



## Povzetek projekta Po kreativni poti do znanja 2017 – 2020, 3. odpiranje, za namen objave in predstavitve na spletni strani sklada

### 1. Polni naslov projekta: [Strateška nabava kot vir inovativnosti in trajnostnosti proizvodnega podjetja](#)

- V katero področje na prvi klasifikacijski ravni **KLASIUS-P-16** se uvršča projekt glede na vsebinsko zasnovo (neustrezno področje izbrišite):

04 - Poslovne in upravne vede, pravo

**2. V sodelovanju z:** (navede se univerza oz. samostojni visokošolski zavod, ki je prijavil projekt in članica, ki je nosilka projekta ter partner/ja – podjetje/ji oz. organizacija, ki je/sta bilo/i vključeno/i v projekt)

**Univerza v Mariboru, Ekonomsko – poslovna fakulteta**

**Weiler Abrasives, umetni brusni in nekovine d.o.o.**

### 3. Besedilo:

- Opredelite problem, ki se je razreševal tekom izvajanja projekta

V panogi brusne industrije, kamor spada skupina Weiler Abrasives, se srečujejo z dvema ključnima trendoma: 1) zmanjševanjem povpraševanja po brusnih orodjih zaradi razvoja alternativnih, tehnološko naprednejših postopkov obdelave, ki v celoti ali delno zamenjujejo postopke brušenja in rezanja z brusnimi orodji in 2) prehajanjem iz masovne proizvodnje v bolj individualizirano, ki mora slediti zahtevam in željam kupcev po bolj specifičnih in tehnološko naprednejših izdelkih. Zaradi globalnih tržnih trendov je tudi Weiler Slovenija na začetku poti uvajanja sprememb skladno z zahtevami Industrije 4.0. To velja še posebej za nabavo, ki v sodobnih podjetjih zaradi možnih, a neizkoriščenih potencialov za povečevanje konkurenčnosti podjetij, pridobiva na pomenu. Podjetje Weiler Slovenija mora kot del globalne skupine podjetij, katere panoga je zaradi tehnološkega napredka na strani proizvodnje soočena s spremenjenimi trendi v potrošnji njihovih proizvodov, intenzivno iskati priložnosti za konkurenčne prednosti znotraj njihove oskrbne verige. Nabava kot del oskrbne verige ima po mnenju podjetja vrsto neizkoriščenih potencialov za razvoj. Kljub novim vlogam, ki jih v sodobnih podjetjih pridobiva funkcija nabave, je slednja v podjetju Weiler Slovenija še zmeraj pretežno na ravni operativne podporne funkcije, ki skrbi za pravočasno nabavo materiala in surovin v primerni količini in kakovosti za potrebe nemotenega procesa proizvodnje. Njena ključna vloga je še zmeraj zniževanje stroškov, manj pa strateški vpliv na inovativnost pri razvoju in proizvodnji izdelkov in s tem tudi na trajnostno naravnost podjetja. T.i. aktivna strateška nabava je skupaj s strateškimi dobavitelji lahko nosilka inovacij v podjetju, s čimer bistveno prispeva k ustvarjeni dodani vrednosti in uravnoveženim ekonomskim, socialnim in ekološkim vidikom delovanja podjetja. Problem, ki ga obravnavamo v projektu, se nanaša na premalo aktivno vlogo nabavne funkcije v podjetju Weiler Slovenija pri strateških vidikih razvoja

podjetja - višji inovativnosti in trajnostni usmerjenosti podjetja -, kar bi podjetju omogočalo doseganje višjih konkurenčnih prednosti v spremenjenih razmerah v panogi na globalnem trgu.

