

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PRENOVA INFORMACIJSKEGA
PROCESA NABAVE V PODJETJU
ADRIA MOBIL D.O.O.**

Ljubljana, april 2004

UROŠ ZUPANČIČ

IZJAVA

Študent _____ izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom _____ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetni domači strani.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	4
1. OPIS PODJETJA ADRIA MOBIL D.O.O.....	5
2. OPIS INFORMACIJSKEGA SISTEMA V ADRII MOBIL D.O.O.....	9
2.1. UPRO –Upravljanje PROizvodnje.....	9
3. OPIS NABAVNEGA SEKTORJA ADRIE MOBIL D.O.O.	13
4. OPIS REŠEVANJA REKLAMACIJSKEGA POSTOPKA V ADRII MOBIL D.O.O.	14
4.1. Reklamacije.....	14
4.2 Postopek reklamacije.....	20
5. INFORMACIJSKI SISTEMI IN BAZE PODATKOV.....	23
5.1. Informacijski sistemi.....	23
5.2. Baze podatkov.....	24
6. POSLOVNI PROCESI IN PRENOVA POSLOVANJA.....	25
7. NABAVA KOT POSLOVNA FUNKCIJA.....	31
7.1. Reklamacija kot del poslovne funkcije nabave.....	33
8. OPIS PROBLEMA.....	34
9. PREDLAGANA REŠITEV REŠEVANJA REKLAMACIJSKEGA POSTOPKA.....	37
10. SKLEP.....	43
LITERATURA.....	45
VIRI.....	46

UVOD

Danes se podjetja ukvarjajo s čedalje hujšo konkurenco. Delovati znotraj nje in obstati je želja vsakega podjetja. Prednost imajo tista podjetja, ki se na zahteve kupcev odzivajo čim hitreje in s kakovostnimi produkti ali storitvami, hkrati pa lahko podjetja racionalizirajo svojo nabavo s hitrejšimi odzivnimi časi in različnimi tehnikami postopanja z zalogami.

K poslovanju podjetij odločilno vpliva informacijska tehnologija. Izkoriščanje in obvladovanje informacijske tehnologije lahko podjetju v današnjih časih prinese veliko konkurenčno prednost in zmanjševanje stroškov poslovanja. Poznavanje informacijskih sistemov in nenehno izboljševanje le-teh pa je problem podjetij, ki opravljajo svojo dejavnost na utečen, staromodni način.

Velikokrat lahko majhne izboljšave prinesejo znatne spremembe v hitrosti, zanesljivosti in stroškovni prednosti poslovanja, zato se bom v diplomski nalogi lotil problema, ki predstavlja v Adria Mobil d.o.o. ne glede na majhno kompleksnost, relativno velik problem.

Vsako podjetje s svojo rastjo in širitvijo poslovanja prevzema tveganje, da mu obstoječi sistem ne bo nudil zadostne podpore pri njegovem nadaljnjem poslovanju. S širitvijo in rastjo podjetja se večja tudi obseg podatkov. Podjetja so z majhno količino podatkov relativno lahko poslovala oziroma te podatke z izkušnjami povezovala v pomembne informacije, ki so služile za nadaljnje odločanje.

Problem se pojavi, ko je teh podatkov preveč. Podjetje izgubi nadzor in pregled. Adria Mobil d.o.o. je ta problem rešila s prenovo informacijskega sistema leta 1998. Program, ki ga uporabljajo je prilagojen njihovim potrebam.

Nenehna rast in širitev podjetja pa je pripeljalo do tega, da nekaterih poslovnih procesov le niso uspeli pokriti s tedanjimi rešitvami, ki jih je ponujal programski paket. Problem vidim predvsem v spremljanju in reševanju reklamacij v nabavi, kar pomeni v podjetju, kot je Adria Mobil d.o.o., ki je proizvodno naravnano, velike obveznosti. Naj poudarim, da delež stroškov (80-85%), ki jih ima podjetje, lahko pripišemo sektorju nabave. Vrednost tega deleža pa je približno 140 milijonov evrov in z rastjo podjetja raste.

Uporabniki sistemov in programov velikokrat ne zaznajo potrebe po prenovi in dograditvi programov, saj so z delovanjem obstoječega zadovoljni, se bojijo sprememb dosedanjega »utečenega« dela ali pa se niso pripravljene učiti. Vendar to ne velja za podjetje Adria Mobil d.o.o.

Adria Mobil d.o.o. ima v viziji podjetja zapisano: »Poleg popolnega zadovoljevanja potreb in pričakovanj naših odjemalcev, želimo vpeljati v življenje podjetja ustvarjalni duh in oblikovati vsestransko zadovoljnega, ustvarjalnega, razmišljajočega, znanje željnega in v napredek usmerjenega člana podjetja, ki bo ob preživljanju svojega časa v podjetju soustvarjal pogoje za zadovoljevanje vseh svojih potreb in tako zagotovil boljši skupni in osebni standard zaposlenih ter dobre pogoje dela.«

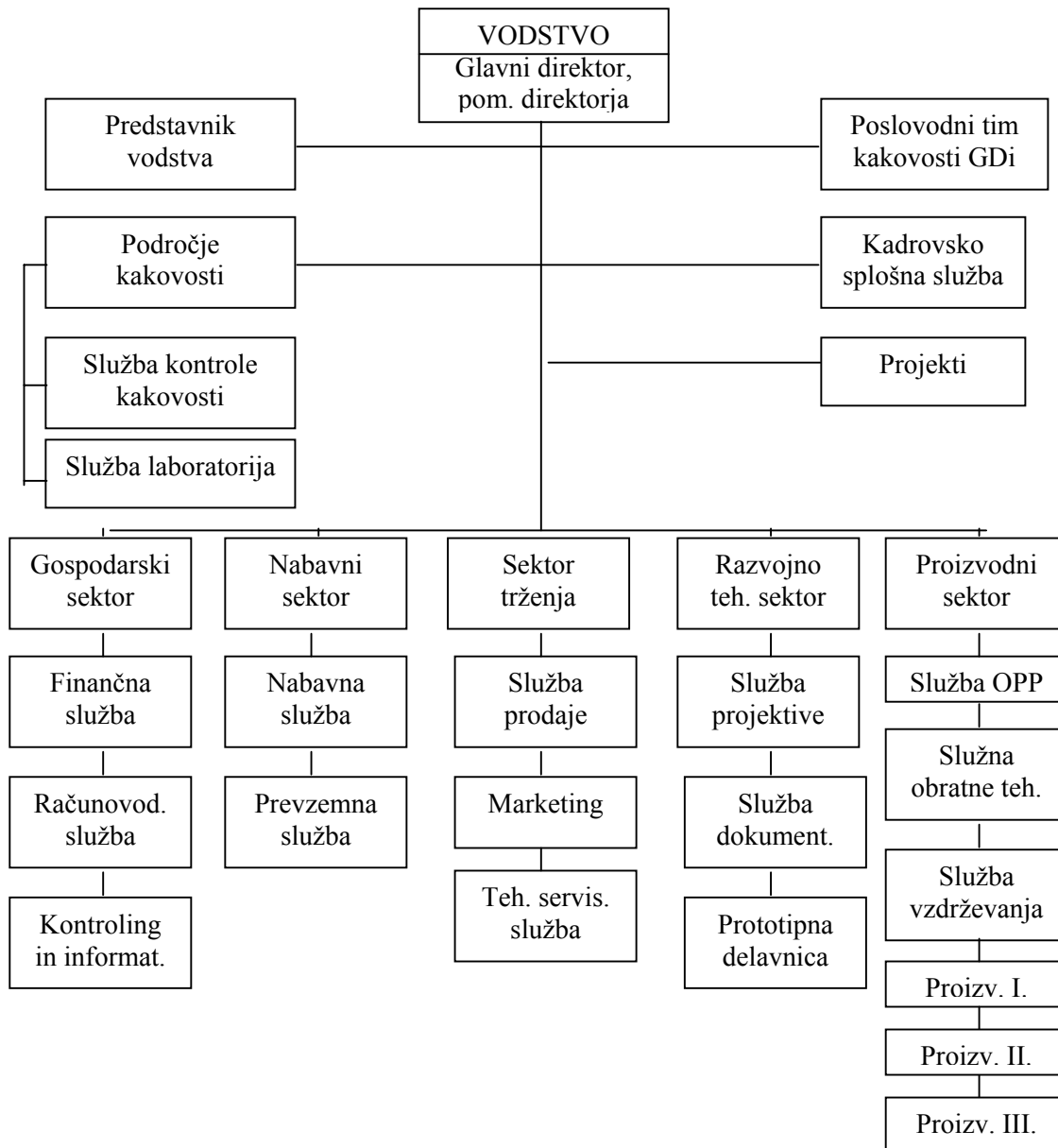
V diplomski nalogi se bom lotil prenove reklamacijskega postopka, ki se še vedno opravlja in rešuje brez informacijske podpore, zato bom v nadaljevanju opisal problem in rešitev.

1. OPIS PODJETJA ADRIA MOBIL D.O.O.

Adria Mobil d.o.o. iz Novega mesta, ki spada med srednja podjetja s 584 zaposlenimi, je izvozno orientirano podjetje z lastno blagovno znamko in z osnovno dejavnostjo proizvodnje počitniških prikolic in avtodomov, ki ima že 35-letno tradicijo.

Leta 1965 je podjetje Industrija motornih vozil Novo mesto (IMV) ustanovilo podjetje Adria, ki se je usmerilo v proizvodnjo počitniških prikolic. Podjetje se je nato preoblikovalo v Adria Caravan, a je bilo leta 1995 prisiljeno iti v stečaj. Nastalo je novo podjetje Adria Mobil d.o.o., ki je hkrati postalo tudi krovno podjetje, ustanovili pa so tudi 8 hčerinskih podjetij: Adria Caravan-APS, Adria Plus d.o.o., Adria Caravan d.o.o., Podgorje d.o.o. in Adria Event d.o.o., Adria More d.o.o. (Hrvaška), Adria Mobil – CH (Švica) in Fleetwood Caravan Limited (Velika Britanija)

Slika 1: Organizacijska struktura Adrie Mobil d.o.o.



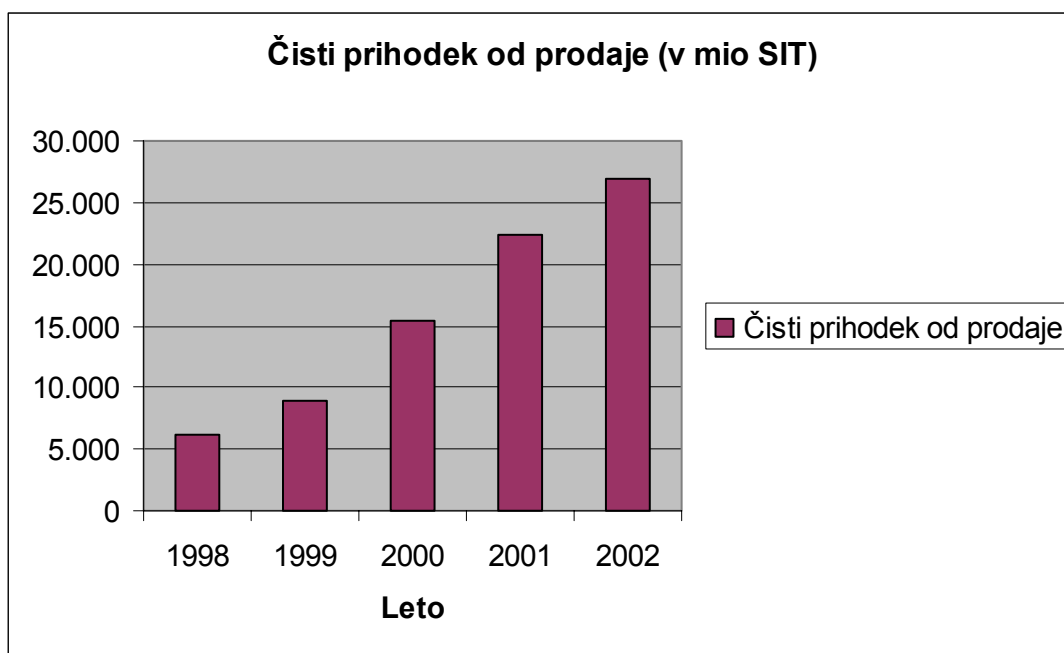
Vir: Interni podatki podjetja, leto 2004.

Počitniške prikolice proizvaja podjetje že od samega začetka in so po njih tudi najbolj prepoznavni. Avtodom je njihov drugi proizvod. S svojo blagovno znamko avtodomov so prišli na trg leta 1986. Izdelujejo 20 različnih modelov v 33 različicah. Njihov tretji proizvod so mobilne stanovanjske enote Adria home, katerih proizvodnjo so začeli leta 2002. Kmalu bodo začeli tudi s proizvodnjo programa plovil.

V zadnjih letih se je podjetju uspelo uvrstiti med 5 največjih evropskih proizvajalcev s tovrstnim programom. 98 odstotkov proizvodnje izvozijo v zahodno Evropo, kjer imajo 6,5-odstotni tržni delež pri prikolicah in 4-odstotnega pri avtomobilih. Za mobilne stanovanjske enote poteka intenzivno zbiranje naročil. Po Evropi imajo 23 pooblaščenih uvoznikov, ki z več kot 350 trgovci prodajajo njihove produkte. Na ostale trge za enkrat še ne prodirajo, ker so stroški prevoza preveliki. Izjema je Japonska, kjer imajo svoje predstavništvo od leta 1999.

