

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**  
**NABAVNA FUNKCIJA V PODJETJU ISKRA SISTEMI**

Ljubljana, maj 2005

SNEŽANA KOBLER

## IZJAVA

Študentka Snežana Kobler izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom profesorja dr. Aleša Vahčiča in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 24.05.2005

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>1. UVOD</b>	<b>1</b>
<b>2. NABAVNA FUNKCIJA</b>	<b>2</b>
<b>2.1. Nabavna funkcija v okviru podjetja</b>	<b>2</b>
2.1.1. Opredelitev in teorija nabavne funkcije	2
2.1.2. Proces nabave	3
2.1.3. Odgovornosti nabavne funkcije	4
2.1.4. Naloge nabavne funkcije	4
<b>2.2. Strateška vloga nabavne funkcije</b>	<b>5</b>
2.2.1. Racionalizacijska vloga	5
2.2.2. Razvojna vloga	6
2.2.3. Strukturna vloga	6
<b>2.3. Operativna vloga nabavne funkcije</b>	<b>6</b>
2.3.1. Cilji nabavne funkcije	6
2.3.2. Poslovna politika	7
<b>2.4. Nabavno trženje</b>	<b>7</b>
2.4.1. Novejši pristop	8
2.4.2. Tradicionalni pristop	8
2.4.3. Izbira načina glede na vrsto proizvoda	8
<b>2.5. Organizacija nabavne funkcije</b>	<b>9</b>
2.5.1. Decentralizirana oblika	9
2.5.2. Centralizirana oblika	10
2.5.3. Dejavniki odločanja o organizacijski obliki	11
<b>3. DOBAVITELJI</b>	<b>12</b>
<b>3.1. Značilnosti odnosov z dobavitelji</b>	<b>12</b>
3.1.1. Kompleksnost	13
3.1.2. Dolgoročnost	13
3.1.3. Prilagodljivost	13
3.1.4. Obojestransko zaupanje	13
3.1.5. Moč in odvisnost	14
3.1.6. Konflikt in sodelovanje	14
<b>3.2. Strateško partnerstvo med dobaviteljem in kupcem</b>	<b>14</b>
3.2.1. Partnersko razmerje	15
3.2.2. Stroški poslovnega partnerstva	15
<b>3.3. Racionalizacija baze dobaviteljev</b>	<b>16</b>
3.3.1. Zmanjševanje baze dobaviteljev in novejša teorije	16
3.3.2. Načelo JIT	16
<b>3.4. Izbor in ocenjevanje dobaviteljev</b>	<b>17</b>
3.4.1. Ocenjevanje posameznih dobaviteljev	18
3.4.1.1. Kriteriji za ocenjevanje dobaviteljev	18
3.4.1.2. Metode za ocenjevanje dobaviteljev	19
3.4.3. Uporaba empiričnih raziskav	20
3.4.4. Delitev dobaviteljev	20

3.4.5. Vprašanje števila dobaviteljev	21
<b>4. ANALIZA NABAVNE FUNKCIJE V PODJETJU ISKRA SISTEMI</b>	<b>21</b>
<b>4.1. Predstavitev podjetja</b>	<b>21</b>
4.1.1. Zgodovina družbe	23
4.1.2. Organizacijska struktura	23
<b>4.2. Nabavna funkcija v podjetju Iskra Sistemi</b>	<b>25</b>
4.2.1. Planiranje	26
4.2.2. Opuščeni proizvodi	26
4.2.3. Terminsko usklajevanje nabave poslovnih področij	26
4.2.4. Reorganizacija nabavne funkcije	27
4.2.5. Centralizirana oblika nabavne funkcije	27
4.2.6. Izkoriščanje podatkov sektorja za kakovost	28
<b>4.3. Uvod v analizo</b>	<b>28</b>
4.3.1. Analiza dosedanjih dosežkov	29
4.3.2. Vzoredni projekti	29
4.3.3. Vrednotenje rezultatov	30
<b>4.4. Dobavitelji</b>	<b>31</b>
4.4.1. Krčenje baze dobaviteljev	31
4.4.2. Poročila pravočasnosti dobaviteljev	32
4.4.3. Proučevanje posameznega dobavitelja	33
<b>4.5. Optimizacija in stroški dela</b>	<b>34</b>
4.5.1. Analiza artiklov	34
4.5.1.1. <i>Grupiranje artiklov v sklope</i>	34
4.5.1.2. <i>Združevanje artiklov po poslovnih področjih</i>	34
4.5.1.3. <i>Analiza artiklov po posameznih dobaviteljih</i>	34
4.5.2. Analiza večkratnih nabav enakih proizvodov	35
4.5.3. Osnovna sredstva in vzdrževanje	36
<b>4.6. Projekt optimizacije nabave na nivoju koncerna Iskra</b>	<b>36</b>
4.6.1. Zniževanje stroškov na nivoju koncerna Iskra	36
4.6.2. Zniževanje stroškov na nivoju podjetja	37
4.6.3. Prenašanje strokovnega znanja	37
<b>5. SKLEP</b>	<b>37</b>
<b>LITERATURA</b>	<b>39</b>
<b>VIRI</b>	<b>41</b>

# 1. UVOD

Cilj diplomskega dela je s pomočjo strokovne literature proučiti nabavno funkcijo s teoretičnega vidika ter predstaviti konkreten primer analize in procesa optimizacije nabave v proizvodnem podjetju. Namen diplomske naloge pa je analizirati pozitivne učinke centralizacije nabavne funkcije ter tako na podlagi podrobne analize še dodatno znižati stroške nabave. Rada bi opozorila, da se je projekt optimizacije nabave v podjetju Iskra Sistemi začel v zadnjem kvartalu lanskega leta in še ni zaključen. Zato praktični del moje diplomske naloge obravnava izključno faze projekta, ki so bile zaključene do konca prvega kvartala leta 2005. To pomeni, da obravnavam predvsem analizo obstoječega stanja ter izhodišča za implementacijo sprememb in rešitev v prihodnosti.

V drugem poglavju diplomskega dela je podana opredelitev nabavne funkcije s strani domačih in tujih avtorjev. Poglavje govori o organizaciji nabavne funkcije, njenih nalogah in odgovornostih ter opredeli strateško vlogo nabavne funkcije. Analizira prednosti in slabosti centralizirane in decentralizirane oblike ter temeljne dejavnike pri odločitvi za organizacijsko obliko. Pri analizi uspešnosti zniževanja stroškov nabave v podjetju Iskra Sistemi je potrebno poudariti prihranke prav iz naslova prehoda na centralizirano obliko nabave.

V tretjem poglavju je predstavljena bistvena vloga odnosa z dobavitelji, ki se spreminja in postaja vse bolj strateški temelj nabavne politike. Strateško partnerstvo zahteva krčenje baze dobaviteljev, za kar pa je potrebno predhodno ocenjevanje.

V četrtem poglavju je obravnavan konkreten primer podjetja Iskra Sistemi. V tem delu na kratko predstavim podjetje ter dogajanje v preteklosti, ki je relevantno za analizo v diplomski nalogi. Poleg zgodovine podjetja pa je predstavljeno tudi obstoječe stanje nabavne funkcije, na katerem se gradi nadaljnja analiza. Pojasnjeni so problemi, ki jih prinaša narava proizvodnega podjetja in rešitve na tem področju.

Peto poglavje je praktični del preučevanja podjetja. Najprej sem opredelila mero, s katero bomo merili kasnejše rezultate in predstavili stanje v sedanosti. Mera je pomembna s stališča postavljanja spremenljivk, ki jih je potrebno meriti in pravilno sproti vnašati. V nadaljevanju sledi predstavitev postopka optimizacije nabave, je razdeljena na tri dele zniževanja stroškov, in sicer izboljšanje odnosa z dobavitelji in postopen potek analize na tem področju, optimizacijo stroškov nabave in dela ter na strokovno pomoč tretjega podjetja. Na koncu so predstavljeni opisni rezultati ocenjevanja in problemi, s katerimi sem se srečevala ter vizija prihodnosti na tem področju.

## **2. NABAVNA FUNKCIJA**

Nabava je ena izmed osnovnih funkcij vsakega podjetja in je poleg prodaje edina, ki ima neposreden stik z zunanjim okoljem. Okolje predstavlja tveganje, ki ga s strateškim odnosom do dobaviteljev lahko obvladujemo. Sledeče poglavje sem razdelila na več delov. V prvem delu je nabavna funkcija proučevana s stališča podjetja, ločeno od zunanjih vplivov, v nadaljevanju pa je upoštevan tako vidik dobaviteljev kot tudi širšega okolja.

### **2.1. Nabavna funkcija v okviru podjetja**

Znotraj podjetja je nabavna funkcija eden od organov podjetja. Zaradi svoje povezovalne vloge jo težko strogo opredelimo. Glede na naravo in velikost podjetja ima nabavna funkcija lahko več različnih oblik.

#### **2.1.1. Opredelitev in teorija nabavne funkcije**

V teoriji obstaja kar nekaj opredelitev nabavne funkcije, ki so si precej podobne, a se avtorji kljub temu ponekod razhajajo. Potočnik pojmuje nabavo ožje in širše. V ožjem smislu jo razlaga kot nakup materiala po dogovorjeni ceni na določenem trgu, širše pa nabava obsega še raziskavo nabavnega trga, planiranje nabave, oblikovanje nabavne politike, sklepanje nabavnih dogovorov, količinski in kakovostni prevzem materiala, skladiščenje, analiziranje in evidentiranje nabavnih poslov. V nadaljevanju poda opredelitev nabave, za katero moramo poznati odgovore na vprašanja: kaj, koliko, kje, pod kakšnimi pogoji kupiti in koliko plačati. Potem lahko natančneje rečemo, da je nabava poslovna funkcija, ki pravočasno, v potrebni količini, po primerni ceni in ustrezni kakovosti oskrbuje proizvodna podjetja s surovinami, materiali in energijo, trgovska podjetja pa z blagom za nadaljnjo prodajo (Potočnik, 2000, str. 7-9).

Tudi Pučko (2001, str. 75) govori o dveh vidikih nabave, kjer pa razlika ni v obsegu dejavnosti nabavne funkcije, temveč v ožjem smislu šteje v nabavo zgolj preskrbo delovnih predmetov, delovnih sredstev, delovne sile in tujih storitev.

Kotnik (1990, str. 1) obravnava nabavo predvsem z vidika proizvodnega podjetja. Njene naloge vidi v preskrbi podjetja s surovinami, z materialom, z nadomestnimi deli, napravami, s stroji in s storitvami za kontinuiran potek proizvodnje oziroma poslovanja. Nabavne dejavnosti razdeli na pripravljalne in izvršilne. Pod prve spadajo pridobivanje informacij o nabavnem trgu, oblikovanje nabavne politike in izdelava

izvedbenih načrtov nabave. Izvršilne dejavnosti pa so: naročanje, prevzem, skladiščenje in čuvanje blaga, prevoz, obračun računov in evidentiranje nabavnih poslov.

Podobno definicijo poda Lysons, ki opozarja na razliko med oskrbo (*ang. procurement*) in nabavo (*ang. purchasing*). Ta dva termina se pogosto uporabljata kot sinonima, a ima oskrba širši pomen, saj pomeni pridobitev potrebnih surovin na vsakršen način, tudi s silo. Nabavo pa razume kot funkcijo, ki je odgovorna z nakupom, najemom ali drugim pravnim sredstvom pridobiti opremo, material in storitve za uporabo v proizvodnji. Vendar opozori, da proizvodnja ni omejena zgolj na proizvode, ampak pomeni ustvarjanje koristi (Lysons, 2000, str. 1).

Nabava pomeni »pridobivanje dobrin in storitev, potrebnih za delovanje, vzdrževanje in izvajanje osnovnih in pomožnih dejavnosti, po najugodnejših pogojih pri zunanjih virih« (Weele, 1998. str. 29). Sledi, da je nabavna funkcija odgovorna za opravila, katerih namen je:

- opredelitev specifikacije za potreben material in storitve,
- izbira najprimernejšega dobavitelja
- priprava in izvedba pogajanj z dobaviteljem,
- naročanje,
- spremljanje in kontrola izpolnitve naročila,
- kasnejše spremljanje in ocena opravljene dobave.

Weele k svoji definiciji doda, da je iz nje jasno razvidna razlika med nabavnim oddelkom in nabavno funkcijo. Slednja je namreč širša, saj nabava vključuje vse aktivnosti, za katere podjetje prejme račun od zunanjih dobaviteljev. Torej vse posle med podjetji, kompenzacijske posle, kot tudi najem kadrov za določen čas preko agencij. Nekatere izmed teh dejavnosti se lahko uredijo mimo nabavnega oddelka.

### **2.1.2. Proces nabave**

Poslovni proces pomeni poslovanje podjetij in drugih organizacij in je pogoj za uresničevanje temeljnega cilja podjetja, ki je v pridobivanju dobička. Njegovo bistvo je v sorazmerno stalnem ponavljanju določenega spleta delovnih postopkov, zato ga lahko razumemo tudi kot proces reprodukcije v podjetju (Pučko, Rozman, 1992, str. 30).

Avtorji si glede stopenj nabavnega procesa niso povsem enotni. Bruno Završnik navaja dvanajststopenjski nabavni proces. Weele na primer govori o modelu šestih stopenj nabavnega procesa, Potočnik o devetih postopkih itd., vendar med njimi ne gre za bistvene vsebinske razlike. Stopnje si sledijo v logičnem zaporedju, med njimi

pa obstaja tesna povezava. Slab rezultat ene stopnje vpliva na rezultat naslednje in seveda celotnega procesa nabave.

### 2.1.3. Odgovornosti nabavne funkcije

Nabavni oddelki se med podjetji razlikujejo po nalogah, odgovornosti in pristojnosti. Razlike so posledica različnih organizacijskih struktur podjetij, različnih trgov dobaviteljev, različnih načinov vodenja itd. Velikokrat pa naloge tudi niso jasno opisane.

Weele govori o petih osnovnih odgovornostih nabavne funkcije (Weele, 2000, str. 125).

