

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ALJA VOZEL

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

MANAGEMENT OSKRBOVANJA V
PROIZVODNI ORGANIZACIJI

Alja Vozel

POVZETEK

Zaključna projektna naloga obravnava management oskrbovanja v proizvodni organizaciji, ki se ukvarja z razvojem, zagotavljanjem in vzdrževanjem nabavne verige za elektronske komponente, komponente kabelske tehnologije in povezanih mehanskih komponent. V prvem delu smo raziskali procedure in tehnike strateške funkcije imenovane oskrbe, ki so integralno povezane z zahtevami kakovosti in logistike. V drugem delu smo analizirali, kako obstoječe stanje sovпада z veljavnimi teoretičnimi smernicami oskrbe. Na osnovi ugotovitev smo razvili in predlagali smiselne spremembe in nakazali možne vpeljave le-teh. Pri tem smo upoštevali že pridobljene izkušnje nedavne svetovne krize, ki je močno pretresla večino avtomobilskih oskrbnih verig, predvsem zato ker je po indikatorjih trga v bližnji bodočnosti z največjo verjetnostjo pričakovati nov val neugodnih trendov.

Ključne besede: oskrba, merljivi kazalniki, splošni pogoji oskrbe, splošni kakovostni standard, posebne zahteve za izdelek.

SUMMARY

The objective of the paper is to analyze supply chain management in production organization that has also own development, and consequently establishes and maintains supply chain for electronic component commodities and related mechanical components. In the first part we explored procedures and techniques of a strategic supply chain management function of the selected organization that are incorporated with general quality and logistics standard/demands. In the second step we analyzed how the selected organization system overlaps with the latest theoretical purchasing procedure guidelines. Based on diversity findings, we developed and proposed changes as well as possible facilitation. We also took into account recent worldwide recession experiences, which mostly shook all automotive supply chains, especially because related market indicators announce a new recession wave in the near future.

Key words: purchasing, measurable indicators, general terms and conditions of purchasing, general quality standard, special product request.

UDK: 005.935(043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema	2
1.2	Namen in cilj diplomskega dela	2
1.3	Metode za doseganje ciljev diplomskega dela	3
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	3
2	Strateška funkcija managementa oskrbovanja v proizvodnem podjetju	5
2.1	Osnovni procesi oskrbe	6
2.2	Izbira dobaviteljev	6
2.2.1	Razvoj dobaviteljev.....	7
2.2.2	Novi dobavitelji.....	8
2.2.3	Koliko dobaviteljev.....	8
2.3	Razlogi za globalno iskanje virov	9
2.3.1	Oblike konkurence	9
2.3.2	Globalizacija, transformacija in konkurenčnost.....	9
2.3.3	Globalne spremembe in vpliv na Slovenijo	9
2.4	Ellramov model osvajanja dobaviteljev	10
3	Predstavitev podjetja SG Automotive	13
3.1	Zgodovina podjetja skozi lastništvo	13
3.2	Zgodovina podjetja skozi proizvodne programe	14
3.3	Vrednote in cilji SG Automotive.....	17
3.3.1	Kupec	17
3.3.2	Produkt	17
3.3.3	Ljudje	17
3.3.4	Različne kulture.....	17
3.3.5	Generacije.....	17
3.3.6	Lastniki kapitala.....	18
3.4	Zgodovina pridobljenih kakovostnih certifikatov	18
4	Analiza stanja managementa oskrbe v podjetju SG Automotive	19
4.1	Letna pogajanja/pogodbena razmerja IPO-04	19

4.2	Novi projekti in novi programi IPO-04.00	20
4.2.1	Podpora prodaji v fazi pridobivanja posla.....	20
4.2.2	Prototipna in pred-serijska podpora oskrbe projektne vodenju.....	21
4.2.3	Predaja projekta v serijsko proizvodnjo	21
4.3	Posebni projekti oziroma naloge IPO-04.00.....	21
4.4	Oskrba za vzdrževanje, popravila, storitve in investicije MRO ipo-04.00.....	22
4.5	Obvladovanje baze dobaviteljev.....	22
4.5.1	Nominacija dobavitelja DNO-04.01/01	22
4.5.2	Ocenjevanje dobavitelja DNO-04.02/01	23
4.5.3	Statusi dobaviteljev	24
5	Sklep in predlog.....	25
	Literatura.....	27
	Viri.....	27

SLIKE

Slika 1: Ellramov model osvajanja dobaviteljev.....	11
Slika 2: Prihodki in presek zaposlenih skupine GA v 2011.....	13
Slika 3: Kabelski seti za zunanja ogledala C in S klase Daimler.....	14
Slika 4: Elektronika tretje zavorne luči, smernika in celotne zadnje luči v LED tehnologiji.	14
Slika 5: Elektronika meglenke, varnostne luči 2. in 3. generacije, luči za jahte, luč prtljažnika, osvetlitev avtomobilskega praga, okrogle luči in razni odsevniki.	15
Slika 6: Osnovna oblika ulične svetilke.	15
Slika 7: Palični/ročni mešalniki in indukcijske steklokeramične plošče.....	16
Slika 8: Prihodki po programih in avtomobilskih kupcih.....	16

TABELE

Tabela 1: SGA certifikati kakovosti.....	18
--	----

KRAJŠAVE

Ac (€)	aktualna cena (cena na računu)
CD Vs CO	(Cost Down Vs Cost Out) letno/terminsko zniževanje stroškov vs. eliminacija nepotrebnih stroškov
Kol (kos)	količina dobavljenih komponent
MRO	(Maintenance Repairs & Operations) vzdrževanje, popravila, storitve in investicije
NMI (NPI)	(New Model Introduction (New Product Introduction)) predstavitev novega modela na trgu ali zagon novega projekta
PPM	(Parts Per Million) število kosov na milijon
PPV	(Piece Price Variation) odstopanje cene na letnem nivoju
QCD	(Quality, Cost, Delivery performance), kakovost, strošek, uspešnost/zanesljivost dobav
Sc (€)	standardna cena
VA/VE	(Value Analyse / Value Engineering) analiza stroškovnih generatorjev/kontrola stroškov in ukrepi znižanja stroškovnih generatorjev ter protiukrepi neugodnih sprememb le-teh
LCC	Low cost country

1 UVOD

Osnovna zahteva za proizvodne organizacije je, da v celoti zadostijo zahtevam zakonodaje in standarda ter hkrati v najboljši meri ugodijo zahtevam kupca. Te zahteve imajo svoje področje, ki ga na spodnji strani omejuje tehnični minimum oziroma kakovost izdelka po zakonodaji in standardu, na zgornji strani pa strošek izdelka, ki odločilno določa še sprejemljivo ceno za kupca oziroma ciljni trg. Pravilno je, da skozi vizijo/strategijo/poslanstvo podjetja poslovodni organ oziroma lastniki kapitala definirajo, v katerem delu omenjenega področja bo posamezna organizacija delovala. Pri upoštevanju tradicije podjetja, če le-ta že obstaja, je nujno ustrezno investirati v tehnične raziskave oziroma razvoj, tržne raziskave oziroma marketing in sredstva.

Za uspešno prodajo izdelkov morajo podjetja nenehno zniževati vse stroške v procesu organizacije, kar pomeni, nenehno razvijanje in uvajanje novih znanj, tehnologij in materialov.

Glede na trenutne razmere mora proizvodno podjetje svoje poslovanje prilagoditi trgu in zahtevam odjemalcev, prav tako pa od dobaviteljev zahtevati kakovostne materiale ter storitve, kar lahko doseže s skrbnim obvladovanjem managementa oskrbe.

Na oskrbo lahko gledamo z dveh vidikov. Po eni strani lahko s pravilno oskrbo ustvarimo ogromne prispevke v smislu zniževanja stroškov materialov (proizvodnih materialov, rezervnih delov, strojev) in storitev, po drugi strani pa oskrba ne ustvarja dodane vrednosti. Oskrba zajema vse dejavnosti, ki jih podjetje prejme od kateregakoli poslovnega partnerja. Oskrba kot proces zajema opredelitev potreb, izbiro dobaviteljev, pogajanje o primerni tržni ceni in določitev dobavnih pogojev, plačilnih rokov in pogodbenih obveznosti, ki izhajajo iz nabavnih pogojev organizacije/kupca. Te podatke lahko izbiramo primarno (direktno povpraševanje pri dobaviteljih, združenja, sejmi) ali sekundarno (katalogi, ceniki, prospekti). Oskrba mora biti učinkovita, da bo prispevala k uspešnosti podjetja. Potrebno je predpisati temeljni proces oskrbovanja, ki je skladen z dejavnostjo organizacije. Za ugotavljanje učinkovitosti oskrbovanja je potrebno vzpostaviti ustrezne merljive parametre, ki se dovolj pogosto preverjajo, in na osnovi odstopanja od želenega trenda izvajati korektivne ali regulacijske ukrepe. Podjetje mora sproti skrbeti za izbiro pravih in zanesljivih dobaviteljev, saj lahko pri odstopu dobavitelja podjetje ostane brez nujno potrebnih virov, izdelkov oziroma polizdelkov. Vsekakor je smiselno razmisliti o uporabi strategije več dobaviteljev za enak vir, kot pa enega, saj v tem primeru podjetje ni odvisno od dobavitelja, dobava je zagotovljena, zaradi same konkurenčnosti na trgu pa so konkurenčne tudi cene.

