

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga
MANAGEMENT NABAVNIH PROCESOV V
PODJETJU

Mentor: dr. Mirko Markič, docent
Obrađnavana organizacija: Alcan Tomos d.o.o.

POVZETEK

Temeljni namen diplomske naloge je predstavitev nabavnih procesov v izdelovalnem podjetju. Nabava/prodaja je poleg proizvodnje in financiranja najpomembnejša poslovna funkcija tako v izdelovalni kot tudi v storitveni organizaciji. Temeljni namen nabavnih procesov je preskrba organizacij s surovinami, storitvami, energijo, pomožnim materialom itd. Pravilna nabavna strategija je pogoj za nemoten proces proizvodnje in nato prodaje.

V teoretičnem delu smo se s pomočjo domače in tuje strokovne literature osredinili na spoznavanje aktivnosti in organiziranje službe nabave. V uporabnem delu smo na kratko predstavili izdelovalno podjetje, opisali nabavni proces, opravili analizo SWOT in izvedli raziskavo o zadovoljstvu zaposlenih z delom službe nabave. Iz izidov je razvidno, da so sodelovanje, uspešnost in prilagodljivost službe nabave na zelo visoki ravni. Na podlagi izidov iz raziskave smo izdelali predloge za ohranitev obstoječega stanja oz. predlagali izboljšanje. Predlagali smo kontinuirano obvladovanje uspešnosti v službi nabave, kar bo podlaga za uvajanje izboljšav.

Ključne besede: kakovost dela, management, nabavni procesi, zadovoljstvo odjemalcev, zadovoljstvo zaposlenih.

ABSTRACT

The aim of this document is presentation of purchasing process in production company. Purchasing/sales is the most important function besides production and financing in production or service organization. Its basic purpose is supplying organization with material, service, energy, additional material etc. The proper purchasing strategy is necessary to provide constant process of production and sale.

With help of home and foreign literature in theoretical part, we were focused on recognizing of activities and organizing of purchasing department. In practical part, we shortly presented production company, described their purchasing process, performed analyses SWOT and carried out research of employees satisfaction with purchasing work. From the results we noticed that cooperation, effectiveness and adaptability are on high level. Based on results from research we prepared suggestions how to conserve existent level or even increase. We suggested continuous checking of effectiveness of purchasing department, which could be foundation for improvements.

Key words: employees satisfaction, management, purchasing process, quality of work, satisfaction of suppliers.

UDK 658.7 (043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Smoter in cilj diplomske naloge	1
1.3	Metode obravnavanja.....	2
1.4	Predpostavke in omejitve.....	2
1.5	Opis poglavij.....	3
2	Teoretične osnove procesov nabave.....	4
2.1	Pomen in vloga nabave v podjetju in drugih organizacijah.....	4
2.2	Naloge in odgovornosti nabavne funkcije	6
2.2.1	Razlika med strateško, taktično in izvedbeno ravno nalogo, odgovornosti in pristojnosti.....	8
2.3	Organiziranost nabave	10
2.4	Oblike organiziranosti nabavnega poslovanja	10
2.4.1	Decentralizirana nabavna organiziranost.....	10
2.4.2	Centralizirana nabavna organiziranost	11
2.4.3	Linjska nabavna organiziranost.....	12
2.4.4	Povezana nabavna organiziranost.....	12
2.5	Faze nabavnega procesa.....	13
2.5.1	Zaznavanje potreb.....	13
2.5.2	Interno naročilo.....	14
2.5.3	Pregled internega naročila	14
2.5.4	Izdelava specifikacije	14
2.5.5	Raziskava dobavitelja	15
2.5.6	Izbira dobavitelja	15
2.5.7	Naročilo	16
2.5.8	Sklenitev pogodbe	16
2.5.9	Spremljanje naročila	16
2.5.10	Prevzem in pregled proizvoda	16
2.5.11	Likvidacija računa	17
2.5.12	Evidenca in arhiviranje.....	17
2.6	Sodelovanje nabave z drugimi službami	17
2.7	Zaposleni v nabavi	18
2.8	Poslovna pogajanja	19
2.8.1	Pravila uspešnega pogajanja in načela	19
2.8.2	Taktike pogajanja.....	20
2.8.3	Proces pogajanja	21
3	Proces nabave v izbranem podjetju.....	22

3.1 Predstavitev izbranega podjetja in panoge.....	22
3.1.1 Vizija podjetja.....	23
3.2 Struktura organiziranosti.....	23
3.3 Analiza nabavnega procesa po fazah.....	24
3.3.1 Spoznavanje potrebe po naročanju proizvodno potrošnega in pomožnega materiala ter rezervnih delov.....	24
3.3.2 Naročanje proizvodno potrošnega in pomožnega materiala ter rezervnih delov.....	25
3.3.3 Spremljanje naročila.....	26
3.3.4 Prezem in pregled naročenega materiala.....	26
3.3.5 Likvidacija računa.....	26
3.3.6 Evidenca in arhiviranje.....	27
3.4 Analiza SWOT nabavnega vidika v podjetju Alcan Tomos d.o.o.....	29
3.4.1 Predlogi in izboljšave na podlagi analize SWOT v nabavnem oddelku.....	30
3.5 Dobavitelji.....	30
3.5.1 Zagotavljanje kakovosti dobaviteljev.....	30
3.5.2 Metoda za ocenjevanje dobaviteljev.....	31
3.6 Raziskava o zadovoljstvu zaposlenih z delom službe nabave.....	32
3.6.1 Metode raziskave in opredelitev vzorca.....	32
3.6.2 Predstavitev izidov in njihova interpretacija.....	35
3.6.3 Predlogi in izboljšave.....	40
4 Sklep.....	42
Literatura in viri.....	44
Priloge.....	45

SLIKE

Slika 2.1 Model nabavnega procesa	4
Slika 2.2 Decentralizirana nabavna organiziranost	10
Slika 2.3 Centralizirana nabavna organiziranost	11
Slika 2.4 Linijsko - štabna organiziranost	12
Slika 2.5 Proces nabavnega poslovanja.....	13
Slika 3.1 Struktura organiziranosti podjetja Alcan Tomos d.o.o.	23
Slika 3.2 Diagram poteka – naročanje.....	28
Slika 3.3 Struktura zaposlenih v mesecu januarju 2005.....	33
Slika 3.4 Razvrstitev anketirancev po delovnih mestih	34
Slika 3.5 Struktura anketirancev glede na delovno dobo v podjetju.....	34
Slika 3.6 Ocenitev sodelovanja s službo nabave.....	35
Slika 3.7 Uspešnost službe nabave.....	36
Slika 3.8 Prilagodljivost službe nabave.....	37
Slika 3.9 Delovno vzdušje.....	38
Slika 3.10 Splošna ocena delovanja službe nabave.....	39

TABELE

Tabela 2.1 Razmerje med tremi ravni nabave in nekaterimi vodstvenimi položaji	10
Tabela 3.1 Struktura odgovorov glede uspešnosti službe nabave.....	36
Tabela 3.2 Struktura odgovorov glede na prilagodljivost službe nabave.....	37
Tabela 3.3 Struktura odgovorov glede na ocene o delovanju službe nabave.....	39

1 UVOD

1.1 Predstavitev problema

Živimo v času velikih sprememb na vseh področjih našega življenja. Spremembe so tako številne, da jih je včasih že kar težko dohajati. V vedno bolj zaostrenih konkurenčnih razmerah in čedalje večji ozaveščenosti porabnikov se morajo organizacije odzivati hitro in pravilno, da lahko preživijo. Boljše in kakovostnejše določitve so bistvene za doseganje uspešnosti poslovanja organizacije. Do njega pa je mogoče priti s poglobljenimi analizami, ki omogočajo spoznavanje tako organizacije kakor tudi poslovno-organizacijskega okolja, v katerem organizacija deluje.

V zadnjem času se pomen nabavnih procesov in funkcije nabave povečuje, ker se v številnih organizacijah zavedajo, kako pomembno vlogo imajo procesi nabave na uspešnost poslovanja. Zaradi nestrokovnega pristopa k nabavnim procesom lahko v organizaciji spregledajo velike priložnosti za dober začetek poslovanja, kar je v skrajno slabem primeru lahko tudi vzrok za izgubo oz. stečaj organizacije.

Veliko organizacij se sooča s čedalje večjimi problemi na tržišču, na katerem morajo zaradi povečane konkurenčnosti npr. zniževati prodajne cene in s tem zmanjšujejo njihove donose. Ena izmed možnosti je, da poskušajo nabavne cene znižati, kolikor je le mogoče, in tako povečati sposobnost za uspešnost organizacije.

1.2 Smoter in cilj diplomske naloge

V diplomskem delu bomo analizirali proces nabave v izbranem izdelovalnem podjetju.

Cilj diplomskega dela je s pomočjo domače in tuje strokovne literature preučiti nabavno funkcijo iz teoretičnega vidika in na konkretnem primeru izbranega izdelovalnega podjetja. V teoretičnem delu diplomske naloge bomo analizirali obstoječe trende ter značilnosti nabavnih procesov. Pri tem bomo izhajali iz systemskega vidika - to pomeni vložkov v proces, procesov preoblikovanja ter izidov iz procesov.

V uporabnem delu diplomske naloge bomo poskušali poiskati odgovore na naslednja vprašanja:

- kaj so osnovne značilnosti izdelovalnega podjetja danes, s čim se ukvarja – dejavnost, ter njegovi osnovni podatki?
- kako skrbijo za vire - kako deluje nabavna služba?
- kakšna je organiziranost v nabavni službi?
- kako zadovoljni so ostali zaposleni v drugih organizacijskih enotah z delom službe nabave?
- kakšni so odnosi z dobavitelji in na kakšen način jih razvrščajo?

- katere vrednote, vednosti, znanja in veščine, naj bi imela oseba na delovnem mestu nabavnega referenta v izdelovalnem podjetju?

1.3 Metode obravnavanja

Glede na problematiko, smoter in cilje diplomske naloge, smo uporabili naslednje metodološke pristope:

- Osnovna vrsta raziskave je poslovna raziskava, saj je bila ta osredinjena na nabavno funkcijo oz. nabavne procese v podjetju Alcan Tomos d.o.o.
- Uporabili bomo metodo deskripcije, to je z opisovanjem dejstev, procesov in pojavov, podkrepljeno z metodo kompilacije, saj bomo v teoretičnem delu naloge povzeli že obstoječa znanja in stališča drugih avtorjev.
- V delu, kjer bomo analizirali obstoječe stanje v podjetju Alcan Tomos d.o.o., bomo uporabili analitični pristop in sicer deduktivno metodo.

1.4 Predpostavke in omejitve

V zadnjih letih se nabavni procesi v organizacijah spreminjajo, kar se izraža v vse večjem zanimanju proizvodnih podjetij za to dejavnost, saj gospodarna in učinkovita funkcija nabave veliko pripomore k uspešnosti organizacije. V diplomskem delu nameravamo prikazati povečan pomen nabavne funkcije v izbranem podjetju in s tem možnosti za ustvarjanje boljše konkurenčnosti.

Predpostavljamo, da mora neka organizacija za uspešno delovanja na prodajnem tržišču čim bolj učinkovito izrabiti omejeni potencial virov na nabavnem področju, to pa lahko uresniči s primerno strategijo nabave.

Omejitve, ki jih lahko izpostavimo so:

- verodostojnost pridobljenih / dosegljivih informacij ter podatkov,
- pripravljenost anketiranih, da podajo resnične odgovore (npr. pri anketi, intervjuju),
- omejen dostop do podatkov in informacij,
- omejen izbor domače in tuje strokovne literature.

Hipoteze, ki jih bomo z anketo preverjali so:

H1 - predvidevamo, da je sodelovanje drugih sodelavcev s službo nabave dobro (več kot 60 % jih je zadovoljna s sodelavci).

H2 - zaznana uspešnost službe nabave pri dobavi naročenega vgradnega in pomožnega materiala ter rezervnih delov bo pri »odjemalcih« visoka (več kot 60 %).

H3 - prilagodljivost službe nabave v primeru, da se spremeni npr. dobavni rok (nujne dobave), količina naročenega blaga, ipd. je visoka (več kot 60 % zadovoljnih sodelavcev).

1.5 Opis poglavij, po katerih bomo členili diplomsko nalogo

V prvem poglavju diplomskega dela bomo podali opredelitev nabavne funkcije iz domače in tuje strokovne literature. Predstavljene bodo bistvene naloge nabavne funkcije, odgovornosti, cilji, nabavna politika in proces nabave.

Drugo poglavje obsega proces nabave v podjetju Alcan Tomos d.o.o. po fazah, ki si sledijo od zaznavanje potrebe po naročanju preko nabavnega procesa pa do evidence in arhiviranja izvedenih procesov. Opravili bomo tudi analizo SWOT (prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti, pretnje) in predlagali izboljšave na podlagi te. V nadaljevanju bomo opisali tudi metodologijo za ocenjevanje in razvrščanje dobaviteljev.

V zadnjem delu diplomske naloge bomo predstavili izide raziskave o zadovoljstvu zaposlenih o delu službe nabave, prikazali bomo zaključke ter možne načine za izboljšanje.

2 TEORETIČNE OSNOVE PROCESOV NABAVE

2.1 Pomen in vloga nabave v podjetju in drugih organizacijah

Nabavna funkcija običajno vključuje proces nakupovanja (npr. opredelitev potreb, izbiro dobaviteljev, dogovarjanje o primerni ceni, določitev plačilnih in dobavnih pogojev, naročanje in spremljanje izpolnjevanje naročila itd.). Zagotovi naj opremo, material in storitve ustrezne kakovosti in količine, po primernih plačilnih pogojih. Pri tem opisu, pravi Weele (1994, 29) opisujemo nabavno funkcijo predvsem kot operativno dejavnost.

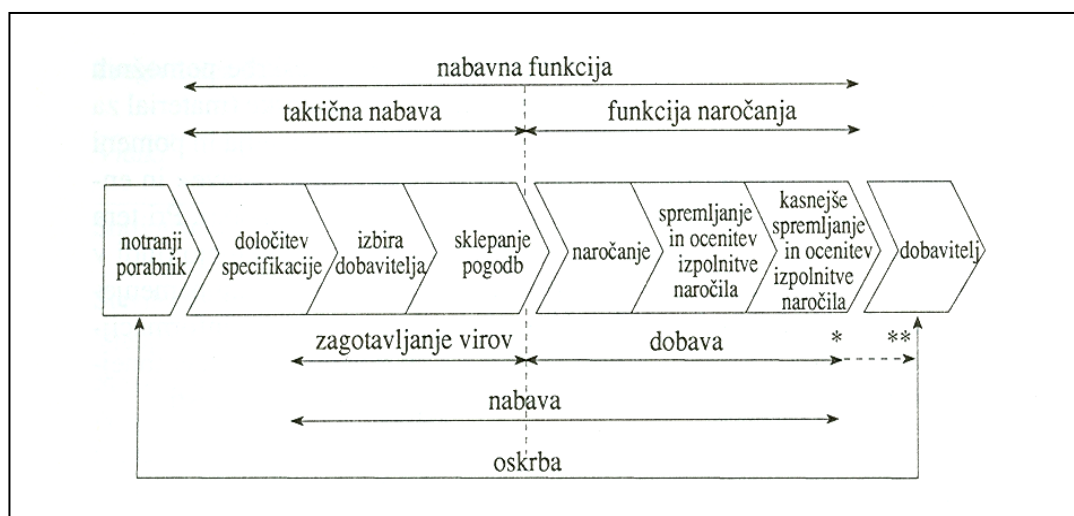
V praksi in teoriji uporabljajo številne pojme o procesih nabave, katerih namen ni vedno in natančno opredeljen. Pojme, kot so npr. management oskrbe, nabave, dobave in logistike, uporabljajo različno. Nabava pomeni »pridobivanje izdelkov in storitev, ki so potrebne za delovanje, vzdrževanje in izvajanje osnovnih in pomožnih dejavnosti, po najugodnejših pogojih« (Weele 1994, 29).