- Prispevek h kontinuiteti osnovnih dejavnosti podjetja. Naloga nabave je priskrbeti material in storitve za nemoteno opravljanje primarnih dejavnosti podjetja, zato morajo biti vedno na razpolago notranjim uporabnikom oziroma odjemalcem nabavnega oddelka.
- Nadzorovanje in zmanjševanje stroškov nabave. Nabavna funkcija je z vidika stroškov zelo pomembna. Nabavni referenti lahko prispevajo k znižanju neposrednih materialnih stroškov, na primer s pritiskom na dobavitelja, raziskavo nabavnega trga, z zamenjavo dobaviteljev, ali k znižanju splošnih stroškov.
- Zmanjšanje strateškega tveganja podjetja na nabavnih trgih. Težnja po porazdelitvi nabavnih potreb med različne dobavitelje, saj je prevelika koncentracija dobav na majhno število dobaviteljev poslovno zelo tvegana.
- Prispevek k inovacijam izdelkov in izdelavnega procesa, saj so dobavitelji vir novih materialov in proizvodnih tehnologij.
- Zunanja postavitev podjetja. Nabavna funkcija ima neposreden stik s trgom, zato odnos do dobaviteljev pomembno vpliva na pozicioniranje podjetja v javnosti.

### 2.1.4. Naloge nabavne funkcije

Sklepamo, da so odgovornosti širše od nalog. Najpomembnejše naloge nabave po Potočniku (2002, str. 29) so:

- določitev potreb po materialu oziroma trgovskem blagu,
- izbira dobaviteljev na podlagi raziskave nabavnega trga,
- načrtovanje nabave
- pripravljalna dela in sicer iskanje in analiza ponudb, nabavne kalkulacije itd.,
- pogajanja in sklenitev pogodb,
- naročanje,
- prevzem materiala,
- kontrola in reklamacije,



- izdaja naloga za plačilo,
- evidenca nabave.

Te nabavne naloge podjetje izvaja z različnimi opravili, ki jih Potočnik deli v štiri skupine, in sicer pripravljalna opravila (raziskava nabavnega trga, načrtovanje nabave, oblikovanje nabavne politike), opravila povezana z izvedbo naloge (iskanje ponudb, analiza ponudb, pogajanje, sklepanje nabavnih pogodb, naročanje in prevzemanje), kontrola in plačilo (kontrola materiala, kontrola računov dobaviteljev, reklamacije in plačilo računov) ter nabavna evidenca in analiza (evidenca naročil, dobaviteljev, nabavnih cen, materialov reklamacij in analiza nabavnega poslovanja).

## **2.2. Strateška vloga nabavne funkcije**

Na nabavo so v preteklosti gledali zgolj kot na generator stroškov ne pa z vidika prinašanja dobička. Ta naj bi se povečeval izključno z višanjem prodajnih cen. Večina ravnateljev pa danes ravno v nabavi vidi vir dobička, saj nanj vpliva veliko bolj kot prodaja. Porter na osnovi svoje verige vrednosti pravi, da vsaka sprememba v katerikoli dejavnosti, torej tudi v nabavi, ki prispeva k znižanju stroškov ustvarjanja enake vrednosti za kupca, pomeni možno povečanje konkurenčne prednosti podjetja in s tem poslovno priložnost (Pučko, 1999, str. 161).

Gadde in Hakansson (1993, str. 7) razlikujeta tri strateške vloge nabavne funkcije: racionalizacijsko, razvojno in strukturno. Omenjene naloge so predstavljene v naslednjih podpoglavjih.

### **2.2.1. Racionalizacijska vloga**

Racionalizacijska vloga obsega tri vrste vsakodnevnih aktivnosti, usmerjenih v zmanjševanje stroškov podjetja: (i) aktivnosti za določitev predmeta nakupa, ki vključujejo odločitve o nakupu ali lastni izdelavi in odločitve o designu proizvodov ali komponent, (ii) aktivnosti za racionalizacijo materialnih, administrativnih in finančnih tokov ter (iii) aktivnosti za iskanje cenejših dobaviteljev. Vse, kar prihranimo v nabavi, pomeni povečanje razlike v ceni. K povečanju dobička preko nabavne funkcije lahko prispevamo z znižanjem stroškov ali z izogibanjem le-tem. O znižanju stroškov govorimo takrat, ko so stroški nakupa nižji od tistih, ki smo jih dosegali za enako količino in kakovost ob zadnjem nakupu. Izogibanje stroškom pa je razlika med stroški, ki smo jih dosegli in višjimi stroški, ki bi jih lahko dosegli. Razlika je v tem, da ukrepi za znižanje stroškov neposredno prispevajo k produktivnosti podjetja in so pogosto osnova za merjenje učinkovitosti nabavne funkcije. (Završnik, 1996, str. 54).

## **2.2.2. Razvojna vloga**

Bistvo razvojne vloge je v aktivnem sodelovanju nabavnega podjetja z dobaviteljem pri razvoju in izboljševanju proizvodov ter vključevanju dobavitelja v poslovni proces nabavnega podjetja. Prednosti takšnega sodelovanja z dobaviteljem so v večji prilagojenosti izdelkov uporabniku, povečani razvojni moči in krajšem času, potrebnem za razvoj proizvoda.

## **2.2.3. Strukturna vloga**

Strukturna vloga je opredeljena kot način, kako podjetja vplivajo na strukturo nabavnih trgov. Obsega odločitve o številu in geografski razpršenosti dobaviteljev. Če se na primer odločijo za koncentracijo nabav od enega dobavitelja ali pa od tistega, ki je bližje, lahko ta poveča svojo konkurenčno moč glede na ostale dobavitelje. Tako lahko nabavno podjetje (ne)zavedno vpliva na strukturo nabavnega trga, zato je pomembno, da analizira dolgoročne posledice svojega nabavnega obnašanja.

## **2.3. Operativna vloga nabavne funkcije**

Poleg strateške vloge, ki v zadnjem času hitro pridobiva na vrednosti, je operativna vloga nabave še vedno temeljna in osnovna funkcija vsakega podjetja, zato jo tudi podrobneje predstavljam.

### **2.3.1. Cilji nabavne funkcije**

Z uspešno izvedenimi nalogami dosežemo želen rezultat, torej cilj. Nabavna funkcija mora cilje uskladiti s cilji drugih funkcij in s cilji podjetja kot celote. Samo tako bo imela nabava v podjetju enakovreden položaj, njeno poslovanje pa bo optimalno. Pri navajanju nabavnih ciljev se opiram na Završnika (1996, str. 54-57), ki govori o desetih ciljih:

- preskrba vseh uporabnikov v podjetju s potrebnimi količinami in ustrezno kakovostjo materiala ob predvidenem času
- konkurenčni in pametni nakupi; pametni nakupi pomenijo stalno iskanje boljšega materiala, ki prinaša najboljšo kombinacijo med ceno, kakovostjo in storitvijo; konkurenčni nakupi pa pomenijo vzdrževanje moči ponudbe in povpraševanja, ki regulirajo cene in razpoložljivost materiala,
- doseči najboljšo kombinacijo med dejavniki, ki vplivajo na naročilo, ceno, dobavo in kakovostjo,

- zmanjšanje izgub, ki se nanašajo na zaloge,
- dobri odnosi z dobavitelji,
- razvijanje alternativnih virov nabave,
- izkoriščanje prednosti standardizacije in specifikacije posameznih delov,
- spremljanje tržnih trendov in ohranjanje tekmovalnega vzdušja v podjetju,
- dobri delovni in medsebojni odnosi z ostalimi službami v podjetju,
- izobraževanje, razvijanje in motiviranje profesionalnega nabavnega osebja.

### 2.3.2. Poslovna politika

Pojem poslovne politike je treba razumeti kot sprejemanje odločitev za uresničevanje načrtovanih ciljev, izbiro metod, poti in sredstev za doseg te ciljev ter kontrolo izvajanja odločitev (Potočnik, 2002, str. 124). Ker je nabavna politika del poslovne politike podjetja, jo potem lahko opredelimo kot uresničevanje nabavnih ciljev, izbiro metod, poti in sredstev za doseg te ciljev, odločanje o nabavi in kontrolo uresničevanja ciljev. Bistvo nabavne politike je v sprejemanju odločitev o temeljnih nabavnih dejavnostih. Teh odločitev pa se ne sme sprejemati samostojno ter zgolj z vidika optimalnih poslovnih rezultatov nabave, saj nabavna funkcija vpliva na vse ostale funkcije v podjetju. Zato mora biti nabavna politika usklajena z zastavljeno politiko drugih funkcij, kot tudi s splošnimi cilji podjetja. Če želimo govoriti o optimalni nabavni politiki, moramo dobro poznati tržne razmere, nabavne pogoje ter želje in potrebe notranjih odjemalcev. Nabavni oddelek mora zato pri oblikovanju nabavne politike upoštevati kakovost, ceno, količino, stalnost dobav, nabavo po minimalnih stroških in zaupanje dobaviteljev (Weele, 1998, str. 128; Potočnik, 2002, str. 125).

Nabavne politike pa Lyonsu (1989, str. 47) delimo v dve kategoriji, in sicer glavne (*ang. major policies*) ter posledične (*ang. consequential policies*). Primer glavne politike je odločitev o delni decentralizaciji nabavne funkcije. Določene so strani uprave, navadno po nasvetu nabavnega ravnatelja. Posledične politike, ki izhajajo iz te odločitve, pa so na primer določanje predmetov nabave in finančnih omejitev za posamezne odjemalce. Odločitev o njih sprejme nabavni ravnatelj.

## 2.4. Nabavno trženje

Pri nabavnem trženju gre za aktiven odnos kupca do prodajalca pri uresničevanju kupčevih ciljev in mu zato pravimo tudi trženje v obratni smeri. Kupec je namreč tisti, ki mora pridobiti dobavitelje, jim pojasniti kaj potrebuje in določa nabavne pogoje. Gre torej za obraten proces kot v primeru tradicionalnega nabavnega poslovanja, kjer je dobavitelj agresivnejši in kjer je on ponudnik trženjskih aktivnosti, določa pogoje,

---

<sup>1</sup> V literaturi se pojavlja tudi izraz reverzibilni marketing oziroma *reverse marketing* (*angl.*)

ima večjo pogajalsko moč od kupca ter je zato v nadrejenem položaju. Koristi pri nabavnem trženju so obojestranske, saj kupec in dobavitelj konstruktivno sodelujeta pri določanju kakovosti, količine, cene materiala in raziskavah trga. Nabavno trženje je zato tudi interaktivni proces, ki je odvisen od pogostosti stikov med dobaviteljem in kupcem, tehničnih lastnosti materiala, formalnosti v nabavnem procesu in pogajalske moči obeh strani (Potočnik, 2002, str. 126).

### **2.4.1. Novejši pristop**

Kesič (1995, str. 28) opredeljuje nabavno trženje kot raziskovanje, načrtovanje, izvajanje in končno nadziranje nabavne dejavnosti z namenom, da dosega cilje nabave, ki so usklajeni s cilji podjetja kot celote. Koncept trženja v obratni smeri pa vidi kot sodoben razvoj nabavnega trženja, ki omogoča:

- vodenje aktivne strategije razvijanja dobavitelja v tesno in dolgoročno ciljno usmerjeno sodelovanje med kupcem in dobaviteljem,
- vezavo na manjše število dobaviteljev,
- usmerjenost v prihodnost, ki zahteva načrtovanje in raziskovanje,
- doseganje boljše kvalitete dobavljenih materialov in sestavnih delov,
- znižanje stroškov nabave tudi do 30% ter
- lažje in učinkovitejše doseganje ciljev in strategije podjetja kot celote.

### **2.4.2. Tradicionalni pristop**

Tradicionalni pristop, pri katerem je vloga kupca pasivna, se vse bolj umika novemu razmerju kupec - dobavitelj. Tradicionalen in obratno usmerjen nabavni referent imata vsak svoje karakteristike, pri čemer pa je slednji dokazano uspešnejši, saj prispeva k zmanjšanju stroškov, boljši kvaliteti proizvodov oziroma storitev ter širši paleti nabavnih storitev. Takšen strateški pristop k nabavi očitno zahteva širše kapacitete od tradicionalnega. Uspešna izvedba strategije trženja v obratni smeri zahteva zaposlene s primerno izobrazbo in odnosom, podporo s strani celotne organizacije ter praktične smernice, ki zaposlenim v nabavnem oddelku pomagajo pri izvedbi takšne strategije.

### **2.4.3. Izbira načina glede na vrsto proizvoda**

Biemans in Brand opozarjata na tri stvari. Prvič, trženje v obratni smeri ni primerno in ekonomsko upravičeno za vse vrste proizvodov. Zato bo vedno aktualna tradicionalna nabava s poudarkom na posameznih nabavah in ne na dolgoročnih odnosih z dobavitelji. Drugič, izraz trženje ni najbolj primeren. Izvajanje trženja v obratni smeri vpliva na celotno organizacijo. Le-ta mora biti dovolj informirana in

obenem pripravljena na nov, drugačen odnos do dobaviteljev. Zato avtorja predlagata izraz management v obratni smeri ali *reverse management (angl.)*. Tretjič, podjetja danes ne smejo upoštevati tržnih načel le vertikalno, se pravi od dobaviteljev pa naprej do strank, ampak morajo ohranjati tesne stike s celotnim zunanjim okoljem, kot na primer s konkurenti, proizvajalci komplementarnih proizvodov, vlado, interesnimi skupinami in mediji.

## **2.5. Organizacija nabavne funkcije**

Oblike organizacijske strukture nabavnega oddelka so v praksi različne, vendar je pri vseh ključno vprašanje centralizacije ali decentralizacije. To vprašanje pride predvsem do izraza v velikih podjetjih, ki imajo več poslovnih enot, medtem ko je v majhnih in srednje velikih podjetjih zaradi majhnega obsega poslovanja najbolj pogosta centralizirana oblika. Nemalokrat se podjetja odločijo za spremembo organizacijske oblike, kar lahko močno prispeva k racionalizaciji nabavne funkcije. V nadaljevanju povzemam ključne lastnosti, prednosti in slabosti oblik organiziranja nabavnega oddelka, ki sem jih zasledila v literaturi naslednjih avtorjev: Potočnik (2002, str. 43-47), Weele (1998, str. 260-267), Gadde, Hakansson (1993, str. 123-130) in Scheuing (1989, str. 81-84).