Da podjetje lahko zažene željen projekt iskanja dobaviteljev, vedno potrebuje strokovnjake na tem področju. Lahko uporabi zaposlene in jih dodatno izšola, ali pa vzame zunanjega človeka, katerega samo vpelje v proces. Tukaj pride v poštev tudi kaizen, ki izhaja iz dveh japonskih besed, kai- sprememba in zen- na boljše. Kaizen metoda govori o izrabi večšin, znanja in spretnosti zaposlenih, ki so že v podjetju. Torej uporabiti njihovo znanje, predloge in ideje ter s tem prispevati k boljšemu delovnemu okolju in zniževanju stroškov. Kaizen metoda

zahteva, da naredi boljše, izpopolni, tudi če deluje, ker če tega ne narediš, ne moreš tekmovati s tistimi, ki to storijo (Hudgik b.l.).

1.1 Opredelitev obravnavanega problema

Zaključna projektna naloga obravnava management oskrbovanja v proizvodni organizaciji na primeru obvladovanja dobaviteljev za elektronske komponente, komponente kableske tehnologije in povezanih mehanskih komponent.

Oskrba s svojo učinkovitostjo doprinese ogromno k uspešnosti podjetja. Že sam pristop k obvladovanju dobaviteljev lahko poveča učinkovitost podjetja. Znanje je potrebno prenašati od zaposlenega do zaposlenega in od organizacije k dobavitelju. Dobro izšolan kader podjetju doprinese tudi dodano vrednost. Z dobavitelji se je potrebno pogajati za dobro oziroma pravo ceno, dobavni roki morajo biti kratki, dobavitelj mora biti pripravljen na nove izzive, ki jih lahko doprinese nov proizvod, in vsak dobavitelj izdelek oziroma sestavina mora imeti garancijski rok.

Osnovni obravnavani problem v tej nalogi bo, kako naj bo za konkretno proizvodno podjetje na področju oskrbe oblikovan proces iskanja, izbire in obvladovanja dobaviteljev, da bomo s tem dosegli učinkovito doseganje ciljev proizvodne organizacije, ki nastopa na koncu dobaviteljske verige, in s tem zagotovili nenehni napredek, razvojno delo z dobavitelji in učinkovit prenos znanja in izkušenj od dobaviteljev v končni izdelek po meri kupca.

1.2 Namen in cilj diplomskega dela

Namen naloge je raziskati literaturo s področja managementa oskrbovanja s poudarkom na obvladovanju dobaviteljev v proizvodnem podjetju. Na konkretno izbrani slovenski organizaciji v panogi razvoja in proizvodnje inovativnih uličnih svetil želimo skladno z ugotovitvami iz literature raziskati skladnost pristopov pri iskanju, ocenjevanju in obvladovanju dobaviteljev elektronskih komponent, komponent kableske tehnologije in povezanih mehanskih komponent. V zaključni projektni nalogi bomo najprej predstavili teoretična izhodišča managementa oskrbovanja in na primeru proizvodnega podjetja za izdelke uličnih svetil analizirali potek sodelovanja z dobavitelji, ter na primeru proizvodnega podjetja za izdelke uličnih svetil analizirali potek procesa osvajanja in obvladovanja dobaviteljev. S poglobljeno analizo teoretičnih izhodišč in analizo stanja v izbrani organizaciji bomo razvili predloge za doseg učinkovitega osvajanja in dela z dobavitelji.

Cilj raziskave je :

- preučiti najnovejša teoretična znanja managementa oskrbovanja s poudarkom na procesu osvajanja dobaviteljev;
- podrobno analizirati faze procesa osvajanja dobaviteljev;
- analizirati proces obvladovanja dobaviteljev na primeru proizvodnega podjetja iz prakse.

Na osnovi ugotovitev bomo razvili in predlagali spremembe in predloge za management za področje obvladovanja dobaviteljev.

1.3 Metode za doseganje ciljev diplomskega dela

Delo bo sestavljeno iz dveh delov – teoretičnega in empiričnega.

V teoretičnem delu bomo uporabili znanstvene metode:

- metodo kompilacije, kjer bomo s področja managementa oskrbe povzemali opazovanja, stališča, mnenja, citate in sklepe drugih avtorjev;
- metodo deskripcije, v okviru katere bomo navajali dejstva, procese in razlagali pojme povezane z managementom oskrbe;
- komparativno metodo, s katero bomo ugotavljali podrobnosti in razlike domačih in tujih avtorjev pri njihovih ugotovitvah s področja managementa oskrbe.

V empiričnem delu bomo uporabili:

- deduktivno metodo, s katero bomo na osnovi teoretičnih spoznanj s področja managementa oskrbe razvili lastne zaključke;
- analitično metodo, s katero bomo analizirali prakso v izbranem proizvodnem podjetju na področju obvladovanja dobaviteljev;
- metodo opazovanja, s katero bomo obravnavali konkurenčne modele obvladovanja dobaviteljev iz literature;
- metodo intervjuja s sodelavci v managementu oskrbe in z vodilnim kadrom v konkretni organizaciji v panogi razvoja in proizvodnje inovativnih uličnih svetil;
- metodo študije primera na primeru obvladovanja dobaviteljev za proizvodnjo inovativnih uličnih svetil.

Tabele in grafične prikaze bomo predstavili z računalniškim programom Microsoft Excel.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

V nalogi bomo izhajali iz sledečih predpostavk:

- učinkovito osvajanje in uvajanje dobaviteljev ima za proizvodna podjetja vedno večji pomen, saj je konkurenca na trgu vse močnejša in agresivnejša, mnogi viri naših konkurenčnih prednosti so lahko tudi dobavitelji sklopov in sestavnih delov. Njihovo učinkovito vključevanje v naš razvojni in proizvodni proces lahko ključno vpliva na uvajanje izdelka na trg in na našo konkurenčno prednost;
- z učinkovitim sodelovanjem z dobavitelji lahko proizvodno podjetje izboljša položaj na trgu;
- razvoj in proizvodnja izdelkov je s pomočjo dobaviteljev lažja in bolj verjetna, saj je zaradi sodelovanja z dobavitelji na razpolago več inovativnih rešitev in znanja;
- z razvojem in uvajanjem novih rešitev pridobljenih od dobaviteljev lahko podjetje izboljša

svoje procese (poslovne, tehnološke in kakovost);

- vključevanje inovativnih dobaviteljev je ključnega pomena za doseganje naše vizije;
- osvajanje dobaviteljev je povezano z vlaganji in tveganji;
- proizvedeni izdelki morajo imeti vrednost za kupca, in vir vrednosti s svojim znanjem so lahko tudi naši dobavitelji.

Upoštevali pa bomo tudi nekaj omejitev:

- empirična raziskava bo temeljila na analizi stanja v proizvodnem podjetju s področja inovativnih uličnih svetil,
- v raziskavi bomo uporabili le podatke, ki niso poslovna skrivnost podjetja;
- predpostavka »ceteris paribus« (vse drugo nespremenjeno).

Ocenjujemo, da bomo le z uporabo vseh teh metod, predpostavk in omejitev prišli do uporabnih in relevantnih zaključkov.

2 STRATEŠKA FUNKCIJA MANAGEMENTA OSKRBOVANJA V PROIZVODNEM PODJETJU

Oskrba je pred leti veljala kot reaktivna funkcija, ki se osredotoča na zniževanje cen. Šele z leti se je o oskrbi pričelo razmišljati kot o kakovosti surovin in materialov, vendar je bila pglavitna točka še vedno zniževanje cen (Žibret 2008, 15).

Pojmovanje oskrbe se spreminja od avtorja do avtorja. Tako Potočnik (1996,5) navaja, da je oskrba ena od najpomembnejših funkcij v podjetju, katere osnovna naloga je preskrba podjetja s surovinami, storitvami, energijo, pomožnim materialom ter strojno in drugo opremo. Material, ki ga podjetje potrebuje, mora ustrezati vsem kakovostnim standardom, nabavljen mora biti po primerni ceni ter biti vedno na razpolago. Spet drug avtor, Arjan J. Van Weele (1998, 29), o definiciji oskrbe zapiše, da je le-ta pridobivanje dobrin in storitev, potrebnih za delovanje, vzdrževanje in izvajanje osnovnih ter pomožnih dejavnosti, po najugodnejših cenah pri zunanjih virih.

Oskrbo pojmuje ožje ali širše (Potočnik 1996, 5-6). Oskrba v ožjem smislu je nakup blaga po naprej dogovorjeni ceni na določenem trgu. V širšem pomenu pa oskrba poleg samega nakupa obsega še naslednje dejavnosti: raziskovanje oskrbnega trga, načrtovanje oskrbe, oblikovanje oskrbne politike, sklepanje oskrbnih dogovorov, količinski in kakovosten prevzem materiala, skladiščenje, analiziranje in evidentiranje oskrbnih poslov. Danes je oskrba strateška funkcija, saj se s sodelovanjem z dobavitelji razvija trdne vezi. Oskrba je postala strateška funkcija z direktnim učinkom na večji del stroškov podjetja. Po Potočniku (2002,20-23) je oskrba kot funkcija odgovorna za direktne ter indirektne materiale, storitve in investicije. Schuh in Bremicker (2005, 31-65) razporedita obseg same oskrbe v štiri skupine:

- Direktni materiali, ki so neposredno del končnega proizvoda.
- Indirektni materiali, ki so potrebni za normalen potek poslovanja, vendar niso neposredno povezani s končnim rezultatom.
- Storitve, ki se nanašajo na večji obseg storitev, ki so posredno ali neposredno vezane na potek poslovanja (prevoz, intelektualne storitve).
- Investicijski izdatki, lastna prevozna sredstva, nepremičnine.