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

- opredelitev podrobnejših zahtev za potreben material in storitve,
- priprava in izvedba pogajanj z dobavitelji,
- izbira najprimernejšega dobavitelja,
- naročanje,
- spremljanje in kontrola izpolnitve naročila,
- kasnejše spremljanje in ocena opravljene dobave (Weele 1994, 30).

Model nabavnega procesa iz vidika odgovornosti za opravila prikažemo na sliki 2.1.

Slika 2.1 Model nabavnega procesa



Vir: Weele 1994, 30.

Na sliki 2.1 je Weele shematično prikazal temeljne značilnosti nabavne funkcije. Slika ponazarja tesno medsebojno povezanost teh dejavnosti oz. model nabavnega procesa. Navaja, da:

Nabavna funkcija ne obsega odgovornosti za načrtovanje potreb po materialu, časovno razporejanju materialov, vodenje zalog, vhodno kontrolo in kontrolo kakovosti. Vendar naj bi bila nabavna opravila zaradi učinkovitosti tesno povezana in naj bi se prepletala z navedenimi dejavnostmi materialnega poslovanja. Vodja nabave je odgovoren za vsako izmed omenjenih šestih dejavnosti, kar pa ne pomeni, da vse te dejavnosti upravlja njegov oddelek, kot je razvidno iz naslednjega primera (1994, 30).

Nabavni referent oz. druga strokovna oseba odgovorna za nabavo materialov se pogosto srečuje s »problemom majhnih naročil (vrednostno in količinsko)«. Veliko zahtev, ki mu jih posredujejo iz drugih oddelkov so enostavni in poceni izdelki. Razreševanje takšnih zahtev je težavna naloga, če nabavni referent za vsako zahtevo izda svoje naročilo. Druga možnost je vzpostavitev krovnega dogovora z določenim dobaviteljem, na primer za dobavo maziv. S takšnim dogovorom se določi vrsta izdelkov, ki jih kupujejo pri tem dobavitelju, skupaj s cenami posameznega izdelka in morebitnimi popusti (npr. glede na celotno vrednost nabave v enem letu). Zaposleni s tehničnega oddelka se nato seznanijo s plačilnimi in dobavnimi pogoji, ki so v pogodbi. Tako, da lahko na podlagi dogovorjenega, uporabniki naročajo neposredno pri dobavitelju, brez vmesnega posredovanja nabavnega oddelka. V tem primeru je nabavni referent oz. druga strokovna oseba za nabavo dolžna uvesti pristop naročanja z dobaviteljem na eni strani in z notranjim porabnikom na drugi strani. Funkcija naročanja je zaupana notranjemu uporabniku. S tem lahko nabavno sposobnost organizacije združijo z optimalno prilagodljivostjo in učinkovitostjo za tehnični oddelek (Weele 1994, 31).

Iz Weelovega modela nabavnega procesa (1994, 32) povzamemo nekatere strokovne izraze:

- *Oskrba* je nekoliko širši pojem. Vključuje vse dejavnosti, ki so potrebne, da material pride od dobavitelja do svojega končnega cilja. Obsega nabavno funkcijo, skladiščenje, prevoz, vhodno kontrolo ter kontrolo in zagotavljanje kakovosti.
- *Naročanje* se nanaša na izstavljanje naročil dobaviteljem po vnaprejšnjim dogovorjenih pogojih.
- *Nakup* se od nabave razlikuje po tem, da ne obsega prve stopnje nabavnega procesa (določitev podrobnejših zahtev). To je v skladu s prakso v trgovinskih podjetjih, kjer ta izraz najpogosteje uporabljajo (na primer veleblagovnice). Pri

pogovorih o podrobnejši opredelitvi zahtev glede izdelkov, so trgovci bolj omejeni, ker o njih največkrat odloča dobavitelj.

- Pogost izraz v zvezi z materialom je *dobava*. V Združenih državah Amerike izraz *dobava* pomeni skladiščno funkcijo izdelkov za notranjo porabo, kot je drobn pisarniški material, čistila itd. V Veliki Britaniji in Evropi ima nekoliko širši pomen in tako vključuje še nabavo, skladiščenje in prevzem.
- Čedalje bolj priljubljen strokovni izraz v zvezi z materialom je *zagotavljanje virov*, kar pomeni iskanje in izbira ustreznih dobaviteljev.

V teoriji obstaja kar nekaj opredelitev nabavne funkcije, ki so si precej podobne, a se avtorji kljub temu ponekod razhajajo. Potočnik (2002, 20-24) pojmuje nabavo ožje in širše. V ožjem smislu jo razlaga kot nakup materiala po dogovorjeni ceni na določenem trgu, širše pa nabava obsega še raziskavo nabavnega trga, planiranje nabave, oblikovanje nabavne politike, sklepanje nabavnih dogovorov, količinski in kakovostni prevzem materiala, skladiščenje, analiziranje in evidentiranje nabavnih poslov. V nadaljevanju poda opredelitev nabave, za katero moramo poznati odgovore na vprašanja: kaj, koliko, kdaj, kje, po kakšnih pogojih kupiti in koliko plačati. Po tem lahko povzamemo, da je nabava poslovna funkcija, ki pravočasno, v potrebni količini, primerni ceni in ustrezni kakovosti oskrbuje izdelovalne organizacije s surovinami, materiali in energijo, storitvene organizacije pa z izdelki za nadaljnjo prodajo.

Kaltnekar (1993, 183) definira nabavo kot poslovno dejavnost v podjetju, ki je odgovorna za preskrbo vseh potrebnih materialov in zagotovitev potrebnih informacij, kar dosega z opravljanjem številnih nalog znotraj podjetja (kot so oblikovanje nabavne politike, planiranje, analiziranje, evidentiranje in kontroliranje potreb in možnosti) ter z vzpostavljanjem in vzdrževanjem stikov z dobavitelji s smotrom doseči optimalen ekonomski učinek.

Lysons opozarja na razliko med oskrbo (angl. *procurement*) in nabavo (angl. *purchasing*). Ta dva termina pogosto obravnavajo kot sinonima, a ima oskrba širši pomen, saj pomeni pridobitev potrebnih sestavin na vsakršen način, tudi s silo. Nabavo pa razume kot funkcijo, ki je odgovorna z nakupom, najemom ali drugim pravnim sredstvom pridobiti opremo, material in storitve za uporabo v proizvodnji. Vendar opozori, da proizvodnja ni omejeno zgolj na izdelke, ampak pomeni ustvarjanje koristi; izdelke široke potrošnje in izvajanje storitev (2000, 1).

2.2 Naloge in odgovornosti nabavne funkcije

Naloge in odgovornosti nabavnih služb se po organizacijah razlikujejo. Odvisne so od velikosti organizacije in njegove organiziranosti. Osnovna naloga in poslanstvo

službe nabave je pravočasna oskrba s potrebnimi in kakovostnimi materiali, surovinami, pomožnimi materiali in storitvami, ki zagotavljajo nemoteno proizvodnjo. Pri tem mora slediti načelu ekonomičnosti in zagotavljati materiale in storitve z najugodnejšimi pogoji, v ravno pravem času (Just in Time) ter količinah, ki ne vežejo prekomernih obratnih sredstev.

Weele v okviru nabavne funkcije opredeljuje pet osnovnih odgovornosti (1994, 125):

- Prispevek h kontinuiteti osnovnih dejavnosti podjetja. Materiali in storitve, ki naj bi jih dobavili, morajo biti na razpolago glede na potrebe uporabnikov.
- Nadzorovanje in zmanjševanje stroškov nabave. Nabavni referenti oz. druge strokovne osebe za nabavo lahko prispevajo k znižanju neposrednih materialnih stroškov, na primer z vplivanjem na dobavitelja, raziskavo nabavnega trga, zamenjavo dobaviteljev ali znižanju splošnih stroškov povezanih z dobavo materiala in storitev.
- Zmanjšanje strateškega tveganja organizacije pri dobavi na nabavnih trgih. Težnja po porazdelitvi nabavnih potreb med različne dobavitelje, ker je prevelika koncentracija dobav na majhno število dobaviteljev poslovno zelo tvegana.
- Prispevek k inovacijam izdelkov in izdelovalnega procesa, saj so dobavitelji vir novih materialov in proizvodnih tehnologij.
- Zunanja predstavitev organizacije. Pošten odnos do dobaviteljev lahko pripomore k temu, da se podjetje izkaže kot privlačen poslovni partner.

Najpomembnejše naloge nabave po Potočniku so naslednje (2002, 29):

- določitev materiala za proizvodnjo,
- izbira dobavitelja na podlagi ugotovitev raziskave nabavnega trga,
- načrtovanje nabave,
- pripravljala dela, kot so npr.: iskanje ponudb, analiza ponudb, nabavne kalkulacije itd.,
- pogajanje in sklenitev pogodbe za nabavo materiala,
- naročanje,
- prevzem materiala,
- kontrola in reklamacije,
- izdaja naloga za plačilo,
- evidenca nabave.

Prav tako pravi, da opravljanje nabavnih dejavnosti temelji na štirih nabavnih razsežnostih (Potočnik 1999, 7):

- tehnični, to je podrobnejša opredelitev potrebnega materiala,
- komercialni, ki se nanaša na plačilne in dobavne pogoje,
- logistični, to je v časovno in količinsko usklajeno dobavi,
- administrativni, ki se nanaša na vsa administrativa in rutinska dela v nabavni službi.

Organizacija doseže navedene nabavne razsežnosti z izvajanjem nabavnih opravil, ki jih Potočnik deli v štiri skupine (1999, 8):

- pripravljalna opravila: raziskava trga, načrtovanje nabave, oblikovanje nabavne politike;
- izvrševanje nabave: iskanje ponudb, izbira dobavitelja, pogajanje, sklepanje nabavnih poslov, naročanje;
- kontrola nabave: zagotavljanje kakovosti dobaviteljev, kontrola materiala, razreševanje reklamacij, plačilo faktur;
- nabavna evidenca: evidenca naročil, dobaviteljev, materialov, analiza nabave.

2.2.1 Razlika med strateško, taktično in izvedbeno ravno nalog, odgovornosti in pristojnosti

Weele razlikuje tri ravni nabavnih nalog, odgovornosti in pristojnosti (1994, 258-260):

- strateško,
- taktično in
- izvedbeno.

Strateška raven zajema nabavne odločitve, ki vplivajo na dolgoročni tržni položaj organizacije. Za te odločitve je odgovoren predvsem vršni management organizacije. Primeri za nabavne odločitve na tej ravni so:

- oblikovanje in izdajanje smernic za delovanje in postopke ter opisi nalog, ki določajo pristojnosti nabavnega oddelka;
- oblikovanje in izvajanje kontrolnih in revizijskih programov, ki omogočajo spremljanje in izboljšanje delovanja ter uspešnosti nabave;
- sklepanje dolgoročnih pogodb in povezav s potrjenimi in/ali izbranimi dobavitelji;
- odločitve, ki se nanašajo na strategijo do dobaviteljev glede oskrbe enega ali več virov;
- najpomembnejše investicijski odločitve (npr. glede zgradb, opreme, računalnikov, izobraževanja itd.);
- poglobitve odločitve po načelu »narediti ali kupiti«, s katerimi prenašajo na pogodbene dobavitelje proizvodne dejavnosti, ki so jih dotlej izvajali sami;

- odločitve, ki se nanašajo na oblikovanje internih cen in dobave med oddelki v organizaciji;
- odločitve, ki se nanašajo na obojestranske sporazume, kompenzacijske posle in pogodbe o menjavi proizvodov za proizvode.

Taktična raven vsebuje vključevanje nabavne funkcije v urejanje zadev in odločanje o materialu, procesu in izbiri dobavitelja. Primeri nabavnih odločitev na tej ravni so:

- soglasje k organizacijskim letnim pogodbam z dobavitelji;
- priprava in oblikovanje podrobnejših zahtev nabavnih naročil (skupaj s standardiziranjem in normiranjem);
- priprava in razvijanje programov vrednostne analize in/ali programov ocenitve modelov;
- sprejem in izvajanje programov izdajanja certifikatov dobaviteljem, s katerim naj bi izboljšali kakovost vhodnega materiala in izdelkov;
- izbira in sklepanje pogodb z dobavitelji na splošno in programsko usmerjeno ožjenje oskrbnih virov posebej.

Vpliv odločitev o teh vprašanjih je pogosto srednjeročen (ponavadi od enega do treh let). Učinkovito odločanje je medfunkcijsko, ker zahteva usklajevanje in sodelovanje z drugimi dejavnostmi podjetja (npr. s tehnično, proizvodno, logistično, službo kakovosti in prodajno).

Izvedbena raven zajema vse dejavnosti, ki se nanašajo na naročanje in odpremljanje. Ta raven vključuje naročanje materiala, spremljane dobave in uskladitev pripomb glede kakovosti dobavljenega materiala. Izvedbene dejavnosti nabavne funkcije vključujejo predvsem:

- naročanje (izdajanje naročil, skladno s sklenjenimi pogodbami z dobavitelji);
- vse odpremne dejavnosti, ki se nanašajo na izdana naročila, ter
- spremljanje in vrednotenje poslovanja dobavitelja.

V tabeli 2.1 prikazujemo razmerje med obravnavanimi ravnmi nabave in številom nabavnih funkcij.

Tabela 2.1 Razmerje med tremi ravnmi nabave in nekaterimi vodstvenimi položaji

Naloga	Vodstveni položaj				
	Poslovodstvo podjetja	Vodstvo logistike	Vodstvo nabave	Nabavni referent	Pomočnik /planer materiala
Strateška raven	X	X	X		
Taktična raven		X	X	X	
Izvedbena raven				X	X

Vir: Weele 1994, 260.

2.3 Organiziranost nabave

Organiziranost nabave v organizacijah je zelo povezana z odnosom poslovodstva do nabavne funkcije. Najpogosteje je nabavni oddelek organiziran centralizirano, decentralizirano ali kombinirano. Odločitev o obliki organiziranosti je praviloma odvisna od številnih dejavnikov, zato ne obstaja le ena najboljša metoda organiziranja nabave v organizacijah z več proizvodnimi obrati.

Položaj nabave v strukturi organiziranosti organizacije je odvisen predvsem od pomena in vloge nabave ter števila in obsega nabavnih poslov. V večjih organizacijah je nabava organizirana v samostojnem oddelku po kriteriju predmetov, funkcijskem merilu, merilu dobaviteljev ali teritorialnem merilu, in sicer tako, da zagotavlja učinkovito sodelovanje z drugimi organizacijskimi enotami v organizaciji, zlasti s proizvodno, finančno in prodajno.

V organizacijah skušajo zlasti s centraliziranim nabavnim poslovanjem pridobiti koristi zaradi ekonomije obsega in s tem ohranjati konkurenčne prednosti (Potočnik 2002, 55).