### **2.5.1 Decentralizirana oblika**

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

- v primeru decentralizacije nabave ima nabavni oddelek posamezne poslovne enote več vpliva in odgovornosti nad učinkovitostjo poslovanja, kar pozitivno deluje na motivacijo za izboljšanje učinkovitosti,
- nabavna funkcija je bolj prilagodljiva spremembam v lokalnem okolju, poleg tega pa so odnosi z lokalno javnostjo boljši (pospeševanje razvoja lokalnih virov nabave),
- dostava je hitrejša, stroški prevoza pa so nižji,
- močnejša usmeritev nabavnih referentov k notranjim porabnikom,

- nabavni postopki so manj birokratski, manjša je potreba po notranji koordinaciji.

Decentralizirano nabavno poslovanje ima tudi več pomanjkljivosti:

- posamezne poslovne enote se lahko pogajajo z istim dobaviteljem o tistih materialih, na koncu pa dosežejo različne nabavne pogoje; v primeru, da dobaviteljeve zmogljivosti niso zadostne, si lahko poslovne enote med seboj celo konkurirajo,
- pogajalska moč vsake posamezne poslovne enote je manjša, kot pa če bi nastopile skupaj (centralizirano), zato ni moč govoriti o ekonomijah obsega,
- raziskava trga je ponavadi opravljena pomanjkljivo,
- nabavni oddelek ene poslovne enote ne pozna potreb po materialu in nima pregleda nad stanjem zalog v ostalih enotah, kar otežuje premike materiala znotraj celotnega podjetja; lahko se zgodi, da je posamezne vrste materiala v eni enoti preveč, medtem pa ga druga enota kupuje,
- tudi dobavitelju se povečajo prodajni stroški, saj se mora pogajati s predstavniki različnih poslovnih enot istega odjemalca.

### **2.5.2. Centralizirana oblika**

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

- učinkovitejše uresničevanje nabavne politike podjetja,
- centralizirana nabavna funkcija pomeni manj nabavnih pošiljk, manjšo porabo časa za prevzem in vhodno kontrolo ter manj administrativnega dela,
- enoten nastop podjetja do dobaviteljev poveča pogajalsko moč, kar se odrazi v doseganju boljših nabavnih pogojev (kakovost, količinski rabat, daljši plačilni rok itd.),
- omogoča standardizacijo materiala in dobaviteljevo zagotavljanje kakovosti,
- skladiščne zmogljivosti so boljše izkoriščene, zato se stroški zgoj zmanjšajo,
- večja produktivnost v nabavi zaradi večjega obsega poslovanja na nabavnega referenta. To omogoči tudi specializacijo dela, zaposleni bolje poznajo nabavne trge in materiale,
- uporaba razpoložljivih finančnih sredstev je racionalnejša,

- tudi z vidika dobaviteljev je centralizirana nabavna funkcija boljša, saj lahko koncentrirajo napore na manj oseb, pri tem pa imajo tudi manj prodajnih stroškov (manj ponudb, prospektov, vzorcev, katalogov, računov itd.), kar jim omogoča ponuditi več storitev pri nižjih cenah.

Tudi pri centralizirani nabavni funkciji obstaja nekaj slabosti:

- zelo verjetno je, da bodo lokalni dobavitelji posameznih poslovnih enot zapostavljeni,
- v primerih podjetij z geografsko oddaljenimi poslovnimi enotami je nabava manj prilagodljiva posameznim potrebam, saj je potrebnega več časa za naročanje in dostavo materiala iz skladišča. Zlasti v proizvodnih podjetjih je otežena koordinacija med proizvodnim obratom in centralizirano nabavo, predvsem pri izpolnjevanju nujnih naročil,
- vodstva poslovnih enot so lahko prepričana, da bi sama dosegla boljše dobavne pogoje in začnejo delovati na lastno pest.

Kot vidimo, več dejstev govori v prid centralizirane nabavne funkcije, saj se stroški nabavnega poslovanja gotovo povečajo, če ima vsaka enota svoj nabavni oddelek. Dela se podvajajo, več je administracije in potrebno je več delovne sile. Vendar pa je v nekaterih primerih racionalneje nabavno funkcijo decentralizirati. Vse to pomeni, da je odločitev vedno kompromis, saj odločitev za eno vrsto vedno zahteva, da se odpovemo prednostim druge. Zato se v praksi velikokrat pojavlja t.i. kombinirano nabavno poslovanje, ki poskuša odpraviti slabosti centralizirane in decentralizirane oblike nabavne funkcije. Decentralizirano nabavno funkcijo na primer dopolnjuje nabavno osebje, ki sestavi skupne dogovore s ciljem doseči ekonomije obsega, centralizirano nabavno funkcijo pa osebje, ki je odgovorno za nabavo specifičnih materialov (Scheuing, 1989, str. 84).

### **2.5.3. Dejavniki odločanja o organizacijski obliki**

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

- povezanost nabavnih potreb; bolj so nabavni materiali povezani, večja je centralizacija nabavne funkcije, saj lahko poslovne enote dosežejo več koristi s skupnim ali usklajenim nastopom,
- geografska lokacija; bolj so poslovne enote oddaljene, višji so stroški transporta, odzivnost nabavne funkcije na potrebe posameznih poslovnih enot pa manjša. Zato je ustrežnejša decentralizirana oblika nabavne funkcije,

- struktura nabavnega trga; če je na trgu majhno število dobaviteljev, imajo ti večjo moč, zato je pametneje centralizirati nabavno funkcijo in s tem pridobiti na pogajalski moči,
- možnost prihrankov; centralizirana oblika je primernejša za materiale, katerih cena je zelo občutljiva na naročeno količino, saj lahko koristimo popuste pri količinsko velikih naročilih,
- potrebno strokovno znanje; pri tehnološko zahtevnih vrstah materialov in sestavnih delov je za učinkovito nabavljanje potrebno precej strokovnega znanja. Zato je bolj ugodna centralizirana oblika, ker omogoča večjo specializacijo zaposlenih,
- nihanje cen; centralizirana nabava je primernejša tudi v primeru občutljivosti cen materiala na politične in gospodarske razmere; zaposleni v nabavi morajo posvetiti veliko več časa raziskavi in analizi nabavnega trga.
- zahteve kupcev; včasih je končni kupec tisti, ki določa kateri material mora dobavitelj vgraditi,
- poslovna miselnost se nanaša na politiko podjetja v zvezi s samostojnostjo njegovih enot in njihovo odgovornost za dobiček,
- politika izdelkov se nanaša na politiko podjetja v zvezi z razvojem izdelkov, standardizacijo, kakovostjo in prilagodljivostjo.

### **3. DOBAVITELJI**

Zaradi hude konkurence na trgu so podjetja vse bolj izpostavljena zniževanju stroškov na vseh področjih in hkratnim tehnološkim pritiskom. Nenehno spreminjanje in nestabilnost vodi do najrazličnejših povezovanj med podjetji. Temu valu sprememb sledi tudi povezovanje med kupcem in dobaviteljem.

#### **3.1. Značilnosti odnosov z dobavitelji**

Vsak odnos med dobaviteljem in kupcem je specifičen. Na eni strani imamo odnos v katerem je število stikov omejeno na zgolj nujno potrebne, proizvodi in pogajanja pa so standardizirani. Lahko pa gre za odnos, kjer veliko število predstavnikov iz različnih funkcij nabavnega podjetja komunicira z dobaviteljem o tehničnih, administrativnih in ekonomskih problemih. Kljub temu pa obstaja šest splošnih značilnosti za vsak odnos kupec – dobavitelj (Gadde, Hakansson, 1993, str. 63-76).



### **3.1.1. Kompleksnost**

Kompleksnost je značilnost odnosov, ki so tako obsežni, da potrebujejo posebno koordinacijo. V odnosih z dobavitelji na obeh straneh prihaja do stikov med velikim številom ljudi iz različnih oddelkov, ki poskušajo rešiti določene probleme. Ti problemi se lahko rešujejo neodvisno eden od drugega, kar pa še ne pomeni, da so med seboj neodvisni. Vzrok kompleksnosti odnosov z dobavitelji leži v zapletenosti posameznega odnosa s tehničnega, organizacijskega in socialnega vidika, kar ustvarja veliko težav v komunikaciji in koordinaciji. Drugi razlog pa je odvisnost med različnimi odnosi. Odnos nabavnega podjetja z dobaviteljem A je lahko odvisen od odnosa z dobaviteljem B ali kupcem C in obratno.

### **3.1.2. Dolgoročnost**

Korenine trdnega odnosa segajo desetletja nazaj. Vsak tak odnos ima svojo zgodovino, ki vpliva na trenutno medsebojno delovanje. Zato je potrebno vsakršno aktivnost obravnavati s časovne perspektive, na tiste z dolgoročnimi posledicami pa gledati kot na investicije, ki bodo prinašale odnos v naslednjih obdobjih.

### **3.1.3. Prilagodljivost**

Prilagodljivost pomeni, da z določenim dobaviteljem ravnamo na edinstven način. Stopnja prilagoditve je odvisna od lastnosti obeh strani – kupca in dobavitelja. Če je dobavitelj na primer tuje podjetje, lahko kupec zahteva urejeno logistiko v svoji državi. Potreba po prilagoditvi se lahko pojavi tudi takrat, ko je nabavno podjetje deležno posebnega povpraševanja s strani svojih kupcev.

### **3.1.4. Obojestransko zaupanje**

Obojestransko zaupanje se gradi daljše časovno obdobje. Ustvariti je potrebno različne situacije, kjer zaposleni, ki imajo stike med seboj, spoznavajo nasprotno stran in njihove probleme. Zaupanje se lahko začne graditi s testiranjem preko manjših nabav. Podjetje sklene z najbolj obetavnim dobaviteljem sporazum o sodelovanju za poskusno obdobje, v katerem mora dobavitelj demonstrirati svoje sposobnosti, določiti čas in stroške povezane s storitvijo ter potrditi kulturno ustreznost. Prednosti takega sporazuma so za nabavno podjetje v tem, da omogoča predvideti dobaviteljevo storitev in njegovo pripravljenost investirati njihov čas in sredstva v rast podjetja, oceniti, ali bo dobavitelj dober strateški partner in bo deloval v skupnem interesu, ne pa zaračunal vsake najmanjše informacije, (še pred

podpisom pogodbe). Dobavitelj pa lahko preko takšnega sporazuma neposredno predstavi svoje sposobnosti, ki jih po drugih poteh ne more (Akompi, 2003, str. 6).

### **3.1.5. Moč in odvisnost**

Odnosi, ki vključujejo velike količine blaga, imajo velik ekonomski pomen za obe strani. Pomembnost pa ustvarja odvisnost. V preteklosti je bilo za kupce priporočljivo takšno vedenje, ki ne bi sprožilo odvisnosti. Danes pa so odnosi dolgoročnejši in je odvisnost bolj sprejemljiva. Pogosto se zgodi, da je odnos pomembnejši za prodajalca kot za kupca in obratno. Prodajalec ima lahko večjo moč, ko je gospodarstvo v ekspanziji, kupec pa, ko ponudba presega povpraševanje. Če namerava izkoristiti takšen položaj, mora predvideti povračilne ukrepe, ko se stanje v gospodarstvu obrne.

### **3.1.6. Konflikt in sodelovanje**

V vsakem poslovnem odnosu imajo sodelujoči skupne in nasprotujoče si interese. Do konflikta pride, če slednjih ne zanj uskladiti. Napačno je razmišljanje, da je popolna usklajenost ciljev pogoj za razvijanje dobrega odnosa. Učinkovit odnos namreč zahteva enako mero sodelovanja in konflikta. Pri nizki stopnji obeh spremenljivk je odnos za obe strani dokaj nepomemben. Konflikt bo prisoten dokler bosta obe strani ostali neodvisni, saj njuni cilji in ambicije nikoli ne bodo enaki. Če je stopnja konflikta visoka, sodelovanja pa je malo, govorimo o sovražnem odnosu, ki ne bo dajal pozitivnih rezultatov. Do pomembnejših odnosov pride pri visoki stopnji sodelovanja, ki pa brez konflikta pripelje do preveč prijateljskega oziroma prijaznega odnosa, kjer strani premalo zahtevata ena od druge. Tako je edina učinkovita kombinacija visoka stopnja obeh spremenljivk, ki spodbuja inovacije in razvoj.

## **3.2. Strateško partnerstvo med dobaviteljem in kupcem**

Ostali oddelki v podjetju nabavo ocenjujejo le po tem, kakšne materiale dobijo in koliko denarja mora podjetje odšteti za njih, zato je vsaka nabava le toliko dobra, kolikor so dobri njeni dobavitelji. Uspešna podjetja danes vedo, da je kvaliteta njihovih proizvodov in storitev neposredno odvisna od kvalitete njihovih dobaviteljev, zato skušajo z njimi vzpostaviti partnerstva, ki temeljijo na osebnih odnosih odgovornih. Kakršnakoli situacija »zmaga-poraz« se lahko konča z nezadovoljnim končnim uporabnikom. V resnici pa je dobavitelj eden izmed najpomembnejših članov pri doseganju ciljev podjetja. Organizacije spoznavajo, da nasprotujoč odnos največkrat ne prinese uspeha, zato poslovni odnosi postajajo vse prijetnejši in bolj kooperativni. Trdno zaupanje med partnerjema se gradi več let. Govorimo lahko o

položaju »zmaga-zmaga«, kjer obojestranska korist vedno prevlada nad težnjami posamezne strani, obenem pa je končni uporabnik zadovoljen (Fernandez, 1995, str. 239).

### **3.2.1. Partnersko razmerje**

Partnersko razmerje Završnik (2003, str. 21) opredeli kot zavezanost odjemalca in dobavitelja, ne glede na njuno velikost, k izgradnji dolgoročnega medsebojnega razmerja, ki bo temeljilo na jasno določenih obojestranskih interesih in ciljih ter bo stremelo k izkoriščanju skupnih sposobnosti in možnosti. Bistvene značilnosti takšnega razmerja so:

- popolna zavezanost in predanost razmerju,
- odprtost in zaupanje,
- jasno opredeljeni skupni cilji odjemalca in dobavitelja,
- dolgoročni odnosi,
- proaktivno ravnanje kot alternativa reagiranju na nepričakovane dogodke,
- celovito obvladovanje kakovosti,
- skupno delovanje,
- prilagodljivost in interdisciplinarnost.

