

PROMETNA ŠOLA MARIBOR

VIŠJA PROMETNA ŠOLA

Tjaša Belina

**NABAVNI PROCES IN VLOGA NABAVNEGA
ODDELKA V PODJETJU X**

Diplomsko delo

Slov. Konjice, julij 2021



prometna šola maribor
višja prometna šola

SI – 2000 MARIBOR, Preradovičeva ulica 33, tel.: +386 (2) 42 94 137, tel./faks: +386 (2) 42 94 139

Diplomsko delo višješolskega študijskega programa

NABAVNI PROCES IN VLOGA NABAVNEGA ODDELKA V PODJETJU X

Študentka: *Tjaša Belina*
Vpisna številka: *12150163164*
Študijski program: *Logistično inženirstvo*
Vrsta študija: *Izredni*
Predmet: *Nabava*
Mentorica: *Mag. Vanja Kajzer, univ. dipl. ekon.*
Lektorica: *Anja Drogenik, prof. slovenščine*

Slov. Konjice, julij 2021

ZAHVALA

Zahvaljujem se svoji mentorici mag. Vanji Kajzer univ. dipl. ekon. za mentorstvo, pomoč in strokovno usmerjanje pri izdelavi diplomskega dela.

Posebna zahvala gre moji družini in partnerju, ki so mi na študijski poti stali ob strani.

IZJAVA O AVTORSTVU IN OBJAVI DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana

Tjaša Belina,

rojena 23. 9. 1993 v Celju, s svojim podpisom potrjujem, da:

1. sem avtorica diplomskega dela z naslovom:

Nabavni proces in vloga nabavnega oddelka v podjetju X;

2. je diplomsko delo rezultat lastnega raziskovalnega dela;
3. predloženo diplomsko delo v celoti ali v delih ni bilo predloženo za potrditev izobrazbe po študijskem programu druge šole;
4. nisem kršila avtorskih pravic in intelektualne lastnine drugih;
5. je elektronska različica identična s tiskano obliko diplomskega dela;
6. dovolim objavo diplomskega dela na spletni strani šole;

V Slov. Konjicah, 13. 7. 2021.

Podpis: Tjaša Belina

NABAVNI PROCES IN VLOGA NABAVNEGA ODDELKA V PODJETJU X

Ključne besede: nabava, nabavni oddelek, nabavni proces, dobavitelj

Povzetek

Nabavni oddelek nabavlja blago pri najboljšem ponudniku-dobavitelju. Nabava skrbi za nemoteno dobavo blaga, informiranost znotraj podjetja o prihajajočem blagu in vse dokumentacije, potrebne za uvoz in nadaljnjo prodajo izdelkov.

K nabavnemu procesu štejemo iskanje novih dobaviteljev, izbiranje dobaviteljev, podpisovanje pogodbe, določanje dobavnih in plačilnih pogojev, kreiranje naročil, prevzemanje blaga, urejanje reklamacij, ustvarjanje novih materialov v informacijskem sistemu in opremljanje izdelka z vsemi potrebnimi označbami ter EAN kodami.

V diplomskem delu smo predstavili, kaj zajema nabavni proces v podjetju X, primerjali s teoretičnimi izhodišči in zapisali možne optimizacije nabavnega procesa v podjetju X.

PURCHASING PROCESS AND THE ROLE OF PURCHASING DEPARTMENT IN COMPANY X

Key words: purchase, purchase department, purchase process, supplier

Abstract

Purchase department always buy goods from the best supplier. Purchase department takes care for the smooth delivery of goods, share information about incoming goods with other departments and prepare all necessary documentation for import and sales.

Purchase process includes finding new supplier, selecting suppliers, creating orders, accepting goods, arranging complaints against supplier, creating new materials in information system and equipping product with all necessary markings and EAN codes.

In this diploma we will describe what the purchase process is in company X, compare process with theoretical starting points and write down possible optimizations of the purchase process in company X.

VSEBINA

1	UVOD	1
1.1	OPIS PODROČJA IN OPREDELITEV PROBLEMA.....	1
1.2	NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE	2
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE RAZISKAVE	2
1.4	UPORABLJENE METODE DELA.....	3
2	PREDSTAVITEV PODJETJA X	4
2.1	DEJAVNOST PODJETJA X.....	4
2.2	VIZIJA, POSLANSTVO IN CILJI PODJETJA X	5
3	NABAVA IN NABAVNI PROCESI	6
3.1	NABAVA.....	6
3.2	NABAVNA LOGISTIKA	7
3.3	VLOGA NABAVE V PODJETJIH.....	8
3.4	NABAVNI PROCES	9
3.4.1	<i>Stopnje nabavnega procesa</i>	9
3.4.1.1	Prepoznavanje potreb.....	10
3.4.1.2	Interno naročilo	10
3.4.1.3	Pregled internega naročila.....	11
3.4.1.4	Specifikacija naročila.....	11
3.4.1.5	Raziskava dobaviteljev	11
3.4.1.6	Izbira dobavitelja.....	12
3.4.1.7	Poskusna nabava	14
3.4.1.8	Naročilo	14
3.4.1.9	Sklenitev pogodbe	14
3.4.1.10	Spremljanje naročila	16
3.4.1.11	Prevzem in kontrola blaga.....	16
3.4.1.12	Likvidacija računa	16
3.4.1.13	Evidenca in arhiviranje	17
4	NABAVNI PROCESI V PODJETJU X	18
4.1	VLOGA NABAVNEGA ODDELKA V PODJETJU X.....	19
4.2	NABAVA PROIZVODNIH SUROVIN IN POLPROIZVODOV	21
4.2.1	<i>Nabava surovin in polproizvodov za določeno naročilo</i>	21
4.2.2	<i>Nabava surovin in polproizvodov za izdelavo izdelkov na zalogo</i>	22
4.3	NABAVA TRGOVSKEGA BLAGA	23

4.4	NABAVNI PROCESI V PODJETJU X IN TEORIJA	24
4.4.1	<i>Opredelitev potreb v podjetju X.....</i>	25
4.4.2	<i>Interno naročilo.....</i>	25
4.4.3	<i>Raziskava dobaviteljev v podjetju X.....</i>	26
4.4.4	<i>Izbor dobaviteljev in poskusni nakup v podjetju X.....</i>	26
4.4.5	<i>Naročilo</i>	26
4.4.6	<i>Sklenitev pogodbe.....</i>	27
4.4.7	<i>Spremljanje naročila.....</i>	27
4.4.8	<i>Prevzem in kontrola blaga</i>	28
4.4.9	<i>Likvidacija računa.....</i>	28
4.4.10	<i>Evidenca in arhiviranje</i>	29
5	UGOTOVITVE IN PREDLOGI IZBOLJŠAV	30
5.1	PREDLOG ZA IZBOLJŠAVO PROCESA-POPIS PROCESOV V ODDELKU NABAVE	32
6	SKLEP.....	37
	VIRI, LITERATURA.....	38
	SEZNAM SLIK	40
	PRILOGE.....	41

UPORABLJENE KRATICE

SAP – Informacijski sistem podjetja X

MOQ – Minimalna količina naročila

IOQ – Naslednja količina, večja od minimalne količine, po navadi pakirna enota materiala

PDF – Odprt standard za izmenjavo elektronskih dokumentov (»Portable Document

Format«)

INCOTERMS - (INternational COMmercial TERMS) – mednarodna trgovinska klavzula za enotno določanje dobavnih pogojev

1 UVOD

1.1 OPIS PODROČJA IN OPREDELITEV PROBLEMA

Definicija nabave pravi, da nabava zajema vse dejavnosti, za katere podjetje prejme račun od določenega dobavitelja. Če na nabavo gledamo kot na proces, ta zajema opredelitev potreb v podjetju, izbiro primerne dobavitelja, pogajanje o primerni nabavni ceni, določitev plačilnih in dobavnih pogojev, pri novem dobavitelju tudi podpis pogodbe, naročilo in poznejše spremljanje realizacije naročila. Nabava je ena izmed najpomembnejših poslovnih funkcij v podjetju, čeprav se tega zaveda le malo ljudi (Jurko [online], 2002). Kot pravi Jurko ([online], 2002), tržnik ne more prodati izdelka tako drago kot ga lahko nabavnik kupi. Premalokrat se znotraj podjetja tega zavedajo. Podjetniki so še vedno preveč usmerjeni na prodajo, torej odnos kupec-podjetje, nikakor pa ne toliko na relacijo dobavitelj-podjetje (prav tam).

Nabavna logistika pokriva pretok blaga od preskrbe surovin, materiala in izdelkov, ki jih podjetje nujno potrebuje za nemoten poslovni proces. Nabavni oddelek skrbi za oskrbo poslovnega sistema s potrebnim blagom, logistika pa zagotovi, da je dostavljeno ob pravem času, na pravilno mesto.

Pri nabavi se vse začne in razvija, zato so ostali procesi in dejavnosti v podjetju zelo tesno povezani z oddelkom nabave. Nabava vpliva na vse procese, ki se kasneje dogajajo v podjetju, pa naj gre za nabavo surovine, ki se uporablja pri izdelavi ležišč, ali pa blaga, ki ga v enaki obliki prodajo naprej končnemu kupcu. Pri surovinah je težava, ker je zelo nepredvidljivo, in nabavnik težko naroča vnaprej, saj se velikokrat zgodi, da ko na primer ni prevleke za ležišče v primerni dimenziji, šivilja sama sešije prevleko in pri tem uporabi tkanino in ne prevleke, ki je v proizvodnji tretirana kot surovina.

Vplive nabave na ostale procese in oddelke pa lahko vidimo in spoznamo šele, ko smo del njih. Velikokrat se zgodi, da nekdo ne more prodati, ker blago še ni prišlo v skladišče, ker blago še ni ocarinjeno ali pa ker ni pravilno označeno.

Procese smo spoznali v praksi in ugotovili kar nekaj možnih zapletov, do katerih pride zaradi človeške zmotljivosti, nerazumevanja vseh sodelujočih ali pa nedefiniranih postopkov znotraj družbe. Zaradi obsega dela in velike količine preverjanja podatkov v številnih tabelah

se hitro zgodi, da pride do napak pri obdelavi podatkov, ki pripomorejo določiti količine v naročilu. Velikokrat pa se zgodi, da enake besede dve osebi razumeta popolnoma drugače, kar se pri »ustnih« dogovorih pogosto dogaja. Največji problem pa nastane, ker znotraj podjetja niso napisana pravila in jih dejansko lahko vsak prireja malo po svoje. Praviloma ni nihče krivec za neko napako ali zamudo, ker nikjer ni pisno zapisano, kdo kaj ureja in je za to tudi odgovoren. Problem znotraj podjetja je predvsem slaba povezanost med oddelki in posledično družba ne deluje kot celota. Če celotno podjetje ne deluje kot eno, hitro pride do težav pri realizaciji projektov in ciljev.

1.2 NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE

Namen diplomskega dela je analizirati obstoječe procese v nabavnem oddelku podjetja X in primerjati teorijo o nabavi z dejanskim stanjem in procesi v podjetju X.

Cilji diplomskega dela so:

- preučiti teoretična dejstva o nabavi in nabavnem procesu,
- predstaviti trenutno stanje nabavnega procesa v podjetju.
- primerjati teorijo in dejansko prakso pri delu v nabavi,
- podati ugotovitve in možne izboljšave v nabavnem oddelku.

V podjetju je možnosti za optimizacijo še veliko, tudi na nabavnem področju. Nabava vpliva na kasnejše procese v podjetju. Kot posledica nabave materiala je potem prodaja. Torej če ni blaga, se blago ne more prodajati in posledično ni prihodka-dobička. V podjetju morajo sodelovati vsi oddelki med seboj in se usklajevati o nabavi blaga in obstoječih zalogah.

