

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

UROŠ MARKELJ

KOPER, 2020

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

PROCES NABAVE V IZBRANEM PODJETJU

Uroš Markelj

Koper, 2020

Mentor: prof. dr. Klemen Kavčič

POVZETEK

Zaključna projektna naloga predstavlja in opisuje delovanje nabavne funkcije v proizvodnem podjetju. Prvi del je teoretičen, drugi, empirični del pa se navezuje na nabavo v opisanem podjetju. V teoretičnem delu pojasnimo pojem nabave in oskrbnih verig ter predstavimo aktivnosti, s katerimi se pri njima srečujemo. V empiričnem delu opišemo, kakšen je postopek nabave v podjetju, in predstavimo njegove značilnosti. Glavni namen naloge je analizirati organiziranost nabavne funkcije v obravnavanem podjetju in predlagati izboljšave vodstvu. Da bi dobili podatke in vpogled v delo zaposlenih, smo izvedli intervjuje s štirimi zaposlenimi v podjetju.

Ključne besede: nabava, oskrbna veriga, dobavitelji, kakovost materiala, management oskrbne verige, komunikacijski tok, strateški management.

SUMMARY

The final project assignment introduces and describes the operation of purchasing function in a manufacturing company. The first part is theoretical, and the second empirical part is related to the purchasing department in the described company. In the theoretical part we explain the concept of procurement and supply chain and present the activities they encounter. In the empirical part we describe what the process of procurement in the company is like and its characteristics. The main purpose of the assignment is to analyze the organization of the purchasing department in the company and to suggest improvements to the management. To obtain data and gain insight into the work of employees, we conducted interviews with four employees of the company.

Key words: purchasing, supply chain, suppliers, product quality, supply chain management, communication flow, strategic management.

UDK: 658.78(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju prof. dr. Klemnu Kavčiču za strokovno svetovanje, odzivnost, potrpežljivost in spodbudo pri nastajanju zaključne projektne naloge.

Hvala tudi notranji mentorici iz obravnavanega podjetja, ki mi je omogočila dostop do notranjih podatkov podjetja in mi pomagala pri pridobitvi le-teh.

Iskrena hvala tudi družini za spodbudo in podporo pri študiju in pisanju zaključne naloge.

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Opredelevitev obravnavnega problema in teoretičnih izhodišč.....	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge.....	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge.....	3
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema.....	3
2	Nabava.....	4
2.1	Pojem nabave.....	4
2.2	Pomen nabave za podjetje.....	4
2.3	Management nabave.....	6
2.4	Naloge nabavne funkcije v podjetju.....	7
2.5	Povezava nabave z drugimi funkcijami v podjetju.....	8
2.6	Vpliv tehnologije in globalizacije na nabavo.....	10
3	Oskrbne verige.....	12
3.1	Razlaga oskrbnih verig.....	12
3.2	Členi v oskrbni verigi.....	12
3.3	Management oskrbnih verig.....	13
3.4	Vpliv tehnologije in globalizacije na oskrbne verige.....	14
4	Nabavni proces v podjetju.....	16
4.1	Predstavitev podjetja.....	16
4.2	Poslanstvo, vizija in vrednote podjetja.....	16
4.3	Predstavitev nabavnega procesa v podjetju.....	17
4.4	Organizacija v nabavi.....	20
4.5	Zaznavanje materialnih potreb.....	21
4.6	Izbira dobaviteljev.....	21
4.7	Standardizacija in kakovost materiala.....	23
5	Empirični del raziskave.....	25
5.1	Opredelevitev raziskave.....	25
5.2	Cilji raziskave.....	26
5.3	Ključne ugotovitve.....	26
5.3.1	Pomembnost nabavne funkcije v podjetju.....	26
5.3.2	Pomembni dejavniki za uspešno poslovanje nabave.....	26
5.3.3	Kako zaposleni gledajo na dobavitelje.....	27
5.3.4	Stopnja digitalizacije v podjetju.....	28
5.3.5	Težave, ki jih zaznavajo v podjetju.....	28
5.4	Odgovora na raziskovalni vprašanji.....	29
5.5	Predlogi izboljšav za podjetje.....	30
6	Sklep.....	31
	Literatura in viri.....	33
	Priloge.....	35

SLIKE

Slika 1: Nabavni proces	7
Slika 2: Nabava in ostale poslovne funkcije	9
Slika 3: Oskrbna veriga	13
Slika 4: Izbira dobavitelja	22

KRAJŠAVE

EDI	angl. Electronic Data Interchange (slov. elektronska izmenjava datotek)
EFQM	angl. European Foundation for Quality Management (slov. model Evropske fundacije za vodenje kakovosti)
FM	Fakulteta za management
GQA	angl. General Quality Assessment (slov. splošna ocena kakovosti)
IATF	angl. International Automotive Task Force (slov. Mednarodna skupina za avtomobilsko industrijo)
ISO	angl. International Organization for Standardization (slov. Mednarodna organizacija za standardizacijo)
PPAP	angl. Production Part Approval Process (slov. proces potrditve serijske proizvodnje)
SAP	angl. Systems, Applications & Products in Data Processing (slov. sistemi, aplikacije in izdelki v obdelavi podatkov)
SQA	angl. Supplier Quality Assurance (slov. zagotavljanje kakovosti dobavitelja)
SRM	angl. Supplier Relationship Management (slov. upravljanje odnosov z dobavitelji)
tj.	to je
TQM	angl. Total Quality Management (slov. celovito obvladovanje kakovosti)
UP	Univerza na Primorskem
VDA	nem. Verband der Automobilindustrie (slov. zveza avtomobilske industrije)

1 UVOD

V tem poglavju bomo predstavili izhodišča, ki so pripeljala do začetka sestavljanja te zaključne projektne naloge. Opredelili bomo namen in cilje naloge, predvidene metode, s katerimi se bomo lotili pisanja naloge, ter predpostavke in omejitve, za katere sklepamo, da se bomo z njimi srečali pri pisanju zaključne naloge.

1.1 Opredelitev obravnavnega problema in teoretičnih izhodišč

V današnjih podjetjih je nabava ena najbolj pomembnih funkcij v podjetju in uspešen management nabave lahko pripomore k veliki konkurenčni prednosti in zmanjšanju celotnih stroškov podjetja. Nabava mora dobro predvidevati, da v pravem času in po optimalni ceni od pravih dobaviteljev pridobi materiale, ki so potrebni za nadaljnje poslovanje podjetja. Zaposleni v nabavi morajo imeti dobra znanja o nabavnih verigah in nabavnih trendih. Nabava v proizvodnih podjetjih je ključnega pomena za neprekinjeno proizvodnjo, saj se s tem izogne velikim stroškom, ki jih povzroči ustavitev proizvodnje. Proizvodna podjetja za neprekinjeno obratovanje potrebujejo redno in pravočasno dobavo kakovostnih materialov in polizdelkov po dobri ceni. Za nabavo so značilne stalne spremembe in izzivi. Danes mora nabava v podjetju zaradi vse močnejše konkurence poslovati optimalno in ustvarjati dobre odnose z dobavitelji. Razmere na trgu se iz dneva v dan zastrujejo in podjetja se morajo sproti prilagajati novim tekmovalnim izzivom. Stremeti morajo k doseganju čim boljših poslovnih rezultatov. Pri tem ima pomembno vlogo kakovost – kakovost procesa in kakovost proizvoda, tj. izdelka ali storitve (Brcar in Lah 2011, 258). V nabavi naj bi bili zaposleni najboljši ljudje, ki imajo tako managerske kot tudi analitične sposobnosti. Tem ljudem je treba zaupati, saj je zaupanje ključnega pomena za doseg uspeha (Uroš Zupančič, intervju z dr. Petrom Kraljičem, 2015). Za reševanje nešteti nabavnih težav imajo vodje nabave na voljo različne strategije, s katerimi poskušajo uspešno in učinkovito izvajati nabavno funkcijo v podjetju. Uporaba teh strategij zahteva znanje in sposobnosti managerjev, da se v pravem trenutku tudi pravilno odločijo (Završnik 2008, 21).

Za uspešno poslovanje nabave je pomembno tudi poznavanje oskrbnih verig. Oskrbna veriga (angl. supply chain) je koncept horizontalne in vertikalne povezanosti med podjetji, ki sinergijsko prispevajo k večji dodani vrednosti in koristi izdelka ali storitve, ki se zrcali v očeh končnega kupca. Sestavljena je iz dobavitelja, proizvajalca, distribucijskih kanalov, povezovalne mreže in odnosov v proizvodnji ali nabavi s storitvami. Uspešna in učinkovita oskrbna veriga zahteva povezovanje vseh procesov, od nabave do distribucije izdelkov končnemu kupcu (Kavčič 2011, 33). Oskrbne verige danes postajajo vedno bolj pomembne za boljše poslovanje in so eden izmed ključnih dejavnikov za uspešnost podjetja, saj omogočajo reden pretok surovin do proizvodnje, kar pomeni, da tudi naprej do odjemalcev. Z vidika stroškovne optimizacije zato lahko nabavna funkcija z razumevanjem upravljanja celotne verige vrednosti odločilno vpliva na dobičkonosnost podjetja. V vodilnih podjetjih in

velikih multinacionalkah je danes nabava že prepoznana kot strateška funkcija, ki presega zgolj nabavo materialov za proizvodni proces.

Trajnostna nabava je strateški del podjetja, ki pomaga pri uveljavljanju in doseganju trajnostnih ciljev podjetja. Podjetja vedno več pozornosti namenjajo trajnostni nabavi, ki postaja vedno pomembnejša. Nabavno strategijo lahko opišemo kot skupek pravil, ki vodijo (usmerjajo) nabavna prizadevanja podjetja v določenem času in se odzivajo na spremembe konkurenčnega okolja. Istočasno pa omogočajo podjetju, da lahko učinkovito in dobičkonosno izkoristi prednosti oziroma priložnosti (Završnik 2008, 21). Spence in Bourlakis (2009, po Zupančič 2016) poudarjata, da sta za uspeh managementa oskrbnih verig nujna medsebojno sodelovanje s poslovnimi partnerji in zavezanost k družbeni odgovornosti. Za tako sodelovanje so potrebni poglobljeni odnosi z visoko stopnjo zaupanja in dobro komunikacijo med vsemi partnerji. Vsa podjetja morajo planirati za svojo prihodnost. Postaviti si morajo strateške cilje in oblikovati strategije, s katerimi bodo te cilje tudi dosegla. Za nabavo so značilne stalne spremembe in izzivi. Za reševanje nešteti nabavnih problemov imajo vodje nabave na voljo tudi različne strategije, s katerimi poskušajo uspešno in učinkovito izvajati nabavno funkcijo v podjetju. Uporaba teh strategij pa seveda zahteva znanje in sposobnosti menedžerjev, da se v pravem trenutku tudi prav odločijo (Završnik 2008, 21).

1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge

Med opravljanjem strokovne prakse v nabavnem oddelku obravnavanega podjetja X smo opazili in delno razumeli pomembnost nabavnega oddelka in nabavnih verig. Ugotovili smo, da je nabava pomembna za uspešno poslovanje podjetja in je zato pomembno, da deluje čim bolj optimalno. V želji po prispevku k boljšemu delovanju nabave smo se osredotočili na pomembne dejavnike, s katerimi se srečujemo v nabavi.

Namen zaključne projektne naloge je s pomočjo pregleda strokovne literature in ugotovljenih neskladij analizirati organiziranost nabavne funkcije v obravnavanem podjetju X ter v primeru pomanjkljivosti in težav v organizaciji nabave in managementu oskrbnih verig vodstvu predlagati izboljšave in rešitve, s katerimi si bodo lahko pomagali v prihodnosti.

V nalogi smo poskušali odgovoriti tudi na dve raziskovalni vprašanji, ki podpirata naš raziskovalni problem:

- Kako posamezni udeleženci oskrbne verige ocenjujejo medsebojno sodelovanje in kje vidijo možnosti za izboljšave?
- V kolikšni meri se zaposleni v nabavi zavedajo pomembnosti natančno definirane procesa oskrbovalne verige?

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge

V teoretičnem delu smo uporabili deskriptivno metodo, s katero smo predstavili pomembne pojme in dejstva, ki se navezujejo na management in delovanje nabavne funkcije podjetja, nabavne logistike in oskrbnih verig. Zatem sledi empirični del, v katerem smo na kratko predstavili obravnavano podjetje in njegovo delovanje. Nato smo z izvedbo kvalitativne metode zasnovali vprašanja za intervjuje z zaposlenimi v nabavi, s katerimi smo poskušali odgovoriti na raziskovalna vprašanja, ki smo si jih zastavili. Na osnovi naših ugotovitev smo vodstvu podjetja in nabave v sklepu predstavili priporočila in predloge za izboljšanje poslovanja nabavnega oddelka.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Glavne predpostavke, iz katerih smo izhajali:

- oskrbne verige imajo pozitiven vpliv na konkurenčnost podjetja;
- oskrbne verige pripomorejo pri uravnoteženem integriranem pretoku izdelkov;
- dober management nabave je pomemben za dobro poslovanje in konkurenčno prednost;
- digitalizacija in informacijsko znanje sta zelo pomembna za hitrejše poslovanje;
- odzivni čas in pravočasne informacije so ključni za nemoteno poslovanje;
- intervjuvanci so na vprašanja odgovarjali iskreno;
- intervjuji so bili izvedeni z zaposlenimi v nabavnem oddelku podjetja X, zato se predvideva, da se bo odražalo dejansko stanje v podjetju.

Omejitve pri raziskovanju:

- zaradi anonimnosti intervjuvancev in podjetja so v nalogi uporabljeni izrazi podjetje X, intervjuvanec A, intervjuvanec B, intervjuvanec C in intervjuvanec D;
- nekateri podatki so bili nedostopni zaradi poslovne skrivnosti;
- časovni okvir intervjujev v okviru delovnega časa je bil omejen;
- raziskava je osredotočena na eno podjetje, zato posploševanje ni možno;
- časovna omejitev za opravljanje intervjujev zaradi zaposlenosti intervjuvancev.

2 NABAVA

Z nabavo se srečujemo skoraj vsak dan, kjerkoli smo. Nabavo izven podjetij se lahko definira kot oskrbovanje z dobrinami. Nabava je že od nekdaj ena izmed osnovnih funkcij v vsakem podjetju. Pojem nabave se mnogokrat zamenja s pojmom preskrba, čeprav sta si pojma podobna, imata drugačen pomen, preskrba je bolj obsežen pojem, pri katerem gre za pridobitev materiala na različne načine, zastonj ali s plačilom, medtem ko gre pri nabavi največkrat za pridobitev materiala in dobrin z nakupom prek dobaviteljev in različnih trgovcev (Turk in Turk 2011).

2.1 Pojem nabave

Nabava je v podjetjih včasih veljala predvsem za naročila, prevzem in plačilo materiala. V današnjem poslovnem svetu je nabava postala veliko bolj pomembna in pridobila tudi mnogo večji obseg funkcij, kot jih je imela pred nekaj leti. Obstaja več različnih razlag in definicij nabave, v osnovi pa so vse podobne. Schiele (2019, 45) nabavo opisuje kot funkcijo, ki je odgovorna za strokovno upravljanje stikov podjetja z oskrbnim trgov, z namenom zagotavljanja oskrbe podjetja s potrebnim blagom in storitvami, ki jih ponujajo druga podjetja, tj. dobavitelji. Industrijska podjetja porabijo več kot polovico svojega prihodka na zalogah, te pa v veliki meri upravlja nabavna funkcija, zato je ta postala osrednji dejavnik uspeha sodobnih proizvodnih podjetij. Nakup je mogoče razlikovati na strateško pridobivanje (načrtovanje dobave, izbira dobavitelja in sklepanje pogodb) in operativna naročila (naročilo materiala, opravilo nakupa in plačilo). Završnik (2008, 9) nabavo (angl. purchasing) opisuje kot eno od osnovnih poslovnih funkcij v vsakem podjetju. Zagotavljati mora ustrezne nabavne dobrine od najboljših dobaviteljev v pravi količini, ob pravem času, na pravo mesto in ob ugodnih plačilnih pogojih.