Tako oblikovano razmerje nudi odjemalcem hitrejši razvoj proizvodov in storitev, izboljšave pri obvladovanju kakovosti, pravočasno dobavo ter zmanjševanje stroškov razvoja izdelkov. Dobavitelji pa imajo od tovrstnega razmerja koristi v obliki dolgoročnega pogodbenega razmerja, izboljšav v procesu managementa, izkoriščanja trženjskih prednosti, izboljšav tehnološkega procesa in zagotovitve finančne stabilnosti (Završnik, 2003, str. 21).

### **3.2.2. Stroški poslovnega partnerstva**

Stroški razvijanja partnerstva z dobaviteljem so lahko precejšnji. To velja tako za dejansko merljive stroške, povezane z organiziranjem dobav, s sistemi naročanja in delom z dokumentacijo, kot tudi za t.i. mehke stroškovne postavke, povezane z ustvarjanjem medsebojnega zaupanja na dolgi rok. Vendar se morajo podjetja zavedati, da dobavitelji ne predstavljajo le stroškovnega mesta, ampak so lahko tudi pomemben vir znanj in nabave novih proizvodov v krajšem času in po nižjih cenah. Zato vse več podjetij razvija t.i. management odnosov z dobavitelji (v nadaljevanju SRM – Supplier Relationship Management). David Hope Ross (Hope, 2002) SRM opredeli kot vpeljavo poslovnih pravil in razumevanj, potrebnih za interakcijo z dobavitelji proizvodov in storitev. Uspešen SRM prispeva k podjetniški inovaciji in rasti, zmanjšuje stroške in povečuje dobiček, izboljša kvaliteto, skrajša čas dobave

ter pomaga predvideti stroške uvajanja alternativnih tehnologij v poslovni proces. Kljub temu pa večina podjetij še ne vidi dobaviteljev kot vir konkurenčnih prednosti, temveč zgolj kot povzročitelje stroškov.

### **3.3. Racionalizacija baze dobaviteljev**

V tradicionalni nabavni teoriji je poudarek na oskrbovanju iz več virov, saj naj bi se tako zagotovila optimalna konkurenca med dobavitelji in izključila odvisnost od enega dobavitelja. Nasprotno pa je danes racionalizacija baze dobaviteljev postala že kar strateško orodje vodilnih svetovnih podjetij pri zniževanju stroškov in izboljšanju kakovosti ter odzivnosti in prilagodljivosti v poslovanju. Nabavni ravnatelji v večini primerov poudarjajo, da so se za racionalizacijo baze dobaviteljev odločili iz povsem preprostih razlogov. Manjše število dobaviteljev, s katerimi sodelujejo, namreč omogoča, da vsakega podrobneje obravnavajo, oziroma mu posvetijo več časa. Obseg poslov na dobavitelja se poveča in s tem tudi oni zanj postanejo pomembnejši partner (Wilson, 2002, str. 37).

#### **3.3.1. Zmanjševanje baze dobaviteljev in novejša teorije**

Da je zmanjševanje baze dobaviteljev postala stalna praksa v skorajda vsaki nabavni funkciji, dokazuje raziskava, ki so jo opravili v nekaj večjih podjetjih v ZDA. Tako so v podjetju Chrysler stroške razvoja novega vozila znižali za 20 do 40 odstotkov z uvedbo 50 odstotnega zmanjšanja baze dobaviteljev. IBM je s 4.900 dobaviteljev v letu 1993 zmanjšal svojo bazo na samo 50 dobaviteljev, s katerimi sodelujejo danes. Tako je v večini primerov prišlo do velikih znižanj stroškov, od 10 pa do 40 odstotkov (Moore, 2002, str. 153).

#### **3.3.2. Načelo JIT**

Vzroke za zmanjševanje baze dobaviteljev moramo iskati v povezavi z načelom ravno ob pravem času oziroma Just in Time (v nadaljevanju JIT). JIT so prvi uvedli Japonci, kasneje, v osemdesetih, pa so ga množično začela uvajati v svoje poslovne procese tudi ameriška in evropska podjetja. Bistvo pristopa JIT je, da so na voljo izključno želeni materiali ali proizvodi ravno v trenutku, ko jih potrebujemo. Izkušnje podjetij so pokazale, da uspešno izvajanje JIT-a ni možno ob velikem številu dobaviteljev in njihovem nenehnem menjavanju. Nekateri bistveni elementi zmanjšanja baze dobaviteljev so v povezavi z načelom JIT.

- Poenostavitev postopkov - JIT je sinonim za poenostavitev postopkov. Poslovanje z enim dobaviteljem namesto z desetimi ali dvajsetimi bi moralo

poenostaviti postopke. Na primer, ni več potrebna tako velika kontrola, če je že dogovorjena točno določena kvaliteta in vrsta blaga.

- Najprej kakovost - JIT ne more uspeti brez nenehnega izboljševanja kakovosti. Dobavitelji morajo imeti izdelane formalne procese in cilje izboljšanja kakovosti. Dobava brezhibnega blaga zahteva skupna prizadevanja in tesno sodelovanje med dobaviteljem in kupcem, kar je gotovo lažje doseči pri manjšem številu dobaviteljev.
- Nabavni profesionalci kot pobudniki - JIT narekuje integracijo dobaviteljev v poslovni proces podjetja, kar zahteva visoko stopnjo interakcije na vseh področjih. Nabavni oddelek mora dajati pobude za komuniciranje med različnimi skupinami, ne pa biti izključna točka komuniciranja z dobavitelji.
- Skupne strategije za izpolnitev pričakovanj strank - JIT se začne s končnim kupcem oziroma stranko. Da bi izpolnili in presegli pričakovanja svojih strank, morajo podjetja doseči določeno interakcijo med dobavitelji in strankami. Dobavitelji namreč lahko le z neposrednim stikom in poznavanjem potreb strank prispevajo k razvijanju skupne strategije za zadovoljitev teh potreb.
- Partnerstvo - teorija pri uvajanju sistema JIT predlaga okolje, kjer ima vsak kupec manj, a več ključnih dobaviteljev in vsak dobavitelj manj, a več ključnih kupcev. Za uspešno skupno reševanje problemov je potrebna miselnost, da je dobavitelj partner, ki mu moramo zaupati podatke o stroških in koristih zmanjševanja stroškov.

Za nabavno funkcijo pomeni JIT predvsem vpliv na kakovost in količino materiala, ki ga mora podjetje nabaviti. Značilno je pogosto dobavljanje rednih in enakih količin, zato mora kupec dobavitelja redno obveščati o nabavnih potrebah. Tako lahko dobavitelj vnaprej predvidi naročila kupca in učinkoviteje načrtuje svojo proizvodnjo in materialne potrebe.

### **3.4. Izbor in ocenjevanje dobaviteljev**

Če se odločamo za zunanje nabavne vire oziroma dobavitelje, se soočimo z nabavnim trgom, na katerem je navadno prisotnih veliko potencialnih dobaviteljev. Izbor dobaviteljev se tradicionalno pojmuje kot ključna vloga nabave, saj lahko dober dobavitelj veliko pripomore k uspehu kupca (Leenders, Blenkhorn, 1988, str. 23). Samo zares dobri dobavitelji namreč nudijo nov razvoj in rešitve problemov; potrebno jih je najti, izbrati, voditi in razvijati (Kern, 1991, str. 98).

### 3.4.1. Ocenjevanje posameznih dobaviteljev

Ocenjevanje dobaviteljev pomeni načrtno zbiranje informacij za izbor novih in kontrolo obstoječih dobaviteljev (Eschenbach, 1990, str. 98). V mnogih podjetjih izbor dobaviteljev še vedno poteka na osnovi subjektivnih ocen, določena podjetja pa so s ciljem, doseči optimalno strukturo dobaviteljev, že uvedla formalne sisteme ocenjevanja izbranih kriterijev. V preteklosti je bila kot kriterij pri ocenjevanju uporabljena le cena, kasneje pa tudi že kvaliteta in dobavni rok. Danes podjetja ocenjujejo dobavitelje z veliko več kriteriji, ki vplivajo na ustreznost dobavitelja. Podjetja uporabljajo različne metode, od enostavnih do bolj zapletenih. Za različne skupine nabavnih dobrin, ki jih delijo glede na višino stroškov, tveganje ipd., imajo različne načine ocenjevanja, saj pomembnost posameznih kriterijev ni enaka za vse nabavne dobrine.

Z naraščanjem pomembnosti dobaviteljev v poslovni verigi podjetja se povečuje potreba po objektivni oceni njihovega poslovanja. Največkrat ne zadostuje, da je dobavitelj sposoben trenutno izpolniti zahteve kupca, ampak mora biti sposoben dolgoročno izpolnjevati zahteve in potrebe podjetja (Weele, 1998, str. 318).

#### 3.4.1.1. Kriteriji za ocenjevanje dobaviteljev

Kriteriji ocenjevanja dobaviteljev so naslednji pomemben korak pri izboru dobaviteljev. Različni avtorji navajajo različne kriterije. Eschenbach (1990, str. 175, povzeto po Tanew – Iliitschew) deli kriterije za ocenjevanje dobaviteljev na tri skupine:

- kriteriji za ocenjevanje zmogljivosti in dobav dobavitelja (kvaliteta, cena in ostali pogoji, zanesljivost dobav, lojalnost pri dobavah in spremljajoče storitve),
- kriteriji za ocenjevanje podjetja dobavitelja (oblika, status, struktura stroškov, tržni delež. Sposobnost glede kvalitete, R&R, pripravljenost za sodelovanje in povratne posle) in
- kriteriji za ocenjevanje okolja podjetja dobavitelja (zunanji dejavniki, ki vplivajo na podjetje, valuta, tehnologija, konkurenca, proizvodnja, nabava, osebje, finance).

Birch (2001, str. 37) pravi, da mora dobavitelj zadostiti več zahtevam, ki jih lahko razumemo tudi kot kriterije za ocenjevanje dobaviteljev:

- dobavitelj mora prevzeti odgovornost za dobavo, ki ne zahteva dodatnega dela.
- nabavne dobrine morajo biti nabavljene od ustreznega števila skrbno izbranih dobaviteljev, ki lahko zagotavljajo kvaliteto; koncentracija je

bistvenega pomena, če želimo maksimirati vlogo dobavitelja v končnem izdelku.

- dobavitelj mora zagotavljati dolgoročno dobavo, ki bo zagotavljala proizvodnjo oziroma servisiranje skozi celotno življenjsko dobo izdelka.

Deželak (1984, str. 187) kot najpomembnejše kriterije pri ocenjevanju dobaviteljev navaja ceno, količino in kakovost, poleg teh pa tudi lokacijo, gospodarsko stopnjo, položaj na prodajni poti, velikost in obliko podjetja, boniteto in zanesljivost ter stranske storitve (servis za kupce).

Optimalen položaj na nabavni poti je odvisen od več dejavnikov. Neposredna nabava je ustrežnejša v primeru velikih količin materiala ali pri velikem poudarku na kakovosti materiala, posredna nabava preko trgovine na debelo pa lahko prevzame funkcijo držanja zalog (Kotnik, 1990, str. 16).

Leenders, Fearon in England (1989, str. 233) navajajo kot glavne kriterije kvaliteto, količino, dobavo, ceno in servis, poleg teh pa še tehnično moč, finančni položaj, organizacijo, vodstvo, sloves, komunikacijo ter odnose in lokacijo. Potočnik navaja stopnjo izpolnitve naročil kot kriterij glede dobav (2000, str. 9).

Za podjetja, ki izvajajo proizvodnjo po načelu ravno ob pravem času, sta kakovost in pravočasnost najpomembnejša kriterija za ocenjevanje dobaviteljev (Weele, 1998, str. 198)

Način izbora dobaviteljev se spreminja tudi s spreminjanjem odnosov med kupci in dobavitelji, ki se razvijajo v strateška partnerstva. V preteklosti je bil glavni kriterij cena, danes pa sta lahko kvaliteta in servis ravno tako pomembna kriterija (Wilson, 1994, str. 39).

#### 3.4.1.2. Metode za ocenjevanje dobaviteljev

Metode ocenjevanja se med podjetji razlikujejo, na splošno pa ločimo dve vrsti metod: subjektivne metode (ocena na podlagi osebne presoje, na primer s kombiniranjem izkušenj različnih oddelkov z dobaviteljem) in objektivne metode. Poznamo več vrst objektivnih metod (Weele, 1998, str. 319):

- preglednice – uporabljamo jih za sistematično primerjanje in ocenjevanje ponudb,
- osebno ocenjevanje – oddelki, ki imajo izkušnje z dobavitelji, jih vrednotijo po vnaprej potrjenem vprašalniku,
- razvrščanje dobaviteljev – omejeno je na količinske podatke in se nanaša na vrednotenje cene, kakovosti in zanesljivosti dobave; kakovost merimo s stopnjo zavrnitve prevzema ali s številom ustavitvev na proizvodni liniji zaradi

napak materiala; zanesljivost dobave vrednotimo s številom prepozne ali prehitre dobave,

- revizija dobaviteljev – pri tej metodi dobavitelje občasno obiščejo kupčevi strokovnjaki, ki preverijo njegov proizvodni proces in organizacijo kakovosti,
- dovoljeni stroški – s tem pristopom na podlagi simulirane kalkulacije ugotovimo, kolikšna je sploh lahko dobaviteljeva lastna cena in jo primerjamo z dejansko nabavno ceno; kupec in dobavitelj nato v razpravi poskušata doseči raven dovoljenih stroškov.

Pri izbiri metode za ocenjevanje je potrebno dati prednost enostavnim metodam. Šele ko imamo veliko izkušenj z enostavnimi, lahko postopoma preidemo na bolj zapletene metode (Eschenbach, 1990, str. 182).