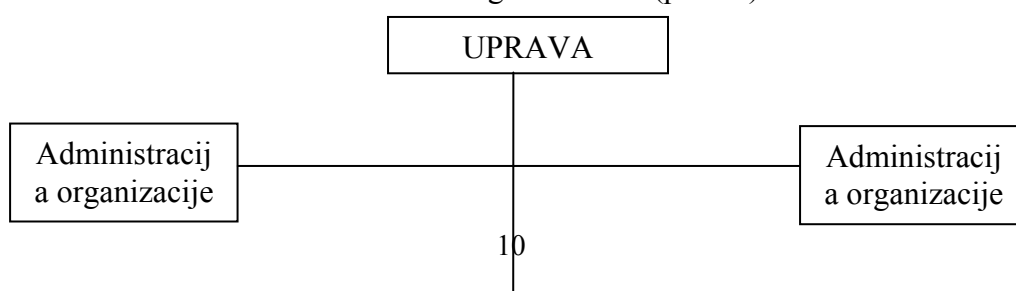
2.4 Oblike organiziranosti nabavnega poslovanja

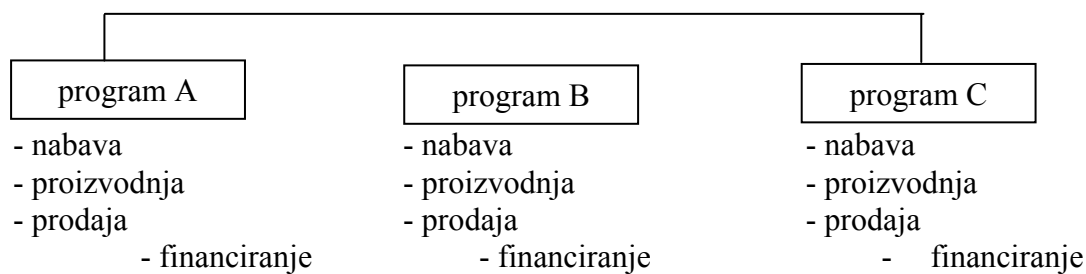
Weele opisuje, da v organizacijah z več proizvodnimi organizacijskimi enotami poznajo različne možnosti za organiziranje nabave in sicer kot so (1994, 260-268):

- decentralizirana nabavna organiziranost,
- centralizirana nabavna organiziranost,
- linijska nabavna organiziranost,
- povezana nabavna organiziranost.

2.4.1 Decentralizirana nabavna organiziranost

Slika 2.2 Decentralizirana nabavna organiziranost (primer)



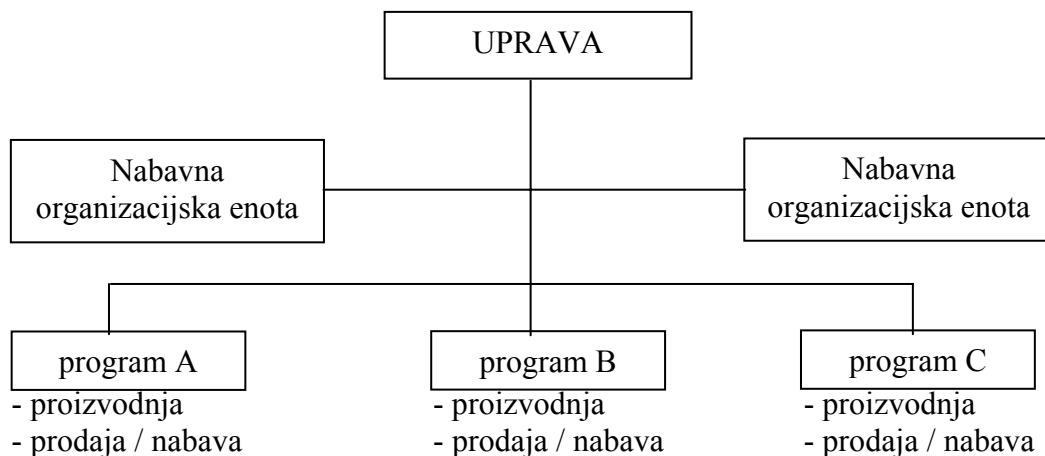


Vir: Weele 1994, 261.

Weele navaja, da je pri tej organiziranosti vsaka poslovna enota odgovorna za svoj izid (Slika 2.2). Vodstvo oddelka je odgovorno npr. tudi za vse nabavne dejavnosti. Največjo slabost te organiziranosti vidi v tem, da se v različnih poslovnih enotah pogajajo z istim dobaviteljem o istih materialih in na koncu dosežejo različne nabavne pogoje. To obliko organiziranosti naj bi uporabljali takrat, kadar v posamezni organizacijski enoti nabavljajo materiale, ki so enkratni in se razlikujejo od materialov v drugih organizacijskih enotah.

2.4.2 Centralizirana nabavna organiziranost

Slika 2.3 Centralizirana nabavna organiziranost (primer)



Vir: Weele 1994, 262.

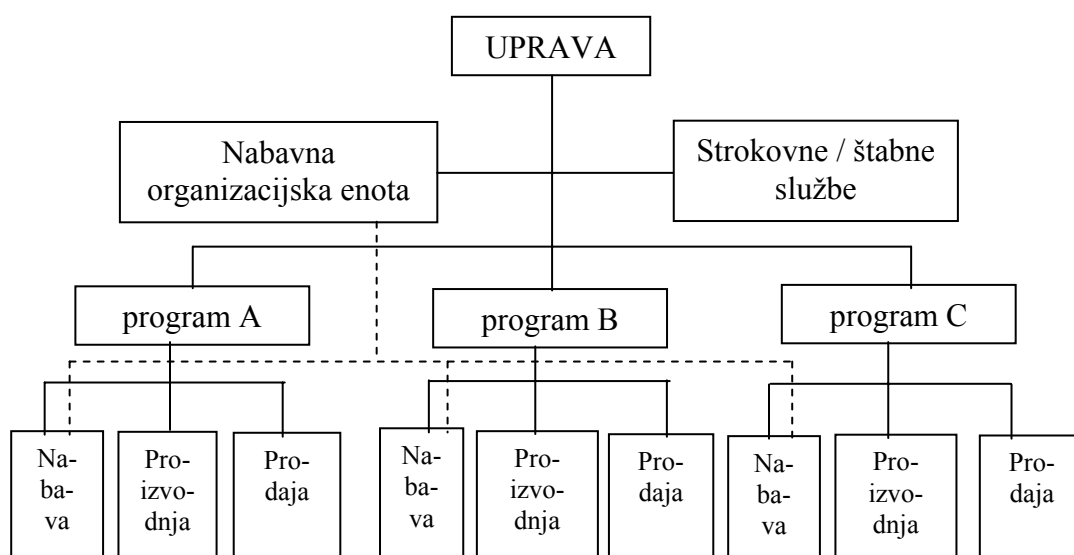
V tem načinu organiziranosti se ustanovi na organizacijski ravni centralna nabavna organizacijska enota, v kateri strokovnjaki sklepajo pogodbe na strateški in taktični ravni (Slika 2.3). Vse odločitve o podrobnejši opredelitvi materiala sprejemajo na enem mestu. To velja tudi za izbiro dobaviteljev in pripravo pogodb ter enotno pogajanje. Pogosto gre za večletne sporazume z vnaprej izbranimi dobavitelji, s katerimi določajo splošne in posebne nabavne pogoje. Izvajalne nabavne dejavnosti opravljajo v

organizacijah, ki nabavljajo in porabljajo material. Glavna prednost centralizirane organiziranosti je v tem, da organizacije dosežejo boljše pogoje pri dobaviteljih. Ta oblika organiziranosti nabave deluje uspešno, če v več poslovnih enotah nabavljajo enake materiale in so hkrati zanje strateško pomembni.

2.4.3 Linijska nabavna organiziranost

V nekaterih izdelovalnih organizacijah imajo centralni nabavni oddelek na ravni organizacije, čeprav opravljajo posamezne poslovne enote tudi strateške in taktične nabavne dejavnosti. V takem primeru pripravlja nabavni oddelek organizacije postopke in navodila za nabavo, lahko pa izvaja tudi revizije, če to želi vodstvo poslovne enote (Slika 2.4).

Slika 2.4 Linijsko - štabna organiziranost (primer)



----- Hierarhično razmerje
 ————— Funkcionalno razmerje

Vir: Weele 1994, 264.

Centralna nabavna organizacijska enota pogosto opravlja raziskave nabavnega trga glede strateških materialov in z ugotovitvami seznanja nabavne oddelke v poslovnih enotah. Na ravni nabavnega oddelka organizacije ne potekajo taktične dejavnosti, ampak jih izvajajo na posameznih poslovnih področjih ali v nabavnih službah poslovnih enot.

2.4.4 Povezana nabavna organiziranost

Povezana nabavna organiziranost združuje prejšnje tri oblike organiziranosti. Ta organiziranost je usmerjena na združevanje skupnih materialnih potreb med dvema ali več organizacijskimi enotami, katerih cilj je povečati zmogljivost organizacije, zato da

bi zmanjšali celotne materialne stroške in izboljšali storitve zunanjih dobaviteljev. Čeprav obstaja še vedno precej razlik, odvisne so od vrste nabavljenega materiala, je povezovanje nabavnih enot prisilno ali prostovoljno.

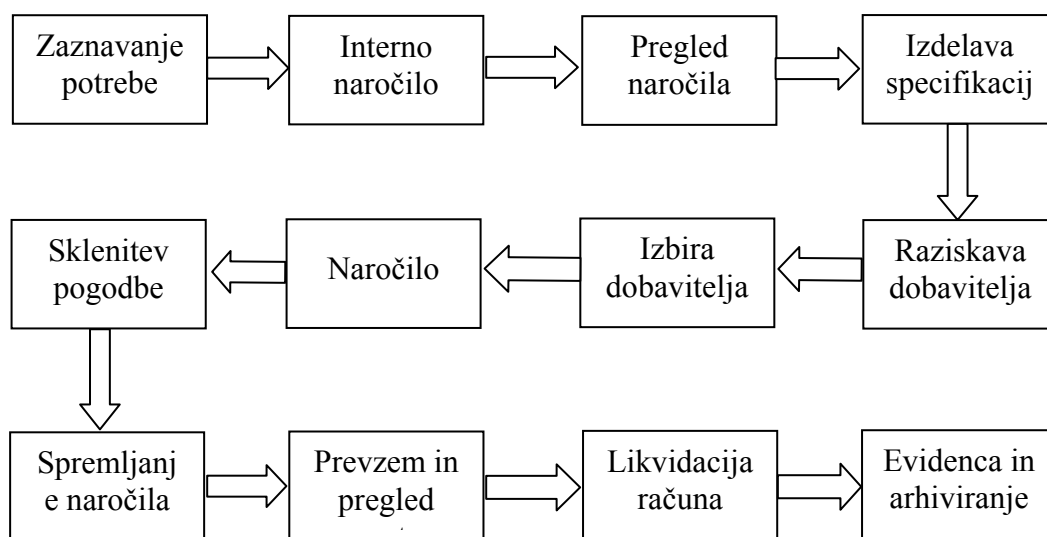
Weele na koncu navaja (1994, 266), da na strukturo nabavne organiziranosti vplivajo številne spremenljivke, zato je izdelovalne organizacije iz tega vidika zelo težko primerjati. V večini organizacij organizirajo nabavo kot splet organizacijskih modelov, ki temelji na prikazanih osnovnih strukturah organiziranosti.

2.5 Faze nabavnega procesa

Nabavni proces izraža medsebojno povezanost različnih sestavin in njihovih povezav - opravil. Samo izvajanje nabavnega procesa v organizaciji pa predstavlja operativno nabavo.

Završnik navaja, da poteka nabavni proces v dvanajstih stopnjah (1996, 57); ki ga povzamemo v sliki 2.5.

Slika 2.5 Proces nabavnega poslovanja



Vir: Završnik 1996, 57.

2.5.1 Zaznavanje potreb

Nakupni postopek se prične, ko nekdo v organizaciji prepozna problem ali potrebo, ki jo je mogoče zadovoljiti z nakupom izdelka ali storitve. Prepoznavanje potreb je posledica notranjih in zunanjih vzrokov. Najpogostejši notranji vzroki po Kotlerju (1998, 213) so:

- v organizaciji se odločijo za razvoj novega izdelka ali storitve, za katerega izdelavo potrebujejo novo opremo ali materiale;

- stroj se pokvari in ga je potrebno nadomestiti z novim ali zamenjati pokvarjen sestavni del;
- izkaže se, da kupljeni materiali ne zadovoljuje zahtev, zato v organizaciji iščejo novega dobavitelja;
- nabavni manager meni, da bi lahko dosegal nižjo ceno ali boljšo kakovost.

Zunanje vzroke lahko zazna kupec na poslovnem sejmu, vidi oglas ali dobi ponudbo prodajnega zastopnika, ki mu ponudi boljši proizvod ali nižjo ceno.

2.5.2 Interno naročilo

Pisno sporočilo o potrebi po določeni vrsti materiala, ki ga sestavi uporabnik v organizaciji, pošlje nabavni enoti. Dokument se imenuje zahtevka za nabavo, ki naj bi vseboval naslednje podatke (Završnik 2001, 44-45):

- datum;
- številko naročila;
- naziv organizacijske enote, ki naroča material;
- stroškovno mesto/konto (na katerega se knjižijo stroški naročenega materiala ali storitve);
- natančen opis materiala ali storitve ter količina;
- posebna navodila za prevoz in
- podpis pooblaščenega osebe organizacijske enote, ki material naroča.

2.5.3 Pregled internega naročila

Vsako interno naročilo pregleda vodja nabavne organizacijske enote, ki mora ugotoviti, ali je podpisnik naročila za to pooblaščen, ali je potrebo možno zadovoljiti s cenejšim substitutom, ali so zagotovljena finančna sredstva, pregledati zalogo ter posebno skrb nameniti nadzoru upravičenosti in ekonomičnosti količin in dobavnega časa (Završnik 2001, 45).

2.5.4 Izdelava specifikacije

Specifikacija je podroben opis materiala, polizdelkov in sestavnih delov, ki so potrebni za izdelavo nekega proizvoda. Je natančen tehnični opis sestave (strukture), lastnosti in izvedbenih značilnosti za proizvodnjo potrebnega materiala. Opis je po potrebi dopolnjen z risbo ali načrtom (Završnik 2001, 45)

Specifikacija je obvezna za vse storitve, materiale in dele, ki niso standardni. Ta vsebuje sledeče vidike (Weele 1998, 73):

- funkcionalna specifikacija, v kateri so opisane funkcije, ki jih mora imeti material za uporabnika;
- tehnična specifikacija, s katero opisujejo tehnične značilnosti materiala;
- specifikacija za logistiko in vzdrževanje, s katero opredeljujejo način dostave materiala in zahteve glede vzdrževanja in poprodajnih storitev.

Preden se specifikacija pošlje dobavitelju jo potrdi nabavni oddelek. S tem naj bi se preprečili nesporazumi na naslednji stopnji nabavnega procesa.

Med proizvodnim procesom pa lahko pride do posameznih tehničnih sprememb. Zaradi tega bo prišlo do spremembe naročila; zato mora nabavni referent oz. druga strokovna oseba za nabavo poskrbeti, da dobavitelj dobavi material v skladu s specifikacijo, ki mu je bila posredovana nazadnje.

2.5.5 Raziskava dobavitelja

Po izdelavi specifikacije nabavni oddelek začne z raziskavo dobaviteljev. Njen namen je na domačem in tujem trgu ugotoviti potencialne dobavitelje, ki ustrezajo cenovnim, kakovostnim in količinskim zahtevam organizacije (Završnik 2001, 46).

2.5.6 Izbira dobavitelja

Izbira dobavitelja je najpomembnejša faza procesa nabave in odločilna naloga nabavne funkcije organizacije. Odločitev organizacije, da nabavi material od določenega dobavitelja je odvisna od sposobnosti dobavitelja, da zadovolji ciljem nabave glede npr.: odgovarjajoče kakovosti, količine, roka dobave, cene in poprodajnih storitev (Završnik 2004, 46).

Značilnosti dobavitelja povezane s primarnimi cilji nabave lahko vključujejo (Ferišek in Stihovič 1989, 407):

- izkušnje iz preteklih odnosov;
- sredstva in tehnično sposobnost;
- finančna sredstva;
- organiziranost in upravljanje;
- ugled;
- ustrežljivost;
- komunikativnost in
- lokacija dobavitelja.

