



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Ekonomist  
Modul: Tehnični komercialist

# **PROCES NABAVE IN SKLADIŠČENJA MATERIALA V PODJETJU X**

Mentor: dr. Rok Mencej  
Lektorica: Ana Žagar, mag. prof. slov. j. in knj.

Kandidat: Žan Stražar

Ljubljana, oktober 2017

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorju dr. Roku Menceju za pomoč in nasvete pri pisanju diplomskega dela.

Hvala g. Romanu Dolšaku za dovoljenje uporabe internega gradiva in za pomoč pri izdelavi diplomskega dela. Prav tako se zahvaljujem vsem sodelavcem, ki so bili pripravljeni sodelovati in mi ponuditi pomoč s podatki, ki sem jih potreboval.

Zahvalil bi se celotni družini in prijateljem, ki so mi stali ob strani.

Zahvaljujem se tudi lektorici Ani Žagar, ki je mojo diplomsko delo jezikovno in slovnično pregledala.

## **IZJAVA**

»Študent Žan Stražar izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom dr. Roka Menceja.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

V diplomskem delu sta predstavljeni in analizirani dve funkciji podjetja, in sicer proces nabave in proces skladiščenja. Nemoteno delovanje proizvodnega podjetja je odvisno od dobro organizirane nabave, povezanosti in komunikacije z oddelkom skladiščenja. Prevelik poudarek je na povezanosti nabave z oddelkom financ in raziskavami ter razvoju. Oddelek nabave zaradi vse večjega vpliva sistema slabo komunicira z oddelkom skladiščenja. Vse potrebne informacije o zasedenosti skladišča niso znane oddelku nabave vse do raztovora. Problem nastane zaradi presežnih naročil, katerih oddelek skladiščenja ne zmora racionalno razporediti. Zaradi tega se postopek pravilnega uskladiščenja materiala ustavi. Podjetje ima določene težave tudi z dobavitelji, s katerimi sodeluje že dalj časa. Zaradi slabe eksterne komunikacije glede dobavljivosti lahko v skrajnem primeru pride do zaustavitve proizvodnje. Za doseganje boljšega poslovanja je potrebno dobro spremljanje poslovanja vseh oddelkov in vzpostaviti boljšo komunikacijo. Velik pomen je potrebno dati tudi skupnemu oziroma integriranemu programu, ki bi ga uporabljal tako oddelek nabave kot skladišče in ne bi več prihajalo do nepotrebnega odstopanja. Da ne bi prihajalo do prevelike časovne razlike med naročilom materiala in dostave materiala, bi moralo podjetje vzpostaviti ostrejšo kazni za prekoračitev roka dobave.

## **KLJUČNE BESEDE**

- proces nabave
- proces skladiščenja
- komunikacija med oddelki
- eksterna komunikacija

## **ABSTRACT**

In my thesis are presented and analyzed two company's functions, those are purchasing and warehousing process. The smooth functioning of the production company depends on the well-organized purchase, of integration and communication with warehousing department. The purchasing department gives too much emphasis on the integration with finance department and department of research and development. Purchasing department has poor communication system with warehousing department, because of growing impact of information system. All necessary information of warehousing occupancy are not known to the purchasing department till loading the materials. The problem arises because of excess orders, which the warehousing department is not able to allocate rationally. For this reason, the procedure of correct storage is stopped. The company has also some problems with suppliers, with which it cooperates for a long time. Poor external communication can in worst case lead to production stoppages. To achieve better performance is

necessary to start monitoring the operations of all departments and to establish better level of communication. The big importance should be also given to a new integrated program, which would apply to both departments, so they can avoid unnecessary deviations. In order to avoid excessive time difference between ordering a materials and shipping, the company have to establish harsher penalties for exceeding delivery date.

## **KEYWORDS**

- purchasing process
- warehousing process
- communication between departments
- external communication

## KAZALO

1	UVOD .....	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA .....	1
1.2	CILJI NALOGE .....	2
1.3	PREDSTAVITEV PODJETJA .....	2
	Kratka zgodovina podjetja .....	2
	Vrednote podjetja .....	3
	Vizija in poslanstvo podjetja .....	3
1.4	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE .....	4
	Predpostavke .....	4
	Omejitve .....	4
1.5	METODE DELA .....	4
2	NABAVNA FUNKCIJA .....	5
2.1	OPREDELITEV NABAVNE FUNKCIJE .....	5
2.2	POVEZANOST Z DRUGIMI FUNKCIJAM .....	5
2.3	NALOGE NABAVNE FUNKCIJE .....	5
2.4	VIDIKI NABAVNE FUNKCIJE .....	6
3	FUNKCIJA SKLADIŠČENJA .....	7
3.1	VLOGA IN POMEN SKLADIŠČENJA .....	7
3.2	NALOGE SKLADIŠČENJA .....	8
4	POSNETEK NABAVNEGA IN SKLADIŠČNEGA STANJA .....	9
4.1	ANALIZA POSLOVANJA .....	9
4.2	PREDSTAVITEV NABAVNE FUNKCIJE .....	10
4.3	POSNETEK STANJA NABAVNEGA PROCESA .....	11
	Poslovne potrebe uporabnika .....	11
	Opredelitev specifikacijskih zahtev uporabnika .....	11
	Vrednotenje specifikacij/poslovnih potreb in vrednosti .....	13
	Ovrednotenje dobavitelja, pogajanja in izbor dobavitelja .....	13
	Naročilnica in pogodba .....	16
	Prejem blaga in preverjanje kakovosti .....	18
	Odstopanje in spremembe obsega .....	19
4.4	PREDSTAVITEV SKLADIŠČNE FUNKCIJE .....	20
	Dokumenti prevzemnega mesta .....	20
	Splošne zahteve .....	21
	Izvedba kontrolnih aktivnosti prevzema .....	22
	Izvedba fizičnega prevzema .....	23
	Raztovor vozila .....	25
	Razvrščanje materiala .....	26
	Pregled in popis razvrščenega materiala .....	28
	Količinski prevzem .....	28
	Nameščanje ID oznak .....	29
	Proces uskladiščenja materiala .....	30
	Vračila dobavitelju .....	30
	Hramba dokumentacije .....	30
4.5	KRITIČNA ANALIZA .....	31
5	PRENOVA POSLOVANJA .....	32
6	ZAKLJUČKI .....	34
6.1	OCENA UČINKOV .....	34
6.2	POGOJI ZA UVEDBO .....	35
6.3	MOŽNOSTI NADALJNJEGA RAZVOJA .....	36

7	LITERATURA IN VIRI.....	37
	PRILOGE .....	37
	KRATICE IN AKRONIMI .....	37

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Prikaz ponudbe, glede na vednost ponudbe .....	15
Slika 2: Prikaz kontrolnega lista za fizični prevzem materiala .....	23
Slika 3: Prikaz dovolilnice .....	24
Slika 4: Prikaz pravilno označene lesene palete .....	27
Slika 5 : Povezava nabavnega oddelka z ostalimi oddelki .....	32

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Vrednotenje specifikacij .....	13
--	----

# 1 UVOD

## 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Kot navaja Potočnik (2002) so podjetja v preteklosti zanemarjala pomen in dejavnost nabave. Niso se zavedala, da je od tega odvisno celotno poslovanje. Do danes je ta dejavnost pridobila na pomenu. Za velika podjetja, kot tudi za druge organizacije je nakup materiala in prodaja izdelkov ena izmed vsakdanjih aktivnosti. Veliko se jih ne zaveda dejstva, da je nabava ena izmed ključnih za poslovni uspeh podjetja, saj se nahaja na začetku verige in je od nje odvisno nadaljnje poslovanje. (Writing, 2016)

Nabavni oddelek je odgovoren, da podjetju zagotovi potreben material, ki mora biti ustrezne kakovosti, in da le-ta prispe v točno določenem roku. Načrtovanje in predvidevanje nabave sta ključna za bolj racionalno poslovanje nabave. Zavedati se je treba, da morajo oddelki med seboj sodelovati in načrte oziroma plane povezati v smiselno celoto. Drugače lahko na podlagi tega pride do neželenega odstopanja ali zamud. (Potočnik, 2002)

Vedno bolj se poudarja koncept "just in time", katere glavni cilj je pravočasnost nabave in vzdrževanje varnostnih zalog, saj se nobena gospodarska dejavnost ne more izogniti skladiščenju materiala. (Jakomin; Veselko, 2004) Tako skladiščenje ostaja pomemben proces v vsakem proizvodnem podjetju. Proces skladiščenja je potrebno prilagoditi na tak način, da bo najbolje ustrezal potrebam podjetja. Večje spremembe lahko prinese le dober informacijski sistem, ki vizualno nespremenjenim skladiščem omogoči lažji proces dela.

Čeprav se v teoriji velikokrat ne pojavlja povezanost med oddelkom nabave in skladiščenja, je temu potrebno posvetiti posebno pozornost. Podjetje mora poskrbeti, da se med oddelkoma vzpostavi odlična komunikacija. Problem nastane, kadar oddelek nabave za potrebe nabavljanja materiala sodeluje v največji meri z oddelkom proizvodnje oziroma z oddelkom, ki material neposredno naroča. Zaradi tega lahko pride do več možnih napak. Pride lahko do napačne ravni zaloge in posledično do zastoja v proizvodnji. Veliko pozornosti je potrebno nameniti premagovanju časovne razlike med prihodom in uporabo materiala. V diplomskem delu bo problem predstavljen v večjem podjetju.

V diplomskem delu bo predstavljen proces vhodne nabave in nadaljnega skladiščenja, ki je s teoretičnega in praktičnega vidika zahteven. Primer bo predstavljen na realnem multinacionalnem podjetju, ki ima svoje obrate povsod po svetu. Podjetje oziroma lastniki podjetja so zelo previdni pri razkrivanju podatkov, zato niso želeli, da bi bilo v diplomskem delu razkrito ime podjetja. Vsi dovoljeni uporabljeni podatki bodo realni.



## 1.2 CILJI NALOGE

Namen diplomskega dela je na podlagi literature in virov prikazati proces nabave in skladiščenja ter ga ovrednotiti na realnem podjetju s pomočjo internega gradiva.

Cilji diplomskega dela:

- teoretična predstavitev nabavnega in skladiščnega poslovanja,
- analiza in prikaz nabavne in skladiščne dejavnosti v podjetju,
- ovrednotenje problematike,
- podati kritično analizo obstoječega stanja,
- oblikovati in podati predloge za izboljšavo.

## 1.3 PREDSTAVITEV PODJETJA

### Kratka zgodovina podjetja

Podjetje, ki je locirano v Ljubljani, je bilo ustanovljeno po drugi svetovni vojni, leta 1946. Do danes je odprlo 4 proizvodne obrate v Sloveniji in ima skupno zaposlenih 3400 oseb. (Zgodovina, 2016)

Že leta 1965 je podjetje začelo z novimi vlaganji in s hitro rastjo. Začelo je naraščati število zaposlenih, hkrati se je dvigovala izobrazbena struktura. Leta 1992 je sledil zakon o lastninskem preoblikovanju podjetij, ki ga je podjetje sprejelo in leta 1994 postalo prva delniška družba. Že leta 1995 so s svojimi proizvodi vstopili na ameriški trg. Tri leta kasneje je podjetje ustanovilo razvojni laboratorij in hkrati odprlo nov proizvodni obrat. (Zgodovina, 2016)

V letu 2000 je podjetje dobilo ponovno veliko priložnost, saj so dobili registracijo za izdelek, ki je najbolje prodajani izdelek na ameriškem trgu. To je bil ključni dejavnik za nov razvojni center, hkrati so odprli poslovni center še v Makedoniji in Latviji. Že naslednje leto je podjetje kupilo večje podjetje v Romuniji. Sledil je prevzem še poljske družbe in tako so dobili velik delež na Poljskem. Glavni dosežek v tem letu je bil, da so ustanovili lastno družbo v Ameriki in postali glavni distributer za določen izdelek. Istega leta so odprli predstavništvo na Kitajskem. Pridobili so tudi certifikat ISO 14001. (Zgodovina, 2016)

Leta 2002 je podjetje postalo del poslovne skupine večjega podjetja. V letu 2003 je podjetje le še učvrstilo svoje poti v tujini in hkrati dobilo nekaj patentov. Istega leta se je uvrstilo na prvo mesto med slovenskimi podjetji, ki jih prehitelo po rasti in doseglo vodilno mesto po prodaji med primerljivimi podjetji v Srednji in Vzhodni Evropi. V letu

2004 odprejo še en poslovni obrat v osrednji Sloveniji in tako okrepijo lasne raziskave in razvoj. Dve leti kasneje so okrepili svoje razvojne centre in širili svoje proizvodnje. Istega leta v septembru je podjetje dobilo certifikat odličnosti OHSAS 18001 na področju varnosti in zdravja pri delu. Sledil je še projekt za varstvo osebnih podatkov – zanj so dobili nagrado za dobro prakso pri varovanju osebnih podatkov. Konec leta 2007 so začeli in končali projekte prestrukturiranja in optimiziranja procesov v določenih oddelkih. Pridobili so še en certifikat, in sicer Družini prijazno podjetje. (Zgodovina, 2016)

Od leta 2008 naprej je podjetje le še razvijalo svojo dejavnost, odprli so še nov center za kakovost in testiranje produktov. Ker podjetje veliko časa vlaga v znanje in skrb za izobraževanje, so osvojili priznanje TOP 10, hkrati pa še en certifikat, in sicer za odgovorno ravnanje Responsible care. Za svoje znamke je podjetje pridobilo nagrado Super brand. Z letom 2011 je podjetje začelo s prirejanjem znanstvenih konferenc, poleg tega so začeli sodelovati z različnimi fakultetami. Vse do danes je podjetje pridobilo veliko certifikatov, razširilo svoje proizvodnje ter deluje na več trgih po Evropi in svetu. (Zgodovina, 2016)

### **Vrednote podjetja**

Podjetje si prizadeva k ustvarjanju močne kulture, ki sloni na močnih vrednotah. S takšnim pristopom uresničujejo poslanstvo in vizijo, izbiro sodelavcev ter razvijanjem talenta. (O nas, 2016)

Ključne predpostavke za močno kulturo so:

- inovativnost,
- kakovost,
- sodelovanje,
- delovna uspešnost,
- pogum,
- integriteta. (O nas, 2016)

Z ustvarjanjem zapisanih vrednosti podjetje ustvarja stalno rast, razvoj družbe in zagotavlja konkurenčnost.