Kotler (1996, str. 217) navaja primer podjetja, ki razvršča dobavitelje v tri kategorije:

- uvrščeni dobavitelj: tehnične zmogljivosti, finančno stanje, stroškovna učinkovitost, kakovostni standardi, inovativnost (osnovni pogoji za možnost sodelovanja),
- potrjeni dobavitelj: za ta naziv je potrebno dobro sodelovanje s kupcem in izpolnitev nekaterih dodatnih zahtev,
- izbrani dobavitelj: enakomerna visoka kakovost in stalno izboljševanje, dobava po načelu ravno ob pravem času.

Na voljo imamo torej subjektivne in objektivne metode ocenjevanja. Izbrana metoda je odvisna od velikosti oziroma pomembnosti dobavitelja, za manj pomembne dobavitelje je navadno dovolj subjektivna ocena, za večje dobavitelje pomembnih nabavnih dobrin pa je potrebno intenzivno objektivno ocenjevanje.

### **3.4.3. Uporaba empiričnih raziskav**

Empirične raziskave so na eni strani pokazale, da nabavni referenti priznavajo sistematično ocenjevanje dobaviteljev kot uporaben instrument za izboljšanje nabave. Na drugi strani pa so tudi pokazale, da obstaja velik razkorak med priznavanjem uporabnosti in praktično uporabo (Eschenbach, 1990, str. 182).

### **3.4.4. Delitev dobaviteljev**

Vseh dobaviteljev ni mogoče ocenjevati z enako intenzivnostjo. Tako je potrebno dobavitelje razdeliti po pomembnosti po določenih kriterijih, ki so naslednji (Eschenbach, 1990, str. 177):

- promet z dobaviteljem,



- pomen nabavne dobrine za ohranjanje lastnih kvalitativnih zahtev,
- pomen nabavne dobrine za lastno sposobnost dobavljanja,
- tveganje in specifičnost na nabavnih trgih.

### **3.4.5. Vprašanje števila dobaviteljev**

Tradicionalno nabavljanje je pomenilo več dobaviteljev zaradi povečanja zanesljivosti dobav oziroma vsaj dva dobavitelja za kritične elemente. Glede na to, da je določenega dobavitelja zelo težko pripeljati na zadovoljiv nivo kvalitete, je še toliko težje za dva dobavitelja. To govori v prid dobav iz enega vira (Leenders, Blenkhorn, 1988, str. 139).

Attwood (1988, str. 40) omenja kot dejavnike pri odločanju o številu dobaviteljev ceno, enostavnost, motivacijo in monopol. Povečanje nabav pri enem dobavitelju lahko zniža ceno; v določenih primerih lahko tudi dva dobavitelja držita ugodno ceno, še posebno, ker se zavedata, da lahko prevelika razlika v ceni pomeni izgubo deleža. Naročanje pri enem dobavitelju je bistveno lažje, še posebno, če je za uvedbo drugega dobavitelja potrebno prilagajati proizvodnjo. Če je podjetje daljši čas vezano na enega samega dobavitelja, lahko motivacija pade, medtem ko je drugi dobavitelj pripravljen ponuditi veliko več. Poleg tega lahko podjetje dobavitelju s tem pomaga s trga izriniti alternativne vire, kar dolgoročno poslabšuje možnosti za morebitno zamenjavo dobavitelja.

Velika koncentracija dobav na malo število dobaviteljev je poslovno nevarna, na drugi strani pa veliko število dobaviteljev onemogoča doseganje ugodnih nabavnih pogojev. Zato je potrebno stalno spremljanje porazdelitve dobaviteljev po deležu nabave (Pučko, 1997, str. 48).

Prednost enega dobavitelja je v zmanjšanju stroškov in veliki učinkovitosti, poglobljena pomanjkljivost pa je povečana (obojestranska) odvisnost (van Weele, 1998, str. 199).

## **4. ANALIZA NABAVNE FUNKCIJE V PODJETJU ISKRA SISTEMI**

### **4.1. Predstavitev podjetja**

Delniška družba Iskra Sistemi avtomatizacija procesov d. d., ali krajše Iskra Sistemi d. d., je sodobna delniška družba, ki je nastala jeseni 2002 z združitvijo dveh družb z dolgoletno tradicijo: Iskre Sistemi d. d. in Iskre SYSEN d. d., Ljubljana. Nova delniška družba Iskra Sistemi d. d. je ponudnik sistemskih rešitev za različna področja v

gospodarstvu in negospodarstvu. Dejavnost podjetja zajema razvoj, raziskave, projektiranje, proizvodnjo, dobavo in montažo na naslednjih poslovnih področjih:

- avtomatizacija železniškega prometa,
- zaščita in vodenje elektroenergetskih sistemov,
- avtomatizacija v energetiki in industriji,
- avtomatizacija cestnega prometa,
- telekomunikacije v energetiki in
- tehnično varovanje.

V tabeli 1 na naslednji strani so predstavljeni osnovni podatki podjetja o realizaciji na domačem in tujem trgu, o nabavnih vrednostih prodanega blaga in stroških materiala, stroških storitev, stroških dela in odpisih vrednosti ter o rezultatu in premoženjskem stanju podjetja v preteklih treh letih.

**Tabela 1: Osnovni podatki o podjetju**

Znesek v 000 sit	2002	2003	2004
Prodaja	2.280.003	3.471.717	4.308.230
Prodaja na dom trgu	1.727.604	2.930.979	3.356.346
Prodaja na tujem trgu	552.399	540.738	951.884
Stroški materiala	649.175	973.686	1.203.012
Stroški storitev	670.034	978.583	1.616.992
Stroški dela	743.905	1.205.819	1.296.671
Amortizacija	121.317	212.130	199.562
Čisti poslovni izid	34.158	87.342	107.652
Sredstva	3.607.347	3.868.283	4.131.350
Kapital	1.921.031	2.008.373	2.116.026
Št. zaposlenih	222	213	214

Vir: Poslovno poročilo 2002, 2003, 2004

Sodobne tehnološke rešitve in tradicionalna poslovna prilagodljivost omogočata individualno obravnavo naročnikov in učinkovito reševanje njihovih poslovnih problemov. Največ projektov izvajajo po načelu »ključ v roke« (O družbi, 2005).

Podjetje je družba z dolgoletno tradicijo na področju avtomatizacije procesov. Skrbijo za varnost v železniškem in cestnem prometu, zagotavljajo individualne in tehnološko napredne rešitve na področju sekundarnih sistemov za energetiko in pri avtomatizaciji v industriji ter varujejo ljudi in njihovo premoženje (O družbi, 2005).

Delniška družba Iskra Sistemi d. d., želi postati sodobna informatizirana družba, ki pod okriljem blagovne znamke Iskra razvija dolgoročne odnose s strateškimi poslovnimi partnerji. Prednostni nalogi sta prenos in vpeljava vrhunskih tehnologij na vseh področjih njihovega delovanja, s programi v energetiki pa želijo biti med

najboljšimi na svetu. Zavedajo se velike pomembnosti vlaganja v razvoj perspektivnih kadrov, kar dolgoročno omogoča vrhunsko opravljanje delovnih nalog. Ciljni trgi so Slovenija, Evropa, države nekdanje Sovjetske zveze ter arabske in azijske države. Celovito obvladovanje kakovosti na vseh področjih dela in s tem v zvezi pridobljen certifikat o skladnosti sistema vodenja kakovosti s standardom ISO 9001: 2000 njihovim kupcem zagotavlja kakovost proizvodov in storitev (O družbi,, 2005).

#### **4.1.1. Zgodovina družbe**

Najpomembnejši zgodovinski mejnik v delovanju delniške družbe Iskra Sistemi d. d. je leto 1964, ko je bil v okviru Iskre ustanovljen Biro za avtomatizacijo železnic - BAŽ, ki se je večkrat preoblikoval in je dolga leta glede na število zaposlenih pomenil osrednje jedro družbe.

Od ustanovitve do danes je bilo veliko organizacijskih in drugih sprememb, ki jih je narekovalo družbeno in politično okolje, najprej v nekdanji Jugoslaviji, nato pa v osamosvojeni Sloveniji.

Z nedavno združitvijo delniških družb Iskra Sistemi d. d. in Iskre SYSEN d. d., Ljubljana v novo delniško družbo Iskra Sistemi d. d. v oktobru 2002, pa so se njeni zgodovinski mejniki pomaknili še bolj v preteklost, saj segajo začetki novih pridruženih programov že v leto 1949, ko se je v tovarni električnih aparatov TELA v Ljubljani začela proizvodnja osnovnih gradnikov avtomatizacije v energetiki - zaščitnih relejev (Zgodovina, 2005).

#### **4.1.2. Organizacijska struktura**

Organizacijska struktura je v podjetju Iskra Sistemi d.d. postavljena v podporo delovanju šestih samostojnih poslovnih področij. Temeljne enote so poslovna področja, ki imajo skupno proizvodnjo in skupne dejavnosti ter vodstvo podjetja.

**Slika 1: Organizacijska struktura podjetja Iskra Sistemi d.d.**



Vir: (Organizacija, 2005)

V delniški družbi Iskra Sistemi d.d. je 214 zaposlenih. Imajo zelo primerno izobrazbeno strukturo zaposlenih, saj ima več kot 40 % zaposlenih univerzitetno, visoko ali višjo strokovno izobrazbo (Organizacija, 2005).

Kakovost zadeva vsa področja dela v podjetju, od tehnologije do sistematičnega vodenja projektov in prilagajanja zahtevam naročnikov. Sisteme delniške družbe Iskra Sistemi odlikujejo zanesljivost, prilagodljivost in robustnost. Dokaz za kakovost so pred 20, 30 ali več leti vgrajene naprave, ki jih po njihovem večletnem brezhibnem delovanju danes obnavljamo v družbi.

V podjetju, so razvili sistem načrtovanja kakovosti tehnoloških procesov. Svoje naprave preverjajo na razne, vnaprej opredeljene načine, tako v družbi sami kot tudi pri zunanjih institucijah.

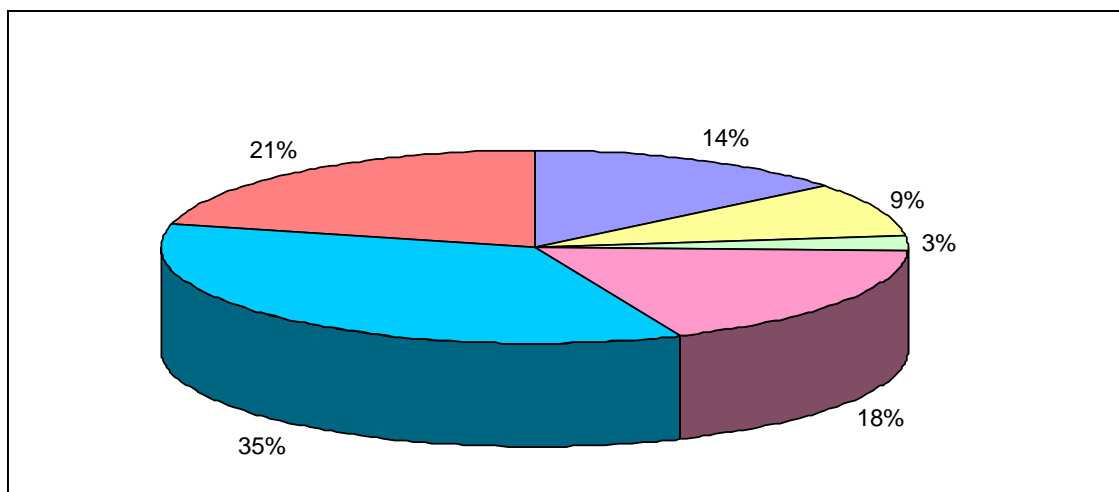
Najnovejša gibanja na področju poslovanja zahtevajo usmeritev v organiziranje procesov in projektni pristop. V družbi Iskra Sistemi imajo potrjen certifikat o skladnosti sistema kakovosti s standardom ISO 9001:2000. Projektni pristop, ki ga uporabljajo pri izdelavi in vzpostavitvi sistemov, bodo kot način reševanja problemov prenesli v poslovni sistem, saj je projektno usmerjen način reševanja problemov poleg drugih strateških ena najpomembnejših infrastrukturnih nalog v prihodnje (Kakovost, 2005).

## 4.2. Nabavna funkcija v podjetju Iskra Sistemi

Celotna vrednost nabave materiala je v letu 2004 znašala 1,2 mrd SIT. Od tega predstavlja 80 odstotkov vrednosti nabave 12 odstotkov dobaviteljev, vendar pa pri 50 odstotkih celotnega nabavljenega materiala sodelujejo le 3 odstotki dobaviteljev. (Poročilo nabave 2004, str. 5).

Slika 2 kaže na problematiko neenake porazdelitve vrednosti nabavljenega materiala po poslovnih področjih in s tem povezane težave z delitvijo stroškov med posameznimi poslovnimi področji. Vidimo lahko, da tri najpomembnejša poslovna področja zavzemajo kar 74 odstotkov celotne vrednosti nabavljenega materiala, kar glede na velike razlike v obsegu in vrednosti posameznih nabavljenih artiklov po mojem mnenju ni pravi ključ za delitev stroškov nabave po poslovnih področjih.

**Slika 2: Vrednost nabavljenega materiala po poslovnih področjih**



Vir: Poročilo nabave 2004

Problematika nabavne funkcije izhaja tudi iz narave podjetja. Podjetje ima svoje razvojne enote in lastno proizvodnjo. Zaradi hude konkurence in nenehnih sprememb na trgu se prilagaja specifičnim zahtevam oddaljenih in različno razvitim trgov. Temu sledi velik problem cenovne konkurenčnosti in same kvalitete izdelkov. Servisiranje je stroškovno izredno drago, zato se uporabljajo strogo določeni artikli. Dobavni roki so vedno kritični, ker proizvodnja deluje v kratkem proizvodnem roku od trenutka uradnega naročila. Zaradi slabe plačilne discipline in nepredvidljive politike držav, v katerih podjetje deluje, prihaja do velikih problemov na področju plačevanja in financiranja.

### **4.2.1. Planiranje**

Velik problem predstavlja planiranje prodaje. Podjetje nima serijske proizvodnje in zaradi prodaje na tenderjih težko planira količine. Zato prihaja do manjših nabav in s tem do višjih cen. Zaradi pomembnosti dobavnih rokov je potrebno imeti več dobaviteljev za enake artikle, kar otežuje proces nabave in s tem tudi zniževanje stroškov.