Današnja oskrba proizvodnih podjetij temelji na sodelovanju podjetja z dobavitelji. Osnova je kakovostni standard ISO/TS 16949. Avtomobilske oskrbe so po pravilu organizirane na strateško in operativno (časovno in količinsko naročanje), kar pa je integrirano v logistiko.

Enega izmed zelo zanimivih portfeljskih pristopov k oskrbi je prikazal Kraljič (van Weele, 1998, 177, po Kraljič, 1986). Podjetje razvije različne oskrbne strategije, saj se tudi zanimanja dobaviteljev spreminjajo, kar je povezano z dvema spremenljivkama:

- *Pomembnost oskrbe za podjetje*: kako posamezen material oziroma surovina vpliva na dobiček, obseg oskrbe, odstotek oskrbnih stroškov.
- *Tveganje oskrbe*: število dobaviteljev, sama razpoložljivost, razlika med kupiti ali narediti. Model prikazuje, da mora podjetje pri visoki izpostavljenosti tveganju in visokim stroškom tesno in strateško sodelovati z dobavitelji. Medtem ko pri nizki izpostavljenosti tveganju in

nizkim stroškom preidemo na operativno raven, ter materiale naročamo samodejno glede na potrebe (Biloslavo 2006, 266).

Avtomobilske oskrbe so po pravilu organizirane na strateško in operativno (časovno in količinsko naročanje), kar pa je najpogosteje integrirano v logistiko oziroma oddelek DISPO.

2.1 Osnovni procesi oskrbe

Za uspešno in učinkovito delovanje oskrbe moramo učinkovito, zanesljivo in pravočasno prepoznati potrebe in specifikacije proizvodov, ki jih nabavljamo, ter oceniti stroške, ki nastanejo z oskrbo s proizvodi. Poznati moramo potrebe in kriterije glede overjanja nabavljenih proizvodov. Upoštevati moramo sklep dolgoročnih pogodb z dobavitelji ter ostalimi partnerji, vse garancije in logistične zahteve. Obvladovati moramo nabavljene proizvode, ki niso v skladu z zahtevami, in upoštevati oceno tveganj v zvezi z nabavljenimi proizvodi.

Posebni cilji oskrbe vključujejo (Pooler, Pooler in Farney 2004, 6):

- dobiti najboljši nakup, ustrezno kakovost ob minimalnih stroških;
- plačevati tržne cene, se pogajati in izvrševati vse interne ter eksterne zaveze;
- razviti ustrezne dobavitelje in vzdrževati dobre poslovne odnose z njimi;
- zagotoviti stabilne dobave in spodbujati nenehne izboljšave, pri čemer je včasih tudi potrebno preiti tradicionalno razumevanje posla med partnerji;
- iskati nove in boljše materiale in izdelke.

Cilji oskrbe se dotikajo številnih področij, tako znotraj kot zunaj podjetja. Doseganje ciljev prispeva k uresničevanju osnovnih ciljev podjetja.

Oskrbna veriga (Kavčič 2009, 35) je sestavljena iz dobavitelja, proizvajalca, distribucijskih kanalov, povezovalne mreže in odnosov v oskrbnem managementu. Učinkovita oskrbna veriga zahteva sovpadanje vseh parametrov od oskrbe podjetja do končnega proizvoda.

2.2 Izbira dobaviteljev

Odločitev o izbiri dobrega dobavitelja je ena izmed najpomembnejših nalog oskrbe oziroma stopenj oskrbnega procesa. Dober dobavitelj nedvomno pomeni podjetju konkurenčno prednost. Njegove prednosti pred drugimi niso samo v cenovno ugodni ponudbi materialov surovin in storitev, ampak tudi v drugih storitvah, ki jih ponuja svojim poslovnim partnerjem. To so lahko: pomoč pri razvoju novih proizvodov, različna svetovanja pri razvijanju novih proizvodov, zvestoba in razvijanje dolgoročnih partnerskih odnosov. Takšnim dobaviteljem pravimo strateški dobavitelji. Z njimi podjetje vzpostavlja in ohranja trdne, dolgoročne in partnerske odnose. Navadno so to dobavitelji, ki lahko veliko prispevajo k zniževanju stroškov v podjetju, povečanju dodane vrednosti, povečanju konkurenčnosti in dobičkonosnosti podjetja.

Na izbiro pravega dobavitelja vpliva več dejavnikov. Za podjetje je pomembno, da si postavi kriterije, na osnovi katerih bo presojalo in odločalo o njihovi izbiri. Vsekakor bo izbralo tistega, ki bo izpolnjeval zahtevane pogoje. Pomembno vprašanje pri izbiri je tudi vzpostavitev odnosa med podjetjem in dobaviteljem. Ta lahko temelji le na kupoprodaji ali pa na dolgoročnem poslovnem sodelovanju.

Pri iskanju informacij je pomembno, da dobimo zanesljive podatke, ki morajo biti novejši, saj so ob starosti lahko nepopolni. Uporabimo selektivni pristop, saj bi bili drugače stroški zbiranja informacij previsoki. Zbrane podatke je na koncu potrebno urediti.

Kriterije določa oskrbni oddelek skupaj z ostalimi oddelki. Pri tem so ključni kriteriji (Završnik, 2008, 46):

- nabavljen material mora ustrezati zahtevani kakovosti;
- konkurenčna cena, kjer popusti niso izključeni;
- podjetja stremijo k čim daljšemu plačilnemu roku;
- kratki dobavni roki, z možnostjo "JIT-just in time";
- odprtost dobavitelja pri spreminjanju naročil;
- izobraževanje o novem produktu/napravi, možnost poznejšega vzdrževanja
- ugled dobavitelja;
- standardi kakovosti – vpeljan mora imeti sistem ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti;
- hitro reševanje reklamacij;
- dobaviteljeve reference;
- imeti mora dovolj velike in prilagodljive zmogljivosti;
- dobavitelj mora imeti garancijo;
- smotrnost vzpostavitve dolgoročnih poslovnih odnosov.

Poleg zgornjih kriterijev za izbiro dobavitelja je za vsako konkretno proizvodno podjetje potrebno izbrati in analizirati še dodatne podatke, da bi bile odločitve čim bolj pravilne, in da pozneje ne bi bili razočarani nad izbranim dobaviteljem.

2.2.1 Razvoj dobaviteljev

Da bi se lahko prepričali o dobaviteljevi sposobnosti za sodelovanje z nami je potrebna tehnična, razvojna, inovacijska in finančna presoja. Oceniti moramo dosedanje izkušnje z dobavitelji in primerjati delovanje dobaviteljev s konkurenti. Potreben je pregled kakovosti, cene in dostave nabavljenega proizvoda, ter način dobaviteljevega odziva na probleme. Presoja dobaviteljevega sistema vodenja kakovosti, preverjanje dobaviteljevih referenc in podatkov, ki so na voljo o zadovoljstvu njegovih odjemalcev. Dobavitelj mora biti odziven na povpraševanja, ponudbe in razpise. Izpolnjevati in poznati mora zahteve in predpise zakonodaje, imeti mora logistično sposobnost, vključno z lokacijami in viri. Poizvedeti moramo, kakšna sta dobaviteljev ugled in vloga v skupnosti ter dožemanje v družbi. Vsekakor

moramo določiti ukrepe v primeru, da nam dobavitelj odpove.

2.2.2 Novi dobavitelji

Katerakoli ali vse naslednje metode iskanja novih dobaviteljev so lahko uporabne v smislu vpliva dobaviteljev na poslovanje podjetja. Tako je potrebno preveriti reference, se pogovoriti s starimi in novimi strankami, upoštevati certifikate tretjih oseb, testirati vzorce, analizirati poslovne knjige, izpolniti in pregledati vprašalnike, se dogovoriti za sestanke oziroma obiske v podjetju, pregledati revizije dobaviteljev, narediti analizo stroškov proizvoda, upravljalnih struktur, zaposlenih in upravnih postopkov, proizvodnih procesov in kakovosti, analizo proizvodnih procesov in kakovosti ter analizo celotne finančne sposobnosti in poslovne uspešnosti (Erridge 1995, 53-54).

2.2.3 Koliko dobaviteljev

Ključno vprašanje pri ocenjevanju konkurenčnosti je, ali iskati strateške komponente oziroma storitve enega ali več dobaviteljev.

En dobavitelj:

- Slabosti/omejitve (Erridge 1995, 95):

- prednostne zaveze do dolgoročnih pogodb,
- dobavitelj je edini lastnik izdelka ali patenta,
- majhnost naročila,
- zahteve po potrebnem orodju, katerega razvoj bi bil za dobavitelja predrag.

- Prednosti (Erridge 1995, 95):

- cenovni popust,
- dobaviteljevo dobro ime,
- lažje načrtovanje dobav,
- manj upravljanja z dobavitelji.

Več dobaviteljev:

- Slabosti/omejitve (Erridge 1995, 95):

- dajanje prednosti malim podjetjem,
- strateška narava izdelka,
- dobavitelji ne izpolnjujejo povpraševanja,
- potrebno je preveriti učinkovitost dobaviteljev, preden se odločimo za pravega.

- Prednosti (Erridge 1995, 95):

- zaradi tekmovanja si dobavitelji bolj prizadevajo,

- zagotovljena dobava, četudi bi en vir padel/odpadel,
- preprečevanje odvisnosti od dobaviteljev. Preživetje podjetja ni ogroženo, če naročilo ni dostavljeno.

