslovanja celotnega podjetja.
- Predlagati usmeritve za planiranje nabave in oblikovanje nabavnih strategij za posamezne nabavne skupine.
- Ugotoviti, kako vzpostaviti bolj povezano oz. vzajemno sodelovanje nabavnega oddelka z drugimi oddelki in službami v podjetju in tako zagotoviti boljši pretok informacij in medfunkcijsko sodelovanje.

- Poudariti pomembnost nabavne funkcije v poslovanju podjetja ter pomembnost obravnave nabave kot strateške funkcije, v okviru katere lahko nabavni oddelek ključno pripomore k uspešnosti poslovanja podjetja in njegovemu razvoju.

Vsebinsko je diplomska naloga sestavljena iz dveh delov, teoretičnega in praktičnega.

Prvi, teoretični del vključuje prvi dve poglavji, pri čemer se v prvem poglavju osredotočam na opredelitev osnovnih pojmov, ki so po mojem mnenju ključni za razumevanje obravnavane problematike. Najprej opredelim vlogo in pomen nabave, ki ju ima le-ta v sami dobavni verigi podjetja, ter posledično njen vpliv, ki ga ima na poslovanje podjetja. V nadaljevanju navajam osnovne naloge, cilje in odgovornosti, ki jih ima nabava v podjetju, nato obravnavam pomembnost povezovanja posameznih poslovnih funkcij oz. oddelkov v podjetju ter strateški pomena nabavne funkcije, ki ga lahko ima le-ta na poslovanje podjetja. Zadnji del poglavja je namenjen predstavitvi temeljnih izhodišč pri planiranju nabave in oblikovanju nabavnih strategij. Drugo poglavje je namenjeno predstavitvi nabavnega procesa ter opredelitvi posameznih faz v tem procesu. V drugem delu poglavja se osredotočam na nabavne dobrine in njihovo razvrstitev ter na koncu navajam ključne spremenljivke, ki vplivajo na potek nabavnega procesa, in omejitve, s katerimi se nabavni oddelek v samem procesu nabave srečuje.

V praktičnem delu diplomskega dela najprej predstavim podjetje Eta Kamnik, pri čemer na kratko opišem zgodovino, opredelim proizvodni program, nato predstavim vizijo in poslanstvo ter temeljne cilje podjetja. V nadaljevanju po ključnih kazalcih predstavim še panogo živilskopredelovalne industrije in opišem organizacijsko strukturo podjetja Eta Kamnik ter pomen nabave v podjetju. Sledi navedba ključnih ciljev, nalog in odgovornosti nabavnega oddelka ter opis področij sodelovanja z ostalimi oddelki v podjetju. Drugi del poglavja je namenjen analizi nabavnega procesa in opredelitvi omejitev, s katerimi se nabavni oddelek srečuje pri poslovanju. Sledi razvrstitev nabavnih dobrin na nabavne skupine, pri čemer je razvrstitev narejena na podlagi lastnosti in namena posameznih materialov in surovin. Le-ta služi namenu poenostavitve nadaljnje analize, tj. oblikovanje nabavnih strategij po Kraljičevem modelu portfeljske nabave materiala oz. surovin. Na koncu poglavja na podlagi dobljenih rezultatov analize predlagam najprimernejšo nabavno strategijo za posamezno nabavno skupino. Zadnje, četrto poglavje je namenjeno predstavitvi temeljnih priporočil za podjetje, ki izhajajo iz predhodno opredeljenih izhodišč in opravljenih analiz za podjetje Eta Kamnik.

1 VLOGA NABAVE V DOBAVNI VERIGI

V tem poglavju se osredotočam na vlogo in pomen nabave, ki ju ima slednja v sami dobavni verigi podjetja, ter posledično njen vpliv, ki ga ima na poslovanje podjetja. Poleg opredelitve osnovnih pojmov, povezanih z nabavo, navajam še osnovne naloge, cilje in odgovornosti, ki jih ima nabava v podjetju. Kot pomemben vidik opisujem pomembnost

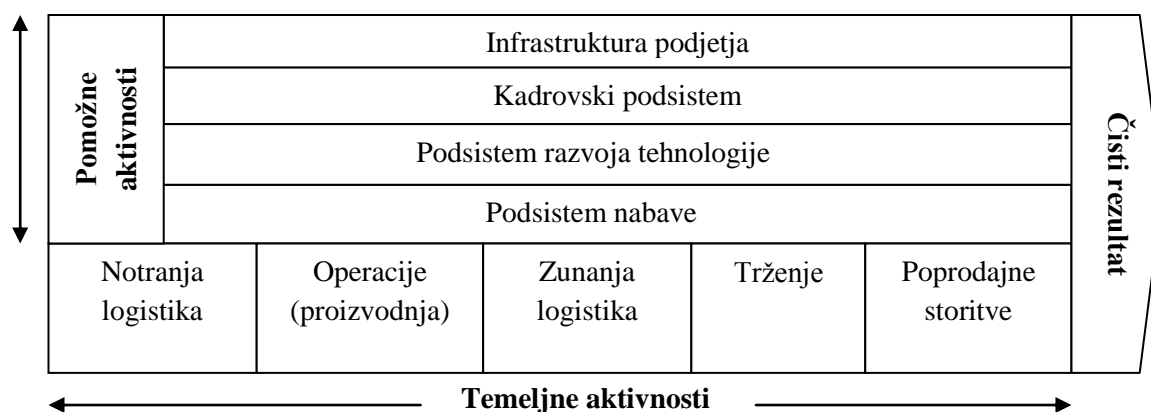
medfunkcijskega povezovanja posameznih funkcij ter strateški pomen, ki ga lahko ima nabavna funkcija v podjetju. Na koncu poglavja obravnavam še planiranje nabave in oblikovanje nabavnih strategij.

1.1 Opredelitev pojma nabave

Van 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.« Opredelitev temelji na Porterjevi verigi vrednosti, na katero se sklicujemo pri opredeljevanju vloge in pomena nabave predvsem v proizvodnih podjetjih.

Porter (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 118–19) opredeljuje verigo vrednosti kot sestav primarnih (notranja logistika, proizvodnja, zunanja logistika, trženje in poprodajne storitve) ter pomožnih (infrastruktura podjetja, kadrovski podsistem, podsistem razvoja tehnologije, podsistem nabave) aktivnosti. Porterjevo verigo vrednosti prikazuje slika 1. Pri ugotavljanju konkurenčnih prednosti podjetja je potrebno poiskati in analizirati povezave med posameznimi aktivnostmi v podjetju, analizirati stroške in učinkovitosti v vsaki aktivnosti, ter posledično ugotoviti, na katerih področjih je podjetje boljše od svoje konkurence oz. ali je podjetje sposobno ustvariti tako dodatno vrednost za kupca, ki presega stroške njenega ustvarjanja.

Slika 1: Porterjeva generična veriga vrednosti



Vir: D. Pučko, *Strateški management*, 2008, str. 74.

Porter nabavni podsistem obravnava kot pomožno dejavnost. Ta je povezan s funkcijo nabave vložkov, ki se v verigi vrednosti uporabljajo. Na ta način oskrbuje tako primarne kot tudi pomožne dejavnosti v podjetju (Van Weele, 1998, str. 26–27).

V diplomski nalogi se osredotočam na dejavnost nabave predvsem z vidika nabavnega oddelka v podjetju Eta Kamnik, in sicer kot oskrbo ene izmed temeljnih dejavnosti, tj. same proizvodnje.

1.2 Vloga in pomen nabavne funkcije

Pomen nabave v podjetjih se je v zadnjih dveh desetletjih zelo spremenil. Razvoj tehnologije in avtomatizacija v proizvodnji sta vplivala na zmanjšanje odstotka, ki ga h končnemu izdelku doprinese fizično delo, posledično pa se je povečal stroškovni vpliv kupljenega materiala in surovin. Nabava ima tako danes z zniževanjem nabavnih stroškov velik vpliv na dobičkonosnost podjetja. V svetovnem povprečju dosegajo nabavni stroški 60 odstotkov v lastni ceni proizvoda. Ker nabavna funkcija nadzoruje 60 odstotkov (oz. v nekaterih panogah celo več) stroškov v proizvodni, mora biti osredotočenost na nabavno funkcijo v podjetju velika. Investiranje v samo nabavno osebje, kot zaposlovanje primerne osebja, usposabljanje ter stalno vlaganje v izobraževanja na tem področju ima za podjetje lahko velik pozitiven učinek, saj s tem pomembno vplivamo na boljšo učinkovitost nabavnega oddelka (Harding & Lu Harding, 2001, str. vi).

V. H. Pooler in D. J. Pooler (1997, str. 2) navajata naslednje zgodovinske dejavnike, ki so vzpodbudili zanimanje za nabavo in upravljanje dobavne verige:

- 2. sv. vojna ter povojni čas, ki je prinesel resno pomanjkanje materiala, vladne zahteve in prednostne naloge;
- ciklične gugalnice presežkov in primanjkljajev, s spremljajočimi hitro naraščajočimi materialnimi stroški;
- nenehen pritisk na dobiček je zahteval uporabo virov podjetja, za zagotovitev preživetja;
- velika tuja konkurenca in ustanavljanje trgovinskih zvez;
- večja kompleksnost novejših tehnološko zahtevnejših izdelkov;
- pojav globalnih trgov oz. globalizacije, z nižjimi tarifami in svobodnejšim pretokom komponent med tujimi in domačimi podjetji;
- vedno večji vladni nadzor in nadzor v zvezi s postopki podjetja ter poročanje na raznih področjih.

Nabava tako v sodobnih podjetjih, ki delujejo v čedalje bolj konkurenčnem okolju in delujejo v stalni težnji po povečanju svojega tržnega deleža, pridobiva na pomenu. Poleg proizvodnje in prodaje je najpomembnejša funkcija v podjetju. Nabavi danes zato vodilni v podjetju namenjajo čedalje več zanimanja, saj ima gospodarna in pravočasna nabava lahko velik vpliv na poslovno uspešnost podjetja.

Potočnik (2006, str. 20) navaja naslednje dejavnike, ki ima nabava pomemben vpliv na dobičkonosnost podjetja:

- delež nabavnih stroškov v celotnih stroških (čim večji je delež nabavnih stroškov, tem večji je vpliv nabave na dobičkonosnost);

- spremenljivost nabavnih cen (čim bolj se nabavne cene kratkoročno spreminjajo, tem večji je vpliv nabave na dobičkonosnost);
- spremenljivost prodajnega programa (ko je potrebno upoštevati modne ali sezonske dejavnike, je vpliv nabave na dobičkonosnost večji);
- konkurenčnost trga končnih izdelkov (čim bolj konkurenčen je trg končnih izdelkov, tem večji je vpliv nabave na dobičkonosnost);
- razvoj novih izdelkov in inovacije starih izdelkov (čim bolj pogost je razvoj novih izdelkov ali pa inovacije starih izdelkov, tem večji je vpliv nabave na dobičkonosnost).

Nabava poleg neposrednega ugodnega vpliva na dobičkonosnost z vidika prihrankov pri nabavnih cenah lahko posredno, v sodelovanju z drugimi oddelki v podjetju, pripomore k boljši poslovni uspešnosti podjetja tudi s standardizacijo materiala, manjših zalog, s prispevkom k inovacijam izdelka ali postopka, zniževanjem stroškov kakovosti ter čedalje večje fleksibilnosti (Van Weele, 1998, str. 36–38).

Organizacijski trendi na nabavnem področju so po Kotlerju (1996, str. 212):

- povečevanje pomembnosti nabavnega oddelka (trend preoblikovanja zastarelih nabavnih oddelkov v preskrbovalne oddelke ter oddelke za strateške materiale);
- centralizacija nabavljanja (centralni nabavni oddelek oskrbuje vse proizvodne enote podjetja s surovinami, materiali itd.);
- dolgoročne pogodbe (sklepanje dolgoročnih pogodb z zanesljivimi dobavitelji);
- vrednotenje izvršenih nabav (uvajanje sistemov za nagrajevanje uspešnih managerjev).

Ob tem pa je ključni trend, da se v podjetjih vzpostavlja oddelek management oskrbe/oskrbne verige, katerega vloga je predvsem koordinacija aktivnosti med klasičnimi poslovnimi funkcijami – tudi nabavo.

Van Weele (1998, str. 256–57) je tudi mnenja, da je pomen nabave v organizaciji v praksi zelo odvisen tudi od odnosa, ki ga ima vodstvo podjetja do nabavne funkcije. Čim višji je položaj nabavnega oddelka v organizacijski hierarhiji, tem večji pomen vodstvo posveča nabavni funkciji. Odnos vodstva do nabave naj bi bil povezan predvsem z naslednjimi dejavniki:

- delež nabave v končni lastni ceni proizvoda (čim večji je delež, toliko bolj vodstvo upošteva strateški pomen nabave);
- finančni položaj podjetja (pri večjih finančnih izgubah vodstvo postaja do nabave zahtevnejše in zahteva večjo odgovornost);
- obseg odvisnosti podjetja od dobaviteljev (večja pozornost vodstva nabavnim trgov z večjo stopnjo koncentracije).

1.3 Osnovne naloge, odgovornosti in cilji nabave

Potočnik (2006, str. 23) kot temeljno nalogo nabave opredeljuje preskrbo podjetja s surovinami, materiali, storitvami, energijo, rezervnimi deli, stroji itd., pri čemer pa je poleg primerne količine kupljenega materiala pomembno tudi, da je ta material ustrezne kakovosti, kupljen po primerni ceni ter ob pravem času.

Kot najpomembnejše naloge nabavnega oddelka Potočnik navaja:

- določitev potreb po materialu za proizvodnjo oz. potreb po trgovskem blagu za prodajo,
- izbira dobaviteljev na podlagi ugotovitev raziskave nabavnega trga,
- načrtovanje nabave,
- pripravljala dela: iskanje ponudb, analiza ponudb, nabavne kalkulacije ipd.,
- pogajanje in sklenitev pogodbe za nabavo materiala,
- naročanje,
- prevzem materiala,
- kontrola in reklamacije,
- izdaja naloga za plačilo,
- evidenca nabave.

Monczka, Handfield, Giunipero in Patterson (2011, str. 171–72) so mnenja, da naloge nabavnega oddelka obsegajo mnogo več, kot tradicionalno nabavo materialov, delov in storitev. Vedno večji obseg delovnih nalog, ki jih ima nabava, se povečuje, s tem pa se povečuje večji pomen nabave in prispevek dobaviteljev k uspešnosti podjetja. Navajajo naslednje naloge, ki jih običajno izvaja nabava:

- nakup materialov, surovin, končnih izdelkov, storitev, itd.;
- pospeševanje dobav ter spremljanje statusa naročil;
- spremljanje stanja zalog;
- skrb za prevoz naročenega materiala in surovin;
- odločanje glede notranjega/zunanjega izvajanja določenih nabavnih zahtev (»naredi ali kupi« analize);
- analize vrednosti (raziskave materialov, specifikacij in dobaviteljev);
- nabavne analize in napovedi (predvidevanja o kratkoročnih in dolgoročnih spremembah v materialnih in na nabavnih trgih);
- upravljanje nabave, ki je napreden pristop za upravljanje baze dobaviteljev in zahteva neposredno delo nabavnih strokovnjakov s tistimi dobavitelji, ki so sposobni zadovoljiti nabavne zahteve, in vključuje sodelovanje vseh funkcij v podjetju;
- druge obveznosti, kot npr. materialni prevzem materiala/surovin, skladiščenje, organiziranje službenih potovanj, planiranje proizvodnje in izvajanje kontrole,

terminske trgovske pogodbe, globalni transport, upravljanje materiala, napoved prihodnjega gospodarskega gibanja in sklepanje pogodb s podizvajalci.

Medsebojno povezana in soodvisna opravila, ki opozarjajo na kompleksnost nabavne problematike, saj lahko slaba izvedba ene naloge vpliva tudi na slabšo izvedbo ostalih opravil, Potočnik (2006, str. 30) razvršča v štiri skupine:

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

Obstajajo štiri osnovne razsežnosti nabavne funkcije (Van Weele, 1998, str. 58):

- tehnična razsežnost, ki se nanaša na specifikacije nabavljenih izdelkov;
- komercialna razsežnost, ki je povezana s plačilnimi in dobavnimi pogoji z dobavitelji;
- logistična razsežnost, ki se nanaša na časovno razporejanje materiala, ki ga je potrebno naročiti;
- administrativna razsežnost, ki se nanaša na administrativna opravila nabavnega oddelka.

Po mnenju Potočnika (2006, str. 31) nabava vse bolj postaja strateška poslovna funkcija, saj s svojim gospodarnim in učinkovitim delovanjem pomembno vpliva na poslovno uspešnost podjetja. Nabavni cilji so zato tesno povezani s splošnimi cilji vsakega podjetja.

Temeljni nabavni cilji so:

- minimiziranje nabavnih stroškov in s tem povečanje dobička,
- varnost dobav, kar se odraža v zmanjševanju zaloge materiala,
- stalnost nabavnih virov na podlagi dolgoročnih povezav ali partnerstva z dobavitelji,
- sprejem standardov ISO 9000 in 14000 v nabavno poslovanje,
- izbira materiala, ki zagotavlja okolju neškodljivo proizvodnjo in porabo izdelkov.

Kaltnekar (1993, str. 183) kot osnovna cilja nabavne funkcije navaja:

- preskrba vseh porabnikov v podjetju s količinsko in kakovostno ustreznim materialom ob planiranih časovnih terminih, ter

- težnja k čim večji gospodarnosti celotne dejavnosti.

Nabavni oddelek mora poleg upoštevanja kakovosti, cene, količine in drugih nabavnih pogojev stremeti še k slednjem (Potočnik, 2002, str. 128):

- zagotoviti je potrebno stalnost dobav za pravočasno zadovoljitev potreb proizvodnje,
- nabaviti mora material po minimalnih stroških in zahtevanih standardih glede kakovosti in dostave na enoto materiala,
- pridobiti mora naklonjenost dobaviteljev s korektnim poslovanjem, točnimi plačili, nudenjem pomoči, sorazmerno delitvijo dobička pri skupnih poslih itd.

1.4 Povezanost nabavne funkcije z drugimi funkcijami v podjetju

Monczka et al. (2011, str. 791) govorijo o tem, da nekatera podjetja sprejemajo ukrepe, s katerimi bi spodbudili učinkovito medsebojno delovanje posameznih funkcij v podjetju, vendar kljub temu se večina nabavnih strokovnjakov strinja, da sta timsko delo in sodelovanje različnih funkcij v podjetju najboljša mehanizma za uspešno poslovanje podjetja, pa vendar posamezni oddelki še vedno ne sodelujejo na način, kot bi si to želeli. Vzroki za to naj bi izvirali že iz same organizacije podjetja. Prizadevanja za medsebojno sodelovanje posameznih oddelkov so nemalokrat neproduktivna, zaradi prevelike konkurence in rivalstva med oddelki. Raziskave kažejo da vzrok temu niso sami zaposleni, pač pa dejstvo, da so posamezni oddelki odgovorni različnim nadrejenim. Da bi proizvodnja, prodaja, nabava, planiranje, razvoj, kontrola ter logistika delovali čim bolj vzajemno in bili pripravljeni na sodelovanje, mora uprava nenehno opominjati zaposlene, da so vsi oddelki del podjetja ter da je timsko delo zelo pomembno za uspešno poslovanje celotnega podjetja.

Tudi Potočnik (2006, str. 52–55) je mnenja, da je neposredno ali posredno sodelovanje nabavnega oddelka z ostalimi oddelki v podjetju nujno, saj nabavni oddelek svojih nalog ne more opravljati neodvisno od njih. Omenja sodelovanje nabavnega oddelka s proizvodnjo, finančno službo, prodajnim oddelkom ter drugimi službami podjetja.

- Področja sodelovanja nabave s proizvodnjo so zlasti pri konstruiranju izdelkov, pri tehnični pripravi dela, pri standardizaciji in tipizaciji materiala, pri določanju nomenklature in tehničnih značilnostih materiala ter pri opredelitvi nadomestkov.
- Področja sodelovanja s finančno službo so predvsem pri sestavi finančnega načrta in potrebnih obratnih sredstvih ter pri določanju prioritete plačil dobaviteljem.
- Področja sodelovanja s prodajnim oddelkom se nanašajo na določanje kakovosti materiala in primerne cene, prodajo zastarelega, odvečnega materiala, polizdelkov ipd., kompenzacijsko poslovanje z dobavitelji, določanje sortimenta blaga, preučevanje sestavin kalkulacije prodajne cene ter pri izbiri dobaviteljev.

- Druga področja sodelovanja pa se nanašajo na pridobivanje sodelavcev za nabavno dejavnost, urejanje pravnih formalnosti ob sklepanju pogodb, prevzemanje materiala v skladišče in določanje normativov zaloge ter na analizo in kontrolo nabavnega poslovanja.

Pomembnost sodelovanja nabavnega oddelka z drugimi oddelki v podjetju poudarjata tudi Jovanovič in Murmayer (2008). Medfunkcijsko sodelovanje navajata kot enega izmed prijemov za učinkovitejšo in cenejšo nabavo. Pomembno je predvsem sodelovanje nabavne funkcije s proizvodnjo in razvojem, pri čemer zaradi dobrega poznavanja surovin, materialov in samega nabavnega trga ter dobaviteljev nabavni oddelek prispeva specifična znanja, izkušnje ter priporočila. Na ta način lahko takšno sodelovanje med oddelki privede do povečanja kakovosti izdelka ali pa zniža stroške, povezane z njim. Nabava ima tako pomemben vpliv tudi v procesu upravljanja inovativnosti.

Danes timski koncept postaja vse bolj pomemben pri upravljanju podjetja. Tim vključuje delovne skupine oz. skupine ljudi z različnih funkcionalnih področij, za doseg skupnega cilja. Z uporabo delovnih skupin, ki vključujejo številne funkcije z različnimi spretnostmi in znanji, se komunikacija, odločanje, razumevanje in zavezanost skupnim ciljem izboljšujejo. Koncept, ki podpira timsko sodelovanje med različnimi funkcijami v podjetju, vodi v boljše medfunkcijsko sodelovanje in razumevanje med posameznimi funkcijami ter lahko izboljša kakovost, hitrost in zavezanost pri poslovnem odločanju. Glede vprašanj, ki imajo velike in strateške posledice za podjetje, se vse bolj odloča na ravni timov oz. skupin (Pearson & Ellram, 1993).

1.5 Strateški pomen nabavne funkcije

V nabavi ne gre samo za naročanje surovin in materialov ter izvajanje odločitev, ki so jih sprejeli drugi. Nabava je ključna strateška funkcija, ki lahko v podjetje pripelje prave dobavitelje, nove inovacije in tehnološke rešitve, zagotavlja ustrezno oskrbo in kakovost, vpliva na vezavo sredstev, vse to za konkurenčno ceno. Vse to pa je treba doseči na vedno bolj konkurenčnem trgu in v vedno bolj spremenljivih ekonomskih in socialnih okoliščinah.

Dr. Peter Kraljič v svojem intervjuju za E. časopis združenja nabavnikov (Zupančič, 2015) pojasnjuje, da se mora razumevanje ter odkrivanje potenciala nabavne funkcije za podjetje nujno začeti pri samem vodstvu podjetja. Ključnega pomena je zaupanje ljudem, ki so zaposleni v nabavi, ter poznavanje kompleksnosti nabavne funkcije in odkrivanje potenciala, ki tam obstaja. Vodstvo se mora zavedati, da ima nabavna funkcija dva vpliva na poslovanje podjetja. Prvi je direktni učinek na poslovanje podjetja oz. na dobičkonosnost, drugi pa je strateški vpliv na poslovanje, s katerim le-to zagotavlja dolgoročno stabilnost nabave, s čimer prepreči nihanja, tveganja in ozka grla v samem nabavnem procesu.