Kljub temu pa lahko v podjetju zaradi zniževanja stroškov proizvedejo določene gradiente<sup>2</sup> na zalogo. Taki polizdelki, ki jih proizvajajo na zalogo se vgrajujejo v več različnih proizvodov in niso vezani na funkcije, ki so prilagojene kupcu. Zato se polizdelki lahko izdelajo na zalogo, kasneje pa se jih lahko uporabi za katerikoli produkt posameznega poslovnega področja.

Tako se planirane količine nabavljenega materiala vežejo predvsem na omenjene polizdelke, ostala oprema pa se nabavlja sproti, po točni specifikaciji kupca. Na ta način so bili v podjetju že doseženi popusti v okviru enega poslovnega področja, na ostalih poslovnih področjih pa postopek še poteka.

### **4.2.2. Opuščeni proizvodi**

Ekvivalenti in opuščeni program proizvodov predstavljata še dodatno oviro pri optimizaciji nabavne funkcije. Star razvoj dobro prodajanih proizvodov ne dovoljuje ekvivalentov na področju servisiranja in proizvodnje. Tako je potrebno na sekundarnem trgu<sup>3</sup> nenehno preverjati količine zalog in testirati nove ekvivalente opuščenih artiklov, ki so vgrajeni v proizvode.

### **4.2.3. Terminsko usklajevanje nabave poslovnih področij**

Če vse te našteje težave spretno in utečeno rešujejo, se pojavi še problem uskladitve poslovnih področij med seboj. Ovira komunikacije in hitre spremembe onemogočajo popolno usklajevanje vseh poslovnih področij in nabave. Občutljiva materialna logistika in želja po nizki vrednosti zalog vodita v večkratne nabave manjših količin.

---

<sup>2</sup> Gradient je polizdelek, ki ga v podjetju vgradijo v končne proizvode. Lahko jih je več v enem proizvodu.

<sup>3</sup> Sekundarni trg zastarelih proizvodov je izredno nepredvidljiv. Tako cene kot količine se lahko razlikujejo za več 100 odstotkov. Poleg tega je vprašljiva kvaliteta in ustreznost artikla.

Ta problem v podjetju rešujejo s sukcesivno dobavo<sup>4</sup> in organizacijo. Vsako poslovno področje ima v nabavi referenta, ki sodeluje na njihovih sestankih in spremlja problematiko tega področja. Predstavlja povezavo med nabavo in poslovnim področjem.

#### **4.2.4. Reorganizacija nabavne funkcije**

Na področju skupnih dejavnosti družbe se izvajajo strokovni posli koordiniranja in so skupnega pomena za celotno družbo, t.j. za potrebe vodstva družbe, poslovnih področij ter vseh delavcev družbe. Skupne dejavnosti se organizacijsko delijo na notranje organizacijske enote. Sektor za komercialni inženiring je notranja organizacijska enota, v okviru tega sektorja pa deluje služba za nabavo.

Ob združitvi Iskre Sysen d.d. in Iskre Sistemi d.d. je bila zaradi razlik v nabavnih funkcijah, potrebna reorganizacija. Iskra Sysen je v svoji organizacijski strukturi imela nabavno službo organizirano centralizirano v skupnih dejavnostih, Iskra Sistemi pa je imela nabavo organizirano po poslovnih področjih, le uvoz, kot del nabave, je bil organiziran v okviru skupnih dejavnosti in sicer v sektorju za zunanjo trgovino. Po združitvi so se odločili, da v poslovnih področjih ostane le tisti del nabave, za katerega so potrebna strokovna znanja. Od trenutka, ko le-ta niso več potrebna, pa logistiko prevzame skupna nabavna služba (Poročilo o združitvi, 2002, str. 3). Kmalu po združitvi so prešli na skupni informacijski sistem *Navision*<sup>5</sup> in uvedli matrično organiziranost nabave<sup>6</sup>.

#### **4.2.5. Centralizirana oblika nabavne funkcije**

Tako centralizirana kot tudi decentralizirana oblika nabavne funkcije ima pozitivne in negativne lastnosti. Kot vsaka druga, se tudi nabavna struktura in oblika določa na podlagi optimalnega izkoristka pozitivnih učinkov in minimiziranja negativnih učinkov na celotno poslovanje podjetja. Na tak način so tudi v podjetju Iskra Sistemi izbrali centralizirano obliko nabavne funkcije.

Znotraj nabavnega oddelka so nabavni referenti zadolženi za nabavo po posameznih poslovnih področjih. S tem so povečali sodelovanje nabave in poslovnih področij

---

<sup>4</sup> S sukcesivno ali postopno dobavo se rešuje problem previsokih cen zaradi nizkih količin. Podjetje nepreklicno naroči veliko količino materiala, ki se kasneje delno dobavlja. Na tak način so zaloge nižje, cene pa še vedno ugodne.

<sup>5</sup> Navision je informacijski program, ki ga uporablja podjetje. V sistem se knjiži vse listine in predstavlja bazo podatkov podjetja. Iz sistema izhajajo vsi izkazi in tabele.

<sup>6</sup> V matrični organizaciji nabave podjetja je vsak referent odgovoren za določeno poslovno področje in področje dobaviteljev.

znotraj podjetja in zmanjšali nesoglasja med nabavo in poslovnimi področji, ki predstavlja problem takšne organizacije.

Dobavitelji so razdeljeni po nabavnih referentih, kar omogoča vzpostavljanje bolj kvalitetnega odnosa z dobavitelji. Na ta način so referenti bolj specializirani, poenoti se nastop podjetja do dobavitelja ter izboljša kakovost tako poslovanja kot tudi dela na področju celotnega podjetja.

Poleg dogovorjenih popustov se v nabavi beležijo še dodatno doseženi popusti, ki so rezultat združevanja nabav (količinski popusti), primerjave cen med posameznimi dobavitelji in izbire cenejših artiklov (pri komponentah) itd. Doseženi dodatni popusti v letu 2004 znašajo 17 mio SIT, kar predstavlja 0,6 odstotkov celotne nabave<sup>7</sup>.

Zaradi zgoraj omenjenih razlogov in ostalih znanih pozitivnih učinkov take organiziranosti je podjetju omogočena lažja in hitrejša pot do uresničevanja nabavne politike podjetja.

#### **4.2.6. Izkoriščanje podatkov sektorja za kakovost**

Podjetje ima zaradi certifikata ISO 9001:2000 v okviru splošnih služb tudi službo za kakovost. Za podelitev certifikata in kasnejše pozitivne presoje<sup>8</sup> SIQ<sup>9</sup> mora podjetje delovati v skladu s predpisanimi pravili.

Pri kakovosti nabavljenega blaga se v okviru sistema ISO beleži in spremlja pravočasnost in kakovost partij. Iz teh podatkov so v podjetju Iskra Sistemi začeli pripravljati četrtletna poročila nabave s komentarji in planom. Poleg tega se ti podatki beležijo v datotekah dobaviteljev, na podlagi katerih se ob koncu leta postavljajo novi pogoji in pogodbe.

### **4.3. Uvod v analizo**

Nabavna funkcija ni samostojna enota znotraj podjetja, temveč je tesno povezana z vsemi ostalimi funkcijami v podjetju. Zato je mišljenje o optimizaciji nabave po ustaljenem in strogo začrtanem modelu zmotno. Tako smo se v podjetju Iskra Sistemi optimizacije nabavne funkcije lotili predvsem previdno in v tesni povezavi z vsemi poslovnimi področji ter z vsemi enotami znotraj skupnih služb.

---

<sup>7</sup> Vrednost celotne nabave vključuje poleg nabavljenega repromateriala še vrednost osnovnih sredstev in ostalih stroškov, kot so pisarniški material, drobni inventar itd.

<sup>8</sup> Presoja SIQ je sistematičen, neodvisen in dokumentiran proces pridobivanja dokazov presoje in njihovega objektivnega vrednotenja z namenom, da se določi obseg, v katerem so izpolnjeni dogovorjeni kriteriji presoje.



Za bazo podatkov sem vzela vso fakturirano realizacijo v letu 2004 za obdobje od 1. januarja do 31. decembra. Ta obseg podatkov je zaradi same narave podjetja najbolj primeren, saj se je podjetje skozi fazo združevanja šele v letu 2004 poenotilo na področju informacijskega vodenja podatkov.

#### **4.3.1. Analiza dosedanjih dosežkov**

Do začetka leta 2004 je podjetju uspelo uspešno združiti nabavne funkcije v eno, centralno nabavno funkcijo. Celoten nabavni material se je glede na vrsto razdelil med posamezne nabavne referente. Tako se je zagotovila višja raven strokovnosti in boljši pregled nad trgom posameznih vrst artiklov. S centraliziranjem nabavne funkcije je prišlo do zbiranja naročil in bolj učinkovite nabave. To pomeni tako zmanjšanje porabljenega časa za eno naročilo kot tudi znižanje cen zaradi povečanih količin.

Centralizirana nabavna funkcija je zahtevala tudi prehod na enak informacijski sistem in uskladitev načina samega izvajanja enakih funkcij. Pri teh spremembah se je podjetje srečevalo z mnogimi težavami. Na eni strani je bil problem človeškega faktorja in strokovnosti delavcev, na drugi strani pa so bile tehnične težave, ki jih je bilo treba rešiti. Uspešen prehod na skupno nabavno funkcijo je predstavljal začetek novega obdobja optimizacije nabave.

#### **4.3.2. Vzporedni projekti**

Na področju nabavne funkcije je potekalo v letu 2004 več vzporednih projektov. Zaradi začetnih težav po združitvi je bilo veliko priprav in nastavitve novih sistemov vodenja nabavne funkcije. Veliko poudarka je bilo na kontroingu in planiranju. S prehodom na nov način dela je bilo potrebno prilagoditi vnose podatkov in ustvariti obliko poročil in analiz, ki se zdaj redno izdelujejo.

V prvi fazi bom opisala vse procese, ki so se v preteklem letu odvijali na področju optimizacije nabavne funkcije. Opisani so problemi, s katerimi sem se srečevala in kakšne spremembe smo morali uvajati, da smo se izognili določenim oviram. V proučevanju in samem procesu optimizacije nismo bili popolnoma predani vnaprej načrtani poti, saj so problemi ponujali nove poti in s tem tudi nove rešitve. Mnogo na začetku oddaljenih in težkih problemov se je skozi proces samodejno rešilo.

---

<sup>9</sup> SIQ je akreditirana institucija za ocenjevanje in certificiranje sistemov vodenja kakovosti.

Projekt optimizacije nabave v podjetju Iskra Sistemi lahko razdelimo v tri dele. V prvem delu je bil cilj izboljšanje poslovanja z dobavitelji, kar vključuje analizo leta 2004, primerjavo s predhodnim letom ter spremljanje in ocenjevanje posameznega dobavitelja. Drugi del predstavlja zniževanje stroškov na področju učinkovitosti in dela v nabavi, v tretjem delu pa se je podjetje povežalo z zunanjim strokovnim sodelavcem. Podjetje Tax Group je za podjetje izvajalo različne analize, predvsem pa je bil njihov namen učinkovito znižati stroške na ravni celotnega koncerna Iskre. S skupnim povpraševanjem po enakih proizvodih in storitvah so s pogajanjem prišli do nižjih cen in bolj ugodnih plačilnih pogojev.

### 4.3.3. Vrednotenje rezultatov

Praden začnem s praktičnim delom, je potrebno pojasniti, kako je ocenjeno stanje v sedanosti, kakšen je cilj in s čim bomo merili dosežke v prihodnosti. Glede na to, da je podjetje sestavljeno iz poslovnih področij in splošnega sektorja, je najprej potrebno opredeliti enoto merjenja. Vsako poslovno področje potrebuje lastno, svoji naravi transparentno mero, po kateri bi lahko spremljalo dosežke strateške nabave. Naš cilj je optimizirati nabavo z ozirom na cene in z ozirom na zadovoljstvo posameznih poslovnih področij.

Zaradi analize učinkovitost sem že na začetku določila način merjenja. Učinki bodo merjeni na podlagi kosovnic<sup>10</sup>. Zaradi narave podjetja so kosovnice prilagojene.

Vsako poslovno področje proizvaja svoje proizvode, ki niso serijski in jih ne moremo meriti neposredno, ker se stalno spreminjajo. Zato sem za vzorec oziroma enoto vzela nekaj kosovnic, ki pa se kljub temu ponavljajo. Temelj pri ustvarjanju seznama so že prej omenjeni gradienti oziroma polizdelki, ki so standardni. V program smo namestili te kosovnice in dodali še faktor dela. Vrednost dela ocenjujemo na dveh različnih ravneh. Prva raven predstavlja delo v proizvodnji, druga pa delo v nabavi. Tako je možno spremljati učinkovitost nabave ločeno od proizvodnje. Delo nabave je dokaj transparentno in ga ni težko meriti. Za enoto je vzet seštevek vseh listin nabave. V informacijskem sistemu se namreč beleži stroškovni nosilec<sup>11</sup> in stroškovno mesto<sup>12</sup> za vsako listino ter za vsako pozicijo iz te listine. Na podlagi primerjave stanja iz začetka in konca proučevanega obdobja dobimo odstopanja, ki so podlaga za nadaljnjo analizo.

---

<sup>10</sup> Kosovnica je tabela oziroma spisek vseh artiklov v proizvodu. Opredeljena je številka artikla, natančen opis in količina. Končni proizvod podjetja je navadno opredeljen z eno ali več kosovnicami.

<sup>11</sup> Stroškovni nosilec je zaporedje šestih števil s pomenom, ki predstavlja določen projekt, pogodbo ali samo nosilec določenega tipa stroškov. Že iz same številke na določenem mestu je razvidno, za katero področje gre.

<sup>12</sup> Stroškovno mesto je zaporedje treh govorečih števil in predstavlja področje nastanka stroška. Gre za ločevanje stroškov glede na sektor v okviru posameznih služb in poslovnih področij.

