

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

NABAVNI ODDELEK V ISKRI AVTOELEKTRIKI D.D.

GORKIČ MATJAŽ

IZJAVA

Študent _____ izjavljam, da sem avtor te zaključne
strokovne naloge, ki sem jo napisal pod mentorstvom
_____.

V Renčah, dne _____.

Podpis:

KAZALO

UVOD	- 1 -
1 PREDSTAVITEV PODJETJA ISKRA AVTOELEKTRIKA.....	- 2 -
1.1 USTANOVITEV IN RAZVOJ PODJETJA	- 2 -
1.2 PROIZVODNI PROGRAM	- 4 -
1.3 POLOŽAJ PODJETJA NA TRGU	- 4 -
1.4 POSLANSTVO, VIZIJA IN SKUPNI CILJI	- 5 -
2 POMEN IN POJEM NABAVE	- 6 -
2.1 OPREDELITEV NABAVE	- 6 -
2.2 NALOGE IN VLOGA NABAVNEGA ODDELKA	- 7 -
2.3 RAZSEŽNOSTI NABAVNE FUNKCIJE	- 8 -
3 NABAVNA FUNKCIJA V PODJETJU ISKRA AVTOELEKTRIKA.....	- 9 -
3.1 OPREDELITEV NABAVNE FUNKCIJE IN NABAVNO OSEBJE.....	- 9 -
3.1.1 <i>Potek nabave v Iskri AE d.d.</i>	- 10 -
3.1.2 <i>Organiziranost nabave</i>	- 12 -
3.2 DOLOČANJE STRATEGIJ NABAVE KOT NAČINOV ZA DOSEGANJE CILJEV	- 15 -
3.3 GLOBALNO NABAVNO POSLOVANJE	- 16 -
SKLEP.....	- 17 -
LITERATURA	- 19 -
VIRI	- 19 -
PRILOGA	

UVOD

V diplomski nalogi je podrobneje predstavljena in analizirana nabavna služba v podjetju Iskra Avtoelektrika d.d.

Iskra Avtoelektrika d.d. (Iskra AE d.d.) je globalno podjetje z dolgoletno tradicijo. Proizvodni program Iskre AE d.d. obsega izdelavo električnih motorjev, elektronskih krmilnikov, zaganjalnikov, alternatorjev in elektronike ter proizvodnjo komponent in podsestavov na osnovi izbranih tehnologij.

Skupina Iskra AE d.d. zajema poleg matičnega podjetja v Šempetru pri Novi Gorici še proizvodne, trgovske in pridružene družbe v Sloveniji in v svetu. Skupina kot celota zaposluje danes več kot 2500 ljudi.

Iskra AE d.d. se uvršča med največje slovenske industrijske družbe. Podjetje danes realizira več kot 94% prodaje osnovnega programa na razvitih trgih Evropske Unije, Severne Amerike in trgov, kot so Iran, Belorusija, Kitajska, Indija in ostalih držav v svetu. Uvrščena je med največjimi izvozniki v slovenskem prostoru, vendar vztrajno nadaljuje z globalizacijo poslovanja, kjer prodira na nove trge in išče cenejše nabavne vire. S tem namenom je družba ustanovila mešana proizvodna podjetja na Kitajskem, Braziliji in v Bosni in Hercegovini, Rusiji in Belorusiji. Večino trgovskih podjetij v tujini je kadrovsko opremljenih za potrebe industrijskega trženja. Poleg tega kupcem v ZDA kot v Evropi nudijo dobave iz lokalnih skladišč.

Namen naloge je preučitev nabavnega oddelka, prikazati pomen in vlogo nabavne funkcije, preučiti stanje v nabavnem oddelku in utemeljiti razloge ter prikazati delovanje nabavnega oddelka v podjetju Iskra AE d.d.

Nabava namreč odgovarja za zagotavljanje optimalnih zalog, skrbi za kalkulacije in višino nabavnih cen ter obvešča o cenah, se pogaja z dobavitelji, išče nove izdelke, predstavlja izbrane izdelke ravnalcem, skrbi za posredovanje informacij o novih izdelkih prodaji, pripravlja cenovne akcije in posreduje druge potrebne podatke, povezane s prodajnimi izdelki. Temeljni nabavni cilji so zlasti minimiziranje nabavnih stroškov, stalnost dobaviteljev ter varnost in zanesljivost dobav.

Temeljni cilj zaključne strokovne naloge je opisati, kako lahko podjetje dosega trajno zniževanje cen, dokazati izboljšanje učinkovitosti nabave, kakšne so prednosti in slabosti nabavnega oddelka.

Struktura naloge obsega tri glavna vsebinska poglavja. V prvem delu je predstavljeno podjetje Iskra Avtoelektrika d.d., ki je med vodilnimi slovenskimi podjetji glede prodaje v tujino in ima strukturiran nabavni oddelek. V drugem delu so predstavljena teoretična izhodišča in znanja o nabavi. Praktičen vidik nabavnih funkcij v konkretnem podjetju je prikazan v tretjem delu, kjer sem zajel nabavni oddelek in delo zaposlenih v nabavi, ter osnovne postopke in organiziranost nabave.

1 PREDSTAVITEV PODJETJA ISKRA AVTOELEKTRIKA

1.1 Ustanovitev in razvoj podjetja

Začetki Iskre AE segajo v leto 1959, ko je delavski svet podjetja Iskra Kranj na svojem 31. zasedanju, dne 19. 11. 1959, sprejel sklep o ustanovitvi nove poslovne enote s sedežem v Šempetru pri Gorici. Začetna osnovna in obratna sredstva je dalo matično podjetje. Okrožno sodišče v Kopru je 4. 1. 1960 kot registrsko sodišče izdalo sklep, da se vpiše v register gospodarskih organizacij poslovna enota Iskra Kranj tovarna avtoelektrike Šempeter pri Gorici. Najprej se je iz Kranja prenesla proizvodnja zaganjalnika Lucas CAV, ki je nosil Iskrino oznako SN/12V/2,5 KM. Prvi zaganjalnik je bil sestavljen 16. 2. 1960 na improviziranem tekočem traku. V začetku leta 1960 so iz Kranja prenesli še montažni trak za dinamo DBD 120W. Oba izdelka sta bila namenjena traktorski industriji tedanje Jugoslavije. V tistem obdobju je podjetje zaposlovalo 46 delavcev.

Slika 1: Začetna proizvodna linija rotorja



Vir: Interno gradivo podjetja Iskra AE d.d.

Z rastjo jugoslovanske avtomobilske in traktorske industrije so naraščale tudi potrebe po izdelkih Iskrinega proizvodnega programa. Stalno spremljanje novih tehnoloških in razvojnih trendov se je skupaj z ustrezno kadrovsko politiko, nadaljevanjem načrtane poti v investicijah in lastnem razvoju ter uvajanjem sodobne tehnologije rezultiralo v hitri rasti proizvodnje ob istočasnem izboljšanju kakovosti. Proizvodni program Iskre se je razvijal zelo intenzivno. To intenzivnost je predvsem narekovala in pogojevala jugoslovanska avtomobilska in traktorska industrija.

Tabela 1: Pomembne prelomnice podjetja Iskra Avtoelektrika d.d.