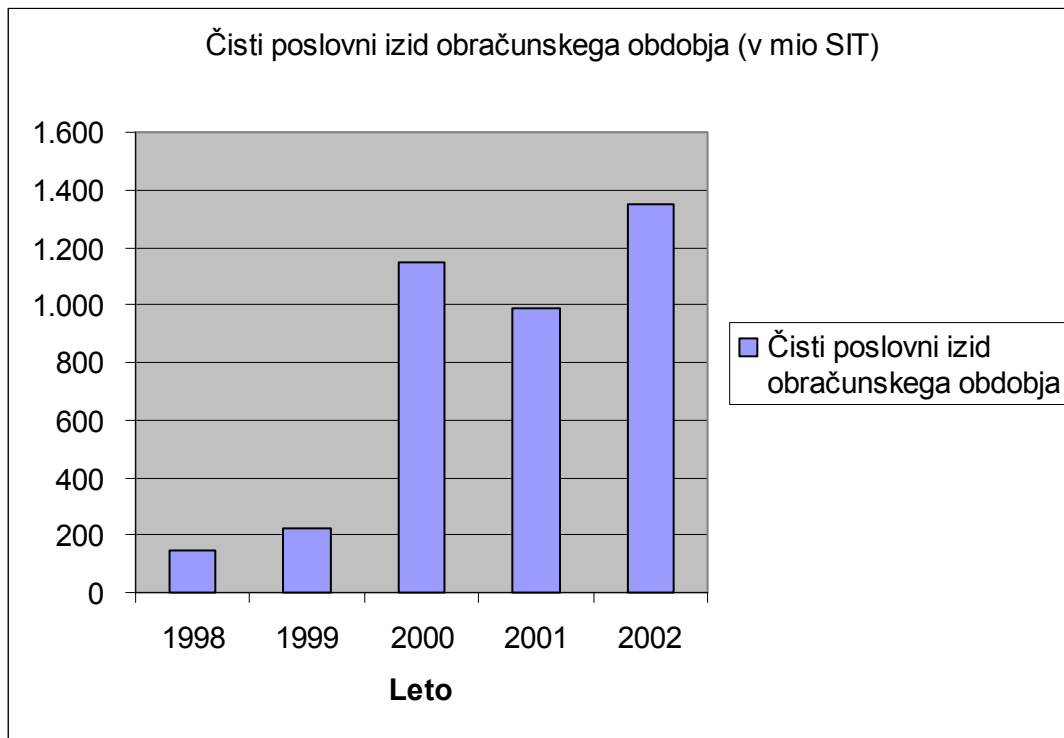
V naslednjih dveh grafih lahko vidimo rast podjetja od leta 1998 do leta 2002 glede na čisti prihodek od prodaje in čisti poslovni izid obračunskega obdobja. Dobiček, ki ga v zadnjih letih dosegajo, namenijo za izobraževanje zaposlenih in za nove investicije.

Slika 2: Čisti prihodek od prodaje v Adrii Mobil d.o.o.



Vir: Interni podatki podjetja, leto 1998-2002.

Slika 3: Čisti poslovni izid obračunskega obdobja v Adrii Mobil d.o.o.



Vir: Interni podatki podjetja, leto 1998-2002.

Letno sodelujejo na 14 sejnih po Evropi, med katerimi je največji v Düsseldorfu. Ker pa je trg zasičen, lahko povečujejo svojo prodajo le z odvzemom tržnih deležev konkurentom.

Kakovost je eden od elementov, ki mu v Adrii posvečajo še posebno pozornost. V Sloveniji in tujini imajo preko 150 dobaviteljev, ki s tesnim sodelovanjem zagotavljajo zahtevano in pričakovano kvaliteto končnih produktov. Leta 1997 so uvedli sistem kakovosti po mednarodnem standardu ISO 9001. Letos pa nameravajo dobiti še EKOLOŠKI STANDARD ISO 14001, kar kaže na moderno in okolju prijazno proizvodnjo.

Lasten razvoj jim zagotavlja hiter odziv na spremembe na trgu ter hitro prilagajanje željam uporabnikov. Za oblikovanje produktov sodelujejo že od same ustanovitve podjetja z zunanjim sodelavcem.

2. OPIS INFORMACIJSKEGA SISTEMA V ADRII MOBIL D.O.O.

V podjetju so po natančni analizi prodaje, mnenja Infotehne in Adriinih skrbnikov aplikacij leta 1997 začeli projekt prenove informacijskega sistema (IS). Cilji projekta in organizacijska struktura podjetja so bili določeni do leta 1998, ko je podjetje začelo zbirati ponudbe izvajalcev za izdelavo novega IS. Za zunanjega izvajalca se je podjetje odločilo, ker informatiki v podjetju niso bili dovolj usposobljeni za tako obsežen projekt, po drugi strani pa štirje zaposleni v informacijski službi poleg rednega dela tudi časovno ne bi zmogli tako obsežnega projekta.

Adria Mobil d.o.o. se je odločila, da bo celoten IS razdelila na dva dela, poslovni in proizvodni. Poslovnega so poimenovali Poslovno informacijski sistem (PIS), ki naj bi pokrival področje računovodstva in financ, drugi del pa naj bi se nanašal na programsko rešitev, ki bi bila v celoti prilagojena proizvodnemu procesu, kot ga uporablja Adria Mobil. Izmed vseh ponudnikov, ki so se prijaviili za rešitev proizvodne aplikacije, se je podjetje odločilo za podjetje Apros, ki je ponudilo celovit IS za upravljanje proizvodnje, imenovan UPRO.

Osnova izbranega programskega produkta je bila baza podatkov, ki je uporabljala sistem za upravljanje baze podatkov (SUBP)¹ Paradox. Kasneje so se zaradi stabilnosti in hitrosti IS odločili za prehod na relacijsko bazo InterBase.

Konec leta 2002 in v začetku leta 2003 so oba sistema (PIS in proizvodni sistem) povezali na ključnih delih, to je na področju prenosa faktur.

2.1. UPRO – Upravljanje PROizvodnje

UPRO je izdelek podjetja Apros, računalništvo, d.o.o. iz Novega mesta. To je sodoben interaktivni računalniški paket, ki je namenjen podpori vodenja proizvodnje v manjših in srednje velikih podjetjih. Zaradi njegove univerzalnosti ga je mogoče uporabljati v proizvodnji po naročilu kot tudi v maloserijski in velikoserijski proizvodnji. S svojimi rešitvami na področju planiranja, spremljanja proizvodnje in vodenja zalog je usmerjen v

¹ SUBP je zbirka programov, ki omogočajo tvorjenje, uporabo in vzdrževanje baz podatkov (Grad, Jaklič, 1996, str.145).

reševanje glavnega izziva proizvodne organizacije, ki se glasi: »Kako izboljšati racionalnost proizvodnega procesa?«.

UPRO je napisan v okolju Delphi podjetja Borland in je izdelan po konceptih objektno orientiranih metod razvoja sistemov. Iz tega izhaja tudi velika prilagodljivost in možnost nadgradnje sistema po posameznih modulih in znotraj njih. Sistem so ravno za potrebe Adrie prilagodili do podrobnosti.

Program deluje na različnih SUBP (Paradox, InterBase, SQL Server), odvisno od želja in zahtev kupca. Odlikujejo ga:

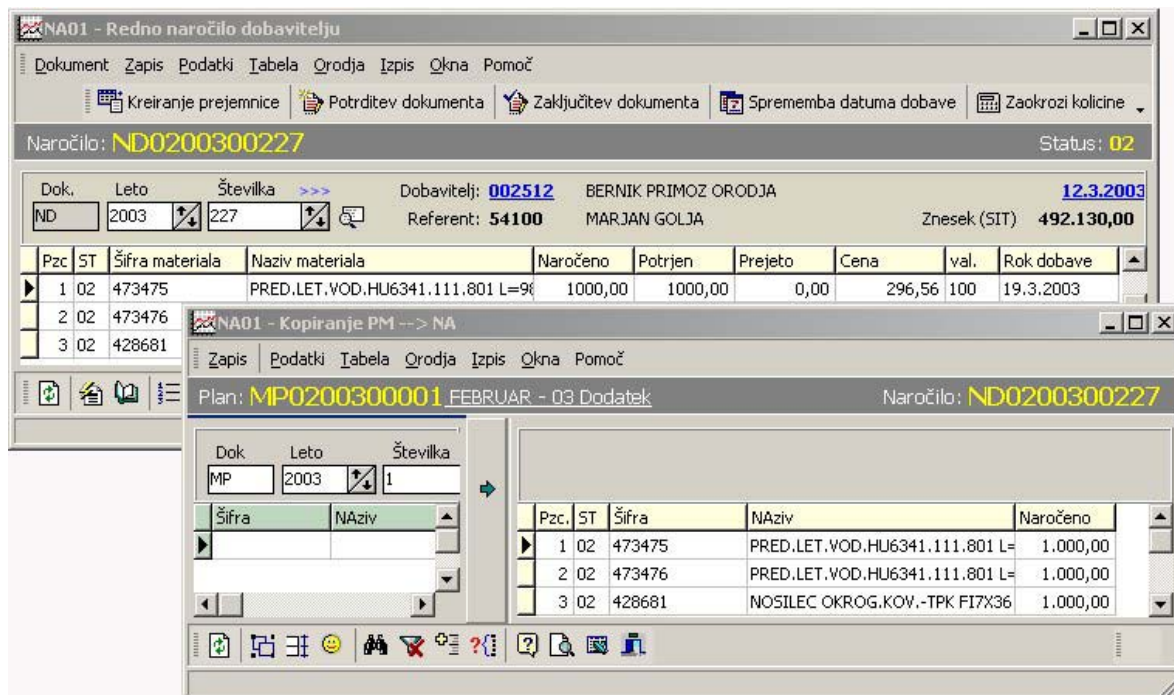
- enostavna uporaba in prijaznost paketa,
- visoka prilagodljivost s parametri,
- dobra zaščita podatkov in programov s prijavnimi gesli,,
- interaktivna navodila za delo s programi ter
- visoka stopnja integriranosti v Windows okolje.

Adria se je odločila za pokrivanje petih poslovnih področij, in sicer na področju tehnologije, proizvodnje, prodaje, nabave in UDOK (upravljanje z dokumenti), ki ga predstavljajo posamezni moduli.

Modul nabave (Interni podatki podjetja, leto 2004):

- možnost priprave cenikov po dobaviteljih;
- možnost avtomatične priprave novega cenika;
- možnost izpisa plana nabavnih sredstev;
- možnost naročanja storitev;
- prenos vseh poročil in analiz v Excel;
- možnost avtomatičnega prenosa potrebnih materialov iz plana proizvodnje v naročilo;
- možnost oblikovanja dokumentov za vsakega dobavitelja posebej;
- cene v katerikoli valuti;
- 2 obliki nabave (klasična, kooperacijska);
- direktno pošiljanje dokumentov (naročilo, itd.) po FAX-u;
- priprava dokumentov v kateremkoli jeziku (v šifrantu partnerja izbran jezik, po katerem se dokument pripravi);
- spremljanje zadnjih nabavnih cen.

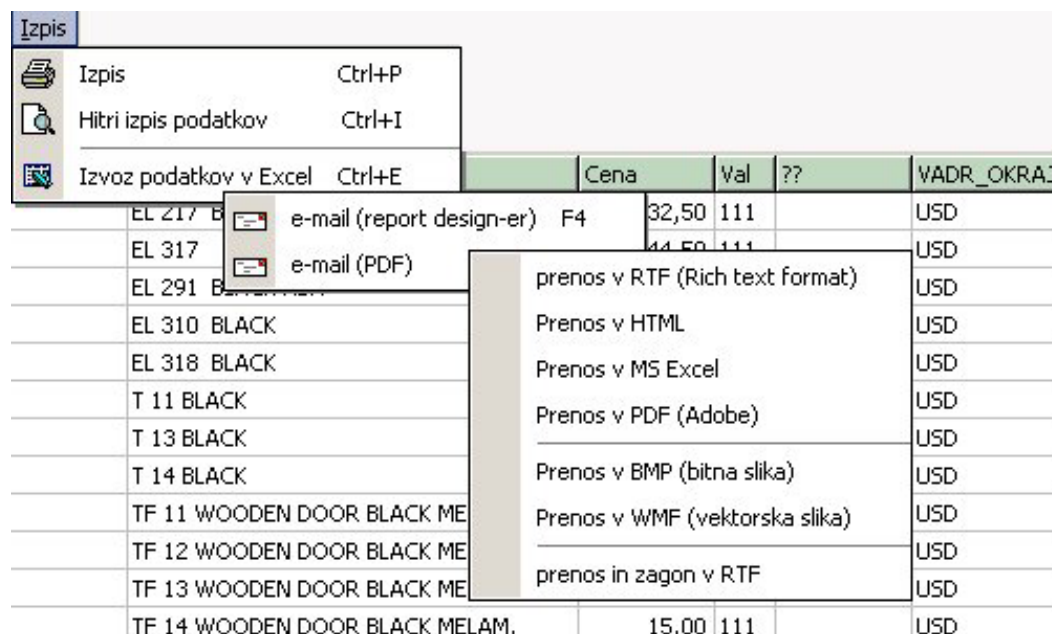
Slika 4: Primer prenosa potrebnih materialov iz plana proizvodnje v naročilo



Vir: Interni podatki podjetja, leto 2003.

