

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

NABAVNI PROCESI V PODJETJU Z VIDIKA ISO
STANDARDOV KAKOVOSTI

Mentor:	izr.prof.dr. Slavko Dolinšek
Pri mentorstvu sodeloval:	pred. Armand Faganel
Obraavnavana organizacija:	SRC.SI d.o.o.

POVZETEK

V nalogi smo proučevali nabavno službo podjetja SRC.SI d.o.o. z vidika ISO standardov kakovosti. Nabava podjetja SRC.SI d.o.o. z zagotavljanjem kakovostnih vhodnih materialov pomembno vpliva na kakovost končnih izdelkov in s tem na zadovoljstvo končnih uporabnikov. V nalogi opisujemo, da je pojem kakovosti pri nabavnih procesih več kot to. Kakovost v nabavi zajema tudi zanesljivost dobav, medsebojno komuniciranje, sodelovanje z dobavitelji, načrtovanje cenovno stroškovne politike in načrtovanje logističnih procesov.

S proučevanjem nabavnega poslovanja in analizo okolja v nalogi ugotavljamo, kje so možnosti izboljšav v nabavni službi podjetja SRC.SI d.o.o., s katerimi bi lahko vplivali na uspešnost podjetja.

Ključne besede: kakovost, standardi kakovosti, nabavni procesi, dobavitelji, analiza kakovosti, izboljšanje kakovosti

ABSTRACT

In this work we describe the purchasing department of SRC.SI through ISO standards of quality. Purchasing department must ensure the quality of the purchased products. With this they have important influence on quality of the output products and on the customer satisfaction. But quality of the purchasing is much more than just a quality of the products. When we are talking about quality of purchasing we are talking about: reliable delivery, mutual communication, cooperation with suppliers, planning prices and costs policy and planning the logistic processes.

Analysing the purchasing operations and the working environment, we are looking for possibilities of improvement in the purchasing department of SRC.SI, which might have an influence on success of the company.

Key words: quality, quality standards, purchasing processes, suppliers, quality analysis, quality improvement

UDK 658.7:65.018(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema	1
1.2	Kompozicija naloge	1
2	Kakovost	3
2.1	Opredelitev kakovosti	3
2.2	Standardi kakovosti	4
2.2.1	Nabava z vidikov standardov kakovosti.....	6
2.3	Pomen procesov	8
3	Podjetje SRC.SI d.o.o.	9
3.1	Predstavitev podjetja	9
3.2	Politika kakovosti podjetja	13
3.3	Od kakovosti k poslovni odličnosti	14
4	Analiza obstoječe nabavne funkcije SRC.SI d.o.o	17
4.1	Organiziranost nabavne funkcije	17
4.2	Nabava splošno	18
4.3	Ocenjevanje in odobritev dobaviteljev	21
4.4	Prevzem blaga	24
4.5	Reklamacija do dobavitelja	25
5	Certifikat kakovosti	27
5.1	Pot do certifikata kakovosti	27
5.2	Položaj procesa nabave v podjetju	29
5.3	Priporočila presojevalcev.....	30
6	Strateška analiza nabavne funkcije	33
6.1	Zasnova strateško naravnane nabavne funkcij	33
6.1.1	Poslanstvo, cilji in vloga nabavne funkcije	33
6.1.2	Odnos do kakovosti	34
6.1.3	Obvladovanje logistike in zalog v nabavnem procesu	35
6.1.4	Komuniciranje v nabavnem procesu	38
6.1.5	Organiziranost nabavne funkcije	39
6.1.6	Merjenje uspešnosti in učinkovitosti nabavne funkcije.....	40
6.1.7	SWOT analiza nabavne funkcije	41
6.1.8	Nabavne strategije	42
6.2	Analiza posameznih nabavnih postopkov s predlogi izboljšav	43
6.3	Plan izboljšav	46
6.4	Predvideni rezultati in njihov vpliv na uspešnost podjetja	

7 Zaključek.....	49
Literatura	51

SLIKE

Slika 4.1	SRC.SI d.o.o. Dobavitelji 2004.....	17
Slika 4.2	SRC.SI d.o.o. nabava materiala 2004 – izvor blaga.....	26
Slika 6.1	SRC.SI d.o.o. - organiziranost nabave	39
Slika 6.2	SRC.SI d.o.o. - spremenjena organiziranost nabave	40

TABELE

Tabela 4.1	Postopek: Nabava splošno	20
Tabela 4.2	Postopek: Ocenjevanje dobaviteljev.....	22
Tabela 4.3	Postopek: Prevzem blaga	24
Tabela 4.4	Postopek: Reklamacija do dobavitelja.....	25
Tabela 6.1	SWOT analiza nabavne funkcije podjetja SRC.SI d.o.o	42
Tabela 6.2	Spremenjeni postopek: Nabava splošno	44
Tabela 6.3	Merila za ocenjevanje dobaviteljev strojne in programske opreme	45
Tabela 6.4	Spremenjeni postopek: Prevzem blaga.....	46

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema

Informacijske tehnologije so najhitreje rastoča in dinamična panoga na svetu. Uspeh podjetij v tej panogi je odvisen od hitrosti posredovanega znanja, učinkovitosti in prilagajanja mednarodnemu okolju. Podjetje SRC.SI d.o.o. želi postati vodilni sistemski integrator v regiji. Navzven želi biti prepoznavno predvsem po kakovosti storitev, rešitev in izdelkov. Navznoter pa kot podjetje, kjer zaposleni kljub izredni dinamiki radi združujejo svoje znanje.

S ciljem, da bi v SRC.SI d.o.o. zagotovili kakovost poslovanja, ki ga priznavajo tudi naši kupci, se je uprava podjetja odločila za vzpostavitev sistema vodenja kakovosti na osnovi mednarodnega standarda ISO 9001:2000. Cerifikat smo pridobili v letu 2003. Vendar pa pridobitev certifikata ni jamstvo za uspeh v bodoče. Doseženi rezultati nas ne smejo nikoli zadovoljiti in uspavati. Konkurenca na trgu nas sili k neprestanim izboljšavam.

Nabava podjetja SRC.SI d.o.o. sicer predstavlja podporno funkcijo glavnim funkcijam podjetja. Vendar z zagotavljanjem kakovostnih vhodnih materialov pomembno vpliva na kakovost končnih izdelkov in s tem na zadovoljstvo končnih uporabnikov. Pojem kakovosti pri nabavnih procesih pa zajema tudi zanesljivost dobav, medsebojno komuniciranje, prilagodljivost, partnersko sodelovanje z dobavitelji, načrtovanje cenovno stroškovne politike v oskrbovalnem verigi in načrtovanje logističnih procesov.

V nalogi bomo analizirali nabavno funkcijo podjetja SRC.SI, ter kritično predstavili politiko kakovosti v podjetju. Na podlagi analize trenutnega stanja in priporočil na recertifikaciji bomo analizirali možnosti izboljšav v nabavnem oddelku.

1.2 Kompozicija naloge

Naloga je sestavljena iz šestih delov. V začetku naloge najprej teoretično opredelimo kakovost in standarde kakovosti. Takoj za tem v tretjem poglavju predstavimo podjetje SRC.SI d.o.o., ter teoretično opredelimo pot od kakovosti k poslovni odličnosti. V četrtem poglavju predstavimo nabavno funkcijo podjetja, ter opišemo nabavne postopke. Nato v petem poglavju opišemo pot do certifikata v letu 2003 in recertifikacijo v lanskem letu. V šestem poglavju pa se posvetimo strateški analizi nabavne funkcije, kjer po analizi bistvenih sestavin nabavne funkcije opravimo tudi SWOT analizo. Na podlagi le te določimo nabavne strategije. Na podlagi ugotovljenega se posvetimo spremembam v nabavnih postopkih, ter na koncu predvidevamo kakšen vpliv bi imele spremembe na uspešnost podjetja.

2 KAKOVOST

2.1 Opredelitev kakovosti

Kakovost je izraz, ki ga v vsakdanjem življenju pogosto slišimo in se nam zdi popolnoma jasen. Vendar pa na vprašanje, kaj kakovost sploh je, ne znamo odgovoriti na hitro. Ljudje smo različni in o kakovosti določene stvari imamo različne predstave. Za razumevanje kakovosti si moramo njeno opredelitev natančneje pogledati.

Kakovost se je kot pomembna kazala že skozi vso zgodovino. Niso je sicer znali opredeliti, vendar se je kazala z uspešno uporabo izdelka in zadovoljstvom uporabnika (primer: svila, kitajski porcelan, brušeno steklo ...). Priznana kakovost je namreč izdelkom pridobila svetovni sloves in s tem dobro prodajo. Kakovost je prišla na prvo mesto s spoznanjem, da cena ne vpliva na kakovost, ampak obratno (Žnidaršič 1990, 14-16).

Kljub temu, da so velikani teorije o kakovosti (Juran, Hradesky, Ishikawa, Crosby ...) skupaj s somišljeniki poskušali opredeliti kakovost, neke enotne, splošno veljavne definicije kakovosti ne poznamo. Lahko samo rečemo, da o kakovosti odloča kupec. Se pa dojemanje kakovosti spreminja s časom in je odvisno od družbenih značilnosti okolja (Potočnik 1998, 14).

Odgovornost za kakovost podjetja mora prevzeti vodstvo, ki v ta namen na podlagi strateških ciljev podjetja določi politiko kakovosti. Vodstvo je odgovorno, da ostali zaposleni sledijo politiki kakovosti. Pri čemer sledenje politiki kakovosti ne sme biti togo. To mora biti dinamično in prilagodljivo. Vodstvo podjetja mora s poslanstvom, vizijo in cilji podjetja seznaniti vse zaposlene. S tem in z ustrežno politiko kakovosti bo namreč doseglo, da bodo zaposleni v podjetju sledili politiki kakovosti. Zaposleni bodo le s primerno osveščenostjo delovali ustrezno, tega ne more doseči noben drug nadzor. Politiko kakovosti moramo uvajati z upoštevanjem dejstva, da ljudje napak ne delajo namenoma. Hkrati pa upoštevati, da ni nihče popoln, ampak se vsakdo lahko moti (Žnidaršič 1990, 26).

Celovito obvladovanje kakovosti je sprememba načina mišljenja pri vodenju. V podjetju morajo sodelovati in pospeševati obvladovanje kakovosti vsi: od najvišjega vodstva, preko vse oddelkov do vseh zaposlenih. Kakovosten izdelek oziroma storitev pa mora zadovoljevati potrebe potrošnikov in ne zgolj standardov. Proizvajalec mora upoštevati zahteve potrošnikov že pri samem načrtovanju izdelka. Poleg vsega navedenega pa ne smemo zanemariti cene, dobička in obvladovanja stroškov (Ishikawa 1987, 48-49).

Doseženi rezultati nas ne smejo nikoli zadovoljiti in uspavati. Konkurenca na trgu nas sili k neprestanim izboljšavam. Kar je bilo dobro včeraj danes ni več (Žnidaršič 1990, 32-34).

Spremembe so v preteklosti prinesle tudi slabe učinke. Vendar so le te edini način za doseganje napredka. Povsem nepomembno je kakšen je naš osebni pogled na napredek in kaj napredek je. V podjetništvu je to prepuščeno presoji trga, preprečevanje škodljivih posledic razvoja pa vplivu javnosti in zakonodaji (Potočnik 1998, 13).

Kakovost je potrebno zagotavljati in ne ugotavljati. Dobro je potrebno delati zato, da naredimo kakovosten izdelek, ki zadovolji kupca. Aktivnosti, ki nam zagotavljajo kakovost so standardizirane v seriji standardov ISO 9000 (Žnidaršič 1990, 21-23).

2.2 Standardi kakovosti

Kot začetnico uvajanja standardov moramo omeniti Japonsko. Japonska je bila, kot dežela brez naravnih bogastev, prisiljena v uvoz surovin in prehrane zaradi česar je morala povečati izvoz. Cenenih izdelkov s skromno kakovostjo se na svetovnem trgu ne da prodati zato so se morali prizadevat proizvajati visoko kakovostne izdelke ob nizkih stroških. Zato mora biti kakovost obvladana v najvišji možni meri. Na podlagi študij vzorčenja v rudarstvu so leta 1952 Japonci postavili japonske industrijske standarde (JIS, Japanese Industrial Standards) za celo vrsto industrij. JIS so postali osnova za standarde mednarodne organizacije za standardizacijo (ISO, International Standards Organisation) (Ishikawa 1987, 17-21).

V vsej zgodovini je veliko standardov že utonilo v pozabo, saj se niso izkazali za uspešne ali pa niso uspeli slediti razvoju in spremembam v okolju. Svojo priljubljenost so uspeli ohraniti trije: SWQC, TQM in ISO 9000.

SWQC je vsedružbeno obvladovanje kakovosti (Society Wide Quality Control). To je sicer najmanj formalna, hkrati pa najbolj obsežna zamisel obvladovanja kakovosti. Teoretiki jo enačijo z doseganjem kakovosti življenja. Z njo se spoprime le malo podjetij. Enotnih meril za vrednotenje tega modela še ni, obstajajo pa različne nacionalne nagrade. Njena področja so:

- Načrtovanje, izdelava, trženje in servisiranje predmetov trgovanja, kot jih pričakuje tržišče. (Ta del je opredeljen v standardu 9001.)
- Doseganje ustreznosti delovanja sistema ob najmanjših možnih stroških. (Opredeljen v TQM, zapisan v BS7850¹.)
- Stalno zmanjševanje negativnih učinkov delovanja podjetja na okolje. (Zapisano v BS7750¹, ISO 14001² in drugih EMS³ standardih.)
- Skrb za osebnostni razvoj ljudi, ki so povezani z delovanjem podjetja. (Ta del je prepuščen vladi, kulturi in doslednosti upravljanja s človeškimi viri v podjetju.)

¹ BS je oznaka britanskih standardov, izdanih pri BSI. (7750 – Environmental management systems, 1994; 7850 – Total quality management, 1992)

² ISO 14001 je soroden mednarodni standard, izdan pri ISO/TC 207.

(Potočnik 1998, 19-20).

TQM (Total Quality Management) oziroma celovito obvladovanje kakovosti je po opredelitvi standarda BS7850: filozofija upravljanja in izvajanja, katere namen je uporabiti človeške in materialne vire organizacije za doseganje opredeljenih ciljev na najbolj učinkovit način (Potočnik 1998, 20).

ISO 9000 je oznaka standarda mednarodne organizacije za standardizacijo ISO (International Organization for Standardization), pripravil ga je njen tehnični komite ISO/TC 176. Z izrazom ISO 9000 pa pojmuje vse standarde, ki jih je pripravil komite. Standardi družine ISO 9000 so naslednji (ISO/TC 176, stanje 1995) :

- 1) ISO 9000 (vodila za izbiro in uporabo): ISO 9000 – 1 (vodila za izbiro in uporabo), ISO 9000 – 2 (vodila za uvajanje), ISO 9000 – 3 (vodila za programsko opremo), ISO 9000 – 3 (vodenje povezav)
- 2) SISTEMSKI DOKUMENTI (modeli – zahteve za sistem): ISO 9001 (ravoj, proizvodnja in servisiranje), ISO 9002 (proizvodnja in servisiranje), ISO 9003 (končna kontrola in preskušanje)
- 3) ISO 9004 (vodila za delovanje sistema – elementi): ISO 9004 – 1 (splošna vodila), ISO 9004 – 2 (vodila za storitve), ISO 9004 – 3 (vodila za uporabo surovin), ISO 9004 – 4 (vodila za uporabo tehnik)
- 4) ISO 10000 (izvedbeni in tehnološki dokumenti): ISO 10002 (pravila vodenja kakovosti), ISO 10005 (vodila za pripravo načrtov), ISO 10006 (projektno vodenje), ISO 10007 (obvladovanje konfiguracije), ISO 10011 (presoje sistema), ISO 10012 (merilna oprema in meritve), ISO 10013 (poslovník kakovosti), ISO 10014 (ekonomika kakovosti), ISO 10015 (izobraževanje in usposabljanje), ISO 10016 (kontrolni zapisi)
- 5) POSREDNA VEJA (slovar in definicije): ISO 8402 (slovar), SBD: pojasnila za mala podjetja

(Potočnik 1998, 24).

Veljavni postavljeni standardi, ki so trenutno v uporabi, niso postavljeni za vedno. Zahteve potrošnikov so se menjale, se menjajo in se bodo tudi v bodoče. Tako standardi, ki so ustrezali zahtevam kakovosti v preteklosti zastarijo. Zato je za resnično obvladovanje kakovosti potrebno stalno ponovno preverjanje standardov ob upoštevanju potrošnikovih mnenj in pritožb kot tudi zahtev za naslednje faze v procesu (Ishikawa 1987, 56-57).

2.2.1 Nabava z vidika standardov kakovosti

Obvladovanje nabave je najbolje razdeliti v dva podprocesa:

- obvladovanje postopka nabave (vhodni podatki, procesi, spremembe),

³ EMS - Environmental management systems.

- obvladovanje dobaviteljev (vhodni podatki, procesi, spremembe).

Bistveno pri nabavni funkciji je, da ne nabavlja problemov. Zato so poleg navedenega zelo pomembni jasni podatki za nabavo (Potočnik 1998, 90).