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE RAZISKAVE

Predpostavljamo, da so vsi procesi znotraj podjetja med sabo povezani in da eden brez drugega ne funkcionirajo kot celota. Hkrati pa mislimo, da je vsak proces možno izboljšati ali optimizirati in nabava pri tem ni izjema. Delo znotraj nabavnega procesa je drugačno kot je opisano v teoriji, predvsem je bolj kompleksen proces. Predpostavljamo, da v podjetju

nabava pravilno analizira podatke in naroči zadostne količine za določeno časovno obdobje. Prepričani smo, da nabava kot samostojen oddelek deluje brez večjih problemov.

Pri analiziranju se bomo omejili samo na podjetje X in primerjav z ostalimi podjetji ne bomo delali. Omejitve pri analiziranju so bodo pojavile zaradi poslovnih skrivnosti, literaturo pa bomo pridobili iz že zapisanih virov in lastnih izkušenj delavcev znotraj podjetja in nas samih.

1.4 UPORABLJENE METODE DELA

Diplomsko delo bo sestavljeno iz teoretičnih osnov in praktičnih izkušenj v podjetju X. Zajema logistične procese v podjetju, predvsem pa se bomo osredotočili na nabavi proces v podjetju X.

Za potrebe diplomskega dela bomo uporabili naslednje metode:

- metodo deskripcije, s katero bomo opisali že napisane teoretične zapise,
- metodo klasifikacije, s katero bomo definirali pojme,
- metodo sinteze, povezava teoretičnih in praktičnih dejstev in
- metodo analize, s katero bomo razčlenili teoretične in praktične ugotovitve o nabavi.

2 PREDSTAVITEV PODJETJA X

Podjetje X je slovensko podjetje in ima registrirano dejavnost trgovina na debelo s tekstilom (Bizi [online], 2021). Poleg prodaje končnih tekstilnih izdelkov se ukvarja s proizvodnjo letvenih dna in ležišč.

Podjetje uporablja slogan »Passion for living«, s katerim zajame celoten asortima izdelkov ter namen svojega poslovanja in poslanstvo. Podjetje je na trgu že od leta 2005, torej 16 let. Ima kar nekaj svojih blagovnih znamk, ki so v vseh teh letih postale znane znotraj Slovenije in tudi zunaj naših meja. Pod svojim okriljem ima kakovostne lastne blagovne znamke, kot so: Vitapur, Hitex, Vitapur Hitex, Rosmarino, Svilanit, Dollar, Scandinavia in široko izbiro drugih izdelkov za dom, spanje in prosti čas (Vitapur [online], 2021).



Slika 1: Blagovne znamke podjetja X

Vir: Podjetje X, 2021

2.1 DEJAVNOST PODJETJA X

Podjetje X je največji proizvajalec ležišč v Sloveniji. V svoji ponudbi ima podjetje izdelke, ki strankam ponujajo udobje in so namenjeni:

- kakovostnemu spanju (vzglavniki, odeje, posteljnina, ležišča, letvena dna ...),
- pripravi hrane (kuhinjska posoda, noži, drugi pripomočki za kuhinjo ...) ter
- dodatnemu udobju in prostemu času (kopalniški program, dekorativni izdelki, potovalni program ...).

Vsem izdelkom je skupno, da so kakovostni in iz najboljših materialov. Predvsem se podjetje trudi izdelovati in prodajati izdelke iz naravnih materialov. Podjetje X se osredotoča na

kakovost in ponuja izdelke, ki ustrezajo najstrožjim kriterijem kakovosti. S svojim poslovanjem in ponudbami se vedno znova želi približati strankinim pričakovanjem in njihove želje v največji meri izpolniti. Poleg trgovine se podjetje ukvarja tudi s proizvodnjo. Stranki ugodijo v največji možni meri in poskrbijo, da so materiali naravni in iz slovenskega okolja (npr.: les za letvice) (Vitapur [online], 2021).

2.2 VIZIJA, POSLANSTVO IN CILJI PODJETJA X

Slogan podjetja je: »Passion for living«. Strankam želijo sporočiti, da je vodilo poslovanja in širjenja ravno to, da želijo čim več ljudem ponuditi udobje bivanja. Torej, da vse, kar počnemo, počnemo s strastjo in bivamo v popolnem udobju (Vitapur [online], 2021).

Poslanstvo podjetja je razvijati izdelke, ki ljudem dvignejo kakovost življenja. V bodoče pa želijo razširiti svojo trgovsko mrežo še drugod po svetu in dvigniti razpoznavnost svojih blagovnih znamk (prav tam).

Cilj podjetja je razširitev poslovanja in tudi v bodoče ponuditi kupcem, kar potrebujejo za udobno življenje. Predvsem pa širjenje prepoznavnosti blagovnih znamk in še naprej izdelovati najkakovostnejše izdelke za dom in bivanje.

3 NABAVA IN NABAVNI PROCESI

3.1 NABAVA

Pomen in vloga nabave v podjetjih se je skozi leta spreminjala. Nabava je postala strateškega pomena, kar kaže na odgovornost in delo nabavnikov v podjetjih. Vse bolj so nabavniki vključeni v procese odločanja in so tudi na vodilnih položajih (Budler [online], 2021,3).

Nabava v podjetju ni več samo oddelek, ki posreduje nabavna naročila, temveč je pomemben strateški dejavnik, ki ohranja konkurenčnost na zelo nasičenem trgu (Žibret, 2008, 21).

Nabava se je skozi čas precej spremenila (prav tam, 16):

- postala je strateška funkcija v podjetjih,
- postala je globalna, vedno večjo vlogo imajo nakupi v nizkocenovnih državah,
- ne ukvarja se le z zniževanjem stroškov in cen, temveč tudi z dodano vrednostjo za končne kupce,
- interno sodeluje z drugimi oddelki - marketing in prodaja,
- odnosi z dobavitelji imajo vedno večji pomen, težijo k sodelovanju ob inovacijah.

Ključne komponente odnosa med dobaviteljem in kupcem so (prav tam, 31):

- otipljivi-direktni dejavniki: nabavna cena, vpliv na dobiček, dodana vrednost blaga,
- otipljivi-indirektni dejavniki: sodelovanje z razvojem, »outsourcing«, raven storitve,
- nematerialna dejavnika: odprtost v odnosih in prenos znanja,
- dejavnika rizika: učinek tehnološkega razvoja in »ozko grlo« trga nabave/logistike.

Nabava je skozi čas postala pomemben del stroškov podjetja in s tem ni več samo oddelek, ki mora zniževati stroške. Nabava znotraj podjetja postavlja temelje za rast, inovacije in razvoj novih izdelkov, optimiziranje celotne vrednostne verige, uporablja nove tehnike optimizacije stroškov in upravljanje vseh možnih tveganj. Vsekakor pa je pomembno interno (znotraj podjetja) kot tudi eksterno (z dobavitelji) tesno sodelovanje (prav tam, 33).

3.2 NABAVNA LOGISTIKA

Nabavna logistika je proces v podjetju, ki pokriva tok blaga od preskrbe surovin, polproizvodov in kupljenega blaga za nemoten poslovni proces - proizvodnja ali prodaja končnemu kupcu. Nabavna logistika se začne pri dobavitelju nadaljuje pa s prevozom do naročnika v sprejemno skladišče ali proizvodnjo. Nabava torej poskrbi za oskrbo poslovnega sistema s potrebnim blagom, katero pa mora biti dostavljeno ob pravem času, na pravilno lokacijo, v pravilni kakovosti in upravičenimi ekonomskimi stroški (Štor in ostali, 2011, 17).

Pojem nabava pomeni oskrbo z nujno potrebnimi stvarmi/živili, če poenostavimo na naše potrebe v vsakdanjem življenju. Tako kot potrošniki potrebujemo dobrine za kosilo, tako tudi podjetje potrebuje surovine, da lahko izdelava končen proizvod ali pa mora zagotoviti dovolj količine za nadaljnjo prodajo. Primer: nakup jogurta, glede na to, koliko članov je v družini in nikakor preveč zaradi roka uporabe. Tako pa mora tudi nabavni oddelek v podjetju zaznavati potrebe in nanje »odgovoriti« v pravem trenutku, količinsko ne premalo in ne preveč, da ne kopičimo zaloge in s tem ustvarjamo dodatne stroške za podjetja. Poslovanje med dobaviteljem in podjetjem, ki nabavlja, je tesno povezano in odvisno eden od drugega. Ravno zaradi tako tesne povezanosti pogosto govorimo o partnerstvu (Data [online], 2021).

Nabavna logistika torej skrbi za oskrbo poslovnega sistema s potrebnimi surovinami, materiali, končnim blagom, proizvodi in polproizvodi v ustrezni kakovosti in količini, kot jo poslovni sistem potrebuje za nadaljnjo prodajo in proizvodnjo (Šimenc, 2010, 34).

Glavni cilji nabave so (Data [online], 2021):

- najugodnejši pogoji nabave (nizka cena), da je dobiček čim večji,
- zagotavljanje pravočasne dobave - dobri dobavni roki (ni veliko zaloge),
- konstantnost nabavljanja in dolgoročnega sodelovanja z dobavitelji (razvoj ter vzdrževanje dobrega partnerstva),
- spremljanje konkurence in aktualnega trga (kaj je zanimivo kupcem, kaj se prodaja na določenem trgu),
- poznavanje mednarodnih standardov,
- nabavljanje materiala, ki je prijazno do okolja (trenutni trend na trgu).

3.3 VLOGA NABAVE V PODJETJIH

Bukovec ([online], 2021) je v članku *Konkurenčni z vrhunsko nabavo* zapisal: »Najpogostejši očitki, ki jih nabavniki slišimo iz ust prodajnikov, so: »Kar neumni kupi, sto pametnih ne more prodati. Ne moremo uspešno prodajati, ker smo predragi. Ne moremo dosegati višjih marž, ker nabavniki kupujete predrago.«« Z zgornjim citatom se bolj ne bi mogli strinjati in zato je vloga nabavnega oddelka res pomembna v podjetjih, saj vpliva na vse oddelke v podjetju.

V vsakem podjetju je struktura drugačna in posledično ne moremo poenotiti vloge nabave v podjetjih. Lahko samo v grobem rečemo, da nabava v večini podjetij pokriva iskanje ustreznih dobaviteljev, pogajanja za ceno, sklenitev pogodbe z dobaviteljem in izvedbo naročila do dobavitelja. Vsako podjetje pa ima nastavljen svoj poslovni proces, po katerem deluje celotna struktura podjetja. Nabava je tista, ki poskrbi, da poteka proces nemoteno, torej konstantna zaloga, in poskrbi, da so izdelki, ki jih nabavlja, konkurenčni na trgu. Če povzamemo, lahko rečemo, da je uspešna in učinkovita nabava pogoj za uspešno poslovanje podjetja. Nabava pa poleg vsega zgoraj naštetega vključuje tudi transport, skladiščenje, kvantitetno in kakovostno preverbo, kar pa bolj poznamo pod terminom nabavna logistika (Data [online], 2021).

Vloga nabave v podjetju je enako pomembna kot vsaka druga poslovna funkcija znotraj podjetja in tega se v današnjem času prav dobro zavedajo tako mala kot tudi velika podjetja. Na pomenu je nabava pridobila predvsem v zadnjem času, ko imamo vsega dovolj na voljo in si kupec lahko izbira, kaj bo kupil in kje (prav tam).

Nabavna logistika je z razvojem začela šele potem, ko so podjetja dobila globalno konkurenco in so začeli z zmanjševanjem stroškov. Nabavna logistika poskrbi, da podjetje dobi blago po čim nižji ceni, točno ob dogovorjenem času in točno to, kar naroči. Vsakršno kopičenje materiala predstavlja izgubo in strošek podjetju. Z nabavo cenejšega blaga oziroma blaga z nižjimi logističnimi stroški se lahko ustvarja večji dobiček kot pa z dvigom prodajne cene ali večjo količino prodanega blaga, saj ima kupljeno blago že ob vходу višjo nabavno vrednost - stroški premikov, skladiščenja (Križman [online], 2010, 21).