2.2 Pomen nabave za podjetje

Stroški nabave v proizvodnih podjetjih običajno obsegajo od 50 do 80 odstotkov vseh stroškov (Drolc 2018). Medtem pa Westerski idr. (2015, 1358) opisujejo, kako se nabava hitro razvija kot pomemben del gospodarskega področja in da naj bi po zadnjih podatkih nabavni oddelki v povprečju upravljali s 60,6 odstotka celotne potrošnje podjetij. Zato naj bi bilo zaželeno, da se blago in storitve naročniku nabavijo po optimalnih stroških, hkrati pa ustrezno izpolnjujejo zahteve podjetij. Danes mora nabava zaradi močne konkurence in želje podjetij po nižjih stroških dobro razmisliti, kako bo čim več prispevala k uspehu podjetja. Osnovne naloge nabave obsegajo vse od pridobivanja surovin oz. izdelkov do komuniciranja z dobavitelji kot tudi načrtovanja zaloga in skladiščenja ter analiziranja in pregleda kakovosti materiala. V resnici pa nabava za podjetje pomeni veliko več, kot smo našli. Nabava je nekako povezana skoraj z vsakim oddelkom v podjetju. V primeru okvare ali pomanjkanja

strojev in naprav v proizvodnji je prav naloga nabave, da čim prej najde nove nadomestne stroje za nadaljevanje proizvodnje. Razvojni oddelek ne more ustvarjati in razvijati novih izdelkov brez posvetovanja in sestave načrta z nabavo. Nabava sodeluje z razvojem pri razvijanju in izboljševanju različnih proizvodov in od nabave je odvisno, da najdejo nove dobavitelje v primeru, da potrebujejo nove surovine, mehanizacijo ali proizvode. Nabava se mora prav tako osredotočati na standardizacijo surovin, saj si podjetje s tem sprosti zmogljivosti in posledično s tem tudi stroške. Zaposleni v nabavi niso samo odgovorni za pridobivanje novih kupcev in dobaviteljev, ampak so prav tako odgovorni za ohranjanje dobrih in dolgoročnih odnosov z njimi. Naraščajoči pomen nabave in s tem tudi upravljanja dobavnih verig je privedel do vse večjega prepoznavanja strateškega položaja nabave. Prej je bila nabava pogosto podcenjena naloga na ravni upravljanja, danes pa ima ključno vlogo pri sprejemanju sodelovalnega pristopa za ustvarjanje inovacijsko naravnanih izdelkov (Uhl idr. 2017, 1367).

Kavčič (2011, 16) povzema tri strateške vloge nabavne verige, in sicer:

- razvojna funkcija se odraža s sodelovanjem dobavitelja pri razvoju proizvoda in izboljšavah obstoječih proizvodov in pri izboljšavah proizvodnega procesa. Pomembnost te funkcije se odraža v tesnejšem sodelovanju z dobavitelji (snovanje in izgradnja partnerskega odnosa). Prinaša prihranke v času, potrebnem za razvoj novih proizvodov, izboljšave obstoječih in večjo prilagojenost v proizvodnem procesu;
- varčevalna funkcija obsega vse dejavnosti, namenjene zmanjševanju stroškov podjetja: materialno, finančno, administrativno dejavnost, iskanje cenejših dobaviteljev in ugodnejših pogojev nakupa;
- strukturna vloga je način sodelovanja z dobavitelji in obsega izbiro med enim samim dobaviteljem ali več dobavitelji za en material ter geografsko razpršenost dobaviteljev.

Nabava naj bi pomagala olajšati delovanje drugim funkcijam v podjetju, vendar ima tudi nabava sama glavne naloge in cilje, ki jih aktivno zasleduje med poslovanjem. Ti cilji se lahko malo razlikujejo od podjetja do podjetja, v večini pa so enaki in obsegajo:

- zmanjšanje stroškov,
- zmanjšanje tveganj ali zamud pri dobavi surovin in povečanje varnosti oskrbnih verig,
- vzdrževanje dobrih stikov z dobavitelji in kupci,
- spodbujanje in pomaganje pri inovaciji,
- neprestano izboljševanje kakovosti materiala in proizvodov,
- uporabljanje in učenje informacijske pismenosti za bolj učinkovito poslovanje.

Iz naštetih strateških vlog in ciljev lahko vidimo, da nabava za podjetje ne pomeni samo prihrankov pri nakupih in priskrbi materiala, ampak lahko dobro vodenje nabave podjetje pripelje tudi do močnejše konkurenčne moči na trgu.

2.3 Management nabave

Ker je dobro vodenje nabavnega oddelka v podjetju ključnega pomena za uspešno poslovanje in konkurenčno prednost, je pomembno, da so vsi zaposleni v nabavi, vključno z vodstvom, dobro pripravljeni na izvajanje nabavnih funkcij. Pomembno je, da se vodstvo celotnega procesa nabave loti natančno in strateško, da se izogne povečanim stroškom ali potencialnim zastojem v proizvodnji, ki bi lahko negativno vplivali na celoten prihodek podjetja. Za proizvodna podjetja je to še posebej pomembno, saj je potrebna neprestana zaloga z materialom in surovinami primernih kakovosti, cen in v pravem času. Dobro upravljanje nabave lahko vodi podjetje do močne konkurenčne prednosti in potencialnih prihrankov.

Izvajalci odločitev v nabavi se razlikujejo od podjetja do podjetja. O dolgoročnih in bolj pomembnih poslovnih odločitvah v večini primerov odloča vodstvo samo, medtem ko so nekatere manjše odločitve prepuščene nabavi. Vršni management mora pri vodenju postavljati dober zgled ostalim zaposlenim. V podjetju, ki ga opisujemo, se dobro zavedajo, kakšno pomembnost v podjetju predstavljajo zaposleni. Za dobro poslovanje so potrebni neprestano izobraževanje nabavnega kadra o trgih, konkurenci, novih modernejših nabavnih tehnikah in raziskovanje ter proučevanje potencialnih dobaviteljev in močne konkurence. Pomembno je, da imajo vsi zaposleni v nabavi dobro in jasno idejo, kakšni so cilji in usmeritve podjetja, in da stremijo k izpopolnjevanju teh ciljev. Dobra komunikacija je tukaj ključnega pomena, vršni management mora sodelovati in vključevati zaposlene v njihove načrte in strategije, da ne pride do nesporazumov.

Obstaja tudi več načinov managementa nabave, ki jih lahko ločimo na:

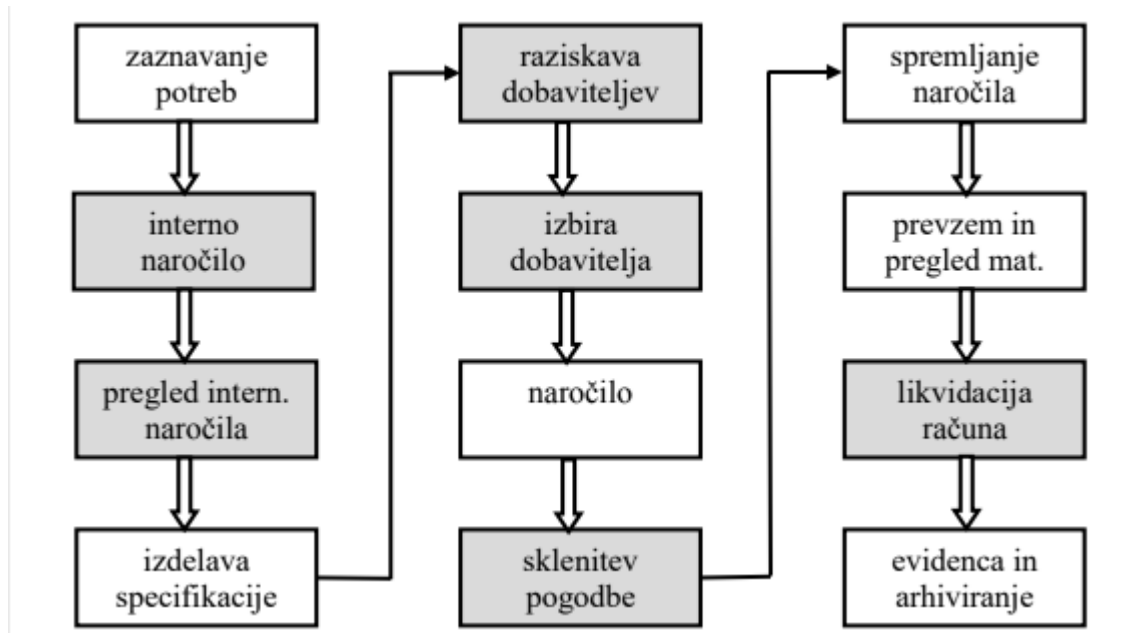
- organiziranost glede na vrsto nabavnega materiala,
- organiziranost po geografskem načelu,
- organiziranost glede na nabavno funkcijo.

Za podjetja je pomembno tudi, da v nabavi uporabljajo moderne pristope in standarde k vodenju in upravljanju, kot so npr. različni ISO-standardi, celovito obvladovanje kakovosti (TQM) in model Evropske fundacije za vodenje kakovosti (model EFQM). Te standarde in pristope bomo ponovno omenili in še dodatno opisali v drugem delu naloge, kjer bomo predstavili realno stanje v izbranem podjetju.

Management nabave pa ne zajema samo upravljanja nabavnega oddelka v podjetju, ampak tudi sodelovanje z vsemi ostalimi funkcijami, s katerimi nabava sodeluje. To zajema tudi dejavnike oz. sredstva, kot so material in zaloge, oprema in tehnologija, dobavitelji itd.

2.4 Naloge nabavne funkcije v podjetju

Završnik (2008, 33) glavne naloge nabave opisuje z dvanajstimi stopnjami v nabavnem procesu. Za tekoč nabavni postopek je treba naloge že vnaprej raziskati in jih previdno načrtovati.



Slika 1: Nabavni proces

Vir: Završnik (2008, 33).

Na kratko bomo predstavili in opisali celotni nabavni proces za boljšo predstavbo celotnega postopka, ki bo pomemben kasneje v nalogi, kjer se bomo bolj poglobili v posamezne korake.

Nabavni proces se začne z zaznavanjem potreb v podjetju, pa naj bo to pomanjkanje materiala, novi izdelki, preusmeritev proizvodnje ali pa nakup novih strojev. Oddelek, ki zazna potrebo, pošlje interno naročilo naprej nabavi, ki preveri, ali je zahtevan material na zalogi in ali ga je možno dobiti po primerni ceni in v predvidenem roku. Velikokrat mora že nabava sama predvidevati, kakšne so količine materialov, in se pravočasno odzvati na potrebe. Predvidevanje je širši pojem in se razume kot ocenjevanje zunanjih objektivnih razmer za poslovanje v določenem prihodnjem časovnem obdobju, torej ocenjevanje možnih razvojov zunanjih neodvisnih spremenljivk. Predstavlja obsežno področje metod, ki se ukvarjajo z ocenjevanjem bodočih dogodkov (Ljubič 2008, 1).

Po pregledanem in potrjenem internem naročilu se nabava loti izdelave specifikacije. Izdelava specifikacije zajema proučevanje lastnosti materiala (vrste enot, velikost idr.), informacije o materialu za proizvodnjo in vzdrževanje, zaščito materiala itd. Pomembno je, da se podjetja, ki so vključena v trgovanje, uskladijo glede specifikacij materiala, da kasneje po opravljeni storitvi ne pride do nesporazumov.

Raziskava in izbira dobaviteljev sta ena izmed ključnih in najpomembnejših korakov v celotnem nabavnem procesu. V okviru raziskave nabavnega trga ima raziskava dobaviteljev najbolj konkretno nalogo, in sicer na domačem in tujem trgu ugotoviti potencialne dobavitelje, ki ustrezajo cenovnim, kakovostnim in količinskim zahtevam podjetja pri preskrbi s potrebnimi nabavnimi dobrinami (Završnik 2008, 37). Pravilna odločitev glede dobavitelja zahteva proučitev mnogo različnih dejavnikov, vendar če je odločitev opravljena pravilno, lahko pripomore h konkurenčni moči podjetja, saj si podjetje lahko zagotovi partnerje, s katerimi lahko ostanejo v dolgoročnih razmerjih.

Ko podjetje izbere dobavitelja, mu v pisni obliki pošlje naročilo, na katerem so podani podatki o kupcu, datumu storitve, opis in specifikacije materiala, zahtevana količina in vsi podatki o prevozu, plačilu in dobavnih pogojih. Če se dobavitelj strinja z naročilom, lahko skleneta pogodbo, kjer se stranki dogovorita o vseh ključnih elementih v pogodbi. Po sklenjeni pogodbi podjetje spremlja naročilo, s tem se prepriča, da se bo dobavitelj držal nabavnih rokov, katere sta stranki sprejeli v pogodbi, če se nabavnih rokov ne držijo, lahko pride do zapletov v celotnem nabavnem postopku.

Prevzem in pregled materiala sta tudi pomemben korak pri nabavnem procesu. Tukaj se pregleda, ali je material prišel nepoškodovan, v pravilni količini, ustrezni kakovosti, skupno z vso dokumentacijo, ki pride s pošiljko. Da je kakovost materiala zadovoljiva, se mora držati določenih standardov, s katerimi podjetje posluje. Uporaba standardov v podjetjih, znanja in informacije o dogajanjih na tem področju so za vsako podjetje pomembni. Konkurenčnost podjetja na domačem in predvsem svetovnem trgu je ozko vezana s spremljanjem standardov (Kreže 2008, 8).

Zadnja koraka sta likvidacija računa, evidentiranje in arhiviranje. Dobavitelj navadno račun izpostavi kupcu, ki ga nabava pregleda, in če se vse usklajuje z določili iz pogodbe, ta račun tudi likvidira in izroči naprej računovodstvu, kjer se izvede plačilo. Evidentiranje in arhiviranje računov in dobaviteljev pa nabavi pomaga v prihodnosti najti tega določenega dobavitelja, če so z njegovim delov zadovoljni ter če se odločijo za ponovno sodelovanje z njim.

2.5 Povezava nabave z drugimi funkcijami v podjetju

Podjetje bo najbolj uspešno poslovalo v primeru, ko so vse poslovne funkcije med seboj tesno povezane in med seboj dobro sodelujejo in pogosto komunicirajo. V drugem delu naloge bomo to raziskali tudi v podjetju, ki ga proučujemo.



Slika 2: Nabava in ostale poslovne funkcije

Vir: Završnik (2008, 17).

Za uspešno poslovanje je pomembno sodelovanje med vsemi funkcijami, mi se bomo osredotočili in predstavili samo štiri funkcije, in sicer razvoj, proizvodnjo, prodajo ter finance in računovodstvo, saj so od vseh ostalih funkcij prav te najbolj povezane z nabavo.

Razvoj: razvojni oddelek podjetja razvija nove izdelke za prodajo in izboljšuje trenutne izdelke. Za razvoj novih in obstoječih izdelkov je potrebno tesno sodelovanje z nabavo, saj le-ta lahko priskrbi vso potrebno opremo, material in mehanizacijo za razvoj novih proizvodov. Prav tako nabava ne more samo naročiti novih surovin in materiala brez potrditve razvojnega oddelka.