Preden se podjetje odloči samo za enega dobavitelja, mora oceniti njegov potencialni vpliv na konkurenčnost in varnost oskrbe s kritičnimi izdelki. Predvideti moramo učinke ob izgubi stalne dobave izdelkov in v tem primeru pravočasno najti možne scenarije ter izračunati, kakšni stroški bi s tem nastali.

2.3 Razlogi za globalno iskanje virov

Vsako podjetje si želi pridobiti dobavitelje svetovnega razreda, torej dobavitelje izdelkov najboljše kakovosti, ampak ne poslujejo v okolju, v katerem poslujemo mi. Gre za proizvodni trg, v katerem kupujemo globalno, saj izdelek ali tehnologija večkrat ni na razpolago v lokalnem območju. Z globalnim iskanjem virov izpostavimo podjetje različnim praksam in kulturam, saj bi se s tem naučili in izboljšali poslovanje podjetja. Vsekakor pa zato, da bi dosegli najnižjo ceno oskrbe z virov, kjer so stroški plač nizki in je menjalni tečaj ugoden.

2.3.1 Oblike konkurence

Poznamo več oblik konkurence (Erridge 1995, 38):

- monopol: kjer je le en velik prodajalec,
- oligopol: v tej panogi je na trgu zelo majhno število podjetij,
- monopson: kjer je samo en kupec.

Glede na število kupcev in prodajalcev ločimo več oblik konkurence. Večje kot je število kupcev in prodajalcev, večja je konkurenčnost.

2.3.2 Globalizacija, transformacija in konkurenčnost

V času velikih globalnih sprememb je potrebna korenita sprememba v konkurenčnosti našega podjetja, če želimo stopiti v korak z našimi konkurenti in se po drugi strani obraniti novih razvijajočih se konkurentov (Kraljič 2006).

2.3.3 Globalne spremembe in vpliv na Slovenijo

Globalne spremembe so zelo pomembne za našo državo. Obstaja možnost transformacije-transformacija je proces na visokem nivoju in se dogaja na najmanj 4 nivojih (Kraljič 2006):

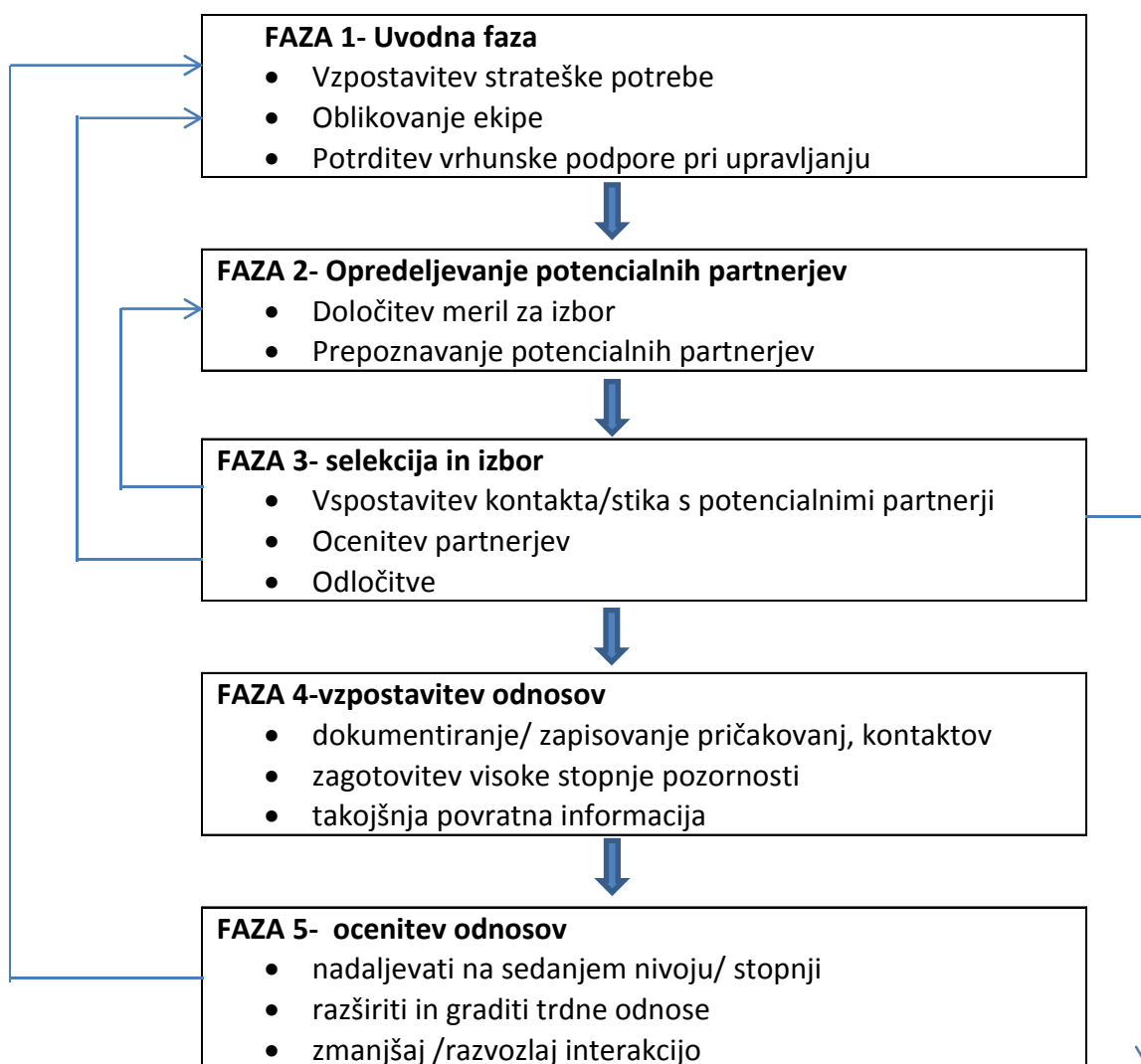
- makro→ nivo države (koliko smo konkurenčni kot država)
- mikro→ nivo podjetja (koliko smo konkurenčni na nivoju podjetja)
- mezzo→ regionalni nivo oziroma nivo sektorjev

- nano → nivo posameznika (ali smo konkurenčni v znanju posameznikov)

Vsi nivoji morajo biti usklajeni. V zgodovini še nikoli ni bilo toliko sprememb kot v zadnjih 20-ih letih. Tako se je politično spremenila zakonodaja in prišlo je do širitve EU. Ekonomsko gledano so se odprla nova tržišča, naraščati je pričelo povpraševanje. Socialno je opazna vedno večja razlika med revnimi in bogatimi, brezposelnost raste iz meseca v mesec. Podjetja svoje proizvodnje ne selijo na trge, kjer so možne vstaje ter vojaški spopadi (Irak, Iran). Vsa podjetja imajo večje zahteve in vrednote, več se vlaga v trajnostni razvoj in ekološko ravnanje. Ekonomski efekti globalizacije: vedno večja globalizacija trgov, podjetji in konkurence; vplivi tehnološke revolucije; vedno večja kompleksnost produktov, procesov in dobaviteljskih procesov; slabo razvit finančni trg v Sloveniji; voliativnost - padec evra in dolarja; spremembe v ceni surovin/materialov; vedno večje razlike v vrednotah in pričakovanjih med bogatimi in revnimi; in vedno večja bitka za kritične surovine (Kraljič 2006).

2.4 Ellramov model osvajanja dobaviteljev

Ellram (1991, 2-8) v modelu opisuje vodstvene smernice za razvoj partnerstva. Model opredeljuje pet faz.



Slika 1: Ellramov model osvajanja dobaviteljev

Vir: Ellram 1991, 2-8.

Faza 1- uvodna faza

Prepoznavanje potrebe po partnerstvu kot del strateškega načrta podjetja. Ekipe predstavlja ključna področja za razvoj funkcionalnega partnerstva. Potrjena mora biti podpora vodstva.

Faza 2- opredeljevanje potencialnih partnerjev

Najprej je potrebno določiti merila in šele nato ugotoviti, kateri so naši potencialni partnerji. Merila za izbor so lahko: kulturna združljivost, dolgoročni načrti, finančna stabilnost, tehnologija, zmožnost načrtovanja/oblikovanja izdelkov ali polizdelkov, združljivo upravljanje, sedež podjetja, zakoni in cene ter napovedani obiski.

Faza 3- selekcija in izbor

Potencialni partnerji so ocenjeni glede na merila za izbor in njihovo zavezo do partnerstva, sposobnosti in stroškovne strukture za oskrbo s potrebnimi elementi. Nadaljnje obravnavanje najbolj obetavnih dobaviteljev lahko vključuje natančno finančno in operativno analizo, načrtovane obiske v podjetju, splošno dostopnost in kakovost. Samo en kriterij ne sme vplivati na odločitev o izbiri dobavitelja. Kriteriji morajo biti v ravnovesju.

Faza 4- vzpostavitev odnosov

Pričakovanja partnerjev do odnosa je potrebno dokumentirati, da se prepreči nesporazume. Dokument lahko vključuje ključne stike, skupne tehnologije, ravnanje z lastniškimi informacijami, pogostosti napovedanih novostih in osnovne spremembe v cenah. Nabava mora zagotoviti osrednjo koordinacijsko funkcijo z rednimi srečanji skupine za oceno zmogljivosti. Izvajati je potrebno pogoste stike na vseh ravneh, še posebej z višjimi managerji dobaviteljev in jim s tem pokazati zavezanost.