### **Vizija in poslanstvo podjetja**

Znanje in kakovost sta ključni za ustvarjanje vrednosti podjetja, hkrati pa stremi k trajni rasti. Razvoj, raziskave, proizvodnja lastnih izdelkov in nadaljnja prodaja na domačem in tujem trgu so ključne pri ustvarjanju vrednosti. Podjetje se trudi v ospredje postaviti ljudi ter izdelke narediti dostopnejše. Glavni vir uspešnosti je stalno usposabljanje

zaposlenih, ki pripomore k visoki stopnji inovativnosti in ustvarjalnosti. Podjetje, kot zaposleni stremijo k prispevanju za boljšo kakovost življenja ljudi. (O nas, 2016)

## 1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Uspešnosti podjetja ne merimo zgolj s pozitivnim poslovnim izidom, saj je veliko več kot to. Velik del uspešnosti podjetja predstavlja, da podjetje zna pravilno nabaviti potrebni material in da hkrati vodi nabavni načrt. Podjetje se lahko na eni strani sooči s primanjkovalcem materiala, spet drugič je dobavljenega materiala lahko preveč in so tako presežene kapacitete skladišča. Za odlično usklajevanje med oddelki je potrebno ogromno komunikacije. Na podlagi komunikacije se vzdržuje zadostna raven zaloge, saj previsoka raven zaloge prinaša višje stroške in višje stroške uskladiščenja oziroma čuvanja. Kadar se podjetje sooča s prenizko ravno zaloge, lahko pride v skrajni meri do zaustavitve proizvodnje in višjih stroškov z naslova zaustavitve proizvodnje. Nabavna služba mora poleg ohranjanja in izboljševanja svojega odnosa z dobavitelji poskrbeti za večjo organiziranost oziroma izboljšanje povezav med oddelki.

### Predpostavke

Uspešnost nabave ni zgolj odvisna od odnosa podjetja z dobavitelji in postavljenih pogojev v pogodbi. Za uspešno sodelovanje med oddelkoma je pomembna komunikacija. Le-ta je ključni element za vzdrževanje zadostne ravni zaloge materiala in hkrati ne prihaja do prenatrpanosti skladišča. V veliko pomoč podjetjem pride snovanje nabavnega načrta.

### Omejitve

V diplomskem delu se bomo osredotočili na dve dejavnosti, in sicer na dejavnost nabave in skladiščenja v realnem podjetju. Prva omejitev se nanaša na dejstvo, da podjetje ne želi razkriti svoje identitete, vendar so podali pisno soglasje, da se lahko pridobljeno interno gradivo uporabi. Podatke bomo poleg internega gradiva, pridobili s pomočjo zaposlenih v oddelku nabave in skladiščenja. Za izvedbo ankete nisem dobil soglasja zaposlenih oziroma le-ti niso želeli izpolnjevati ankete. Večina uporabljenih podatkov bo javno dostopnih, prav tako diplomsko delo ne bo razkrivalo poslovnih skrivnosti podjetja. Večina uporabljene strokovne literature je starejšega datuma.

## 1.5 METODE DELA

Diplomsko delo bo razdeljeno na teoretični in praktični del.

V teoretičnem delu bo v največji meri uporabljena opisna metoda, in sicer za predstavitev procesa nabave in skladiščenja. Uporabili bomo metodo združevanja oziroma kompilacije, s katero bodo povezana stališča in spoznanja avtorjev.

Pri praktičnem delu bomo najprej uporabili opisno metodo, s katero bo opredeljeno trenutno stanje v podjetju. Za opisovanje trenutnega stanja bomo uporabili tudi metodo združevanja oziroma kompilacije. Pri združevanju bomo uporabili nekatera diplomska in magistrska dela, ki se navezujejo na podobno obravnavo problema in opisa oddelka nabave in skladiščenja. Podatke za praktični del bomo poleg vseh ostalih omenjenih metod pridobili s strani zaposlenih, tako, da bomo za določene nejasnosti vprašali zaposlene na posameznem oddelku. Ta metoda bo pripomogla pri dopolnjevanju internega gradiva in pri iskanju ključnega problema. Za podrobnejši prikaz poslovanja v obeh oddelkih bomo uporabili orodje za risanje procesov Igrafix.

## **2 NABAVNA FUNKCIJA**

### **2.1 OPREDELITEV NABAVNE FUNKCIJE**

Nabavna funkcija je ena izmed pomembnejših funkcij v podjetju. Predstavlja neposredni stik z zunanjim okoljem, običajno vključuje proces nakupovanja, izbiro najboljšega dobavitelja, dogovor o najugodnejši temi, določitev plačilnih in dobavnih pogojev ter opredelitev potreb. Nabavo je najlažje opredeliti kot pridobivanje potrebnih dobrin in storitev, ki so potrebne za delovanje, izvajanje in vzdrževanje osnovnih ter hkrati pomožnih funkcij v podjetju. (A.J. van Weele, 1998)

### **2.2 POVEZANOST Z DRUGIMI FUNKCIJAM**

Nabavna funkcija je nekako povezana z vsemi ostalimi poslovnimi funkcijami v podjetju. Kot navaja Mihelčič (2004) je nabava najbolj povezana s prodajno, proizvodno in finančno funkcijo. Kadar podjetje učinkovito povezuje nabavno funkcijo z drugimi (pod)funkcijami, to lahko posredno vpliva na večjo gospodarnost pri dobavljanju. Prav tako lahko uravnotežimo oziroma zmanjšamo stroške nabave materialov. (Mihelčič, 2004)

### **2.3 NALOGE NABAVNE FUNKCIJE**

Podjetja opravljajo nabavne naloge z izvajanjem med seboj povezanih opravil, s katerimi želijo zagotoviti:

- stalno proučevanje tržnih razmer glede na ponudbo delovnih predmetov in storitev,

- trajno, predvsem pa pravočasno oskrbovanje podjetja z delovnimi predmeti in storitvami,
- vzpostavljanje korektnih oziroma močnih in dolgoročnih poslovnih odnosov z dobavitelji,
- doseganje najugodnejših nabavnih pogojev/cen,
- zniževanje stroškov na enoto nabavljenega materiala,
- vzdrževanje najprimernejše ravni zaloge materiala.

Zaposleni v nabavi morajo znati odgovoriti na temeljna vprašanja, ki so povezana s celotno nabavno funkcijo, in sicer:

- raziskava nabavnega trga,
- izbira pravih dobaviteljev,
- priprava in izdelava načrta nabave,
- predhodna dela, kot so: iskanje ponudb, analiziranje ponudb itd.,
- naročanje,
- prevzemanje delovnih predmetov,
- poslovno dogovarjanje, sklepanje pogodbe,
- kontrola pri prevzemu dobavljenega materiala,
- skladiščenje materiala,
- razvid materiala,
- kontroliranje in analiziranje nabavnega poslovanja v celoti. (Mihelčič, 2004)

## 2.4 VIDIKI NABAVNE FUNKCIJE

V naslednjem koraku bodo predstavljeni in opisani nekateri pomembnejši vidiki modela nabavnega procesa.

- Pristop z vidika procesa

Vprašanja, ki so povezana z nabavno funkcijo, se obravnavajo s stališča procesa. Med stopnjami v nabavnem procesu obstaja tesna povezava, zato je od kakovosti prejšnje stopnje odvisna kakovost rezultatov nadaljnjih stopenj. Pomanjkljivost ene izmed prejšnjih stopenj povzroči težave pri vseh naslednjih stopnjah. (Wheele, 1998)

- Prehod med stopnjami

Pri modelu nabavnega procesa mora biti rezultat vsake stopnje jasno določen. Le takrat je možno povsem obvladovati nabavna opravila. Priporočeno je, da se po koncu vsake stopnje pripravi poročilo oziroma dokument, ki ga formalno potrdijo, preden preidejo na naslednjo stopnjo. (Wheele, 1998)

- Določitev odgovornosti

Nabava je opredeljena kot medfunkcijska odgovornost, saj nabavni proces ni omejen le na nabavni oddelek, ampak so od njega odvisni tudi drugi procesi in oddelki. Vključevanje več oddelkov v ta proces zahteva odlično komunikacijo, sporazumevanje in sodelovanje med njimi. Zato je potrebno, da so določene odgovornosti in pristojnosti vsakega oddelka in vsake stopnje posebej. (Wheele, 1998)

- Povezovanje različnih spretnosti, vrst znanja in strokovnega znanja

Prve tri stopnje v nabavi so imenovane začetna oziroma taktična nabavna funkcija in so predvsem tehnično-komercialne narave. Preostale tri stopnje so znane kot funkcije naročanja in jih uvrščamo v tehnično-administrativne narave. Problem predstavlja povezovanje različnih vrst znanj, spretnosti in strokovnosti. Da bi bilo vedno manj takšnih težav, je pomembno, da podjetje čim bolj teži k specializaciji nabavne funkcije in k čim tesnejšemu medfunkcijskemu sodelovanju med različnimi oddelki oziroma dejavnostmi. (Wheele, 1998)

## **3 FUNKCIJA SKLADIŠČENJA**

### **3.1 VLOGA IN POMEN SKLADIŠČENJA**

Skladiščenje, kot ena izmed funkcij v podjetju, je ena izmed pomembnejših področij poslovanja vsakega podjetja. Dobro organizirano skladiščno poslovanje predstavlja pogoje za nemoteno in pravočasno oskrbovanje številnih drugih funkcij v podjetju. (Potočnik, 2002)

Obstaja več razlogov za skladiščenje materiala. Potreba po skladiščenju materiala v podjetju nastane predvsem zaradi štirih razlogov, in sicer zaradi:

- neskladnosti med časom nabave in časom porabe,
- oddaljenostjo med krajem proizvodnje materiala in krajem porabe materiala,
- različnih komercialnih in finančnih pogojev poslovanje ter
- varnost oskrbe.

Kadar se govori o skladišču, je skladišče označeno kot prostor, kjer so shranjene različne vrste materiala, blaga ali polizdelkov. Prostor zajema vse naprave, ki omogočajo sprejemanje, čuvanje/skladiščenje in izdajanje blaga. Skladišče zajema tudi manipulacijski prostor, prostor za vodstvo skladišča, pripravo skladiščnih opravil

in evidenc ter celotno skladiščno opremo (vse od navadnih polic do avtomatiziranih naprav). (Potočnik, 2002)

### 3.2 NALOGE SKLADIŠČENJA

Obseg skladiščnega poslovanja zajema obseg vseh dejavnosti, ki se nanašajo na prevzem, skladiščenje in izdajo materiala. Glavna naloga skladiščenja je ohranitev vrednosti materiala pri minimalnih celotnih stroških skladiščenja. Ti stroški zajemajo stroške lokacije skladišča, njegove organizacije in vse stroške izvajanja skladiščnih funkcij. (Potočnik, 2002)

Kot navaja Potočnik (2002) je namen skladiščenja zagotavljanje oskrbe vseh notranjih porabnikov z materialom, ki ga potrebujejo. Količina potrebnega materiala se v časovnem obdobju zelo spreminja. Poraba materiala ima v določenem času pogosto tendenco porabe, in sicer se kaže na naslednje načine:

- poraba je enakomerna in se v času ne spreminja,
- poraba enakomerno narašča oziroma pada,
- sezonska poraba (sezonska nihanja),
- poraba, ki je povezana z življenjskim ciklom izdelka, ter
- poraba je neenakomerna in naključna. (Potočnik, 2002)

Podjetje najlažje uravnava nivo zaloge, kadar je poraba zaloge enakomerna. Pri takšnem gibanju zaloge lahko nabavo in porabo popolnoma uskladimo. Večja, kot so nihanja v porabi materiala, težje določljiva, je višina zaloge. (Potočnik, 2002)

Kadar govorimo o proizvodnem podjetju, ločimo skladišča na tri skupine, ki se razlikujejo glede na vrste izdelkov:

- Skladišče surovin, materiala, sestavnih delov, goriv, embalaže idr.: glavna naloga tovrstnega tipa skladišča je, da pravočasno in v zadostni količini nabavi potrebno količino materiala v sodelovanju z nabavno službo.
- Skladišče polizdelkov v različnih proizvodnih fazah: polizdelki so lahko lastni ali nabavljeni. Takšna skladišča so za različne primere, kot so sušenje lesa, staranje žganih pijač itd.
- Skladišča končnih izdelkov, polizdelkov in sestavnih delov, namenjenih prodaji: takšno skladišče ima več različnih funkcij, in sicer varnostno, izravnalno, oskrbovalno ter v nekaterih primerih tudi špekulativno. (Potočnik, 2002)

## 4 POSNETEK NABAVNEGA IN SKLADIŠČNEGA STANJA

V prvem koraku bo predstavljena analiza poslovanja. V nadaljevanju bo predstavljeno obstoječe stanje nabavnega poslovanja nato še skladiščenja v izbranem podjetju. Posnetek obstoječega stanja temelji na internem gradivu in na podlagi kratkih pogovorov z zaposlenimi z oddelka nabave in skladišča. Pri analizi poslovanja, vključno z opisanimi procesoma, bo podana kritična analiza poslovanja in prenova poslovanja.

### 4.1 ANALIZA POSLOVANJA

Analiza podjetja oziroma nabavnega in skladiščnega oddelka je potekala z opazovanjem sedanjega oziroma trenutnega stanja. Pri analizi poslovanja mi je pomagalo to, da so mi pri trenutni analizi pomagali sodelavci, ki že več let opravljajo delo bodisi v nabavi bodisi v skladišču. V pomoč mi je bilo tudi interno gradivo in letno poročilo.

