

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ANALIZA NABAVNE SLUŽBE V
PROIZVODNEM PODJETJU

KLAVDIJO KRŽIŠNIK

KOPER, 2009

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

ANALIZA NABAVNE SLUŽBE V
PROIZVODNEM PODJETJU

Klavdijo Kržišnik

Koper, 2009

Mentor: viš. pred. mag. Armand Faganel

POVZETEK

V nalogi je podan pregled organizacije in delovanja nabavne službe v proizvodnem podjetju. Po spoznanju, da je z ustrezno organizirano nabavo mogoče vplivati na zmanjševanje stroškov in s tem soustvarjati rezultat poslovanja podjetja, nabavna služba dobiva vse več odgovornosti in posledično pooblastil znotraj organizacije. Obravnavani so vsi najbolj pomembni dejavniki, usmeritve in strategije v analiziranem nabavnem procesu. Ugotovljena je enakovredna vloga procesa nabave z drugimi poslovnimi procesi. S podanimi ugotovitvami je bila postavljena dobra osnova za definiranje sprememb in izboljšav za povečanje učinkovitosti in efektivnosti procesa nabave.

Ključne besede: proces nabave, partnerstvo, dobavitelj, strategija, ocenjevanje dobavitelja, reklamacije, kakovost, analiza, razvoj, proizvodni program

SUMMARY

This Bachelor thesis is giving you the summary of organisation and purchasing department activity in a productive company. Recognizing that suitable organized purchase might influence on lowering the costs and so participate in business company's results, the purchasing department is getting more and more responsibilities and authorities as well inside the company itself. All most important factors, guidance and strategies in analyzing purchasing process are treated in the issue. The process of purchasing is equal to other business processes is being estimated. A good foundation for defining changes and improvements for enlarging the efficiency and effectiveness of purchasing department processing has been established in the work.

Key words: purchasing process, partnership, supplier, strategy, supplier evaluation, claims, quality, analysis, development, production program

UDK: 658.7(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela	1
1.3	Metode za doseganje ciljev diplomskega dela	2
1.4	Omejitve in predpostavke pri obravnavanju problema	2
2	Teoretične osnove.....	3
2.1	Definicija nabave.....	3
2.2	Nabava kot del poslovnega procesa	3
2.3	Vloga in pomen nabave v proizvodnem podjetju.....	5
2.4	Strategija nabave	7
2.4.1	Nabavne strategije.....	7
2.4.2	Oblikovanje strategije	8
2.4.3	Odnosi z dobavitelji	9
2.5	Cilji nabave	10
3	Predstavitev družbe Hidria Rotomatika, d. o. o.	13
3.1	Predstavitev družbe	13
3.2	Razvoj družbe.....	13
3.3	Hidria Rotomatika, d. o. o., danes	14
3.3.1	Poslovne enote in delitev proizvodnega programa	15
3.3.2	Podpora proizvodnji.....	16
3.3.3	Razvojni centri	16
3.4	Poslanstvo in vizija.....	16
3.5	Strateške usmeritve.....	17
3.6	Strategija in politika družbe	17
4	Nabavna funkcija v družbi Hidria Rotomatika, d. o. o.....	19
4.1	Proces nabave	19
4.1.1	Strategija procesa nabave.....	20
4.1.2	Cilji procesa nabave	20
4.1.3	Ocenjevanje doseganja ciljev.....	21
4.1.4	Letno planiranje obsega nabave.....	21
4.1.5	Informacije za nabavo.....	22
4.2	Dobavitelji.....	22
4.3	Izbira in prva ocena sposobnosti dobavitelja	22
4.3.1	Aktiviranje potreb	22
4.3.2	Analiza ponudb	23
4.3.3	Naročanje vzorcev	23
4.3.4	Pregled in potrjevanje vzorcev.....	23
4.3.5	Viri odobreni s strani kupca	24

4.4	Periodično ocenjevanje dobavitelja.....	24
4.4.1	Cilji sistema periodičnega ocenjevanja.....	24
4.4.2	Izdelava seznama dobaviteljev za ocenjevalno obdobje.....	24
4.4.3	Opis postopka.....	25
4.4.4	Razvrstitev dobaviteljev.....	28
4.4.5	Razvoj sistema vodenja pri dobaviteljih.....	29
4.5	Naročanje	29
4.6	Overjanje nabavnih proizvodov	30
4.7	Realizacija nabave.....	30
4.8	Reklamacije dobaviteljem	31
4.8.1	Vrste reklamacij	32
4.8.2	Postopki reševanja reklamacij.....	32
5	Predlogi za izboljšave	33
5.1	SPIN analiza.....	33
5.2	Predlogi	34
5.2.1	Kadri	34
5.2.2	Skupna nabava	34
5.2.3	Reorganizacija.....	35
5.2.4	Razvojne povezave z dobavitelji in skupni razvojni projekti	35
5.2.5	Nabava na LCC.....	36
5.2.6	Novi poslovni modeli.....	36
5.2.7	Razvoj novih nabavnih virov	37
6	Sklep.....	39
	Literatura	41
	VIRI	41
	Priloge.....	43

PONAZORILA

Slika 3.1	37 let razvoja družbe Hidria Rotomatika, d. o. o.	14
Slika 3.2	Organizacija družbe Hidria Rotomatika, d. o. o.	15
Slika 3.3	Certifikacijski znaki za sisteme vodenja.....	18
Slika 3.4	Shema komunikacijskih poti.....	18
Slika 4.1	Diagram poteka procesa nabave	19
Slika 4.2	Zgradba ocene sposobnosti dobavitelja	26
Slika 4.3	Realizacija nabave	31
Tabela 4.1	Ocena kakovosti dobavitelja	26
Tabela 4.2	Ocena točnosti dobav	27
Tabela 4.3	Ocena konkurenčnosti.....	27
Tabela 4.4	Ocena servisa	28
Tabela 4.5	Kriteriji za razvrstitev dobaviteljev	28
Tabela 3.1	Proizvodni program Hidira Rotomatika, d. o. o.....	15
Tabela 5.1	SPIN analiza.....	33

KRAJŠAVE

HR	Hidria Rotomatika, d. o. o.
JV	Joint Venture
LCC	Leading Cost Countries
SPE	Strateška poslovna enota
PE	Poslovna enota
HIK	Hidria inštitut klima
HIMIT	Hidria Inštitut za materiale in tehnologije
ltd	in tako dalje
SMART	specific, measurable, agreed, realistic, timebount
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
oz.	oziroma
tj.	to je
BDP	Business development plan
QA	Quality Assurance
CIP	Cost Improvement Program
AI	avtomobilska industrija
LME	London Metal Exchange
B2B	Be to Be
SPIN	Analiza prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in nevarnosti
TPP	Tehnično prevzemni pogoji

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Pospešen razvoj in vse krajši življenjski cikli proizvodov in storitev narekujejo vse večjo odgovornost nabavnim službam pri izbiri dobaviteljev za zagotavljanje hitre in kakovostne nabavne verige. Združitve in nakupi oz. prevzemi narekujejo velike nabavne volumne na različnih področjih. Korporativna in multinacionalna podjetja so resno pristopila k projektu profesionalizacije nabavne službe in zagotavljanju storitev najvišje kakovosti.

Predsedniki uprav podjetji po celem svetu se strinjajo, da je na področju delovanja nabavne službe potrebno narediti nekaj več. Na podlagi A. T. Kearney - eve ocene kakovosti v celostni nabavi iz leta 2004 (A. T. Kearney 2004), se pričakuje dvig celostne nabave nad njeno dosedanjo vlogo. Bolj kot osredotočenost na zniževanje stroškov, vidijo največji izziv celostne nabave v zaježitvi cen na nabavnem trgu.

Glede na razvrstitve in različne vplive obstajata dva segmenta nabave, strateška nabava (angl. sourcing) in operativna nabava (angl. purchasing). Oba segmenta skupaj sestavljata celostno nabavo (angl. procurement), ki vsebuje nabavljanje, oskrbovanje, pridobivanje in posredovanje.

Med vplivnimi dejavniki, ki so pomembni za uspešnost in načine merjenja uspešnosti nabavne funkcije, je odnos vodstva HR do vloge in pomena nabavne funkcije. Posebno zanimiv vidik našega proučevanja bo povezan s pričakovanji vodstva v povezavi s poslovanjem nabavne funkcije. Praktični primeri kažejo, da na uspešnost nabavne funkcije in na razlike v pristopih k merjenju njene uspešnosti bolj kot posebne značilnosti podjetja, vplivajo notranji dejavniki, kot so razlike v načinih vodenja, organiziranosti nabave in njene odgovornosti.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen diplomskega dela je analiza sedanjega delovanja nabavne službe v podjetju HR ter priprava predlogov za izboljšave procesov in organiziranosti nabavne funkcije.

Cilji teoretičnega dela naloge:

- predstaviti teoretična izhodišča delovanja nabavne službe,
- raziskati procese in delovanje nabavne službe.

Cilji empiričnega dela naloge:

- predstaviti podjetje HR
- analizirati delo nabavne službe v podjetju,
- preučiti nabavne službe kot enega izmed členov procesov realizacije proizvoda,

- ponuditi predlog organiziranosti centralizirane nabave z vidika najnižjih stroškov ob pravih in pravočasnih dobavah ter minimalnih zalogah.

1.3 Metode za doseganje ciljev diplomskega dela

Postopek analize nabavne funkcije v podjetju temelji na spoznanjih, predvidevanjih, analizah in stališčih raznih avtorjev kot tudi zaposlenih v podjetju, ki so del nabavne verige. Preučil sem sedanje stanje nabavne funkcije in možne izboljšave oziroma spremembe, ki bi izboljšale učinkovitost nabavne verige.

V okviru teoretičnega dela naloge sem uporabil naslednje metode:

- metoda deskripcije, s katero sem opisoval procese in dejstva v zvezi z nabavno službo,
- metoda klasifikacije, s katero sem definiral pojme,
- metoda kompilacije, s pomočjo katere sem povzel stališča in spoznanja avtorjev,
- metoda komparacije za primerjavo dela različnih avtorjev oziroma prakse drugih podjetij.

V empiričnem delu je bila uporabljena metoda poslovne raziskave, osredotočene na nabavno funkcijo, oziroma na nabavne procese v HR. Za analizo obstoječega stanja v podjetju je bil s pomočjo metode analize vsebin dostopnih dokumentov uporabljen analitični pristop, tj. deduktivna metoda.

1.4 Omejitve in predpostavke pri obravnavanju problema

Izkušnje in široka baza podatkov na področju nabavne službe so mi omogočile kompleksen pregled obravnavanega področja. S primerjavo teoretičnih stališč in primerov dobre prakse sem prišel do zaključkov, ki bi nabavni proces v podjetju naredili fleksibilnejšega ter predvsem še učinkovitejšega.

Zaradi varstva posameznih podatkov in vsebine same naloge nisem naletel na omejitve, ki bi pomembneje vplivale na vsebino naloge ter cilje, ki sem si jih zadal z obravnavanjem izbrane teme.

2 TEORETIČNE OSNOVE

2.1 Definicija nabave

Zuckerman (2002, 2) meni: »Podjetja ne smejo ignorirati pomembnosti nabave, če želijo preživeti.« Tako ima v proizvodnem podjetju nabava nalogo, da priskrbi podjetju vsa potrebna sredstva za proizvodnjo, ki je potrebna za izvršitev načrta.

V nabavi se v praksi in teoriji uporabljajo številni pojmi, katerih pomen ni natančno opredeljen. Pojmi kot so management oskrbe, nabave, dobave in logistike, se uporabljajo različno.

Van Weele (1998, 29) si nabavo tolmači kot: »Pridobivanje dobrin in storitev, potrebnih za delovanje, vzdrževanje in izvajanje osnovnih in pomožnih dejavnosti, po najugodnejših pogojih pri zunanjih virih.«

Po tej definiciji nabavna funkcija zajema odgovornost za opravila katerih namen je:

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

Nabavo pojmuje ožje in širše. Nabava v ožjem pomenu je nakup materiala po dogovorjeni ceni na določenem trgu. V širšem pomenu, pa obsega nabava poleg samega nakupa, predvsem še naslednje dejavnosti: raziskovanje nabavnega trga, načrtovanje nabave, oblikovanje nabavne politike, sklepanje nabavnih dogovorov, količinski in kakovostni prevzem materiala, skladiščenje, analiziranje in evidentiranje nabavnih poslov (Potočnik 2002, 26).

Nabava je funkcija, ki je odgovorna za pridobivanje opreme in materialov z nakupi, najemi in drugimi zakonitimi sredstvi, za dobave in storitve, ki jih zahtevajo in uporabljajo v proizvodnji (Lysons 1996, 1).

2.2 Nabava kot del poslovnega procesa

V osemdesetih letih so podjetja ustvarjala konkurenčne prednosti z lastno kakovostjo poslovanja, s sodelovanjem in obvladovanjem vseh poslovnih aktivnosti v verigi vrednosti. Poslovni modeli klasičnega industrijskega in storitvenega podjetja, ne glede na velikost, so temeljili predvsem na principih množične proizvodnje, optimizacije lastnih virov in notranjem obvladovanju poslovnih procesov ter stroškov.

Šele druga polovica osemdesetih je razvojno filozofijo podjetij temeljito spremenila. Podjetja se vse bolj decentralizirajo, notranje postajajo vse bolj fleksibilna. Obvladovanje poslovnih procesov postane veliko bolj sistematično in specializirano, predvsem pa se zmanjšujejo pretočni časi, hitrost in točnost dobav, prodajne poti in trženje postajajo bolj neposredno, usmerjeno h kupcem in poslovnim partnerjem. Nenadoma so menedžerji ugotovili, da izvajanje vseh aktivnosti v verigi vrednosti ni optimalno (Gay in Essinger 2000 v Kovač 2006).

Sodobno razumevanje trženja zahteva drugačno vlogo nabave in pomen nabavne funkcije, drugačen pomen nabavnega procesa in dobaviteljev kot deležnikov (partnerjev), strateško obravnavanje nabave in celovito obravnavo ekonomske učinkovitosti podjetja. Tradicionalna menedžerska teorija je nabavo pogosto obravnavala kot del proizvodne funkcije, ali pa ji je namenila zgolj obrobno vlogo v okviru tradicionalnega razumevanja trženja. Nabavo je pogosto obravnavala kot taktično in operativno funkcijo, namesto da bi nabavo razumela kot pomembno strateško dejavnost, ki ima dolgoročen pomen (Zenz 1994 v Kovač 2005). Toda sodobni tržni in poslovni procesi so povzročili:

- da so začeli naraščati stroški nabave virov v vrednosti končnega izdelka,
- da so podjetja začela zniževati stroške in povečevati vrednost izdelkov s pomočjo kakovosti, ki pomeni celovito obvladovanje poslovnih procesov,
- da so nabavni viri postali relativno omejeni in da narašča konkurenca na globalnem trgu, ki vedno bolj upošteva tudi naravovarstvene omejitve,
- da so tržni cikli izdelkov manjši, proizvodnja je bolj razdrobljena, povečuje se število komponent in različic proizvodov,
- da so podjetja vedno bolj usmerjena k odločitvi »narediti ali kupiti«, pri čemer se širi prostor dodelavnih poslov.