Ellram in Carr (1994) v članku »*A history and review of the literature*« predstavljata pregled svetovne literature in pogledov na nabavno funkcijo v zadnjih tridesetih letih. Skozi leta je opazen vedno večji poudarek na nabavni funkciji ter vlogi, ki jo nabavna funkcija ima pri strategiji celotnega podjetja.

V zgodnjih sedemdesetih letih je bila vloga funkcije nabave v sami organizaciji zgolj pasivna. Nabava je bila obravnavana kot administrativna funkcija. Pomembnost nabavne funkcije je – zaradi naftne krize v letih 1973/74 in posledično zmanjšanih zalog materiala – narasla in začeli so ji posvečati več pozornosti. Tudi v osemdesetih in devetdesetih letih je bil fokus raziskav na tem področju usmerjen k delovanju podjetja kot celote ter funkciji nabave – kot pomembnega dejavnika pri celotnem poslovanju. Poudarek na vključevanju nabavne funkcije v celotno strategijo podjetja je bil vedno večji. V članku so omenjene tudi štiri razvojne stopnje, ki sta jih v svojem delu predstavila Reck in Long. Te stopnje so (Ellram & Carr, 1994):

- Pasivna, pri čemer nabava reagira na zahteve za nakup, ki jih dobi od ostalih oddelkov. Mnogo aktivnosti opravljajo druge funkcije, zunaj oddelka nabave.
- Samostojna, kjer nabavni oddelek veliko časa nameni profesionalizaciji nabavne funkcije z uvedbo računalniških informacijskih sistemov, formaliziranih programov dobaviteljev ter komunikacijskih povezav s tehničnimi funkcijami.
- Podporna, kjer je nabavni oddelek z vidika vodstva smatran kot bistvena poslovna funkcija. Od nabave se pričakuje, da podpira in krepi konkurenčno prednost podjetja na način, da zagotavlja pravočasne informacije vsem oddelkom v podjetju. Gre za informacije predvsem o morebitnih spremembah v ceni in razpoložljivosti materiala, ki lahko pomembno vplivajo na strateške cilje podjetja.
- V zadnji, integrativni fazi pa konkurenčni položaj podjetja temelji na sposobnosti nabavnega oddelka. Vodstvo pripisuje nabavi velik pomen, funkcija nabave pa je vključena tudi v samo strateško planiranje podjetja. Nabava v sodelovanju z drugimi funkcijami v podjetju prevzame proaktivno vlogo pri oblikovanju in izvajanju poslovne strategije podjetja. Gre torej za vključevanje nabavne funkcije v samo strategijo podjetja.

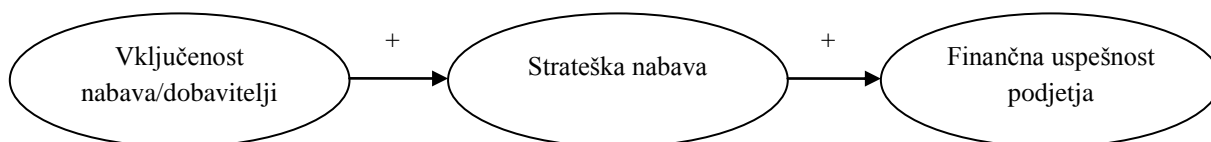
Kljub vsemu pa še vedno veliko podjetij gleda na nabavo preveč poenostavljeno, le kot sredstvo za doseg cilja. Cilj nabave je zmanjšati stroške, ob izpolnjevanju funkcionalnih zahtev. Kot rezultat tega glavni nabavni model v večini podjetij temelji na zniževanju stroškov materiala in surovin, pri tem pa le redko gradijo na medsebojnem odnosu med nabavo in dobavitelji ter ustvarjanju trajnostnih izboljšav na področju celotne nabavne funkcije.

Ta pristop zanemarljivo pomemben strateški vidik nabavne funkcije prek dodajanja vrednosti podjetju ter zagotavljanje dolgoročne stroškovne učinkovitosti. Preoblikovanje nabavne

funkcije v tako strateško funkcijo zahteva dolgoročno perspektivo, katere cilj je vzpostavitev »omrežij pristojnosti«, tj. ljudi, ki lahko prečkajo meje in analizirajo dejanske stroške predlogov izdelkov in procesov. To zahteva vključevanje nabave na začetku oblikovanja projekta, namesto na koncu procesne verige, kjer je njena vloga obravnavana zgolj kot nakup blaga in storitev, ki jih drugi oddelki potrebujejo. To zahteva tudi bistveno drugačen pristop do zaposlenih, zaposlovanja in usposabljanja, pa tudi preusmeritev pogleda celotnega podjetja na nabavno funkcijo v celotni dobavni verigi. Poleg svojih prispevkov pri kakovosti izdelkov in poslovanju lahko sistemsko usmerjen nabavni oddelek podpira izmenjavo znanja in inovacij tako znotraj podjetja kot tudi in preko celotne dobavne verige. Sodelovanje nabave z dobavitelji postaja pomembno strateško sredstvo, saj so proizvajalci vse bolj odgovorni za socialne in okoljske vplive (Horst-Henning, 2005).

Carr in Pearson (1999) se osredotočata na vpliv nabave in vključevanja dobaviteljev v strateško nabavo in vpliv le-te na uspešnost podjetja, kar je prikazano na sliki 2. Vključenost nabava/dobavitelj ima pozitiven vpliv na strateške nabave v podjetjih, saj dobavitelji podjetjem lahko pomagajo pospešiti razvojni cikel izdelka in ponujajo dragocen pogled na zasnovo za oblikovanje novega izdelka, s tem da pomagajo s predlogi pri načrtovanju izdelka, s svojimi prispevki glede tehnologije in s pomisleki pri zagotavljanju kakovosti. Skratka, sodelovanje nabave in dobaviteljev od zasnove izdelka do končnega oblikovanja dviguje strateško vlogo nabave v podjetju. Strateška nabava pa ima nato pozitiven vpliv na finančno uspešnost podjetja. Avtorja opozarjata, da mora biti podjetje obremenjeno, ne samo z donosnostjo v sedanosti in rastjo v srednjeročnem obdobju, pač pa tudi s prihodnjim položajem podjetja ter z viri njegovih konkurenčnih prednosti. Ta pogled zahteva strateški načrt, da podjetje ugotovi, kako bo podjetje tekmovalo v primeru, če bo njegova trenutna strategija bodisi kopirana s strani konkurentov bodisi zastarela. Proces strateškega načrtovanja, ki je dobro zasnovan, pravilno izveden in nadzorovan, prispeva k uspehu podjetja oz. vpliva na splošno finančno uspešnost. Nabavna funkcija se mora zavedati strateških ciljev v podjetju, nato pa se na tej osnovi začne proces razvoja nabavnih strategij, ki so usklajene s cilji celotnega podjetja.

Slika 2: Model vpliva vpletenosti nabava/dobavitelj na strateško nabavo in njen vpliv na finančno uspešnost podjetja



Vir: A. S. Carr in J. N. Pearson, The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance, 1999.

Nabava ima ključno vlogo pri strateškem uspehu podjetja preko izbora in razvoja dobaviteljev, ki lahko podpirajo dolgoročno strategijo in konkurenčni položaj podjetja. Obstajajo tudi očitne koristi, ki lahko izhajajo iz sposobnosti nabavnega oddelka pri zniževanju stroškov proizvodnih materialov. Lahko pa nabava vpliva tudi na donosnost z zgodnjo vključitvijo v sam razvojni proces novih izdelkov, in sicer s podporo proizvodnemu procesu, z ozaveščenostjo do okoljske komponente ter zmožnostjo napovedi glede razpoložljivosti in stroškov materiala za prihodnje potrebe v proizvodnji.

V današnjem času mora biti nabava del celostne strategije podjetja. Gibanje v smeri globalnih virov, hitrih sprememb v tehnologiji ter povečane konkurence zahtevajo od nabave, da prevzame večjo odgovornost pri načrtovanju in izvajanju strategij za podporo celostni strategiji podjetja (Ellram & Carr, 1994).

1.6 Planiranje nabave in oblikovanje nabavnih strategij

Potočnik (2006, str. 96) pravi, da je potreba po strateškem načrtovanju nabave odvisna predvsem od strateškega pomena nabave ter zapletenosti nabavnega trga.

Tanel (2014) je mnenja, da vsako podjetje potrebuje strateški načrt, da si začrta želeno poslovno pot ter opredeli namene, cilje in vrednote pri doseganju načrtovanih ciljev. Strateško načrtovanje predstavlja dolgoročno usmeritev podjetja. Načrtovanje je namreč vnaprej točno določen proces, s katerim je opredeljeno kaj, kdaj, za kakšno ceno ter kdo mora zastavljene cilje doseči. Ne glede na to, na kakšnem časovnem okvirju načrtovanje temelji, vedno pomembno vpliva k uspešnosti in produktivnosti podjetja. Vendar pa sam strateški načrt še ne zagotavlja uspeha, saj marsikdaj nabavni ter drugi oddelki niti ne vedo, da obstajajo točno določeni cilji, ali pa ne razumejo njihove vsebine in zato ne delujejo v smeri ciljev in vrednot celotnega podjetja. Uspešen strateški načrt zahteva osredotočen napor, ki mora biti primerno in logično organiziran, vodi v nek realen konkreten načrt, ki ga vsi podpirajo in uporabljajo. Na podlagi strateškega cilja podjetja se nato oblikujejo strateški nabavni cilji, ki pa niso izrecno opredeljeni. Gre za vizionarske, ne pa operativne načrte. So konceptualni, dolgoročni in namenjeni usmerjanju. Kljub temu pa morajo biti zastavljeni dovolj konkretno, da jih je mogoče obravnavati dosegljivo in realistično ter da je na njihovih temeljih mogoče postaviti določene funkcijske in operativne načrte.

Temeljni cilj nabavnega načrta je obveščanje notranjih uporabnikov v podjetju, kako naj se določene aktivnosti in procesi izvajajo ter kako naj upravljajo celotno nabavo. V nabavnem načrtu so opredeljene temeljne aktivnosti, potrebne za izvajanje odobrene strategije nabave. Načrt vključuje pristope za pridobivanje novih dobaviteljev, pogodbeni, pravni, zakonski in druga pravila, smernice in procese, ki jih je v konkretnem primeru potrebno upoštevati. Nabavne strategije in cilji pa se razlikujejo in so odvisni od posamezne industrije, v kateri podjetje deluje. V živilskopredelovalni industriji, ki je manj dinamična, se lahko osredotoča na nabavne cilje, ki so povezani z vprašanji kvalitete izdelkov,

učinkovitosti proizvodne opreme, zanesljivosti in odzivnosti dobav ipd. Vendar pa ne glede na posebnosti nabavne strategije postajajo proces, ki sega izven nabavnega oddelka, saj zadeva celotno podjetje ter tudi dobavitelje. Nabavna strategija tako združuje partnerje v celotni dobavni verigi, vključno z dobavitelji materiala, proizvajalci, distributerji in ponudniki storitev, v prizadevanju da bi znižali stroške in povečali učinkovitost delovanja celotne verige, kar pa nadalje vpliva na poslovno uspešnost. Vodstvo od nabave ne pričakuje več samo doseganje dolgoročnih ciljev na način zniževanja stroškov, pač pa je vedno večji poudarek na delovanju nabave v smeri zagotavljanja konkurenčnosti podjetja.

Operativna strategija se lahko osredotoča na vprašanja, ki se tičejo virov, procesov in ljudi, ter vključuje vprašanja, kako bo določena funkcija tekmovala v spreminjajočem se konkurenčnem okolju.

Operativna nabavna strategija vključuje:

- dolgoročne cilje in namene podjetja,
- splošne omejitve in usmeritve, ki omejujejo dejavnosti, ter
- nabor akcijskih načrtov oz. taktik in kratkoročnih ciljev, ki bodo pomagali doseči cilje podjetja.

Namen strateškega nabavnega okvirja je opredeliti in poudariti prioritete in priložnosti, ki jasno določajo smer za doseg nabavne strategije. Ta proces zajema analizo vrzeli in strateški načrt, določanje ciljev in aktivnosti po korakih, izvajanje strateškega načrta, ter postopek spremljanja napredka.

Uresničevanje strateških ciljev je tako niz manjših ciljev na operativni ravni, ki delujejo v smeri zadovoljitve cilja celotnega podjetja. Pogosto je vsak cilj povezan s taktiko ali akcijskim korakom, ki je ena od metod, potrebnih za doseg cilja. Za uspešen načrt, po katerem bomo dosegli zastavljene cilje, je pomembno, da se vzpostavi skupinska ali individualna odgovornost za strategije in cilje ter dodeli ključne kazalnike uspešnosti za spremljanje uspeha in redno poročanje o napredku. Za vodje nabavnih oddelkov je najboljša možnost dolgoročnega prispevka in uspeha imeti praktičen, dinamičen načrt, ki ga je mogoče posodabljati in nadzorovati ves čas proti merljivim ciljem. Strateški nabavni načrt je lahko uporaben dokument, ki deluje kot orodje, ki določa smer delovanja nabavnega oddelka in zagotavlja okvir za odločanje in delovanje pri dnevni poslovnih odločitvah (Tanel, 2014).

Perez (2013) pravi, da se strategije dobavne verige podjetja oblikujejo glede na medsebojni odnos med štirimi elementi, ki so:

- trg, na katerem podjetje deluje,
- konkurenčni položaj podjetja,

- procesi v dobavni verigi podjetja in
- vodstveni poudarek ter povezava procesov v dobavni verigi s poslovno strategijo.

Strateški pomen nabavne funkcije poudarja tudi Kraljič (1983), ki v svojem modelu skuša pojasniti, kako naj vodstvo prepozna lastne šibkosti pri nabavi ter prilagodi celovito strategijo za upravljanje nabave. Stabilno poslovanje v nabavnem oddelku ni več samo po sebi umevno zaradi grožnje izčrpavanja virov in pomanjkanja surovine, politične nestabilnosti ter vladne intervencije na nabavnih trgih, pospeševanja tehnoloških sprememb itd. Obstoječi vzorci ponudbe in povpraševanja se lahko spremenijo praktično čez noč. Da bi zagotovili dolgoročno razpoložljivost kritičnih materialov in komponent po konkurenčni ceni, se morajo proizvajalci spoprijeti s tveganji in kompleksnostjo globalne oskrbe, naučiti pa se bodo morali tudi obvladovanja negotovosti pri dobavah ter cenah. To zahteva spremenjen odnos do nabavne funkcije, od operativne do strateške. Večja kot je negotovost v razmerju do dobavitelja v tehnološkem razvoju ali fizični dostopnosti nabavnih materialov, bolj pomembno postane upravljanje nabave.

Podjetja po njegovem mnenju oblikujejo strategijo nabave glede na naslednja dejavnika:

- vpliv na dobiček (pomembnost nabave v smislu dodane vrednosti po izdelkih, nabavljene količine, odstotka surovin v vrednosti skupnih stroškov, vpliva na kvaliteto proizvoda ali poslovno rast podjetja ipd.);
- tveganje oskrbe (zapletenost nabavnega trga v smislu razpoložljivosti materiala, števila dobaviteljev, konkurenčnega povpraševanja oz. obstoja vstopnih ovir, priložnosti kupiti ali narediti, skladiščnih tveganj, možnosti zamenjave).

Da bi zmanjšala pomanjkljivosti v nabavi in hkrati čim boljje izkoristila svojo potencialno kupno moč, veliko evropskih podjetij uspešno uporablja Kraljičev model razvoja strategije, ki poteka v štirih fazah. Pristop jim daje preprost, a vendar učinkovit okvir za zbiranje tržnih in poslovnih podatkov, za napovedovanje prihodnjih scenarijev na nabavnem trgu in prepoznavanje različnih nabavnih možnosti, kakor tudi za razvoj posameznih strategij o dobavi kritičnih elementov in materialov.

Štiri faze po Kraljičevem modelu (1983) oblikovanja nabavne strategije so:

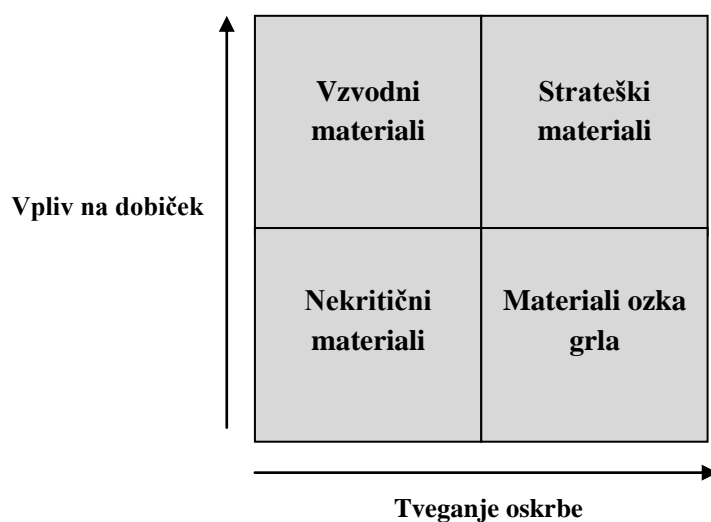
- razvrstitev nabavnih materialov in drugih kupljenih komponent z vidika vpliva na dobiček in tveganja oskrbe,
- analiza nabavnega trga,
- določitev celovite strateške nabavne pozicije, ter
- razvoj strategij in akcijskih planov za posamezne materiale.

V prvi fazi podjetje razvrsti vse svoje kupljene izdelke v naslednje kategorije: strateški materiali (velik vpliv na dobiček, visoko tveganje oskrbe), materiali, ki pomenijo ozka grla

(majhen vpliv na dobiček, visoko tveganje oskrbe), vzvodni materiali (visok vpliv na dobiček, nizko tveganje oskrbe) in nekritični materiali (majhen vpliv na dobiček, nizko tveganje oskrbe), kot ponazarja slika 3.

Vsak material, razvrščen v te štiri kategorije, zahteva poseben nabavni pristop, katerega zapletenost je v razmerju do strateških posledic, ki jih lahko ima za podjetje. Podjetje bo morda moralo podpreti odločitve o nabavi strateških materialov z veliko analitičnimi tehnikami, vključno s tržno analizo, analizo tveganja, računalniško simulacijo in optimizacijo modelov, napovedovanjem cen in drugimi različnimi vrstami mikroekonomskih analiz. Za odločanje o ozkih grlih se lahko zahteva specifična tržna analiza in določitev modelov za reševanje, medtem ko prodajne in vrednostne analize, modeli za napovedovanje cen in modeli odločanja lahko pridejo v poštev pri vprašanjih, ki zadevajo vzvodne materiale. Za nekritične materiale običajno zadostuje preprosta analiza trga, opredeljena pravila odločanja in model optimizacije zalog. Premiki v strukturi ponudbe in povpraševanja pa lahko strateško kategorijo materiala kadarkoli spremenijo.

Slika 3: Matrika nabavnih materialov



Vir: Povzeto po The Kraljič Portfolio Purchasing model, (b. l.).

Naslednji korak, ki ga mora podjetje narediti, je analiza nabavnega trga, kjer je potrebno pretehtati, kakšna je moč dobaviteljev v primerjavi s svojo močjo, ki jo ima kot kupec. Gre za sistematični pregled trga ponudbe, oceno razpoložljivosti strateških materialov v smislu količine in kakovosti in oceno relativne moči obstoječih ponudnikov. Podjetje nato analizira svoje potrebe in oskrbovalne linije ponudnikov ter oceni, kakšne so njegove možnosti, da doseže zelene dobavne pogoje. Za analizo nabavnega trga lahko uporabimo tudi Porterjev model petih sil.

V tretji fazi podjetje pozicionira strateške materiale, opredeljene v prvi fazi, v nabavno portfeljsko matriko. Ko to naredi, lahko opredeli področja priložnosti in ranljivosti, oceni tveganje oskrbe in izpelje temeljne strateške potiske za te elemente. Celice v nabavni portfeljski matriki ustrezajo trem osnovnim kategorijam tveganja, vsakič povezani z drugim strateškim potiskom (slika 4).

Na točkah, kjer ima podjetje prevladujočo vlogo na trgu in je moč dobaviteljev ocenjena kot srednja ali nizka, je strategija agresivna, t. i. strategija »izkoriščanja«. Ker je tveganje oskrbe tu majhno, ima podjetje boljše možnosti za doseganje pozitivnega rezultata prek ugodnih sporazumov o določanju cen in količin, lahko tudi sklepa pogodbe z več dobavitelji. Kljub temu mora podjetje pri tej strategiji paziti, da ne nastopi preveč agresivno, da bi ogrozilo dolgoročno razmerje z dobaviteljem, ter da ne izzove nasprotne reakcije, v primeru da se okoliščine na trgu spremenijo. Na točkah, kjer je vloga podjetja na trgu sekundarna in je moč dobaviteljev velika, mora podjetje zavzeti obrambni položaj in začeti iskati nadomestke materialov ali novih dobaviteljev. Gre za strategijo »raznolikosti«. Podjetja imajo lahko pri tej strategiji povečane izdatke za raziskave trga ali odnosov z dobavitelji, ali pa celo z večjimi naložbami v raziskave in razvoj ali proizvodne kapacitete. Podjetje namreč potrebuje svoje možnosti za oskrbo. Za oskrbo z elementi, kjer ni vidnih večjih tveganj niti večjih prednosti, je držanje obrambne strategije drago, po drugi strani pa bi neupravičena agresivnost privedla do poslabšanja odnosov z dobavitelji in do morebitnih povračilnih ukrepov. V tem primeru si mora podjetje prizadevati za dobro uravnoteženo vmesno strategijo, imenovano tudi strategija »ravnotežja«.

Slika 4: Nabavna portfeljska matrika

	Izkoriščanje	Izkoriščanje	Ravnotežje
Moč podjetja	Izkoriščanje	Ravnotežje	Raznolikost
	Ravnotežje	Raznolikost	Raznolikost
	Moč dobavitelja		

Vir: P. Kraljič, *Purchasing must become supply management*, 1983.

V zadnji fazi podjetje razvije strategije in akcijske plane za posamezne materiale. Vsak od naštetih treh strateških poudarkov ima namreč pomembne posledice na posamezne elemente strategije nabave, ki so količina, cena, izbira dobavitelja, nadomestni materiali, skladiščno poslovanje ipd. Podjetje mora torej proučiti različne scenarije nabave, pri katerih imajo možnost zagotavljanja dolgoročne oskrbe in izkoriščanje kratkoročnih priložnosti, jasno morajo opredeliti posamezne nevarnosti, stroške, donose in strateške posledice ter razviti lastne cilje, postopke delovanja, odgovornosti in krizne ukrepe, odobrene s strani vodstva. Končni rezultat je niz sistematično dokumentiranih strategij za kritične nabavne materiale z določenim časovnim okvirom in kriteriji za prihodnje ukrepanje.

Tudi Potočnik (2006, str. 96) navaja štiri stopnje strateškega načrtovanja nabave:

- proučevanje okolja,
- oblikovanje nabavne strategije,
- uresničevanje nabavne strategije, ter
- ocenjevanje strategije in nadzor.

Pučko (2008, str. 141) je mnenja, da je strategijo nabave potrebno razvijati na podlagi strategije proizvodnje, pri čemer se je potrebno odločiti, katere strateške materiale in skupine surovin bomo kupovali in v kakšnih količinah, na katerih nabavnih trgih bomo nabavljali, koliko dobaviteljev bomo imeli za posamezne strateške materiale in surovine, katerim nabavnim potem bomo dali prednost, katere ugodnosti zunanjtrgovinskega sistema in politike bomo poskušali izkoriščati ipd.