3.4 NABAVNI PROCES

Nabavni proces je logično zaporedje medsebojno povezanih nalog in opravil s področja nabave. Naloge in opravila morajo biti ustrezno, natančno in v skladu s predpisi opravljene ob točno določenem času. Če pride do napake ali zamude že v začetku nabavnega procesa, le-to negativno vpliva na celoten preostali proces (Turk in Turk [online], 2011, 32).

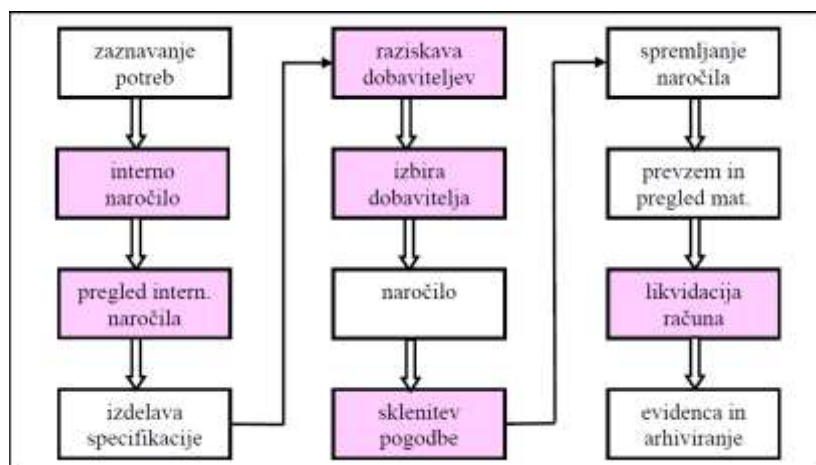
Nabavni proces je sestavljen iz številnih nalog in opravil, katere se opravljajo vsakodnevno in morajo biti narejena za uspešen nabavni proces. Opravila, katera je potrebno opraviti znotraj nabavnega procesa, so (Galič in ostali [online], 2009, 46).

3.4.1 Stopnje nabavnega procesa

Podjetja na trgu so različno velika in imajo različno poslovno politiko, kar vpliva tudi na proizvodni proces, organiziranost znotraj same organizacije in tudi na izpeljavo nabavnega procesa. Vsako podjetje zase je edinstveno in unikatno, zato pravilo, kaj je prav in ni, ne obstaja. Podjetje si procese nastavi glede na svoje potrebe in cilje, ki jih ima zadane za prihodnost (Turk in Turk [online], 2011, 33).

Vsak proces mora biti skrbno načrtovan in natančen, da poteka brez zapletov. Zelo velik pomen ima tudi informiranost in jasnost samega procesa. Veliko premalo se poudarja, kako pomembno je, da vsak člen, torej v našem primeru delavec v nabavi, točno ve, kaj je njegovo delo in odgovornost. Le z jasnostjo samega procesa in obrazložitvijo lahko pričakujemo res natančno sledenje načrtovanemu procesu in se s tem izognemo nenarejenim nalogam in napakam, ki se lahko zgodijo nenamerno. Hkrati se izognemo nejasnostim in ne motimo ostalih procesov, saj se na določenih stopnjah procesa vključujejo tudi ostali oddelki podjetja (prav tam, 2011, 33).

Završnik (2008) opisuje celoten nabavni proces z dvanajstimi stopnjami. V praksi pa se procesi med seboj razlikujejo zaradi različnosti podjetij, kot smo opisali že v prejšnjem odstavku (prav tam).



Slika 2 Nabavni proces

Vir: Turk in Turk [online], 2011, 33

Vse stopnje zajema nabavni proces samo ob prvem nakupu, pri nadaljnjih pa se določene točke preskočijo, saj jih ni treba ponavljati (Turk in Turk [online], 2011, 33).

3.4.1.1 Prepoznavanje potreb

V vsakem nabavnem oddelku je treba najprej zaznati in prepoznati potrebe. Imamo načrtovane potrebe, ki jih naj bi nabavni oddelek prejel od prodajnih kanalov v podjetju. Poznamo pa tudi predvidljive potrebe, ki jih nabavnik praviloma pridobi z izkušnjami na določenem asortimaju izdelkov in po nekem času v istem podjetju (prav tam).

Zaradi boljše organiziranosti so za potrebe odgovorne vodje oddelkov. Le-ti morajo potrebe preko internega naročila posredovati nabavni službi, pred tem pa seveda natančno definirati količine in preveriti trenutno razpoložljivo zalogo. Posredovane potrebe morajo biti natančno definirane in pravočasno posredovane nabavi, da ne prihaja do nepotrebnih zamud in nezadovoljstva (prav tam, 34).

3.4.1.2 Interno naročilo

Interno naročilo je interni dokument znotraj podjetja, na katerem so natančno določeni kriteriji (vrsta, količina, oblika, razne posebnosti naročenega blaga, ...), s pomočjo katerih

zagotovimo, da dobimo točno to, kar potrebujemo (prav tam). Interno naročilo ni nujen dokument znotraj samega nabavnega procesa, pripomore pa k boljšemu nadzoru nad potrebami in prekomernimi zalogami.

3.4.1.3 Pregled internega naročila

Nabavni oddelek mora prejeto interno naročilo pregledati in pri tem biti predvsem pozoren na: številko naročenega materiala, količino, obstoječo zalogo, preveriti ali je strošek odobren s strani odgovorne osebe-vodje oddelka, ki naroča (Turk in Turk [online], 2011, 34).

3.4.1.4 Specifikacija naročila

Specifikacija naročila je natančen tehnični opis naročenih materialov. S tem ima nabava vedno na voljo točne podatke, kaj potrebuje in s tem lažje komunicira s tistimi, ki v podjetju naročujejo, kot tudi z dobavitelji, saj le tako dobavitelj natančno ve, kaj želimo od njega. Izdelava specifikacije je sicer lahko obsežna, nepotrebna stvar, ki nam vzame veliko časa, vendar če je kakovostno pripravljena, se izdela le enkrat in nam pomaga, da ne prihaja do napačnih dobav, nekakovostnega blaga in kasnejših reklamacij ter zamud (prav tam).

Specifikacija naročila obsega velik nabor informacij iz različnih oddelkov, zato morajo različni oddelki sodelovati pri izdelavi le-tega (logistika - način prevoza in pakiranja izdelka, finančni oddelek - plačilni pogoji, tehnične lastnosti izdelka - oddelek za razvoj in tehnologijo, nabava - dokumentacija za uvoz izdelkov, navodila za uporabo, ostali pogoji nabave) (prav tam, 35).

3.4.1.5 Raziskava dobaviteljev

Z raziskovanjem dobaviteljev želimo najti potencialne dobavitelje na tujem in domačem trgu, ki ustrezajo pogojem, ki jih ima naše podjetje. Predvsem morata biti dobavitelj in podjetje usklajena glede cene, kakovosti in minimalne količine naročila (prav tam).

Za raziskovanje dobaviteljev se uporabljajo naslednji viri: internet, priporočila zbornic, priporočila obstoječih poslovnih partnerjev, razni sejmi in katalogi ponudb (Turk in Turk [online], 2011, 36).

3.4.1.6 Izbira dobavitelja

Dobra izbira dobavitelja pomeni za podjetje konkurenčno prednost, zato je to ena izmed najpomembnejših nalog nabave. Dobra izbira dobavitelja ne enačimo z dobaviteljem, ki ima najnižjo ceno. Dober dobavitelj za podjetje pomeni, da nudi pomoč in svetuje pri razvoju novih izdelkov, je zvest in odgovoren dobavitelj, ter si prizadeva za dolgoročno partnerstvo-strateški dobavitelj. Takšni dobavitelji lahko doprinesejo podjetju veliko, saj pripomorejo k znižanju stroškov, povečajo dodano vrednost izdelkov, povečajo konkurenčnost podjetja na trgu in s tem posledično povečajo dobiček podjetja. Na izbiro lahko vpliva veliko dejavnikov, treba pa si je postaviti kriterije na osnovi katerih bomo ocenjevali dobavitelje (prav tam, 37).

Zavedati pa se je treba, da samo en dobavitelj za določen material predstavlja tudi tveganje in ne samo prednosti kot je skupen razvoj in dolgo partnerstvo (Galič in ostali [online], 2009, 49).

Na voljo imamo kar nekaj virov, s pomočjo katerih lahko najdemo potencialne dobavitelje za podjetje. Pri iskanju informacij moramo biti pozorni na (Turk in Turk [online], 2011, 37):

- verodostojnost in zanesljivost pridobljenih informacij,
- aktualnost informacij (niso prestare informacije),
- ekonomičnost (strošek zbiranja informacij ne sme biti previsok) in
- urejenost pridobljenih informacij (urejeni glede na pomembnost v arhivu dobaviteljev).

Kriteriji za izbiro se razlikujejo in niso enotni v vseh podjetjih kot smo že zapisali v prejšnjih poglavjih. Završnik navaja spodnje kriterije kot ključne (Turk in Turk [online], 2011, 38):

- kakovost nabavnega materiala (ustrezati mora zahtevani kakovosti blaga),
- cena (nizka cena, čim več rabata),

- plačilni pogoji (daljši plačilni rok),
- dobavni roki (čim krajši nabavni roki),
- prilagodljivost dobavitelja pri realizaciji naročil,
- ponudba storitev izobraževanja (pred dobavo in vzdrževanje po dobavi),
- ugled dobavitelja,
- standardi kakovosti (da zagotavlja kakovost),
- hitro reševanje reklamacij,
- reference dobavitelja (znan dobavitelj),
- proizvodne zmogljivosti (da ima dovolj velike za naše potrebe),
- garancija dobavitelja in
- možnost vzpostavitve dolgoročnih poslovnih odnosov.

Za pomoč pri izbiranju primernega dobavitelja pa so nam na voljo še podatki o (Turk in Turk [online], 2011, 38):

- podjetju/dobavitelju (ime, naslov, lastništvo, proizvodni program, letna poročila, kazalci uspešnosti),
- tehnološko in razvojno usmerjenem proizvodnem programu (pripravljenost prilagajanja procesov raznim standardom),
- dodatnih storitvah (svetovanja o novostih materialov, načini pakiranja izdelkov),
- obstoječih poslovnih odnosih (ali so že v partnerstvu, ali so zanesljivi),
- lokaciji (oddaljenost in transportni stroški),
- finančnem stanju (za dolgoročno sodelovanje je izrednega pomena) in
- odnosih (sestanki z vodilnimi, ki pokažejo pravo sliko potencialnega dobavitelja).

3.4.1.7 Poskusna nabava

Po končani raziskavi in postavljenih kriterijih večinoma ostane le nekaj primernih dobaviteljev. Da se lažje odločijo, izvedejo poskusno nabavo, kjer lahko preverijo, ali je izdelek primeren. Če izdelek izpolnjuje kriterije, se dobavitelj označi kot ustrezen in je potrjen. V praksi to poteka bolj poenostavljeno, izbira dobavitelja se vrši glede na dano povpraševanje ali pa razposlanimi zahtevki za ponudbo, ki vključujejo nabavne specifikacije. Pri izbiranju se nabava ne ozira toliko na vse zgoraj naštetje kriterije, ampak se odloči hitro in brez večjih testiranj. Seveda pa je odvisno, kako pomembno je blago, ki ga želi nabaviti, za podjetje (Turk in Turk [online], 2011, 39).