Danes podjetja v nabavnem menedžmentu del nabavnih aktivnosti srednjeročno ali dolgoročno izločajo in prenašajo na druge poslovne nosilce, ki so zunanja in ekonomsko neodvisna podjetja. Podjetja se v procesih racionalizacije poslovnih procesov in optimiranja verige vrednosti odločajo za tri temeljne procese :

- reinženiring kot obliko strateške prenove poslovnih procesov,
- poslovno prestrukturiranje z vidika racionalizacije procesov (downsizing),
- prenos poslovnih aktivnosti in virov na zunanje izvajalce (outsourcing).

Izločanje aktivnosti v nabavnem menedžmentu pomeni, da podjetje del nabavnih aktivnosti prenese na drugo zunanje podjetje. Tako se osredotoči na lastne ključne dejavnosti, ki jih razume kot svoje konkurenčne sposobnosti (core activity) in jih obvladuje bolje od drugih podjetij. To so aktivnosti, ki prinašajo visoko dodano vrednost, visoke donose, trden tržen položaj in so dolgoročno povezana z zadovoljstvo

kupcem. Ključne aktivnosti so tiste, ki jih podjetje v okviru verige vrednosti najbolj obvladuje. Druge aktivnosti v verigi vrednosti pa izločajo in predajo drugim specializiranim izvajalcem, za katere je izločena dejavnost na drugi strani ključna aktivnost, kjer dosega svoje konkurenčne prednosti z vidika boljše tehnologije, kakovosti in poslovne učinkovitosti (Porter 1990 v Kovač 2006).

Če torej želimo odgovoriti na vprašanje, kaj izločiti, moramo najprej razlikovati temeljne (ključne) in mejne aktivnosti. Dele poslovnih procesov lahko rangiramo glede na pomembnost, ki jo imajo z vidika opravljanja poslovnih procesov in prispevka k dodani vrednosti. Aktivnosti potekajo od središčnih (osrednje konkurenčne prednosti) do podpornih in na kraju do obrobnih ali izločilnih aktivnosti.

Veriga vrednosti in njene aktivnosti:

- ključne aktivnosti,
- podporne aktivnosti,
- obrobne aktivnosti,
- ločilne aktivnosti,
- izločilne aktivnosti.

Ključne aktivnosti so torej opredeljene v strateških dokumentih in veljajo kot izhodišče poslovnega modela in so vpete v celotni poslovni sistem. To so vezni členi, ki združujejo vse obstoječe aktivnosti in sisteme v podjetju in omogočajo ter spodbujajo razvoj družbe. Hkrati v okviru analize vrednosti lahko pokažemo, da jih izvajamo z lastnimi viri in da s tem dosegamo večjo dodano vrednost kot tekmeci. To pomeni, da jih izvajamo bolje in cenejše od svojih konkurentov (Elsdon 2003 v Kovač 2006).

Predpostavimo, da je nabava aktivnost, ki jo lahko uvrstimo med ločilne in izločilne aktivnosti. To pomeni, da del nabavnih aktivnosti prenesemo na druge zunanje izvajalce, ker bo zunanje izvajanje aktivnosti znižalo stroške in omogočilo uspešnejše poslovanje družbe. Vendar, ko sklepamo pogodbe z zunanjimi izvajalci, moramo neprestano nadzirati kakovost izvajanja njihovih aktivnosti in skupnih dogovorov. To je povezano z nastajanjem tako imenovanih transakcijskih stroškov ali stroškov menjave. Izločanje dejavnosti torej povzroča dodatne stroške, stroške izločanja dejavnosti.

2.3 Vloga in pomen nabave v proizvodnem podjetju

Vlogo nabave v proizvodnem podjetju je potrebno najprej definirati s stališča samega pomena in omejitev. Samo kadar je njena vloga v poslovnem sistemu ustrezno začrtana, bosta lahko nabava in s tem tudi management nabave optimalno prispevala k uresničitvi poslovnih ciljev.

Brez dvoma se je vloga in odgovornost nabave v zadnjem obdobju izredno povečala, posebno na področju sprejemanja odločitev. V času hitrih in zapletenih

procesov na trgu, so spremembe v nabavnih odločitvah ključnega pomena za sedanje in prihodnje konkurenčne prednosti podjetja (Završnik 2000, 12).

Nabava je poleg proizvodnje in prodaje najpomembnejša poslovna funkcija v proizvodnih podjetjih. Njena temeljna naloga je preskrba podjetja s surovinami, storitvami, energijo, orodji in napravami.

Nobeno proizvodno podjetje ne more poslovati brez navedenih materialnih prvin proizvodnje. Za poslovni uspeh podjetja pa ni pomembno le, da razpolaga s primerno količino materiala, ampak tudi to, da je material ustrezne kakovosti, kupljen po primerni ceni in tudi pravočasno na voljo (Potočnik 2002, 23).

V zadnjih letih se nabava v podjetjih spreminja, kar se kaže v čedalje večjem zanimanju managerjev in nabavnega osebja v proizvodnih podjetjih za to dejavnost. Če upoštevamo finančna sredstva, ki so ponavadi povezana s pripravo in uresničevanjem nabavnih odločitev, ni to nič nenavadnega. Gospodarna in učinkovita nabavna funkcija lahko veliko pripomore k uspešnosti podjetja (Van Weele 1998, 11).

Pomen nabave v podjetju narašča z njenim prehodom od transakcijske prek komercialne k strateški funkciji. Kolikor bolj se nabava vključuje v strateško načrtovanje, toliko večja bo njene vloge pri učinkovitosti in uspešnosti celotnega poslovanja.

Potočnik (2002, 23) to prikazuje na treh ravneh:

- Pomen nabave narašča, če se skrajšujejo življenjski cikli končnih izdelkov.
- Pomen nabave se izjemno poveča, kadar podjetje posluje na hitro spreminjajočih nabavnih trgih.
- Nabava je pomembna v vseh podjetjih, kjer predstavlja nabava materiala velik delež celotnega prihodka.

Zaradi izboljšav pri razvoju izdelkov se je v številnih podjetjih pokazala potreba po spreminjanju odnosov do dobaviteljev, tako da bi za razvoj izdelkov potrebovali manj časa, prešli na dobavo ob pravem času in brez napak (Potočnik 2002, 24).

Za nabavo so značilne stalne spremembe in izzivi. Nabava in nabavni management ni mesto za statične ampak le za dinamične profesionalce. Nabava se kot poslovna funkcija v podjetju sooča z drugimi funkcijami in hkrati pridobiva na vplivu v organizacijski strukturi, ki daje usposobljenemu kadru na področju marketinga kot celote ter specifično usposobljenemu nabavnemu kadru večjo vlogo pri sprejemanju poslovnih odločitev. To pa pomeni, da je nabava strateško pomembna za podjetje (Završnik 2000, 7).

Položaj nabave v podjetju določajo organizacijski in vplivni dejavniki. Med organizacijske ali strukturalne prištevamo naziv vodja nabave, komu je vodja nabave podrejen, kolikšna je njegova plača v primerjavi z vodji drugih poslovnih funkcij itd. Vplivni dejavniki pa so zlasti odnos vodstva podjetja do nabave, kolikšni so letni izdatki

za nabavo, kako pomembna je učinkovita nabava za konkurenčno sposobnost podjetja itd.

Prepoznavanje pomena nabave na trgu je odvisno od institucij, ki vzpodbujajo razvoj »profesionalnega« nabavljanja, raziskovalnega dela na področju nabavnih in logističnih procesov ter teoretičnega izobraževanja in praktičnega strokovnega usposabljanja zaposlenih v nabavi (Potočnik 2002, 23).

Možno je celo, da je nabavna funkcija pomembnejša od prodajne funkcije, kar je mogoče utemeljevati z dejstvom, da sta obe funkciji usmerjeni na trg, položaj na enem ali drugem trgu pa neposredno narekuje večjo oziroma manjšo pomembnost ene ali druge poslovne funkcije (Lohrberg 1978, 38).

2.4 Strategija nabave

Pri oblikovanju strateški odnosov z dobavitelji razlikujemo strateško, taktično in izvedbeno raven odgovornosti, pooblastil in nalog nabavne funkcije.

Strateška raven se nanaša na koncept in poslovni model razumevanja nabavnega marketinga. Taktična raven pomeni izbiro dobaviteljev, pogajanje in oblikovanje dolgoročnih pogodb, spremljanje in vrednotenje dobaviteljev glede na dogovore, standardizacija nabavnih materialov in procesov, neprestano izboljševanje sodelovanja z dobavitelji in podobno. Izvedbena raven pa je povezana s kratkoročnim naročanjem, vsakodnevnim komuniciranjem z dobavitelji, usklajevanjem izvedbenih aktivnosti in podobno (Van Welle 2002).

Če razumemo sodobno podjetje kot partnersko družbo (stakeholder company) in sodobno tržno družbo kot partnerski sistem (stakeholder system) s prevladujočo vlogo deležnikov (customer capitalism), potem lahko v njenem okviru razvijemo nabavo kot sestavni del kompleksnega razumevanja marketinga:

- marketing povezav govori o strateških povezanosti ekonomskih subjektov na nabavni trgih,
- transakcijski marketing razlaga, da ja nabava del uravnotežene presoje zahtev in možnosti med odjemalcem in dobaviteljem,
- strateški marketing nabave pomeni, da je v pogojih omejenosti virov nabavnega trga eden od faktorjev konkurenčnosti in poslovne uspešnosti.

2.4.1 Nabavne strategije

Do sedaj smo predpostavljali, da so sooblike partnerskega odnosa, aktivnosti in sredstev, ki jih partnerji vlagajo v medsebojna razmerja, najvišja in najbolj zaželeno oblika nabavnega menedžmenta. Partnerski in dolgoročni odnos med kupcem in dobaviteljem vodi do izenačevanja moči partnerjev na trgu in v medsebojnih odnosih in do oblikovanju skupnih sinergijskih učinkov. Dejansko več kot polovico dohodka

podjetja uresničujejo s takšnimi razmerji (Lyons 2000 v Kovač 2005). Toda kako naj ravna podjetje, ko nastopijo prvi problemi in težave pri nabavnem menedžmentu? Običajno lahko pri tem oblikujejo tri tipe strategij:

1. defenzivno strategijo,
2. adaptacijsko strategijo,
3. proaktivno strategijo.

Defenzivna strategija pomeni, da partnerji pri prvem nastopu problemov najprej želijo problem minimizirati ali ga celo prikrivajo (problem obstrukcije). Drugi korak je običajno povezan s prizadevanji, da problem rešujejo z minimalnimi popravki in porazdelitvijo stroškov. Tako partnerji za vsako ceno želijo ohraniti status quo.

Adaptacijska strategija pomeni, da partnerji najprej realno ocenijo stanje, stopnjo konfliktnosti interesov in predlagajo rešitve, ki pomenijo jasno prevzemanje odgovornosti na petih temeljnih ravneh (individualna, zakonska, komunikacijska, etična, družbena odgovornost).

Proaktivna strategija pomeni, da z vnaprejšnjim delovanjem predvideva morebitne težave in jih odpravlja še preden lahko nastopijo. Takšno proaktivno delovanje vključuje izobraževanje, redno srečevanje z dobavitelji, tečaji za ponazoritev morebitnih nepravilnosti na izdelkih, dobaviteljski dnevi kot del poslovnega protokola i podobno. Dobavitelji so enostavno »podaljšana« organizacija podjetja.

2.4.2 Oblikovanje strategije

Oblikovanje strategij je podobno kot oblikovanje ciljev podjetja. Najprej je potrebno zgraditi strategijo podjetja kot celoto, na njeni osnovi oblikovati poslovno strategijo in kot zadnja stopnja je oblikovanje funkcijskih strategij po poslovnih funkcijah. V celoviti strategiji podjetja se mora najvišje vodstvo opredeliti do strategije treh dejavnikov, ki najbolj vplivajo na položaj podjetja na trgu: ciljni kupci, konkurenti in dobavitelji.

Število nabavnih strategij je veliko, med seboj se razlikujejo v največji meri glede na dejavnike, ki jih opredeljujejo in v manjši meri glede na nabavno področje, ki ga pokrivajo. Z razvojem nabavne funkcije in večanjem njenega pomena na strateškem nivoju podjetja so se spremenile in razvile na višji nivo tudi nabavne strategije. Iz tradicionalnega pristopa zniževanja cen se je težišče nabavnih strategij, skladno s spreminjanjem poslovnih strategij, razširilo tudi na področje kakovosti, prilagodljivosti dobaviteljev, na področje prispevanja zniževanja stroškov in pospeševanja inovativnosti s strani dobavitelja.

Van Welle (2002, 149) navaja štiri osnovne strategije:

- Strategija partnerstva: njen cilj je vzpostaviti partnerski odnos, ki temelji na odprtih kalkulacijah, skupnem sodelovanju, usklajevanju in dogovarjanju.

Kupec in dobavitelj skupaj izvajata procese nenehnega izboljševanja in zniževanja stroškov. Taka oblika sodelovanja vodi v smeri, ko s časom meje med različnimi podjetji zbledijo. Dobavitelji, s katerimi podjetja gradijo partnerske odnose, so skrbno izbrani in so običajno najboljša podjetja na svojem področju. S stabilnim poslovanjem in odličnim delovanjem vseh poslovnih funkcij.

- Strategija konkurenčnih ponudb: odnosi z dobaviteljem v tem primeru običajno niso dolgotrajni, cena se oblikuje na osnovi pridobivanja konkurenčnih ponudb. Podjetje doseže najnižjo možno ceno ob določenem nivoju kakovosti in zanesljivosti dobave. Že majhni prihranki pomenijo vrednosti zaradi velikih količin, zato je ta strategija primerna, da se izvaja na nivoju centralne nabavne funkcije v primeru podjetja z več poslovnimi enotami.
- Strategija zagotovitve stalnosti dobav: cilj te strategije je zagotovitev stalnosti dobav za tiste materiale, ki pomenijo ozko grlo pri dobavah in proizvodnji, če je potrebno tudi z dodatnimi stroški. Strategija zajema tudi aktivnosti iskanja novih dobaviteljev in alternativnih materialov, da se zmanjša odvisnost podjetja od posameznega dobavitelja. Analiza tveganja nabave je sestavni in redni del izvajanja te strategije.
- Strategija sistemskih pogodb: cilj te strategije je zmanjševanje administrativnih in logističnih stroškov in poenostavljanja (standardizacije in avtomatiziranje) postopkov naročanja in dobav. Naloge nabavne funkcije pri izvajanju te strategije je tudi standardiziranje različnih materialov in zmanjševanja števila dobaviteljev.