Dober dobavitelj je tisti, ki zagotavlja kupcu: vnaprej določeno kakovost, dobavlja material / storitev v dogovornem roku, po najugodnejši ceni in reagira na nepredvidene potrebe, kot so npr.:

- nepričakovano pospešitev ali upočasnitev obsega poslovanja;
- spremembe v opredelitvi podrobnejših zahtev;
- probleme poprodajnih storitev in
- vse ostale utemeljene zahteve (Ferišek in Stihovič 1989, 407).

Izbira dobavitelja ni enostavna zadeva. Čim solidnejša je priprava nanjo in čim točneje zajemajo vse njegove sestavine, tem večja je verjetnost, da bodo res izbrali takšnega dobavitelja, ki bo najbolje zadovoljeval vse zahteve (Kaltnekar 1993, 205).

2.5.7 Naročilo

Po izbiri najboljšega dobavitelja sledi izvedba naročila, ki pomeni sprejem njegove ponudbe.

Ne obstaja standardnega obrazca naročil, ki bi bil enak za vse organizacije. Ti obrazci se med seboj razlikujejo. Bistvene sestavine, ki jih mora vsebovati naročilo so (Završnik 2001, 49):

- tekoča številka naročila;
- datum;
- ime in naslov dobavitelja;
- količina in opis naročenih postavk;
- datum dobave;
- navodila za prevoz;
- ceno in dobavne pogoje;
- plačilne pogoje in
- posebna določila.

2.5.8 Sklenitev pogodbe

Pravna podlaga nabave je kupna pogodba, ki nastane na podlagi soglasja obeh partnerjev. Kupec izrazi svojo voljo v naročilu, prodajalec v sprejemu naročila. Pogodba je sklenjena, ko dobavitelj pošlje naročniku pisno potrditev naročila, ki pa ne sme odstopati od samega naročila (Završnik 2001, 49).

Pogodba je pravni akt, s katerim poslovni stranki potrjujeta, da sta se sporazumeli o vseh vprašanjih v zvezi z določenim poslom nakupa in prodaje. Dobavitelj se obveže, da bo dobavil blago. Kupec pa se obveže, da bo blago prevzel in plačal po dogovorjenih pogojih (Kaltnekar 1993, 207).

2.5.9 Spremljanje naročila

Pri spremljanju naročila je glavna naloga zagotavljanje izpolnitve in kontrola izpolnitve dobavnega roka. Organizacija v primeru neizpolnitve dobave v predvidenem roku uveljavljajo pogodbene kazni ali pa da naknadni rok za izpolnitev obveznosti (Završnik 2001, 50).

2.5.10 Prevzem in pregled proizvoda

Prevzem proizvoda se opravi npr. če gre za izdelek v skladišču dobavitelja ali pa v skladišču odjemalca. Pri prevzemu materiala se kontrolira (Potočnik 2002, 179):

- količina;
- kakovost;
- dobavni rok in
- kontrola ostalih nabavnih pogojev.

Kadar skladiščnik ali prevzemna služba ugotovita razliko med dejansko dobavljeno količino in naročeno količino, morata izpolniti komisijski zapisnik o kontroli materiala. Iz komisijskega zapisnika je razvidna napaka dobave. Reklamacija je lahko količinska, kakovostna ali o roku dobave.

2.5.11 Likvidacija računa

Račun dobavitelja je dokument, na podlagi katerega kupce plača dobavitelju dobavljen izdelek ali opravljeno storitev, po pogodbi ali naročilu kupca. Prispele račune likvidirajo v nabavni službi. Pred samo likvidacijo je potrebno preveriti račun dobavitelja. Postopek obsega pripravljala dela in sam obračun.

Pripravljala dela vključujejo dve fazi (Potočnik 2002, 183):

- zbiranje dokumentacije za obračun računa (naročilo ali pogodba, dobaviteljeva dobavnica, specifikacija materiala, tovorni list ali drugi prevozniki dokumenti, prevzemnica skladišča itd.);
- priprava dokumentov ter ugotavljanje razlik med naročenim, prevzetim in zaračunanim materialom / storitve. Po uskladitvi dokumentov, nabavni referent račun likvidira.

Obračun računa vsebuje ponovni formalni preračun vseh njenih sestavin.

2.5.12 Evidenca in arhiviranje

Nabavni proces je sklenjen z evidenco in arhiviranjem velikega števila podatkov in informacij, ki so za nadaljnji operativni proces nabave uporabni le, če so dobro urejeni in hitro dostopni.

2.6 Sodelovanje nabave z drugimi službami

Načeloma bi morale organizacijske enote sodelovati skladno, da bi organizacija dosegla skupne smotre in cilje (Kotler 1998, 731).

Nabavni oddelek mora neposredno ali posredno sodelovati z ostalimi organizacijskimi enotami v organizaciji, saj svojih dejavnosti ne more izvajati neodvisno od notranjih porabnikov materiala (Potočnik 2002, 52).

V nabavnem oddelku ne morejo opravljati njihovih nalog neodvisno in sodelujejo z naslednjimi poslovnimi funkcijami:

- proizvodno;
- prodajno;
- finančno in računovodsko.

2.7 Zaposleni v nabavi

Brez ustreznih kadrov v organizaciji ne bodo sposobni ustvarjati konkurenčne prednosti v katerikoli poslovni dejavnosti. Še toliko pomembnejši so tisti kadri, ki gospodarijo z velikimi finančnimi sredstvi. Nabava je zagotovo ena takih dejavnosti.

Kotler o nabavnem osebju piše (1996, 209): »Nabavno osebje vpliva predvsem na takojšnje ponovne nakupe in na prilagojene ponovne nakupe, pri prvih nakupih pa imajo več vpliva drugi udeleženci. Tehnično osebje ponavadi bistveno vpliva na izbiro sestavin izdelka/storitve, medtem ko nabavno osebje večinoma izbere dobavitelja«.

Weele opisuje značilnosti nabavnih referentov oz. drugih strokovnih oseb za nabavo ter njihove najpomembnejše odgovornosti veščine in znanje (1998, 274):

- *Nabavni strokovnjaki organizacije.* Osredinjajo se na zelo specializirane naloge. Pogajajo se o velikih količinah ali velikih investicijskih projektih, zato naj bi bili visoko izobraženi.
- *Nabavni inženirji.* Praviloma delujejo na decentralizirani ravni, obravnavajo ožji vidik in bolj izvajalne naloge. Ker se pogosto sestajajo in razpravljajo z inženirji ter drugimi strokovnjaki, morajo imeti ustrezno tehnično znanje, povezano s komercialnimi izkušnjami. Večino njihovega delovnega časa namenjajo raziskavi nabavnega trga, izbiri dobaviteljev, pripravi in izvedbi pogajanj z dobavitelji.
- *Projektne inženirji.* Njihove naloge so nekoliko podobne nalogam nabavnih inženirjev. Nabavni inženirji poslujejo z izdelanim materialom, projektne inženirji pa se ukvarjajo predvsem z investicijami. Za opravljanje tega dela je potrebna visoka strokovna izobrazba. Investicijske odločitve sprejemajo skupinsko, zato se morajo usposobiti za učinkovito komuniciranje in predstavljanje investicijskih projektov.
- *Planerji materiala.* Odgovorni so za materialno planiranje in naročanje. Osredinjajo se na naročanje potrebnega materiala skladno z dogovorjeno npr. letno dinamiko dobave ter spremljajo in nadzirajo dobavitelje glede kakovosti in izpolnjevanje dobave. Za te aktivnosti naj bi zadostovala srednješolska izobrazba. Bolj je pomembna osebna nadarjenost, neobčutljivost na stres, ustrežljivost in sposobnost za učinkovito organiziranost dela.
- *Referenti za nabavo materiala, za vzdrževanje, popravila in splošno porabo.* Za te nabavne referente naj bi zadostovala splošna tehnična srednješolska izobrazba. Kar zadeva nabavo rezervnih delov, je dobavljanje praviloma dogovorjeno v pogodbi za investicijsko opremo. Ponudba materiala za vzdrževanje in popravila je zelo pestra in naloga referentov za nabavo je, da jo

učinkovito obvladujejo. Zato je dobro razumevanje metod in vodenja logistike (ter še posebej vodenja zalog in usklajevanja naročil) temeljni pogoj za uspešnost referentov za nabavo.

Potočnik meni naslednje (2002, 185):

Uspešnost nabavnega oddelka je odvisna od nabavnega osebja, to je nabavnih referentov oz. drugih strokovnih oseb za nabavo, ki nabavljajo material. Nabavno poslovanje postaja čedalje bolj zapleteno zaradi hitrih sprememb tehnologije in uporabe številnih novih vrst materiala. Zato je obseg nalog v nabavnem oddelku zelo širok in terja od nabavnih referentov oz. drugih strokovnih oseb za nabavo ekonomsko, pravno in tehnično znanje ter veščine, predvsem pa:

- poznavanje postopkov nabavnega poslovanja;
- poznavanje metod raziskave trga;
- poznavanje osnov gospodarskega prava;
- poznavanje osnov statistike;
- poznavanje tehnoloških značilnosti materiala in
- usposobljenost za računalniško komuniciranje z dobavitelji.

2.8 Poslovna pogajanja

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika je ob nedovršenem glagolu pogajati zapisano: »skušati doseči soglasje, sporazum glede česa« (1994, 880)

Markič, Strniša in Tavčar navajajo: »Pogajanja so eden od načinov, kako priti do stvari, ki jih nimamo, pa si jih želimo« (1994, 5).

Kavčič predstavlja tri definicije o pogajanjih (1996, 10-11):

- Pogajanja definira kot proces razreševanja konflikta med dvema ali več strankami, v katerem sta obe oz. vse stranke pripravljene spremeniti svoje začetne zahteve, da bi dosegle skupno sprejemljivo razrešitev.
- Komercialna pogajanja definira kot pridobivanje gospodarskih koristi za pogajalčev posel. To velja enoznačno za vsa komercialna pogajanja. Pri tem ne gre le za pogajanja o ceni, temveč o vseh dejavnikih, ki vplivajo na gospodarsko krizo oz. izboljševanje gospodarskega položaja pogajalca.
- Pogajanja so način, kako dobimo tisto, kar si želimo – po najnižji možni ceni. Vendar ne zastonj.

2.8.1 Pravila uspešnega pogajanja in načela

Pri pogajanjih obstajajo pravila in načela, katere morajo pogajalci in pogajalske skupine upoštevati. Potočnik navaja naslednje (2002, 176):

- Načelo dobrega gospodarja je temeljno načelo trgovanja. Kupec in prodajalec se morata pogajati tako, da ne nastane škoda, ne glede na to, kdo ima v določenem trenutku blago.
- Načelo zakonitosti zahteva upoštevanje predpisov, ki se nanašajo na trgovanje, ker so sicer pogodbe nične in neveljavne.
- Pravice in obveznosti urejata prodajalec in kupec s prodajno pogodbo, ki jo morata v celoti izpolniti. Od sklenjene pogodbe lahko odstopita le sporazumno oz. skladno z veljavnimi predpisi.
- V daljšem obdobju menjave istovrstnih izdelkov se postopoma razvijejo poslovni običaji, ki olajšujejo sporazumevanje in izpolnjevanje sprejetih obveznosti. Objavljenim običajem pravijo uzance, ki veljajo na območju posamezne države. V mednarodni trgovini so znani posebni trgovski običaji (npr. Incoterms-i), ki jih je sprejela Mednarodna trgovinska zbornica v Parizu. V njih so najpogosteje uporabljene trgovske klavzule, ki opredeljujejo npr. katera stran naj bi plačala prevozne stroške, zavarovalnino, carino itd.
- Pri menjavi blaga nastajajo številni spori, ki jih razrešujejo na gospodarskih sodiščih. Pogajalec in kupec morata upoštevati sodno prakso pri sklepanju prodajnih pogodb s podobno vsebino.

2.8.2 Taktike pogajanja

Za uspešnost pogajanj je pomembna izbira pravilne taktike pogajanj. Potočnik predstavlja najpomembnejše taktike pogajanj (2002, 174):

- *»Vzemite ali pustite«*. Ena stran hoče vsiliti svoje pogoje drugi, ne da bi bila pripravljena pri tem popuščati.
- *Vzbujanje zaskrbljenosti*. Pri tej taktiki nabavni referent oz. druga strokovna oseba za nabavo prijateljsko prepričuje dobavitelja in se tudi pozitivno odziva na njegove predloge. Vendar da dobavitelju vedeti, da bo moral svoje predloge, če bo prišlo do sklenitve posla, še nekoliko prilagoditi glede na izjemne okoliščine. Dobavitelji so pripravljene v tej fazi pogajalskega procesa na precejšnje popuščenje.
- *»Izsiljevanje dodatnih ugodnosti«*. Kupec in prodajalec sta se na primer dogovorila o ceni, vendar kupec nato odvesti prodajalca, da mora poskrbeti še za prevoz ali plačati prevozne stroške itd.

Druge taktike za različne nabavne priložnosti so še: taktika pravega trenutka, taktika zadnje ponudbe, taktika ovinkarjenja, taktika šoka, taktika prikrivanja in taktika presenečenja (Potočnik 2002, 175).

Ilich (1998, 207) opisuje posebno taktiko imenovano *»ruska fronta«*. Njen cilj je pridobitev koristnih informacij od nasprotne strani. Nasprotni strani postavljajo

vprašanja »kaj pa, če...?«. S tem pridejo do dodatnih informacij, ne da so prevzeli kakršno koli obveznost ali pristali na kakšen pogoj. Uporabnik taktike običajno samo postavlja vprašanja, sam pa v zameno ne da nobenih informacij. Uporabi te taktike se uspešno uprejo, če se je pravi čas zavejo in dobro pretehtajo vsak odgovor na takšna vprašanja. Poleg tega morajo vztrajati, da tudi oni pridobijo informacije o nasprotni strani. V pogajanjih naj bi bila izmenjava informacij dvosmerna.

2.8.3 Proces pogajanja

Potočnik opisuje, štiri faze pogajanja, ki so v praksi najbolj prisotne (2002, 175):

- *Preučevanje.* V začetni fazi se skušata pogajalca spoznati in odkriti obojestranske interese in namere.
- *Ocenjevanje.* V tej fazi presojuje informacije, ki so jih prejeli od druge strani.
- *Pogajanje.* V tej fazi gre za pogajanje v pravem pomenu besede. Obe strani popuščata, pomembno pa je, da sproti ugotavljata, kako se druga stran odziva na popuščanje.
- *Povzemanje.* V končni fazi ponovijo in povzamejo, kar je dogovorjeno, da ne bi kasneje nastali nesporazumi v zvezi z doseženimi izidi iz pogajanja.

3 PROCES NABAVE V IZBRANEM PODJETJU

3.1 Predstavitev izbranega podjetja in panoge

Leta 1997 so ustanovili Alusuisse Tomos d.o.o. kot Joint Venture podjetje. Ustanovitelja sta Algroup Alusuisse in Tomos. V letu 2002 delež Algroup Alusuisse preide v lastništvo korporacije Alcan Canada in podjetje preimenujejo v sedanje ime Alcan Tomos d.o.o.

Alcan Tomos d.o.o. je proizvajalec sestavnih delov – komponent za avtomobilsko in motorno industrijo. Komponente izdelujejo iz Al-legur in Mg-legur po tehnologiji visokotlačnega litja.

V skladu z Joint Venture pogodbo sta edina kupca lastnika, ki izdelke kupujeta, jih uporabljata v lastni proizvodnji ali jih dobavljata izdelovalcem avtomobilov, motornih koles, motornih žag, pohištveni industriji itd. Ti so: Tomos, Bayerische Druckguss Werke, Daimler Chrysler – Mercedes Benz, Volkswagen, Audi, Seat, Škoda, BMW, General Motors – Opel, Karcher, IKEA in drugi.

Alcan Tomos je usmerjen na odjemalce, katerim ponuja celovite tehnološke rešitve. Ponuja:

- odlivanje izdelkov iz Al in Mg zlitin,
- obrez in strojno čiščenje,
- pripravo odlitkov za nadaljnje obdelave,
- kromatiranje,
- lakiranje,
- mehansko obdelavo delov in
- montažo podsklopov.