Tako kupec kot prodajalec naj bi si pri medsebojnem sodelovanju zaupala in pri tem oba uporabljala naslednje principe:

- Oba, kupec in prodajalec, sta odgovorna za uvajanje obvladovanja kakovosti z medsebojnim sodelovanjem.
- Oba sta drug od drugega neodvisna in naj to spoštujeta.
- Kupec je odgovoren za, da jasno specificira naročilo, da prodajalec ve kaj dobaviti.
- Prodajalec je odgovoren za zagotavljanje kakovosti, ki zadovoljuje kupca.
- Pred pričetkom poslovanja naj skleneta medsebojni sporazum, ki se nanaša na kakovost, količino, ceno, rok odpreme in način plačevanja. Ter dorečeta postopek za reševanje morebitnih problemov.
- Metode vrednotenja naj bodo določene vnaprej in potrjene od obeh.
- Med seboj naj si izmenjujeta informacije potrebne za boljše izvajanje obvladovanja kakovosti.
- Oba naj zadovoljivo obvladujeta medsebojne aktivnosti ter vzdržujeta prijateljske medsebojne odnose.
- Oba morata v celoti upoštevati potrošnikove interese.

(Ishikawa 1987, 140).

Za kvalitetno nabavljanje nabava izvede oceno dobavitelja. Nabava lahko običajno izbira dobavitelja sama, kar je tudi najbolje, so pa tudi situacije, ko to ni mogoče. Na primer, da je dobavitelj en sam, da so zadaj določene pogodbene obveznosti in podobno. Kupec svojim uporabnikom ne more zagotavljati kvalitetnih izdelkov, če njegov nabavljen material ni kakovosten. Zato je kvaliteta dobavitelja zelo pomembna. Nabava se pri izbiri dobavitelja običajno poveže še z drugimi oddelki v podjetju (tehnološko pripravo, proizvodnjo, finančni sektor).

Nabava na podlagi teh pregledov običajno, če obstaja možnost, izbere dva dobavitelja (ali tudi več) in kupuje pri obeh. Kupovanje samo pri enem dobavitelju ni pametno. Zaradi različnih vzrokov lahko namreč pri dobavitelju pride do raznih težav in biti odvisen od samo enega izvora zato ni dobro. (Ishikawa 1987, 142- 144).

Glede na vse navedeno se moramo izogniti glavni napaki pri vzpostavljanju sistema kakovosti v nabavi. To je, da želimo vzpostaviti preveč zapleten sistem izbire in ocenjevanja dobaviteljev (Potočnik 1998, 93).

V nabavnih postopkih mora biti jasno opredeljeno kaj sproži nabavni proces, kdo določi lastnosti predmeta nabave, kdo je odgovoren za odobritev dokumentov in kdo mora biti obveščen o nabavi. Za obvladovanje nabave je potrebno imeti jasen pregled

nad odprtimi naročili, nad tem kaj smo prejeli in kako ukrepamo pri spremembah. Neobvladovanje sprememb lahko namreč postane nevarno žarišče problemov zato mora biti ta postopek dokumentiran, spremembe pa zabeležene (Potočnik 1998, 91-93).

Pri nabavi materiala je zelo pomembno učinkovito obvladovanje zalog. Kar pomeni, da kupujemo kvalitetne materiale, po ustreznih cenah, da je velikost zalog ustrezna, da spreminjanje zalog ne povzroča ustavitve proizvodnega procesa. Osnova za vse to je zagotavljanje kakovosti nabavljenega materiala (Ishikawa 1987, 147).

Dejavnosti v nabavi, ki jih moramo izvesti za uspešno obvladovanje kakovosti:

- določiti in dokumentirati postopek nabave,
- pregled nad predmeti nabave (šifrant),
- določitev kriterijev za določanje pomembnosti predmetov nabave,
- pregled nad dosedanjimi dobavitelji,
- določitev kriterijev za izbor dobaviteljev,
- stalno ocenjevanje in jasen pregled nad podatki o dobaviteljih.

(Potočnik 1998, 93).

Zahteve sistema vodenja kakovosti ISO9001:2000.

Poglejmo si še kakšne zahteve o nabavi ima navedeni sistem vodenja kakovosti:

- Proces nabave

Organizacija mora zagotoviti, da so nabavljeni proizvodi skladni s specificiranimi zahtevami za nabavo. Vrsta in obseg obvladovanja vhodnih materialov, ki sta povezana z dobaviteljem in nabavljenim proizvodom, morata biti odvisna od vpliva nabavljenega proizvoda na kasnejše procese realizacije ali na končni proizvod.

Organizacija mora ocenjevati in izbirati dobavitelje na osnovi njihove sposobnosti, da dobavijo proizvod v skladu z zahtevami organizacije. Določiti je treba merila za izbiro, ocenjevanje in ponovno ocenjevanje. Zapise rezultatov ocenitev in kakršnihkoli ukrepov, ki izhajajo iz ocenjevanja, je treba vzdrževati.

- Informacije za nabavo

Informacije za nabavo morajo opisovati proizvode, ki jih je treba nabaviti. Kjer je primerno, morajo vsebovati:

- a) zahteve za odobritev proizvoda, postopkov, procesov in opreme,
- b) zahteve glede kvalifikacije osebja,
- c) zahteve za sistem vodenja kakovosti.

Organizacija mora zagotoviti ustreznost specificiranih nabavnih zahtev, preden jih sporoči dobavitelju.

- Overjanje nabavljenih proizvodov.

Organizacija mora vzpostaviti in izvajati kontrolne in druge aktivnosti, potrebne za zagotavljanje, da nabavljeni proizvodi izpolnjujejo specificirane nabavne zahteve.

Če organizacija ali njen odjemalec namerava izvesti overitvene aktivnosti pri dobavitelju, mora organizacija v nabavnih dokumentih določiti predvidene postopke za overjanje in način sprostitev proizvoda (SIST ISO 9001 2000, 21-22).

2.3 Pomen procesov

Za celovito obvladovanje kakovosti izdelkov in storitev moramo obvladovati procese v celoti glede kakovosti, količine in stroškov. (Ishikawa 1987, 11). Zagotavljanje kakovosti mora namreč sloneti na obvladovanju procesov in ne samo na kontroli (Ishikawa 1987, 74).

Vse kar delamo predstavlja nek proces. Obstaja veliko definicij procesov, toda večina temelji na pretoku dela. Proces je potek aktivnosti, ki ustvarijo predhodno definiran izhod z vrednostjo za kupca, pri čemer se izrabljajo vhodni materiali. Izvajajo jih ljudje, stroji in naprave, ki pri tem izrabljajo vire zato, da dosežejo postavljene cilje podjetja. Interes ali korist od procesa imajo deležniki podjetja, to so: kupci, dobavitelji, managerji, zaposleni, kreditodajalci, vlagatelji, vlada in družbene skupine. Seveda ne sodelujejo vsi v vsakem procesu, prav tako so njihove potrebe večkrat nasprotujoče si. Naprimer potrebe kupca, ki je najpomembnejši deležnik, so si velikokrat v nasprotju s potrebami dobavitelja (Križman 2002, 18-20).

Ključni ali kritični poslovni procesi so pomembni s strateškega vidika. Njihovo izboljšanje bolj koristi celotnemu podjetju kot izboljšanje drugih procesov.

Procese lahko razdelimo:

- procese, ki so direktno povezani s kupcem (naprimer: razvoj izdelkov ali storitev, izpolnjevanje naročila kupca, servisiranje izdelkov ali storitev ...),
- podporne procese – le ti so potrebni za podporo zgornjim procesom (naprimer: proces kadrovanja, proces nabave materiala, proces financiranja ...).

Ne glede na to ali je proces bistven ali podporni morajo podjetja procese izvajati učinkovito in obenem neprestano iskati priložnosti za izboljšanje. Njihov razvoj mora stremeti k hitrim odgovorom na spremembe (Križman 2002, 24-29).

Procesno orientirana organizacija poudarja procese napram hierarhiji s posebnim poudarkom na končnih rezultatih in zadovoljstvu kupca (Križman 2002, 65).

3 PODJETJE SRC.SI D.O.O.

3.1 Predstavitev podjetja SRC.SI d.o.o.

Podjetje SRC.SI d.o.o. je nastalo 1.9.1999 z združitvijo podjetij SRC, SRC Info in SRC Computers – podjetij skupine SRC, katere začetki segajo v leto 1987. Že pred združitvijo je skupina igrala eno vodilnih vlog na področjih informatike, po združitvi pa je nastalo kapitalsko močno podjetje, ki združuje ekspertna znanja in izkušnje predhodnih SRC-ev.

Prisotni smo v več kot 100 podjetjih, bankah, zavodih in javni upravi. Dolgoročno partnerstvo z našimi naročniki govori o tem, da je na tisoče uporabnikov naših storitev zadovoljnih kar nas usmerja k nenehnemu razvoju in nas obvezuje, da posebno pozornost posvečamo kakovosti rešitev, izdelkov in storitev.

Informacijske tehnologije so najhitreje rastoča in dinamična panoga na svetu. Uspeh naših rešitev pa je odvisen od hitrosti posredovanega znanja, učinkovitosti in prilagajanja mednarodnemu okolju. V skladu s smernicami razvoja informacijskih tehnologij smo si v SRC.SI začrtali strategijo za vstop na tuje trge. Ta strategija nas vodi po poteh intenzivne aktivnosti in nabiranja izkušenj na področju mednarodnega trženja. Želimo postati vodilni sistemski integrator v regiji, zato naša tržna usmeritev temelji na ponudbi rešitev za finančne ustanove, telekomunikacije in logistiko, gospodarstvo, javno upravo in zdravstvo. (SRC.SI d.o.o., 2005a) Želimo si, da bi bili navzven prepoznavni predvsem po kakovosti naših storitev, rešitev in izdelkov navznoter pa kot podjetje, kjer zaposleni kljub izredni dinamiki radi združujejo svoje znanje.

SRC.SI smo hitro prilagodljivo in učinkovito podjetje z jasno vizijo, ki se odraža v popolni sistemski integraciji poslovnih in tehničnih rešitev. Svoje poslanstvo uresničujemo s pomočjo vrednot, ki so naše vodilo in jih z veseljem uveljavljamo pri svojem delu:

- zadovoljstvo naročnika in končnih uporabnikov,
- širitev partnerskega sodelovanja,
- zadovoljstvo zaposlenih ter
- nenehna rast in razvoj.

Dobro sodelovanje z naročniki je temelj dolgoročnega partnerskega odnosa. Tako lahko spoznamo naročnikov način delovanja ter v celoti zadovoljimo njegove želje in potrebe. Naši naročniki z dolgoročnim partnerstvom povečujejo svojo konkurenčno prednost in zagotavljajo zadovoljstvo svojih uporabnikov.

(SRC.SI d.o.o., 2005i)

SRC.SI d.o.o. neposredno sodeluje z velikani informacijske tehnologije. Tako lahko zagotavljamo vrhunske rešitve s področja svetovanja, izgradnje informacijskih

sistemov, integracije programske in strojne opreme, izobraževanja in vzdrževanja tudi najzahtevnejših uporabnikom. Naše rešitve temeljijo na sodobnih, v svetu uveljavljenih informacijskih tehnologijah. Zato lahko svojim naročnikom zagotavljamo najhitrejšo vračilo vloženih sredstev in dolgoročno varnost njihovih naložb.

Sistemski integrator SRC.SI d.o.o. zaposluje več kot 250 visoko usposobljenih kadrov, ki s svojim znanjem in izkušnjami predstavljajo svojevrsten temelj za uspešno izvedbo projektov. Delovanje na področju systemske integracije od nas zahteva zelo širok spekter znanj. Najzahtevnejšim uporabnikom zagotavljamo vrhunske rešitve s področij:

- svetovanja,
- gradnje informacijskih sistemov ter
- integracije programske in strojne opreme.

Vzdrževanje informacijskih sistemov ter izobraževanje naročnikov o njihovi uporabi našo ponudbo zaokroži. Znanje je tisto področje, ki mu namenimo že prav posebno pozornost. Neposredno sodelujemo z velikimi informacijskih tehnologij, ki nas spremljajo že od samih začetkov:

- Hewlett Packard – HP,
- Microsoft,
- Cisco Systems ter
- IBM.

(SRC.SI d.o.o., 2005h)

Statusi, ki smo jih pridobili, temeljijo na znanju in izkušnjah naših strokovnjakov, ki jih z ustreznimi mednarodnimi certifikati priznavajo tudi naši principli s podelitvijo različnih nazivov.

SRC.SI d.o.o. se je zavezal, da bo vedno vključen v okolje, v katerem deluje: s to zavezanostjo želi doseči tako poslovne kot širše družbene cilje, nanjo pa gleda kot na investicijo v prihodnosti podjetja in družbe. Kot eden vodilnih na področju informacijske tehnologije v Sloveniji SRC.SI d.o.o. sodeluje pri podpori tistih organizacij, programov in posameznikov, ki imajo pozitiven učinek na skupnost, v kateri deluje SRC.SI d.o.o. kot poslovni partner in delodajalec. Ob vsem tem pa ne pozabljamo na zdrave medsebojne odnose, toplino in prijaznost, saj se dobro zavedamo, da lahko uspešnost podjetja zagotavljajo le srečni ljudje.

(SRC.SI d.o.o., 2005b)

V SRC.SI smo se zavezali, da bomo vedno vključeni v okolje, v katerem delujemo. S to zavezanostjo želimo doseči poslovne in širše družbene cilje, na zavezanost pa gledamo kot na investicijo v prihodnost podjetja in družbe. SRC.SI prispeva know-how, proizvode, denarne prispevke in vzpodbuja udejstvovanje zaposlenih na naslednjih področjih:

- Izobraževanje - SRC.SI podpira običajne izobraževalne in akademske programe, predvsem pa učinkovito uporabo informacijske tehnologije v izobraževalne namene.

- Šport - SRC.SI je sponzor Mladinske golf reprezentance v Sloveniji, združenja ligašev I. SNL ter različnih športnikov povezanih z naravo in ekstremno zahtevnostjo.

- Zdravstveno varstvo - poudarek je na intervencijskem programu medicine, pa tudi na promociji preventive oziroma zdravega življenja.

- Ekologija - podpora je osredotočena na izobraževalne iniciative, ki promovirajo zaščito našega okolja in pravilno uporabo naravnih virov.

- Kultura in umetnost - SRC.SI investira v programe, ki širijo znanje o kulturi in umetnosti in jo tudi bolj približajo lokalni skupnosti, v kateri deluje. Smo tradicionalni pokrovitelj Decembrskega koncerta, ki ga organizira Združenje Manager ter pokrovitelj več kulturnih dogodkov doma in v tujini.

(SRC.SI d.o.o., 2005b)

Podjetje ima svoj sedež v Ljubljani in pa svoje podružnice v Mariboru, Novi Gorici, Kopru in Izobraževalni center v Grimščah pri Bledu. Ima svoji hčerinski podjetji v Beogradu in Skopju, v lanskem letu pa se je skupini SRC.SI pridružilo še podjetje Infonet iz Kranja. Podjetje SRC.SI ima tročlansko upravo, ki jo sestavljajo: predsednik, podpredsednik in glavni direktor družbe. Razdeljeno je po področjih na čelu katerih stojijo posamezni direktorji. Glavna področja so oblikovna na podlagi industrijskih panog v katera spadajo kupci podjetja:

- finance,
- telekomunikacije in logistika,
- gospodarstvo,
- javna uprava in
- zdravstvo.

Poleg navedenih področij, ki izhajajo iz industrijskih panog je tu še področje regije, razvoja in podpore. Podporo sestavljajo naslednje službe:

- finančna služba,
- nabavna služba,
- zaledne službe,
- kadrovska služba,
- izobraževanje in
- trženje.

Podporne službe zagotavljajo nemoteno in kakovostno delovanje glavnih področij podjetja.

Podjetje nudi svojim kupcem naslednje rešitve, storitve in izdelke po že prej navedenih industrijskih panogah:

- Finančne ustanove

SRC.SI nudi specifične rešitve za izboljševanje poslovanja s strankami in zniževanje stroškov zalednih sistemov in pa tehnično infrastrukturo za varno in zanesljivo poslovanje. Na enem mestu tako združujemo poslovno svetovanje, poznavanje domenskega področja, tehnična znanja, produktne rešitve in sposobnost izvedbe tudi najbolj kompleksnih projektov, ki strankam pomagajo ostati vodilni v tekmi s konkurenco. (SRC.SI d.o.o., 2005c)

- Telekomunikacije in logistika

Telekomunikacije so industrijska panoga, kjer je vse bolj vidno. Jasne razmejitve med sodobnimi telekomunikacijskimi in informacijskimi rešitvami praktično ni več, obstajajo le še sodobne ItK rešitve. Inovativne tehnologije in rešitve spreminjajo način komuniciranja med ljudmi in vzpostavljajo nove poslovne modele. V SRC.SI s svojimi vrhunskimi storitvami in znanjem naših strokovnjakov dokazujemo, da smo zanesljiv partner v tej vedno bolj zahtevni industriji.

Tudi pri logistiki so poslovni izzivi, s katerimi se srečuje ta industrijska panoga, skorajda brezmejni. Rešitve, ki se ob tem porajajo so včasih bolj pomembne od same rasti števila potnikov in tovara. Logistika se sooča z novimi tehnološkimi izzivi, kot sta RFID in brezžična komunikacijska omrežja, ki omogočata revolucionarne spremembe na tem področju. Naše rešitve naročnikom zagotavljajo boljšo kakovost storitev in predvsem konkurenčno prednost.