Leto	Pomembne prelomnice podjetja
1965	so se z rastjo proizvodnje osebnih vozil v Jugoslaviji začeli proizvajati mali zaganjalniki za Crveno Zastavo;
1967	so dobavili prve male zaganjalnike grupacije PSA (Citröen, Peugeot);
1971	je prišlo do nakupa licence Bosch-evega alternatorja tipa G1;
1975	je stekla proizvodnja enosmernih motorjev;
1980	je na osnovi lastnega razvoja družba začela proizvajati alternatorja tipa AAK in zaganjalnika tipa AZJ;
1990	so pridobili mednarodni standard kakovosti ISO 9001;
1991	odcepitev Slovenije povzroči izgubo jugoslovanskega trga;
1993	predstavlja začetek serijske proizvodnje alternatorja z notranjim ventilatorjem;
1995	pomeni prenos proizvodnje enosmernih motorjev in impulznih krmilnikov iz Boscha;
1996	je sprejet statut koncerna Iskra AE d.d.;
1997	se zaključi lastninsko preoblikovanje, sledi vpis družbe v sodni register in sklic prve skupščine;
1999	pride do prenosa tehnologije za proizvodnjo zaganjalnika tipa AZJ v Indijo, začetek serijske proizvodnje zaganjalnika z reduktorjem tipa AZF;
2000	družba pridobi standard kakovosti QS 9000, pričetek proizvodnje zaganjalnikov na osnovi joint ventura v Belorusiji, vrnitev v avtomobilsko industrijo s projektom ZF;
2001	so začeli serijsko proizvajati elektromotorje za servovolanski sistem in statorje za zaganjalnike. V nekaterih hčerinskih podjetjih so posodobili opremo za povečanje produktivnosti in zmogljivosti. Trgovskim družbam v tujini se je pridružila še podružnica Iskre Autoelectique S.A. v Španiji. V proizvodni družbi v Belorusiji in v pridruženi družbi v Iranu so povečali stopnjo krajevne proizvodnje;
2003	so zaradi prodora na nove trge in iskanja cenejših nabavnih virov ustanovili mešani podjetji na Kitajskem in v Bosni in Hercegovini. Poleg tega je v podjetju prišlo do organizacijskih sprememb, saj sta bila sprejeta nova organiziranost delniške družbe s poudarkom na strateških poslovnih enotah in nov stimulativen plačilni sistem;
2005	implementirajo nov informacijski sistem SAP in pridobijo Certifikat »Vlaganje v ljudi«;
2006	pridobijo certifikat ISO TS/16949 za potrebe avtomobilske industrije.

Vir: Interno gradivo podjetja Iskra AE d.d.

1.2 Proizvodni program

Iskra AE d.d. proizvaja izdelke za industrijsko vgradnjo, za rezervne dele lastnih izdelkov in za zamenjavo izdelkov tekmecev. Proizvodni programi so:

- *Zaganjalniki*
- *Alternatorji*
- *Enosmerni in Asinhronski motorji*
- *Impulzni krmilniki*
- *Drugi proizvodi*

1.3 Položaj podjetja na trgu

V triinštiridesetih letih se je družba hitro razvijala in zavzela mesto med pomembnimi industrijskimi podjetji v Sloveniji, danes spada med največje slovenske izvoznike.

Iskra Avtoelektrika je globalna dobaviteljica zaganjalnikov in generatorjev za motorje z notranjim zgorevanjem, avtonomno napajanih enosmernih električnih pogonskih sistemov in drugih zahtevnejših komponent za avtomobilsko industrijo, kot so: vžigalne tuljave, tlačni ulitki iz lahkih zlitin, plastični in hladno kovani deli. Te programe dopolnjujeta še tehnološki razvoj ter proizvodnja posebne opreme in orodij (Iskra Avtoelektrika 2005, str. 8).

Delniška družba Iskra AE d.d. zaposluje 1507 ljudi, kar jo ob drugih kazalnikih uvršča med največje slovenske industrijske družbe. Izvozna usmerjenost v vsej njeni zgodovini se skozi leta povečuje. Družba danes realizira več kot 94 % prodaje osnovnega programa na razvitih trgih Evropske unije, Severne Amerike in ostalih trgih sveta. Z lastno prodajno mrežo in podjetji doma in v tujini svoje delovanje vse bolj globalizira.

Delovanje s široko mrežo kupcev, dobaviteljev in ostalih poslovnih partnerjev prerašča samo razumevanje in sodelovanje ter se oblikuje v novo, plemenitejše sožitje v zadovoljstvo vseh sodelujočih. Z zaposlenimi predstavlja družba generator socialnega in tehnološkega razvoja v svojem okolju.

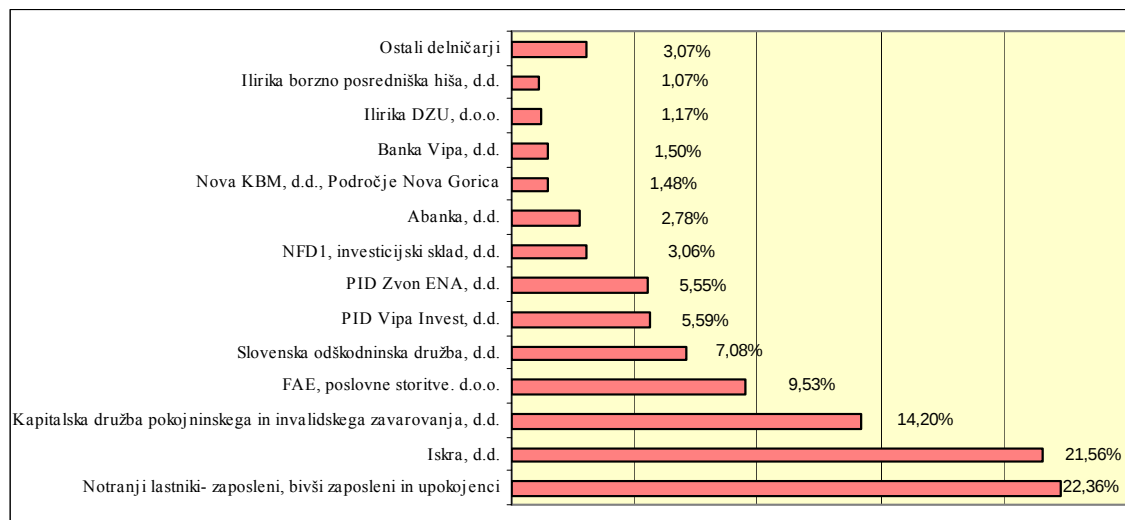
Iskra AE d.d. že vrsto let gradi položaj rastočega globalnega podjetja. Cilj družbe ni samo ohraniti položaj izvoznega podjetja, temveč se kupcem na globalnih trgih približati tudi z lokalno pristojnostjo. Zato je Iskra AE d.d. ustanovila mrežo proizvodnih in trgovskih združb doma in v svetu.

V okviru skupine Iskra AE delujejo v Sloveniji in v svetu še proizvodne, trgovske in pridružene družbe. Skupina kot celota zaposluje danes preko 2500 ljudi.

Po razpadu Jugoslavije je podjetje doživelo največjo krizo v letu 1993. S to krizo sovpada začetek proizvodnje izdelkov za trženje na svetovnem trgu in nadomestitev izpada večinskega jugoslovanskega trga. Vzrok za tako majhno prodajo v letu 1993 je bil sklep Združenih narodov, s katerimi je bil uveden embargo prodaje izdelkov v ZR Jugoslavijo. Podjetje je pridobilo certifikat o ustreznosti sistema zagotavljanja kakovosti po ISO 9001, ki mu je bil podeljen kot prvemu podjetju v takratni Jugoslaviji in celi Vzhodni Evropi. V aprilu 2000 dobijo certifikat QS 9000 s strani British Standards Institution, leta 2003 certifikat 14001 za okoljevarstvo in leta

2006 pridobijo certifikat ISO TS/16949, ki dokazuje, da je sistem kakovosti Iskre AE skladen s standardom, ki trenutno predstavlja najvišjo stopnjo priznanja kakovosti. Lastninjenje podjetja se je zaključilo leta 1997.

Slika 2: Lastniška struktura kapitala Iskre AE d.d. za leto 2007



Vir: Interno gradivo podjetja Iskra AE d.d.

Lastniška struktura se tudi v letu 2007 ni bistveno spremenila v primerjavi s prestrukturiranjem podjetja iz leta 1997. Tudi večji delničarji, ki imajo posamično več kot 5% delnic, niso bistveno povečali ali zmanjševali svojih deležev.