Glavna tveganja podjetja so naslednja:

- Tečajna tveganja

Podjetje je zaradi multinacionalnosti izpostavljeno valutnemu tveganju. Predvsem je tveganje povezano z gibanjem ameriškega dolarja in gibanja nekaterih valut na lokalnih trgih. Zaradi tega je podjetje izdelalo strategijo, s katero se zavarujejo pred vplivi sprememb tečaja. (Letno poročilo, 2015)

- Tveganja cen surovin in sestavin

Izpostavljenost tveganju sprememb tako cene kot surovine, je podjetje izpostavljeno v srednjem obsegu. Podjetje se zavaruje z eventualnimi opcijskimi nakupi. V dodatno pomoč izogibanju tveganja predstavlja vertikalna integracija poslovanja, s katero si zagotovijo surovine z lastnimi obrati.

- Plačilna tveganja

V sklop plačilnih tveganj so zajeti kupci, ki zaradi različnih razlogov ne bi bili sposobni poplačati svoje obveznosti skladno s pogodbenimi dogovori. Podjetje v ta namen pregleduje bonitete kupcev, oceni vse pretekle izkušnje poslovanja z določenim kupcem ter njihove finančne in druge kazalnike. Na podlagi vseh dejavnikov je določena največja dovoljenja izpostavljenost za določene kupce. (Letno poročilo, 2015)



Zaradi zahtev trga se je visoka rast proizvodnje nadaljevala. Posledično se je povečala tudi vrednost direktne nabave, hkrati se je kopičila tudi zaloga. Zaloga se je glede na preteklo leto povišala za 15,2 %, kar je v veliki meri vplivalo na prenatrpanost skladišča ter na neoptimalno razporeditev presežnih zalog. Na drugi strani podjetje ni znalo pravilno napovedati materiala, ki ga nujno potrebujejo, zato so si morali v letu 2015 večkrat pomagati z alokacijskim procesom. Na ta način so si zagotovili minimalni nivo oskrbe trgov in preprečili stanje zaustavitve proizvodnje, kadar potrebnega materiala ni bilo na zalogi. (Letno poročilo, 2015)

Zaposleni so izpostavili naslednje pomanjkljivosti:

- slabo komuniciranje med oddelkoma nabave in skladiščenja,
- pri prejemu nabavljenega materiala je preveliko število postopkov do dokončnega uskladiščenja,
- zaradi zamud določenih pošiljk material pride do prostorne stiske v skladiščnem oddelku,
- preveliko zaupanje v stalne dobavitelje. (Letno poročilo, 2015)

V prilogi je dodan proces poslovanja, ki je pokazal kompleksnost nabave in veliko odobritev. S procesa je razvidno tudi dejstvo, ki so ga izpostavili zaposleni, da oddelek nabave v začetni fazi nabavljanja ne sodeluje z oddelkom skladiščenja. Do sodelovanja pride šele, ko je potrebno dobavljeni material raztovoriti. (Letno poročilo, 2015)

Podjetje sledi svoji politiki, kar je visoka stopnja inovativnosti in kakovosti, rasti ter nenehno izboljševanje produktivnosti.

## 4.2 PREDSTAVITEV NABAVNE FUNKCIJE

Nabavna funkcija v podjetju ima linijsko organizacijsko strukturo. Razdeljena je na pet oddelkov in ima 40 zaposlenih.

Predstavljena bo posredna (direktna) nabava, ki je nabava direktno za proizvodnjo. Tu je vključena nabava API-jev (aktivne učinkovine) in pomožnih surovin. Odgovornost oddelka Posredna nabava na splošno vključuje dejavnosti, kot so:

- podpora notranjim uporabnikom pri opredelitvi poslovnih potreb,
- oblikovanje nabavne strategije,
- opredelitev meril za izbiro dobaviteljev,
- določitev potencialnih dobaviteljev,
- pogajanje o zadevnih pogodbah,
- podpora operativnemu postopku naročanja vlaga in storitev.

V splošne dejavnosti ni vključeno izstavljanje računov in plačilni postopek dobavitelja.

Direktor posredne nabave ima to odgovornost, da je v celoti odgovoren za izvajanje in spoštovanje splošnih postopkov ter mora nuditi podporo nosilcem linijskih funkcij pri izvajanju zgornjih postopkov. Če jih ne upošteva, je potrebno obvestiti vodstvo, ki po potrebi začne z nadaljnjimi postopki.

### **4.3 POSNETEK STANJA NABAVNEGA PROCESA**

V postopku nabavnega procesa v podjetju sodelujejo različne skupine ljudi, in sicer naročnik, nabavnik, vodja nabavne kategorije, prejemnik, finančni računovodski analitik in BPA analitik. Nabava poteka skozi različne točke, ki so predstavljene spodaj. Slednje so izražene kot splošne odgovornosti nabave. Vsakršno odstopanje od zapisanih vlog in odgovornosti je potrebno ustrezno opazovati in po potrebi uvesti ustrezen nadzor.

#### **Poslovne potrebe uporabnika**

Prvi korak se začne s pregledom poslovne potrebe, ki zajema:

- nujnost zahtevanega materiala,
- dokumentirano specifikacijo uporabniških zahtev,
- odločitev narediti ali kupiti,
- možnost zamenjave,
- izbira obstoječega ali potreba po novem dobavitelju. (Splošni postopek nabave Slovenija, 2016)

#### **Opredelitev specifikacijskih zahtev uporabnika**

Začne se s poslovno potrebo, kjer podjetje opredeli svoje zahteve za nakup materiala z nabavnim zahtevkom. Ta se po navadi samodejno kreira v okviru MRP-sistema. Poslovna potreba pride z različnih oddelkov proizvodnje. Ker govorimo o nabavi predvsem tehničnega blaga, so potrebne podrobne informacije o uporabniških zahtevah (URS). Vsakič, ko je pri pripravi omenjenih zahtev prisoten tudi nabavni oddelek, mora le-ta na zahtevo oddelka, ki naroča material, podpisati pogodbo o zaupnosti podatkov. Šele po podpisu se razkrijejo notranje informacije oddelka, ki imajo oznake "zaupno" ali "poslovno občutljivo". Vsaka zunanja specifikacija mora biti odobrena z obeh vpletenih strani.

Nabavni oddelek in oddelek, ki naroča material, skupaj določita najprimernejšo strategijo za nabavo materiala.

V podjetju se uporabljata dva različna zahtevka za nabavo blaga, in sicer nabavni zahtevki za odpoklic, in nabavni zahtevki za enkratno dobavo blaga/Ad-hoc nabavni zahtevki. (Posredna nabava – splošni postopek, 2014)

Nabavni zahtevki za odpoklic je kreiran na podlagi že določenega kataloga ali v pogodbi, ki se imenuje Okvirna pogodba. V pogodbi so določeni pogoji poslovanja ter predhodno določene cene materiala. Pri ponovnem odpoklicu nabavni oddelek ni nujno vključen, saj so sodelovali že pri določenih poslih. Takrat so bili že zapisani splošni pogoji, prav tako je pri tem sodeloval oddelek za pravne zadeve, s čimer so bile zagotovljene ustrezne prakse na operativni ravni. Oddelek za pravne zadeve pomaga, da se znižajo tveganja za neskladnosti delovnega naloga. Podjetje je odgovorno, da v zvezi s katalogom, delovnim nalogom ali tovrstnimi naročili na odpoklic, vsako leto pregleda postopke, s čimer zagotovi, da so pogoji (npr. cena) skladna z opredeljenimi pogoji v pogodbi. (Posredna nabava – splošni postopek, 2014)

Ad-hoc nabavni zahtevki je kreiran takrat, kadar za izpolnitev zahteve proizvodnje ni mogoče uporabiti zahtevka na odpoklic. Kadar se kreira odpoklic, kjer mora zahtevki vsebovati nevtralne opise materiala, saj se tako prepreči navzkrižje interesov. Opis mora biti sam po sebi dovolj natančen in jasen, da se preprečijo nesporazumi. (Posredna nabava – splošni postopek, 2014)

Proizvodnji oddelek pripravi nabavni zahtevki, ki vsebuje:

- ime naročnika,
- računovodske podatke (npr. stroškovno mesto),
- opis materiala (tehnične specifikacije),
- NCC kodo,
- količino in kvaliteto,
- datum dobave,
- naslov dobave,
- informacije o dobavitelju (neobvezno polje).

Kadar je material na zalogi, se zahtevki avtomatično pretvori v naročilnico ali odpoklic. V primeru, da ni zaloge, je potrebna investicija ter sklic na zahtevki za celovito odobritev oziroma sklic za odobritev stroškov (CAR). Vsi zahtevki so vneseni v nabavni sistem, kjer jih nabavni oddelek pregleda in odobri. Vse podatke o nabavni košarici je potrebno preveriti, če so skladni. (Posredna nabava – splošni postopek, 2014)

Zagotoviti je potrebno:

- celovitost in točnost informacij (npr. izbira kategorija NNC),

- ustreznost izdatka (stroškov) glede na celotno politiko nabave in postopkov (npr. ali so bili upoštevani postopki zbiranja konkurenčnih ponudb, odločitev o najboljšem dobavitelju, možnosti menjave idr.),
- skladnost s pogoji pogodbe (npr. glede cene, količine, pogoji plačila).

Kadar vse zahteve niso izpolnjene, mora nabavna služba zavrniti nabavni zahtevek. Vsi nabavni zahtevki, ki izpolnjujejo zahteve, so odobreni s pooblastili lokalne ravni (MAL). V primeru, da gre za dobavo z omejenim dostopom, je potrebna posebna odobritev s strani dodatnega potrjevalca.

### Vrednotenje specifikacij/poslovnih potreb in vrednosti

Podjetje ima za različne izdatke določene različne odgovorne osebe in različne zahtevane ukrepe. Kot je razvidno s Tabele 1, so pri različnem izdatku odgovorne različne osebe, nujno je, da odgovorna oseba preveri, če je zahtevek skladen z lokalnimi smernicami o nabavi/splošnim postopkom. Tako se prepreči zloraba sredstev in dodatni ukrepi niso potrebni. Podjetje je določilo, da ima v vseh primerih, kadar posel oziroma vrednost presega 10000 €, potrebujejo vsaj dve pisni in primerljivi ponudbi, pridobljeni s strani različnih dobaviteljev. Kadar je vrednost višja od 50000 €, je potrebno pridobiti vsaj tri ponudbe. (Posredna nabava – splošni postopek, 2014)

Vrednost	Odgovoren	Zahtevan ukrep
<1000 €	"Naročnik"	Nabavni zahtevek mora vsebovati kakovostne podatke o zahtevanem materialu.
1000–10000 €	"Naročnik"/"Nabavnik"	Potrebna je ena pisna ponudba.
10000–50000 €	"Nabavnik"	Potrebni sta dve pisni in primerljivi ponudbi.
>50000 €	"Vodja nabavne kategorije"	Potrebne so tri pisne in primerljive ponudbe, pridobljene zahtevkom za ponudbo (RFP), za informacije (RFI) ali ceno (RFQ).

*Tabela 1: Vrednotenje specifikacij*  
(Vir 1: Posredna nabava – splošni postopek, 2014)

### Ovrednotenje dobavitelja, pogajanja in izbor dobavitelja

Postopek, kadar pogodba za pokrivanje poslovne potrebe ni sklenjena z obstoječim dobaviteljem, poteka drugače. V tem primeru je treba izvesti konkurenčni postopek za oddajo ponudb, po kateri se izbere najboljši dobavitelj za manjkajoči material.

Podjetje uporablja svojo metodologijo izbire konkurenčnih dobaviteljev, in sicer oddaja ponudb poteka preko orodja za e-nabavo.

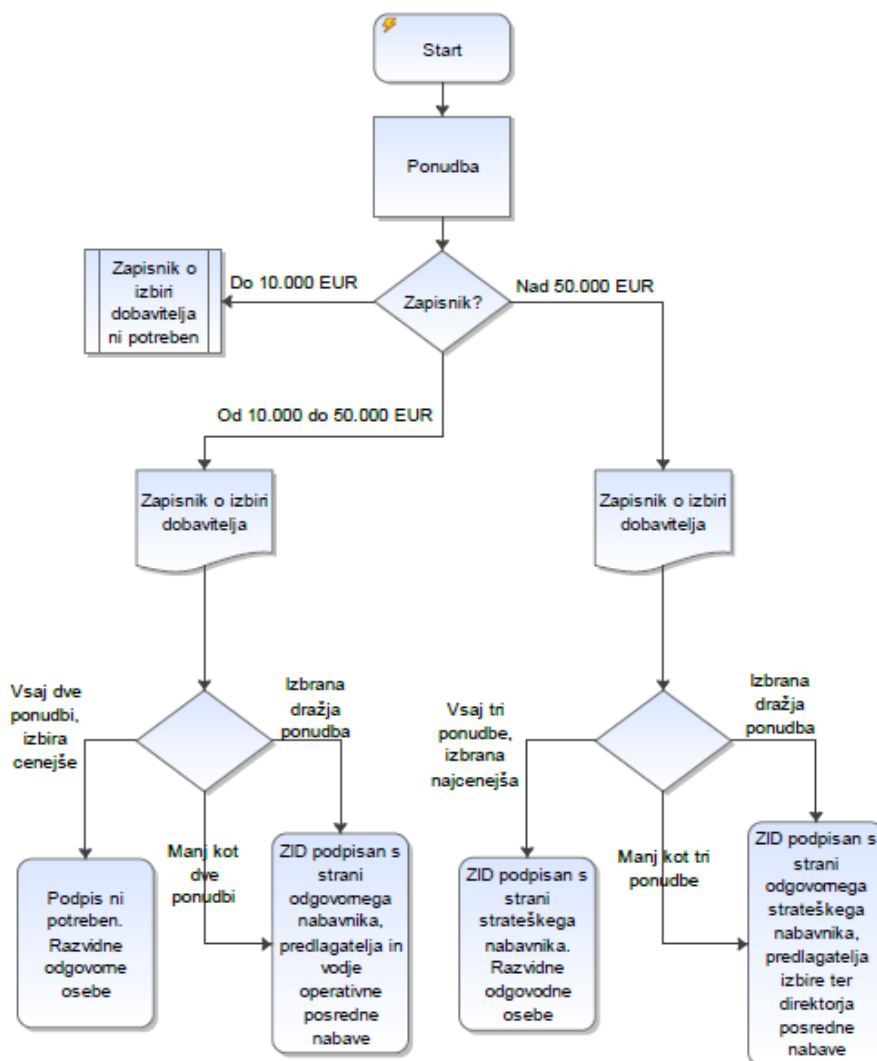
Preden se podjetje odloči za izbranega dobavitelja opravi oceno tveganja oziroma naredi skrbni pregled poslovanja. To pomeni, da pri vseh potencialno novih dobaviteljih, ki presegajo določen prag sodelovanja v nabavi, je potrebno izvesti skrben pregled poslovanja. S tem skušajo zagotoviti, da izpolnjujejo zahteve in standarde, ki jih je določilo podjetje, hkrati se preveri, da podjetje ne sprejme nepotrebne tveganja. (Splošni postopek nabave Slovenija, 2016)

