

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

**FUNKCIJA NABAVE IN POVEZANIH SLUŽB  
PRI PRISKRBI SUROVIN V PROIZVODNEM  
PODJETJU**

Janez Frelih

Koper, 2008

Mentor: izr. prof. dr. Drago Dubrovski

Somentor: Tone Čufar, oec.



## POVZETEK

Diplomska naloga »Funkcija nabave in povezanih služb pri priskrbi surovin v proizvodnem podjetju« je sestav teoretičnega opisa funkcije nabave iz literature raznih avtorjev in v nadaljevanju dejanska analiza in prikaz stanja nabave v podjetju Domel, d. d., Železniki. Diplomsko delo obravnava funkcijo nabave v proizvodnem podjetju z velikim številom potrebnih materialov in močnim razvojem, kar zahteva tudi mnogo aktivnosti nabave, ki niso direktno povezane s proizvodnjo. Opisane so tudi povezave, funkcije in vplivi drugih oddelkov, ki so v stalni povezavi z nabavo, kot tudi nekatere slabosti in dejstva, da se ne dela vse po teoretičnih predpostavkah, ki jih opisujejo razni avtorji. Stalni pritiski na cene in množica novih projektov, kot tudi vedno več administrativnega dela, povzroča težave v nabavi in kliče po prenovi in spremembi obstoječega načina poslovanja.

*Ključne besede:* funkcija nabave, priskrba surovin, povezave in vplivi, slabosti in dejstva, stalni pritiski, množica projektov, težave, spremembe.

## SUMMARY

The project work with the title »The Function of Raw Material Purchase and linked services in the production company« is theoretical description of purchasing function taken from the literature of different authors and in consequence practical analysis of the case in company Domel from Železniki. There is discussed the purchasing function in the production company with many raw materials and strong R&D, what requests many purchasing activities that are not directly linked to the production process. Described are also links, functions and facts that differ from the theory. Permanent pressures for price decreases and many projects, more administrative work are the reasons for many troubles in purchase that request renewal and change of the current system.

*Key words:* Purchasing function, raw material supply, linking and influences, weakness and facts, permanent pressure, many projects, troubles, changes.

**UDK:** 658.7(013.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Teoretična izhodišča.....</b>	<b>5</b>
2.1	Opis panoge – elektroindustrija .....	5
2.2	Nabavna dejavnost - funkcija .....	5
2.2.1	Vloga in namen nabave v proizvodnem podjetju.....	5
2.2.2	Naloge, odločitve in postopki v nabavi.....	7
2.2.3	Planiranje in raziskava nabavnega trga .....	11
2.2.4	Izbor in presoja dobaviteljev .....	13
2.2.5	Pogajanja .....	14
<b>3</b>	<b>Predstavitve podjetja Domel, d. d., Železniki.....</b>	<b>17</b>
3.1	Poslanstvo, vizija, vrednote .....	17
3.2	Dejavnost podjetja, zgodovina in razvoj .....	18
3.3	Uspešnost poslovanja .....	19
3.4	Lastniška in organizacijska struktura podjetja.....	21
<b>4</b>	<b>Funkcija nabave v podjetju Domel.....</b>	<b>25</b>
4.1	Organiziranost in razdelitve nalog.....	25
4.2	Vloga nabavnega oddelka.....	26
4.3	Razsežnost nabavne funkcije.....	26
<b>5</b>	<b>Nabavno poslovanje in vplivi drugih oddelkov .....</b>	<b>29</b>
5.1	Nabavne dejavnosti Domel, d. d.....	29
5.2	Strateške surovine in odločitve.....	29
5.3	Kooperacije »outsourcing«.....	32
5.3.1	Zunanja oskrba podjetja .....	32
5.3.2	Izbira dobavitelja in odločitev.....	33
5.3.3	Razvoj dobaviteljev in ocenjevanje.....	35
5.3.4	Dobavitelji za avtomobilski program.....	37
5.3.5	Pogodbe in njihova zahtevnost.....	38
5.4	Priprava proizvodnje in naročanje nabavi .....	38
5.5	Vpliv razvoja in ostalih oddelkov.....	40
5.6	Logistika in skladiščenje Domel.....	40
5.7	Kakovost – reševanje reklamacij.....	41
5.8	Množični vplivi na nabavo in stres.....	42
<b>6</b>	<b>Reorganizacija v nabavi Domela .....</b>	<b>43</b>
6.1	Delni reinženiring .....	43
6.2	Vrednotenje nagrajevanje in motiviranje.....	44
<b>7</b>	<b>Ključne ugotovitve in predlogi.....</b>	<b>47</b>
<b>8</b>	<b>Sklep .....</b>	<b>49</b>

<b>Literatura .....</b>	<b>51</b>
<b>Viri.....</b>	<b>51</b>

## **SLIKE**

Slika 2.1	Porterjeva veriga vrednosti.....	7
Slika 3.1	Struktura prodaje po trgih.....	20
Slika 3.2	Količina proizvedenih enot v posameznih letih .....	20
Slika 3.3	Prihodki po letih od 1992 .....	21
Slika 3.4	Lastniška struktura Domel holding, d. d. ....	22
Slika 3.5	Organizacijska shema Domel, d. d. ....	22
Slika 4.1	Shema nabave Domel, d. d. ....	25
Slika 4.2	Štiri osnovne razsežnosti nabavne funkcije.....	27
Slika 5.1	Prikaz rasti cene bakra za tri leta.....	30
Slika 5.2	Prikaz rasti cene aluminij za tri leta .....	31
Slika 5.3	Prikaz rasti cene surove nafte zadnje leto.....	31

## **TABELE**

Tabela 3.1	Lastniška struktura 2006 Domel, d. d. ....	21
Tabela 5.1	Odvisnost proizvodnje .....	34
Tabela 5.2	Kakovostni rang .....	35

## KRAJŠAVE

8D	standardni dokument po ISO (8D Report)
BMC	material podoben plastični masi
CNC	računalniško kontrolirano merjenje (computer numerical control)
Co.	družba - Company
DC	enosmerni motor-ji
EAQF	certifikat kakovosti
ECM	elektronsko komutirani motorji
EM	elektromotorji
EOQ	ekonomska količina naročanja (Economic Order Quantity)
EU	Europska unija
IMP	ime podjetja
ISO	mednarodna organizacija za standardizacijo
MRP	program za planiranje (Material Requirements Planning)
OP	organizacijski predpis
OPP	operativna priprava proizvodnje
OZI	oprema, zastopstvo, inženiring
PC KM	profitni center, koračni motorji
PSD	proizvodnja sestavnih delov
QM	management kakovosti (Quality Management)
QS	standard kvalitete
SAP	poslovni informacijski sistem
SE	sesalne enote
SQI	standard (Simple Query Interface)
VDA	nemški standard avtomobilske industrije
ZDA	Združene države Amerike



## 1 UVOD

Nabava je oddelek v podjetju, ki skrbi za dobavo potrebnih materialov in storitev za proizvodnjo, oziroma izvajanje osnovne dejavnosti po najugodnejših cenah.

Velika ponudba in nizke cene izdelkov daljnega vzhoda nam kažejo na vse večjo vlogo in zahtevnost nabavne funkcije v podjetju. Zaradi tega se od zaposlenih zahteva vedno več znanja, iznajdljivosti, fleksibilnosti, učinkovitosti in managerskih sposobnosti.

Posledica velike ponudbe in nizkih cen tudi naše podjetje, kjer sem zaposlen na področju nabave, sili v nove izdelke in nove smeri; to pa se odraža na množici novih artiklov, vzorčenj, novih standardov, zahtevne pogodbe, kar pri vedno manjšem zaposlovanju zahteva od zaposlenih v nabavi nemalokrat celodnevno prisotnost in aktivnost.

V nalogi opisano podjetje Domel, d. d., Železniki, je proizvodno podjetje, ki izdeluje elektromotorje za male gospodinjske aparate, sesalce, v zadnjem času pa tudi za avtomobilsko industrijo.

Predstaviti želim probleme s preskrbo surovin in repromaterialov ter vpliv rasti cen strateških surovin (predvsem baker, železo in aluminij), ki nam z neugodnim gibanjem poberejo ves dobiček ali celo ogrozijo likvidnost. Dolgi dobavni roki, rastoče cene in negotova preskrba surovin povzročata vse večje obremenitve in zahtevnosti zaposlenih v nabavi (stalni stres), ki so tudi posledica planiranja proizvodnje, kratkih dobavnih rokov, oziroma vedno večjih zahtev kupcev na strani prodaje.

Visoka kvaliteta je tudi velik problem kooperacij, oziroma manjših dobaviteljev, ki nam delajo podsestavne dele in ne sledijo zahtevnosti naših kupcev z lastnim izpopolnjevanjem, kar ima za posledico mnogo reklamacij in nemalokrat zaradi nujnosti moramo vgraditi sestavne dele, ki so na spodnji tolerančni meji.

Namen diplomske naloge je poiskati način, kako izboljšati preskrbo surovin in kvaliteto izdelkov zunanjih dobaviteljev obravnavanega podjetja Domel d.d. Železniki ter poiskati možnosti varnejše oskrbe strateških surovin, povezovanja med dobavitelji in našimi kupci.

Posledično problemi izhajajo tudi iz notranjega sistema in odnosov med povezanimi oddelki (prodaja, plan proizvodnje, logistika, vhodna kontrola, razvoj in tehnologija), kot tudi iz lastniške strukture.

Predstaviti želim tudi nekaj slabosti sedanje razporeditve dela v komerciali, ki jih sam občutim.

Cilji naloge:

- predstaviti podjetje in opisati težave oskrbe z materiali – kakovost, roki dobav, cene, pogodbe;

- poiskati rešitve za bolj učinkovito nabavo – preveč računalniških opravil, kar zmanjšuje mobilnost, zahteva pa veliko časa;
- predlagati metode za stabilnejši plan proizvodnje, kar direktno vpliva na nabavo surovin in polizdelkov;
- predlagati usmeritve za boljše odnose in miselnost s službami, ki stalno vplivajo na nabavo;
- predlagati spremembe za boljšo notranjo organiziranost v nabavi;
- na osnovi teoretičnih izhodišč in obravnavanega podjetja, oblikovati zaključna spoznanja s priporočili.

#### *Predvidene metode pri doseganju ciljev*

- Podatki trenutnega stanja preskrbe surovin so delno na razpolago v internih glasilih Domela, oziroma neposredno od zaposlenih - sodelavcev, ki se s tem ukvarjajo.
- Obravnavane metode bodo predstavljene po teorijah, ki veljajo za vse podobne organizacije, podrobneje pa primer omenjenega podjetja Domel d.d. Železniki (empirična metoda).
- Predvidene možnosti preskrbe za prihodnost, bodo podane z analizo sedanjosti in študijo primera.
- Urejanje razmer znotraj komerciale, naj bi potekalo z metodo klasificiranja in z razgovori nadrejenih in zaposlenih.
- Potrebna bo primerjava s podobnimi podjetji in izvesti vsaj delni reinženiring.

#### *Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema*

##### Predpostavke:

- Podjetje Domel ima sicer izdelano vizijo za prihodnost, vendar to ne pomeni, da bo zlahka dosegljiva.
- Zaradi direktne konkurence Kitajske in njene hitre ekspanzije, posledično zmanjkuje strateških materialov za EU države, kar se že občuti tudi v Domelu.
- Nekateri vidiki drugih oddelkov (kadrovski, finančni, tehnološki) bodo omenjeni le za boljše razumevanje, ne bodo pa predmet podrobnih analiz.
- Rast našega podjetja, kot tudi kooperantov, je že problematična z vidika pomanjkanja kvalificiranega kadra, ki naj bi delal za stroji.
- Zmanjšanje stresa znotraj komerciale in boljša organiziranost je vprašljiva, glede na stalno zmanjševanje števila zaposlenih v teh službah, posledično pa večanje obremenitev zaradi zunanjih trendov.

Obravnavani problemi bodo omejeni na poslovanje podjetja Domel, d. d., Železniki in zaposlenih v službah prodaja, plan in nabava.



## **2 TEORETIČNA IZHODIŠČA**

### **2.1 Opis panoge – elektroindustrija**

Elektroindustrija je zelo širok pojem, saj zajema nešteto izdelkov, ki so povezani z električnim tokom. Uporaba tovrstnih aparatov, strojev in naprav je namenjena za široko potrošnjo, kot tudi za proizvodna in ostala podjetja. V dobi računalništva in elektronike pa se uradno imenuje »panoga elektronske in elektroindustrije«.

Elektro podjetja s svojimi dejavnostmi pa se razvrščajo po šifri dejavnost, npr.:

Šifra dejavnosti 31.100: proizvodnja elektromotorjev, generatorjev in transformatorjev, kamor spada tudi opisano podjetje Domel, d. d., Železniki.

Glavni slovenski proizvajalci v tej panogi pa so:

Industrijske skupine:

- Gorenje,
- Kolektor Group,
- Hidria Corp.,
- Iskra d. d.,
- Iskra Avtoelektrika, d. d.

Velika podjetja:

- Domel, d. d.,
- Iskraemeco, d. d.,
- Iskratel, d. o. o.,
- ETA Cerčno, d. o. o.,
- ETI Elektroelement, d. d., Izlake,
- BSH Hišni aparati, d. o. o., Nazarje,
- Danfoss Compressors, d. o. o., Črnomelj,
- Ydria Motors, d. o. o.

Nekatere splošne značilnosti elektroindustrije v Sloveniji pa so: dolga tradicija (Iskra), izvozna usmerjenost, usposobljeni kader, lastne tehnične in tehnološke sposobnosti, visoki standardi kakovosti.

V letu 2006 je bilo uradno registriranih 782 družb in so zaposlovale 36.587 delavcev (Renko 2008).

### **2.2 Nabavna dejavnost - funkcija**

#### **2.2.1 Vloga in namen nabave v proizvodnem podjetju**

Funkcijo nabave običajno razumemo kot nakup potrebnih artiklov, surovin, opreme in storitev, ki jih podjetje potrebuje za svojo proizvodnjo in obstoj.

»Nabavna funkcija običajno vključuje procese nakupovanja, in sicer opredelitev potreb, izbiro dobavitelja, dogovarjanje o primerni ceni, določitev plačilnih in dobavnih pogojev, sklenitev pogodbe ali naročanje in spremljanje izpolnjevanja naročila. Skratka, nabavna funkcija naj zagotovi opremo, material, druge potrebščine in storitve ustrezne kakovosti, v ustreznih količinah, po primerni ceni in pri pravem viru. Po tem opisu se nabavna funkcija obravnava kot operativna dejavnost« (van Weele 1998, 29).

V preteklih dvajsetih letih se je zelo spremenilo pojmovanje o nabavi, saj se sedaj obravnava kot pomembna poslovna funkcija, katere cilj je predvsem, učinkovito gospodarjenje z materialom, ki se kaže v smotrni nabavi, prevzemu, skladiščenju in kontroli. Nabava tako pridobi pomembno vlogo v vodstvu podjetja, saj se obravnava kot samostojna strateška funkcija, ki bistveno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja kot celote. Nabavno poslovanje postaja vse obsežnejše, zahtevnejše in bolj zapleteno (Potočnik 2002, 27).

Pučko in Rozman (2000, 30) menita, da je naloga nabave preskrba delovnih predmetov, delovnih sredstev in tujih storitev, ki količinsko in kakovostno ustrezajo predvidenim gospodarskim nalogam podjetja. Zanja je značilno, da povprašuje pri dobaviteljih, naroča, prevzema nabavljene delovne predmete, delovna sredstva in storitve in jih skladišči.