V podjetju SRC.SI z rešitvami, izdelki in storitvami podjetjem iz področja telekomunikacij in logistike poleg partnerstva ponujamo tudi sodelovanje pri njihovem razvoju. (SRC.SI d.o.o., 2005f)

- Gospodarstvo

Tudi naši naročniki delujejo v globalnem oziroma regionalnem trgu, kjer je njihova konkurenčna prednost odvisna od hitrosti, odzivnosti, kontrole stroškov poslovanja, moči tržnih konceptov, operativne odličnosti, sposobnosti upravljanja oskrbovalnih verig (SCM), učinkovitosti upravljanja odnosov s strankami (CRM) in uravnovešenem upravljanju z blagovnimi znamkami. Vse to so ključni faktorji konkurenčnosti in uspeha ter so v največji meri odvisni od učinkovite podpore, kjer brez pomoči informacijske tehnologije ne gre.

(SRC.SI d.o.o., 2005d)

- Javna uprava

SRC.SI je skupaj z javno upravo razvil številne rešitve, ki so pripomogle k temu, da so storitve državne uprave postale učinkovite in uporabnikom prijazne.

Nekatere od rešitev so postale reference v svetovnem merilu, s čimer se SRC.SI uvršča med kompetentne poznavalce procesov v javni upravi in priznane razvijalce celovitih rešitev na tem področju. (SRC.SI d.o.o., 2005e)

- Zdravstvo

Integrirane in celovite rešitve, ki jih SRC.SI s svojim podjetjem Infonet ponuja na tem področju, v proces zdravljenja prinašajo kvaliteto za paciente in prihranke v angažiranih finančnih sredstvih in času. Zdravstvene institucije in njihovo osebje se lahko po eni strani učinkovito posvetijo pacientom in na ta način zagotavljajo višjo kvaliteto zdravljenja, po drugi strani pa učinkovito nadzorujejo optimalno porabo vseh virov, ki so tem procesom namenjen.

Kot dobri poznavalci sistemov, organizacije ter upravljanja zdravstvenega varstva ter z bogatimi izkušnjami z vpeljavo informacijskih rešitev, sodelujemo kot svetovalci na mnogih projektih vlad in ministrstev držav srednje in vzhodne Evrope. (SRC.SI d.o.o., 2005g)

3.2 Politika kakovosti podjetja

Z vpeljavo politike kakovosti v podjetje so bili oblikovani poslanstvo podjetja, vrednote, cilji in odgovornosti za izvajanje politike kakovosti.

Poslanstvo podjetja SRC.SI d.o.o. je sistemska integracija poslovnih in tehničnih rešitev na sodobnih tehnoloških platformah, tako da naročniki preko dolgoročnega sodelovanja z nami povečujejo svojo konkurenčno prednost in dvigajo zadovoljstvo svojih uporabnikov.

Ostati želimo iskan partner na področju sistemske integracije ter prepoznavni po kakovosti naših rešitev in storitev, ki ustrezajo mednarodno priznanim standardom.

Najpomembnejše vrednote podjetja SRC.SI d.o.o. so:

- zadovoljstvo naročnikov in uporabnikov,
- partnersko sodelovanje,
- zadovoljstvo zaposlenih ter
- stalna rast in razvoj.

Aktivno podpiramo posameznike, programe in organizacije, ki imajo pozitiven učinek na okolje in skupnosti, v katerih SRC.SI deluje kot poslovni partner in delodajalec. Zlasti pa na področjih izobraževanja, športa, kulture, zdravstvenega varstva in varstva okolja.

Vsak zaposleni je dolžan prispevati k izvajanju politike kakovosti z odgovornim in kvalitetnim izvajanjem nalog, s čimer bo pozitivno vplival na rezultate poslovanja, dvig zaupanja med sodelavci in odnos do naših poslovnih partnerjev.

(SRC.SI d.o.o., 2001.)

Za celovito obvladovanje kakovosti poslovanja je odgovorno vodstvo. V strateških načrtih in letnih planih so oblikovani cilji politike kakovosti, ki so razumljivi in izvedljivi na vseh ravneh organizacije, pri čemer je poudarek na izpolnjevanju

naročnikovih zahtev in pričakovanj. Učinkovitost delovanja sistema vodenja kakovosti je potrebno redno preverjati in ukrepati v skladu z rezultati.

V namen vpeljevanja sistema kakovosti je bila oblikovana baza SVK:Dokumenti⁴ v aplikaciji Lotus Notes. V njej so zavedeni vsi postopki (Pxxx-xx), navodila (Nxxx-xx) in obrazci (Oxxx-xx).

3.3 Od kakovosti k poslovni odličnosti

Kakovost je osnova za odličnost, je potrebni ne pa zadostni cilj. Odličen je tisti, ki zna stopnjevati svoje kakovostne izdelke in storitve (Gabrijelčič 1995, 14). Filozofija kakovosti je z novimi pogledi na uspešnost in konkurenčnost sodobnih podjetij prispevala k ustvarjanju poslovne odličnosti.

Spreminjanje je iskanje priložnosti za odličnost. Pri čemer je lahko spreminjanje aktivno ali pasivno. Pasivno pomeni, da se prilagajamo spremembam, ki so jih povzročili drugi. Aktivno pa je povezano z ustvarjalnim procesom in inovativnostjo in le to nam bo na tržišču zagotovilo izjemen položaj. Ključni dejavnik pri spreminjanju kot iskanju poti k odličnosti pa je človek in njegovo zavedanje (Gabrijelčič 1995, 25-26).

Proces spreminjanja se skrajšuje saj se spremembe pojavljajo hitreje. Zato je potrebno hitreje osvajati nova znanja, nove tehnologije in metodologije. V globalnem svetu nenehnih sprememb namreč uspevajo tisti, ki so boljši v malenkostih in za malenkost boljši od konkurence (Gabrijelčič 1995, 34). Pri vsej tej hitrosti pa je potrebno paziti na neuravnoteženo spreminjanje, ko hitimo iz spremembe v spremembo, kar lahko vodi v neučinkovite in neuspešne poslovne izide.

Z vizijo odličnosti v uspešnem podjetju vzpostavljamo vzdušje in razmere, kjer bo vsem sodelavcem omogočeno njihovo uveljavljanje. Učinkovitost in uspešnost sodobnega podjetja sta odvisni tudi od tega kako znamo vključiti v procese tudi psihične procese v naši zavesti in podzavesti (Gabrijelčič 1995, 42).

Nobena organizacija, ki teži k učinkovitosti ne more biti samozadostna temveč se mora na različne načine povezovati s širšo okolico, s pravo mero prilagajanja. V določenih primerih se je potrebno prilagajati vplivom okolja, v drugih je potrebno aktivno vplivati na okolje s svojimi idejami, akcijami in rešitvami (Gabrijelčič 1995, 54).

Uspešna organizacija je prepletena z različnimi stiki, razmerji in odnosi. Vse te povezave so sad dolgotrajnih naporov vseh članov organizacije in jih je potrebno tekoče vzdrževati. Organizacije, ki te povezave vsakodnevno še izboljšujejo pa imajo konkurenčno prednost na tržišču. Na ta način se gradi odličnost in to je prava pot do uspešnosti (Gabrijelčič 1995, 166).

⁴ SVK – Sistem vodenja kakovosti.

Večina ocenjevanj v družbah temelji na zasnovi presoje: družba je uvedla zbirko pravil, ki ji omogočajo dosegati določene cilje in s pomočjo določene presoje se želi prepričati, ali se ta pravila tudi ustrezno uporabljajo. Presoja sicer izvira iz finančnega področja, vendar se je njena uporaba razširila tudi na ostala področja družbe. Pomembnost presoj kakovosti je z leti naraščala, v zadnjih tridesetih letih pa se presoje sistemov na široko uporabljajo na področju zagotavljanja kakovosti. Zlasti, odkar so izšli standardi kakovosti ISO 9000 leta 1987 (Conti 1997, 5).

Uporaba metod upravljanja kakovosti je prispevala k ustvarjanju poslovne odličnosti. To je višja oblika razumevanja celovitega obvladovanja kakovosti, ki se je uveljavilo z nagradami in priznanji za kakovost oziroma za poslovno odličnost. Pojem odličnost lahko razumemo kot vrhunsko kakovost in zanesljivost. Vrhunsko podjetje neprestano izboljšuje svoje poslovanje, se prilagaja spremembam v okolju in hkrati tudi samo povzroča spremembe.

Poslovna odličnost, kot jo poznamo v Sloveniji, izhaja iz evropskega modela kakovosti. Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO) je najvišje državno priznanje v okviru nacionalnega programa kakovosti Republike Slovenije za dosežke na področju kakovosti proizvodov in storitev ter kakovosti poslovanja kot rezultata razvoja znanja in inovativnosti (MIRS, 2005).

Program priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost postavlja smernice in merila po vzoru evropske nagrade za kakovost, ki so na razpolago organizacijam za ovrednotenje svojih prizadevanj za izboljšanje kakovosti. Osnovo predstavljajo merila v okviru modela odličnosti EFQM (The European Foundation for Quality Management). Merila v modelu se uporabljajo v procesu samoocenjevanja znotraj podjetja za devet področij: vodenje, zaposleni, politika in strategija, partnerstvo in viri, procesi, rezultati (zaposleni, odjemalci, družba) in ključni rezultati delovanja. Prav tako se uporablja v procesu ocenjevanja vlog prijaviteljev za priznanje (MIRS, 2005).

Model odličnosti nam pove, da se zadovoljstvo odjemalcev, zadovoljstvo zaposlenih in vpliv na družbo dosežejo z izvajanjem politike in strategije, upravljanjem s sposobnostmi zaposlenih in upravljanjem s partnerstvi in viri, ter procesi, kar končno privede do odličnosti v ključnih rezultatih delovanja. Razvoj modela je nadaljevanje filozofije zagotavljanja kakovosti, saj zajema celoten poslovni sistem. Nacionalno priznanje kot najvišje priznanje za dosežke na področju odličnosti poslovanja oziroma delovanja, ki je v osnovi (model poslovne odličnosti) enak evropski nagradi za kakovost, je v Sloveniji od leta 1998 (MIRS, 2005)

4 ANALIZA OBSTOJEČE NABAVNE FUNKCIJE SRC.SI D.O.O.

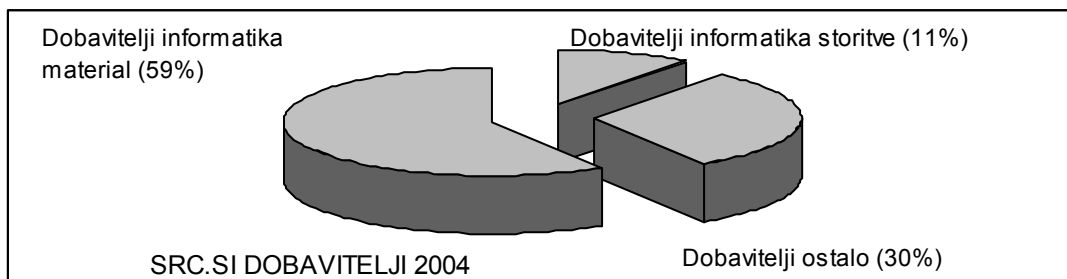
4.1 Organiziranost nabavne funkcije

Položaj in organizacija nabave je običajno odvisna od poslovnih značilnosti podjetja, vrst materiala, ki jih mora nabavljati in dejavnikov okolja. Glede na način vodenja oddelka je nabavno poslovanje lahko centralizirano, decentralizirano ali kombinirano. O centraliziranem nabavnem poslovanju govorimo, ko skupni nabavni oddelek oskrbuje vse proizvodne enote podjetja s surovinami, materialom ipd. Tak način podjetju daje večjo pogajalsko moč, slabost pa je v togosti in počasnem odzivanju na hitre spremembe na nabavnem trgu. Decentralizirano organizirana nabava skuša odpraviti pomankljivosti centraliziranega, vendar ima veliko drugih pomankljivosti. Največja je sigurno ta, da različne enote v oddelku za enak material dosežejo različne nabavne pogoje. Kombinirano poslovanje pa odpravlja pomankljivosti centralizirane in decentralizirane oblike. Hkrati pa upošteva prednosti obeh, da bi doseglo najugodnejšo organizacijo (Potočnik 2002, 42-45).

Podjetje SRC.SI d.o.o. ima kombinirano nabavo. Nabavni oddelek skrbi za nabavo materiala namenjenega končnim kupcem in za interne potrebe celotnega podjetja, ter za del storitev. Del storitev naročajo oddelki sami, ker gre za specifiko, ki je ne moremo obvladovati v celoti. S tem so namreč doseženi najboljši nakupni pogoji. Sama nabava izhaja še iz podjetja SRC Computers-a. Kot smo namreč že omenili v predstavitvi podjetja je le to nastalo z združitvijo podjetij SRC, SRC Info in SRC Computers. Podjetje SRC Computers se je ukvarjalo predvsem s prodajo in vzdrževanjem strojne opreme, ostali pa s programsko opremo, izobraževanjem in razvojem različnih programskih rešitev.

Dobavitelje delimo po branžah. Branža »informatika« predstavlja 70% vrednosti vseh nabav (Slika 4.1), ter vključuje dobavitelje materiala in storitev katere v večini prodamo končnim uporabnikom. To so dobavitelji katere neposredno obvladuje nabavna služba podjetja.

Slika 4.1 SRC.SI d.o.o. Dobavitelji 2004



Vir: Kržan, 2005.

Nabavna funkcija se zelo razlikuje glede na to ali je podjetje proizvodno, trgovsko ali storitveno. Podjetje SRC.SI d.o.o. planira v letu 2005 doseči 50% prometa s prodajo storitev in 50% s prodajo opreme. Oprema se delno preprodaja, večina pa se pripravi. Kar pomeni, da se sestavi, opremi z ustrežno programsko opremo in preveri delovanje. Tako lahko rečemo, da je podjetje storitveno, trgovsko in tudi proizvodno. Oddelek, ki se ukvarja s pripravo materiala za dobavo interno imenujemo proizvodnja. Ne gre sicer za klasično proizvodnjo. Ime je dobilo zaradi posamičnih priprav velikega števila računalnikov za določene stranke, kjer priprava poteka kot po proizvodnem traku.

Nabavni oddelek v podjetju je uvrščen pod podporne funkcije v podjetju in poleg same nabave obsega še skladišče, logistiko (z reklamacijami) in proizvodnjo (pripravo opreme). Se pravi, da lahko rečemo, da skrbimo za pot materiala od dobavitelja do kupca.

Na podlagi navedenega so v nabavi oblikovani in evidentirani v SVK naslednji postopki:

- nabava splošno;
- ocenjevanje in odobritev dobaviteljev;
- prevzem blaga;
- reklamacija do dobavitelja.

V postopku je poleg njegove opredelitve navedeno koga se navedeni postopek neposredno tiče, ter urejene povezave z vsemi navedenimi drugimi postopki, navodili in obrazci.

4.2 Nabava splošno

Nabava oblikuje povpraševanje do dobavitelja na podlagi povpraševanj prodajalcev (vse osebe SRC.SI, ki prodajajo končnim strankam) in internih potreb SRC.SI d.o.o.. Vsa prejeta povpraševanja, ki jih prejme nabava so pisna (preko elektronske pošte – na skupni elektronski naslov, preko sistema za materialno poslovanje Navision ali z Interno naročilnico⁵). Nabava na podlagi prejetega povpraševanje poišče ustreznega dobavitelja med potrjenimi dobavitelji SRC.SI d.o.o. oziroma po potrebi izbere novega dobavitelja. Ocenjevanje dobaviteljev nabava izvede enkrat letno oziroma sproti glede na potrebe. Z dobavitelji se s pogajanjem dosežejo najboljše cene in plačilne pogoje, dogovori dobavne roke in zagotovi garancijske pogoje (če le ti niso že predhodno določeni). Povpraševanja in pogajanja za velike posle z glavnimi principalami nabava izvaja v sodelovanju z vodji programov. Pridobiti je potrebno najugodnejše ponudbe ustreznih dobaviteljev pravočasno. Kar pomeni, da je časa za pridobivanje ponudb

⁵ Interna naročilnica je interni dokument podjetja SRC.SI d.o.o., s katerim zaposleni naročajo računalniško opremo – kot osnovno sredstvo.

običajno malo. Nabava pridobi najugodnejšo ponudbo ustreznih dobaviteljev, ter ponudbo posreduje ustrezni osebi znotraj podjetja, ki je ponudbo zahtevala.

Prodajalci izdelujejo ponudbe za kupce v sistemu Microsoft Navision, ki ga v podjetju uporabljamo za materialno poslovanje. Na ponudbi je vsa oprema navedena z artikli, ki so lahko samostojne enote (kot so prispele v podjetje – material) ali sestavljene v nove artikle. Ažurno obvladovanje šifrantu artiklov je pomembna naloga, ki ga nabava v celoti obvlada. Vse artikli v sistem so opremljeni z naslednjimi podatki:

- koda artikla (običajno se uporablja kodo dobavitelja, za lastne artikle pa zaporedno številko s predpono),
- opis artikla (običajno se uporablja opis dobavitelja, oziroma opis, ki kar najbolj nazorno opiše artikel),
- merska enota (kos ali meter),
- nabavna cena (standardna nabavna cena na kos, popusti se obračunavajo naknadno),
- nabavna cena v valuti (za artikle kupljene v tujini),
- priporočena prodajna cena,
- serijska številka (označba za artikle pri katerih je vnos serijske številke obvezen, zaradi garancijske dobe),
- blagovna skupina (HP, Cisco, IBM, MS, ostali),
- dobavitelj,
- datum ažuriranja,
- neaktiven – oznaka za artikle, ki so umaknjeni iz prodaje,
- za artikle kupljene v državah Evropske Unije se vnašajo še naslednji dodatki, ki so pomembni zaradi poročanja za statistiko blagovne menjave – Intrastat.
 - o carinska tarifa po nomenklaturi,
 - o teža in
 - o država porekla.