3.4.1.8 Naročilo

Po izbiri dobavitelja nabavnik izdela naročilo v informacijskem programu in naročilo pošlje k dobavitelju. Velikokrat se naročilo izvrši tudi ustno preko telefona, vendar je zaradi sledljivosti in kasnejšega dokazovanja datuma naročila treba to narediti še pisno. Naročilo je uraden dokument, s katerim naročamo določeno količino blaga, dobavitelju pa predstavlja informacijo za odpremo blaga. Praviloma mora vsebovati naslednje podatke (prav tam, 40):

- številka in datum naročila,
- ime in naslov kupca, davčno številko,
- ime in naslov dobavitelja, davčno številko,
- št. materiala in naziv materiala, količino materiala, ceno materiala,
- datum dobave, naslov dobave, plačilne in dobavne pogoje.

3.4.1.9 Sklenitev pogodbe

Nabavna pogodba je sporazum med kupcem in dobaviteljem, da bosta medsebojno sodelovala pod točno določenimi pogoji, ki jih navedeta v tem dokumentu. Pogodba ni pogoj za sodelovanje, v kolikor pa jo imata, sta jo oba dolžna upoštevati (Turk in Turk [online], 2011, 41).

Nabavne pogodbe se uporabljajo v trgovskih podjetjih (nabava trgovskega blaga), proizvodnih podjetjih (nabava surovin), storitvenih podjetjih (gradnja poslovnih prostorov, telekomunikacije, zavarovalne najemnine, komunalne dejavnosti). Vsebina pogodbe je prilagojena poslu za katerega se sklepa (prav tam, 42).

Temeljni elementi pogodbe so (prav tam, 42, 44, 45, 48–50):

- navedemo blago ali storitev (natančno opredelimo, kaj bomo naročevali),
- cena (lahko je točno določena, ali pa je odvisna od količine - količinski rabat, dolgoročno sodelovanje - rabat zvestobe,),
- količina (določitev količine v primerni merski enoti, velikokrat se določi tudi možnost odstopanja dobljenega od naročenega za 5 %),
- kakovost blaga ali storitve (z opisom, s sliko, tehničnimi podatki, s standardom, s tipom določimo, kakšno blago želimo in pričakujemo),
- dobavni pogoji (najbolj vplivajo na ceno surovine, povedo, kdo nosi stroške transporta, stroške zavarovanja tovora, stroške carinjenja in stroške špediterja),
- plačilni pogoji (kdaj je treba poravnati račun za dobavljeno blago, ob naročilu ali šele, ko se blago naloži na kontejner),
- embalaža (kakšna embalaža se bo uporabljala, kakšni bodo transportni kartoni, ali bo blago na paletah ali samo v kartonu in naloženo eno na drugo) in
- ostale določbe (kdaj se lahko prevzema blago, kako poteka reševanje reklamacij, način reševanja nesoglasij, plačilo pogodbene kazni in druge podrobnosti, pomembne za medsebojno sodelovanje).

Dobavni pogoji so tisti, ki določajo, kdo kaj plača in kdaj se breme lastništva prenese iz dobavitelja na kupca. Za lažjo mednarodno komunikacijo je Mednarodna trgovinska zbornica v Parizu izdala trgovinske klavzule imenovane INCOTERMS (»(IN)ternational (CO)mmercial (TERMS)«). Uporaba trgovinskih klavzul ni nujno potrebna, vendar je najbolj razumljiva po svetu. Z incotermsi določimo obveznosti in pravice med kupca in prodajalca. (Turk in Turk [online], 2011, 45).

3.4.1.10 Spremljanje naročila

Po oddanem naročilu še vedno spremljamo stanje naročila. Pri dobavitelju preverjamo in težimo k temu, da je blago v dobavnem roku tudi v skladišču. Namen spremljanja je ravno zagotavljanje naročenega blaga ob dogovorjenemu času (Turk in Turk [online], 2011, 50). Dobavitelj je dolžan izpolnjevati dobavne roke, v kolikor je to jasno zapisano v pogodbi (prav tam, 51).

3.4.1.11 Prezem in kontrola blaga

Prezem in kontrola dobavljenega blaga se izvaja ob vhodu v skladišče ali prevzemnem mestu znotraj skladišča. V skladišču se izvaja količinska kontrola, kjer se preverijo količine na dobavnici, fizično prejete količine in količine na naročilu. Če se ugotovi, da smo v skladišče prejeli pravilne materiale v pravih količinah, se opravi prevzem. V nasprotnem primeru pa se zadeva sporoči dobavitelju in se naredi reklamacijski zapisnik skupaj s slikovnimi dokazi. Na podlagi tega podjetje prejme dobropis (prav tam, 51).

Po osnovni definiciji kakovost sporoča, kako in s kolikšno stopnjo izdelek/naročen material zadovoljuje odjemalčeve zahteve. Zraven tega, da preverijo, kaj lahko odjemalec vidi, otipa, okuša, se preverja še sestava izdelka in njegove komponente (Šimenc, 2010, 45).

Kakovostna kontrola se izvaja na osnovi laboratorijskih preiskav. Tukaj je zelo odvisno od lastnosti in pomembnosti materiala, ki ga podjetje kupuje. V praksi največkrat zasledimo, da se jemljejo vzorci naključnih nekaj vhodnih materialov in se potem rezultat pripiše celotni dostavljeni količini (Turk in Turk [online], 2011, 51).

3.4.1.12 Likvidacija računa

Račun se najprej pregleda in usklajuje s prevzemom blaga. V primerih, ko je na računu vse pravilno, se račun podpiše, »likvidira«, s strani nabavne službe in se ga odda v plačilo v oddelek računovodstva. Postopki so znotraj podjetij različni, ponekod preverjanje računa izvajajo v računovodskem oddelku in pride do nabave samo v primeru neskladja (prav tam, 52).

3.4.1.13 Evidenca in arhiviranje

Nabava, kot tudi vsi ostali oddelki, vodi evidence, ki pomagajo pri tekočem in učinkovitem delu. Nekatera podjetja imajo tudi predpisano, katera dokumentacija se arhivira. V večini podjetij se hranijo evidence dobaviteljev, evidence naročil (odprtih in realiziranih) in evidence pogodb z dobavitelji (Turk in Turk [online], 2011, 52).

4 NABAVNI PROCESI V PODJETJU X

Podjetje X je distribucijsko in proizvodno podjetje. V večini se ukvarja z distribucijo izdelkov, ki se uvažajo v Slovenijo. Kot proizvodno podjetje pa izdelujejo letvena dna in vzmetnice.



Slika 3 Proizvodno podjetje in distribucijsko podjetje

Vir: <http://www.espro-ing.si/uploads/podobe/zagotavljanje-sledljivosti1.jpg> (20. 3. 2021)

Logistika v proizvodnem podjetju je povezana z osnovnimi dejavnostmi, saj se srečuje z nabavo materialov in ostalih nujno potrebnih za proizvodnjo polizdelkov ali izdelkov. V naslednji stopnji se ukvarjajo s samo izdelavo (kdaj bo izdelek končan), distribucijo blaga in dejavnosti, ki sledijo prodaji (servis in montaža). Zaradi širokega spektra poslovne logistike je le-ta razdeljena na podsisteme (Križman [online], 2010, 20).

Ti podsistemi so (Križman [online], 2010, 20):

- nabavna logistika,
- notranja logistika,
- distribucijska logistika in
- poprodajna logistika.

Za vse podsisteme, ki smo jih našli, bi lahko rekli, da potekajo materialni tokovi od dobavitelja do uporabnika, torej končnega kupca. V tem diplomskem delu pa se bomo podrobneje posvetili nabavni logistiki.

Nabavna logistika v podjetju poskrbi, da imajo v proizvodnji na voljo dovolj materiala in polproizvodov ter vedno na zalogi trgovsko blago, ki ga uvažajo v Slovenijo. Sama nabava surovin in trgovskega blaga je skoraj enaka, razlikuje se v načrtovanju nabave in pa samem procesu ter času, ki ga ima oddelek nabave na voljo za realizacijo naročila.

4.1 VLOGA NABAVNEGA ODDELKA V PODJETJU X

Pri poslovanju podjetij v današnjem času se je vedno večji izziv spopadati s konkurenco, prilagajati se tržišču ter nižati stroške. Ob vsem naštetem pa je treba določiti, kako bo nabava vplivala na uspeh podjetja in k temu prispevala čim več. Vloga nabave se je spremenila, ne govorimo več zgolj o naročilu, prevzemu in plačilu računa, temveč o širšem raziskovanju trga in potrebah kupcev – prej, ko zaznamo, kaj potrebujejo kupci, bolj smo konkurenčni in lažje prodaja prodaja atraktiven, uporaben in še neznan izdelek (Data [online], 2021).

Šimenc (2010, 49) je zapisal štiri pomembne strateške koristi, ki zahtevajo velike napore pri vzpostavljanju procesov v podjetju in izboljševanju odnosov z dobavitelji:

- Povečana odzivnost pri zadovoljevanju potreb odjemalcev (točne dobave, ažurni odgovori na strankina vprašanja, pritožbe, vračila; v našem primeru dober odnos z dobavitelji).
- Krajšanje dobavnih rokov/proizvodnega časa in naročilnega procesa (lahko ponudimo širši asortima izdelkov v doglednem času - stranka še vedno počaka, če dobavni rok ni predolg; v nabavi lahko s tem pridobimo, saj nimamo zalog in dodatnih stroškov skladiščenja).
- Realiziranje maksimalnega potenciala svojih inovacij (hiter razvoj in lansiranje na trg nove izdelke - glede na trenutne potrebe strank).
- Časovno učinkovitejše poslovanje (krajši rok dostave in izdelave za podjetje pomeni planiranje za krajše časovno obdobje - lažje sledimo trendu prodaje in se izognemo kopičenju zalog).

Kot smo prebrali ima podjetje dve priložnosti, kjer lahko prepriča kupca: v trenutku prodaje ali pa ob dobavi izdelka. V večini primerov sama oskrba podjetja z blagom ni zaznana kot proces, ampak je nekje med nabavo in prodajo. Tukaj pride še posebej do izraza pomembnost

pretoka informacij, saj če tega ni hitro, pride do težav pri dobavi, neustreznem blagu in to prinese nezadovoljstvo stranke. Sama nepovezanost se kaj hitro pokaže pri optimizaciji posameznega oddelka, namesto, da bi se celoten proces od nabave do prodaje optimiziral. Dober primer tega je: nabava kupi večjo količino, saj je zaradi količine dobila ugodnejšo ceno. Če nabava ne sporoči prodaji in marketingu, da imamo večjo količino, nam to povzroči kopičenje zaloge, kar pa povzroči samo dodaten problem in strošek za logistiko ter skladiščenje. Se je pa treba zavedati, da je pri spremembi nekih ustaljenih procesov vedno najprej treba spremeniti miselnost ljudi (Goss [online], 2021).

Nabavni oddelek igra veliko vlogo v samem oskrbovalnem procesu, saj je odgovoren za to, da kar nabavi, je kakovostno, ima dobro nabavno ceno, je pravočasno dobavljeno in se sklada z vsemi predpisi za prodajo končnemu kupcu. Komunikacija med oddelki je izrednega pomena, zato v podjetju X izvajajo obveščanje prodajnih kanalov o prihodu novega blaga. Torej, ko se razvije neki nov izdelek, se ob potrditvi plačila depozita in posledično začetku proizvodnje vsem prodajnim kanalom pošlje kot nekakšna napoved, kaj je na prihodu - opremljeno s slikami, okvirjen datum dobave in predvidene nabavne cene z vsemi stroški. Za obstoječe izdelke, kateri se samo ponaročajo, pa vsi prodajni kanali prejemajo obvestila v obliki maila, ko se v sistemu prevzame blago.