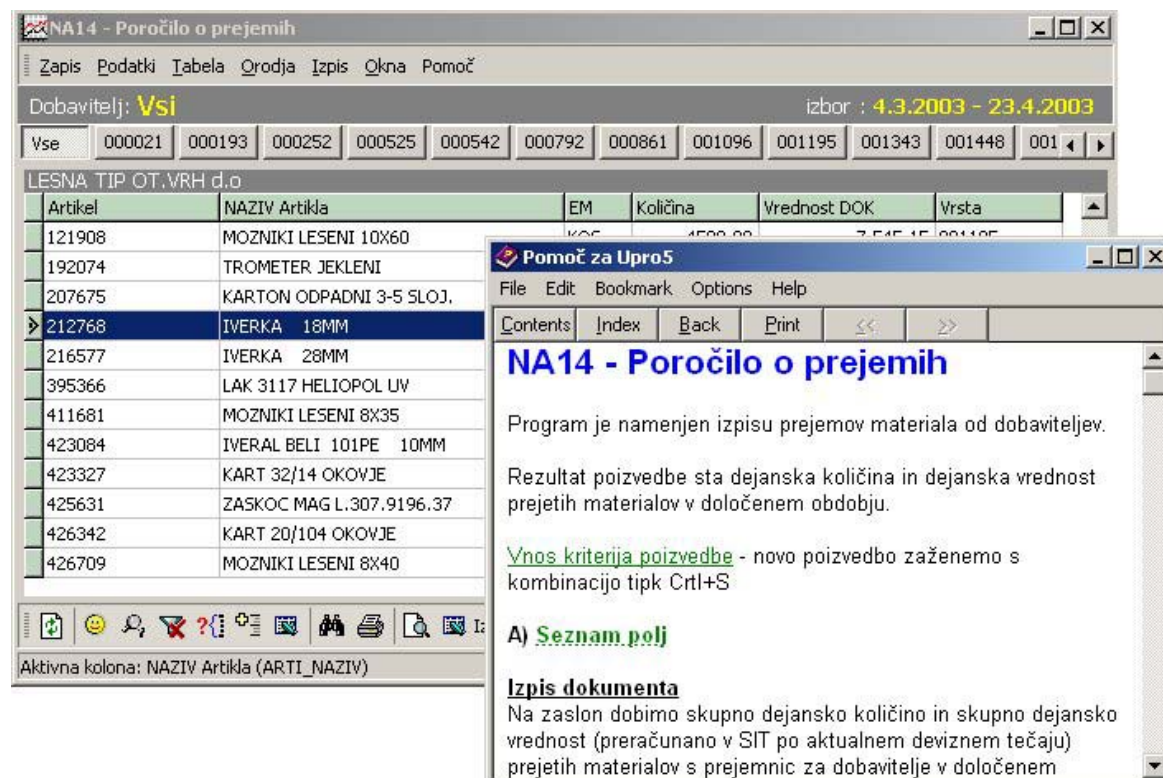
UPRO je programski paket, kar pomeni, da ima module že »sprogramirane«. Sem lahko štejemo obliko oken, posamezna vnosna polja oziroma njihovo lego, interaktivno pomoč, medsebojno modularno povezanost, izvoz dokumentov ter podatkov v ostale programe, osnovno zasnovo podatkovne baze, itd. Nastavitev parametrov in dodajanje novih rešitev, ki bodo služile popolni ustreznosti poslovanja Adrie, bo potrebno še razviti. V ta namen je informacijska služba v sodelovanju z analitiki podjetja Apros naredila načrt aktivnosti aplikacijskega projekta. Določili so korake in aktivnosti, ki jih bo potrebno opraviti, da bi se UPRO prilagodil potrebam poslovanja na prej omenjenih petih področjih.

Slika 5: Primer intergriranosti programskega paketa UPRO z IS Windows



Vir: Interni podatki podjetja, leto 2004.

Slika 6: Primer interaktivne pomoči programskega paketa UPRO

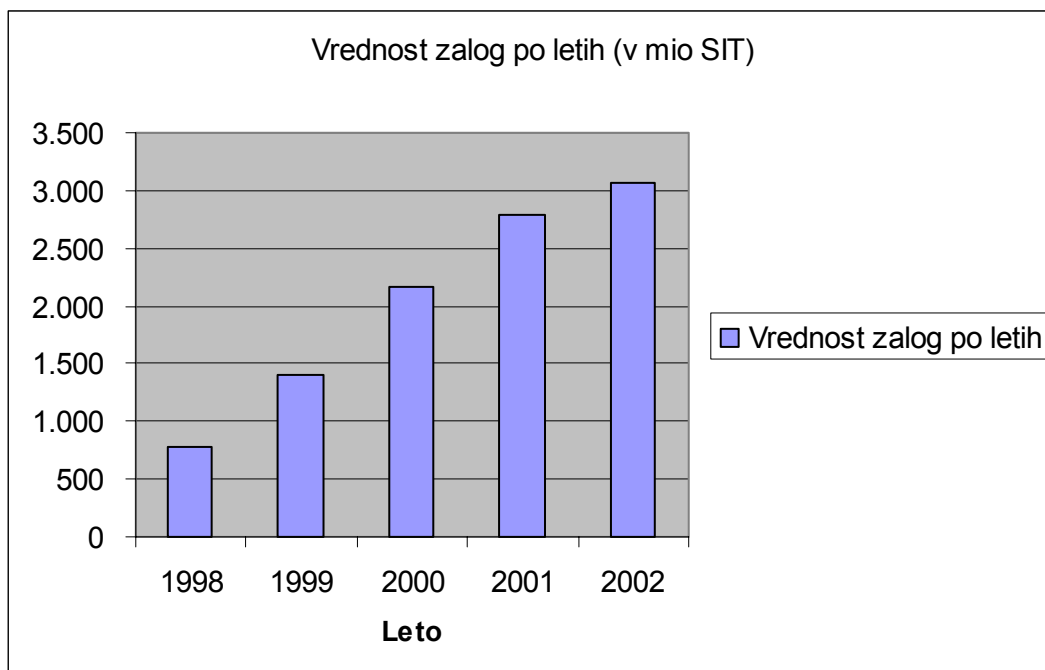


Vir: Interni podatki podjetja, leto 2003.

3. OPIS NABAVNEGA SEKTORJA ADRIE MOBIL D.O.O.

V opisu nabavnega sektorja Adrie Mobil d.o.o. bom predstavil predvsem vidik, zaradi katerega se je v podjetju pojavila težava reševanja reklamacij. Problem do danes ni imel velike teže, a z večanjem obsega proizvodnje in s tem povezanim obsegom dela, je reševanje reklamacij potekalo počasi in na dokaj nezanesljiv način. S tem mislim predvsem na problem pridobivanja informacij, ki so za nadaljnje sprejemanje odločitev še kako pomembne.

Slika 7: Vrednost zalog v zadnjih petih letih v Adrii Mobil d.o.o.

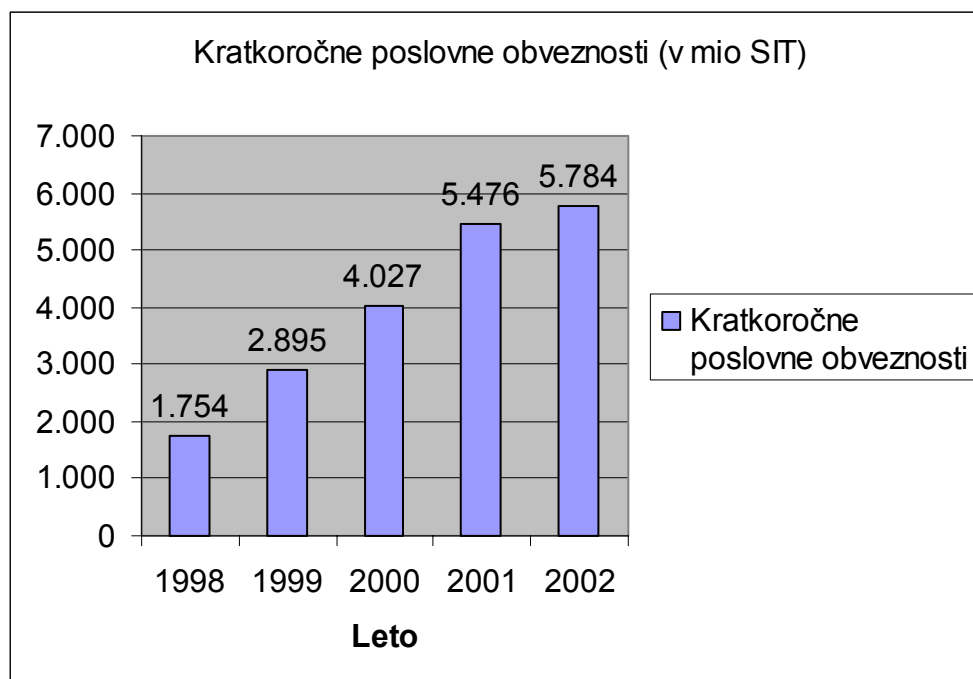


Vir: Interni podatki podjetja, leto 1998-2002.

Ker je podjetje proizvodno orientirano, predstavljajo pomemben dejavnik zaloge, kar nam prikazuje tudi slika 7. Le-te so se v zadnjih petih letih stalno povečevale. Posledično predstavljajo pomemben dejavnik tudi kratkoročne poslovne obveznosti, saj se v njih odraža obseg nabave. Le-ta se je v zadnjih petih letih prav tako povečeval, kar nam prikazuje slika 8.

Zaradi večanja nabave, se povečujejo tudi zaloge, zato postane vprašanje hitrosti reševanja reklamacij še kako pomembno.

Slika 8: Kratkoročne poslovne obveznosti v zadnjih petih letih v Adrii Mobil d.o.o.



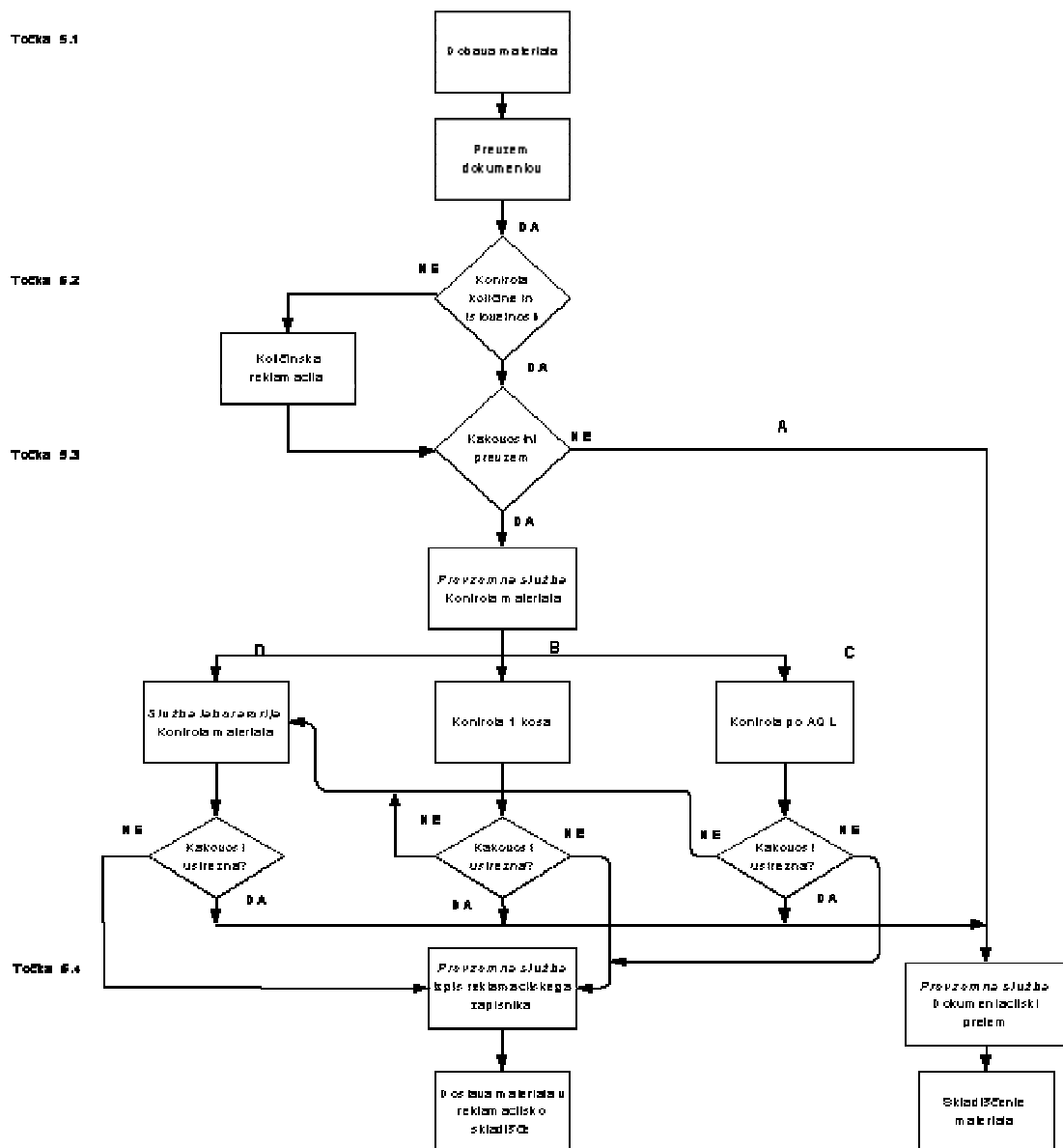
Vir: Interni podatki podjetja, leto 1998-2002.

4. OPIS REŠEVANJA REKLAMACIJSKEGA POSTOPKA V ADRII MOBIL D.O.O.

4.1. Reklamacije

Reklamacijski postopek v Adrii Mobil d.o.o. lahko prikažemo z ustreznim hodogramom, ki ga bom v nadaljevanju tudi podrobno opisal. S hodogramom grafično prikažemo postopek in zaporedje akcij, ki so potrebne za opravilo določene naloge (slika 9).

Slika 9: Obstoječi hodogram aktivnosti postopka reševanja reklamacij



Vir: Interni podatki podjetja, leto 2004.

Dobava materiala in prevzem dokumentov

Na osnovi naročila nabavne službe prispe material v Adrio Mobil d.o.o., kjer ga prevzame prevzemna služba.

Nabavni proizvodi tujih dobaviteljev prispejo s tovrnim listom, nabavni proizvodi domačih dobaviteljev pa z dobavnico. Na osnovi teh dveh dokumentov se izpiše prejemnica in se izvede količinsko-kakovostni prevzem.

