

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA NABAVNEGA PORTFELJA IN NABAVNIH TRGOV NA  
PRIMERU PROIZVODNEGA PODJETJA**

Ljubljana, april 2019

GREGOR BANFI

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Gregor Banfi, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza nabavnega portfelja in nabavnih trgov v proizvodnem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Markom Jakšičem

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil/-a samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 15. aprila 2019

Podpis študenta(-ke): \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 NABAVNA FUNKCIJA – OPREDELITEV, VLOGA IN ORGANIZACIJA .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Opredelitev nabavne funkcije v podjetju.....</b>	<b>6</b>
1.1.1 Nabavna funkcija .....	6
1.1.2 Nabavni cilji in nabavni proces .....	8
<b>1.2 Strateška in operativna nabava.....</b>	<b>9</b>
1.2.1 Nabavna strategija in nabavna politika .....	9
1.2.2 Odgovornosti strateške in operativne nabave.....	11
1.2.3 Umestitev strateške in operativne nabave .....	12
<b>1.3 Opredelitev organizacijskih oblik nabavne funkcije .....</b>	<b>13</b>
1.3.1 Organizacijske oblike nabavne funkcije .....	13
1.3.2 Izbira organizacijske oblike .....	15
<b>2 RAZISKAVA NABAVNEGA TRGA – PORTFELJ MATERIALA IN DOBAVITELJEV TER PRIDOBIVANJE, ANALIZIRANJE PODATKOV .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Portfelj materiala in dobaviteljev.....</b>	<b>17</b>
2.1.1 Portfelj materiala .....	17
2.1.2 Portfelj dobaviteljev.....	21
2.1.3 Kombinirana matrika dobaviteljev in materiala .....	22
<b>2.2 Raziskava nabavnega trga.....</b>	<b>24</b>
2.2.1 Namen raziskave nabavnega trga .....	24
2.2.2 Izvedba raziskave nabavnega trga .....	25
2.2.3 Področja raziskave nabavnega trga.....	27
<b>3 ANALIZA NABAVNE FUNKCIJE IN NABAVNEGA PORTFELJA V IZBRANEM PODJETJU .....</b>	<b>30</b>
<b>3.1 Predstavitev izbranega podjetja.....</b>	<b>30</b>
<b>3.2 Nabavna funkcija v izbranem podjetju.....</b>	<b>31</b>
3.2.1 Predstavitev nabavne funkcije .....	32
3.2.2 Problematika nabavne funkcije .....	34
3.2.3 Organizacijska oblika nabave.....	35
<b>3.3 Analiza nabavne funkcije v izbrani podružnici .....</b>	<b>36</b>

3.3.1	Nabavni proračun .....	36
3.3.2	Nabavni cilji.....	37
3.3.3	Doseganje prihranka.....	37
3.3.4	Operativna in strateška nabava .....	38
3.3.5	Zbiranje ponudb .....	41
3.3.6	Poznavanje nabavnega trga in izvajanje analiz.....	42
<b>3.4</b>	<b>Matrika materiala in dobaviteljev .....</b>	<b>45</b>
3.4.1	Delitev materiala in dobaviteljev .....	45
3.4.2	Matrika dobaviteljev.....	46
3.4.3	Matrika materiala .....	49
3.4.4	Kombinirana matrika dobaviteljev in materiala.....	51
<b>3.5</b>	<b>Predlogi izboljšav .....</b>	<b>55</b>
3.5.1	Pregled trenutnega stanja.....	55
3.5.2	Predlagane spremembe .....	56
<b>SKLEP</b>	<b>.....</b>	<b>58</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b>	<b>.....</b>	<b>60</b>
<b>PRILOGE</b>	<b>.....</b>	<b>63</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Kraljičeva matrika.....	19
Tabela 2: Matrika dobaviteljev .....	21
Tabela 3: Kombinirana matrika dobaviteljev materiala in možne strategije .....	22
Tabela 4: Operativni nabavni proces.....	39
Tabela 5: Razvojni potencial dobavitelja .....	47
Tabela 6: Specifičnost dobavitelja .....	47
Tabela 7: Tveganje oskrbe z materialom: specifičnost, zapletenost in negotovost .....	49

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Proces raziskave nabavnega trga.....	26
Slika 2: Organizacijska shema skupine .....	31
Slika 3: Nabavna organizacija multinacionalke .....	32
Slika 4: Nabavna organizacija skupine.....	33
Slika 5: Matrika dobaviteljev .....	48

Slika 6: Matrika materiala .....	50
Slika 7: Kombinirana matrika .....	53

## KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Regijska organizacija podjetja .....	65
PRILOGA 2: Primer izgleda proračuna nabave za posamezni proizvod.....	65

## SEZNAM KRATIC

ang. – angleško

**CMR** – (ang. Convention on the Contract for the International Carriage of Goods by Road);  
Konvencija o pogodbi za mednarodni cestni prevoz blaga

**ERP** – (ang. Enterprise resource planning); Informacijski sistem podjetja

**EU** – (ang. European Union); Evropska unija

**EIB** – (ang. European Investment Bank); Evropska investicijska banka

**LME** – (ang. London metal exchange); Londonska borza kovin

**OEM** – (ang. Original Equipment Manufacturer); Proizvajalec originalne opreme

**PEST** – (ang. Political, economic, socio-cultural and technological); Analiza političnih,  
ekonomskih, sociološko-kulturnih in tehnoloških dejavnikov

**PMI** – (ang. Purchasing managers index); Indeks nabavnih managerjev

**PEST** – (ang. Political, economic, socio-cultural and technological factor analysis); Analiza  
političnih, ekonomskih, sociološko-kulturnih in tehnoloških dejavnikov

**R&D** – (ang. Research and development); Raziskave in razvoj

**SDE** – (ang. Supplier development engineer); Inženir za razvoj dobaviteljev

**SQE** – (ang. Supplier quality engineer); Inženir zagotavljanja kakovosti pri dobavitelju

**SWOT** – (ang. Strengths, weaknesses, opportunities, threats analysis); Analiza prednosti,  
slabosti, priložnosti in nevarnosti

**SKD** – (ang. Standard classification of activities); Standardna klasifikacija dejavnosti

**SCM** – (ang. Supply chain management); Management oskrbovalne verige

**TCO** – (ang. Total cost of ownership); Stroški lastništva



## UVOD

Vsako podjetje, malo ali veliko, proizvodno ali storitveno, potrebuje za opravljanje svoje dejavnosti določene prvine poslovnega procesa (delovna sredstva, predmeti dela, delo in storitve), ki se med seboj razlikujejo glede na naravo poslovne dejavnosti podjetja.

Glavna naloga nabave je oskrbovati podjetje s potrebnimi surovinami in storitvami (Potočnik, 2002, str. 23). Glede na Porterjevo verigo vrednosti je nabava del osnovne dejavnosti podjetja, v katerem le-ta predstavlja poslovno funkcijo, enakovredno proizvodnji in prodaji ter je pozicionirana na sam začetek poslovnega procesa. Preko nabave podjetje vzpostavlja prvi stik z nabavnim trgom, kar pomeni, da je kakovost dela večine ostalih funkcij znotraj podjetja močno povezana tudi z delom, ki ga opravlja nabava.

Sodobno poslovno okolje se močno razlikuje od tistega v preteklosti. »V sodobnem poslovnem svetu uspevajo le tista podjetja, ki so naravnana ofenzivno in proaktivno in ki znajo ustvarjati takšne konkurenčne prednosti, ki pritegnejo kupce in odjemalce« navaja Brenčič (2009, str. 7). V zadnjih desetletjih se je tudi nabava spremenila in je postala strateški dejavnik pri doseganju in ohranjanju konkurenčnih prednosti, ali kot poudarja Žibret (2008, str. 15): »Osredotoča se na strošek lastništva, s sodelovanjem razvija čvrste vezi z dobavitelji in v veliki meri vključuje v organizacijo nabave vse interne strukture podjetja.« Nabava je postala sestavni del uspešnosti podjetja, zato ji tudi vodstvo namenja vse več pozornosti (BCG, brez datuma). Nabavniki se morajo zavedati, da igrajo aktivno vlogo pri zagotavljanju zelene profitne marže, več morajo sodelovati tudi v procesu inoviranja, ustvariti fleksibilne odnose z dobavitelji, hkrati pa poznati in uporabljati različne pogajalske taktike (Vidic & Larsen, 2011). Uspešen nabavni referent je zato prisiljen iskati nove vire na globalnem trgu, prilagajati poslovne procese in spremljati razmere na trgu. Vse to z razlogom, da bi podjetje postalo/ostalo boljše in uspešnejše od konkurence na tem področju. Za potrebe proizvodne dejavnosti mora nabava poiskati dobavitelje surovin z najnižjimi stroški in najvišjo kakovostjo. Prav tako morajo biti posredni stroški storitev za zagotavljanje storitev nizki, da lahko organizacija zagotovi konkurenčne cene strankam in še vedno ustvari dobiček (Schieltz, brez datuma).

Velika mednarodna podjetja že desetletja kupujejo material in najemajo podjetja za opravljanje storitev iz tujine. Sklepanje mednarodnih sporazumov (npr. CETA, EU itd.) in razvite prometne povezave pa so omogočili vstop na mednarodni trg tudi številnim finančno manj močnim podjetjem. S poslovanjem na mednarodnih trgih je zaradi večje ponudbe mogoče doseči velike prihranke, veliko pa je tudi primerov, kjer kljub dostopnosti tujih trgov podjetja niso bila sposobna ustvariti zelenih prihrankov, ob tem pa so se soočila s povečano kompleksnostjo nabave in dodatnimi nabavnimi tveganji (Sirkin, 2008).

Da podjetju preko izkoriščanja prednosti globalizacije lahko zagotovimo prihranke, se je nabave potrebno lotiti premišljeno. Nabavnik mora še posebej dobro poznati trende pri

nabavnih kategorijah in poznati trg dobaviteljev, kot posledica hitrih sprememb pa mora znanje tudi redno posodabljati (Vidic & Larsen, 2011). Podjetjem ne sme biti vseeno, pri kom, kdaj, pod kakšnimi pogoji in kakšno kvaliteto nabavlja, saj material in storitve običajno predstavljajo visoko vrednost v končnem proizvodu. Podjetje mora več pozornosti nameniti tudi ocenjevanju in zavarovanju pred morebitnimi tveganji, saj je v primeru mednarodnega poslovanja obseg tveganj večji. Težavo lahko predstavlja pomanjkanje surovin, tveganje kontinuitete nabave, regulacijska pravila, valutno tveganje, inflacija, obrestne mere, izziv vzdržnosti, škodljive tehnologije, stalne spremembe na trgih in globalizacija sama po sebi (Žibret, 2008).

Stalne spremembe na trgih zahtevajo oblikovanje ustrezne nabavne strategije. Oblikovanje nabavne strategije temelji na preučevanju nabavnega okolja in vplivnih dejavnikov oskrbnega tveganja. Raziskava nabavnega trga je aktivno, sistematično in ciljno usmerjeno zbiranje, obdelovanje in analiziranje informacij, ki se nanašajo na material, storitve in dobavitelje, ki jih podjetje potrebuje za svoj poslovni proces. Zahtevo po stalni raziskavi nabavnega trga še posebej poudarjajo nenehen tehnološki razvoj, dinamika nabavnih trgov in sprememba povpraševanja (Potočnik, 2002). Na podlagi izsledkov preučevanja nabavnega trga, podjetje oblikuje politiko, ki temelji na dejstvih in ne le na občutkih in intuiciji (van Weele, 1998, str. 149). Vsak nabavni oddelek mora dobro poznati svoj nabavni trg, znanje o njem pa mora tudi redno posodabljati. »Nabavno raziskovanje je lahko usmerjeno navzven (na primer študije o dobaviteljih, tržne študije in analize cen) ali navznoter (na primer analiza nabavnega portfelja podjetja in analiza stroškov), kot pravi van Weele (1998, str. 132). Ugotavljanje stanja in sprememb na nabavnem trgu nam poleg pomoči pri strateški nabavi omogoči tudi boljše izvajanje operativne nabave. Štiri temeljne nabavne strategije so: strategija diferenciacije, strategija izbire dobaviteljev, strategija nizkih stroškov in strategija recipročnosti.

Koristi raziskave nabavnega trga odtehtajo stroške, če jo dobro izpeljemo. Pri tem so v veliko pomoč analiza Prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (PSPN oz. angl. SWOT), analiza Političnih, ekonomskih, socio-kulturnih in tehničnih dejavnikov (PEST), Porterjev model petih silnic (Potočnik, 2002) in Diamant nabave A.T. Kearneyja (Žibret, 2008).

Pri analizi nabavnega portfelja in nabavnih trgov pa ni pomembno samo dobro poznavanje trendov in seznanjenost z novostmi na področju posameznih nabavnih kategorij, temveč poznavanje aktualnega pozicioniranja dobavitelja in materiala v nabavnem portfelju podjetja (Vidic & Larsen, 2011). Pri tem si podjetja lahko pomagajo z modelom, ki ga je v svojem članku iz leta 1983 »*Purchasing must become supply management*« opisal Peter Kraljič.

Kraljičev model je sestavljen iz štirih stopenj. V prvi stopnji modela klasificiramo material, ki ga podjetje nabavlja in ga razvrstimo glede na njegov vpliv na poslovni izid. Pri tem so nam v pomoč podatki o količini nakupov, deležu vrednosti od celotnih nabavnih stroškov, pomenu kvalitete in trenutnem tveganju, povezanem z njegovo nabavo. V drugi stopnji



modela na podlagi prej pridobljenih podatkov materiale porazdelimo v štiri skupine: strateške, vzvodne, materiale, ki pomenijo ozko grlo, in običajne materiale. V tretji stopnji strateško pozicioniramo material v matriko, v četrti pa oblikujemo strategije (Kraljič, 1983).