Proizvodnja: Završnik (2008, 18) definira začetek sodelovanja nabave in proizvodnje, ko proizvodnja nabavi predstavi načrt proizvodnje oziroma zahteve po materialih. Proizvodnja mora nabavi dati dovolj časa, da ta izvede optimalno materialno preskrbo. Nabavni oddelek sam informira proizvodnjo o dobavnih rokih za vse vrste materialov, ki so jih naročili, da se izogonejo zastojem v proizvodnji, kar pripelje do dodatnih nepotrebnih stroškov. Nabava in proizvodnja morata reševati tudi konfliktna situacije, ki nastajajo iz različnih zahtev. Proizvodnja naroča večje količine materiala za zaloge, da se zavaruje pred zastoji v proizvodnji, medtem ko nabava teži k zmanjšanju zalog zaradi zmanjševanja stroškov. Bistvo sodelovanja je pravočasno medsebojno informiranje. Dobavni rok mora upoštevati:

- dobaviteljev proizvodni cikel,
- dovolj časa za dobavo,
- razumni čas za iskanje najboljšega vira,
- čas pogajanja.

Prodaja: prodajni oddelek v podjetju nenehno raziskuje trg in nabavi sporoča stanje in spremembe na trgu ter s tem pomaga, da se nabava lahko pravočasno prilagodi pri planiranju načrta za nove nakupe. Prav tako mora nabava uspešno in pravočasno prodaji posredovati informacije glede nabavnih cen materialov, da se v primeru spremembe cene lahko prodaja ustrezno odzove in pravočasno zviša ali zniža prodajne cene.

Finance in računovodstvo: Nabava mora pravočasno obveščati finančno in druge funkcije o spremembah trenutnega načrta nabave, ker le-te vplivajo na finančni plan z vidika sprememb v angažiranju lastnih ali tujih finančnih virov. Nabava teži k nabavljanju večjih količin zaradi večjih popustov (rabatov), finance pa skrbijo za čim manjše angažiranje finančnih sredstev in za ugodne plačilne pogoje (Završnik 2008, 19).

Iz opisa samo štirih drugih funkcij v povezavi z nabavo lahko vidimo, koliko medsebojnega sodelovanja je potrebno za uspešno skupno delovanje vseh teh funkcij v podjetju. Zdaj si lahko lažje predstavljamo, kako pomembna je nabava v podjetju. Vsaka funkcija je v določeni meri odvisna od ostalih funkcij, ki skupaj poganjajo podjetje, v katerem delujejo.

2.6 Vpliv tehnologije in globalizacije na nabavo

Hiter vzpon svetovnega gospodarstva v zadnjih dvajsetih letih je zagotovil, da geografske meje, kulturne in jezikovne razlike niso več najpomembnejši omejitveni dejavniki pri ustanavljanju poslovnih ustanov v tujih državah. Preden opišemo vpliv tehnologije in globalizacije, moramo najprej opredeliti pojem globalizacije. Obstaja več različnih definicij globalizacije. Globalizacijo na kratko lahko razumemo kot družbeni, politični in ekonomski fenomen, ki ga je povzročila razširitev trgovanja in kulture na svetovno raven. Robinson (2019, 1) globalizacijo opiše kot interakcijo in integracijo med ljudmi, podjetji in vladami po vsem svetu. Globalizacija je postopek, ki ga poganjajo mednarodna trgovina in naložbe ter je tesno povezan s transformacijami v gospodarstvih, družbah in politiki, zlasti s pomočjo novih informacijskih tehnologij, ki so omogočile večjo svetovno medsebojno povezanost. Medtem pa Jovane, Seliger in Stock (2017, 1) globalizacijo opisujejo kot zelo zapleteno trajajoče svetovno gibanje, ki vodi k ekonomski, finančni, trgovinski in komunikacijski integraciji, ki prinaša veliko različnih ravni koristnih in škodljivih vplivov na različna gospodarstva. Vpliv globalizacije je privedel do splošnih predpisov in skupnih standardov pri vodenju poslovnih transakcij po vsem svetu (Dasgupta 2019). Ker se morajo velika podjetja, ki hočejo ostati konkurenčna, prej ali slej začeti osredotočati na tuje trge, pomeni, da morajo podjetja ustanavljati različne proizvodnje in poslovalnice tudi v drugih državah, saj je drugje delovna

sila cenejša in tam imajo omogočene boljše stike s tujimi dobavitelji. Zaradi tega morajo ta podjetja imeti celotno mrežo povezav skozi več različnih držav.

Globalizacija zagotavlja lažje in hitrejšo poslovanje z ostalimi podjetji po svetu, kjer pa na pomoč pride tudi vedno bolj razvita informacijska tehnologija, ki omogoča preprosto trgovanje in hitro komunikacijo z ostalimi podjetji. Hitrost in kakovost komunikacijskih tokov še nikoli nista bili tako hitri in dobri, kot sta sedaj. Nabava v podjetju hitreje dobi informacije o potencialnih dobaviteljih, jih lažje izbira in vzpostavlja hitrejšo oz. boljšo komunikacijo z njimi. Podjetje tudi lažje najde materiale po ustreznih cenah, lažje preveri njihovo kakovost in specifikacije ter učinkovitejše nadzoruje pot nabavljenega materiala in surovin.

To pa ne pomeni, da globalizacija in informacijska tehnologija ne predstavljata nobenih težav. Ljudje so razdvojeni med dobrimi in slabimi vplivi globalizacije, nekateri jo zagovarjajo in nekateri so odločno proti njej. Tudi tehnologija predstavlja svoje težave, predvsem v zasebnosti in spletni varnosti. Uhajanje informacij, razkrivanje poslovnih skrivnosti, kibernetični napadi in kraja podatkov so najbolj pogoste pasti porasta informacijske tehnologije. Zato je pomembno, da vodstvo spodbuja vpeljevanje in razvoj informacijske tehnologije v podjetju, saj so brez tega nekatera podjetja težko konkurenčna ostalim.

3 OSKRBNE VERIGE

Ne moremo govoriti o nabavi in njenem delovanju, ne da bi omenili oskrbne verige. Sodelovanje med podjetji največkrat poteka prek oskrbnih verig. V teh verigah poteka tok surovin od dobaviteljev do opisanega podjetja ter vse do končnih kupcev. V naslednjih poglavjih bomo podrobneje opisali oskrbne verige za proizvodna podjetja.

3.1 Razlaga oskrbnih verig

Pred nastankom oskrbnih verig so vsi člani, ki danes sodelujejo v teh verigah, delovali samostojno in ločeno od drugih členov. Ker tak sistem delovanja ni bil ravno najboljši za donosnost vseh podjetij v verigi, so se začeli ti ločeni člani verig povezovati v močne medsebojne zveze, saj so videli, da z medsebojnim sodelovanjem lahko skupaj dosežejo boljše poslovne rezultate.

Oskrbna veriga na kratko predstavlja potek toka materialov in dobrin med dobavitelji, proizvodnimi podjetji, kjer vmes spadajo tudi stopnje proizvodnje in kupci oz. med vsemi udeleženci v nekem poslovnem sodelovanju. V oskrbnih verigah naj bi vsi člani verige tesno sodelovali med seboj, saj imajo lahko vsi udeleženci oskrbne verige od tega veliko korist, če poslujejo optimalno. Kavčič (2011, 9) z oskrbno verigo razume vse aktivnosti, ki omogočajo oskrbo proizvodnje z materialnimi viri in pretok izdelkov do končnega porabnika ter s tem povezan tok informacij. Povezanost podjetja v neko oskrbno verigo omogoča zniževanje stroškov, hitrejše, uspešnejše poslovanje in možnost sklepanja številnih dolgotrajnih partnerstev v verigi. Naraščajoča fleksibilnost v proizvodnji in logistične operacije mnogim podjetjem omogočajo konkurenčnost na obeh straneh oskrbnih verig (Završnik 2008, 148).

3.2 Člani v oskrbni verigi

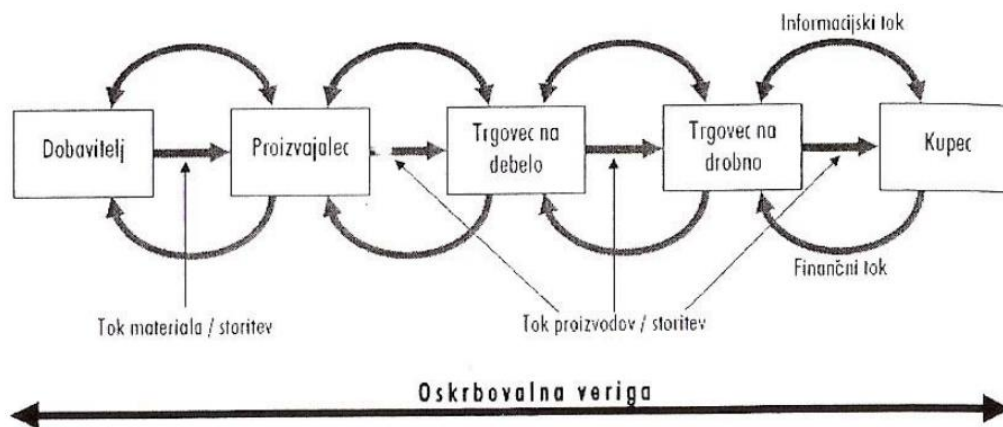
Eden ključnih dejavnikov za uspeh oskrbne verige je odlično medsebojno sodelovanje in neprekinjena komunikacija vseh njenih členov. Vsak člen v verigi ima svojo nalogo, ki jo mora ustrezno opravljati, da ne pride do zastojev ter da tok materiala in storitev lahko neprekinjeno tečeta naprej. Obstaja več različnih prikazov oskrbnih verig, ki se razlikujejo od verige do verige, saj so nekatere oskrbne verige drugačne, razlikujejo se lahko glede na število podjetij v delovnem razmerju, vrsto proizvodov, gospodarsko smer itd. Z namenom lažjega razumevanja bomo na kratko predstavili vsak posamezni člen in kaj točno se dogaja pri vsakem členu te verige ter tako videli, zakaj je ta sistem tako uspešen.

V nalogi opisujemo proizvodno podjetje, proizvodnja pa seveda ni mogoča brez dobavljenih materialov, opreme in sredstev, ki jih priskrbi dobavitelj. Dobavitelj na trgu ponuja določene proizvode oz. surovine, ki jih proizvodno podjetje potrebuje za izdelovanje svojih proizvodov, ki jih nato proda ali posreduje naprej. Glede na kakovost sodelovanja in dobavljenega

materiala se podjetja lahko povežejo v sodelovalno razmerje za dalj časa, kar prinaša večjo korist obema.

Proizvajalec je odvisen predvsem od dobavitelja, saj od njega pridobiva potrebne materiale in storitve za nadaljnjo proizvodnjo in nadaljevanje poslovanja. Proizvajalec proizvaja izdelke, za katere so specializirani, prav tako pa njegov razvojni oddelek neprestano izboljšuje svoje izdelke in ustvarja nove prototipe, pri tem spet pride v igro dobavitelj, saj podjetja potrebujejo nove surovine za izdelovanje novih izdelkov. Če izdelek uspe, ga proizvajalec začne izdelovati in tako se začne sodelovanje z dobaviteljem. V primeru, da prvotni dobavitelj ne more priskrbeti teh določenih materialov, se začne postopek razreševanja težav ali iskanja novega dobavitelja, ki bo lahko priskrbel surovine, ki jih podjetje potrebuje.

Izdelani proizvodi grejo naprej do trgovcev in nadaljnjih proizvajalcev, če podjetje izdeluje polproizvode, to je odvisno od podjetja do podjetja. Prodaja proizvodov ali storitev je naloga prodajnega oddelka v podjetju. Trgovci kupujejo izdelke oz. storitve in jih prodajajo naprej kupcem. Proizvajalec s svojo prodajo zasluži in posluje naprej. Kupec oz. potrošnik pa dobi končan izdelek za uporabo. Celotna oskrbna veriga je podrobneje prikazana na sliki 3, ki prikazuje potek oskrbne verige, vse člene, ki v njej sodelujejo, in tokove, ki v njej potekajo. Dobro je razvidno, kako med vsakim členom v verigi potekajo različni tokovi materiala oz. storitev.



Slika 3: Oskrbna veriga

Vir: Kovačič, Groznik in Ribič (2005, 202).

3.3 Management oskrbnih verig

Zaradi vedno večje pomembnosti oskrbnih verig in močnejše konkurence je za uspeh podjetij bolj kot kadarkoli prej pomembno, da v podjetjih vodstvo poskrbi za uspešen management oskrbnih verig, da bo ta delovala uspešno in poslovala še dolgo časa, saj so spremembe v verigah zamudne in precej drage. Koordinacija na najvišji ravni lahko zmanjša napovedno

tveganje v celotni dobavni verigi in poveča donosnost dobavne verige (Fang in Yuan 2018, 166). V podjetju je pomembno uspešno izvajanje in obvladovanje poslovnih procesov, zaposlenih, komunikacijskih tokov, tehnologije, pretokov blaga in ohranjanje stroškov na nizki ravni. Učinkovita, predvsem pa uspešna oskrbna veriga išče skupno obvladovanje tveganja, hitre odzive in v prvi vrsti povezovanje nekdanj posameznih, sedaj pa povezanih udeležencev oskrbne verige (Kavčič 2011, 9). Ponavadi so v podjetjih pobudniki odločitev in usmeritev v oskrbnih verigah lastniki in višji management.

V današnjem poslovnem svetu je treba sprejemati tveganja, saj če se jih podjetje loti ustrezno, lahko pomagajo pri tem, da si podjetja pridobijo konkurenčno prednost pred svojimi konkurenti, v primeru slabega upravljanja teh tveganj pa lahko pride do precejšnjih stroškov in težav pri nadaljnjem poslovanju. Avsec (2017, 24) je opredelila, kako vsako podjetje prepozna in razvršča tveganja glede na poslovne procese in kako se tveganja razlikujejo od podjetja do podjetja. Naštela je splošno opredeljene faze ravnanja s tveganji, ki jih uporabljajo vsa podjetja, in sicer:

- prepoznavanje tveganj,
- analiza tveganj,
- vrednotenje tveganj,
- zmanjševanje posledic tveganj,
- izmenjava informacij in posvetovanje.

3.4 Vpliv tehnologije in globalizacije na oskrbne verige

Svetovno gospodarstvo je dobilo nove značilnosti in z napredkom globalizacije so se pojavile nove možnosti, ki so zajele najpomembnejše procese družbeno-ekonomskega razvoja sveta, kar je pripomoglo k pospešitvi gospodarske rasti in modernizacije. V preteklih desetletjih je bil koncept upravljanja dobavne verige in strateško pridobivanje eno najhitreje rastočih področij managementa (Taherdoost in Brard 2019, 1025). Globalizacijo in informacijsko pismenost ter njune prednosti in slabosti smo opredelili že v prvem poglavju, zato se bomo tukaj osredotočili samo na njun vpliv na oskrbne verige.