Pri razvoju procesov upoštevajo najnovejše tehnološke rešitve, ki so na tržišču. Posebno skrb posvečajo varovanju naravnega okolja, zdravja, počutja in kakovosti življenja. Njihov smoter je spoštovati in presegati zahteve odjemalcev, okolice in standardov.

V Alcan Tomos-u je bilo na dan 01.01.2005 zaposlenih 180 delavcev, ki ustvarjajo preko 14 mio EUR prihodkov od prodaje letno.

V proizvodnji je dvanajst livarskih strojev od 28 KN do 110 KN zapiralne sile, večinoma visoko avtomatiziranih z vgrajenim podtlakom, mazanjem kokil, avtomatskim dodajanjem taline in odvzemom odlitkov, ohlajevanjem kosov in obeskovalnik za obrez delov. Čiščenje odlitkov izvajajo na dveh linijskih vibracijskih strojih. Odjemalcem ponujajo tudi površinsko obdelavo odlitkov, ki vsebuje predpripravo – kromatiranje in prašno lakiranje. Pripravljajo postopen prehod na naravnem v okolju prijazno nekromatno pripravo odlitkov pred lakiranjem.

Mehansko obdelavo in montažo delov izvajajo na CNC horizontalnih centrih, vertikalnih CNC centrih in CNC stružnicah ali na izdelku prilagojenih namenskih strojih. Ostale izdelke obdelujejo delno na CNC strojih ali na konvencionalnih obdelovalnih strojih.

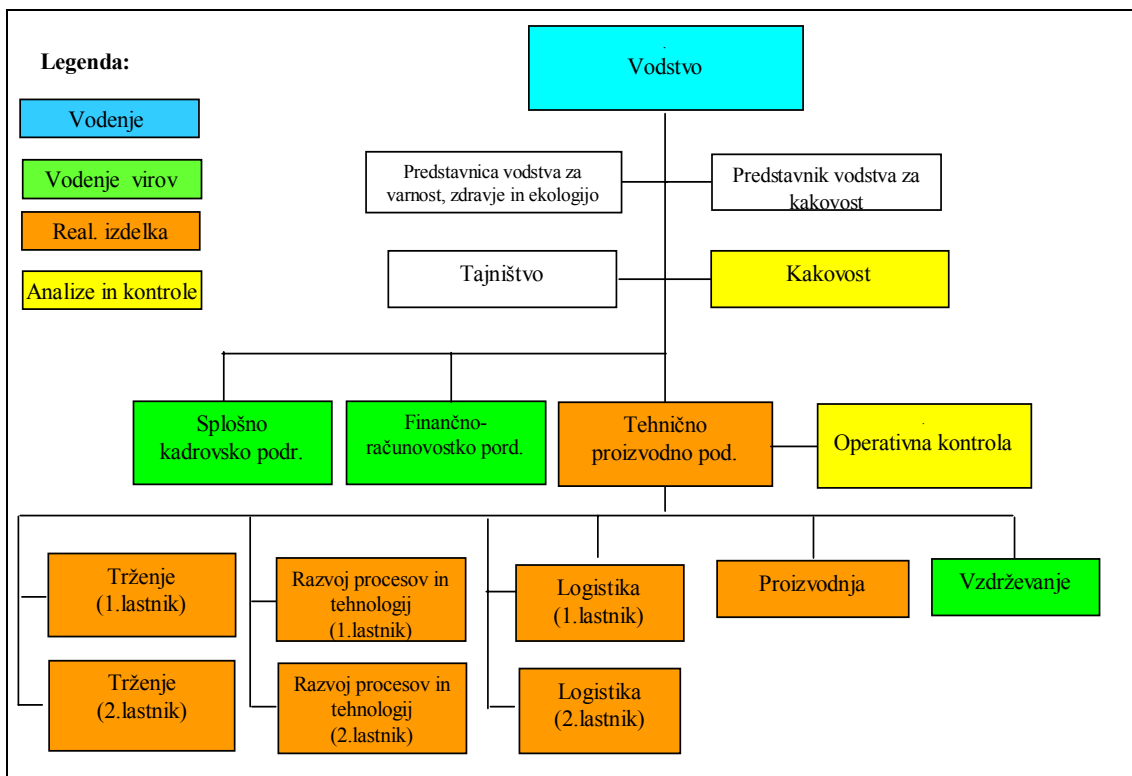
3.1.1 Vizija podjetja

Zgraditi želijo podjetje z identiteto, po kateri bodo prepoznavni s prenosom odgovornosti in moči odločanja na njihove zaposlene, z investiranjem najprej v ljudi, z omogočanjem stalnega izobraževanja in usposabljanja, procesom stalnih izboljšav in uporabo neizkoriščenega potenciala skupinskega dela ter kreativnosti pri nadaljnjem razvoju posameznika.

S pomočjo neposredne in jasne komunikacije med poslovodstvom, zaposlenimi in kupci / odjemalci želijo doseči raven zavezanosti, potrebne za dolgoročne partnerske odnose. Z upoštevanjem socialne varnosti zaposlenih, ekološke osveščenosti, učinkovitih procesov, inovativnih izdelkov in odličnosti pri kakovosti vodi njihova pot k uspehu v prihodnje skupaj z njihovimi kupci (Alcan Tomos d.o.o., 2002).

3.2 Struktura organiziranosti

Slika 3.1 Struktura organiziranosti podjetja Alcan Tomos d.o.o.



Vir: Alcan Tomos d.o.o., 2002.

S strukturo organiziranosti na sliki 3.1 smo prikazali organiziranost podjetja in medsebojne povezave funkcij, ki zagotavljajo izvedbo, vzdrževanje in spremljanje izvajanja smernic politike kakovosti.

Na vrhu hierarhije v podjetju Alcan Tomos d.o.o. je poslovodstvo, ki ima dve štabni službi – za kakovost ter za varnost, zdravje in ekologijo. Poslovodstvo tudi usmerja tehnično-proizvodno področje, kadrovsko ter finančno-računovodsko področje.

3.3 Analiza nabavnega procesa po fazah

3.3.1 Spoznavanje potrebe po naročanju proizvodno potrošnega in pomožnega materiala ter rezervnih delov

Ko se pojavi potreba po pomožnem materialu ali rezervnih delih mora uporabnik najprej preveriti, če je potreben material v skladišču in ga zahteva z *Izdajnico materiala*. Skladiščnik mora vsak dvig blaga sproti razknjiževati. Ko nivo zaloge pade pod minimalno raven, poslovno informacijski sistem nabavnemu referentu predlaga naročanje.

K prvemu naročilu naročnik priloži *Zahtevnico za vnos materiala*, ki je osnova za odpiranje šifer v poslovnem informacijskem sistemu (šifre določajo v tehničnem sektorju). *Zahtevnica za vnos materiala* vsebuje potrebne informacije in podatke za iskanje ponudb ter naročanje.

Osnovne informacije in podatki za nabavo so:

- potreben material,
- tehnične informacije in podatki,
- dobavni pogoji,
- risbe, specifikacije, navodila s stanjem spremembe,
- zapisi kakovosti,
- prevzemni kriteriji,
- pravila, standardi, predpisi,
- kriteriji glede varnosti, zdravja in ekologije.

Pri spoznavanju potrebe za proizvodno potrošni material pa je zadeva nekoliko drugačna:

- vodja logistike prejme naročila s strani kupca (ali od Tomosa ali od Alcana),
- v poslovno informacijski sistem vodja logistike vnese količino naročenih končnih proizvodov po določenih terminih,
- poslovni informacijski sistem na osnovi kosovnice preračuna material, ki ga v proizvodjanju potrebujejo, da lahko izdela naročeno količino, pregleda obstoječe zaloge v skladišču in na osnovi tega poda zahtevek oz. potrebo za naročanje po določenih terminih.

Za naročanje materiala ali storitev, katerega potreba se občasno pojavlja, mora uporabnik obvezno dostaviti *interno naročilnico* v oddelek nabave.

Interna naročilnica mora vsebovati naslednje informacije in podatke:

- naziv izdelka ali storitve,
- tehnične informacije in podatke,
- risbe, specifikacije, navodila,
- dobavitelja izdelka oz. izvajalec storitve,
- stroškovno mesto,
- konto,
- podpis lastnika konta,
- odobritev vršnega managerja (če je strošek višji od 500 EUR).

3.3.2 Naročanje proizvodno potrošnega in pomožnega materiala ter rezervnih delov

Nabavni referent pregleda interne naročilnice in potrebe v poslovno informacijskem sistemu in na osnovi evidence možnih dobaviteljev lansira naročilo. Vsa naročila so praviloma opremljena s šifro proizvoda, izjeme so v primeru enkratnih naročil. Za ponaročanje služijo informacije iz predhodnih dobav shranjene v poslovno informacijskem sistemu.

Naročanje materiala za serijsko proizvodnjo izvaja služba nabave pri potrjenih dobaviteljih s katerimi imajo sklenjene tehnično dobavne pogoje, ki so sestavni del pogodbe ali naročila. Za vse proizvode, ki jih vgradijo v izdelke, je potrebno pred serijsko proizvodnjo novih oz. spremenjenih proizvodov / procesov opraviti prvo vzorčenje in kontrolo prvih vzorcev dokumentirati v poročilo o kontroli prvih vzorcev.

Pridobivanje ponudb za dobave in storitve gre praviloma preko službe nabave, z natančno definiranimi zahtevami s strani naročnika. Razgovore z dobavitelji, ki so potrebni v okviru tehničnega in komercialnega preverjanja ponudbe, vodi glede na naravo postavljenih vprašanj služba nabave, interni naročnik ali skupno. V primeru, ko gre za nevarne snovi se v razgovore vključi tudi pooblaščenec vodstva za varnost, zdravje in ekologijo.

Pogajanje glede uvajalnih cen, dobavnih in plačilnih pogojev so izključno stvar službe nabave. Ta zagotavlja, da bodo upoštevane vse zahteve strokovnega oddelka internega naročnika glede kakovosti, naravovarstvenih vidikov, garancij, zamudnih sankcij, rokov itd. Pri predvideni vrednosti naročila nad 2.500 EUR mora služba nabave oz. naročnik poiskati najmanj dve ponudbi; pri vrednosti nad 5.000 EUR pa najmanj tri

ponudbe. Interni naročniki kot nosilci potrebe morajo svoje zahteve pravočasno dostaviti, da je možno korektno kreiranje ponudb.

3.3.3 Spremljanje naročila

Za vsako naročilo se zahteva dobaviteljevo potrditev dobavnega roka in ostalih pogojev. Služba nabave preveri potrditev, morebitna odstopanja se razčistijo z naročnikom in po potrebi z dobaviteljem. Dobavni roki se nadzorujejo s pomočjo poslovno informacijskega sistema.

3.3.4 Prevzem in pregled naročenega materiala

Pri dobavi skladiščnik na prevzemu pregleda:

- dobavnice,
- skladnost dobave z naročilom,
- splošno stanje embalaže in
- označenost blaga.

Če je za izdelek predpisana prevzemna kontrola, skladiščnik obvesti sektor kakovosti o prispeli dobavi. Sektor kakovosti izvede kontrolo na osnovi plana prevzemne kontrole. Če je dobava skladna z zahtevami prevzemne kontrole, kontrolor sprostí dobavo v poslovno informacijskem sistemu.

Neskladnosti oz. odstopanja dobavljenega izdelka od kakovostnih zahtev ugotavlja vhodna kontrola ali interni naročnik (to velja za rezervne dele in enkratna naročila). Neskladno blago označijo in/ali izločijo, oz. posebej skladiščijo v reklamacijsko skladišče do končne odločitve o uporabi. Vhodna kontrola ali interni naročnik pa sproži reklamacijski postopek.

Pri izdelkih za katere se ne izvaja vhodna kontrola kakovosti, morajo dobavitelji zagotavljati kakovost izdelka v skladu z naročili, pogodbami oz. tehnično varnostnimi listi.

Prevzem izdelek usmeri v pripadajoče skladišče oz. ga preda v proizvodnjanje.

3.3.5 Likvidacija računa

Vsi vhodni računi in dobropisi pridejo najprej v vložišče, kjer jih vpišejo v delavnik, nato preko tajništva v računovodstvo, kjer jih evidentirajo. Računovodstvo preveri usklajenost izstavljenih faktur z računovodskimi standardi in z zakonom o davku na dodano vrednost, nato jih dostavi v službo nabave, kjer preverijo usklajenost z naročilom.

Služba nabave preveri, če obstaja za vsak dospeli račun izstavljeno naročilo.

Vsi računi in dobropisi se preverijo po naslednjih kriterijih:

- ali je priložena potrjena dobavna dokumentacija, dokazi o učinku in prevzemni protokoli,

- ali se ujemajo naročene količine, dobavljene količine in izračunane količine izdelkov oz. obseg storitve,
- ali veljajo dogovorjeni dobavni in nakupni pogoji,
- ali so morebitne pogodbe upoštevane,
- ali ni bil za predmetni izdelek oz. storitev že izstavljen račun.

Če so vsi imenovani kriteriji preverjeni, in pri tem ni nobenih ugovorov, račun predložijo uporabniku v podpis in sprostijo plačilo. To opravi računovodsko finančna služba.

3.3.6 Evidenca in arhiviranje

Računi, ki so podpisani s strani uporabnika so shranjeni v službi nabave in jih hranijo v arhivu deset let.

Slika 3.2 Diagram poteka – naročanje

Potek:	Dokumenti:	Pripombe:
<pre> graph TD Start([Start]) --> Step1[Možni dobavitelji in potreba po oceni dobavitelja] Step1 --> Dec1{Odobren dobavitelj?} Dec1 -- Da --> Step2[Sproži narocilo] Dec1 -- Ne --> Step3[Ocenjevanje dobavitelja] Step3 --> Dec2{Ocena A, B ali C?} Dec2 -- Da --> Step4[Uvrstitev na Seznam odobrenih dobaviteljev] Dec2 -- Ne --> Step5[Dobavitelj neustrezen] Step4 --> Step2 Step5 --> End([Konec]) Step2 --> Step6[Spremljanje kakovosti in pravocasnosti dobav] </pre>	<p>Interna naročilnica</p> <p>Povpraševanje, ponudbe, tehnično prevzemni pogoji</p> <p>Seznam odobrenih dobaviteljev</p> <p>Zapisi, certifikati, ponudba</p> <p>Izdelana ocena</p> <p>Seznam odobrenih dobaviteljev</p> <p>Dopis</p> <p>Naročilo</p> <p>Zapisi iz poslovno informacijskega sistema</p>	<p>Namen:</p> <p>Nakup izdelka pri ustreznem dobavitelju</p> <p>Določitev povpraševalnega kroga</p> <p>Ugotavljanje primernosti dobavitelja</p> <p>Dodajanje dobavitelja na seznam</p> <p>Obvestiti dobavitelja</p> <p>Poslati naročilo</p> <p>Vsaka dobava se vrednoti in zapiše v sistem</p>

Vir: Alcan Tomos d.o.o., 2002.

3.4 Analiza SWOT nabavnega vidika v podjetju Alcan Tomos d.o.o.

Za izdelavo poslovne analize nabavnega oddelka uporabimo analizo SWOT (ang. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). S pomočjo analize SWOT analiziramo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti v nabavnem oddelku.

Prednosti:

- obseg in centralizacija nabave (aluminij nabavljajo centralizirano, saj predstavlja 70 % vseh nabavnih stroškov),
- sprotno preverjanje in razvrščevanje dobaviteljev (vsake tri mesece),
- avtomatizirana obdelava podatkov (preko poslovnega informacijskega sistema),
- ni monopolnih dobaviteljev.

Pomanjkljivosti:

- plačila z avansi (5 % vseh plačil),
- raziskava trga ni opravljena,
- veliko število dobaviteljev (150 aktivnih dobaviteljev).