Vsaka izmed kategorij materiala zahteva drugačen strateški nabavni pristop. Materiali, ki so označeni kot strateški, zahtevajo več izvedenih tržnih analiz in natančno napovedovanje porabe. Vzvodni material ima velik vpliv na dobiček, vendar majhno nabavno tveganje. Material, ki pomeni ozko grlo, ima majhen vpliv na dobiček, vendar predstavlja veliko nabavno tveganje. Običajni material ima majhen vpliv na dobiček in majhno nabavno tveganje (Potočnik, 2002). Spremembe na trgu vplivajo na to, v katero izmed skupin določen material spada, zato je potrebno matriko redno posodablјati. Izdelana matrika materialov predstavlja osnovo za nadaljnje načrtovanje analiz nabavnega trga.

V velikih mednarodnih podjetjih strategijo nabave, preučevanje pozicioniranja materialov in izvajanje analiz nabavnega trga opravljajo bodisi za to posebej ustanovljeni oddelki bodisi za to najamejo zunanjega izvajalca. Kot navajata Vidic in Larsen (2011) so »Podobni oddelki že precej uveljavljeni v sektorju prodaje, ki se ukvarja tudi s strukturiranim analiziranjem trga dobaviteljev«. Slovenska podjetja so pri izbiri pogajalskih taktik še vedno precej zastarela (Vidic & Larsen, 2011). Pri pogajanju z dobavitelji jim manjka inovativnosti, ker se preveč oklepajo ustaljenih praks delovanja v nabavi, denimo klasičnega pošiljanja povpraševanja dobaviteljem, združevanja nabavnih količin, kadar gre za podjetja v skupini. Poznavanje dobaviteljev je zaradi pomanjkanja virov precej omejeno (Vidic & Larsen, 2011). »Pomanjkljivost je, da večina nabavnih referentov ne pozna metod tržne raziskave in razpoložljivih virov informacij, pa tudi osrednja točka za zbirno znanje ne obstaja«, pravi van Weele (1998, str. 156).

V tem delu obravnavam slovensko proizvodno podjetje, ki je del velikega mednarodnega koncerna. Zaradi velikosti proizvodnje in raznolikega asortimaja izdelkov, ki se na linijah v povprečju menjavajo vsako uro, glede na druga podjetja znotraj koncerna ta podružnica zaseda posebno mesto. V internem računalniškem sistemu je tako odprtih preko 11000 šifer za surovine, repro-materiale, rezervne dele idr., za dobavo katerih je potrebnih preko 2000 dobaviteljev. Kljub temu da je znotraj koncerna ustanovljen centralni nabavni oddelek, je v omenjeni podružnici večina strateške in operativne nabave vodena ločeno od centralne nabave. V preostalih podružnicah je material lažje združiti ter tako pri dobaviteljih doseči prihranke (ekonomija obsega) preko izkoriščanja boljšega pogajalskega položaja.

Zaradi dobrega finančnega stanja podjetja, rasti prodaje in zdravih prihodkov so v preteklosti v nabavi namenjali pozornost predvsem pravočasnim dobavam, širjenju mreže dobaviteljev in zniževanju nabavnih stroškov z iskanjem najcenejšega dobavitelja. Kljub zadostnemu kadru na oddelku nabave in podpori naprednega informacijskega sistema se modernejšim pristopom ni namenjalo veliko pozornosti. Danes v omenjeni podružnici nabavno ekipo sestavljajo samo tri osebe, in sicer strateški nabavnik ter dva operativna nabavnika, ki so

glede na obseg dela odgovorni vsak za približno 20 milijonov evrov letnega prometa nabave. Zaradi majhnih možnosti širitve proizvodnje na obstoječi lokaciji in pritiska lastnikov ter vrhnjega managementa je poslovodstvo omenjene podružnice prihranke z namenom povečanja deleža dobička v prihodkih primorano iskati drugje. Pomen nabave se je zato v zadnjem letu spremenil. Ker je nabava kadrovsko omejena, težko razvija nove nabavne strategije in se težko posveča izvajanju dobrih tržnih raziskav. Osredotočena je predvsem na zagotavljanje pravočasnosti dobav (»gašenje požarov«). Ker je ekipa nova, le deloma pozna celoten spekter nabavnega trga podjetja in zgodovinske dogovore med podjetjem in dobavitelji.

Namen magistrskega dela je podati smernice za oblikovanje ustrezne nabavne strategije v omenjeni podružnici. Želim raziskati, kako pomembno je, da vsak nabavnik dobro pozna svoj nabavni trg in vlogo posameznih materialov v svojem podjetju, kar je ključnega pomena za sprejemanje ustreznih strategij in pridobivanje konkurenčne prednosti. Vpogled, ki ga bo naloga ponudila, bo v pomoč podjetju, da dobro spozna pomen poznavanja analiz nabavnega trga in nabavnega portfelja. To je osnovni korak pri oblikovanju ustrezne strategije za nadaljnje delo ter doseganje večjih prihrankov.

Glavni cilj naloge je na praktičnem primeru analizirati obstoječ nabavni portfelj dobaviteljev in materiala, ga ovrednotiti in predlagati izboljšave. Cilj je priti do obvladljivega nabavnega portfelja, prilagojenega trenutni kadrovske moči in znanju nabavnega oddelka v podjetju, s pomočjo katerega bi bilo možno oblikovati ustrezne nabavne strategije, ki bi vodile do ustvarjanja večjih prihrankov. Želim raziskati pomembnost poznavanja aktualnega pozicioniranja dobavitelja in materiala v nabavnem portfelju. Ker zaposleni v nabavi ne poznajo dobro določenih ekonomsko-poslovnih pristopov analiz nabavnega trga in oblikovanja strategije, je cilj podati tudi smernice za izvajanje in oblikovanje le-tega. Na ta način lahko nabava odkrije potenciale za izboljšave, ki omogočajo učinkovito in uspešno poslovanje.

Za doseg omenjenega cilja si zastavljam naslednje raziskovalno vprašanje, ki je usmerjeno v analizo trenutnega stanja nabavnega portfelja:

**Kako prilagoditi nabavni portfelj in način pridobivanja ključnih informacij o nabavnih trgih, da bi le-ta ustrezal kadrovske moči nabave in omogočil oblikovanje ustreznih nabavnih strategij, ki bi vodile do nastanka konkurenčnih prednosti in želenega prihranka v nabavnih odhodkih?**

V pomoč pri odgovoru na osrednje raziskovalno vprašanje bom poizkusil odgovoriti na naslednja podvprašanja:

- Kakšna je organizacijska oblika nabave znotraj koncerna?

- Kaj v zvezi s strateško nabavo je v pristojnosti centralne in kaj v pristojnosti lokalne nabave?
- Kako se v lokalni nabavi lotiti strateške in operativne nabave (kakšen je postopek dela in kdo nosi odgovornost)?
- Kako trenutno poteka raziskovanje nabavnega trga (katere informacije in zakaj se iščejo)?
- Kakšen je obstoječi nabavni portfelj podjetja?
- Katere slabosti obstajajo glede na trenutni nabavni portfelj in katere so trenutne nabavne strategije za material in dobavitelje?
- Kako zasnovati matriko nabavnega portfelja z uporabo Kraljičevega pristopa?
- Katere strategije uporabiti za posamezne novo oblikovane skupine dobaviteljev in materiala?
- Kako začeti z raziskavo nabavnega trga in za katere materiale bi bila le-ta smiselna v našem primeru?

Magistrsko delo tvorita teoretični in praktični del. Pri pisanju teoretičnega dela uporabljam predvsem vire priznanih slovenskih in tujih strokovnjakov na področju managementa nabave, mednarodnega poslovanja in organizacije. Med vire so vključeni tudi članki, ki obravnavajo problematiko strateške nabave. Le-te so napisali ljudje z izkušnjami v nabavi. V praktičnem delu se osredotočam na analizo stanja in podam predloge oziroma smernice za izboljšave.

V teoretičnem delu sem z metodo deskripcije najprej predstavil nabavo, njeno vlogo v podjetju, možne organizacijske oblike nabave, razliko med strateško in operativno nabavo, pomen in potek raziskave nabavnega trga ter pomen in oblikovanje portfelja dobaviteljev in materiala v podjetju. Osredotočil sem se predvsem na področje raziskave nabavnih trgov ter vlogo oblikovanja in poznavanja portfelja materiala in dobaviteljev. Koncepte in metode sem povzel iz strokovne literature in iz znanstvenih člankov različnih avtorjev.

Teoretičnemu delu sledi praktični del, kjer sem predstavil izbrano proizvodno podjetje. Analiziral sem stanje nabave in predlagal izboljšave v zvezi s tem. Sledita opis in krajša analiza trenutne organizacijske oblike nabave v koncernu. Preko tega sem spoznal, kako so porazdeljene obveznosti med centralno in lokalno ravno, in kaj je v pristojnosti posameznega nabavnika (kdo je odgovoren za strateško in operativno nabavo in v katerih primerih). Sledi poglavje s krajšo analizo izvedbe nabave na lokalni ravni (kako trenutno poteka zbiranje podatkov, kako poteka raziskava nabavnih trgov, kako je nabavni oddelek seznanjen s pomenom raziskave nabavnega trga in s pomenom poznavanja nabavnega portfelja, ali pozna možne metode za raziskavo le-tega itd.). V prvem delu praktičnega dela sem za raziskavo uporabil metodo opazovanja in intervju z nabavniki v izbranem proizvodnem podjetju. V drugem delu praktičnega dela sem se osredotočil na oblikovanje matrike materiala in dobaviteljev v podjetju. Na podlagi zbranih podatkov sem oblikoval matriko, ki predstavlja trenutno stanje, in jo analiziral. V zadnjem delu sem strnil ugotovitve

(organizacija nabave, potek analize nabavnih trgov, matrika dobaviteljev in materiala) in podal predloge za izboljšave (kako organizirati nabavo, katere pristojnosti bi bilo dobro prenesti na centralni ali lokalni oddelek, kako naj izgleda optimalna matrika nabavnega portfelja, kakšna strategija naj se uveljavi za materiale, uporabljene v podjetju, kje in kako je potrebno spremljati stanje na nabavnem trgu).

## **1 NABAVNA FUNKCIJA – OPREDELITEV, VLOGA IN ORGANIZACIJA**

### **1.1 Opredelitev nabavne funkcije v podjetju**

#### **1.1.1 Nabavna funkcija**

Potek dejavnosti v podjetju sestavljajo štirje ključni procesi, ki jih delimo na razvojni proces, proizvodni proces, prodajni proces in storitveni proces (Hammer & Champy, 1993). Razvojni proces predstavljajo koraki od ideje do proizvodnje, proizvodni proces tvorijo koraki od naročila do plačila, prodajni proces tvorijo koraki od kataloga do naročila, storitveni proces pa tvorijo koraki od potrebe do realizacije (Žibret, 2008, str. 11). Kot pojasnjuje Žibret (2008, str. 11), je »nabavni proces razumljen kot razširjen razvojni proces, ko gre za definicijo nabavnega predmeta in kot razširjen proizvodni proces, ko gre za dobavo oz. prevzem definiranega. Nabava kot funkcija nastane s širjenjem organizacij, njena teža in pomembnost pa sta še vedno različno razumljeni«.

Nabava je proces in ne samo enkratno dejanje nakupa. Vloga nabavne funkcije se spreminja. V devetdesetih letih je bila glavna naloga nabavne funkcije podjetju zagotoviti ustrezno količino in kakovost materiala, dobavo ob pravem času, dobavo od ustreznega dobavitelja in po ustrezni ceni. V preteklosti je nabava pomenila torej predvsem izdajanje in posredovanje nabavnih naročil. Spremenjene okoliščine v poslovnem prostoru (ekonomske unije, številni trgovinski sporazumi, itd.) so vplivale tudi na spremembo nabavne funkcije v podjetju. Nabavniki se danes soočajo z ekonomskimi vprašanji, pomanjkanjem surovin, politično turbulenco, motnjami cen, večjo konkurenco in hitrimi tehnološkimi spremembami (Lindgreen, Vanhamme, van Raaij & Johnston, 2013). Močnejša konkurenca je poskrbela, da so oskrbne verige postale kompleksnejše in težje obvladljive. Meje med poslovnimi funkcijami so se zbrisale, kajti za uspeh potrebuješ sodelovanje vseh ostalih funkcij znotraj ali zunaj podjetja. Stopnja tveganja pri dobaviteljih in v verigi se je dvignila. Veliko je »outsourcing-a«, kar pomeni, da se določene funkcije, kot so računovodstvo, razvoj ali proizvodnja, selijo izven podjetja. Cena ni več edino merilo za konkurenčnost. Kupci so postali zahtevnejši, saj zahtevajo celovito storitev, nenehno razpoložljivost, dostopnost informacij ter inovacije. Tehnologija in povezovanje tvorita enoten trg. Izziv predstavlja tudi lojalnost do blagovnih znamk. Center globalne ekonomije se je premaknil proti vzhodu. Managerji se morajo veliko bolj kot v preteklosti zavedati pomena sodelovanja s poslovnimi

partnerji in več pozornosti nameniti razvijanju strategije skupaj z njimi (Westbrook & New, 2004, str. 38).