Oskrbne verige so danes bolj pomembne predvsem zaradi vedno večje in hitrejše globalizacije in napredka informacijske tehnologije. Danes je v poslovanju informacijska pismenost pomembna in podjetja, ki se ne bodo modernizirala na področju informatike, bodo zaostala za konkurenco in propadla. Proizvodna podjetja so v vse bolj konkurenčnem in nestabilnem okolju zaradi neusahljivega napredka globalizacije v zadnjih desetletjih. Novi razvojni vplivi na globalno mobilnost ljudi, znižanje komunikacijskih in transportnih stroškov ter zmanjšanje carin in omejevanje omejitev omogočajo podjetjem, da ustvarijo učinkovite svetovne proizvodne mreže, da bi bili bolj pripravljeni na prihodnje izzive (Sager, Hawer in Reinhart 2016, 61). Li in Liu (2019, 1089) opisujeta, kako se je tradicionalno management dobavne verige usmerjal v pretok oprijemljivih materialov od dobaviteljev do proizvajalcev in prek

distributerja do končnih uporabnikov. V zadnjih dveh desetletjih pa je hiter razvoj informacijskih tehnologij proizvajalcem omogočil izsleditev nematerialnega pretoka informacij, ki se razvija vzporedno z materialnim tokom. Ker proizvodni proces vedno bolj temelji na informacijskih podatkih, je pomembno, da proučimo vlogo teh informacij za zagotavljanje inteligentne, prožne in prilagodljive dobavne verige. Završnik (2008, 153–154) opisuje, kako so vodstva podjetij vedno bolj razumela, da dobro vodenje oskrbnih verig, vključno z nabavo, transportom, logistiko itd., lahko na koncu zelo koristi podjetju, da pridobi konkurenčno prednost. Ker je globalizacija vedno bolj vsakdanja stvar, morajo podjetja prevzeti globalne poglede na postopke, če hočejo preživeti. Z razvojem in uporabo tehnologije za optimizacijo svetovnih operacij in povezavo sistemov z vsemi poslovnimi enotami po svetu je lažje vzpostaviti in voditi globalne oskrbne verige. Najpomembnejše ovire pri vzpostavljanju globalne oskrbe verige so:

- negotova politična stabilnost,
- valutna nestabilnost,
- visoki poslovalni stroški,
- slaba vključitev e-poslovanja,
- pomanjkanje infrastrukture v nekaterih državah,
- nestabilnost uporabljenih tehnologij,
- pomanjkanje možne ponovne nabave,
- nič ali malo proste prodaje.

4 NABAVNI PROCES V PODJETJU

V tem delu bomo najprej predstavili izbrano podjetje, značilnosti dejavnosti, s katero se ukvarja, poslanstvo, vizijo in vrednote poslovanja z namenom lažjega razumevanja naslednjega dela, kjer bomo natančno proučili in analizirali, kakšen je nabavni proces v tem podjetju in kako poteka, organiziranost nabavnega področja, odločitve podjetja, ko pride do izbire dobaviteljev, ter opredelitev standardizacije in kakovosti, ki jo uporabljajo.

4.1 Predstavitev podjetja

Zgodovina

Podjetje je leta 1946 ustanovilo šestnajst domačinov. Začetno je z majhno mehanizacijo v podjetju stekla proizvodnja mehanizmov za registratorje in pisarniško galanterijo. Leta 1953 je podjetje izdelalo prvi elektromotor in leto kasneje je zadruga postala družbeno podjetje in imela že čez 200 zaposlenih. Kmalu zatem je podjetje začelo izvažati elektromotorje na druge trge v tujini, najprej v Italijo in ZDA. Leta 1962 se je začelo obdobje velikoserijske proizvodnje elektromotorjev. Maksimalno izkoriščanje svojih proizvodnih zmogljivosti in odlično doseganje kakovosti sta prispevali, da je podjetje postalo eden izmed večjih izvoznikov. Podjetje se je v kasnejšem obdobju osredotočilo na mednarodno sodelovanje, kjer so za izvožene izdelke dobavljali belo tehniko in male gospodinjske aparate za domači trg. Za podjetje je bilo prelomno leto 1975, ko je začelo sodelovati z nemškim podjetjem AEG na področju sesalnih enot. Leta 1991 se je podjetje osamosvojilo in leto kasneje preimenovalo v ime, pod katerim posluje še danes. Leta 1996 se je lastninsko preoblikovalo v delniško družbo, kamor je pristopila tudi večina zaposlenih.

Glavna dejavnost podjetja je izdelava in razvoj elektromotorjev. Njihove izdelke lahko najdemo v sesalnih enotah, prezračevanju, medicini, industriji, avtomobilski proizvodnji itd.

Podjetje ima predstavništva v Avstraliji, na Kitajskem, v ZDA, Iranu, Franciji, Italiji in drugje po svetu. Trenutno podjetje na več lokacijah zaposluje čez 1300 ljudi.

4.2 Poslanstvo, vizija in vrednote podjetja

Poslanstvo, vizija in vrednote so smerokazi podjetja, ki podjetju pomagajo pri doseganju trajnostnega razvoja. So pomembni elementi, ki predstavljajo kulturo podjetja.

Poslanstvo

Poslanstvo podjetja se glasi: »Smo družbeno odgovorno podjetje. Kot globalni razvojni dobavitelj dovršenih rešitev elektromotornih pogonov in komponent, zasnovanih na lastnih

inovativnih tehnologijah, omogočamo rast in trajnostni razvoj. S tem zagotavljamo kakovostna delovna mesta v širšem okolju.«

Vizija

»Smo globalni razvojni dobavitelj EC-sistemov in komponent ter ohranjamo vodilni razvojni položaj na trgu sesalnih enot.«

Vrednote obravnavanega podjetja:

- ustvarjalnost in ambicioznost,
- odgovornost in gospodarnost,
- spoštovanje in sodelovanje,
- skrb za stranke in zaposlene,
- pripadnost.

Zgoraj zapisane podatke smo pridobili iz priručnika za novo zaposlene v podjetju X (2018). V naslednjem poglavju bomo podrobno predstavili delovanje nabavnega oddelka v opisanem podjetju in kakšne nabavne procese uporabljajo za poslovanje. Večina naslednjih podatkov je vzetih iz organizacijskih predpisov podjetja.

4.3 Predstavitev nabavnega procesa v podjetju

V opisanem podjetju obstajajo priložnosti za izboljšanje in optimizacijo nabave. Aktivno delajo na optimizaciji in vzpostavljajo funkcijo strateške nabave, ki jo nameravajo doseči z reorganizacijo nabave. S to novo strategijo si želijo povečati odzivnost in prilagodljivost pri iskanju novih priložnosti, raziskovanju novih trgov in vključevanju v nove nabavne verige. Delajo tudi na spremembah v organiziranosti in na oblikovanju nove nabavne politike za strateške resurse. Aktivno spodbujajo sodelovanje dobavnih verig in prodaje pri vseh projektih ter zagotavljajo strokovno usposabljanje vseh članov projektnih skupin.

Nabava pri svojem poslovanju uporablja različne dokumente, ki izhajajo iz osnovnih nalog nabave, to je planska oskrba proizvodnje in drugih služb v podjetju s potrebnim materialom in storitvami v potrebnih količinah, zahtevani kakovosti, ob določenem času in optimalnih stroških. V teh dokumentih so opisani tudi postopki v povezavi z naročanjem, spremljanjem dobav in nadzor nad postopki, ki so povezani z nabavnim procesom. Nabavne funkcije v podjetju so razdeljene na pripravljalne in izvrševalne. Pripravljalne funkcije obsegajo pridobivanje informacij o nabavnem trgu, oblikovanje nabavne politike ter izdelavo planov nabave. Pri izvrševalnih funkcijah pa gre predvsem za izdajanje zahtev za nabavo določenih surovin in materialov, obdelavo teh zahtev, oblikovanje vprašanja in obdelavo ponudb, čemur sledi naročanje (interno gradivo podjetja X).

S pojavom materialne potrebe se začne nabavni proces. Prvi del v nabavnem postopku je kreiranje nabavnega naloga oz. nabavnega naročila, ki se v podjetju izvaja na osnovi nabavnega zahtevka ali terminskega sporazuma. Nabava pregleda trg materiala in na osnovi različnih dejavnikov, kot sta cena, ocenitev dobavitelja (samoocena, okoljski vprašalnik, finančna analiza, presoja), izbere dobavitelja, s katerim bodo vstopili v delovno razmerje. Več o tem bomo govorili v točki o izbiri dobavitelja.

Nabavni zahtevek za repromaterial vedno kreirajo v planskem oddelku, medtem ko za vse ostale materiale in storitve nabavne zahtevke kreira naročnik oz. uporabnik direktno s transakcijo prek informacijskega sistema SAP, v tem primeru si lahko naročnik sam pridobi ponudbo. Po nabavnem zahtevku sledi strategija lansiranja, kar pomeni, da nadrejeni potrdi vsako posamezno postavko iz zahtevka. Nabavni zahtevek se bo nato v predvidenem roku treh dni spremenil v nabavni nalog v transakciji. V primeru, da se izvede nabavno naročilo na osnovi terminskega sporazuma, ta omogoča krajši čas procesiranja in preprostejše sodelovanje z dobavitelji. Pri terminskih sporazumih gre za dolgoročna naročila dobavitelju, kjer se ob kreiranju določi letna količina zahtevanega materiala. V primeru, da dobavitelj sprejme nabavno naročilo, bodo iz nabave glede na dogovor (tedensko, dvotedensko, mesečno idr.) pošiljali obnovljene terminske sporazume. Vsak material oz. njegov ID ima svojo številko terminskega sporazuma, kar pomaga pri bolj natančnih naročilih (interno gradivo podjetja X).

Ko se zaključi proces kreiranja nabavnega zahtevka oz. terminskega naročila in ko se zaključi potrditev nadrejenega in ustvarjanje nabavnega naloga, sledi naslednji korak, ki je potrditev naročila. Od vsakega nabavnika je zahtevano, da spremlja potrditve določenih materialov, s čimer si podjetje zagotavlja realizacijo zahtev kupcev. V primeru, da od dobavitelja ni pismene potrditve v roku petih dni, nabavniki dobavitelja urgirajo glede potrditve. V podjetju uporabljajo tudi druge načine potrjevanja, s katerimi se vnaprej dogovorijo z dobaviteljem o uporabi le-teh. Ne glede na to, kateri način uporabijo, se potrjeni dobavni roki naknadno vnašajo v njihov sistem SAP. S tem planski oddelek dobi povratne informacije glede predvidene razpoložljivosti materiala. Sistem SAP uporabljajo tudi za spremljanje in nadzor potrditev naročil. Vsak referent oz. komercialist nabave pričakuje material v dogovorjenem roku, saj je bilo tako potrjeno na dobavnem roku nabavnega zahtevka. V primeru, da odpreme materiala ne bo in da je bil nabavni referent o tem naknadno obveščen, je njegova naloga, da o tem obvesti planski oddelek, da se s tem takoj ustrezno korigirajo planski nalogi, vse te spremembe tudi vnesejo v SAP (interno gradivo podjetja X). V primeru zamude se podjetje lahko odloči za nadaljnje postopke, in sicer:

- uvedbo dodatnega roka,
- odstop od pogodbe,
- uvedbo zamudnih obresti.

V podjetju uporabljajo dva različna načina dostave blaga glede na dogovorjeno pariteto z dobaviteljem. Prvi način je, da za organizacijo prevoza poskrbi dobavitelj materiala sam in

blago dostavi na predhodno dogovorjeno enoto na prevzemno skladišče. Drugi način pa je, da je organiziranost prevoza naloga pod pristojnostjo nabavnika, ki si z nalogom angažira ustreznega prevoznika (interno gradivo podjetja X). Pogodbe s prevozniki so lahko sklenjene za dolgoročno sodelovanje ali posamične pogodbe za enkratno dobavo. V obravnavanem podjetju je velika večina pogodb sklenjenih za dalj časa, saj je to boljše za poslovanje. Prav tako uporabljajo dva različna načina zajemanja podatkov o prispelem blagu. Prvi način je nabava na evropskem trgu, kjer glede na potrebe mesečnega zajemanja podatkov o prispelem blagu na evropskem trgu ustvarijo dokument »podatki za prijavo uvoznega posla« v sistemu SAP. S tem dokumentom zajemajo vse pomembne podatke o prispelem blagu, in sicer:

- carinsko tarifo,
- poreklo blaga,
- težo na kos.

Drugi način zajemanja podatkov je postopek uvoza blaga. Postopek se zopet prične v sistemu SAP, kjer se izpolni dokument »podatki za prijavo uvoznega posla«. S tem dokumentom v nabavi špediterju posredujejo vse potrebne podatke za začetek in izpolnitev uvoznega postopka. Na osnovi teh podatkov določeni špediter vloži dokumentacijo na carinsko izpostavo, da se opravi uvozno carinjene in da se blago sprost v prosti promet. Ti potrebni podatki so:

- pošiljatelj,
- naziv blaga,
- količina blaga,
- carinska tarifa in stopnja,
- vrsta uvoznega posla,
- vrednost blaga.

Nabavni oddelek prav tako izvaja Intrastat, kar je statistično raziskovanje o blagovni menjavi med državami članicami Evropske unije (EU), kjer se podatki mesečno zbirajo neposredno od podjetij za vse nabavljene materiale, kot so repromaterial, rezervni deli itd. Poročila o teh statističnih raziskavah se pošljejo na Finančno upravo Republike Slovenije.

Ko je material dostavljen na lokacijo, je preusmerjen v prevzemno skladišče, kjer se material pregleda in kjer je ali shranjen ali pa poslan naprej na proizvodnjo. V primeru, da gre za nevarni material, je obvezno, da poleg tega materiala pride tudi varnostni list, ki vsebuje varnostne podatke o tem nevarnem materialu. Potrebo po varnostnem listu je treba dogovoriti že v fazi dogovarjanja in ob prejemu mora prejemnik dobavitelju zagotoviti prejem varnostnega lista. V primeru nevarnega materiala, ki ga podjetje pogosto uporablja, varnostne liste priskrbi nabava in ga pošlje v oddelek za varnost pri delu, kjer varnostni list vpišejo v sistem SAP.

V primeru, da je material poškodovan, prišel v nezadostni količini ali nesprejemljivi kakovosti, pride do postopka reklamacije. V tem primeru pride do naknadnega dogovora z dobaviteljem, da se neustrezno blago vrne, in nabavnik je dolžan sprostiti zalogo blaga v skladišču s transakcijo, v tem primeru z obrazcem »vračilo dobavitelju«. V dodatnem dokumentu z imenom »delovanje zapornega skladišča« so zapisani dodatni postopki, ki so povezani z delovanjem zapornega skladišča. Zaporno skladišče je posebna skladiščna enota, kamor je preusmerjen dobavljen nekakovosten material. V tem skladišču ta material dodatno pregledajo, da ugotovijo, ali je celotna pošiljka nesprejemljiva oz. če je kakšen del pošiljke koristen za v proizvodnjo, zanič material pošljejo nazaj dobavitelju. Z namenom finančne in materialne uskladitve zaradi te reklamacije imajo v nabavi naslednje možnosti pristopa k tej težavi:

- nadomestna dostava blaga,
- dobropis,
- bremepis.

V primeru, da gre celoten nabavni proces brez težav in da je dobavljen material zadovoljiv, se proces zaključi s prejemom faktur za dobavljene surovine oz. materiale, njihovim likvidiranjem in poravnanjem obveznosti do dobavitelja. Glede na kakovost storitve se podjetje odloči, ali bodo nadaljevali odnose z dobavitelji ali ne (interno gradivo podjetja X).