Nevarnosti:

- možnost dviga cen aluminija na borzi,
- malo ponudnikov zahtevanega blaga,
- globalizacija in vse strožje zahteve povzročajo koncentracijo dobaviteljev oz. zmanjšujejo število ponudnikov (omejenost nabavnih virov),
- možnost nepravočasnih dobav.

Priložnosti:

- uveljavitev odličnosti delovanja nabavnega segmenta,
- možnost povezovanja pogajalskih izhodišč z lastniki,
- sklenitev dolgoročne partnerske pogodbe in premišljeno vodenje odnosov z dobavitelji, kar zmanjšuje dobavna in cenovna tveganja,
- globalizacije nabavnega trga,
- alternativni material,
- lažje poslovanje znotraj Evropske unije (ukinitev carin, carinskih postopkov itd.).

Te ugotovitve predstavljajo osnovo za nadaljnje preučevanje, katerega končni smoter je predlaganje sprememb za izboljšanje delovanja službe nabave.

3.4.1 Predlogi in izboljšave na podlagi analize SWOT v nabavnem oddelku

Menimo, da bi lahko s pomočjo analize SWOT, ki prikazuje notranje prednosti, slabosti in zunanje nevarnosti in priložnosti, postavili cilje, kako izboljšati posamezne postavke v nabavnem oddelku.

Predlagamo, da bi v prihodnosti več uporabili primerjalno presojanje (benchmarking). To pomeni primerjati se z najboljšimi v panogi oz. tistimi, ki se ukvarjajo z isto dejavnostjo.

Odločitev za primerjalno presojanje benchmarking je zahtevna in zavezujoča. Je vsekakor odlična metoda, ki lahko nabavni oddelek ob premišljeni, natančni in dosledni uporabi pripelje do izboljšanja poslovanja in tako okrepi konkurenčno prednost. Njegova uporaba omogoča doseganje odličnosti (Kotler 1998, 233).

Med prednostmi, ki jih prinaša primerjalno presojanje, velja izpostaviti aktivno iskanje sprememb, ki omogočajo doseganje nadpovprečnih izidov. Primerjava z najboljšimi v panogi je vsekakor zaželena, saj lahko pridobijo veliko informacij o razvoju, nabavi, njihovi organiziranosti in podobno.

Zelo pomemben del procesa primerjalnega presojnja benchmarkinga predstavlja zbiranje informacij in izmenjavanje informacij s primerjanimi partnerji. Zbrane informacije pa je potem potrebno analizirati. Na podlagi te analize je mogoče ugotoviti vrzeli med lastnim podjetjem in izbranimi partnerji. Na osnovi analize vrzeli poteka izdelava akcijskega načrta, v katerem naj bi določili osnovne aktivnosti, odgovorne za izvedbo in potrebna sredstva, s katerimi bodo dosegali določene cilje benchmarkinga (npr. dohiteti ali prehiteti konkurente).

3.5 Dobavitelji

Kupec naj bi dobro poznal dobavitelje, če hoče oblikovati ustrezno nabavno politiko do njih, zato mora imeti natančno evidenco teh za posamezne vrste materiala, pri čemer mislimo tako na evidenco obstoječih, kot tudi novih, potencialnih dobaviteljev. V analizi dosedanjih glavnih dobaviteljev je treba upoštevati npr. kakovost njihovega materiala, stalnost dobav, upoštevanje dobavnih rokov, finančni položaj ter možnost za dolgoročno sodelovanje. Postopek izbire dobaviteljev je odločanje o stalnih ali občasnih dobaviteljih o večjem ali manjšem številu teh, kakšen bo izbor glede na njihovo geografsko lokacijo in kakšni bodo odnosi z njimi.

3.5.1 Zagotavljanje kakovosti dobaviteljev

Metode za ocenjevanje dobaviteljev so subjektivne, kadar ocenjujejo na podlagi osebnih presoj in izkušenj poslovanja s posameznimi dobavitelji, ter objektivne, s katerimi kvantificirajo odnose z dobavitelji. Za objektivno presojo izdelajo razpredelnice, s katerimi sistematično primerjajo in ocenjujejo podatke o količini, cenah, kakovosti, dobavnih rokih, plačilnih pogojih itd., ki so jih dobili od dobaviteljev.

Tak način ocenjevanja dobaviteljev je relativno enostaven, če je podprt z ustreznim informacijsko-komunikacijskim pristopom.

3.5.2 Metoda za ocenjevanje dobaviteljev

V podjetju Alcan Tomos d.o.o. ocenjujejo posamezne dobavitelje po postopku, ki je opisan v organizacijskem predpisu to je Poslovniku kakovosti. Natančno je določen postopek, kako ocenjujejo in izbirajo novega dobavitelja z namenom, da pred naročilom preverijo njegovo sposobnost dobave kakovostnih izdelkov ali storitev v dogovorjeni količini, definiranem obsegu in roku. S tem postopkom v podjetju zagotavljajo kakovost izdelkov in storitev končnemu kupcu.

Postopek ocenjevanja uporabljajo za nove, potencialne dobavitelje izdelkov in storitev, s katerimi v podjetju še niso sodelovali. Pa tudi ob periodični oceni in spremljanju že znanih dobaviteljev, ki ga izvajajo enkrat letno. Ta postopek izvajajo za tise, ki dobavljajo materiale, ki imajo neposreden vpliv na kakovost izdelka (dobavitelji surovin, pomožnih sredstev, vgradnih delov) in naravno okolje.

Pri ocenjevanju uporabljajo model točkovanja za naslednje kriterije:

- kakovost,
- okoljevarstveni vidik,
- cena,
- plačilni pogoji,
- rok dobave,
- servisiranje,
- poklicno zdravje in varnost pri delu.

Pri oceni kakovosti neodobrenih dobaviteljev sodelujejo strokovnjaki, ki so sposobni oceniti sprejemljivost izdelka ali storitve (npr. tudi ocena vzorca s strani kontrole in proizvodnje). Pri oceni cene, plačilnih pogojev in roka dobave pa služba nabave postopa primerjalno. Ocena okoljevarstvenih vidikov se izvaja na osnovi certifikata dobavitelja oz. na osnovi vprašalnika.

Ko v podjetju ovrednotijo kriterije za ocenjevanje in rangiranje, dobavitelje razvrstijo v tri skupine in sicer:

- A – sprejemljiv dobavitelj (tisti, ki v popolnosti izpolnjuje kriterije kakovosti),
- B – pogojno sprejemljiv dobavitelj (tisti, ki delno izpolnjuje kriterije kakovosti),
- C – nesprejemljiv dobavitelj (tisti, ki ne izpolnjuje kriterijev kakovosti).

Odobreni dobavitelji so vsi dobavitelji, ki so uvrščeni v A in B skupino. Služba nabave ima odgovornost in pristojnost izbire med dobavitelji ocenjenimi s kriterijem sprejemljivosti A in eventualno B.

Dobaviteljem, ki so jih ocenili v tekočem letu, po ocenjevanju pošljejo pisno obvestilo o doseženi oceni. Dobaviteljem izdelkov pošljejo obrazec *Ocena dobavitelja*, izvajalcem storitev pa *Lista dobavitelja* v nadaljnjo uporabo, z namenom nenehnega izboljševanja.

Ocena dobavitelja je veljavna tri leta. Če v tekočem letu ni dobav, upoštevajo oceno predhodnega ocenjevalnega obdobja. Po pretečenih treh ocenjevalnih obdobjih se za dobavitelja sproži postopek za ocenjevanje novega dobavitelja.

3.6 Raziskava o zadovoljstvu zaposlenih z delom službe nabave

V raziskavi smo se osredinili na zaposlene podjetja Alcan Tomos d.o.o., saj nam le oni lahko sporočijo realno stanje (kot uporabniki).

Osnovni smoter ankete je prepoznati zadovoljstvo zaposlenih z delom službe nabave. Iz osnovnega cilja smo izpeljali naslednje pod cilje:

- ugotoviti, kakšno je sodelovanje drugih sodelavcev s službo nabave,
- ugotoviti, kakšna je uspešnost službe nabave pri dobavi naročenega vgradnega in pomožnega materiala ter rezervnih delov,
- ugotoviti, kakšna je prilagodljivost službe nabave v primeru, da se spremeni dobavni rok (nujne dobave), količina naročenega blaga itd.

3.6.1 Metode raziskave in opredelitev vzorca

Podatke in informacije, ki smo jih zbirali in uporabili v diplomski nalogi, so primarni. Pridobili smo jih s strukturiranim anketnim vprašalnikom. Tega smo razdelili na dva sestavna dela. Prvi del predstavlja splošna vprašanja v zvezi z razvrstitvijo delovnega mesta in delovno dobo. Drugi del vprašalnika se nanaša na subjektivna stališča zaposlenih o delu službe nabave. Sestavljen je iz petih vprašanj. Pri prvem vprašanju naj bi anketiranci ocenili njihovo sodelovanje s službo nabave. Pri drugem je potrebno oceniti uspešnost naročanja. Pri tretjem vprašanju nas je zanimala prilagodljivost službe nabave, v primeru povečanja naročenih količin, nujnih dobav itd. Sledi vprašanje o delovnem vzdušju v službi nabave, njihovem sodelovanju, predanosti k delu itd. Zadnje vprašanje pa je o splošni oceni delovanja službe nabave.

Pri izdelavi anketnega vprašalnika smo upoštevali priporočila Ratka Zelenike o izdelavi tega (Zelenika 1998, 369-375). Anketni vprašalnik je v Prilogi 1.

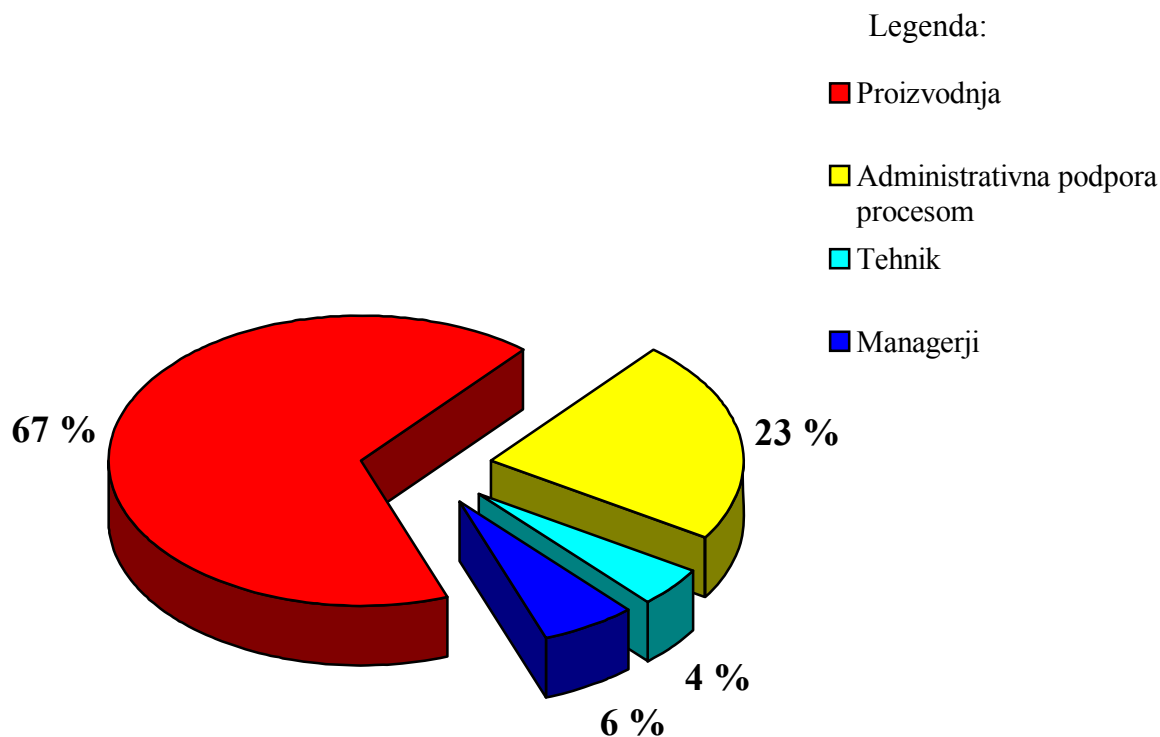
Ciljno skupino smo opredelili iz približno 50 % vseh zaposlenih podjetja Alcan Tomos d.o.o., ki jih je bilo v januarju 2005 skupno 180. Anketiranje smo izvedli konec januarja 2005 na letnem zboru delavcev. Razdeljenih je bilo 150 vprašalnikov, od

katerih je bilo vrnjenih 97 pravilno izpolnjenih anketnih vprašalnikov, kar pomeni več kot polovica vseh zaposlenih (53,88 %). S tem menimo, da je zanesljivost pridobljenih informacij o zadovoljstvu zaposlenih z delom službe nabave ustrezna.

V strukturi zaposlenih podjetja Alcan Tomos d.o.o. je bilo v mesecu anketiranja:

- 120 sodelavcev iz proizvodnje, skupaj z proizvodno-režijskimi sodelavci,
- 41 sodelavcev – administrativne podpore procesom,
- 8 sodelavcev tehnikov in
- 11 managerjev.

Slika 3.3 Struktura zaposlenih v mesecu januarju 2005

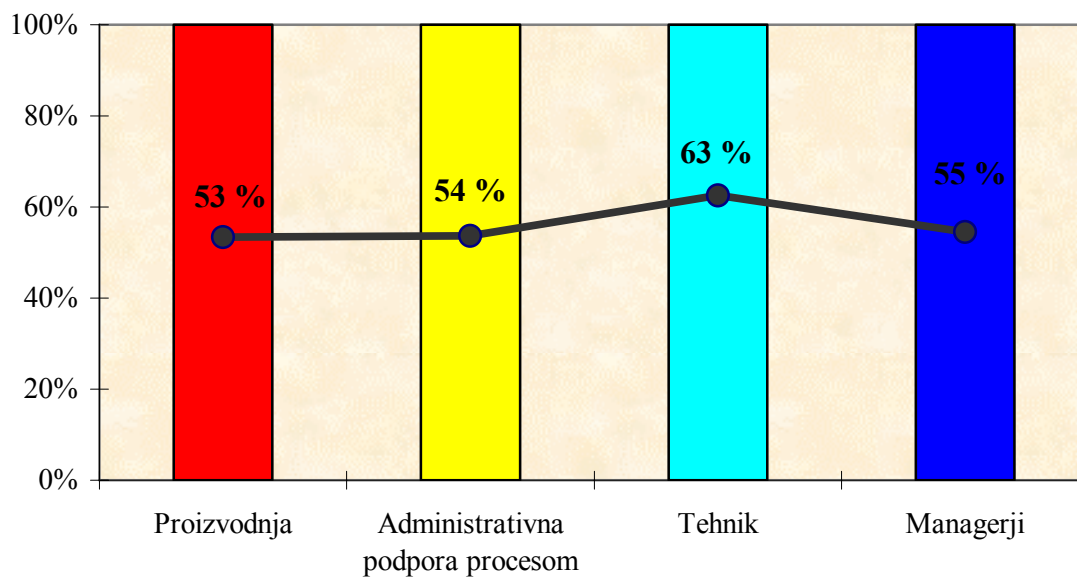


Vir: avtorica.

Izpolnjene anketne vprašalnike so vrnili:

- 64 sodelavcev iz proizvodnje, skupaj s proizvodno-režijskimi sodelavci, kar predstavlja 53,33 %,
- 22 sodelavcev – administrativne podpore procesom, kar predstavlja 53,66 %,
- 5 sodelavcev tehnikov, kar predstavlja 62,56 % in
- 6 managerjev, kar predstavlja 54,54 %.