Nabava je tako postala strateški dejavnik pri ohranjanju konkurenčnih prednosti. Na dobiček ima lahko celo večji vpliv kot prodaja. Pomen nabave je odvisen od dejavnosti podjetja, vključenosti nabave v organizacijsko strukturo podjetja in zastopanja pri vodstvu podjetja (van Welle, 1998, str. 255). V večini podjetij je nabava udeležena v vseh procesih, pri katerih podjetje nastopa v vlogi potrošnika. Nabava je tako vključena v razvojni proces, v katerega spadajo optimizacija materialnih skupin, obdelava povpraševanj, obdelava novih dobaviteljev, obdelava obstoječih dobaviteljev, tržne raziskave, stroškovno modeliranje, ravnanje s pogodbenimi razmerji, priprava pogodb, itd., ter operativni proces, ki ga sestavljajo ugotavljanje potreb, določitev dobaviteljev, izdajanje naročil, prevzemi, skladiščenje, izdaja blaga, plačila, obvladovanje zalog, itd. Včasih so nabavni stroški pomenili približno 40 odstotkov skupne porabe podjetij (Žibret, 2008, str. 15). Stroški nabave se danes gibljejo okoli 50 in več odstotkov celotnih stroškov (Rutar in drugi, 2012). V proizvodnih podjetjih stroški nabave predstavljajo celo 50 do 75 odstotkov prihodkov na kupljeni material in storitve (Lindgreen, Vanhamme, van Raaij & Johnston, 2013). V primeru proizvodnih podjetij to pomeni, da polovica ali več vsakega evra, zasluženega pri prodaji, pripada dobavitelju, ki podjetju prodaja surovine (Monczka, Handfield, Giunipero & Patterson, 2011, str. 8).

Za učinkovito in uspešno nabavno funkcijo je razumevanje ter pravilno vrednotenje njene vloge pomembno, saj je tako njen interes ustrezno zastopan v najvišjem vodstvu podjetja (Nelson, 2001, str. 102). Položaj nabavne funkcije mora omogočati, da tudi nabava sodeluje pri oblikovanju ciljev podjetja (Fernandez, 1995, str. 227). Večji kot je delež nabavne funkcije v lastni ceni proizvoda, slabši kot je finančni položaj podjetja in večji kot je obseg odvisnosti podjetja od dobaviteljev, večji je v danem trenutku tudi pomen nabavne funkcije v podjetju. Za učinkovitost in uspešnost nabave je ključna tudi kompetentnost nabavnega managerja in nabavnega tima. Kompetence nabavnikov sestavljajo znanje in izkušnje, sposobnosti in veščine, pomembno vlogo pa imajo tudi osebne lastnosti. Nabavnik mora obvladovati stroške, prostor, količino, čas in kakovost. Pri svojih odločitvah mora zasledovati cilje nabave ter slediti približnemu nabavnemu procesu.

Postopek nakupa v proizvodnih podjetjih je lahko zelo zapleten in dolgotrajen, ker vključuje veliko notranjih oddelkov, več vrst zunanjih dobaviteljev in številnih oddelkov, ki morajo zadevo odobriti. Proces sestavlja več korakov: prepoznavanje potreb, opredelitev uporabniških zahtev, odločitev za izdelavo ali nakup, prepoznavanje vrste nakupa, izvajanje tržnih raziskav, določitev pogojev in razporeditev tveganja, prepoznavanje potencialnih dobaviteljev (Sarkar & Ghosh, 1997). Poleg že naštetega so pomembni tudi parametri, kot so ocenjevanje sedanjih in potencialnih dobaviteljev, analiza cen in stroškov, pogajanja, izbira dobavitelja, dobava in vrednotenje (Novack & Simco, 1991). S prihodom strateškega nabora so bili ti temeljni koraki okrepljeni z dodatnimi procesi, kot so analiza porabe, segmentacija ponudbe (Kraljič, 1983). Pravilno izvajanje postopka naročanja lahko traja

veliko časa (van der Valk, Verma & Plascha, 2009), vendar pa se pravilno sprejete nabavne odločitve lahko močno poznajo pri uspešnosti poslovanja podjetja.

### 1.1.2 Nabavni cilji in nabavni proces

Nabava prevzema naloge določanja potreb po materialu za proizvodnjo, na podlagi ugotovitev raziskave nabavnega trga izbira dobavitelje, skrbi za načrtovanje nabave in pripravljala dela, kot so iskanje, analiza ponudb, nabavne kalkulacije, pogajanja in sklenitev pogodb za nabavo materiala, naročanje, prevzem materiala, kontrola in reklamacije, izdaja plačilnih nalogov in vodenje nabavne evidence (Potočnik, 2002).

Nabava temelji na sedmih ciljih, ki jih želi doseči (Heinritz, 1991, str. 10):

- **ohranjanje kakovosti materiala,**
- **izvajanje nakupov z najnižjimi stroški,**
- **pažnja na stalno oskrbo s čim nižjo vrednostjo zalog,**
- **skrb za stalni razvoj** (iskanje in uporaba inovacij, ki so se pojavile na trgu),
- **analiziranje stroškov materiala in njihove razpoložljivosti,**
- **neprekinjeno raziskovanje nabavnega trga,**
- **ohranjanje konkurenčnega položaja nabave.**

Nabavni proces poteka po šestih stopnjah (van Welle, 2005, str. 29):

- **Določitev specifikacije materiala in storitev** je prva stopnja nabavnega procesa. Nabavniki opredelijo nabavno potrebo in skupaj z interesei znotraj podjetja sestavijo dokumentacijo, iz katere so razvidne želje kupca glede funkcionalnosti izdelka, tehnične zahteve in poprodajne storitve (vzdrževanje). Nabavniki določijo tudi specifikacije naročila, med katere sodijo merila kakovosti, dobavni rok, kraj izpolnitve naročila, zahteve o poprodajnih storitvah. Ta korak je zelo pomemben, ker na podlagi teh podatkov lahko kasneje uveljavljamo tudi reklamacije in je kakovost izvedbe naročila od njega neposredno odvisna.
- Druga stopnja je **izbor dobavitelja**. Po opredelitvi nabavnih zahtev se prične raziskava nabavnega trga. Izbor dobavitelja se seveda lahko prepleta s stopnjo določanja specifikacij, ker dobavitelj lahko pri sestavljanju specifikacij sodeluje. Izbor dobavitelja vključuje tudi določitev načina oddajanja del po pogodbi, sestavljanje seznama različnih ponudnikov, pripravo in analizo ponudb predračunov. Osnova druge stopnje je analiza nabavnega trga. Kako uspešno se nabavnik izpogaja, je zelo odvisno od njegovega poznavanja panoge, tehničnega strokovnega znanja, razpoložljivega časa in kakovosti specifikacije materiala in storitev, po katerih povprašuje. Ta stopnja močno vpliva na potek preostalih štirih in je najpomembnejša v nabavnem procesu.
- Stopnja »**Sklepanje pogodb**« sledi izboru dobavitelja. V tej stopnji nabavnik obravnava določene dodatne plačilne in nabavne pogoje, ki so značilni za določeno panogo. Sem spadajo cena in dobavni pogoji, pogodbena kazen, pogoji reklamacije, plačilni pogoji, pariteta.

- **Izvedba naročila** predstavlja četrto stopnjo nabavnega procesa. Nabavnik naročilnico posreduje dobavitelju in zahteva njegovo potrditev le-te.
- **Izpolnitev naročila** pomeni, da nabavnik spremlja razvoj naročila. Je v stiku z dobaviteljem, ki ga redno obvešča o tem, v kateri fazi se nahaja naročilo in kdaj bo dobavljeno na predvideni prostor.
- **Ocena** predstavlja zadnjo stopnjo nabavnega procesa. Delo nabavnika se ne konča po uvedbi izdelka v proizvodni proces, temveč rešuje tudi poprodajne težave. Nabavnik vodi dokumentacijo, rešuje reklamacije, spremlja projekt in ga ocenjuje ter skrbi, da vse poteka v skladu z določenimi pogodbenimi določili.

## 1.2 Strateška in operativna nabava

Konkurenčna prednost je tisto, kar naredi blago ali storitve nekega podjetja boljše od vseh ostalih podjetij (Amadeo, 2018). Konkurenčna prednost je glavni dejavnik uspeha podjetja. Poznamo dva osnovna tipa, na katerih podjetje lahko gradi konkurenčno prednost. To sta diferenciacija ali stroški (Porter, 1985). Na tem temeljijo tudi nabavne strategije. Ko oblikujemo primerno nabavno strategijo za naše podjetje, se moramo vprašati, kaj želimo doseči. Ali želimo narediti, najeti ali kupiti, koliko dobaviteljev imeti, naj se osredotočamo na domači ali tuji trg, naj kupujemo preko zastopnikov, distributerjev ali proizvajalcev ter ali sprejeti recipročne posle ali ne (Završnik, 2008, str. 21).

Delovne naloge nabavnikov delimo na strateške in operativne. Strateške imajo dolgoročen vpliv, operativna nabava pa zajema naloge, probleme, izzive in odgovornosti, ki potrebujejo pozornost vsak dan kot na primer specifikacija materialov, izdajanje naročil, organizacija transporta, sledenje pošiljki, itd. (Sollish, 2005, str. 298). Strateško vlogo nabave lahko definiramo kot njeno vključenost v temeljne aktivnosti podjetja, kot so tehnološko, finančno, marketinško planiranje in uvajanje novih izdelkov (Klassen, Johnson, Leenders & Fearon, 2002). Ker bodo nabavne odločitve pomembno vplivale na razvoj podjetja, je več pozornosti potrebno nameniti strateškemu trikotniku, ki ga sestavljajo kupci (podjetja morajo svoje izdelke čimbolj prilagoditi željam kupca), konkurenti (razlikovanje lastnih izdelkov od konkurentov in razvoj konkurenčne prednosti) in dobavitelji (razvoj nabavnega trga zahteva stalno preučevanje sedanjih in novih dobaviteljev (Potočnik, 2002, str. 95)).

### 1.2.1 Nabavna strategija in nabavna politika

Stalne spremembe na nabavnih trgih podjetjem povzročajo vse več težav, zato je za podjetja izjemno pomembno, da oblikujejo ustrezno nabavno strategijo (Potočnik, 2002, str. 107). Že zadnjih 20 let se podjetja osredotočajo predvsem na svojo glavno dejavnost, na kateri tudi poizkušajo zgraditi svojo konkurenčno prednost, medtem ko ostale dejavnosti po večini »outsourc-sajo« (Schorr, 1998, str. 99). Trend vitkih organizacij, ki ga veliko podjetij vpeljuje v svoje strategije, je pomembno vplival tudi na število dobaviteljev, ki so potrebni za uspešno poslovanje podjetja. To je vplivalo na nabavo, ki je poleg svojih operativnih nalog prevzela tudi strateške. Nabava je odgovorna za izbiro, spremljanje, ravnanje in

ocenjevanje dobaviteljev in tudi za upravljanje medsebojne povezave med njimi in družbo (management oskrbovalne verige oz. angl. Supply chain management – SCM). Strateška vloga nabave se pokaže z njeno sposobnostjo uspešnega povezovanja poslovanja z oskrbovalno verigo. Kako je nabava sposobna povezati dobavitelje s poslovnim procesom podjetja ob upoštevanju želja kupcev in prodaje, je odvisno predvsem od zasnovane nabavne strategije. To je posebej pomembno, če je podjetje odvisno večinoma od zunanjih partnerjev (Tunisini & Sebastiani, 2015). Nabavniki se morajo zavedati, da dobavitelji predstavljajo zadnji člen dobavne verige in igrajo ključno vlogo pri dodani vrednosti verige. Dobavitelji morajo biti zmožni zagotavljati kakovostne surovine in dele po razumnih cenah. Partnerstvo z dobavitelji je ključnega pomena za učinkovito upravljanje oskrbovalne verige (Morris & Pinto, 2007, str. 230). V skladu s tem mora biti zasnovana tudi nabavna strategija.

Razlikovati moramo med nabavno strategijo in nabavno taktiko oziroma politiko. Strategija je dolgoročen načrt dejanj, potrebnih za reševanje problemov pri doseganju določenega cilja. Pojem se razlikuje od pojma taktika, ki opisuje kratkoročne odločitve na podlagi sredstev, ki so na voljo (Wikipedia, 2018).

Z nabavno strategijo načrtujemo izvajanje in načrtovanje aktivnosti, s katerimi bomo dosegli načrtovane nabavne cilje. Običajno se poslužujemo strategij, ki imajo takojšnje in neposredne učinke na uspešnost podjetja (Turk & Turk, 2011, str. 54). Nabavne strategije ne moremo ločiti od splošne poslovne strategije in ciljev podjetja (Potočnik, 2002, str. 107). Izbrana strategija mora slediti viziji in poslanstvu podjetja. Zasnovana nabavna strategija predstavlja temelj za načrtovanje uspešne operativne nabave in oblikovanje nabavne politike v podjetju. Že na videz preproste odločitve o dobavnem roku, ceni, količini lahko močno ogrozijo končni rezultat poslovanja podjetja.

Nabavna strategija je le ena izmed strategij, ki skupaj s strategijami ostalih poslovnih funkcij v podjetju tvori poslovno strategijo celotnega podjetja. Nabavno strategijo lahko delimo na strategijo nabavne kategorije, strategijo dobavitelja in strategijo tveganj. Podjetje namreč lahko sledi različnim ciljem, kot so zmanjšanje tveganj, znižanje cen, izboljšanje kakovosti. Pri svojem delovanju nabava običajno upošteva več strategij istočasno (Potočnik, 2002, str. 95). Lahko izbere eno strategijo, lahko tudi kombinacijo strategij. Pomembno je, da s tem doseže zastavljene cilje. Izbor strategije je odvisen tudi od tipa proizvoda, za katerega se strategija oblikuje. V osnovi so vse nabavne strategije naravnane na doseganje ugodnejšega finančnega rezultata na eni in zagotavljanje virov, s čim manjšim tveganjem, na drugi strani (Turk & Turk, 2011).