2 NABAVNI PROCES

V poglavju, ki sledi, podajam opredelitev nabavnega procesa ter navajam posamezne faze v tem procesu. V drugem delu poglavja se osredotočam na nabavne dobrine in njihovo razvrstitev, na koncu pa podajam še spremenljivke, ki vplivajo na nabavni proces, ter omejitve, s katerimi se nabavni oddelek v samem procesu nabave srečuje.

2.1 Opredelitev nabavnega procesa

Nabavni proces se uporablja za identifikacijo zahtev uporabnikov, za učinkovito in uspešno oceno uporabnikovih potreb, za iskanje dobaviteljev, ki lahko zahteve in potrebe izpolnijo, za razvoj sporazumov z izbranimi dobavitelji, vključuje razvoj mehanizma za naročanje, za zagotovitev pravočasnega plačila, za ugotavljanje, ali je bila potreba učinkovito zadovoljena ter cilji doseženi, in za stalno zagotavljanje izboljšav. V vsakem koraku tega postopka, so zaposleni v nabavnem oddelku izzvani, da zagotovijo, da so notranji uporabniki zadovoljni tako s procesom kot rezultatom (Monczka, Handfield, Giunipero in Patterson, 2011, str. 41).

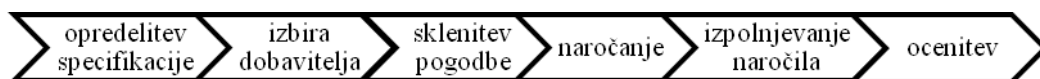
Robinson, Faris in Wind (1976, str. 14) pa opredeljujejo naslednjih osem faz v medorganizacijskem nabavnem procesu:

- prepoznavanje problema,
- splošni opis potrebe,
- opis značilnosti izdelka,
- iskanje dobavitelja,
- zbiranje ponudb,
- izbiranje dobavitelja,
- določitev izvršitve naročila,
- ocena izvršitve.

Van Weele (1998, str. 50) opredeljuje nabavni proces kot zaporedje šestih faz nabave in izraža medsebojno povezanost različnih nabavnih opravil.

Slika 5 prikazuje nabavni proces po fazah, ki jih opredeljuje Van Weele (1998, str. 50–52), pri čemer pa gredo podjetja le redko skozi vse faze nabavnega procesa. Te so: opredelitev specifikacije, izbira dobavitelja, sklenitev pogodbe, naročanje, izpolnjevanje naročila ter končna ocena. Skozi vse faze nabavnega procesa gre nabavni oddelek praviloma le pri prvem nakupu, ki pomeni nakup novega materiala pri povsem novem dobavitelju. Pri prilagojenem ponovnem nakupu, ki predstavlja nakup novega materiala pri znanem dobavitelju, ali pa takojšnjem ponovnem nakupu, ki je najpogostejši položaj podjetij in pomeni nakup znanega materiala pri znanem dobavitelju, pa nabavni oddelek nekatere nepotrebne faze procesa enostavno izpusti.

Slika 5: Nabavni proces



Vir: Prirejeno po A. J. Van Weele, Nabavni management: analiza, planiranje in praksa, 1998, str. 50.

Nabavni proces se začne z določitvijo specifikacije materiala, ki v splošnem vključuje sestavljanje funkcionalne specifikacije z opredeljenimi koristmi materiala za uporabnika, razvoj tehnične specifikacije, v kateri so opisane tehnične značilnosti materiala, in opredelitev specifikacij za vzdrževanje in logistiko. Ko je specifikacija naročila opredeljena, nabavni oddelek začne z raziskavo nabavnega trga. Povzeti mora zahteve, ki izhajajo iz same specifikacije naročila in ki morajo biti izpolnjene s strani dobaviteljev, ter jih prosi za ponudbo. Na podlagi prejetih ponudb in upoštevanju seznama odobrenih dobaviteljev potem nabavni oddelek izbere do pet dobaviteljev in med izbranimi izbere

najustrežnejšega, na podlagi predhodno postavljenih tehničnih in komercialnih meril. V tretji fazi je potrebno sestaviti pogodbo. Ta se nanaša na določanje plačilnih in dobavnih pogojev ter drugih pomembnih dogovorov, ki zadevajo nakup posameznega materiala. Ko so vsi pogoji, določeni s pogodbo, potrjeni, lahko nabavni oddelek material naroči. Potrebno je izdelati naročilnico, katere pglavitne sestavine so: podatki o kupcu in dobavitelju, opis izdelka, cena na enoto, količina, prevozna klavzula, naslov za dostavo ter naslov za fakturiranje. Naročilnica vsebuje osnovne podatke za dobavnico ter fakture. Spremljanje izpolnjevanja naročila je pomembna naloga nabavnega referenta, saj se je mogoče na ta način izogniti zamudam in zakasnelim dobavam. Ko je blago dobavljeno, ga je potrebno pregledati oz. se prepričati o njegovi ustreznosti. Pri zadnji fazi nabavnega procesa, tj. na stopnji ocenjevanja, se rešujejo morebitni zapleti z dobaviteljem, ki so nastali med samim procesom. Opravi se pregled drugih poprodajnih storitev, kot so zbiranje in dokumentiranje izkušenj z dobavitelji in kupljenimi materiali ter njihovim vzdrževanjem in nadzor upoštevanja drugih pogodbenih določil. Vsako stopnjo je potrebno izvesti pazljivo in sistematično, kajti le tako je mogoče zagotoviti, da bo material, ki ga notranji uporabniki podjetja potrebujejo, na voljo ob pravem času, kupljen po primerni ceni in v ustrezni količini (Van Weele, 1998, str. 72–96).

Handfield (2003) je mnenja, da nabavni proces vključuje naslednje faze:

- ugotovitev in predvidevanje o potrebah po materialih in storitvah,
- ocena potencialnih dobaviteljev,
- izbira dobaviteljev,
- sprostitev in prejem nabavnih zahtev,
- nenehno merjenje in upravljanje uspešnosti dobaviteljev.

Handfield (2003) poudarja tudi pomen elektronske izmenjave podatkov v nabavnem procesu. Gibanje naročil in materialne pretoke v nabavnem procesu namreč spremlja tok določenih dokumentov. Zgodovinsko gledano je bila priprava in vodenje ustrezne nabavne dokumentacije dolgotrajen proces. Večina podjetij je že poenostavila postopek pretoka dokumentov v smeri proti zmanjšanju administrativnega dela in standardizirala nekatera nabavna opravila. Zbirka orodij za doseganje učinkovitosti nabavnih poslov je široko opredeljena kot e-naročila. Podjetja uporabljajo orodje e-naročila za upravljanje pretoka dokumentov z avtomatizacijo procesa nastajanja dokumenta in elektronskim prenosom nabavnih dokumentov direktno do dobaviteljev. Prednosti elektronskega generiranja in prenosa nabavnih dokumentov so: odprava odvečnega pisarniškega dela, zmanjšanje časa med prepoznanjem potrebe, sprostitev naročila in prejema naročila pri dobavitelju, izboljšana komunikacija v podjetju in z dobavitelji, zmanjšanje napak, nižji splošni stroški na področju nabave, nabavno osebje porabi manj časa za obdelavo naročil in računov ter več časa posveti strateškim nabavnim dejavnostim.

Tate (2013) pa proces nabave opredeljuje s strateškega vidika. Splošne cilje nabave deli na

pet glavnih področij, ki so: neprekinjenost dobav, učinkovito in uspešno upravljanje procesa oskrbe, razvoj dobavno usmerjenega upravljanja, razvoj usklajenih ciljev z notranjimi interesnimi skupinami in razvoj celostne nabavne strategije, ki podpirajo cilje organizacije. Razvoj strateškega plana nabave temelji na spoznanju, da zgolj taktična nabava ne bo uspela zagotoviti baze dobaviteljev, ki lahko podjetju omogoča sodelovanje ter strateško zaveznitvo. Osnovni koraki pri strateškem nabavnem procesu so odkritje potencialnih dobaviteljev, ocena potencialnih dobaviteljev, izbira dobaviteljev, razvoj dobaviteljev ter upravljanje odnosov z dobavitelji.

2.2 Razvrstitev nabavnih dobrin

Potočnik (2006, str. 25–26) navaja naslednje nabavne predmete nabavnega poslovanja:

- surovine (materiali, ki se uporabljajo v proizvodnem postopku in so lahko delno predelani ali pa nepredelani),
- izdelavni materiali (sestavni deli izdelkov, ki vplivajo na njihovo vsebino),
- polizdelki (materiali, enkrat ali večkrat predelani, ki jih ponovno predelamo ter vgradimo v nov izdelek),
- pomožni materiali (materiali, ki niso sestavni del izdelkov),
- sestavni deli (imajo značilnosti izdelavnega ter pomožnega materiala, vendar jih naknadno ne predelamo, ampak jih zgolj vgradimo kot sestavni del izdelka),
- gorivo in energija (omogočata izdelavni proces),
- trgovsko blago (namenjeno je nadaljnji prodaji v nespremenjeni obliki),
- odpadni material (različni odpadki, odpadna embalaža, pokvarjeno blago itd.),
- material za vzdrževanje, popravila in splošno porabo (režijski ali splošni materiali, ki jih podjetje potrebuje, da lahko deluje),
- storitve (prevozi, popravila, vzdrževanje, zavarovanje, čiščenje itd.),
- embalaža in pakirni material (kot sestavni del izdelka, omogoča pa tudi lažjo distribucijo).

Podobno tudi Van Weele (1998, str. 38–40) kot najpomembnejše materiale in storitve v nabavnem procesu omenja:

- surovine (fizične ter naravne),
- pomožni materiali,
- polizdelki,
- sestavni deli (posebni in standardni),
- končni izdelki,
- naložbene dobrine in osnovna sredstva,
- materiali za vzdrževanje, popravila in splošno porabo,
- storitve.

Podjetja kupujejo veliko različnih materialov in storitev. Kot že prej omenjeno, je izziv nabave izbrati dobavitelja, ki nam ponudi najboljše pogoje za nakup materialov, ki jih podjetje kupuje od zunanjih ponudnikov. Nabavni oddelek je odgovoren za nakup surovin, polizdelkov in delov, končnih izdelkov, materialov za vzdrževanje, popravila, pisarniškega materiala, podpornih izdelkov za proizvodnjo, osnovnih sredstev, za prevoze in druge storitve za podporo poslovanju. Storitve so posebna kategorija nakupa, zato je vključevanje nabave odvisno od posameznega podjetja (Tate, 2013).

2.3 Spremenljivke, ki vplivajo na nabavni proces

Van Weele omenja dve vrsti spremenljivk, ki vplivajo na nabavni proces (1998, str. 59):

- spremenljivke, ki vplivajo na nabavni proces, ter
- spremenljivke, ki vplivajo na nakupno vedenje.

Spremenljivke, ki vplivajo na nabavni proces, so (Van Weele, 1998, str. 59–61):

- lastnosti materiala: razlike izhajajo iz finančne pomembnosti in tehnične zahtevnosti materiala;
- strateški pomen nabave: pomembnejša kot je nabava za podjetje, tem večja je udeležba vodstva pri nabavnem odločanju;
- količina denarja za nabavo: vodstvo ima večjo vlogo pri nabavi materialov in surovin, tem večji so denarni zneski za nabavo;
- značilnosti nabavnega trga: vodstvo se bolj vključuje v nabave na bolj zahtevnih trgih, kot so monopolni ter oligopolni trgi, medtem ko se vodstvo pri nabavah na trgih svobodne konkurence v nabavo vključuje manj;
- stopnja tveganja pri nabavi: večje kot je tveganje pri nabavi, večja je vključenost vodstva ter drugih oddelkov v podjetju;
- vpliv nabavnega materiala na običajno delovanje podjetja: včasih je potrebno zaradi novih materialov, ki jih nabavimo, prilagoditi notranjo organiziranost, investirati v izobraževanje in usposabljanje, kar podaljša celoten postopek nabave;
- vloga nabavnega oddelka v podjetju: notranja organizacija podjetja, ki je različna po posameznih podjetjih, določa način sprejemanja nabavnih odločitev.

Spremenljivke, ki vplivajo na nabavno vedenje pa Webster in Wind (Van Weele, 1998, str. 61–64) delita na:

- delovne spremenljivke: te so povezane z nalogo, odgovornostjo in sposobnostjo osebe, ki sprejema nabavne odločitve;
- osebne spremenljivke: te so povezane z osebnostjo posameznika in niso povezane z nalogami, ki jih ima ta oseba v nabavnem procesu.

Potočnik (2006, str. 27) je mnenja, da v splošnem na odločanje o nabavi vplivata dva dejavnika: zahtevnost materiala in komercialna negotovost. Podobno kot Van Weele pa omenja še štiri dejavnike, ki vplivajo na to, kako bo nabavni proces potekal. Ti dejavniki so: pomen nabave, lastnosti materiala, stopnja tveganja pri nabavi in količina denarja za nabavo.

2.4 Omejitve v nabavnem procesu

Omejitve procesa nabave so številne zakonske omejitve, povezane s standardi kakovosti. Na področju živilskopredelovalne industrije še posebej veliko pozornosti zasluži oblikovanje procesnih modelov nabavne logistike, saj na tem področju velja stroga zakonodaja, uredbe in zapleteni standardi kakovosti, ki so dosledno nadzorovani s strani pristojnih inštitucij.

Dokumenti, ki določajo možnost nabave, so (Muršič, 2008):

- zakonodaja,
- pogodbe,
- ceniki oz. pogodbeni ceniki,
- splošni pogoji poslovanja,
- uredbe,
- standardi kakovosti ipd.

Na spletni strani družbe Bureau Veritas (Varnost živil, b. l.), ki je vodilni ponudnik celovitih rešitev na področju izpolnjevanja strogih zahtev in visokih standardov glede kakovosti in varnosti prehrane ter okoljske in družbene odgovornosti, so omenjeni nekateri standardi, pomembni pri proizvodnji prehranskih izdelkov. Zahteve za proizvodnjo varnih živil so danes namreč najpomembnejša naloga in odgovornost proizvajalcev živil, zato je dokaz o odgovornem pristopu postal eden od najpomembnejših nabavnih kriterijev. Najpomembnejši standardi za proizvodnjo prehranskih izdelkov, katerih podrobnejši opis se nahaja v Prilogi 1, so:

- Standard »*The International Organization for Standardization*« 22000 (v nadaljevanju ISO 22000),
- »*Food Safety System Certification*« 2200 (v nadaljevanju FSSC 22000),
- »*International Food Standard*« (v nadaljevanju IFS standard),
- Standard »*British Retail Consortium*« (v nadaljevanju BRC standard),
- »*Global Good Agricultural Practices*« (v nadaljevanju GLOBAL G.A.P.).

Prepogosto nabavni oddelek prejme informacije o poslovnih načrtih in ciljnih podjetja, ki so nepopolno ali nepravilno usmerjene k nalogam in časovnemu okvirju strateškega upravljanja nabave. Zaposleni v nabavi običajno niso pravočasno obveščeni o večjih

projektih in proizvodnih zahtevah. Te informacije dobivajo iz meseca v mesec, in tako pogosto nimajo ustreznih operativnih informacij v tri- do šestmesečnem časovnem okvirju, ki bi zagotavljal zgodnje opozarjanje na kratkoročna in srednjeročna nihanja v povpraševanju. Nabavni oddelek v odgovor na ciklična nihanja povpraševanja te podatke nujno potrebuje za pogajanje o cenah, planiranje in usklajevanje količin za oskrbo in uravnavanje zalog surovin. V odsotnosti pravočasnih informacij so ozka grla v oskrbi, kratkoročna nihanja v povpraševanju in ad hoc odločitve o nabavi neizogibna. Po drugi strani pa ima podjetje zaradi tega lahko višje stroške na račun izgubljenega časa in denarja, kazni za neizpolnjene pogodbene pogoje, prevelike zaloge in motnje v nabavnem procesu. Bolj kompleksna podjetja s številnimi proizvodi in znatno proizvodnjo na zalogo so pri tem bolj ranljiva, kot podjetja z eno samo linijo izdelkov in proizvodnjo po naročilu kupca. V vsakem primeru je potreben določen sistem podpore, ki lahko vključuje:

- izboljšanje operativne fleksibilnosti skozi tekoče napovedi povpraševanja v tri- do šestmesečnem časovnem obdobju, skupaj s sistematičnim vrednotenjem tržnih podatkov o ponudbi;
- izboljšana učinkovitost, skrajšan postopek nabavnega procesa in znižanje stroškov preko zmanjševanja administrativnega dela v zvezi z dokumentacijo ter uvajanje podpornih informacijskih sistemov za načrtovanje nabave, boljši pretok informacij ipd.;
- povezovanje nabavnih sistemov z drugimi sistemi v podjetju, kot je načrtovanje likvidnosti, ali z ustreznimi sistemi za načrtovanje in razporeditev ključnih dobaviteljev;
- predstavitev že znanih analiz nabavnih pristopov, kot so analiza surovin ali vrednostna analiza, da bi razvili akcijske načrte za nestrateške nabavne materiale z omejeno kompleksnostjo ponudbe in tveganjem.

Izboljšani podporni sistemi vodstvu in samemu nabavnemu oddelku omogočajo, da se osredotočijo na dolgoročno načrtovanje in analitičnemu delu, hkrati pa prinašajo dodatne prednosti, kot so znižanje cen ali prihranki, zmanjšanje zalog, zmanjšano pisarniško delo in bolj organizirana in pravočasna dostava. Vodstvo podjetja pa mora spodbujati tudi skladne, navzkrižno funkcionalne pretoke informacij ter od vodij oddelkov zahtevati pravočasne podatke za nabavni informacijski sistem (Kraljič, 1983).

3 ANALIZA NABAVNEGA PROCESA V PODJETJU ETA KAMNIK

V tem poglavju najprej predstavim podjetje Eta Kamnik, pri čemer na kratko opišem zgodovino, opredelim proizvodni program, nato predstavim vizijo in poslanstvo ter temeljne cilje podjetja. V nadaljevanju po ključnih kazalcih predstavim še panogo živilskopredelovalne industrije ter opišem organizacijsko strukturo podjetja Eta Kamnik in vpliv le-te na pomen nabave v podjetju. Sledi navedba ključnih ciljev, nalog in odgovornosti nabavnega oddelka ter opis področij sodelovanja z ostalimi oddelki v

podjetju. Drugi del poglavja je namenjen analizi nabavnega procesa in opredelitvi omejitev, s katerimi se nabavni oddelek srečuje pri poslovanju. Sledi razvrstitev nabavnih dobrin na nabavne skupine, pri čemer je razvrstitev narejena na podlagi lastnosti in namena posameznih materialov in surovin. Takšna razvrstitev je namenjena poenostavitvi nadaljnje analize, tj. oblikovanje nabavnih strategij za oblikovane nabavne skupine po Kraljičevem modelu portfeljske nabave materiala oz. surovin. Na koncu poglavja na podlagi dobljenih rezultatov analize predlagam najprimernejšo nabavno strategijo za posamezno nabavno skupino.

3.1 Predstavitev podjetja Eta Kamnik

Družba Eta Kamnik ima dolgoletno poslovno tradicijo, saj njeni začetki segajo v leto 1923, ko je majhen obrat z obrtniškim načinom proizvodnje proizvajal gorčico, sadne sirupe, kompote in džeme. V letu 1948 je bilo podjetje nacionalizirano. Dve leti kasneje sta se družbi pridružila še obrat v Mengšu, ki je proizvajal kvas, in obrat v Šmarci, ki je proizvajal testenine. Po vojni je družba rasla in krepila svojo dejavnost. Zaradi uspešnosti in kakovosti dela je kmalu prerasla svoje okvire. Leta 1963 je bilo zgrajeno novo poslopje na današnji lokaciji v Kamniku. Z uvedbo novih tehnologij in strojne opreme v proizvodne procese so bili z novogradnjo dani vsi pogoji za povečanje dotedanje proizvodnje. V letu 2000 je družba tehnološko posodobila centralni del proizvodnje in s tem dosegla večje zmogljivosti proizvodnih linij, zmanjšanje porabe energentov in boljše delovne pogoje za zaposlene. V letu 2003 pa je družba izvedla oblikovno prenovo izdelkov v stekleni embalaži z osveženo blagovno znamko Natureta.

Družba je bila dolga leta v lasti Mercatorja, ki jo je konec junija 2011 prodal družbama Fineta iz Brezovice pri Ljubljani ter Eterri iz Beograda. Od novembra 2012 je Eta Kamnik v lasti družbe AG, družba za investicije, d. d., Ljubljana, ki je postala njen stoddotni lastnik. Delniška družba Eta Kamnik, se je dne, 22. 1. 2015, preoblikovala v družbo z omejeno odgovornostjo. Konec leta 2014 je bilo število zaposlenih v podjetju 159. S tem se podjetje uvršča med srednje velike družbe (Eta, d. o. o., 2015, str. 3–4).

Etine izdelke odlikujeta kakovost in tradicija. Pregled proizvodnega programa je na voljo na spletni strani podjetja Eta Kamnik (Izdelki, 2016) in obsega industrijsko predelavo sadja ter zelenjave v izdelke z daljšim rokom trajanja, pri čemer gre predvsem za pasterizirane in sterilizirane vrtnine, priloge in dodatke, omake, mezge, kompote, džeme in marmelade, konzervirane gotove jedi, zamrznjen program vrtnin in sadja ter bio program. V letu 2015 je bil dodan še program Grunt, linija pakiranih svežih vrtnin, izključno slovenskega porekla.

Svoje poslanstvo vidi podjetje v zadovoljevanju potreb zahtevnejših potrošnikov z živilskimi izdelki najvišje kakovosti in varnosti.

V Eti se zavedajo, da mora biti skrb zaradi uničevanja okolja in naravnih virov prioriteta njihovega delovanja, saj je neposredno povezana z njihovim delom in poslanstvom. Kakovostne surovine, kupljene čim bližje proizvodnji in predelane čim bolj sveže, so temelj izdelkov Ete in blagovne znamke Natureta.

Vizija podjetja je postati vodilni proizvajalec in ponudnik trajnejših izdelkov predelanega sadja in zelenjave v južnem delu srednje Evrope, z ustreznimi dolgoročnimi povezavami, z za to potrebnim surovinskim zaledjem, ter hkrati družba, ki bo sposobna konkurirati drugim tovrstnim družbam na področju Zahodne in Srednje Evrope.

Za doseganje poslanstva in vizije družbe morajo biti poslovni procesi v podjetju usklajeni, pregledni in funkcionalni, kar je bilo doseženo z vpeljavo standarda IFS. Skladno s kakovostjo je potrebno zagotavljati tudi varnost proizvodov, kar dosegajo z izvajanjem sistema HACCP, ki identificira, ocenjuje in kontrolira tveganja, ki so pomembna za varnost potrošnikov. Dvigovanje ravni kakovosti in varnosti proizvodov ter zniževanje stroškov je naloga vseh zaposlenih v podjetju. Ustrezno izobraževanje zaposlenih na vseh ravneh dela in vodenja ima tudi pomemben vpliv na učinkovito izvajanje sistemov kakovosti in varnosti ter na uspešnost celotnega poslovanja.

Razvojna vizija podjetja ETA, živilska industrija, d. o. o., je postati sodobna živilskopredelovalna industrija na področju predelave sadja in zelenjave ter druge hrane, ki bo sposobna konkurirati drugim tovrstnim družbam na področju Zahodne in Srednje Evrope.