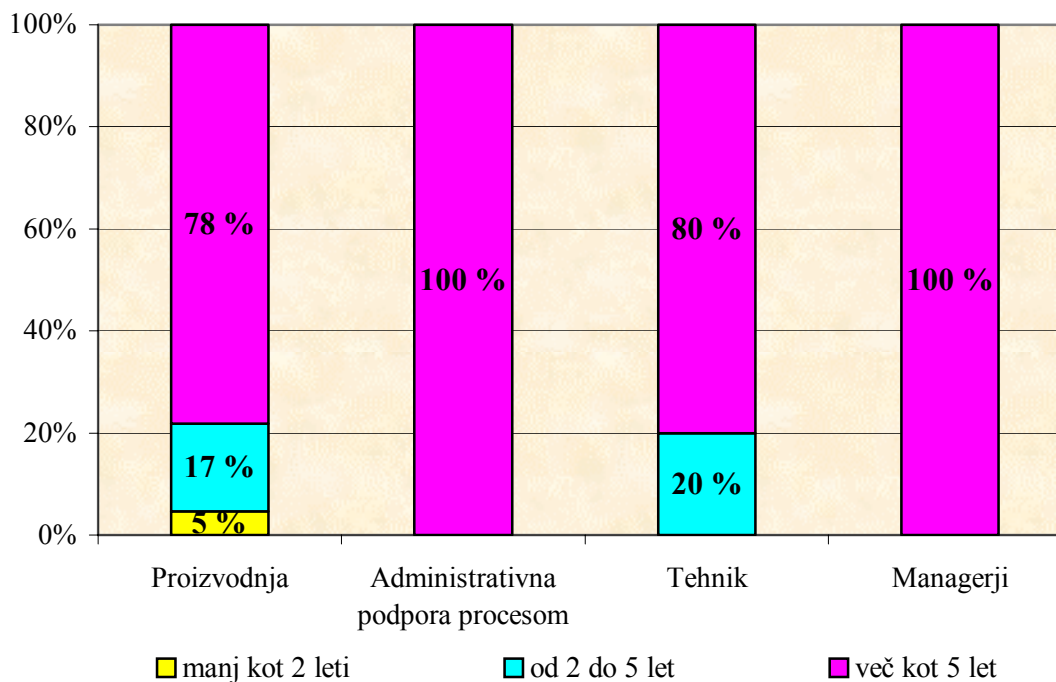
Slika 3.4 Razvrstitev anketirancev po delovnih mestih



Vir: avtorica.

Anketirance smo razdelili še glede na njihovo delovno dobo v podjetju. Med 97 anketiranimi so trije v podjetju zaposleni manj kot dve leti (3,09 %), 12 od dveh do petih let (12,37 %) in 82 več kot pet let (85,54 %).

Slika 3.5 Struktura anketirancev glede na delovno dobo v podjetju



Vir: avtorica.

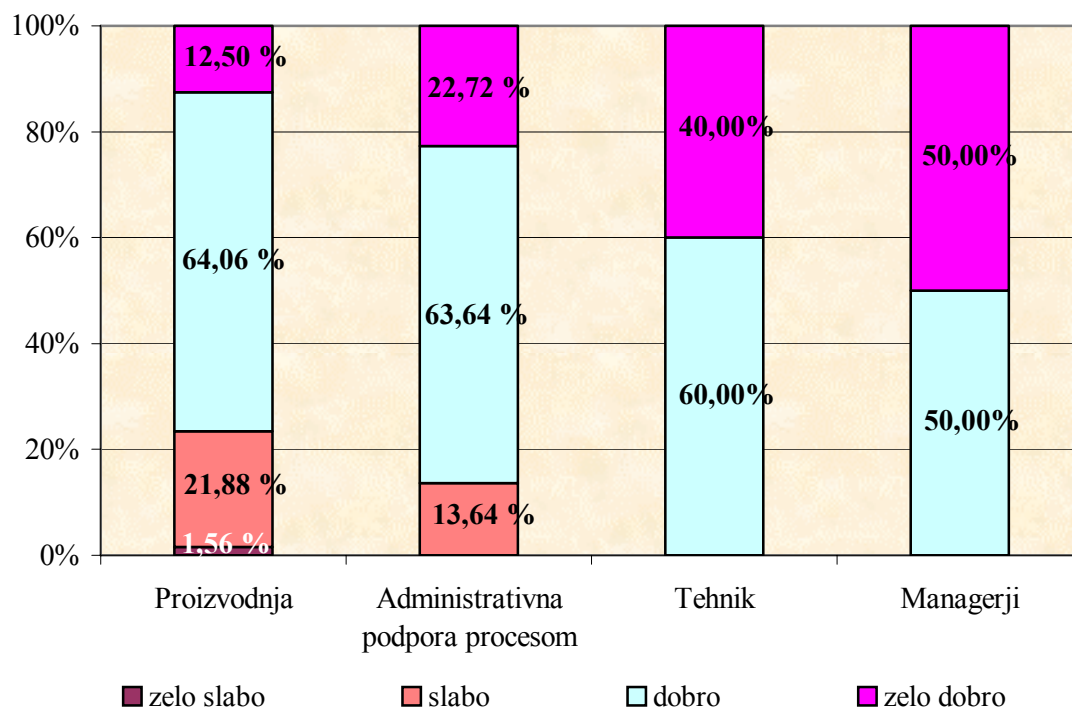
Pridobili smo 108 izpolnjenih anket, od katerih je bilo 97 korektno izpolnjenih. Ostalih 11 anket smo izključili iz statistične obdelave, ker so bile nepopolno izpolnjene (anketiranci na nekatera vprašanja niso odgovorili).

3.6.2 Predstavitev izidov in njihova interpretacija

V nadaljevanju prikažemo statistično analizo odgovorov na vsebinska vprašanja, ki smo jih predstavili po zaporednem vrstnem redu vprašanj.

1. vprašanje: *Kako ocenjujete vaše sodelovanje s službo nabave?*

Slika 3.6 Ocenitev sodelovanja s službo nabave



Vir: avtorica.

Iz slike 3.6 je razvidno, da je sodelovanje s službo nabave uspešno. 18,56 % anketirancev je ocenilo sodelovanje z zelo dobro, 62,88 % z dobro, 17,53 % s slabo in 1,03 % anketirancev z zelo slabo.

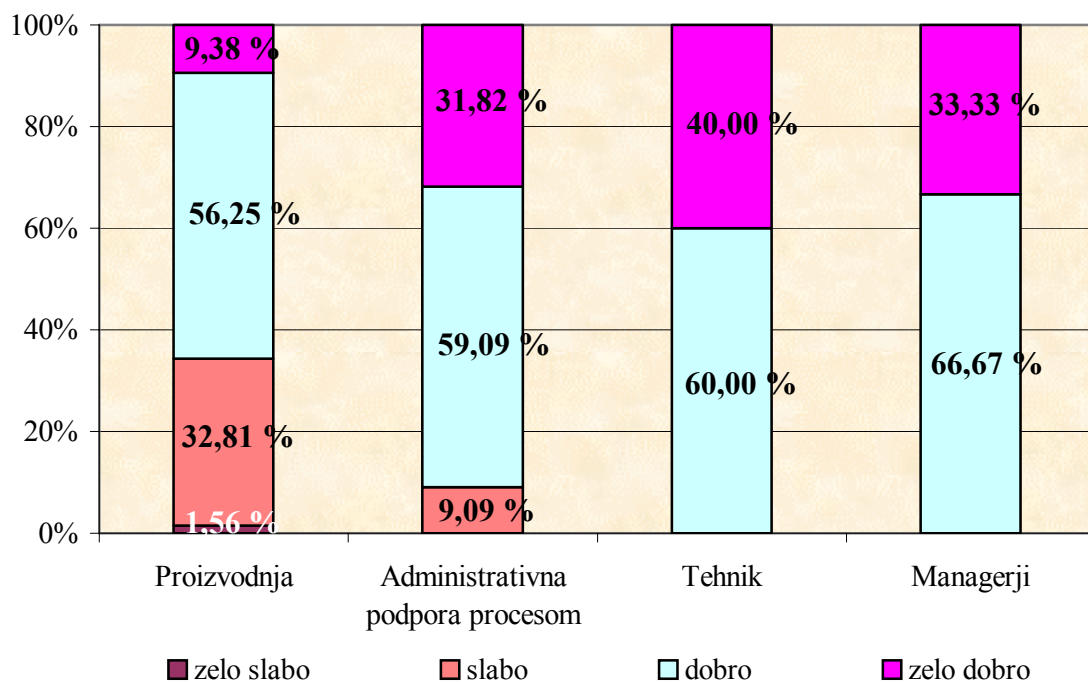
2. vprašanje: Kako ocenjujete uspešnost službe nabave, po tem da naročen material kar najhitreje dobavi?

Tabela 3.1 Struktura odgovorov glede uspešnosti službe nabave

	<i>Proizvodnja</i>	<i>Administrativna podpora procesom</i>	<i>Tehnik</i>	<i>Management</i>	<i>Skupaj</i>
Zelo dobro	6	7	2	2	17
Dobro	36	13	3	4	56
Slabo	21	2	-	-	23
Zelo slabo	1	-	-	-	1

Vir: avtorica.

Slika 3.7 Uspešnost službe nabave



Vir: avtorica.

Izidi ankete kažejo, da je služba nabave uspešna. 17,53 % anketirancev je uspešnost nabave ocenilo z zelo dobro, 57,73 % anketirancev z dobro, 23,71 % s slabo in samo 1,03 % z zelo slabo. V povprečju so sodelavci iz proizvodnje, administrativne podpore procesom, managementa in tehnikov ocenili službo nabave z dobro (več kot 50 %).

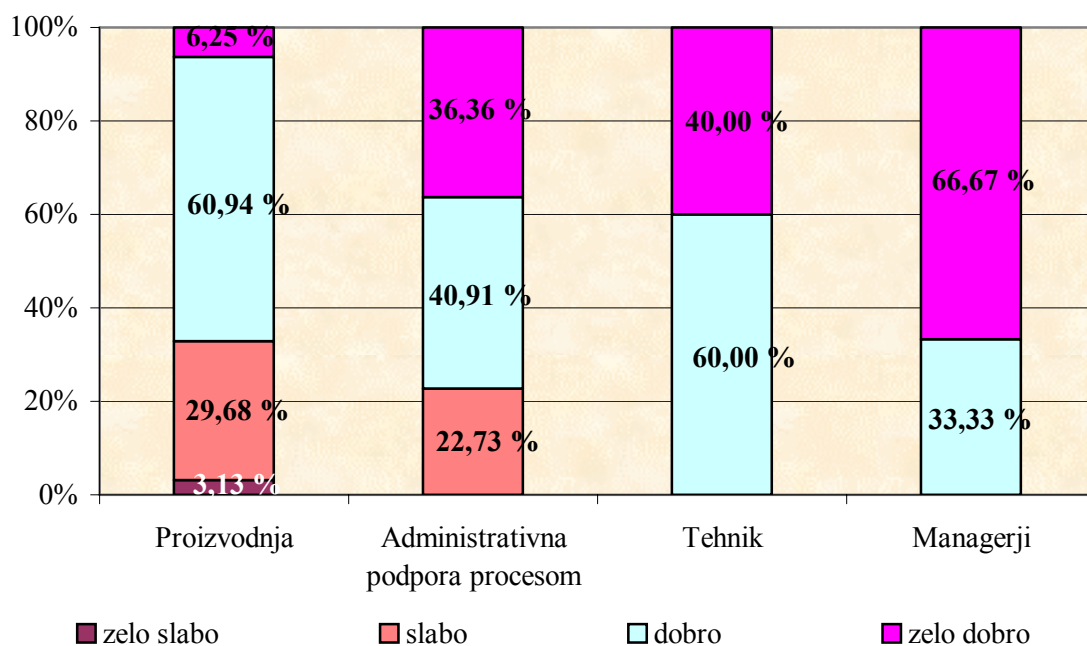
3. vprašanje: Kako ocenjujete prilagodljivost službe nabave (v primeru povečanja naročenih količin, nujnih dobav itd.)?

Tabela 3.2 Struktura odgovorov glede na prilagodljivost službe nabave

<i>Možni odgovori</i>	<i>Skupni prikaz odgovorov (v %)</i>
Zelo dobro	18,56
Slabo	54,64
Dobro	24,74
Zelo slabo	2,06

Vir: avtorica.

Slika 3.8 Prilagodljivost službe nabave

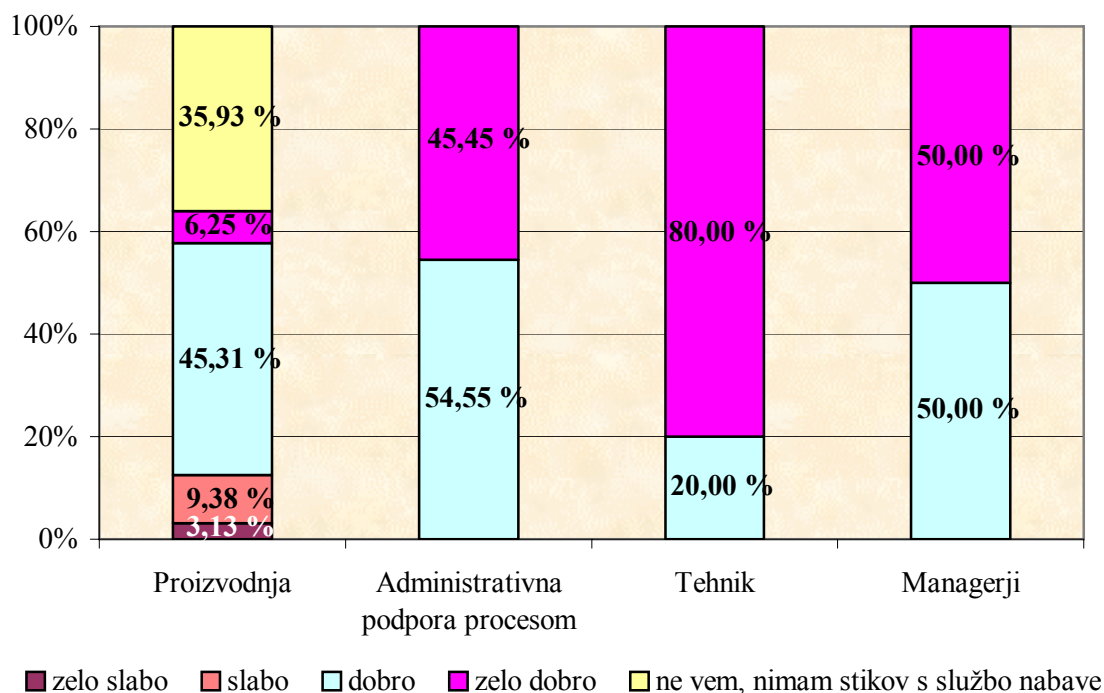


Vir: avtorica.

Na sliki 3.8 prikažemo izide na tretje vprašanje. Iz odgovorov sklepamo, da je višja stopnja nezadovoljstva s strani sodelavcev iz proizvodnje, saj je 29,68 % ocenilo prilagodljivost službe nabave s slabo in 3,13 % z zelo slabo. Zaskrbljujoče je tudi mnenje sodelavcev iz administrativne podpore procesom, saj je 22,73 % anketirancev ocenilo prilagodljivost s slabo. Ostali sodelavci so prilagodljivost službe nabave ocenili z dobro oz. zelo dobro (73,20 %).

4. vprašanje: Kakšno je po vašem mnenju delovno vzdušje v službi nabave (ali jih vidite kot predane svojemu delu, pripravljene sodelovati v okviru službe nabave in s sodelavci itd.)?

Slika 3.9 Delovno vzdušje



Vir: avtorica.