## 4.4. Dobavitelji

Izboljšanje poslovanja z dobavitelji predstavlja novejši način optimizacije poslovanja podjetja. Zaradi tesnejšega povezovanja z dobavitelji in posledično večje odvisnosti je potrebno pred takim korakom skrbno postaviti temelje. V proučevanem podjetju smo ocenitev dobaviteljev razdelili na tri dele: krčenje baze dobaviteljev, analizo pravočasnosti in proučevanje posameznega dobavitelja.

### 4.4.1. Krčenje baze dobaviteljev

Zaradi nepregledne baze dobaviteljev in napačno knjiženih podatkov so se v podjetju odločili za krčenje baze dobaviteljev. Ob združitvi so se zaporedne številke dobaviteljev uskladile, vendar pa so še vedno ostale tako imenovane mrtve številke dobaviteljev, ki morajo v programu obstajati zaradi zgodovine. Do sprememb je prihajalo tudi med dobavitelji, podjetja so se združevala, preimenovala itd.

Naslednji problem baze dobaviteljev izhaja iz ISO certifikata, po katerem moramo imeti spisek odobrenih dobaviteljev<sup>13</sup>. Ker so bile te evidence nepopolne, je bilo potrebno še enkrat urediti vse dokumente in posodobiti bazo.

V prvi fazi smo izvozili iz programa Navision bazo podatkov vseh odprtih dobaviteljev in jih razdelili po referentih. Vsak referent je sam uredil svojo bazo. V drugi fazi smo pregledali vse dokumente za odobritev dobavitelja in vstavili podatke v tabelo. Tako smo dobili tabelo vseh odobrenih dobaviteljev. V tretji fazi so od vseh nerazvrščenih dobaviteljev izločili tiste, s katerimi nismo imeli nikakršnega prometa dve leti in smo jih imenovali »neaktivni dobavitelji«.

V naslednjih dveh fazah smo nedoločene dobavitelje imenovali neodobreni in tako izpolnili bazo. Po temeljitem pregledu smo podatke vstavili nazaj v sistem Navision in začasno zamrznili vse neaktivne dobavitelje. Pri odpiranju novih dobaviteljev se bo ta spisek sproti posodabljal. V prihodnje se bo v program že ob vnosu dobavitelja dodala spremenljivka »odobreni dobavitelj«, licenco za vpisovanje v to okno pa bodo imeli le določeni zaposleni. Tako bo baza posodobljena in pravilna, saj bo iz programa v vsakem trenutku možno izpeljati tabelo.

---

<sup>13</sup> Spisek odobrenih dobaviteljev je dokument, ki mora v vsakem trenutku kazati realno stanje odobrenih dobaviteljev. Dobavitelja mora na podlagi predpisanega procesa odobriti odgovorni vodja nabave.

#### 4.4.2. Poročila pravočasnosti dobaviteljev

V letu 2004 smo začeli tudi s četrletnimi poročili pravočasnosti dobaviteljev, ki jo je potrebno spremljati zaradi ISO standardov. Če dobavitelj ne zagotavlja vsaj 75 odstotne pravočasnosti dobav, ga je v okviru ISO standardov potrebno zamenjati. Izjeme so dopustne le v redkih primerih, vendar pa morajo imeti podrobnejšo obrazložitev. Ker je bila skupna izmerjena pravočasnost dobaviteljev v tretjem kvartalu izredno nizka (29,35%), so se v podjetju odločili za podrobnejšo analizo pravočasnosti.

Nepravočasne dobave so vse tiste dobave, ki zamujajo ali prehitujejo več kot 7 dni. V okviru teh meja se na podlagi izvoza podatkov iz programa Navision izvede splošna analiza, ki kaže le odstotek skupne pravočasnosti. Take analize se izvajajo vsak začetek leta. Glede na slab rezultat smo to analizo poglobili. Najprej smo podatke razdelili po dobaviteljih in referentih, potem pa dodali številke naročil, na podlagi katerih smo kasneje preverjali podatke. Vsak od referentov je pregledal svoje pozicije in podal razlago za slab rezultat. Kasneje smo ugotovili, da večina na to ni bila pozorna ali pa niso vedeli, da ta spremenljivka v naročilu sploh obstaja. Na podlagi pregleda pozicij smo ugotovili, da tudi v skladišču prihaja do napak in da je potrebno na tem področju še marsikaj spremeniti. Tako smo v poročilu obrazložili rezultat in podali oceno pravega rezultata (Poročilo pravočasnosti III KV, 2004).

Dogovorili smo se o novem načinu dela na tem področju, in sicer se je ob vsakem naročilu zahtevalo potrdilo datuma prevzema, kar je izredno pomembno, če hočemo, da proizvodnja poteka tekoče. Ob koncu leta smo še enkrat naredili analizo zadnjega kvartala leta 2004. Pravočasnost se je iz predhodnih 30 % dvignila na 70 % (Poročilo pravočasnosti IV KV, 2004).

Kot kaže slika 3, se je trend pravočasnosti dobav po tretjem kvartalu leta 2004 obrnil navzgor. To pomeni, da smo na tem področju popravili nepravilnosti in izboljšali delovanje sistema. 70 odstotna pravočasnost še vedno ni dovolj za pozitivno oceno presoje<sup>14</sup>, vendar pa je potrebno upoštevati spremembe, ki jih bomo na račun teh izkazov naredili v samem sistemu vodenja podatkov. V letu 2005 načrtujemo odstotek pravočasnosti v intervalu dovoljenega odstopanja.

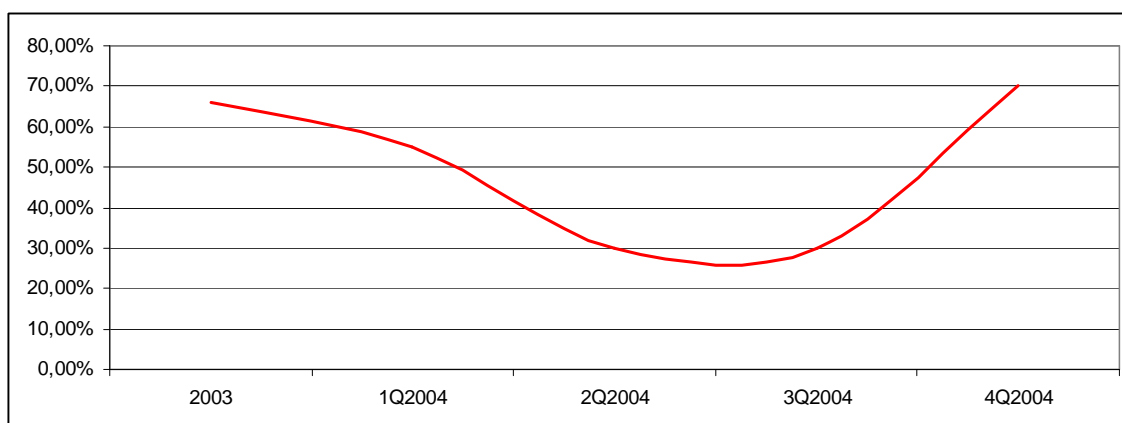
**Tabela 2: Pravočasnost partij**

Leto	Število naročil	% pravočasnosti
2003	10.180	63,00%
2004	13.806	58,00%

Vir: Poročilo o kakovosti 2004, 2004

<sup>14</sup> Redna presoja kakovosti sistema. SIQ enkrat letno opravi analizo sistema in ocenjuje, ali je sistem skladen z zahtevami standarda ISO 9001.

**Slika 3: Gibanje pravočasnosti partij**

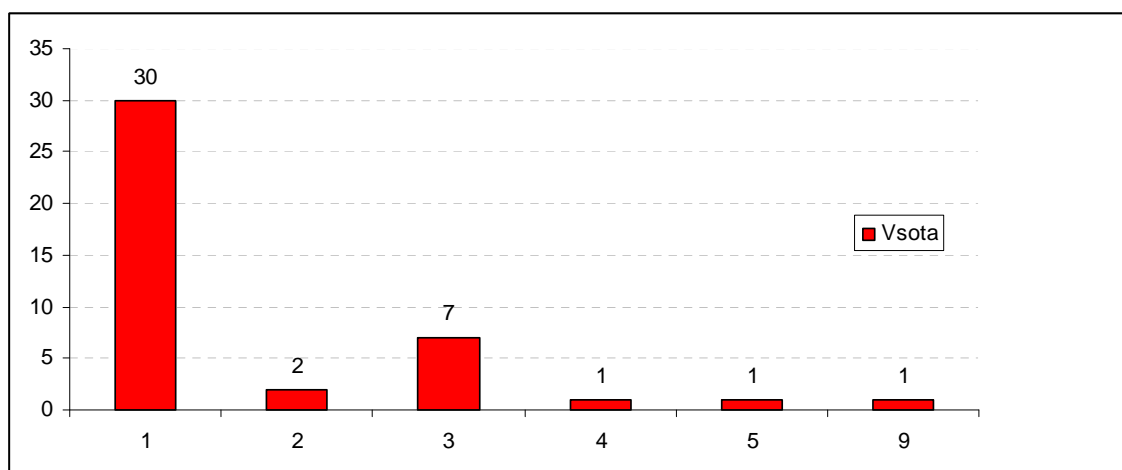


Vir: Poročilo o kakovosti 2004, 2004

#### **4.4.3. Proučevanje posameznega dobavitelja**

V nabavni funkciji podjetja Iskra Sistemi se pojavlja problem neučinkovitosti. Ugotovila sem, da se večkrat letno podpisujejo tekoče nabavne pogodbe z istim dobaviteljem. Na podlagi vseh nabavljenih proizvodov v letu 2004 sem izbrala največje dobavitelje z ozirom na vrednost. Poleg tega sem pregledala tekoče nabavne pogodbe in na podlagi števila podpisanih pogodb z istim dobaviteljem izbrala dobavitelje za analizo. Kot je razvidno iz slike 4, je bila v letu 2004 z dvanajstimi dobavitelji podpisana več kot ena pogodba. Zato smo v analizo vključili vsa ta podjetja, tudi če niso izpolnjevala pogojev vrednosti nabavljenega materiala.

**Slika 4 Dobavitelji razdeljeni glede na število podpisanih pogodb**



Vir: Poročilo nabave 2004

V drugem koraku sem na podlagi predhodnega posvetovanja z odgovornim nabavnim referentom za vsakega dobavitelja posebej prilagodila problematične

elemente in jih podrobno analizirala. Tako sem pripravila podatkovno bazo za izhodišče pri pogajanjih in pripravi pogodbe.

Na koncu sem poleg vseh bilančnih podatkov podjetja pripravila še tabelo, kjer so prikazani najpomembnejši podatki, kot je na primer celoten promet, popusti, količine, število artiklov, delež naših nakupov v prihodkih od prodaje dobavitelja, ipd. Zanimalo me je predvsem, kolikšen delež njihove prodaje predstavlja naše podjetje, velikost in število zaposlenih v podjetju ter ustreznost podjetja za našega dobavitelja. Ti podatki so nam v pomoč pri pogajanjih za podpis letnih pogodb z dobavitelji.

## **4.5. Optimizacija in stroški dela**

### **4.5.1. Analiza artiklov**

V tem delu za vsakega od artiklov opredelim dinamiko cen, nabavljenih količin, število nabav, dobavitelja in poslovna področja, ki nabavljajo določen artikel. To predstavlja bazo vseh nadaljnjih poročil.

#### 4.5.1.1. Grupiranje artiklov v sklope

V naslednjem koraku uporabimo analizo artiklov in združimo vse proizvode, ki bi jih lahko dobavljal en sam dobavitelj. Tako bomo kasneje lahko iskali možne alternative in v primeru težav z dolgimi dobavnimi roki pregledali možnosti dobave iz zalog. Poleg tega bomo tako dobili oceno, kakšen delež stroškov nabavljenega materiala (v odstotkih) predstavlja posamezna skupina. Naslednje leto bomo lahko na enak način prikazali in primerjali podatke.

#### 4.5.1.2. Združevanje artiklov po poslovnih področjih

V tem delu so prikazani vsi artikli, ki so se nabavljali v določenem poslovnem področju ter količine in razlike v cenah, ki smo jih dosegli v obdobju enega leta. V ospredju je predvsem problematika količinskih popustov in planskega vodenja nabave, saj nam narava poslovanja ne dovoljuje večjih napovedi.

#### 4.5.1.3. Analiza artiklov po posameznih dobaviteljih

Baza je nastavljena tako, da lahko s filtriranjem enega dobavitelja dobimo vse artikle nabavljene pri tem dobavitelju. Poleg tega lahko za vsakega od artiklov vidimo, kje

vse se je artikel nabavljal. Tako imamo poleg vseh ostalih že zgoraj omenjenih podatkov informacijo o vseh alternativnih in s strani podjetja odobrenih dobaviteljev.

Ta del analize se je izvajal po predhodni ABC metodi, kjer smo izločili dobavitelje, ki predstavljajo 80 odstotkov nabave. Kriterij ni bila samo količina nabave, temveč sem primerjala tudi celotno realizacijo za posameznega dobavitelja v letih 2003 in 2004 ter razlike v prometu. Tukaj je potrebno omeniti, da se je s spreminjanjem in centraliziranjem nabavne funkcije v okviru same izbire dobavitelja marsikaj spremenilo. Zaradi višje strokovnosti nabavnih referentov se je v primerjavi z letom 2003 pri 10 odstotkih dobaviteljev promet zmanjšal za več kot 50 odstotkov. Nasprotno pa se je 65 odstotkom dobaviteljev promet v letu 2004 povečal za več kot 50 odstotkov.