V takšno analizo morajo biti vključeni različni elementi, kot so:

- finančna uspešnost,
- neprekinjenost poslovanja,
- upoštevanje zakonov in predpisov (prav tako kot zahteve za ocenjevanje kakovosti),
- skladnost s standardi podjetja (vključujoč kodeks ravnanja z dobavitelji in pravice zaposlenih, varstvo živali, zdravje, varnost in okolje, preprečevanje korupcije, pravična konkurenca in zaupnost podatkov),
- ocena dobaviteljevega pristopa k pogojem poslovanja ali pogodbe (vključujoča klavzula o odgovornosti in odškodninska klavzula). (Splošni postopek nabave Slovenija, 2016)

Ko pride do vrednotenja ponudb in končne izbire dobavitelja, morata oddelek, ki naroča material (proizvodnja), in nabavni oddelek vse prejete ponudbe ovrednotiti na podlagi dogovorjenih izbranih meril za dobavitelje. Preden se vzpostavi stik s potencialnim dobaviteljem, je potrebno določiti pogajalsko strategijo. Obstajajo primeri, ko ugotovijo morebitno tveganje pri odgovorni nabavi. Takrat je treba rezultate ocene tveganja vključiti v oceno ponudbe, ki jo pripravi strokovna skupina za odgovorno nabavo. Odgovorna nabava (RP) je sestavljena iz vodje in ustreznih strokovnjakov. Kot drugo se lahko pojavi neskladje med specifikacijo in ceno. Ko pride do takšnega neskladja, morata te spremembe obravnavati tako naročnik (ter vsi potrebni deležniki), kot tudi nabavni oddelek/nabavni vodja. Kadar pride do odstopanja in dobavitelj ni zmožen bodisi izpolniti vseh zahtev v celoti bodisi ponuditi alternativno blago, mora podjetje takšno pomanjkljivost oziroma slabost pretehtati in jo finančno preračunati, v primeru, da je to mogoče. Največkrat se ponujeni ceni doda kot kazen, da se lahko zagotovi primerljivost med različnimi ponudbami potencialnih dobaviteljev. Vse pridobljene rezultate morajo zaposleni dokumentirati v dveh dokumentih, in sicer v povabilu k oddaji ponudb in v sklepu o sklenitvi pogodbe. V prvem dokumentu se opišejo tudi razlogi za izbiro dobavitelja, oba dokumenta morata biti dokumentirana v deljenemu sistemskem okolju, npr. v CLM, SRM, SAP idr. (Posredna nabava – splošni postopek, 2014)

Na Sliki 1 je prikazan proces ponudbe, ki je odvisen od vrednosti ponudbe.



Slika 1: Prikaz ponudbe, glede na vrednost ponudbe  
(Vir 2: lasten in interno gradivo nabava)

Najbolj značilna merila, ki si jih je podjetje postavilo pri ocenjevanju dobaviteljev, so: cena, kakovost, datum dobave, skladnost z regulativami in standardi podjetja, analiza skrbnega pregleda poslovanja, ki vključuje tudi revizijo kakovosti.

Preden se sklene pogodba, se pred koncem vrednotenja vseh ponudb začne pogajanje. Predmet pogajanja zajema ceno, etične standarde in pogoje, ki morajo zagotavljati maksimalno stroškovno učinkovitost in hkrati doseganje zmanjšanih skupnih stroškov. Kadar se podjetje odloči za dobavitelja, ki ni nujno najugodnejši, je potrebno utemeljiti in jasno dokumentirati odločitev. Vsi ostali potencialni dobavitelji, ki niso bili izbrani, se obvestijo zaradi zagotavljanja dobre poslovne prakse.

## Naročilnica in pogodba

### 1. Naročilnica

Nabava se lahko izvede na podlagi naročilnice, brez potrebne formalne pisne pogodbe. V takšnem primeru velja, da je naročilnica enakovredna pogodbi. Naročilnica se uporabi v primeru, kadar se z njo zmanjša tveganje, kot pri uporabi pogodbe. Vodja nabave mora zagotoviti, da imajo vse naročilnice standardne pogoje poslovanja, katerih elemente je predhodno odobrila pravna služba. (Splošni postopek nabave Slovenija, 2016)

Za vsako nabavo materiala je treba priložiti pisno naročilnico, ki mora biti usklajena z nabavnim zahtevkom. Primer, kadar naročilnica ne vsebuje pravilnega sklica na nabavnem zahtevku, mora nabavni oddelek oziroma nabavni vodja vsak mesec navesti na poseben seznam in jih skrbno pregledati. Kadar dobavitelj želi spremeniti plačilne pogoje, je treba pred veljavnostjo dobiti potrditev in odobritev s strani direktorja posredne nabave in direktorja financ ali upravnega odbora. Če je pogodba že sklenjena, jo je treba priložiti k naročilnici, lahko se na naročilnici navede sklic na pogodbo. Vsako naročilnico je treba skrbno pregledati, da ne pride do večjih napak. Za preverbo ali so naročilnice pravilno izpolnjene in v skladu s pogodbenimi pogoji skrbi nabavni oddelek in/ali vodja nabavnega oddelka.

Naročilnica ima posebno obliko, vendar mora biti v pisni obliki. Vsaka naročilnica je oštevilčena z zaporedno številko, saj ima podjetje določen nabavni sistem tako, da se avtomatično oštevilčijo naročilnice. Dobavitelj mora poskrbeti, da je številka navedena na vseh potrebnih dokumentih. (Posredna nabava – splošni postopek, 2014)

Poleg tega mora naročilnice vsebovati še naslednje obvezne podatke:

- datum,
- informacije o dobavitelju,
- opis in količino,
- ceno in valuto,
- predviden dobavni rok,
- naslov dobavitelja,
- naslov dobave,
- navodila za dobavo,
- ime nabavnika. (Posredna nabava – splošni postopek, 2014)

Sledi odobritev naročilnice, kjer se določijo vsi mejniki poteka plačila, odobrijo se vsa predplačila, ki so v skladu s plačilno politiko dobavitelja. Časovnica izvedbe plačila mora biti opredeljena za zneske, ki so višji od 10000 €. V tem koraku se preveri plačilna sposobnost dobavitelja oziroma se pridobi ustrezno zavarovanje (bančna

garancija). Naročilnica se po navadi pošlje po e-pošti, elektronski izmenjavi ali po telefaksu. (Splošni postopek nabave Slovenija, 2016)

Zgodi se, da že pri odobreni naročilnici pride do sprememb. Takrat je potrebno popravke odobriti s strani prvotnih odobriteljev, ki ravnajo skladno s pogoji poslovanja, ravnmi pooblastil in finančnimi pooblastili krovnega podjetja. Vsaka sprememba, ki je bila navedena, se preveri z že veljavno pogodbo, vse odkrite razlike ali napake je treba pravočasno odpraviti. Kadar so odstopanja velika, so za popravke pristojni zaposleni v oddelku za pravne zadeve, nabavo in računovodstvo.

V skrajnem primeru lahko pride do preklica naročilnice, oddelek, ki je naročil material mora skupaj z nabavnim oddelkom ali vodjo nabavnega oddelka navesti vse razloge, ki so bili razlog za preklic pogodbe. Navesti je treba tudi posledice preklica naročilnice in o vsem obvestiti dobavitelja. V pomoč pri preklicu lahko sodeluje tudi oddelek za pravne zadeve.

Nabavni oddelek mesečno pregleda seznam vseh naročil, ki so ostala odprta in v skladu z določbami podjetja, ukrepa v skladu z internimi navodili o postopkih v posredni nabavi. Po potrebi sprejmejo skrajne ukrepe in zaključijo naročilnico.

Ko podjetje prejme ves dobavljeni material in kadar ni nadaljnje potrebe po materialu, se naročilnica zaključi za nadaljnje prejeme. Vse to poteka v skladu z delovnimi navodili za posredno nabavo.

## 2. Pogodba

Podjetje ima svoje predloge pogodb, ki si jih želi uporabljati v tolikšni meri, kolikor je možno. Pogodbo delijo na dva dela, in sicer na predloge standardnih pogodb in na nestandardne pogodbe.

Vsako predlogo standardnih pogodb pregleda in odobri oddelek za pravne zadeve, kadar to ni možno, to v imenu pravne službe stori zunanji odvetnik ali odvetniška pisarna. Vsako spremembo pogodbe, ki prinaša finančne in računovodske posledice, mora pregledati oddelek za finance. Pregled se izvaja na naključnih vzorcih z razlogom zagotavljanja, da so pogodbe sestavljene v skladu s pravno odobrenimi predlogi.

Kadar predlogi odstopajo od standardnih predlog, je treba sestaviti predlogo za nestandardne pogodbe. Nujno je, da takšno pogodbo pregleda oddelek za pravne zadeve (ali kot v zgodnjem primeru zunanji odvetnik ali odvetniška pisarna), preden se sklene sporazum. Celotni postopek mora biti v skladu s postopkom upravljanja pogodb in v skladu z oddelkom za finance.



Pogodba z izbranim dobaviteljem obstaja le takrat, kadar se obe strani dogovorita o vseh točkah in vsebini predvidene dobave (vključujoč datum dobave, način plačila oziroma drugih nadomestil). Podjetje zahteva, da so vse pogodbe potrjene v pisni obliki, vse druge različice (ustne pogodbe) v podjetju niso dovoljene.

Na splošno podjetje loči tri vrste pogodb. Mednje uvrščamo:

- Naročilnice, ki jih odobri dobavitelj

Naročilnica za material, ki jo bodisi izda ena ali druga stran in nato potrdi bodisi ena ali druga stran, predstavlja pogodbo. Podjetju za najpogostejše in običajne poslovne transakcije zadostuje zgolj naročilnica. Vse dodatne pogodbe v tem primeru niso potrebne. Naročilnice v skladu z zahtevami podjetja pregleda oddelek za pravne zadeve, s čimer se zagotovi skladnost naročilnice, delovnega naloga ali zahtevka na odpoklic (s priloženimi splošnimi pogoji poslovanja).

(Posredna nabava – splošni postopek, 2014)

- Okvirne pogodbe

Okvirna pogodba se sestavi in sklene, kadar se podjetje in dobavitelj želita dogovoriti o osnovnih/drugačnih pogojih, le-ti so drugačni od pogojev, zapisanih v Splošnih pogojih poslovanja. Na novo določeni pogoji veljajo za vse naročilnice, s katerimi je sklenjena okvirna pogodba. Takšne pogodbe se sklenejo s strateškimi in prednostnimi dobavitelji, prav tako z drugimi dobavitelji, s katerimi podjetje pogosto sodeluje pri nabavi materiala. (Posredna nabava – splošni postopek, 2014)

- Enkratne pogodbe

Poleg zgornjih dveh se le izjemoma sestavijo tudi enkratne pogodbe. Vsebuje naročilnico, ki je izdana zaradi izdaje računa. Kadar pride do takšnega tipa pogodbe, priporočila opravi oddelek za nabavo in oddelek za pravne zadeve.

(Posredna nabava – splošni postopek, 2014)

## **Prejem blaga in preverjanje kakovosti**

### **1. Prejem blaga**

Podjetje vrši svoj prejem materiala v sistemu SAP/SRM. Sistem je konfiguriran tako, da je dovoljeno prevzeti le tisti material, ki ima veljavno naročilnico. Vsaka prevzemnica mora vsebovati spodnje podatke:

- številka naročilnice,

- dobavitelj,
- opis blaga,
- količina,
- datum dobave,
- podpis oseb, ki prevzamejo blago. (Posredna nabava – splošni postopek, 2014)

Po fizičnem prevzemu materiala se vse takoj vnese v sistem, kjer se preveri in potrdi količina in kakovost nabavljenega materiala. Prevzeto blago v skladu z dogovorjenimi standardi potrdi zaposleni z nabavnega oddelka. Dodatno dokazilo v tem primeru ni potrebno, razen v primeru nekaterih zakonskih in regulativnih notranjih politik družbe.

Kdaj in kako se blago prevzame, je določeno z lokalnimi postopki/splošnimi postopki. Podjetje želi zagotoviti, da se material prevzame čim prej oziroma da se na prevzem materiala ne čaka dlje časa. Mesečno se pregledajo poročila o odprtih naročilnicah (naročilnice, ki dalj časa čakajo na prevzem blaga). Za takšne naročilnice je potrebno določiti nadaljnje aktivnosti.