- Opišite potek reševanja problema oz. kratek povzetek projekta

V projektu smo s povezovanjem teorije, dobrih praks iz drugih podjetij ter empirične analize stanja v nabavi podjetja Weiler Slovenija izoblikovali nabore prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti ter nabore priporočil za posamezna področja nabave, ki vplivajo na učinkovitost, uspešnost in vlogo nabavne funkcije v podjetju Weiler Slovenija. Poudarek raziskave je bil na tistih vidikih, ki bi povečali prispevek nabave k višji inovativnosti in trajnostnosti podjetja. Glede na trenutno krizo zaradi pandemije COVID-19 smo obravnavali tudi možne posledice ter predloge podjetju za soočanje nabave s posledicami COVID-19. Opredelili smo predviden vpliv pandemije na ključne panoge – odjemalke proizvodov podjetja Weiler Abrasives in s tem na predvidene tržne posledice podjetja. Ocenili smo tudi predvidene vplivne dejavnike cen glavne vhodne surovine za podjetje, kar bo pomembno določalo cenovno konkurenčnost podjetja. Obravnavali smo sledenje podjetja prevzetemu okoljevarstvenemu standardu ter ideje za uvedbo novega standarda s ciljem zvišanja trajnostnega delovanja podjetja in njegovih konkurenčnih prednosti. Vrsto priložnosti za bolj strateško vlogo nabave v podjetju in s tem njeno večjo vlogo v doprinosih k inovativnosti podjetja smo zaznali na področju možnih novih načinov sodelovanja med podjetjem in dobavitelji ter med nabavo in drugimi funkcijami oz. oddelki v podjetju.

- Navedite in opišite rezultate projekta ter njihov doprinos k družbeni koristnosti

V sklopu projekta so nastali naslednji rezultati:

1. gradivo, ki obravnava pojem in pomen oskrbne verige v proizvodnem podjetju, vlogo nabave v podjetju (operativni in strateški vidik, inovativnost, trajnost), načrtovanje nabave in povezanost nabave z drugimi funkcijami v podjetju, proces nabave, optimizacijo stroškov v nabavi, kontroling kot del upravljanja nabave, logistiko v nabavi, koncept trajnostne nabave in njegovo implementacijo v podjetju z analizami primerov dobrih praks, prispevek nabave k večji inovativnosti in trajnostnemu poslovanju, trajnostno upravljanje oskrbne verige, načini za izboljšanje trajnosti in inovativnosti v podjetjih ter analizo konkurentov podjetja Weiler. Gradivo je predstavljalo osnovo za izvedbo empirične analize v nadaljevanju raziskave. Podjetju pa hkrati daje vpogled v ključne elemente in strategije nabave v sodobnih večnacionalnih podjetjih, ki so podlaga za njegove odločitve o nujnosti vpeljave potrebnih sprememb v nabavo;
2. gradivo z izsledki analize stanja na področjih delovanja in vloge nabave v podjetju Weiler Slovenija; študenti so na osnovi pridobljenih odgovorov na postavljena vprašanja podjetju izvedli posnetek stanja v nabavi podjetja, ga primerjali z izsledki predhodno izoblikovanih teoretičnih izhodišč in po posameznih področjih nabave ugotavljali morebitna odstopanja. Gradivo je predstavljalo podlago za priporočila projektne skupine podjetju, hkrati pa predstavlja osnovo za kritično samooceno delovanja in vloge nabave v podjetju;
3. gradivo z oceno posledic krize COVID-19 na nabavo, oskrbne verige in panoge odjemalke brusne industrije; gradivo je predstavljalo podlago za dopolnitev priporočil v zvezi z nabavo podjetju Weiler Slovenije, hkrati pa predstavlja osnovo za kratkoročne projekcije podjetja glede tržnih razmer;
4. gradivo z naborom dejavnikov in oceno predvidenega kratkoročnega gibanja cen temeljne surovine v proizvodnji podjetja Weiler; gradivo je predstavljalo podlago za