Iz analize odgovorov lahko povzamemo, da je delovno vzdušje v službi nabave po mnenju anketirancev dobro oz. zelo dobro. 35,93 % sodelavcev iz proizvodnje je povedalo, da nimajo stikov s službo nabave. Sodelavci iz administrativne podpore procesom pravijo, da je delovno vzdušje v službi nabave dobro (54,55 % anketirancev) oz. zelo dobro (45,45 % anketirancev). Mnenja smo, da ta informacija odraža realno stanje, kajti služba nabave veliko sodeluje s sodelavci iz administrativne podpore procesov in ti lahko dobro ocenijo, kakšno je delovno vzdušje.

5. vprašanje: Kako bi na splošno ocenili delovanje službe nabave?

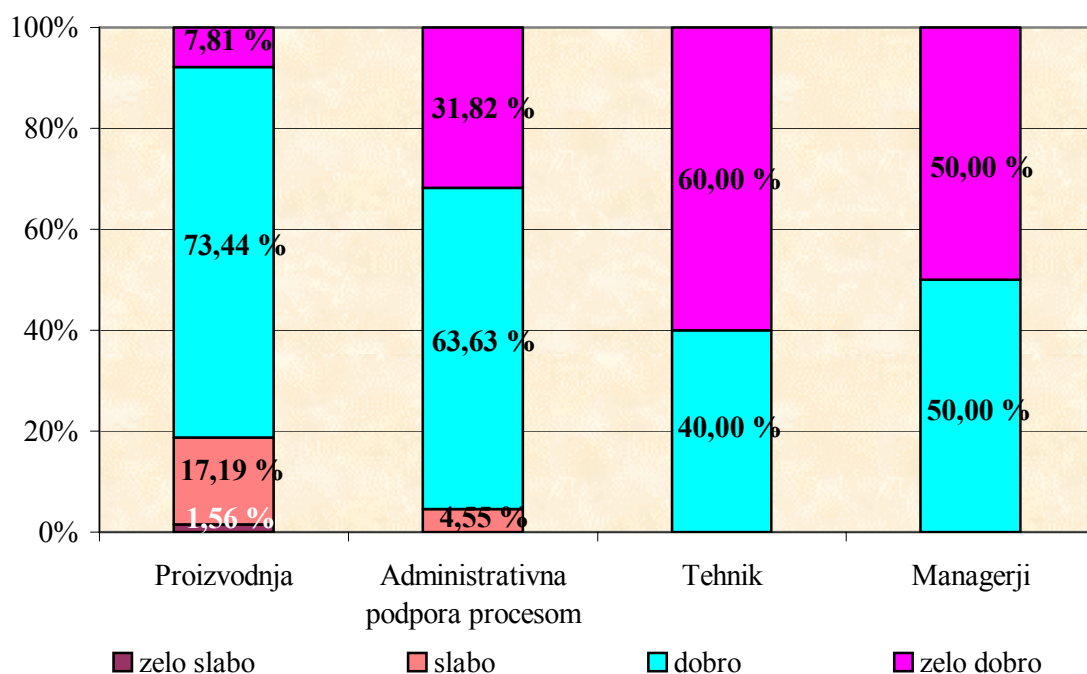
Kot smo evidentirali je analiza podatkov prikazala, da so sodelavci ocenili delovanje službe nabave z dobro (68,04 % vseh anketiranih sodelavcev) oz. zelo dobro (18,56 % vseh anketiranih sodelavcev) (Slika 3.10). 12,37 % sodelavcev iz proizvodnje je ocenilo službo nabave s slabo in 1,03 % z zelo slabo.

Tabela 3.3 Struktura odgovorov glede na ocene o delovanju službe nabave

<i>Možni odgovori</i>	<i>Skupni prikaz odgovorov (v %)</i>
Zelo dobro	18,56
Dobro	68,04
Slabo	12,37
Zelo slabo	1,03

Vir: avtorica.

Slika 3.10 Splošna ocena delovanja službe nabave



Vir: avtorica.

Na koncu smo anketirance prosili, da podajo morebitne predloge za izboljšanje delovanja službe nabave. Predlogov ni bilo veliko. V nadaljevanju bomo povzeli njihove predloge.

Sodelavci iz proizvodnje menijo, da bi morali povečati nadzor nad izdajnicami blaga. To je takrat, ko prevzemajo material iz skladišča. Pravijo, da se določen material prevzema brez nadzora in potrebe. Predlagajo, da se za določen oddelek oz. skupino določi osebo, ki bi material dvigovala iz skladišča in bi bila ta oseba povezovalni člen

med porabnikom, skladiščnikom in službo nabave. Z njimi naj bi bolj sodelovali glede kakovosti dobavljenega materiala, dotrajanosti, količine, ki je potrebna za optimalno delo itd. S tem bi dosegli večje sodelovanje med službo nabave in uporabniki dobavljenega materiala.

3.6.3 Predlogi in izboljšave

Kot smo ugotovili iz izidov raziskave, so bile ocene sodelavcev dobre. Služba nabave oz. njeni sodelavci si morajo prizadevati za to, da ostanejo na tem nivoju ali se izboljšajo in pridobijo oceno zelo dobro.

Da bi se ohranil in povišal nivo uspešnosti, predlagamo uvedbo določenih kontrolnih kazalnikov.

Presojanje uspešnosti službe nabave naj bi ocenjevali na naslednjih področjih:

- dosežene cene za materiale in sestavne dele,
- stroške nabavnega oddelka in
- učinkovitost nabavnega oddelka.

Za presojanje uspešnosti službe nabave predlagamo uporabo naslednjih kazalnikov:

- število prekinitev procesov zaradi pomanjkanja materiala,
- spremembe proizvodnega programa zaradi izpada dobav materiala,
- število nujnih naročil v primerjavi s skupnimi števili naročil in
- število sprememb naročil v primerjavi s skupnim številom naročila.

Uspešnost službe nabave dodatno presojamo še z naslednjimi kazalniki:

- potrebno število obiskov pri posameznemu dobavitelju glede na vrednost nabave,
- dosežen odstotek popustov (npr. rabat, sconto) pri posameznem dobavitelju,
- dosežena raven nabavnih cen v primerjavi s tržno ceno za posamezne vrste in kakovost materiala.

Uspešnost službe nabave naj bi redno presojali zaradi dveh razlogov:

- z ocenjevanjem objektivno ugotavljamo učinkovitost posameznega nabavnega referenta, njegovo strokovnost in individualno uspešnost,
- izboljšanje nabavnega poslovanja lahko dosežejo, če omogočijo nabavnim referentom, da sami ocenijo lastne dosežke, da bi tako bolje in strokovneje opravljali svoje delo.

Z ocenjevanjem službe nabave lahko vršni managerji v podjetju ocenijo, koliko so cilji službe nabave usklajeni z njihovimi cilji. Ocenjevanje naj bi izvajali tako, da se zaposleni ne bodo počutili ogrožene in, da bi si kot ocenjevalci ustvarili zaupanje ter razvijali strokovnost. Ocenjevanje je lahko preventivno in kurativno.

Preventivno ocenjevanje naj bi potekalo občasno (predlagamo npr. na vsake tri mesece) tako, da bi z manjšim številom kazalnikov preverjali ali v službi nabave dosegajo pričakovanja najpomembnejših soudeležencev pri nabavi. Kurativno ocenjevanje naj bi bilo osredinjeno ob pojavu izrazitejših problemov v poslovanju službe nabave.

Predlagamo še, da bi v podjetju Alcan Tomos d.o.o. začeli presojeti uspešnost službe nabave, ker bodo lahko le na podlagi dejanske analize uvedli izboljšave in se izognili nepotrebnim stroškom. Prihranke v službi nabave pa bi v podjetju namenili za druge razvojne usmeritve in tako dvignili nivo konkurenčnosti.

4 SKLEP

Nabava je postala pomembno področje, ki ima velik vpliv na uspešnost poslovanja organizacije. Pojmovanje te organizacijske enote oz. oddelka ni omejeno le na nabavo dobrin, s katerimi oskrbujejo proizvodnjo, ampak pomeni zagotavljanje nabavnih dobrin za celotno poslovanje organizacije. Da lahko v službi nabave uspešno opravljajo naloge, je potrebna dobra organiziranost, kar pomeni ustrezen položaj v strukturi podjetja in organiziranost znotraj nabave. Za njeno uspešnost pa je potrebno tudi dobro sodelovanje z ostalimi organizacijskimi enotami v organizaciji.

Nabavna funkcija lahko prispeva k večji donosnosti in s tem k večji rentabilnosti organizacije z zniževanjem stroškov nabave, to je z večjo ekonomičnostjo svojega delovanja. Zaradi nestrokovnega pristopa k nabavnim odločitvam se lahko zlahka spregledajo možnosti za inoviranje in povzroči v organizaciji neuspešno poslovanje.

V prihodnosti naj bi službo nabave v podjetju Alcan Tomos d.o.o. obravnavali s strateškega vidika in njenem pomenu, ki ga ima na uspešnost poslovanja. Eden izmed vzrokov, da jo bo potrebno obravnavati tako, se kaže v velikem odstotku nabavnih stroškov v primerjavi s celotnimi stroški v podjetju.

Za pomoč pri spoznavanju in organiziranju službe nabave je na voljo veliko strokovne literature različnih avtorjev. Njihove ugotovitve in spoznanja smo zajeli v teoretičnem delu diplomske naloge. V začetku smo prikazali pomen in vlogo nabave v podjetju in drugih organizacijah. Temu sledi opis nalog in odgovornosti nabavne funkcije ter organizacijske oblike nabavnega poslovanja. Nadalje smo opisali faze nabavnega procesa in sodelovanje nabave z drugimi službami. Na koncu teoretičnega dela smo opisali še pravila, taktike in procese pogajanja.

V uporabnem delu diplomske naloge smo predstavili podjetje Alcan Tomos d.o.o., njegov nabavni proces po fazah to je od spoznavanja potrebe po naročanju, preko naročanja, prevzema do likvidacije računa in arhiviranja tega. Opravili smo tudi analizo SWOT nabavnega procesa v podjetju Alcan Tomos d.o.o. in predlagali izboljšave na podlagi notranjih prednosti in slabosti ter zunanjih nevarnosti in priložnosti. Opravili smo raziskavo o zadovoljstvu zaposlenih z delom službe nabave. Izide smo statistično obdelali in jih grafično prikazali. V anketi smo preverjali sodelovanje sodelavcev s službo nabave, uspešnost službe nabave, prilagodljivost ter delovno vzdušje v oddelku. Iz izidov raziskave smo ugotovili, da je tako sodelovanje, kot uspešnost in prilagodljivost službe nabave na zelo visoki ravni. Sodelavci so ocenili, da je tudi delovno vzdušje v oddelku dobro oz. zelo dobro, kajti vidijo nabavne referente kot

predane svojemu delu, pripravljene sodelovati v okviru službe nabave in s sodelavci. Na podlagi izidov raziskave smo izdelali predloge, za izboljšanje s katerim naj bi delovanje v službi nabave nenehno presojali in inovirali.

Iz izidov raziskave, lahko predstavimo zastavljene hipoteze in ugotovitve:

H1 – predvidevali smo, da je sodelovanje drugih sodelavcev s službo nabave dobro (več kot 60 % naj bi jih bilo zadovoljnih s sodelavci). Hipotezo smo potrdili, saj je 81,44 % anketirancev odgovorilo, da je sodelovanje s službo nabave dobro oz. zelo dobro.

H2 - zaznana uspešnost službe nabave pri dobavi naročenega vgradnega in pomožnega materiala ter rezervnih delov naj bi bila pri njenih »odjemalcih« visoka (več kot 60 %). Hipotezo smo potrdili, saj je 75,26 % »odjemalcev« odgovorilo, da je zaznana uspešnost dobra oz. zelo dobra.

H3 - prilagodljivost službe nabave v primeru, da se spremeni npr. dobavni rok (nujne dobave), količina naročenega blaga, ipd. naj bi bila visoka (več kot 60 % zadovoljnih sodelavcev). Hipotezo smo potrdili, ker je 73,2 % sodelavcev ocenilo prilagodljivost službe nabave z zelo visoko, to je z dobro oz. zelo dobro.

Vse tri predhodno zastavljene hipoteze smo potrdili. Delo v službi nabave v podjetju Alcan Tomos d.o.o. se izvaja uspešno. Sodelavci so zadovoljni s sodelovanjem in prilagodljivostjo strokovnih sodelavcev v službi nabave.

LITERATURA

- Ferišek, Vilim in Ladislav, Stihovič. 1989. *Nabava i materialno poslovanje*. Zagreb: Informator.
- Ilich, Bojan. 1998. *Zakladnica pogajalskih taktik: 201 prepričljivih in učinkovitih pogajalskih taktik*. Lesce: Oziris.
- Kaltnekar, Zdravko. 1993. *Logistika v proizvodnem podjetju*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kavčič, Bogdan. 1996. *Spretnost pogajanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing management – Trženjsko upravljanje*. I. izdaja. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – Trženjsko upravljanje*. II. Izdaja. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Lysons, Kenneth. 2000. *Purchasing and Supply Chain Management*. London: Prentice Hall.
- Markič, Peter, Marija Strniša in Rudi Tavčar. 1994. *Poslovna pogajanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 1999. *Komercialno poslovanje z osnovami trženja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 1994. Ljubljana: Državna založba.
- Weele, van Arjan. 1994. *Purchasing Management*. London: Champan & Hall.
- Weele, Van Arjan. 1998. *Nabavni management: analiza, planiranje in praksa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Završnik, Bruno. 1996. *Nabavni management v proizvodnih podjetjih*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
- Završnik, Bruno. 2001. *Management nabave*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Završnik, Bruno. 2004. *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev*. Ljubljana: GV izobraževanje.
- Zelenika, Ratko. 1998. *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Reka: Ekonomski fakultet u Rijeci.

VIRI

- Alcan Tomos. 2002. *Poslovník integriranega management sistema*. Koper: Alcan Tomos.

PRILOGE

Priloga A Anketni vprašalnik

ANKETA O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH Z DELOM SLUŽBE NABAVE

Spoštovani!

V našem podjetju se zavedamo pomena kakovosti dela v službi nabave, kar se odraža v zadovoljstvu uporabnikov naših storitev. Zato Vas prosim, da **anonimno** odgovorite na spodnja vprašanja in mi tako sporočite, kako ocenjujete delo službe nabave. Še posebej bom vesela Vaših predlogov, ki bodo pripomogla k izboljšanju načina in kakovosti dela v službi nabave.

Izidi ankete bodo uporabljeni zgolj v študijske namene.

Dušica Topič

Možni odgovori: 1 – zelo slabo, 2 - slabo; 3 – dobro; 4 - zelo dobro; oz. obkrožanje ustreznega odgovora.

1. Kakšna je razvrstitev vašega delovnega mesta?

- Sodelavec v proizvodnji
- Administrativna podpora procesom
- Management
- Tehnik (ostale tehnične službe)
- Strokovni sodelavec (razvoj, trženje, finance ipd.)
- Drugo

2. Kako dolgo ste zaposleni v podjetju Alcan Tomos d. o. o.?

- manj kot 2 leti
- od 2 do 5 let
- več kot 5 let

3. Kako ocenjujete vaše sodelovanje z službo nabave?

1 2 3 4

4. Kako ocenjujete uspešnost službe nabave, da naročen material kar najhitreje dobavi?

1 2 3 4

5. Kako ocenjujete prilagodljivost službe nabave (v primeru povečanja naročenih količin, nujnih dobav itd.) ?

1 2 3 4

6. Kakšno je po vašem mnenju delovno vzdušje v službi nabave (ali jih vidite kot predane svojemu delu, pripravljene sodelovati v okviru službe nabave in s sodelavci itd.)?

1 2 3 4 ne vem,
nimam stikov s službo nabave

7. Kako bi na splošno ocenili delovanje službe nabave?

1 2 3 4

8. Vaši morebitni predlogi za izboljšanje delovanja službe nabave:

ZAHVALJUJEM SE VAM ZA SODELOVANJE!