1.4 Poslanstvo, vizija in skupni cilji

Iskra Avtoelektrika je globalna dobaviteljica zaganjalnikov in generatorjev za motorje z notranjim zgorevanjem, električnih pogonskih in mehatronskih sistemov ter delov. Te programe dopolnjuje še program proizvodni sistemi. Iskra Avtoelektrika razvija, proizvaja in trži globalno z lastno proizvodno in prodajno distribucijsko mrežo, ki poleg podpore industrijskim odjemalcem trži tudi široko paleto izdelkov za drugo vgradnjo. Iskra Avtoelektrika je prepoznavna po inovativnosti, trajnostnem razvoju, kakovosti proizvodov in procesov, poslovni odličnosti ter veliki tržni in razvojni podpori svojim odjemalcem.

Vizija skupine Iskra Avtoelektrika je, da z inovativnostjo ustvarja trajnostni razvoj in hoče biti med vodilnimi svetovnimi dobavitelji avtonomno napajanih električnih rotacijskih strojev na izbranih tržnih območjih.

Moto Iskre Avtoelektrike d.d. je »Inovacije v rotaciji«.

Glavni dejavniki okolja, na katere se usmerja Iskra AE d.d. so se vedno širjenje globalizacije in pridobivanje vodilnega položaja v Evropski uniji ter vse hitrejši razvoj informacijske družbe ter zahteve po uporabi najsodobnejših tehnologij in tehnik. To je prispevalo k obsežnemu

projektu implementacije sodobnega informacijskega sistema SAP, ki je bil izveden leta 2005. Poleg tega je Iskra AE d.d. v panogah z relativno nizkimi stopnjami rasti izpostavljena nenehnim pritiskom na zniževanje cen. Odzivi na te pritiske so lahko le novi, inovativni proizvodi in proces nenehnih izboljšav.

Proizvodne odvisne družbe v Sloveniji sledijo strateškemu cilju rasti predvsem na račun kupcev izven skupine Iskra AE.

Usmeritve proizvodnih odvisnih družb pa temeljijo predvsem na proizvodnji zrelejših družin izdelkov in komponent Iskre AE na področjih z nižjo ceno delovne sile in proizvodnji izdelkov za potrebe lokalnih kupcev.

2 POMEN IN POJEM NABAVE

2.1 Opredelitev nabave

Nabava je poleg razvoja, proizvodnje in prodaje najpomembnejša funkcija v proizvodnem podjetju. Pomen nabave se vse bolj povečuje, saj se mnoga podjetja zavedajo, kako pomembno vlogo ima nabava za uspešnost poslovanja. Spremembe v poslovnem okolju so tako hitre, da jim komaj sledimo. To velja tudi za nabavno okolje, kjer naglo razvijajoča se tehnologija omogoča hiter razvoj nabavne funkcije in naraščanje njenega pomena in vloge v podjetju. Zaradi čedalje ostrejške konkurence na prodajnem trgu, kjer podjetje komajda lahko kaj stori za izboljšanje svoje uspešnosti, se je težišče zanimanja vodstva podjetij preusmerilo na nabavni trg, kjer nastajajo novi globalni trgi (Potočnik, 2002, str. 19). Nabavne odločitve precej vplivajo na uspešnost podjetja, kajti še tako majhna privarčevana vsota pri nabavnih stroških neposredno prispeva k dobičku podjetja. Vendar velja tudi nasprotno. Posledica negospodarnega in neučinkovitega pristopa k nabavi lahko v skrajnem primeru povzroči tudi stečaj podjetja.

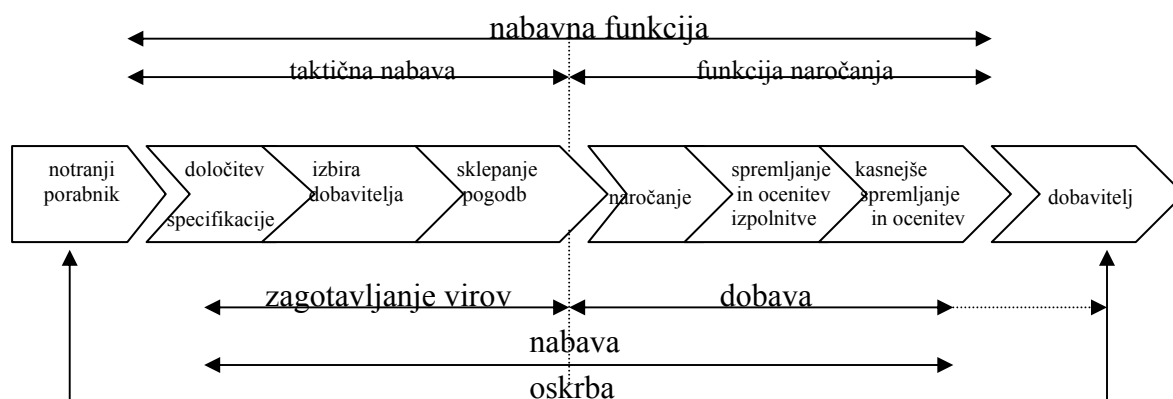
Nabava predstavlja začetek poslovnega procesa v podjetju in z njo nastajajo materialni predpogoji za končni cilj in uspeh (Kovačič, 1984, str. 84). Nabavna funkcija obsega številne postopke v zvezi z iskanjem ponudb, analizo ponudb, izdelavo nabavnih kalkulacij, izbiro dobaviteljev, pogajanj z dobavitelji, določanjem plačilnih in dobavnih pogojev, sklepanjem pogodb, naročanjem, dostavo in prevzemom blaga.

Nabava pomeni »pridobivanje dobrin in storitev, potrebnih za delovanje, vzdrževanje in izvajanje osnovnih in pomožnih dejavnosti, po najugodnejših pogojih pri zunanjih virih« (Van Welle 1998, str. 29). Po tej definiciji nabavna funkcija zajema odgovornosti za opravila, katerih namen je :

- opredelitev specifikacij (zahtevane količine in kakovosti) za material in storitve, ki jih je treba kupiti pri zunanjem dobavitelju;
- izbira najprimernejšega dobavitelja (kvaliteta, cena, dobavni rok);
- priprava na pogajanja z dobaviteljem za sklenitev posla in njihova izvedba (nabavna pogodba);
- naročanje pri izbranem dobavitelju;
- spremljanje in kontrola izpolnitve naročila (izpolnjevanje dogovorjenih rokov dobav in količin);

- kasnejše spremljanje in ocenitev opravljene dobave (reklamacije, ažuriranje evidence izdelkov in dobaviteljev zaradi dokumentiranja in razvrščanja).

Slika 3: Model nabavnega procesa



Vir: Van Welle 1998, str. 30.

Oddelek nabave mora pri dobaviteljih doseči primerne količine blaga, ustrezno kakovost, najugodnejše cene in pravočasno dobavo. Sooča se s sledečimi vprašanji: kaj kupiti, koliko kupiti, kdaj kupiti, kje kupiti, po kakšnih pogojih in koliko plačati. To je odvisno od pravočasnega in trajnega oskrbovanja podjetja z blagom, stalnega preučevanja nabavnega trga, vzpostavljanja dobrih odnosov z dobavitelji, vzdrževanje optimalne zaloge, doseganje najugodnejših cen oziroma stroškov nabave.

2.2 Naloge in vloga nabavnega oddelka

Čas nabavnih referentov počasi mineva in prihaja čas samostojnih nabavnih komercialistov, katerih delo aktivno vpliva na poslovno uspešnost podjetij. Obseg rutinskih opravil v nabavnem oddelku se počasi zmanjšuje, zato je vedno več energije potrebno vlagati v iskanje optimalnih dobaviteljev, v raziskave trga in druga bolj kompleksna opravila, ki zahtevajo višje izobražen kader.