Kontrola količine in istovetnosti

V tej fazi postopka se vrši:

- ugotavljanje točne količine prispelih nabavnih proizvodov,
- primerjanje te količine z deklarirano na spremnem dokumentu in
- ugotavljanje istovetnosti nabavnih proizvodov.

Količinski prevzem izvaja prevzemna služba. Preverjanje se opravi pred kakovostnim prevzemom nabavnih proizvodov. Število palet oziroma kolijev se preveri ob razkladanju. Količino prispelih materialov je potrebno preveriti v roku, ki je naveden v pogodbi oziroma v osmih dneh, če to ni navedeno v pogodbi.

Količina nabavnih proizvodov, ki jih Adria Mobil d.o.o. naroča, izhaja iz naročila in odpoklica nabavnih proizvodov. Vsako odstopanje od tako naročenih in odpoklicanih količin brez predhodnega soglasja Adrie Mobil d.o.o., se lahko šteje za predmet reklamacije.

Če je izdobljena količina večja od naročene, odgovorni komercialist o tem obvesti dobavitelja izven formalnega reklamacijskega postopka. Od dobavitelja zahteva uskladitev dokumentacije, če le-ta ni usklajena. Vse dogovore vodi tako, da niso prizadeti finančni in poslovni interesi Adrie Mobil d.o.o.

Če je izdobljena količina manjša od navedene količine v spremnih dokumentih (dobavnica, prevoznica), Prevzemna služba sproži formalni reklamacijski postopek. Hkrati se ocenijo posledice izpada dobavljene količine in možnosti odprave le-teh. Če je ogrožen redni potek planirane proizvodnje, direktor nabavnega sektorja o tem telefonsko ali pisno obvesti direktorja proizvodnega sektorja, kateri preuči morebitni izpad proizvodnje (sprememba delovnega plana, zastoj, nedovršena proizvodnja,...) in o tem telefonsko obvesti direktorja sektorja trženja.

Če se prejeta količina ujema z naročeno količino nabavnih proizvodov, prevzemalec v "prejemnici" vstavi črtico (--) v rubriko količinski manjko. Če se prejeta količina ne ujema z naročeno količino, se v omenjeni rubriki vpiše število manjkajočih nabavnih proizvodov.

Kakovostni prevzem

Kakovostni prevzem je postopek, pri katerem prevzemna služba na enega od štirih, v nadaljevanju opisanih načinov preveri, ali sprejeti nabavni proizvodi kakovostno ustrezajo predpisanim PKP (postopek kontrole in prevzema proizvodov). Testiranja, ki jih zaradi pomanjkanja opreme ni v stanju opraviti prevzemna služba, se predajo na kontrolo v službo laboratorija.

Načini kontrole

Pri potrjevanju nabavnih proizvodov v prejemnico, se na njej računalniško izpiše ena od črk (A, B, C, D), ki so navedene pri opisu načinov kontrole. Izpiše se tudi številka PKP tako, da v nadaljevanju prevzemnik lahko v programu UDOK (program za upravljanje z dokumentacijo) najde želeni PKP in pogleda njegovo vsebino. Vodja laboratorija na osnovi predhodnih izkušenj oziroma števila reklamacij, ki mu jih posreduje vodja prevzemne službe, vnese v program UPRO (program za upravljanje s proizvodnjo) začetno oceno za nov material tj. oznako A,B,C,D, ki se nato izpiše na prejemnici. S tem je prevzemnik v prevzemni službi seznanjen na kakšen način izvede pregled.

Vodja laboratorija spreminja nivo zahtevnosti vhodne kontrole oziroma ažurira prehode med načini pregleda pri določeni poziciji – prehodi npr. med B in C s pomočjo kvartalnega obdobja glede na oceno materiala (podobno kot pri ocenjevanju dobavitelja). Spremembe se vnesejo v program UPRO.

Kakovostni prevzem oziroma prevzem nabavnih proizvodov se izvaja glede na oceno materiala.

A: Kakovostni prevzem se ne izvaja:

Za določene nabavne proizvode, ki spadajo med nestandardizirano blago, to so npr. stroji, orodja, oprema in material, ki se ne vgrajuje v proizvode (vata, čistila), se ne izvaja kakovostni prevzem. Ti nabavni proizvodi so količinsko pregledani, prav tako pa se potrdi tudi njihova istovetnost. Prevzemna služba izvede le dokumentacijski prejem. Ti nabavni proizvodi so na spisku pozicij v programu UPRO zavedeni pod oznako A, oznaka pa je vidna tudi na prejemnici.

Načini kontrole opisani pod oznakami B, C in D se navezujejo na standardizirani material.

B: Kontrola enega kosa materiala:

Prezemna služba izvaja kontrolo enega kosa – kakovostni pregled po metodi B v primeru, ko nabavni proizvodi niso zavedeni kot kritični, so standardizirani (npr. vijaki) ali so podvrženi poškodbam (steklo). V to področje pregleda spadajo tudi vse pozicije za katere ni napisan PKP.

Iz vsake prispele pošiljke vzamemo po en kos in ga pregledamo glede na zahtevane karakteristike v PKP. S tem se izognemo serijskim napakam. V primeru, da prevzemnik odkrije neskladje, lahko sproži reklamacijski postopek, ali pa kos prinese na dodatno testiranje v laboratorij. V primeru da sta pri kontroli petih zaporedno pregledanih pošiljk dve pošiljki zavrneni, preidemo na kontrolo opisano pod točko C – Kontrola po AQL.

C: Kontrola po AQL (dvojno vzorčenje, normalni način II.):

Vsako pošiljko nabavnih proizvodov kontroliramo kakovostno po predpisani metodi vzorčenja AQL (Acceptable Quality Level). V to skupino spadajo vsi nabavni proizvodi, ki jih uvrščamo med kritične materiale glede na število predhodnih reklamacij. V primeru petih zaporedno pregledanih neoporečnih pošiljk, preidemo na kontrolo nabavnih proizvodov, ki je opisana pod točko B.

D: Kontrola v laboratoriju:

Kontrola v laboratoriju se izvaja v vseh primerih, ko se v PKP zahtevajo določena testiranja, ki jih zaradi pomanjkanja opreme ne more izvesti prevzemna služba. Če se ugotovijo neskladnosti, vodja laboratorija obvesti prevzemno službo, da le-ta sproži reklamacijski postopek. Ravno tako vodja laboratorija obvesti prevzemno službo, če je material ustrezen, da se izvrši dokumentacijski prevzem.

V vsakem PKP je napisano, katere teste izvede prevzemna služba in katere služba laboratorija.

Kakovost nabavnih proizvodov in dovoljena odstopanja so določena s tehničnimi specifikacijami dobavitelja, tehnično prevzemnimi pogoji in PKP. V skladu z določili PKP prevzemna služba v skladišču izvaja vhodno kontrolo kakovosti nabavnih proizvodov.

V primeru, da ni izdelanega PKP za določene nabavne proizvode - pozicije, uporablja prevzemna služba za kakovostni prevzem nabavnih proizvodov načrte, prospekte, etalone, tehnično prevzemne pogoje, itd. V tem primeru prevzemna služba izvede vizuelno oziroma funkcionalno kontrolo najmanj enega kosa (nabavni proizvodi so zavedeni na prejemnici pod oznako B).

Kakovostni prevzem - ustreza

Če nabavni proizvodi ustrezajo našim zahtevam, prevzemnik potrdi "prevzemnico" s podpisom v rubriko količinski in kakovostni prevzem in v rubriki kakovostni manjko vstavi črtico (--).

Kakovostno ustrezne nabavne proizvode označi z žigom in vpiše številko naročila ali z nalepko zelene barve (Sprejem - Skladni nabavni proizvodi).

Kakovostni prevzem - ne ustreza

Če nabavni proizvodi ne ustrezajo našim zahtevam, jih prevzemnik označi z rdečo etiketo (Zavrnitev - Neskladni nabavni proizvodi) in vskladišči v reklamacijsko skladišče ter na "prejemnici" izpiše v rubriki kakovostni manjko številko neustreznih nabavnih proizvodov. Evidenco o vseh reklamiranih nabavnih proizvodih v reklamacijskem skladišču vodi referent v nabavnem sektorju.

Po dogovoru z dobaviteljem glede reklamiranih nabavnih proizvodov, so možnosti za rešitev reklamacije naslednje:

- zamenjava celotne prejete količine proizvodov;
- dobavitelj izvede prebiranje ali popravilo v Adria Mobil d.o.o.;
- Adria Mobil d.o.o. izvede prebiranje in popravilo ob strošku/enoto;
- zamenjava neustreznih (reklamiranih) nabavnih proizvodov;

- prevzem pod posebnimi pogoji, ki se izvede ob soglasju ustreznih sektorjev (služb) Adrie Mobil d.o.o.

Če so odstopanja od predpisane kakovosti ugotovljena na proizvodni liniji, sta delovodja in vodja proizvodnje odgovorna za prekinitev vgradnje spornega nabavnega proizvoda.

4.2 Postopek reklamacije

Izhodišče

Vse pogoje nabavnih proizvodov (delov in sklopov) določa nabavna pogodba. Nabavna pogodba, dopolnila pogodbe in iz njih izhajajoči izvedbeni dokumenti (tehnično prevzemni pogoji, naročila, odpoklici, plani, itd.), kakor tudi tehnične in komercialne specifikacije dobavitelja, predstavlja pravno osnovo za uveljavljanje vseh reklamacijskih zahtevkov.

Izdobavljeni proizvodi lahko odstopajo od zahtev po količini, kakovosti ali roku dobave. Vsako odstopanje od pogodbeno dogovorjenih pogojev, ne glede na to, ali je prišlo do konkretne škode, izgube ali dodatnih stroškov na strani Adrie Mobil d.o.o., lahko predstavlja osnovo za sprožitev reklamacijskega postopka.

Cilji vsakega reklamacijskega postopka so naslednji:

- zagotoviti nemoten potek proizvodnega procesa Adrie Mobil d.o.o. ali zmanjšati motnje na najmanjšo možno mero;
- doseči povrnitev vseh stroškov, škode ali izgube (neposredne ali posredne), ki jo je Adria Mobil d.o.o. utrpela zaradi nespoštovanja dogovorjenih pogojev s strani dobavitelja;
- preprečiti, da bi prišlo do ponovitve problemov v prihodnje.

Ponavljajoče se reklamacije znižujejo oceno kakovosti dobavitelja in lahko sprožijo postopek za zamenjavo le-tega.

Ugotavljanje odstopanj

Odstopanja od dogovorjenih pogojev dobave se običajno ugotavlja ob fizičnemu prevzemu nabavnih proizvodov. Glede na pogoje in klasifikacijo kakovosti dobavitelja se prevzem izvaja v prevzemnem skladišču.

Skrite napake se lahko ugotovijo šele v toku proizvodnega procesa, ob končni kontroli kakovosti proizvodov Adria Mobil d.o.o., ali ob uporabi proizvodov v toku garancijskega roka.

Če določila nabavne pogodbe v posameznih primerih ne določajo drugače, je Adria Mobil d.o.o. upravičena do sprožitve reklamacijskega postopka in odškodnine ne glede na to, kdaj in kako je bilo odstopanje ugotovljeno.

V primeru, če je bilo odstopanje ugotovljeno v sklopu vhodne kontrole ob prevzemu nabavnih proizvodov, prevzemnik izpolni reklamacijski zapisnik in ga dostavi komercialistu v nabavno službo, ki je odgovoren za nabavo reklamiranega nabavnega proizvoda in za izvedbo reklamacijskega postopka.

Če odstopanje ni bilo ugotovljeno pri samem prevzemu nabavnih proizvodov, oseba, ki ugotovi odstopanje, napiše prijavo napake in jo posreduje prevzemni službi, le-ta napiše reklamacijski zapisnik in ga pošlje v nabavno službo, ki sproži zgoraj omenjeni postopek.

Formalni postopek reklamacije

Za reševanje reklamacij od kooperacijskih partnerjev in ostalih dobaviteljev, je odgovoren odgovorni komercialist. Odgovorni prevzemalec v prevzemni službi izpolni reklamacijski zapisnik, ki ga pošlje komercialistu v nabavno službo.

Odgovorni prevzemalec za kooperacijske partnerje izpolni tudi obrazec "prijava napake" ter original prijave skupaj z reklamiranimi nabavnimi proizvodi vrne dobavitelju. Kopijo (modre barve) obrazca "prijava napake" dostavi odgovornemu komercialistu v nabavno službo. V kolikor odgovorni komercialist za kooperacijske partnerje ne doseže pozitivno rešiti reklamacije, se sproži formalni postopek reklamacije. Če odgovorni prevzemalec ugotovi, da je do odstopanj in s tem do škode prišlo zaradi

nenatančnega dela ali napak zaposlenih v Adrii Mobil d.o.o., na to še posebno opozori odgovornega komercialista.

Odgovorni komercialist na osnovi reklamacijskega zapisnika izvede naslednje:

- nemudoma obvesti dobavitelja o nastali situaciji in zahteva od njega ukrepe v skladu s predlogi reklamacijskega zapisnika;
- odredi pogoje skladiščenja reklamiranih proizvodov;
- z razvojno tehničnim sektorjem in področjem kakovosti (službo kakovosti) odredi pogoje eventuelne uporabe reklamiranih nabavnih proizvodov (prebiranje, popravilo, dodelava, itd.).

Reklamacijske zapisnike hrani komercialist v nabavni službi (zapisi in arhiviranje za obdobje 3 let).

Reklamacija dobavnega roka

Kadar naročeni nabavni proizvodi niso izdobljeni v terminskih rokih, dogovorjenih z nabavno pogodbo, ima Adria Mobil d.o.o. pravico uveljaviti posledično škodo iz tega naslova.