Na izbiro nabavne strategije vplivajo tudi razmere v panogi, v kateri se nahaja podjetje, nabavni trg, velikost in vpliv dobavitelja, vrste nabavnega materiala in razmerje v okolju. Strategije nabavnega trga podjetjem dopuščajo odločitev ali bodo nabavljala na lokalnem trgu ali bodo svojo nabavno delovanje razširila na globalni nivo. Strategije, ki so povezane z velikostjo in vplivom dobavitelja, pa vodijo v smeri zmanjševanja odvisnosti podjetij od posameznih dobaviteljev.

Podjetje tudi ne more imeti ene same strategije. Skozi obdobja se nabavne strategije za posamezne materiale ali dobavitelje zaradi spremenjenih dejavnikov in spremenjenih okoliščin tudi spreminjajo in prilagajajo.

2.4.3 Odnosi z dobavitelji

Odnosi z dobaviteljem so izhodišče nabavnega marketinga in eden izmed najpomembnejših delov celotnega nabavnega menedžmenta. S teoretskega vidika gre pri nabavi za vzajemno povezavo (dobavitelj-odjemalec) in čisti menjalni odnos vrednosti (princip ekvivalentne menjave vrednosti – protivrednosti med dobaviteljem in

odjemalcem) (Gummesson 1995 v Kovač 2005). Transakcija je merljiva v denarnih enotah (stroški/prihodki), hkrati pa vsebuje širši krog koristi in tveganj, ki vsebujejo domneve o zaupanju, varnosti, težnji k sodelovanju, soodgovornosti, enakopravnosti pri doseganju dobička, uspešnosti, konkurenčne prednosti in podobno. Tradicionalni tržni pristop med dobaviteljem in odjemalci temelji na protislovnosti interesov (antagonistični pristop), sodobni pristop na temelju vzajemnosti interesov pa upošteva predvsem skupne cilje in koristi (win-win pristop) Med partnerji v poslovnem procesu se oblikuje usklajen in razumevajoč odnos, ki je povezan s skupnimi obveznostmi, odgovornostmi, vlaganji in koristi oziroma strategijo skupnega oblikovanja vrednosti.

Kooperativno vedenje med ekonomskimi subjekti (Bazerman 2002 v Kovač 2005) temelji na petih temeljnih spoznanjih:

- kooperativnost pomeni spodbujanje lojalnosti med menjalnimi partnerji,
- partnerji se odrekajo kratkoročnim izbiram na račun dolgoročnih koristi,
- partnerji pri tveganih akcijah nastopajo soodgovorno in preudarno,
- povezovanje predpostavlja tudi delitev ustreznih vrednot in moralnih zavez,
- komuniciranje vključuje tudi oportunistično vedenje in reševanje konfliktov.

Partnerji morajo biti prepričani, da stalni povezovalni odnosi med njimi, predpostavljajo jamstvo za sodelovanje. Dejansko vsi udeleženci v povezovalnem razmerju identificirajo svoj prispevek, ga vrednotijo in obravnavajo kot rezultat povezovanja. Pri tem je ključnega pomena medsebojno zaupanje, prepričanje, da vsi partnerji v menjalnem odnosu ravnajo odgovorno drug do drugega. Zaupanje pomeni, da je vsak partner v medsebojnem odnosu prepričan, da je nasprotna stran vredna zaupanja. To pomeni, da bo njeno ravnanje pošteno, odgovorno in da bo pri tem ravnala tako, da bo koristila drugemu partnerju oziroma da ne bo ob nepričakovanih dogodkih ravnala v škodo druge stranke. Zaupanje je skratka temelj lojalnosti med partnerjema v menjalnem razmerju med dobavitelji in odjemalci.

2.5 Cilji nabave

Cilji nabavne funkcije morajo biti usklajeni s cilji vseh funkcij v podjetju s cilji podjetja kot celote. Samo tako lahko nabava posluje optimalno in je le tako najbolj koristna v podjetju.

Završnik (2000, 12) navaja naslednje osnovne cilje nabave:

- Preskrba vseh porabnikov v podjetju z ustreznimi količinami in kakovostjo potrebnega materiala ob planiranih časovnih terminih.
- Kupovati konkurenčno in pametno. Kupovati konkurenčno pomeni vzdrževanje moči ponudbe in povpraševanja, ki ureja cene in razpoložljivost

materiala. Pametno kupovanje pomeni stalno iskanje boljšega materiala, ki prinaša najboljšo kombinacijo cene, kakovosti in storitev.

- Dosegati najboljšo kombinacijo cene, kakovosti in dobave. To so trije faktorji, ki vplivajo na naročilo: najprej kakovost, nato dobava in šele zadnja cena.
- Minimiziranje izgub, ki se nanašajo na zaloge, ki pa so lahko rezultat stroškov za presežke na eni strani in stroškov zaradi nezadostnih zalog na drugi strani.
- Negovati dobre odnose z dobavitelji, sodelovanje in razvijanje oblike takojšnje dobave, reševanje problemov, pogajanja glede cen in razvoja novega izdelka.
- Razvijanje zanesljivih alternativnih (nadomestnih) virov nabave.
- Izkoriščati prednosti standardizacije in specifikacije posameznih delov.
- Spremljanje marketinških trendov in ohranjanje tekmovalnega položaja v podjetju.
- Ustvarjanje in vzdrževanje dobrih delovnih in medosebnih odnosov z ostalimi službami v podjetju.
- Izobraževanje, razvijanje in motiviranje profesionalno motiviranega nabavnega osebja.

Tudi v nabavi ločimo strateške cilje od operativnih, zato pri postavljanju pazimo, da operativni cilji podpirajo strateške cilje, ki so širši in celovitejši. Operativni cilji posameznika morajo biti obvezno merljivi in časovno omejeni.

Baily in drugi (1998, 17) navajajo naslednje specifične nabavne cilje:

- Izbrati najboljšega ponudnika na tržišču.
- Vzpodbujati razvoj novih dobaviteljev.
- Zmanjšati stroške podjetja.
- Vzdrževati pravilno kakovost / vrednostna bilanca.
- Zaznavanje trendov dobavnega tržišča.
- Učinkovito pogajanje z dobavitelji, s katerimi iščemo skupne ekonomske koristi.

Nenazadnje pa ima veliko vlogo pri doseganju zastavljenih rezultatov proces postavljanja in spremljanja ciljev, ki se odvija med vodjem in podrejenim. Vodja mora definirati tako imenovane SMART cilje, ki so jasni (specific), merljivi (measurable), sprejeti (agreed), dosegljivi (realistic) in časovno omejeni (timebound). Pomembno je, da podrejeni postavljene cilje tudi sprejme, zato je pisen dogovor nujen. Poslovno okolje danes zahteva hitre odločitve in spremembe, zato so tudi naši cilji pogosto le smernice. Najboljši način za oceno doseganja ciljev posameznika je letni razgovor z zaposlenim, ki ga izvede vodja.

Osnovni temelj postavljanja ciljev sta vizija in strategija podjetja. Letni plani pomenijo konkretizacijo strategije in predstavljajo osnovo za postavljanje ciljev za nabavni oddelek, vodjo in posamezne člane oddelka (Brkljačič 2006).

Skupni cilji oseb v nabavi mora biti, da zagotavljajo in razvijajo dobavitelje, ki bodo podjetju omogočali ustvarjati kar najvišjo vrednost zdaj in v prihodnosti. Za doseg tega cilja je treba vstopiti v takšna pogodbeno razmerja, ki bodo vodila k zniževanju nabavnih stroškov (Heinritz 1991, 172).

3 PREDSTAVITEV DRUŽBE HIDRIA ROTOMATIKA, D. O. O.

3.1 Predstavitev družbe

V korporaciji Hidria, katere del je tudi družba HR se zavedajo, da so kakovost poslovanja, odgovorno ravnanje z okoljem ter skrb za varnost in zdravje zaposlenih, ključni elementi pri graditvi uspešnosti družbe. Vrednote korporacije Hidria so vrednote družbe HR. Sledijo tekmovalnemu duhu športnih ekip podprtemu z družinskimi vrednotami in podpirajo rast posameznikov, skupin, družb in korporacije.

Leta 1989 so kot prvo podjetje v tem delu Evrope, pridobili certifikat za skladnost sistema kakovosti zahtevam standarda ISO 9002. Razširitev sistema kakovosti tudi na področje razvoja so zaključili v letu 1992, ko so pridobili certifikat za skladnost sistema kakovosti zahtevam standarda ISO 9001, v letu 2003 pa so uspešno nadgradili sistem vodenja kakovosti v skladu z zahtevami nove izdaje ISO 9001:2000, v letu 2004 pa glede na zahteve trga avtomobilske industrije po zahtevah tehnične smernice ISO/TS 16949:2002.

V družbi HR se zavedajo, da s svojo dejavnostjo neposredno vplivajo na varnost in zdravje zaposlenih ter okolje. In hkrati se zavedajo, da je zadovoljstvo zaposlenih, lokalne in širše skupnosti odvisno od njihovega odnosa in delovanja. Potrditev njihovih prizadevanj za odgovorno ravnanje z okoljem je tudi izdan certifikat skladnosti sistema ravnanja z okoljem zahtevam standarda ISO 14001 leta 2001.

Leta 2007 se je družba HR razširila z dotodanjih lokacij v Spodnji Idriji in na Jesenicah še na lokaciji v Kranju in v Kopru.

HR se osredotoča na razvoj, proizvodnjo in trženje sistemov in komponent za klimatizacijo, gretje in hlajenje in avtomobilsko industrijo ter električnih ročnih orodij. Prepoznavnost in ugled celotne korporacije, ki ji HR pripada na globalnem tržišču gradi 2.800 zaposlenih v 33 družbah na domala vseh svetovnih celinah. Stalna rast in dviganje konkurenčnosti temeljita na intenzivnih vlaganjih v lasten razvoj in raziskave ter snovanju inovativnih visokotehnoloških rešitev (Mlakar 2008).

3.2 Razvoj družbe

Začetki podjetja segajo v leto 1971, ko podjetje, kot del Iskre široke potrošnje iz Škofje Loke, začne s proizvodnjo malih asinhronskih motorjev. Ti so prvo desetletje obstoja podjetja predstavljali edini proizvodni program. Sledil je začetek proizvodnje motorjev za uporabo v hladilni tehniki. Pomembno spremembo je prav gotovo pomenila odločitev za nastop na trgu tudi s komponentami. V letu 2000 so bili postavljeni temelji družbe, ki sloni na treh osnovnih stebrih – programih. Pomemben mejnik pa predstavlja tudi leto 2005 in odločitev za intenzivno investiranje v razvoj.

Slika 3.1 37 let razvoja družbe Hidria Rotomatika, d. o. o.

1971	Podjetje je del del Iskre široke potrošnje iz Škofje Loke. Začetek proizvodnje malih asinhronskih motorjev. V začetku osemdesetih se začne proizvodnja motorjev za uporabo v hladilni tehniki in klimatskih napravah.
1989	Konec osemdesetih let se vodstvo Iskre Rotomatike odloči za samostojnost in odcepitev od matične Iskre.
1992	Devetdeseta leta predstavljajo obdobje decentralizacije in preoblikovanja. Izoblikujejo se trije samostojni profitni centri, ki delujejo kot podjetja znotraj družbe. Vsak profitni center je nosilec samostojnega programa.
1993	Program proizvodnje komponent se formira kot samostojni profitni center.
1994	Rezultat preoblikovanja, združevanja in strateške usmeritve družbe je podjetje Ydria motors, kot povezava z Alcatel-om (ta del Alcatela pozneje kupi družba EBM).
1997	Ustanovljeno je JV podjetje R&A, kot rezultat povezave z jeseniškim Acronijem.
1999	Profitni centri se združijo v dve strateški poslovni enoti – SPE Motorji in SPE Komponente.
2000	Ustanovljen je nov profitni center Orodjarna. JV podjetje R&A se z odkupom lastninskega deleža jeseniškega Acronija priključi Rotomatiki, d. o. o. Z italijanskim ELCO-jem je ustanovljeno JV podjetje H&F.
2001	Konec leta Rotomatika, d. o. o., odproda lastniški delež v JV podjetju Ydria Motors, d. o. o., večinskemu lastniku.
2002	V letu 2002 se iz SPE Motorji formira povezana družba Rotomatika Motors, d. o. o., ki nadaljuje z enakim proizvodnim programom. Programsko reorganizacijo doživita tudi ostali dve poslovni enoti. Konec leta 2002 se JV podjetje H&F preimenuje v povezano družbo Rotomatika Fans, d. o. o.
2004	Povezana družba Rotomatika Motors, d. o. o., se pridruži k družbi Rotomatika, d. o. o., kot PE Rotomatika motors. V aprilu Rotomatika, d. o. o., postane edini lastnik povezano družbe Rotomatika Fans, d. o. o.
2005	Izgradnja razvojno tehnološkega centra Hidria inštitut klima (HIK) in ustanovitev Hidria inštituta za materiale in tehnologijo (HIMIT). Na lokaciji Jesenice je zgrajenih novih 6000m ² proizvodnih prostorov.
2006	V januarju se povezana družba Rotomatika Fans, d. o. o., pridruži družbi Rotomatika, d. o. o., kot PE Rotomatika Fans. Rotomatika, d. o. o., se preimenuje v Hidria Rotomatika, d. o. o.
2007	Prevzem dela družbe Iskraemeco, ki postane del PE Lamele in rotorji. Akvizicija družbe Alcan Tomos, d. o. o.
2008	V januarju postane bivši Alcan Tomos, d. o. o., proizvodna lokacija PE Livarstvo. Začne se obdobje organizacijskih sprememb na nivoju korporacije Hidria.

Vir: Mlakar 2008.

3.3 Hidria Rotomatika, d. o. o., danes

Glavna proizvodnja lokacija in sedež je v Spodnji Idriji, proizvodne lokacije pa so še na Jesenicah, v Kranju in Kopru. Proizvodnja večinoma poteka za znanega kupca.