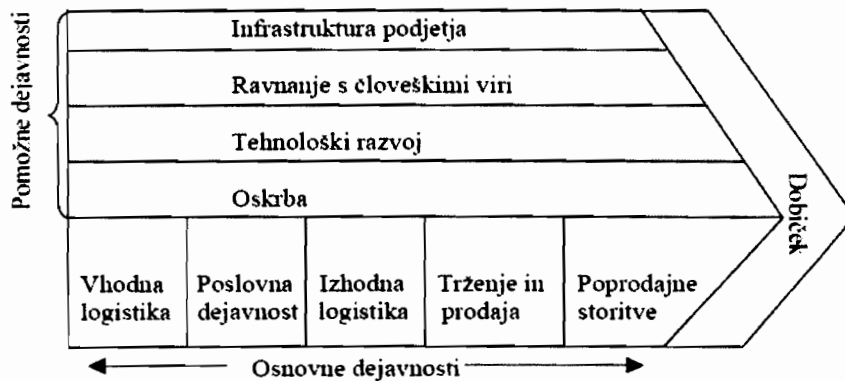
Na nabavo v organizaciji imajo velik vpliv tudi dejavniki, ki bi jih lahko razdelili na zunanje in notranje.

Pomembni zunanji dejavnik je dejavnik tržnega in širšega poslovnega okolja. Pri tem je pomembna prevladujoča poslovna miselnost obdobja in tržni položaj ponudnikov in povpraševalcev na nabavnem trgu. Lahko bi rekli, da je v času t. i. proizvodne usmerjenosti podjetja značilno, da je efektivno tržno povpraševanje na trgu večje od možne ponudbe in tako vsa aktivnost podjetja gre v smeri, kako proizvajati čim več in čim hitreje, ter kako se oskrbeti z vhodnimi viri »za vsako ceno«. Vsled močne konkurence mora nabava poiskati cenejše, oziroma alternativne načine in materiale. To pa pomeni tudi raziskavo nabavnega trga, iskanje cenejših dobaviteljev in materialov.

Notranji dejavniki pa so predvsem miselnost managementa organizacije ter način, kako je nabava smiselno vključena v organizacijsko strukturo podjetja.

Van Weele (1998, 25) se pri opisovanju vloge nabavne funkcije sklicuje na Porterjevo verigo vrednosti. Veriga vrednosti je sestav osnovnih in pomožnih dejavnosti, s katerimi se ustvarja nova vrednost za podjetje, dobiček podjetja. Osnovne dejavnosti so tiste, ki so usmerjene k fizični predelavi in ravnanju s končnimi izdelki. Sestavni del sta distribucija do kupcev in vzdrževanje izdelka. Pomožne dejavnosti omogočajo in dopolnjujejo osnovne dejavnosti.

Slika 2.1 Porterjeva veriga vrednosti



Vir: van Weele 1998, 25.

Učinkovita in uspešna nabavna funkcija predstavlja za podjetje konkurenčno orodje, s katerim prispeva k uspešnosti podjetja na različnih področjih. Nabava izkorišča poslovne priložnosti in varuje podjetje pred nevarnostmi iz okolja, omogoča hitrejši razvoj in proizvodnjo gotovih izdelkov ter predstavlja osnovno informacijsko bazo podjetja.

Z razvojem tehnologije se torej povečuje vloga in zahtevnost nabavne funkcije, kar pomeni večja strokovnost in višja zahtevnost izobrazbe.

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

Vloga nabavnega oddelka se je že krepko spremenila. Nekdanja opravila in vodenje zalog (kartice) so minila, saj to delo sedaj opravljajo računalniki in specialni programi, za računalniško obvladovanje celotnega podjetja (SAP, Ban ...).

Današnja informacijska tehnologija ponuja ogromne možnosti, seveda pa zahteva svoj davek. Za pravilnost podatkov je potrebno tudi stalno vnašanje le teh, kar pa pomeni, da mnogo zaposlenih cel dan presedi pred monitorji, kar ima gotovo posledico na zdravju. Tudi nabava ima zaradi množice računalniških opravil, vse manj časa za obisk dobaviteljev, sejmov, prisotnost pri preizkusih novih orodij – kooperanti.

Vsekakor je namen nabave nakupovati pri zunanjih dobaviteljih, pod čim ugodnejšimi pogoji in nizkimi cenami.

### 2.2.2 Naloge, odločitve in postopki v nabavi

Temeljna naloga nabave je preskrba podjetja s surovinami, izdelavnim materialom, storitvami, energijo, stroji in napravami itd. Za poslovni uspeh podjetja pa ni

pomembno le to, ampak tudi, da je material ustrezne kakovosti, kupljen po primerni ceni in pravočasno na voljo.

Nabavno funkcijo pa pojmuje kot nakup, v ožjem pomenu je to nakup materiala na določenem trgu po dogovorjeni ceni, ali pa širše, ko poleg nakupa obsega še (Turk 2003, 299-301):

- raziskavo nabavnega trga,
- načrtovanje nabave,
- oblikovanje nabavne politike,
- sklepanje nabavnih dogovorov,
- količinske in kakovostne prevzeme materiala,
- skladiščenje,
- analiziranje in evidentiranje nabavnih poslov,

Osnovne naloge in odgovornosti nabavne funkcije, značilne za vsako podjetje (van Weele 1998, 125-126):

- Prispevek h kontinuiteti osnovnih dejavnosti podjetja. Dobava materialov mora biti organizirana na način, ki omogoča nemoteno opravljanje primarnih dejavnosti v podjetju.
- Nadzorovanje in zmanjševanje stroškov nabave. Zniževanje stroškov nabave se dosega v dveh večjih sklopih, z zniževanjem cen materialov, to je neposrednih stroškov, in z zniževanjem posrednih stroškov, ki nastajajo pri nabavi.
- Zmanjšanje strateškega tveganja podjetja pri dobavi na nabavnih trgih v smislu zagotavljanja dolgoročnega pokrivanja potreb.
- Prispevek k inovacijam izdelkov in k inovacijam izdelovalnega procesa. To vodi k sklepanju partnerstev pri sodelovanju z dobavitelji.
- Zunanja predstavitev podjetja. Z nabavno politiko se podjetje izkaže tudi kot poslovni partner, zato je prav, da ima do dobaviteljev pošten odnos. Na ta način se izkaže kot privlačen poslovni partner.

Razlikujemo še strateško, taktično in izvedbeno raven nabavnih nalog, odgovornosti in pristojnosti (van Weele 1998, 258-260). Nabavne odločitve, ki vplivajo na dolgoročni tržni položaj podjetja, sodijo v strateško raven. Zanje je odgovorno najvišje vodstvo podjetja. Med take odločitve uvrščamo:

- oblikovanje in izdajanje smernic za delovanje in postopke ter opis nalog, ki določajo pristojnosti nabavnega oddelka,
- oblikovanje in izvajanje kontrolnih in revizijskih programov,
- sklepanje dolgoročnih pogodb in povezav z izbranimi dobavitelji,
- odločitve, ki se nanašajo na strategijo do dobaviteljev,



- najpomembnejše investicijske odločitve in odločitve po načelu izdelati ali kupiti,
- odločitve o vertikalnem povezovanju z dobavitelji v smislu finančnih naložb v dobaviteljevo organizacijo,
- odločitve, ki se nanašajo na oblikovanje internih cen in dobav med oddelki v podjetju,
- odločitve, ki se nanašajo na obojestranske sporazume, kompenzacijske posle ipd.

Odločanje o materialu, procesu in izbiri dobavitelja sodi v taktično raven nabavnih odločitev. Vpliv teh ravni odločitev je običajno srednjeročen, ena do pet let.

Učinkovito je medfunkcijsko odločanje, saj zahteva usklajevanje in sodelovanje z ostalimi dejavnostmi v podjetju. Te nabavne odločitve so lahko:

- soglasje h korporacijskim ali letnim pogodbam z dobavitelji,
- priprava in oblikovanje specifikacij nabavnih naročil,
- priprava in razvijanje programov vrednostne analize ali ocenitve modelov,
- sprejem in izvajanje programov certificiranja dobaviteljev, s katerimi naj bi izboljšali kakovost vhodnih materialov in izdelkov,
- izbira in sklepanje pogodb z dobavitelji na splošno ter programsko ožjenje oskrbnih virov.

Izvedbena raven nabavnih nalog, sprejemanje odločitev in določanje pristojnosti zajema vse dejavnosti, ki se nanašajo na naročanje materiala, spremljanje dobav in uskladitev pripomb o kakovosti dobavljenega materiala, vse odpremne dejavnosti, spremljanje in vrednotenje poslovanja dobavitelja.

*Glavne značilnosti predmetov nabavnega poslovanja:*

- surovine – materiali, ki niso bili predelani ali le minimalno,
- izdelavni material – sestavni deli izdelkov in vpliv na njihovo vsebino,
- polizdelki – so bili že predelani in jih kasneje še predelujemo,
- pomožni material – ni sestavni del izdelkov,
- sestavni deli – sestavine, ki bodo postale del izdelka,
- gorivo in energija – omogočata izdelavni proces,
- trgovsko blago – namenjeno nadaljnji prodaji v nespremenjeni obliki,
- odpadni material – ostanki, pokvarjen material,
- material za vzdrževanje, popravila in splošno porabo – drobni pisarniški material,
- storitve,
- embalaža – sestavni del izdelka.

*Najpomembnejše naloge nabavnega oddelka so:*

- določitev potreb po materialu, oziroma blagu,
- izbira dobaviteljev,
- načrtovanje nabave,
- pripravljalna dela – iskanje ponudb, analiza ponudb ipd.,
- pogajanje in sklenitev pogodbe za nabavo materiala,
- naročanje,
- prevzem materiala,
- kontrola in reklamacije,
- izdaja naloga za plačilo,
- evidenca nabave.

*Delo nabavnega oddelka temelji na štirih razsežnostih:*

- tehnični (specifikacija materiala),
- komercialni (plačilni, dobavni pogoji),
- logistični (razporejanje naročil materiala),
- administrativni.

*Nabavna opravila razvrščamo v štiri skupine:*

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

*Iskanje ponudb* je prvi nabavni postopek, kadar se kupec in dobavitelj ne poznata, če gre za nabavo večje količine materiala ali kadar kupec išče nov material. Nabavni oddelek bo iskal ponudbe pri dobaviteljih, ki ponujajo ustrezen material, pri tem pa se mora odločiti ali bo iskal ponudbe le pri proizvajalcih materiala ali tudi pri posrednikih.

V podjetje lahko prihajajo splošne ali posebne ponudbe za določeno vrsto blaga. Pred iskanjem ponudb mora nabavni oddelek uskladiti zahteve glede materiala:

- vrsto in kakovost,
- količino vsakokratnega naročila,
- čas porabe materiala.

Ponudba mora vsebovati bistvene sestavine bodoče prodajne pogodbe in opcijo do kdaj velja. Med bistvene sestavine spadajo količina, cena, kakovost, plačilni pogoji, dobavni rok, dobavni pogoji, garancija itd.

#### *Analiza ponudb*

Nabavni oddelek mora ponudbe, ki jih je dobil, urediti in ugotoviti, ali so med seboj primerljive. Takšno primerjanje obsega:

- količino in kakovost materiala,
- enoto mere,
- ceno za enoto,
- popuste,
- pogoje in stroške dostave,
- rok dostave,
- način in rok plačila.

Primerjava ponudb je formalna, kadar primerjamo njihovo skladnost z našim povpraševanjem ter vsebinska, kadar preračunamo različne količinske podatke iz ponudb na skupni imenovalac. Dejansko razliko med ponodbami ugotovimo le z nabavno kalkulacijo.

#### *Nabavne kalkulacije in izbor dobaviteljev*

Nabavno kalkulacijo izdelamo tako, da upoštevamo vse nabavne stroške, ki nastajajo pri posameznem dobavitelju. Ti so:

- fakturna cena dobavitelja (zmanjšana za rabat in druge popuste),
- stroški dostave,
- stroški za manipulacijo z materialom.
- pomembna postavka nabavne kalkulacije je tudi plačilni popust za plačilo pred dogovorjenim rokom.

Pri končni izbiri so pomembni tudi dobavni roki, kajti dobavitelj, ki ponuja podjetju ugodnejšo raven zaloge in ekonomično količino naročila, ima prednost pri izbiri.

#### **2.2.3 Planiranje in raziskava nabavnega trga**

Planiranje materialnih potreb poslovnega procesa je osnova za uspešno dejavnost nabavnega poslovanja in naj bi izhajalo iz napovedi prodaje. Planiranje ali načrtovanje pomeni misliti naprej in razvijati prihodnje scenarije in njihove posledice na nabavno poslovanje (Mavretič 2000, 36).

Slabost vseh napovedi je nezanesljivost, saj izhajamo iz preteklih podatkov in napovedujemo dogodke in aktivnosti, ki se še niso zgodili. Za zmanjšanje negotovosti

obstaja več tehnik napovedovanja in planiranja, ki poskušajo plan postaviti v sprejemljive okvirje. Preko plana prodaje in proizvodnje so podani osnovni pogoji za načrtovanje materialnih potreb, po količini kot tudi po dinamiki uporabe.

Letni plan materialnih potreb proizvodnega podjetja je osnova nabavi za pogajanja z dobavitelji o ugodnejših nabavnih pogojih, zakupu kapacitet ter planiranju finančnih potreb nabave. Plan materialnih potreb služi nabavi tudi kot napoved prihajajočih trendov in ga je potrebno upoštevati pri oblikovanju nabavnih aktivnosti na strateškem nivoju. Torej temeljni nabavni plan, ki je osnova za nabavna naročila, izhaja iz načrtovanega proizvodnega plana, ki pa je sestavljen po napovedi prodaje in naročil kupcev.

Načini planiranja se v zadnjem času krepko spreminjajo, saj je funkcijo za izračun količinskih potreb prevzel računalnik. MRP (Material Requirements Planning) je računalniško podprt postopek, ki vsebuje že iz preteklosti znane algoritme.

Na osnovi prodajnih napovedi in uskladitvi proizvodnje, ki jo opravi planska služba, nabava dobi računalniške zahteve materialnih potreb po količini in času dobave, kjer so že upoštevani dobavni roki, velikost zalog in razpoložljive kapacitete v oskrbovalni verigi.

Poleg sistema MRP se za planiranje materialnih potreb uporablja tudi sistem EOQ (Economic Order Quantity – ekonomska količina naročanja). Pri tem sistemu se materialne potrebe pokažejo, ko pade zaloga na raven varnostne zaloge in ne upošteva dinamike prodajnih planov in potrebe proizvodnje. Sistem EOQ je usmerjen v optimizacijo skupnih stroškov naročanja in držanja zaloge, sistem MRP pa je usmerjen v optimizacijo potreb proizvodnega plana.

Logična posledica planiranja je tudi raziskava trga, če hočemo pridobiti cenovno ugodne in kakovostne materiale, kot tudi vestne in sposobne dobavitelje.

Raziskava nabavnega trga se nanaša na trg dobaviteljev in vsebuje analize o makroekonomskem razvoju v državah dobaviteljev, analize o ponudbi in povpraševanju po surovinah, ugotovitve o zmogljivostih in slabostih posameznih dobaviteljev. Raziskava nabavnega trga je aktivno, sistematično in ciljno usmerjeno zbiranje, obdelovanje in analiziranje podatkov in informacij, ki se nanašajo na materiale in storitve, ki jih potrebuje podjetje za svoj poslovni proces (Potočnik 2002, 19).

Področja raziskave nabavnega trga lahko zajema proizvode in storitve z glavnima ciljema zmanjšati nabavne stroške in vzpostaviti alternativne nabavne vire. Naslednje področje raziskave so lahko dobavitelji in ugotavljamo njihovo sposobnost za dolgoročno razvijanje odnosov. Tretje področje pa se nanaša na raziskavo sistemov in postopkov, kamor med drugim sodi tudi analiza informacijskega sistema (van Weele 1998, 153).

Raziskava trga je sistematičen proces, zato naj bo izpeljana po naslednjih korakih (van Weele 1998, 149-153):

- opredelitev ciljev,
- analiza stroškov in koristi,
- študija izvedljivosti,
- oblikovanje načrta raziskave,
- opravljanje raziskovalnih dejavnosti,
- priprava poročila o raziskavi in njeno vrednotenje.