V podjetju se zavedajo in sledijo vsem vidikom trajnostnega razvoja: partnerski odnos do dobaviteljev in do kupcev, izobraževanje zaposlenih, sledenje smernicam glede ravnanja z odpadki in dolgoročna strategija razvoja naravnih, zdravih prehrabnih izdelkov. Zagotavljanje proizvodnje kakovostnih in varnih živil z vidika zdravja potrošnikov je najpomembnejša vrednota in naloga družbe ETA, d. o. o., Kamnik. Kakovost in varnost izdelkov pomembno prispeva tudi k doseganju poslovnih ciljev, ki so (Eta, d. o. o., 2015, str. 8):

- ETA bo postala vodilno podjetje za predelavo vrtnin in sadja v južnem delu Srednje Evrope;
- ETA ponuja izdelke najvišje kakovosti in je glede kvalitete in varnosti proizvodov primerljiva s konkurenčnimi podjetji te branže v Evropi, primerljivost pa je potrebno doseči tudi v poslovni učinkovitosti;
- ETA bo s svojim delovanjem sledila trajnostnim ciljem, kot so: partnerski odnos z dobavitelji in kupci, sledenje smernicam odgovornega odnosa do okolja, ustvarjanje notranje kulture, ki bo izkazovala etični odnos do zaposlenih, ter negovanje odgovornega odnosa do lokalne skupnosti.

3.2 Živilskopredelovalna industrija

Podjetje Eta Kamnik se uvršča v panogo živilskopredelovalne industrije. Po Uredbi o Standardni klasifikaciji dejavnosti (Ur. l. RS, št. 69/2007, 17/2008), ki jo je sprejela Vlada RS leta 2007, je osnovna dejavnost družbe Eta druga predelava in konzerviranje sadja in zelenjave (10.390).

Proizvodnja hrane in pijač spada med najpomembnejše dejavnosti slovenskega gospodarstva. Po podatkih iz leta 2009, objavljenih na spletni strani Gospodarske zbornice Slovenije (Proizvodnja hrane in pijače v slovenskem gospodarstvu, b. l.), je bilo v panogi registriranih 1.121 poslovnih subjektov (560 gospodarskih družb in 561 samostojnih podjetnikov), ki so zaposlovali 16.410 delavcev. Živilskopredelovalni sektor je z 8,3-odstotnim deležem tretji največji zaposlovalec v predelovalnih dejavnostih, takoj za kovinskopredelovalno industrijo in proizvodnjo električnih naprav. Ustvarjeni prihodki so v letu 2009 dosegali 2,10 milijarde EUR, dodana vrednost pa je znašala 0,45 milijarde evrov (v nadaljevanju EUR).

V strukturi slovenske živilskopredelovane industrije je predelava sadja in zelenjave na petem mestu. Število registriranih podjetij v tej panogi je 113, zaposlujejo pa 856 delavcev. Prihodki od prodaje so v panogi predelava sadja in zelenjave v letu 2009 znašali 106,773 milijonov (v nadaljevanju mio) EUR, medtem ko je bila ustvarjena dodana vrednost 24,3 mio EUR.

Vrednost domačega bruto proizvoda se je v živilskopredelovalni industriji od leta 1996 do leta 2009 prepolovila, vendar ima ta panoga zaradi močne vpetosti v domače nabavne vire enega najvišjih multiplikativnih učinkov na nacionalno gospodarstvo. Na nazadovanje panoge po najpomembnejših kazalnikih gospodarske učinkovitosti vpliva zaostritev konkurence na domačem in na izvoznih trgih, negativen vpliv pa imajo tudi aktivnosti lastniške konsolidacije v nekaterih največjih živilskih podjetjih.

V letu 2009 je po doseženi dodani vrednosti na zaposlenost sicer domača živilskopredelovalna industrija zaostajala za povprečjem EU za dobro tretjino. V produktivnosti je zaostajanje precej večje in znaša 55 % povprečne produktivnosti v EU, še bolj pa slovenska živilskopredelovalna industrija zaostaja za neposrednimi konkurenti, s katerimi se soočajo na domačem in tujih trgih. Razlogi, da velika evropska podjetja dosegajo nadpovprečno produktivnost, so predvsem naslednji: več sredstev namenjajo raziskavam in razvoju, strateškemu trženju in oblikovanju blagovnih znamk, izvajajo intenzivne izvozne aktivnosti ter izkoriščajo pozitivne učinke ekonomije obsega in vertikalne koordinacije z dobavitelji kmetijskih surovin (Vlada RS, Strategija za izvajanje resolucije o strateških usmeritvah razvoja slovenskega kmetijstva in živilstva do leta 2020, 2014).

3.3 Organizacijska struktura ter vloga nabave v podjetju

Organizacijska struktura podjetja prikazuje temeljno delitev dela ter medsebojna razmerja in povezave med posameznimi organizacijskimi enotami v podjetju. Zaradi vedno bolj zapletenih poslovnih dejavnosti ter težnji podjetij po prestrukturiranju poslovnih procesov za doseganje sinergij je trend podjetij v zadnjih letih premik v smeri od bolj razširjenih hierarhičnih struktur k bolj horizontalnim strukturam. Podjetja lahko nadomestijo navpično funkcijsko hierarhijo z vzpostavitvijo horizontalnih povezav. Horizontalno usklajevanje lahko izboljšajo z informacijskimi sistemi, z neposrednim stikom in komunikacijo med oddelki, z večjo vključenostjo vodij skupin oz. oddelkov, z vzpostavitvijo delovne skupine ipd.

Kot je razvidno s slike 6, kjer je prikazana organizacijska shema podjetja v grafični obliki, ima podjetje Eta Kamnik značilnosti poslovnofunkcijske organizacijske oblike.

Slika 6: Organizacijska struktura podjetja Eta Kamnik



Vir: Eta Kamnik, d. o. o., Poslovník kakovosti (interno gradivo), 2015.

Izvršna direktorja sta odgovorna za zagotovitev primerne organizacijske strukture podjetja, tako da so vsem zaposlenim jasne odgovornosti in pooblastila. Odgovornosti in pooblastila so določene s Sklepom izvršnega direktorja in dokumentirana v internem »Pravilniku o organizaciji in sistematizaciji delovnih mest«. Določena so z opisi delovnih mest in nadomeščanj zaposlenih, ki opravljajo ključne funkcije.

Družba je razdeljena na naslednje sektorje (oz. službe), ki so neposredno odgovorni vodstvu oz. direktorju ali direktorici:

- proizvodnja (proizvodnja-režija, proizvodnja I, proizvodnja II, pakirnica, skladišče oz. interna logistika),
- vzdrževanje (vzdrževanje in elektro delavnica),
- razvojno-kontrolna služba (razvoj in kontrola),
- prodaja (trgovina),
- nabava,

- finančno-računovodski sektor (finance, računovodstvo, kontroling, informatika),
- marketing in splošne zadeve (marketing, tajništvo, kadrovska služba).

Poslovnofunkcijska organizacijska struktura, kot jo opredeljuje Drury (2014, str. 838), je tista, v kateri so vse dejavnosti podobne vrste znotraj družbe pod nadzorom vodje posameznega oddelka. V tipični funkcionalni organizaciji je vsak od vodij oddelkov odgovoren za področje, ki mu je dodeljeno.

Daft et al. (2007, str. 108) omenjajo spodaj navedene prednosti in slabosti poslovnofunkcijske organizacijske oblike.

Prednosti:

- dovoljuje ekonomije obsega znotraj funkcijskih oddelkov,
- omogoča poglobljeno znanje in razvoj sposobnosti zaposlenih,
- omogoča organizaciji, da doseže funkcijske cilje,
- je najboljše za podjetje s samo enim ali več izdelki.

Slabosti:

- upočasnjen odzivni čas na okoljske spremembe,
- lahko povzroči preobremenitev zaradi veliko določitev na vrhu hierarhije,
- vodi do slabega horizontalnega usklajevanja med oddelki,
- rezultat te hierarhije je lahko manj izumov,
- vključuje omejen vpogled v organizacijske cilje.

V poslovnofunkcijski strukturi so aktivnosti združene s skupnim delovanjem od dna do vrha organizacije. Vse znanje in veščine zaposlenih so združena v zvezi posameznih oddelkov in zagotavljajo pomembno globino znanja za celotno podjetje. Struktura je najbolj učinkovita, ko je poglobljeno strokovno znanje pomembno za dosego ciljev organizacije, ko mora biti organizacija nadzorovana in usklajena skozi vertikalno hierarhijo, in ko je pomembna učinkovitost. Ta struktura je zelo učinkovita, zlasti če je malo potreb za horizontalno koordinacijo (Daft, Murphy & Willmott, 2007, str. 107).

Iz organizacijske sheme podjetja Eta Kamnik je razvidno, da položaj nabave v organizacijski strukturi podjetja opredeljuje nabavo kot samostojno organizacijsko enoto oz. službo. Završnik (2001, str. 115) je mnenja, da je nabava organizirana kot samostojna organizacijska služba, uveljavljena predvsem v srednjih in velikih podjetjih, kjer sta obseg nabavnih poslov in pomen nabave za samo podjetje velika. Takšna organizacijska oblika zagotavlja učinkovito delovanje podjetja kot celote, ker omogoča enotno nabavno politiko. Nabavna funkcija je enakovredna drugim funkcijam podjetja, njen vodja pa je neposredno odgovoren vodstvu podjetja.

Nabava v podjetju Eta Kamnik je v smislu nabave dobrin obravnavana predvsem kot podpora funkcija proizvodnji. Nabavni oddelek v podjetju je namreč zadolžen za nabavo surovin, izdelavnega materiala, polizdelkov, končnih izdelkov, embalaže in drugih dodatkov, ki jih proizvodnja potrebuje za normalno delovanje in predstavljajo večinski del celotne nabave v podjetju. Nabava ni zadolžena za nabavo osnovnih sredstev, rezervnih delov, pisarniškega materiala, materialov za vzdrževanje in splošno rabo ter nekaterih storitev, ki niso neposredno povezane z dobavo materialov. Za nabavo teh nabavnih dobrin so zadolženi tisti oddelki, ki te dobrine dejansko potrebujejo in imajo kot taki tudi največ tehničnega znanja s posameznega področja. Z vidika nabavnih dobrin za namene proizvodnje in za katere je nabavni oddelek v podjetju Eta Kamnik zadolžen, lahko torej govorimo o centralizaciji nabave glede na področje nabave oz. namena uporabe nabavnih dobrin. Centralizirana organizacija nabave sicer po navedbah Galičeve, Prodnikove in Smolarjeve (2009, str. 17) v splošnem pomeni, da obstaja skupni nabavni oddelek, ki oskrbuje vse poslovne enote podjetja z nabavnimi materiali in storitvami, ki jih le-te potrebujejo za delovanje. V oddelku so zaposleni nabavni strokovnjaki, ki sprejemajo vse odločitve, od začetka do konca nabavnega procesa, in največkrat z dobavitelji sklepajo dolgoročne sporazume, s katerimi določajo splošne in posebne nabavne pogoje. Drugi oddelki do samostojnega nabavljanja oz. do dogovarjanj z dobavitelji nimajo te pravice.

Menim, da se nabava v Eti Kamnik nahaja nekje v vmesni fazi med podporno in integrativno stopnjo razvoja. Z vidika vodstva je nabava smatrana kot bistvena poslovna funkcija, od katere se pričakuje zagotavljanje pravočasnih informacij o morebitnih spremembah v cenah ali razpoložljivosti surovin in materiala. Delno pa je nabava v sodelovanju z ostalimi oddelki vključena tudi v oblikovanje in izvajanje poslovne strategije podjetja, pri čemer nabavno osebje s svojimi sposobnostmi, specifičnimi znanji in izkušnjami zagotavlja pomemben vir podatkov za poslovno odločanje.

Cilji po posameznih oddelkih so v Eti Kamnik določeni z letnim poslovnim planom, in sicer kot kazalniki uspešnosti procesov. Z vodstvenim pregledom izvršni direktor določi roke in odgovorne za izpolnjevanje ciljev. Doseganje ciljev nato ocenjujejo na kolegijih družbe.

Cilji oz. kazalniki uspešnosti procesov, ki jih mora doseči nabava, so (Eta, d. o. o., 2015, str. 10 – 11):

- indeks cen surovin in materiala tekočega obdobja glede na enako obdobje predhodnega leta;
- število reklamacij pri dobaviteljih tekočega obdobja glede na enako obdobje predhodnega leta – ciljna vrednost mesečno: 2,00;
- vrednost reklamacij pri dobaviteljih tekočega obdobja;

- količnik ustreznosti vrednosti zalog surovin in repromateriala – embalaža v zalogi (vrednost zalog konec meseca glede na vrednostno porabo naslednjega meseca; ciljna vrednost: 1,00);
- količnik ustreznosti vrednosti zalog surovin in repromateriala – zamrznjena zelenjava (vrednost zalog konec meseca glede na vrednostno porabo naslednjega meseca; ciljna vrednost: 1,00);
- količnik ustreznosti vrednosti zalog surovin in repromateriala – ostalo: kupljen polizdelek, ostala surovina in repromaterial (vrednost zalog konec meseca glede na vrednostno porabo naslednjega meseca; ciljna vrednost: 1,00);
- količnik ustreznosti vrednosti zalog polproizvodov in gotovih proizvodov (vrednost zalog konec meseca glede na vrednostno porabo naslednjega meseca, ciljna vrednost: 1,00).

Naloge in odgovornosti nabavnega oddelka v podjetju Eta Kamnik:

- pripravljane povpraševanj in sestavljanje predlogov pogodb, sprejemanje in analiza ponudb;
- analiza trga in spremljanje sprememb na nabavnih trgih;
- pridobivanje novih vzorcev in novih potencialnih dobaviteljev;
- priprava letnih pogodb za nabavno blago v sodelovanju z nadrejenimi;
- sklepanje pogodb z dobavitelji in pogajanje o nabavnih pogojih z novimi dobavitelji;
- sodelovanje s finančno službo podjetja, proučevanje predpisov, ki urejajo obligacijska razmerja, spremljanje predpisov, ki urejajo finančno poslovanje in plačilne instrumente, spremljanje točnosti plačil, zavarovanje plačil ...;
- komuniciranje z dobavitelji in prisotnost na poslovnih razgovorih;
- koordinacija znotraj oddelka in z drugimi službami v podjetju;
- sodelovanju pri razvoju novih izdelkov in novih projektih v podjetju;
- sprotno spremljanje vseh novosti na področju carinske zakonodaje (uradni listi);
- izdelava poročil in priprava podatkov za druge službe v podjetju in za zunanje inštitucije (Intrastat ter poročila o odpadni embalaži);
- natančen vnos vseh potrebnih podatkov v informacijski sistem za nemoten delovni proces;
- naročanje in usklajevanje surovin, sezonskih surovin, materialov, embalaže ...;
- priprava in izdelava uvozne dokumentacije za materiale in surovine izven EU;
- organizacija transporta in logistike;
- preverjanje zalog vhodnih materialov in trgovskega blaga v skladišču ter skrb za optimalne zaloge;
- usklajevanje terminov vhodov glede na potrebe proizvodnje in razpoložljiv prostor v skladišču;
- usklajevanje evidence povratne embalaže z dobavitelji in organiziranje vračil;
- reševanje reklamacij z dobavitelji in vodenje evidence reklamacij;
- skrb za celotno dokumentacijo nabave;

- kontrola in likvidacija vseh prispelih faktur;
- sodelovanje na poslovnih razgovorih;
- udeležba na mednarodnih sejmih in poslovnih srečanjih z dobavitelji;
- tedensko usklajevanje terminov predvidenih vhodov surovin in materiala z vodjo proizvodnje ter vodjo skladišča;
- tedensko poročanje vodje o delu nabavnega oddelka in aktualnih zadevah na kolegiju;
- sodelovanje na mesečnih usklajevanjih plana proizvodnje skupaj s proizvodnim in prodajnim oddelkom ter direktorjema;
- opravljanje drugih strokovno operativnih del po nalogah in zadolžitvah nadrejenega.

Za delo v nabavnem oddelku so potrebna različna strokovna znanja, kot so: znanje najmanj enega tujega jezika, poznavanje in spremljanje zunanjetrgovinskih predpisov, poznavanje in spremljanje carinske zakonodaje, poznavanje INCOTERMS klavzul, poznavanje logistike, poznavanje uvoznega dela zunanjetrgovinskega poslovanja, poznavanje organizacijskih predpisov, poznavanje predpisov, ki se nanašajo na prehrambno industrijo, poznavanje specifik za posamezne tuje trge, osnove prava, poznavanje osnovnih računalniških programov (Word, Excel, Outlook Express), osnove interneta in specifičnih programov, ki se uporabljajo v podjetju (Largo, Logos), potrebno je torej podrobno obvladovanje internega informacijskega sistema v modulu Nabava in poznavanje osnov ostalih modulov. Delovni čas, zaradi specifičnosti narave dela, ni vedno omejen na 8 ur dnevno. Delo v nabavnem oddelku ni rutinsko, zaposleni pa morajo imeti tudi zmožnost obvladovanja stresnih situacij.

Temeljna naloga je preskrba podjetja s surovinami, izdelavnim materialom, storitvami, energijo, pomožnim materialom, stroji, napravami itd. Pomembno je, da podjetje kupi primerno količino materiala, da je material ustrezne kakovosti, kupljen po primerni ceni in da je tudi pravočasno na razpolago.

Kot je bilo v diplomskem delu že omenjeno, je medfunkcijsko sodelovanje v podjetju zelo pomembno in vpliva na uspešnost podjetja. Vodje posameznih oddelkov pa enkrat tedensko skupaj z direktorjema podjetja sestankujejo na kolegiju, na katerem poročajo o tekočih problemih, s katerimi se srečujejo in obravnavajo druge aktualne zadeve. Najpomembnejša področja sodelovanja nabave in drugih oddelkov v Eti Kamnik bom opisala v nadaljevanju.

- Sodelovanje nabave z razvojno-kontrolno službo je pomembno predvsem v začetni fazi razvoja novega izdelka, ko nabava pomaga zbirati podatke o primernih surovinah in materialih, ki so potem vključene v razvoj samega izdelka. Pri tem nabavni oddelk opravi analizo trga in dobaviteljev za določen material oz. surovino, najde ustrezne dobavitelje, se dogovori za ustrezne nabavne pogoje, pridobi dobaviteljeve specifikacije ter vzorce in jih dostavi v analizo in pregled v razvojno-kontrolno službo. Na podlagi dobljenih rezultatov se potem v povezavi tudi z drugimi oddelki odločajo o nadaljnjih korakih razvoja. Surovine in vhodni materiali so sproščeni v proces po

potrditvi surovin na osnovi kakovostnega kriterija za surovine ali specifikacije dobavitelja. Drugi pomemben vidik sodelovanja je v zagotavljanju vseh ustreznih dobaviteljevih dokumentov (razni certifikati in analize), ki jih razvojno-kontrolni oddelek zahteva. Tretji vidik sodelovanja nabave in razvojno-kontrolne službe pa se nanaša na trenutek, ko je določena surovina oz. material dobavljen, oz. na sam sprejem. Ob vходу surovine, materiala kontrolna služba odvzame vzorce in opravi analizo. Prezem je dokumentiran z zapisi v laboratorijskem dnevniku in zapisom v dokumentu poročilo vhodne kontrole, ki ga pošljejo v nabavni oddelek. V kolikor je surovina oz. material pogojno ustrezen ali celo neustrezen, nabavni oddelek o pomanjkljivostih obvesti dobavitelja in se dogovarja o nadaljnjih postopkih. Odstopanja so lahko ugotovljena takoj ob vходу surovine in materiala, lahko pa neskladja ugotovijo naknadno, kar se smatra kot skrita napaka. V obeh primerih razvojno-kontrolni oddelek napiše reklamacijski zapisnik in ga pošlje v nabavni oddelek, ki potem vodi nadaljnji reklamacijski postopek pri dobavitelju.

- Sodelovanje nabave s proizvodnjo se kaže predvsem v standardizaciji in tipizaciji nabavljene surovine in materialov ter tehnični pripravi dela. Zelo pomemben vidik sodelovanja je predvsem v skupnem usklajevanju plana proizvodnje ter plana pakiranja in v določanju terminskega plana vhodov materiala in surovin. Pomembna je torej sprotna komunikacija in usklajevanje, predvsem v primeru, da potrebnega materiala in surovin za proizvodnjo ni mogoče zagotoviti v želenem časovnem okvirju ali ko se plan proizvodnje zaradi različnih prodajnih aktivnosti nepričakovano spremeni. Pomembna je tudi povezava nabavnega oddelka z vhodnim skladiščem, s katerim se nabava usklajuje glede terminskega plana vhodnih materialov in surovin, glede na proizvodni plan in zasedenost skladiščnih kapacitet, ter usklajuje stanje embalaže dobaviteljev in se dogovarja glede dinamike vračil.
- Sodelovanje nabave s prodajo je najpomembnejše v fazi planiranja prodaje, saj se na podlagi plana prodaje, ki je hkrati tudi izhodišče za plan proizvodnje, v nabavnem oddelku z dobavitelji dogovarjajo o prihodnjih nakupih in izdelajo nabavni načrt za določeno obdobje. V primeru, da gre za sveže surovine, je to še posebej pomembno, saj se je o količinah svežih surovin z dobavitelji oz. kmeti potrebno dogovoriti že na začetku same sezone. Pomembno je tudi usklajevanje glede posameznih prodajnih akcij, ki so vnaprej načrtovane, da se zagotovi zadostna količina surovin in materialov za proizvodnjo. Nabavni in prodajni oddelek sodelujeta tudi pri določanju oz. preučevanju kalkulacij cen za posamezne izdelke ali pri določanju drugih nabavnih pogojev, da bi zagotovili čim večjo konkurenčnost izdelka. Prodaja včasih pomaga nabavi, ko je potrebno prodati zastareli, odvečni material ali druge sestavne dele.
- Sodelovanje nabave s finančno-računovodskim sektorjem je pomembno predvsem z vidika izdelave vrednostnega in časovnega finančnega načrta, ki ga finančni oddelek potrebuje, da čim bolj racionalno razpolaga in razporedi sredstva. Poleg tega nabava in

finančno-računovodski sektor sodelujeta pri poravnavanju finančnih obveznosti do dobaviteljev. Nabavni oddelek z likvidacijo računov potrdi, da so bili kvaliteta, cena in ostali nabavni pogoji upoštevani, ter na ta način potrdi plačilo. Mora pa pravočasno obvestiti finančno-računovodski sektor v primeru, da je nabavno blago v reklamaciji, in pojasniti, na kakšen način bo reklamacija rešena. V kolikor je potrebno, se nabava in finančno-računovodski sektor usklajujeta tudi glede plačilnih pogojev za posamezne dobavitelje. Z namenom izdelave prodajnih kalkulacij mora nabavni oddelek finančno-računovodskemu sektorju posredovati informacije o cenah surovin, materialov, prevoza ipd.

- Sodelovanje nabave s službo marketinga se kaže predvsem pri usklajevanju in potrjevanju prenove etiket in pridobivanju različnih vzorcev embalaže, ki so potrebne za razne akcije in druge marketinške prijeme. S kadrovsko službo podjetja pa nabavni oddelek sodeluje pri iskanju in razvoju novih kadrov v nabavnem oddelku.

3.4 Nabavni proces v podjetju Eta Kamnik

Nabavni proces v podjetju Eta Kamnik lahko razdelimo na šest faz, ki jih podrobneje opisujem v nadaljevanju tega podpoglavja. Te faze so opredelitev specifikacije, izbira dobavitelja, sklenitev pogodbe, naročanje, izpolnjevanje naročila in ocenitev.

- Opredelitev specifikacije

Nabavne aktivnosti izvajajo v nabavnem oddelku kot uveljavljeno dobro prakso. V prvi fazi nabavnega procesa, tj. opredelitvi specifikacije, nabavni oddelek usklajuje zahteve z razvojnim oddelkom, ki zahteve dokumentira v dokumentih kakovostni kriteriji za surovine. Kakovostne zahteve za nabavljene surovine, izdelke in materiale določajo na osnovi specifikacij, internih standardov in potrjenega vzorca, na osnovi kakovostnih kriterijev za surovine, potrjene proizvodne specifikacije dobavitelja ter prevzemnih predpisov (kvalitativni prevzem blaga).