Faza 5- ocenitev odnosov

Po prvem letu je potrebno partnerstvo oceniti. Možni izidi so: ohraniti partnerstvo na trenutnem nivoju, izgraditi oziroma razširiti partnerstvo ali zmanjšati oziroma zapustiti partnerstvo.

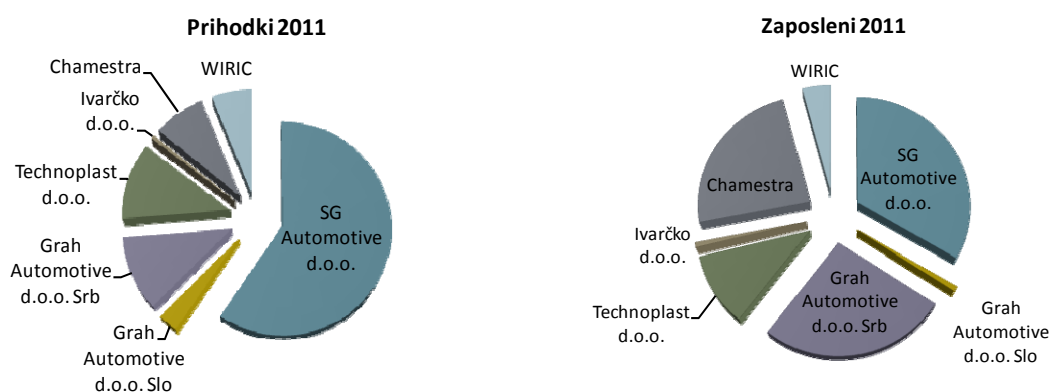
3 PREDSTAVITEV PODJETJA SG AUTOMOTIVE

Po letih sicer mlado podjetje je doživelo nekaj lastniških sprememb, ki so vplivale na osnovne programe, s katerimi se podjetje ukvarja, in na njegovo organizacijsko strukturo.

3.1 Zgodovina podjetja skozi lastništvo

Leta 1997 je bilo ustanovljeno podjetje CMP Electronic v lasti družine Grah. Leta 1998 je družina Grah z močno vizijo za prihodnost ustanovila skupno podjetje (Joint Venture) s skupino Schefenacker, imenovano Schefenacker Grah Automotive d.o.o. Skupina se je zaradi finančnih težav v letu 2007 razdelila na dve popolnoma samostojni podjetji - Visiocorp delniška družba, v letu 2009 kupljeno od indijske korporacije SMR, in ODELO, v takratni lasti treh velikih OEM-ov, ki so v letu 2010 podjetje prodali turški korporaciji Bajraktarlar. SG Avtomotive, ki je od delitve Schefenackerja ostal skupno podjetje s podjetjem ODELO, je slovenska družina Grah popolnoma odkupila v letu 2010 in ga pridružila svoji skupini GRAH AUTOMOTIVE.

Na sliki 2 je prikazano razmerje prihodkov in presek zaposlenih za posamezna podjetja skupine.



Slika 2: Prihodki in presek zaposlenih skupine GA v 2011.

Vir: SG Automotive 2011,6

Iz prvega grafa je razvidno, da so bili največji prihodki v samem podjetju SG Automotive d.o.o. Sledi jim hčerinsko podjetje Grah Automotive d.o.o. Srb, Tehnoplast d.o.o. in ostali.

V drugem grafu vidimo, da je največ zaposlenih v SG Automotive d.o.o., takoj za njim pa SG Automotive d.o.o. Srb.

3.2 Zgodovina podjetja skozi proizvodne programe

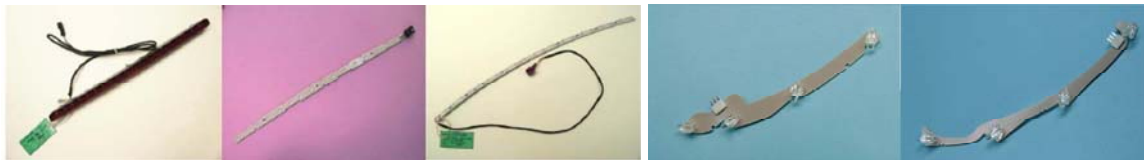
Podjetje je bilo ob ustanovitvi namenjeno proizvodnji kableske konfekcije s poudarkom na avtomobilskih kableskih setih, predvsem za napajanje zunanjih ogledal.



Slika 3: Kableski seti za zunanja ogledala C in S klase Daimler.

Vir: SG Automotive 2011,11

Z vstopom v skupino Schefenacker pa se je pričela proizvodnja elektronskih sklopov, in sicer najprej za tretje zavorne luči, ki jim je sledila elektronika za smernik v zunanjih ogledalih, preko raznih konvertorjev za posamične aplikacije znotraj avtomobila do najzahtevnejših elektronskih sklopov za celotno zadnjo luč izdelano na LED tehnologiji, vse prikazano na sliki 4.



Slika 4: Elektronika tretje zavorne luči, smernika in celotne zadnje luči v LED tehnologiji.

Vir: SG Automotive 2011,11

Po delitvi skupine Schefenacker se je SG Automotive bolj oprl na lastni razvoj in v začetku so se razvijale predvsem avtomobilske aplikacije kot so elektronika za Škoda meglenko, homologirane varnostne luči za zamenjavo varnostnih trikotnikov, luči za plovila/jahte, snemljiva luč za prtljažnik, ki je uporabna tudi izven avtomobila, osvetlitve avtomobilskega praga, okrogle luči za prvo vgradnjo ali nadgradnjo, razni odsevniki, prikazani na sliki 5.



Slika 5: Elektronika meglenke, varnostne luči 2. in 3. generacije, luči za jahte, luč prtljažnika, osvetlitev avtomobilskega praga, okrogle luči in razni odsevniki.

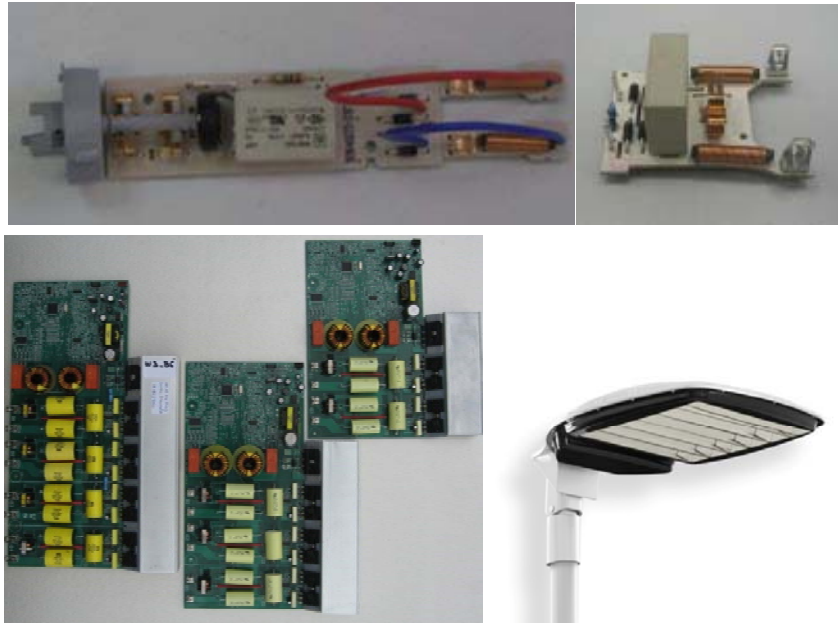
Vir: SG Automotive 2011,12

V času svetovne recesije v letih 2008/2009 pa se je razvoj še bolj razširil v smeri splošne razsvetljave s poudarkom na cestni razsvetljavi z LED tehnologijo, ki bistveno zmanjšuje porabo električne energije in posledično izpuste CO₂ v okolje. SG Automotive se je podal tudi na trg bele tehnike, kjer predvsem v zadnjem letu z inovativno tehnologijo trgu predstavlja indukcijsko ploščo. Vsi programi so prikazani na sliki 6 in 7.



Slika 6: Osnovna oblika ulične svetilke

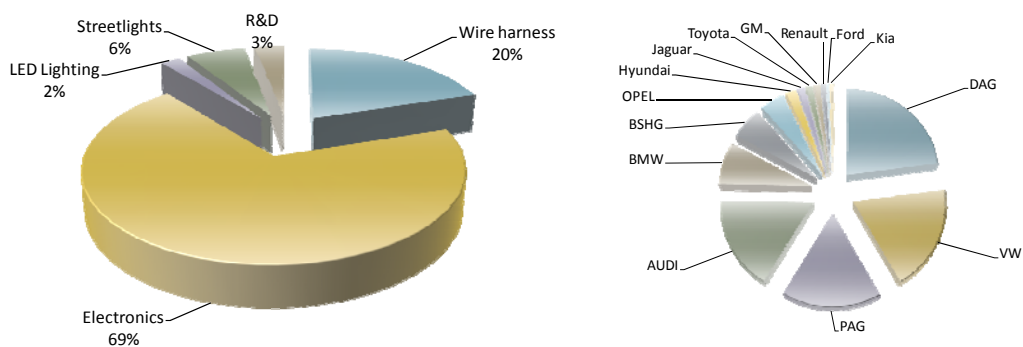
Vir: SG Automotive 2011,12



Slika 7: Palični/ročni mešalniki in indukcijske steklokeramične plošče.