- dopolnitev priporočil v zvezi z nabavo podjetju Weiler Slovenija, hkrati pa predstavlja osnovo za kratkoročne projekcije podjetja glede gibanja stroškov osnovne surovine za proizvodnjo brusov;
5. gradivo z naborom priporočil za spremembe v delovanju nabave podjetja; gradivo predstavlja podlago za odločanje podjetja o vrstah potrebnih sprememb na posameznih področjih delovanja nabave v podjetju;
  6. izveden seminar s predstavitvijo analize stanja na temeljnih področjih nabave v podjetju in priporočil za spremembe; seminar je zaposlenim v podjetju podal kritičnih vpogled zunanjih neodvisnih deležnikov v procese in postopke nabave v podjetju ter jim predstavil kreativne ideje za spremembe;
  7. izvedeno predavanje delovne mentorice iz podjetja študentom Ekonomsko-poslovne fakultete; študenti so s predavanjem pridobili vpogled v prakso nabave v večnacionalnem proizvodnem podjetju, s čimer so njihovo usvojeno teoretično znanje lahko bolje razumeli, hkrati pa so se seznanili z izzivi in dilemami iz poslovne prakse podjetja;
  8. izvedeni predavanji pedagoških mentorjev v projektu na temo nabave kot delu sodobne oskrbne verige in na temo integrirane oskrbne verige; zaposleni in študenti projektne skupine so kot udeleženci predavanj pridobili vpogled v najnovejše trende na področju nabave in oskrbne verige, kar je podjetju koristilo v smislu novih idej za njihovo poslovno prakso, študentom pa je obogatilo obstoječe znanje o tem področju.
  9. Kratkoročno bodo rezultati projekta vplivali na višjo učinkovitost in uspešnost nabavnih procesov. Dolgoročno pa bodo učinkovali na višjo inovativnost v razvoju in proizvodnji izdelkov ter višji okoljski in širši družbeni odgovornosti podjetja, kar lahko vodi do novih naročil in višjih prihodkov podjetja, ob nižjih stroških pa tudi do višjega dobička, ohranjanja in povečavanja zaposlenosti ter višjih plač in drugih ugodnosti zaposlenih. Rezultati projekta bodo prispevali tudi k boljšim potencialom podjetja za uresničevanje širše družbene odgovornosti v smislu varovanja okolja in večji vlogi podjetja pri spodbujanju lokalnega in regionalnega razvoja.

Z rezultati projekta bodo zaposleni v nabavi podjetja pridobili nova znanja in informacije o njihovem delovnem področju ter ideje za spremembe na tem področju glede na potrebo po odzivanju podjetja na spremenjene pogoje v panogi na globalnem trgu. Na tej osnovi se bodo sprejele odločitve o vrsti sprememb in načinih njihove implementacije, kar bo prispevalo h krepitvi strateške vloge nabave v podjetju. Kratkoročno bo to vplivalo na višjo učinkovitost in uspešnost nabavnih procesov ter na spodbude zaposlenim za izkazane učinke na osnovi vpeljanih sprememb v procese in postopke. Dolgoročno pa bo to učinkovalo na višjo inovativnost v razvoju in proizvodnji izdelkov ter višji okoljski in širši družbeni odgovornosti podjetja, kar lahko vodi do novih naročil in višjih prihodkov podjetja, ob nižjih stroških pa tudi do višjega dobička, ohranjanja in povečavanja zaposlenosti ter višjih plač in drugih ugodnosti zaposlenih. Razen k boljši odgovornosti do zaposlenih v smislu varnega delovnega okolja in dvigu njihove blaginje bodo rezultati projekta pomembno prispevali tudi k boljšim potencialom podjetja za uresničevanje širše družbene odgovornosti v smislu varovanja okolja in večji vlogi podjetja pri spodbujanju lokalnega in regionalnega razvoja. Rezultati projekta bodo predstavljali tudi primer dobre prakse, ki jo bodo lahko posnemala druga podjetja v lokalnem in regionalnem okolju. Rezultati projekta kot celota bodo k družbenemu napredku prispevali torej preko višje konkurenčnosti podjetja zaradi sprememb v nabavi kot strateškem področju podjetja, to bo vodilo do višje prodaje podjetja ter boljših možnosti podjetja za uresničevanje družbene odgovornosti podjetja v lokalnem in regionalnem okolju.