Pri nabavi je pomembno tesno sodelovanje s ključnimi dobavitelji. Ne sme se zanemarjati manjših dobaviteljev, kajti z dobrimi nabavnimi pogoji lahko podjetje veliko pridobi. Zato je potrebno, da podjetje pridobi od različnih dobaviteljev več ponudb. Le tako se lahko izbere najugodnejšega dobavitelja.

V preteklosti je veljalo, da so dobavitelji bili hvaležni, da so imeli čast poslovati s podjetjem, danes pa se dobavitelje smatra kot poslovne partnerje (Clegg, Birch, 1995, str. 205).

Največkrat ne zadostuje, da je dobavitelj trenutno sposoben izpolniti zahteve po materialu in storitvene zahteve. Kupec želi ugotoviti, ali je dobavitelj zadostno opremljen, da bo sposoben dolgoročno izpolnjevati zahteve in potrebe podjetja. Zato je potrebno spoznati dobre in slabe strani dobaviteljevega delovanja.

Pomembno je, da lahko dobavitelj zagotovi nepretrgano dobavo. Sistematično zbiranje podatkov o dobaviteljevem poslovanju omogoča kupcu, da doseže natančen dogovor o

zmanjšanju števila zavrnitev prevzema, skrajšanju celotnega dobavnega časa in znižanju stroškov. Ocenjevanje dobavitelja lahko poteka na štirih ločenih ravneh.

- *Raven izdelka.* Na tej ravni se osredotočijo na oblikovanje in izboljšanje kakovosti dobaviteljevega materiala. Vhodna kontrola in kontrola kakovosti, ki ju opravijo, pokažeta stopnjo kakovostne ustreznosti prevzetega materiala.
- *Procesna raven.* V tem primeru material ni predmet kontrole, ampak proizvodni proces, ki ga morajo natančno preučiti. Pri tem je najpomembnejše, da je kakovost materiala izjemno odvisna od dobaviteljevega proizvodnega procesa. Če to nadzorujejo z ustreznimi postopki, dosežejo, da material ustreza postavljenim standardom kakovosti in specifikacijam. Pri tem pristopu natančno preverjajo stanje dobaviteljeve proizvodne opreme in njegov sistem kontrole kakovosti.
- *Raven sistema zagotavljanja kakovosti.* Zagotavljanje kakovosti pomeni preverjanje oblikovanja postopkov za kontrolo kakovosti, njihovega razvijanja, vzdrževanja in izboljšanja.
- *Raven podjetja.* To je najvišja raven preverjanja. Pri tem pristopu preiskovalci niso osredotočeni samo na preverjanje kakovosti, ampak upoštevajo tudi finančne vidike, želijo pa ugotoviti usposobljenost dobaviteljevega vodstva. Tako si skuša kupec ustvariti sliko o konkurenčnosti posameznega dobavitelja v bližnji prihodnosti.

Zavedati se moramo, da se vloga in pomen nabave v sodobnih organizacijah povečuje, saj stopnjevanje konkurence na trgu vodi do čedalje večje delitve dela in specializacije. Tu prihaja do izraza ekonomije obsega, ki jo mora nabava izkoristiti kot dano priložnost. S tem lahko podjetju zagotovi veliko prednosti v primerjavi z ostalimi konkurenčnimi podjetji, ki nastopajo na istem trgu. Zato se je nabavno poslovanje proizvodnih podjetji zelo spremenilo.

Nekaj teh sprememb se kaže na primer v naslednjem (Potočnik, 2001, str. 8):

- usklajevanje nabavnih potreb;
- vključevanje nabave v logistiko;
- vključevanje nabave v razvoj izdelkov in načrtovanje proizvodnje;
- »narediti ali kupiti«;
- vprašanja v zvezi z okoljem.

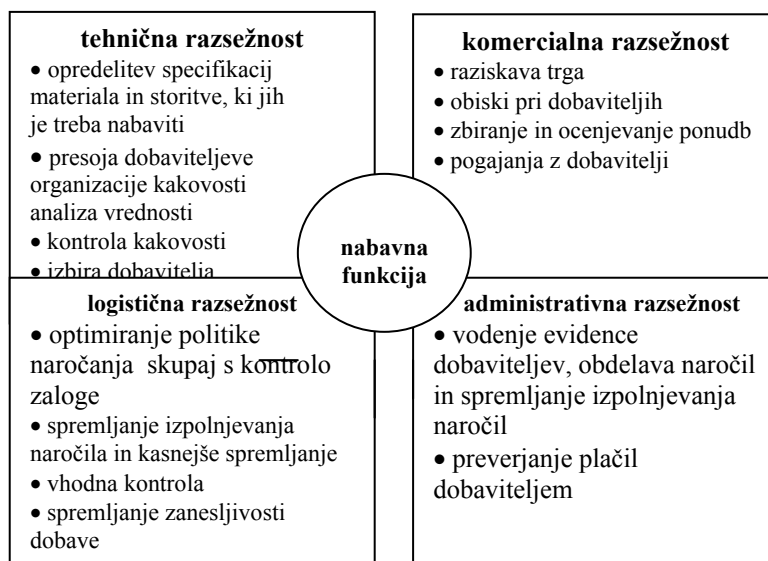
2.3 Razsežnosti nabavne funkcije

Na sliki 4 je prikazano, da opravljanje nabavne naloge vključuje štiri razsežnosti (Van Welle, 1998, str. 58). Te so:

- *tehnična* se nanaša na specifikacije nabavljenih izdelkov;
- *komercialna* je poveza s plačilnimi in dobavnimi pogoji, o katerih se je treba dogovoriti z dobaviteljem;
- *logistična*, ki se nanaša na časovno razporejanje materiala, ki ga je treba naročiti, ali dobav glede na načrtovane materialne potrebe;

- *administrativna*, ki se nanaša na administrativna opravila nabavnega oddelka.

Slika 4: Štiri osnovne razsežnosti nabavne funkcije



Vir: Van Welle, 1998, str. 58.

Aktivnosti, ki jih prikazuje slika 4, so del vsakdanjosti v nabavnih službah podjetij. Izbira dobaviteljev, naročilo, spremljanje dobav, raziskava trga, sklenitev pogodbe in preverjanje plačil so glavne aktivnosti dela v nabavnem oddelku.

Nabavna funkcija je različno opredeljena. Obstajajo različne definicije nabave. Nabava zajema vse dejavnosti, za katere podjetje prejme račun od določenega zunanjega dobavitelja. Vključuje posle med podjetji in kompenzacijske posle in tudi najemanje osebja. Nabavna funkcija običajno vključuje procese nakupovanja, in sicer opredelitev potreb, izbiro dobavitelja, dogovarjanje o primerni ceni, določitev nabavnih in plačilnih pogojev, sklenitev pogodbe ali naročanje in spremljanje izpolnjevanja naročila. Nabavna funkcija zagotavlja opremo, material, druge potrebščine in storitve ustrezne kakovosti, v ustreznih količinah, po primerni ceni in pri pravem viru (Žmavc, 2002, str. 801).

3 NABAVNA FUNKCIJA V PODJETJU ISKRA AVTOELEKTRIKA

3.1 Opredelitev nabavne funkcije in nabavno osebje

Iskra AE d.d. se ponaša z več kot 40 letno tradicijo. V preteklosti je doživljala hitro rast, velike in stalne spremembe. Oblikovalo jo je neprestano spreminjajoče se okolje. Prerasla je krajevne okvire in se usmerila v globalne tokove modernega sveta. Tako je danes uvrščena med največja slovenska podjetja. Sodi v sam vrh med slovenskimi izvozniki in svoje delovanje vse bolj globalizira. Za vsem tem uspehom, je poleg proizvodnje in prodaje, najpomembnejša poslovna funkcija nabava. Ko govorimo o nabavni funkciji proizvodnega podjetja, se moramo zavedati dejstva, da je nabava prvi člen v verigi poslovnega procesa, ki ima izredno velik vpliv na ekonomičnost le-tega. Nabava ima veliko večji vpliv na dobiček kot prodaja in tega se mora

zavedati tako nabavno osebje kot management v podjetju Iskra AE d.d. Njena temeljna funkcija je preskrba podjetja s surovinami, izdelavnim materialom, storitvami, energijo, pomožnim materialom, stroji, napravami itd. Za poslovni uspeh podjetja ni pomembno le, da razpolaga s primerno količino materiala, ampak da je material ustrezne kakovosti, kupljen po primerni ceni in tudi pravočasno na razpolago.