Vir: SG Automotive 2011,12

Na sliki 8 so prikazani prihodki po programih in pomembnejših avtomobilskih kupcih.



Slika 8: Prihodki po programih in avtomobilskih kupcih.

Vir: SG Automotive 2011,7

Iz prvega grafa je razvidno, da podjetje v največji meri proizvaja elektroniko za avtomobilsko industrijo. Sledijo ji kabelski seti, javna razsvetljava in ostali. V prihodnje se bo povečal delež javne razsvetljave.

V drugem grafu je razvidno, da podjetje še vedno v največji meri izdeluje za Audi, VW, DAG in ostale. Tukaj naj ne bi prišlo do večjih sprememb.

3.3 Vrednote in cilji SG Automotive

Vrednote organizacije zaživijo in zanesljivo gibanje v smeri zastavljenih ciljev je zagotovljeno, ko jih razumejo in sprejmejo vsi zaposleni v organizaciji. Zavezanost kakovosti in nenehnemu izobraževanju, nenehne spodbude in motiviranost, zmožnost povezovanja na lokalni in globalni ravni nas vodi v krog nenehnega izboljševanja, kar je najprej nujno potrebno za preživetje in kontinuirani uspeh na trgu (SG Automotive 2010).

3.3.1 *Kupec*

Zahteva po zadovoljnem kupcu je v avtomobilizmu vpisana že v samem standardu ISO/TS16949. Torej se je potrebno osredotočiti na kupčeve potrebe, kot je predpisana kakovost, tržna cena, najnovejše tehnologije, neodvisnost, fleksibilnost in odzivnost (SG Automotive 2010).

3.3.2 *Produkt*

Potrebno je uporabljati najnovejše tehnologije, pokazati kreativnost in inovativnost v novih idejah, sistemih in procesih ter postati ustvarjalec novih trendov, in vzornik ter cilj naših konkurentov (SG Automotive 2010,8).

3.3.3 *Ljudje*

Timsko orientirano delo s strokovnjaki različnih področij/znanj je konkurenčna prednost. Ljudje so duša podjetja pred stroji in objekti. Pri vsakem posamezniku se spodbujajo kreativnost, spoštovanje, pozitivnost, odprti stil komunikacije in optimizem, saj je organizacija tako močna kot je močen njen najšibkejši člen (SG Automotive 2010,10).

3.3.4 *Različne kulture*

Skupina deluje svetovnem trgu in se srečuje z različnimi kulturami, ki jih mora razumeti in spoštovati z vsemi posebnostmi, ter to izkoristiti kot prednost v partnerskem sodelovanju (SG Automotive 2010,10).

3.3.5 *Generacije*

Družbeno odgovorno podjetje je zavezano najskrbneje ravnati z okoljem in smotrno porabljati energijo. Zavedati se je potrebno, da narave nismo podedovali od naših prednikov, ampak smo si jo sposodili od naših naslednikov (SG Automotive 2010,11).

3.3.6 Lastniki kapitala

Ustvarjati je potrebno dobiček, ki bo upravičil vloženi kapital lastnikom in omogočil nadaljnja vlaganja v razvoj ter širitev (SG Automotive 2010,2).

3.4 Zgodovina pridobljenih kakovostnih certifikatov

Osvajanje in vzdrževanje kakovostnih standardov je nujnost, ki jo pogojuje trg, na katerem SG Automotive prodaja. Tabela 1 prikazuje osvajanje certifikatov in ponovno certificiranje po novih izdajah posameznih standardov.

Tabela 1: SGA certifikati kakovosti.

Leto	Certifikat
Junij 1997	ISO 9001:1994
September 1999	VDA 6.1.
Junij 2003	ISO/TSTS 16949:2002
Junij 2003	ISO 9001:2000
Junij 2010	ISO/TS 16949:2009
Junij 2010	ISO 9001:2008
Maj 2012	ISO 14001:2004
Maj 2012	ISO 50001:2011

Vir: SG Automotive 2011,3

Politika kakovosti in poslovnik sta orientirana na zadovoljstvo kupca in nenehne izboljšave po modelu Demingovega programa.

4 ANALIZA STANJA MANAGEMENTA OSKRBE V PODJETJU SG AUTOMOTIVE

Ne glede na dejstvo, da je bilo skupno podjetje s skupino Schefenacker ustanovljeno že leta 1998, se je strateška funkcija in organiziranost oskrbe na ta način v organizacijo selila šele v letu 2002. Operativna oskrba, podprta z logistiko ter s širitvijo obsega dela in novih programov ni bila več zadovoljujoča. Zahtevala je strateški pristop in procese. Najprej je lokalizirala pogodbe sklenjene na nivoju skupine oziroma globalne oskrbe in skrb za lokalne dobrine. Ne glede na spremembo lastništva skozi čas pa so se osnovna struktura in procesi oskrbe, z manjšimi spremembami, obdržali do danes tako, da so bili umeščeni v novo okolje oziroma skupino.

4.1 Letna pogajanja/pogodbena razmerja IPO-04

Letna pogajanja se v večini primerov pričnejo ob vzpostavljanju novega poslovnega načrta septembra vsako leto. Osnova za nabavo izvira iz prodajnega načrta za naslednje leto in napovedi še za nadaljnji dve leti. Prodajni načrt se preko kosovnic pretvori na nivo posameznih komponent, ki je osnova za napoved obsega poslovanja v prihodnosti. V pismu dobavitelju se poleg novih zahtev obnovijo zahteve ob vsaki posamični nominaciji.

Za komponente se zahteva RoHS, AEC, UL, skladnost in informacija o poreklu.

Poslje se zadnja verzija splošnih pogojev nabave GTC, splošne kakovostne zahteve QuRS in zahteve za logistiko, čeprav ima dobavitelj obveznost sledenja zadnjih verzij na portalu dobaviteljev. Na to dokumentacijo se sklicuje podpisana pogodba, ki ima načeloma veljavnost za koledarsko leto s klavzulo avtomatskega podaljšanja do podpisa nove pogodbe.

Zahteva se kopija načrta izrednih razmer in zavarovalne police za odgovornost proizvoda.

V komercialnih zahtevah se glede na stanje trga in/ali dogovora ob nominaciji zahteva znižanje cen na osnovi zahtevanega letnega izboljšanja produktivnosti (osebje, metode), zniževanje stroška materiala, nabave in vzdrževanja strojnega parka, ter stabilna finančna situacija dobavitelja. Vse to direktno vpliva na zmanjšanja izmeta, ki predviden je tudi maksimalen v kalkulaciji na osnovi izbrane tehnologije. Opisano predstavlja klasični 5M&W pristop h kontroli skupnega posla.

Merljivi parameter uspešnosti letnih pogajanj je PPV, ki se izračuna po enačbi v nadaljevanju.

$$PPV = (Sc - Ac) \cdot Qty(\text{€})$$

Vir: SG Automotive 2010,23

Torej od standardne cene prejšnjega leta odštejemo aktualno ceno na fakturi in razliko pomnožimo s številom dobavljenih kosov. PPV se izračunava vsak mesec in je tudi najzanesljivejša kontrola oziroma obvladovanje materialnega stroška, saj ob analizi polovimo vsa odstopanja od dogovorjenih cen v ceniku. Odstopanja imajo lahko opravičljiv razlog kot je nakup v tuji valuti (nabava azijskih komponent direktno) ali pod pogoji nakupa z dogovorjenim variabilnim materialnim dodatkom na osnovi tržne/borzne vrednosti (primer žic z večinskim stroškom bakra). Neopravičljiva odstopanja so interne napake prepozna ali količinsko neustreznega naročanja, napake dobaviteljev in ne tako izjemoma zloglasno dodeljevanje komponent ob nizkih proizvodnih kapacitetah. Iz mesečnega PPV poročil se kreira PPV semafor, ki pregledno prikazuje rezultat na nivoju firme po skupinah, produkcijske dobavitelje, poddobavitelje, MRO in napake/odstopanja ter rezultat vsakega posameznega dobavitelja.

Pogajanja se izvajajo nivojsko, in sicer v odvisnosti od karakterja posla oziroma komponent:

Lokalno: nivo 1 - samostojni nabavni referent, nivo 2 - vodja lokalne nabave in nivo 3 - vodja globalne nabave.

Globalno: nivo 1 - vodja materialne skupine, nivo 2 - vodja globalne nabave in nivo 3 - sicer redkeje in za zahtevnejše situacije, direktorji in lastniki.

Skupina stremi za največjo možno pogodbeno pokritost nabave in se samostojno odloča za poslovanje brez ali s šibko pravno platformo samo na osnovi od kupca dirigiranih dobaviteljev.

4.2 Novi projekti in novi programi IPO-04.00

NPI v avtomobilizmu pomeni predstavitev novega modela na trgu ali zagon novega projekta. Oskrbna služba je integralni del zadolžene projektne skupine, ki spremlja nove projekte/izdelke od faze kalkulacije, izdelave prototipov in preko pred-serijske proizvodnje do končne predaje v serijsko proizvodnjo.

4.2.1 Podpora prodaji v fazi pridobivanja posla

Že v tej fazi je izredno pomembno prepoznati vse zahteve kupca, standardizacije in povezane zakonodaje, ki je tudi specifična trga, kot na primer ECE, SAE, CCC itd. Zahteve kupca za kakovost, uporabljen logistični koncept in pa komercialni pogoji direktno vplivajo na strošek proizvoda. Samo izvajanje nominacijske procedure in pa različne primere, ki se pojavljajo že v fazi kalkulacij, bomo preigrali oziroma natančneje opisali v posebnem poglavju o nominaciji dobavitelja.