Ko razvijamo strategijo, se držimo štirih korakov v sledečem zaporedju (Potočnik, 2002):

- **analiza** (razvoj novih perspektiv na kategorijah, dobaviteljih in nabavni funkciji, kar pripomore k razumevanju nabavne vrednosti, nabavnega trga in sestave stroškov ter tveganj),



- **strategija** (razvoj nabavne kategorije, dobaviteljev in nabavne strategije, ki jo validiramo z notranjimi deležniki; namen strategije je doseči znižanje nabavnih stroškov, izogibanje morebitnim novim stroškom ter zniževanju stopnje tveganja),
- **aktivnosti** (namenjene so realizaciji postavljene nabavne strategije ter vključujejo tudi redni pregled nad njihovim izvajanjem) in
- **rezultat** (merjenje finančnega vpliva izvajanja strategije).

Oblikovanje nabavne strategije temelji na preučevanju nabavnega okolja in vplivnih dejavnikov oskrbnega tveganja (Potočnik, 2002, str. 107). Temelj za to sta dobro poznavanje nabavnega portfelja in trga.

Nabavno politiko oziroma taktiko oblikujemo z namenom, da sestavimo načrt, kako doseči zastavljene cilje. Nabavna politika predstavlja načrt sprejemanja odločitev in je sestavni del nabavne strategije. Njeno jedro je odločanje (Potočnik, 2002, str. 125). Dobre odločitve lahko sprejemamo samo tako, da dobro poznamo razmere na trgu in potrebe po materialu. Kazalci, ki nam kažejo ali je sprejeta odločitev dobra, so pravočasnost dobav, minimalni stroški in nizka stopnja tveganja. Z nabavno taktiko oz. politiko določamo smernice, metode, sredstva ter način nadzora sprejetih odločitev. Taktična raven vključuje nabavo v odločanje o materialu, procesu in izbiri dobavitelja (van Weele, 1998, str. 259). Z nabavno politiko pri posameznem materialu definiramo kakovost, količino, nabavno ceno, dobavni rok, nabavne vire, plačilne pogoje, dostavo, nabavno pot, skladiščenje. Na njeno oblikovanje vplivajo notranji in zunanji dejavniki. Informacije o zunanjih dejavnikih pridobimo s pomočjo raziskave nabavnega trga, notranji dejavniki pa so uporabniki materiala (proizvodnja, razvoj, finance, itd.), ki nam podajo informacije o karakteristikah materiala.

Oblikovanje nabavne politike poteka po sledečem zaporedju (Potočnik, 2002):

- **analiza zmogljivosti podjetja** (kapacitete proizvodnje, skladiščni prostor, finančne možnosti, tržni delež podjetja),
- **določitev nabavnih ciljev**, ki so del temeljne poslovne strategije podjetja,
- **analiza nabavnih stroškov**,
- **izdelava portfelja materiala**,
- **določitev poti in ciljev**.

### 1.2.2 Odgovornosti strateške in operativne nabave

**Strateška nabava** nosi odgovornost za pripravo navodil za izvajanje operativne nabave, določanje, izvajanje in analiziranje projektov za optimizacijo, iskanje novih virov nabave ter strateško sodelovanje z ostalimi funkcijami v podjetju in izven njega. Nabava na strateški ravni načrtuje količine, izdatke, določa prioritete zadanih nalog, postavlja cilje, pridobiva potrebe, zbira podatke kupcev, pregleda zahteve, identificira priložnosti, izvaja tržne analize in analizira stroškovne modele in stroške lastništva (angl. Total cost of ownership – TCO) ter koordinira nabavni proces.

Proces strateške nabave vključuje tudi izbiro strategije (strategija za skupino materialov/trgov, strategija za projekt, itd.), pripravo pogodb (izvedba povpraševanja pogajanja, izbira dobavitelja, definiranje nabavnih parametrov za posamezni artikel, pripravo osnutkov pogodb in njihovo realizacijo, itd.) in ravnanje s pogodbenimi razmerji (uravnavanje pogodbenega razmerja, ocenjevanje dobaviteljev in presoje, itd.) (Rutar, 2012). Strateška nabava je v podjetju odgovorna tudi za zasnovo in implementacijo optimizacijskih in razvojnih projektov v nabavi, ki se navezujejo na posamezne dobavitelje in artikle, ali pa na vse procese v okviru nabavne funkcije.

V primerjavi s preteklostjo delo strateške nabave danes ni usmerjeno izključno v zniževanje stroškov, temveč tudi v pomoč pri inoviranju (predstavitev novih materialov, delov, tujih inovacij na določenih področjih), v inoviranje v procesih ter dobavni verigi in v razvoj partnerstev z dobavitelji (skrb za razvoj dobaviteljev oz. angl. Supplier development engineering – SDE in skrb za zagotavljanje kakovosti pri dobavitelju oz. angl. Supplier quality engineering – SQE).

Naloga **operativne nabave** je naročiti in dobaviti zahtevano blago v predvidenem roku, spremljati nabavni proces, meriti uspešnost dobaviteljev, sodelovati pri sestavljanju specifikacij za blago, ki ga želimo naročiti, zbirati ponudbe, se pogajati, obdelovati račune, reševati reklamacije, itd. (van Weele, 1998). Naročilo se izvrši na podlagi izkazanih potreb in zahtev, ki jih določi strateška nabava in so prikazane v ponudbah in morebitnih sklenjenih pogodbah. Proces operativne nabave torej delimo na šest stopenj, ki so opisane v poglavju 1.1.2.

Ni nujno, da določene obveznosti opravlja operativna nabava, temveč so lahko tudi del opravil drugih oddelkov na primer logistike, financ, proizvodnje.

### 1.2.3 Umestitev strateške in operativne nabave

Strateška in operativna nabava sta lahko v organizacijah povsem ločeni ali združeni funkciji. V podjetju z več enotami ali mednarodnem podjetju je lahko tudi drugače – strateška nabava je po navadi umeščena v več nivojev, operativna nabava pa je večinoma vezana na določeno lokacijo (Rutar, 2012).

Možnosti umestitve strateške in operativne nabave v podjetju so (Rutar, 2012):

- **Popolnoma ločena umestitev** pomeni, da je strateška nabava umeščena v en oddelek, operativna pa v drugega. Prednost te umestitve je, da so strateški nabavniki osredotočeni na strateške parametre in pogajanja, ki predstavljajo temelj za uspešne nadaljnje aktivnosti operativne nabave (dobavni in plačilni pogoji, cena, zaloge, kakovost, itd.). Slabost se opazi pretoku informacij med obema nivojema. Funkciji sta ločeni zato povezava ni nenehna. Strateška nabava je v mednarodnih podjetjih pogosto organizirana v samostojni centralni oddelek, operativna nabava pa deluje znotraj svojega oddelka v posamezni poslovni enoti.

- **Strateška in operativna nabava sta lahko ločeni, vendar povezani znotraj istega oddelka.** Tovrstna organiziranost odpravlja težavo pri izmenjavi informacij. Problem pa se lahko pojavi, če strateški nabavniki pričnejo tudi z opravljanjem operativne funkcije, kar lahko vpliva na kakovost njihovega dela.
- Tretja možnost je **združitev operativne in strateške nabave.** Le-ta je praksa mnogih podjetij, v katerih ena in ista oseba opravlja tako strateške kot operativne naloge za določeno skupino materialov. Pomanjkljivosti pri kvalitetni izmenjavi informacij ni. Težava se pojavi pri razporeditvi časa. Operativa ima prednost pred strateškimi nalogami, ki so lahko posledično pogosto zapostavljene.
- **Nabavo pogosto lahko umestimo tudi v druge oddelke** na primer logistiko, finance, planiranje, kjer skrbijo za odpoklice materiala glede na potrebe, strateški nabavniki pa se predhodno pogajajo za cene, dobavne in plačilne pogoje, količine, varnostne zaloge in ostale pogoje. Na ta način lahko oblikujemo oddelek managementa dobavne verige.

### 1.3 Opredelitev organizacijskih oblik nabavne funkcije

V praksi se pojavljajo različne oblike organiziranja nabavne funkcije. Odvisne so od tipa podjetja, njegove velikosti, kompleksnosti prodajnega portfelja, vpliva nabavne funkcije na poslovanje podjetja, odnosa vodstva do nabave. Pomembno je, da je oblika organiziranosti nabavne funkcije usklajena z organiziranostjo samega podjetja.

Na splošno vse oblike organizacije nabavne funkcije temeljijo na odločitvi o decentralizaciji ali centralizaciji postopkov nabavljanja. Cilj obeh je doseči čim manjšo kompleksnost in tem boljše nabavne pogoje (cene, plačilni pogoji, dobavni roki, itd.). Vsaka oblika ima svoje pluse in minuse, v praksi največkrat naletimo na kombinirano obliko decentralizacije in centralizacije. H kateri obliki se podjetje nagiba, je odvisno od posameznega primera, na kar vpliva povezanost nabavnih potreb, geografska lokacija proizvodnih enot, struktura nabavnega trga, možnost prihrankov, potrebno strokovno znanje, nihanje cen ter zahteve kupcev (Potočnik, 2002, str. 42). Zaradi številnih dejavnikov je proizvodna podjetja zelo težko primerjati. Kako daleč podjetje lahko centralizira nabavo, je popolnoma odvisno od tega, kako lahko multinacionalka združi potrebe posameznih enot. Na organizacijske oblike nabave vplivajo notranji in zunanji dejavniki. Notranji dejavniki so na primer značilnosti materiala, sortiment materiala, tehnološki proces, strokovnost nabavnih referentov, finančna moč podjetja, itd. Zunanji dejavniki pa so nabavni viri, nabavne poti, položaj na nabavnem trgu, lokacija podjetja itd. (Potočnik, 2002, str. 42).

#### 1.3.1 Organizacijske oblike nabavne funkcije

Organizacijske oblike delimo na decentralizirano, centralizirano, kombinirano, interdisciplinarno in linijsko nabavno funkcijo (Potočnik, 2002). Način organizacije nabave ima velik pomen pri porazdelitvi delovnih nalog nabavnikov, kar pomembno vpliva na postavljanje strategije in izvajanje nalog strateške in operativne nabave. Izbiro med različnimi tipi organizacije nabave je potrebno skrbno pretehtati, saj ima vsaka svoje

prednosti in slabosti. Decentralizacija je običajno povezana z višjimi stroški poslovanja, težjimi notranjimi premiki materiala, slabšim nadzorom nad zalogo v celotnem podjetju, neizkoriščenostjo možnih ekonomij obsega. Centralizacija ni primerna za podjetja, v katerih so proizvodne lokacije zelo oddaljene, saj je težje prilagodljiva za potrebe posamezne poslovne enote in je pri izpolnjevanju naročil lahko tudi zelo toga. V primerjavi z decentralizirano nabavo so odzivni časi centralizirane nabave lahko v nujnih primerih znatno večji.

#### a.) Decentralizirana nabava

O decentralizirani nabavni funkciji govorimo, kadar je vsaka poslovna enota nekega podjetja v celoti sama odgovorna za izvajanje nabave (van Weele, 1998, str. 259). Torej, da sama išče svoje dobavitelje in se pogaja, vse neodvisno od odločitev, ki jih sprejema nabava v drugih poslovnih enotah istega podjetja. Vsaka poslovna enota sama nosi odgovornost za svoj rezultat. Decentralizirana oblika je primerna predvsem za kompleksnejša podjetja, v katerih obstajajo velike razlike med proizvodnimi programi posameznih poslovnih enot. Temelji na predpostavki, da vsaka poslovna enota najbolje pozna svoje potrebe glede materiala, dobro pozna lokalni nabavni trg, kar ji omogoča hitrejšo dostavo in nižje stroške. Decentralizacija je smiselna tudi v primeru, ko gre za nabavljanje ali najemanje storitev nižjih nabavnih vrednosti in če gre za zelo specifične materiale ali storitve, ki jih ne potrebujejo v ostalih poslovnih enotah podjetja. Slabost je v tem, da se lahko različne poslovne enote podjetja neodvisno druga od druge pogajajo z istim dobaviteljem ter dosežejo različne rezultate.