V praksi to pomeni, da nabavni referent ob raziskavi trga in iskanju potencialnih dobaviteljev le-tem pošlje povpraševanje za določen material oz. surovino ter jim hkrati predstavi ključne kakovostne zahteve na podlagi internega Kakovostnega kriterija za posamezen material ali storitev. Drugi način je, da dobavitelj pošlje svojo specifikacijo izdelka, ki jo nato nabavni referent pošlje v razvojni oddelek v pregled in potrditev. V kolikor je specifikacija dobavitelja potrjena, se dobavitelja zaprosi še za vzorec. V kolikor je vzorec dobavitelja potrjen s strani razvojno-kontrolne službe, se smatra da je material ali surovina z vidika kakovostnih zahtev potrjena. Ob tem je potrebno poudariti, da morajo biti materiali in surovine v skladu z varnostjo živil po veljavni zakonodaji EU in smernicah. Zato mora vsak dobavitelj pred dobavo izpolniti tudi 3 izjave, ki se nanašajo na to področje in v skladu s katerimi dobavitelj zagotavlja ustreznost materiala in surovin tudi

z vidika zakonodaje. Te izjave so: izjava o zdravstveni ustreznosti, izjava o alergeni in izjava o varovanju živil. Na zahtevo podjetja mora predložiti še morebitne druge analize in izjave za materiale in surovine, za katere obstajajo dodatne zahteve z vidika varnosti živil.

- Izbira dobavitelja

V fazi izbire dobavitelja nabavni referent pregleda in primerja prispelle ponudbe dobaviteljev, katerih materiali ali surovine so bili z vidika kakovosti potrjeni. Nato izbere tri do največ pet najboljših ponudb, pri čemer se odloča na podlagi cene in drugih komercialnih pogojev, opredeljenih v ponudbi. Ti pogoji so npr. plačilni pogoji, Incoterms klavzule, sprejemljivost glede pakiranja, dobavni rok oz. terminski plan dobav ipd. V naslednjem koraku nabavni referent izbranim potencialnim dobaviteljem predstavi in se pogaja za zelene pogoje, ki jih je potrebno doseči. Po koncu pogajanj, z odobritvijo direktorja in po narejenih dodatnih kalkulacijah s strani finančno-računovodskega sektorja, nabavni referent izbere najustreznejšega dobavitelja z vidika postavljenih tehničnih in komercialnih meril.

- Sklenitev pogodbe

Sledi faza sklenitve pogodbe, s katero se vse dogovorjene zahteve in pogoji dokumentirajo. V kolikor gre za nabavo večje količine materiala in surovin skozi celotno sezono, se praviloma sestavi obsežnejšo pogodbo, za manjše, enkratne nakupe pa je dovolj naročilnica, v kateri prav tako opredelimo vse dogovorjene pogoje in zahteve. Pogodbo podpišeta generalni direktor in dobavitelj. Nabavni oddelek o vseh pomembnih določilih pogodbe obvesti finančno-računovodski sektor ter pogodbo predloži v hrambo, kopije pogodb pa zadržijo v nabavnem oddelku.

- Naročanje

Naročanje je četrta faza nabavnega procesa, ki sledi podpisani pogodbi ali drugače dogovorjenim pogojem dobave. V tej fazi nabavni referent izdela naročilnico, v kateri opredeli vse pomembne pogoje in zahteve glede posameznega naročila. Naročilnico izdela v informacijskem sistemu Largo ter jo pošlje dobavitelju v potrditev. Po končani obdelavi prenese naročilo še v sistem Logos, ki služi za namene prevzema materialov in surovin v skladišču in zagotavlja sledljivost vsakega materiala oz. surovine ter obvesti skladišče o terminu dobave. Na naročilnici, katere primer se nahaja tudi v prilogah k diplomskemu delu (Priloga 2), so navedeni naslednji podatki: podatki o kupcu v glavi dokumenta, podatki o dobavitelju, šifra in opis materiala ali surovine, naročena količina, dogovorjena cena na enoto, prevozna klavzula, datum dobave oz. prevzema v dobaviteljevem skladišču in morebitne druge zahteve in dogovorjeni pogoji.

- Izpolnjevanje naročila

V fazi izpolnjevanja naročila je potrebno spremljanje posameznega naročila in sprotno komuniciranje z dobaviteljem in prevoznim podjetjem glede morebitnih zapletov, ki lahko v procesu izpolnjevanja nastanejo. Sprotno usklajevanje z dobaviteljem in prevoznim podjetjem ter posledično informiranje proizvodnega oddelka o predvideni dobavi je pomembno predvsem, ko gre za zakasnele dobave, saj se na ta način lahko izognemo zastojem v proizvodnji in stroškom, ki pri tem nastanejo. Ko je nabavno blago dobavljeno, skladišče na podlagi nabavnega naloga, ki ga je nabavni referent prenesel v sistem Logos, prevzame material ali storitev ter naredi dokument o prevzemu ali prevzemnico (Priloga 3). Kontrolna služba odvzame vzorce in analizira parametre, pri čemer ugotovi, ali material oz. surovina ustreza zahtevam (kakovostnemu kriteriju ali dobaviteljevi specifikaciji). Po končani analizi pošlje kontrolna služba Poročilo vhodne kontrole vsem službam v podjetju, ki morajo biti o tem obveščeni. V kolikor nabavno blago ne ustreza zahtevanim parametrom, razvojno-kontrolni oddelek naredi reklamacijo za neustrezno blago, tj. reklamacijski zapisnik (Priloga 4), in ga posreduje v nabavni oddelek, skladišče pa v primeru manjka ali presežka količine naredi reklamacijski zapisnik o količini. Nabavni oddelek nato o tem obvesti dobavitelja, s katerim se dogovori glede nadaljnjega postopka reševanja reklamacije.

- Ocenitev

V zadnji fazi nabavnega procesa gre za oceno celotnega postopka in nadzor upoštevanja dogovorjenih zahtev in pogojev ter pregled drugih poprodajnih storitev. Nabavni referent zbere in pregleda vse dogovorjene postavke glede naročila, ter vso dokumentacijo skupaj z likvidiranim računom in morebitnimi zaznamki glede odmikov dostavi v finančni oddelek. Ta nato vse račune, z vsemi prilogami, predloži v podpis in odobritev direktorju podjetja. Faktura je nato plačana v plačilnem roku, dogovorjenim s pogodbo ali navedenim v naročilu. Nabavni oddelek je zadolžen za arhiviranje celotne dokumentacije za vsako kupljeno blago oz. po posameznih dobavah. Konec vsakega leta nabavni oddelek po dokumentu ocena dobavitelja (Priloga 5) oceni vsakega dobavitelja, s katerim so v tekočem letu opravili nabavo. Pri tem upošteva naslednje parametre: spoštovanje roka dobave in odzivni čas izpolnitve naročila, ceno, plačilne pogoje, kakovost blaga in pakiranja ter število reklamacij glede na obseg nabav. Na podlagi celostne ocene (A, B ali C) se nato odloča, ali dobavitelj izpolnjuje pogoje za prihodnje sodelovanje, ali pa ne.

Seveda pa postopek nabavnega procesa ni vedno enak, in ne vključuje vedno vseh zgoraj navedenih faz. Vse faze procesa nabave praviloma vključuje le prvi nakup, tj. nakup novega materiala ali surovine pri novem dobavitelju.

3.5 Omejitve v nabavnem procesu

Prepoznala sem naslednje omejitve, s katerimi se srečuje nabavni oddelek podjetja, ter težave, ki so posledica teh omejitev in se kažejo v samem nabavnem procesu:

- Stroga zakonodaja, uredbe in smernice, ki veljajo v živilskopredelovalni industriji in jih je pri nakupu potrebno upoštevati. S strani nabavnega oddelka je potrebno dobro poznavanje zakonodaje, nabava pa je možna samo od dobaviteljev, ki dosegajo določene standarde za proizvodnjo prehranskih izdelkov (npr. imeti morajo veljaven certifikat IFS, BRC ali Global G.A.P.). Kot sem omenila že zgoraj, morajo dobavitelji pred dobavo podpisati 3 izjave podjetja Eta, ki vključujejo vse pomembnejše postavke glede standardov kakovosti in varnosti živil, s čimer jamči in potrjuje primernost nabavnega blaga, v skladu z zakonskimi predpisi. V kolikor dobavitelj izjav ne želi podpisati, nabava ni mogoča. Če so potrebne dodatne analize oz. certifikati in analize (npr. za proizvodnjo bio izdelkov je potreben Bio certifikat, za določene surovine pa so potrebne dodatne analize, kot so analize na težke kovine in metale, na pesticide ipd.), mora dobavitelj pred dobavo posredovati tudi le-te.
- Interni standardi in usmeritve. Politika podjetja je, da v proizvodnji ne uporabljajo surovin, polizdelkov ali izdelkov, ki vsebujejo gensko spremenjene organizme (GSO). Skladno s tem je potrebno pridobiti od vseh dobaviteljev surovin izjavo o odsotnosti GSO. V podjetju se zaradi negativne percepcije kupcev do teh držav izogibajo nabavam surovin in materialov s poreklom Kitajska in Ukrajina ter drugim zelo oddaljenim državam zaradi težavnejšega reševanja morebitnih reklamacij. Kakovostne surovine, kupljene čim bližje proizvodnji in predelane čim bolj sveže, so temelj izdelkov Ete in blagovne znamke Natureta.
- Omejena pooblastila nabavnega oddelka. Nabave vseh materialov in surovin morajo biti odobrene s strani direktorja.
- V podjetju velja določilo, da se je potrebno, če je le mogoče, izogibati tudi določenim plačilnim pogojem, kot je plačilo vnaprej ali avans. Nabavni oddelek je torej zadolžen, da – na osnovi izkazov podjetja in drugih izpisov, ki kažejo plačilno boniteto podjetja – , prepriča potencialne dobavitelje, da dobrijo čim daljši plačilni rok.
- Sezonska komponenta surovin je pomembna omejitev, s katero se srečuje nabavni oddelek. Predvsem z vidika svežih surovin je pomembna napoved količin v začetku sezone, ko se dobavitelji s kmeti, s katerimi imajo pogodbe, dogovarjajo o količini surovine, ki jo bodo pridelali. Zaradi sezonske komponente surovin mora biti proizvodnja izdelkov, za katere je sveža surovina sestavni del, planirana takrat, ko so te surovine na voljo, proizvodnja ostalih izdelkov pa v času, ko proizvodnje izdelkov iz

svežih surovin ni. Planiranje je torej pomemben vidik tudi z vidika same narave surovin.

- Glede na to, da se podjetje ukvarja s predelavo sadja in zelenjave, lahko na razpoložljivost surovin v posameznem letu pomembno vpliva tudi vreme ter z vremenom povezane naravne nesreče. V primeru, da so vremenske razmere za uspevanje določenih kultur v nekem letu slabše, se bo to odrazilo na trgu te surovine kot primanjkljaj v količini ter posledično v višjih cenah. Ta vidik pa se v splošnem nanaša tako na svežo kot zamrznjeno surovino ter izdelke in polizdelke, ki so izdelani iz svežega sadja in zelenjave, saj slabša razpoložljivost surovin prizadene tudi te dobavitelje, kar se prav tako odraža na višjih cenah.
- Dodatne zahteve glede prevoza nabavnih dobrin, kot so: zahteva o HACCP načrtu, v kolikor se prevaža ohlajeno/zamrznjeno blago, prevoznik zagotavlja vozila z zaprto izolirano komoro z lastnim hlajenjem in možnostjo odčitavanja iz izpisovanja temperature v času transporta, obveznost kontrole temperature v vozilu pred nakladanjem, obveza prevoznika, da vzdržuje zapise o čiščenju vozila skladno s HACCP načrtom, upoštevanje higienskih standardov podjetja ipd.
- V podjetju je prisotna politika čim nižjih zalog, tako končnih izdelkov kot tudi materiala in surovin, zato so pogosto prisotne spremembe mesečnih ali celo tedenskih proizvodnih planov, saj je potrebno določen izdelek proizvesti predčasno. To posledično pomeni, da mora nabava kar se da hitro zagotoviti ustrezne surovine in materiale za proizvodnjo izdelka, ki je bil zaradi določenih prodajnih aktivnosti v plan vključen prej, kot pa je bilo to sprva predvideno. Marsikdaj so te nabave stroškovno manj učinkovite, še posebej če gre za surovine oz. materiale, za katere nimamo sklenjene letne pogodbe, ali pa za surovine, za katere se sezona zaključuje in so zato na trgu na voljo le še manjše količine po precej višjih cenah. Zaradi časovne stiske ali manjših nabavljenih količin včasih tudi ni mogoče optimizirati stroškov transporta, kar se prav tako odraža na višji ceni na enoto nabavnega blaga.
- V primerih, ko je pretok informacij med oddelki slab oz. ko nabavni oddelek ne dobi pravočasnih informacij o predvideni proizvodnji ali določenih spremembah v proizvodnji, se lahko pojavijo težave pri zagotavljanju pravočasnih dobav materiala in surovin. Gre predvsem za materiale, ki imajo daljši dobavni rok (npr. za pločevinke in pokrove je dobavni rok 4–6 tednov). Ti materiali so sicer pogodbeno dogovorjeni, vendar pa je dobavitelju kljub temu potrebno predložiti predvidene potrebe za določen material vsaj 2 meseca pred želeno dobavo, da dobavitelj uspe zagotoviti zelene količine. Podjetje sicer vzdržuje neko varnostno zalogo, ki pa je, zaradi omejenih skladiščnih kapacitet, nizka. Težave se lahko pojavijo tudi pri sezonski proizvodnji, ko so vhodi sveže surovine planirani po dnevih, za potrebe tekoče proizvodnje, saj na ta način vzdržujejo čim bolj kakovostno in svežo surovino. V kolikor pride do zamud pri

dobavah, lahko pride do zastojev v proizvodnji. Usklajevanje med oddelki in hiter prenos informacij je zato ključnega pomena. Pomembno je tudi, da prodajni oddelek pravočasno obvešča proizvodni in nabavni oddelek o raznih akcijah in na novo sklenjenih pogodbah, saj se le na ta način lahko zagotovijo potrebne surovine in materiali, in se v proizvodni plan ti izdelki vključijo pravočasno. Včasih nabavni oddelek od prodajnega oddelka ne dobi pravočasne informacije o nizki zalogi trgovskega blaga (polizdelkov) oz. signala, da bo v kratkem času prodana večja količina tega blaga, in dobi informacijo, da je določenih polizdelkov zmanjkalo, šele, ko se to zares zgodi. Informacijski sistem sicer omogoča spremljanje zalog polizdelkov, vendar v kolikor se pojavijo večja naročila s strani več kupcev v zelo kratkem času, je taka informacija prepozna, da bi nabavni oddelek lahko še pravočasno zagotovil novo količino.

- V kolikor letni proizvodni plan, kateremu osnova je letni prodajni plan, ni ustrezno zastavljen in se pojavljajo večja odstopanja med planiranimi in dejanskimi količinami, je zaradi že zgoraj omenjenih dejavnikov (sezonska komponenta surovin, pogodbeno dogovorjene količine na začetku sezone, daljši dobavni roki za določene materiale ipd.) težko naknadno zagotoviti potreben material in surovine. V preteklosti so v podjetju v začetku leta pripravili letni plan po posameznih mesecih, kar pa je bilo opuščeno, čeprav se je to izkazalo za dobro poslovno prakso.
- Določen pakirni material in etikete niso del letnega plana, zato jih mora nabavni referent, ki je zadolžen za to področje, nabavljati na podlagi lastnih predvidevanj in izkušenj.

V nadaljevanju sledim listi težav, ki jih navaja Kingsman (1985, str. 1–6) in so opazne tudi v konkretnem primeru. V nabavnem oddelku podjetja Eta Kamnik se namreč srečujejo še z naslednjimi težavami, ki so značilne za trg večjega dela surovin, ki jih industrija potrebuje za proizvodnjo:

- Nabavne odločitve pri nabavi surovin morajo v nabavnem oddelku opraviti v okviru velike negotovosti o prihodnjem stanju na trgu, zlasti glede prihodnje ravni cen. V Eti Kamnik nabavni oddelek večino surovin (razen svežih surovin za projekt Grunt, kisljo zelje in repo ter meso, ki so izključno lokalno pridelane surovine) nabavlja na mednarodnih trgih, za katere so značilna nenehna nihanja v cenah in negotovost. Cene na teh trgih so odvisne od ravni med povpraševanjem in ponudbo. Cene za svežo zelenjavo in sadje ter surovino ali izdelke, katerih sveža surovina je ključna sestavina, se oblikujejo na trgu glede na razpoložljivost surovin v posameznem letu oz. sezoni. Nabavni referent tako ne more vplivati na ceno, lahko jo samo v danem trenutku sprejme, ali pa ne. V kolikor so višje cene v danem trenutku posledica špekulacij ponudnikov in so lahko cene v prihodnosti tudi nižje, se lahko odločitev o nabavi izkaže za napačno. Zelo pomembna je predhodna raziskava trga, kjer nabavni oddelek

preveri stanje na trgu in uspešnost letin ter posledično razpoložljivost posameznih surovin na trgu.

- Uspešnost nabavnega oddelka ni mogoče sistematično spremljati, ker ustrezni načini za to še niso bili razviti. V Eti Kamnik sicer nabavni oddelk ocenjujejo po ključnih kazalnikih, ki sem jih v diplomskem delu predhodno že omenila, vendar pa na podlagi teh kazalnikov ni mogoče oceniti, ali so bile posamezne nabavne odločitve dobre ali ne, ter je nabavni referent v dani situaciji, glede na trenutne razmere na trgu, sprejel pravilno odločitev ali ne.
- Na področju nabave surovin ni vidnih prispevkov tradicionalnih ekonomistov, ki bi vodjem nabave pomagali pri odločanju na tem področju. Gre namreč za zelo specifične trge, saj se vsaka surovina bistveno razlikuje od drugih glede na fizikalne lastnosti, glede pomena za proizvodnjo, porekla, same uporabe itd. V nabavnem oddelku podjetja Eta Kamnik so zaposlene štiri osebe, od katerih je vsaka odgovorna za nabavo določenih materialov in surovin. Področja odgovornosti so razdeljena glede na geografsko področje ter namen uporabe posameznih materialov oz. surovin. Pri tem so zaposleni skozi delovne izkušnje razvili občutek za posamezen trg ter glede gibanja cen v prihodnosti uporabljajo svojo lastno intuicijo in predvidevanja, ki temeljijo na preteklih izkušnjah.
- V podjetju Eta Kamnik je bilo glede nabave surovin uvedenih le malo krmilnih sistemov za upravljanje. Potrebno je sprotno spremljanje vseh nabav ter ugotavljanje razmer na trgu. V kolikor se proizvodni plan spremeni in je potrebno hitro zagotoviti vse potrebne surovine, se morajo zaposleni v nabavnem oddelku glede nabave odločiti zelo hitro, večina odločitev pa je dogovorjena ustno. Nabave v takih primerih zato niso vedno optimalne. Za potrebe takšnih hitrih odločitev so značilna nihanja v cenah, za kar je potrebno imeti tudi neko rezervno količino denarja.

3.6 Razvrstitev in pomen nabavnih dobrin

Nabavni oddelk je zadolžen za nakup različnih nabavnih dobrin za namene proizvodnje. Število materialov in surovin glede na letni plan 2016 zajema 752 postavk, s tem da nekateri materiali za pakiranje in etikete niso zajeti v letnem planu. V letu 2015 je bilo v nabavnem oddelku oddanih 2.632 naročilnic (Eta, d. o. o., 2016).

Nabavne dobrine sem zaradi lažje obravnave razdelila na 12 nabavnih skupin, ki so oblikovane glede fizikalnih lastnosti in pomena posameznih nabavnih dobrin.

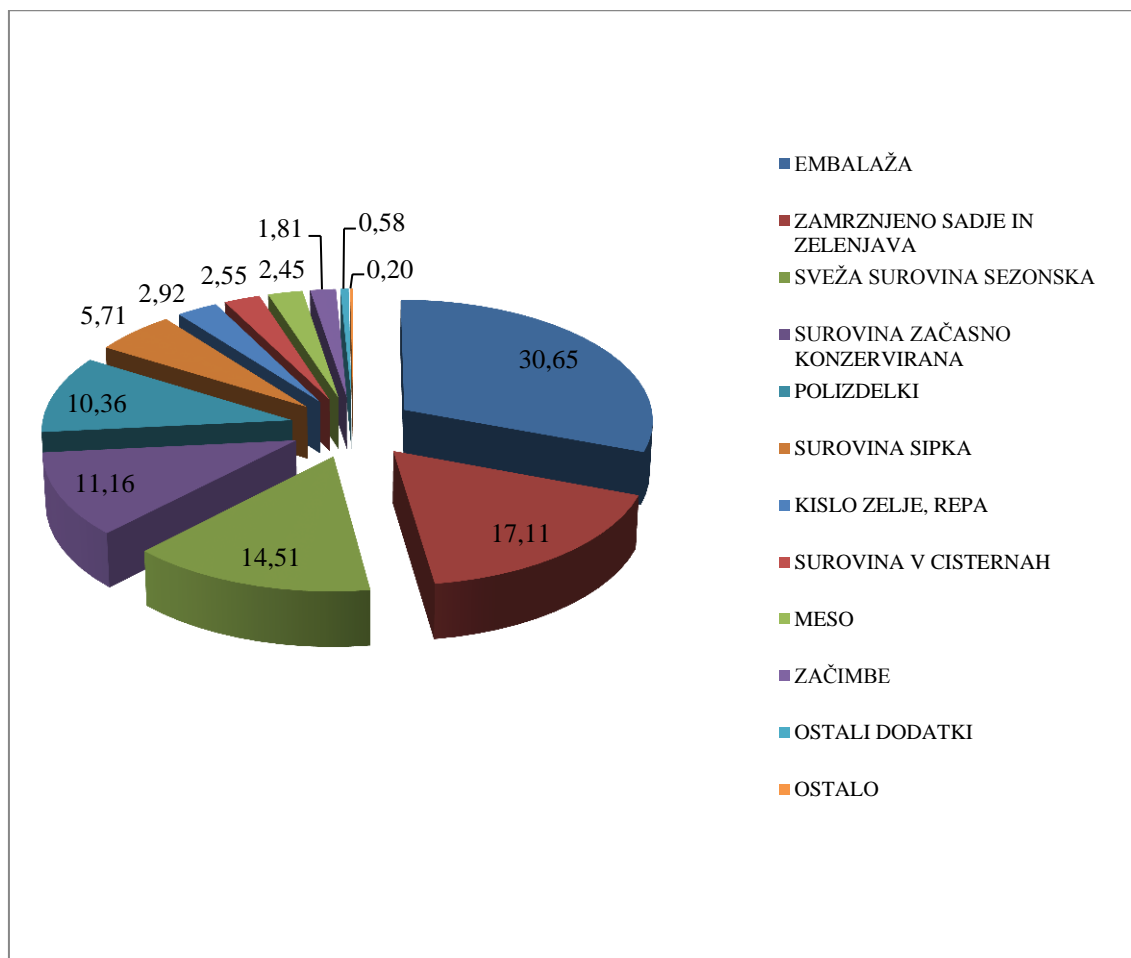
Nabavne skupine so:

- embalaža (pločevinke, pokrovi, kozarci, etikete, kartoni, folije, platenke, pvc kozarčki ...),

- sveža sezonska surovina (paprika, rdeča pesa, kumare, jajčevci, zelje ...),
- zamrznjeno sadje in zelenjava,
- sipka surovina (riž, fižol, moka, gorčično seme, sladkor, sol ...),
- začasno konzervirana surovina (olive, hren, zeleni poper, artičoke, srebrna čebulica paradižnikov koncentrat ...),
- surovina v cisternah (olje, kis, mleko),
- polizdelki (trgovsko blago, kupljeno kot polproizvod),
- kislo zelje, repa,
- meso,
- začimbe,
- ostali dodatki (razne arome, med, smetana ...),
- ostalo (lepila, palete, selotejp, sponke ...).