V primeru, če je prišlo zaradi odstopanj v spoštovanju dobavnih rokov do zastojev v proizvodnji in odpremi gotovih proizvodov Adrie Mobil d.o.o., je za ugotovitev vrste in obsega škode odgovoren direktor sektorja, v katerem je škoda nastala. Zahtevke za povračilo nastale škode posreduje v pisni obliki direktorju nabavnega sektorja, ki vodi postopek izterjave posledičnih škod od dobaviteljev.

Uveljavljanje in izterjava odškodnine

Če z dobaviteljem pride do sporazuma glede načina reševanja reklamacije in eventuelne višine in oblike plačila odškodnine, vodja nabavne službe o tem obvesti direktorja gospodarskega sektorja. Če z dobaviteljem ne pride do sporazuma, prepusti odgovorni nabavni komercialist zadevo v obravnavo direktorju nabavnega sektorja.

Zapisi in arhiviranje

Reklamacijski zapisniki se arhivirajo in hranijo v nabavni službi za dobo treh let.

Zapisi o kakovosti se arhivirajo in hranijo v prevzemni službi in službi laboratorija za dobo enega leta.

5. INFORMACIJSKI SISTEMI IN BAZE PODATKOV

5.1. Informacijski sistemi

Naj navedem nekaj definicij, ki nam bodo služile pri nadaljnjem branju in razumevanju.

Informatika je znanstvena disciplina, ki se ukvarja s strukturo, programskimi jeziki in programiranjem naprav za obdelavo podatkov, pa tudi z metodologijo njihove uporabe, vključno z vzajemnim vplivom med človekom in strojem (Gradišar, Resinovič, 1996, str. 2).

Poslovna informatika je znanstvena disciplina, ki se ukvarja z oblikovanjem, uvajanjem in izvajanjem poslovnih informacijskih sistemov (Gradišar, Resinovič, 1996, str. 3).

Informacijski sistem je sistem, v katerem se ustvarjajo, shranjujejo in pretakajo sporočila in informacije. Poslovni informacijski sistem je informacijski sistem v poslovnem sistemu (Gradišar, Resinovič, 1996, str. 3).

Cilj poslovnih informacijskih sistemov je celovita obravnava podatkov in informatizacija poslovnih procesov posameznih poslovnih funkcij ali celotnega podjetja, kot tudi zagotavljanje informacij za poslovanje in obvladovanje informacijskih potreb odločevalcev (Kovačič, 1998, str. 50).

Tradicionalni pristopi razvoja informatike, pravimo jim tudi parcialni, običajno problematike razvoja informatike ne zajamejo v celoti, na nivoju podjetja, temveč se osredotočajo na posamezna funkcijska ali

organizacijska področja oziroma v razvoj uporabniških programskih rešitev, namenjenih tem področjem.

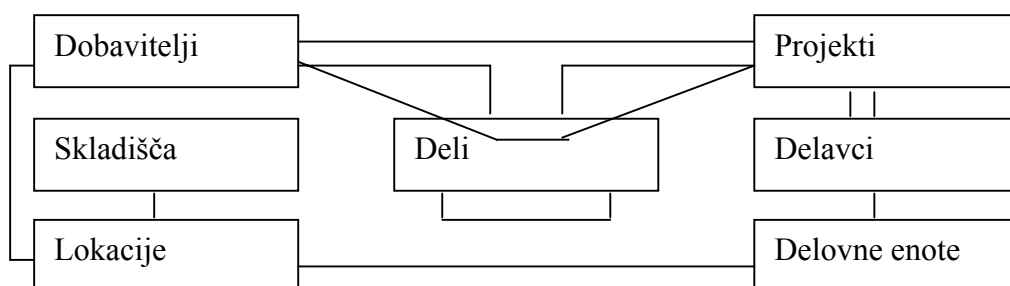
Uporabniške programske rešitve, v literaturi jih najdemo tudi pod izrazi uporabniški programi, aplikativne rešitve ali aplikacije, pojmujejo kot računalniške programe, ki so po svoji funkciji usmerjeni k uporabniku, ker pomagajo reševati konkretne probleme pri njem (Turk, 1987). Parcialni ali neceloviti pa zato, ker obravnavajo le posamezne dele oziroma postopke poslovanja podjetja, kar vodi k ločenemu razvoju operativno neodvisnih in največkrat nepovezanih programskih rešitev (Kovačič, 1998, str. 59).

5.2. Baze podatkov

Baza podatkov (BP) je zbirka (množica) medsebojno povezanih operativnih podatkov, ki so shranjeni v računalnikovem pomnilniku brez nepotrebne podvajanja na način, ki omogoča njihovo uporabo različnim uporabnikom z različnimi potrebami glede uporabe. Podatki so shranjeni tako, da so neodvisni od programov, ki jih uporabljajo (Grad, Kovačič, Barle, 1996, str. 1).

Operativni podatki so lahko proizvodni podatki, računovodski podatki, podatki o delavcih ali študentih in podatki za planiranje. Privzemimo, da je uporabnik proizvodna organizacija, ki hrani informacije o trenutno pomembnih projektih, o delih, ki se rabijo v okviru teh projektov, o dobaviteljih teh delov, o skladiščih v katerih se ti deli hranijo in o delavcih, ki delajo na teh projektih. To so najosnovnejši elementi, o katerih se podatki hranijo v bazi podatkov. Možna organizacija povezav teh elementov je prikazana na naslednji sliki (Grad, Kovačič, Barle, 1996, str. 2).

Slika 10: Prikaz elementov BP in povezav med njimi



Vir: Grad, Kovačič, Barle, 1996, str. 2.

V bazi so tisti podatki, ki so potrebni za opravljanje delovnega procesa, in tisti, za katere obstajajo zahteve uporabnikov (relevantni podatki). Podatkovna baza je neredundantna (brez ponavljanj) zbirka podatkov o stanju sistema in je strukturirana na način, ki je opisan v njeni shemi. Ta shema je opis sestave in omejitev stvarnega sistema s pomočjo izbranega modela podatkov. Podatkovna baza je zbirka podatkov o vseh pojavljajih objektov, vseh povezavah in vseh njihovih atributih, ki so opisani v shemi podatkovne baze. Podatkovna baza označuje zbirko podatkov, ki opisujejo stanje sistema v posameznem trenutku, oziroma pomeni model podatkov, ki opisujejo stanje objektov sistema, njihovih medsebojnih povezav in atributov objektov in povezav (Srića, Treven, Pavlić, 1995, str. 261).

Bazo podatkov lahko pojmujeemo kot enega osnovnih življenjskih virov organizacije, ki mora biti oblikovana tako, da:

- omogoča hiter dostop do podatkov,
- vsebuje točne podatke brez preobilja podatkov oziroma odvečnih podvajanj,
- omogoča učinkovito delo,
- je prilagodljiva in
- zagotavlja varnost.

6. POSLOVNI PROCESI IN PRENOVA POSLOVANJA

V bližnji preteklosti je bilo spremembam mogoče slediti dokaj kontinuirano. Podjetja so sledila spremembam s pomočjo avtomatizacije procesov, programov izboljšav produktivnosti in kvalitete, itd. Z rastjo tempa, obsegom naraščajoče konkurence in razvitostjo tehnologije, pa so se pojavile potrebe po novih pristopih. Kot rešitev se je ponudil koncept prenove poslovnih procesov oziroma prenova poslovanja.

Podjetja se morajo torej zavedati, da ni dovolj le obvladovanje trenutnega poslovnega modela (načina poslovanja), ampak je pomembno tudi vlaganje velikega dela svojih prizadevanj v inovativno iskanje novih poslovnih priložnosti, spremljanje sprememb na tržišču in s tem nenehno prilagajanje tako strategije kot tudi same organizacijske strukture podjetja. Prav tako je vse večjega pomena čim boljše obvladovanje in izkoriščanje informacijske tehnologije v svojem poslovanju (Gašparin, Volovšek, 2002).

Prenova poslovnih procesov je eden od nešteti členov za ohranjanje uspešnosti podjetij, vendar je potrebno poudariti, da se uspešna prenova ne sme nikoli zaključiti. Podjetja, ki se odločijo za prenavo poslovnih procesov, naredijo napako, ko po zaključku prenove poslovnih procesov, narejenih s strani svetovalnih podjetij, ne nadaljujejo prenove procesov v lastni režiji. Svetovalna podjetja naredijo model poslovnih procesov, ki je dober v danem trenutku, ne pa v prihodnosti, zato bi morala podjetja ta model, glede na razmere v okolju, stalno spreminjati in izboljševati (Gašparin, Volovšek, 2002).

Prenova poslovnih procesov je sodoben pristop k obvladovanju poslovanja in pomeni spreminjanje temeljnega delovnega procesa. Prenova zahteva ekspertna tehnološka, informacijska, ekonomska, organizacijska in druga znanja. Posebno veliko vlogo pri prenovi procesov ima informacijska tehnologija in to v vseh fazah prenove (tako pri načrtovanju kot kasnejšem delovanju prenovljenih procesov).

Izraz »prenova poslovnih procesov« se je najprej pojavil na raziskovalnem področju v devetdesetih letih pod kratico BPR (Business Process Redesign) v raziskovalnem programu MIT (Massachusetts Institute of Technology). Uporabljen je bil skupaj z ugotovitvijo oziroma osnovnim spoznanjem raziskave, objavljene v letu 1990 (Davenport, 1993), da uporaba sodobne informacijske tehnologije v združbah ne predstavlja le avtomatizacije ravnalskih in izvajalskih opravil, temveč neposredno močno vpliva na način in kakovost njihovega izvajanja (Kovačič, 1998, str. 84).

V preteklosti in tudi še v sedanosti je bil in je zelo uporaben koncept celovitega obvladovanja kakovosti (TQM - angl. Total Quality Management). Razlike med prenavo poslovnih procesov in celovitim obvladovanjem kakovosti pa kaže naslednja tabela.

Tabela 1: Primerjava prenove poslovnih procesov (BPR – Business Process Reengineering) in celovitega obvladovanja kakovost (TQM)

	BPR	TQM
Raven sprememb	radikalna	postopna
Izhodišče	prenovljeni proces	obstoječi proces
Potreben čas	dolg	kratek
Frekvenca sprememb	enkratna	enkratna/stalna
Sodelovanje	»ključni« izvajalci	vsi
Ciljno področje	poslovni proces	funkcija, oddelek
Tveganje	visoko	nizko
Naložba	v začetku visoka	nizka, trajna
Usmeritev	tehnologija	ljudje
Vrsta spremembe	učinkovitost uspešnost	in kakovost

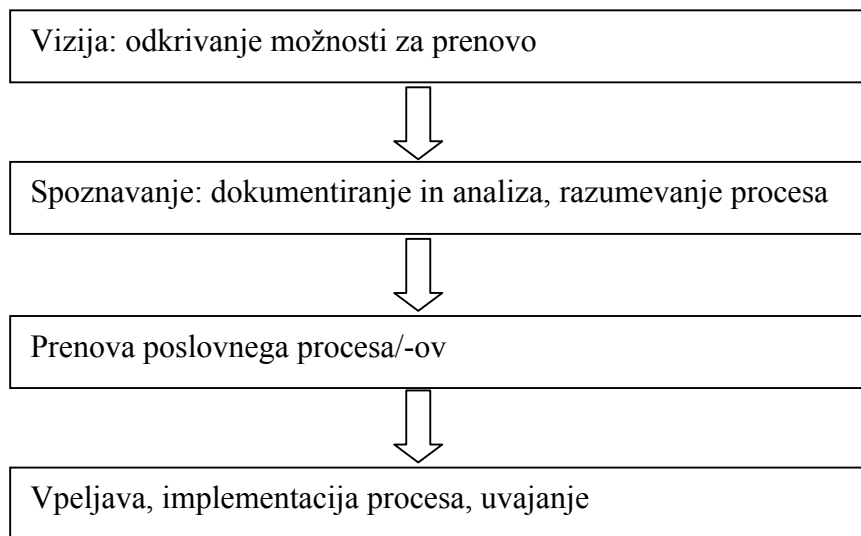
Vir: Kovačič, 2003, str. 28.

Vzpon zanimanja za prenovo poslovnih procesov pomeni nov pogled na poslovanje podjetja kot na množico poslovnih procesov v sami organizaciji in tudi v zunanjem svetu strank, dobaviteljev, regulatorjev in drugih deležnikov. Vse večji je poudarek na procesnem inženirstvu, katerega naloga je izbrati, usposobiti ali izumiti poslovni proces, da bi z njim zadovoljili potrebe vseh, znotraj in zunaj podjetja (Jackson, Twaddle, 1997, str. 9).

Prenova poslovnih procesov pomeni analizo obstoječega poslovnega modela s ciljem izdelati konkurenčen poslovni model, ki bo v skladu tako z zahtevami, ki jih narekuje tržišče, kot tudi v skladu s samo strategijo podjetja.

Načini pristopov k reševanju poslovnih procesov s katerimi se srečujejo podjetja so lahko različni in imajo različno število stopenj razvoja. Tako je pri dvostopenjskem potrebno najprej opredeliti značilnosti poslovnega procesa, ki poteka znotraj podjetja (modeliranje in analiza) in ga temeljito prenoviti. Šele nato lahko pričnemo s ponovnim načrtovanjem organizacijske združbe ali poslovnih procesov, ter z zagotavljanjem organizacijske in informacijske podpore prenovljenemu poslovnemu procesu (Kovačič, 1998, str. 84). Bolj podrobno pa lahko prenovo projektne procesa obravnavamo skozi štiri faze.

Slika 11: Splošni koraki pri prenovi poslovnih procesov



Vir: Burke, Peppard, 1995, str. 32.

Prva in druga faza obravnavata določitev poslovnega procesa, njegovo natančno analizo in cilje, ki naj bi bili doseženi v procesu njegove prenovne, tretja in četrta faza pa sta namenjeni njegovi prenovi in uspešni vpeljavi v poslovanje podjetja.