Aktivnosti v podjetju morajo biti ciljno usmerjene in taka mora biti tudi raziskava trga. Običajno se uporablja dva načina raziskav:

*Kabinetna raziskava:* to je zbiranje, proučevanje in pojasnjevanje podatkov, ki so že bili zbrani,

*Raziskava na terenu:* z njo skušamo dobiti nove informacije. Najpogosteje pa je to obisk sejmov in dobaviteljev.

Raziskava je zaključena, ko je poročilo, ki vsebuje vse izsledke raziskave pripravljeno in tako je dosežen tudi njen cilj. Sedaj se lahko odločimo, katerega dobavitelja bomo izbrali in naročili potrebni material ali proizvod.

#### **2.2.4 Izbor in presoja dobaviteljev**

Po raziskavi tržišča in pridobitvi ustreznih ponudb se odločamo za potencialnega dobavitelja po kriterijih:

- zagotavljanje kakovosti in odgovornost sistema,
- produktivnost,
- pravočasnost in fleksibilnost,
- upoštevanje časovnih terminov pri plačevanju stroškov,
- komunikacija in sodelovanje,
- upoštevanje načel varovanja okolja,
- zmogljivost glede količin.

To pa še vedno ni dokončno, saj mora prestati še presojo ustreznosti proizvodnega procesa s strani naročnika.

Dobavitelje lahko ovrednotimo tudi kot nabavne vire. Večina podjetij ima že pripravljene sezname ponudnikov, ki lahko sodelujejo s podjetjem. Običajno so sezname preverjenih dobaviteljev že pripravljene. V primeru povsem novih tehnologij, ali monopolnih dobaviteljev, morajo podjetja sodelovati tudi z novimi dobavitelji, ki pa jih je potrebno predhodno preveriti (van Weele 1998, 80).

Za izbor dobavitelja so seveda zelo pomembni kriteriji, ki jih podjetje postavi za vrednotenje. V preteklosti se je pogosto izbiralo lokalne dobavitelje, po prepričanju, da so blizu, hitro dosegljivi, naj bi bili tudi cenejši in se z njimi lažje manipulira. Z visokim tempom današnjega razvoja, pa se izbira dobaviteljev močno spreminja. Običajno

lokalni dobavitelji težko sledijo tempu in prav hitro zaostanejo tehnološko kot tudi premalo vlagajo v znanje, zato se je nujno povezovati z močnimi zunanjimi dobavitelji, ki so sposobni novih tehnologij in tudi skupnega vlaganja v bodoče projekte.

Pomembno mesto ima danes informacijski sistem v podjetju, ki se sicer mora stalno dopolnjevati z novimi podatki in potem služi tudi nabavi za lažjo izbiro potencialnih dobaviteljev.

Proizvodno podjetje naj bi po tradicionalnem pristopu imelo vsaj dva ali več dobaviteljev na izdelek za velikoserijsko proizvodnjo. To naj bi pripomoglo h konkurenčnejši ceni, boljši pogajalski možnosti in večji zanesljivosti dobav. V primeru le enega dobavitelja, zaradi stalnosti dobav, ta ne išče novih možnosti in ne ustvarja konkurenčne prednosti. V primeru propada ali zamenjave pa lahko nastopi izpad proizvodnje in posledično izguba kupca za podjetje.

Odločitev, koliko dobaviteljev imeti, ni lahka. Pomembno je izbrati najbolj ustreznega dobavitelja, ki lahko zagotovi kakovost in količino ob pravem času, po primerni ceni in bo zadovoljeval končnega kupca ter vse ostale v oskrbovalni in proizvodni verigi.

V času, ki ga živimo, je za proizvodno podjetje zelo pomembna »presoja dobavitelja«, prej kot se z njim vzpostavi začetek dobav. Standardi kot so ISO 9001, avtomobilski standard ISO/TS16949 in okoljski standard 14001, povedo že veliko o sposobnosti dobavljanja kvalitetnih izdelkov in stabilnosti proizvodnega procesa bodočega dobavitelja.

V primerih, ko pa dobavitelji še nimajo ustreznih ali zelenih standardov, pa presojo opravi komisija naročnika.

Presoja in ocenjevanje presojanih karakteristik bodočega dobavitelja temelji na VDA 6.1 - QM - System audit.

Presoja zajema področja skladiščenja, vhodne kontrole, proizvodnje, kontrole v procesu, kontrolna in preizkusna sredstva, področje korektivnih in preventivnih aktivnosti, obravnavanje reklamacij, itd.

### **2.2.5 Pogajanja**

Pogajanja so pomembna dejavnost nabavnika, ki zahteva precej njegovega časa. Vsako pogajanje je vzajemen proces med dvema ali več stranmi. S svojim ravnanjem naj bi pogajalci pokazali, da so pripravljeni na sodelovanje in dovzetni za interese druge strani.

Komercialna pogajanja je mogoče definirati kot pridobivanje gospodarske koristi za pogajalcev posel. Pri tem ne gre le za pogajanja o ceni, pač pa o vseh dejavnikih, ki vplivajo na gospodarsko korist, oziroma izboljšanje gospodarskega položaja pogajalca (Kavčič 1998, 13).

Pogajanja so način, kako dobiti, kar želimo (Fisher, Ury in Patton 1998, 13). Gre za to, da dosežemo dogovor, kadar imamo mi ali nasprotna stran nekaj skupnih, nekaj pa nasprotnih si interesov.

Preden začnemo pogajanja z dobaviteljem, je pomembno, da določimo (van Weele 1998, 340):

- cilje in predmet pogajanj,
- kakšna pooblastila imajo pogajalci za sklenitev sporazuma z dobaviteljevimi predstavniki in nasprotno,
- katere informacije potrebujemo za učinkovito pogajanje.

Temeljita priprava pomeni polovica opravljenega dela (nekateri navajajo, da je to celo 90 %).

V pripravljalnem času mora nabavnik pridobiti čim več podatkov o nasprotni strani in izvedeti, kakšni so nameni dobavitelja. Posebej dobro je ugotoviti, kje bo potrebno sklepati kompromis in kateri cilji so najpomembnejši.

Pri mednarodnih odnosih je zelo pomembno poznavanje kulture naroda in jo upoštevati, za uspešna pogajanja.

Fisher (1998, 27) pa navaja, da se lahko pri skoraj vsakih pogajanjih opremo na štiri osnovne postopke:

- ločite ljudi od problema,
- osredotočite se na interese, ne na stališča,
- poiščite različne možne rešitve še pred lastno odločitvijo,
- vztrajajte pri tem, da izid temelji na objektivnem merilu.

V tem poglavju sem predstavil funkcijo nabave po teorijah različnih avtorjev. Povzeto je osnova za razumevanje pomembnosti nalog na področju nabave, ki bodo v nadaljevanju opisane na dejanskem primeru. Ugotavljam, da so avtorji v pretežni meri enakega mišljenja, vsak pa izpostavlja tudi nekaj svojih ugotovitev.





### **3 PREDSTAVITEV PODJETJA DOMEL, D. D., ŽELEZNIKI**

#### **3.1 Poslanstvo, vizija, vrednote**

*Domelovo poslanstvo se glasi:*

»Ustvarjamo gibanje. Gibanje ustvarjamo z inovativnimi tržno zanimivimi produkti omogočamo rast in razvoj skupine Domel ter zagotavljamo kvalitetna delovna mesta v širšem okolju« (Domel 2006).

Gibanje ustvarjajo Domelovi motorji in sesalne enote ustvarjajo gibanje zraka. Gibanje pa morajo ustvarjati tudi ljudje sami, ki iščejo vedno nove rešitve, ko osebno in skupaj s podjetjem rastejo, s tem da izboljšujejo pretok informacij in sodelujejo.

Z inovativnimi tržno zanimivimi produkti omogočamo rast in razvoj skupine Domel ter zagotavljamo kvalitetna delovna mesta v širšem okolju.

*Vizija*

Domel, d. d. je globalni razvojni dobavitelj dovršenih rešitev na osnovi elektromotorjev in njihovih nadgradenj. Smo tudi dobavitelj komponent, orodij in opreme. Delujemo na področjih čistilne tehnike, prezračevalnih sistemov, industrijskih aplikacij, avtomobilske industrije, medicine in alternativnih energijskih virov.

Cilji in vizija so usmerjeni v to, da zadovoljimo naše kupce, ki se jim prilagajamo glede njihovih želja z visoko kakovostjo izdelkov in poslovanjem ter skupnim razvojem.

Strategijo vlaganj v zaposlene uresničujemo skozi različne projekte, kot so: redni letni razgovori, uvajanje kompetenc, razvoj kariere, določanje ključnih delovnih mest ter razvoj ključnih kadrov, merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih, izobraževanje zaposlenih, s centrom za samostojno učenje, izboljševanjem delovnih pogojev in kakovosti življenja, usklajevanjem individualnih interesov z interesi podjetja, timskim delom.

*Naše vrednote*

Za uresničitev skupnih ciljev je pomembno, da imamo skupna temeljna načela za uresničitev in da se po njih ravnamo. Domelove vrednote temeljijo na zadovoljnih zaposlenih, zanesljivih dobaviteljih, čisti tehnologiji in zagotavljanju delovnih mest.

V Domelu cenimo vrednote (Domel 2007, 5):

- ustvarjalnost,
- skrb za stranke,
- odgovornost,
- podjetnost (gospodarnost),
- odprtost (odprta komunikacija),

- skrb za zaposlene,
- sodelovanje,
- ambicioznost,
- pripadnost,
- skrb za lokalno okolje.

### **3.2 Dejavnost podjetja, zgodovina in razvoj**

#### *Dejavnost*

Domel je fleksibilen, inovativen, kakovosten in globalno usmerjen proizvajalec elektromotorjev. Program obsega sesalne enote za mokro in suho sesanje, univerzalne kolektorske motorje, asinhronske motorje, elektromotorje s permanentnimi magneti, elektroniko, krmilja, orodja in naprave. Pričenja se tudi proizvodnja koračnega motorja za potrebe avtomobilske industrije in elektronsko komutiranih motorjev za zračno puhalo.

#### *Predstavitev, zgodovina*

Najstarejša železarska industrija na Slovenskem ima svoje korenine prav v Železnikih. Fužinarska in železarska tradicija je zamrla v začetku 20. stoletja, ko je leta 1902 ugasnil zadnji plavž, kjer so nekoč iz železove rude talili in pridobivali surovo železo ali grodelj.

Domel izhaja iz proizvodne zadruga kovinarjev Niko, ki so jo v Železnikih ustanovili leta 1946. Zadruga se je hitro razvijala in v tedanje Železnike vnesla industrijski razvoj. Izdelovali so mehanizme za regulatorje, precizna šestila, analitske tehnice in uteži, centrifuge in mešalce za laboratorije. Leta 1953 so izdelali prve elektromotorje, ki so pomenili začetek proizvodnje elektromotorjev.

V naslednjih letih se je zadruga usmerila še v proizvodnjo gospodinskih aparatov. Leta 1958 je začela proizvajati sesalnice za prah ter vedno več elektromotorjev, ki jih je istega leta začela izvažati v Ameriko. Naslednje leto se je vselila v novo tovarno na lokaciji, kjer je še danes. Leta 1962 se je združila z Iskro. Tega leta so začeli izdelovati tudi prve motorje za sesalnice. Obseg proizvodnje je prerasel lokalne okvire leta 1971, ko so odprli nov obrat v Spodnji Idriji in prenesli tja proizvodnjo kompresorskih motorjev.

Leta 1992 se je podjetje odcepilo od Iskre in začelo poslovati pod imenom Domel ter nastopati na trgu s svojo blagovno znamko. V letu 1996 se je podjetje lastninsko preoblikovalo in se 17. decembra 1996 registriralo kot delniška družba. Pomembna sprememba v letu 1998 je izločitev programa Indramat in v letu 1999 prevzem sosednje tovarne Tehnica.

Največji delež trenutnega proizvodnega programa predstavljajo sesalne enote za suho in mokro sesanje, ki jim sledijo univerzalni kolektorski motorji, motorji s trajnimi

magneti ter profesionalne izvedbe elektronsko komutiranih sesalnih enot in motorjev. Izdelujemo tudi motorje ter komponente za potrebe avtomobilske industrije, katerih delež je v trendu naraščanja. V zadnjih letih podjetje zaposluje od 900 do 1000 delavcev, ki skupaj z bivšimi zaposlenimi preko družbe pooblaščenke predstavljajo tudi največjega lastnika podjetja.

### **3.3 Uspešnost poslovanja**

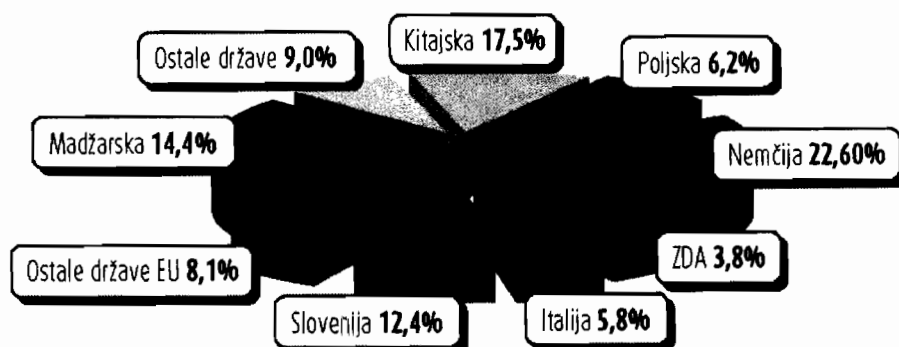
Podjetje Domel, d. d., Železniki je bilo v preteklih letih zelo uspešno na področju sesalnih enot, tako da je tržni delež v EU ocenjen na 60 %, kar je verjetno že maksimalno možno, zato se je bilo potrebno preusmeriti na druge trge, predvsem Azijske, ki pa zopet zahtevajo svoj davek. V ta namen smo na Kitajskem ustanovili podjetje, ki je začelo poslovati v letu 2007.

Našo panogo je v letu 2006 zaznamovala izredna rast cen borznih surovin in jekla. V letu 2007 so se nadaljevala velika nihanja cen surovin predvsem bakra, aluminija, železa in nafte, poleg tega pa še razmerja evro in dolar kar je sicer omililo nadaljnji vpliv dviga cen surovin, toda to je povečalo nekonkurenčnost na dolarskih trgih. Naši izdelki elektromotorji in sesalne enote bazirajo na osnovnih materialih kot so baker, jeklo, aluminij in predstavljajo 80 % vrednosti materiala blagovne skupine. Naraščanje cen materialov je posledično vplivalo na poslovanje podjetja ter na naraščanje cen deleža materiala v strukturi stroškov. Skupni obseg prodaje za leto 2007 je znašal 76,0 mio EUR, kar je za 0,76 % več kot je bilo planirano, kljub temu pa je obseg za 2,3 % manjši kot v letu 2006, ki je bil zaradi povečanega obsega prodaje Philipsu rekorden. Celotni donos iz poslovanja je lani znašal 82,6 mio EUR. Povprečno število zaposlenih je bilo 885. V letu 2007 smo izdelali okrog 5,8 mio sesalnih enot.

V letu 2007 smo zaključili investicijo v novo proizvodno halo, ki je zrasla na mestu stare okrogle stavbe, ki je postala nefunkcionalna in dotrajana. V pritličju smo uredili proizvodnjo – livarno BMC mas, ki je največja in najsodobnejša v Sloveniji. V prvi etaži pa smo namestili novo linijo za sesalne enote, del novogradnje smo namenili povečanju skladiščnih prostorov in centralni klimatizaciji proizvodnje. Vrednost investicije znaša 11,1 mio EUR. Od tega zneska prevladujoči delež predstavlja sodobna oprema linije za proizvodnjo motorjev za sesalnike nove generacije. Gradnja proizvodne hale v vrednosti 3,7 mio EUR je izboljšala komunikacijske in logistične povezave celotne proizvodnje v funkcionalno celoto.