Artikle se lahko vnaša neposredno z vnosom cenika v zato predpisani obliki (Excel). Nabava od dobaviteljev pridobiva cenike v elektronski obliki, kar skrajša delo in zmanjša možnost napak. Aktualne cenike v elektronski obliki ali preslikane (če elektronska oblika ni možna) imamo shranjene v bazi »Ceniki« v aplikaciji Lotus Notes.

Nabava skrbi za ažurnost baze in za določen red v šifrantu artiklov, saj je poleg vnosa potreben tudi izbris starih in neaktivnih artiklov, ki po določenem času povzročajo samo še zmedo.

Povpraševanje in ponudba je prvi del nabavnega postopka. V primeru, da kupec potrди naročilo ali se vodje programov v povezavi z vodjo nabave odločijo za nakup opreme na zalogo, nabava sproži naročilo. Potrebno je pravilno naročilo, dovolj hitro

posredovati pravemu dobavitelju. V postopku nabava splošno je opredeljen splošni nabavni postopek za naročilo opreme (Tabela 4.1).

Tabela 4.1 Postopek: Nabava splošno

Opis aktivnosti	Potek	Zapisi in informacije	Odgovorni
Začetek			
Zahtevek za nabavo izdamo na podlagi - konkretnega naročila kupca, - na podlagi analize tržnih potreb ali - lastnih potreb v podjetju. Zahtevek izdamo kot prodajno naročilo v Navisionu ali na drug dogovorjen način (glej navodila N740-TPxx: Naročanje za ...)	Izdaja zahtevka za nabavo	prodajno naročilo naročilo nabavi interna naročilnica	prodajni referenti vodje programov
Na podlagi zbira naročil in stanja zalog na skladišču po potrebi izdamo povpraševanje potencialnim dobaviteljem.	Izdaja povpraševanja	povpraševanje	nabavni referent
Na osnovi podatkov o odobrenih dobaviteljih in zbranih ponudb izberemo dobavitelja.	Izbor dobavitelja	ponudba	nabavni referent vodje programov
Naročilo evidentiramo v Navisionu. Naročilo dobavitelju izvedemo tako da: - pošljemo naročilnico, - pošljemo naročilo na obrazcu, ki ga je predpisal dobavitelj (glej obrazce O740-xx: Naročilnice za ...) oz. - vnesemo naročilo v dobaviteljev sistem.	Naročanje	naročilnica	nabavni referent
Spremljanje naročila	Spremljanje naročila		nabavni referent
Ob dobavi izvedemo prevzem blaga.	Prevzem blaga	>> postopek P740-02 Prevzem blaga	
Račun, ki ga prejmemo od dobavitelja, preverimo, ali ustreza naročilu in drugim dogovorom z dobaviteljem.	Kontrola prejetega računa	>> navodilo N740-02 Obravnava prejetih računov	
Naročilo zaključimo ob poknjižbi računa v Navision.	Zaključitev naročila	račun	nabavni referent računovodstvo
Konec			

Naziv zapisa	Identifikacija	Arhiv Način	Arhiv Kraj	Arhiv Čas
prodajno naročilo	tekoča številka	Navision	strežnik Navision	trajno
Naročilo nabavi, int. naročilnica	--	--	--	--
ponudba	--	e-mail, faks		
naročilnica	tekoča številka	Navision	strežnik Navision	trajno
Račun	tekoča številka	baza "Fakture"	strežnik SRCSI-N1/SRC	trajno

Vir: Kržan, 2003b.

Ugotavljamo, da izdaja povpraševanj ni pravilno opisana v postopku. Navedeno je namreč, da povpraševanja izdajamo na podlagi naročil, kar pa ni res. Povpraševanja so izdana na podlagi povpraševanj kupcev. Postopek bi bilo potrebno ustrezno spremeniti.

Naročilo mora interno, znotraj podjetja v nabavo prispeti v pisni obliki:

- Navision – sprememba ponudbe v prodajno naročilo.
- Elektronska pošta – naročila po posebnih cenah, priložena ponudba, saj to zmanjša možnost napak.
- Podpisana interna naročila za osnovna sredstva, potrošni material v pisni obliki.
- Naročila na dogovorjenih obrazcih (za določene skupine v podjetju, so zaradi specifik del dogovorjeni posebni obrazci).

Nabava naroča pri odobrenih dobaviteljih. Za vsako naročilo je potrebno v Navisionu izdelati naročilnico s pravimi kodami, količinami, cenami, plačilnimi pogoji, roki dobave in opombo za koga se oprema naroča. Tako ima skladišče že vse zahtevane informacije in takšno prevzeto naročilo je osnova dobaviteljevemu računu. Nekateri dobavitelji zahtevajo naročilo na posebnem obrazcu. (Oracle, MS, ...) Način pošiljanja naročil dobavitelju je večinoma preko elektronske pošte, fax-a, preko elektronskega sistema naročanj kot so na primer EDI (Electronic Data Interchange – računalniška izmenjava podatkov).

Za vsa poslana naročila je potrebno preveriti prejem naročila, potrditve naročila in tekoče spremljati naročila. V primeru, da se predvidevajo zakasnitve dobav ali spremembe v naročeni opremi je potrebno predhodno iskanje alternativnih rešitev.

4.3 Ocenjevanje in odobritev dobaviteljev

Nabava mora s svojimi internimi ocenjevalnimi vzorci, z vprašalniki in obiski pri dobaviteljih izbrati dobre, kakovostne dobavitelje. Najboljši dobavitelji pa je tisti, ki zagotavlja konstantno kakovost izdelkov in storitev, ki izdelke dobavlja v dogovorjenih rokih, se prilagaja željam kupcev, ima konkurenčne cene, njegovi izdelki in storitve ustrezajo določenim standardom, dobro logistično podporo, je sposoben in pripravljen hitro odpravljati eventuelne napake in podobno (Završnik 2004, 53).

Nabava je dobra le toliko, kot so dobri njeni dobavitelji. Pomembne so namreč dobrine, ki jih nabavi in koliko le te stanejo podjetje. Dober dobavitelj je za podjetje neprecenljive vrednosti, saj ima neposreden vpliv na uspeh podjetja. Da bo kupec uspel izbrati najboljšega dobavitelja mora: razvijati in vzdrževati ustrezno bazo dobaviteljev, skrbno izbirati potencialne dobavitelje, tehtno se odločiti za metode izbiranja dobaviteljev, določiti ustrezno skupino strokovnjakov v podjetju za to nalogo in zagotoviti, da bo dobavitelj sposoben zagotavljati pravočasne dobave zahtevanih, kakovostnih nabavnih dobrin po ustrezni ceni (Završnik 2004, 54).

Podjetju SRC.SI d.o.o. predstavljajo dobavitelji, ki skupno dosežejo 98% vrednosti nabav tisti, katerih letni promet presega 1.000.000 po podjetju. Za preostala 2% se opušča postopek ocenjevanja in izbire dobaviteljev. Preverja pa se njihova kakovost ob dobavah. Ocenjevanje poteka po postopku ocenjevanja dobaviteljev (Tabela 4.2).

Tabela 4.2 Postopek: Ocenjevanje dobaviteljev

Opis aktivnosti	Potek	Zapisi in informacije	Odgovorni in povezave
Začetek			
Za vsako skupino izdelkov (blagovno skupino) oz. skupino storitev določimo merila, po katerih ocenjujemo dobavitelja tovrstnih izdelkov oz. storitev. V sklopu meril določimo tudi morebitne pogoje opustitve ocenjevanja dobaviteljev.	Določitev meril za ocenjevanje dobaviteljev izdelkov oz. Storitvev	Merila za ocenjevanje dobaviteljev	Vodja nabave / programa
Na osnovi zahtev za nabavo poiščemo več možnih dobaviteljev.	Iskanje možnih dobaviteljev	Povpraševanje	Član delovne skupine
Sposobnost možnih dobaviteljev ocenimo v skladu z izbranimi merili na podlagi: razpoložljivih splošnih podatkov o dobavitelju, zbranih ponudb in podatkov o preteklem sodelovanju. Oceno dobavitelja ustrezno dokumentiramo.	Ocena dobavitelja	Ocena dobavitelja	Član delovne skupine
Če dobavitelj izpolnjuje postavljena merila, ga odobri vodja skupine, ki nabavlja določeno blago ali storitev	Odobritev dobavitelja	Ocena dobavitelja	Vodja nabave / programa
Enkrat letno, praviloma v začetku poslovnega leta, opravimo revizijo dobaviteljev. Dobavitelje, ki niso več aktualni, izločimo iz spiska odobrenih dobaviteljev. Za preostale dobavitelje ponovimo ocenjevanje in odobritev dobaviteljev. Pri tem upoštevamo zlasti podatke o sodelovanju z dobaviteljem v preteklem obdobju.	Revizija in ponovna odobritev dobaviteljev	Ocena dobavitelja	Vodja nabave / programa
Konec			

Naziv zapisa	Identifikacija	Arhiv Način	Arhiv Kraj	Arhiv Čas
dobavnica	številka naročilnice	papirna oblika	fascikel	10 let
reklamacijski zapisnik	številka naročilnice	papirna oblika	fascikel	10 let
prevzemnica	tekoča številka	Navision	strežnik Navision	trajno

Vir: Kržan, 2003b.

V podjetju SRC.SI d.o.o. smo izdelali naslednja merila ocenjevanja za določene skupine dobaviteljev. Določena so merila skupine A in skupine B. Posamezni dobavitelj se najprej oceni na podlagi meril skupine A. V primeru, da ne ustreza se ga oceni še na podlagi meril skupine B, če ne ustreza niti tem se dobavitelja ne potrди.

Za storitve so izdelana merila za naslednji dve kategoriji:

1) Servisiranje strojne opreme

- Merila A:

- ekskluzivni serviser v Sloveniji,
- sklep vodstva o izbiri serviserja.

Pogoj za odobritev je izpolnitev vsaj enega od navedenih meril.

- Merila B:

- preteklo sodelovanje - vsaj dveletno,
- plačilni pogoji (vsaj 30 dni ali več, serviser mora imeti cenik storitev),
- prevzem in dostava opreme v SRC.SI d.o.o.,
- število reklamacij manj kot 5%.

Pogoj za odobritev je, da ustreza najmanj dvema izmed navedenih meril.

2) Razvoj in vzdrževanje aplikativnih rešitev

- Merila A:

- avtorstvo aplikativnih rešitev,
- zahteva oziroma priporočilo kupca,
- reference v Sloveniji, vsaj dve referenčni namestitvi.

Pogoj za odobritev je izpolnitev vsaj enega od navedenih meril.

3) Ocenjevanje dobaviteljev strojne in programske opreme se izvaja za posamezne blagovne skupine, kot jih vodimo v Navisionu.

- Merila A:

- proizvajalec uveljavljene blagovne znamke z neposredno dobavo,
- ekskluzivni dobavitelj (distributer ali zastopnik) za Slovenijo,
- sklep vodstva o izbiri dobavitelja.

Pogoj za odobritev je izpolnitev vsaj enega od navedenih meril.

- Merila B:

- preteklo sodelovanje z dobaviteljem (vsaj dve letno utečeno sodelovanje),
- status dobavitelja (dobavitelj ima status distributerja, zastopnika ali preprodajalca določene opreme),
- plačilni pogoji,
 - plačilni rok najmanj 30 dni od datuma dobave,
 - ob avansnem plačilu dodatni popust najmanj 1%.
- frankatura (FCO skladišče SRC.SI d.o.o.),

- o število reklamacij ob prevzemu opreme manjše od 1% (merilo se ne upošteva ob prvem ocenjevanju).

(Kržan, 2003c.)

Potrjeni dobavitelji so ustrezno označeni v Navisionu. Poleg tega imamo izdelano bazo SVK:Dobavitelji v aplikaciji Lotus Notes, kjer so navedena splošna merila in ocenjeni dobavitelji. V tej bazi vodja programa ali vodja nabave izvede postopek ocenjevanja dobaviteljev.

Sprašujemo pa se ali so zastavljena merila dovolj za ustrezen izbor dobaviteljev.

4.4 Prevzem blaga

V nadaljevanju opisujemo postopek prevzema blaga, ki ga izvajamo v skladišču.

Tabela 4.3 Postopek: Prevzem blaga

Opis aktivnosti	Potek	Dokumenti, informacije povezave	Odgovorni
	Začetek	nabavno naročilo	
Dobavitelj dostavi blago skupaj s spremno dokumentacijo (dobavnica, račun) neposredno, preko špediterja ali po pošti.	Prejem blaga	dobavnica	dobavitelj
Na osnovi dobavnice ali računa preverimo, če se vrste in količine prejetega blaga ujemajo s podatki z našega nabavnega naročila.	Kontrola količin		skladiščnik
Izvedemo vizualno kontrolo embalaranih proizvodov. Če je poškodovana embalaža, vizualno pregledamo vsebino. Če ocenimo, da bi poškodba lahko vplivala na delovanje izdelka, organiziramo preverbo delovanja izdelka v proizvodnji.	Vizualna kontrola blaga		skladiščnik
V primeru ugotovljenih neskladnosti (vrsta blaga ne ustreza naročilu, odstopanje v količini, poškodba embalaže ali vsebine) izdelamo reklamacijski zapisnik. V primeru nejasnosti se pri izdelavi zapisnika skladiščnik posvetuje z nabavno službo.	Izdelava reklamacijskega zapisnika	reklamacijski zapisnik	skladiščnik
Blago prenesemo v skladiščne prostore in namestimo na ustrezna skladiščna mesta v skladu z navodili proizvajalca.	Skladiščenje blaga		skladiščnik
Prevzeto blago poknjižimo na zalogo.	Knjiženje	prevzemnica	skladiščnik
	Konec		

Naziv zapisa	Identifikacija	Arhiv Način	Arhiv Kraj	Arhiv Čas
dobavnica	številka naročilnice	papirna oblika	fascikel	10 let
reklamacijski zapisnik	številka naročilnice	papirna oblika	fascikel	10 let
prevzemnica	tekoča številka	Navision	strežnik Navision	trajno

Vir: Kržan, 2003d.

Dobavitelj dobavi opremo (odvisno od paritete: lastni prevzem ali dobava) v skladišče. Skladišče opravi kvalitativni in kvantitativni prevzem opreme, na podlagi naročilnice v Navisionu. Oprema se skladišči v zato primernih prostorih in nato izda na podlagi prodajnega naloga v Navisionu v pripravo za dobavo. Prevzem poteka na podlagi postopka prevzem blaga (Tabela 4.3).

Ob natančnem pregledu postopka ugotovljamo, da ni navedeno kaj se zgodi z blagom za katerega se ugotovi neskladnost.

4.5 Reklamacija do dobavitelja

Reklamacija do dobavitelja je opisana v postopku Reklamacija do dobavitelja (Tabela 4.4).

Tabela 4.4 Postopek: Reklamacija do dobavitelja

Opis aktivnosti	Potek	Zapisi in informacije	Odgovorni
Začetek			
Vodja delovne skupine prejme informacijo o neskladnih proizvodih (npr. ob prevzemu blaga, med pripravo računalniške opreme, ob servisiranju opreme) ali storitvah in določi nosilca reševanja reklamacije.	Prejem informacije o neskladnih proizvodih ali storitvah	Pritožba TAG Reklamacijski zapisnik	Vodja delovne skupine
O neskladnih proizvodih obvestimo dobavitelja. Če ima dobavitelj predpisan način reklamiranja svojih proizvodov, upoštevamo njegov način izvajanja reklamacijskega postopka.	Sprožitev reklamacijskega postopka		Član delovne skupine
Z dobaviteljem se dogovorimo o načinu rešitve reklamacije (npr. zamenjava, popravilo, alternativna uporaba, popust, ...). Dogovor evidentiramo.	Dogovor o načinu rešitve reklamacije		Član delovne skupine
Končno rešitev reklamacije evidentiramo in jo zaključimo.	Zaključitev reklamacije		Član delovne skupine
Konec			

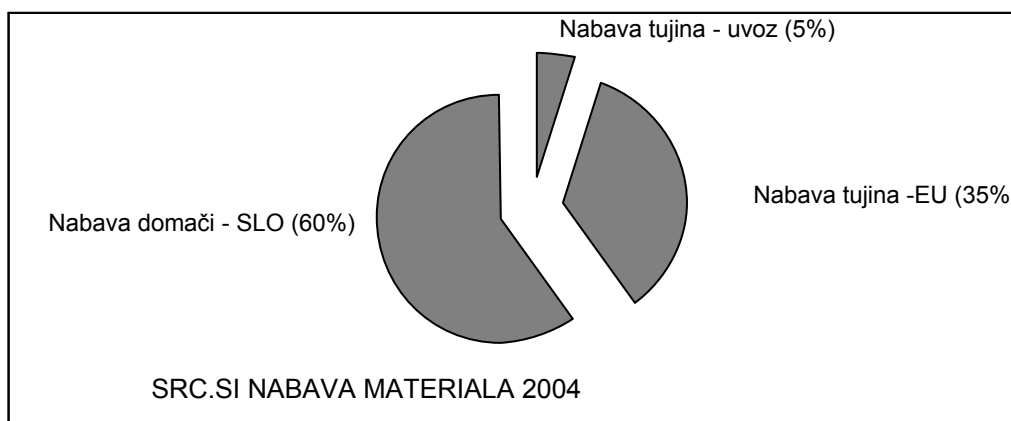
Vir: Kržan, 2003e.