#### b.) Centralizirana nabava

O centraliziranem nabavnem poslovanju govorimo, kadar skupni nabavni oddelek oskrbuje vse proizvodne enote podjetja. Vsi zahtevki za material se morajo dostaviti centralnemu oddelku, ki izvršuje potrebna opravila, povezana z nabavo (Potočnik, 2002, str. 44). Podjetje na korporacijski ravni običajno ustanovi poseben oddelek, ki je odgovoren za sklepanje korporacijskih pogodb strateške in taktične ravni. Odločitve o specifikaciji materiala sprejemajo centralno, podobno velja za izbiro dobaviteljev, sklepanje pogodb in pogajanja (van Weele, 1998, str. 262). Centralizirana oblika nabave je predvsem primerna za podjetja, ki želijo enotno nastopati do posameznega dobavitelja in uporabljajo materiale, katerih nabava v večjih količinah omogoča izkoriščanje ekonomij obsega, boljše skladiščne izkoriščenosti (ni potrebe, da vsaka posamezna poslovna enota hrani svojo zalogo), boljše specializacijo nabavnih referentov, boljše informiranost o stanju na nabavnem trgu ter učinkovitejšo vhodno kontrolo materialov. Podjetje s takšno nabavno organizacijo doseže največjo učinkovitost v primeru, ko več proizvodnih enot uporablja enake materiale (strateško pomembni materiali) oz. imajo podoben (standardiziran) potek proizvodnje. S skupnimi pogajalci lahko dosežejo boljše nabavne pogoje pri dobaviteljih. Pomanjkljivost je v tem, da lahko posamezne poslovne enote ne sledijo centralni nabavi ter s svojimi dejanji spodkopavajo njen položaj. Decentralizacija ali centralizacija nabave je odvisna predvsem

od poslovnih značilnosti podjetja, dejavnikov okolja in vrst materiala, ki jih mora nabavljati (Potočnik, 2002, str. 42).

c.) Linijska nabavna organizacija

Centralna nabava pripravlja navodila in standardizira postopke, ki jih potem uporabljajo v lokalnih nabavnih službah posamezne proizvodne enote. Centralna nabava opravlja raziskave nabavnega trga. Razvija in upravlja strateško funkcijo nabave, lokalni nabavni oddelki pa skrbijo za operativo.

d.) Interdisciplinarna nabavna organizacija

Celotno podjetje ima enotno nabavno politiko. Vse aktivnosti so združene na enem mestu. Sklepanje pogodb z dobavitelji poteka centralno, operativna izvedba pa v celoti poteka na lokalni ravni. Taka organiziranost se odraža predvsem v manjšem številu dobaviteljev in lažjem izvajanju možnih izboljšav. Skupine so sestavljene iz kadrov, ki prihajajo z različnih oddelkov podjetja, med katere sodijo razvoj, prodaja, trženje, finance, proizvodnja, logistika in so vsi strokovnjaki na svojem področju.

e.) Kombinirana nabava

Kombinirano nabavno poslovanje povezuje centralizacijo oziroma decentralizacijo nabavnih opravil in odpravlja pomanjkljivosti centralizirane in decentralizirane oblike (Potočnik, 2002, str. 45). Kombinirana nabavna organizacija je primerna predvsem za podjetja, v katerih se proizvodni programi posameznih poslovnih enot med seboj razlikujejo, deloma pa so si tudi podobni oz. pri istem dobavitelju kupujejo določene materiale, ki se med seboj razlikujejo. Nabavni oddelki v posamezni poslovni enoti skrbijo za nakup materiala, ki je specifičen za to proizvodno enoto, centralni oddelek pa nabavlja material, ki je skupen več proizvodnim enotam. Pri kombinirani nabavi lahko povezovanje poteka različno (prostovoljno ali vsiljeno). Pri **prostovoljnem vključevanju** prihaja do izmenjave informacij med različnimi nabavnimi oddelki, pri čemer se vsak nabavni oddelek sam odloči ali se bo vključil ali pa bo deloval popolnoma samostojno. Centralni oziroma vodilni oddelek je praviloma organiziran v okviru **največje proizvodne enote**. Za sklepanje dogovorov z dobavitelji je odgovorna nabavna služba proizvodne enote, ki nabavlja največjo količino materiala. Posamezna proizvodna enota nato naroča neposredno pri dobavitelju in se pri tem sklicuje na skupne pogodbene pogoje. V kolikor je **enota za razvoj vodilna**, odgovornost za sklepanje pogodb in pogajanje z dobavitelji sprejme tista enota, ki je odgovorna za razvoj (van Weele, 1998, str. 265).

### 1.3.2 Izbira organizacijske oblike

Da pridemo do prave organizacijske rešitve, se moramo najprej vprašati, katera so najpomembnejša načela za definiranje nabave kot skupne funkcije in kako jih definirati. Poglavitna načela obsegajo štiri najpomembnejše dejavnike, kot so ustvarjanje vrednosti in

dobička za organizacijo, procesi in upravljanje, merjenje uspešnosti in plačevanje ter podpora sistemu in upravljanju talenta (Žibret, 2008, str. 35).

Na izbiro organizacijske oblike nabave na ravni podjetja z več poslovnimi enotami vplivajo (van Weele, 1998, str. 266–267):

- **Povezanost nabavnih potreb**, ki definira, kako podobni so materiali, ki jih posamezne poslovne enote uporabljajo. Bolj kot so potrebe povezane, več jih lahko vključimo pod centralno nabavno organizacijo.
- **Geografska lokacija** med posameznimi poslovnimi enotami je določena z njihovo oddaljenostjo. Velika oddaljenost lahko precej ovira usklajevalna prizadevanja, zato je nabavna organizacija posledično veliko bolj ločena kot povezana.
- **Struktura nabavnega trga** lahko vpliva na število dobaviteljev za posamezni izdelek ali storitev. V tem primeru je dobro, da se dobavitelji iščejo tudi izven tega trga, kar govori v prid centralizaciji nabave.
- **Možnost prihrankov** se lahko izkoristi tudi preko združevanja količin. Če več podružnic združi svoje količine, lahko pridejo do ugodnejše cene.
- **Potrebno strokovno znanje** je včasih zelo pomembno za izvajanje učinkovite nabave. Ker ni nujno, da potrebno znanje posedujejo nabavniki v vsakem izmed nabavnih oddelkov, je pomembno, da se le-to v ključnih primerih centralizira.
- Če so **cene materiala zelo nihajoče** in odvisne od politične in gospodarske situacije v državi, je centralizirana nabava primernejša.
- **Zahteve kupcev** so včasih lahko osredotočene na točno določen proizvod, ki ga želijo imeti, zato ni nujno, da to lahko zagotovi katerakoli nabavna enota.

Odločanje o organizacijski obliki nabave znotraj podjetja je povezano z dodelitvijo pooblastil vodstva nabavnemu oddelku. Katera organizacijska oblika nabave bi bila najprimernejša za podjetje, je torej odvisno od (van Weele, 1998, str. 268–269):

- **odnosa vodstva do nabave**, ki določa, kakšno pristojnost bo nabava pravzaprav imela,
- **ravni računalniške obdelave podatkov**, ki vpliva na usklajevanje vseh dejavnosti, ki so povezane z materialnim poslovanjem v podjetju in nabavnimi postopki,
- **osebnega odnosa** med nadrejenimi in podrejenimi osebami,
- **celovitega stroškovnega pristopa**, ki je povezan z boljšim razumevanjem kazalcev, kot so obračanje zaloge, zanesljivost dobav, itd., kar ima velik vpliv na nabavne cene.

## 2 RAZISKAVA NABAVNEGA TRGA – PORTFELJ MATERIALA IN DOBAVITELJEV TER PRIDOBIVANJE, ANALIZIRANJE PODATKOV

### 2.1 Portfelj materiala in dobaviteljev

Glavna značilnost portfeljskega pristopa k nabavi izhaja iz zamisli, kako čimbolj zmanjšati nabavna tveganja ob čim višji kupni moči. Model je oblikovan v obliki matrike, ki zajema nabavno tveganje in kupno moč (Turk & Turk, 2011, str. 58). Na osnovi portfeljskega pristopa k nabavi lahko podjetje razvije različne nabavne strategije (van Weele, 1998, 177), na katerih temelji uspešnost podjetja na nabavnem področju. Položaj dobavitelja in materiala v nabavnem portfelju podjetja se kasneje odraža tudi pri sprejemanju operativnih nabavnih odločitev. Poleg vpliva na sprejemanje strateških in operativnih odločitev oblika portfelja vpliva tudi na izbiro ustrezne organizacijske oblike.

Nabava mora poznati materiale, ki jih potrebuje proizvodnja ter jih mora posledično tudi pravilno vrednotiti. Ni vsak material ali dobavitelj enako pomemben za potrebe določenega podjetja. Nekateri materiali so ključni za obstoj podjetja (na primer strateški), z drugimi rešujemo le kratkoročne težave (na primer nadomestki materialov, ki jih običajno uporabljamo). Različni materiali in dobavitelji imajo lahko različen pomen za različna podjetja. Nekateri v ospredje postavljajo na primer dobavitelje kartona, drugi proizvajalca računalniških čipov, kar je povsem odvisno od panoge in okolja, v katerem podjetje posluje.

Vpliv posamezne nabavne postavke na poslovanje podjetja (njegov poslovni izid) lahko ugotovljamo z merili, kot so strošek materiala, celotni stroški, obseg nabave, odstotek od celotnih nabavnih stroškov, vpliv na kakovost končnega izdelka ali razvoj poslovanja (van Weele, 1998, str. 177).

Tveganje oskrbe ugotovljamo z merili, kot so kratkoročna in dolgoročna razpoložljivost, število dobaviteljev, konkurenčno povpraševanje, izbira med narediti ali kupiti, skladiščno tveganje in možnost zamenjave (van Weele, 1998, str. 177). Pomembnejši kot je posamezni artikel za podjetje, več pozornosti mu namenjamo, več informacij želimo o njem izvedeti, da se kasneje lahko lažje in bolje odločamo, ko sprejemamo pomembne poslovne odločitve, ki lahko nenazadnje vplivajo tudi na sam obstoj podjetja na trgu. Poznavanje materialov in dobaviteljev nabavniku pomaga razumeti, na kaj mora biti pozoren ter kje mora nabavni trg stalno raziskovati in spremljati. Zanemarjanje tega se lahko pokaže v tehnološki zaostalosti podjetja in izgubi morebitnih prihrankov.

#### 2.1.1 Portfelj materiala

Znotraj nabave material in storitve lahko delimo v naslednje skupine (NC STATE University, 2011):

- **surovine**, osnovni materiali iz katerih je izdelan naš proizvod,

- **polizdelki in komponente.** Material, ki je že izdelan iz nekaterih surovin, oziroma je bil že enkrat predelan,
- **končni izdelki.** Material, ki je že v svoji končni obliki in je kupljen z namenom preprodaje ali uporabe v podjetju kot končnem uporabniku,
- **material za vzdrževanje, popravila in splošno rabo.** Material, ki je uporabljen za delovanje podjetja, ni pa vključen v končni izdelek,
- **pomožni material.** Material, ki se uporabi v proizvodnji, ni pa fizično vključen v končni izdelek,
- **storitve.** Aktivnosti, ki jih naročamo in jih upravljajo druga podjetja namesto nas.
- **osnovna sredstva.** Njihova vrednost je navedena v letni bilanci stanja podjetja. So dolgoročna sredstva, ki se sčasoma amortizirajo,
- **prevozi in nakup tretjih oseb.**

Ker je nabavni oddelek lahko kadrovsko nekoliko omejen (van Weele, 1998) in nima časa, da bi se nabavniki posvečali vsakemu artiklu v celoti, obstajajo določeni modeli, kako lahko uporabljen material združimo v manjše število skupin, in sicer od najpomembnejšega za podjetje, ki mu mora nabava posvečati veliko pozornosti, do manj pomembnih, ki jim v nekriznih časih namenjamo manj pozornosti in resursov.

Najbolj razširjena je delitev na štiri skupine materialov, in sicer na strateške, običajne, vzvodne materiale in materiale, ki pomenijo ozko grlo. Predlagal jo je Peter Kraljič z namenom, da nabavnikom pomaga doseči večjo zanesljivost oskrbe in minimiziranje stroškov, ob ob tem pa se morajo nabavniki zavedati, na katere materiale se morajo osredotočiti. Kraljičeva matrika se danes v veliki meri uporablja v številnih panogah, kot so avtomobilska industrija, proizvodnja, gradbeništvo, nafta in plin, itd., kot učinkovito orodje za razvoj diferenciranih nabavnih strategij (Gangurde & Chavan, 2016). Peter Kraljič, dolgoletni direktor svetovalne hiše McKinsey, svetovalec vladam in multinacionalkam, zdaj pa upokojenec, je za BASF izdelal matriko, strateško orodje za obvladovanje nabavnih tveganj, ki se še vedno uporablja. "Konzern BASF je imel takrat eno najslabših oskrbovalnih verig, zdaj je največji kemijski koncern na svetu", pravi Kraljič. Skoraj pet let niso dovolili objaviti te matrike, ker so vedeli, da je to zanje konkurenčna prednost (Koražija, 2014). S tem nabava postane bolj strateška kot operativna funkcija v podjetju. Kraljevičev model pomaga pri razvrščanju materialov v skupine glede na nabavno tveganje in prispevek na dobiček ter nabavnikom pomaga do spoznanja, ali imajo večjo moč oni ali dobavitelji. Vzpostavljen sistem predstavlja osnovo za oblikovanje prave nabavne strategije določenega materiala (Signh, Malik, Nayak & Choudhary, 2018). Tistim, ki so odgovorni za oblikovanje strategije, pomaga razumeti pomembnost posameznega materiala in storitve, ki jo podjetje kupuje. Z občasnim pregledovanjem in posodabljanjem portfelja lahko prilagajajo matriko in strategijo prihodnjemu razvoju podjetja (Monczka, Handfield, Giunipero & Patterson, 2011, str. 215).

Kraljičev model lahko ponazorimo z matriko. Ordinatna os prikazuje vpliv posamezne postavke na dobiček (merila stroški materiala, celotni stroški, obseg nabave, nabavni stroški



itd.), abscisna os pa nabavna tveganja, povezana s posameznim materialom (merila za razvrščanje so na primer razpoložljivost materialov, število dobaviteljev, konkurenčno povpraševanje, izbira med »narediti in kupiti«, možnost zamenjave dobaviteljev itd.).

V Kraljičevi matriki materiale delimo na štiri vrste: strateške materiale, materiale, ki pomenijo ozko grlo, vzvodne materiale in običajne materiale. Glede na model poznamo tri tipe nabavnega tveganja: tržno tveganje, ki je povezano s tržno strukturo trga (monopol, oligopol, »popolna konkurenca«); tveganje učinkovitosti, ki je povezano s kvaliteto dobav materiala; tveganje, povezano z zapletenostjo (standardizacija, specifični materiali). V matriki posamezne materiale razvrščamo tudi glede njihovega vpliva na profitabilnost podjetja, pri čemer jih delimo v tri skupine: vpliv na dobiček (vrednost materiala); pomembnost nakupa (npr. vpliv materiala na zaustavitev proizvodnega procesa); strošek nakupa (opredmeteni in neopredmeteni stroški, povezani s samo izpeljavo nakupa) (Wagner Padhi & Bode, 2013). V Tabeli 1 prikazujem povezavo med tveganjem in vplivom na profitabilnost, ki vplivata na našo odločitev, kam posamezen material razvrstiti.