Nabavno osebje ima veliko vlogo pri uresničevanju nabavnih ciljev »Zaradi čedalje pomembnejše vloge nabave za uspešnost podjetja se uveljavljajo v nabavnem oddelku novi profili zaposlenih, ki imajo višjo in visoko izobrazbo, dobro poznajo tehniko nabavnega poslovanja, metode raziskovanja nabavnega trga, osnove gospodarskega prava, tehnološke značilnosti materiala in so usposobljeni za računalniško komuniciranje z dobavitelji ter postopno uvajanje elektronskega nabavnega trga« (Potočnik, 2002, str. 188). Direkcija nabave v podjetju Iskra AE ima 14 zaposlenih.

Po hierarhični lestvici se deli na *direktorja nabave*, ki skrbi za izpolnjevanje dolgoročnih planov, pripravo vsakoletne strategije zniževanja cen, globalni sourcing (letno pripravlja načrt za raziskavo novih oziroma cenejših dobaviteljev), rešuje večje komercialne probleme in je zadolžen za uravnavanje oziroma delegiranje nalog samostojnim komercialistom. Pri raziskavah monetarne politike, števila dobaviteljev in stroškov v podjetju mu pomaga *analitik*.

Poleg tega raziskuje gibanje cen na borzi materialov, ki so ključni za proizvodnjo končnih produktov.

Tajnica skrbi za ažurnost nabavnih cenikov, veljavnosti pogodb, urejanje in spremljanje različne dokumentacije ter pošiljanje risb Iskrinih proizvodov dobaviteljem.

Podaljšana roka direktorju nabave so trije *vodje*, katerih naloga je še vedno strateške narave, kar se zadeva izvedbena opravila le-ti predajo posel samostojnim komercialistom preko nalogov za osvajanje.

Vsak samostojni komercialist ima na svojem referatu določeno število dobaviteljev, pri katerih osvaja nove komponente, materiale idr. Izbira najkonkurenčnejšo ponudbo, se dodatno pogaja za znižanje cen in drugih pogojev. Če je potrebno, pri dobavitelju naroči orodje iz katerega se izdelata komponenta. Poskrbeti mora, da v zahtevanem roku dobi vzorce komponent ali materiala. Ko vhodna kontrola potrdi, da so vzorci ustrezni, preda naročilo rednih seriji v logistiko.

Nabavnih referentov v podjetju Iskra AE d.d. ni, ker je za delo v strateški nabavi zahtevana VII. stopnja izobrazbe, kar daje zaposlenim status komercialista ali samostojnega komercialista.

3.1.1 Potek nabave v Iskri AE d.d.

Vodja pošlje v nabavo Nalog za osvajanje (glej prilogo 1). Na tem nalogu so podane naslednje postavke:

- naziv materiala;
- željena prva količina;
- šifra komponente;
- letna potreba na osnovi katere komercialist išče najkonkurenčnejšo ponudbo;
- rok dostave.

Nalogu za osvajanje so priložene tri kopije risbe želenega podsestava na osnovi katere komercialist išče potencialne ponudbe. Nalogi za osvajanje prihajajo po interni pošti iz službe tehnologije in jih prejme tajnica nabave.

Tajnica eno kopijo risb shrani v arhiv, ki služi komercialistu kot opora pri reševanju tehničnih problemov. Ostali dve kopiji in nalog za osvajanje preda vodjem nabave. Po natančnem pregledu risb proizvodov razdelijo vodje naloge za osvajanje komercialistu, ki je odgovoren za takšen ali podoben podsestav. Ko komercialist dobi nalog za osvajanje, vnese šifro in številko referata v informacijski sistem SAP. Vsi, ki so vpleteni ali zainteresirani za določen podsestav, natančno vedo, s katerim od komercialistov lahko kontaktirajo.

Na povpraševanju (glej prilogo 2), ki je pogosto napisano v angleškem jeziku, mora komercialist izpolniti naslednje podatke:

- naslov dobavitelja;
- datum dostave za ponudbo;
- letna potreba;
- šifra materiala in naziv.

Spodnji del povpraševanja izpolni dobavitelj, kjer je prostor za:

- ceno materiala;
- končno ceno;
- ceno dela;
- ceno orodja, ki je pogosto potrebna za izdelavo želenega podsestava.

Dobavitelji dostavijo ponudbe v zahtevanem roku na osnovi povpraševanja in risb. Komercialist izbere najbolj primerno ponudbo in začne s postopkom osvajanja podsestava.

Pri sodelovanju z dobavitelji se nabavni komercialist srečuje z naslednjimi aktivnostmi:

- pogajanje z dobaviteljem;
- pogodba o sodelovanju dobavitelja s podjetjem;
- izvršitev pogodbe;
- reševanje problemov povezanih z neizpolnjevanjem pogodbenih obveznosti;
- reševanje sprotne težave pri dobavah.

Poleg pogajanj o pogojih poslovanja in priprave pogodbe, ki jo v končni fazi sklene direktor nabave, mora komercialist nabave nadzirati izvrševanje pogodbe, in sicer ali se dobavitelj drži cene in dobavnih pogojev, plačilnih rokov in drugih dogovorov.

Nabavni komercialist rešuje sprotne težave pri dobaviteljih
(Van Welle, 1998, str. 94):

- reševanje garancijskih zahtevkov in pogodbene kazni;
- reševanje zadev v zvezi z dodatnim ali nepopolnim delom glede na obseg dela v specifikaciji;
- določitev načina vodenja dokumentacije o nabavi in dobaviteljih;

- zapisovanje ocen projekta.

Poleg omenjenih težav se mora komercialist nabave ukvarjati tudi z ostalimi vsakodnevnimi zapleti. Le aktivnost, fleksibilnost in iznajdljivost mu pomagajo pri uspešnem reševanju le-teh.

3.1.2 Organiziranost nabave

Organizacijska struktura je orodje, s katerim managerji »vprežejo« resurse, da le-ti opravijo vse potrebno (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 126).