Vsa obstoječa naročila so vidna v sistemu SAP, ker pa ne uporabljajo vsi tega programa, imajo v podjetju X izvozno tabelo v obliki excella, v kateri je razvidno, kdaj je naročeno in kdaj je predviden dobavni datum. Kar zadeva vseh aktualnih nabavnih dejavnosti so podatki in informacije dani vnaprej in vidni vsem v podjetju. Težavo predstavljajo plani in potrebe prodajnih oddelkov, ki jih nabavni oddelek dobiva nepopolne, v več mailih (se hitro lahko zmedeš in kaj pozabiš upoštevati), količine so samo okvirne in velikokrat se je že izkazalo za nepravilne napovedi. Hkrati težavo predstavljajo nenapovedane aktivnosti, ki nekako uletijo v proces nabave in morajo biti urgentno rešene.

Ravno s tem razlogom se v podjetju X vpeljuje nov program, ki pa poskrbi za izračunavanje potreb na osnovi zgodovine prodaje in glede na to tudi predvideva določeno rast v prihodnosti.

Vidimo, da se oddelki med sabo prepletajo in je potrebno biti vedno v kontaktu in sodelovati eden z drugim. Če zaključimo, vsi znotraj podjetja imamo cilj ugoditi končnemu kupcu in to moramo imeti vedno v mislih.

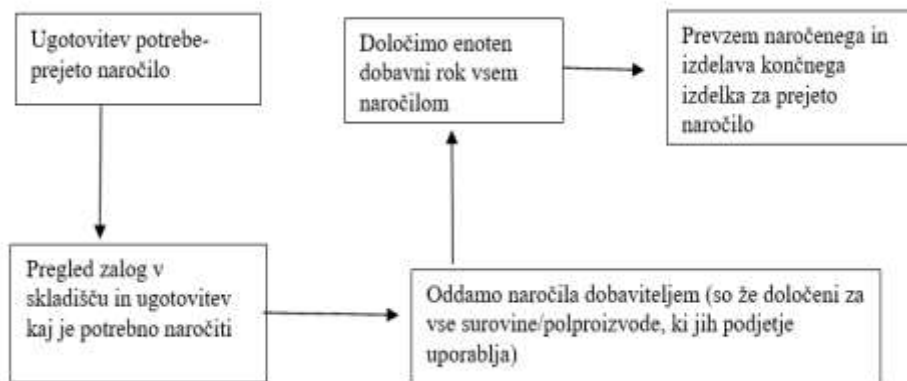
4.2 NABAVA PROIZVODNIH SUROVIN IN POLPROIZVODOV

V podjetju X se ukvarjajo s proizvodnjo, ki je odvisna od posamezne stranke, nekatere izdelke pa izdelujejo na zalogo. Ker je proces in način nabave v primeru enkratnega naročila in izdelave izdelkov na zalogo, bomo oba procesa podrobneje opisali v naslednjih poglavjih.

4.2.1 Nabava surovin in polproizvodov za določeno naročilo

V podjetju X izdelujejo tudi izdelke po naročilu. Če se stranka odloči za ležišče z nestandardnimi dimenzijami, mora nanj počakati dlje kot za ležišče s standardnimi dimenzijami, saj se znotraj podjetja odvijajo določeni procesi, potrebni za realizacijo naročila. Če pogledamo nabavno plat celotne zadeve, mora nabavnik pravočasno prejeti informacijo o naročilu ter čimprej naročiti komponente, potrebne za izdelavo končnega proizvoda. V podjetju X je proces nastavljen tako, da nabavnik prejme po e-pošti sporočilo, ki vsebuje ponudbo za določeno stranko. Nabavnik v naslednji fazi preveri, kaj vse je treba naročiti glede na zaloge v proizvodnji, izdelava naročila v informacijskem sistemu SAP in naroči pri dobaviteljih blago. Naročilo se v obliki PDF-a izvozi iz sistema SAP. Ker gre za točno določeno naročilo, se skuša nabavnik vedno dogovoriti za enoten rok dobave pri vseh dobaviteljih, da se izognemo skladiščenju in zasedi prostora v skladišču, torej težimo k načinu nabave »ko pride potreba po blagu, se izvrši naročilo«. Ko se naročila s strani dobavitelja potrdijo, nabavnik obvesti proizvodnjo o dobavi blaga na določen datum. Oseba, ki je odgovorna za nabavo materialov, mora biti v stiku s proizvodnjo in z dobaviteljem, da informacije pridejo na pravo mesto ob pravem času.

V podjetju X je za nabavni proces v zgoraj navedenem primeru odgovoren en nabavnik, zato tudi sam uredi prevzem v sistemu SAP in pa tudi stroške prevoza ter carinjenja veže na naročilo. Menimo, da je možnost za napake manjša, saj se s tem ukvarja samo ena oseba, vendar se je treba zavedati, da je ob večjem številu takšnih naročil lahko zadeva kompleksnejša in lahko hitro pride do napak. Za podjetje X je zaenkrat to še obvladljivo, saj tega ni ogromno in se sledi vsakemu posameznemu naročilu.



Slika 4 Diagram poteka naročanja surovine za določeno naročilo

Vir: Lasten

Potrebno pa je opozoriti, da je nabava takrat, ko se pojavi potreba po blagu, izvedljiva za materiale, ki so vedno dostopni in jih imamo pri več dobaviteljih takoj na voljo. Zatakne se pri polproizvodih, ki jih dobavitelj izdelava šele po naročilu. Torej za prodajo takoj nima na voljo našega proizvoda. Za ta način velja, da je zelo varčen in prihranimo veliko, saj nabavljenega materiala in polproizvodov ni treba skladiščiti, ni manipulacij v skladišču. Ampak slabost tega načina je ta, da obstaja veliko tveganje, če material ali polproizvodi ne prispejo pravočasno do naročnika. V tem primeru pride do motenj v proizvodnji ali pa celo do celotnega izpada proizvodnega procesa. Proizvodne zmogljivosti so lahko posledično neustrezno izkoriščene, podaljšajo pa se tudi dobavni roki in posledično nezadovoljstvo naročnikovih odjemalcev.

4.2.2 Nabava surovin in polproizvodov za izdelavo izdelkov na zalogo

Pri nabavljanju surovin in polproizvodov za izdelke, ki so konstantno na zalogi, nabava poteka po ustaljenem procesu. Na tedenski bazi pregledajo zaloge v proizvodnem skladišču in na osnovi planov prodaje ter dejanske pretekle porabe surovin in polizdelkov, določijo, za koliko časa glede na pretekle porabe in prodajo bo obstoječa zaloga zdržala. Glede na dobavne roke dobaviteljev se potem odločajo, kdaj je treba naročiti. Vedno se nabavlja samo toliko, kolikor je potrebno, da se izognejo skladiščenju na dolgi rok. Še vedno pa pazijo in upoštevajo varnostno zalogo, saj si z njo pomagajo, da ne prihaja do izgub v proizvodnji. V

osnovi je postopek enak kot pri nabavljanju za točno določeno naročilo, le da je potrebno biti pri naročanju na zalogo bolj natančen, saj je odvisno od nabavnika, koliko bo naročil. Pri naročanju za točno določeno naročilo pa seveda to ni potrebno, saj so količine že znane. Sam proces je nastavljen tako, da nabavnik pregleda in združi podatke v pregledno tabelo, s katero se odloči, kaj in koliko bo naročil. Sam proces je zamuden in hitro lahko pride do napake. Trenutno je znotraj podjetja v uvajanju nov sistem, ki bo ob pravilnih vhodnih podatkih z lahkoto poračunal, kdaj in koliko naročiti. Več o povezavi med programi in potrebnih podatkih za delovanje tega programa pa bomo opisali v spodnjem odstavku.

Način nabave materiala na zalogo je manj tvegan, vendar predstavlja veliko stroškovno breme za podjetje. Ampak če želimo stalno delujočo proizvodnjo in dostopnost do materialov ter polproizvodov, je to najboljši način za zavarovanje pred nezanesljivimi dobavitelji. Čeprav nam predstavlja ogromne stroške in dodatno delo - obvezno vodenje zaloge. Zaloge nam povzročijo potrebo po skladiščnih prostorih, njihovo opremljenost, ali strošek najema prostora in potrebno delovno silo.

4.3 NABAVA TRGOVSKEGA BLAGA

Nabava trgovskega blaga v podjetju X trenutno poteka na način, da nabavnik, odgovoren za določen segment izdelkov, naredi pregled zalog in planov prodaje. Vse skupaj se običajno pripravi v tabeli, kjer je razvidno, koliko je trenutna zaloga in koliko je prodaja splanirala, da bo v določenem prihajajočem obdobju prodala. Kot smo zapisali zgoraj, je vse odvisno od dobavnih rokov dobaviteljev, zato se to v večini primerov razdeli na dobavitelje in se za vsakega dobavitelja posebej izdelajo načrt naročanja in potem tudi predvideni datumi, kdaj bo blago prispelo iz proizvodnje in kdaj bo blago v skladišču. Priporočljivo je, da je znano, s čim bo blago prispelo na cilj, saj ima vsak način transporta različen čas prevoza in to je treba pri naročanju upoštevati. Vedno moramo še prišteti kak dan za postopke carinjenja in uvoza v Slovenijo.

Kot smo že zgoraj zapisali, se podjetje X že ukvarja z uvajanjem in nastavljanjem novega programa, ki bo preračunaval potrebe za naročanje samodejno. Seveda pa je potrebno programu lansirati pravilne podatke. Trenutno je baza podjetja X informacijski sistem SAP,

iz katerega se izvažajo vsi podatki v ostale programe, ki jih podjetje uporablja. Za potrebe pravilnega izračuna je treba podati naslednje informacije:

- povezava dobavitelja in materiala (info zapisi nabave v SAP-u),
- dobavni čas (angleški izraz »lead time«, skupek proizvodnega in transportnega časa),
- minimalna količina naročila (znotraj info zapisa nabave se v SAP-u lahko definira MOQ za določen material),
- vsaka naslednje količina za naročila, večja od minimalne količine (sistemske uporabljamo kot IOQ pakirno enoto za določen material),
- dobavljivost da ali ne (označitev materiala ali je še naročljiv do dobavitelja).

To so podatki, ki se trenutno uvažajo v nov sistem Slim4 iz informacijskega sistema SAP. Torej za računanje potreb nov program potrebuje vsaj 2 leti zgodovine, da lahko predvideva, kako bo v prihodnosti in kolikšna je optimalna količina, ki se lahko v enem mesecu proda.

Sam program je strukturiran zelo natančno, vendar je zelo pomembno, da se vsi podatki dopolnijo. Če recimo manjka podatek, da je izdelek naročljiv, program ne bo iskal zgodovine ter podatkov o pretekli prodaji, hkrati tudi ne bo opozoril, da je treba določen izdelek naročiti. Potrebna je doslednost in natančnost znotraj podjetja, je pa težava, ker ni odvisno samo od nabave, temveč tudi od prodaje, kako dobro in koliko vnaprej planira svoje aktivnosti in jih vnaša v sistem/program.

Menimo, da program lahko reši veliko, vendar pa brez doslednosti in reda ne bo pozitivnega učinka. Še vedno obstaja možnost napak, vendar se ob programskem računanju novih naročil veliki večini izognemo. Poskrbeti je potrebno za pravilnost podatkov v sistemu SAP in ažurnost prodaje, da pravočasno sporoči prihajajoče aktivnosti in pri tem upošteva tudi dostavne čase.

4.4 NABAVNI PROCESI V PODJETJU X IN TEORIJA

Nabavni proces v podjetju X je dokaj podoben temu, kar je opisano v teoretičnih zapisih, vendar pa se v vsakem podjetju kaj dela drugače - po svoje. Nov program, ki bo služil

preračunavanju zalog (Slim4) in pregledoval prodajo iz sistema SAP, se nam zdi odlična optimizacija sistema. Je pa to dejanska pomoč prodaji kot tudi nabavi glede sporočanja in ažurnosti med oddelki znotraj podjetja. Menimo, da se procesi še vedno dajo spremeniti in optimizirati, je pa dejansko program tisti, ki lahko najbolj pomaga.