Ob prevzemih opreme v skladišče, le to izvaja kvalitativni in kvantitativni prevzem opreme. Vse ugotovljene neskladnosti ob prevzemih opreme se evidentira z zapisnikom na posebnih obrazcih. Nabava na podlagi zapisnika ugotovi problem in dogovori rešitev z dobaviteljem. Reševanje reklamacije je potrebno spremljati. Vse to jemlje veliko časa in ustvarja mnogo nepotrebne slabe volje. Velika nevarnost tu pa je, da slabo kvaliteto mi prenesemo naprej na kupce oziroma, da ne dobavljamo ob dogovorjenih rokih. S spremljanjem in analizo neskladnosti ob prevzemu opreme želimo zmanjšati število reklamacij in izključiti nekvalitetne dobavitelje.

Dobavnici sledi faktura za dobavljeno opremo. Vse prejete fakture se v podjetju preslika (skenira) in naprej obdeluje v sistemu IMIS v bazi Lotus Notes. Vsaka skenirana faktura je po elektronski pošti poslana v likvidacijo ustrezni osebi. V nabavi prejmemo v likvidacijo vse fakture za material. Nabava fakturo preveri (cena, količina, plačilni pogoji) ter ustrezne likvidira in neustrezne zavrne (tudi dobavitelju z ustreznim dopisom). Na podlagi likvidacij in valut za plačilo računovodstvo sprovede plačilo. Nelikvidirane fakture ne gredo v plačilo. V Navisionu se naročilo zaključi, ko je poknjžena faktura. Tu je zelo pomembna natančnosti (pravilno knjiženje zaradi DDV) in pravočasnost. Tudi tu se preverja cena, količina, plačilni pogoji. Pri knjiženju faktur iz EU je zaradi poročanja za Intrastat potrebno preveriti še dodatne podatke poleg že prej navedenih s kartice artikla..

V podjetju nabavljamo večino materiala v Sloveniji in državah članicah Evropske Unije, le 5% materiala uvažamo in držav izven Evropske Unije (Slika 4.2). Zato za urejanje poslov s carino ni predpisanih nobenih posebnih postopkov, kljub temu, da tudi te posle urejamo v nabavi.

Slika 4.2 SRC.SI d.o.o. nabava materiala 2004 – izvor blaga



Vir: Kržan, 2005.

Promet blaga znotraj EU je potrebno poročati za evropsko statistiko – Intrastat poročila. Na podlagi izvedene analize v lanskem letu smo se odločili, da bomo poročali sami na elektronski način poročanja. Poročilo kreiramo v Navisionu ter ga s pomočjo programa TriNet pošljemo na Carinski urad Nova Gorica enkrat mesečno. Poročilo v Navisionu se oblikuje na podlagi pravilno knjiženih faktur (kot prej navedeno), ter ročnega vnosa ostalega blaga (reklamacije, zamenjave) obveznega za poročanje.

5 CERTIFIKAT KAKOVOSTI

5.1 Pot do certifikata kakovosti

S ciljem, da bi v SRC.SI zagotovili kakovost poslovanja, ki ga priznavajo tudi naši kupci, se je uprava podjetja v začetku leta 2001 odločila za vzpostavitev sistema vodenja kakovosti na osnovi mednarodnega standarda ISO 9001:2000. Uvajanje je potekalo postopoma po posameznih dejavnostih, ki jih podjetje izvaja. V začetku je bilo planirano, da se bodo prve zunanje presoje izvedle konec marca oz. v začetku aprila, projekt pa bi želeli zaključiti do konca leta 2002.

V prvi fazi se je vodstvo odločilo za uvajanje sistema vodenja kakovosti v dveh dejavnostih: izobraževanje in podpora uporabnikov enotne programske opreme. Poleg dela organizacijskih enot, ki so neposredni izvajalci navedenih področij. Je bilo potrebno uvesti sistem vodenja kakovosti tudi v organizacijske enote, ki nudijo podporo navedenim osnovnim dejavnostim, to pa so: Vodstvo, Prodaja in Kadrovsko področje.

Vodje navedenih organizacijskih enot (ali za to pooblaščen delavci) so v pripravi že aktivno sodelovali. Vendar pa je bilo potrebno to vedenje razširiti tudi med ostale sodelavce. Prvenstveno vlogo pri širjenju zavesti o pomembnosti kakovosti pri našem delu in sistema vodenja kakovosti, s katerim dokazujemo to kakovost, imajo vodje organizacijskih enot na vseh nivojih od uprave preko izvršnih direktorjev do vodij programov oz. delovnih področij, seveda pa uspeha ne more biti brez ustrezne pripravljenosti za sodelovanje s strani vseh zaposlenih.

V preteklosti so bili že poskusi sistema vodenja kakovosti v prejšnjih firmah SRC in SRC INFO, vendar žal neuspešni. Tokrat naj to ne bi bil le eden od poskusov. Za skupni cilj - ki pa ne bi bil le pridobitev certifikata kakovosti, ampak dejanski korak v izboljšanju kakovosti poslovanja podjetja – je bilo potrebno veliko skupne moči in sodelovanja.

Vodstvo je tako določilo prve odgovorne sodelavce za projekt in imenovalo predstavnika vodstva odgovornega za sistem vodenja kakovosti (SVK). Predstavnika za kakovost je dobil vsa pooblastila za uvajanje sistema. Njegove odgovornosti:

- vzpostavitev, izvajanje in vzdrževanje procesov, ki so potrebni za sistem vodenja kakovosti po standardu SIST ISO 9001:2000,
- pripravo letnega plana notranjih presoj,
- zagotavljanje neodvisne presoje elementov sistema,
- stalno izboljševanje sistema vodenja kakovosti,
- poročanje vodstvu o delovanju SVK in potrebah za izboljševanje,
- zagotavlja dvigovanje zavesti o zahtevah odjemalcev v celotni organizaciji,
- povezavo z zunanjimi strankami v zadevah, ki se nanašajo na SVK.

Po uspešni pridobitvi certifikata za sistem vodenja kakovosti po standardu ISO 9001:2000 za dejavnost izobraževanje in podpora uporabnikom programske opreme v letu 2002, so tudi vsa ostala področja v podjetju v planu za leto 2003 navedlo kot svoj cilj pridobitev certifikata. Pridobitev certifikata je bila za nekatere naše dejavnosti ključnega pomena, zlasti zaradi konkuriranja na javnih razpisih. Uvajanje sistema kakovosti je dolgotrajen proces. Samo uvajanje je potekalo na nekaterih področjih zelo uspešno na drugih manj.

Med aktivnostmi, ki jih je potrebno izvesti na poti do pridobitve certifikata je tudi izvedba notranje presoje sistema vodenja kakovosti. V praksi se notranja presoja kakovosti pogosto izvaja kot nujno zlo pri vzpostavitvi in vzdrževanju sistema vodenja kakovosti, ker standard to zahteva in ker zunanja ustanova to preverja. Dejansko je treba razumeti notranjo presojo kot orodje vodstva za zbiranje povratnih informacij o vseh delovnih procesih v podjetju. Te informacije pa so osnova za ustrezno analizo, planiranje in nenehno izboljševanje sistema vodenja kakovosti.

V notranjo presojo so vključeni vsi nivoji vodij, ker morajo le-ti predpisovati in nadzorovati sistem vodenja kakovosti. Ostali delavci so vključeni v presojo toliko, da presojevalci preverijo, ali so zaposleni seznanjeni s politiko podjetja na področju kakovosti, cilji kakovosti in predpisi, ki določajo kakovost poslovanja.

Na presoji se preverja dvoje:

- ali naš sistem vodenja ustreza zahtevam standarda ISO 9001:2000 in
- ali izvajamo procese tako, kot smo zapisali v naš poslovniki kakovosti in podrejene dokumente (postopki, navodila).

Notranjo presojo je izvajal predstavnik za kakovost in zunanji strokovnjak. Na koncu presoje je presojevalska ekipa podala mnenje o sistemu vodenja kakovosti in predlagala ukrepe. Po notranji presoji so vodje dolžni v najkrajšem možnem času odpraviti pomanjkljivosti v sistemu vodenja kakovosti, kar pomeni, da morajo za izrečene ukrepe določiti postopek rešitve, odgovorne osebe za izvedbo, nadzorovati potek reševanja ter ugotoviti učinkovitost ukrepa.

Zunanja presoja se v svojem poteku ne razlikuje od notranje presoje. Bistvena razlika je v presojevalski ekipi: to imenuje zunanja certifikacijska hiša (SRC.SI ima pogodbo s SIQ-jem), kar pomeni, da gre za neodvisno ekipo. Podjetje pridobi certifikat kakovosti, če ta poda pozitivno mnenje o sistemu vodenja kakovosti,

Pridobljeni certifikat kakovosti seveda ne velja za vedno. Sistema vodenja kakovosti moramo vzdrževati, še več, standard zahteva njegovo nenehno izboljševanje. To dokazujemo s stalnim izvajanjem notranjih presoj (najmanj enkrat letno) in zunanjo presojo, ki jo izvede pooblaščen certifikacijska hiša (za nas SIQ) enkrat letno.

V decembru 2003 je potekala certifikacijska presoja sistema vodenja kakovosti po standardu ISO 9001:2000. Vsa navodila o certifikacijski presoji so prihajala od

predstavnik vodstva za kakovost, ki ga je imenovalo vodstvo. Samo vodstvo je poudarjalo, da je pridobitev certifikata za sistem vodenja kakovosti za SRC.SI d.o.o. izrednega pomena in pozvalo vse neposredno sodelujoče, da presojo vzamejo resno in se nanjo ustrezno pripravijo. Sodelujoči so upoštevali poziv, zato je presoja potekala brez nepotrebnih zastojev.

Po uspešno prestani certifikacijski presoji sistema vodenja kakovosti smo naredili zadnji korak k podelitvi certifikata kakovosti v skladu s standardom ISO 9001:2000 za vse dejavnosti. Formalno se je sicer tako zaključil projekt uvajanja sistema vodenja kakovosti, vendar s tem delo na tem področju ni zaključeno. Postavljen je temelj sistema, na katerega pa bomo morali postaviti nadgradnjo. Čaka nas namreč delo v obliki stalnih izboljšav sistema, kar bo morda še zahtevnejše kot sama uvedba sistema. Pridobljeni certifikat pa lahko vsi zaposleni vzamemo kot spodbudo za nove napore in uspešno sodelovanje. Redne vsakoletne presoje naj bi opravljali rutinsko kot del naših vsakodnevnih delovnih obveznosti.

V decembru 2003 smo pridobili certifikat sistema vodenja kakovosti v skladu s standardom ISO 9001:2000. Veljavnost certifikata je eno leto, zato smo v novembru 2004 šli skozi postopek prve redne presoje sistema vodenja kakovosti. Pred tem smo v podjetju izvedli notranjo presojo, na podlagi katere je bilo oblikovanih več korektivnih predlogov in predlogov za izboljšanje sistema vodenja. Izvedba ukrepov in izboljšav je bila v večini opravljena do zunanje redne presoje za obnovitev certifikata. Redne presoje niso tako obsežne kot prva certifikacijska presoja.

Po določitih »Poslovnika kakovosti« smo namreč obvezani, da enkrat letno interno preverimo delovanje našega sistema vodenja kakovosti (SRC.SI, 2001b). V avgustu 2004 smo tako izvedli popolno notranjo presojo, ki je trajala več dni. Povdarek pa je bil na izvajanju kroga PDCA (plan - do – check – act). V presojo so bili vključeni direktorji in vodje posameznih organizacijskih enot. Presoja je bila izvedena v sodelovanju z zunanjim svetovalcem. Ta presoja je bila tudi uvod v pripravo na redno presojo sistema vodenja kakovosti v novembru.

5.2 Položaj procesa nabave v podjetju

Nabavni oddelek je v podjetju organizacijska enota, kjer poteka nabavno poslovanje. Lahko je samostojna enota ali pa povezana z drugimi organizacijskimi enotami. Lahko je na primer:

- del komercialnega oddelka (najpogostejša oblika v manjših podjetjih),
- samostojni oddelek (uveljavljena v manjših in srednjih podjetjih),
- vključena v proizvodni oddelek (primerna za nabavo posebnih vrst materiala, ki za nabav zahtevajo tehnične strokovnjake).

Položaj nabave v podjetju je odvisen od odnosa, ki ga ima vodstvo podjetja do nabave. Odnos vodstva do nabave odločajo naslednji dejavniki:

- Čimvečji je delež nabave v lastni ceni izdelka, večji pomen se predpisuje pomenu nabavne funkcije.
- Finančni položaj podjetja – pri težavah se poveča odgovornost nabave.
- Velika odvisnost podjetja od dobaviteljev. Vodstvo namenja nabavnemu trgu z večjo močjo dobaviteljev praviloma več pozornosti

(Potočnik 2002, 47).

Nabavni oddelek podjetja SRC.SI d.o.o. je bil dolga leta del komercialnega oddelka, točneje prodaje. Kar je smiselno saj je bil v začetku obseg nabavljenih dobrin manjši, potrebna pa je velika povezanost prav med tema dvema oddelkoma. V lanskem letu je nabavni oddelek postal samostojna enota v okviru podpornih služb. Kar je posledica rasti podjetja in povečanja števila in obsega nabavnih poslov. Podjetje nima več klasične prodajne službe temveč se je le ta razbila na prodajalce po stebrih podjetja.

Nabava sodeluje z vsemi prodajalci in s tehničnimi strokovnjaki, ko se išče ustrezna rešitev. Zelo pomembna pa je tudi njena povezanost s finančno službo.

5.3 Priporočila presojevalcev

Redno presojo sistema vodenja kakovosti je v mesecu novembru 2004 izvedel SIQ (Slovenski institut za kakovost in meroslovje). V celoti so upoštevali zahteve standarda ISO 9001:2000. Certifikacija je obsegala projektiranje, razvoj, implementiranje, vzdrževanje in prodaja ITkT ter programske opreme, sistemska integracija, svetovanje, izobraževanje in zunanje izvajanje storitev. Redna presoja je bila uspešno zaključena.

Presojevalska ekipa je ugotovila, da je podjetje SRC.SI d.o.o. ostalo vodilni sistemski integrator v Sloveniji. Osnovna dejavnost je sistemska integracija poslovnih in tehničnih rešitev na sodobnih tehnoloških platformah. Svojo ponudbo zaokrožuje z vzdrževanjem, podporo končnim uporabnikom in izobraževanjem. Podjetje je v preteklem letu delovalo v smeri utrjevanja pridobitev vpeljanega sistema vodenja. Kar so presojevalci ugotavljali z intervjuji v podjetju in v predstavljeni dokumentaciji. Podjetje je raslo s 40% letno stopnjo in je le tej namenjalo največjo pozornost (SIQ 2004, 3).

Ugotovljenih neskladnosti ni bilo navedli pa so priporočila. Neupoštevanje priporočil lahko privede do neučinkovite uporabe dokumentiranih postopkov in navodil sistema vodenja kakovosti in s tem do neskladnosti z zahtevo standarda ISO 9001:2000. Priporočila pa za podjetje predstavljajo tudi priložnosti za izboljševanje učinkovitosti sistema vodenja kakovosti. V nadaljevanju navajam priporočila, ki imajo povezavo z

nabavo. Dva med njimi se neposredno tičeta nabavne funkcije, ostala pa imajo zanjo posreden pomen.

- V podjetju je potrebno razmisliti o vsebinskem izobraževanje novo zaposlenih, v katerem naj bo vključen tudi sistem vodenja kakovosti.
- Notranje presoje naj izvajajo kvalificirani zaposleni in ne le zunanji svetovalci, s tem se zmanjša napaka vzorčenja presoje in zveča dodana vrednost
- Vodstvu se priporoča, da razmisli o sedanji vlogi predstavnika vodstva za kakovost in ga ustrezno predstavi ko člana vodstva (ugled, pomembnost, avtoriteta)
- Nabava naj poskrbi, da bodo dobaviteljem posredovane informacije o njihovi kakovosti.
- Pri merilih za ocenjevanje in odobritev dobaviteljev naj se kakovost dobav (število reklamacij) poudari kot izločilni kriterij (oz. Kot pogoj za sodelovanje z dobaviteljem).

(SIQ 2004, 3).

6 STRATEŠKA ANALIZA NABAVNE FUNKCIJE

6.1 Zasnova strateško naravnane nabavne funkcije

Strateški pomen nabave je čedalje bolj poudarjen. Oblikovanje nabavne strategije namreč podjetjem zagotavlja konkurenčno prednost. Temelji pa na poslovni strategiji podjetja in je izhodišče za strateško načrtovanje nabavnega poslovanja, poslanstva in ciljev (Potočnik 2002, 42-45).