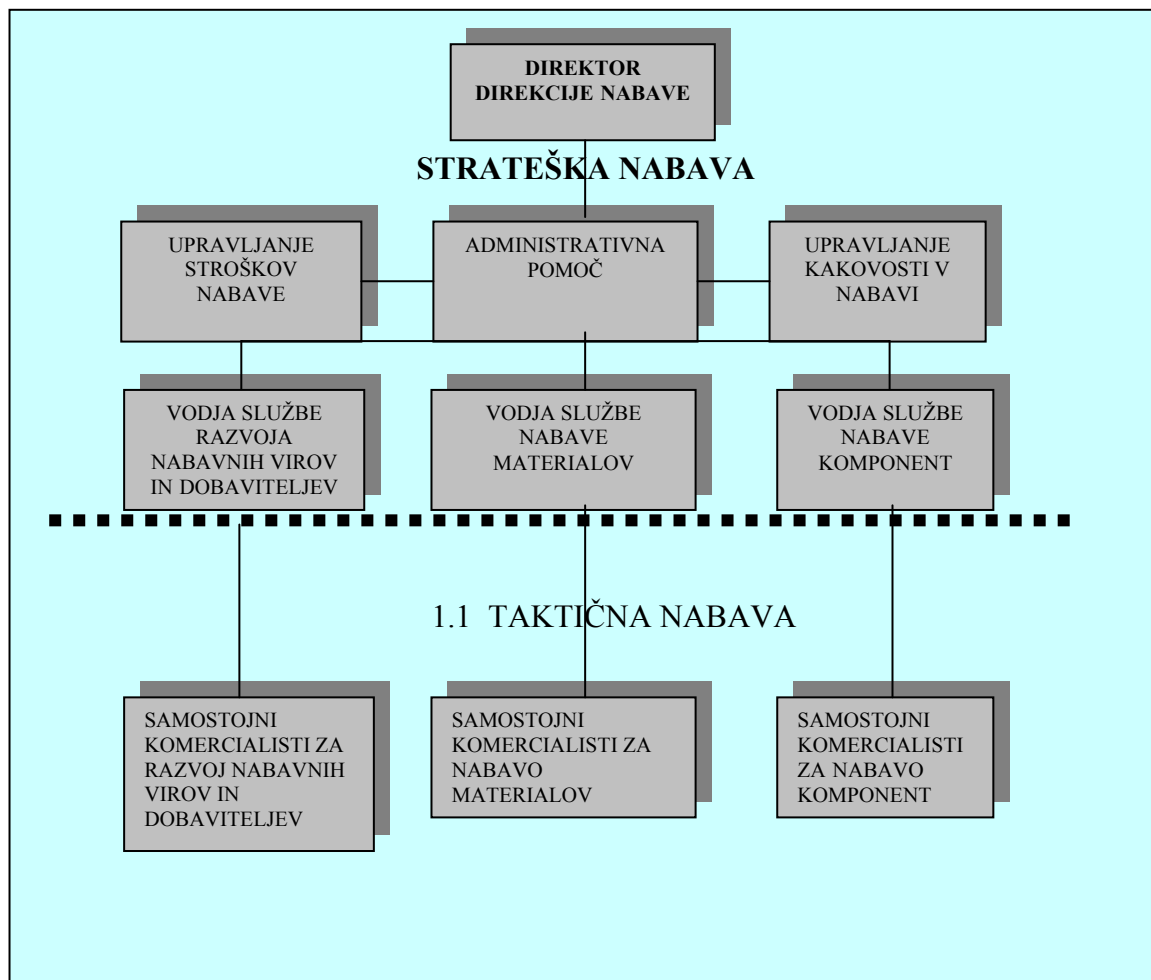
Predhodno sta bila oddelka nabave in logistike v Iskri AE d.d. ločena, a vseeno centralizirana. Glavna naloga direktorja nabave je bila skrbeti za redna osvajanja, linearno zniževanje cen in uravnavanje vseh podrejenih. Vodje so imeli enako funkcijo kot samostojni komercialisti, le da so imeli večji obseg dela in poslovanja. Samostojni komercialisti niso bili razdeljeni po oddelkih, ampak je bila delitev zasnovana le na osnovi dobaviteljev. Pod direktorjem nabave so bili trije vodje, komercialist in inženir kakovosti.

V sedANJI nabavi pa je razlika bolj izrazita, saj se je logistika decentralizirala in preselila po SPE-jih (Strateških poslovnih enotah). Nabava je še vedno centralizirana, kar ji daje prednost enotnega nastopa in večjo pogajalsko moč

Skladno z novo organizacijsko in upravljalno ureditvijo v Iskri AE d.d. sta se spremenila pomen in organiziranost nabave. Nabava je sedaj organizirana kot direkcija, ki neposredno odgovarja upravi družbe, deluje centralizirano, kar pomeni, da potekajo vsi nabavni procesi v podjetju (raziskava nabavnega trga, nabava materialov, komponent, storitev) direktno preko nabave. Izjema so le nekateri storitveni procesi, ki potekajo na ravni SPE družbe in drugih direktij ter priskrba finančnih virov, ki je v domeni direktije za finance.

O centralnem nabavnem poslovanju govorimo takrat, kadar skupni nabavni oddelek oskrbuje vse proizvodne enote podjetja s surovinami, materialom, energijo ipd. Vsi zahtevki za material se morajo dostaviti centralnemu nabavnemu oddelku, ki izvršuje potrebna opravila, povezana z nabavo (Potočnik, 2002, str. 43).

Slika 5: Organizacijska struktura nabave v Iskri AE d.d.



Vir: Interno gradivo podjetja Iskra AE d.d.

Sektor nabave v podjetju Iskri AE d.d. se deli na tri službe:

- **služba razvoja nabavnih virov in dobaviteljev** (sourcing – iskanje novih, cenejših dobaviteljev v Indiji, na Kitajskem, Braziliji, Iranu itd. strateška nabava);
- **služba nabave komponent** (elementi, sestavni deli in komponente, ki služijo izdelavi končnega produkta);
- **služba nabave materialov** (osvajanje jekla, bakra, aluminija).

Sourcing področje se je uvedlo v Iskri AE d.d. leta 2003 in je relativno novejšo področje v nabavnem sektorju. V Iskri AE d.d. se uporablja raziskavo nabavnega trga to je sourcing kot sredstvo vodenja in oblikovanja nabavne strategije. Uporablja se ga kot pripomoček za preverjanje dosežkov posameznih nabavnih dejavnosti in daje možnost novim potencialnim dobaviteljem.

Strateški sourcing se v podjetju Iskra AE d.d. izvaja za:

- nove izdelke pri obstoječih in potencialnih dobaviteljih;

- obstoječe izdelke pri trenutnih in novih (potencialnih) dobaviteljih;
- pri iskanju novih dobaviteljev.

Služba sourcinga se poslužuje t.i. agentov, ki se jim v poslovnem žargonu pravi »svetovne nabavne pisarne«. Z njimi ima Iskra AE d.d. sklenjene agentske pogodbe.

Prva pisarna je na Slovaškem, ki pokriva države Vzhodne Evrope (Slovaško, Češko, Poljsko, Ukrajino itd.). Drugi dve pisarni sta na Kitajskem, ena je v ZDA in ostale pisarne so v preostalih državah Evrope. Naštete pisarne delajo ekskluzivno za Iskro AE d.d. Vodja nabavnega oddelka je vedno v kontaktu z agenti.

Služba nabave materialov je ena najpomembnejših služb v nabavi. Zaradi velikih količin in vrednosti materialov vsak prihranek vodje ali komercialistov predstavlja znatno znižanje stroškov nabave. Vodja nima operativnih nalog, ampak mora predvsem strateško in racionalno sodelovati z vodjo sourcinga, da mu daje nasvete o konkurenčnih trgih, saj Iskra AE d.d. naroča ogromne količine bakra, aluminija in jekla. Zelo pomembno je, da vodja pravilno razporedi deleže med dobavitelji za isto šifro materiala, kar kasneje služi logistiki, da ne prihaja do zastojev v proizvodnji. Npr: za bakren profil ima Iskra AE d.d. tri različne dobavitelje z različnimi dobavnimi roki in cenami. Od vseh treh dobaviteljev podjetje naroča isti material le v različnih deležih glede na trenutno stanje.

Za operativni del skrbita dva samostojna komercialista. Eden od njiju skrbi za osvajanje tipičnih materialov, kot so baker, aluminij, jeklo itd. Drugi komercialist pa naroča nevarne snovi, kot so laki, barve itd. Poleg rednega osvajanja mora skrbeti še za zbiranje izjav omenjenih snovi, ki potrjujejo, da le-te niso škodljive za okolje in so v skladu z certifikatom za okolje ISO 14001.

Služba nabave komponent

Ta služba nabavlja komponente za sestavo Iskrinih prodajnih izdelkov. Med njimi spadajo zadnji aluminijast pokrov, gred, rotor, vijaki itd.

Služba je izredno dinamična, saj nalogi za osvajanje podsestavov prihajajo v nabavo vsakodnevno in roki za osvojitve le-teh so kratki. Zato morajo biti tako vodja kot komercialisti fleksibilni in iznajdljivi, saj morajo v kratkem času izbrati najprimernejšega dobavitelja, ki bo lahko dobavil v zahtevanem roku ustrezne vzorce ali celo prvo količino.