*Tabela 1: Kraljičeva matrika*

<b>Vpliv na dobiček<sup>1</sup></b>	<b>Visok</b>	Vzvodni materiali	Strateški materiali
	<b>Nizek</b>	Običajni materiali	Materiali, ki pomenijo ozko grlo
		<b>Nizko</b>	<b>Visoko</b>
		<b>Nabavno tveganje<sup>2</sup></b>	

*Vir: Kraljič (1983).*

Značilnosti materiala v posamezni skupini:

- **Strateški material** je za podjetje najbolj pomemben material, zato moramo zanj zagotavljati stalno oskrbo in ima višje vrednosti. Za materiale v tej skupini je značilno, da imajo velik vpliv na dobiček in so povezani z visoko stopnjo nabavnega tveganja (na primer železova ruda v železarnah). Nabavne odločitve o teh produktih sprejema vodstvo nabavnega oddelka in vodstvo podjetja. Ker imajo ti materiali velik vpliv na uspešnost podjetja, je potrebno njihovo porabo napovedati vnaprej (s pomočjo prodaje, kontrolinga in planiranja) z namenom, da znižamo stopnjo nabavnega tveganja in se pri nakupu poizkušamo dogovoriti za čim boljše pogoje (cena, dobavni rok, varnostna zaloga pri dobavitelju). Potrebno je stalno spremljati situacijo na trgu, ne samo pri prvi nabavi. Spremljati je potrebno cene, dobavitelje, finančno, politično stanje itd. Namen je pridobiti čim boljše informacije s trga, kar nam omogoča oceniti dolgoročno gibanje

<sup>1</sup> Vpliv na dobiček – kumulativna vrednost nabavljenega materiala.

<sup>2</sup> Nabavna tveganja- dodatni stroški, proizvodni zastoji, izguba prodaje.

povpraševanja in ponudbe. Majhno število dobaviteljev lahko omogoča nastanek oligopola. Za dobavitelje je značilno, da so prilagodljivi in imajo velik razvojni potencial ter veliko pogajalsko moč (Turk & Turk, 2011, str. 60).

- **Vzvodni materiali** so velike vrednosti in so lahko dobavljivi. Zanje je značilno, da imajo velik vpliv na dobiček in predstavljajo nizko stopnjo nabavnega tveganja. Odločitve o materialih, ki spadajo med vzvodne, lahko sprejema vodstvo nabavnega oddelka. Nabava mora skrbeti, da ohranja zadostno nabavno moč, izbira primerne dobavitelje, določa ciljne nabavne cene, ekonomične količine naročil, napoveduje potrebe na kratki rok in izvaja raziskavo nabavnega trga. Za dobavitelje vzvodnih materialov so značilni prilagodljivost in razvojni potencial ter manjša pogajalska sposobnost glede na njihovo številčno prisotnost na trgu. (Turk & Turk, 2011, str. 60).
- **Običajni materiali.** Zanje je značilno, da imajo majhen vpliv na dobiček in so povezani z nizkim nabavnim tveganjem. So nizke vrednosti in lahko dostopni. Nabava se mora truditi, da čim več teh materialov poenoti, standardizira, optimizira zaloge, občasno pregleduje nabavni trg in potrebo napove na kratki rok. Podjetje jih kupuje v manjših količinah. Dobavitelji teh materialov so številni, zato imajo majhno pogajalsko moč, zato je za podjetje tudi nabavno tvegaje majhno (Turk & Turk, 2011, str. 60).
- **Materiali, ki pomenijo ozko grlo.** Zanje je značilno, da imajo na majhen vpliv na dobiček, vendar kljub vsemu predstavljajo visoko stopnjo nabavnega tveganja, čeprav imajo majhno nabavno vrednost (na primer rezervni deli za ključne proizvodne naprave). O materialih, ki pomenijo ozko grlo, se lahko nabavne odločitve sprejemajo samo na ravni vodstva nabave. Pri teh materialih se potrebe napovedujejo na srednje obdobje, izvaja se redno in podrobno raziskavo nabavnega trga ter se določi varnostne zaloge. Dobavitelji teh materialov so manj prilagodljivi in imajo veliko pogajalsko moč glede na to, da jih je na trgu malo (Turk & Turk, 2011, str. 60).

Zaradi uspešnosti Kraljičevega modela je bilo v preteklosti razvitih še več modelov portfelja za SCM. Trendovska usmeritev tega raziskovalnega toka je bila Kraljičeva zgodovinska opredelitev štirih skupin materialov glede na "pomembnost nakupa" in "kompleksnost" dobavnega trga. Kasneje sta Olsen in Ellram (1997) raziskala portfelj modelov v literaturi in poskušala operacionalizirati Kraljičev pristop. Sčasoma sta opredelila tristopenjsko metodologijo, namenjeno oblikovanju akcijskih načrtov glede na značilnosti nakupov in dobaviteljev. Tudi več drugih avtorjev, kot so na primer Dubois, Pedersen, Gelderman, Semeijn in van Weele, je sprejelo perspektivo portfelja za analizo različnih vidikov SCM. Njihovi prispevki so le rahlo izpopolnili Kraljičev model in večinoma temeljijo samo na omejenem številu študij primerov (Luzzini, Caniato, Ronchi & Spina, 2012).

Posamezno podjetje lahko oblikuje tudi svoj interni sistem razvrščanja materiala.

## 2.1.2 Portfelj dobaviteljev

Ključni del upravljanja dobavne verige je segmentiranje baze dobaviteljev. Od tu dalje se organizacije lahko ukvarjajo s strategijami upravljanja razmerja med dobavitelji in njimi (Webb, 2017).

V nabavnem procesu med partnerji obstajajo skupni in nasprotni interesi. Če nasprotij ne morejo rešiti, nastanejo nesoglasja in spori. Napačno razmišljanje bi bilo, da v dobrem nabavnem poslovanju nasprotij sploh ni. Dobro nabavno poslovanje temelji na korektnem sodelovanju, pri katerem reševanje nesoglasij prispeva k izboljšanju poslovanja in zaupanja (Potočnik, 2002, str. 131).

Poslovni partnerji morajo odnos graditi nekaj časa, da se vzpostavi ustrezno zaupanje. Pomembno je, da se obe strani držita dogovorov. Pomembno je, da kot kupci redno plačujemo račune ter upoštevamo dogovorjeni dobavni rok, dobavitelj pa mora spoštovati določbe pogodbe, če le-ta obstaja, kar pomeni, da se drži dobavnih rokov, ne dviguje cen brez utemeljenih razlogov, itd. Zaupanje dobavitelju zmanjšuje občutek tveganja pri sprejemanju nabavnih odločitev, kljub temu pa je zelo priporočljivo, da imamo pripravljeno tudi rezervo, kar še posebej velja za dobavitelje, ki nam dobavljajo strateške in vzvodne materiale. Matrika dobaviteljev je podobna kot matrika materiala. Dobavitelje ravno tako lahko delimo na strateške, običajne, vzvodne in tiste, ki predstavljajo ozko grlo. V primerjavi z materialom dobavitelje lahko razdelimo glede na njihovo pogajalsko moč in fleksibilnost, kar je predstavljeno v tabeli 2.

Tabela 2: Matrika dobaviteljev

<b>Pogajalska moč</b>	<b>Visoka</b>	Vzvodni	Strateški
	<b>Nizka</b>	Običajni	Ozko grlo
		<b>Nizka</b>	<b>Visoka</b>
		<b>Fleksibilnost</b>	

Vir: Prirejeno po Wildemann (2000).

Vsaka skupina ima svoje lastnosti (Wildemann, 2000, str. 98):

- **običajni dobavitelji:** nizek razvojni potencial<sup>3</sup>/ mala ponudba,
- **dobavitelji, ki predstavljajo ozko grlo:** nizek razvojni potencial / močni v dobavah,
- **vzvodni dobavitelji:** visok razvojni potencial / sposobni samo za male dobave,
- **strateški dobavitelji:** visok razvojni potencial / velike dobave.

<sup>3</sup> Razvojni potencial – inovativnost, rast, logistično znanje in rast.

### 2.1.3 Kombinirana matrika dobaviteljev in materiala

Kombinirana matrika nam omogoča popoln pregled nad stanjem na obstoječem nabavnem trgu podjetja. Glede na posamezno pozicijo lahko določimo tudi najbolj optimalno strategijo. Poznavanje matrike nam pomaga tudi pri nadaljnjem načrtovanju raziskav nabavnega trga. Gradnja kombiniranega nabora dobrih virov nabave nam omogoča pregled nad trenutnim stanjem v nabavnem portfelju podjetja. Pregled nam omogoča, da določimo osnovni cilj, kaj naj bi naredili v prihodnje. Na podlagi tega lahko oblikujemo tudi plan oziroma strategijo, kako to doseči (Glej Tabela 3, kjer je predstavljena kombinirana matrika in možne strategije).

Tabela 3: Kombinirana matrika dobaviteljev materiala in možne strategije

<i>Strateški material</i>	<i>Razvoj dobavitelja</i>			<i>strateško partnerstvo</i>
<i>Vzvodni material</i>	<i>Razvoj dobavitelja</i>		<i>izkoristiti tržni potencial, nato pa oblikovati sodelovalno partnerstvo</i>	
<i>Material, ki predstavlja ozko grlo</i>		<i>zagotavljanje razpoložljivosti</i>		<i>Dvigniti vpliv nabave</i>
<i>Običajni material</i>	<i>Učinkovita nabava</i>	<i>Razvoj dobavitelja</i>		
	<i>Običajni dobavitelj</i>	<i>Dobavitelj, ki predstavlja ozko grlo</i>	<i>Vzvodni dobavitelj</i>	<i>Strateški dobavitelj</i>

Vir: Wildemann (2000, str. 98–102).

Strategije in smernice (Wildemann, 2000, str. 101–106):

- **Učinkovita nabava** – racionalizacija nabave (poenostavitev nabave, transporta, decentralizirano odločanje, povezovanje interesov) (Wildemann, 2000, str. 101).
- **Zagotavljanje razpoložljivosti** – nabava je usmerjena v znižanje stopnje nabavnega tveganja, povečanje obsega nabave, pravilno načrtovanje zaloge, več poudarka na kakovosti produktov, ki jih kupujemo, več dobaviteljev (Wildemann, 2002, str. 102).
- **Izkoristiti tržni potencial, nato pa oblikovati sodelovalno partnerstvo** – iščemo cenovno konkurenčnost, nato podpišemo pogodbo in gradimo partnerstvo z določenim dobaviteljem, obenem pa vedno preiskujemo trg in iščemo nove dobavitelje. Temelji na vzajemnem doseganju dobička. Po daljšem sodelovanju se uporabi krivulja učenja. Pri dobaviteljih iščemo predvsem cenovni prihranek. (Wildemann, 2000, str. 104).

- **Strateško partnerstvo** – skrbna in natančna raziskava nabavnega trga, sodelovanje je treba izboljšati v celotni oskrbovalni verigi. Podjetje ne sme postati odvisno samo od enega dobavitelja. Potrebno je vnovčiti dobaviteljevo znanje in ustvariti konkurenčne prednosti in večji dobiček. (Wildemann, 2000, str. 106).

Dobavitelji naj bi se v tabeli 3 nahajali v poljih ciljnih strategij. V kolikor toni tako, naj podjetje uporabi smernice in dobavitelje preko uporabe ustreznih strategij premakne v polja ciljnih strategij.

Kriterije, na podlagi katerih se lahko odloči, v katero kategorijo spadata posamezni material in dobavitelj, merimo po treh kategorijah (Wildemann, 2000, str. 90–94):

**Tveganje oskrbe z materialom**, pri katerem ocenjujemo:

- **potrebno tehnično sodelovanje z dobavitelji** – gre za zahteven specializiran proizvod za naše potrebe in je pri razvoju potrebna tudi naša pomoč,
- **standardizacija proizvoda** – kako razširjen je proizvod, kako težko ga je dobiti,
- **pogostost sprememb proizvoda** – proizvod pogosto spreminjamo in prilagajamo,
- **tehnološka zapletenost** – proizvod je zelo zapleten, ali je zelo preprost,
- **tehnološki razvoj nabavnega trga** – veliko novih inovacij, ni novih inovacij,
- **prihodnji razvoj povpraševanja na nabavnem trgu** – veliko povpraševanje na trgu/malo povpraševanja po teh proizvodih,
- **logistična zapletenost** – težavnost izvršitve dobave.

**Razvojni potencial dobavitelja**, pri katerem ocenjujemo:

- **produkcijsko znanje** – dobavitelj je sposoben sam reševati težave s svojimi proizvodi in zagotavljati dogovorjeno kakovost znotraj dogovorjenega roka,
- **logistično znanje** – dobavitelj sam poskrbi za pravočasno/ugodno dobavo izdelkov,
- **razvojno znanje** – dobavitelj je sposoben razviti in izdelati izdelke glede na naše potrebe, slediti trendom na trgu in inovirati.

**Specifičnost dobavitelja**, pri kateri ocenjujemo:

- **število ponudnikov** – ocena težavnosti dostopa do materiala, ki ga ponuja naš dobavitelj,
- **razvoj ponudbe in povpraševanja** – dobavitelj se hitro odzove na naše povpraševanje, pošlje ponudbo v skladu s tržnimi razmerami in nam pomaga pri morebitnem iskanju alternativnih rešitev,
- **gospodarske razmere** – splošno stanje gospodarskih razmer na trgu, na katerem deluje dobavitelj,
- **vstopne ovire na trg** – kako težaven bi bil vstop na trg, na katerem deluje dobavitelj
- **naš delež v prodaji dobavitelja v primerjavi z drugimi kupci,**
- **zahteve po dodatnem razvoju z naše strani** – zahtevamo več/manj inovacij, ohranjamo obstoječe proizvode,

- **možnost lastne proizvodnje** – dobavitelj je posrednik ali proizvajalec,
- **izkoriščenost zmogljivosti dobavitelja** – proizvodne kapacitete, razvojne kapacitete; koliko jih izkoriščamo, ali imamo še druge dobavitelje,
- **prag dobička glede na izkoriščenost zmogljivosti dobavitelja** – ali dobavitelj s poslovanjem z nami pokriva svoje fiksne stroške in več ali ne.