Za nabavne skupine sem pripravila količinsko in vrednostno ovrednotenje, glede na nabave v letu 2015.

Slika 7: Vrednostno ovrednotenje nabavnih skupin po deležih za leto 2015 (v %)



Embalaža je z vidika vrednostnega ovrednotenja (v eur/leto) na prvem mestu in predstavlja 31 % v celotni vrednosti nabavljenih dobrin v letu 2015. Sledi zamrznjeno sadje s 17 %, sveža sezonska surovina s slabimi 15 %, začasno konzervirana surovina z 11 %, polizdelki z 10 % , sipka surovina s slabimi 6 %, kisló zelje in repa ter surovina v cisternah pa s 3 % v celotni vrednosti nabavljenih dobrin. Meso, začimbe, ostali dodatki ter ostalo pa predstavljajo 2 % ali manj v celotni vrednosti nabavljenih dobrin za leto 2015. Vrednostne deleže po posameznih nabavnih skupinah prikazuje slika 7.

Tudi količinsko je bilo v letu 2015 nabavljeno največ embalaže. Ta prestavlja kar 85 % celotne kupljene količine, merjeno v enotah (kom, kg) nabavljenih nabavnih dobrin. Sledijo sveža sezonska surovina s 6 %, zamrznjeno sadje in zelenjava s 3 %, polizdelki s slabima 2 %, kisló zelje in repa, sipka surovina ter začasno konzervirana surovina z dobrim 1 %. Surovina v cisternah, meso in začimbe ter ostalo, predstavljajo manj kot 1 % celotne nabavljene količine, na zadnjem mestu pa so vsi ostali dodatki z 0,01 % v celotni nabavljeni količini v letu 2015.

3.7 Planiranje nabave in oblikovanje nabavnih strategij

Kot sem omenila že pri naštevanju omejitev, s katerimi se srečuje nabavni oddelek v nabavnem procesu, je planiranje ključnega pomena za uspešno poslovanje. V podjetju Eta Kamnik konec vsakega leta prodajni oddelek, na podlagi prodanih količin tekočega leta ter prihodnjih pričakovanj, pripravi osnutek prodajnega plana za naslednje leto, ki ga nato skupaj z direktorjem, vodjo proizvodnega oddelka ter vodjo nabave pregledajo in naredijo morebitne popravke. Potrebno je upoštevati tudi, da je proizvodnja končnih izdelkov, za katere potrebujemo svežo sezonsko surovino, možna le v obdobju, ko je ta surovina na voljo. Sezona svežih sezonskih surovin je praviloma od sredine junija do sredine novembra, zato je proizvodnja končnih izdelkov, katere sestavni del so sveže sezonske surovine, omejena na to obdobje. Na podlagi prodajnega plana se nato oblikuje proizvodni letni plan, pri čemer upoštevamo tudi zaloge končnih izdelkov konec leta. Tega nato ponovno pregledajo in naredijo korekcije, v kolikor je to potrebno. Proizvodni letni plan kot tak služi nabavnemu oddelku kot podlaga za planiranje nabavnih potreb ter dogovarjanje z dobavitelji glede količin.

Direktor ter vodje proizvodnje, prodaje in nabave nato enkrat mesečno sestankujejo in usklajujejo potrebe po posameznih izdelkih. Na podlagi ugotovitev nato računovodski sektor v sistem Largo vnese mesečni plan za prihodnja dva meseca. Vodja proizvodnje nato direktorju predloži v pregled in potrditev predlog tedenskega plana za posamezni mesec. Vodja proizvodnje mora pred tem seveda z nabavnim oddelkom uskladiti terminski načrt za vhode materiala in surovin, ki jih za proizvodnjo potrebuje in jih ni dovolj na zalogi. Problemi se pojavijo, ko je zaradi različnih vzrokov, npr. minimalnih zalog končnih izdelkov, potrebno proizvodnjo kakšnega izdelka predčasno dodati v plan, kar poruši

celoten sistem. Mesečni ter tedenski plani se zato večkrat spremenijo, kar otežuje planiranje in tekoče delo v nabavnem oddelku.

Bistveno za uspešno poslovanje je, da podjetje za različne skupine nabavnih dobrin oz. nabavnih trgov oblikuje in razvije različne nabavne strategije. Za osnovo oblikovanja različnih strategij v diplomskem delu uporabim Kraljičev portfeljski pristop nabave materiala, pri čemer ocenjujem vpliv na dobiček in tveganje oskrbe za posamezne nabavne skupine.

Vpliv na dobiček je ocenjen na podlagi seštevka ocene nabavljene količine in ocene pomembnosti nabave v smislu dodane vrednosti po izdelkih za posamezno nabavno skupino.

Tabela 1: Ocena vpliva na dobiček za posamezne nabavne skupine

	Vpliv na dobiček		
	Nabavljena količina	Pomembnost nabave v smislu dodane vrednosti po izdelkih	Skupaj
EMBALAŽA	10	2	12
ZAMRZNJENO SADJE IN ZELENJAVA	8	8	16
SVEŽA SUROVINA, SEZONSKA	9	10	19
SUROVINA, ZAČASNO KONZERVIRANA	7	8	15
POLIZDELKI	8	9	17
SUROVINA, SIPKA	7	8	15
KISLO ZELJE, REPA	7	7	14
SUROVINA V CISTERNAH	6	2	8
MESO	3	4	7
ZAČIMBE	2	2	4
OSTALI DODATKI	1	2	3
OSTALO	3	1	4

V tabeli 1 je prikazan vpliv na dobiček po posameznih nabavnih skupinah, pri čemer je ocena 10 najvišja ocena, ocena 1 pa najnižja in pomeni najmanjšo pomembnost oz. najnižji vpliv posameznega dejavnika na dobiček. Ocene nabavljenih količin za posamezne nabavne skupine so narejene na podlagi količinske nabave posameznih materialov in surovin v letu 2015. Ocena pomembnosti nabave v smislu dodane vrednosti po izdelkih pa je narejena na podlagi moje lastne kvalitativne presoje, pri čemer sem ocenjevala na podlagi doprinosa posamezne surovine oz. materiala h končni vrednosti izdelka, ter ocene deleža posameznih materialov in surovin, ki jih imajo le-ti v končnem izdelku. Na primeru nabavne skupine embalaža ocena nabavljene količine 10 pomeni, da je embalaža v nabavljeni količini na prvem mestu, saj slednja v letu 2015 predstavlja kar 85 % celotne nabavljene količine (merjeno v količinski enoti kg ali kom), in je zato ocena nabavljene

vrednosti za to nabavno skupino zelo visoka. Glede na pomembnost nabave v smislu dodane vrednosti po izdelkih pa je ocena za omenjeno nabavno skupino nizka. Ocenjena vrednost 2 namreč pomeni, da embalaža v vrednosti končnega izdelka predstavlja majhen delež, in zato je njen vpliv na dobiček s tega vidika majhen. Seštevek obeh ocen predstavlja oceno vpliva na dobiček, pri čemer je največja možna skupna ocena 20, najnižja možna pa 2. Za nabavno skupino embalaža je skupna ocena 12, kar pomeni srednje velik vpliv na dobiček.

Tveganje oskrbe ocenjujem na podlagi seštevka ocene glede razpoložljivosti surovin ter ocene glede možnosti menjave. Obe oceni sta narejeni na podlagi moje lastne kvalitativne presoje. Ocena glede razpoložljivosti surovin in materialov se nanaša na oceno velikosti trga za posamezno nabavno skupino oz. število dobaviteljev, pri katerih bi določen material oz. surovino nabavni oddelek lahko nabavljal. Pri oceni glede možnosti zamenjave sem se odločala na podlagi obstoja nadomestnih materialov in surovin, obstoječih na trgu, in s katerimi bi bilo moč nadomestiti obstoječe materiale in surovine. Ocene za oba dejavnika so določene obratnosorazmerno, tako da končna ocena posameznih dejavnikov odraža vpliv na tveganje oskrbe, pri čemer je najnižja možna ocena za posamezni dejavnik 1, kar pomeni majhno tveganje oskrbe (v primeru velike razpoložljivosti surovin in materialov ter velike možnosti zamenjave), ter najvišja možna ocena 10 (v primeru majhne razpoložljivosti surovin in materialov ter majhne možnosti zamenjave), kar pomeni visoko tveganje oskrbe. Seštevek posameznih ocen predstavlja skupno oceno glede tveganja oskrbe, pri čemer je najnižja možna ocena 2, ter najvišja možna 20. Rezultati so prikazani v tabeli 2.

Tabela 2: Ocena tveganja oskrbe za posamezne nabavne skupine

	Tveganje oskrbe		
	Razpoložljivost surovin/materialov	Možnost zamenjave	Skupaj
EMBALAŽA	2	5	7
ZAMRZNJENO SADJE IN ZELENJAVA	4	5	9
SVEŽA SUROVINA, SEZONSKA	8	7	15
SUROVINA, ZAČASNO KONZERVIRANA	7	8	15
POLIZDELKI	8	8	16
SUROVINA, SIPKA	6	6	12
KISLO ZELJE, REPA	7	7	14
SUROVINA V CISTERNAH	4	3	7
MESO	5	5	10
ZAČIMBE	2	2	4
OSTALI DODATKI	3	3	6
OSTALO	1	1	2

V primeru nabavne skupine embalaža dobljena ocena 2 glede razpoložljivosti surovin in materialov pomeni, da na trgu obstaja veliko konkurenčnih podjetij, pri katerih bi bilo moč

nabavljati embalažo, in je zato ocena na vpliv tveganja oskrbe nizka. Ocena glede možnosti zamenjave je v primeru nabavne skupine embalaža 5, kar pomeni da sicer obstajajo substituti, s katerimi bi bilo moč dosedanjo embalažo nadomestiti, vendar pa pri nekateri embalaži obstajajo tudi večje težave, kot so nestandardizirana embalaža, dolgotrajni postopki pri testiranju nove embalaže ipd. Možnost zamenjave je zato ocenjena kot srednja, kar pomeni tudi srednjo oceno na tveganje oskrbe. Skupna ocena tveganja oskrbe je v konkretnem primeru embalaže 7, kar pomeni, da je tveganje oskrbe ocenjeno kot nizko.

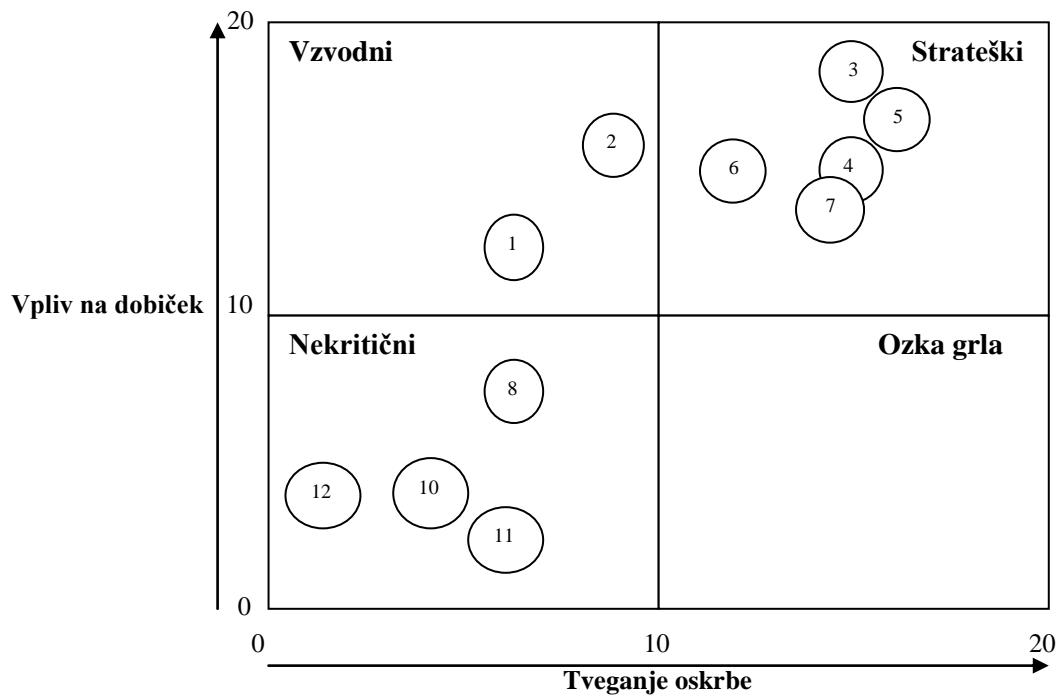
Na podlagi dobljenih rezultatov v tabeli 3 prikazujem končne ocene vpliva na dobiček ter ocene glede tveganja oskrbe po posameznih nabavnih skupinah, ki so v nadaljevanju osnova za pozicioniranje posameznih nabavnih skupin v portfeljsko matriko, ki jo ponazarja slika 8.

Tabela 3: Ocena vpliva na dobiček in tveganje oskrbe za nabavne skupine

Oznaka	Nabavna skupina	Vpliv na dobiček	Tveganje oskrbe
1	EMBALAŽA	12	7
2	ZAMRZNJENO SADJE IN ZELENJAVA	16	9
3	SVEŽA SUROVINA, SEZONSKA	19	15
4	SUROVINA, ZAČASNO KONZERVIRANA	15	15
5	POLIZDELKI	17	16
6	SUROVINA, SIPKA	15	12
7	KISLO ZELJE, REPA	14	14
8	SUROVINA V CISTERNAH	8	7
9	MESO	7	10
10	ZAČIMBE	4	4
11	OSTALI DODATKI	3	6
12	OSTALO	4	2

Slika 8 ponazarja matriko nabavnih materialov po Kraljičevem portfeljskem pristopu, v katero sem na podlagi dobljenih rezultatov pozicionirala nabavne skupine, in katerih značilnosti predstavljam v nadaljevanju.

Slika 8: Matrika nabavnih materialov po Kraljičevem portfeljskem pristopu



Legenda: 1 - embalaža, 2 - zamrznjeno sadje in zelenjava, 3 - sveža sezonska surovina, 4 - začasno konzervirana surovina, 5 - polizdelki, 6 - sipka surovina, 7 - kislo zelje, repa, 8 - surovina v cisternah, 9 - meso, 10 - začimbe, 11 - ostali dodatki, 12 - ostalo.

Med **nekritične materiale**, za katere je značilen nizek vpliv na dobiček in nizko tveganje oskrbe, sodijo naslednje nabavne skupine: ostalo, ostali dodatki, začimbe in surovina v cisternah. Za te nabavne skupine je značilno, da predstavljajo za nabavo najmanj komercialnih in tehničnih problemov, imajo nizko vrednost in jih je mogoče nabaviti pri različnih dobaviteljih. Caniëls in Gelderman (2006, str. 146) za nekritične materiale predlagata nabavno strategijo, ki vodi k zmanjšanju logistike in poenostavitvi administracije in postopkov naročil, sklepanje sistemskih pogodb, standardizacijo sortimenta materiala, zmanjšanje števila dobaviteljev ter prenos naročanja na notranjega uporabnika.

Iz matrike je razvidno, da je nabavna skupina meso pozicionirana na meji, ki loči nekritične materiale in materiale, ki predstavljajo **ozka grla**. Za obe skupini materialov je značilen nizek vpliv na dobiček, le da je pri ozkih grlih tveganje oskrbe večje. V konkretnem primeru to pomeni, da sta razpoložljivost surovin in možnost zamenjave pri nabavni skupini meso manjša (oz. rangirana z višjo oceno). Za surovino meso, ki je sveža surovina, je namreč značilno, da je možnost zamenjave manjša, saj so v nabavnem oddelku omejeni le na slovenski trg, tako zaradi logistike kot same kakovosti surovine, hkrati pa so tehnične in kvalitetne zahteve ter postopki točno opredeljeni, in zato hitra zamenjava dobavitelja ni mogoča. Nekatere vrste mesa zahtevajo tudi predpripravo, dobave pa so dogovorjene na točno določen dan in točno določeno uro. V podjetju Eta sicer imajo za

določeno vrsto mesa vsaj dva preverjena dobavitelja, vendar hitra zamenjava dobavitelja, zaradi same specifikke surovine, kljub temu ni mogoča. Caniels in Gelderman (2006, str. 145) za materiale, ki predstavljajo ozka grla, predlagata strategijo zagotovitve dobav, pri čemer je potrebno zmanjšati odvisnost od dobaviteljev s prevladujočim položajem in s tem povezane negativne posledice ter zmanjšati dobavno tveganje. V zvezi s tem je ključnega pomena tudi planiranje prihodnjih potreb ter predvidevanje morebitnih težav, ki se lahko pojavijo pri dobavi, in iskanje preventivnih ukrepov, s katerimi bi nezaželene situacije rešili.

Za **vzvodne materiale** je značilen visok vpliv na dobiček in nizko tveganje oskrbe. Te materiale lahko podjetje nabavlja pri različnih dobaviteljih in predstavljajo sorazmerno velik del lastne cene izdelka. V primeru nabavnih skupin podjetja Eta Kamnik so vzvodni materiali embalaža ter zamrznjeno sadje in zelenjava. Za te materiale je značilna strategija na podlagi konkurenčnih ponudb, saj nižje cene pomenijo velike prihranke. Caniels in Gelderman (2006, str. 145–46) predlagata strategijo izkoriščanja kupne moči ter pogajanja za doseg ciljno določenih cen oz. strategijo razvoja strateškega partnerstva z dobaviteljem, kadar je slednji pripravljen in sposoben prispevati h konkurenčni prednosti podjetja.

Čeprav sklepanje dolgoročnih pogodb v primeru vzvodnih materialov ni potrebno, pa se Eta Kamnik o večini zamrznjene zelenjave in sadja dogovori s krovnimi letnimi pogodbami ter na ta način pri izbranih dobaviteljih optimira količine naročil ter dosega nižje cene tudi na račun večjih dogovorjenih količin. Na začetku nove sezone za določeno surovino nabavni oddelek naredi analizo trga ter preveri, kakšno je stanje glede cen in količin, zbere ponudbe, sledijo pogajanja z dobavitelji za ciljno določene cene ter izbira najugodnejšega dobavitelja za skupino ali posamezno zamrznjeno surovino, pri čemer upošteva še stroške transporta in logistike.

Pri dobaviteljih večjih postavk (pločevinke, kozarci, etikete) v nabavni skupini embalaža pa gre za strategijo razvoja strateškega partnerstva. Eta Kamnik s temi dobavitelji embalaže sodeluje že vrsto let, pri čemer so skozi večletno sodelovanje razvili partnerski odnos, ki ima obojestranske koristi. Kljub temu na začetku leta nabavni oddelek pridobi tudi ponudbe drugih dobaviteljev, da dobi občutek glede gibanja cen, ter se glede na narejeno analizo potem pogaja glede letne pogodbe s stalnimi dobavitelji.

Med **strateške materiale**, za katere je značilen visok vpliv na dobiček ter visoko tveganje oskrbe, spadajo naslednje nabavne skupine podjetja: sveža sezonska surovina, polizdelki, začasno konzervirana surovina, sipka surovina ter kislo zelje in repa. Za vse omenjene nabavne skupine je značilno, da je osnova za surovino oz. polizdelek sveža surovina, za katero je značilno, da je cena odvisna predvsem od letine, torej razpoložljivosti surovine na trgu v posameznem letu, potrebno pa je upoštevati tudi sezonsko komponento.

Nabavni oddelek mora kljub sezonski komponenti svežih surovin zagotavljati stalne dobave teh surovin, ki pa jih mora kupiti po razumni ceni, zavedajoč se omejitev glede skladiščnih zmogljivosti in razpoložljivih obratnih sredstev. Če nabavni oddelek, za zadovoljitev potreb proizvodnje, kupuje surovine v rednih časovnih intervalih, bo moral včasih plačati višjo ali nižjo ceno, ki pa bo v nekem daljšem obdobju enaka tržni ceni. Takšna konzervativna politika je neizogibna, če podjetje nima presežka skladiščnih kapacitet, ki bi omogočile nabavniku, da neko surovino kupi vnaprej, ko je cena ugodnejša. Nabavnik mora pretehtati optimalne stroške nakupa, pri čemer mora uravnotežiti verjetnost padca cen v bližnji prihodnosti, s stroški nakupa zdaj in skladiščenje za kasnejšo uporabo (Gopalakrishnan, 1990, str.140–41).

Za strateške materiale je najustreznejša strategija oblikovanje partnerstev oz. skupne zavezanosti v dolgoročnem odnosu podjetja in dobavitelja, pri čemer pa se strategije razlikujejo glede na moč, ki jo imata podjetje in dobavitelj v tem odnosu. Tu je vključitev vodstva podjetja v same nabavne odločitve največja, saj je pri teh nabavnih dobrinah vpliv na dobiček podjetja največji, zato je potrebno natančno predvidevanje nabavnih potreb in gibanje materiala v prihodnosti ter analiza tveganja in analiza najvišje ravni stroškov. Tudi skrbna izbira dobavitelja ali več dobaviteljev ter poglobljanje odnosov z njimi je ključnega pomena pri minimiziranju nabavnega tveganja.

V Prilogi 6 sem na podlagi Porterjevega modela konkurenčnosti panoge analizirala trge posameznih strateških nabavnih skupin, pri čemer sem skušala oceniti posamezne podpanoge na osnovi petih dejavnikov: tekmovalnosti med obstoječimi podjetji, nevarnosti substitucije, pogajalske moči kupcev, pogajalske moči dobaviteljev in nevarnosti vstopa potencialnih konkurentov. Dejavnike konkurenčnosti posameznih strateških nabavnih skupin prikazuje tabela 4.

Tabela 4: Dejavniki konkurenčnosti posameznih strateških nabavnih skupin po Porterju

Strateški material	Dejavniki konkurenčnosti po Porterjevem modelu				
	Tekmovalnost med obstoječimi podjetji v panogi	Nevarnost substitutov	Nevarnost vstopa novih konkurentov	Pogajalska moč kupcev	Pogajalska moč dobaviteljev
3 - SVEŽA SUROVINA, SEZONSKA	srednja	srednje nizka	srednja	srednje visoka	srednje nizka
4 – SUROVINA, ZAČASNO KONZERVIRANA	srednje visoka	srednja	srednje visoka	srednja	srednja
5 - POLIZDELKI	srednja	nizka	srednje visoka	srednja	visoka
6 – SUROVINA, SIPKA	srednje visoka	srednje visoka	srednja	srednje visoka	srednja
7 - KISLO ZELJE, REPA	srednja	srednje nizka	srednja	visoka	nizka

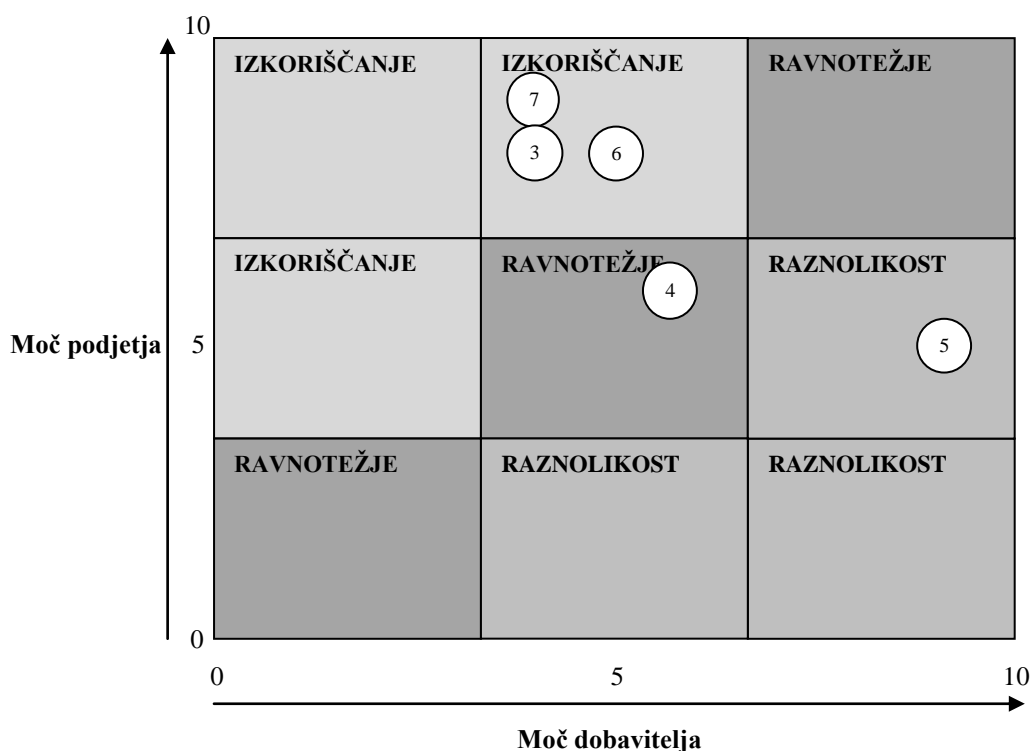
Na podlagi dobljenih rezultatov sem oblikovala tabelo ocene moči podjetja in moči dobavitelja (tabela 5) in služi kot osnova za oblikovanje Kraljičeve portfeljske matrike za strateške nabavne skupine.