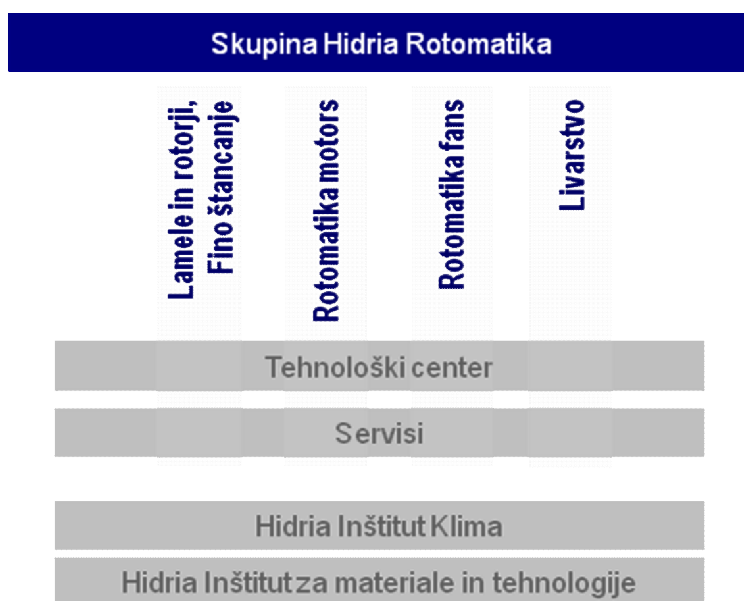
HR svoje proizvode trži pod blagovno znamko Hidria. Danes družba HR razvija, proizvaja in trži naslednje programe proizvodov prikazane v tabeli 3.1.

Tabela 3.1 Proizvodni program Hidira Rotomatika, d. o. o.

Poslovna enota	Lokacija	Proizvodni program / dejavnost
Lamele in rotorji	Spodnja Idrija	Štancanje lamel, fino štancanje, obdelava rotorjev, vstavljanje gredi, toplotna obdelava
	Jesenice	Zalivanje in toplotna obdelava rotorjev
Motorji in ventilatorji	Kranj	Štancanje lamel in paketov, toplotna obdelava
	Spodnja Idrija- glavna lokacija	Konvencionalno štancanje, štancanje lamel, Celoten proizvodni program
Livarstvo	Spodnja Idrija	Vlivanje in obdelava odlitkov
	Koper	Vlivanje in obdelava odlitkov

Vir: Mlakar 2008.

Slika 3.2 Organizacija družbe Hidria Rotomatika, d. o. o.



Vir: Mlakar 2008.

3.3.1 Poslovne enote in delitev proizvodnega programa

PE Lamele in rotorji obsega program lamel in rotorjev. Komponente so namenjene kupcem iz AI, industriji s področja ventilacije, ogrevanja in hlajenja, bele tehnike, sesalnih enot, črpalk in električnega orodja. PE Finoštancanje je samostojna enota, ki proizvaja finoštancane dele in konvencionalno štancane dele za potrebe avtomobilske in druge industrije. PE Motorji in ventilatorji obsega program specialnih motorjev za

hermetične in semihhermetične kompresorje in motorje za vgradnjo v oljne in plinske gorilce, črpalke in rezalce papirja. Ventilatorje in motorje z zunanjim rotorjem za namene ventiliranja, hlajenja in ogrevanja. PE Livarstvo obsega proizvodnjo obdelanih, barvanih in sestavljenih visokotlačnih odlitkov iz aluminijevih zlitin za avtomobilsko industrijo, aplikacije za hlajenje, ogrevanje in ventilacijo, črpalke, električna orodja ter druge elektromotorje.

3.3.2 Podpora proizvodnji

PE Tehnološki center obsega področja: Orodja, Vzdrževanje, Strojegradnja in Elektroenergetsko vzdrževanje. Osnovno poslanstvo centra je nuditi podporo proizvodnim procesom s storitvami vzdrževanja, izdelavo orodij za tlačno litje, vlivanje rotorjev in fino štancanje ter strojegradnjo. Razvijajo tudi stroje in naprave za avtomatizacijo lastnih proizvodnih procesov in merjenje proizvodov.

Servisi - V grobem jih delimo na industrijske (Zagotavljanje kakovosti-vključno z zagotavljanjem varnosti in zdravja pri delu) in splošne servise (Področje za finance, računovodstvo in kontroling, Laboratoriji, Informacijska tehnologija in sistemi ter Področje za kadre in nagrajevanje).

3.3.3 Razvojni centri

HIK je razvojno raziskovalni center katerega primarna dejavnost je razvoj komponent in sistemov za klimatizacijo, gretje in hlajenje in predstavlja bazni razvoj družbe HR. S svojimi dejavnostmi se usmerja predvsem v razvoj in študij elektromotorskih pogonov, konstrukcijskih konceptov, krmilne in regulacijske elektronike, razvoj ventilacijskih komponent in sistemov ter razvoj komponent in sistemov črpalk.

HIMIT je razvojno raziskovalni center, ki v prvi vrsti podpira razvojne projekte programov družbe HR. Aktivnosti obsegajo: dopolnjevanje in nadgradnja uporabnosti obstoječih materialov in tehnologij, izvajanje simulacij na področju tlačnega litja, štancanja, konvencionalnega in finega štancanja ter obvladovanje prototipnih tehnologij in uvajanje novih tehnologij.

3.4 Poslanstvo in vizija

Vsi zaposleni s svojo zavezanostjo k stalnim izboljšavam, pridobivanju novih znanj, inovativnostjo, z odgovornim okoljskim in družbenim delovanjem skrbijo, da bo HR prepoznavna, poslovno odlična družba, zanesljiv in konkurenčen partner ter razvojni dobavitelj kupcem s področja avtomobilske industrije, industrije hlajenja, ogrevanja in ventilacije ter industrijskih komponent in sistemov na globalnem trgu (Mlakar 2008).

3.5 Strateške usmeritve

Na osnovi poslanstva in vizije družbe so bile definirane dolgoročne strateške usmeritve:

- dosegati stalno profitabilno rast ključnih proizvodnih programov in družbe H;
- postati eden izmed vodilnih evropskih proizvajalcev ter razvojni in inovativni dobavitelj ključnim kupcem na ključnih programih v AI in industriji klimatizacije, gretja in hlajenja;
- razvijati globalno proizvodnjo in nabavo v LCC;
- večati zadovoljstvo kupcev;
- večati zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih ter spodbujati njihovo inovativnost;
- odgovorno ravnati z okoljem;
- ustvarjati pogoje za varnost in zdravje zaposlenih pri delu;
- dosegati cilje lastnikov korporacije Hidria;
- krepiti prepoznavnost blagovne znamke Hidria;
- večati zadovoljstvo lokalne skupnosti in druge zainteresirane javnosti;
- razvoj in stalne izboljšave celotnega sistema poslovanja in vodenja.

3.6 Strategija in politika družbe

Vodstvo in zaposleni družbe HR so potrdili strategijo in politiko družbe, ki so jo zapisali v 6 točkah:

- večanje konkurenčnega položaja na ključnih programih in večanje tržnega deleža z osvajanjem novih trgov in kupcev z razvojem prodajne mreže in lokalno prisotnostjo;
- razvoj in uvajanje novih, okolju in ljudem prijaznih izdelkov z višjo dodano vrednostjo, proizvedenih v učinkovitih procesih, s podporo HIK in HIMIT;
- Sklepanje dolgoročnih partnerskih pogodb z dobavitelji;
- prepoznavanje zahtev in pričakovanj kupcev in sklepanje dolgoročnih partnerskih pogodb;
- spodbujanje podjetništva, ustvarjalnosti in inovativnosti, izobraževanje in osveščanje zaposlenih;
- stalne izboljšave vodenja, planiranja ciljev in virov, delovanja, preverjanja in ukrepanja ter uvajanje novih metodologij in orodij za delovanje procesa stalnih izboljšav.

HR ima vzpostavljen in dokumentiran sistem vodenja za vse osnovne dejavnosti. Osnove za vzpostavitev sistema vodenja so bile: standardi skupin ISO 9000, ISO 14000,

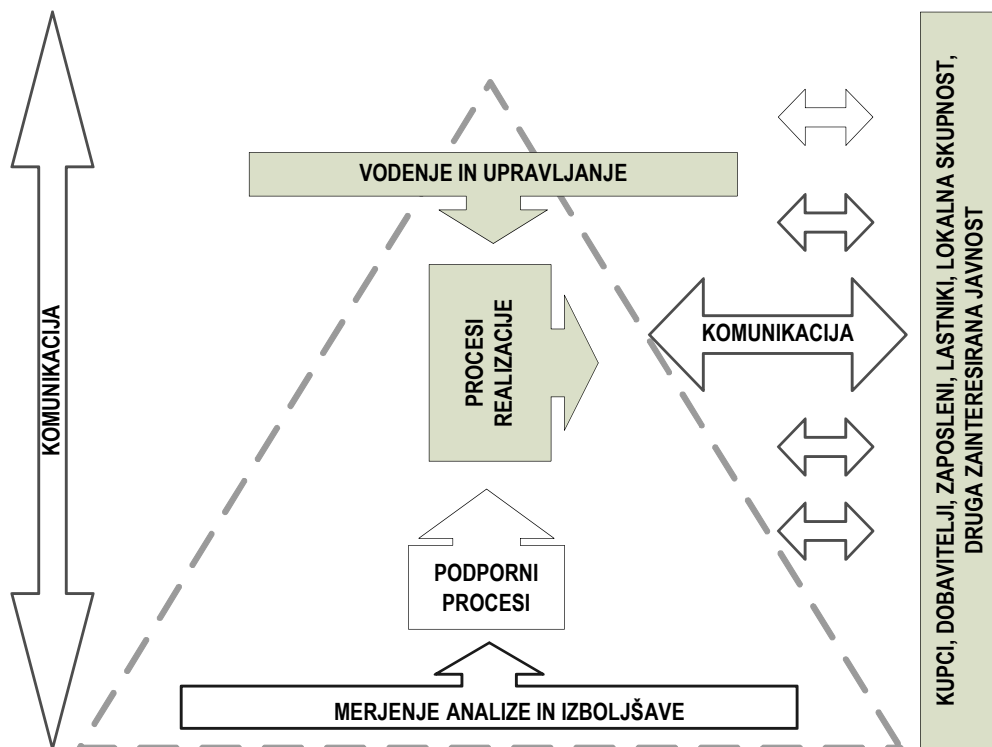
QS 9000, ISO/TS 16 949, OHSAS 18001, zahteve kupcev, za družbo relevantne zahteve zakonodaje in regulative, zahteve lastnikov, zaposlenih ter druge zainteresirane javnosti. V sistem vodenja so vključena vsa področja in poslovne enote.

Slika 3.3 Certifikacijski znaki za sisteme vodenja



Vir: Mlakar 2008.

Slika 3.4 Shema komunikacijskih poti



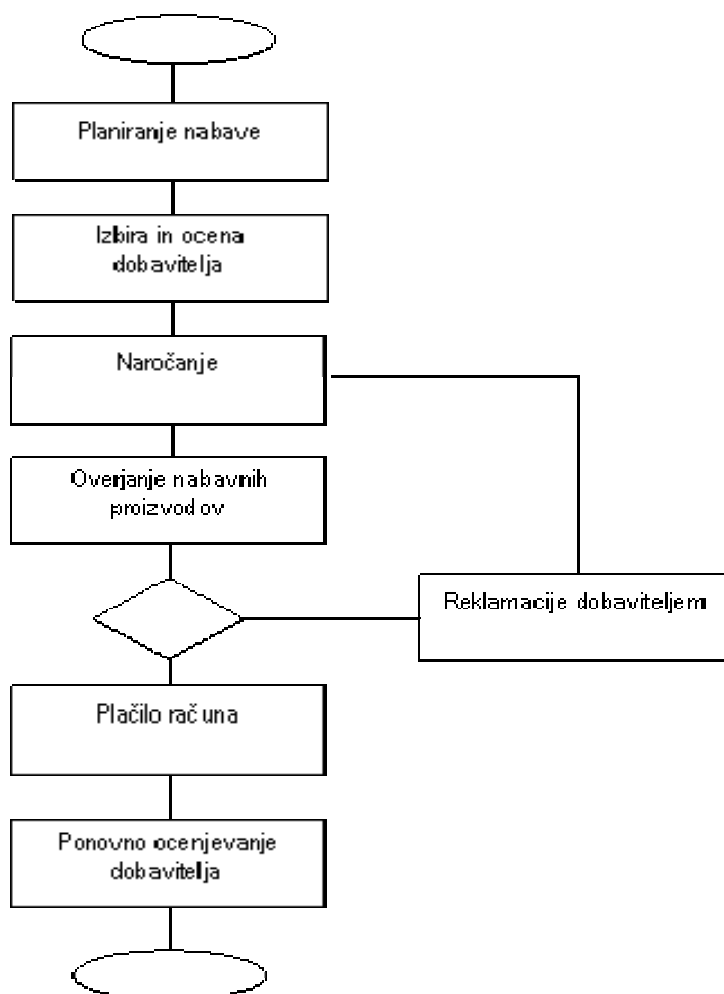
Vir: Pregelj 2008.

4 NABAVNA FUNKCIJA V DRUŽBI HIDRIA ROTOMATIKA, D. O. O.

4.1 Proces nabave

Proces nabave poteka v področjih nabave in nabavne logistike. Lastnik procesa je vodja nabave v PE. Pri izbiri, ocenjevanju in potrjevanju novih dobaviteljev in/ali novih nabavnih proizvodov pa aktivno sodelujeta še področje razvoja in tehnologije ter kakovosti. Z analizo procesa so bili definirani materialni pogoji, zahteve za proces, ključni kazalci procesa, aktivnosti procesa, izvajalci, rezultati in potrebni postopki.

Slika 4.1 Diagram poteka procesa nabave



Vir: Poles 2008.

Aktivnosti ki potekajo znotraj procesa nabave so zbiranje podatkov o potencialnih dobaviteljih, izbira, ocenjevanje in potrditev dobavitelja ter ponovno ocenjevanje dobaviteljeve sposobnosti, operativno naročanje na osnovi izračunanih materialnih potreb iz plana prodaje, overjanje nabavnih proizvodov in razvoj sistema vodenja pri dobaviteljih. Nabavlja se samo materiale in proizvode, ki so v skladu z zahtevami

zakonodaje in regulative. Podjetje se zaveda pomembnosti dobaviteljske verige, zato veliko pozornosti namenja razvoju sistema vodenja kakovosti pri dobaviteljih prav tako pa nanje prenašajo zahteve glede ravnanja z okoljem. V primerih, ko kupec definira dobavitelje, postopajo do njih po enakih postopkih.