4.4 Organizacija v nabavi

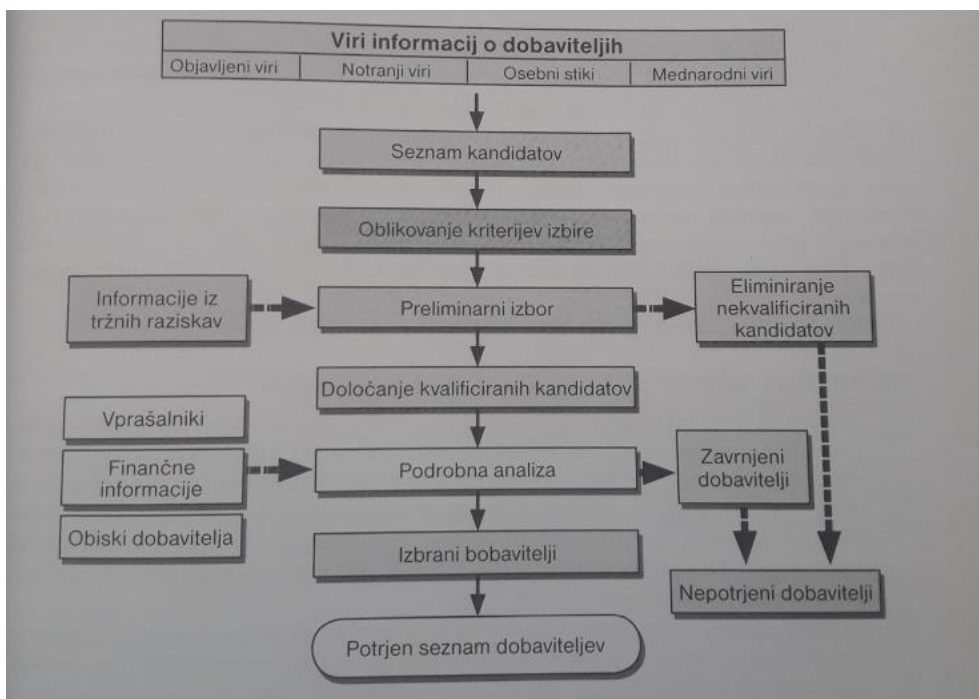
Dobra organiziranost nabavnega oddelka veliko pripomore k učinkovitosti in uspešnosti podjetja. Pomembno je, da je nabava organizirana tako, da služi čim bolj optimalno in da brez težav dosega najboljše rezultate. Dobra organiziranost zaposlenih v nabavi spodbuja hitro komunikacijo in medsebojno sodelovanje, seveda je pomembno tudi sodelovanje z drugimi funkcijami v podjetju. Raziskovano podjetje dobro služi, vsi oddelki so zajeti v mnogo strateških aktivnosti trajnostne naravnosti, to zajema tudi nabavo. Ta trajnostna naravnost poslovanja obsega vse tri vidike trajnosti: družbeni, okoljski in ekonomski. Nabavni oddelek v podjetju se deli na standardni oddelek nabave in oddelek projektne nabave. Projektne nabave sodeluje z razvojnimi skupinami in skrbi za uspešno koordinacijo med temi skupinami in nabavno skupino. V njej prav tako iščejo nove rešitve in izdelke, ki so potrebni pri razvoju izdelka. V nabavi prav tako uspešno spremljajo in beležijo materialne premike in procesne podatke od vhoda do izhoda. Podjetje mora spodbujati sledenje najnovejšim poslovnim trendom, ki lahko pomagajo pri uspešnosti podjetja, kot so informacijska pismenost, izobraževanje in spodbujanje zaposlenih, saj prav oni največ pripomorejo k uspešnemu poslovanju. Tudi Bernard (2017, 79) opisuje, kako so prav zaposleni tisti, ki na svojih delovnih mestih na vseh hierarhičnih ravneh vidijo morebitne težave in s tem tudi priložnosti za izboljšave in novosti.

4.5 Zaznavanje materialnih potreb

Zaznavanje potreb začne celoten nabavni proces. Začne se, ko se v podjetju oz. v našem primeru v proizvodnji ali razvoju pojavi pomanjkanje materiala, kjer na pomoč pristopi nabava. V večini primerov posamezni oddelki predvidevajo, kdaj bo prišlo do primanjkljaja, in zato že predhodno sodelujejo z nabavo, da ne pride do zastojev ali ustavitve proizvodnje. Kdaj pa se primanjkljaj lahko zgodi nepričakovano, kar za poslovanje podjetja povzroči velike težave. Pomembno je, da se vodje zavedo, kolikšne so njihove zaloge, in si s tem pomagajo pri načrtovanju z nabavo. Tako kot pravočasna dobava materiala v pravih količinah je pomembno tudi nadzorovanje in dobro načrtovanje vseh materialov, da ne pride do viška določenega materiala. Z viškom materiala nabava ustvari rezerve z namenom zaščite proti nepričakovanim težavam, vendar če so te rezerve prevelike, mora podjetje delati na zmanjševanju teh rezerv, saj za podjetja povzroča velike stroške. Po zaznavanju potreb in začetku celotnega nabavnega postopka sledita ustvaritev internega naročila in izdelava specifikacije materiala, kar nas pripelje do izbiranja dobavitelja, ki predstavlja eno izmed najpomembnejših odločitev v celotnem nabavnem procesu.

4.6 Izbira dobaviteljev

Osnovna funkcija nabave je zagotovitev optimalnih virov za materiale in storitve, ki jih potrebujemo za realizacijo plana. Za to so pomembne pravočasne odločitve, ki so povezane z izbiro pravih in primernih dobaviteljev za posamezno blagovno skupino ter z ustrezno vključitvijo in izkoriščanjem njihovih prednosti. Dobavitelji imajo ključno vlogo pri upravljanju dobavne verige, ki vključuje oceno problema izbire dobaviteljev in drugih mnogih vprašanj, o katerih morajo podjetja razmisliti. Izbira dobaviteljev je eden najpomembnejših konkurenčnih izzivov, ki ga uporabljajo sodobna podjetja, glavni težavi pa sta, katera merila je treba upoštevati med izbirnim problemom in katero metodo naj uporabimo (Konys 2019, 1630).



Slika 4: Izbira dobavitelja

Vir: Završnik (2008, 39).

Pri izbiri dobavitelja so v podjetju najprej pozorni na ceno izdelka, če je ta ustrezna oz. konkurenčna, potem preidejo na drugi kriterij, ki je ocena dobavitelja glede na standarde v avtoindustriji, to obsega vse od okoljskega vprašalnika, samoocene, finančne analize do presoje dobavitelja. Med temi kriteriji pozornost posvetijo tudi tehnološkemu znanju, ravni kakovosti in organiziranosti podjetja.

V opisanem podjetju uporabljajo svoj informacijski sistem za obvladovanje nabavnega procesa, saj bi bilo drugače skoraj nemogoče upravljati proces glede na to, da imajo v podjetju preko 300 dobaviteljev, s katerimi so v pogostih stikih. Prav tako za pregled nad dobavitelji uporabljajo sistem EDI (spletni portal za dobavitelje), ki je neposredno povezan z njihovim sistemom SAP. Dobaviteljem pomagajo z dokumentacijo PPAP (Production Part Approval Process), ki je priročnik kakovosti za dobavitelje in izvajanje sodobnega SRM-ja (Supplier Relationship Management), ki je disciplina strateškega upravljanja interakcij s tretjimi organizacijami. V podjetju imajo tudi področje SQA (Supplier Quality Assurance), ki ponuja dobaviteljem podporo pri poslovanju oz. navezovanju stikov.

Podjetje se zaveda, da je za dobre odnose z dobavitelji treba imeti profesionalen odnos, poštenost in medsebojno spoštovanje. Pri začetku vsakega projekta se organizira srečanje z dobaviteljem, saj v podjetju menijo, da se z osebnim pristopom najpreprostejše pride do dogovora. Čater, Česnovar in Ivašković (2015, 75) opisujejo, kako so dobavitelji različno razvrščeni, vse od majhnih do velikih podjetij, vendar velikost ni pomemben dejavnik za sodelovanje. Trdi, da je pomembno ustvariti daljša sodelovanja z izbranim dobaviteljem in da je glavni razlog za to zahtevno iskanje novega zaupanja vrednega dobavitelja. V podjetju

zagovarjajo dolgotrajne odnose z dobavitelji, saj skušajo z njimi doseči neko skupno rast, in ker je postopek prekinitve odnosov in iskanje novega dobavitelja zelo dolgotrajen, z nekaterimi sodelujejo že več kot štirideset let. V zadnjih desetih letih so prekinili sodelovanje samo z enim dobaviteljem med potekom projekta. Glavni razlogi za prekinitve sodelovanja so nespoštovanje dogovorjenih obveznosti, slabo finančno stanje, zaostalost v rasti v primerjavi s podjetjem oz. da ne sledijo novim trendom.

4.7 Standardizacija in kakovost materiala

Kreže (2008, 1) standardizacijo opisuje kot dejavnost, ki skrbi za oblikovanje in uporabo standardov z namenom doseganja reda in uspeha v nekateri gospodarski panogi ter doseganja maksimalnega prihranka v celoti. Bistvo standardizacije je odstranjevanje odvečne raznovrstnosti v določanju izenačenosti glede na: kakovost, obliko, mere in dimenzije, varnost in življenjsko dobo izdelka. V podjetju uporabljajo sisteme vodenja kakovosti, kot so standardi ISO. Standardi so dokumentacija, ki določa pravila, usmeritve ali značilnosti neke dejavnosti in njihove rezultate. Njihove naloge so, da podjetje doseže optimalno stopnjo odličnosti in urejenosti v svojem področju poslovanja. V njih najdemo usmeritve in pravila, ki pomagajo pri učinkovitosti. Poznamo več različnih standardov, vendar se bomo v nalogi osredotočili samo na standarde, ki jih imajo v podjetju, in sicer:

- ISO 9001: Bogataj, Žurga in Šostar (2018, 30) opisujejo, kako standardi družine ISO 9000 predstavljajo osnovo, na katerih so zgrajeni sodobni sistemi vodenja kakovosti. So dokumenti, s katerimi podjetja potrjujejo svojim kupcem, da njihov sistem vodenja kakovosti izpolnjuje zahteve standarda ISO 9001. To je standard, ki se navezuje na vodenje kakovosti in zadovoljevanje zahtev kupcev. Prav tako imajo v podjetju pooblaščen šolane presojevalce procesa v skladu s standardom VDA 6.3, ki je delno podoben standardu 9001 in skrbi za ocenjevanje in izboljšanje nadzora v uvajanju novih izdelkov in proizvodnih procesov;
- ISO 14001: gre za sistem, ki usmerja ravnanje z okoljem in nadzorovanje okoljskih vidikov dejavnosti podjetja. Podjetja poskušajo uvesti standard ISO 14001 iz okoljskih, organizacijskih in poslovnih razlogov, kot so izboljšanje okoljske politike in učinkovitosti, lažji dostop do novih in mednarodnih trgov, zmanjševanje stroškov, pod katere spadajo okoljske obveznosti, izboljševanje odnosov in konkurenčna prednost. Ker obravnavano podjetje daje velik poudarek na varovanje okolja, ta standard uvajajo že od leta 2003, leta 2018 pa so ga še nadgradili na novo izdajo ISO 14001:2015;
- IATF 16949: je standard, ki dokazuje kakovost izdelkov po zahtevah v avtomobilski industriji. Glavni cilj te tehnične specifikacije je razvoj sistema vodenja kakovosti, ki zagotavlja nenehne izboljšave, s poudarkom na preprečevanju napak in zmanjševanju variacij in odpadkov v dobavni verigi. Prav tako kot ISO 9001 ta standard določa in razširi zahteve sistemov, ki so povezani z vodenjem kakovosti za načrtovanje oz. razvoj, proizvodnjo in servisiranje avtomobilskih izdelkov;

- ISO 13485: je standard sistemov vodenja kakovosti, kjer mora podjetje dokazati, da je sposobno zagotavljati medicinske pripomočke in z njimi povezane storite strankam, to ne pomeni nujno proizvodnje medicinskih pripomočkov. Podjetja morajo dokazati, da je njihov sistem kakovosti neprestano vzdrževan in pravilno uporabljen. Tako kot drugi certifikati in standardi ponuja veliko prednosti, kot so lažji vstop na mednarodne trge, izboljševanje poslovanja, konkurenčna prednost itd.

V podjetju za zagotavljanje kakovosti od dobaviteljev uporabljajo predvsem pogodbo o kakovosti GQA (General Quality Assessment), ki ureja sodelovanje med podjetjem in dobaviteljem. Pogodba ureja zagotavljanje kakovosti in ukrepe, ki veljajo za vse izdelke, dele, komponente, gotove naprave, blago in storitve, ki jih dobavitelj izdeluje oziroma dobavlja podjetju. Podjetje od dobaviteljev zahteva naslednje zahteve, katerih se drži tudi samo:

- zagotavljanje kakovosti,
- presoja lastnega proizvodnega procesa,
- izobraževanje (letni plan izobraževanj),
- postopek odobritve prvih vzorcev (PPAP),
- orodja, naprave in merila (opredeljeno s pogodbo, kadar je potrebno),
- poskusna serija (za preverjanje in ovrednotenje zanesljivosti proizvodnje),
- reševanje reklamacij,
- ukrepi za odpravljanje neskladnosti.

5 EMPIRIČNI DEL RAZISKAVE

V tem poglavju bomo opredelili izpeljano kvalitativno raziskavo in predstavili njene cilje. Nato bomo opisali ključne ugotovitve, ki smo jih pridobili z izpeljavo intervjujev z zaposlenimi v obravnavanem podjetju. S pomočjo teh ugotovitev bomo nato odgovorili na naši raziskovalni vprašanji in predstavili možna priporočila in izboljšave podjetju.

5.1 Opredelitev raziskave

Opravili smo kvalitativno raziskavo, kjer smo z metodo intervjuja od zaposlenih v opisanem podjetju dobili ustrezne podatke.

Intervjuji so bili opravljeni s štirimi zaposlenimi v podjetju, od katerih ima vsak drugačno funkcijo. Intervjuvanci so bili vodja nabavnega oddelka (oseba A), samostojni komercialist (oseba B), vodja projektne nabave (oseba C) in direktor splošnega področja (oseba D). Za intervjuje smo se predhodno dogovorili z vsakim zaposlenim, kar nam je omogočilo dovolj časa za temeljite odgovore na zastavljena vprašanja, saj je bil intervju izveden med delovnim časom. Izvedeni so bili med 27. in 31. januarjem 2020. Vsakemu posebej je bilo pred začetkom intervjuja pojasnjeno naše delo, naše raziskovalne težave, kaj se od njih pričakuje. Prav tako je bila vsakemu intervjuvancu zagotovljena popolna anonimnost. Vsi intervjuvanci se niso strinjali s snemanjem pogovora, tako da smo opustili možnost snemanja na diktafon in si raje zapisali odgovore na prenosni računalnik. Zapisali smo si čim več pomembnih podatkov, na osnovi katerih smo kasneje sestavili celotne odgovore.

Zastavljena so bila naslednja vprašanja:

1. Predstavite svojo funkcijo in naloge, ki jih imate v nabavi.
2. Kakšno je vaše mnenje na trditev, da je nabava ena izmed najpomembnejših funkcij za proizvodno podjetje?
3. Kaj je za vas ključnega pomena za uspešno poslovanje nabave?
4. Kako pomembno se vam zdi tesno medsebojno sodelovanje z dobavitelji za nadaljnje poslovanje?
5. Mogoče veste, kakšna je stopnja digitalizacije v podjetju? Se po vašem mnenju podjetje dovolj usmerja v digitalizacijo?
6. Kje vidite možnost za izboljšave, ki bi pripomogle k večji uspešnosti nabave in boljšemu medsebojnemu sodelovanju?
7. Za katere dejavnike menite, da zavirajo ali ustavljajo informacijski tok v podjetju? In kateri materialni tok?
8. Predstavite težave, s katerimi se pogosto srečujete v vaši panogi in kako bi po vašem mnenju odpravili te težave?