## 2. Nadzor kakovosti

Nadzor kakovosti se opravi, kadar so v pogodbi določene posebne zahteve za nadzor kakovosti. Material se skrbno pregleda, kadar so ugotovljene poškodbe ali je material neustrezne kakovosti, naročnik materiala (oddelek, ki material naroča) pripravi ustrezen obrazec za zavrnitev blaga. Obrazec nato pošlje v nabavni oddelek. Potrebno je paziti, da se ne prekorači določen poseben rok, v katerem je potrebno dobavitelja obvestiti o vseh opaženih napakah. Vsaka pogodba posebej določa število dni, v katerem je treba sporočiti dobavitelju o napakah. (Posredna nabava – splošni postopek, 2014)

Vse reklamacije oceni in ovrednoti vodja nabavnega oddelka, nato vse to sporoči dobavitelju in se z njim pogovori. Po koncu vsega bodisi potrdi bodisi zavrne vse trditve, zapisane v reklamaciji. Ko je reklamacija potrjena s strani vodje nabavnega oddelka in dobavitelja, je material, ki ni ustrezal kriterijem, vrnjen dobavitelju. V določenih primerih je v pogodbah zapisano, da se takšen material lahko uniči. (Posredna nabava – splošni postopek, 2014)

### **Odstopanje in spremembe obsega**

Podjetje ima za vsako pogodbo določeno dovoljeno odstopanje, takrat se lahko potrdi prevzem materiala, ne da bi se pri tem morala spremeniti naročilnica. V primeru, da je odstopanje večje od dovoljenega, ima naročnik oddelka, ki naroča, pravico, da takšen material zavrne ali sprejme. Kadar se naročnik odloči za zavrnitev naročila, je

potrebno prejšnje naročilo spremeniti in ponovno pridobiti vse odobritve za naročilo spremenjene količine materiala.

#### 4.4 PREDSTAVITEV SKLADIŠČNE FUNKCIJE

Oddelek skladiščenja ima na grobo štiri glavne odgovornosti izvajanja, in sicer:

- izvedba dokumentov dostave za prejem blaga s strani dobaviteljev v Republiki Sloveniji,
- izvedba knjigovodskih in fizičnih prevzemov materiala na lokaciji skladiščenja,
- izvedba pregleda dovolilnic v cestnem prometu,
- nadzor poslovanja s psihoaktivnimi materiali v prevzemnih procesih. (Prevzem vstopnih materialov, 2016)

##### Dokumenti prevzemnega mesta

Podjetje je določilo ključne in zaželeno dokumente.

Ključni dokumenti:

- naročilo in dostava materiala (podatki SAP),
- prevozna listina (CRM ali drug dokumenti, ki nosijo podatke o naročilu materiala in dostavi),
- dobavnica/odpremnica dobavitelja,
- dovolilnica za prevoz tovora v cestnem prometu,
- zapisi spremljanja temperaturnih pogojev (kadar gre za izvedbe transporta določenih tipov materiala),
- kontrolni list (Check list), prejemnik (izvedba fizičnega in knjigovodskega prevzema),
- kontrolni list (Check list) za nadzor temperaturnih podatkov materiala,
- identifikacijske oznake, ime podjetja (warehouse label, transportni nalogi/transportna nalepka),
- knjigovodski dokumenti podjetja (dokumenti, ki potrjujejo knjigovodski prevzem materiala na zalogo),
- zahtevek za odvzem vzorcev,
- plan vzorčenja,
- kontrolne oznake izvedenih pregledov (različne nalepke, kot so VZORČENO, PREGLEDANO itd.),
- ADR listine (listina, ki označuje, da ima material določeno nevarnost).(Prevzem vstopnih materialov, 2016)

Zaželeni dokumenti:

- WC dokument (written confirmation document),
- certifikat proizvajalca,
- certifikat za izvedene tehnične obdelave palet. (Prezem vstopnih materialov, 2016)

Kadar določeni dokumenti dostave manjkajo, to ne zadrži izvedbe faze fizičnega prevzema, razen, kadar manjkajo naročilo ali prevozna listina ali dovolilnica za cestni promet. V primeru manjkajočih dokumentov, izvedba fizičnega prevzema materiala (raztovor vozila) ni dovoljen. V primeru manjkajočih ključnih dokumentov je podana zahteva za izvedbo prijave odstopa. Reklamacije vstopnih materialov se prijavijo na carinski organ Republike Slovenije, kadar gre za kršitev dovolilnice za cestni promet.

### **Splošne zahteve**

Po fizičnem in knjigovodskem prevzemu materiala se materialu zagotovi administrativna karantena. Namen omenjene karantene je zagotoviti validiran in veljaven zapis v informacijskem sistemu. Podjetje uporablja program IS SHAPE, ki po vnosu izvede dejansko ugotovljene neto količine, hkrati izvede knjiženje in vzpostavitev knjigovodske zaloge. V primeru, da pride do izpada informacijskega sistema, je treba pridobljenemu materialu nuditi fizično karanteno. (Prezem vstopnih materialov, 2016)

Kadar v podjetje prispe material, ki izpolnjuje vse pogoje za redno izvedbo prevzema in hkrati ne gre za material s prioriteto prevzema, je zahtevano, da se material prevzame v 48 urah oziroma v dveh delovnih dneh. Prezem kakršnega koli materiala, ki se ne vodi kot knjigovodska zaloga, to pomeni, da nima šifre podjetja ter identifikacijske številke podjetja, ni dovoljen. Zgodi se, da podjetje dobi več dostav istega materiala in istega proizvajalca z enako serijsko številko, vendar z različnim vozilom in drugačnim časom dobave. Takrat se material ne glede na prejšnje elemente obravnava ločeno. Vsak material pridobi kontrolno številko podjetja. (Prezem vstopnih materialov, 2016)

Ko pride do dejanskega prevzema materiala, se vsako odstopanje prijavi in je na podlagi tega podana reklamacija. Odstopanje prikaže informacijski sistem IS SHAPE (razliko izračuna glede na količino deklarirano s strani proizvajalca/dobavitelja in neto ugotovljeno količino pri prevzemu). (Prezem vstopnih materialov, 2016)

Prezem opravi skladiščnik, ki pridobi vse potrebne informacije za izvedbo prevzemnega procesa iz dveh sistemov, in sicer SAP in SHAPE.

## Izvedba kontrolnih aktivnosti prevzema

Zaposleni v skladiščnem oddelku (in/ali v kontrolni aktivnosti) izvajajo redne prevzeme procesov ter izvajajo dodatne kontrolne aktivnosti. Dodatne kontrolne aktivnosti se izvajajo za potrebe:

- carinskega organa Republike Slovenije, za prisotnost in pravilno izpolnjeno dovolilnico za prevoz v cestnem prometu,
- enote kontrole kakovosti podjetja za pridobivanje vseh ključnih relevantnih podatkov transporta in materiala,
- interne kontrole podjetja. (Prevzem vstopnih materialov, 2016)

Na Sliki 2 je prikazan primer kontrolnega lista za prevzem različnih tipov materiala. Zaposleni v podjetju zahtevane podatke postopoma skozi proces prevzema izpolnjujejo kontrolni list. Nekatere izvedene aktivnosti so datirane in podpisane s strani izvajalcev. Vse izvedene aktivnosti morajo biti podpisane in datirane, vsa prazna polja (kadar določena aktivnost ni bila izvedena) pa prečrtana. Takrat je kontrolni list pravilno izpolnjen. (Posredna nabava-splošni postopek, 2014)

En kontrolni list je načeloma uporabljen za prevzem enega vozila in enega ali več materialov, ki so bili dostavljeni s tem vozilom. Kadar zmanjka prostora za popolni zapis, se popis po prevzemu prenese na več kontrolnih listov, ki so označeni po vrsti. (Splošni postopek nabave Slovenija, 2016)

Vsak kontrolni list mora nujno imeti zapisano številko dostave, zaporedno številko lista in skupno število listov.

V fazi prevzema je treba pridobiti določene podatke za potrebe enote za kontrolo kakovosti. Ključni podatki so:

- temperaturni pogoji transporta (zapis v sistemu vozila),
- priložen DATA-LOGGER transportu,
- pridobljen dokument WC (written confirmation),
- certifikat proizvajalca,
- rok uporabe materiala (podatek pridobljen z ID oznake proizvajalca),
- datum proizvodnje,
- oznaka materiala (šifra). (Posredna nabava-splošni postopek, 2014)

## KONTROLNI LIST FIZIČNI PREVZEM VSTOPNIH MATERIALOV (TIP ZPKB- EMBALAŽA)

**OPOZORILO:** Dokument je pravilno izpolnjen, ko so izpolnjene in podpisane vse zahtevane rubrike

Številka dok. Transporta: ..... Datum : ..... URA raztovora: ..... /  
LIST ..... od ...

Pregled dokumentacije dostavne, pregled dostavnega vozila in raztovorjenega blaga	Ugotovitev		Opomba
	DA	NE	
1. Pregled skladnosti dok. dostave in naročila LEK-IS SAP potrjuje dostavo in lokacijo raztovora vozila (prevzem dostavljenega blaga)	DA	NE	
2. Zahtevana je dovolilnica za izvedbo transporta v cestnem prometu RS	DA	NE	
3. Pakima lista je del spremne dokumentacije prispelega materiala	DA	NE	
4. Certifikat proizvajalca je sestavni del spremne dokumentacije	DA	NE	
5. Nameščena je plomba na tovornem delu dostavnega vozila	DA	NE	NI ZAHT
6. Pogoji za raztovor vozila so izpolnjeni: -nameščene so zagozde na parkirano vozilo -pregled tovornega dela dostavnega vozila potrjuje sprejemljivo stanje tovora, čistost tovornega dela prostora, tesnost sten, stropa, tal, ni tujih materialov	DA	NE	
7. Zagotovljeni so pogoji okolja za raztovor materialov (zagotovljena je osebna varovalna oprema, delovni pripomočki in strojna oprema zahtevane kvalitete)	DA	NE	
8. Število prejetih transportnih enot je skladno s številom enot zapisanim na dokumentih transporta.	DA	NE	
9. Pregled raztovorjenega blaga potrjuje čistost EE, odsotnost poškodb na EE, nameščene so paletno ID oznake.	DA	NE	
10. Lesene dostavne palete in ostali leseni deli imajo nameščene oznake o termični obdelavi palet	DA	NE	NI ZAHT

Datum:

Podpis:

NADZOR KLIMATSKIH POGOJEV TRANSPORTA		Ugotovitev		OPOMBA
		DA	NE NI ZAHT	
1. Vozilo ima zagotovljen nadzor in beleženje temperature v fazi transporta		DA	NE NI ZAHT	
2. Izveden je izpis podatkov klimatskih pogojev za čas transporta iz vozila		DA	NE NI ZAHT	
3. Pošiljki je/ so priloženi DATA-LOGGERJI		DA	NE	
4. Popis oznak/števil data- loggerja		št:	št:	
št:	št:	št:	št:	

Datum:

Podpis:

OPOMBE – faza raztovor vozila:

PRUJAVA ODSTOPA št:

Datum:

Podpis:

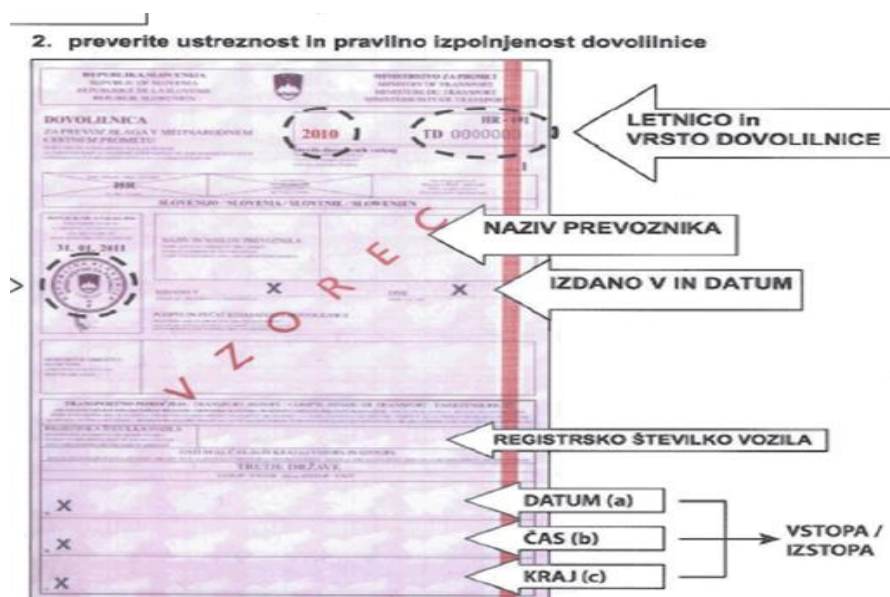
*Slika 2: Prikaz kontrolnega lista za fizični prevzem materiala  
(Vir 3: Posredna nabava-splošni postopek, 2014)*

### Izvedba fizičnega prevzema

Sledi pregled dostave blaga in naročila.