EU trg ostaja še vedno največji trg, drugi največji pa je Kitajska. Največ prodamo v naslednje države: Nemčija, Kitajska, Madžarska, Slovenija, Poljska, Italija, ZDA. Med kupci je lani po obsegu prodaje Philips prehitel korporacijo Electrolux, od domačih podjetij pa prvo mesto zavzema Kolektor iz Idrije, zaradi prevzema podjetja Liv.

Slika 3.1 Struktura prodaje po trgih



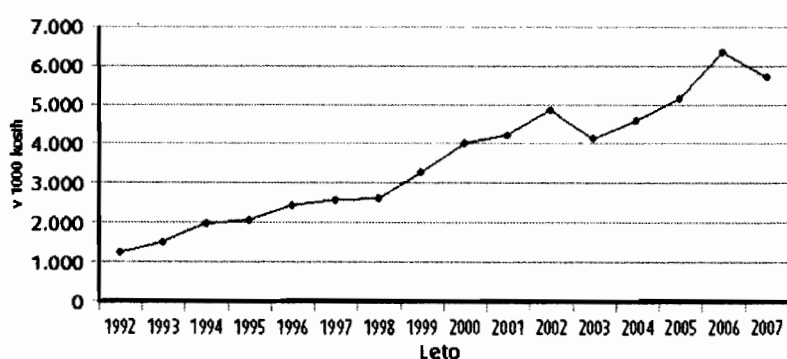
Vir: Domel 2007, 13.

V Domelovem podjetju na Kitajskem - Domel Electric Motors Suzhou Co. Ltd. je v začetku leta 2007 uspešno stekla montaža sesalnih enot.

Na razvojnem področju je potekala zadnja faza industrializacije kompaktne mokre sesalne enote 467 in sesalne enote 464 z izboljšanim izkoristkom in zmanjšanim hrupom. Na področju avtomobilskega programa je potekal razvoj in industrializacija koračnega motorja in DC motorja. Prejeli smo nagrado Heureka za razvoj, proizvodnjo in prodajo sesalne enote 467. Sesalna enota je kompaktna, s 30 % manj vgrajenega materiala in izdelana na visoko avtomatizirani liniji. Delno bo nadomestila starejše tipe sesalnih enot.

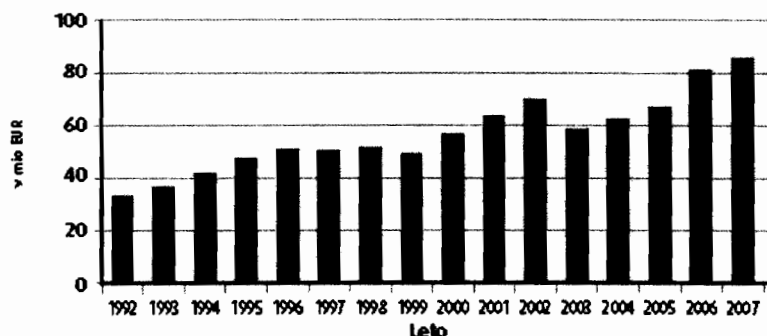
Kljub raznim težavam nam je s skupnim prizadevanjem v letu 2007 uspelo obdržati večino kupcev, pridobiti nove, razviti vrhunske izdelke in še izboljšati kakovost Domelovih izdelkov.

Slika 3.2 Količina proizvedenih enot v posameznih letih



Vir: Domel 2007, 13.

Slika 3.3 Prihodki po letih od 1992



Vir: Domel 2007, 14.

### 3.4 Lastniška in organizacijska struktura podjetja

Leta 1996 se je podjetje lastninsko preoblikovalo v Domel, d. d., nato pa se je zaradi zaščite pred vplivom zunanjih lastnikov (državnih), odločilo prenesti deleže zaposlenih (z našim soglasjem) na novo ustanovljeno pooblaščenko z 51 %, ali krovno družbo Domel holding, d. d., Železniki.

Tabela 3.1 Lastniška struktura 2006 Domel, d. d.

Št	Lastniki	%
1	DOMEL HOLDING Družba pooblaščenka, d. d.	50,95
2	Kapitalska družba, d. d.	25,46
3	Slovenska odškodninska družba	9,44
4	Iskra, d. d., Ljubljana	8,79
5	IMP Promont, d. d.	4,14
6	Gorenjska borznoposredniška družba, d. d.	0,07
7	Udeleženci notranjega odkupa	1,16
	<b>Skupaj</b>	<b>100,00</b>

Vir: Domel 2006, 11.

V letih od 1996 do 2007 se je lastništvo le minimalno spreminjalo.

Najpomembnejša odločitev, ki je bila sprejeta v letu 2007, je prav gotovo odziv družbe Domel holding d. d., na objavljeno javno zbiranje ponudb za odprodajo slabih 48% deleža družbe Domel, d. d., ki je bil nepričakovano objavljeno meseca februarja v časniku Finance. Po nekaj mesečnih dogovarjanjih, pogajanjih, je bilo od Slovenske odškodninske družbe, d. d., Kapitalske družbe, d. d., Poteze Naložbe, d. o. o. in IMP Promonta, d. d., na podlagi prodajne pogodbe odkupljeno še 594.073 delnic družbe Domel. S tem je družba dosegla 98,79 % delež lastništva podjetja Domel. Do konca leta 2007 pa je bilo od posameznikov še dodatno odkupljeno manjše število delnic in tako je družba Domel holding, d. d., Železniki ob koncu leta 2007 obvladovala 99,13 % kapitala družbe Domel, d. d., Železniki.

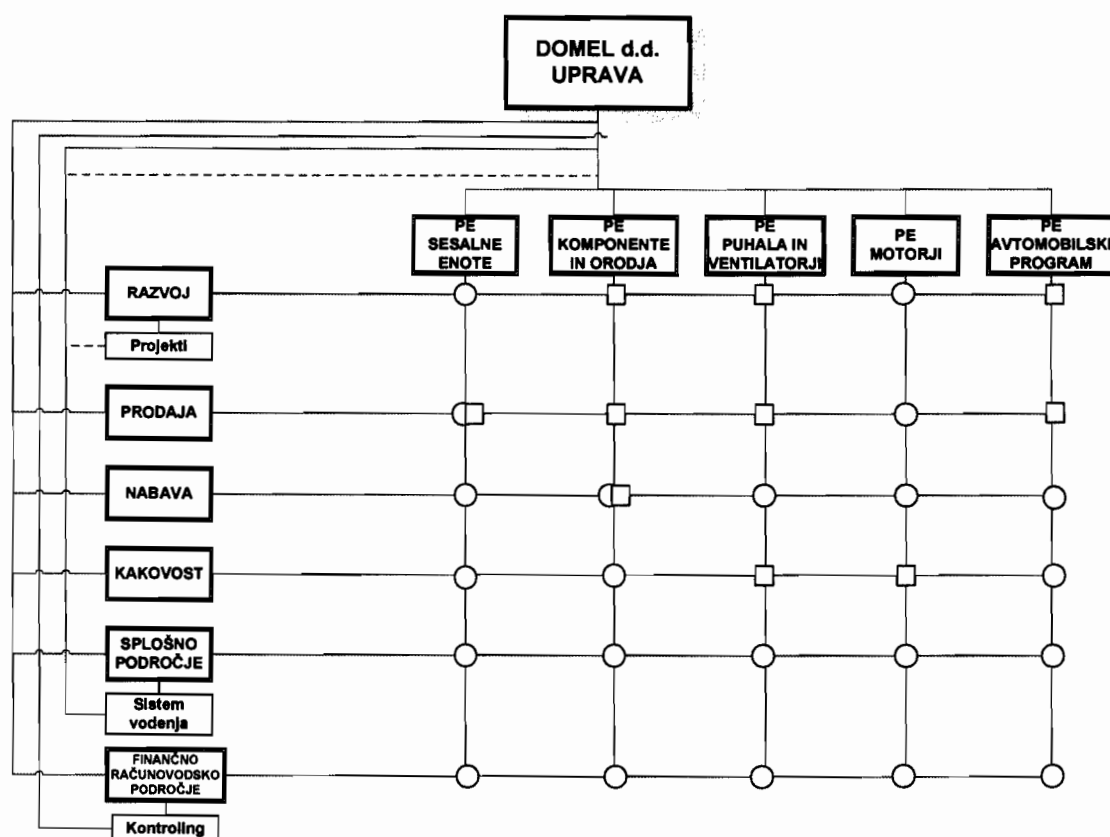
Slika 3.4 Lastniška struktura Domel holding, d. d.



Vir: Domel 2007, 14.

Po zadnjih spremembah lastništva je Domel odvisen le od svoje pooblaščenke Domel holding, d. d., Železniki.

Slika 3.5 Organizacijska shema Domel, d. d.



Vir: Domel 2007.

Z ustanavljanjem novih poslovnih enot, se spreminja tudi organizacijska shema podjetja.

Podjetje Domel, d. d., je že nekaj časa v fazi spreminjanja programov, saj tradicionalna sesalna enota ne daje več garancije za prihodnost.

Prihajajo novi izzivi, kot so gorivne celice, avtomobilska industrija, povečuje se delež na puhalih in ventilatorjih, ki imajo večjo dodano vrednost, zato se letno odpirajo

nove PE in s tem se delno spreminja tudi organizacijska shema. Spremembe pa zahtevajo tudi nova znanja in nove ljudi. Domel sicer veliko vlaga v izobraževanje zaposlenih in mogoče bo to v prihodnosti tudi prednost.

Za uspešnost organizacije v prihodnje je smiselno usposabljeni sodelavce za različne naloge, ki zagotavljajo njihovo večjo fleksibilnost in za različna znanja, ki jih morda organizacija v tem trenutku še ne potrebuje, lahko pa so v spremenjenih razmerah vir konkurenčne prednosti (Biloslavo 2006, 336).

V tretjem poglavju predstavljam v nalogi obravnavano podjetje Domel, d. d., za predstavo o velikosti in razvejanosti služb, ki so potrebne za tako organizacijo. Predstava o podjetju omogoča boljše razumevanje pojma »nabava v proizvodnem podjetju«.

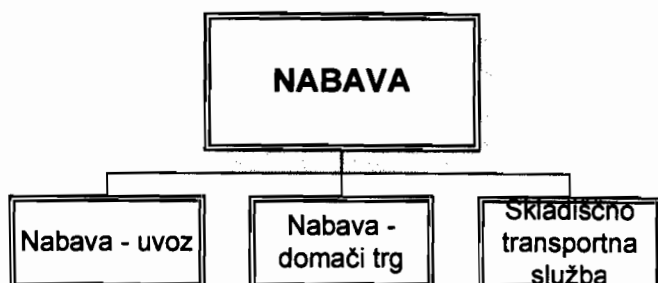




## 4 FUNKCIJA NABAVE V PODJETJU DOMEL

### 4.1 Organiziranost in razdelitve nalog

Slika 4.1 Shema nabave Domel, d. d.



Vir: Domel 2007.

Razdelitev nalog v nabavi Domela je že stara zgodba, saj se je z leti le povečevalo št. komponent, stare pa se menjajo s sorodnimi, zato tudi razdelitev po delovnih mestih nekako ostaja enaka.

Na uvozu je zaposlenih šest oseb (dva moška in štiri ženske) in dobavljajo vse materiale, ki jih moramo kupiti zunaj, oziroma v Sloveniji ni zastopnika.

Delo med zaposlenimi razporeja vodja uvoza, dogovarja se z zunanji dobavitelji do osvojitve želenega artikla, sprejema obiske, obiskuje dobavitelje in sejme, zakupuje tudi borzne surovine. Operativni, papirnati in logistični del, ki je precej bolj obsežen kot za domače dobave, pa nadalje urejajo komercialistke.

Nabava domači trg, pa ima pet zaposlenih (štirje moški in ena ženska) in skrbi za vse potrebne materiale, katerih nabava je možna v Sloveniji. Število nabavnih artiklov je preko 10.000, kar pomeni, da bi povprečno vsak nabavnik skrbel za cca 800 različnih izdelkov. Sicer je veliko komponent na delu elektronike, za kar pa skrbi en nabavnik. Veliko število artiklov je tudi na področju orodij (noži, svedri, brusi ..), pisarniških in računalniških delov, kot tudi splošnih vzdrževalnih potreb, za kar skrbi drug nabavnik.

Ostanejo še razne kartonske embalaže za redno proizvodnjo, knjiženje računov dobaviteljev jekla, pločevine, aluminijastih palic (za katere se dogovarja dir. nabave) in vsa tajniška posla, ki pa jih opravlja komercialistka domače nabave.

Na delu kooperacij, ki se stalno povečujejo pa delamo trije, vključno z vodjem domačega dela nabave, ki skrbi tudi za nemotene dobave kolektorja, ki je osnovni proizvod skoraj vsakega motorja.

Ker naročila v nabavo prihajajo iz več oddelkov v tovarni, se lahko zgodi, da istemu dobavitelju naročata dva nabavnika, saj zaradi naglice in manjše pomembnosti artikla ni bilo preverjeno, kdo z želenim dobaviteljem že sodeluje. Seveda se v normalnih razmerah takih podvajanj izogibamo.

## **4.2 Vloga nabavnega oddelka**

Vloga nabavnega oddelka se je v zadnjih letih krepko spremenila. S članstvom Slovenije v EU in odprtjem meja se zahtevnosti v nabavi naglo večajo. Nekdanjih nabavnih referentov skoraj da ni več. Zahtevana izobrazba je mnogo višja kot v preteklosti. Svojevrsten problem postaja obilica računalniškega dela in zmanjševanja zaposlenosti v oddelku. Sodobni računalniški programi, kot je SAP/R3, so nas prikovali na ekran, tako da si komaj še ukrademo čas za obisk dobavitelja, nujna posvetovanja in vpogled v sposobnosti potencialnih novih dobaviteljev.

Potrebe po materialih se v nabavo naročajo računalniško. Največji delež naročil prihaja od plana proizvodnje. S stalnim nadzorom zalog (naj bi bile čim manjše) in vse krajšimi roki dobav do kupcev, so se zahtevane količine posameznih materialov razdelile na več dobavnih rokov, kar pa nam v nabavi krepko povečuje obseg dela zaradi stalnih naročanj in spremljanja dobav artiklov za visoko serijsko proizvodnjo.

V Domelu d.d. imamo centralizirano obliko nabavnega poslovanja, saj skrbimo za nabavne potrebe vseh PE na različnih lokacijah. To so :

- Domel, d. d., (baza Železniki),
- PC tehcnica (1 km od baze),
- Domel Reteče (20 km od baze).

Groba razdelitev nabave je še vedno: na uvoz in domači trg, pod direktorja nabave pa spada tudi skladiščno transportna služba (logistika).

Spremenil se je tudi način uvajanja novih projektov, saj se sedaj zahteva tudi prisotnost nabavnika, kar v preteklosti ni bila praksa. Tu pa zopet nastane problem, saj je projektov veliko, posvetovanja trajajo nekaj ur in potem zmanjka časa za redna opravila, ki jih je treba dnevno izvajati.