5.2 Cilji raziskave

Glavni cilj je bil analizirati organiziranost nabavne funkcije v obravnavanem podjetju in predlagati izboljšave. Z izvedbo intervjuja smo dobili različne vrste odgovorov, nekatere malo bolj podrobne, nekatere malo manj. Na koncu smo ugotovili, kako zaposleni gledajo na stanje v podjetju oz. nabavi, kaj jim je pomembno pri poslovanju ter kje vidijo težave in kje možne rešitve. Na osnovi odgovorov smo oblikovali ugotovitve, ki jih podajamo v nadaljevanju.

5.3 Ključne ugotovitve

Iz odgovorov smo lahko ugotovili ključne podatke, ki opisujejo vidike zaposlenih v podjetju, da si lažje predstavljamo razmere v poslovanju nabavnega oddelka.

5.3.1 Pomembnost nabavne funkcije v podjetju

Vsi intervjuvanci se strinjajo, da je nabava ena izmed najpomembnejših funkcij za poslovanje podjetja, istočasno priznavajo tudi pomembnost ostalih funkcij, s katerimi sodelujejo. Nabava je ena izmed najpomembnejših funkcij v podjetju, glavni razlog za to je, ker je nabava največji porabnik finančnih sredstev in ker predstavlja več kot 50 odstotkov odhodkov v podjetju, tudi vhodni materiali predstavljajo več kot 50 odstotkov končne cene izdelka. Na področju nabave naj bi bili skupno odgovorni za čez 90 milijonov evrov letnih stroškov. Zaradi tega je pomembnost nabave za uspešno poslovanje, saj pri takih vsotah vsakršen prihranek predstavlja velike zneske, za katere v podjetju raje vidijo, da gredo v izboljšanje rezultata kot pa v odhodke.

5.3.2 Pomembni dejavniki za uspešno poslovanje nabave

Intervjuvanci pomembne dejavnike za uspešno poslovanje nabave vidijo v dobrih odnosih s kupci in dobavitelji ter dobri organiziranosti nabavnega oddelka. Osebi A in B sta poudarili, da je pomembno dobro poznavanje zahtev kupcev in dobaviteljev ter jasno in pogosto medsebojno komuniciranje. Informacijski tok je prav tako pomemben dejavnik, saj so pravočasne in pravilne informacije ključne za neprekinjen in hiter nabavni postopek. Osebi D pa ključni dejavnik za uspešno poslovanje nabave predstavlja dobra organiziranost oddelka, kar zajema združevanje tehničnega, ekonomskega ter pravnega znanja in mehkih veščin. Da ne pride do napak, je pomembna ustrezna razdelitev vlog, da vsak ve, kaj je njegovo delo, ter da podjetje skrbi za pravilno postavitve nabavne vloge v svoj sistem poslovanja.

Ugotovili smo, da se večina zaposlenih v nabavi strinja, da je njihova šibka točka komunikacija in koordinacija na začetku nabavnih postopkov in projektov. To želijo odpraviti z zgodnejšim vključevanjem dobaviteljev in ostalih področij v podjetju v njihove nove projekte. Podjetje to načrtuje odpraviti v bližnji prihodnosti. Podjetje tudi že nekaj let aktivno

deluje na izobraževanju zaposlenih z rednimi delavnicami in krožki, prav tako aktivno spodbuja inovativnost in ideje svojih zaposlenih, za kar menimo, da je pravilen pristop, saj so izobraženi zaposleni zelo pomembni za uspešno poslovanje. V podjetju izvajajo TQM (Total Quality Management), ki se osredotoča na skupno udeležbo zaposlenih. TQM je vodstveni pristop, ki se je začel na Japonskem v začetku osemdesetih let in njegov glavni namen izboljšanje kakovosti in produktivnosti v podjetjih (Sahoo in Yadav 2018, 542). Poleg TQM izvajajo tudi model odličnosti EFQM (European Foundation for Quality Management), vendar ga v podjetju nimajo. Model prikazuje vpliv strategij, management sposobnosti zaposlenih, management partnerstev in virov ter vpliv procesov na zadovoljstvo odjemalcev, zaposlenih in družbe, kar skupaj pripelje do odličnosti v ključnih rezultatih delovanja (Dimovski idr. 2014, 124).

Ker se vsako podjetje lahko izboljša, ima opisano podjetje trenutno cilj, da dokončno vzpostavi funkcijo strateške nabave, kar pomeni še dodatno izboljšanje delovanja nabave. Oddelek bodo reorganizirali, da se bo izboljšalo stanje porazdelitve nalog med projektno nabavo in izvajanjem strateškega nabavljanja. Želijo tudi izboljšati sodelovanje med oddelki, da bi sodelovanje potekalo že iz začetne faze, saj bi si s tem sinhronizirali zahteve kupcev z možnostmi dobaviteljev glede tehničnih zahtev in komercialnih pogojev. V podjetju načrtujejo vzpostaviti nove delokroge z matrično vodenimi operativnimi oskrbovalnimi ekipami (npr. operativni planerji ter operativni nabavni in prodajni referenti). Vsaka skupina bi imela svojega oskrbovalnega vodjo, ki bi vodil ekipo.

5.3.3 Kako zaposleni gledajo na dobavitelje

Dobavitelji po mnenju vseh intervjuvancev predstavljajo najpomembnejši člen v razvoju novih produktov. Osebi B in C sta poudarili, da v nabavi tesno sodelujejo z njimi, ker so oni specializirani za določena področja in njihova znanja, zelo pripomorejo k razvoju novih izdelkov. Od dobaviteljev lahko dobijo svetovanje pri ustvarjanju izdelkov, tehnološki izvedljivosti in primerni ceni. Oseba B je tudi izrazila željo, da bi z dobavitelji lahko sodelovali že v najbolj zgodnjih fazah razvoja izdelkov. Oseba D pravi, da v podjetju spodbujajo vzpostavljanje in vzdrževanje dobrih odnosov z dobavitelji. Podjetje dobaviteljem prav tako pomaga pri razvoju in doseganju najvišjih standardov, saj so v dobavni verigi vsi člani odvisni drug od drugega.

Zaposleni se zavedajo, da so možnosti nabavnih trgov eden od pomembnejših elementov za sprejem poslovnih odločitev. Z namenom zmanjšanja tveganja za njih in njihove kupce v podjetju poskušajo že v začetku s pridobitvijo potrditve alternativnih dobaviteljev. To je pomembno predvsem v časih velike negotovosti na trgu zaradi napovedovanja potreb podjetja v okviru dobavnega roka za taka obdobja. Tako podjetje kot ostali dobavitelji so velikokrat izpostavljeni negotovostim, povezanim s sankcijami ali nenadnim povišanjem cen surovin zaradi uvedenih carin in energije. Izredno zahtevne pogoje njihovih kupcev želijo čim bolj

uskladiti z možnostmi dobaviteljev, kar pomeni, da mora biti nabava seznanjena z njihovimi zahtevami že od samega začetka projekta. Dobre rešitve v podjetju zagotavljajo s poglobljanjem strateških povezav z dobavitelji in vzpostavljanjem dobaviteljskih verig.

V prihodnosti si v podjetju želijo izboljšati sistem EDI, s katerim bi lažje vzpostavljali elektronske izmenjave naročil s kupci in dobavitelji in v ta sistem vključiti še vsaj 20 novih dobaviteljev, medtem ko bi še naprej vzdrževali dobre odnose z obstoječimi dobavitelji. Veliko možnost optimizacije nabave vidijo v vzgoji in razvoju novih dobaviteljev, glede na dejstvo, da v večini nabavljajo na trgu nižje cenovne vrednosti.

5.3.4 Stopnja digitalizacije v podjetju

Zaposleni se zavedajo pomembnosti digitalizacije za današnje poslovanje. Oseba A trdi, da jo podjetje uporablja na vseh stopnjah poslovanja. Oseba B je omenila tudi, da je stopnja globalizacije razmeroma visoka v primerjavi z ostalimi slovenskimi podjetji, vendar še vedno prenizka na globalni ravni. Oseba C je rekla, da podjetje aktivno deluje na izboljšanju digitalizacije, vendar še ni dokončno vpeljana. V podjetju v večini primerov uporabljajo informacijski sistem SAP. Oseba D je pripomnila, da je v podjetju treba delati na digitalizaciji, prav tako pa je treba enako stopnjo digitalizacije zagotavljati tudi kupcem in dobaviteljem, saj med njimi neprestano poteka digitalna izmenjava informacij. Izboljšanje stopnje digitalizacije je navedeno tudi kot ena od strateških aktivnosti, zapisanih v strategiji poslovanja podjetja do leta 2025.

5.3.5 Težave, ki jih zaznavajo v podjetju

Največje težave intervjuvanci vidijo v komunikaciji v podjetju. Oseba B opredeljuje, da informacijski tok velikokrat onemogoča materialni tok, kar se zgodi zaradi napačnih podatkov, to pa je posledica pogostih sprememb in neznanja uporabnikov. Ker se vsi uporabniki ne držijo dogovorjenih nalog in reda podjetja, informacijski tok ni popolnoma zanesljiv, kar pripelje do drugačnih podatkov pri različnih členih informacijskega toka, to posledično še povečuje zmedo. Pogoste težave, ki se pojavljajo v podjetju, so tudi nedobavljanje materiala oz. dobava materiala neustrezne kakovosti, to v večini primerov zahteva hitro posredovanje, kar pa zaradi zasedenosti oz. pomanjkanja razpoložljivih kadrov včasih ni možno. Prav tako jim težave povzročajo dejavniki, na katere nimajo vpliva, to so predvsem nestabilnosti trga, politične napetosti, borzne cene itd., pravi oseba D.

Velike težave podjetju predstavlja presežek materiala v skladiščih, kar podjetju povzroča visoke stroške. Ker so te rezerve prevelike, mora podjetje sedaj delati na zmanjšanju teh rezerv, da si zmanjšajo stroške. Zaradi tega podjetje želi s pomočjo sodelovanja s področjem logistike tudi v prihodnosti veliko pozornosti nameniti optimiziranju zalog repromateriala. Ker sledljivost materiala in izdelkov ni na dovolj visoki ravni in ker je obvladovanje zalog

šibko, si podjetje prizadeva za optimizacijo teh dveh sistemov. Posebno pozornost nameravajo v prihodnje posvetili spremljanju dogajanj na nabavnem trgu, z namenom da se v največji možni meri izognejo tveganjem nedobav in zviševanju cen. Prav tako imajo v podjetju zadnje čase veliko težav s kakovostjo dobavljenih materialov, kar onemogoča normalno delo. Pojavlja se tudi vedno več zavrnitev pošilk, zaradi tega bodo v podjetju začeli vpeljevati statistiko zavrnenih dobav za Slovenijo in dodatno pregledovati zavrnjene kose, kar naj bi omililo te določene težave.

5.4 Odgovora na raziskovalni vprašanji

Raziskovalni vprašanji sta nam predstavljali oporo in rdečo nit med pisanjem naloge, saj smo morali za odgovora na njiju poglobljeno analizirati in raziskati nabavno funkcijo v opisanem podjetju.

Prvo vprašanje je bilo, kako posamezni udeleženci oskrbne verige ocenjujejo medsebojno sodelovanje in kje vidijo možnosti za izboljšave.

Iz intervjujev smo ugotovili, da je medsebojno sodelovanje v podjetju načeloma dobro, v primeru, da se ne pojavljajo težave, ki bi lahko ovirale to sodelovanje. Ugotovili smo, da imajo v podjetju nekatere moteče dejavnike, ki ovirajo komunikacijski tok, vendar da podjetje tudi aktivno deluje na odpravljanju le-teh. Zaposleni so poudarili, da z ostalimi udeleženci oskrbne verige vzdržujejo čim boljše odnose, saj je tako bolje za celoten uspeh oskrbne verige. Dobre odnose ohranjajo s pogostimi obiski dobaviteljev in redno komunikacijo. Ostalim udeležencem v verigi prav tako ponujajo vso potrebno pomoč za neprekinjeno poslovanje.

Drugo vprašanje je bilo, v kolikšni meri se zaposleni v nabavi zavedajo pomembnosti natančno definirane procesa oskrbovalne verige.

Ko smo analizirali odgovore zaposlenih na intervjuje, smo ugotovili, da se vsi zelo dobro zavedajo pomembnosti natančnega procesa oskrbovalne verige, vendar imajo pri učinkovitem izvajanju tega procesa kar nekaj težav. Te težave zajemajo vse, od nedobavljanja materiala do motene komunikacije med udeleženci verige in težav v podjetju. V podjetju odpravljajo vse motilce, kar naj bi odpravilo oz. omililo omenjene težave in povečalo konkurenčnost podjetja in celotne oskrbne verige.

Iz odgovorov na raziskovalni vprašanji sklenemo, da se zaposleni v nabavi dobro zavedajo svojih nalog in funkcij ter da so usmerjeni v pravo smer poslovanja, ki je skladna z vizijo in cilji opisanega podjetja. Vzdržuje dobre in redne stike s celotno nabavno verigo in vsemi vključenimi členi. Nabava posluje uspešno, kljub temu da obstajajo nekatere težave, ki otežujejo optimalno poslovanje.

5.5 Predlogi izboljšav za podjetje

S proučitvijo podjetja in s pomočjo odgovorov intervjuvancev smo ugotovili, da največje težave v podjetju predstavljajo predvsem slaba kakovost informacijskega toka, prepozno sodelovanje z dobavitelji in zmeda na delovnem mestu oz. neznanje zaposlenih. Prav tako je potrebno delo na digitalizaciji, čeprav ne toliko kot na drugih področjih. Podjetje se že aktivno ukvarja z odpravljanjem vseh naštetih težav.

Informacijski tok je pomemben dejavnik za uspešno poslovanje vsakega podjetja, saj brez dobre komunikacije med zaposlenimi in področji v podjetju pride do težav, katerim bi se lahko izognili. V primeru proučevanega podjetja največ težav povzročajo napačne informacije, prepogoste spremembe brez vednosti drugih zaposlenih in neznanje uporabnikov. Za podjetje bi bilo koristno, da bi ustvarili nekakšen informacijski sistem, s katerim bi prišlo do zbiranja vseh podatkov in njihovih sprememb, od vseh projektov, ki trenutno potekajo na enem mestu oz. na eni skupni platformi. Tako bi vsi zaposleni imeli vse podatke na enem mestu in bi bili vsi istočasno obveščeni o potencialnih spremembah. Tega izziva bi se lahko lotili tudi z vpeljevanjem boljšega obveščanja zaposlenih o zahtevah vsakega projekta. V primeru človeških napak podjetje spodbuja izobraževanja zaposlenih, ki niso še dovolj večji informacijske pismenosti, kar menimo, da je pravilen pristop za razreševanje te težave, saj bi vključeni v informacijskem toku delali manj napak oz. zmanjšali »onesnaževanje« toka z nepotrebnimi in napačnimi informacijami.

Težave prepozna sodelovanja z dobavitelji se podjetje lahko loti z začetkom vpeljevanja zgodnjega sodelovanja vključenih funkcij v podjetju z dobavitelji. Takoj ob začetku kreiranja novega izdelka naj v podjetju določijo vse oddelke, ki bi lahko sodelovali pri razvoju določenega produkta, in zraven vključijo tudi dobavitelje, saj so po besedah intervjuvancev oni največji poznavalci določenih področij.