6.1.1 Poslanstvo, cilji in vloga nabavne funkcije

Nabava v podjetju SRC.SI d.o.o. obvladuje nabavni tok materiala in dela storitev. V nadaljevanju bom govorila predvsem o nabavi materiala. Glede na delež vrednosti materiala v celotnih stroških je nabava pomembna funkcija podjetja SRC.SI d.o.o.. S svojim uspešnim delovanjem vpliva na zadovoljstvo naših kupcev, ki z dolgoročnim sodelovanjem s podjetjem SRC.SI d.o.o. povečujejo svojo konkurenčno prednost in dvigajo zadovoljstvo svojih uporabnikov. Sam vhod materiala ima namreč vpliv na končni izdelek. Slaba kvaliteta, visoke cene, zamude pri dobavah ali neskladnosti dobavljene opreme glede na naročeno, posredno povzročajo nezadovoljstvo kupcev.

Poslanstvo nabave podjetja je s partnerskim sodelovanjem s praviimi dobavitelji zagotoviti takšne vhodne materiale in storitve, ki bodo ugodno vplivali na zadovoljstvo končnih uporabnikov. Pravi dobavitelji so dobavitelji izbrani na podlagi zastavljenih meril za ocenjevanje dobaviteljev. Vhodni materiali in storitve morajo biti ustrezne kakovosti, pravilne količine, skladno z naročenimi, dobavljenimi na pravo mesto, ob pravem času in po ustrezni ceni.

Za leto 2005 ima nabava zastavljene naslednje glavne cilje:

- skrajšanje povprečnih dobavnih rokov (krajši kot 10dni),
- zmanjšanje vrednosti zalog (za 10% glede na prejšnje leto),
- podaljšanje povprečnih plačilnih rokov na najmanj 30 dni (za dobavitelje strojne in programske opreme v povprečju za 5%).

Cilji so bili zastavljeni glede na leto 2004, na podlagi ugotovljenih rezultatov. Cilje spremljamo po četrletjih in so predstavljeni na sestankih nabave. Zapisniki z ugotovitvami so posredovani vodstvu.

Dobavni roki so v preteklosti predstavljali velik problem. Zaradi zamud pri dobavah dobaviteljev smo namreč zamujali z dobavami do kupcev, kar je seveda povzročalo nezadovoljstvo. Na tak način ni dosežena ustrezna stopnja kakovosti. Še do večjega problema pa prihaja kadar je z dobavo opreme povezana tudi dobava določene rešitve, ki jo nudi SRC.SI. Vse skupaj seveda ne predstavlja problema le na naši strani, ampak predvsem na strani končnega uporabnika, ki pričakuje določeno rešitev ob dogovorjenem času. Spremljanje dobavnih rokov je zato zelo pomembno. Dobavne roke

se sicer spremlja od primera, do primera. Tako, da tudi iščemo rešitev od primera, do primera, predvsem z iskanjem alternativnih dobaviteljev.

Vrednosti zalog so v lanskem letu večinoma naraščale in ne padale. Kar smo pripisovali povečanja prometa v letu 2004. Glede na to, da se večina opreme naroča za znane kupce, da smo v lanskem letu še zmanjšali naročanje na zalogo, pa se vrednost zalog ne bi smela povečevati. Obstaja sicer možnost, da so bile analize narejene v času, ko je oprema večje vrednosti v skladišču čakala na pripravo in dobavo. To je tudi eden izmed razlogov, da je potrebno spremljati tudi čas »ležanja« opreme v skladišču. Ter kontrolirati nekurantne zaloge. Še naprej pa je potrebno spremljati vrednost zalog. Kot cilj smo si tako zastavili zmanjšanje vrednosti zalog za 10% glede na lansko leto (2004).

Načeloma sodelujemo z dobavitelji katerih je plačilni rok najmanj 30dni. Glede na primerjavo plačilnih rokov ki jih imajo naši kupci pa je bilo ugotovljeno, da bi bilo potrebno podaljšati roke, ki jih imamo do dobaviteljev. Zato smo za letošnje leto zastavili cilj o podaljšanju povprečnih plačilnih rokov za 5% glede na lansko leto. Poleg tega pa ne smemo zanemariti dejstva, da večino prometa ustvarjamo z največjimi dobavitelji materiala. Prvih 20 podjetij predstavlja 70% prometa. Zato je potrebno njih še posebej obravnavati. Le te imajo po večini daljše plačilne roke (cca 45dni), potrebna pa so pogajanja z ostalimi, s katerimi zastavljeni cilj še ni dosežen. Pri pogajanjih za daljše plačilne roke je potrebno biti pazljiv, da to ne pomeni višje cene ali slabše kakovosti materiala.

6.1.2 Odnos do kakovosti

Že od samega začetka nastanka podjetja SRC.SI d.o.o. se je kakovost vhodnega materiala določala z blagovno znamko. Podjetje je namreč začelo poslovati najprej s podjetjem Compaq (današnji Hewlett Packard). Kasneje pa smo okrepili svoj izbor proizvajalcev še s podjetjem Microsoft, Cisco, IBM in še nekaterimi drugimi. Navedena podjetja veljajo za največje svetovne proizvajalce opreme z zagotovljeno stalno ravniyo kakovosti. Kljub temu pa se vse izdelke, ki jih v podjetju SRC.SI d.o.o. dobavimo končnemu uporabnik še preverimo, tudi v primerih, ko gre zgolj za preprodajo izdelka. Opremo nabavljamo direktno od proizvajalcev in od raznih preprodajalcev. Vmes je veliko transporta in skladiščenja, če to ni ustrezno lahko pride do poškodb izdelkov oziroma do napak pri delovanju opreme. Zato poleg vizuelne kontrole ob vходу materiala v podjetje izvajamo tudi kontrolo delovanja pred dobavo opreme. V večini primerov pa SRC.SI d.o.o. opravi tudi instalacijo opreme na lokaciji pri kupcu, kjer se preveri delovanje opreme na samem mestu delovanja.

Pri tem, da je končni uporabnik zadovoljen z rešitvami oziroma izdelki podjetja SRC.SI d.o.o. ima nabava velik posredni vpliv. Zagotavljati mora vhodne materiale ustrezne kakovosti. Zaposleni v nabavi podjetja se zavedajo tega in delujejo v tej smeri.

Nabavni postopki tečejo v skladu z definiranimi v sistemu vodenja kakovosti. Tako lahko ugotovimo, da nabava sledi politiki kakovosti podjetja.

Podobo podjetja v zunanji predstavitvi podjetja določa tudi nabava. Pošten odnos do dobaviteljev pripomore k temu, da se podjetje izkaže kot privlačen poslovni partner. Zato nabavna služba podjetja skrbi tudi, da podjetje izpolnjuje svoje obveznosti do dobaviteljev. Podjetje SRC.SI d.o.o. že dolga leta velja kot reden plačnik, kar v današnji situaciji pomeni veliko. Podjetje tako velja za zanesljivega partnerja, nabava pa ima večjo moč pri pogajanjih.

Lahko rečemo, da smo v nabavi podjetja SRC.SI d.o.o. kritični glede lastnega zagotavljanja kakovosti. Postavlja pa se vprašanje, če smo dovolj kritični do dobavitelja. Preverjamo material, ko ga dobimo. Predhodne informacije o njihovi urejenosti pa nimamo. Zato bi bilo koristno poizvedeti, če imajo dobavitelji pridobljen ISO certifikat kakovosti. Informacijo o tem bi morali upoštevati že ob ocenjevanju dobaviteljev.

6.1.3 Obvladanje logistike in zalog v nabavnem procesu

V preteklosti je bila logistika pojmovana kot vodenje skladišča in transporta. V zadnjih petnajstih letih pa se je pogled na logistiko zelo spremenil. Njen obseg sedaj zajema celotno oskrbovalno verigo.

Pojem logistika vsebuje sedaj vse materialne tokove: tok nabavljenega materiala v podjetje, tok v proizvodnem procesu in tok izdelkov do kupcev. (Potočnik 2002, 214)

V podjetju SRC.SI d.o.o. vodja nabave vodi nabavo, skladišče, reklamacije in proizvodnjo, ki obsega pripravo in dobavo opreme. Kar pomeni, da skrbimo za oskrbovalno verigo od dobavitelja do kupca.

V oskrbovalni verigi je izrednega pomena informacijska podpora. Velik obseg zalog, različna skladišča, velik sortiman izdelkov, številni kupci, številni dobavitelji, različni načini dobav in še bi lahko naštevali. Vse to lahko ustrezno usmerjamo le z dobro informacijsko podporo. V podjetju SRC.SI d.o.o. za materialno poslovanje uporabljamo program Microsoft Navision .

Nabavno naročilo izdelava nabavni referent na podlagi določenih potreb in pridobljenih ponudb. Oprema se naroči pri odobrenem dobavitelju, hkrati pa se v Microsoft Navisionu izdelava nabavno naročilo. Nabavno naročilo v tako imenovani glavi vsebuje:

- informacije o dobavitelju (kodo dobavitelja, ime, naslov, identifikacijska številka),
- datum naročila,
- plačilne pogoje,

- informacijo ali se oprema naroča za znanega kupca (katerega) ali na zalogo.

V nadaljevanju so specificirani naročeni artikli:

- koda artikla (uporabljamo enake kode kot dobavitelji),
- stroškovno mesto (stroškovno mesto je avtomatično vezano na kodo artikla),
- opis artikla,
- naročeno količino,
- predvideni rok dobave,
- skladišče na katerega naj se prevzame oprema.

Nabavno naročilo gre v svoji pripravi skozi različne statuse. V začetku ima status v pripravi, kar pomeni, da je bilo naročilo kreirano. Na njega pa se ne more prevzeti opreme, dokler se status ne spremeni v pripravljeno. Ob prevzemu vseh postavk na naročilu in knjižbi prejete fakture se naročilo avtomatično izbriše in je videno le še med knjiženimi fakturami in prevzemnicami. (Hamilton, 2004, str. 95)

Ob naročilu opreme se v primerih, ko način dobave ni predhodno dogovorjen (na primer v pogodbi) nabavni referent dogovori tudi o tem. Seveda, je v našem interesu, da dobavitelj opremo dostavi brez dodatnih stroškov za nas. Vendar to vedno ni izvedljivo, največkrat zaradi časovne omejitve. Predvsem pri manjših slovenskih dobaviteljih naročamo opremo v zadnjem trenutku in dan čakanja včasih predstavlja preveč. Takrat se poslužujemo lastnega voznega parka in izvršimo lastni prevzem opreme. Lastni vozni park je v večini namenjen dobavi opreme našim končnim uporabnikom. Za kar skrbi vodja proizvodnje, on skrbi tudi za organizacijo prevzemov opreme pri dobaviteljih (glede na potrebe, ki jih določi nabavni referent). Kot bomo v nadaljevanju videli je vodja proizvodnje tudi najbolj seznanjen z informacijami o dogovorjenih terminih dobave opreme končnim uporabnikom.

Oprema prispe v skladišče SRC.SI d.o.o.. Skladiščnik hkrati s fizičnim prevzemom, prevzame opremo na zalogo tudi knjižno. Prevzame lahko le na podlagi prej izdelane naročilnice in podatkov na njej, kreira pa se dokument imenovan Prevzemnica. V sami naročilnici je vidno katera oprema je prevzeta.

Lokacijsko imamo dve ločeni skladišči. Glavno skladišče na lokaciji podjetja, ki zaradi same dostopnosti ni vedno najboljše. Drugo najeto, v skladiščnih prostorih opremljeno z ustreznim voznim parkom namenjeno za večjo in težjo opremo. V katero skladišče bo oprema prevzeta je določeno že naročilnici. V samem Navisionu je skladišč mnogo več. Razdeljena so glede na namen v skladišča namenjena: prodaji, servisiranju, vzdrževalnim pogodbam ipd. Prenose med skladišči v Navisionu izvede skladiščnik z dokumentov Prenosnica.

Večino opreme SRC.SI d.o.o. dobi iz podjetij lociranih v Sloveniji ali Evropski Uniji. Tudi ameriške korporacije kot so IBM, Hewlett Packard in drugi imajo svoja skladišča v Evropi. Le majhen delež (vrednostno 5% vseh nabav) uvažamo iz držav

zunaj Evropske Unije. V teh primerih mora nabavna služba urediti vse potrebno s carinsko službo (dostaviti ustrezne dokumente in opraviti ustrezne dogovore z izbranim špediterjem).

Naročanja na zalogo je v podjetju zelo malo. Večina opreme se naroča za znane kupce. Zato za večino nabavnih naročil na drugi strani obstajajo prodajna naročila že pred nabavnim naročilom. V teh primerih nabavni referent na nabavno naročilo napiše številko prodajnega naročila s čimer ima skladiščnik točno informacijo na kaj se izda oprema.

Prodajno naročilo v glavi vsebuje podatke o končnem uporabniku, informacijo o načinu in terminu dobave. V vrsticah pa so podatki o prodanih artiklih:

- koda (na kodo se tudi tu veže stroškovno mesto)
- opis
- količina

V primeru, da je potrebno artikle sestaviti v nov izdelek, prodajalec kreira sestavnico in naredi proizvodni nalog. Večina artiklov se izda na ta način, le redki (npr.: tiskalniki) gredo zgolj preko prodajnega naročila. Skladiščnik na podlagi prodajnega naloga naredi izdajnico in iz tega dobavnico. Pri proizvodnem nalogu najprej prenese opremo na proizvodno skladišče, ko je oprema pripravljena pa izdajnico in dobavnico.

Glede na dogovorjene načine dobave opremo dobavijo.

Že prej sem omenila, da se pri artiklih poslužujemo kod (šifer), kot jih uporabljajo dobavitelji. S tem zmanjšamo možnost napak, uporablja pa se črtna koda. Večina dobaviteljev uporablja na svoji embalaži črtno kodo za šifre in črtno kodo za serijske številke. Tako si v skladišču ob prevzemu, prenosih in izdaji opreme delo olajšamo s čitalcem črtnih kod. Odčitane podatke se avtomatsko prenese v Navision.

Kot sem že prej omenila je skladišč veliko. Posamezniki skrbijo za svoja osebna skladišča (servis, vzdrževalne pogodbe), nabava pa skrbi za skladišče namenjeno prodaji. Kljub temu pa se izvaja inventura (najmanj dvakrat letno) vseh skladišč, kjer se ugotovi eventualna odstopanja dejanskega stanja od knjiženega, nekuratne zaloge in po potrebi razvrednoti stare zaloge. Enkrat letno (običajno na začetku leta) se izvede inventura ob nadzoru zunanjih revizorjev.

Poleg preverjanja zalog, nabava preverja tudi, če je naročena vsa oprema. Lahko se namreč zgodi, da prodajalec izdela prodajni nalog v Navisionu vendar o tem ne obvesti nabave. Zato, da bi preprečili takšne napake smo v ta namen izdelali posebno poročilo, s katerim preprečimo eventualne napake. V Navisionu se kreira poročila na podlagi prodajnih nalogov, proizvodnih nalogov in na drugi strani zalog ter naročene opreme (pri dobavitelji). Zaradi dolžine dobavnih rokov (dobaviteljevih) si namreč ne moremo privoščiti, da kakšnega dela ne naročimo ter to ugotovimo šele ob pripravi opreme za dobavo.

6.1.4 Komuniciranje v nabavnem procesu

Komuniciranje v nabavnem procesu lahko razdelimo na: komuniciranje znotraj nabavne službe, komuniciranje z ostalimi v podjetju SRC.SI d.o.o. in komuniciranje izven podjetja SRC.SI d.o.o. – z dobavitelji.

Komunikacija znotraj nabavne službe poteka večinoma ustno. Vse pomembnejše stvari se dogovarjajo na internih sestankih nabave, kjer se zapiše zapisnik. Evidenca sestankov (in pripadajočih zapisnikov) se vodi bazi »Sestanki« v aplikaciji Lotus Notes. Vsi oddelki v podjetju uporabljajo isto bazo, kjer vodja področja skliče sestanek (vabljeni so o tem obveščeni preko elektronske pošte). Poleg udeležencev lahko tudi nadrejeni v bazi pregledujejo vse dogovore, ki jih sklenejo na sestankih njihove skupine. Pravice so namreč urejene hierarhično, glede na hierarhijo podjetja.

Z ostalimi v podjetju nabava komunicira večinoma pisno – preko elektronske pošte. Vsa prejeta povpraševanja, ki jih prejme nabava so pisna (preko elektronske pošte – na skupni elektronski naslov, preko sistema za materialno poslovanje Navision ali z Interno naročilnico). Tudi poizvedovanja o dobavnih rokih in podobno so večinoma preko elektronske pošte, prav tako odgovori nabavne službe. Sistem pisnega komuniciranja se je uveljavil z leti, zaradi nespোরazumov, do katerih je prihajalo zaradi ustnega predajanja informacij. Seveda to ne pomeni, da nismo prilagodljivi in ne sprejemamo drugačnih oblik povpraševanj. Za razliko od povpraševanj pa so naročila, ki jih sprejme nabava lahko samo pisna: preko Navisiona, preko elektronske pošte, z interno naročilnico ali preko dogovorjenega obrazca (za določene skupine v podjetju).