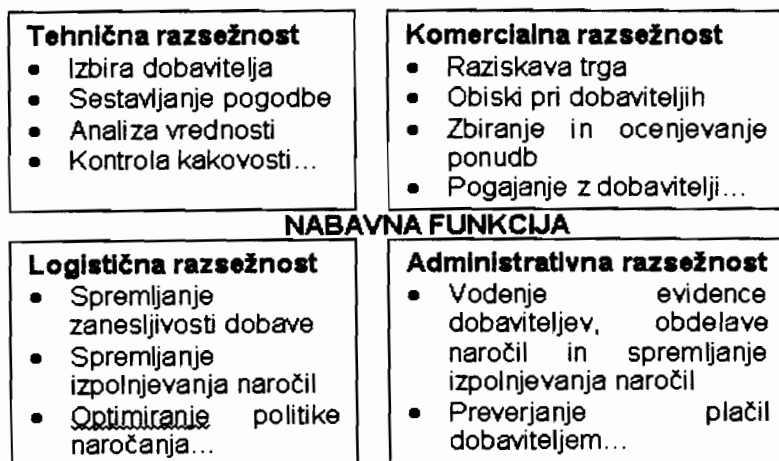
## **4.3 Razsežnost nabavne funkcije**

Kot že omenjeno, se razsežnost nabavne funkcije v praksi nenehno povečuje. Nabava mora biti vedno bolj prisotna pri projektih, naročamo nova orodja, ki naj bi bila v funkciji zunaj podjetja (kooperacija), za kar sta prej skrbela tehnologija in razvoj. Posledično pa to pomeni dodatno delo za nabavnika, kot tudi strokovnost in znanje na tehničnem področju. Prav tako se stalno povečujejo naše zahtevnosti do dobaviteljev, kar pomeni, da nemalokrat moramo izbrati večje certificirane dobavitelje, ki so cenovno dražji, pa tudi nivo dogovarjanj je lahko višji. V tem primeru mora nabavnik poznati standarde kakovosti in postopke, se stalno izpopolnjevati in učiti, kar je zopet nova razsežnost. Tipični primer je avtomobilska industrija, ki bo zahtevala svojega nabavnika, specializiranega za avto industrijo.

Klasična razdelitev nabavne funkcije, kot kaže naslednja razpredelnica, je v našem primeru verjetno že zastarela.

Vse aktivnosti, ki so na sliki 4.2, so del vsakdanjega dela v nabavnih oddelkih podjetij. Raziskava trga, izbira dobavitelja, sklenitev pogodbe, naročilo, spremljanje dobav in preverjanje plačil so sestavne aktivnosti dela v nabavnem oddelku.

**Slika 4.2** Štiri osnovne razsežnosti nabavne funkcije



Vir: Žmavc 2002, 801.

V pogojih globalizacije trgov in ozke specializacije organizacij, se nabava dobrin in storitev povečuje po obsegu in vrednosti. S tem postaja ključni dejavnik konkurenčnosti podjetij. Zato je potrebno stalno izboljševanje nabavne funkcije (Završnik 2002, 830).



## **5 NABAVNO POSLOVANJE IN VPLIVI DRUGIH ODDELKOV**

### **5.1 Nabavne dejavnosti Domel, d. d.**

Po standardni opredelitvi je nabava oddelek, ki kupuje, oziroma skrbi za preskrbo surovin in vsega potrebnega za proizvodnjo in delovanje organizacije. Ker pa se časi naglo spreminjajo, se spreminjajo tudi dejavnosti in zahtevnosti. Nabavna dejavnost je danes tudi kup sestankov, sodelovanje v projektih, več ur dnevne prisotnosti na računalniku, vsa tajniška dela opravlja vsak sam, dnevni izpis naročil, likvidacija faktur, spremljanje dobav, stalna komunikacija z ostalimi oddelki: plan, prodaja, računovodstvo, kontrolna služba, razvoj, tehnologija ...

Nabava je že od nekdaj dinamični oddelek, ki se mora hitro odzivati in reagirati. V današnjih časih pa je to še bolj izrazito, saj bi kupci najraje videli, da bi imeli vse na zalogi in dobavni roki postajajo vse krajši.

### **5.2 Strateške surovine in odločitve**

Strateške odločitve v nabavi pogosto vplivajo na 50–60 % skupnih stroškov poslovanja v podjetju. Za pravilne in pravočasne odločitve je potrebno zagotoviti primerno strukturirane in poenotene analitične informacije. Vodstvo nabave in analitiki morajo imeti na voljo izredno fleksibilne analize operativne strukture nabave, ter kazalnike za učinkovito upravljanje in strateško vodenje nabave. Informacije zajemajo upravljanje skupin materialov in strateških materialov, razvoj dobaviteljev, koordinacijo nabavnih aktivnosti v koncernu in druge aktivnosti, ki pripomorejo k nižanju nabavnih stroškov (Lapajne 2005).

Domel za svojo proizvodnjo potrebuje tudi precej strateških surovin, predvsem baker, aluminij in proizvodi, ki bazirajo na nafti (plastične mase ...). Glede na trend pomanjkanja in višanja cen omenjenih surovin, ima nabava zahtevno nalogo, kako skrbeti za nemoteno proizvodnjo, nižanje cen vhodnih materialov in s tem rentabilnost prodajnih izdelkov, saj kupci običajno ne sprejemajo podražitev naših izdelkov, ne glede na razlog.

Problem v današnjem času je tudi planiranje potreb za naslednje leto, ali celo dve leti, kot zahtevajo že nekateri proizvajalci strateških surovin. Naši kupci vedno manj dajejo napovedi, ker so tudi sami v enakem položaju negotovosti tržišča in pritiska daljnega vzhoda. V glavnem to velja za gospodinjske aparate, za katere izdelujemo EM, nekaj bolj pa je na avtomobilski industriji, kjer so pogodbe bolj dolgoročne.

V izkazu poslovnega izida Domel, d. d., Železniki so med poslovnimi odhodki stroški materiala vedno največja postavka. Do leta 2003 nam je uspevalo vrednost materiala v strukturi stroškov zadrževati pod 50 %. V letu 2004 je bila ta meja prvič presežena, za leto 2006 planiranih 55 % pa smo zaradi izrednih razmer na trgu surovin celo presegli. V letu 2007 se je ta delež gibal okrog 58 %. Naraščanje deleža materiala v

strukturi stroškov je delno posledica sprememb v strukturi izdelkov, povečuje pa se tudi delež kupljenih delov, ostalo pa je vsekakor posledica prej omenjene rasti cen surovin (Domel 2007).

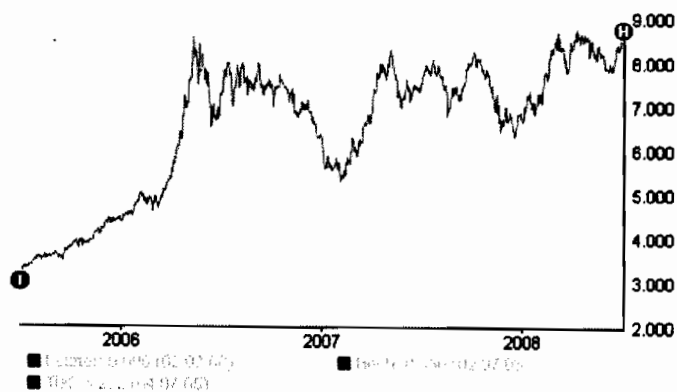
Baker in aluminij sta borzni surovini. V našem primeru se vse cene preračunavajo na osnovi borzne kotacije na londonski borzi kovin LME (London metal exchange).

Zakup bakra (cca 40t mesečno) običajno izvaja vodja uvoza v sodelovanju z dir. nabave. Zakup se vrši pri proizvajalcu lak žice (odlog plačila), ki je osnova za navitja v motorjih, ali pa tudi na borzi (Südkupfer), kjer pa je plačilo takoj.

Torej pomembna je odločitev kdaj, kje in koliko.

### Slika 5.1 Prikaz rasti cene bakra za tri leta

Baker - zadnja 3 leta v USD za tono

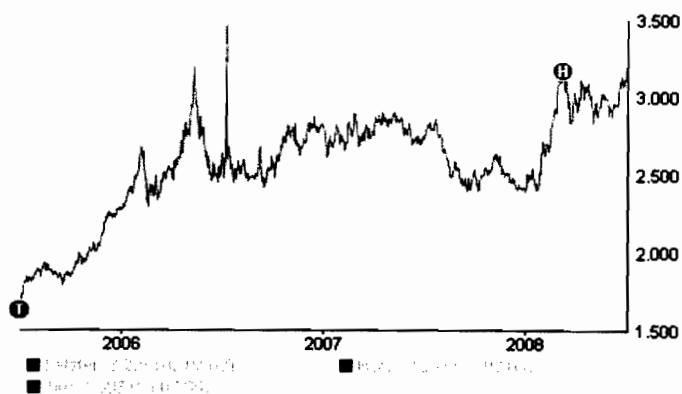


Vir: surovine.si 2008b.

Materialni strošek bakrenih komponent v strukturi Domelovih EM je zelo velik. (lak žica 19,8 %, kolektorji 11,6 %) Na skok cen, ki se je zgodil v nekaj dneh maja 2006 (s 5.000 na skoraj 9.000 USD/tono), je bilo nemogoče pravočasno in ustrezno reagirati.

### Slika 5.2 Prikaz rasti cene aluminij za tri leta

Aluminij - zadnja 3 leta v USD za tono



Vir: surovine.si 2008a.

Z dviganjem borzne cene aluminija se je dobičkonosnost Domelovih elektromotorjev dodatno znižala. Delež v materialnih stroški je: aluminij 3,1 % (turbinska kolesa), odlitki 2,7 %.

### Slika 5.3 Prikaz rasti cene surove nafte zadnje leto

Surova nafta - zadnje leto v USD za sodček



Vir: surovine.si 2008c.

Dvig cene nafte posledično dviga ceno mnogim komponentam in prevozom, za Domel pa so pomemben strošek duroplasti 4,7 % in plastični sestavni deli od kooperantov 3,6 % delež v materialnih stroških.

Če omenim le primer SE (sesalna enota), ki ima majhno dodano vrednost in veliko materiala, ki jo izdelamo v količini 5.5 mio letno, nam podražitev surovin zelo hitro pobere ves dobiček in ogrozi likvidnost, kar se je zgodilo leta 2002. Zaradi tega je Domel spremenil vizijo in v proizvodni program vključujemo nove tehnologije, kot so

gorivne celice in avtomobilska industrija, in številne druge motorje, ki se jih elektronsko krmili in imajo večjo dodano vrednost.

### **5.3 Kooperacije »outsourcing«**

#### **5.3.1 Zunanja oskrba podjetja**

Outsourcing (iskanje zunanjih virov, zunanja oskrba) je izraz za oddano, izdvojeno, predstavljeno (dislocirano) izbrano poslovno funkcijo, dejavnost storitev ali program, ki jo izvaja za naročnika zunanji izvajalec, Kadar gre za oddajo, izločitev, oz. prenos izvajanja posamezne (ali več) poslovnih funkcij drugemu podjetju, ta funkcija pa je strateškega pomena za oddajnika, govorimo o strateškem outsourcingu, v katerem sta povezani podjetji partnerja (Dubrovski 2004, 104).

Nabavni management se ne ukvarja smo z vprašanji: kje, koliko, kdaj, kako kupiti, ampak se ukvarja tudi z odgovorom na vprašanje ali naj podjetje nekatere vrste storitev opravi samo ali naj jih kupi, ali dati določena dela z orodji in materiali v izdelavo zunaj podjetja. Podjetje mora torej vedeti, kaj je ob dejanskih zmogljivostih ekonomsko upravičeno proizvajati in hkrati zagotavljati visoko kakovost. Če podjetje pride do ugotovitve, da je ceneje določene komponente, oziroma storitve naročiti, ali jih izdelovati zunaj, se bo odločilo za t. i. proces »outsourcing«<sup>1</sup> oz. oddajanje del zunanjim partnerjem.

Prav na tem področju delujem že vrsto let, zato lahko podam tudi nekaj svojih izkušenj. Teorije, ki so opisane v knjigah, so seveda uporabne, vendar se le malokrat izvajajo v celoti. Predvsem ni časa pridobiti ustreznih ponudb, odobritev novega kooperanta je vedno bolj težavna s strani presoje zahtevane kakovosti, zato se pogosto storitev poišče med starimi dobavitelji (če je le izvedljivo). Ostale netransparentnosti pa so opisane v nadaljevanju.

V našem podjetju obstajata dva načina:

1. Oddaja že obstoječega dela izven podjetja (naša orodja, naš material), je kooperacija.

Vse bolj pogosto se dogaja, da se odločitev za izdelavo zunaj podjetja sprejema na hitro, ko nekateri vodje področij (proizvodnja, montaža) ugotavljajo, da jih proizvodnja določenih delov doma bremeni. Iztrošen stroj, nimajo rezervnih delov, manjka delavcev, prostor ipd. in potem je potrebno takoj poiskati nekoga, ki bo ta izdelek delal zunaj, po naši normi in določeni ceni, kar pa je vsak dan težje doseči, saj usposobljeni proizvajalci delo imajo in imajo tudi svojo ceno, za katero so še pripravljeni delo prevzeti. Se zgodi,

---

<sup>1</sup> Veliki angleško-slovenski poslovni slovar besedo »outsourcing« razlaga takole: izkoriščanje zmogljivosti zunaj lastne hiše, oddajanje storitev/del v izvajanje zunanjim partnerjem (na podlagi dolgoročne pogodbe o sodelovanju), najemanje tujih storitev, vključevanje zunanjih sodelavcev (Veliki moderni poslovni slovar 1997, 1023)



da je določena storitev zunaj dražja kot doma, pa ni druge izbire, če sami ne mislimo več vlagati v določene segmente. Tako se je zgodilo s plastičnimi deli, z deli za izsekovanje, sedaj se razmišlja o kabelski konfekciji (kovanje kabelskih sponk na žice).

2. Nakup že poznanega izdelka v celoti zunaj ali osvojitve novega izdelka, ki zahteva tudi zunanji razvoj v sodelovanju z bodočim izbranim proizvajalcem.

Na tem področju pa lahko naletimo na mnoge težave, saj novi izdelki zahtevajo nove tehnologije, velika vlaganja, razvojno sodelovanje in inovativnost. Tak primer pri nas so gorivne celice, zalivanje silikonov za avtomobilsko industrijo in še mnogi artikli, ki se pripravljajo za prihodnost.

Kako v takem primeru izbrati dobavitelja, če je samo eden v Sloveniji, ali v Evropi, pa še ta ne uspe izdelati dva dobra izdelka. Vse pogosteje je potrebno vlagati tudi v bodočega dobavitelja.

Iz navedenega lahko ugotovimo, da je za kooperacijo ali popolni outsourcing v prvi vrsti potreben dober partnerski odnos in velik interes obeh strank, sicer bomo v zahtevnih bodočih programih ostali brez našega deleža, za katerega se borimo.

Kot navaja Dubrovski (2004, 115), se mora vloga nabave temeljito spremeniti, saj ne gre več za iskanje ustreznih materialov in surovin, temveč zunanjih zmožnosti.

### ***5.3.2 Izbira dobavitelja in odločitev***

Kako izbrati dobrega sposobnega in zanesljivega dobavitelja, ki bo tudi cenovno ugoden, ni ravno enostavno. Vedno večkrat se dogaja, da nekateri, ki bi bili sposobni izdelati dober izdelek, ne dajo smiselne ponudbe, še posebej, če so napovedane količine manjše. En razlog je prav gotovo ta, da je v danem trenutku dela dovolj, seveda za tiste, ki so sposobni, imajo rešeno lastnino in hočejo stalni napredek. V prvi vrsti se nabava odloča za dobavitelje, ki jih že nekako poznamo, če tudi niso oddali najnižjo ponudbo, saj dobavitelji, ki za nas to še niso, morajo še skozi presojo in ocenitev našega SQI.

Od dobavitelja, ki ga nabavna služba podjetja Domel izbere na osnovi raziskave nabavnega trga, presoj in ocenjevanja pričakujemo, da je sposoben zagotoviti takšen nivo kakovosti, rok dobave in ceno svojih izdelkov, da bomo lahko uspešno poslovali.

Ob iskanju novega dobavitelja, pošljemo čim več potencialnim dobaviteljem povpraševanje za ponudbo. Na osnovi prejetih ponudb nabavna služba izbere kakovostno in ekonomsko optimalnega dobavitelja. Kriteriji za izbiro novega dobavitelja so: ocena sposobnosti zagotavljanja kakovostnega materiala, cena, inovativnost dobavitelja, odnos do okolja ter učinkovitost logistične povezave.

Vsak naš dobavitelj je popolnoma odgovoren za kakovost materialov ali sestavnih delov, ki jih izdeluje in nam jih dobavlja, zato je potrebno, da razpolaga z učinkovitim sistemom zagotavljanja kakovosti, s katerim jamči neoporečno kakovost svojih dobav in pri tem skrbi za ekološko sprejemljiv izdelek in okoljevarstveno ustrezne postopke dela.