Podjetje je določilo, da je treba pregledati dva ključna dokumenta. Sprva se preveri spremna dokumentacija vozila in naročilo, ki je bilo podano s strani podjetja, zapisano v informacijskem sistemu SHAPE. S tem se ugotovi, ali je podjetje res podalo zahtevo

za naročilo materiala ter kasnejše dovoljenje za raztovor le-tega. Nato se pregleda še dovolilnica za izvedbo transporta v cestnem prometu Republike Slovenije. Vsi pridobljeni podatki se primerjajo s podatki naročila, ki so bili vneseni v SAP sistem oziroma pri odgovorni osebi, ki je izvedla proces nabave materiala. Tako se na podlagi rezultatov zavrne material (npr. vozilo vsebuje materiale, ki ne smejo biti raztovorjeni na določenem mestu), zadrži material (vsi odstopi se prijavijo carinskemu organu Republike Slovenije, preko enote SDM) ali se vozilo napoti na mesto raztovora. Zgodi se, da vozilo pride brez dovolilnice, še večkrat z napačno izpolnjeno dovolilnico, takrat je potrebno počakati na odobritev s strani pristojnega carinskega organa. Šele takrat se vozilo lahko raztovori. (Posredna nabava-splošni postopek, 2014)



Slika 3: Prikaz dovolilnice  
(Vir 4: Prezem vstopnih materialov, 2016)

Skladiščnik ima zahtevo, da preveri vse dodatne posebne zahteve, npr. ali je material vnetljiv. Kadar v sistemu SAP ni zabeleženo o nikakršnih nevarnostih materiala, ima skladiščnik nalogo, da po takojšnjem odprtju vrat vozila ter pred raztovorom pregleda, ali so embalažne enote označene s simboli za nevarnost. Vse lastnosti dostavljenega materiala se morajo ujemati z NSC klasifikacijo (lastnosti, ki jih postavi skladišče). Šele nato se ugotavlja zasedenost skladišča oziroma koliko prostih kapacitet še ima skladišče. Predvsem se preveri, koliko prostega mesta je za materiale, ki morajo biti skladiščeni pod posebnimi pogoji (npr. hladno, zmrznjeno) ter ali je mogoč prioriteten raztovor. (Prezem vstopnih materialov, 2016)

## Raztovor vozila

Preden pride do raztovora vozila oziroma, preden je vozilo nameščeno na tovorno rampo ima skladiščnik štiri naloge. Preveriti mora:

- način odpiranja vrat tovornega vozila (paziti je treba, da določena vozila ne omogočajo tesnosti prostora med vozilom in skladiščnim objektom po namestitvi vozila na tovorni vhod – takrat ni dovoljena namestitev vozila na tovorno rampo),
- prisotnost zalivke na vozilu (kadar je določeno v dostavnih dokumentih),
- preverjanje in potrditev, da zalivka ni poškodovana,
- preverjanje oznake zalivke z zapisi v dokumentu (ta mora biti pozitivno ovrednotena v primeru raztovora materiala). (Prevzem vstopnih materialov, 2016)

V primerih, kadar gre za hladno in globoko zmrznjeno blago, se čas raztovora zabeleži, takoj ko se odprejo vrata tovornega vozila. (Prevzem vstopnih materialov, 2016)

Sama izvedba raztovora poteka po vnaprej določenih korakih. Koraki so naslednji:

Skladiščnik po prihodu vozila napoti vozilo do mesta, ki je predvideno za raztovor blaga. Voznika mora opozoriti, da po izstopu zagotovi namestitev zagozd pod kolesa vozila. (Prevzem vstopnih materialov, 2016)

Ko je vozilo pravilno nameščeno sledi preverjanje urejenosti tovora, tesnost tovornega dela vozila ter ali so prisotni tuji materiali. Možni odstopi so: nedovoljen poseg v vozilo (odprtine na stenah, nečistoča, poškodovana plomba idr.), prisotnost določenega materiala, ki ni zabeležen v dokumentih prevoznih listin, prisotnost materiala, za katerega je potrebna dekontaminacija z blagom drugačnega izvora ter popolno ali delno uničenje materiala. Vsakršno ugotovljeno napako mora skladiščnik fotografirati in zavesti odstop v sistem, saj se na podlagi tega izda reklamacija. O nadaljnjih korakih izvedbe procesa raztovorjena se mora skladiščnik nujno posvetovati z odgovornimi osebami prevzema, nabave in kontrole kakovosti. (Prevzem vstopnih materialov, 2016)

Vsako je treba posebej pregledati, saj morajo vsebovati identifikacijske oznake materiala, ki so opredeljene kot nevarne. Pregledajo se dokumenti, kjer so označeni temperaturni pogoji.

Nato mora zabeležiti prisotnost data loggerjev v fazi izvedbe transporta.



Kadar pride pošiljka nevarnih materialov, je strogo določeno, da mora skladiščnik izbrati zahtevano osebno varovalno opremo in potrebno strojno opremo. (Prezmem vstopnih materialov, 2016)

Sledi temeljito preverjanje materiala. Začenši z izvedbo primerjave dejansko dostavljenega in raztovorjenega materiala s količino, ki je zavedena na dokumentih dostave (tovorni list). Raztovorjeno blago nato preveri oziroma oceni stanje materiala (poškodbe) in vsako ugotovitev zabeleži v kontrolni list. Hkrati vsa negativna opažanja in ugotovitve zabeleži še na tovorni list. (Prezmem vstopnih materialov, 2016)

Nazadnje je treba od voznika pridobiti podpis na prevozno listino, da se strinja z ugotovitvami skladiščnika. Skladiščnik zaključi celoten proces s podpisom dokumentov dostave.

Kasneje skladiščnik opravi še dodaten pregled, kjer odstrani zaščitno ovojnino za transport. Preverijo se vsi kriteriji čistosti, tesnosti, ID oznake idr. Kadar pride do neželenega odstopanja, se takšen material slika in zabeleži na odstopni dokument (kontrolni list) in se poda reklamacija.

### **Razvrščanje materiala**

Po končanem pregledu je treba material razvrstiti po določenem kriteriju. Ta je:

- naziv, serija in šifra proizvajalca,
- onesnaženost in poškodbe materiala,
- odstranjene zalivke,
- manjkajoče in poškodovane ID oznake proizvajalca. (Prezmem vstopnih materialov, 2016)

V tej fazi se fizično ločijo vsi poškodovani ali uničeni materiali od ostalih. Tako izločen material se obravnava drugače in tudi skladišči se ločeno od ostalega materiala. Dodeli se jim nova ločena kontrolna številka.

Kot poškodovan ali uničen material se označujejo naslednje napake:

- poškodovana primarna in sekundarna ovojnina,
- odstranjena plomba,
- ni nameščenih ID oznak proizvajalca,
- manjkajoč del ID oznake proizvajalca (manjkajo določene ključne informacije ali pa oznaka ni dovolj čitljiva),
- sekundarna embalaža je poškodovana do te mere, da je poškodovan tudi material,

- material je moker in onesnažen do takšne mere, da ga ni več možno očistiti z rednim postopkom čiščenja. (Prevzem vstopnih materialov, 2016)

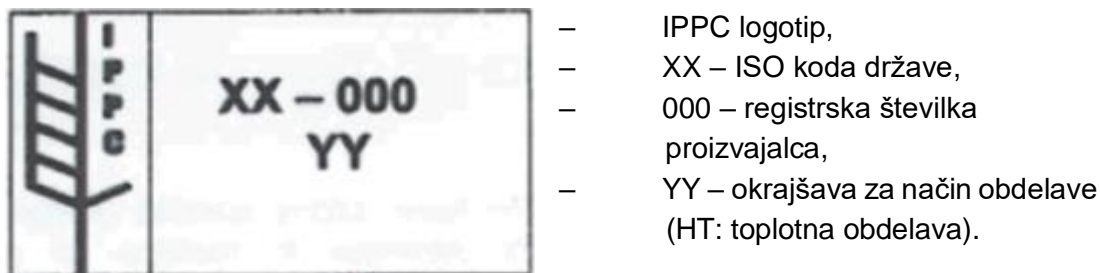
Po končanem razvrščanju sledi paletiranje dostavljenega materiala. Skladiščnik mora paziti, da na paleto naloži določeno število materiala istega artikla in iste serije proizvajalca. Material, ki je bil ugotovljen kot napaka, se paletira ločeno od ostalih, in sicer glede na ID oznako proizvajalca. Skladiščnik mora pri določanju količine materiala, ki je na paleti, upoštevati način skladiščenja, tloris palete, dovoljeno višino skladiščenja in nosilnost regalnih sistemov. Pri izboru palete mora skladiščnik paziti na lastnosti materiala, zakonske in regulatorne zahteve (lesene, antistatične, kovinske palete ali določeni zabojniki za varovanje materiala). Paletna količina je vedno enaka ali manjša, kot je določena višina v skladišču in enaka ali manjša od nosilnosti paletnega skladiščnega mesta, kjer bo material skladiščen. Strogo je določeno, da mora biti na eni paleti le material z enako kontrolno številko. Ves naloženi material na paleti ne sme segati čez rob palete, hkrati ne sme presegati dovoljene zapisane višine. Podjetje ima EUR palete z dimenzijami 1200x800 mm, ki so lahko kovinske, plastične ali iz termično obdelanega lesa. Višina je 1140 mm, dovoljena bruto teža pa 600 kg. Vsi tipi palet morajo biti pred nalaganjem materiala pregledani, saj je paletiranje odobreno le, kadar so palete čiste, nepoškodovane in v primeru lesa termično obdelane. Izbrani tip palete je določen za točno določen prostor ter glede na čistočo. Primer: kadar gre za čisti proizvodni prostor, se uporabi čista kovinska paleta, ki ne pušča delcev. Kadar gre za vstop v distribucijska skladišča končnih izdelkov, se predvidoma uporabi lesena termična paleta. Treba je omeniti, da morajo vse lesene palete imeti oznako, da so termično obdelane, hkrati se vodi postopek preverjanja, ki se beleži v kontrolni list. Vse palete, ki oznake nimajo, se obravnavajo kot odpadne palete. (Prevzem vstopnih materialov, 2016)

Na Sliki 4 je prikazan primer oznake termično obdelane palete.



Slika 4: Prikaz pravilno označene lesene palete  
(Vir 5: Prevzem vstopnih materialov, 2016)

Legenda pomena oznak z orisom oznake:



### Pregled in popis razvrščenega materiala

V tem koraku je treba izvesti popis oziroma izvedbo količinskega in knjigovodskega pregleda skladnosti materiala. Treba je uporabiti spremni dokument dostave, hkrati je zahtevan tudi poseben dokument za izvedbo omenjene kontrole.

Skladiščnik mora preverjati zapise z ID oznak posameznega materiala z zapisi na specifikaciji spremnega dokumenta. Kriteriji za preverbo so:

- količina določenega materiala, serija proizvajalca, naziv materiala,
- skupna količina vsega materiala znotraj ene serije proizvajalca,
- skupna količina dostavljenega materiala. (Prevzem vstopnih materialov, 2016)

Vsak kontrolni proces, v tem primeru primerjava dejanskega stanja z naročilom, se potrdi s podpisom na dva dokumenta. Podpis je potreben na pakirni specifikaciji (spremni dokument dostave) in v zahtevano rubriko kontrolnega lista podjetja. Zgodi se, da z dokumenti dostave ne prispe tudi specifikacija dostavljenega materiala ali so podatki nepopolni/napačni. Takrat se popis opravi v kontrolni listi. Tako se primerja količina na dokumentih dostave s popisano količino in naročilom. (Prevzem vstopnih materialov, 2016)

Pri popisu materiala je glavni cilj, da se določi količina, ki odstopa oziroma se potrdi dejanska količina pridobljenega materiala. Ta se zabeleži preko dokumenta PRIJAVA ODSTOPA. (Prevzem vstopnih materialov, 2016)

### Količinski prevzem

Za določen tip materiala (v podjetju nosijo oznako ZAPI in ZRAW) se opravi tako imenovan količinski prevzem materiala. Količinsko se preveri število enot posamezne kontrolne številke. Preveri se ne več kot 10 enot. Slednje se izračuna po naslednji formuli:

$$\text{količina} = \sqrt[2]{N + 1}$$

Kot količinsko tehtanje se označuje bruto tehtanje enot. Vsaka izvedbo tehtanja se potrdi z oznako:

- "količinski prevzem" v primeru, da se potrdi količina proizvajalca (potrjena je takrat, kadar je količina bruto tehtanja večja od neto deklarirane količine proizvajalca),
- "negativni količinski prevzem" v primeru, kadar je količina enaka ali nižja od deklarirane neto količine proizvajalca. (Prevzem vstopnih materialov, 2016)

Kadar pride do tega, da je količina enaka ali nižja od deklarirane neto količine proizvajalca, in kadar so enote brez podatka o neto količini, so zahtevani dodatni ukrepi. Skladiščnik mora opraviti 100 % tehtanje vseh enot dostave in popis vseh enot, ki ne dosegajo standarda. Vsem enotam se nato prilepi rdeča nalepka z napisom negativni količinski prevzem. Takšna napaka se obravnava kot skrita napaka in je na podlagi tega podana reklamacija. Vse ugotovitve se posredujejo v nabavni oddelek. (Prevzem vstopnih materialov, 2016)

Po končanem postopku količinskega prevzema se opravi še postopek preverjanja števila materiala znotraj posamezne kontrolne številke, ki jih je dodelilo podjetje. Ko sta oba postopka končana, se vsi pridobljeni podatki zapišejo na kontrolni list. (Prevzem vstopnih materialov, 2016)

### **Nameščanje ID oznak**

Po koncu aktivnosti fizičnega in knjigovodskega prevzema se začne nameščanje ID oznak podjetja. ID oznake so namenjene:

- označevanju posameznega materiala in paletne enote proizvajalca,
- označevanje palet z namenom določitve paletnega mesta in izvedbo transporta,
- označevanje palet za potrditev izvedbe kontrolnih aktivnosti. (Prevzem vstopnih materialov, 2016)

Označevanje mora biti natančno, saj ne sme priti do namernega odstranjevanja, uničenja ali prekrivanja oznak dobavitelja. Vsaka slaba oznaka se zgolj prečrta, da vsebina ostane čitljiva.