Oskrba v tej fazi pridobi trenutne tržne cene za že znane oziroma nove komponente. Slepo računanje s temi cenami pa bi le izjemoma prineslo posel v materialno intenzivnih proizvodih, ki so predmet povpraševanja kupca. Kalkulacije se v avtomobilizmu običajno dogajajo najmanj dve leti, lahko pa tudi štiri leta, pred SOP novega modela. Potrebno je torej predvideti neko projekcijo cene za prihodnost, kar je formula in skrivnost za uspešno prodajo vsake organizacije. Nepravilna projekcija ali ocena se odrazi v hitrem izpadu iz tekme za posel, ali pa pridobljen posel pod ponujeno ceno ni rentabilen. Z ustreznimi izkušnjami, ki se pridobijo preko VA/VE procedur, se lahko izognemo veliki večini dilem.

4.2.2 Prototipna in pred-serijska podpora oskrbe projektnemu vodenju

V primeru, da smo bili uspešni s ponujanjem se po pismu o nameri ali nominaciji kupca pričnemo ukvarjati s prototipi. Glede na dejstvo, da je v tej fazi poudarek na hitrosti, je potrebno hitro zagotavljati potrebne nove in specifične komponente, vendar pa še vedno potrebno strošek optimizirati, saj je skupni strošek zagona določen, in s tem je pogojena konkurenčnost organizacije.

V pred-serijski fazi projekta je že potrebno plasirati odpoklice dobaviteljem, pri tem pa je skrbno paziti na odpoklice kupcev za komponente, kjer so že predvidene tehnične spremembe ali pa bi še lahko bile. Večina sprememb se odraža v novem proizvodnem indeksu izdelka, kjer komponent pred spremembo ni mogoče več uporabiti, in neposredno vplivajo na strošek vpeljave izdelka v proizvodnjo.

4.2.3 Predaja projekta v serijsko proizvodnjo

Predaja v serijo pomeni, da so tako v oskrbi kot tudi v drugih oddelkih izpolnjeni vsi pogoji oziroma opravljene vse strateške naloge. Za oskrbo to pomeni nominacije in anekse pogodb za že poznane dobavitelje v sistemu in pa kompletna nominacijska procedura za nove dobavitelje. Poseben poudarek je na posebnih, mogoče celo unikatnih komponentah, za katere smo gradili orodja, in je za takšne komponente nujno potrebna, poleg obveznega vzorčenja po eni izmed metod, tudi zaključena R@R procedura.

4.3 Posebni projekti oziroma naloge IPO-04.00

Ta segment strateške oskrbe potrebuje nabavnega specialista in aktivnosti se v večji meri prepletajo z neposrednim poročanjem najvišjemu vodstvu oziroma lastnikom. Zaradi tega se v večjih organizacijah išče široka podpora potrebnim aktivnostim, saj so določene operacije enosmerne in z velikim vplivom na strošek in konkurenčnost organizacije.

Že kmalu po prelomu tisočletja se je pojavila LCC direktiva. Premikanje lastne ali pa

dobaviteljeve proizvodnje v države nižjega stroška delovne sile pomeni ogromno predvidenih in tudi nepredvidenih nevarnosti, ki ogrozijo kakovost ali dobave do kupca. Ukvarjamo se torej s transferi projektov ali orodij, spremembami proizvodov CHAMA, izdelaj ali kupi aktivnostmi itd.

4.4 Oskrba za vzdrževanje, popravila, storitve in investicije MRO ipo-04.00

Dobavitelji vzdrževanja, popravil, storitev in investicij pa so predmet drugačnega procesnega pristopa, saj želje kupcev bistveno manj vplivajo na odločitve kot pri izbiri komponent za proizvodnjo. V tem segmentu je kot nabavnika možno okarakterizirati slehernega člana organizacije, ki z racionalnimi zahtevami, izbiro in rabo potrebnih sredstev pomembno vpliva na strošek in tudi na skupno uspešnost podjetja.

Na letnem nivoju je opora za pogajanja osnova CAPEX in pa večletna analiza ter spremljanje porabe posameznih sredstev. V organizaciji se posveča izreden pomen avtorizaciji nakupa, ki je natančno opredeljena s poslovníkom podjetja. Glede na dejstvo, da je organizacija certificirana po ISO14001 in ISO50001, so pri odločitvi o nakupu vedno upoštevani tudi ti vidiki in vplivi.

4.5 Obvladovanje baze dobaviteljev

Obvladovanje in upravljanje baze dobaviteljev je osnovna naloga vsake nabave. Jasni kriteriji in procedure, ki jih je posamezni dobavitelj/partner dolžan izpolniti, nam prinese močno in zanesljivo bazo z sposobnostjo uresničevanja zastavljenih nabavnih ciljev. Izredno pomembno je torej, kako novega dobavitelja sprejmemo na listo odobrenih, in v nadaljevanju nenehno ocenjevanje z minimalnimi kriteriji, po katerih se dobavitelj na listi zadrži. Pomembno vlogo igra tudi ustrezen in vedno aktualen dosje vsakega posameznega dobavitelja, ki vsebuje njegovo prodajno politiko, reakcije, moč kot tudi slabosti, in nam je v pomoč za uspešno pogajanje z njim.

4.5.1 Nominacija dobavitelja DNO-04.01/01

Nominacijski postopek in pravilna izbira dobavitelja je v avtomobilski industriji izredno pomembna naloga nabave. Procedura imenovane oskrbe je usklajena s standardom ISO/TS16949 in opredeljuje različne možnosti, ki se nam pojavljajo pri novih projektih in potrebah ter med poslovanjem.

V posebno kategorijo spadajo dirigirani dobavitelji, ki jih pripeljejo dirigirane komponente. Zaradi specifik je za te vrste dobaviteljev procedura skrajšana, vendar še vedno izvajana v segmentu zagotavljanja in vzdrževanja sistema kakovosti pri dobavitelju.

Če dobavitelj ni dirigiran, se je zaradi želje po konsolidaciji vedno potrebno vprašati, ali so

nove komponente in tehnologije na voljo pri znanih odobrenih dobaviteljih. Ti namreč že poznajo naše pogoje in način poslovanja, kar je izredno pomembno za dobave po željah kompletne nabavne verige.

Kot veleava avtomobilski standard, je pri zahtevku za ponudbo potrebno čim bolj definirati kompletne zahteve. Vsaka pomanjkljivost informacije v nadaljevanju lahko privede do spremenjenega stroška, neustrezne kakovosti ali logistično slabih dobav.

Ko prejmemo ponudbe, jih najprej ocenimo na komercialne parametre. Normalna zahteva sistema so ponudbe s prerezom kalkulacije najmanj za stroškovne generatorje. VA/VE je analiza stroškovnih generatorjev, ki nam potem v poslovanju omogoča kontrolo stroškov in ukrepe za znižanja stroškovnih generatorjev, ko pride do neugodnih gibanj na trgu. Prav tako se pogleda, ali so dobavitelji sami predvideli izboljševanje produktivnosti skozi leta CD, torej letno ali terminsko zniževanje stroškov. Nadaljnje informacije za dobavitelje v ožji selekciji se zbirajo preko dostopnih informacij po internetu, referencah njihovih kupcev in pa na osnovi samo-ocenjevalnega vprašalnika, ki ga mora izpolniti potencialni dobavitelj.

V drugem delu se nabava odloča, ali bo nabavni pregled opravila sama, oziroma takoj kakovostni pregled proizvodnje dobavitelja direktno preko službe kakovosti. Poročila takšnega pregleda in pa sprejem dobaviteljev zelene osnovne pravne platforme so zadostni za izbiro, ki se nadaljuje s pismom o nameri ali pa direktno z nominacijskim pismom, ki mu sledi podpis pogodbe. Dobavitelj se z dogovorjenim statusom vpiše na listo odobrenih.

Dokončno se nominacijski postopek zaključi s potrjenim vzorčenjem in s potrditvijo serije skozi R@R za komponente, kjer gradimo orodja, ter s podpisom posebnih kakovostnih zahtev.

4.5.2 Ocenjevanje dobavitelja DNO-04.02/01

Vzpostavitev kriterijev in konsistentno ocenjevanje dobaviteljev je prav tako zahteva standarda ISO/TS16949. Na osnovi ocen dobaviteljev je po potrebi nujno izvajati korektivne ukrepe in na osnovi rezultatov uravnavati listo odobrenih dobaviteljev. Osnovni kriteriji imenovane nabave za ocenjevanje dobaviteljev so kakovost, strošek in uspešnost/zanesljivost dobav, v literaturi znani kot QCD.

Meri se kakovostni PPM s tabelo negativnih točk, logistični PPM s tabelo negativnih točk, eventualne zaustavitve dobave; preverjajo se doseženi kakovostni certifikati dobaviteljev (ISO/TS16949, ISO9001, ISO14001, ISO50001); in ocena konkurenčnosti. Vsi ti parametri so ustrezno obteženi, in sicer kakovost 30 %, logistika 20 %, zaustavitve dobav 30 %, ustrezno certificiranje 10 % in ocena konkurenčnosti 10 %. Sistem točkovanja nas pripelje do ocene A, B in C. Dobavitelji se ocenjujejo enkrat mesečno, pri čemer se upoštevajo podatki zadnjih 12 mesecev in le-to nam omogoča tudi vpogled v trend izboljšanja oziroma poslabšanja.