S tem predpisom so določene osnove in način za izbiro dobaviteljev, izdelavo in potrditev prvih vzorcev, zagotavljanje kakovosti pri izbranem dobavitelju do zagotavljanja, oziroma preverjanja kakovosti rednih dobav za proizvodnjo in preverjanja postopkov v zvezi z varovanjem okolja (Domel 2007).

*Določitev – ocena potrebnega kakovostnega ranga dobavitelja*

Glede na to, da je nabava odgovorna za oskrbo proizvodnje z vsem potrebnim materialom v naročeni količini, predpisani kakovosti in določenem roku, spadajo aktivnosti, povezane z izbiro dobaviteljev, med njene osnovne naloge.

Nabava odloča, oziroma izbira dobavitelje na osnovi določenih kriterijev, v prvi vrsti pa določi potreben kakovostni rang dobavitelja glede na:

- strukturni delež posameznega materiala v celotni porabi, oziroma odvisnost proizvodnje od dobavitelja in
- kriterije finančnega prometa, tj. delež vrednosti vseh dobav.

V ta namen vodja nabavnega področja najprej razvrsti materiale (dobavitelje) po navedenih dveh kriterijih.

Glede na stopnjo odvisnosti proizvodnje in glede na odstotek vrednosti vseh dobav določi za posamezen material število točk po naslednji tabeli:

**Tabela 5.1** Odvisnost proizvodnje

Odvisnost proizvodnje od dobavitelja	Točk	Kriteriji finančnega prometa	Točk
močno	20	nad 5% vrednosti vseh dobav	15
srednja	15	2 - 5% vrednosti vseh dobav	10
majhna	5	do 2% vrednosti vseh dobav	5

Vir: Domel 2007.

Vsota točk obeh kriterijev je osnova za določitev kakovostnega ranga dobavitelja. Čim večje je število točk, tem zanesljivejši mora biti dobavitelj.

Dobavitelje po kakovosti dobavljenega materiala razvrščamo v razrede A, B, C in D (opisano v nadaljevanju v poglavju 5.3).

Za določitev potrebnega kakovostnega ranga dobavitelja za posamezen material so določene naslednje mejne vrednosti:

**Tabela 5.2** Kakovostni rang

>20 T	pogojuje A dobavitelja
15 - 20 T	A ali B dobavitelj
< 10 T	za kratek čas tudi C dobavitelj

(T – točke)

Vir: Domel 2007.

Za izvajanje te aktivnosti uporablja vodja nabavnega področja obrazec *Določitev potrebne ranga dobaviteljev; obrazec 120*. Ažuriranje se izvaja najmanj enkrat letno. Frekvenco določi vodja nabavnega področja (Domel 2007).

### 5.3.3 Razvoj dobaviteljev in ocenjevanje

Velja predvsem za male podjetnike, ki premalo vlagajo v svoj kader in lasten razvoj. Če hočemo, da so dobavitelji na nivoju kot želimo, je potrebno stalno nadzorovanje in spodbujanje za izobraževanje, posodabljanje proizvodnega procesa itd. V ta namen smo pred nekaj leti v Domelu organizirali pridobitev certifikata ISO 9001-2000 za vse dobavitelje, ki so želeli naprej uspešno poslovati. Odzvalo se je 10 dobaviteljev (kooperantov), ki so v nekaj mesecih certifikat po ugodni ceni tudi pridobili. Kljub nekaterim skeptikom (saj ga ne rabim), so bili na koncu vsi zadovoljni.

Ocenjevanje dobav in dobaviteljev je pri nas stalni proces.

#### *Presoja dobaviteljevega sistema kakovosti*

Presoja se izvaja po letnem planu presoje. Pri tem se lahko upoštevajo presoje na osnovi lastne presoje sistema ali na osnovi ocen, ki jih je dobavitelj prejel od določenih drugih kupcev katerih ocene Domel priznava. Upošteva pa se lahko tudi certifikat ISO, VDA, QS 9000, EAQF. Poleg presoje sistema kakovosti se presoja tudi dobaviteljev sistem varovanja okolja.

Presoje, ki jih načrtuje Domel sam, vodi vodja nabavnega področja, ki skupaj z vodjem področja kakovosti določi tim, ki ga sestavljajo:

- predstavnik nabave,
- predstavnik področja kakovosti,
- predstavniki drugih poslovnih funkcij(po potrebi) predstavnik službe varstva pri delu (pri večjih firmah).

Izvajalci presoje morajo biti v ta namen predhodno strokovno usposobljeni, za vsak posamezen primer pa se morajo na presojo pripraviti (priskrbeti potrebno dokumentacijo, iz katere izhajajo zahteve, ki jih bo dobavitelj moral realizirati v tržnem odnosu z Domelom).

### *Izvajanje presoje*

Vodja nabavnega področja obvesti dobavitelja, da ima Domel pri njem namen opraviti presojo procesa kakovosti, oziroma sistema kakovosti, vključno z vidiki varovanja okolja. V dopisu obrazloži sistem presoje, navede sestav tima, ki bo izvajal presojo in predlaga datum obiska.

Presojo pri dobaviteljih izvajamo po vprašalniku za presojo. Presoje procesov se izvajajo po vprašalniku *Vprašalnik za presojo procesa, Obrazec 134* Sistem varovanja okolja se preverja z vprašalnikom v skladu z zahtevami ISO14001.

Vprašalnik izpolnjuje predstavnik področja kakovosti, ki sodeluje pri presoji.

### *Ocena sposobnosti dobavitelja*

Na osnovi izvedene presoje imenovani tim poda končno oceno primernosti ali neprimernosti dobavitelja in to na osnovi posamičnih ocen iz vprašalnika. Pri presoji se, tako kot je v vprašalniku opisano, dobavitelja razvrsti v enega od 4 razredov: Q<sub>1p</sub>, Q<sub>2p</sub>, Q<sub>3p</sub> ali Q<sub>4p</sub>.

Dobavitelji, razvrščeni v razred Q<sub>1p</sub>, imajo urejen sistem zagotavljanja kakovosti in pričakujemo, da so sposobni dobavljati material brez dodatnih zahtev.

Od dobaviteljev, razvrščenih v razreda Q<sub>2p</sub> in Q<sub>3p</sub>, je potrebno zahtevati plan za odpravo ugotovljenih pomanjkljivosti.

Dobavitelji, razvrščeni v razred Q<sub>4p</sub> niso sprejemljivi.

Nabava o rezultatih, oceni in morebitnih dodatnih zahtevah pismeno obvesti dobavitelja.

Vse aktivnosti v zvezi s presoji dobaviteljev morajo biti registrirane.

Nabava vodi poseben register teh dokumentov s pregledno tabelo, iz katere je razvidno, kdaj so bile izvršene presoje in v kateri kakovostni razred so uvrščeni posamezni dobavitelji.

### *Ocenjevanje kakovosti pošiljk*

Na osnovi rezultatov kakovostnega prevzema dobavljenega materiala se podatki sprotno vpisujejo v računalniško bazo podatkov, iz katere poseben računalniški program izračunava indeks kakovosti dobavitelja. Vodja vhodne kontrole poda oceno pošiljk na dokumentu *Obvestilo o kakovosti dobav, Obrazec 130*

Vse dobave se glede na sprejemljivost ocenjujejo po naslednjem kriteriju:

100 točk - pošiljka prevzeta,

70 točk - pošiljka pogojno uporabna in prevzeta,

30 točk - pošiljka sortirana, dodelana na stroške dobavitelja,

0 točk - pošiljka zavrnjena.

Zanesljivost dobavitelja se izračuna po enačbi:

$$Q_d = \frac{100 \times \text{število dobrih pošilk} + 70 \times \text{število pogojno prevzetih} - 30 \times \text{število prevzetih z OK -1}}{\text{število vseh dobav}}$$

Kriteriji za končno razvrstitev dobavitelja v razred so:

Qd več od 98 % in max. 0,5 % reklamacij = A dobavitelj,

Qd več od 95 – 98 % in max. 2,5 % reklamacij = B",

Qd 92 – 95 % in max. 6 % reklamacij = C",

Qd manj od 92 % in več kot 6 % reklamacij = D".

#### *Ocenjevanje varovanja okolja*

Ocenjevanje dobaviteljevega odnosa do okolja se izvaja vedno ob pridobivanju novih dobaviteljev in ob vseh presojah sistema kakovosti pri dobavitelju.

Kadar ima dobavitelj certifikat ISO14001, presoje okolja ni potrebno izvajati, certifikat pa se, v formuli izračuna ustreznosti dobavitelja, upošteva kot 100 % izpolnjevanje okoljevarstvenih zahtev. Če dobavitelj nima certifikata, se presoja izvede po ustreznem vprašalniku. V skupno formulo ocene dobavitelja se vnese procent doseženih točk po vprašalniku in po formuli  $Q_o = (n \text{ doseženih točk} / n \text{ možnih točk}) \times 100$  (Domel 2007).

#### **5.3.4 Dobavitelji za avtomobilski program**

Avtomobilski program je sicer zelo perspektivna proizvodnja, vendar pa zahteva posebno kvaliteto, kot tudi zelo obširno dokumentiranje. Proizvajalci A-delov morajo imeti certifikat ISO/TS 16949:2002 in pripadajoči ISO 9001:2000 ter okoljevarstveni standarda ISO 14001:2004, sicer ne morejo biti dobavitelj na tem področju.

Zaradi CNC strojev je kvaliteta sestavnih delov zelo napredovala, kar se vidi tudi na današnjih avtomobilih. Za osvojitve novega izdelka na tem področju je potrebnih kar 3-5 let, vsaj tako kažejo naše izkušnje.

Posebna zahtevnost je izbor in priprava dobaviteljev sestavnih delov, saj postopki in razvoj zahtevajo nove tehnologije in velika finančna vlaganja, kar pa mnogi manjši dobavitelji niso zmožni. V večini primerov je krog možnih dobaviteljev precej majhen.

Primer: Za nov motor, ki ga razvijamo v Domelu, je predvideno silikonsko zalivanje nosilca ščetk z elektronskimi deli. Ker je možni proizvajalec v Sloveniji le eden, je izbira znana. Po več mesečnih preizkusih, je tesnjenje zalitega le nekako uspelo. Kaj se bo dogajalo pri redni proizvodnji, pa je še uganka.

Svojevrsten problem je tudi cena izdelka, saj kupci od nas zahtevajo odprte kalkulacije, kar pomeni razkritje vseh proizvodnih postopkov, obračunanih urnih postavkah in tudi lastnih inovacijskih postopkov. Dobiček, ki ga v takih primerih priznavajo veliki kupci (BMW, Volvo ...) pa se giblje od 3-5 %, kar je vprašljivo za smiselnost sodelovanja v taki proizvodnji.

### **5.3.5 Pogodbe in njihova zahtevnost**

Odgovornosti in kakovost je seveda treba zavarovati, zato se podpisujejo pogodbe, ki pa še ne pomenijo, da bo dobavitelj izpolnjeval obveznosti brezhibno. Zahtevana kvaliteta je vsak dan večja, dobavni roki pa krajši. Vse morebitne težave je skoraj nemogoče zavarovati s pogodbo? Podobnih situacij je vsaj pri nas vsak dan več. Kupci včasih zahtevajo nemogoče, tu pa se mora pravilno dogovoriti prodaja. Kljub pogodbam je še vedno najboljša možnost imeti čim boljši odnos z dobaviteljem, ki se bo potrudil tudi v kritičnih situacijah. Nabava v Domelu ima napisan »Priročnik za dobavitelje«, v katerem je zbrano nekaj pogodb in pripadajočih dokumentov. Kljub temu pa je potrebno stalno prilagajanje pogodb za mnoge dobavitelje, ki se tudi s kakšno našo zahtevo ne strinjajo.

## **5.4 Priprava proizvodnje in naročanje nabavi**

### *Uvod*

Obvladovanje proizvodnega procesa obsega poleg tehnične priprave dela (razvoj, tehnična dokumentacija, tehnološki postopki, oprema, orodje, delovno okolje itd.) in poleg spremljanja in obvladovanja ustreznih parametrov procesa in karakteristik proizvoda, tudi operativno pripravo dela, t.j. planiranje proizvodnje, oskrba proizvodnje s potrebnim materialom in delovno silo in spremljanje proizvodnega procesa glede na količinsko in rokovno realizacijo sprejetih obveznosti oz. naročil kupcev.

Osnovna naloga OPP je, da v skladu s planom prodaje in konkretnimi naročili, na osnovi razvojno-tehnološke dokumentacije, pripravlja plane proizvodnje, upoštevajoč potrebne in razpoložljive kapacitete. V skladu s plani naroča potreben material, preko delovnih nalogov pa krmili in spremlja izdelavo izdelkov.

### *Vrste planov*

1. Štirimesečni drsni plan proizvodnje vsebuje naročene in ocenjene količine posameznih artiklov.

Planirano količino naročenih izdelkov OPP dnevno razvršča v ustrezne termine in oblikuje serije na podlagi poročila iz prodaje, iz katerega so razvidna vsa naročila in spremembe kupcev. Naročila morajo biti v obliki planskega delovnega naloga vnesena v SAP do konca delovnega dne za podatke iz prodajnega poročila preteklega dne.

Ocenjene količine potrebnih izdelkov za proizvodnjo zbira OPP od vodij prodajnih programov od 15. do 20. v mesecu za naslednje štiri mesece. Takrat se v planu doda nov mesec in preverijo se vse že zajete napovedi. Vsakodnevno se napovedi korigirajo glede na prejeta naročila in glede na posredovane nove informacije iz prodaje.

2. Mesečni plan je del štirimesečnega drsnega plana in je namenjen predvsem usklajevanju z ostalimi službami, zagotavljanju potrebnih kapacitet in primerjalnim

analizam. OPP pripravi predlog plana in skliče usklajevalni sestanek najkasneje en teden pred pričetkom obravnavanega meseca. Po obravnavi OPP pripravi ponoven izračun plana z upoštevanjem dogovorjenih sprememb in ga posreduje vsem ostalim službam. Plan vsebuje spisek vseh planiranih izdelkov s kodami, količinami in kupci ter izračun potrebnega števila delavcev.

3. Štiritedenski drsni plan vsebuje planirano proizvodnjo po dnevih po linijah za prvih 14 dni ter planirano proizvodnjo po tednih s pravilnim zaporedjem za naslednjih 14 dni.

Plan se obravnava vsako sredo ali četrtek na usklajevalnem sestanku, kjer so prisotni vodja proizvodnega področja, vodja montaže, vodja PSD in vodja OPP, oziroma njihovi namestniki. Pri sestavi plana se upoštevajo vsa odstopanja realizacije v preteklem tednu ter vse potrebne spremembe zaradi kateregakoli drugega vzroka (komerciala, materialna oskrba, polizdelki, težave z orodji ...). Plan mora OPP vsak petek do 10.00 ure vnesti v informacijski sistem SAP.

Globalno usklajevanje potrebnih in razpoložljivih kapacitet se izvaja že pri izdelavi letnega plana proizvodnje (plan izdelava služba za plan in analize), pri katerih morajo biti sprejete odločitve o potrebnih ukrepih v zvezi z odstopanji.

Pri izdelavi in sprejemanju trimesečnih, oziroma mesečnih operativnih planov (izdeluje jih OPP) se po potrebi odloča še o dodatnih rešitvah.

Materialne potrebe izhajajo prav tako iz naročenih, oziroma planiranih količin izdelkov in materialnih normativov, določenih v tehnični dokumentaciji (kosovnicah).

Tudi materialne potrebe izračunavajo že pri izdelavi letnega plana (okvirne potrebe), konkretna naročila za material pa OPP pripravlja na osnovi prodajnih napovedi in naročil.