Tabela 5: Ocena moči podjetja in moči dobavitelja

Oznaka	Strateški material	Moč podjetja	Moč dobavitelja
3	SVEŽA SUROVINA, SEZONSKA	8	4
4	SUROVINA, ZAČASNO KONZERVIRANA	6	6
5	POLIZDELKI	5	9
6	SUROVINA, SIPKA	8	5
7	KISLO ZELJE, REPA	9	4

Iz matrike strateških nabavnih skupin (slika 9) je razvidno, katere nabavne strategije so za posamezno skupino materialov oz. surovin priporočljive z vidika obravnavanega modela.

Slika 9: Portfeljska matrika za strateške materiale po Kraljiču



Legenda: 3 - sveža sezonska surovina, 4 - začasno konzervirana surovina, 5 - polizdelki, 6 - sipka surovina, 7 - kisló zelje, repa.

Za nabavne skupine kisló zelje in repa, svežo sezonsko surovino in sipko surovino se predvideva strategija izkoriščanja. Ta strategija je značilna za nabavno blago, kjer ima

podjetje prevladujočo vlogo na trgu, moč dobavitelja pa je za te nabavne skupine ocenjena kot srednja. Gre za agresivno strategijo, pri čemer podjetje lahko sklene ugodne sporazume in pogodbe, vendar mora kljub temu paziti, da ne ogrozi prihodnjega sodelovanja.

Za nabavno skupino kislo zelje in repa je značilno, da se nabavni oddelek v začetku leta z dobavitelji pogaja glede količin surovine za tekoče leto. Nabavni oddelek poda informacije glede potrebne količine surovine na podlagi letnega plana ter ciljno ceno za te količine. Ko so količine in cene s posameznimi dobavitelji dogovorjene, dobavitelji posadijo repo in zelje. Dobavitelji Ete Kamnik za repo in zelje so izključno slovenski pridelovalci, s katerimi podjetje sodeluje že vrsto let, in so zato seznanjeni z visokimi zahtevami glede visokih kakovostnih zahtev, ki morajo zadovoljiti podjetje. Za dobavitelje enkrat letno v podjetju organizirajo srečanje in pripravijo predavanje, na katerem predstavijo kakovostne zahteve in se pogovorijo o morebitnih problemih v preteklem letu ter o pričakovanih glede prihodnjih količin. Za kislo zelje imajo v nabavnem oddelku pet, za kislno repo pa tri preverjene dobavitelje, med katere je porazdeljena letna količina posamezne surovine, glede na njihove proizvodne kapacitete. Nabavni oddelek v podjetju se trudi za znižanje cen, pri čemer cilj ostaja vsaj ohranjanje višine cene iz preteklega leta ter standardna cena za vse dobavitelje, saj bi preveč agresiven pristop lahko vodil do neželenih posledic v prihodnosti.

Za nabavno skupino sveža sezonska surovina je prav tako značilna velika moč kupca in srednja moč dobavitelja. Sveža sezonska surovina je razdeljena na svežo surovino kot sestavino, ki je vgrajena v Etine izdelke, ter svežo surovino za pakiranje izdelkov Grunt. Sveža sezonska surovina se kot komponenta za končne izdelke kupuje predvsem na trgih bivše Jugoslavije, medtem ko je sveža surovina za Grunt izključno slovenskega porekla. Pri sveži surovini za pakiranje podjetje torej nima take moči in ne more toliko vplivati na cene surovin, saj so zaradi začetka projekta Grunt količine še majhne, hkrati pa je količina svežih surovin na domačem trgu omejena. Za ostalo svežo surovino lahko podjetje delno vpliva na cene in se na podlagi prejetih ponudb odloča, s katerimi dobavitelji bo podpisalo pogodbo za tekoče leto. Pogodbe se podpisujejo s preverjenimi dobavitelji. Zaradi velikega tveganja oskrbe, predvsem z vidika tveganj zaradi vremenskega vpliva na letino posamezne surovine, pa podjetje tudi tukaj ne more nastopiti preveč agresivno, saj bi se v tem primeru to lahko odrazilo na cenah v prihodnjih sezonah. Tveganje oskrbe tudi tukaj minimizirajo na način, da v začetku leta podpišejo pogodbe za posamezno sezono z nekaj dobavitelji (tri do pet dobaviteljev, različno od posamezne surovine).

Tretja nabavna skupina, za katero je značilna visoka moč podjetja in srednja moč dobavitelja, je sipka surovina, kamor spadajo surovine, kot so riž, fižol, čičerika, gorčično seme ipd. Pri nabavi teh surovin nabavni oddelek nabavlja surovine pri večjih svetovnih dobaviteljih, pri čemer za vsako surovino, odvisno od letne planirane količine, izbere dva do tri dobavitelje, katerim dodeli del količine. V primeru raznih težav pri dobavi s strani posameznega dobavitelja se lahko podjetje obrne na drugega dobavitelja in zagotovi

pravočasno dobavo surovine. Cena surovine se tudi v tem primeru oblikuje na trgu, v odvisnosti od razpoložljive surovine v posameznem letu. V primerjavi s prejšnjima nabavnima skupinama je na trgu sipke surovine več ponudnikov, in zato ima podjetje pri izbiri dobaviteljev za posamezno leto večjo izbiro.

Naslednja strategija, za katero je značilna srednja moč podjetja in srednja moč dobavitelja, je strategija ravnotežja. Strategijo ravnotežja bi bilo, glede na pozicijo v portfeljski matriki, potrebno uporabiti v primeru začasno konzervirane surovine. V primeru konkretnih surovin iz te nabavne skupine, kot so olive, hren in paradižnikov koncentrat, je strategija ravnotežja primerna, saj je v teh primerih pomembno oblikovanje strateškega partnerstva in vzpostavljanje dolgoročnih odnosov z dobavitelji, ki podjetju dobavljajo te surovine, saj na ta način zmanjšamo tveganje pri oskrbi. Hkrati pa so ti dolgoletni dobavitelji seznanjeni z vsemi kakovostnimi zahtevami podjetja, in na ta način zmanjšamo tudi tveganje glede kakovosti surovine. Za te surovine so sezonske pogodbe podpisane z enim do največ dvema dobaviteljema. Dogovorjene cene veljajo za eno sezono. Za drugo skupino začasno konzerviranih surovin, kot so npr. zeleni poper, artičoke ipd., pa bi bila bolj ustrezna strategija raznolikosti, saj je na trgu manj podjetij s tovrstno ponudbo surovin in imajo zato ti dobavitelji večjo moč. Podjetje mora torej v tem primeru zavzeti obrambni položaj in vedno znova iskati nove dobavitelje za določeno surovino. Nabavni oddelek tako opravi analizo trga na začetku vsake nove sezone za določeno surovino, zbere ponudbe dobaviteljev, pridobi vzorce, ter se nato na podlagi analize vzorcev ter analize vseh prispelih ponudb odloči za najprimernejšega dobavitelja, ki poleg kakovostnih kriterijev izpolnjuje tudi komercialno določene pogoje. Nabava teh surovin običajno ne temelji na pogodbi, pač pa je dovolj naročilnica, saj so količine omejene le na eno do največ dve nabavi letno.

Strategija raznolikosti bi bila, glede na položaj v portfeljski matriki, najprimernejša tudi za nabavno skupino polizdelki. Pri tej nabavni skupini gre za polizdelke, kot so npr. pelati, pakiran riž, šparglji, lutenica, pomfri ipd., kjer v nabavnem oddelku z izbranimi dobavitelji podpišejo letno pogodbo za posamezne količine polizdelkov, ki jih potem nabavljajo na podlagi naročilnic za posamezne dobave. Glede količine, cene in ostalih pogojev se podjetje in dobavitelji dogovorijo pred pričetkom sezone. Moč podjetja pri tej strategiji je srednja, moč dobavitelja pa visoka. Pred podpisom pogodbe je potrebno pridobiti ponudbe več dobaviteljev, ter se nato na podlagi analize ponudb za tekočo sezono odločiti za enega dobavitelja. Tekom sezone zamenjava dobavitelja ni mogoča, saj podjetje veže podpisana pogodba, hkrati pa so polizdelki s tehničnega vidika bolj zahtevni od ostalih surovin, tako da je potrebno zagotoviti tudi določene tehnične standarde (embalaža, specifikacija polizdelka ...). Tudi z vidika količine polizdelkov, ki jo je dobavitelj izdelal za podjetje, je kasneje možno le malo prilagajanja, zato je potrebno pred podpisom pogodbe natančno predvideti in planirati količine za posamezno sezono.

4 PRIPOROČILA ZA PODJETJE

Na podlagi ugotovitev predstavljenih teoretičnih izhodišč ter analize nabavne funkcije in nabavnega procesa v podjetju Eta Kamnik navajam najpomembnejša dejstva in predlagam priporočila oz. ukrepe za izboljšanje nabavnega poslovanja, ki sem jih razdelila na štiri vsebinske sklope, glede na področja, na katera se priporočila nanašajo.

Priporočila, ki se nanašajo na nabavni proces:

- Nabavni cilji podjetja so tesno povezani s splošnimi cilji podjetja. Nabavni oddelek se mora, poleg minimiziranja nabavnih stroškov (zniževanje cen pri obstoječih dobaviteljih, iskanje dobaviteljev z nižjimi cenami ob enaki kakovosti, iskanje najugodnejših transportnih poti, doseganje najboljših plačilnih pogojev, uspešna pogajanja, zmanjševanje posrednikov v nabavi, uvajanje sistema »just-in-time«, naročanje ekonomičnih dobav ipd.), kar pozitivno vpliva na dobiček, ter zagotavljanja stalne oskrbe z materiali in surovinami za potrebe proizvodnje, osredotočati predvsem na zagotavljanje kakovosti in varnosti kupljenih materialov in surovin, vzdrževati partnerski odnos z dobavitelji kritičnih materialov in surovin ter slediti smernicam glede odgovornega odnosa do okolja.
- Zaradi sezonske komponente večinskega dela nabavljenih dobrin je potrebno zagotoviti stalnost dobav na podlagi dolgoročnih partnerstev s ključnimi dobavitelji.
- Oblikovanje nabavnih strategij za posamezne surovine in materiale, v skladu s predstavljenim modelom portfelja nabavnih skupin, s poudarkom na kritičnih nabavnih skupinah.
- Prilagoditev in nadgradnja informacijskega sistema Largo, na način, da bi sistemsko določili varnostne zaloge posameznih izdelkov ter tudi materialov in surovin, da bi sistem avtomatsko opozoril uporabnika, v kolikor bi določen izdelek, material ali surovina padli pod minimalno raven.
- Povečanje skladiščnih kapacitet, predvsem za zamrznjene surovine, kjer so skladiščne kapacitete najbolj omejene, in s tem omogočiti nabavnemu oddelku večje nakupe surovin, v času ko so tržne cene nizke, ter s tem omejiti vpliv sezonskega nihanja surovin.
- Vodstvo in posledično nabavni oddelek dajeta velik poudarek na cene in kakovost materialov in surovin, medtem ko so nekateri drugi dejavniki (npr. upoštevanje rokov dobav, odzivnost, fleksibilnost ipd.) zanemarjeni.

Priporočila, ki se nanašajo na planiranje:

- Na začetku posameznega leta bi bilo potrebno spet začeti pripravljati letni plan po mesecih, kar se je v preteklosti izkazalo za dobro prakso, in na ta način postaviti okvir ter omogočiti stabilnejše planiranje potreb vseh vpletenih oddelkov.

- Potrebno bi bilo vzpostaviti stabilnejše in bolj natančno planiranje prihodnjih potreb, pri čemer bi bilo, glede na tveganje oskrbe zaradi vremenskih razmer z vidika svežih surovin, potrebno vzdrževati večjo varnostno zalogo končnih izdelkov, pri katerih je sveža surovina ključna komponenta.
- Vključitev vseh nabavnih materialov, vključno z vso embalažo in materiali za namene pakirnice, ki trenutno še niso vključeni v plan. S tem bi zagotovili tudi lažje nadomeščanje v nabavnem oddelku v primeru odsotnosti zaposlenega, ki je odgovoren za to področje nabave.
- V času glavne sezone svežih surovin (od sredine junija do sredine novembra) mora biti v plan vključena zgolj proizvodnja izdelkov, katerih komponenta so sveže surovine. Vsi ostali izdelki morajo biti uvrščeni v proizvodnjo pred tem obdobjem ter proizvedeni v zadostni količini, da zaloga zdrži do konca sezone svežih surovin, ko bi bilo ta izdelek spet mogoče uvrstiti v proizvodni plan.

Priporočila, ki se nanašajo na medfunkcijsko oz. medoddelčno sodelovanje:

- Stabilnejše planiranje bi imelo pozitiven vpliv tudi na uspešnost nabavnega oddelka, saj bi se zaposleni v nabavi lahko osredotočali na nekatere bolj pomembne vidike poslovanja, in ne npr. na dnevno spremljanje zalog. Ker proizvodni plan ni fiksni niti za en mesec vnaprej, prihaja tudi do manjših nabav materialov in surovin, ki niso optimalne. Mesečno in tedensko planiranje je sicer ustrezno, problem je v tem, da se plani prevečkrat spreminjajo. Vsi oddelki bi se morali držati vsaj mesečnega plana, in ne dodajati dodatnih izdelkov v proizvodni plan, ko je ta enkrat določen.
- Vzpostaviti boljši in hitrejši pretok informacij ter sodelovanje med oddelki, pri čemer bi morale vodstvo podjetja bolj poudarjati pomen tega sodelovanja za dobro podjetja kot celote. Posamezni oddelki namreč nemalokrat zasledujejo le svoje lastne interese z namenom doseganja čim boljših rezultatov, čeprav bi drugačno ravnanje vodilo do boljših rezultatov z vidika celotnega podjetja.
- Planiranje prodajnih akcij za neko daljše obdobje in v sodelovanju s proizvodnjo in nabavnim oddelkom, ki bi zagotovil vse potrebne informacije glede razpoložljivosti surovin v prihodnjem obdobju, tako da bi bile potrebe bolje načrtovane in usklajene ter upoštevane tudi v proizvodnem in nabavnem planu.
- Nabavnemu oddelku posredovati pravočasne informacije, in mu na ta način zagotoviti dovolj časa za analizo trga in pogajanja o ceni in ostalih pogojih z dobavitelji, saj bodo nabave le na ta način stroškovno učinkovite, stroški transporta in logistike pa optimalni.

Priporočila, ki se nanašajo na vlogo in pomen nabavne funkcije v podjetju:

- Potrebna je še večja vključenost nabavnega oddelka v samo strateško planiranje podjetja, pri čemer bo nabavni oddelek zagotovil ključne informacije glede razpoložljivosti materialov in surovin.

- Določitev večjih pooblastil in avtonomnosti odločanja nabavnemu oddelku s strani vodstva, predvsem za nekritične in nezahtevne materiale.
- Vzpostaviti sistem nagrajevanja zaposlenih, tudi v nabavnem oddelku, ter s tem zagotoviti boljšo motivacijo zaposlenih.
- Zagotavljati dodatno izobraževanje zaposlenih v nabavi, in na ta način omogočiti boljše obvladovanje in prilagajanje na spremembe poslovnega okolja.

Navedeni predlogi in usmeritve bi pripomogli k učinkovitejšemu poslovanju nabavnega oddelka, hkrati pa bi zagotovili uspešnejše poslovanje podjetja kot celote.

SKLEP

Osnovni namen diplomske naloge je bil proučiti in poudariti vlogo in pomen nabavne funkcije ter na podlagi predstavljenih teoretičnih izhodišč analizirati sam nabavni proces, predstaviti ključne probleme, s katerimi se nabavni oddelek srečuje, ugotoviti morebitne pomanjkljivosti v samem nabavnem procesu ter predstaviti ključne usmeritve pri oblikovanju nabavnih strategij za posamezne nabavne skupine v podjetju Eta Kamnik.

V teoretičnem delu sem najprej predstavila temeljne pojme in ključna izhodišča za namene analize in dosego zastavljenih ciljev v uvodnem delu diplomske naloge.

Na primeru podjetja Eta Kamnik sem nato v praktičnem delu najprej predstavila podjetje, njegove cilje, poslanstvo in vizijo ter ključne poslovne usmeritve, ki predstavljajo temelj pri poslovanju nabavnega in ostalih oddelkov v podjetju. Zagotavljanje proizvodnje kakovostnih in varnih živil z vidika zdravja potrošnikov je najpomembnejša vrednota in naloga podjetja, česar se morajo pri svojem delu zavedati vsi zaposleni.

V nadaljevanju sem predstavila organizacijsko strukturo podjetja in razložila, kakšen je položaj nabave v sami organizaciji ter njen pomen, ki ga ima pri samem poslovanju podjetja. Ugotovila sem, da nabavna funkcija, kljub delni vključenosti pri pomembnejših odločitvah podjetja, še ni v zadostni meri vključena v samo strateško planiranje podjetja. Pri analizi nabavnega procesa podjetja Eta Kamnik sem ugotovila, katere so temeljne omejitve, s katerimi se nabavni oddelek pri svojem delu srečuje, in za katere na koncu diplomske naloge navajam priporočila za podjetje. Temeljne omejitve se nanašajo na problem same surovine, ki je v večini odvisna od vremenskih razmer in uspešnosti letine. Nabavne odločitve je potrebno zato opraviti v okviru velike negotovosti o prihodnjem stanju na trgu, saj so cene na trgu podvržene velikim nihanjem. Omejitve v procesu nabave predstavlja tudi stroga zakonodaja, ki velja v živilskopredelovalni industriji in jo je potrebno upoštevati. Velik problem v podjetju predstavlja tudi slab pretok informacij in slabo sodelovanje med posameznimi oddelki, saj nabavni oddelek nekaterih ključnih informacij od ostalih oddelkov ne dobi pravočasno, niti ni vključen v planiranje določenih prodajnih akcij, ko bi lahko z določenimi informacijami glede razpoložljivosti surovin v začetni fazi planiranja boljše predvideli stanje v prihodnosti. Pomembno je zagotoviti bolj

vzajemno (so)delovanje med oddelki, kar bi imelo pozitiven rezultat na poslovanje podjetja. Prav tako je potrebno spremeniti samo planiranje proizvodnje, v smislu zagotovitve fiksnega, stabilnega plana, in sicer vsaj za en mesec vnaprej, kajti številne spremembe plana tekom meseca zelo otežujejo delo nabavnemu oddelku ter hkrati ne zagotavljajo vedno optimalne nabave surovin.

Na podlagi Kraljičevega modela portfeljske nabave materiala oz. surovin sem predstavila nabavne strategije za nabavne skupine, ki sem jih oblikovala glede na fizikalne lastnosti in namen uporabe posameznih materialov in surovin. Dobljeni rezultati analize predstavljajo ključne usmeritve za posamezne nabavne skupine. Ugotovila sem, da podjetje oz. nabavni oddelek že sedaj v veliki meri upošteva usmeritve, ki za posamezne strategije veljajo. Še posebej veliko pozornost pa mora nabavni oddelek posvečati oblikovanju strategij za strateške nabavne skupine, za katere je značilno visoko tveganje dobave in velik vpliv na dobiček podjetja.

Ugotavljam, da bi bila večja vključenost nabave v samo strateško načrtovanje podjetja ključnega pomena za uspešnejše poslovanje celotnega podjetja. Nabava je namreč področje, ki zajema veliko več, kot le nabavo materiala in surovin. Nabava se ne ukvarja več le z vprašanjem cen in zniževanjem stroškov, temveč čedalje bolj s kreiranjem in zagotavljanjem konkurenčnih prednosti za celotno podjetje.

LITERATURA IN VIRI

1. Bureau Veritas Slovenija. (b. l.). *Varnost živil*. Najdeno 21. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.bureauveritas.si/home/about-us/our-business/certification/industry-tailored-schemes/prehrana/varnost-zivil>
2. Caniels, M. C. J., & Gelderman. C. J. (2005). *Purchasing strategies in the Kraljič matrix – A power and dependence perspective*. Heerlen: Elsevier Ltd.
3. Carr, A. S. & Pearson, J. N. (1999). The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance. *International Journal of Operations & Production Management*. New Yorkshire: Esmerald Group Publishing Limited.
4. Daft., L. D., Murphy., J., & Willmott. H. (2007). *Organization theory and design*. Boston: South Western, Cengage Learning.
5. Dimovski, I., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Drury, C. (2004). *Management and cost accounting* (6th ed.). London: Thomson Learning.
7. Ellram, L. M., & Carr, A. S. (1994). Strategic purchasing: A history and review of the literature. *International Journal of purchasing and material management*, 30(2), 10. Najdeno 25. marca 2016 na spletnem naslovu <http://mcu.edu.tw/~hyu/paper/16.pdf>
8. Eta, d.o.o. (2013). *Organizacijski predpisi in obrazci za naročanje in prevzem materiala in surovin*. (interno gradivo). Kamnik: Eta Kamnik, d.o.o.
9. Eta, d.o.o. (2015). *Poslovník kakovosti Eta, d.o.o.* (interno gradivo). Kamnik: Eta Kamnik, d.o.o.
10. Eta, d.o.o. (2016). Letno poročilo podjetja Eta Kamnik za leto 2015. Kamnik: Eta Kamnik d.o.o.
11. Galič., M., Prodnik., J., & Smolar., S. (2009). *Nabava*. Ljubljana: Zavod IRC.
12. Gopalakrishnan, P. (1990). *Purchasing and Material Management*. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
13. Gospodarska zbornica Slovenije. (b. l.). Proizvodnja hrane in pijač v slovenskem gospodarstvu. Najdeno 12. aprila 2016 na spletnem naslovu https://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0ahUKEwiPn6Oi6tTMAhXMBiwKHX6EDQMqFgkMAI&url=http%3A%2F%2Ftradicionalnizajtrk.si%2Fmedia%2Fuploads%2Fpublic%2Fdocument%2F33gradivo_zivilska_industrija_sl.pdf&usg=AFQjCNHIUy0wi1xTtYTqyoyiA_4PRM5Row&sig2=XXaX3d_qHLOOKde6kw2A4g&bvm=bv.121658157,d.bGg&cad=rja
14. Handfield, R. (2003, 22. oktober). E-procurement and the purchasing process. *NC state university, The SCRC articles library*. Najdeno 15. marca 2016 na spletnem naslovu <https://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/e-procurement-and-the-purchasing-process>
15. Harding, M., & Lu Harding, M. (2001). *Purchasing* (2nd ed.). New York: Barron's Educational Series, Inc.