Ko se nameščajo ID oznake se hkrati vodi kontrola aktivnosti. Ti dve operaciji sta ločeni in ju morata nujno izvajati dve ločeni osebi. Oseba, ki opravi lepljenje ID oznak, svojo izvedbo potrdi s podpisom v kontrolni list in/ali transportni nalog. Druga oseba izvaja proces z nameščanjem podpisanih in datiranih kontrolnih oznak z napisom PREGLEDANO. (Prevzem vstopnih materialov, 2016)

Kasneje poteka postopek nameščanja paletne oznake. Obstajata dve paletni oznaki, prva se imenuje transportni nalog, druga transportna nalepka. Nalepki se razlikujeta po obliki in vsebini. Njun namen je enak, in sicer določanje paletnega skladiščnega mesta za čas shrambe materiala. Kadar paleta vsebuje transportni nalog, to pomeni, da označuje material, ki se hrani v ne avtomatskih regalih. Transportna nalepka se uporablja za material, ki se hrani v avtomatiziranem skladiščnem sistemu. V primeru, da je treba na paleti z materialom odvzeti vzorce, se nalepka ne sme namestiti. Namesti se šele po končanem vzorčenju. (Prevzem vstopnih materialov, 2016)

### **Proces uskladiščenja materiala**

Ko so vsi zgornji postopki končani, se izvede proces uskladiščenja. Skladiščnik mora izvesti kontrolo vseh prejšnjih aktivnosti in opraviti pregled. Pregleda šest ključnih točk:

- namestitve identifikacijskih oznak,
- namestitve transportnih nalogov/nalepk (paletne oznake),
- čistost transportnih enot (materiala), poškodbe,
- skladnost palete z zakonodajnimi in internimi predpisi,
- identifikacija materiala,
- odvzeti vzorci. (Prevzem vstopnih materialov, 2016)

Tu za skladiščnika postanejo ključne nalepke PREGLEDANO, saj lahko le takrat začne z uskladiščenjem. Skladiščnik iz transportnega naloga razbere ciljno mesto. To pomeni, ali gre direktno na lokacijo skladiščenja ali je potrebno še vzorčenje (takrat paleta nosi oznako KABINA ZA VZORČENJE). Palete, ki so namenjene uskladiščenju, se dodatno zaščititi (npr. ovije z zaščitno folijo) in dostavi na ciljno mesto. (Prevzem vstopnih materialov, 2016)

### **Vračila dobavitelju**

Pri določenih pošiljkah nastajajo odstopanja. Podjetje ima pravico vsak neustrezen material vrniti dobavitelju, vendar mora imeti izdano zahtevo za vračilo. Dokumente pripravi vodja nabavnega oddelka. Postopek poteka tako, da se neustrezeni material izskladišči in se še enkrat preverijo identifikacijske oznake (šifra, kontrolna številka in količina). Nato se material dodatno zaščititi in označi z oznako NE USTREZA ter dokumentom ODLOČITEV O UPORABI. Preden pride do dejanskega vračila, se izvede še knjigovodsko vračilo materiala. Vračilo se zaključi s podpisano prevoznico. (Prevzem vstopnih materialov, 2016)

### **Hramba dokumentacije**

Vse nabavne posle je treba dokumentirati. Potrebna dokazila je treba hraniti skladno s predpisi za upravljanje informacij in hrambo evidenc. Dokumenti, ki se morajo nujno

arhivirati, so: pogodba o zaupnosti podatkov, vsi delovni nalogi in izjava o izvedenem delu/postopku. (Splošni postopek nabave Slovenija, 2016)

V Prilogi 2 je predstavljen poenostavljen proces od prejetja materiala, vzorčenja in končnega skladiščenja.

## 4.5 KRITIČNA ANALIZA

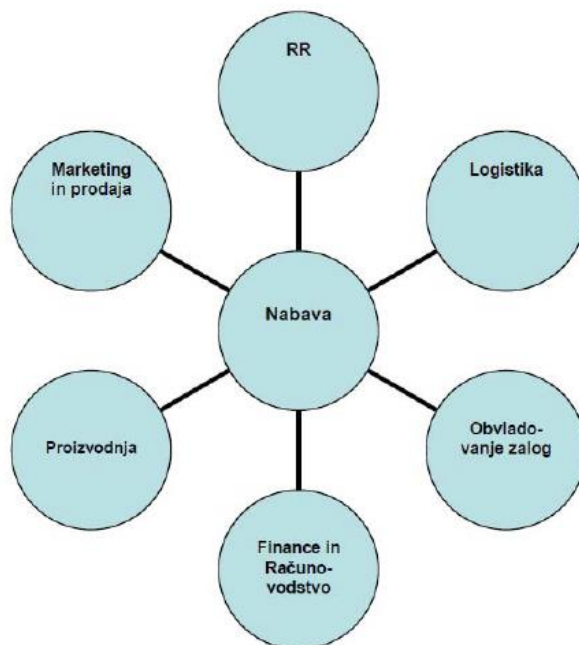
Proces nabave je uspešen, kadar temelji na količinski, kakovostni in pravočasni dobavi. S tem se zadovoljijo potrebe po vhodnem materialu za vsakodnevne potrebe proizvodnje.

Podjetje ima že od leta 2003 vzpostavljen informacijski sistem SAP in ERP. Orodje MRP, kot orodje znotraj sistema SAP omogoča izračun potreb na podlagi kosovnic in po preteku časa določene aktivnosti. Čas aktivnosti zajema čas proizvodnje določenega izdelka. Tako sistem izračuna, kdaj je treba nabaviti potrebni material. Posamezno naročilo je oblikovano v sistemu samostojno in neodvisno, kar pomeni, da je ročno vneseno v sistem. Na podlagi tega se preračunajo datumi, v katerem času, mora biti izdelek končan. Sistem vse potrebe določa sam. Zaradi velikega vpliva sistema je postal problem komunikacija med oddelki, predvsem med oddelkom nabava in skladiščem. Med oddelkoma se ne prenašajo potrebne informacije o zasedenosti skladišča. Tako oddelek za nabavo ne pozna dejanskega poslovanja oddelka skladiščenja. Problem nastane, kadar zaradi naročenega materiala pride do presežnih kapacitet v skladišču. Takrat ima oddelek skladiščenja težko nalogo prerazporediti ves material. V skrajnem primeru pustijo material na določenih mestih v skladišču, ki niso namenjeni končnemu uskladiščenju. Zaradi tega se lahko poruši postopek pravilnega uskladiščenja. Zaradi "prehitrega pometanja problema pod preprogo" se lahko zgodijo zastoji v proizvodnji, kadar se predolgo čaka na naročeni material, večji stroški uskladiščenja materiala, slabša učinkovitost oddelka skladiščenja idr.

Izpostaviti je treba eksterno komunikacijo oziroma komunikacijo med nabavnim oddelkom in dobavitelji. Zaradi zamudnih dobav materiala lahko v najslabšem primeru pride do zaustavitve proizvodnje za določeno obdobje. Hkrati lahko nastane problem z uskladiščenjem, saj oddelek skladiščenja ni pripravljen na redno pošiljko ter na pošiljko, ki zamuja. V takšnem primeru se ne ve, katero pošiljko obravnavati prioriteto in kako v tistem trenutku zaradi premajhnih kapacitet v skladišču organizirati uskladiščenje prispelega materiala.

Za podjetje je značilno, da je oddelek nabave direktno povezan s šestimi drugimi oddelki. Ti oddelki so: raziskave in razvoj, logistika, služba za obvladovanje zalog, finance in računovodstvo, proizvodnja ter marketing in prodaja. S Slike 5 je razvidna direktna povezava. Z ostalimi oddelki je oddelek nabave povezan posredno. Vsi

zgornji problemi so lahko posledica tega, da oddelek nabave in oddelek skladišča sodelujeta le takrat, kadar gre za obveščanje in napoved prihoda pošiljk, da bi se optimalno razporedile skladiščne kapacitete.



Slika 5: Povezava nabavnega oddelka z ostalimi oddelki  
(Vir 6: Splošni postopek nabave Slovenija, 2016)

Za konec je treba omeniti, da je planiranje ena izmed šibkejših točk podjetja. Kot zgoraj omenjeno podjetje za svoje potrebe uporablja sistem SAP. Vendar se v podjetju pojavljajo naročila oziroma potrebe s prekratnimi roki. Takrat dejanski nabavni rok ne pride v poštev. Sistem SAP ne predvidi določene neplanirane zahteve s strani prodaje, ki vpliva na delo v proizvodnji. V takšnem primeru mora oddelek nabave hitro reagirati in nabaviti material zgolj od dobaviteljev, s katerimi imajo dober partnerski odnos. Zaradi tega lahko pride do višjih stroškov nabave materiala, saj nabavni oddelek nima časa za prava pogajanja. Ne smemo pozabiti, da zaradi dejstva, da podjetje v zelo kratkem roku potrebuje material, lahko pride do neželenega odstopanja v kakovosti materiala.

## 5 PRENOVA POSLOVANJA

Podjetje mora za večjo učinkovitost in uspešnost tesneje povezati oddelke med seboj. Kadar pride do naročanja materiala, kjer oddelek proizvodnje sporoči to nabavnemu oddelku, bi bilo treba vključiti tudi oddelek skladiščenja. Zaradi možnosti, da sistem SAP napačno izračuna predvidene datume, bi bilo boljše, da bi oddelka med sabo

komunicirala z lastnim programom. Tako bi se sproti preverjalo, koliko kapacitet ima skladišče že zapolnjenih. Oddelek nabave bi v vsakem trenutku imel vpogled, koliko dejansko lahko naročijo in koliko proizvodnja potrebuje za dokončanje določenega izdelka. Tako bi naročanje izdelkov opravila skupaj in v tem primeru njuna povezava ne bi temeljila le na sporočanju datuma prihoda, saj bi s sistemom skladišče vedelo, koliko materiala so naročili ter predviden rok dobave. Do sedaj je zahteva prišla z različnih oddelkov proizvodnje, ki jo je preučil nabavni oddelek. Skupaj sta na podlagi zahtev določila najprimernejšo strategijo za nabavo materiala. Zaloga se je preverila šele po pripravi zahtevka za naročilo, katerega bi moral oddelek za nabavo preveriti, še preden bi se pripravila okvirna pogodba za nabavo.

Kot omenjeno bi bilo potrebno omogočiti komunikacijo med oddelki, kjer se preverja dejanska količina zaloge, to bi se doseglo z razširitvijo aktivnosti MRP-ja. Platforma in infrastruktura sta za takšen podvig že vzpostavljeni, manjka le zadostna programska podpora, ki bi jo podjetje lahko hitro realiziralo. Ob takem načinu bi vsi v podjetju imeli dovolj informacij, odpravila bi se nepotrebna naročanja, vsakdo bi vedel, kakšna je trenutna zaloga (vsi oddelki) in je le eden izmed načinov napotitve proti sistemu just-in-time. Prav tako bi tudi višji in srednji management imel dovolj informacij in bi lahko bolj managirali zalogo podjetja, ki je v današnjem času zelo težavna.

Vsi nabavni zahtevki se trenutno vršijo znotraj enega sistema. Vendar bi se lahko ta sistem uporabljal učinkovitejše. Trenutno skoraj celoten proces nabave opravlja nabavni oddelek, ki je preobremenjen in je podvržen napakam človeškega faktorja. Da bi le-to odpravili, je potrebno nekatere aktivnosti preseliti v ta sistem, kot so prvotne aktivnosti o zaupnosti glede odobritev, skupna določitev strategije, pregled zaloge in nato vsi nadaljnji pregledi in odobritve. Opravljanje aktivnosti v računalniško vodenem sistemu je veliko hitrejše, kot je to trenutno, saj ni potrebno npr.: tiskati odobritev, čakati na preverjanje, izguba dokumentov v gori papirjev ipd. Sistem bi bilo treba preoblikovati tako, da se:

- odobritve vršijo v samem sistemu in ne potrebujejo veliko časa (tj. klik na dokument, ki se elektronsko podpiše in je enakovreden fizičnemu podpisu). Poleg tega je v takem sistemu možno opraviti sleditev nazaj (kdo je odobritelj) in opravljati napredno analitiko;
- na strani tiskanja odobritev in pogodb bi odpravili čas čakanja in odpravili stroške uporabe in funkcije tiskalnikov (prihranki na strani časa in stroškov).

Prav tako bi morale podjetje dati večji poudarek na planiranje. Nujno je treba povezati vse plane v podjetju, v katere bi imeli vsi vpogled in bi svoje dejavnosti prilagodili temu. Ni dobro, da vsak oddelek posebej planira zase, saj se na podlagi tega lahko zgodi, da proizvodnja potrebuje določen material, ki ga nabavni oddelek ni predvidel in tako mora oddelek nabave reagirati hitreje kot po navadi. Treba je integrirati



planiranje proizvodnje s planiranjem prodaje. Voditi je treba realne podatke o prodaji, saj na podlagi tega deluje več faz v podjetju. Ker določenih situacij podjetje še vedno ne more predvideti, mora podjetje vzdrževati stalno raven minimalne zaloge, predvsem za tisti material, ki se uporablja največkrat in za katerega je predvidena hitra prodaja.

Čeprav ima podjetje veliko različnih dobaviteljev, saj zaradi svoje velikosti ne more sodelovati le s peščico, mora z njimi vzpostaviti dober odnos in zaostri nabavne roke ter uvesti pogodbene kazni za zamujeno naročilo. Datumi dobave bi ob vseh rednih nabavah morali biti ostrejši (striktno držanje dobavnega roka), saj se trenutno pojavlja problem prepozni dobav, ki niso ustrezno sankcionirane (tj. penali, odpoved pogodbe ipd.). Treba bi bilo uvesti sistem, kjer dobavitelj ali njegov prevoznik ob prepočasni dobavi, tj. zamudi plača delavca skladišča in zamudne obresti. S takim sistemom bi lahko zagotovili pravočasnost in je edina smer proti konceptu just-in-time, kjer se minimizira količina zaloge za dnevno poslovanje. Učinki takih ukrepov bi se kazali v nižjih stroških in hitrejšem postopku nabave – prevzema – poslovanja.

## 6 ZAKLJUČKI

Največji problem pri izbranem podjetju izhaja ravno iz komunikacije med oddelkom nabave in oddelkom skladiščenja. Oddelek nabave je le v odločeni meri povezan z oddelkom skladiščenja, to je takrat, ko pride do dejanske dostave materiala. Raven materiala oziroma realna zaloge tako ni znana nabavnemu oddelku. Poleg tega se podjetje sooča še z drugimi problemi, eden izmed teh je odnos z dobavitelji. Čeprav ima podjetje že nekatere instrumente, ki so v pomoč, kadar ne pride do točne nabave, bi morali veliko pozornost dati ravno na odličen odnos z dobavitelji. Od tega je odvisna celotna proizvodnja, saj se lahko v najslabšem primeru proizvodnja ustavi, s čimer nastanejo visoki stroški.

### 6.1 OCENA UČINKOV

Učinki prenovljenega procesa nabave v podjetju se bodo kazali predvsem na področju denarnih/stroškovnih prihrankov in prihrankov na strani manjšega števila uporabljenih ur za opravo procesa, kar neposredno prinese do nižjih stroškov poslovanja. Učinki nižjih stroškov poslovanja se bodo kazali predvsem na področjih:

- nižji operativni stroški poslovanja z zalogami,
- nižje število zaposlenih,
- just-in-time sistem, ki bi ob pravilni uvedbi in pravilni dobavi lahko znižal stroške za nekaj deset odstotkov,
- nižji stroški uporabe drobnega inventarja (papir in pisarniška oprema),

- nižji stroški uporabe tiskalnikov v podjetju.