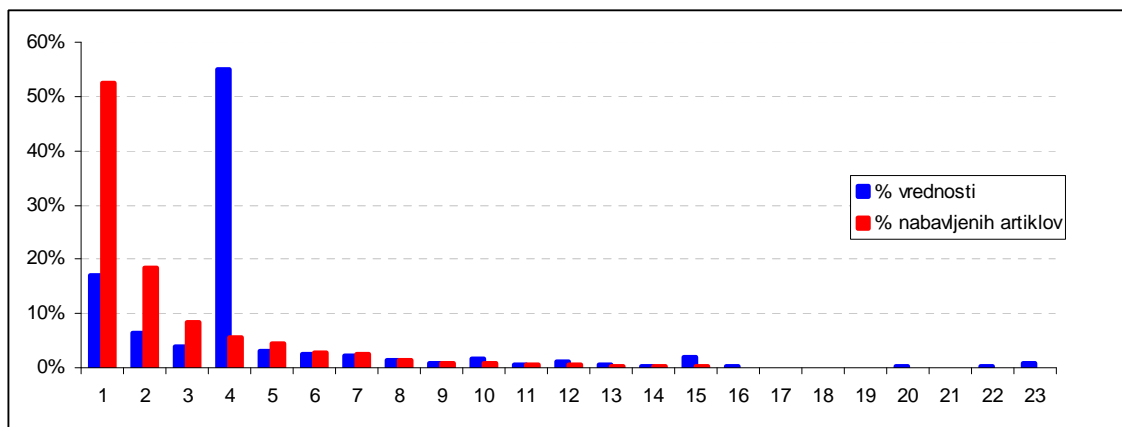
Ko je že bilo omenjeno, sem podatke za to analizo vzela iz celotne realizacije zato, ker po artiklih take analize zaradi pomanjkanja podatkov ne bi bilo mogoče narediti. Zaradi uskladitve šifrantov in zaradi kod artiklov se namreč v letu 2003 v sistem še niso vnašali kompletni podatki.

#### 4.5.2. Analiza večkratnih nabav enakih proizvodov

Najprej sem artikle razporedila glede na število nabav. Kot je prikazano na sliki 5, je bilo največ artiklov nabavljenih enkrat ali štirikrat. Zato smo posebej proučevali artikle, ki so bili nabavljeni štiri - ali večkrat, saj predstavljajo ti artikli kar 75 odstotkov vrednosti nabavljenega materiala. Med temi artikli je 8 takih, ki predstavljajo glavnino vrednosti in jih bomo v prihodnosti poskušali naročiti v večjih količinah.

Pri odločitvah o večjih količinah nabavljenih proizvodov pa so problematične visoke cene in nepredvidljivost prodaje proizvodov, v katere so ti artikli vgrajeni. Zato sem proučevala smiselnost povezovanja naročil artiklov na podlagi analize le - teh.

Slika 5 Analiza vrednosti in števila nabav artiklov



Vir: Analiza nabave 2004

Bazo vseh artiklov, ki so bili v letu 2004 naročeni več kot štirikrat, sem na podlagi cene proizvodov razdelila na tri dele. Za mejne cene proizvodov sem vzela 10.000 SIT, 100.000 SIT in 1.000.000 SIT. Potem sem za vse pozicije pregledala razlike med posameznimi nabavnimi cenami in količine v letu 2004. Dobila sem bazo artiklov, ki bi jih ekonomsko upravičeno lahko naročali na zalogo. Nato sem vsebinsko pregledala bazo in vključila komponento velikosti in periodičnost nabave proizvodov. Na koncu sem razdelila artikle po dobaviteljih in na podlagi le-teh še po referentih. Priložila sem vse potrebne izračune možnih prihrankov. Rezultati so vidni ob vsaki sprotni nabavi artikla iz baze. Referent ob nalogu za naročilo omenjenega artikla poda predlog o večjem naročilu in o sukcesivnih dobavah ter doda izračune za pregled. Na tak način pričakujemo v letu 2005 manjše število večkratnih nabav enakih proizvodov in s tem poleg znižanja cen še znižanje stroškov dela v nabavi.

#### **4.5.3. Osnovna sredstva in vzdrževanje**

V podjetju smo zaradi velikosti in števila osnovnih sredstev prešli na nov sistem vodenja le-teh. Z novimi pripomočki in spremenjenimi evidenčnimi številkami bo omogočeno bolj kvalitetno računalniško vodenje tako delovanja kot tudi same inventure osnovnih sredstev. Tako bomo imeli v prihodnosti popolno evidenco vseh osnovnih sredstev, zaradi česar bo lažje spremljati nabavo potrošnega materiala za osnovna sredstva. Za vsakega od njih bomo lahko naročili po dva kosa stroju primerne potrošnega materiala. Tako bo možno pridobiti velike popuste, poleg tega pa se bo zmanjšala količina potrebnega dela na področju nabave.

### **4.6. Projekt optimizacije nabave na nivoju koncerna Iskra**

Optimizacija določenih segmentov nabave podjetja Iskra Sistemi je v izvedbi zunanje svetovalec podjetja Tax group, ki v projekt vstopa kot specialist za posamezna splošna področja nabave in svetovalec krovnega podjetja Iskra d.d. Zunanji svetovalci v določenih primerih lahko bolj učinkovito odpravijo nekatere stroške ter lažje in z večjo mero objektivnosti ocenijo dobavitelje glede na različne kriterije. Omenjeni način optimizacije nabave bo v prihodnosti po mojem mnenju vsekakor zavzel pomembno pozicijo pri zniževanju stroškov v podjetjih tudi v Sloveniji, saj je v razvitih državah kar precej uveljavljen.

#### **4.6.1. Zniževanje stroškov na nivoju koncerna Iskra**

Na podlagi podatkov za leto 2003 so zunanji sodelavci z grupiranjem podatkov za koncern Iskra izvedli primerjavo cen in enakih proizvodov ter storitev. S strokovnim



pristopom in pogajanji z dobavitelji so uspeli znižati stroške za celoten koncern. Rezultate so dosegali predvsem pri storitvah zavarovanja, telefonije in na drugih podobnih področjih, ki niso neposredno vezana na osnovno dejavnost podjetja.

#### **4.6.2. Zniževanje stroškov na nivoju podjetja**

V naslednjem koraku se bodo lotili zniževanja stroškov vsakega podjetja v koncernu posebej. Na podlagi vseh dosežkov s strani podjetja, njihove vizije ter dognanj in izkušenj zunanjega podjetja bodo potekali dogovori o nadaljnjem delu. Glede na posebnosti proizvodnje in način dela podjetja bo določeno področje delovanja zunanjega svetovalca. Skupaj z vodstvom posameznega podjetja bodo kasneje predelali posamezne predloge in na podlagi optimalnih rešitev gradili novo strategijo ter dodatno znižali stroške nabave. Dogovori in pogajanja z dobavitelji bodo potekala skupaj v sodelovanju s podjetjem.

#### **4.6.3. Prenašanje strokovnega znanja**

Po polletnemu proučevanju podjetij iz koncerna Iskra so bila na podlagi strokovnih znanj in praktičnih izkušenj organizirana šolanja za različne ravni zaposlenih v podjetjih znotraj koncerna. Svetovanje in prikaz doseženih rezultatov, ki sta bila posebej prilagojena za omenjena podjetja, predstavljata novo smer na področju dela in sodelovanja med podjetji.

## **5. SKLEP**

Nabava je postala pomembno področje, ki ima velik vpliv na uspešnost poslovanja podjetja. Pojmovanje nabave ni omejeno le na nabavne dobrine, s katerimi oskrbujemo proizvodnjo, temveč pomeni zagotavljanje nabavnih dobrin za celotno poslovanje podjetja. Naloge nabave lahko razdelimo na strateški in na operativni del. Strategija oziroma strateško poslovanje se nanaša na bistvene elemente uspešnosti ob upoštevanju daljšega časovnega horizonta. Strateško poslovanje se začne na nivoju podjetja (celovite strategije), nadaljuje na nivoju strateških poslovnih področij (poslovne strategije) in zaključi na nivoju funkcijskih področij (med drugimi tudi nabavna strategija). Strateška področja nabave so raziskava trga, odločanje, oblikovanje strukture dobaviteljev in oblikovanje odnosov z dobavitelji.

Optimizacija nabavne funkcije je eden od ključnih srednjeročnih ciljev podjetja Iskra Sistemi. Še enkrat bi rada poudarila, da je projekt še vedno odprt ter da moja diplomska naloga pokriva izključno faze projekta, ki so bile zaključene do konca prvega kvartala letošnjega leta, kar pomeni, da sem se osredotočila predvsem na

analizo obstoječega stanja, na možne rešitve posameznih problemov ter na ukrepe, ki so bili implementirani znotraj omenjenih faz projekta.

Med samim izvajanjem analize je nenehno prihajalo do različnih prilagajanj, tako pri planih kot tudi pri analizi. Sproti smo reševali probleme in izvajali naloge, ki so bile ključne za našo analizo. Najprej je bilo potrebno urediti bazo dobaviteljev, kasneje pa je prišlo do problemov preobremenitve nabave s strani več nabav enakih proizvodov. Bazo dobaviteljev smo uredili ter se kasneje lotili analize in štetja nabav enakih proizvodov, uvedli pa smo tudi združevanje naročil. Vsak korak je vodil v novega in zato je nenehno prihajalo do prilagajanj. Temeljni cilj je bil in še vedno ostaja optimizacija nabave s strani stroškov, vendar je bilo najprej potrebno opredeliti mero za ocenjevanje rezultatov, urediti podatke in postaviti sistem, po katerem se bo v nadaljevanju lahko analiziralo preteklo delo in planirale prihodnje aktivnosti.

V svoji analizi sem bila priča procesu reorganizacije in prestrukturiranja posameznih procesov znotraj podjetja. Prepričala sem se, da je podjetje živ organizem in da je utečene in globoko ukoreninjene procese težko spreminjati. Podjetje Iskra Sistemi se je v mojih očeh izkazalo kot izredno rigidno in ranljivo, saj se ob eni sami spremembi lahko vsuje plaz posledic, ki pa največkrat niso dobrodošle in pozitivne. Sami rezultati mojega dela so precej opisnega značaja, ker so zaradi slabe podlage na področju analiz težko izraženi v številkah. Lahko rečem, da smo v dosedanjih fazah projekta posodobili številne procese, jih nekaj odpravili, skrajšali pa smo tudi potrebni delovni čas referentov za enako količino dela. Tako se lahko nabavni referenti lažje osredotočajo na morda manj pomembna področja, ki pa so veliko bolj donosna. Na osnovi ocene in analize strateških področij in ob upoštevanju danih predlogov verjamem, da bo podjetje Iskra Sistemi krepilo svoj položaj na trgu ter zagotavljalo pogoje za dolgoročno uspešnost.

## LITERATURA

1. Akompi Felix K: Working with Suppliers on a Trial basis. Inside Supply Management, Tempe, 14(2003), 6, str. 6.
2. Birch David: Should we make or buy?. Supply Management, London, (2001), str. 36 - 39.
3. Deželak Bogomir: Politika in organiziranje marketinga, Maribor : Založba Obzorja, 1984. 312 str.
4. Eschenbach Rolf: Erfolgspotential Materialwirtschaft, Wien : Manz, 1990. 335 str.
5. Fernandez R Ricardo: Total Quality in Purchasing & Supplier Management. Delray Beach, Florida : St. Lucie Press, 1995. 327 str.
6. Gadde Iars Erik, Hakansson Hakan: Profesional Purchasing. London : Routledge, 1993. 186 str.
7. Hope Ross David: SRM Is The Recipe for More Less.  
[URL: <http://www4.gartner.com/pages/story.php.id2379.s.8.jsp>], 21.6.2002.
8. Kern Ferdinand: Einkaufsmarketing. Freiburg im Breisgau : Haufe, 1991. 291 str.
9. Kotler Philip: Marketing Management. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 823 str.
10. Kotnik Drago: Nabavna politika. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1990. 27 str.
11. Leenders Michiel R., Blenkhorn David L.: Reverse Marketing. New York : The Free Press, 1988. 198 str
12. Lysons Kenneth: Purchasing and Supply Chain Management. Harlow : Prentice Hall, 2000. 526 str.
13. Moore Y. Nancy et al.: Implementing Best Purchasing and Supply Management Practices. B.k. : Rand, 2002. 230 str.
14. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 223 str.
15. Potočnik Vekoslav: Nabavno poslovanje s primeri iz prakse. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 418 str.

16. Pučko Danijel, Rozman Rudi: *Ekonomika in organizacija podjetja*. 1. knjiga : *Ekonomika podjetja*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1992. 344 str.
17. Pučko Danijel: *Strateško upravljanje*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
18. Pučko Danijel: *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 335 str.
19. Sheuing E. Eberhard: *Purchasing Management*. New York : Prentice-Hall International, inc., 1989. 390 str.
20. Weele van A.J.: *Nabavni management*. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 406 str.
21. Wilson Elizabeth J.: *The Relative Importance of Supplier Selection Criteria: A review and Update*. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Tempe, 30(1994). Str. 35–41.
22. Završnik Bruno: *Izbira in ocenjevanje dobaviteljev*. *Strokovno gradivo*. Ljubljana : GV Izobraževanje, 2003. 26 str.
23. Završnik Bruno: *Načrtno zmanjšanje stroškov*. *Manager*, Ljubljana, 1996, 9, str. 54-57.

## **VIRI**

1. Kakovost. [URL: <http://www.iskrasistemi.si/kakovost.html>], 12.01.2005.
2. O družbi. [URL: [http://www.iskrasistemi.si/zac\\_stran.html](http://www.iskrasistemi.si/zac_stran.html)], 12.01.2005.
3. Organizacija. [URL: <http://www.iskrasistemi.si/organiziranost.html>], 12.01.2005.
4. Poročilo nabave 2004. Iskra Sistemi d.d., 2004. 32 str.
5. Poročilo o kakovosti 2004. Iskra Sistemi d.d., 2005. 32 str.
6. Poročilo o krčenju baze dobaviteljev 2004. Iskra Sistemi d.d., 2004. 8 str.
7. Poročilo o združitvi, Iskra Sistemi d.d., 2002. 5 str.
8. Poročilo pravočasnosti za III kvartal 2004. Iskra Sistemi d.d., 2004. 16 str.
9. Poročilo pravočasnosti za IV kvartal 2004. Iskra Sistemi d.d., 2004. 14 str.
10. Poslovnik kakovosti. Iskra Sistemi d.d., 2001. 52 str.
11. Poslovno poročilo 2002. Iskra Sistemi d.d., 2003. 32 str.
12. Poslovno poročilo 2003. Iskra Sistemi d.d., 2004. 37 str.
13. Poslovno poročilo 2004. Iskra Sistemi d.d., 2005. 42 str.