Dobavitelji A imajo možnost napredovanja v statusu, B in C pa morajo uspešno izvajati korektivne ukrepe. Ocena dobavitelja je torej izredno pomembna pri obvladovanju baze. B in C dobaviteljem se pošlje pismo s pogledom v doseženo oceno in zahtevo po izvedbi lastne

analize stanja ter ustreznem lastnem predpisu korektivnih ukrepov. Dobavitelj mora na pismo odgovoriti v ustrezno določenem roku. Po prejemu pisma nabava skupaj z logistično službo in službo kakovosti ugotavlja, ali so predlagani ukrepi dobavitelja dobri tako, da se bodo težave eliminirale. Če ukrepi ne ustrezajo, se dobavitelj določi za kakovostni obisk. Na osnovi rezultata dobavitelj zadrži ali izgubi status, v primeru posebej slabega stanja pa se odloči za transfer obstoječih projektov.

4.5.3 Statusi dobaviteljev

Status dobavitelja v sistemu določa, kakšen odnos imamo z dobaviteljem oziroma kako poteka sodelovanje z njim. Zaradi pomembnega vpliva so statusi dobaviteljev zapisani oziroma vodeni v datoteki ocene dobaviteljev.

Preferenčni dobavitelj pomeni najvišjo stopnjo partnerskega sodelovanja s posamičnim dobaviteljem. Z njim sodelujemo v samem razvoju in izmenjujemo specifična znanja, ki so naša ali dobaviteljeva prednost na trgu. Dobavitelj mora biti konkurenčen, vendar pa ni potrebno biti najcenejši, in določena je tudi ustrezna tolerančna meja. Pri analizi ponudb, ki zajemajo preferenčne in odobrene dobavitelje, je potrebno prepoznati »prodirajoče ponudbe« in jih ustrezno obravnavati ter mogoče tudi zavrniti.

Odobreni dobavitelj izpolnjuje pogoje za dobave v sistem, vendar proporcionalno skrbi za manjši del nabavnega volumna znotraj njegove nabavne kompetence. Preden se status spremeni v preferenčnega je možno, da se mora dobavitelj še ustrezno razviti in mogoče tudi bolj približati standardom, ki so specifični za našo, torej kupčevo celotno nabavno verigo.

Iztekajoč dobavitelj je tisti, s katerim zaradi različnih vzrokov organizacija ne najde prave možnosti nadaljnjega sodelovanja. V takšnem primeru prične s posebnim transferjem dobavitelja, ali pa če predstavlja manjši strošek, počaka, da se vsem obstoječim projektom podprtim od tega dobavitelja iztečejo EOP.

Dobavitelj rezervnih delov lahko to postane po spletu okoliščin, ko ne dobi novega posla, stari pa preidejo med rezervne dele. V večini primerov pa so to specializirane organizacije, ki prevzemajo orodja od večjih in imajo manjše stroške proizvodnje pri večkratnih vzpostavitvah proizvodnje in nastavljanja orodij.

V proizvodnji elektronike se pojavlja tudi *dobavitelj posrednik* (Broker) in je večinoma specifična industrija elektronike. Zaradi različnih, a številnih vzrokov, imajo elektronske komponente pomanjkanje na trgu, in nam serijski dobavitelj zataji pri potrebnih dobavah. V tem primeru je za zagotavljanje potrebne minimalne količine potrebno angažirati prosti trg komponent, kjer so specializirane organizacije za takšne usluge. Sprostitev takšne dobave ima v organizaciji posebno proceduro za sprostitvev komponent v uporabo za proizvodnjo.

5 SKLEP IN PREDLOG

Oskrbna funkcija vse bolj pridobiva na pomenu, kljub temu pa še vedno ni dovolj cenjena oziroma enakovredna drugim poslovnim funkcijam v organizacijah. Ne glede na to pa lahko ravno oskrba vpliva na optimizacijo stroškov in končno tudi na dober poslovni rezultat organizacije. Svetovni trendi vodijo k profesionalizaciji oskrbe in h korporativni oskrbi. Oskrba ni le preprosto naročanje proizvodov, ampak postaja vse bolj kompleksna poslovna funkcija, ki mora postati strateška.

Ena najpomembnejših funkcij strateške oskrbe je upravljanje trenutnih in bodočih dobaviteljev, ter skrb za razvoj dolgoročnih odnosov z njimi.

Oskrbna funkcija je enakovredna prodaji in/oziroma marketingu, saj sedi »samo« na drugi strani pogajalske mize. Torej bi to za vsako organizacijo, v kateri bi ugotavljali, da ta funkcija vse bolj pridobiva na pomenu oziroma še ni dovolj cenjena ali enakovredna drugim poslovnim funkcijam v organizaciji, pomenilo izredno hibo oziroma konkurenčno slabost. Potemtakem tiste organizacije, pri katerih govorijo o ustanavljanju oziroma trendu k profesionalizaciji oskrbe in korporativni oskrbi, zelo zamujajo. Kot smo ugotovili, oskrba ni le preprosto količinsko in časovno naročanje proizvodov ali storitev, ampak je kompleksna poslovna funkcija, ki mora imeti jasno zastavljeno strategijo in merljive kazalnike uspešnosti. Obravnavana organizacija ima vse osnovne značilnosti in strukturo avtomobilske nabave v primerjavi z veljavnimi teoretičnimi smernicami s poudarkom na avtomobilski oskrbi.

Ker je ena najpomembnejših funkcij strateške oskrbe upravljanje oziroma ocenjevanje dobaviteljev, za sistem in fazo ocenjevanja predlagamo dopolnitev v segmentu stroška nabave kot bolj razdelanega ali vplivnega faktorja na skupno oceno dobavitelja. Trenutno ima ta segment 10 % utež in je skoraj v celoti lahko celo subjektivno pogojen. Smiselno je vzpostaviti oziroma zajeti čim več komercialnih pogojev kot so dobave po INCOTERMS, plačilni rok, odzivnost, fleksibilnost, inovativnost, razvojna naravnost in družbena odgovornost dobaviteljev, ter jih pri skupni oceni mogoče obtežiti z več kot samo 10 % utežjo. Sama razširitev ocene ne prinaša bistveno večjega delovnega obsega, prinaša pa objektivno oceno, ki lahko pomaga pri strateških odločitvah, še posebej v težkih časih oziroma krizah.

Drugi predlog se navezuje na skrb za razvoj dolgoročnih odnosov z dobavitelji ter utrjevanje poslovnega zaupanja z eliminacijo nepotrebnih stroškov, ki se lahko skrivajo v segmentu proizvodnje. Gre za fazo sodelovanja in nenehnega napredka. Omenjena organizacija ima lastno KAIZEN skupino, ki po omenjeni metodi izvaja samo interne optimizacije proizvodnje. Prav tako so končni kupci zaradi zniževanja stroškov/cen lastnih projektov s proizvodnjo pri obravnavani organizaciji izvajali KAIZEN delavnice. Za strateške komponente in komponente, kjer organizacija nujno potrebuje nižji strošek, bi bilo torej smiselno izvajati KAIZEN delavnice, tudi pri dobaviteljih. Potrebno je razširiti ekipo s specifičnimi znanji in v to znanje tudi investirati. Rezultat delavnice je lahko plačljiv s strani dobavitelja za delavnico kot direktna bremenitev svetovanja, plačilo skozi ceno komponente

proizvedene s krajšim proizvodnim časom, ali pa je pomoč podjetja pri prenosu zavezanosti za naše ideje na dobavitelja brezplačna. V vsakem primeru je/bo dobavitelj konkurenčnejši, organizacija in dobavitelj pa se bosta še bolj spoznala na tehnično-tehnološkem nivoju.

LITERATURA

- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Ellram, Lisa M. 1991. A managerial guideline for the development and implementation of purchasing partnerships. *International Journal of Purchasing and Materials Management* 27 (3): 2-8.
- Erridge, Andrew. 1995. *Managing Purchasing and contracting*. Oxford: Butterworth Heinemann Ltd.
- Hudgik, Steve. B.L. *What is Kaizen*.
[Http://www.graphicproducts.com/tutorials/kaizen/index.php](http://www.graphicproducts.com/tutorials/kaizen/index.php) (20.6.2012).
- Kavčič, Klemen. 2009. *Management oskrbnih verig in model taktnega časa*. Koper: Fakulteta za Management Koper.
- Pooler, Victor H., David J. Pooler in Samuel D. Farney. 2004. *Global Purchasing and Supply Managment: Fulfill the Vision*. New York: Kluwer Academic Publishers.
- Potočnik, Vekoslav. 1996. *Komercialno poslovanje z osnovami trženja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Schuh, Christian in Michael Bremicker. 2005. *Der Einkauf als Margenmotor*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Van Weele, Arjan J. 1998. *Nabavni management*. Ljubljana: Gospodarski vesnik.
- Završnik, Bruno. 2008. *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev*. Ljubljana: Planet GV
- Žibret, Branko. 2008. *Strateška nabava*. Ljubljana: Planet GV.

VIRI

- Kraljič, Peter. 2006. *Globalizacija, transformacija in konkurenčnost - primer Slovenije*.
[Http://videlectures.net/mpp06_kraljic_gtkps/](http://videlectures.net/mpp06_kraljic_gtkps/) (22.6.2012).
- SG Automotive. 2011. *Splošni pogoji podjetja*. Interno gradivo, SG Automotive.
- SG Automotive. 2010. *PUR Handbook*. Interno gradivo, SG Automotive.