Stopnja digitalizacije je razvita, vendar ne na taki ravni, kot bi si nekateri zaposleni želeli. Podjetje se te težave lahko loti z zaposlovanjem dodatnih poznavalcev informacijskih področij, z najemanjem naprednih informacijskih storitev v oblakih, s promoviranjem spletnega oglaševanja in spodbujanjem digitalnega poslovanja. Izobrazba zaposlenih je prav tako ključen dejavnik za rast stopnje digitalizacije v podjetju. V podjetju že uporabljajo spletno stran, digitalne obrazce za poslovanje in spletne platforme za lažjo komunikacijo z ostalimi podjetji v oskrbni verigi.

6 SKLEP

Danes je poslovanje hitrejše in zahtevnejše, kot je bilo včasih, konkurence postajajo vedno močnejše, stopnja digitalizacije se povečuje in podjetja, ki se ne bodo pravočasno prilagodila, bodo zaostala in prenehala poslovati. Zato je pomembno, da podjetje maksimalno izkoristi vse svoje prednosti, ki jih poseduje. Pri tem je pomembno tesno sodelovanje vseh funkcij v podjetju in predvsem dobro poslovanje nabavnega oddelka.

Naš cilj je bil proučiti podjetje in mu v primeru neskladnosti in potencialnih težav poiskati možne rešitve, ki podjetju lahko pomagajo pri boljšem poslovanju in večji konkurenčni moči. V prvem delu oz. teoretičnem delu smo proučili vse pojme, ki se pojavljajo v povezavi z nabavo, to obsega vse od opredelitve pojma nabave do njenega pomena za podjetje in njegovo poslovanje ter do vpliva tehnologije nanjo. Prav tako smo poglobljeno proučili oskrbne verige in njene elemente, ki so ključnega pomena za nabavo, in s tem zaključili teoretični del naloge.

V drugem delu naloge smo proučili in predstavili podjetje in natančno opisali potek nabavne funkcije, njeno organiziranost ter kako se zaposleni v nabavi lotijo zaznavanja materialnih potreb in izbire dobavitelja. Prav tako smo proučili položaj podjetja na področju standardizacije in kakovosti. S podatki, ki smo jih pridobili iz kvalitativne raziskave v obliki intervjujev, smo pridobili vidike zaposlenih na poslovanje nabave in podjetja nasploh.

Na osnovi teh odgovorov smo ugotovili, da podjetje posluje uspešno, vendar se jim pojavljajo težave, ki jih omejujejo pri doseganju optimalne poslovne moči. Podjetje si aktivno prizadeva za odstranitev oz. omilitev teh težav in načrtuje še dodatne ukrepe, ki jim bodo pomagali pri nadaljnjem poslovanju. Dobili smo odgovore na zastavljeni raziskovalni vprašanji in ugotovili, da so zaposleni v nabavi dobro osveščeni o pomembnosti natančno definirane procesa oskrbovalne verige. Pri izvajanju tega pride do malo težav, ampak nič hujšega, kar bi ohromilo podjetje. Prav tako se vsi zaposleni zavedajo pomena dobre in uspešne komunikacije in aktivno delujejo na izboljšanju le-te.

Naloga nam je pomagala bolj razumeti pomen nabavnega področja za poslovanje podjetja in da ni pomembna samo ena poslovna funkcija v podjetju, ampak je vsaka funkcija pomembna za neko določeno področje in njihovo delovanje kot celota poganja podjetje naprej. Prav tako smo še v drugi luči videli, kako se spreminjajo mnenja in ideje od zaposlenega do zaposlenega v podjetju. Konkurenčnost podjetja je pomembna, prav tako pa tudi medsebojno delovanje vseh njegovih funkcij, dobri odnosi med zaposlenimi in ostalimi podjetji, s katerimi se posluje.

LITERATURA IN VIRI

- Avsec, Sandra. 2017. *Industrijska, procesna, varnostna tveganja : [metodologija, zakonodaja, obvladovanje, usmeritve : praktični priročnik z uporabno smernico]*. Ljubljana: Agencija Poti, izobraževalna, svetovalna in založniška družba.
- Bernard, Nataša. 2017. *Poslovni svet in umetniško ustvarjanje: spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih s pomočjo umetniških intervencij*. Maribor: Kulturni center, zavod za umetniško produkcijo in založništvo.
- Bogataj, Vinko, Gordana Žurga in Adolf Šostar. 2018. *Značilnosti sistemov vodenja kakovosti v slovenskih organizacijah in njihov vpliv na poslovno uspešnost organizacij*. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
- Brcar, Franc in Silvo Lah. 2011. *Vloga službe kakovost v organizacijah*. Organizacija, 44 (6), 258–266. Kranj: Založba moderna organizacija.
- Čater, Tomaž, Tone Česnovar in Igor Ivašković. 2015. *Strateški management. Študijski primeri*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dasgupta, Subhadeep. 2019. *The effect of globalization in Project Management*. https://www.researchgate.net/publication/331036979_The_effect_of_globalization_in_Project_Management (20. 1. 2020).
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Judita Peterlin, Barbara Grah, Dunja Turk, Klemen Šalamon in Matej Grošelj. 2014. *TEMELJI managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Drolc, Marjana. 2018. *Kupujete poceni ali upravljate nabavno verigo?*. <https://www.mqportal.si/kupujete-poceni-ali-upravljate-nabavno-verigo> (26. 5. 2019).
- Fang, Xin in Fengjiao Yuan. 2018. *The Coordination and Preference of Supply Chain Contracts Based on Time-Sensitivity Promotional Mechanism*. Journal of Management Science and Engineering. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2096232019300514> (27. 1. 2020).
- ISO-standard. 2016. *IATF 16949*. <http://www.iso-standard.si/iatf-16949/> (6. 2. 2020).
- Jovane, Francesco, Günther Seliger in Tim Stock. 2017. *Competitive Sustainable Globalization General Considerations and Perspectives*. Procedia Manufacturing. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978917300057> (20. 1. 2020).
- Kavčič, Klemen. 2011. *Oskrbne verige, logistika in nabava*. Ljubljana: Zavod za varnostne strategije pri Univerzi v Mariboru.
- Konys, Agnieszka. 2019. *Methods Supporting Supplier Selection Processes – Knowledge-based Approach*. Procedia Computer Science. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050919315340> (15. 1. 2020).
- Kovačič, Andrej, Aleš Groznik in Miroslav Ribič. 2005. *Temelji elektronskega poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kreže, Tatjana. 2008. *Standardizacija in kakovost*. Maribor: Univerza v Mariboru.
- Li, Qi in Ang Liu. 2019. *Big Data Driven Supply Chain Management*. Procedia CIRP. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827119305633> (20. 1. 2020).
- Ljubič, Tone. 2008. *Predvidevanje in napovedovanje v oskrbovalni verigi*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV.

- Domel. 2018. *Priročnik za novo zaposlene*. Domel.
- Domel. 2020. *Organizacijski predpisi: postopki nabavnega procesa*. Interno gradivo, Domel.
- Robinson, Guy M. 2019. *Research in Globalization: Editor-in-Chief's introduction*. Research in Globalization. [Http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590051X19300012](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590051X19300012) (20. 1. 2020).
- Sager, Benedikt, Sven Hawer in Gunther Reinhart. 2016. *A Performance Measurement System for Global Manufacturing Networks*. Procedia CIRP. [Http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827116311659](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827116311659) (20. 1. 2020).
- Sahoo, Saumyaranjan in Sudhir Yadav. 2018. *Total Quality Management in Indian Manufacturing SMEs*. Procedia Manufacturing. [Http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978918301951](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978918301951) (12. 2. 2020).
- Schiele, Holger. 2019. *Purchasing and Supply Management*. [Https://www.researchgate.net/publication/327320611_Purchasing_and_Supply_Management](https://www.researchgate.net/publication/327320611_Purchasing_and_Supply_Management) (20. 1. 2020).
- Spence, Laura J. in Michael Bourlakis. 2009. The evolution from corporate social responsibility to supply chain responsibility: The case of Waitrose. *Supply chain management: An international journal*. 14 (4): 291-302.
- Taherdoost, Hamed in Aurélie Brard. 2019. *Analyzing the Process of Supplier Selection Criteria and Methods*. Procedia Manufacturing. [Http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978919303555](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978919303555) (3. 2. 2020).
- Turk, Ksenija in Mirko Turk. 2011. *Učbenik: Nabava*. Ljubljana: Zavod IRC.
- Uhl, Christian, Farhad Nabhani, Florian Kauf, Alireza Shokri in David Hughes. 2017. *Purchasing Management: The Optimisation of Product Variance*. Procedia Manufacturing. [Http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978917304742](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978917304742) (5. 2. 2020).
- Uroš Zupančič. 2015. Intervju z dr. Petrom Kraljičem. Dostopno na [Http://www.zns-zdruzenje.si/media/slike/NABAVNIKSI-2015/Nabavnik.si-st.-4-2015.pdf](http://www.zns-zdruzenje.si/media/slike/NABAVNIKSI-2015/Nabavnik.si-st.-4-2015.pdf)
- Westerski, Adam, Rajaraman Kanagasabai, Jiayu Wong in Henry Chang. 2015. *Prediction of Enterprise Purchases Using Markov Models in Procurement Analytics Applications*. Procedia Computer Science. [Http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050915023364](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050915023364) (19. 1. 2020).
- Završnik, Bruno. 2008. *Management nabave in oskrbnih verig*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Zupančič, Uroš. 2016. Nabavnik.si. *Strokovni posvet »Strateška nabava«*. [Http://www.zns-zdruzenje.si/media/slike/NABAVNIK-2016/Nabavnik.si-st.-1-2016.pdf](http://www.zns-zdruzenje.si/media/slike/NABAVNIK-2016/Nabavnik.si-st.-1-2016.pdf) (12. 2. 2020).

PRILOGE

- Priloga 1: Vprašalnik intervjuja
- Priloga 2: Intervju z direktorico nabave
- Priloga 3: Intervju z nabavnim referentom
- Priloga 4: Intervju z vodjem projektov v nabavi
- Priloga 5: Intervju z direktorjem splošnega področja

INTERVJU

Nabavna funkcija predstavlja enega izmed najpomembnejših dejavnikov za uspešno poslovanje podjetja. S pomočjo intervjujev smo raziskali v kolikšni meri se zaposleni v nabavi zavedajo pomembnost in vpliva, ki ga imajo na podjetje, ter kakšno je medsebojno sodelovanje v podjetju. Preko odgovorov smo dobili dovolj informacij, da smo lahko odgovorili na raziskovalni vprašanji, ki smo jih zastavili na začetku naloge.

Vprašanja intervjuja so bila naslednja:

1. Predstavite svojo funkcijo in naloge, ki jih imate v nabavi.
2. Kakšno je vaše mnenje na trditev, da je nabava ena izmed najpomembnejših funkcij za proizvodno podjetje?
3. Kaj je za vas ključnega pomena za uspešno poslovanje nabave?
4. Kako pomembno se vam zdi tesno medsebojno sodelovanje z dobavitelji za nadaljnje poslovanje?
5. Mogoče veste, kakšna je stopnja digitalizacije v podjetju? Se po vašem mnenju podjetje dovolj usmerja v digitalizacijo?
6. Kje vidite možnosti za izboljšave, ki bi pripomogle k večji uspešnosti nabave in boljšemu medsebojnemu sodelovanju?
7. Za katere dejavnike menite, da zavirajo ali ustavljajo informacijski tok v podjetju? In kateri materialni tok?
8. Predstavite težave, s katerimi se pogosto srečujete v vaši panogi in kako bi po vašem mnenju odpravili te težave?

INTERVJU

27.1.2020

Funkcija intervjuvanca: **direktorica nabavnega področja (oseba A).**

1. Predstavite svojo funkcijo in naloge, ki jih imate v nabavi.

Moje naloge obsegajo vodenje področja, odgovornost za izpolnitev letnega plana in vodenje sodelavcev.

2. Kakšno je vaše mnenje na trditev, da je nabava ena izmed najpomembnejših funkcij za proizvodno podjetje?

Za uspeh je pomembno sodelovanje vseh vpletenih, ne morem se strinjati, da je nabava najpomembnejša. Zagotovo je največji porabnik finančnih sredstev, če upoštevamo, da tudi investicije izvedemo administrativno.

3. Kaj je za vas ključnega pomena za uspešno poslovanje nabave?

Dobro poznavanje zahtev kupcev in sposobnosti dobaviteljev ter koordiniranje obeh aktivnosti.

4. Kako pomembno se vam zdi tesno medsebojno sodelovanje z dobavitelji za nadaljnje poslovanje?

Pomembno, saj podjetje razvija nove produkte in s tesnim sodelovanjem z dobavitelji, hitreje najdemo rešitve.

5. Mogoče veste, kakšna je stopnja digitalizacije v podjetju? Se po vašem mnenju podjetje dovolj usmerja v digitalizacijo?

Z digitalizacijo se ukvarjamo na vseh nivojih. V nabavi uvajamo portal za dobavitelje in že več let elektronsko izmenjujemo naročila in potrditve.

6. Kje vidite možnosti za izboljšave, ki bi pripomogle k večji uspešnosti nabave in boljšemu medsebojnemu sodelovanju?

Želim si, da bi pri projektih lahko sodelovali že v fazi koncepta. Pri vsakem projektu bi za strateške materiale imeli potrjena dva dobavitelja. Pogoje iz nabavnega trga bi ustrezno predstavili kupcem, tako bi bili bolj uspešni.

7. Za katere dejavnike menite, da zavirajo ali ustavljajo informacijski tok v podjetju? In kateri materialni tok?

Predvsem veliko sprememb, zaradi katerih je nemogoče zagotoviti realizacijo vseh nalog. Materialni tok do določene mere zavira nedoslednost vnosa v sistem – popolnoma človeški dejavnik.

8. Predstavite težave, s katerimi se pogosto srečujete v vaši panogi in kako bi po vašem mnenju odpravili te težave?

Glavna težava je v neuskkljenosti kupčevih potreb z možnostmi dobaviteljev, tako glede cenovnih pogojev, kot tudi dobavnih rokov. Imamo tudi določene materiale, kjer je velik vpliv drugih dejavnikov kot le povpraševanja in ponudbe. Geopolitični dejavniki, ukrepi Trumpove politike in odzivi nanjo.

INTERVJU

27.1.2020

Funkcija intervjuvanca: **samostojni komercialist (oseba B).**

1. Predstavite svojo funkcijo in naloge, ki jih imate v nabavi.

Projektna nabava. Naloge zajemajo: Iskanje novih dobaviteljev, pridobivanje ponudb, ovrednotenje ponudb, izbira dobavitelja, sodelovanje v projektnih timih, sodelovanje pri informacijskih rešitvah, dolgoročne izjave dobaviteljev za poreklo in dodatno glede na zahteve.

2. Kakšno je vaše mnenje na trditev, da je nabava ena izmed najpomembnejših funkcij za proizvodno podjetje?

Glede na to, da vhodni materiali predstavljajo več kot 50 % končne cene izdelka, se definitivno strinjam s tem, da je nabava ena najpomembnejših funkcij podjetja. Vsak EUR-o prihranka v nabavi se odraža v EUR-u večjem dobičku

3. Kaj je za vas ključnega pomena za uspešno poslovanje nabave?

V prvi fazi, ko gre za pridobivanje ponudb, predvsem to, da so zahteve za izdelek jasno postavljene in komunicirane do dobavitelja. Tudi potem, ko gre za oskrbovanje z materiali za izdelek v serijski proizvodnji, je pomembna kakovost vhodnih podatkov. Le s pravimi podatki lahko nabava optimalno zagotavlja materiale za proizvodnjo. Seveda pa je ključen tudi kader. Potrebno je združevanje tehničnega, ekonomskega, pravnega znanja, kot tudi mehkih veščin.