Nabava komunicira z dobavitelji na podobne načine. Povpraševanja so večinoma pisna, po elektronski pošti, v nekaterih primerih na posebnih obrazcih (predpisanih od dobavitelja). Običajno pa tu povpraševanja spremljajo tudi ustni dogovori. Predvsem pri povpraševanjih večjega obsega je potrebno vključiti tudi pogajanja. Pogajanja se redko vršijo telefonsko, običajno na sestankih, kjer se poleg predstavnikov nabave SRC.SI d.o.o. vključi običajno tudi vodja določenega programa.

Ne glede na način posredovanja naročil dobavitelju se za vsako naročilo v Navisionu izdela dokument Naročilnica. Način posredovanja naročil dobavitelju je predhodno dogovorjen, prav tako njegova povratna informacija. Nabava SRC.SI d.o.o. se pri naročanju dobaviteljem poslužuje naslednjih načinov:

- Naročanje preko elektronske pošte (naročilnico kreirano v Navisionu v ».html« obliki pošlje po elektronski pošti na dogovorjen naslov).
- Naročanje po fax-u (stiskano naročilnico kreirano v Navisionu pošlje po fax-u). Ta način je bil v uporabi pred začetkom uporabe elektronske pošte v zadnjem času pa se vse manj uporablja.
- Naročanje po pošti (stiskano naročilnico kreirano v Navisionu pošlje po navadni pošti). To je način, ki se skorajda ne uporablja več.

V vseh treh navedenih primerih se v primerih, ko to zahteva dobavitelj uporablja poseben obrazec za naročilo kot ga predpiše dobavitelj.

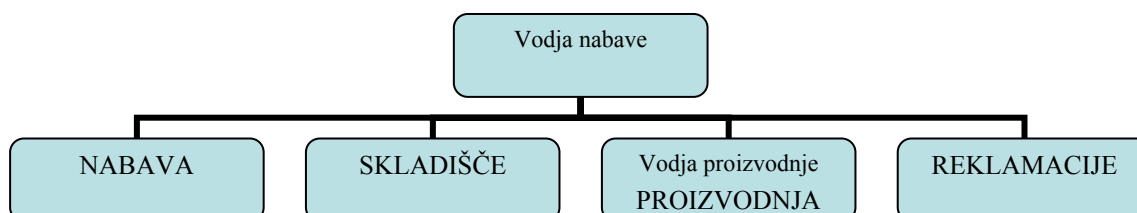
- Naročanje preko sistema EDI – electronic data interchange (računalniška izmenjava podatkov).
- Naročanje preko interneta. Nekateri dobavitelji imajo na svojih spletnih straneh tudi posebne strani za svoje partnerje (preprodajalce), kjer z ustreznim zaščitenim dostopom, kupec svoje naročilo vnese direktno v njihov sistem.

6.1.5 Organiziranost nabavne funkcije

Kot smo že navedli v enem izmed prejšnjih poglavij ima podjetje SRC.SI d.o.o. kombinirano nabavo. Nabavna služba pokriva približno 70% vrednosti vseh nabav, ter vključuje dobavitelje materiala in del storitev katere v večini prodamo naprej. Se pravi, da lahko rečemo, da je nabava materiala v podjetju v celoti centralizirana v nabavnem oddelku. Medtem, ko je nabava ostalega kombinirana.

Nabavni oddelok v podjetju je uvrščen pod podporne funkcije v podjetju in poleg same nabave obsega še skladišče, logistiko (z reklamacijami) in proizvodnjo (pripravo opreme). (Slika 6.1)

Slika 6.1 SRC.SI d.o.o. - organiziranost nabave



Vir: lastna konstrukcija.

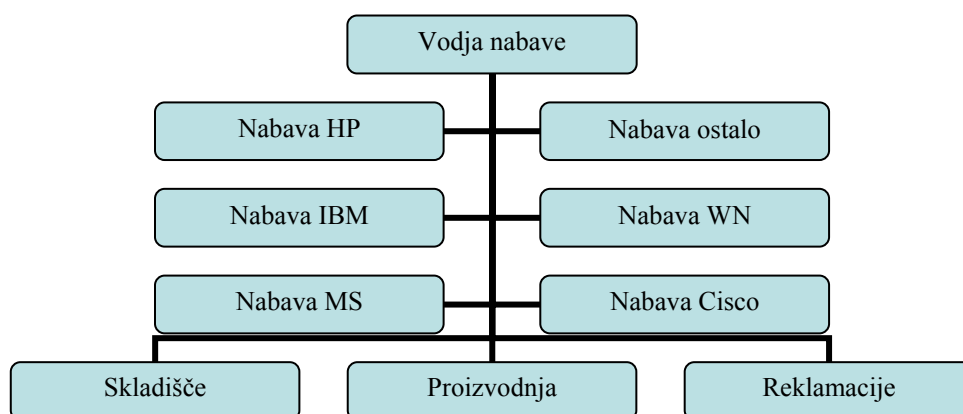
V sami nabavni službi je delo razdeljeno funkcijsko na:

- ocenjevanje in izbiranje dobaviteljev,
- povpraševanja in pogajanja,
- povpraševanja in pogajanja,
- naročila in spremljanje naročil,
- urejanje špedicijskih in carinskih poslov,
- knjiženje, likvidacija faktur in poročanje za statistiko Evropske Unije (Intrastat).

Pomankanje kadra je razlog, da posamezne osebe ne delajo zgolj ene naloge temveč po potrebi tudi več.

Ob organizacijski razdelitvi na glavne programe podjetja (HP, IBM, MS, Cisco, Wincor Nixdorf in ostali) se vse bolj pojavlja potreba po delitvi nabavnikov v tej smeri. S tem bi tudi rešili problem odgovornosti med nabavo in vodji programov. Vendar bomo tudi zato potrebovali dodatne kadre. Nasplošno lahko ugotovimo, da je poleg problema odgovornosti velik problem v pomanjkanju kadra. Ob veliki rasti podjetja v lanskem letu se je ta še povečal. Tako trenutno problem rešujemo s študentskim delom, kar pa ne more biti dolgoročna rešitev. S primernim številom kadrov pa bi organizacijo nabavnega oddelka postavili po glavnih programih podjetja (Slika 6.2) s čimer bi se skladali s splošno strategijo podjetja. Samo delo bi funkcionalno potekalo enako, nabavniki zadolženi za posamezne programe pa bi bili odgovorni vodjem programov. S tem bi lahko poglobili naša partnerska sodelovanja s principalami.

Slika 6.2 SRC.SI d.o.o. – spremenjena organiziranost nabave



Vir: lastna konstrukcija

6.1.6 Merjenje uspešnosti in učinkovitosti nabavne funkcije

Dosežek nabavnega poslovanja je rezultat uspešnosti in učinkovitosti nabave. Uspešnost je razmerje med dejanskimi in planiranimi cilji nabave pri določenem načinu delovanja. Učinkovitost pa je razmerje med planiranimi in dejanskimi vložki za dosego ciljev, oziroma razmerje med planiranimi in dejanskimi stroški (van Weele 1994, 286-288).

Uspešnost nabave je vezana na zastavljene cilje nabave. Poleg že prej navedenih glavnih nabavnih ciljev (dobava, vrednost zalog, valute plačil), ki jih spremljamo kvartalno, sta tu še dva pomembna cilja: pridobitev posla in pravočasna dobava ustrezne opreme na pravo mesto.

Plani so zastavljeni po že prej navedenih glavnih programih in tako se jih tudi spremlja. Plani za ostale programe, ki so v lanskem letu znašali 18% vseh nabavljenih materialov, niso definirani. Za doseganje planov glavnih programov so zadolženi vodje programov. Vendar le ti pri pridobivanju cen sodelujejo z nabavo. Tu vidimo, da ne moremo vrednotiti same nabave. Uspešnost nabave je namreč povezana z ostalimi v podjetju. V primeru, da bomo v nabavi postavili ljudi odgovorne za glavne programe, bomo njihovo uspešnost lahko merili glede na realizirane plane. Ostalo osebje, ki opravlja administrativno-logistične naloge v nabavi bi merili glede na njihovo natančnost in ažurnost. Lahko rečemo, da je z vidika vodstva podjetja spremljanje uspešnosti nabave na podlagi doseganja glavnih ciljev in na podlagi pridobljenih poslov (doseganje realizacije po glavnih programih) urejeno. Medtem, ko z vidika vodje nabave to ni. Predvsem zaradi nedogovorjenih odgovornosti in pomanjkanja kadra. Zaradi pomanjkanja kadra morajo namreč v nabavi vsi opravljati vse naloge.

Drugi pomemben cilj je pravočasna dobava ustrezne opreme na pravo mesto. Od tega je odvisno zadovoljstvo kupcev. Kakršnakoli odstopanja so nesprejemljiva, nabava mora ob napovedanih zamudah s sodelovanjem z ostalimi vpletenimi v podjetju v vsakem primeru najti alternativno rešitev. Problem pa nastane, ko gre za specifično opremo, ki nima drugega vira. V tem primeru od dobaviteljev zahtevamo pisno obrazložitev zamude z njo nastopimo proti kupcu. Seveda pa v vsakem primeru rešimo njegov problem, če ne drugače z brezplačno nadomestno opremo za zamudni čas.

Stroške posameznih služb v podjetju se planira na letni bazi mesečno. V nabavi ločeno planiramo stroške nabave, proizvodnje in skladišča. Plane vse službe oddajamo v predpisani Excel tabeli, vse dobljene podatke predstavnik vodstva združi v skupni plan podjetja. Stroški se kontrolirajo mesečno glede na knjižene stroške. Seveda pa so planirani stroški vezani na planirano realizacijo podjetja in se lahko tekom leta po potrebi spremenijo. V stroških so poleg stroškov dela vključeni še: stroški materiala in blaga, prevozne storitve, stroški vzdrževanja, nadomestila stroškov delavcem, zavarovalne premije, intelektualne storitve in ostali stroški.

6.1.7 SWOT analiza nabavne funkcije

Pri določanju strategij podjetja se pri analiziranju velikokrat poslužujemo SWOT⁶ (PPPP) analiziranja, kjer v podjetju in okolici raziščemo prednosti, pomankljivosti, prilike in pretnje (Kralj 2001, 160).

Iz ugotovitev o notranjih prednostih in slabostih lahko ugotovimo trajno konkurenčno prednost obravnavanega podjetja ali enote. Iz ugotovitev o zunanjih

⁶ SWOT – strenghts, weaknesses, opportunities, threats oz. slov: slabosti, prednosti, izzivi in nevarnosti.

izzivih in nevarnostih pa opredelimo konkurenčnost oziroma privlačnost okolja, kjer deluje podjetje ali enota (Tavčar 1999, 74).

Na podlagi ugotovljenih notranjih slabosti in prednosti nabavne službe podjetja SRC.SI d.o.o. ter lastnosti okolja v katerem deluje podjetje je narejena naslednja SWOT analiza nabavne funkcije podjetja (tabela 6.1). Z njo ugotavljam kako lahko izkoristimo svoje prednosti in izluščimo priložnosti okolja tako, da bo nabavna strategija vključena v splošno strategijo podjetja.

Tabela 6.1 SWOT analiza nabavne funkcije podjetja SRC.SI d.o.o.

NOTRANJE PREDNOSTI	NOTRANJE POMANKLJIVOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - Vpeljava sistema vodenja kakovosti in pridobitev ISO certifikata. - Zavedanje (poznavanje) zaposlenih o viziji in ciljih podjetja (v nabavi o ciljih nabave). - Dobra informacijska podpora za obvladovanje zalog in logistike. - Veliki enkratni nakupi strojne in programske opreme za znane kupce. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nedefinirane odgovornosti. - Pomankanje kadra v nabavi (hitra rast podjetja). - Kakovost dobav ni izločilni kriterij pri ocenjevanju dobaviteljev.
ZUNANJE PRILOŽNOSTI	ZUNANJE NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - Ugled podjetja (podjetje slovi kot dober plačnik). - Partnersko sodelovanje s tujimi principalami. - Z vstopom v Evropsko Unijo postanejo dobavitelji iz EU privlačnejši in enako dostopni kot slovenski. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hitre in nepričakovane spremembe pri svetovnih proizvajalcih računalniške opreme. - Zniževanje cen računalniške opreme (manjša razlika v ceni). - Neobveščenost dobaviteljev o kakovosti njihovih dobav. - Konkurenčno povpraševanje, pri istih dobaviteljih rezultira v enakih cenah.

Vir: lastna konstrukcija.

6.1.8 Nabavne strategije

Zaposleni v nabavi so seznanjeni s cilji nabave na sestankih nabave, vse narejene nabavne analize pa shranjujemo v enotno bazo, do katere imajo dostop vsi zaposleni v nabavi. S tem je vsem omogočeno ažurno spremljanje doseganja ciljev nabave.

Naša usmeritev niso majhni kupci, temveč velike ustanove katerim lahko nudimo celovite rešitve. Zato gre v večini nakupov za vrednostno in količinsko velike nakupe kar nabavi daje dobro pogajalsko izhodišče.

Podjetje SRC.SI si je v vseh letih delovanja pridobilo dober ugled med dobavitelji v Sloveniji kakor tudi pri principalih. Finančna politika podjetja je bila namreč vedno usmerjena k točnem plačevanju obveznosti do dobaviteljev s čimer smo dosegli, da nam dobavitelji zaupajo. To je tudi osnova za partnerska sodelovanja s principalami, s katerimi

skupno nastopamo pred našimi kupci. Skupno iskanje rešitev in ustrezne opreme namreč vodi v skupno zadovoljstvo. Takšna prodaja, kjer z dobavitelji združujemo znanje, potreba kupca pa je neposredno predstavljena vodi, do najboljše rešitve. S čimer dosežemo zadovoljstvo kupca, dobavitelja in nas. Partnersko sodelovanje s principali je strategija nabave, ki ustreza eni izmed temeljnih vrednot podjetja: zadovoljstvo naročnikov in končnih uporabnikov.

S partnerskim sodelovanjem s principali lahko vplivamo tudi na nabavne cene. V primeru skupnih akcij do kupcev, bo dobavitelj v večini primerov cenovno podprl nas in ne konkurenta. Glede na hiter razvoj informacijske tehnologije, padanje cen in vse manjše razlike v ceni pa željenega samo s ceno ne dosežemo.

Zadovoljstvo kupca in s tem dolgoročno sodelovanje z njim dosežemo z ustrezno kakovostjo. Pri vhodni kakovosti materiala in izdelkov pa lahko vidimo, da se v veliki meri zanašamo na dobaviteljev sloves in njegovo stalnost pri zagotavljanju določene kakovosti. Vendar to ni dovolj, zagotavljati moramo kakovost vhodnega materiala z lastno kontrolo. Kot sem že navedla v enem izmed prejšnjih poglavij delovanje opreme pred dobavo kupcu ustrezno preverimo. Pri prevzemu opreme pa kontroliramo skladnost opreme z naročeno. Glede na ugotovljene neskladnosti pri prevzemu opravimo analizo dobaviteljev. Vendar samih dobaviteljev o temu ne obveščamo. Problem rešujemo od problema do problema. Zato bomo v bodoče o ugotovljenih neskladnostih pisno obveščali dobavitelje najmanj dvakrat letno.

Poleg ugotavljanja neskladnosti ob prevzemu opreme je pomembno tudi delovanje opreme po dobavi končnemu kupcu. To so informacije, ki jih ima v podjetju servisna služba. Potrebno je zbirati tudi te informacije. Trenutno je to zgolj na podlagi opažanj in ustni ravni, ko vodja servisa ugotovi, da se določeni deli bolj kvarijo kot drugi o tem obvesti vodjo nabave. Servis ugotovljene reklamacije vodi v posebni bazi v Lotus Notes aplikaciji. Le to aplikacijo bi lahko razširili še na neskladnosti ob prevzemu opreme in s tem dobili dejanske informacije o kakovosti dobaviteljevih izdelkov.

Postaviti moramo merilo kakovosti kot izločitveni faktor pri ocenjevanju dobaviteljev. Kar pomeni, da moramo določiti procent reklamacij, ki je še sprejemljiv. Še sprejemljiv pomeni, da ne vpliva na kakovost končnih izdelkov, ki jih dobi naš kupec.

6.2 Analiza posameznih nabavnih postopkov s predlogi izboljšav

Na podlagi do sedaj predstavljenega lahko ugotovimo, da je potrebno dogovoriti odgovornosti med nabavo in vodji programov. Oziroma kot predstavljeno na sliki 6.2 z zadostnim številom kadra v nabavi razdeliti odgovornosti za glavne programe med nabavne referente zadolžene za le te programe.

Ugotovili smo, da izdaja povpraševanj ni opisana v postopku. Navedeno imamo namreč, da povpraševanja izdamo na podlagi naročil kar pa ni res. Povpraševanja izdajamo na podlagi povpraševanj in potreb končnih uporabnikov V ta namen bi bilo potrebno spremeniti postopek Nabava splošno (Tabela 6.2).