16. Horst-Henning, W. (2005, 15. julij). Making the transition to strategic purchasing. *Summer 2005. Opinion & Analysis*. Najdeno 4. aprila 2015 na spletnem naslovu <https://www.google.si/#q=Making+the+transition+to+strategic+purchasing.>
17. *Izdelki*. Najdeno 6. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://natureta.si/izdelki/>
18. Jovanovič, M., & Murmayer, U. (2008, 3. december). Pet prijemov za učinkovitejšo in cenejšo nabavo. *Finance.si*. Najdeno 28. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/231313/Pet-prijemov-za-u%C4%8Dinkovitej%C5%A1o-in-cenej%C5%A1o-nabavo>
19. Kaltnekar, Z. (1993). *Logistika v proizvodnem podjetju*. Kranj: Moderna organizacija.
20. Kingsman., B. G., (1985). *Raw Materials Purchasing, An international research approach*. Oxord: Pergamon Press.
21. Kotler, P. (1996). *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
22. Kraljič, P. (1983, september). Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business School Publishing Corporation*. Najdeno 12. decembra 2015 na spletnem naslovu <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management>
23. Kraljič Portfolio Purchasing Model, The. (b. 1.) V *MindTools*. Najdeno 12. decembra 2015 na spletni strani https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_49.htm
24. Monczka, R., Handfield, R., Giunipero, L., & Patterson, J. (2011). *Purchasing and supply chain management* (5th ed.). South-Western: Cengage Learning.
25. Muršič, M. (2008, 24. februar). Nabavni proces mora biti skrbno domišljen in urejen. *avtoFinance*. Najdeno 21. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://avto.finance.si/205593/Nabavni-proces-mora-biti-skrbno-domi%C5%A1ljen-in-urejen?cctest&>
26. Pearson., J. N., & Ellram, L. M. (1993). The Role of the Purchasing Function: Toward Team Paticipation. *International Journal of Purchasing and Material Management*, (29/3). Najdeno 25. marca 2016 na spletnem naslovu <https://www.questia.com/LIBRARY/JOURNAL/1G1-14414187/THE-ROLE-OF-THE-PURCHASING-FUNCTION-TOWARD-TEAM-PARTICIPATION>
27. Perez, H. D. (2013). Supply chain strategies: Which one hits the mark. *Supply Chain*. Najdeno 12. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.supplychainquarterly.com/>
28. Pooler, V. H., & Pooler D. J. (1997). *Purchasing and Suppy Management: Creating the vision*. London: Chapman & Hall.
29. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja: s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.
30. Potočnik, V. (2006). *Nabavno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Robinson, P. J., Faris., C. W., & Wind., J., (1976). *Industrial Buying and Creative Marketing*. Boston: Allyn & Bacon.
33. Tanel, T. L., (2014, 3. november). Strategic Planning in Purchasing and Supply Management: An Epoch in a VUCA World. *Purchasing CPO Supply chain management Careers Procurement sourcing*. Najdeno 12. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.mypurchasingcenter.com/purchasing/industry-articles/strategic-planning-purchasing-and-supply-management-epoch-vuca-world/>

34. Tate, W. (2013, 19. december). The definitive guide to supply management nad procurement: Principles and strategies for establishment efficient, effective, and sustainable management operations. *Pearson FT Press*. Najdeno 15. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.ftpress.com/store/definitive-guide-to-supply-management-and-procurement-9780133449013?w_ptgrevartcl=The+Essential+Concepts+of+Purchasing+and+Supply+Management_2165644
35. Van Weele, A. J. (1998). *Nabavni management: analiza, planiranje in praksa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
36. Vlada RS. (2007). Uredba o Standardni klasifikaciji. *Uradni list RS* št. 69/2007, 17/2008 popr. Najdeno 15. aprila 2016 na spletni strani <http://www.uradni-list.si/1/content?id=81764#!Uredba-o-standardni-klasifikaciji-dejavnosti>
37. Vlada RS. (2014, 26. maj). *Strategija za izvajanje resolucije o strateških usmeritvah razvoja slovenskega kmetijstva in živilstva do leta 2020*. Najdeno 12. aprila 2016 na spletnem naslovu https://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0ahUKEwj_jOaj9NTMAhWIE5oKHVNqBH4QFggmMAI&url=http%3A%2F%2Fwww.mkgp.gov.si%2Ffileadmin%2Fmkgp.gov.si%2Fpageuploads%2Fpodrocja%2FKmetijstvo%2Fstrategija_razvoj_slo_kmetijstva_2020.pdf&usg=AFQjCNFzkjYpUNCHeHXjLTRCiZJw7OrPg&sig2=oHAQME7mKNuRZ3CeIM7kAw&bvm=bv.121658157,d.bGs&cad=rja
38. Završnik., B. (2001). *Management nabave – zapiski predavanj*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
39. Zupančič, I. (2015, november). Intervju z dr. Petrom Kraljičem. *E. časopis združenja nabavnikov, Nabavnik.si*, (4/2015). Združenje nabavnikov Slovenije. Najdeno 20. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.zns-zdruzenje.si/media/slike/NABAVNIKSI-2015/Nabavnik.si-st.-4-2015.pdf>

PRILOGE

KAZALO PRILOG:

PRILOGA 1: Standardi za proizvodnjo prehrambnih izdelkov	1
PRILOGA 2: Naročilnica	5
PRILOGA 3: Prezemnica	6
PRILOGA 4: Reklamacijski zapisnik	7
PRILOGA 5: Ocena dobavitelja.....	8
PRILOGA 6: Analiza strateških nabavnih dobrin s pomočjo Porterjevega modela petih silnic.....	9

PRILOGA 1: Standardi za proizvodnjo prehrabnih izdelkov

1. Standard ISO 22000

Namen standarda ISO 22000 je zagotoviti sistem, ki naj bi nadziral in zagotavljal varnost živil v celotni verigi "od vil do vilic", hkrati pa izločil vse šibke točke na tej poti. Standard je namenjen vsem organizacijam v živilski verigi, in sicer od primarne pridelave (kmetijska proizvodnja), predelave živil, skladiščenja, distribucije proizvodnje krmil kot tudi proizvajalcev čistil, strojne opreme, embalažnih materialov, torej vseh materialov in predmetov, ki prihajajo v stik z živili. Z izpolnjevanjem zahtev, ki jih določa ISO 22000 za sistem vodenja varnih živil, organizacija dokazuje svojo sposobnost obvladovanja tveganj pri proizvodnji živil ter tako zagotavlja varnost končnih izdelkov, hkrati pa izpolnjuje zahteve odjemalca in ustrezne zakonske zahteve.

Prednosti, ki izhajajo iz pridobitve certifikata ISO 22000, vključujejo:

- harmonizacijo zahtev glede vodenja varnosti živil v živilskih in z živili povezanih dejavnostih na regionalnem, nacionalnem in na mednarodnem nivoju,
- višji nivo zagotavljanja varnosti živil,
- povečanje zadovoljstva odjemalca z uspešnim obvladovanjem dejavnikov tveganj pri proizvodnji živil,
- izpolnjevanje in preseganje zahtev zakonodaje, standard poleg sedmih načel »*Hazard Analysis Critical Control Point*« (v nadaljevanju HACCP), elementov dobre proizvodne in higienske prakse, vsebuje zahtevo po stalnem izboljševanju.

2. FSSC 22000

»*Food Safety System Certification*« oz. fundacija za certificiranje varnosti živil zagotavlja okvir za učinkovito upravljanje varnosti hrane odgovornosti podjetja. FSSC 22000 je v celoti priznan in pregledan s strani *Global Initiative Safety Initiative* (v nadaljevanju GFSI) in temelji na obstoječih standardih ISO. Ta standard dokazuje, da ima podjetje močan sistem upravljanja varnosti hrane, ki izpolnjuje zahteve svojih kupcev in potrošnikov.

3. Standard IFS

Je standard za presojanje živilskih proizvodov pod blagovno znamko trgovcev in veletrgovcev. IFS standard je bil razvit za potrebe trgovcev, tako na drobno kot na debelo, ki prodajajo prehrabne proizvode lastne blagovne znamke (v nadaljevanju TBZ) in je namenjen komuniciranju med trgovcem in proizvajalcem živil. Tako eni kot drugi morajo zagotavljati varnost proizvodov trgovske blagovne znamke. IFS lastnikom TBZ omogoča izpolnjevanje zakonodajnih zahtev glede varnosti živil, za proizvajalce proizvodov TBZ pa

predstavlja enoten in transparenten standard s konkretnimi pričakovanji kupcev glede visoke varnosti živil.

IFS standard združuje zahteve sistema HACCP po *Codex Alimentariusu*, poleg tega pa tudi pravila dobre proizvodne, poslovne in higienske prakse, sledljivosti ter označevanja živil. Organizacije, ki imajo v svojih poslovnih sistemih že sedaj vgrajenega katerega izmed ISO standardov (ISO 22000, ISO 9001, ISO 14001 ...) ali certificiran tudi sistem HACCP, bodo lažje pridobile certifikat IFS.

Seznam zahtev International Food Standard (IFS) obravnava pet glavnih področij: sistem vodenja kakovosti, odgovornost vodstva (vključuje HACCP), vodenje virov, proizvodni proces ter merjenje, analiziranje in izboljševanje.

Cilji standarda IFS so:

- en standard z enotnim sistemom ocenjevanja,
- akreditacija kvalificiranih certifikacijskih hišnih usposobljenih presojevalcev,
- primerljivost in preglednost skozi vse faze dobavne verige in
- znižanje stroškov tako za trgovce kot za dobavitelje.

Prednosti za vse trgovce na debelo in drobno:

- učinkovit in zanesljiv postopek izbire dobaviteljev,
- zagotovitev ocene varnosti in kakovosti dobavitelja in njegovega proizvodnega procesa,
- zagotovitev varnih živil,
- zmanjšanje tveganja.

Prednosti za podjetje:

- dostop do trgov Nemčije, Francije in Italije,
- izboljšanje partnerskih odnosov z dobavitelji,
- boljši položaj organizacije na trgu,
- ustvarjanje sinergijskih učinkov,
- zmanjšanje tveganja, prihranek časa in denarja,
- osredotočenost na pomembne izzive,
- večja prilagodljivost,
- zaupanje kupca oz. končnega potrošnika,
- velika preglednost in večja sprejemljivost s strani potrošnika,
- priznan certifikat po vsem svetu.

4. Standard BRC

Standard BRC je prvi standard za zagotavljanje varnosti živil in je tehnični standard, ki določa zahteve in protokol za dobavitelje živil pod blagovno znamko trgovske hiše. Po

določil tega zakona nosi odgovornost za proizvodnjo varnih živil pod trgovsko blagovno znamko trgovska hiša in ne proizvajalec. Je splošno uporaben in veljaven po vsem svetu. Vsak standard redno pregledujejo, dopolnjujejo in ažurirajo vsake tri leta. Standard je namenjen za ocenjevanje vseh organizacij, ki predelujejo živila.

Za trgovce je zelo pomembno, da lahko zaupajo v svoje dobavitelje, in enako pomembno je za dobavitelje, da se s kakovostjo lahko dokažejo trgovcu. Standard BRC omogoča, da obe strani dosežeta cilje skozi postavljanje smernic in pravil, ki zagotavljajo določeno raven kakovosti produkta.

Zahteve BRC standarda so razdeljene v sedem poglavij:

- zavezanost vodstva in nenehno izboljševanje,
- sistem HACCP,
- sistem vodenja zagotavljanja varnih živil in vodenja kakovosti,
- okolje obrata,
- obvladovanje proizvoda,
- obvladovanje procesa,
- zaposleni.

Prednosti za podjetje:

- boljši položaj organizacije na trgu,
- prihranek časa in denarja za certificiranje s kombinirano presojo,
- zaupanje kupca oz. končnega potrošnika,
- velika preglednost in večja sprejemljivost s strani potrošnika,
- ustvarjanje sinergijskih učinkov,
- enoten, visok nivo ocenjevanja,
- priznan certifikat po vsem svetu.

Temeljna načela BRC:

- zavezanost vodstva,
- HACCP – pristop vodenja tveganj za zagotavljanje varnih živil od ene do druge stopnje.

5. Global GAP

Global G.A.P. je mednarodno priznan niz standardov, namenjen zagotavljanju dobre kmetijske prakse. Global G.A.P. je odgovor trgovine na naraščajoče zanimanje potrošnikov za varnost proizvodov in varovanje okolja ter odraz potrebe številnih pridelovalcev, ki so morali doslej zaradi zahtev trgovcev opraviti več različnih presoj na leto. Za potrošnike in trgovce je certifikat Global G.A.P. dokazilo, da proizvod dosega sprejemljivo varnost za

potrošnika. Certifikat zagotavlja, da je bila v procesu pridelave zagotovljena dobrobit vseh sodelujočih: zdravje in varnost delavcev ter varstvo okolja, naravnih virov in živali. Brez takšnih zagotovil pridelovalec težko nastopa na današnjem visoko konkurenčnem trgu.

Cilji standarda GLOBAL G.A.P.:

- ohranjanje zaupanja potrošnikov in varnost hrane,
- zmanjšanje negativnih vplivov pridelave na okolje,
- preverjanje učinkovitosti sistema HACCP,
- zagotavljanje odgovornega pristopa k zdravju in varnosti zaposlenih.

Koristi, ki jih prinaša certifikat GLOBAL G.A.P.:

- zagotovljen vstop na vaše trge,
- povečana učinkovitost proizvodnega procesa in s tem večja konkurenčna prednost,
- vzpostavljen proces nenehnih izboljšav,
- zmanjšanje števila potrebnih presoj, saj standard sprejema večina trgovcev.

Vir: Bureau Veritas Slovenija. Varnost živil. (b. l.).

PRILOGA 2: Naročilnica

Eta Kamnik, d.o.o.
Kajuhova pot 4, 1241 Kamnik, SI
T: +386(0)1 830 84 00
F: +386(0)1 830 84 60

Prodaja | *Sales department*
T: +386(0)1 830 84 58
F: +386(0)1 830 84 61
E: prodaja@eta-kamnik.si

Nabava | *Purchase department*
T: +386(0)1 830 84 38
F: +386(0)1 830 84 62
E: nabava@eta-kamnik.si

www.eta-kamnik.si
Eta Kamnik, d.o.o. je vpisana v sodni register
pri Okrobnem sodišču v Ljubljani. Znesek osnovnega
kapitla je 6.981.971,49 EUR.
Davčna št.: SI61544553, Matična št.: 5049237000.



NAROČILO št.:

Način plačila:

Stroškovno mesto:

Način odpreme:

Dobavni pogoji:

Kraj in datum:

Št.	Šifra	Naziv	Rok dobave	Količina	EM	Cena/EM	Znesek
-----	-------	-------	------------	----------	----	---------	--------

SKUPAJ [EUR]:

Dokumenti z blagom:

Nabavni referent:

Vodja nabave:

Stran: 1/1

Vir: Eta Kamnik, d. o. o., Organizacijski predpisi in obrazci za naročanje in prevzem materiala in surovin.
(interno gradivo), 2013.

PRILOGA 3: Prezemnica

Eta Kamnik, d.o.o.
Kajuhova pot 4, 1241 Kamnik, SI
T: +386(0)1 830 84 00
F: +386(0)1 830 84 60

Prodaja | *Sales department*
T: +386(0)1 830 84 58
F: +386(0)1 830 84 61
E: prodaja@eta-kamnik.si

Nabava | *Purchase department*
T: +386(0)1 830 84 38
F: +386(0)1 830 84 62
E: nabava@eta-kamnik.si

www.eta-kamnik.si
Eta Kamnik, d.o.o. je vpisana v sodni register
pri Okrožnem sodišču v Ljubljani. Znesek osnovnega
kapitla je 6.981.971,49 EUR.
Davčna št.: SI81544553, Matična št.: 5049237000.



Dobavitelj:

PREVZEMNICA št.:

Ozn. št.:

Dobaviteljev dokument: Stroškovno mesto:

Datum dob. dokumenta:

Datum prevzema:

Št.	Šifra	Naziv	Cena/EM [EUR]	Količina	EM	Skl.	Lok	VP	Veza

Referent:

Prevzel:

Stran: 1/1

*Vir: Eta Kamnik, d. o. o., Organizacijski predpisi in obrazci za naročanje in prevzem materiala in surovin.
(interno gradivo), 2013.*

PRILOGA 4: Reklamacijski zapisnik

Eta Kamnik, d.o.o.

Kajuhova pot 4, 1241 Kamnik, SI

T: +386(0)1 830 84 00

F: +386(0)1 830 84 60

Prodaja | *Sales department*

T: +386(0)1 830 84 58

F: +386(0)1 830 84 61

E: prodaja@eta-kamnik.si

Nabava | *Purchase department*

T: +386(0)1 830 84 38

F: +386(0)1 830 84 62

E: nabava@eta-kamnik.si

www.eta-kamnik.si

Eta Kamnik, d.o.o. je vpisana v sodni register pri Okrožnem sodišču v Ljubljani. Znesek osnovnega kapitala je 6.981.971,49 EUR.
Davčna št.: SI61544553, Matična št.: 5049237000.



Partner:

REKLAMACIJSKI ZAPISNIK ŠT.:

Šifra	Naziv/Šifra napake	Cena/EM	Količina	EM	Rekl. vrednost
-------	--------------------	---------	----------	----	----------------

SKUPAJ
[EUR]:

0,00

Embalaža:
PREVOZ:

Kraj in datum:

Vodja prevzema:

Člani komisije:

Podpis:

Datum:

Podpis:

Datum:

Podpis:

Datum:

Stran: 1/1

Vir: Eta Kamnik, d. o. o., Organizacijski predpisi in obrazci za naročanje in prevzem materiala in surovin. (interno gradivo), 2013.

PRILOGA 5: Ocena dobavitelja

	OBRAZEC	OB 04
		Št. izdaje: 3
ETA, d. o. o. KAMNIK	OCENA DOBAVITELJA	Stran: 8/78
		Datum:

OCENITEV:		Št.:	Datum:	
DOBAVITELJ:				
MATERIAL – STORITEV:				
Kriterij	Ocena = 5 (dobro)	Ocena = 3 (zadovoljivo)	Ocena = 1 (nezadovoljivo)	Točke
Spoštovanje roka dobave in odzivni čas po sprejemu naročila	v dogovorjenem roku	občasno zamuja	redno zamuja	
Cena	ugodna	sprejemljiva	nesprejemljiva	
Plačilni pogoji	nad 75 dni	30 do 74 dni	manj kot 30 dni	
Kakovost blaga in pakiranja	brez napak	sprejemljiva	neustrezna, kritična	
Reklamacije na količino blaga	do 5 %	6 – 20 %	več kot 20 %	
Rezultat ocenjevanja	20 < A < 25	13 < B < 19	C < 12	
Celostna ocena dobavitelja	A: zanesljiv dobavitelj	B: sprejemljiv dobavitelj	C: nesprejemljiv dobavitelj	
Vodja nabave:	Podpis:			
Vodja komercialnega sektorja:	Podpis:			

Vir: Eta Kamnik, d. o. o., Organizacijski predpisi in obrazci za naročanje in prevzem materiala in surovin. (interno gradivo), 2013.

PRILOGA 6: Analiza strateških nabavnih dobrin s pomočjo Porterjevega modela petih silnic

	Strateški material				
	3 - SVEŽA SUROVINA, SEZONSKA	4 – SUROVINA, ZAČASNO KONZERVIRANA	5 - POLIZDELKI	6 – SUROVINA, SIPKA	7 - KISLO ZELJE, REPA
Tekmovalnost med obstoječimi podjetji	srednja (5)	srednje visoka (7)	srednja (6)	srednje visoka (8)	srednja (5)
izstopne ovire	srednje	visoke	visoke	srednje	visoke
koncentracija podjetij	srednja	srednja	srednja	srednja	srednja
višina fiksnih stroškov	nizka	srednja	srednja	srednja	srednja
potencialna dodana vrednost	srednja	visoka	visoka	srednja	visoka
rast panoge	srednja	srednja	srednja	srednja	srednja
razlike med produkti in konkurenti	srednje	srednje	srednje	nizke	srednje
stroški zamenjave proizvoda	nizki	srednji	visoki	nizki	nizki
moč blagovnih znamk	nizka	srednja	srednja	nizka	nizka
delež podjetij v panogi	srednji	srednji	srednji	srednji	srednji
Nevarnost substitutov	srednje nizka (4)	srednja (6)	nizka (2)	srednje visoka (7)	srednje nizka (4)
stroški zamenjave dobavitelja	nizki	srednji	visoki	nizki	nizki
nagnjenost kupcev k določenim proizvodom	srednja	visoka	visoka	nizka	srednja
cene substitutnih rešitev	srednje	srednje	srednje	srednje	srednje
Pogajalska moč kupcev	srednje visoka (8)	srednja (6)	srednja (5)	srednje visoka (8)	visoka (9)
možnost obstoja pogajalskih vzvodov	visoka	srednja	srednja	visoka	visoka
količina nakupa kupcev	visoka	srednja	nizka	srednja	visoka
informacije, ki jih kupci imajo	visoke	visoke	visoke	visoke	visoke
moč blagovnih znamk	srednja	srednja	srednja	nizka	nizka
cenovna elastičnost	visoka	srednja	srednja	visoka	visoka
diferenciacija med proizvodi	srednja	srednja	srednja	nizka	srednja
koncentracija kupcev	srednja	srednja	srednja	srednja	nizka
obstoječi substituti	nizki	nizki	nizki	nizki	nizki
stimulacije kupcev	nizke	srednje	srednje	srednje	srednje
možnost prevzemov s strani kupca	nizka	nizka	nizka	nizka	nizka

PRILOGA 6: Analiza strateških nabavnih dobrin s pomočjo Porterjevega modela petih silnic (nad.)

	Strateški materiali				
	3 - SVEŽA SUROVINA, SEZONSKA	4 – SUROVINA, ZAČASNO KONZERVIRANA	5 - POLIZDELKI	6 – SUROVINA, SIPKA	7 - KISLO ZELJE, REPA
Pogajalska moč dobavitelja	srednje nizka (4)	srednja (6)	visoka (9)	srednja (5)	nizka (4)
koncentracija dobaviteljev	srednja	srednja	srednja	srednja	srednja
pomembnost količine nakupa	srednja	srednja	nizka	srednja	visoka
različne možnosti inputov	nizke	nizke	nizke	nizke	nizke
dostopnost substitutov	nizka	srednja	srednja	nizka	nizka
vloga inputov na prodajno ceno, diferenciacijo	srednja	srednja	visoka	srednja	srednja
stroški menjave dobaviteljev	nizki	srednji	visoki	nizki	nizki
grožnje prevzemov s strani dobaviteljev	nizke	nizke	nizke	nizke	srednje
Vstopne ovire (potencialna konkurenca)	srednje (6)	srednje visoke (7)	srednje visoke (7)	srednje (6)	srednje (6)
zakonodaja	visoka	srednja	srednja	srednja	srednja
intelektualna lastnina	srednja	srednja	srednja	srednja	srednja
sredstva, potrebna za vstop v panogo	srednja	visoka	visoka	srednja	srednja
ekonomija obsega	visoka	visoka	srednja	visoka	nizka
diferenciacija proizvodov	nizka	srednja	visoka	nizka	srednja
zahteve po kapitalu	nizke	srednje	srednje	srednje	srednje
dostop do prodajnih poti	visok	srednji	visok	srednji	srednji

Legenda ocen: 1,2 - nizka, 3,4 - srednje nizka, 5,6 - srednja, 7,8 - srednje visoka, 9,10 - visoka