4.1.1 Strategija procesa nabave

Strategija procesa nabave HR je vezana na BDP podjetja, ki je potrjen s strani upravnega odbora korporacije Hidria. Poleg BDP-ja PE in družbe HR ima na definiranju nabavne strategije pomemben vpliv tudi konstantno spremljanje dogajanja na trgu preko različnih virov (dobavitelji, kupci, ostali tržni subjekti, strokovne revije in publikacije, knjižne izdaje, razna strokovna združenja, gospodarske in trgovinske zbornice, seminarji, sejmi ...). Osnova pri planiranju je iskanje ekonomskega optimuma pri nabavi nabavnih proizvodov in storitev (sposobnost dobaviteljev, tržne razmere, zahteve kupcev, razvojni projekti ...).

Ker je strategija nabave in posledično realizacija le te tesno povezana z dobavitelji so le ti seznanjeni s strategijo družbe HR in strategijo procesa nabave. Le na tak način, da so parterjem predstavljena pričakovanja in cilji, lahko pričakujem dobro medsebojno sodelovanje v prihodnjem obdobju. Tako lahko tudi naslednji partner v verigi pripravi svojo strategijo in poišče sinergije v medsebojnem sodelovanju. Strateška usmeritev procesa nabave je iskanje globalno tehnološkega in ekonomskega optimuma pri nabavi materiala in polizdelkov ter storitev in konstantno spremljanje dogajanj na trgu. Glavne točke strategije nabave so:

- zmanjšanje števila dobaviteljev;
- optimiranje nabavnih lotov in povečanje volumna obstoječih artiklov;
- vključevanje službe nabave že v fazi izdelave predkalkulacij oziroma odločitvah za projekt;
- zniževanje števila prevozov in spremembe dobavnih paritet, zmanjšanje zalog in izboljšanje denarnega toka;
- izboljšanje komercialnih pogojev;
- zniževanje notranjih stroškov kakovosti;
- razvoj dobaviteljev;
- zmanjševanje števila reklamacij (brez razlike med stroškom reklamacije in priznanimi stroški s strani dobavitelja).

4.1.2 Cilji procesa nabave

Strategija procesa nabave se konkretizira s cilji procesa nabave za srednjeročno triletno oz. kratkoročno letno obdobje. Cilji procesa nabave za letno obdobje:

- zmanjšanje števila dobaviteljev v naslednjih dveh letih 2x10 % (znotraj posamezne skupine materiala maksimalno dva ali trije dobavitelji);
- standardizacija nabavnih proizvodov, pri novih proizvodih poiskati večjo kompatibilnost z obstoječimi proizvodi (zmanjšati število artiklov za 20 %);
- zniževanje števila prevozov in spremembe dobavnih poretov (ne preseči plana prevozov za več kot 5 %), zmanjšanje zalog, izboljšanje denarnega toka z vzpostavitvami varnostne zaloge pri dobaviteljih (sistem dnevnih odpoklicev), konsignacijskimi zalogami dobaviteljev v HR (zaloga je do porabe last dobavitelja), daljši plačilni roki (izenačitev s plačilni roki kupcev);
- izboljšanje medsebojne komunikacije interno med službami nabave, tehnologije in razvoja in laboratorijev kot tudi do dobaviteljev;
- zmanjševanje notranjih stroškov kakovosti z vzpostavitvijo free pass dobaviteljev (zmanjšati število ur v vhodni kontroli, merilnici, laboratoriju), povečanje števila razvojnih dobaviteljev (ponudba celotnega razvojnega procesa), zmanjševanje števila reklamacij (brez razlike med stroškom reklamacije in priznanimi stroški s strani dobavitelja), vzpostavitev »on-line« povezave z dobavitelji (vpogled v dobaviteljevo proizvodnjo).

4.1.3 Ocenjevanje doseganja ciljev

Uspešnost procesa se ocenjuje s pomočjo ključnih kazalnikov učinkovitosti procesa, ki so:

- odstopanje med planirano in dejansko porabo sredstev za nabavo,
- delež dobaviteljev z oceno A (%),
- delež nabave v LCC (%),
- višina zalog, čas obračanja zalog,
- notranji stroški kakovosti (EUR)
- realizacija plana presoj pri dobaviteljih (%).

4.1.4 Letno planiranje obsega nabave

Pri letnem planiranju je potrebno definirati:

- letne materialne potrebe po posameznih skupinah nabavnih proizvodov,
- izbor dobaviteljev (na osnovi njihove ocenjene sposobnosti za predhodno obdobje),
- listo potencialnih dobaviteljev,
- plan osvajanja novih dobaviteljev na podlagi zbranih podatkov o potencialnih dobaviteljih (baza podatkov - o globalnem tržnem položaju posameznega potencialnega dobavitelja in konkretnih možnostih (prednostih) medsebojnega

sodelovanja na tej osnovi, izdelane analize v primerih, kjer je bil že izveden obisk potencialnega dobavitelja ...),

- plan izvajanja presoj dobaviteljev po vzrokih (slaba ocena sposobnosti, nov dobavitelj, presoje kot del programa usposabljanja in razvoja sistema vodenja kakovosti pri dobavitelju.

4.1.5 Informacije za nabavo

Nabavni proizvodi so materiali in proizvodi, izdelani v skladu z določili tehničnih standardov, dokumentacije družbe ali dokumentacije kupca. Informacije za nabavo so dobavitelju posredovane kot: risba, TTP, oznaka iz kataloga dobavitelja, podatki artikla v informacijskem sistemu. V nekaterih primerih se dobavitelja proizvoda in/ali storitve v projekt vključi že v fazi razvoja. Za dodatno definiranje kakovostnih in drugih zahtev se lahko izdelata še splošne dobavne pogoje in QA - zahteve, ki so del pogodbenih obvez dobaviteljev in se navajajo kot priloge v splošni nabavni pogodbi. Vsa dokumentacija je pred končno odobritvijo potrjena s strani obeh zainteresiranih strani.

4.2 Dobavitelji

Dobavitelji se obravnavajo kot pomembni poslovni partnerje. Sposobnost dobaviteljev ima velik vpliv na kakovost končnih proizvodov in poslovni uspeh. Jasno določeni kriteriji za izbiro dobavitelja, informacije, pridobljene na osnovi raziskav trga, referenc in ponudb, in ocena sposobnosti pred začetkom sodelovanja, zagotavlja nabavo, nadaljnjo uporabo in vgradnjo proizvodov v skladu s specificiranimi zahtevami in optimiranje stroškov.

4.3 Izbira in prva ocena sposobnosti dobavitelja

4.3.1 Aktiviranje potreb

Potrebe za nove materiale in nove dobavitelje izhajajo iz prodajnih projektov, projektov razvoja in baznega razvoja in programov CIP. Na osnovi potreb se izda interno naročilo vzorcev. Naročnik izpiše obvestilo o vpisu posla referentu nabave po e-pošti. Potrebni dokumenti za nedvoumno identifikacijo in definiranje zahtev za nabavni proizvod so lahko e-obvestilu priloženi ali pa jih naročnik nabavnemu referentu dostavi v obliki fizičnih kopij. Sledljivost se zagotavlja z zapisom številke posla na referenčnih dokumentih.

Za potrebe baznega razvoja se nabavni proizvodi naročajo kot stroškovni artikel. Potrjevanje dobaviteljev se izvede šele v fazi vodenja razvojnega projekta, ki se večinoma izvaja za znanega kupca oz. znano aplikacijo.

Pri izbiri potencialnega dobavitelja se upoštevajo analize raziskav trga, podatki o sposobnosti dobaviteljev, izkušnje iz preteklosti, dosegljive baze podatkov (npr.

strokovna literatura, katalogi, svetovni splet ...), poznavanja kapacitet, spekter ponudbe in povratne informacije iz procesov razvoja, prodaje in realizacije naročila. Na osnovi pridobljenih podatkov vodja nabave sprejme odločitve o izdaji povpraševanja. Povpraševanje se praviloma, kjer je to mogoče, pošlje na najmanj dva naslova z namenom preverjanja konkurenčnosti pridobljenih ponudb. Dokončna izbira se izdelava na osnovi analize prejetih ponudb. Pri sprejemanju odločitve za izdajo povpraševanj za potrebe AI se pri izbiri potencialnega dobavitelja preveri tudi izpolnjevanje zahteve za sistem vodenja kakovosti (ISO 9001: 2004 certifikat). Povpraševanju je v primerih lastnih proizvodov priložena dokumentacija za proizvod z oznako »za informacijo« v primeru dodatnih zahtev glede na domače in mednarodne tehnične standarde pa še dodatne tehnične prevzemne predpise.

4.3.2 Analiza ponudb

Na osnovi prejetih ponudb potencialnih dobaviteljev in/ali veljavnih cenikov se izvrši analiza in sprejme odločitve o naročilu vzorcev.

Kriteriji za odločitve so (Hladnik 2006):

- ali že sodelujejo s potencialnim dobaviteljem,
- kakšne so dosedanje izkušnje,
- kakšna je njegova sposobnost,
- komercialni vidiki,
- fleksibilnost,
- razpoložljive kapacitete,
- finančno stanje,
- dodatne zahteve kupcev,
- certifikat za sistem vodenja kakovosti za nabavne proizvode namenjene za vgradnjo v proizvode za AI.

4.3.3 Naročanje vzorcev

Naročilo vzorcev se izvrši preko informacijskega sistema v skladu s postopki ki jih določajo navodila za delo v informacijskem sistemu. Naročilu se priloži zahteve za spremno dokumentacijo ob dobavi vzorcev. Obseg dokumentacije se določi glede na sposobnost dobavitelja (predhodne izkušnje, ocene sposobnosti, reference), zahteve kupcev, zahteve razvojnega projekta. Naročilu se lahko priložijo tudi obrazci HR za izdelavo spremne dokumentacije.

4.3.4 Pregled in potrjevanje vzorcev

Obvestilo o dobavi naročnik prejme preko skladišča oziroma prevzema materiala. Na osnovi dokumentacije za proizvod in navodil vodje projekta se izvedejo potrebne

kontrole in preskušanja (vhodna kontrola, laboratorij, proizvodni proces, zunanji inštituti ...). Na osnovi analize rezultatov se izvede:

- potrditev vzorcev,
- potrditev zahteve za spremembo specifikacije,
- ponovno naročilo vzorcev, iskanje alternativnega materiala, dobavitelja,
- potrditev kupca.

V primeru zahtev kupca se potrjevanje vzorcev in/ali pilotske serije s kupčeve strani izvaja v sklopu potrjevanja vzorcev in/ali pilotske serije. Nabavni proizvod je potrjen samo v primeru potrditve kupca.

4.3.5 Viri odobreni s strani kupca

V primeru, da dobavitelja določi kupec se postopek pridobivanja ponudbe izvede na enak način. Glede na dogovor s kupcem se določi način potrjevanja vzorcev in ocene dobavitelja. Če kupec nima zahtev se prva dobava naroči kot vzorec oziroma kot pilotska serija.

4.4 Periodično ocenjevanje dobavitelja

4.4.1 Cilji sistema periodičnega ocenjevanja

Cilji sistema za ocenjevanje dobaviteljev, ki poteka znotraj procesa nabave v Hidria Rotomatika so (Hladnik 2006):

- objektivna ocena in klasifikacija dobaviteljev,
- spodbuda dobaviteljem za izboljšanje kakovosti, cene, servisa in točnosti dobav,
- definiranje strategije za nadaljnja pogajanja na osnovi primerjave konkurenčnih dobaviteljev,
- posredni prihranki ob vstopu na nova tržišča,
- izbira najboljših dobaviteljev na osnovi realnih podatkov o njihovi sposobnosti,
- Postopek velja za celotno družbo in vse njene povezane družbe. Za izvajanje je odgovoren lastnik procesa nabave. Podatki se zbirajo v področju nabave, nabavne logistike ter v nadzorovalnih procesih proizvodnega procesa ter prevzema nabavnih proizvodov.

4.4.2 Izdelava seznama dobaviteljev za ocenjevalno obdobje

Lastnik procesa nabave izdelava seznam dobaviteljev, ki se jih ocenjuje v določenem ocenjevalnem obdobju (polletno) pri izdelavi seznama upošteva:

- vrednosti nabav,

- strateški pomen,
- zahtevnost proizvoda,
- dobave za AI in
- ekskluzivnost dobavitelja (edini dobavitelj, posebna tehnologija, orodje v lasti HR pri dobavitelju ...).

4.4.3 Opis postopka

Postopek ocenjevanja dobaviteljev se izvaja s pomočjo podatkov zbranih v informacijskem sistemu. Kriteriji za skupno oceno sposobnosti in zanesljivosti dobavitelja so zbrani v štirih kategorijah, ki so podrobneje obrazložene v nadaljevanju postopka:

- kakovost,
- servisiranje,
- točnost dobav,
- komercialna uspešnost.

Odgovornosti za izdelavo ocene po posamezni kategoriji so določene z uporabniškimi pravicami. Dobavitelje v celoti po vseh kriterijih ocenjujejo dva-krat letno. Podatki o sposobnosti in zanesljivosti dobavitelja po kriterijih kakovost ter točnost dobav pa se ažurirajo za vsako dobavo. Izredno se lahko ocenjevanje izvede ob odstopanjih na področju kakovosti, cene, dobavnih rokov itd oziroma na zahtevo lastnika procesa. Podatki o nivoju sposobnosti in zanesljivosti dobavitelja se uporabijo za izbiro dobavitelja, načrtovanje aktivnosti za delo z dobavitelji ter komercialne dogovore. Za zagotovitev realnih rezultatov so v sistem ocenjevanja vključene službe nabava, nabavna logistika, služba kakovosti, razvoj in tehnologija in finance in kontroling, ki izvajajo ocenjevanje z doslednim in sprotnim vnašanjem podatkov v informacijski sistem.

Slika 4.2 Zgradba ocene sposobnosti dobavitelja

100	=	45	+	25	-	5	+	20	+	10
		KAKOVOST		TOČNOST DOBAV		UKREPI		KONKURENČNOST		SERVIS

Vir: Pellis 2008.

Tabela 4.1 Ocena kakovosti dobavitelja

Ocena	Točke	Način ocenjevanja
Kakovost	45	
Kakovost nabavnih proizvodov	35	Avtomatsko na osnovi podatkov o izdanih reklamacijskih zapisnikov in podatkov o prevzemu. Ocena se izdelava za vsako dobavo in kumulativno.
Ocena sistema kakovosti	5	Izvedba pri dobavitelju na osnovi analize pomembnosti dobavitelja in vpliva kakovosti nabavnega elementa na kakovost končnega proizvoda ter statusa dobavitelja na osnovi predhodno izvedenih ocenjevanj.
Ocena sistema ravnanja z okoljem	5	Izvedba v primeru izvajanja presoje sistema vodenja kakovosti ali presoje procesa. Ocena se lahko izdelava tudi na osnovi samo-ocene dobavitelja, ki je izdelana po poslanem vprašalniku.
Ocena korektivnih in preventivnih ukrepov	-5	V primeru, da dobavitelj v roku 14 dni ne posreduje ustreznega odgovora se dobavitelju od skupnega števila točk odšteje 5 kazenskih točk.