Tabela 6.2 Spremenjeni postopek: Nabava splošno

Opis aktivnosti	Potek	Zapisi in informacije	Odgovorni
Začetek			
Na podlagi potreb kupcev ali lastnih potreb se oblikuje povpraševanje, ki se ga preda nabavi podjetja.	Oblikovanje povpraševanja	Interna naročilnica Pisna oblika povpraševanja	prodajni referenti skrbniki strank vodje programov zaposleni v podjetju
Na podlagi prejetega povpraševanja nabava izda povpraševanje potencialnim dobaviteljem.	Izdaja povpraševanja	Povpraševanje v elektronski ali drugi pisni obliki	nabavni referent vodje programov
Na podlagi prejetih ponudb se izda ponudbo končnemu kupcu.	Izdaja ponudbe	Ponudba	prodajni referenti, skrbniki strank, nabavni referenti (v primeru internih potreb)
Zahtevek za nabavo izdamo na podlagi - porjene ponudbe kupca ali konkretnega naročila kupca, - na podlagi analize tržnih potreb ali - lastnih potreb v podjetju. Zahtevek izdamo kot prodajno naročilo v Navisionu ali na drug dogovorjen način (glej navodila N740-TPxx: Naročanje za ..)	Izdaja zahtevka za nabavo	prodajno naročilo naročilo nabavi potrjena interna naročilnica	prodajni referenti skrbniki strank vodje programov
Na osnovi podatkov o odobrenih dobaviteljih in zbranih ponudb izberemo dobavitelja.	Izbor dobavitelja	ponudba	nabavni referent vodje programov
Naročilo evidentiramo v Navisionu. Naročilo dobavitelju izvedemo tako da: - pošljemo naročilnico, - pošljemo naročilo na obrazcu, ki ga je predpisal dobavitelj (glej obrazce O740-xx: Naročilnice za ...) oz. - vnesemo naročilo v dobaviteljev sistem.	Naročanje	naročilnica	nabavni referent
Spremljanje naročila	Spremljanje naročila		nabavni referent
Ob dobavi izvedemo prevzem blaga.	Prevzem blaga	>> postopek P740-02 Prevzem blaga	
Račun, ki ga prejmemo od dobavitelja, preverimo, ali ustreza naročilu in drugim dogovorom z dobaviteljem.	Kontrola prejetega računa	>> navodilo N740-02 Obravnava prejetih računov	
Naročilo zaključimo ob poknjižbi računa v Navison.	Zaključitev naročila	račun	nabavni referent računovodstvo
Konec			

Vir: lastna konstrukcija.

Pri postopku ocenjevanja dobaviteljev ugotavljamo, da spremembe niso potrebne. Potrebno pa je spremeniti merila za ocenjevanje dobaviteljev materiala, saj je bilo ugotovljeno, da kakovost ni izločilni kriterij, kar ni v skladu s politiko podjetja.

Pri vsakem ponovnem ocenjevanju dobaviteljev postavimo kriterij kakovosti na prvo mesto. V primeru, da dobavitelj ne ustreza prvemu merilu, ga ne potrdimo. Temveč skušamo skupaj z dobaviteljem ugotoviti vzrok njegove slabe kakovosti. V primeru, da dobavitelj izpolnjuje izločitveni kriterij ga naprej ocenjujemo po merilih skupine A in če ne ustreza še po merilih skupine B (Tabela 6.3)

Tabela 6.3 Merila za ocenjevanje dobaviteljev strojne in programske opreme

	Pogoj za odobritev dobavitelja
Izločitveni kriterij število reklamacij ob prevzemu opreme (merilo se ne upošteva pri prvem ocenjevanju) manjše od 1%	Dobavitelj izpolnjuje navedeno meril
Merila A Proizvajalec uveljavljene blagovne znamke z neposredno dobavo Ekskluzivni dobavitelj (distributer ali zastopnik) za Slovenijo Sklep vodstva o izbiri dobavitelja	Dobavitelj izpolnjuje vsaj enega od navedenih meril
Merila B preteklo sodelovanje z dobaviteljem - vsaj 2-letno utečeno sodelovanje status dobavitelja - dobavitelj ima status distributerja, zastopnika ali preprodajalca plačilni pogoji - plačilni rok najmanj 30 dni, - ob avansnem plačilu dodatni popusti najmanj 1% frankatura - fco skladišče SRC.SI	Dobavitelj izpolnjuje vsaj 2 od navedenih meril.

Vir: lastna konstrukcija

Sam postopek reklamacije do dobavitelja ustreza. Potrebno pa je obveščati dobavitelje o njihovi kakovosti ob dobavi opreme in s tem vplivati na izboljšanje kakovosti. Z obveščanjem dobaviteljem ne mislim na reševanje reklamacij od primera do primera, temveč na to, da se dobavitelja enkrat letno z dopisom obvesti o neskladnostih, ki se pojavljajo ob prevzemu opreme. Z dopisom jih ne bi obveščali le o njihovih slabostih temveč tudi o njihovih kvalitetah.

V ta namen bi za lažje spremljanje izdelali bazo »Neskladnosti ob prevzemih opreme« v aplikaciji Lotus Notes. Podobna baza za servisne reklamacije dobavitelju že obstaja. Kar pomeni, da bi bila potrebna le ustrezna nadgradnja. V prihodnosti bi obe bazi lahko povezali s čimer bi dobili ustrezne informacije o kakovosti opreme.

Ugotavljamo pa, da pri postopku prevzem blaga ni navedeno kaj se zgodi z blagom, ki ne ustreza. Zato predlagamo dopolnitev postopka. (Tabela 6.4)

Tabela 6.4 Spremenjeni postopek prevzem blaga

Začetek			
Dobavitelj dostavi blago skupaj s spremno dokumentacijo (dobavnica, račun) neposredno, preko špediterja ali po pošti.	Prejem blaga	dobavnica	dobavitelj
Na osnovi dobavnice ali računa preverimo, skladnost s podatki z našega nabavnega naročila.	Kontrola količin		skladiščnik
Izvedemo vizualno kontrolo embalaranih proizvodov. Če je poškodovana embalaža, vizualno pregledamo vsebino. Če ocenimo, da bi poškodba lahko vplivala na delovanje izdelka, organiziramo preverbo delovanja izdelka v proizvodnji.	Vizuelna kontrola blaga		skladiščnik
V primeru ugotovljenih neskladnosti (vrsta blaga ne ustreza naročilu, odstopanje v količini, poškodba embalaže ali vsebine) izdelamo reklamacijski zapisnik. V primeru nejasnosti se pri izdelavi zapisnika skladiščnik posvetuje z nabavno službo.	Izdelava reklamacijskega zapisnika	reklamacijski zapisnik	skladiščnik
Glede na sklenjene dogovore o reševanju reklamacije blago po potrebi vrnemo.	Vračilo blaga		skladiščnik
Blago, ki ustreza prenesemo v skladiščne prostore in namestimo na ustrezna skladiščna mesta v skladu z navodili proizvajalca.	Skladiščenje blaga		skladiščnik
Prevzeto blago poknjižimo na zalogo.	Knjiženje	prevzemnica	skladiščnik
Konec			

Vir: lastna konstrukcija

6.3 Plan izboljšav

Glede na vse ugotovljeno lahko navedemo vse spremembe, ki jih planiramo izvesti. Ter termine, do katerega jih bomo spravili v delovanje. Planirane so naslednje spremembe:

- Določiti je potrebno odgovornosti med nabavo in vodji glavnih programov. Oziroma v nabavi postaviti odgovorne za glavne programe, ki sodelujejo z vodji programov.

- Glede na navedene spremembe je potrebno upravi podjetja predstaviti potrebo po novem kadru. Povečanje števila zaposlenih je planirano za letošnje leto. Glede na zastavljene spremembe in planirano povečanje zaposlenih predvidevamo njihovo strinjanje s predlogom Po postopku za pridobivanje kadrov izraziti potrebo po zaposlovanju, ter pridobiti nov kader. Navedene spremembe predvidevamo izvesti v dveh mesecih.

- Po pridobitvi novega kadra razdelitev dela v nabavi po programih. Kader nameravamo pridobiti iz podjetja, oziroma med študenti, ki opravljajo študentsko delo. S tem bomo skrajšali čas uvajanja. Zato načrtujemo, za njihovo uvajanje tri mesece (skupno torej pet mesecev).

- Glede na planirane spremembe pri nabavnih postopkih je potrebno spremembe realizirati v naslednjih dveh mesecih.

- Dobaviteljem je potrebno poslati dopis o njihovi kakovosti dobavljene opreme. Prvi dopis jim pošljemo v mesecu juliju na podlagi analiz o neskladnosti opreme za prvo polletje letošnjega leta.

- Glede na novo postavljen kriterij pri ocenjevanju dobaviteljev. Bomo novo ocenjevanje dobaviteljev izvedli predvidoma oktobra.

6.4 Predvideni rezultati in njihov vpliv na uspešnost podjetja

Z določitvijo odgovornosti med nabavo in vodji programov bomo dosegli večje zadovoljstvo zaposlenih. Prav prelaganje odgovornosti z enega na drugega, namreč velikokrat povzroča slabo voljo in nezadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih pa je ena temeljnih vrednot podjetja.

Razdelitev nalog v nabavi po programih vodi v izboljšanje partnerskega sodelovanja. Določene osebe bodo namreč pokrivala le program za katerega bodo odgovorne, ter se posvečale skupnemu iskanju rešitev za določene končne kupce. Lažje je tudi spremljati cene na tržišču, če nekdo pokriva en program ne pa vsak vse. Vse to vodi v pridobivanje boljših cen od največjih dobaviteljev, katere pokrivajo glavni programi podjetja. Boljše cene pa nam omogočajo pridobivanje večjega števila poslov, oziroma ustvarjanje večje razlike v ceni.

Prav tako obveščanje dobaviteljev o njihovi kvaliteti krepi partnersko sodelovanje. Dobavitelje namreč obvestimo kakšne so njihove dobave. Vendar ne ostanemo pri tem, v primeru prevelikih odstopanj pri prevzemu opreme skušamo skupaj poiskati vzrok za nastale napake in ga skupno odpraviti. S tem tudi dobavitelju pomagamo k ustvarjanju boljše kvalitete ter krepimo partnersko sodelovanje.

S postavitvijo izločitvenega kriterija pa smo postavili kriterij s katerim bomo izločili vse dobavitelje kateri ne dosežajo zastavljenega kriterija, niti z našo pomočjo ne. S tem bomo dosegli večjo kakovost vhodnih materialov kar pa vpliva na kakovost izhodnih izdelkov. Večja kakovost končnih izdelkov pa pogojuje večje zadovoljstvo končnih uporabnikov.

Spremembe postopkov so potrebne za doseganje vsega navedenega. Ustrezni postopki morajo namreč opisovati dejansko stanje. Z vsem navedenim delujemo v skladu s politiko kakovosti podjetja.

7 ZAKLJUČEK

Podjetje SRC.SI d.o.o. je hitro prilagodljivo in učinkovito podjetje z vizijo, ki se odraža v sistemski integraciji poslovnih in tehničnih rešitev. Želi biti prepoznavno po kakovosti storitev, izdelkov in rešitev.

Nabava podjetja SRC.SI d.o.o. predstavlja podporno funkcijo glavnim funkcijam podjetja, vendar z zagotovljeno kakovostjo vhodnih materialov pomembno vpliva na kakovost končnih izdelkov in s tem na zadovoljstvo končnih uporabnikov. Kar pa je ena temeljnih vrednot podjetja.

Z vidika standardov kakovosti pod obvladovanje nabave razumemo: obvladovanje dobaviteljev in obvladovanje postopka nabave.

Z obvladovanjem dobaviteljev mislimo na izbiro in ocenjevanje. Izbor pravega dobavitelja ni lahka odločitev. Prava odločitev podjetju zagotavlja konkurenčno prednost na globalnem in izredno konkurenčnem trgu.

V nalogi smo ugotovili, da postavljena merila za ocenjevanje dobaviteljev niso popolna, saj ne upoštevajo kakovosti dobavljenega materiala. Zato predlagamo dopolnitev meril za ocenjevanje dobaviteljev materiala, kjer kriterij kakovosti postavimo kot izključitveni kriterij na prvo mesto. V primeru, da dobavitelj ne ustreza prvemu merilu, ga ne potrdimo. Namen tega ni izključitev teh dobaviteljev, temveč izboljšanje kakovosti vhodnih materialov. Zato bomo poskušali skupno s takšnimi dobavitelji ugotoviti vzrok njegove slabe kakovosti, ter ga odpraviti.

Način sodelovanja z dobavitelji se namreč spreminja, konkurenčni pristop poslovanja vse bolj izginja. Uspešna podjetja si zelo prizadevajo za strateško povezovanje z dobavitelji, s katerim se dosegajo obojestranske koristi. Takšno podjetje je tudi SRC.SI d.o.o., ki se trudi s svojimi dobavitelji vzpostaviti partnerski odnos.

Boljše partnerske odnose z dobavitelji bomo lažje dosegali tudi z ustreznim številom kadra v nabavi. Tako bi namreč lahko spremenili organiziranost same nabave. Posamezni nabavni referenti bi pokrivali glavne programe podjetja, ter ožje sodelovali z vodji programov. Na ta način bi bili posamezniki odgovorni le za eno področje, kar omogoča boljši pregled in lažje delo. Vse to pa vodi tudi v večje zadovoljstvo samih zaposlenih.

Vse nabavne postopke imamo napisane v bazi SVK: Dokumenti v aplikaciji Lotus Notes. Glede na dejanske opise del, ki jih izvajamo v nabavi smo ugotovili odstopanje in pomankljivosti v postopkih: »Nabava splošno« in »Prevzem blaga«. Predvidevam, da je to posledica velike rasti podjetja in postopnega spreminjanja organizacije, ne pa posledica neupoštevanja navedenih postopkov. Navedena postopka bomo ustrezno spremenili.

LITERATURA

- Conti, Tito. 1997. *Samoocenjevanje družb*. Ljubljana: DZS.
- Gabrijelčič, Janez. 1995. *Od kakovosti k odličnosti (po poti organizacijskega razvoja)*. Novo mesto: Tiskarna Novo mesto – Dolenjska založba.
- Hamilton, Scott. 2004. *Managing your supply chain using Microsoft Navision*. New York: McGraw-Hill, Professional Publishing.
- Ishikawa, Kaoru. 1987. *Kako celovito obvladovati kakovost (Japonska pot)*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
- Kobeja, Boris. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil: znanstveni aparat*. Koper: Visoka šola za management.
- Kralj, Janko. 2001. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Križman, Vojko in Rajko Novak. 2002. *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
- Potočnik, Edvard. 1998. *ISO 9001: iz teorije v prakso*. Ljubljana: Taxus.
- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
- Tavčar, Mitja I. 1999. *Razsežnosti Strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Van Weele, Arjan J. 1994. *Nabavni management (Analiza, planiranje in praksa)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Završnik, Bruno. 2004. *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Žnidaršič, Janez, Silvo Seražin in Peter Polak. 1990. *Razumevanje kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

VIRI

- Kržan, Mojca. 2003a. *Postopek: Nabava splošno*. SRC.SI SVK: Dokumenti.
- Kržan, Mojca. 2003b. *Postopek: Ocenjevanje dobaviteljev*. SRC.SI SVK: Dokumenti.
- Kržan, Mojca. 2003c. *Merila za ocenjevanje dobaviteljev*. SRC.SI SVK: Dokumenti.
- Kržan, Mojca. 2003d. *Postopek: Prezem blaga*. SRC.SI SVK: Dokumenti.
- Kržan, Mojca. 2003e. *Reklamacija do dobavitelja*. SRC.SI SVK: Dokumenti.
- Kržan, Mojca. 2005. *Nabavno poročilo za leto 2004*. SRC.SI d.o.o.
- MIRS – Urad za meroslovje. *Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost*. <http://www.mirs.si/PRSPO/prspo.htm>, 16.4.2005.

- Slovenski standard SIST ISO 9000: sistemi vodenja kakovosti – osnove in slovar.* 2002.
Ljubljana: SIST.
- Slovenski standard SIST ISO 9001: sistemi vodenja kakovosti – zahteve.* 2000.
Ljubljana: SIST.
- SIQ, *Poročilo o presoji podjetja SRC.SI d.o.o.*, 2004.
- SRC.SI d.o.o.. 2001a. *Politika kakovosti SRC.SI d.o.o.*. SRC.SI SVK: Dokumenti.
- SRC.SI d.o.o.. 2001b. *Poslovník kakovosti SRC.SI d.o.o.*. SRC.SI SVK: Dokumenti.
- SRC.SI d.o.o.. 2005a. <http://www.src.si/podjetje/kdosmo/default.asp>, 6.5.2005.
- SRC.SI d.o.o.. 2005b. *Odgovornost*,
<http://www.src.si/podjetje/kdosmo/odgovornost.asp>, 6.5.2005.
- SRC.SI d.o.o.. 2005c. *Panoge – Finančne institucije*,
<http://www.src.si/panoge/financneinstitucije.asp>, 6.5.2005.
- SRC.SI d.o.o.. 2005d. *Panoge – Gospodarstvo*,
<http://www.src.si/panoge/gospodarstvo.asp>, 6.5.2005.
- SRC.SI d.o.o.. 2005e. *Panoge – Javna uprava*,
<http://www.src.si/panoge/javnauprava.asp>, 6.5.2005.
- SRC.SI d.o.o.. 2005f. *Panoge – Telekomunikacija in logistika*,
<http://www.src.si/panoge/telekomunikacijalogistika.asp>, 6.5.2005.
- SRC.SI d.o.o.. 2005g. *Panoge – Zdravstvo*, <http://www.src.si/panoge/zdravstvo.asp>,
6.5.2005.
- SRC.SI d.o.o.. 2005h. *Strokovnost*, <http://www.src.si/podjetje/kdosmo/strokovnost.asp>,
6.5.2005.
- SRC.SI d.o.o.. 2005i. *Vizija*, <http://www.src.si/podjetje/kdosmo/vizija.asp>, 6.5.2005