## 2.2 Raziskava nabavnega trga

Raziskava nabavnega trga se uporablja kot podpora nabavni politiki in sprejemanju odločitev znotraj nabave. Kot navaja van Weele, (1998, str. 132), si nabavnik z raziskavo nabavnega trga zagotavlja podatke, na podlagi katerih lahko sprejema boljše nabavne odločitve. Podatke pridobiva preko raziskovanja že obstoječega portfelja materiala in dobaviteljev ter izvajanja raziskave mikroekonomskega in makroekonomskega okolja podjetja (van Weele, 1998, str. 132).

Nenehen tehnološki razvoj, dinamika nabavnih trgov, monetarna gibanja in hitre spremembe v družbi vplivajo na to, kot navaja van Weele (1998), da podatke potrebujemo pravzaprav za vsak segment izdelkov v portfelju materiala, saj samo na podlagi teh podatkov lahko objektivno in utemeljeno sprejemamo nabavne odločitve. Določena mednarodna podjetja imajo za namen zbiranja podatkov ustanovljene celo posebne oddelke. Tudi pri oblikovanju in izvajanju nabavnih strategij za posamezne skupine materialov, ki jih nabavljamo, potrebujemo dobre podatke. Do njih pridemo z izvajanjem raziskave nabavnega trga in je povezana s preučevanjem dobaviteljev, makroekonomskih analiz in analiz panog.

### 2.2.1 Namen raziskave nabavnega trga

Raziskava nabavnega trga je sistematično zbiranje, razvrščanje in preučevanje podatkov, ki vplivajo na izvajanje nabavne funkcije in zadovoljevanje trenutnih in prihodnjih potreb podjetja (Fearon, 1976). Z njo si ustvarjamo bazo znanja, ki nam pride prav ob reševanju kritičnih situacij ali pri zadovoljevanju različnih potreb notranjih uporabnikov (morebitne inovacije, itd.). Z raziskavo nabavnega trga želimo (Purchasing and procurement center, brez datuma):

- **Opredeliti blago in ustvariti profil**, kar pomeni, da hočemo jasno razumeti, kakšen je izdelek, o katerem zbiramo podatke in ga nabavljamo. Zanimajo nas na primer količine, normalne za nakup tega materiala, kakovost, stroški, nabavne poti, embalaža, substituti. Zanima nas tudi naša konkurenca, torej kdo še kupuje ta material ter ali je lahko ovira našim dobavam. Večji kupci imajo namreč velikokrat prednost pri določenih dobaviteljih, ki jim le ti predstavljajo velik delež njihovega letnega prometa;
- **Spoznati trg določenega blaga**, razumeti njegovo strukturo in velikost. Nabava mora spremljati razvoj strok tako v podjetju kot tudi pri dobaviteljih (Žibret, 2008, str. 94);

- **Oceniti glavne dobavitelje** blaga, ki nas zanima. Preučujemo njihove finančne izkaze, proizvodne lokacije, izvajamo analizo SWOT (prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti), preučujemo trende;
- **Pregledati zgodovino gibanja cen;**
- **Preučiti nihanje ponudbe in povpraševanja.**

Vse zgoraj navedeno raziskujemo, da si zagotovimo možnost neprekinjenega dobavljanja materiala in ostalih delov, potrebnih za proizvodni proces.

Včasih je bila raziskava nabavnega trga v podjetjih namreč zanemarjena (Potočnik, 2002). Vzrok za to je bila predvsem tesna povezanost nabavnega in prodajnega trga. Raziskavo je potrebno izvajati kontinuirano, vsaj enkrat letno je potrebno osvežiti nabor dobaviteljev. Za izvajanje analiz so odgovorni nabavniki, z njimi pa sodelujejo interni naročniki (službe, ki so odgovorne za izvajanje določenih procesov v podjetju). Raziskave nabavnega trga ne smemo enačiti s tržnim poizvedovanjem, ki poteka samo občasno, ko v podjetju potrebujemo določene informacije (van Weele, 1998, str. 155).

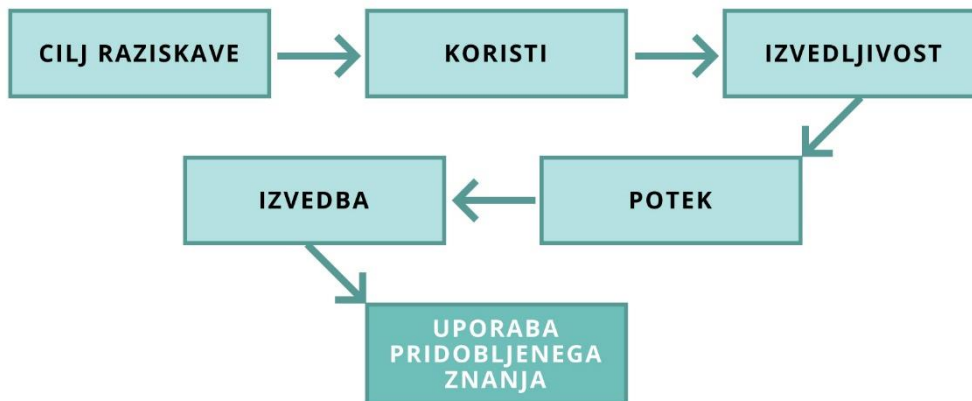
Kako uspešni smo, se kaže v pravočasnosti dobav, kakovosti dobavljenega materiala in nabavnih stroških, kar lahko predstavlja tudi vir konkurenčnih prednosti podjetja. Ko gre za posle med podjetji, se je potrebno zavedati, da na obeh straneh nastopajo ljudje, ki posedujejo znanje o izdelkih, ki jih kupujejo ali prodajajo. Pogajanja so zato lahko velikokrat zelo naporna. Uspešen nabavnik dobro pozna svoj nabavni trg, poseduje podatke o svojih dobaviteljih in materialih ali storitvah, ki jih kupuje. (van Weele, 1998, str. 155).

### 2.2.2 Izvedba raziskave nabavnega trga

Pred izvedbo raziskave nabavnega trga moramo imeti načrtane ustrezne cilje in si odgovoriti na vprašanja, kaj želimo rešiti, kakšne podatke moramo zbrati kot osnovo za rešitev problema. Namen raziskave je odvisen od artiklov, za katere raziskavo izvajamo. Odvisno je, kaj želimo z raziskavo doseči npr. poiskati alternativo za znižanje stroška nabave ali pa povečati svoj nabavni portfelj za znižanje nabavnega tveganja (politično, ekonomsko, finančno).

Preden se lotimo raziskave, moramo oceniti tudi stroške in koristi. Raziskave se vsekakor ne splača izvajati za artikle, ki podjetju in nabavi ne prinašajo večjih prihrankov. Nabavniki moramo zato odlično poznati svoj nabavni portfelj in vedeti, v katero skupino uvrstiti določen material (Portfelj materiala in dobaviteljev). Končni cilj raziskave oz. opravljena analiza se mora odražati v neki pridobitvi za podjetje. Slika 1 prikazuje potek raziskave po predvidenem zaporedju.

Slika 1: Proces raziskave nabavnega trga



Vir: Prirejeno po Potočnik (2002).

Raziskave je potrebno zaradi hitro spreminjajočega se poslovnega okolja izvajati relativno hitro. Kako bomo pridobivali podatke, je odvisno predvsem od tipa materiala oz. artikla, ki nas zanima. Pomembno je, da si začrtamo realen časovni okvir ter sestavimo plan raziskave. Na podlagi tega ocenimo stroške in potreben čas, na podlagi česa se odločimo o smotrnosti raziskave. Ko se odločimo za raziskavo, najprej definiramo problem, nato pregledamo dokumentacijo, ki jo že imamo, sledi izbira metode, pridobivanje podatkov in analiza (Potočnik, 2002, str. 74). Po končani raziskavi izdamo poročilo, ki vsebuje predlog ali sklep o končni odločitvi o oblikovanju primerne nabavne strategije za izbrani artikel. Zanesljivost rezultatov moramo navzkrižno preveriti in opozoriti na morebitne razloge za dvomljivost rezultatov (Potočnik, 2002, str. 76).

Poznamo tri različne tipe raziskave nabavnega trga (Potočnik, 2002, str. 66–67):

- **Analiza** opisuje stanje v določenem trenutku. Analiza nabavnega trga pride v poštev pri prvem ugotavljanju stanja na trgu, prvem nabavljanju določenega materiala ali storitev, kar je posledica določenih sprememb v potrebah proizvodnje ali razvoja novih izdelkov proizvodnega asortimaja ali predmetov dela. Preko analize trga identificiramo ustrezne dobavitelje, pridobimo informacije o stanju na trgu, konkurenci, substitutih, nabavnih poteh, morebitnih tveganjih. Pri tem so nam v pomoč orodja, kot je PEST analiza, Porterjevih pet silnic, Porterjev diamant itd. Z analizo nabavnega trga ugotavljamo stanje na trgu v določenem trenutku.
- **Opazovanje** opisuje ugotavljanje sprememb v določenem obdobju. Z opazovanjem nabavnega trga pridobivamo informacije o stanju na trgu v določenem časovnem obdobju. Ugotovimo lahko, kako se gibljejo cene materiala in od česa so odvisne. Zanima nas, kakšen vpliv imajo na cene tudi ekonomije obsega ter ali morebiti obstajajo tudi kakšni drugi vplivni faktorji. Preko opazovanja nabavnega trga spremljamo konkurenco našega/naših obstoječih dobaviteljev, kar nam omogoča boljše pogajalsko izhodišče. Nabavniki spoznavajo tudi razvoj tehnologije in pridobivajo vpogled v



potencialni razvoj v prihodnosti, kar obenem temelji tudi na spoznanjih, pridobljenih pri analizi nabavnega trga.

- **Napoved nadaljnjega razvoja** temelji na analizi in opazovanju trga. Najpomembnejši napovedi za sprejemanje nabavnih odločitev sta napoved razvoja cen materiala in napoved spremembe količin, po kateri bodo povpraševali odjemalci oziroma jih bodo ponujali dobavitelji (Potočnik, 2002, str. 67). Nabavniki vzdržujejo stike in pridobivajo informacije od prodajne funkcije podjetja, svojih dobaviteljev, borz, itd. Krajše kot je obdobje, na katerega se napoved nanaša, manjše je tveganje, da napačno napovemo gibanje cen in količine za določeno blago, ki ga kupujemo.

Pri raziskavi nabavnega trga podatke pridobivamo iz primarnih in sekundarnih virov. Možnosti je veliko, katere bomo uporabili, pa je odvisno od posameznega primera. Primarne podatke zbiramo neposredno za namene konkretnega raziskovanja. Sekundarni podatki so bili zbrani že prej, zato z uporabo njih prihranimo veliko časa, človeških virov in financ (Bregar, Pfajfar & Ograjšek, 2009). Viri podatkov so lahko kupci, dobavitelji, zaposleni v našem podjetju, zunanji izvajalci (podjetja, ki se s takimi analizami ukvarjajo), splet, sejmi, tiskani mediji, informacijski sistem v podjetju, državne institucije in gospodarske zbornice, itd. Podatki, ki jih zberemo, morajo biti urejeni in točni, le tako lahko predstavljajo dober temelj za izvajanje strateške nabave.

### 2.2.3 Področja raziskave nabavnega trga

Raziskavo nabavnega trga lahko delimo glede na okolje (mikro, mezo in makro), glede na parametre materiala (dobavitelji, material, kakovost, embalaža, itd.) in področje nakupa (OEM, oprema in ostalo).

Raziskava trga glede na raven okolja (van Weele, 1998, str. 155):

- **Makroekonomska raziskava** se nanaša na splošno gospodarsko okolje in je usmerjena na dejavnike, ki vplivajo na vsa podjetja, ki poslujejo v tem prostoru. Ponudbo in povpraševanje preučujemo na splošno, saj so njihovi vplivi enaki za vsa podjetja, čeprav imajo zanje lahko različne posledice (Jaklič, 2009, str. 7). Zanimajo nas politično-pravni elementi, ekonomski elementi, socio-kulturni elementi in tehnološki elementi (Jaklič, 2009). Raziskavo kontekstualnega okolja lahko naredimo z uporabo PEST analize (Analiza političnih, ekonomskih, sociološko-kulturnih in tehnoloških dejavnikov), ki je trenutno najbolj uveljavljen pristop. Z vidika raziskave nabavnega trga so za nabavo najbolj pomembni politično-pravni tehnološki in ekonomski elementi. (Jaklič, 2009).
- **Mezoekonomska raziskava** je, kot navaja van Weele (1998), »osredotočena na posamezne gospodarske panoge, za katere so pogosto na voljo podatki osrednjih statističnih uradov«. Elementi, ki jih le-ta vključuje, podjetju predstavljajo neposredno okolje delovanja, vplivi pa prihajajo s konkretnega trga ali panoge (Jaklič, 2009, str. 7). Zanimajo nas podatki, kot so trenutna ponudba in povpraševanje na trgu, struktura trga,

substituti, itd. Do njih lahko pridemo z uporabo različnih orodij na primer »Porterjevih 5 silnic«.

- **Mikroekonomska raziskava** se nanaša na posamezen izdelek ali na določenega dobavitelja, katerih vplivi prihajajo neposredno na ali iz podjetja (Jaklič, 2009, str. 8). Proučujemo njihovo finančno stanje, organizacijsko strukturo, kakovost izdelkov ali storitev, ki nam jih dobavljajo, njihove splošne pogoje, strukturo stroškov in cene, potek posla, itd.).