Dejavnosti sektorja nabave v Iskri AE d.d.:

- ocenjevanje dobaviteljev;
- izvajanje procesa nabave novih materialov in storitev
- izbor dobaviteljev;
- načrtovanje nabave in sklenitev nabavnih pogodb;
- sodelovanje in podpora pri razvoju izdelkov;
- reševanje reklamacij v zvezi z nabavo.

3.2 Določanje strategij nabave kot načinov za doseganje ciljev

V letu 2007 so v Iskri AE d.d. izdelali strateški načrt za obdobje od 2008 do 2011, ki je eden od temeljnih dokumentov vsake gospodarske družbe. V številnih podjetjih čedalje bolj poudarjajo strateški pomen nabave in zato tudi razvijajo nabavne strategije, ki bi jim zagotovile trajno konkurenčno prednost na nabavnem trgu. Oblikovanje nabavne strategije temelji na splošni poslovni strategiji podjetja in je izhodišče za strateško načrtovanje nabavnega poslovanja, poslanstvo in cilje. Vodstvo Iskre AE d.d. je k izdelavi strateškega načrta pristopilo projektno, kar pomeni, da so pripravili gradivo za strateško načrtovanje, ki je vsebovalo metodologijo izdelave načrta, natančno vsebino, nosilce in terminski načrt. Vsi strateški načrti imajo enako strukturo.

Da bi dosegli zastavljene cilje na ravni nabave in na ravni celotnega podjetja, poudarjajo v podjetju Iskra AE d.d. naslednje strategije nabave:

- povečanje stopnje sestavljenosti nabavljenih komponent in storitev;
- preverjanje cenovne konkurenčnosti dobaviteljev z metodo nabavnega sourcinga;
- okrepitev funkcije nabavnega marketinga;
- globalizacija nabavnih virov;
- kupovanje na osnovi dolgoročnih pogodb (več virov, kvote in letno zniževanje stroškov);
- upoštevanje življenjskega cikla izdelka pri izbiri nabavnih virov;
- kupovanje pri certificiranih dobaviteljih.

Ključne dileme za definicijo strategije nabave v Iskri AE d.d. so:

- narediti ali kupiti;
- letno naročilo ali dolgoročne pogodbe;
- lokalna ali globalna nabava;
- distributer ali proizvajalec;
- eden ali več dobaviteljev;
- tveganje in stroški.

Kritični dejavniki uspeha strategije nabave pa so:

- podpora odjemalcev za uvajanje novih materialov in virov;
- podpora razvoja pri homologacijah novih materialov in virov;
- nadzor nad izvajanjem nabavnih pogodb in spoštovanje dogovorov z dobavitelji;
- jasno opredeljena vizija, poslanstvo in pristojnosti nabave;
- partnerski odnos in podpora dobaviteljem;
- globalizacija nabave.

Pri izdelavi strategij nabave izhajajo iz analize preteklega obdobja, vizije in poslanstva, odločitve »narediti ali kupiti«, metode strateškega sourcinga, življenjskega cikla izdelkov ter iz strateških ciljev nabave itd.

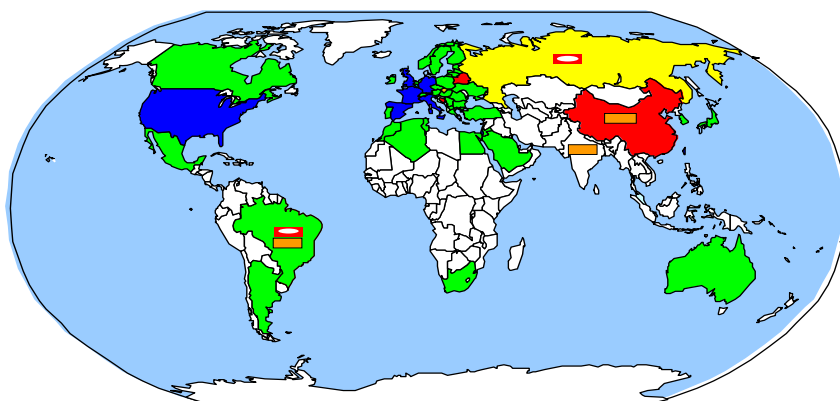
3.3 Globalno nabavno poslovanje

Skladno s strateškimi usmeritvami nabave so v letu 2007 nadaljevali z globalizacijo nabavnih virov in izgradnjo mreže dobaviteljev, ki bo tudi v bodoče sposobna dobavljati dele ustrezne kakovosti ob konkurenčnih cenah (slika 5). Znižanje stroškov nabave in povečanje fleksibilnosti dobav so dosegli z uvajanjem alternativnih dobaviteljev in prenosom proizvodnje delovno intenzivnih delov na dobavitelje. Rezultat globalizacije nabavnih virov so redne dobave sestavnih delov iz republike Srbije, Kitajske, Indije in Tajvana.

Sočasni razvoj nabavljenih delov na osnovi dolgoročnih partnerskih povezav in združevanje poslovnih procesov med dobavitelji skozi projekt Slovenski avtomobilski grozd in preko dobaviteljev prve ravni sta postala smernici za nadaljnje izboljševanje učinkovitosti dobavitelske verige.

V procesu nabave in izbiri samih materialov so poleg cenovne konkurenčnosti in logistične podpore posebno pozornost posvečali uporabi okolju prijaznih materialov, ki manj obremenjujejo okolje in se jih da reciklirati.

Slika 6: Globalizacija nabavnih virov in izgradnja mreže dobaviteljev



Simboli:

	trgovske družbe		obstoječe proizvodne družbe in J/V
	distributerji		načrtovane proizvodne družbe in J/V
	globalne nabavne pisarne		

Vir: Interno gradivo podjetja Iskra AE d.d.

Kot je razvidno iz slike 6 so v Iskri AE d.d. zelo uspešni pri udejanjanju strategije globalizacije nabavnega poslovanja. Prisotni so že v večini pomembnejših evropskih držav, njihova navzočnost je zelo močna tudi na območju vzhodne in južne Azije, v bližnji prihodnosti

pa želijo svojo prisotnost vzpostaviti tudi v Južni Ameriki in Rusiji, ki sta pomembni področji tako z nabavnega kot tudi s prodajnega vidika.

SKLEP

Iskra AE d.d. sodi v sam vrh slovenskih izvoznikov in svoje delovanje vse bolj globalizira. Za vsem tem uspehom, je poleg proizvodnje in prodaje najpomembnejša nabavna funkcija. Temeljna funkcija nabave je zagotovitev nemotenega poslovnega procesa v podjetju. Sektor nabave v podjetju Iskra AE d.d. se po spremembah deli na tri službe. To so služba razvoja nabavnih virov in dobaviteljev (sourcing), služba nabave komponent in služba nabave materialov. Ob pisanju diplomske naloge sem prišel do zaključka, da ima nabava velik pomen v podjetju. Cilj nabave je vsekakor zagotoviti kontinuiran poslovni proces, vendar mora upoštevati načelo racionalnosti z namenom optimalnega poslovnega rezultata.

Nabavno osebje mora vedno iskati možnosti za izboljšanje ozaveščenosti glede stroškov v podjetju. To lahko pripelje do izboljšanja razmerja med ceno in kakovostjo materialov, ki jih podjetje kupuje. Da doseže cilj, mora nabava neprestano predlagati nove možnosti za obstoječe izdelke, materiale in dobavitelje, ki v končni fazi privedejo do znižanja lastne cene končnega izdelka.