Vir: Pellis 2008.

Tabela 4.2 Ocena točnosti dobav

Ocena	Točke	Način ocenjevanja
Točnost dobav	25	Celotna ocena se v informacijskem sistemu izračunava avtomatično na osnovi podatkov na nabavnem nalogu in podatkov prevzema. Ocena se izdeluje za vsako dobavo in kumulativno.
Časovna točnost	10	Je razlika med potrjenim rokom dobave s strani dobavitelja in dejanskim datumom dobave.
Količinska točnost	10	Količinska točnost se izračunava kot razmerje med dobavljenimi in naročenimi količinami.
Fleksibilnost	5	Fleksibilnost se izračunava na osnovi razlik med želenim rokom dobave in potrjenim rokom dobave.

Vir: Pellis 2008.

Tabela 4.3 Ocena konkurenčnosti

Ocena	Točke	Način ocenjevanja
Konkurenčnost	20	<p>Ocenjevanje konkurenčnosti je povezava med avtomatskim izračunom na osnovi baze podatkov v informacijskem sistemu za plačilne pogoje in ročnim vnosom s strani področja nabave za oceno cenovne konkurenčnosti in oceno dobaviteljevega servisa.</p> <p>Konkurenčnost se izračunava glede na stanje cen na trgu. Pri tej primerjavi se upoštevajo tudi odvisni stroški (transport, carine, uvozne dajatve, dodatni špedicijski stroški ...).</p>

Vir: Pellis 2008.

Tabela 4.4 Ocena servisa

Ocena	Točke	Način ocenjevanja
Servis	10	
Tehnična podpora	5	Odzivnost pri razvoju, reševanju reklamacij, svetovanje, informacije o razvoju na področju dobavitelja, izobraževanja.
Fleksibilnost	5	Komercialno–logistična podpora (količinske in rokovne spremembe, varnostne zaloge, konsignacijska skladišča.

Vir: Pellis 2008.

4.4.4 Razvrstitev dobaviteljev

Dobavitelje na osnovi rezultatov ocenjevanja razvrščamo v tri razrede. Zazred A, B in C. Dobavitelj, ki pri ocenjevanju doseže manj kot 51 točk je uvrščen v skupino nepotrjenih dobaviteljev. Dobavitelja s tako oceno brez posebnih ukrepov (plan aktivnosti za usposabljanje, plan ponovnih presoj, plan izdelave ponovne ocene) ni mogoče vnesti v bazo dobaviteljev v informacijskem sistemu.

Tabela 4.5 Kriteriji za razvrstitev dobaviteljev

Ocena	Rang dobavitelja	Cilj
86-100	A dobavitelj	Boljša ocena v naslednjem obdobju
71-85	B dobavitelj	Postati A dobavitelj v naslednjem obdobju
51-70	C dobavitelj	Postati B dobavitelj v naslednjem obdobju
50-0	nepotrjen dobavitelj	Dobavitelj izgubi status potrjenega dobavitelja, oziroma se lahko uvedejo določene sankcije (cena, obseg naročil, preusmeritev k drugim dobaviteljem ...)

Vir: Pellis 2008.

Dobavitelji, ki dobavljajo nabavne proizvode za izdelke za AI in nimajo certificiranega sistema vodenja kakovosti po zahtevah standarda ISO 9001; 2000, kljub temu pa v ostalih kategorijah dosegajo zadostno število točk za rang A, se avtomatsko uvrstijo v nižji rang (rang B).

Za predstavitev rezultatov je odgovoren lastnik procesa nabave. Ob predstavitvi rezultatov ocenjevanja se izdelata tudi primerjava med doseženimi in načrtovanimi cilji. Lastnik procesa nabave na osnovi analize podatkov izdelata listo dobaviteljev, ki se jih

seznanj z rezultati ocenjevanja (strateško pomembni dobavitelji, dobavitelji, ki niso dosegli pričakovanih rezultatov ...).

4.4.5 Razvoj sistema vodenja pri dobaviteljih

Dobavitelji se periodično, najmanj pa polletno obveščajo o njihovih dosežkih ter se z izdanim zahtevkom za ukrepanje spodbujajo k vzpostavljanju sistema stalnih izboljšav. Zahtevki za korektivne ukrepe se dobaviteljem posredujejo:

- ob izpisu ocene sposobnosti,
- ob izpisu reklamacijskega zapisnika.

Ob izdelavi letne ocene pa vsem dobaviteljem, ki so vključeni v sistem ocenjevanja ob izpisu dosežene stopnje sposobnosti določijo tudi cilj za prihodnje ocenjevalno obdobje.

Drug del aktivnosti je vezan na izvajanje periodičnih presoj sistema vodenja kakovosti in/ali procesa pri dobavitelju. Presoje se izvajajo skladno z letnim planom presoj, ki ga izdelava vodja nabave skupaj s službo kakovosti. V planu se navede tudi vzrok za izvedbo presoje:

- neustrezna sposobnost dobavitelja,
- nov dobavitelj,
- nov proizvod, material.

4.5 Naročanje

Služba nabavne logistike je odgovorna za operativni potek sodelovanja z dobavitelji in v dogovorjenih okvirih za doseganje logističnih optimumov pri izvedbi pretoka materiala od le-teh. Odgovorna je za posredovanje in spremljanje nabavnih nalogov do dobaviteljev in operativni potek sodelovanja z njimi.

Material se praviloma naroča na podlagi obračuna materialnih potreb (osnova glavni plan), izjemoma (v primeru dolgih dobavnih rokov ali drugih posebnih razlogov) pa tudi na podlagi kupčevih napovedi. Količina na naročilu je odvisna od minimalnih količin in mnogokratnikov naročanja. V primeru, ko je količina na predlaganem nabavnem nalogu nesprejemljiva se nabavni logist v soglasju z nabavo in vodjem logistike odloči za količino, ki jo bo naročil. Količina je odvisna od potreb v prihodnosti, od mnogokratnikov naročanja in od ekonomskega vidika (višina zaloge).

Odločitev o količinski razporeditvi materiala v primeru, ko imajo na voljo več potrjenih dobaviteljev, je opredeljena v letnih potrebah, tekoče pa se usklajuje z nabavo in skupno nabavo na podlagi letnih in večletnih pogodb z dobavitelji.

Na ta način pridobljena neto potreba se ob upoštevanju dogovorjenega sistema naročanja s posameznim dobaviteljem in z veljavnimi podatki s strani nabave v

informacijskem sistemu (cene, dobavni rok, pariteta, plačilo, minimalna količina glede na transportne in ostale stroške) pretvori v nabavni nalog, ki ga izpiše in podpiše referent nabavne logistike. Pismeno naročilo mora vsebovati: podjetje oz. ime naročnika, št. naročila, kraj in datum izdaje naročila, ime in naslov dobavitelja, sklicevanje na pogodbo oz. ponudbo, ime oz. komercialni naziv materiala, kvaliteto (standardi, TPP, risbe, kataloške oznake ...) količino, dobavni rok, ceno za enoto, pariteto, zahtevo po pisni potrditvi naročila, podpis referenta logistike in nabave ter ostale z zakonom zahtevane dokumente (Izjavo o oprostitvi plačila PD, izjave za carinjenje itd.).

Datumi dostav na nabavnih nalogih se redno ažurirajo saj ti datumi služijo kot osnova pri planiranju proizvodnje.

4.6 Overjanje nabavnih proizvodov

Kakovost nabavnih proizvodov se overja pred nadaljnjo uporabo in vgradnjo. Vrsta in način nadziranja in merjenja nabavnih proizvodov sta odvisna od vpliva nabavnega proizvoda na kasnejše procese realizacije in na končni proizvod ter od rezultatov ocene sposobnosti dobavitelja. Obseg overjanja nabavnih proizvodov je odvisen od dosežene kakovosti proizvodov v predhodnem obdobju. Overjanje nabavnih proizvodov se lahko izvaja na lokacijah družbe po prevzemu izdelkov ali na lokaciji dobavitelja, kar obravnavajo kot tehnično pomoč dobavitelju.

V primeru zahtev kupca, da izvede preverjanje nabavljenega proizvoda in sistema vodenja kakovosti pri dobaviteljih, področje nabave z dobaviteljem koordinira vse aktivnosti za izvedbo.

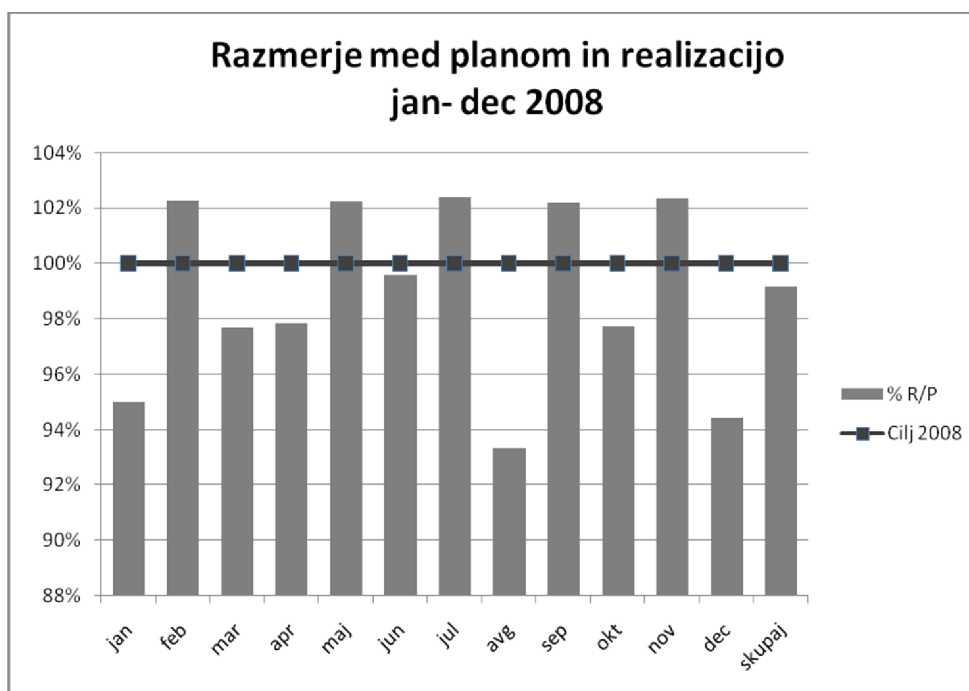
S postopki za identifikacijo se zagotavljajo prepoznavnost artiklov/ proizvodov (koda/ šifra) od prevzema nabavnih proizvodov v vseh fazah nastajanja proizvoda do odpreme kupcu.

4.7 Realizacija nabave

Ob prejemu nabavnega računa dobavitelja se leta preveri z nabavnim računom iz informacijskega sistema. V primeru, ko so vsi podatki točni se nabavni račun dobavitelja in nabavni račun iz informacijskega sistema dostavi v področje za ekonomiko.

Sama realizacija nabave se dnevno spremlja in primerja s planom nabave. Plan nabave pa služi tudi za informiranje dobaviteljev za daljšo časovno obdobje. Na tak način dobavitelj prejme tudi napovedi za večmesečno obdobje, kar mu omogoča boljše planiranje lastne proizvodnje in s tem boljše oskrbo svojega kupca. Mesečna realizacija v nobenem primeru ne sme bistveno odstopati od plana nabave, katerega osnova je plan prodaje. Le tako je lahko podjetju omogočen nemoten denarni tok.

Slika 4.3 Realizacija nabave



4.8 Reklamacije dobaviteljem

Vsi materiali in sestavni deli nabavljeni za proizvodnjo morajo biti pregledani v skladu z zahtevami izhajajoč iz tehnično-prevzemnih pogojev, risb, standardov ali drugih zahtev.

Količinski prevzem izvaja skladišče, kakovostni prevzem pa služba kontrole kakovosti znotraj PE. Obseg in način nadzorovanja in merjenja je določen v planih kontrole in je odvisen od ocenjene sposobnosti dobavitelja, vpliva na kakovost končnega proizvoda in tehničnih karakteristik nabavnih proizvodov. Postopek je opredeljen kot del nabavnega procesa.

Kontrole in preskušanja se izvajajo v skladu s potrjenimi plani kontrole in relevantnih specificiranih kakovostnih zahtev za posamezen proizvod oziroma posamezne skupine proizvodov. Zahteve za proizvod so lahko definirane na različnih dokumentih (risbe, TPP, standardi, katalogi, informacijski sistem). Osnova za izvedbo kakovostnega prevzema so lahko kontrole in preskušanja izvedene v vhodni kontroli, izjave o ustreznosti in merilna poročila posredovana s strani dobavitelja ali kombinacija obojega. Kjer oprema v vhodni kontroli ne omogoča izvedbe se koristijo usluge metalurškega, kemijskega in mehanskega laboratorija na osnovi izdane interne naročilnice.

Zaradi nujnih potreb v proizvodnem procesu se izjemoma lahko izda nabavni proizvod v proizvodnjo pred izvedenimi kontrolami in preskušanja. Tako izdajo lahko odobri tehnologija/razvoj, oz. direktor podjetja oz. PE v pisni obliki.

4.8.1 Vrste reklamacij

Na osnovi podatkov, ki jih službi nabave preko E-pošte in z vpisom v informacijski sistem, posredujeta služba QC za kakovostne reklamacije in/ali skladišče za količinske reklamacije, služba nabave dokončno reši reklamacijo v sodelovanju z nabavno logistiko. Služba nabavne logistike oz. nabave o neskladni dobavi obvesti dobavitelja. Obvestilo se dobavitelju lahko pošlje po faksu ali elektronski pošti. Glede na vzrok reklamacije razdelimo reklamacij na štiri osnovne skupine

- logistična reklamacija – odstopanje količine,
- logistična reklamacija – napake v spremni dokumentaciji,
- logistična reklamacija – neustrezen termin dobave,
- kakovostna reklamacija – poslani proizvodi ne izpolnjujejo predpisanih oz. dogovorjenih kakovostnih zahtev,

4.8.2 Postopki reševanja reklamacij

Glede na vzrok reklamacije so načini reševanja reklamacij lahko naslednji:

- dobava manjkajoče količine,
- zmanjšanje vrednosti na fakturi v skladu z manjkajočo količino,
- zavrnitev celotne dobave ali delne količine,
- dodelava, prebiranje, dodatna kontrola na stroške dobavitelja,
- dodelave, prebiranje, dodatna kontrola na stroške dobavitelja,
- dodelava, prebiranje, dodatna kontrola s strani dobavitelja pri kupcu.