Prenova poslovnih procesov zajema in vključuje naslednja osnovna izhodišča in globalne cilje (Kovačič, 1998, str. 90):

- poenostavitev poslovnih postopkov z odstranitvijo nepotrebnih odobritev izvedbe, dokumentacije in ostalih organizacijskih aktivnosti;
- skrajševanje poslovnega cikla oziroma vseh poslovnih procesov v podjetju, dvig odgovornosti in posledično znižanje stroškov poslovanja;
- dvigovanje dodane vrednosti v vseh poslovnih postopkih ter ob tem postopno dvigovanje kakovosti in proizvodov in storitev podjetja;
- zniževanje stroškov izvajanja postopkov ob ohranjanju ustreznega razmerja do kakovosti in dobavnih rokov;
- dvigovanje zanesljivosti ter doslednosti izvajanja postopkov in s tem kakovosti proizvodov in storitev;
- prenavo poslovnih procesov v smeri tesnejšega in neposrednejšega povezovanja z dobavitelji (v smislu lastnih zunanjih resursov);
- usmerjanje v lastne ključne zmožnosti in prenos izvajanja ostalih procesov, ki niso ključni ali kjer nismo konkurenčni, izven podjetja (outsourcing).

»Informacijski sistem v logističnem procesu proizvodnega podjetja je dejavnost, ki s komunikacijskimi kanali povezuje dejavnike pri gospodarjenju z materialom in distribuciji proizvodov ter omogoča njihovo ustrezno oskrbljenost z informacijami za učinkovito odločanje, s tem da s pomočjo tehnične in programske opreme, postopkov in ljudi izbira, obdeluje, shranjuje in posreduje potrebne podatke in informacije« (Kaltnekar, 1993, str. 487).

Ta definicija dejansko zajema tudi osnovne cilje, ki jih ima informacijski sistem na tem specifičnem področju (podobno kot na drugih področjih). Predvsem mora zagotoviti ustrezne in pravočasne informacije za posamezne odločitve (Kaltnekar, 1993, str. 487).

Vzdrževanje in dograjevanje informacijskega sistema sta tesno povezana. Dograjevanje je za razliko od vzdrževanja bistveno zahtevnejši proces, saj se v tem delu aplikacije lahko bistveno spreminjajo, dodajajo se novi moduli, dopolnjujejo, spreminjajo in optimirajo se algoritmi in strukture baz podatkov ter relacije med njimi (Usenik, 1996, str. 88-89).

Poslovni sistem se stalno dopolnjuje, spreminja in tudi optimira. Iz tega vzroka uporabniki marsikdaj v procesu delovanja aplikativnih računalniških rešitev ugotovijo, da potrebujejo nekatere dodatne funkcije, relacije med podatki, izračune, izpise, itd., saj bo le na ta način računalniška podpora delovanju njihovega informacijskega sistema smiselna in učinkovita ter bo rezultirala k upravljalnemu sistemu (Usenik, 1996, str. 89).

Pri vzdrževanju in dograjevanju aplikativnih računalniških rešitev je potrebno opraviti vse funkcije, ki so značilne za njihovo izdelavo (Usenik, 1996, str. 89):

- spoznavanje in identificiranje sprememb,
- spoznavanje in identificiranje dopolnitev,
- ugotavljanje smiselnosti dopolnil in sprememb,
- izdelava organizacijske sheme baz(e) podatkov,
- izdelava sprememb,
- testiranje spremenjenih in/ali dodatnih modulov,
- testiranje korektnosti relacij glede na ostale aplikacije ter
- izdelava novih priročnikov, uvajanje sprememb v prakso in spremljanje delovanja.

Poleg tega je potrebno upoštevati še (Usenik, 1996, str. 89):

- relacije in algoritmi že obstoječih računalniških rešitev morajo ves čas izvajanja sprememb normalno delovati;
- uvedba spremenjenih aplikacij v informacijski sistem mora biti zvezna, saj delo v nobenem trenutku ne sme biti prekinjeno;
- ohraniti je potrebno vse stare podatke in njihovo strukturo povezav spremeniti ter uskladiti (tudi za nazaj).

Na zahtevnost in kompleksnost vzdrževanja aplikativnih orodij vpliva tudi struktura in tehnika izdelave informacijskega sistema. Če je izdelan načrtno, enostavno in pregledno, je tudi njegovo vzdrževanje enostavno; če pa je informacijski sistem grajen nenačrtno, stihijsko, površno in s pomanjkljivo dokumentacijo, je njegovo vzdrževanje mnogo težje in terja neracionalno mnogo dela, energije in časa (Usenik, 1996, str. 89).

Posamezni uporabniki aplikacij se za delo prej ali slej dovolj dobro izučijo, vendar poznajo le delo »svoje« aplikacije in tudi skrbniki so lahko zadolženi le zanjo. Povezave med posameznimi podsistemi informacijskega sistema so kompleksne, zato je potrebno tudi v manjšem podjetju, ki je uvedlo računalniško podporo informacijskemu sistemu, določiti delavca, ki bo zadolžen za skrbništvo nad delovanjem celotnega informacijskega sistema (Usenik, 1996, str. 91).

Uporabniki postanejo sčasoma vedno bolj zahtevni, ker v procesu uporabe računalniške tehnologije začnejo spoznavati njene možnosti. V začetku so bili še previdni, marsikdaj tudi boječi, kasneje pa pridobijo mnoga nova znanja in vedno bolj ugotavljajo, da je informacijski sistem res potrebno zgraditi in nadgraditi po določenem načrtu. Marsikje pa v svoji vnemi tudi pretiravajo in hočejo neprestano neke dodatne module, izračune, oblike izpisov itd. (Usenik, 1996, str. 92).

Informatizacija oziroma zagotavljanje informacijskih potreb procesa nabave je pogojeno s samim procesom, informacijsko pa se podpre oziroma realizira z ustrežno programsko rešitvijo ali sistemom upravljanja nabave.

7. NABAVA KOT POSLOVNA FUNKCIJA

Temeljna naloga nabave je preskrba podjetja s surovinami, izdelavnim materialom, storitvami, energijo, pomožnim materialom, pa tudi s stroji, napravami itd. (Potočnik, 1998, str. 5). Njen cilj je učinkovito gospodarjenje z materialom, kar se kaže v racionalni nabavi, prevzemu, skladiščenju in kontroli, dokler ni material predan v proizvodnjo. Pomembno strateško področje je tudi zaradi svojega prispevka k izboljšanju finančne uspešnosti podjetja.

Nabavna funkcija zajema odgovornost za opravila, katerih namen je (Weele, 1998, str. 29):

- opredelitev specifikacije (zahtevane količine in kakovosti) za material in storitve, ki jih je treba kupiti;
- izbira najprimernejšega dobavitelja;
- priprava na pogajanja z dobaviteljem za sklenitev posla in njihova izvedba;
- naročanje pri izbranem dobavitelju;
- spremljanje in kontrola izpolnitve naročila (odpreme pri dobavitelju);
- kasnejše spremljanje in ocenitev opravljene dobave (reklamacije, ažuriranje evidence izdelkov in dobaviteljev zaradi dokumentiranja in razvrščanja).

Kaj pomeni vodenje ravno ob pravem času za nabavno funkcijo? Predvsem vpliva na kakovost in količino materiala, ki ga mora podjetje nabaviti. Za ta pristop je značilno pogosto dobavljanje rednih in enakih količin, zato mora proizvajalec seznaniti dobavitelja z dnevnim ali tedenskim proizvodnim načrtom in nabavnimi potrebami. Tako lahko dobavitelj predvidi zahteve kupca v prihodnosti, prav tako pa lahko tudi učinkoviteje načrtuje svojo proizvodnjo in materialne potrebe (Weele, 1998, str. 194).

Kar zadeva kakovost je najpomembnejše načelo poslovanja brez napak. Za proizvajalce lahko pomeni pričakovana raven kakovosti, ki jo zahteva od dobavitelja, velike prihranke pri omejevanju števila vhodnih kontrol kakovosti in zniževanju varnostne zaloge; zato proizvajalec usposablja dobavitelja za bolj kakovostno poslovanje (Weele, 1998, str. 194-195).

Glede na značilnosti vodenja ravno ob pravem času je očitno, da morajo tradicionalni kupci korenito spremeniti svoje poglede in politiko ter sprejeti nov pristop, ki pomeni, da so pripravljeni:

- preučiti, ali je oskrbovanje pri enem viru primerna strategija;
- sklepati dolgoročne pogodbe namesto enkratnih poslov.

Koncept just-in-time (JIT) izhaja iz zahteve po sprotnem zagotavljanju nujno potrebnih količin in s tem minimiziranju zalog. Podjetje na ta način zmanjšuje stroške držanja zalog.

Podjetja morajo prilagoditi tudi merila za izbiro in ocenjevanje dobaviteljev. Zahteve do dobaviteljev so različne in čedalje večje. Nanašajo se na kakovost izdelka in procesa (brez napak) ter zanesljivost dobave (ravno ob pravem času). Nabavna cena, ki je bila včasih vedno prvo vprašanje pri pogajanjih, je v primerjavi z navedenimi merili večinoma postavljena nižje (Weele, 1998, str. 195).

Pomembno vlogo pri izvajanju celovitega obvladovanja kakovosti ima tudi nabavni oddelek, saj je kakovost končnih izdelkov precej odvisna od kakovosti osnovnih materialov in surovin. Zaradi tega je glavna naloga nabave, da sodeluje pri izboljšanju kakovosti, ki jo ponujajo dobavitelji.

Za izboljšanje kakovosti svojih izdelkov številna podjetja izberejo preventivni pristop. Preventivni cilj nabave je ohranitev in/ali izboljšanje kakovosti materiala in storitev, ki jih kupuje podjetje. Zato morajo izbrati dobavitelja, ki zagotavlja ustrezno raven kakovosti, pri tem pa je pomembno, da bo dobavitelj zagotavljal takšno raven kakovosti tudi v prihodnje.

Preventivni pristop omogočajo naslednji ukrepi (Weele, 1998, str. 221-225):

- priprava specifikacij za nabavno naročilo,
- poprejšnja ocenitev (morebitnih) dobaviteljev,
- kontrola vzorca,
- dobava prve poskusne serije in nadaljnjih poskusnih serij,
- izdelava prvih proizvodnih serij,
- dogovor o kakovosti in certifikat ter
- občasno preverjanje.

Kotnik (1990, str. 17) meni, da je potrebno izbirati tiste dobavitelje, ki zagotavljajo potrebno kakovost materiala in potrebne količine, pa tudi stalnost glede kakovosti in točnosti pri dobavah. Prizadevati pa si je tudi treba, da bodo odnosi z njimi čim trajnejši in korektni, ob enem pa jim je potrebno nuditi tehnično, komercialno in finančno pomoč.

Poleg takojšnjega prihranka pri nabavnih cenah lahko nabavna funkcija posredno pripomore tudi k izboljšanju konkurenčnega položaja podjetja, npr. v obliki standardizacije, manjših zalog, inovacij izdelka in postopka, zniževanja stroškov kakovosti in skrajševanja proizvodnega časa (Weele, 1998, str. 36).

Osnova za planiranje proizvodnje je plan prodaje, plan proizvodnje pa predstavlja osnovo za izračun materialnih bilanc za posamezne vrste materiala. Zaradi vpliva najrazličnejših dejavnikov, predvsem tistih, ki jih ni mogoče predvideti, je potrebno sprotno spreminjati plan proizvodnje in s tem tudi materialne bilance in planiranje nabave.

7.1. Reklamacija kot del poslovne funkcije nabave

Reklamacija je ugovor na dobaviteljevo netočnost in instrument za popravljanje napak, ki so nastale v poslovanju med dobaviteljem in kupcem. Je zelo občutljiv postopek, zato ga je potrebno izvesti natančno, dokumentirano in tudi s pravo mero obzirnosti.

Reklamacija vhodnih materialov je lahko posledica različnih vzrokov:

- neustrezna dokumentacija,
- poškodba,
- neustrezna količina,
- neustrezna kakovost in
- skrita napaka.

Kakovostni prevzem opravljajo prevzemniki v sodelovanju z laboratorijem. Kupec lahko v naročilu predpiše, da mora biti material proizveden po njegovih načrtih oziroma mora ustrezati določenim standardom. Tak dogovor je potem predloga za kakovostni prevzem.

Obstajajo različne metode prevzema. Kupec lahko material kakovostno prevzame na podlagi primerjanja z vzorcem, ki je bil osnova za naročilo,

ali pa uporabi metodo statistične kontrole kvalitete. Vse te metode nam pomagajo, da ugotovimo, če blago kakovostno in količinsko ustreza tistemu, ki smo ga naročili. Z natančnim in dobro organiziranim prevzemom se izognemo stroškom, ki nastanejo, če odkrijemo pomanjkljivost nabavljenega materiala šele takrat, ko je že izdan v proizvodnjo.

8. OPIS PROBLEMA

V podjetju Adria Mobil d.o.o. predstavlja največji problem v nabavi reševanje reklamacijskega postopka. Skladiščnik v prevzemni službi namreč še vedno zapisuje vse reklamacije prejetega materiala na za to predpisane formularje. Izguba časa in nepreglednost sedanjega sistema reklamacij sta glavni vzrok in povod za odločitev o nadgradnji oziroma prenovi informacijskega sistema oziroma programskega paketa UPRO.

Tabela 2: Opis kontrolnih točk in odgovornih oseb po posameznih točkah

Opis kontrolnih točk	Odgovorna oseba
1. Preveri se ustreznost naročila in v primeru nepopolnosti naročila, se le-tega vrne naročniku s pisno zahtevo po dopolnitvi	Komercialist nabavnega sektorja
2. Po različnih kriterijih se pregleda ali je vzorec ustrezen	Naročnik Vodja službe obratne tehnologije
3. Poda se informacijo o sposobnosti dobavitelja in morebitnih korektivnih ukrepih	Direktor sektorja kakovosti
4. Pridobi se soglasje dobavitelja k vgradnji	Vodja službe obratne tehnologije
5. Določi se ustreznost dospele preizkusne serije na podlagi vzorca	Vodja prevzemne službe

Vir: Interna dokumentacija podjetja, leto 2003.