Za izvajanje navedenih aktivnosti, kakor tudi za podporo drugih aktivnosti v zvezi s planiranjem proizvodnje z delovnimi nalogi, spremljanjem, evidentiranjem in obračunavanjem proizvodnje, v podjetju uporabljamo informacijski sistem SAP/R3.

#### *Planiranje in naročanje - Zahtevki za nabavo*

Planerji v OPP na podlagi naročil in napovedi prodaje (v drsnem planu) naredijo izračun MRP. Planer izračunano potrebo, analizira, količine glede na okoliščine združuje ali razdružuje, preveri potrebne in možne datume ter jih po lastni presoji ali po posvetu z ostalimi službami usklajuje. Predlagane planske naloge ustrezno korigira in jih pretvori v zahtevke za nabavo.

Zahtevki za nabavo so podlaga nabavi za kreiranje naročil dobaviteljem. Nabavnik jih dnevno pregleduje v računalniku in glede na želeni dobavni rok tudi izpisuje naročila dobaviteljem.

### *Povezanost prodaje in nabave*

Osnova za naročanje so seveda prodajne potrebe, ki jih prodajniki posredujejo v OPP. Ker se dobavni roki, oz. želje kupcev venomer skrajšujejo, je direktna komunikacija nabave in prodaje že dolgo prisotna. Nemalokrat se dobavljeni izdelki v zadnjem trenutku, takoj odpremljajo naprej do kupca, saj se pogosto zgodi, da kamion že čaka. Zakaj niso bili izdelki dobavljeni prej, pa je zgodba prodaje, plana in nabave. Prav tako je povezanost prodaje in nabave potrebna pri izdelavi ponudb in kalkulacij za ponujeni izdelek, saj nabavnik najbolje pozna cene potrebnih izdelkov, uslug in s tem povezanih stroškov, ki nastajajo na strani nabave.

### **5.5 Vpliv razvoja in ostalih oddelkov**

Povezava nabave s tehničnimi službami je za razvoj novih izdelkov vedno bolj aktualna. Nove tehnologije povzročajo tudi revolucijo med novimi izdelki, ki morajo biti vsak dan boljši, kar pomeni nov razvoj, nov model. Če hočemo držati korak s konkurenco, moramo imeti močan razvoj in veliko število artiklov v postopku. Posledično se z veliko novimi izdelki močno povečuje delo nabavi, tehnologiji in potem tudi ostalim povezanim službam. Včasih je razvoj novega izdelka (elektromotor) trajal nekaj let, danes pa je že eno leto veliko. Novi artikli zahtevajo nove surovine, nove sestavne dele, za katere je najprej potrebno pridobiti ponudbe, kar pa je vsak dan bolj zapleteno. Po sprejemljivi ponudbi želimo čim prej vzorce, da se izdelajo prototipi, potem sledijo prvi, drugi, tretji vzorci in če zdržijo teste kupca, sledi mogoče manjša serija, če se prej kaj ne zalomi. V omenjeni situaciji je interes ponudnikov običajno zelo majhen, saj količine in naše ciljne cene ne obetajo bogatih zaslužkov, še posebej, če naj bi dobavitelj moral vlagati tudi v novo opremo, kar je danes skoraj običajno. V fazi prvih izdelkov, je sodelovanje razvojnika in nabavnika (včasih tudi tehnologa) zelo močno, saj je pot do zelenega izdelka pogosto težka in so potrebni kompromisi, sprotne inovacije in še kaj.

### **5.6 Logistika in skladiščenje Domel**

Glavni cilj fizične distribucije je, da izdelek pride na pravi kraj ob pravem času in ob najnižjih možnih stroških na enoto. Učinkovit pristop k fizični distribuciji temelji na zahtevi, da je izdelek na voljo porabnikom po pogojih in na način, ki najbolj ustreza njihovim potrebam. V preteklosti so fizično distribucijo obravnavali le kot prevoz, skladiščenje in manipuliranje z blagom. Danes obravnavamo fizično distribucijo kot del celovite logistike, ki je nujna za nemoten pretok blaga do podjetja, v podjetju in do kupcev (Potočnik 2002, 266-267).

Logistika v Domelu spada pod direktorja nabave, kar je pravilno, vendar pa je na tem področju, kar nekaj težav. Pred leti smo svoj vozni park odprodali, tako da je ostalo



le nekaj pogodbenih prevoznikov z večjimi kamioni, kar pa je za manjše potrebe neracionalno in dražje. Sicer večina dobaviteljev svoje izdelke dostavlja, pa je vseeno veliko primerov, ko mora nabavnik sesti v avto in opraviti prevozno storitev. Problem je lahko v planiranju, pomanjkanju materiala ali nepravočasni izdelavi izdelka, ki ga moramo zunaj dodelati. Ker hočemo biti fleksibilni in našim kupcem potrjujemo kratke dobavne roke, je žal takih primerov vedno več. Seveda so to za nabavnika neefektivna dela, ki pa morajo biti izvršena. Na tem področju bi se dalo še mnogo izboljšati. Verjetno bi vloga skrbnika za logistiko, ki ga nimamo, pripomogla k boljšemu izkoristku v nabavi. Ker pa bi dodatni delavec povečal režijo nabave, mora po sedanjem razmišljanju vodilnih ostati tako, kot je.

Logistične težave nastajajo tudi na relaciji do naših dveh obratov, ki sta od matične hiše oddaljena 1km in 20km.

### *Skladiščenje*

Skladišča se v zadnjem času nekoliko zmanjšujejo, saj se teži k čim bolj sprotni dobavi, čeprav bo do JIT še verjetno preteklo nekaj časa. Posledično temu je tudi zmanjšanje režije in manj skladiščnikov, kar podaljšuje čas priprave materiala za zunanje dobavitelje, še bolj pa za proizvodnjo in montažo. To pa povzroča slabo voljo med čakajočimi, na izdajo ustreznega materiala. Seveda pa Domelova skladišča niso majhna, saj računalnik kaže cca 16.000 različnih pozicij, ki so več ali manj aktivne. Skladišča so zopet na treh ločenih lokacijah in so razdeljena:

- 3100 skl. proizvodnja Domel,
- 3200 skl. orodjarna in vzdrževanje,
- 3300 skl. za invalidsko podjetje OZI,
- 3400 skl. Tehnica ECM,
- 3500 skl. Reteče PC KM,
- 5100 skl. gotovi izdelki.

To je razdelitev skladišč po obratih, naprej pa je delitev na, npr. 01 redno skl., 25 reklamacijsko skl., 071 skl. za avto industrijo, drobni inventar, rezervni deli, orodja ...

Glede na široko vejo skladiščenja, je gotovo še veliko možnosti racionalizacije in zmanjševanja podvajanja materiala (predvsem rez. deli) za različne naročnike, kar pa se tudi kdaj zgodi.

### **5.7 Kakovost – reševanje reklamacij**

Verjetno je kakovost ena največjih zahtev vhodnih materialov in izdelkov, saj je to predpogoj za dober končni izdelek. S tem se stalno ukvarja služba za kakovost, ki vhodne materiale pregleda, premeri ter preveri ateste in priložene meritve dobaviteljev. Ker je naša zahtevnost zelo visoka – skoraj nič slabih kosov, se nemalokrat zgodi, da

kašna mera odstopa po risbi in seveda sledi reklamacija, ki pa lahko povzroči tudi zastoj v proizvodni ali na montažni liniji. Posledice so vedno večje, če hočemo zmanjševati zaloge polizdelkov in materialov. Seveda naj bi nastale stroške zaračunavali dobavitelju nekakovostnih izdelkov, vendar ima tudi tak način svoje slabosti in posledice, posebej če je reklamacija sporna, kar se tudi zgodi.

Reševanje reklamacij je lahko tudi dolgotrajno. Od dobavitelja se zahteva izpolnitev 8D poročila, kjer mora objasniti, zakaj reklamirana dobava ni ustrezna in kaj bo storil, da se to ne bo več ponavljalo. Kljub 8D poročilom pa praksa kaže, da se tudi reklamacije ponavljajo. V takih primerih se vključi služba za razvoj dobaviteljev, ki poskusi dvigniti dobaviteljev nivo, sicer pa je treba poiskati novega dobavitelja.

### **5.8 Množični vplivi na nabavo in stres**

Kot že omenjeno, je tempo v nabavnem oddelku vsak dan večji. V letih zmanjševanja režije se v oddelku ni zaposlovalo novih kadrov, odhajali pa so v pokoj ali na druga dela in naloge. Tajniška opravila je s prihodom računalnikov prevzel vsak sam. Z uvedbo operacijskega sistema SAP/R3 leta 2000, smo dobili nove obveznosti na računalniku. Vsako leto se potrebe vnašanja in sprotne knjiženja nabavnih dokumentov povečujejo. Tako dnevno porabim vsaj šest ur dela na računalniku za sprotne potrebe, skoraj dnevno pisanje naročil, zaključevanje računov, reševanje reklamacij, priprava pogodb, povpraševanj, usklajevanje dobav z kooperanti, ki dobavljajo dnevno ... Velik problem je elektronska pošta, saj včasih vzame časovno celo dopoldne. Obiski pri dobaviteljih so vse redkejši, iskanje novih je več ali manj preko interneta, za ogled in dogovor je vedno manj časa. Zaradi kratkih in nepotrjenih rokov dobave dobaviteljev, je večkrat potrebno sesti v avto in osebno pripeljati nujne materiale. Delovni čas se lahko neplanirano podaljša, ali je treba posredovati od doma, če je bila zadnja dobava sporna, montaža ne sme obstati. Opisano naj bi bila sprotne opravila v naši nabavi.

Z velikim številom projektov za nove elektromotorje, vključevanjem v avtomobilsko industrijo, dnevni sestanki, kup dokumentacije, razni vzorci, pa so pritiski na nabavo čedalje večji, časa vedno manj in zahteve po spremembah so nujne.

V poglavju 5 je predstavljeno nabavno poslovanje, ki je primerno zahtevno, zato pomanjkanje časa zaradi preveč računalniških opravil, ključno vpliva na izvajanje predpisanih aktivnosti nabavnika.

## **6 REORGANIZACIJA V NABAVI DOMELA**

### **6.1 Delni reinženiring**

Reinženiring prinaša temeljno spremembo v razmišljanju in radikalno preoblikovanje poslovnih procesov za doseg dramatičnih izboljšav po odločilnih, sodobnih merilih uspešnosti, kot so stroški, kakovost, storitve in hitrost (Hammer in Champy 1994, 32).

Procesi, ki so namenjeni za zadovoljevanje potreb odjemalcev, oziroma k temu prispevajo in s tem dolgoročno zagotavljajo uspeh podjetja, so torej v središču vseh prizadevanj reinženiringa. Oblikovanje in razvoj skrbno preiščenih novih procesov pa postavlja večkrat novo razumevanje in ukrepanje managementa (management procesov namesto managementa funkcij) (Dubrovski 2004, 311).

Z naslovom delni reinženiring razmišljam v smeri, da se sodobna merila v našem podjetju že lep čas uporabljajo in izvajajo, vendar pa je naše razmišljanje še vedno precej v preteklem sistemu. Že dejstvo, da smo se odkupili skoraj 100 % in smo sami notranji lastniki (zaposleni v Domelu imamo delnice v holdingu, ki je lastnik Domela), je za današnji čas verjetno nesmiselno. Ker na ta način ni novega - svežega kapitala, je težko uvajati nove proizvode in tehnologije (gorivne celice), ki zahtevajo drugačen pristop in veliko finančnih sredstev. Povedano velja za področje cele organizacije, vendar moj cilj je prenova, oziroma vpeljati spremembe, ki bi odražale novo, učinkovito in manj stresno poslovanje v sami nabavi.

V nabavi smo prišli do točke, ko nas službe razvoja in tehnologije dnevno obremenjujejo z novimi zahtevami, ki so se prej reševale na njihovi strani. Vedno več artiklov bi radi prenesli na zunanje izvajalce, orodja naj bi delali doma, ker imamo lastno orodjarno, za vse pa naj bi skrbela kar nabava. Posledično to pomeni naročanje orodij v lastni firmi, vnaprej določitev kooperanta, spremljanje izdelave, preizkusi orodij, vzorčenja, vpisi v sistem, vpisi v kosovnice, inventurne liste, dogaja se nekaj brez prave koordinacije, ki pa vzame mnogo časa. Ta primer se dogaja na kooperacijah. V tem smislu vidim delni reinženiring, ker samo reorganizacija ni dovolj. Komercialisti na tem področju smo postali tajnice na računalniku. Ključno vprašanje je, kako neurejeno stanje urediti?

Odgovorni management bo moral najprej razjasniti, kaj je delo za nabavno službo in kaj za tehnične službe. Sedaj smo na točki, ko bi morali vsi obvladati vse. Torej problem je v miselnosti (razmišljanju), da se lahko vse uredi v nabavi, saj je to nabavno delo. Potem pa predlagam spremembo celotnega procesa postopkov za izvajanje zunanjih storitev in celotnega outsourcinga. Seveda s tem ni dovolj povedanega, ker v verigi sodeluje veliko akterjev (razvoj, tehnologija, orodjarna, SQI), bo nujen skupen dogovor. Nadalje je potrebno narediti nekatere povezave dokumentov v računalniškem

sistemu. Predvsem gre za knjiženja orodij, ki so pri zunanjih izvajalcih, ureditev nekaterih kosovnic, dostop do baze risb ipd.

Z razdelitvijo nekaterih tehničnih nalog, bi nabavniki pridobili nekaj časa za nabavna opravila, kot so obiski dobaviteljev, iskanje novih cenejših dobaviteljev, analiza ponudbe na trgu določenega izdelka, priprava na pogajanja, prilagajanje specifičnih pogodb in še več.

Za reorganizacijo v sami nabavi pa predlagam dodatno delovno mesto za komercialista avtomobilskega področja, S prerazporeditvijo obstoječih aktivnosti med druge sodelavce bi le povečali nezadovoljstvo in poslabšali notranje odnose, saj časa zaradi obilo računalniških opravil že tako vsem primanjkuje.

## **6.2 Vrednotenje nagrajevanje in motiviranje**

Če so pogoji, obveznosti in plačilo zaposlenih določeni z opisom delovnih mest, pa bi se s spreminjanjem zahtevnosti morale spreminjati tudi vrednotenje. Slednje pa se dogaja zelo redko, saj bi se sicer porušila sistemizacija plač.

Osnovni elementi vrednotenja:

- zahtevana strokovna znanja,
- dodatna funkcionalna znanja (obvezna, želena),
- delovne izkušnje,
- odgovornost (za lastno delo, vodenje),
- umski napor,
- napor pri stikih z ljudmi,
- fizični napor.

Zaradi prožnosti poslovanja in zahtev po novih znanjih, se vse pogosteje določajo vrednosti dela na podlagi znanj in spretnosti posameznika (Merkač 2005, 202).

Nehvaležna je primerjava z drugimi oddelki, pa vendar vsak misli, da je vreden vsaj toliko, ali celo več. Nabava je svojevrsten problem, saj ni nikogar, ki bi presodil, da je nabavnik kupil zelo ugodno (vedno je predrago, ali slabo), dobavil nekaj kar se težko dobi, dobavil preko čakalne vrste, vsi to od nabavnika pričakujejo. Seveda, če pa nekaj manjka, pa je jasno kdo je slabo opravil delo.

Iz povedanega lahko ugotovimo, da je nagrajevanje nabave v sistemu, kot je Domel, problematično z vidika ostalih služb, kot tudi iz nedoločenih in neovrednotenih ciljih.

Merljivi, objektivni in z rezultati povezanimi kriteriji nagrajevanja v slovenskih podjetjih so redki, tako pri oblikovanju plač managerjev, kot pri plačah drugih zaposlenih. Glavni razlog je po mnenju mnogih strokovnjakov ta, da mnogi vodje ne znajo postavljati ciljev – ker so cilji napačni, so napačna tudi merila nagrajevanja,

zaposleni pa zato nezadovoljni, saj sistem ne prepozna in spodbuja kakovosti njihovega dela (Merkač 2005, 204).