Po uskladitvi o načinu reševanja reklamacije z dobaviteljem, ki je lahko pisna ali ustna (telefonski razgovor) vodja nabave posreduje podatke o načinu reševanja reklamacije službi QC-ja, nabavni logistiki, ki je odgovorna za fizično rešitev reklamacije in logistiki proizvodnje. V primerih, da se za reklamirane in pogojno prevzete materiale, izvaja dodelava, prebiranje in/ali dodatna kontrola na stroške dobavitelja, vodja projekta ali tehnologija v pisni obliki informira logistiko proizvodnje o načinu odprave neskladnosti. Na osnovi informacije, logistika proizvodnje pripravi delovno dokumentacijo. Izdana delovna dokumentacija je osnova za obračun dejanskih stroškov reklamacije (Mlakar 2008).

5 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Predlogi za izboljšave so bili izdelani z analiziranjem prednosti in pomanjkljivosti procesa nabave v družbi HR ter priložnosti in nevarnosti pri določanju strategije nabave glede na zakonitosti in lastnosti globalnega trga. Uporabljena je bila SPIN analiza. Na osnovi mojih dosedanjih izkušenj izbrana metoda podaja dobro bazo za oceno sedanjega stanja in pripravo predlogov in ukrepov izboljšav.

5.1 SPIN analiza

SPIN analiza je analiza prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in nevarnosti. Prednosti in pomanjkljivosti izvirajo iz notranjega okolja družbe, priložnosti in nevarnosti pa iz zunanega okolja. Pri analiziranju zunanjega okolja sem si pomagal z domačo in tujo literaturo. Podatke o notranjem okolju podjetja pa sem črpal predvsem iz internih informacij (interni predpisi, poročila o doseganju ciljev procesa nabave, ocene sposobnosti dobaviteljev) in informacij zaposlenih v družbi HR.

Tabela 5.1 SPIN analiza

Prednosti	Pomanjkljivosti
sposobni in zanesljivi dobavitelji	decentralizirano vodenje nabavne službe
partnerski odnosi z dobavitelji	po posameznih družbah
dolgoročna nabavna strategija in jasno definirani nabavni cilji	premajhno sodelovanje med posameznimi oddelki in službami
visoka strokovnost in motiviranost zaposlenih	neizkoriščen skupen informacijski sistem
lojalnost zaposlenih	majhni nabavni volumni nišnih programov
zanimivi nabavni volumni na posameznih skupinah materialov	razvoj in usposabljanje novih dobaviteljev
	majhen obseg nabave na LCC trgih
Priložnosti	Nevarnosti
prisotnost korporacije na globalnem trgu	velik delež nabave vezan na borzne materiale
vertikalna organiziranost družbe	omejeno število proizvajalcev specifičnih materialov
obvladovanje širokega spektra tehnologij	prevzemi obstoječih dobaviteljev s strani konkurence
lasten inštitut za materiale	monopolni dobavitelji
prisotnost lastne proizvodnje v azijsko-pacifiškem področju	selitev proizvodnje obstoječih dobaviteljev na LC območja
krepitev korporativnih funkcij	dolgotrajno potrjevanje sprememb s stani kupca

5.2 Predlogi

5.2.1 Kadri

Pri vseh razgovorih, ki sem jih opravil z zaposlenimi znotraj družbe sem lahko opazil, da gre za visoko strokoven, motiviran in lojalen kader. Vsekakor je to rezultat dolgoročnega in sistematičnega dela s kadri. Dandanes se vse bolj potrjuje dejstvo, da so prav zaposleni največja vrednota družbe. Zato je potrebna vsa pozornost, da ena od velikih prednosti podjetja v relativno kratkem obdobju ne postane slabost.

Predlog: Kljub trenutni ekonomski situaciji bi bilo nesmiselno z nepotrebnimi oziroma nepriljubljenimi ukrepi zmanjševati motiviranost zaposlenih. Kljub zelo veliki lojalnosti in pripadnosti lahko pride do nepričakovanega odliva kadra. Novi nadomestni kader pa je potrebno v večini primerov iskati izven domačega okolja. To pa tudi v primeru enake strokovnosti kadrov za seboj potegne višje stroške in zmanjšuje zaupanje tistih, ki ostajajo.

5.2.2 Skupna nabava

Glede na dostopne podatke je bilo v lanskem letu nekaj več kot 30% dobaviteljev uvrščenih v A skupino dobaviteljev. To dejstvo dokazuje da lahko v primeru HR govorimo o sposobnih in zanesljivih dobaviteljih s katerimi podjetje goji že večkrat omenjen partnerski odnos. Zaradi tega bi po mojem mnenju lažje kot podjetja, ki v preteklosti niso toliko vlagala v razvoj partnerstva, odpravili dve slabosti (decentralizirano vodenje nabavne službe po posameznih družbah in neizkoriščen skupen informacijski sistem), ki bi lahko bistveno izboljšale pozicijo nabavne službe v odnosu do dobaviteljev.

Predlog: Znotraj korporacije je potrebno uvesti službo skupne nabave, ki bo, z že postavljenim informacijskim sistemom, sistematizirala delovanje nabavnih služb po posameznih družbah znotraj korporacije. Po razpoložljivih podatkih je sedaj razvidno, da isti dobavitelji na različne družbe pošiljajo različne ponudbe, ki so rezultata dogovorov posameznih nabavnih služb. Z nadgradnjo informacijskega sistema in povezavo podatkovnih baz posameznih družb, bi bili skupni nabavi dosegljivi sumarni nabavni volumni za vse skupne dobavitelje. Prav tako bi se lahko formirala enotna baza dobaviteljev, ki bi bili obravnavani na enoten način. Pri tem imam v mislih enotne nabavne pogoje od definiranja cen, plačilnih pogojev, podatkov za nabavo, sistem ocenjevanja dobaviteljeve sposobnosti in rangiranja. Rezultat novega pristopa bi bili gotovo boljši pogoji nabave kot jih danes dosegajo posamezne družbe. To bi v prvem koraku pomenilo izenačitev pogojev za vse odjemalce zmanjšanje časa za usposabljanje in ocenjevanje dobaviteljev, zmanjšanje porabljenega časa in stroškov za pogajanja in bolj transparentno poslovanje med partnerji.

5.2.3 Reorganizacija

V vsakem podjetju, tudi HR ni izjema, posamezne službe delujejo preveč zaprto in nekako same zase. Zaradi tega in nepoznavanja celotnega procesa ali pa tudi pomanjkanja timskega dela je celoten rezultat podjetja na koncu slabši kot bi lahko bil. V konkretnem primeru sem največkrat opazil premajhno pripravljenost razvojnega sektorja pri osvajanju novih oz. alternativnih materialov in komponent. Nekako prevladuje logika, zakaj sam sebi povzročati težave, če sedaj z obstoječimi komponentami stvar teče nemoteno in brez problemov.

Predlog: Potrebno bi bilo, da se vodja razvojnega sektorja vključi v prodajno – nabavni tim, Tako bi dejansko spoznal težnjo kupcev po vedno ugodnejši cenovni politiki. Na tak način bi tudi osebje, ki ni neposredno vključeno v komercialne posle počasi začelo bolje razumevati nujnosti prihranka vsakega centa.

Tako kot velika večina ljudi tudi kupci velikokrat najraje vztrajajo pri že utečenih poteh poslovanja in že preverjenih materialih. Največkrat so poskusi po spremembah zavrnjeni že v samem začetku pogajanj ali dogovorov za nov projekt. Enostavno nihče noče prevzeti niti minimalnega rizika na svoja ramena. Zato se postavlja vprašanje o primernosti sestave ekip z obeh strani.

Predlog: Poleg običajnih članov teh ekip (tehnični sektor, služba za zagotavljanje kakovosti, prodaja ...) bi bila potrebna tudi prisotnost nabavne službe. Če bi bili nasprotni strani pravilno predstavljeni vsi možni prihranki bi bil odziv vsekakor večji. Glede na to, da je primarni cilj vsake nabavne službe zagotoviti zahtevano kakovost pod najugodnejšimi komercialnimi pogoji, bi se gotovo dva nabavnika lažje sporazumela o preizkusu novega materiala. Seveda bi bilo potrebno jasno definirati kakšni so končni prihranki za obe strani. Na tak način bi bila nabavi dana možnost večjega izbora in posledično boljši pogoji za končna pogajanja.

5.2.4 Razvojne povezave z dobavitelji in skupni razvojni projekti

Čeprav lahko v današnjem času govorimo o globalnem trgu, kjer ima kupec prosto izbiro za nabavo potrebnega materiala pa povsod trčimo ob tako imenovane monopolne dobaviteljev. Ti so si skozi desetletja svojega delovanja utrdili svoj monopolni položaj in tudi napovedi za bližnjo prihodnost ne nakazujejo večjih sprememb. V primeru HR bi tako lahko omenili Du Pont (proizvajalec izolacijskih materialov) in Altana Group (proizvajalec lakov). Tudi če se podjetje danes odloči za potrjevanje novih dobaviteljev, ki je v tem primeru nemogoč brez privolitve kupcev, bi ta cikel trajal vsaj naslednja štiri leta. Končni stroški bi tako nekajkrat preseгли mogoče prihranke.

Predlog: Ker so klasična pogajanja za pridobitev boljših pogojev v omenjenih primerih skoraj nemogoča bi bilo potrebno tukaj uporabiti drugačno strategijo. Kot vsi dobavitelji tudi oni v svojih laboratorijih razvijajo nove produkte. Kljub skoraj

neomejenim stroškom razvoja pa tudi oni po končanih internih preizkusih ne upajo na trg plasirati novih proizvodov brez predhodnih testiranj končnih uporabnikov. Tukaj vidim veliko možnost HR oziroma Hidrie, da s svojimi tremi razvojnimi inštituti pristopi k omenjenima in vsem drugim monopolnim dobaviteljem. Na tak način bi bila pozicija nabave pri sklepanju naslednjih pogodb neprimerno lažja kot je danes.

5.2.5 Nabava na LCC

Kot ena izmed slabosti je bila v SPIN analizi omenjen tudi majhen obseg nabave na LCC. Kot razlog so nabavniki največkrat navajali nezaupanje v dobavitelji, ki jih lahko vidijo le na sejnih ali internetu. Tudi vzorčne količine, ki jih pošljejo za testiranje njihove kvalitete niso jamstvo za nadaljnje dobave.

Predlog: Kot je bilo omenjeno HR postavlja proizvodnjo lamel na Kitajskem. Sestava ekipe, ki bo delovala pri usposabljanju lokalnih delavcev in potem vodila poslovanje podjetja je več ali manj znana. Po mojem mnenju bi bilo potrebno poslati tudi nekoga (ni potrebno nabavnika), ki se bo aktivno začel ukvarjati z možnostjo nabave na Kitajskem trgu. Na ta način bi bilo lažje preveriti dejanske možnosti vseh mogočih ponudnikov s katerimi se nabavniki dnevno srečujejo. Tako bi najhitreje izvedeli ali so vsi potencialni prihranki, ki so bili izračunani na osnovi prejetih ponudb realni.

5.2.6 Novi poslovni modeli

V zadnjih desetih letih se evropska podjetja pogosto odločajo za selitev svoje proizvodnje na azijsko območje. Razlogov za to je več, najbolj pogosta pa sta višji dobiček in iskanje dodatnih naročil za proizvodnjo. Z nastopom recesije pa bi lahko rekli, da je zapolnitev proizvodnje z naročili kupcev gotovo prioriteta. Marsikatero podjetje v tem trenutku ponuja pogoje, ki so v drugačnih časih nedosegljivi. Tukaj vidim možnosti za izboljšanje položaja HR kot kupca.

Predlog: Sestaviti bi bilo potrebno seznam proizvodov in dobaviteljev za katere bi, za določeno obdobje, pri dobaviteljih zakupili določen del namenskih kapacitet. Gre za pogodbo, kjer se določi kateri stroji ali orodja bodo v določenem obdobju namenjena proizvodnji za znanega kupca. Tak zakup daje možnost definiranja nove cenovne in tudi plačilne politike. Res je, da dobavitelji neradi pristopajo k takim pogodbam in so velikokrat izhod v sili. Vsekakor pa je to lahko, v trenutni globalni situaciji, dobra WIN-WIN rešitev, ki pomeni zagotovilo pokrivanja stroškov vključno z amortizacijo določenih proizvodnih kapacitet.

Kot je bilo že omenjeno je velik del nabave HR vezan na materiale (baker, aluminij, legure), ki kotirajo na borzi. Samo ob pregledu cenovnih vrednosti v zadnjih 4 letih lahko ugotovimo vso turbulenco in posledično rizika tega poslovanja. Prav vrednost teh materialov pa lahko pri posameznih izdelkih dosega 60 % skupnega

materialnega stroška. Pri nekaterih kupcih se cene proizvoda, glede na pogodbeno določila, izračunajo kvartalno ali polletno v skladu z gibanjem borznih cen materialov. Pri ostalih kupcih pa ta način poročanja cen ni mogoč. V teh primerih ves rizik pri terminskih zakupih borznih materialov pade na rame nabavne službe.

Predlog: Povečati bi bilo potrebno število prodajnih pogodb, ki opredeljujejo prilagajanje cen proizvoda v skladu z gibanjem cen borznih materialov. Poudarek bi bilo potrebno dati tudi na frekvenco spreminjanja cen. Na ta način bi naredili dva pomembna koraka. Del rizika prenesemo na kupca, hkrati pa bi bila to tudi neke vrste anketa o kupcih. Tisti, ki vidi HR kot dolgoročnega partnerja bo težko zbral dovolj argumentov in zavračal tak dogovor. Tisti, ki pa bi apriori zavračal tak dogovor bi na tak način prodajni službi dal jasen namig o smiselnosti nadaljnjega sodelovanja.

5.2.7 Razvoj novih nabavnih virov

Novo pridobljeni posli se največkrat realizirajo z že obstoječimi partnerji. Pri tem pa se dostikrat pozablja na razvoj in usposabljanje novih dobaviteljev. Prav tako niso jasno definirane odgovornosti za izvajanje teh aktivnosti. Posamezne naloge niso ustrezno razdeljene med službami nabave, razvoja, tehnologije, prodaje in kakovosti.

Predlog: Vsekakor ni potrebe po ustanavljanju nove službe in zaposlovanju novih kadrov. Potrebno bi bilo ustanoviti projektni tim, ki bi bil odgovoren za izvajanje teh nalog. Projektni tim bi se imenoval za posamezen projekt. Sestavljali pa bi ga predstavniki služb nabave, prodaje, tehnologije, razvoja in kakovosti. Glede na pomembnost projekta bi bilo potrebno definirati način in pogostost poročanja vodstvu PE, družbe, korporacije. Na ta način bi hitreje dobili širši nabor potrjenih dobaviteljev.