Največji problem predstavlja to, da podjetje v modulu nabave nima programa za reševanje reklamacij, s katerim bi jih reševalo. Prevzemnik mora namreč vse postavke v formularju vnašati ročno. Ta postopek obsega naslednja opravila:

- ugotovitev, kdo je neustrezni dobavitelj,
- iskanje točnega poimenovanja materiala,

- kataloške številke,
- številke naročila,
- planirane,
- prejete količine ter
- reklamirane količine.

Podjetje na tak način dela nima:


- pregleda nad reševanjem reklamacij,
- možnosti opravljanja analiz,
- možnosti izpisov po posameznih kriterijih,
- potopek vzame veliko časa in nepotrebne vnašanje podatkov, itd.

Večina podatkov se namreč že nahaja v obstoječi bazi podatkov. Zato prihaja do nepotrebne iskanja podatkov in podvajanj. Sistem je nezanesljiv in uporabniku neprijazen.

Prezemnik po dokončanem vnosu v reklamacijski formular le tega preko elektronske pošte pošlje nabavnemu referentu. Ta pa prav tako porabi veliko časa z iskanjem naročilnic in prejemnic materiala in ugotavljanjem, katere enote v posameznem naročilu ustrezajo reklamiranemu materialu.

Po mnenju nabavne službe bi z integracijo reklamacij v obstoječi informacijski sistem nabavni oddelek oziroma prevzemnik pridobil vsaj dve uri dnevno, kar pa pomeni boljše, cenejše, hitrejše in konkurenčnejše poslovanje podjetja.

Slika 12: Primer reklamacijskega zapisnika

 Adria Mobil, d.o.o., Belokranjska 4, 8000 Novo mesto, SLOVENIJA Tel.: (386 7) 39 37 100; 39 37 168 Fax: (386 7) 39 37 240		REKLAMACIJSKI ZAPISNIK CLAIM FORM Št./No.: 429/2003	
1. DOBAVITELJ SUPPLIER	SEITZ	2. ZA ATTN.	Mr. fischer
3. MATERIAL	OKNO 900X600 IZSTAVLJIVO OKNO 700X600 IZSTAVLJIVO OKNO 800X450 DRSNO	3. PRODUCT	WINDOW 900X600 AUSTELL. WINDOW 700X600 AUSTELL. WINDOW 800X450 SLIDING
4. KAT. ŠTEV.	9020 82011 00,9020 82009 00, 9020 82014 00	4. ART. (No.)	9020 82011 00, 9020 82009 00, 9020 82014 00
5. ŠTEV.NAROČILA ORDER No.	5436	6.ŠTEV. RAČUNA INVOICE No.	
7. PLANIRANA KOLIČINA RIGHT QUANTITY		8. DATUM DOBAVE DELIVERY DATE	25.09.2003
9. PREJETA KOLIČINA QUANTITY RECEIVED	100,30,50	10. REKLAM. VREDN. CLAIM VALUE	1.500 EUR
11. REKLAMIRANA KOLIČINA QUANTITY CLAIMED	1 pcs,3 pcs, 14 pcs	12. CLAIM DESCRIPTION 1) <u>WINDOW 900X600 AUSTELL.</u> -1pcs "Klick-klack aussteller" is not good. 2) <u>WINDOW 700X600 AUSTELL.</u> -3 pcs Dimensions of screw holes are too small. 3) <u>WINDOW 800X450 SLIDING</u> -15 pcs Dimensions of screw holes are too small.	
12. OPIS NAPAKE 1)NEPRAVILNO DELOVANJE IZSTAVLJIVCEV. 2)PREMAJHNE IZVRTINE ZA ČEP VIJAKA. 3)PREMAJHNE IZVRTINE ZA ČEP VIJAKA.			
14. DATUM KONTROLE INSPECTION DATE	13.10.2003	16. DOBAV. OBVEŠČEN SUPPLIER NOTIFIED	13.10.2003
15. KONTROLIRAL INSPECTED BY	JURE TRELC	17. KOMERCIALIST PURCHASING AGENT	BUKOVEC IVAN
To be filled in by the SUPPLIER and returned to ADRIA MOBIL by fax. Izpolni dobavitelj in vrne v ADRIO MOBIL po telefaxu.			
18.A REKLAMACIJA ODOBRENA / CLAIM APPROVED			
18.B REKLAMACIJA ZAVRNJENA / CLAIM REJECTED Opombe - predlogi / Comments - proposals			
19. ZA DOBAVITELJA FOR THE SUPPLIER		20. DATUM DATE	
21.PODPIS NABAVNEGA KOMERCIALISTA		22. DATUM DATE	

Vir: Interni podatki podjetja, leto 2003.

9. PREDLAGANA REŠITEV REŠEVANJA REKLAMACIJSKEGA POSTOPKA

Glede na to, da ima Adria Mobil d.o.o. popolnoma informatizirano poslovanje v nabavi, predlagam, da v oddelku nabave doda oziroma naredi dodaten program, ki bo na osnovi številke prejemnice oziroma prejemnega dokumenta omogočal prevzemniku takojšnje označevanje prejetih neustreznih materialov in izpolnjevanje reklamacijskega zapisnika.

Naročilnica kot tudi prejemnica materiala vsebujta namreč enake osnovne attribute, kot reklamacijski zapisnik:

- ime dobavitelja,
- kataloške številke,
- številke naročila,
- planirane količine,
- prejto količino, itd.

Prevzemnik bi tako lahko sam izbral iz baze podatkov obstoječe naročilo na podlagi številke prejetega naročila in s klikom na modul reklamacij vnesel le še:

- opis napak ter
- reklamirano količino.

Slika 13: Primer naročilnice naročenega materiala

NA02 - Redna naročila

Dokument: ND402313

Transporter: [00477] INTERTOUR d.o.o.

Dobavitelj: [00805] SPOMA d.o.o
Referent: [5] MIRJAM BURGAR JAKŠE
Datum zapisa: 05.03.2004

Dok	Leto	Številka	Dobavitelj	Referent	Datum zapisa
ND	2004	2313	[00805] SPOMA d.o.o	[5] MIRJAM BURGAR JAKŠE	05.03.2004

Poz	St	Šifra	Naziv	Rok dobave	Naročeno	Potrjeno	Prejeto	EM	Cena	Valuta	Sklad
1	01	229210 009 02X	VRATA NOTR. 2090X630X18 KPL. BUKEV	13.4.2003	6,00	0,00	0,00	KOS	0,00	100	200300
2	01	229411 004 02	LETEV PREKRIVNA L=320; BUKEV	13.4.2003	2,00	0,00	0,00	KOS	163,52	100	200300
3	01	241111 004 00	LETEV POSTELJE 680X80X20 JAVOR	13.4.2003	6,00	0,00	0,00	KOS	285,60	100	200300
4	01	241111 005 00	LETEV POSTELJE 1160X80X20 JAVOR	13.4.2003	2,00	0,00	0,00	KOS	487,20	100	200300
5	01	242200 012 31	OMARA 700X500X2100 DVODELNA	13.4.2003	2,00	0,00	0,00	KOS	39.270,00	100	200300
6	01	242200 013 31	OMARA 600X450X2100 ENODELNA	13.4.2003	2,00	0,00	0,00	KOS	23.220,00	100	200300
7	01	242411 007 00	POLICA TV 550/400X550/400 JAVOR	13.4.2003	2,00	0,00	0,00	KOS	1.200,00	100	200300
8	01	242411 010 01	POLICA R320 ČEŠNJA	13.4.2003	4,00	0,00	0,00	KOS	1.500,00	100	200300
9	01	242411 011 01	NASLON DEKOR. 700X250 ČEŠNJA	13.4.2003	4,00	0,00	0,00	KOS	1.950,00	100	200300
10	01	242411 012 01	NASLON DEKOR. 1400X300 ČEŠNJA	13.4.2003	2,00	0,00	0,00	KOS	2.950,00	100	200300
11	01	242411 013 01	POLICA 1400X200 ČEŠNJA	13.4.2003	2,00	0,00	0,00	KOS	2.500,00	100	200300
12	01	242411 014 01	POLICA 500X120 ČEŠNJA	13.4.2003	2,00	0,00	0,00	KOS	1.500,00	100	200300
13	01	242411 015 01	POLICA 280X200 ČEŠNJA	13.4.2003	2,00	0,00	0,00	KOS	1.200,00	100	200300
14	01	242911 001 00	KOTNIK PODP. POLICE-SPONA 08104013	13.4.2003	8,00	0,00	0,00	KOS	66,00	100	200300
15	01	243100 010 30	OMARICA KUHINJSKA VE 600X440X350	13.4.2003	2,00	0,00	0,00	KOS	0,00	100	200300
16	01	243100 011 30	OMARICA KUHINJSKA VE 600X590X350	13.4.2003	2,00	0,00	0,00	KOS	0,00	100	200300
17	01	243100 012 30	OMARICA KUH. PE 600X850X600 ŠTEDIL.	13.4.2003	2,00	0,00	0,00	KOS	0,00	100	200300
18	01	243100 014 30	OMARICA KUHINJSKA PE 500X850X600	13.4.2003	2,00	0,00	0,00	KOS	0,00	100	200300
19	01	243100 015 30	OMARICA KUHINJSKA PE 900X850X600	13.4.2003	2,00	0,00	0,00	KOS	0,00	100	200300
20	01	243100 016 00	POLICA KUHINJSKA 560X160X18 JAVOR	13.4.2003	4,00	0,00	0,00	KOS	0,00	100	200300
21	01	243300 004 04	PL. PULTA SPONA CASABLANCA L-2,18 M	13.4.2003	2,00	0,00	0,00	KOS	5.191,08	100	200300
22	01	243911 010 00	OKRASNA LETEV KUH. TALNA ALU.	13.4.2003	5,60	0,00	0,00	M	729,16	100	200300
23	01	243911 011 00	ZAKLJUČEK KOTNI KUH. TALNI ALU.	13.4.2003	2,00	0,00	0,00	KOS	53,47	100	200300
24	01	243911 012 00	OBJEMKA ZAKLJ. KUH. TALNI ALU.	13.4.2003	16,00	0,00	0,00	KOS	14,40	100	200300
25	01	244100 003 00	MIZA PLOŠČA 1200X700 BREZ P. JAVOR	13.4.2003	2,00	0,00	0,00	KOS	4.125,00	100	200300
26	01	261111 002 00	ŠTED. KUH.PL. ARISTON PF6 40 AS IX	13.4.2003	2,00	0,00	0,00	KOS	144,70	978	200300
27	01	261211 002 00	HLADILNIK INDESIT RG 1142 W	13.4.2003	2,00	0,00	0,00	KOS	167,50	978	200300
28	01	261311 005 00	KOR. POM. ENOJNO Z ODC. "FRANKE"	13.4.2003	2,00	0,00	0,00	KOS	24,30	978	200300

Vir: Interni podatki podjetja, leto 2004.

Predlagani postopek:

- ko skladiščnik prejme blago ima pred sabo tudi prejemni dokument;
- ob ugotovitvi neskladnosti prejetega materiala označi v vrstici neustrezen material;
- v orodni vrstici izbere program »reklamacijski zapisnik«;
- prikažejo se mu vsi podatki o označenem materialu (dobavitelj, naročena količina, datum prejema, itd.);
- skladiščnik vnese zahtevane podatke za dokončanje reklamacijskega zapisnika;
- potrdi vnos.

Prednost novega sistema bi bila tudi ta, da se tako shranjen reklamacijski zapisnik avtomatsko pošlje ustreznemu nabavnemu referentu, ki je pristojen za reševanje reklamacij določenega materiala.

Slika 14: Prejemni dokument Adrie Mobil d.o.o.

Poz	St	Šifra	Naziv	Sklad	Planirano	Dejansko	EM	Datum dok.	Datum zap.	Vezni dok.	VDOK_SARZA
1	01	5001 77061 00	MONOBLOK 3/28-50 INOX(20)	200300	95,00	0,0000000	KOS	05.03.2004		ND200400488	
2	01	5001 77072 00	POMIVALNO KORITO	200300	48,00	0,0000000	KOS	05.03.2004		ND200400488	
3	01	5001 77079 00	KUHALNIK 2 PL - INOX - SMEV 2000	200300	48,00	0,0000000	KOS	05.03.2004		ND200400488	
4	01	5001 77101 00	ZAŠČITA POŽARNA	200300	95,00	0,0000000	KOS	05.03.2004		ND200400488	
5	01	5001 77102 00	GRLO ODTOČNO-540/5	200300	180,00	0,0000000	KOS	05.03.2004		ND200400488	
6	01	5002 77069 00	PEČICA SMEV OF 300 FT INOX	200300	1,00	0,0000000	KOS	05.03.2004		ND200400488	
7	01	5002 77074 00	MONOBLOK 2-PL.INOX SMEV ART.927	200300	35,00	0,0000000	KOS	05.03.2004		ND200400488	
8	01	5002 77076 00	PEČICA SMEV 0555 VG INOX	200300	40,00	0,0000000	KOS	05.03.2004		ND200400488	
9	01	5002 77079 00	PEČICA SMEV OF 300 FTL INOX	200300	25,00	0,0000000	KOS	05.03.2004		ND200400488	
10	01	9020 77005 00	KUHALNIK SMEV 8063 3PL.INOX 5 ST.	200300	60,00	0,0000000	KOS	05.03.2004		ND200400488	
11	01	9020 77020 00	KORITO POM.SMEV 8006 Z ST.POK.	200300	60,00	0,0000000	KOS	05.03.2004		ND200400488	

Vir: Interni podatki podjetja, leto 2004.