4. Kako pomembno se vam zdi tesno medsebojno sodelovanje z dobavitelji za nadaljnje poslovanje?

Zelo. Dobavitelj je specialist na svojem področju in nam lahko s svojim znanjem pomaga pri razvoju novih izdelkov. Zato je potrebno dobavitelja vključiti v razvoj izdelka že zelo zgodaj, saj lahko s svojimi predlogi ključno pripomore k znižanju cene končnega izdelka, funkcionalnosti ali pa k zmanjšanju težav s kakovostjo samega proizvoda. Glede na to, da imajo trenutno dobavitelji zelo zasedene kapacitete, so dostikrat primorani k izbiranju za katerega kupca bodo proizvajali, zaradi tega je za kupca še toliko bolj pomembno, da je z dobaviteljem razvit dober, partnerski odnos.

5. Mogoče veste, kakšna je stopnja digitalizacije v podjetju? Se po vašem mnenju podjetje dovolj usmerja v digitalizacijo?

Stopnja digitalizacije v podjetju je razmeroma visoka v primerjavi z ostalimi slovenskimi podjetji, splošno gledano pa mislim, da prenizka. Podjetje se sicer vedno bolj usmerja v digitalizacijo, po mojem mnenju pa bi morali digitalizaciji nameniti še več pozornosti in jo izvajati pospešeno.

6. Kje vidite možnosti za izboljšave, ki bi pripomogle k večji uspešnosti nabave in boljšemu medsebojnemu sodelovanju?

Izboljšave so možne predvsem v samem začetku, pri postavljanju zahtev za izdelke. Potrebno bi bilo bolj določiti katere so tiste specifikacije, ki so nujne ter tako pustiti dobavitelju, da unovči svoje znanje in oblikuje produkt, ki je kakovosten in cenovno ugoden. Glede medsebojnega sodelovanja, predvsem je potrebno, da se zaposleni zavedajo, da morajo biti informacije, ki jih predajajo točne in preverjene ter, da le s sodelovanjem lahko podjetje dosega najboljše rezultate. Mogoče, bi lahko s pomočjo digitalizacije dosegali boljši pregled nad komunikacijo.

7. Za katere dejavnike menite, da zavirajo ali ustavljajo informacijski tok v podjetju? In kateri materialni tok?

Predvsem je pri informacijskem toku težava v razpoložljivosti kadrov, torej zasedenosti uporabnikov, znotraj podjetja manjka mogoče tudi nek vpeljan sistem, kjer bi bili zbrani določeni podatki o posameznih projektih/programih. Prepogosto pride do dolge diskusije, da določena stran pridobi pravi podatek. Mogoče bi to lahko rešili z več kroženja po delovnih mestih, da vsak spozna kaj je za določeno službo pomembno.

Pri materialnem toku gre za podobne težave, tudi sam informacijski sistem v določenih primerih onemogoča materialni tok, v kolikor niso vsi potrebni podatki na materialih pravi. Hkrati je pri materiali potrebno hitro odreagirati, ko je kakovost vprašljiva in določiti, če je material primeren za proizvodnjo.

8. Predstavite težave, s katerimi se pogosto srečujete v vaši panogi in kako bi po vašem mnenju odpravili te težave?

Težava je hitro spreminjajoč trg, limiti v proizvodnji in dobavi materiala (magneti, elektronika), nestabilnost trga, spreminjajoče se zahteve. Izzivov je še in še, nekih pravih odgovorov kako rešiti težave pa ni. Nihče ne bo investiral v opremo, preden ni velikega povpraševanja, potem pa ni takoj mogoče zadostiti potrebam. Dejansko se je vseskozi treba prilagajati stanju na trgu, biti inovativen, odziven in iznajdljiv.

INTERVJU

30.1.2020

Funkcija intervjuvanca: **vodja projektne nabave (oseba C).**

1. Predstavite svojo funkcijo in naloge, ki jih imate v nabavi.

Kot vodja projektne nabave sodelujem v razvojnih timih, skrbim za koordinacijo med timom in nabavo. Pripravljamo zahteve za izdelavo PPAP dokumentacije in izvede potrditev le te. Na trgu iščemo nova rešitve in izdelke ki so potrebni pri razvoju izdelka. Koordiniram delo v oddelku projektne nabave in tudi po potrebi v nabavi za potrebe razvoja.

2. Kakšno je vaše mnenje na trditev, da je nabava ena izmed najpomembnejših funkcij za proizvodno podjetje?

Je ena izmed pomembnejših ni pa edina in ne najbolj pomembna. Cene dobavljenih kosov se kreirajo v razvoju pri snovanju izdelka z zahtevnostjo le tega.

3. Kaj je za vas ključnega pomena za uspešno poslovanje nabave?

Ključnega pomena za projektno nabavo so točno definirane zahteve na dokumentacijo in pa seveda planirane količine da se najde primeren dobavitelj ki je sposoben to izdelati po za nas sprejemljivi ceni. Za redno nabavo so pa potrebne pravočasne napovedi potreb iz planske službe ki se naj nebi spreminjale in upoštevajo dobavne roke.

4. Kako pomembno se vam zdi tesno medsebojno sodelovanje z dobavitelji za nadaljnje poslovanje?

Sodelovanje z dobavitelji je ključnega pomena, saj oni poznajo svoje procese in nam lahko svetujejo pri snovanju izdelkov da bodo tehnološko izvedljivi in ustrezali našim zahtevam. In seveda imeli primerno ceno.

5. Mogoče veste, kakšna je stopnja digitalizacije v podjetju? Se po vašem mnenju podjetje dovolj usmerja v digitalizacijo?

Stopnja digitalizacije mislim da je kar visoka. Vendar ni vpeljana dokončno ali kompletno. V bodoče je potrebno vsako vpeljavo natančno načrtovati testirati v testnem okolju in potem vpeljati v operativno izvedbo.

6. Kje vidite možnosti za izboljšave, ki bi pripomogle k večji uspešnosti nabave in boljšemu medsebojnemu sodelovanju?

Možnosti so v boljši komunikaciji med vpletenimi oddelki, pravočasnimi podatki in zahtevami.

7. Za katere dejavnike menite, da zavirajo ali ustavljajo informacijski tok v podjetju? In kateri materialni tok?

Informacijski tok ustavlja ogromno število sprememb z tem povezanega preverjanje in stalne poizvedbe kaj je možno spremeniti. Seveda je tudi ogromno nepotrebnih naslovnikov v e-mailih in e-mailov brez vsebine. Materialni toka zaustavljan nedodelan sistem potrjevanje kosov, in odpreme v proizvodnjo glede na potrebe.

8. Predstavite težave, s katerimi se pogosto srečujete v vaši panogi in kako bi po vašem mnenju odpravili te težave?

Smo pod vedno večjim cenovnim pritiskom. Zaradi tega pa potem trpi kakovost in pa iskanje novi poslov ki naj bi imeli večjo dodano vrednost.

INTERVJU

30.1.2020

Funkcija intervjuvanca: **direktor splošnega področja (oseba D).**

1. Predstavite svojo funkcijo in naloge, ki jih imate v nabavi.

Vodenje investicij, kar pomeni da sem odgovoren za vse nabavne postopke v zvezi z naročanjem in prevzemanjem osnovnih sredstev ter investicijskim vzdrževanjem.

2. Kakšno je vaše mnenje na trditev, da je nabava ena izmed najpomembnejših funkcij za proizvodno podjetje?

Nabavna funkcija je vsekakor ena od najpomembnejših funkcij v podjetju, saj stroški materiala in blaga v izkazu uspeha v našem podjetju predstavljajo več kot 50% vseh odhodkov. V kolikor vemo, da letna prodaja našega podjetja predstavlja preko 150 mio EUR, to pomeni, da v okviru nabavne službe skrbimo za okoli 80 mio odhodkov letno. K temu lahko dodamo še stroške investicij in investicijskega vzdrževanja, kar pri nas letno predstavlja med 12 in 15 mio EUR. Skupno smo torej na področju nabavne funkcije odgovorni za okoli 90 do 100 mio EUR letnih stroškov. In v okviru take višine stroškov je zelo pomembna vloga in funkcija nabavne službe za zagotavljanje uspešnega poslovanja podjetja. Vsak odstotek prihranka na tem področju tako na letni stopnji namreč predstavlja npr. kar 1 mio prihranka oz. izboljšanja rezultata.

3. Kaj je za vas ključnega pomena za uspešno poslovanje nabave?

Ključnega pomena za uspešno poslovanje nabave je ustrezna porazdelitev vloge nabavne službe v okviru celotnega podjetja, ustrezna organiziranost podjetja. Podjetje mora poskrbeti, da je vloga nabavne službe postavljena pravilno v sistem podjetja, tako da lahko stroškovno učinkovito zagotavlja dobavo ustreznih materialov v pravem trenutku, na eni strani brez nepotrebnih zalog in na drugi strani brez zastojev zaradi pomanjkanja materiala v logističnem procesu podjetja. Prav tako mora biti kadrovska struktura postavljena ustrezno glede na pozicijo nabavne pisarne do ostalih služb v podjetju in zunanjih partnerjev.

4. Kako pomembno se vam zdi tesno medsebojno sodelovanje z dobavitelji za nadaljnje poslovanje?

Uspešnega poslovanja brez tesnega sodelovanja z dobavitelji se danes ne da več izvajati. Z najpomembnejšimi dobavitelji je potrebno stalno imeti vzpostavljene neposredne in odprte povezave, tako da lahko čim bolj uspešno kompenzirano spremembe prodajnih napovedi v eno ali v drugo smer. Z dobavitelji je treba sodelovati in jim pomagati tudi na področju njihovega razvoja, zato imamo v podjetju vzpostavljen tudi poseben oddelek (SQA), ki skrbi

za razvoj dobaviteljev in jim tako pomagamo dosegati najvišje standarde, ki jih od nas zahtevajo kupci. Vse te zahteve se morajo uspešno prenašati po dobaviteljski verigi navzdol do zadnjega dobavitelja, saj le tako lahko zagotavljamo stroškovno in poslovno uspešnost celotne dobaviteljske verige in posledično lahko zagotavljamo kakovostne logistične procese.

5. Mogoče veste, kakšna je stopnja digitalizacije v podjetju? Se po vašem mnenju podjetje dovolj usmerja v digitalizacijo?

Digitalizacija poslovanja je za današnje poslovanje nujno potrebna. In to prav v vseh poslovnih funkcijah v podjetju. Poleg samega ustreznega informacijskega sistema v podjetju (pri nas uporabljamo SAP), je potrebno zagotoviti še ogromno drugih digitaliziranih povezav znotraj podjetja, kar omogoča načrtovanje, izvajanje ter spremljanje ustreznih materialnih in finančnih tokov, načrtovanje logističnih tokov, povezovanje strojnih kapacitet, itd. skratka, gre za tako imenovani koncept Industrije 4.0.

Poleg zagotavljanja ustrezne stopnje digitalizacije znotraj podjetja, pa je potrebno enako zagotavljati tudi na stopnji kupcev in dobaviteljev. Tudi med njimi in našim podjetjem stalno poteka izmenjava vseh relevantnih informacij v digitalni obliki. Dejstvo je namreč, da tako na eni strani z našimi kupci, kot tudi na drugi strani z našimi izvajalci stalno poteka izmenjava elektronskih naročil in potrditev naročil, kar se avtomatsko izvaja v okviru SAP-ja oz. drugih prilagojenih oblik digitalne komunikacije.

Po mojem mnenju se v našem podjetju trenutno dovolj usmerjamo v digitalizacijo, je pa dejstvo, da se bo tak trend še nadaljeval in stopnjeval. Zato imamo tudi v strategiji poslovanja do leta 2025 zapisano, da bo digitalizacija v podjetju ena od strateških aktivnosti.

6. Kje vidite možnosti za izboljšave, ki bi pripomogle k večji uspešnosti nabave in boljšemu medsebojnemu sodelovanju?

Možnosti za povečanje uspešnosti nabave vidim predvsem v še večjem povezovanju in koncentraciji parterjev v dobaviteljskih verigah, kjer bomo vsi povezani in soodvisni eden od drugega. To pomeni tudi zgodnejše vključevanje dobaviteljev v nove projekte že v fazi načrtovanja projekta, kjer bi posamezni dobavitelji z izkušnjami iz svojega področja lahko pripomogli k uspešnejši izvedbi celotnega projekta. Gre za tako imenovane »razvojne dobavitelje«. Na drugi strani pa je ravno digitalizacija priložnost, da na globalnem trgu naredimo korak naprej in zagotovimo uspešnejše poslovanje nabavnega področja in na drugi strani tudi celotnega podjetja.

7. Za katere dejavnike menite, da zavirajo ali ustavljajo informacijski tok v podjetju? In kateri materialni tok?

Informacijski tok v podjetju zavirajo predvsem neznanje uporabnikov in nespoštovanje dogovorjenih nalog. Dejstvo je namreč, da v kolikor se prav vsi uporabniki, ki sodelujejo v

informativskih in logističnih procesih, ne držijo dogovorjenih nalog, reda in discipline (pravočasni vnosi podatkov, kakovostni podatki, pravilna izbira informativskih programov, pravilne operacije, itd.) potem informativski tok ni ažuren in ni 100% zanesljiv. Na osnovi tega začnejo uporabniki uporabljati še vzporedno preverjanje podatkov, kar pripelje do tega, da se podatki zbirajo na različne načine in da zaupanje v pridobljene podatke v sistemu ni popolno. Zato veliko delamo na izobraževanju in usposabljanju naših uporabnikov, da bi razumeli, da je vsak vnos podatkov pomemben in mora biti vzpostavljen v skladu s predpisanimi standardi.

Podobno je z materialnim tokom – od vseh zaposlenih, pa tudi od naših zunanjih parterjev (npr. dobaviteljev) se pričakuje spoštovanje vseh dogovorjenih pravil in dogovorov. V kolikor kdorkoli v celotni materialni verigi ne opravi svojega dela kakovostno in pravočasno, potem se začne veriga trgati. Potem to poskušamo sicer urejati, vendar to terja velike napore in povzroči druge nevspečnosti znotraj materialnega toka. Tako tudi hitro pride do prekinitve sledljivosti, kar je eden od glavnih zahtev s strani naših kupcev. Tudi tu je potrebno zagotavljati ustrezne kadre in drugo infrastrukturo, ki zagotavlja nemoteno delovanje materialnega toka v širšem smislu.

8. Predstavite težave, s katerimi se pogosto srečujete v vaši panogi in kako bi po vašem mnenju odpravili te težave?

Težav je veliko, predstavljajo izzive in so tudi generatorji novega napredka. Na nekatere nimamo nobenega vpliva (borzne cene, trgovinske vojne med velesilami, politične napetosti v svetu, carinske politike v svetu, idr.), na nekatere pa lahko tudi mi vplivamo. Kot sem že navedel zgoraj, je nujno povezovanje in sodelovanje dobaviteljskih verig, ravno tako je danes nujna vzpostavitev ustrezne stopnje digitalizacije. Potrebno je stalno biti inovativen in delovati v smeri trajnostnih inovativnih rešitev. Potrebno se je zavedati, da so predvsem zaposleni naši največja prednost, zato v našem podjetju veliko vlagamo v razvoj zaposlenih in spodbujamo štipendiranje, Tako si izborimo dolgoročno konkurenčno prednost. Treba je delati v smeri ekoloških in trajnostno naravnanih rešitvah, kar bo zagotavljalo naš dolgoročni obstoj.