Na strani prihrankov časa ocenjujem naslednje učinke:

- zaradi elektronskih odobritev bi se zmanjšale čakalne vrste odobritev,
- zaradi podrobnejšega planiranja bi v vsakem trenutku imeli zadostno zalogo,
- zaradi striktnih odnosov do dobavitelja ne bi primanjkovalo zalogovnega materiala, prav tako pa bi sama dobava bila izvršena v trenutku, kot zahteva pogodba,
- preverjanje zaloge bi bilo hitrejše na vseh ravneh,
- analitična analiza procesa nabave bi omogočala podatkovno rudarjenje, ki bi poleg časovnih prihrankov prinesla tudi stroškovne.

## 6.2 POGOJI ZA UVEDBO

Za uvedbo rešitve se bomo najprej srečali s težavnostjo odobritve dodatnih finančnih sredstev (velikokrat podjetja želijo spremembe brez visokih stroškov uvedbe). Glede na opis sprememb vidimo, da bo:

- Finančno največji zalogaj predstavljal posodobitev sistema MRP za omogočanje komunikacije in avtomatičnega naročanja. Ostali posegi v trenutni proces ne bi imeli večjih vplivov, saj je večina predlaganih rešitev/prenovitev povezana le z reorganizacijo.
- Potrebna bodo dodatna izobraževanja zaposlenih, saj trenutno nimajo zadostnega znanja pri delanju poizvedb v sistemu.
- Pojavila se bo zahteva po novem delovnem mestu oziroma reorganiziranju trenutnega, saj bi po teh spremembah bilo potrebno uvesti dodatno delovno mesto skrbnika analitika MRP sistema.

Na strani kadrov menim, bi se najverjetneje spremenilo naslednje:

- iskanje novega kadra,
- dodatno izobraževanje trenutno zaposlenih,
- ker bo sistem bolj računalniško voden, se bodo pojavili možni presežki (na strani trenutno zaposlenih), kjer podjetje ne bo več potrebovalo toliko zaposlenih za izvedbo procesa nabave,
- osveščanje zaposlenih o ekološkem delu (manjša uporaba tiskalnikov).

Na strani tehničnih sredstev se bo spremenilo predvsem:

- posodobitev in nadgradnja trenutnega MRP sistema.

Največjo težavo za uvedbe sprememb zna predstavljati srednji in višji management, ki morda ne bo videl dobrih učinkov reorganiziranja nabave, saj poleg denarnih in časovnih stroškov, to lahko privede do veliko dodatnih, tukaj ne omenjenih učinkov, in so lahko specifični za podjetje. Da bi proces prenovitve nabave lahko spremenili, je treba predhodno izvesti simulacijo in detajlno predstaviti problem, ga analizirati in prikazati finančne učinke.

### 6.3 MOŽNOSTI NADALJNJEGA RAZVOJA

Podjetje bi v prihodnje lahko premislilo glede aktivnosti odobritve in potrjevanja. Da bi bili procesi hitrejši in bi podjetje lahko znižalo nepotrebne dodatne stroške, bi bilo treba odpraviti številne odobritve, ki prihajajo z različnih oddelkov. Trenutno je zadeva pri procesu nabave dokaj zapletena, kot to kažeta Priloga 1 in Priloga 2, kjer je potrebnih veliko zaposlenih za nabavo materiala ali tehničnih stvari. Da bi trenutni problem lahko odpravili, potrebujemo »empowerment« oziroma opolnomočenje, kjer bi določeni zaposleni (neposredno vpleteni v proces) imeli več moči pri odločanju. Učinki odprave aktivnosti bi se tako kazali v nižjih stroških (manj ur, potrebnih za opravo procesa) in hitrosti (hitrejši postopek nabave), kjer bi lahko bil enak proces izveden v hitrejšem času.

Kot drugo možnost je treba omeniti določanje avtomatičnega naročanja. Ob vseh zgoraj navedenih aktivnostih za prenovo procesa bi dodatno uvedli še sistem avtomatičnega naročanja zaloge ti. »threshold«, kjer bi se ob padcu zaloge na že vnaprej določeno količino (npr. 1000 enot) izvedla avtomatična naročilnica v MRP sistemu in bila posredovana dobavitelju. Tako naročilnico je treba samo overiti s strani nabavnega oddelka in počakati, da pošiljka prispe v podjetje (npr. 10000 enot). Po prispetju bi se tako zaloge porabila po računovodskem sistemu, ki ga uporabljajo tudi sedaj, FIFO (first in first out). Za določitev kolikšne morajo biti novo naročene količine, bi bil potreben posvet z vodjo skladišča in proizvodnjo, saj je pri tem potrebno upoštevati tudi stroške prevoza in dobavnih rokov, da bi proizvodnja lahko tekla naprej brez posebnih zapletov.

## 7 LITERATURA IN VIRI

Interno gradivo podjetja: Posredna nabava – splošni postopek, 2014

Interno gradivo podjetja: Prezem vstopnih materialov, 2016

Interno gradivo podjetja: Splošni postopek nabave Slovenija, 2016

Jakomin, I., Veselko, G. (2004). *Koncept "just in time" je za sproščanje zalog in kapitala.* Pridobljeno 7. 8. 2016 z naslova [http://www.gvin.com/einform\\_guideline\\_directives\\_article\\_news/Default.aspx?Page=Izpis&ID=678](http://www.gvin.com/einform_guideline_directives_article_news/Default.aspx?Page=Izpis&ID=678)

Letno poročilo, 2015

Mihelčič, M. (2004). *Poslovne funkcije.* Ljubljana: Založba FE in FRI

*O nas.* Pridobljeno 14. 8. 2016 z naslova <http://goo.gl/Zt6is8>

Potočnik, V. (2002). *Nabavno poslovanje.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta

Van Weele, A.J. (1998). *Nabavni management.* Ljubljana: Ljubljanski vestnik

*Zgodovina.* Pridobljeno 14. 8. 2016 z naslova <http://goo.gl/C9sWsv>

Writing, A. *What Are the Functions of a Purchasing Department in an Organization.* Pridobljeno 7. 8. 2016 z naslova <http://smallbusiness.chron.com/functions-purchasing-department-organization-158.html>

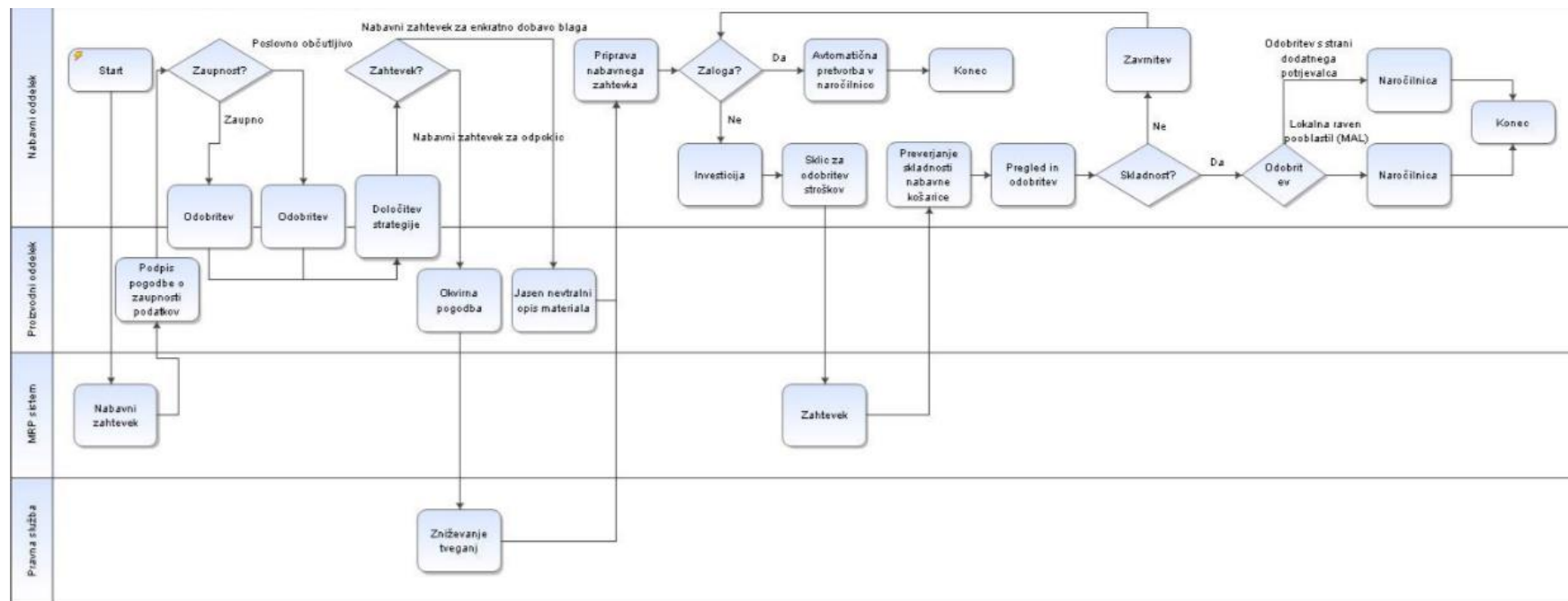
## PRILOGE

Priloga 1: Poenostavljen proces nabave vhodnega materiala.....	1
Priloga 2: Poenostavljen prikaz postopka skladiščenja .....	1

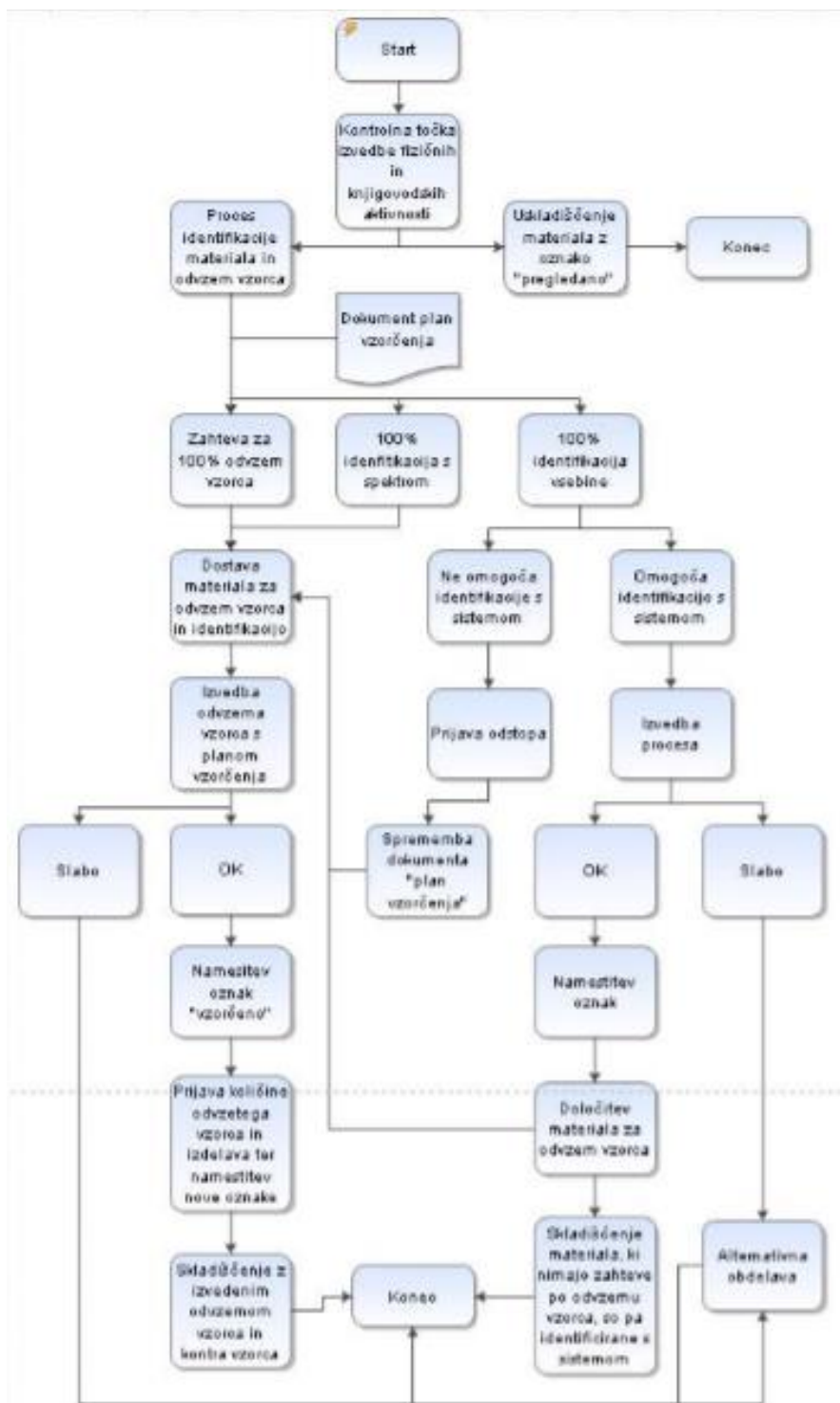
## KRATICE IN AKRONIMI

RP: Responsible Procurement/Odgovorna nabava

MAL:	Management Authorization Levels: Smernice o nivojih pooblastil vodstva
CLM:	Contract Lifecycle Management: Sistemsko okolje nabave
SRM:	Supplier relationship management: Sistemsko okolje planiranja in upravljanja
SAP:	Celoviti poslovni informacijski sistem, za obdelavo podatkov
URS:	Specifikacija uporabniških zahtev
NNC:	Identifikacijska koda za izdelke
MAL:	Lokalne ravni pooblastil, potrebne za odobritev nabavnih zahtevkov
ADR listina:	Listina, ki označuje, da ima material določeno nevarnost
WC:	Written confirmation document: Potrditveni listi/dokumenti ob sprejemu pošiljke



Priloga 1: Poenostavljen proces nabave vhodnega materiala



Priloga 2: Poenostavljen prikaz postopka skladiščenja