Prednosti organiziranja nabavnega oddelka so ti, da z uvedbo sourcinga je nabava dobila aktivno vlogo pri pogajanju z dobavitelji, saj se ji je s sourcing raziskavo razširil spekter dobaviteljev in s tem večje število ponudb in konkurenčnih dobaviteljev; z delitvijo na strateško in taktično nabavo se lahko vodje posvečajo strateškim odločitvam, medtem ko se komercialisti ukvarjajo z operativnim delom; s politiko ustanavljanja družb se minimizirajo transportni stroški, saj se Iskrine proizvode dobavlja tujim dobaviteljem iz lokalne proizvodnje ali iz skladišč trgovskih podjetij.

Slabosti pa sem uvidel, kljub temu, da oddelek nabave je dobro organiziran. Odkril sem pomanjkljivosti: analitik analizira cene obstoječih dobaviteljev, med letom pa prihaja do velikih odstopanj v cenah zaradi vpliva sourcinga. Ko vodja sourcinga zaključi znižanje cen pri dobavitelju, naj pripravi tabelo o cenah in jo predloži analitiku; navedel sem, da se je leta 2005 uvedlo v Iskri sodoben informacijski sistem SAP, ki uspešno podpira poslovne funkcije v Iskri, vendar sistem zahteva izredno pedantnost in urejenost pri vnašanju podatkov, kar je lahko zamudno in otežuje hitro prilagodljivost spreminjajočemu se trgu. Naslednjo težavo sem videl v tem, da v nabavnem oddelku imajo tajnica in komercialisti preveč opravkov z administrativnim delom, ki je seveda nujen, a pogosto zmanjkuje časa za kvalitetnejše delo z bolj pomembnimi zadevami, kot so tržne raziskave, uvajanje novih materialov in obiski dobaviteljev. V petih letih dela v direkciji nabave v Iskri Avtoelektriki in pisanju diplomskega dela sem podrobno spoznal nabavno funkcijo. Iz vsega tega lahko razberem, da je nabava eden od najpomembnejših členov v organizaciji. Zato je potrebno, da imajo podjetja gospodarno in učinkovito nabavno funkcijo, saj le-ta pripomore k večji uspešnosti. Poleg tega podjetja morajo nenehno strmeti k izboljšanju odnosov z dobavitelji, da bi za razvoj izdelka potrebovali manj časa, prešli na dobavno ravno ob pravem času in brez napak pri novih in sedanjih vhodnih sestavnih delih. Le tako se doseže rezultate, s katerimi je podjetje boljše od konkurence. Vsak prihranek v nabavi se odraža

neposredno v donosnosti družbe oziroma v ohranjanju njene cenovne konkurenčnosti, ki jo kupci zahtevajo. Nabava v svojih prizadevanjih ne sme biti nemočna, saj danes vsi gledajo nanjo kot na službo, ki si poleg proizvodnje mora prizadevati za povečanje storilnosti.

LITERATURA

1. Clegg Brian, Birch Paul: Business creativity: A guide for managers. London: Kogan Page, 1995. 205 str.
2. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Znidaršič Jana: Sodobni management. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 126 str.
3. Kovačič Milan: Vloga in oblikovanje marketinga v nabavni politiki trgovinskih organizacij pri povezovanju s proizvodnjo. Doktorska disertacija. Maribor: Visoko ekonomska komercialna šola Maribor, 1984. 84 str.
4. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 8 str.
5. Potočnik Vekoslav: Nabavno poslovanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 19 str.
6. Potočnik Vekoslav: Nabavno poslovanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 43 str.
7. Potočnik Vekoslav: Nabavno poslovanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 188 str.
8. Van Weele Arjan J.: Nabavni management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 29 str.
9. Van Weele Arjan J.: Nabavni management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 58 str.
10. Žmavc Milan: Orodja kakovosti v procesu nabave, Management in Evropska unija zbornik konference z mednarodno udeležbo. Kranj: Moderna organizacija, 2002. 801 str.

VIRI

1. Predstavitveni katalog 2007. Šempeter pri Gorici: Iskra Avtoelektrika, 2007. 5 str.
2. Novinarska konferenca 2005. Šempeter pri Gorici: Iskra Avtoelektrika, 2005. 8 str.
3. Letno poročilo 2006. Šempeter pri Gorici: Iskra Avtoelektrika, 2006. 3 str.
4. Letno poročilo 2007. Šempeter pri Gorici: Iskra Avtoelektrika, 2007. 4 str.
5. Dan dobaviteljev 2006. Šempeter pri Gorici: Iskra Avtoelektrika, 2006. 7 str.

PRILOGA

PRILOGA 1

Nalog za osvajanje v Iskri AE d.d.



Osvajanje komponente v nabavi

Zap. št.	IZDELEK	IDENT COMP.	NAZIV	Št. spr.	Rok osvojitve	Posred. v NAB	Vrsta
3929	ZAGANJALNIK	16285322599	POKROV VMESNI	39616	18.1.2008	8.1.2008	Zamenjava
3930	ZAGANJALNIK	15421732	POKROV ZAŠČITNI	39616	18.1.2008	8.1.2008	Zamenjava

SPE AVTOELEKTRIKA ZAG:

Podpis:

Sprejel nabavi:

PRILOGA 2

Obrazec za povpraševanje Iskra AE d.d v angleščini.

Iskra Avtoelektrika d.d.

SI - 5290 Šempeter pri Gorici

Polje 15

Purchasing Department

Tel: +386 (0)5 33 93 XXX Fax: +386 (0)5 33 93 YYY

Email: xxxxx.yyy@iskra-ae.com

Request for Quotation

Ref. No.

Date:

RETURN QUOTE BY

**COMPLETE ALL SECTIONS. IF ADDITIONAL SPACE IS REQUIRED, ATTACH TO THIS COMPLETED FORM.
YOUR RESPONSE TO THIS QUOTATION SHALL BE CONSIDERED ACCEPTANCE OF OUR P.O. TERMS AND CONDITIONS
ON REVERSE SIDE.**

QUOTATIONS NOT SUBMITTED ON THIS FORM OR BY DUE DATE MAY BE EXCLUDED FROM CONSIDERATION

Pos.	Iskra Ident. No.	Description / Name	Annual volume	Target price / USD
1				
2				

DRAWINGS ATTACHED

SPECIFICATIONS/STANDARDS ATTACHED ☐

VOLUMES STATED ARE FOR QUOTATION AND PLANNING PURPOSES ONLY AND ARE NOT TO BE CONSIDERED A COMMITMENT ON OUR PART TO ORDER THE INDICATED OR ANY OTHER QUANTITY

AREAS ENCLOSED BY BLACK BOXES TO BE COMPLETED BY SUPPLIER

ITEM	QUANTITY QUOTED	MATERIAL COST/UNIT	LABOUR COST/UNIT	OTHER COST/UNIT	TOTAL COST/UNIT
1					
2					
LEAD TIME (WKS) SAMPLES:			LEAD TIME (WKS) PRODUCTION:		
PACKAGING COST:			Unit packaging cost to comply with Iskra packaging requirements. Failure to complete will be interpreted as packaging provided free of charge.		
COST REDUCTION PLAN (in % for 5 years) : Submitting cost reduction plan means the advance in evaluation of quotation			1.yr % 2.yr % 3.yr % 4.yr % 5.yr		
APPLICABLE ☐	TOOLING DESCRIPTION	COST	TOOL LIFE EXPECTANCY	TOOL CAPACITY HOUR / PER SHIFT	
NON-APPLICABLE ☐					

IF TOOL OR GAGING IS REQUIRED TO PRODUCE THIS REQUEST, PLEASE QUOTE A ONE TIME CHARGE INCLUDING PERPETUAL MAINTENANCE.

DELIVERY TERMS/PAYMENT CONDITIONS ☐ DDU - Iskra Payment ☐ EXW _____ ☐ OTHER	Supplier Comments:
Your Company Name: _____ Date: _____	
Name and Signature of Supplier Authorised Representative: _____	

QUOTE SHOULD PROVIDE THE INDICATED QUANTITY AND INCREASE OF 30% OF INDICATED QUANTITY DURING NECESSARY PEAK NEEDS