6 SKLEP

HR se vsak dan loteva novih izzivov, ki jih prinaša sedanost, predvsem pa prihodnost. Okoliščine na trgu so neprijazne in negotove. Bodisi zaradi povečane konkurenčnosti nizko cenovnih proizvajalcev, stalnih sprememb cen nafte, energije, borznih materialov ter tudi trajajoče recesije, ki je še posebej opazna v AI, ki ravno tako predstavlja zelo pomemben del prodaje HR.

Podjetje se je odločilo, da z ustrezno strategijo preseže in premaga omenjene okoliščine in si zastavi cilje, ki ne bi zgolj zadržali tržnega položaja in deleža podjetja, pač pa bi ga v skladu z načrtom tudi izboljšali oziroma povečali. Zavedajoč se prepoznavnosti podjetja po visoki strokovnosti, izjemni kakovosti, servisu in ne nazadnje tradiciji in želji, da se noben od omenjenih postulatov ne okrne, je HR nadgradila marketinške strategije, pri čemer se jih loteva premišljeno in vsekakor v povezavi z dosedanjimi partnerji.

V primeru HR se v vseh situacijah srečujemo z B2B marketingom. V tem procesu nastopa večjo število odločevalcev, govorimo o velikem obsegu nabavne količine, ki je lahko potencialno kritična ter velikem deležu osebne prodaje. V obravnavanem primeru naletimo na dokaj pogosto pravilo, da majhen procent dobaviteljev kot kupcev predstavlja velik delež nabave oziroma prodaje (30 % - 70 %). Lahko bi rekli, da v podjetju prevlada mnenje, da je lažje pripraviti obstoječe partnerje k večjemu obsegu posla, kakor vlagati velika sredstva v pridobivanje manjših novih partnerjev. V primeru pridobivanja novih strateških partnerjev pa je seveda prisoten drugačen pristop. Lahko trdimo, da obstoječi partnerji dobro poznajo podjetje in mu zaupajo, zato se vedno najprej išče možnost za dodaten posel ali skupen nastop na novih trgih. V tem primeru bi dejansko lahko govorili o partnerskem odnosu.

Vlogo nabave v HR olajšuje dejstvo, da se vodstvo zaveda strateške vloge nabave pri doseganju zastavljenih ciljev. To nenazadnje potrjuje dejstvo, da je vodja nabavne službe član vodstvenega kolegija. V tej vlogi ima tudi vsa pooblastila pri sprejemanju svojih odločitev. Seveda pa se o potezah, ki lahko bistveno vplivajo na poslovanje podjetja posvetuje z drugimi člani kolegija.

Izbira dobaviteljev v nobenem primeru ni prepuščena naključju, temveč je rezultat celotnega postopka izbire in potrjevanja dobavitelja. To potrjuje tudi dejstvo, da je bila zasnova sistema postavljena že v letu 1994. V 15 letnem obdobju se je sistem nadgrajeval in stalno prilagajal novo nastalim razmeram globalnega trga. HR se zaveda, da je zamenjava dobavitelja zaradi navidezno ugodnejše cenovne ponudbe tvegana poteza. Rezultat take menjave lahko v končni fazi pomeni izgubo kupca oziroma trga, zaradi posledic ne dobav in ne-kakovosti izdelka. Partnersko nabavno filozofijo potrjuje tudi skupno načrtovanje strategij s katerimi poskuša zadržati in izboljšati svoj položaj na trgu.

Pomembno vlogo pri uspešnem poslovanju pa igra tudi urejenost distribucijskih poti. Celotno poslovanje od vhoda do izhoda poteka direktno. Torej v tem primeru ne poznamo posrednikov ali distribucijskih organizacij, ki bi daljšali odzivne čase in manjšali dodano vrednost končnih proizvodov. Ker je večji del posla vezan na lastni logistični center se na tak način lažje izogibajo nepričakovanim zastojem v procesu oskrbovalne verige.

V svoji zgodovini se je HR zatekala k različnim strategijam, ki so bile posledica položaja podjetja na trgu, želje vstopa na nove trge in pridobitev večjega tržnega deleža, vloge in moči konkurence in kupcev ter same ekonomske situacije na globalnem trgu. Vsekakor so bile te strategije predhodno temeljito premišljene. Ni bilo nepremišljenih skokov v neznano in menjav strategij preko noči. Današnja strategija je natančno definirana v BDP, ki opredeljuje desetletno obdobje. BDP se re-definira enkrat letno.

Strategija družbe je osnova za definiranje podrobnejšega razvojnega plana za triletno obdobje in letnega plana, ki zelo podrobno opredeljuje tudi obseg nabave, nabavne trge, razvoj dobaviteljev, pogoje poslovanja, kratkoročne aktivnosti razvoja novih materialov in komponent in merljive cilje nabavnega procesa.

Eno izmed pogosto uporabljenih orodij je SPIN analiza, ki se izvaja praktično na vseh ravneh in poslovnih področjih podjetja. Kar pa se tiče marketinških strategij lahko opazimo skozi vsakodnevno poslovanje, da imajo vse štiri kategorije 4P marketinga – svoje mesto. Proizvod podjetja je dejansko rezultat vseh dejavnosti, ki so vezane na podjetje, ki ga proizvaja. Cenovna politika je posledica mnogih eksternih dejavnikov. Definira se na osnovi izdelanih analiz konkurence. Le na ta način lahko zagotavlja sveža denarna sredstva, ki so nujno potrebna za dolgoročni obstoj podjetja. Kompletna logistika ima pomembno vlogo pri nemoteni oskrbi lastne proizvodnje kot tudi oskrbi svojih partnerjev. Hkrati pa z optimiranjem zalog skrbi za čim boljši denarni pretok podjetja. S svojim vsakodnevnim delovanjem, prisotnostjo in razpoznavnostjo na lokalni kot globalni ravni podjetje skrbi za svojo promocijo in celovito podobo korporacije.

Hidria, kot vse njene družbe v posamezni tržnih segmentih prevzema vodilno vlogo med najbolj prepoznavnimi in uglednimi evropskimi in svetovnimi korporacijami. Uspešnost poslovanja dosegajo s skupnim delom kreativnih in motiviranih sodelavcev. So globalna, inovativna in odlična korporacija, ki z bogatimi izkušnjami preteklosti ustvarja najsodobnejše izdelke za prihodnost.

LITERATURA

- A. T. Kearney. 2004. *Creating value through strategic supply management: 2004 assessment of excellence in procurement*. Chicago: A. T. Kearney.
- Baily, Peter, David Farmer, David Jessop in David Jones. 1998. *Purchasing principles & management*. London: Pitman.
- Bazerman, Max. 2002. *Negotiation, decisions making and conflict management*. London: Edvard Elgar.
- Brkljačič, Tanja. 2006. *Načrtovanje in ciljno vodenje nabave*. Ljubljana: Planet GV.
- Elsdon, Ron. 2003. *Affiliation in the workplace. Value creation in the new organization*. Westport: Praeger.
- Gay, Charles in James Essinger. 2000. *Inside outsourcing – the insider's guide to managing strategic sourcing*. London: Nicholas Brearley.
- Gummesson, Edgar. 1995. *The new marketing – developing long term interactive relationship*. London: Pergamon.
- Heinritz, Stuart. 1991. *Purchasing: Principles and applications*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Kovač, Bogomir. 2006. *Prednosti in pasti »outsourcinga« v nabavi*. Ljubljana: Planet GV.
- Kovač, Bogomir. 2005. *Etični standardi in reševanje sporov v nabavnem poslovanju*. Ljubljana: Planet GV.
- Lohrberg, Werner. 1978. *Grundprobleme der Beschaffungs Marktforschung*. Bochum: Brockmeyer.
- Lyons, Kenneth. 1996. *Purchasing*. London: Pitman.
- Lyons, Kenneth. 2000. *Purchasing and supply chain management*. London: Prentice Hall.
- Mlakar, Sonja. 2008. *Poslovník kakovosti*. Poslovni dokumenti, Hidria Rotomatika.
- Porter, Michael. 1990. *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.
- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Van Weele, Arian J. 2002. *Purchasing and supply chain management: analysis, planning and practice*. London: Thomson Learning.
- Van Weele, Arian J. 1998. *Nabavni management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Završnik, Bruno. 2000. *Nabava: zapiski predavanj*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Zenz, John. 1994. *Purchasing and the management of materials*. New York: John Willey.
- Zuckerman, Amy. 2002. *Supply chain management*. Oxford: Capstone.

VIRI

- Pellis, Dejan. 2008. *Ocenjevanje dobaviteljev*. Interno navodilo 30-3, Hidria Rotomatika.
- Poles, Irena. 2008. *Proces nabave*. Interno navodilo P7-4, Hidria Rotomatika.


Pregelj, Helena. 2008. *Priročnik korporacije za odnose z mediji*. Interno navodilo 80-7, Hidria Rotomatika.

Hladnik, Ivan. 2006. *Izbira in ocenjevanje dobaviteljev*. Interno navodilo 30-2, Hidria Rotomatika.

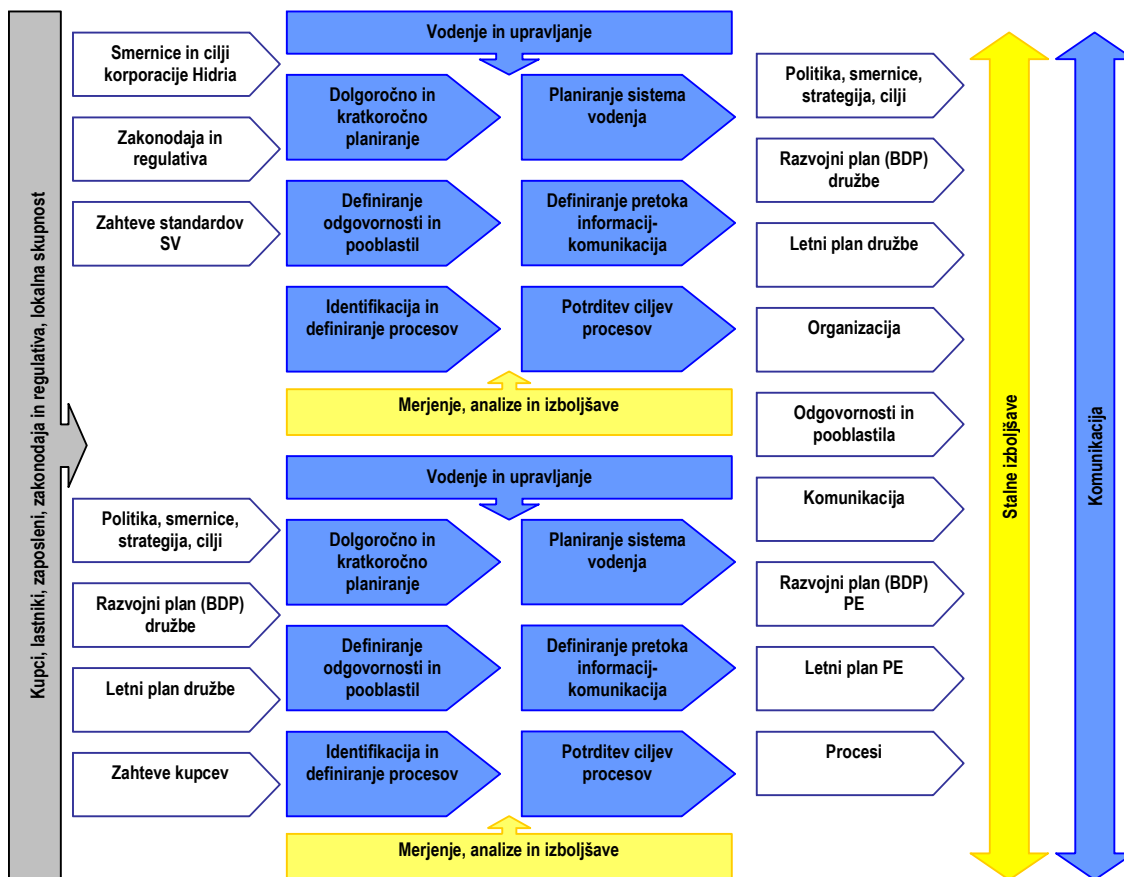
PRILOGE

Priloga 1 Analiza procesa nabave P7-4a

Priloga 2 Proces vodenja in upravljanja V HR

	Št. navodila: F7-4a
	Št. izdaje 1
	Datum izdaje: 30.3.2009
ANALIZA PROCESA NABAVA	
Izdaljal: Sonja Mlakar	Potrdil: Sonja Mlakar

<p>Materijski pogoji : (S ČIM ?)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inf. sistem GaaN, internet, e-mail, fax, poslovalni prostor 	<p>Tveganje v procesu za sistem, izdelek in povezave :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Blago ne ustreza specifikaciji • Blaga ni na razpolago • Višji stroški zaradi zametjave dobavitelja • Nepoznavanje novih nabavnih trgov • Neo bvlado vani dobavitelji • Višji stroški nabave od planiranih • Nepopolni ali neprimerni letitvi za oceno dobaviteljev • Neakutna ali ne popolna specifikacije • Neprimerna količina in vrednost zalog • Poo bvladitva in odgovornosti niso določene ali so pomankljive • Ni plana ukrepov v izrednih razmerah 	<p>Kadri (S KOM ?) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vojva nabave, referenti v nabavi in nabavni logistiki, CA (vhodna kontrola), tehnologi, dobavitelji • Ustrezna izobrazba • Ustrezna znanja in sposobnosti
<p>Input/ Zahtevje? :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informacije v Baah sistem, interne naročilnice • Kozavnice, kakovostne zahteve, risbe, tehnološke specifikacije • Letni plan (budget) • Ponudbe dobaviteljev, pogodbe z dobavitelji 	<p>Output/ Rezultati? :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Raziskava nabavnih trgov • Zagotovljena oskrba z material in surovinami, pomožnimi materiali, sredstvi, storitvami • Razvoj in osnova dobaviteljev • Nabavni prihranki 	<p>Navodila, predpisi (KAKO?):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Navodila za nabavo in nabavno logistiko • Navodila za izvajanje vhodne kontrole • Navodila za ocenjevanje dobaviteljev • Navodila za rekovanje in skladiščenje z materiali
<p>Pokazatelji (KOLIKO?):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nabavni prihranki • Vrednost zalog • Ocena dobaviteljev • Reklamacije dobaviteljem 		



Slika 6: Proces vodenja in upravljanja