Sedaj bomo zapisali nekaj primerjav med teorijo in dejansko prakso v podjetju. V podjetju smo bili prisotni tako v logističnem oddelku kot tudi v nabavi, tako da imamo širšo sliko o celotni zadevi. Razdelali bomo celoten nabavni proces in ga primerjali s prakso, teoretična dejstva pa smo povzeli že v prejšnjih odstavkih.

4.4.1 Opredelitev potreb v podjetju X

V podjetju X sta nabava in prodaja ločena oddelka. Kot vemo, je v tem primeru izredno velikega pomena komunikacija med oddelkoma in ažurno sporočanje potreb s strani prodaje k nabavi. Ravno potrebe so velik dejavnik za zadostno nabavljanje trgovskega blaga kot tudi surovin, ki jih uporabljamo v proizvodnji. Tukaj je težava, ker se velikokrat zgodi, da so potrebe nejasno določene, torej količine in pa tudi prepozno sporočene, v tem primeru mislimo na izredne aktivnosti, ki so se zdaj nenadno dogajale. Podjetje X je tudi trgovsko podjetje in poskuša na vse potrebe reagirati hitro in učinkovito, vendar ob nepravilnih potrebah hitro pride do kopičenja zalog ali pa do nezadovoljstva stranke, saj blago ni dostavljeno v dobavnem roku. Verjamemo, da se to dogaja povsod, vendar je podjetje to težavo že odkrilo in se odvija implementacija novega informacijskega sistema, ki bo to težavo odpravil.

Lahko bi rekli, da so za spremljanje potreb odgovorni prodajni oddelki v podjetju - vodja prodaje.

4.4.2 Interno naročilo

V podjetju se interno naročilo ne uporablja. Glede na to, da bi z uporabo internih naročil videli sledljivost in točni datum, kdaj so bile potrebe sporočene, bi to lahko uvedli v podjetju X. Ker pa se uvaja nov program, ki bo ta naročila že predvideval sam, se nam to ne zdi smiselno.

4.4.3 Raziskava dobaviteljev v podjetju X

Podjetje obstaja že nekaj let, tako da so za posamezne blagovne skupine trgovskega blaga že odkriti odlični dobavitelji, s katerimi ima podjetje že partnerski odnos. V večini primerov se ob razvoju novih izdelkov posvetujemo z obstoječimi dobavitelji, in v kolikor tega njihova proizvodnja ne izvaja, dobimo napotke, pri katerem dobavitelju se to splača naročiti, da bo v okviru kakovosti, ki jo podjetje X zahteva. Na novo se iščejo dobavitelji v izrednih primerih, je pa pri podjetju X to bolj izjema kot pravilo. Če je treba najti nekoga popolnoma na novo, uporablja podjetje X sejme in razne kataloge.

Naloga raziskave potencialnih dobaviteljev je v domeni nabavnega oddelka - odgovorni za to odločitev pa je vodja nabave.

4.4.4 Izbor dobaviteljev in poskusni nakup v podjetju X

Izbor poteka tako, da se najprej zbere več ponudb skupaj s tehničnim listom, iz katerega so razvidne karakteristike izdelka. Zberejo se tudi slikovna gradiva, recimo, kakšne izdelke je zmožen narediti dobavitelj, in se na osnovi vseh pridobljenih ponudb, odloči vodja nabave v povezavi s prodajnim oddelkom. Torej se najprej filtrira ponudbe, ki imajo kakovost v okvirjih podjetja X (primer: gramatura tkanine) in se sortirajo po nabavni ceni. Na osnovi vseh podatkov se izbere 2 ali 3 primerne dobavitelje, pri katerih nabavnik pridobi tudi vzorce. Na osnovi dobljenih vzorcev pa se dokončno odločijo, kateri dobavitelj je najprimernejši.

Delo oziroma analiziranje in predstavitev dobaviteljev je na strani nabavnega oddelka, odločitev, kdo pa je v ožjem izboru, pa je naloga vodje nabave in prodaje.

4.4.5 Naročilo

Ko je izbran dobavitelj, se izdelava naročilo v informacijskem sistemu SAP, ki ga je podjetje X implementiralo v letu 2019. Naročilo vsebuje vse bistvene podatke, kot so: šifra materiala, opis materiala v jeziku, kot ga zahteva dobavitelj, količina, datum želene dobave, kraj dostave, plačilni pogoji ter cena. Vsi podatki so izpisani tudi na naročilu, ki ga izpišemo v

PDF in ga pošljemo k dobavitelju. Podjetje X nima vpeljanih procesov, kjer bi direktno iz sistema SAP odletelo naročilo v dobaviteljev sistem. Torej nabavnik izpiše naročilo iz sistema SAP v PDF formatu in ga dobavitelju pošlje po mailu.

Izdelava naročila je naloga nabavnika, vodja nabave pa mora pred tem potrditi naročeno količino in strošek tega naročila.

4.4.6 Sklenitev pogodbe

Ko dobavitelj pregleda in določi datum dostave, pošlje nabavniku nazaj potrditev naročila, v katerem je jasno zapisano, kdaj bo dostavljeno, količina in plačilni pogoji, kdaj se plača depozit in koliko. Tukaj vedno podrobno preverjamo, ali sta naročilo in dokument potrditve naročila skladna. Če je kakršna koli nejasnost in napaka, je treba opozoriti dobavitelja, saj je to nekakšna prodajna pogodba. Podjetje X ima z določenimi dobavitelji, ki so že bolj partnerji, urejene pogodbe, ki veljajo do preklica katere izmed strank. Z ostalimi imajo sklenjene okvirne pogodbe oziroma je kot pogodba dejansko ta potrditev naročila in se vedno znova obračamo na dokument potrditve naročila, v kolikor kaj ni ustrezno izpeljano s strani dobavitelja.

Načeloma je to naloga vodje nabave in se nabavniki v to ne vključujejo, temveč so o sklenitvi in pogojih obveščeni s strani vodje.

4.4.7 Spremljanje naročila

V podjetju X so izdelki med nabavniki razdeljeni glede na blagovne skupine, tako da vsak pokriva svoj asortima izdelkov in za njega tudi ažurno skrbi. Samo spremljanje je dejansko na tedenski bazi, preverja se najprej ob plačilu depozita, če je bilo nakazilo izvršeno, da nam dobavitelj pisno potrdi, da je začel s proizvodnjo. Kasneje se preverja malo med procesom ali pa pri dolgoletnih dobaviteljih malo pred nalaganjem, če je blago pripravljeno na prevzem. Zadnja točka spremljanja pa je takrat, ko dobimo tudi potrebne dokumente - račun in pakirno listo na osnovi katere spreminjamo obstoječe naročilo in ga pripravimo za prevzemanje.

Spremljanje naročila je naloga in odgovornost nabavnika, ki je naročilo izdelal in oddal. Njegova odgovornost je tudi, da obvešča prodajo o zamikih in zamudah prihajajočih pošiljk.

4.4.8 Prevzem in kontrola blaga

V podjetju X se prevzemanje opravlja v logističnem oddelku in se delo nabave z ažuriranjem naročila zaključi. Torej logisti v podjetju X izdelajo prevzemni dokument, ki ga preko SAP sistema posredujejo v skladišče. V skladišču se preveri količina prejetega blaga in vidne poškodbe ter neustreznost blaga, ki ga morajo še isti dan sporočiti, sicer se ne upošteva kot napaka blaga, ampak napaka povzročena v skladišču. V kolikor količine ne ustrezajo ali pride poškodovano blago, nam logistični oddelek posreduje podatke in slikovno gradivo, nabavnik pa poskrbi za reklamacijo do dobavitelja. Načeloma se z dobavitelji dogovorimo za dobropis ali pa za pošiljanje poškodovanega blaga nazaj k njim in ponovni prevzem ustreznega blaga. Reklamacijski postopki so med sabo malce različni, saj ima vsak dobavitelj svoje zahteve, pri nekaterih potrebujejo fotografije in želijo kasneje tudi prejeti poškodovano blago, medtem ko pri drugih zadostujejo le fotografije.

Prevzem v sistemu je v odgovornosti logističnega oddelka, količinski pregled izvršijo v skladišču in ga sporočijo v logistični oddelek. V primeru reklamiranja pa je o tem obveščen tudi nabavnik, ki je to naročil.

4.4.9 Likvidacija računa

Račun prejme podjetje že pred prevzemom, saj potrebujemo originalne dokumente za uvoz blaga v državo. En izvod logistični oddelek pripne k dokumentu prevzema in nanj napiše številko nabavnega naročila. Če račun in prevzem nista skladna, se počaka na dobropis in šele nato odda v finančni oddelek podjetja. Če karkoli ni ustrezno, zneski predplačila ali kakšni podatki, finančni oddelek posreduje račun v nabavo in nabavnik to uredi z dobaviteljem. Račun pa vedno podpisuje vodja nabave.

To je naloga vodje nabave, v primeru težav pa pomaga tudi nabavnik.

4.4.10 Evidenca in arhiviranje

Vsa dokumentacija glede naročila se zloga na en kup in kasneje odlaga v fascikle. Po navadi se odložijo naslednji dokumenti: naročilo, potrditev naročila, potrditev plačila depozita, pakirni list, račun in prevzemni list. Oddelek logistike še kasneje doda račune z luškimi stroški, stroški carinjenja in stroški prevoza, ki jih tudi povežejo na prevzem, da so cene v sistemu realne.

Del nalog opravi nabavni oddelek, torej naročilo, potrditev naročila, potrditev plačila depozita, račun ob nalaganju blaga. Ostali del je naloga logističnega oddelka - ureditev transporta, komunikacija s skladiščem, prevzem v informacijskem sistemu, odlaganje dokumentacije v arhiv (fascikle).