Ker je UPRO programski paket, pomeni, da bi bilo potrebno aplikacijo samo še razviti z ustreznim programskim orodjem in jo dodati v modul nabave. Pri programiranju bi bilo potrebno paziti na medsebojno modularno povezanost, pravilni prenos oziroma izvoz dokumentov in podatkov v ostale programe in povezanost programa reklamacij z bazo podatkov.

Podjetje mora na podlagi obstoječega reklamacijskega zapisnika analizirati vse potrebne attribute ter povezave, relacije z že obstoječimi programi in podatki, ki pridejo v poštev pri izdelavi rešitve problema reševanja reklamacij.

Proces programiranja je namreč rutinsko opravilo za programerja. Organiziranost podatkov bi temeljila na obstoječem formularju reklamacijskega zapisnika.

Slika 15: Predlagani primer programa reklamacij

Reklamacijski zapisnik									
Dokument	Zapis	Vrste dokumentov	Podatki	Tabela	Orodja	Okno	Pomoč		
Dokument: RE400001									
Dok	Leto	Številka >>>		Dobavitelj: [50145] INDULES-SMEV					
RE	2004	2503		Vrsta prometa: [1010] PREJEM REPRMAT. OD DOBAVIT.					
Datum zapisa: 05.03.2004									
Pozicija	Šifra naročila	Material	Kat. št	Plan. kol.	Prejeta kol.	Reklam. kol.	Opis	Datum	Kontrolor
1	PR 402503	Monoblok	43433432	4	4	2	---	05.03.04	J. Trejc
2	PR 402504	Pom. korito	22333232	6	6	5	napačno	05.03.04	J. Trejc
3	PR 402505	Grlo	43242534	24	24	24	napačno	05.03.04	J. Trejc
4	PR 402506	Pečica	85345755	9	7	7	pokvarjena	05.03.04	J. Trejc

Nova tabela podatkov, v kateri bi bili vsi potrebni podatki bi izgledala takole:

Zaporedna številka RE 4 - 00001 (N5)

- pozicija;
- šifra naročila - se kontrolira v tabeli naročil;
- reklamirana količina – vnos podatka;
- opis napake – kratek opis, ki je lahko podprt tudi z bazo opisov problemov;
- datum kontrole – datum se pojavi sam, lahko se ga tudi spremeni;
- šifra prevzemnika – vsak kontrolor se predstavi s šifro ali imenom; s tem podatkom tudi spremljamo, katera reklamacija pripada določenemu prevzemniku ali komercialistu.

Glede na to, da je programski paket UPRO zgrajen na osnovi relacijske baze podatkov, je potrebno v novi tabeli »reklamacije« določiti tudi ustrezne ključe, ki bodo povezovali novo narejeno tabelo z ostalimi že obstoječimi.

Prav tako pa bi bilo potrebno izdelati podoben program, ki bi bil namenjen komercialistom, ki reklamacije rešujejo. Ta bi poleg zgornjih podatkov vseboval še:

- opis rešitve problema ter
- status problema – tu bi se uporabila sledeča stanja: zaključeno, v teku, odprto.

Nadalje, bi lahko podjetje izdelalo tudi tabelo z opisom standardnih napak, ki se pojavljajo pri posameznih materialih. Na ta način bi program sam ponudil možno rešitev opisa napake, če gre za standardno napako, sicer pa bi lahko uporabnik programa sam dodal nove opise napak, ki bi se shranili v bazo podatkov in bi bili prisotni ob naslednjem vnašanju opisa napak. S tem bi standardizirali tudi opise napak, kar bi pomenilo hitrejše vnašanje in nepotrebno iskanje opisa napak v obstoječi tabeli, ki jim je sedaj na voljo.

Poglejmo primer:

Tkanina

- raztrgana,
- neustrezna barva,
- napačna, itd.

Ti opisi se seveda ne bi pokazali pri materialu »okno«, saj le to ne more biti »raztrgano«.

Program reklamacij bi bil velika pridobitev podjetja, saj bi bili podatki zbrani na enem mestu in shranjeni na primeren način. Podatki pa nam žal ne pomenijo dosti, če ne znamo iz njih povleči informacije, ki so pomembne za odločanje.

Že v uvodu sem poudaril velikost poslovanja in hitro rast podjetja. Ker nabava v podjetju predstavlja tudi največji strošek, bi lahko podjetje z ustreznimi analizami in poizvedbami prihranilo veliko denarja in tudi časa, ki ga sedaj porabljajo za iskanje, ugotavljanje in odpravljanje težav z dobavitelji.

Odzivnost in čas, ki sta za to potrebna, sta še posebej pomembna v podjetjih, ki želijo voditi politiko nabave »ravno ob pravem času«. S takšno politiko obravnavanja zalog je reakcijski čas še kako pomemben. Z razvojem tovrstnih programov, bi podjetje čas takih in podobnih postopkov zmanjšalo na minimum in s tem posledično tudi odpravilo velikost zalog, kot tudi čas držanja zalog na minimumu.

Predstavil bom tri primere uporabnih informacij, ki bi jih vodstvo morda želelo pri svojem odločanju. Predvsem mislim na izpise oziroma poizvedbe, ki bi vsebovali agregirane podatke.

Tabela 3: Primer izpisa vseh reklamacij za posamezen mesec

Izpis vseh reklamacij za mesec: _____

Št. reklam. zapisnika	Dobavitelj	Št. naročila	Vrednost reklamacije	Komercialist	Status
RE 400001	Leist GmbH	ND404313	1.934.423,00 SIT	Jure I.	zaključeno
RE 400002	Spona d.o.o.	ND452353	32.342,00 SIT	Anton K.	v teku
RE 400003	Kovinotehna	ND235643	5.522.335,00 SIT	Anton K.	odprto
RE 400004	Kovinotehna	ND334523	34.344,00 SIT	Anton K.	odprto
RE 400005	Kovinotehna	ND256634	23.443,00 SIT	Anton K.	odprto
RE 400006	Fiat	ND752235	27.643,00 SIT	Miha V.	odprto
RE 400007	Spona d.o.o.	ND467346	3.474,00 SIT	Miha V.	zaključeno

Na ta način bi vodja nabavnega sektorja vedel:

- koliko reklamacij ima v tekočem mesecu odprtih,
- kdo od komercialistov ima največ nezaključenih oziroma odprtih reklamacij,
- kateri od dobaviteljev je najslabši in imajo zaradi njega probleme, itd.

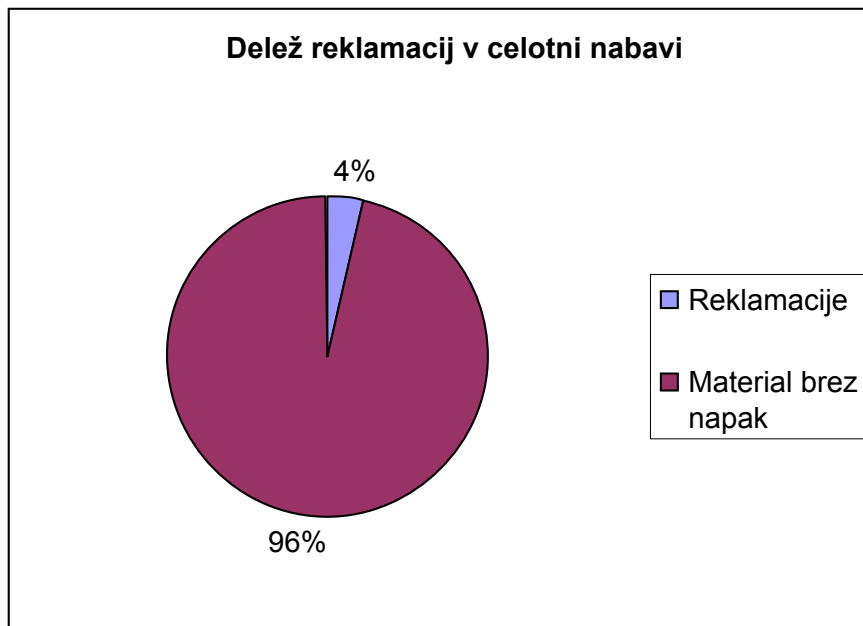
Tabela 4: Primer izpisa nerešenih reklamacij po posameznem komercialistu

Izpis nerešenih reklamacij: Anton K.

Št. reklam. zapisnika	Dobavitelj	Št. naročila	Vrednost reklamacije
RE 400003	Kovinotehna	ND235643	5.522.335,00 SIT
RE 400004	Kovinotehna	ND334523	34.344,00 SIT
RE 400005	Kovinotehna	ND256634	23.443,00 SIT
SKUPAJ			5.580.122,00 SIT

Vodja nabave bi lahko s takimi podatki vplival na delo svojih nabavnih referentov in jih po potrebi opozoril ali jim pomagal rešiti reklamacije, ki so še odprte oziroma v teku.

Slika 16: Primer izračuna deleža, ki ga imajo reklamacije v deležu celotne nabave



Na ta način bi lahko podjetje vrednostno ali procentualno vedelo, ali se problem reševanja reklamacij in odnosov z dobavitelji, predvsem v smeri dobave kvalitetnega materiala, izboljšuje ali poslabšuje. Tako bi lahko izdelali informacije za vsakega dobavitelja in v skladu z rezultati (dobri, slabi) tudi ustrezno ukrepali.

Podrobne analize, ki sem jih nakazal in jih bi podjetje Adria Mobil d.o.o. lahko razvilo v skladu s svojimi zahtevami, bi podjetju omogočale iskanje slabih dobaviteljev in morebitnemu odpravljanju napak ali pa k preusmeritvi k drugemu zaneslivejšemu dobavitelju.

S pomočjo takih informacij bi podjetje imelo večji pregled nad problemom reklamacij, ki se z večanjem proizvodnje in širjenjem proizvodnih programov samo še povečuje.

10. SKLEP

Nenehne spremembe poslovnega okolja, globalna konkurenca (Adria Mobil d.o.o. izvozi 98% izdelkov) ter novosti v tehnologiji, pogojujejo zahteve po hitrem in učinkovitem prilagajanju načinov posovanja.

Ena izmed ključnih rešitev za težave, ki pestijo večino podjetij, je prenova poslovnih procesov, tako organizacijsko kot tudi informacijsko. Pomeni izboljšanje delovanja, analiziranja in spreminjanje poteka dela ter potopkov reševanja problema.

Prenova procesov v smeri informatizacije na ta način zajema področja:

- racionalizacije in standardizacije,
- poenostavitve postopkov,
- uvedbo potrebnih organizacijskih sprememb, itd.

Podjetje pričakuje, da se bi s tovrstnim izboljšanjem programa:

- skrajšal odzivni čas,
- izboljšala dnevna izkoriščenost zaposlenih,
- zmanjšal strošek dela in
- zmanjšal čas priprave in obdelave dokumentov.

Poleg objektivnih rezultatov, bi prenova oziroma dograditev sistema pustila pozitivne posledice, kot so:

- večja učinkovitost nakupov,
- večja konkurenčnost ter
- boljše dogoročno upravljanje odnosov z dobavitelji.

S posodobitvijo in uvedbo – integriranjem reklamacijskega zapisnika v informacijski sistem in modul nabave bi bilo omogočeno:

- hitrejše prevzemanje materiala,
- hitrejši odzivni čas in naročanje novih ustreznih količin,
- z analizo omogočena prihodnja boljša kakovost materialov,
- iskanje dobaviteljev, ki povzročajo največ težav ter
- hranjenje podatkov v elektronski obliki in posledično hitrejše iskanje potrebnih informacij.

Seveda pa s tem proces prenove še ne bi bil dokončan. Podjetje ima prav gotovo še kar nekaj podobnih poslovnih procesov, ki bi si zaslužili podporo v programskem paketu. Reševanje tovrstnih problemov je hkrati tudi razvoj informacijskega sistema, ki se mora razvijati skladno in vzporedno z rastjo in razvojem podjetja.

LITERATURA

1. Arjan J. van Weele: Nabavni management: Analiza, planiranje in praksa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 392 str.
2. Burke Gerard, Peppard Joe: Examining business process re-engineering: current perspectives and research directions. London: Kogan Page, 1995. 320 str.
3. Davenport Thomas H.: Process innovation: Reengineering work through information technology. Boston (Ma.): Harvard Business School Press, 1993. 337 str.
4. Gašparin Janez, Volovšek Miha: Učinkovito orodje za prenovu poslovnih procesov. [URL:<http://www.drustvo-informatika.si/dogodki/dsi2002/prispeliReferati/gasparin.doc>], 3.3.2004.
5. Grad Janez, Kovačič Andrej, Barle Janez: Osnove baze podatkov in njene uporabe 1 in 2 del. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 120 str.
6. Gradišar Miro, Resinovič Gortan.: Informatika v poslovnem okolju. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 479 str.
7. Jackson Michael, Twaddle Graham: Business process implementation. Harlow (etc.): Addison-Wasley, 1997. 238 str.
8. Kaltnekar Zdravko: Logistika v proizvodnem podjetju. Kranj: Moderna organizacija, 1993. 530 str.
9. Kotnik Drago: Nabavna politika. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Borisa Kidriča, 1990. 27 str.
10. Kovačič Andrej: Informatizacija poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 214 str.
11. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja: nabava, skladiščenje, prodaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 223 str.

12. Srića Velimir, Treven Sonja, Pavlič Mile: Informacijski sistemi. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 274 str.
13. Turk Ivan: Pojmovnik poslovne informatike. Ljubljana: Društvo ekonomistov Ljubljana, 1987. 446 str.
14. Usenik Janez: Vzdrževanje aplikacij v računalniško podprtem informacijskem sistemu. RAST, Novo mesto, 7 (1996), 1-2, str. 88-93.

VIRI

1. Interna dokumentacija podjetja, leto 1998-2004.
2. Programski paket UPRO. [URL: <http://www.apros.si>], 22.2.2004.
3. Zgodovina in predstavitev podjetja Adria Mobil d.o.o. [URL: <http://www.adria-mobil.si/si/>], 26.2.2004.