V povezavi s plačilom, pa je tudi motiviranje. Plačila nadur ni, možnost večjega zaslužka tudi ne, seveda pa je izhod iz tovarne s službenim vozilom, kar vsi vidijo za privilegij ne pa obveznost. Zopet je cela zgodba povezana z ugledom oddelka, ki pa bi ga moral na nivo dvigniti vrhnji management, ne pa dovoljevati, da ga ocenjujejo tisti, ki delo nabave niti ne poznajo.

V poglavju 6 navajam nekaj usmeritev za spremembe na področju nabave, ki so pomembne za cilj bolj učinkovite in manj stresne nabavne funkcije.



## 7 KLJUČNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI

Iz predstavitve podjetja Domel d.d. Železniki vidimo, da gre za večje podjetje, ki ima sicer vse nujno potrebne službe, sistematsko ureditev, postavljene hierarhije, dobro računalniško bazo, upravo, nadzorni svet, in 99 % notranje lastništvo, soliden proizvodni program, torej vse pogoje za dobičkonosno podjetje, pa nam to še ne uspeva najbolje. Ugotavljam, da je še preveč prisotna miselnost prejšnjega socialističnega sistema, predvsem tistih, ki so sicer v ozadju, vendar še vedno usmerjajo podjetje. Prav tako je močan lokalni patriotizem predvsem v vrhnjih strukturah. Vprašljivo je tudi 99 % notranje lastništvo v času pomanjkanja kapitala za nujni nadaljnji razvoj.

Predlogi:

- verjetno bi bila smiselna odprodaja določenega deleža,
- delnice so le na notranjem trgu, zato nimajo prave vrednosti. Potrebno bo priti na borzo, kjer se bo pokazala tržna vrednost podjetja,
- v smislu globalizacije, predlagam povezovanje z večjimi (morda našimi stalnimi kupci Philips, Elektrolux), ali morda z večjimi dobavitelji (Kolektor Idrija) in združiti nabavo strateških surovin, saj se z večjo količino doseže ugodnejše cene, kot tudi boljšo preskrbo.

Nabava ima veliko preveč administrativnega dela, kar je nujno, a časovno potratno in zato pogosto zmanjkuje časa za kvalitetnejše delo s pomembnimi zadevami, kot so uvajanje novih proizvodov, tržne raziskave in obiski dobaviteljev. Sodobni računalniški sistem nas je prikoval na računalnik, in tako zmanjkuje časa za obdelavo in iskanje novih cenejših dobaviteljev. Z drobljenjem ponavljajočih naročenih količin, naj bi se zmanjševale zaloge, vendar se s tem povečuje administrativni del v planu proizvodnje in nabavi, kot tudi pri logistiki in skladiščenju.

Dodatna ovira so tudi odnosi med zaposlenimi. Z večanjem obsega dela smo vsi v nekem toku in se ne pustimo motiti. Problem je tudi miselnost zaposlenih, da nabavnik le sede v avto in se odpelje, ostalih obveznosti pa ne poznajo. Žal je ta zgodba že zelo stara, ampak še vedno živa.

Predlogi:

- Okrepiti povezavo prodaja – plan proizvodnje – skladišča (netočne zaloge)-nabava.
- Priprava likvidature faktur, ki jo opravlja nabava in lahko vzame časa en dan na teden, bi se s spremembo računalniškega programa zaključevala avtomatsko, kadar so dokumenti popolnoma usklajeni.
- Reševanje reklamacij tehnične narave pogosto rešuje nabavnik sam. Odločitve o kvaliteti so verižne (ni enega odločevalca kot v manjših zasebnih podjetjih), kar vzame nabavniku preveč časa in energije. Za nekatere odločitve o

- reklamaciji ali ne (če je posledično zastoj na liniji), predlagam, da se postopki nekoliko poenostavijo in določi nove poti reševanja.
- Sistem prvih vzorcev ne funkcioniira in zopet ima nabavnik preveč opozarjanja in posredovanja, da pride do odobritve. Način je izbran, vendar ni pravega dogovora med vodji oddelkov, ki so ključni za potrditev novega izdelka. Dogovoriti se morata najmanj vodja nabave in kakovosti.
  - V nekaterih podjetjih imajo uslužbence (za logistiko), ki skrbijo za pravočasne dobave. Pri nas skrbi vsak sam za svoje in vsled nujnosti je potrebno večkrat takoj na pot in takrat smo šoferji. Z uvedbo dodatnega univerzalnega delovnega mesta, v smislu povedanega, bi nabavni komercialisti lažje opravljali nabavniško delo. Seveda pa iz vidika povečevanja režije tak predlog verjetno nebi dobil podpore.
  - Povprečna starost nabave je previsoka, potrebno bo vpeljati mlajše kadre.
  - Obstaja še nekaj neuskklajenosti, ki pa jih bo potrebno odpravljati z notranjo reorganizacijo nabavnega oddelka.

Nabava ima pogosto težave zaradi nestabilnega plana proizvodnje, ki je gotovo tudi posledica prodajnih zahtev. Naročila nabavi so mnogokrat nelogična in brez občutka za realnost ali ceno. Tudi planski oddelek bi moral imeti malo več tehničnih in komercialnih znanj, da bi lažje sprejemali odločitve o potrebnih materialih in realnih rokih zahtev za naročila nabavi. Predlagal bi odločnejša stališča plana do prodaje, kadar so zahteve po kratkih, nerealnih rokih. Pomembna je tudi usklajenost vodij plana, montaže, proizvodnje in prodaje, da dosežejo mesečno stabilen plan. Potem bo tudi nabava imela lažje delo.

Notranji odnosi v podjetju se v zadnjih letih ne izboljšujejo. Posledico vidim v zmanjševanju režije in tako večjo obremenitev ostalih. Seveda so odnosi med zaposlenimi vezani na vzdušje v firmi, pritiski za več ur prisotnosti na delu, ki pa se dejansko večajo z rastjo podjetja. Pomembno je tudi nagrajevanje, ki pa so ga deležni le redki. Pogled na nabavo iz drugih služb je bil sicer vedno kritičen in taki so velikokrat tudi odnosi, vendar mislim, da je pomemben ugled nabave, ki pa ga žal včasih ruši tudi vrhnji management (upravičeno ali tudi ne). Seveda smo za dobre odnose z ostalimi službami v podjetju v prvi vrsti odgovorni vsak zase, vsekakor pa ima velik pomen odnos managementa do zaposlenih in splošna klima v podjetju.

V tem poglavju sem podal osnovne zamisli za možne spremembe v poslovanju podjetja kot celote, nabave in ostalih oddelkov, ki imajo tudi pomembno vlogo v verigi opravil v proizvodnem podjetju.



## 8 SKLEP

V diplomski nalogi sem najprej predstavil panogo (elektroindustrija), na katero se naloga tudi nanaša. Sledi pregled nabave funkcije in nabavnih strategij po teorijah iz knjig raznih avtorjev, ki so nabavno področje že v preteklosti podrobneje opisali. V nalogi je povzeto tudi nekaj opisov današnjega trenda na nabavnem področju, ki ga v strokovnih revijah in na internetu opisujejo managerji danes uspešnih podjetij.

Iz literature različnih avtorjev je razvidno, da je nabavno področje že zelo obdelano in tudi vsak dan bolj aktualno. V trendu globalizacije se dogajajo novi pristopi k nabavnim potem in seveda cenam. Teoretično razčlenjevanje funkcij nabave in nabavnika je v knjigah opisano zelo podrobno, vendar pa v vsakodnevni praksi običajno ne utegnemo upoštevati vseh elementov, nasvetov in priporočil, saj tržišče (nabavno in prodajno) piše vsak dan novo zgodbo. Zaradi hitrega razvoja in spreminjanja tehnologij pogosto zmanjka časa za podrobne analize in členitve. Osredotočenje na znane dobavitelje je tako vse večje.

V nadaljevanju sem predstavil podjetje Domel, d. d., v katerem sem zaposlen kot nabavni komercialist. Ker pa sem v nabavi, sem želel izpostaviti in prikazati današnje stanje razmer na nabavnem trgu in v nabavnem oddelku proizvodnega podjetja z velikimi in malimi serijami proizvodov. Po dvajsetih letih in več na takem delavnem mestu pa se je nabralo tudi nekaj zamisli po spremembah, ki bi morda olajšale delo tistim, ki pridejo za nami.

V poglavju 4 in 5 sem podrobneje opisal dejansko stanje v nabavi in z nabavo povezanimi oddelki našega podjetja. Kot nabavnik sem seveda pod stalnimi pritiski plana proizvodnje, ki pa poizkuša zadovoljiti zahteve prodaje in proizvodnje in zato sem ta odnos tudi izpostavil. Nekaj zamisli sem predstavil v ključnih ugotovitvah in predlogih. Na drugi strani pa je nabava vsled mnogih novih razvojnih projektov obremenjena tudi s pogostimi zahtevami razvoja in tehnologije. Tu bi izpostavil avtomobilski program, ki ga šele osvajamo in ima visoke zahteve po spremljanju proizvodnje, ter stalnim nadzorom. Zaradi specifičnih zahtevnosti se bo potrebno stalno izobraževati in zato sem v nalogi predlagal nabavnika posebej za to področje. Sedaj se nabavniki vključujemo vsak po svojih zmožnostih in znanjih, kar pa ni optimalno.

V zadnjih dvajsetih letih se je naša država zelo spreminjala in posledično so se tudi razmere na trgu izboljševale. Zadnjih pet let pa se razmere zopet slabšajo, kljub bogati ponudbi različnih materialov in izdelkov. Posledice dražitve in pomanjkanja strateških surovin so za naše podjetje velikega pomena in vsled tega so na nabavne cene vedno večji pritiski. Razvoj novih ekološko čistejših, varčnejših in energijsko novih izdelkov (gorivne celice – vodik), zahteva tudi nova znanja in nove pristope k nabavnim strategijam. Poleg prihodnjih tehnologij pa nas je že pošteno zaposlila informacijska tehnologija, ki je danes nujna, vendar pa nam vzame odločno preveč časa. Tudi tukaj bo

treba nekaj storiti. Če pogledam sebe, sem po osnovi strojnik, potem komercialist in delno manager (pogajanja s kooperanti ...), za ekranom pa moram predsedeti 6-8h dnevno, da nekako sproti opravljam nujna računalniška opravila. Nekaj predlogov in usmeritev za spremembe sem navedel v poglavju 7.

V poglavju 6 navajam nekaj predlogov za spremembe v samem podjetju, predvsem pa v nabavnem oddelku.

Nabavni komercialisti bi z reorganizacijo pridobili dodaten čas, ki ga potrebujemo za učinkovitejše opravljanje svojega dela. V dodatnem času bi se lahko posvetili raziskavam trga, iskanju novih izdelkov in ugodnih dobaviteljev, skratka lahko se posvetimo večanju učinkovitosti poslovanja. Predvsem pa to pomeni, da nabavni komercialisti lahko več delovnega časa preživimo na terenu, kar je nujno v današnjem turbulentnem okolju.

Aktualna tema je vedno tudi nagrajevanje, zato sem nekaj pozornosti namenil tudi plačilu za opravljeno delo. Zopet se nam dogaja, da visoko izobražen in celo zelo sposoben kader odhaja iz podjetja, ker mu zaradi sistema nagrajevanja podjetje ne more zagotoviti boljšega dohodka.

V poglavju 7 »Ključne ugotovitve in predlogi« pa navajam moja videnja in spoznanja ter predlagam možne spremembe in izboljšave.

Cilji, opisani v diplomski nalogi so vsi teoretično obdelani in podprti s predlogi, da bodo izvedljivi tudi v praksi pa bo potrebno vložiti precej truda, ker pač nekateri, ki imajo večjo moč, vidijo dejansko stanje drugačno.

Pri podrobnejšem pregledu stanja v podjetju Domel, d. d., Železniki, na področju nabave, sem v času pisanja naloge ugotovil, da se nekatere spremembe na opisanem primeru v podjetju že dogajajo. Predvsem na področju planiranja, kar je za nabavo dobro. Tudi v nabavi smo se dodatno izobraževali na temo avto industrije in dobili zopet nove obveznosti.

Pomembno je vedenje managementa, da je nabava vedno bolj zahtevno področje, ki se tudi hitro spreminja, zato je nujno sledenje svetovnih trendov. Za stalno izpopolnjevanje pa je potreben pravi pristop managementa podjetja in nabave. Verjetno je ta problem večji v večjih organizacijah, ki so manj fleksibilne.

Ključno spoznanje pa je gotovo, da organizacija in v tem primeru nabava ni enkratna dejavnost, ampak proces, ki se nenehno dogaja. Zato je potrebno stalno spremljati dogajanja na nabavnem trgu jih upoštevati in se temu primerno hitro prilagajati.

Diplomska naloga z naslovom »Funkcija nabave in povezanih služb pri preskrbi surovin v proizvodnem podjetju«, je nastala iz dejanskega razmišljanja, kako nabavo in nabavno poslovanje prilagoditi zahtevam managementa podjetja, trga in zaposlene razbremeniti togega dela za računalniki, ki so danes prednostna naloga nabavnega posla.

## LITERATURA

- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
- Fisher, Roger, William Ury in Bruce Patton. 1998. *Kako doseči dogovor*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hammer, Michael in James Champy. 1994. *Reengineering the corporation, a manifesto for business revolution*. London: Nicholas Brealey.
- Kavčič, Bogdan. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Mavretič, Brankica. 2000. *Strateška vloga nabave v proizvodnem podjetju*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Danijel in Rudi Rozman. 2000. *Ekonomika in organizacija podjetja*. 1. knjiga. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Slovenski standard SIST ISO 9001. *Sistem vodenja kakovosti – zahteve 2000*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
- Turk, Ivan. 2003. *Osnove poslovnega računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Van Weele, Arjan J. 1998. *Nabavni management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Završnik, Bruno. 2002. Uvajanje benchmarkinga v management nabave. V *Management in Evropska unija*, ur. Goran Vukovič, 830–836. Kranj: Moderna organizacija.
- Žmavc, Milan. 2002. Orodja kakovosti v procesu nabave. V *Management in Evropska unija*, ur. Goran Vukovič, 800–809. Kranj: Moderna organizacija.

## VIRI

- Domel. 2004. *Organizacijski predpisi*. Poslovni dokumenti, Domel.
- Domel. 2006. *Poslovni načrt 2007*. Poslovni dokumenti, Domel.
- Domel. 2006. *Splošni nabavni pogoji*. Poslovni dokumenti, Domel.
- Domel. 2007. *Letno poročilo 2006*. Poslovni dokumenti, Domel.
- Domel. 2007. *Organizacijski predpis*. Intranet podjetja Domel.
- Domel. 2008. *Letno poročilo 2007*. Poslovni dokumenti, Domel.
- Lapajne Škrjanc, Andrej. 2005. *Kako zagotoviti odločilne informacije za strateško vodenje nabave?* [Http://www.mik.si/Odlocilne\\_informacije\\_Nabavni\\_man\\_005.pdf](http://www.mik.si/Odlocilne_informacije_Nabavni_man_005.pdf) (23.8.2008).
- Renko, Janez. 2008. *ILO seminar*. Radovljica: GZS.

## *Literatura*

- Surovine.si. 2008a. *Diagrami surovin* – *aluminij*.  
[Http://www.surovine.si/diagrami/aluminij.php](http://www.surovine.si/diagrami/aluminij.php) (2.7.2008).
- Surovine.si. 2008b. *Diagrami surovin* – *baker*.  
[Http://www.surovine.si/diagrami/baker.php](http://www.surovine.si/diagrami/baker.php) (2.7.2008).
- Surovine.si. 2008c. *Diagrami surovin* – *nafta*.  
[Http://www.surovine.si/diagrami/nafta.php](http://www.surovine.si/diagrami/nafta.php) (2.7.2008).
- Veliki moderni poslovni slovar: angleško-slovenski*. 1997 Ljubljana: Cankarjeva založba.