5 UGOTOVITVE IN PREDLOGI IZBOLJŠAV

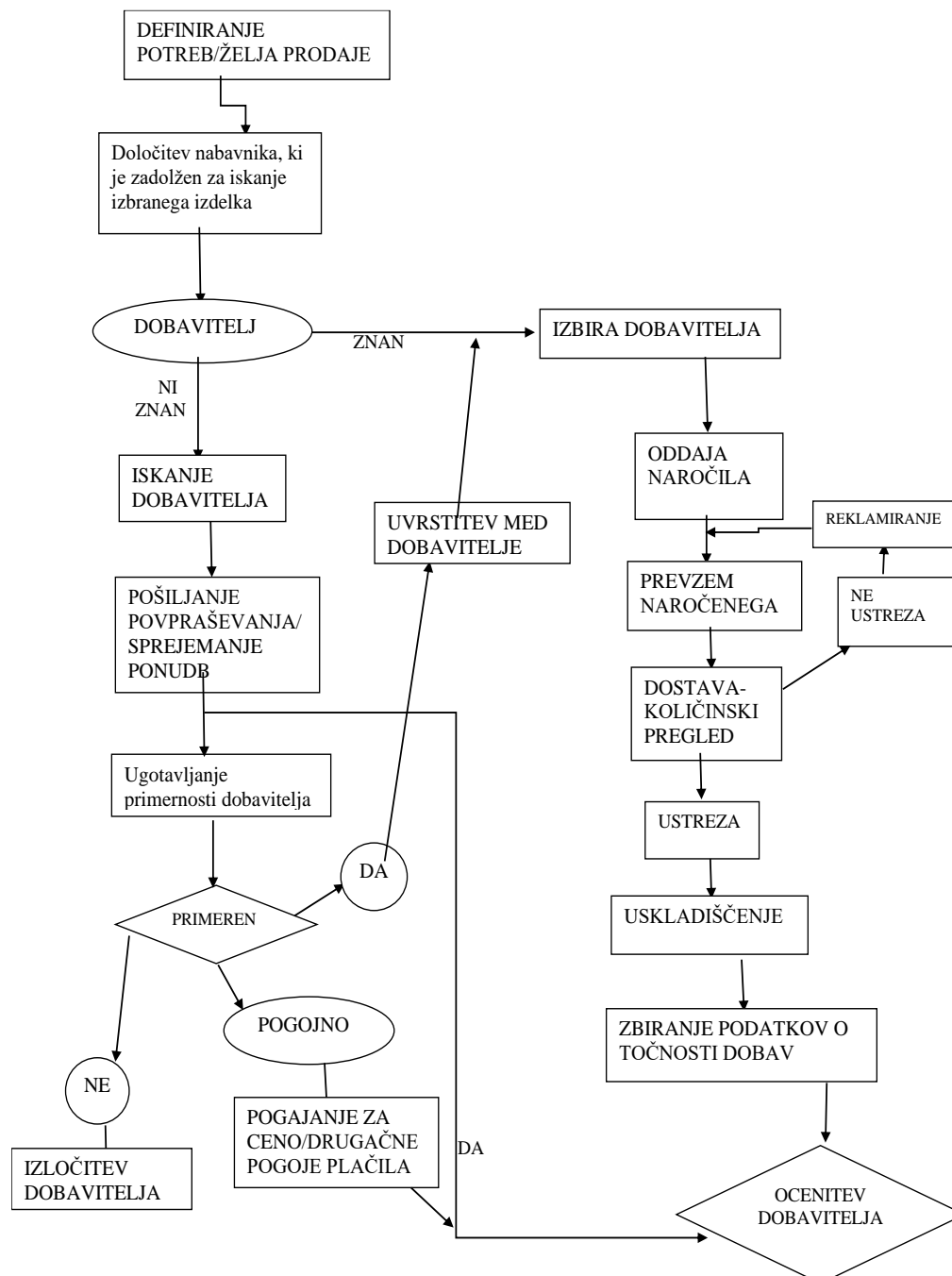
S stavkom, da je treba spremeniti miselnost ljudi, se popolnoma strinjamo. Pred leti, ko se je vpeljeval nov program SAP v podjetju X, je prihajalo do nelogičnih zavrnitev in nevolje med zaposlenimi, ker so spremembe dojemali kot nekaj slabega. Menimo, da je treba najprej spremeniti miselnost v podjetju, da spremembe niso vedno samo nekaj slabega.

Kot je dobro zapisano v intervjuju Kako urediti proces od nabave do prodaje in najti svojo konkurenčno prednost? (Goss [online], 2021), vse izvira iz ljudi in tudi težava, ki smo jo v podjetju X zaznali, je težava zaradi komunikacije in nasprotnih ciljev ljudi iz različnih oddelkov. Nabavnik se bo trudil, da bo izdelek konstantno na zalogi, medtem ko bo logist želel imeti dostavo po načelu »just in time«, saj ne želi dodatnih stroškov skladiščenja.

Nov program za pomoč pri naročanju bo omogočil bolj pregleden in obvladljiv položaj, hkrati pa bo jasno pokazal, kdo in kdaj je prijavil aktivnost prodajnega kanala. Vsekakor se je treba zavedati, da je pomembna predvsem dobra poslovna klima in da namen novega programa ni obsojanje, temveč optimizacija procesov in lažje zagotavljanje zalog v podjetju X. Menimo, da je podjetje X na dobri poti, da optimizira in izboljša proces v nabavi, saj se podjetje stalno nadgrajuje. Pokazatelj tega je program SAP, kjer morajo biti podatki urejeni, ter trenutno poskusno delujoči program za naročanje Slim4. Hkrati pa menimo, da so ustaljeni postopki že dodobra nastavljeni, potrebna komunikacija med oddelki pa poteka nemoteno. Predvsem je bilo čutiti to odsotnost med karanteno, ko smo bili vsi oddelki od doma. Seveda smo se slišali, vendar pretoka informacij in medsebojnega komuniciranja med oddelki ni bilo toliko, zato se tudi v razvoju ni veliko naredilo, ampak so se bolj ali manj izpeljali obstoječi projekti.

Menimo, da je treba imeti procese vedno popisane in vse sodelujoče tudi seznanjene z njimi. Vsekakor je pomembno, da vsi sodelujoči v procesih vedo, kaj je njihovo delo in komu morajo določene informacije posredovati. Če proces ni napisan in jasno določen, hitro pride do nejasnosti in se ključne informacije izgubijo. Kot predlog izboljšave predlagamo, da se procesi in delovne naloge v oddelku nabave podjetja X napišejo v obliki sheme in s tem seznanijo vse sodelujoče v procesu. S tem predvidevamo, da bi lažje našli možne dileme in odprte zadeve, kdo kaj ureja in kdo je za katero zadevo zadolžen. S tem bi dosegli, da se pokaže količina dela, ki ga opravlja posameznik. Nikakor ne mislimo, da je sedaj proces slab

ali neobvladljiv, vendar je lažje, če je popisano. Primer sheme postopka za nabavo smo pripravili in ga dodali kot sliko spodaj. Izdelali smo tudi seznam procesov v nabavi in ga predstavljamo spodaj, kjer je opredeljeno, kdo je odgovoren za določeno nalogo in kaj bi lahko izboljšali.



Slika 5: Diagram postopka nabave

Vir: Lasten

5.1 PREDLOG ZA IZBOLJŠAVO PROCESA-POPIS PROCESOV V ODDELKU NABAVE

V nadaljevanju smo podali predloge izboljšav in mnenja glede ustaljenega načina opravljanja določenih procesov v nabavnem oddelku.

1. Zaznavanje potreb prodaje

Predlagamo tedenske sestanke prodaje in nabave, kjer so prisotni tudi nabavniki, ki bodo glede na njihove želje morali poiskati izdelke. Hkrati bi bilo uporabno, da v kolikor prodaja zazna zanimanje za določen izdelek, le-to sporoči preko maila vodji nabave, ki skomunicira z ekipo, kdo poišče potencialne ponudbe za ta izdelek.

Menimo tudi, da bi bilo dobro, da nabava ne predvideva in išče podatkov o potencialnih količinah naročila, temveč jih prejme od prodajnega oddelka že nekaj časa pred začetkom kvartala, odvisno od dobavnih časov dobavitelja. Na mesečni ravni pa bi predlagali, da prodaja naredi analize, kjer bi bilo razvidno, kaj so predvidevali, da bodo prodali in kaj so v tem obdobju dejansko prodali. Če je bila prodaja manjša, bi o tem obvestili nabavo, ki bi odreagirala z zmanjšanjem količin v prihajajočih naročilih ali pa bi naročilo zamaknila na kasnejši datum.

Odgovoren: Vodja nabave in prodajni oddelek

2. Iskanje primernih dobaviteljev

Postopek iskanja je že dokaj dodelan in ima podjetje nekaj dobaviteljev, s katerimi tesno sodeluje. Trenutno je dobaviteljev, s katerimi redno sodeluje, okoli 30, niso pa vsi ustrezni dobavitelji. V podjetju se ne delijo na ustrezen, zadovoljiv in neustrezen, zato smo tudi uredili ocenjevalni obrazec, s katerim to lahko naredijo. V fazi iskanja dobaviteljev ne zaznavamo pomanjkljivosti, vendar predlagamo, da bi podjetje večkrat poskušalo sodelovati z novimi dobavitelji in ne samo z obstoječimi, saj bi s tem zmanjšali tveganje. S tem, da kupujemo več stvari pri enem dobavitelju, lahko pridobimo, hkrati pa lahko tudi veliko izgubimo - veliko tveganje, če gre pri dobavitelju kaj narobe.

Odgovoren: Izbran nabavnik

3. Pridobitev ponudb

Pri pridobivanju ponudb bi bilo smiselno ustvariti obrazec, v katerega bi nabavnik vpisal specifikacije novega izdelka in tako zagotovo ne bi pozabil na kakšno lastnost. Izdelali smo primer obrazca.

Odgovoren: Izbran nabavnik

PRODUCT SPECIFICATION				NR:	
PRODUCT TYPE	Sheet			Producer:	
PRODUCT NAME	Fitted sheet			Country of Origin:	
PRODUCT SIZE	90X200, 160X200, 180X200			Date:	
GENERAL DESCRIPTION	Cotton sheet			Version:	
GENERAL SPECIFICATION					
CONSTRUCTION					General instructions
					Threads must be cleaned.
DYEING	Reactive	VAT -chlorine resistant	Bleaching		
	Yarn dye	Piece dye	Pigment Print		
WEIGHT gm	g/m2: +/-3%	Weaving machine:	Jacquard	Dobby	
SHRINKAGE	%				
COLORS	WHITE	Stitching	Master carton packing		
color look			Size		
Pantone color Nr.			Weight		
ID's			Nr. pcs		
90X200					
160X200					
180X200					

Slika 6: Obrazec za iskanje ponudb – primer

Vir: Podjetje X, 2021

4. Izbira dobavitelja

Izbor bi po našem mnenju moral potekati na sestanku med nabavo in prodajo. Trenutno je bolj odločitev na prodaji, kar pa ni ravno primerno, saj z dobaviteljem predvsem dela nabava. Predlog je, da se ustvari tabela s kriteriji, ki jih dobavitelj mora imeti oziroma se s tem lažje oceni dobavitelja. Lestvico za ocenjevanje in ocenjevalni list smo pripravili.

Odgovoren: Vodja nabave, nabavni oddelek, ostali oddelki

Po ocenjevanju dobaviteljev po določenih kriterijih v nadaljevanju, bi dobavitelje razvrstili v skupine:

Ustrezen dobavitelj $M \geq 90 \%$

Zadovoljiv dobavitelj $90 \% \leq M \leq 70 \%$

Neustrezen dobavitelj $M \leq 70 \%$

Z ustreznimi dobavitelji bi vzpostavili in ohranjali dolgoročni odnos in jih uporabljali kot prvo izbiro pri nabavi, zadovoljiv dobavitelj bi bil kot rezerva, v kolikor ustrezen dobavitelj ne bi uspel ali ne bi imel primerne blaga za dobavo. Z neustreznimi dobavitelji pa ne bi sodelovali, saj lahko za podjetje povzročijo več škode kot koristi.

Ocenjevalni list za dobavitelje			
ID DOBAVITELJA			
NAZIV DOBAVITELJA			
IDENTI, KI SE NAROČAJO PRI TEM DOBAVITELJU:			
LETNI PROMET NA DOBAVITELJU			
DELEŽ PROMETA Z DOBAVITELJEM GLEDE NA CELOTEN PROMET PODJETJA (%)			
Kategorija	možni odgovori	št. točk	
1. Plačilni pogoji			
	80dni in več	10	
	med 60 in 75dni	8	
	60dni	6	
	med 30 in 45 dni	4	
	30dni	2	
2. Št. reklamacij na mesečni ravni			
	manj kot 1% glede na dostavljeno	10	
	2% glede na dostavljeno	8	
	3% glede na dostavljeno	6	
	4% glede na dostavljeno	4	
	5% in več glede na dostavljeno	2	
3. Reševanje reklamacij			
	Uredi isti dan	10	
	Uredi v roku 2eh dneih	8	
	Uredi v roku 4eh dneih	6	
	Uredi v roku 7eh dneih	4	
	Uredi v več kot enem tednu	2	
4. Prilagoditev dobavitelja			
	Se vedno prilagodi	10	
	Se poskuša čim bolj prilagoditi	5	
	Se ne prilagaja	0	
5. Dokumentacija			
	vedno zagotovi dokumentacijo	10	
	včasih zagotovi dokumentacijo	5	
	ne zagotovi dokumentacije	0	
6. Cena			
	cena je najnižja glede na konkurenco	10	
	cena je nekje povprečna-ni najvišja in ne najnižja	5	
	cena je najvišje glede na ostale	0	
7. Dobavni roki			
	so primerni (30-45dni)	10	
	so povprečni (45-60dni)	5	
	so predolgi (60dni in več)	0	
MAKSIMALNO ŠTEVILO TOČK		70 točk	
PRIDOBLENE TOČKE			
% PRIDOBLENIH TOČK			
	USTREZEN (M ≥ 90%)	ZADOVOLJIV 90% ≤ M ≤ 70%	NEPRIMEREN M < 70%
DOBAVITELJ JE			

Slika 7: Ocenjevalni list za dobavitelje

Vir: Lasten

5. Uskladitev količin in cen

Vedno je potrebno usklajevanje in seznanitev z minimalnimi količinami, ki pa bi jih morali imeti določene že vnaprej. Torej nabavniku bi morala prodaja sporočiti, koliko so sposobni prodati v obdobju 4 mesecev. Količine se razlikujejo glede na blagovno skupino in pa na aktivnosti, ki jih želi prodaja imeti s tem izdelkom. Ciljamo predvsem na prodajo in menimo, da bi morala prodaja vedno javiti količine nabavi. Predlagamo, da se ustvari količinska lestvica glede na blagovno skupino iz katere se izhaja. To bi bilo uporabno predvsem za prodajo po lastnih trgovinah, za vse ostale veleprodajne aktivnosti pa bi se količine prištele k tej, ki je v tabeli. Seveda pa je treba vedeti, da se količine razlikujejo tudi pri dobaviteljih. Večina dobaviteljev dobavlja izdelke le v večjih količinah nad 1000 kosov in zato dosegajo tudi boljšo ceno. Vsak dobavitelj ima tudi določen dobavni rok, v katerem bo dostavil blago. Pri nekaterih lahko dosega tudi 120 dni, kar v praksi pomeni 4 mesece ali še celo več. Pri usklajevanju količin je torej potrebno biti pozoren na več dejavnikov. Žal količinske lestvice ne bomo predstavili v diplomskem delu, saj bi s tem izdali podatke o blagovnih skupinah in količinah podjetja X, kar pa je poslovna skrivnost.

Odgovoren: Izbran nabavnik, prodajni oddelek

6. Razvoj izdelka

Razvoj izdelkov je v osnovi že definiran, saj ima podjetje tabelo z željenimi podatki, ki jih potrebujemo ob odpiranju novih identov. Tabela vsebuje vse logistične podatke o izdelkih in podatke predstavljene spodaj s slikami, tako da tukaj nimamo dodatnih predlogov za izboljšanje.

Item_ID	Item_Name_Slovenian	Item_Name_English	Item_Name_German	Item_Name_Croatian	Item_Name_Serbian	Item_Name_Romanian	Item_Name_Bosnia

Size	Dimension	Color	Brand	Material	Kanal prodaje	Country of Origin	Tip produkta	Klasifikacija

ID Dobavitelja	Ime dobavitelja	MOQ	Nabavna cena	Valuta cene (EUR, USD)	Čas proizvodnje	Čas transporta	Čas skupaj (Lead time)	Tariff Number

Slika 8: Tabele za naziv izdelka, njegove karakteristike in podatke za info zapis – povezava izdelek in dobavitelj

Vir: Podjetje X, 2021

Odgovoren: Izbran nabavnik, prodajni oddelek

7. Izdaja naročila

Postopek izdajanja naročila je uveljavljen in nanj nimamo dodatnih pripomb. V sistemu se vidijo vsa odprta naročila skupaj s predvidenimi datumi dobav. Vsi podatki so dostopni vsem v podjetju.

Odgovoren: Izbran nabavnik

8. Prevzem naročila

Prevzem blaga se izvaja v zunanjem skladišču in se ob komunikaciji z logističnim oddelkom vnese tudi v sistem podjetja. Tukaj bi predlagali, da se reklamiranje do dobavitelja izvrši direktno iz sistema SAP oziroma formiranje obrazca za reklamiranje do dobavitelja. Menimo, da bi bilo bolj pregledno za vse, da bi imeli nekje v sistemu reklamiranje do dobaviteljev, saj bi s tem videli, kako in v kolikšni meri dobavitelj upošteva naročila. Med priloge pa smo dodali tudi nov obrazec za reklamiranje do dobaviteljev.

Odgovoren: Izbran nabavnik, logistični oddelek

6 SKLEP

V diplomskem delu z naslovom nabavni procesi v podjetju X smo želeli analizirati obstoječe nabavne procese v podjetju X in jih primerjati s teoretičnimi zapisi o nabavnih procesih v podjetjih. Hkrati pa smo želeli na podlagi ugotovljenih dejanskih procesih podati mnenje o trenutnem procesu in predloge izboljšav za lažje delovanje nabave v podjetju X.

Med pisanjem smo ugotovili, da je proces v veliki meri podoben teoretičnim zapisom, se pa v praksi izvaja malo izven okvirjev, kar je popolnoma normalno. Ugotovili smo tudi, da je podjetje X že zaznalo težavo znotraj procesa, saj je trenutno v uvajanju nov program, ki bo služil preračunavanju in predvidevanju naročil za vnaprej. Podjetje X je relativno mlado in aktivno optimizira ter spreminja procese, če zazna težave znotraj njih.

Cilj diplomskega dela je bil najti predlog izboljšave v nabavnem procesu za podjetje X. Za lažje komuniciranje in nemoten potek dela znotraj oddelka nabave smo predlagali popis nabavnih procesov in vsak proces opisali ter podali predloge izboljšav, če smo presodili, da s tem lahko izboljšamo proces v podjetju. Shemo popisane procesa v nabavi smo dodali med slike diplomskega dela, predloge izboljšave v posameznem procesu pa smo opisali v diplomskem delu.

Kot predlog izboljšav smo izpostavili kriterije za izbor dobaviteljev, saj se nam zdi, da se vsi najprej osredotočijo na ceno izdelka, ne pa tudi na kakovost in ostale pomembne stvari pri dobavitelju. Dodali smo tudi ocenjevalni list za dobavitelje, s katerim bo podjetje bolj objektivno in uporabno izbiralo dobavitelje. Definirali smo tudi lestvico, s pomočjo katere podjetje določi, ali je dobavitelj ustrezen, zadovoljiv ali neustrezen. Upamo, da bodo s pomočjo ocenjevalnega lista lažje prišli do dobaviteljev, ki so zanesljivi in imajo dobre plačilne ter dobavne pogoje. Izdelali smo tudi reklamacijski zapisnik, ki bi sicer moral biti del informacijskega sistema, vendar smo želeli prikazati, katere pomembne podatke moramo zapisati na reklamacijo.

Kot smo napisali že zgoraj, je proces dodobra urejen, manjka mu le malo organiziranosti in natančnosti. Podjetje X se dobro zaveda pomanjkljivosti, saj jih hitro zaznava in tudi odpravlja. S hitrim odzivom na težave in njihovim reševanjem si zagotavlja konkurenčnost na trgu in tudi zadovoljstvo zaposlenih v podjetju.

VIRI, LITERATURA

- 1) Bizi [online]. *Iskanje: Ad Vita*. (27. 3. 2021). Dosegljivo na naslovu: <https://www.bizi.si/iskanje?q=ad%20vita>
- 2) Bukovec, S. [online]. *Konkurenčni z vrhunsko nabavo*. (10. 4. 2021). Dosegljivo na naslovu: <https://www.mqportal.si/konkurencni-z-vrhunsko-nabavo>
- 3) Budler, M. [online]. *Osnove in trendi v nabavi*. (3. 5. 2021). Dosegljivo na naslovu: http://www.zns-zdruzenje.si/media/slike/NabavniSI2021/Nabavnik.SI_st.2_2021.pdf
- 4) Data [online]. *Nabavna funkcija podjetja ali popotovanje od surovine do proizvodnje*. (6. 4. 2021). Dosegljivo na naslovu: <https://data.si/blog/2016/06/07/nabavna-funkcija-podjetja-ali-popotovanje-od-surovine-do-proizvodnje/>
- 5) Galič M. in ostali [online]. *Nabava*. 2009. (11. 8. 2019). Dosegljivo na naslovu: https://www.google.com/urlNabava-Galic_Prodник_Smolar.
- 6) Gerič, T. [online]. *Poslovna logistika*. 2010. (11. 8. 2019) Dosegljivo na naslovu: https://www.google.com/url?sa=tMUNUSPLOG.pdf&usg=LLN3Q7qj_is
- 7) Goss [online]. *Kako urediti proces od nabave do prodaje in najti svojo konkurenčno prednost?*. (5. 4. 2021). Dosegljivo na naslovu: <https://www.goss.si/intervju-kako-urediti-proces-od-nabave-do-prodaje-in-najti-svojo-konkurencno-prednost/>
- 8) Jurko, G. [online]. *V nabavi se skriva veliko denarja*. 2002. (18. 8. 2019). Dosegljivo na naslovu: <http://www.podjetnik.si/clanek/v-nabavi-se-skriva-veliko-denarja-20021007>
- 9) Križman, A. [online]. *Poslovna Logistika*. 2010. (2. 4. 2021) Dosegljivo na naslovu: https://www.google.com/url2FPoslovna_logistika-Krizman.pdf&usg=
- 10) Podjetje X. *Interni podatki podjetja*. 2021.
- 11) Šimenc, M. *Uvod v logistiko, utrip poslovnih sistemov*. Celje: Fakulteta za logistiko, 2010.

- 12) Štor, M. in ostali. *Sodobni transport in poslovna logistika*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede, 2011.
- 13) Turk, K. in Turk, M. [online]. *Nabava*. 2011. (1. 4. 2021). Dosegljivo na naslovu: https://www.google.com/Fwww.impletum.zavod-irc.si%abava-Turk_Turk.pdf
- 14) Vitapur [online]. *O nas*. (20. 3. 2021). Dosegljivo na naslovu: <https://www.vitapur.si/o-nas>
- 15) Žibret, B. *Strateška nabava*. Ljubljana: Planet GV, 2008.

SEZNAM SLIK

SLIKA 1: BLAGOVNE ZNAMKE PODJETJA X	4
SLIKA 2 NABAVNI PROCES	10
SLIKA 3 PROIZVODNO PODJETJE IN DISTRIBUCIJSKO PODJETJE	18
SLIKA 4 DIAGRAM POTEKA NAROČANJA SUROVINE ZA DOLOČENO NAROČILO	22
SLIKA 5: DIAGRAM POSTOPKA NABAVE	31
SLIKA 6: OBRAZEC ZA ISKANJE PONUDB – PRIMER	33
SLIKA 7: OCENJEVALNI LIST ZA DOBAVITELJE	34
SLIKA 8: TABELE ZA NAZIV IZDELKA, NJEGOVE KARAKTERISTIKE IN PODATKE ZA INFO ZAPIS – POVEZAVA IZDELEK IN DOBAVITELJ	36

PRILOGE

Priloga 1: Naročilo iz sistema SAP

Stran 1 od 1

Naročilo

Naslov dobavitelja	Informacija
Podjetje	Številka dokumenta 4500018920
	Datum 08.04.2021
	Rok dobave 08.04.2021
	Številka dobavitelja 1001782
	Valuta EUR
	Kontaktna oseba Tjaša Belina
	Telefon
	Fax
	e-pošta

Plačilni pogoji	15 dni od računa Plačilni pogoji se upoštevajo od datuma prejema računa
Pariteta	EXW/Franko tovarni/SLOVENSKE KONJICE

Postavka	Material	Opis	Certifikat	Količina	EM	Cena na enoto	Znesek
10	110211	Material Kokos 1		20,00	M	M	
SKUPAJ: 20,00 M							
Skupna vrednost brez DDV							EUR

Opozorilo! Prosim vas, da pisno potrdite dobavo po tem naročilu v roku največ 5 dni, v nasprotnem primeru se šteje naročilo kot
Pri izstavitvi dobavnice in računa **OBVEZNO** navedite številko naročila, sicer račun zavrnemo. Računu priložite kopijo dobave

Nabava

Družba je vpisana v register pri Okrožnem sodišču v Ljubljani,