Raziskavo nabavnega trga lahko delimo tudi na področja raziskave specifikacij<sup>4</sup> materiala, blaga in storitev (van Weele, 1998, str. 153):

- **Raziskava dobaviteljev** se nanaša na obstoječe in potencialne dobavitelje. Obstoječi dobavitelji nam material ali storitve že dobavljajo, z iskanjem novih dobaviteljev želimo našo mrežo razširiti ter znižati stopnjo nabavnega tveganja, povezanega predvsem s pravočasnostjo dobav. Pri izbiri dobavitelja veliko vlogo igra predvsem vrednost, ki jo s tem pridobimo. Vrednost je neto razlika med pridobljenimi koristmi (nižji stroški, vrhunska kakovost) in slabostmi (cena) (Landale, Rendon & Hawkins, 2017). Pridobljena vrednost predstavlja prihranke pri stroških in morebiten vir konkurenčnih prednosti (Chin-Chun, Kanan, Leong & Tan, 2006). Pri raziskavi dobaviteljev nas zanimajo podatki o lokaciji (lokacija lahko vpliva na dobavni rok, ceno, stroške in pogajalsko moč), informacije o tehničnih zmogljivostih, podatki o poprodajnih storitvah ter finančnih instrumentih, ki vplivajo na količino in kakovost ponujenega materiala. Kot navaja Potočnik (2002), je »Preučevanje obstoječih in možnih novih dobaviteljev materiala podlaga za pripravo uspešne nabave, učinkovite proizvodnje in nato uspešne prodaje izdelkov«.
- **Nabavna pot** je pot od dobavitelja do kupca. Lahko je neposredna, kar pomeni, da je dobavitelj proizvajalec, ali posredna, kar pomeni, da je dobavitelj predelovalec ali distributer/preprodajalec (Potočnik, 2002, str.73). Pomembno je, da primerjamo različne nabavne poti in da izberemo za nas najbolj optimalno izbiro. Zanimajo nas stroški in struktura. V večini primerov je želja imeti čim manj posrednikov in minimalne stroške. Velja omeniti, da najkrajša pot ni vedno najcenejša. Posrednik je zaradi večjih količin (ekonomije obsega) lahko deležen določenih super rabatov, ki jih pri proizvajalcu sami ne moremo pridobiti.
- **Količina materiala in storitev** opredeljuje kapaciteto potencialnega dobavitelja, naše obstoječe zaloge, kakšne so oziroma bodo potrebe po tem materialu/določenih storitvah v našem podjetju v prihodnje. Ugotoviti moramo, kolikšna sploh je ponudba na trgu, koliko je možnih dobaviteljev ter kakšen je njihov tržni delež.
- **Kakovost materiala in storitev** opredeljuje standarde, po katerih mora biti blago izdelano, ali storitev opravljena. Zanimajo nas fizikalne in kemične lastnosti, izvozno usmerjena podjetja pa so pozorna tudi na standarde (ISO, DIN, itd.), ki jih je proizvajalec

---

<sup>4</sup> specifikacija -e ž (á) podroben opis, oznaka česa glede na posebne, določene značilnosti: specifikacija izdelkov (SSKJ, 2018)

- uvedel v svoj sistem in jih navaja tudi na dobavljenem materialu. Pomembna je tudi funkcionalnost materiala, skladnost s tehnologijo, ki je v uporabi v času nakupa, itd.
- **Pakiranje** je pomembno predvsem z vidika stroškov. Cilj vsake nabave je material kupiti po čim nižji ceni. Strošek pakiranja mora biti pri tem čim nižji glede na to, da embalaža igra pomembno vlogo najprej pri transportu materiala od dobavitelja do nas, nato pa predstavlja dodatni strošek odpadka oz. recikliranja. Kljub vsemu mora biti dovolj trpežna, da svojo nalogo opravi odlično. Kakšno vlogo embalaža igra pri nakupu izdelka, je odvisno od posameznega podjetja. Nekateri ji namenijo veliko pozornosti, ker je pomembna pri upravljanju z materialom (robotizirana skladišča), pri trženju izdelka (ugled v očeh kupca), spet drugi ji lahko namenijo manj pozornosti (embalaža služi le prevozu od točke A do B).
  - **Cena materiala in storitev** predstavlja pogosto najpomembnejši dejavnik pri sprejemanju nabavnih odločitev. Pomembno je, da podjetja cene na trgu stalno spremljajo in jih preučujejo. Razlog je v pravočasnem zaznavanju sprememb in planiranju optimalnih nabavnih odločitev. Analiza cene vključuje vse stroške, povezane z dobavo določenega blaga ali storitev v naše podjetje (nakupno ceno, prevozne in druge stroške, popuste). Sama cena ni zadosten kriterij pri sprejemanju nabavnih odločitev, saj je ponudbe potrebno preučevati celovito. Cene materiala na trgu moramo stalno preučevati, jih spremljati, pri čemer so nam v pomoč borzni indeksi (kot na primer v primeru kovin LMEX).
  - **Nabavni stroški** predstavljajo kriterij, preko katerega ugotavljamo ekonomičnost nabavnega poslovanja. (Potočnik, 2002, str. 72). Nabavni stroški vključujejo vse stroške, ki nastanejo pri delu z materialom, dokler le-ta ne pride v proizvodnjo oz. del ni predan v roke osebi, ki ga uporabi za opravljanje svoje dejavnosti. Pod stroške spadajo stroški od načrtovanja nabave, oblikovanja nabavne politike, iskanja ponudb, pogajanja, sklepanja pogodb, naročanja, prevzemanja, kontrole in plačila vse do urejanja nabavnih evidenc (Potočnik, 2002, str. 72). Nabavne stroške lahko delimo po vrsti stroškov (strošek materiala, stroški storitev, plače, itd.), po nabavnih funkcijah (strošek preučevanja nabavnega trga, strošek prevzema, strošek skladiščenja, strošek zalog, strošek evidenc, itd.), po organizacijskih enotah (stroški nabavnega oddelka, stroški skladišča, stroški logistike, itd.), po nabavnih poteh (stroški nabave pri trgovini na debelo, stroški nabave pri proizvajalcu ali tujem dobavitelju) (Potočnik, 2002, str. 72). Stroškov ne smemo obravnavati in primerjati kot absolutno število. Pri stroških zalog je na primer edini relevanten kazalec koeficient obračanja obratnih sredstev in dnevi vezave obratnih sredstev. »Za podjetje je najpomembnejše, da se obratna sredstva obračajo čim hitreje«. (Peljhan, Kosi & Marc, 2007, str. 4).
  - **Povpraševanje** je poleg ponudbe druga silnica, ki skupaj s ponudbo tvori teorijo o ponudbi in povpraševanju (ena izmed temeljnih teorij mikroekonomije). Preučevati moramo tudi našo konkurenco na trgu (tiste, ki kupujejo od istih dobaviteljev kot mi). Obstaja namreč možnost, da se med sabo povežemo in si skupaj izpogajamo boljše nabavne pogoje ali pa lahko vnaprej predvidimo, koliko bo posamezen kupec želel pri

dobavitelju kupiti ter na podlagi tega ocenimo in se zavarujemo v primeru, če ima dobavitelj omejene kapacitete.

Raziskavo nabavnega trga lahko vodimo tudi po področjih nakupov (delimo na dobavitelje in področja):

- **Prva vgradnja (OEM).** To so proizvodi, ki jih dobavitelj ali sam razvija ali preprodaja in jih vgrajujemo v proizvode, ki jih proizvaja naše podjetje. Lahko so standardizirani ali prilagojeni našemu izdelku oz. zahtevam našega kupca.
- **Oprema.** Sem uvrščamo dobavitelje opreme (stroji, orodja, itd.), ki jo uporabljamo v našem proizvodnem procesu in pri ostalih dejavnostih, ki jih opravlja naše podjetje.
- **Preostali nakupi.** Sem spadajo vsi preostali dobavitelji, ki dobavljajo terciarni material ali opravljajo storitve.

### **3 ANALIZA NABAVNE FUNKCIJE IN NABAVNEGA PORTFELJA V IZBRANEM PODJETJU**

#### **3.1 Predstavitev izbranega podjetja**

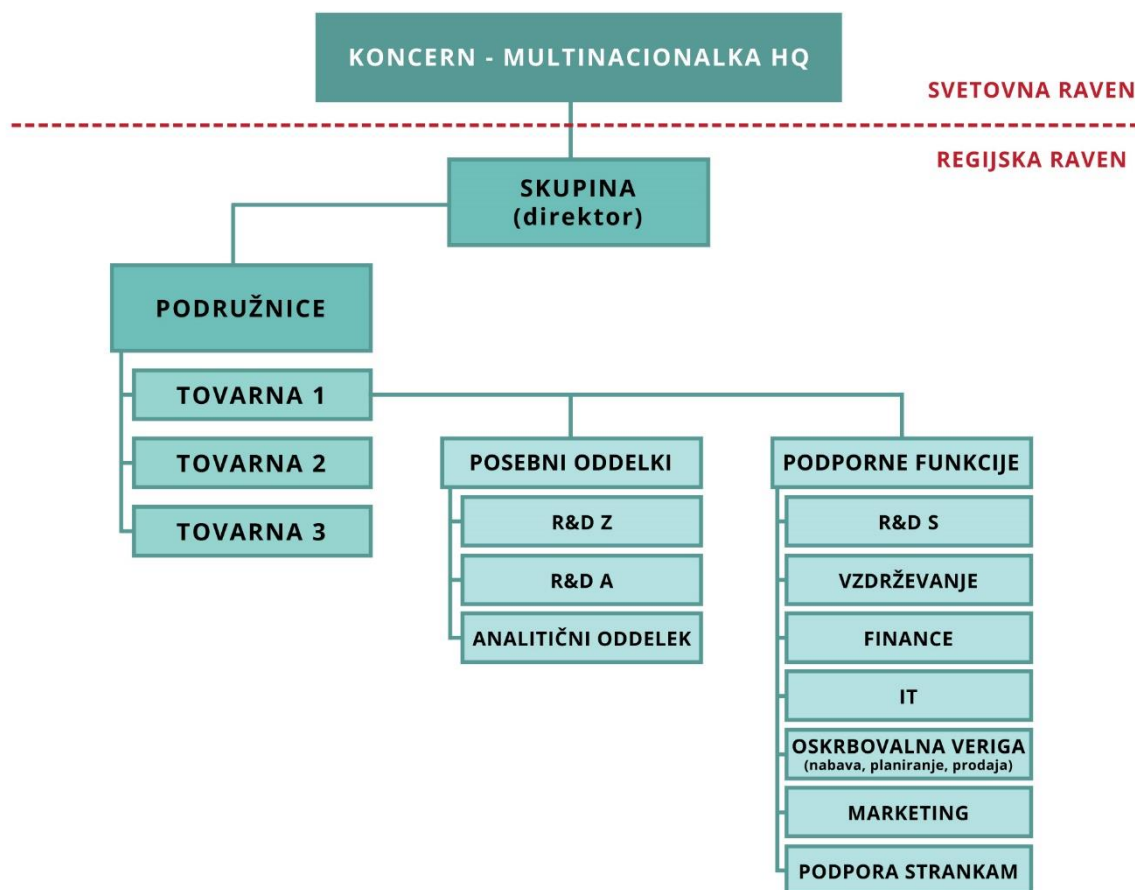
Izbrano podjetje je del koncerna, katerega začetki segajo v prvo polovico dvajsetega stoletja. Danes je na svojem področju vodilno in v skupno več kot 150 tovarnah po celem svetu zaposluje preko 23.000 ljudi, ustvarjeni letni prihodek pa presega 6 milijard evrov. Podjetje se ukvarja s proizvodnjo gradbenega materiala za uporabo v gradbeništvu, ladjedelništvu in industriji. Glede na današnje trende se bo uporaba proizvodov izbranega podjetja še razširila, kar pomeni nadaljnjo rast prihodkov in tudi odhodkov.

Poslovanje podjetja je razdeljeno v osem divizij. Del koncerna, v katerega spada obravnavana podružnica, je znotraj razdeljen na šest regij glede na prodajno področje. Mednje spadajo Srednja, Severna, Zahodna in Vzhodna Evropa, Rusija in Amerika. Porazdelitev je grafično prikazana v prilogi 1 »Regijska organizacija podjetja«. V regijah deluje 27 podružnic. Podjetje je nastalo s prevzemanjem in združevanjem podjetij, ki so v tej gospodarski panogi delovala že prej (horizontalni prevzemi).

V Sloveniji je bilo podjetje ustanovljeno po drugi svetovni vojni, del koncerna je postalo v novem tisočletju. Danes je eno največjih obratov z najbolj raznolikim portfeljem proizvodov znotraj koncerna. Proizvodi so tako specifični, da zahtevajo drugačen način marketinga, proizvodnje, prodaje in storitev za kupce kot proizvodi ostalih podružnic. Različnih končnih proizvodov je preko 2500 in se v povprečju v proizvodnji menjajo 12-krat dnevno. Prihodki podjetja na letni ravni presegajo 110 milijonov evrov, čisti poslovni izid presega sedem milijonov evrov. Večina proizvodov je namenjena izvozu.

Danes podružnica spada pod posebno skupino znotraj regije »Srednja Evropa«, ki s svojimi proizvodi trenutno pokriva skoraj ves svet. Znotraj skupine delujejo tri tovarne. Organizacijska shema skupine je prikazana na sliki 2 »Organizacijska shema skupine«.

Slika 2: Organizacijska shema skupine



Vir: lastno delo.

V slovenski podružnici se zavedajo, da postajajo trgi vse bolj kompleksni in zahtevni za delovanje, zato želijo svoje delo le še izboljšati, kar je glede na trenutni obseg proizvodnje in zasedenost proizvodnih kapacitet možno le z racionalizacijo poslovanja, v katero sodi tudi delo nabave, ki mora zagotoviti večje prihranke.

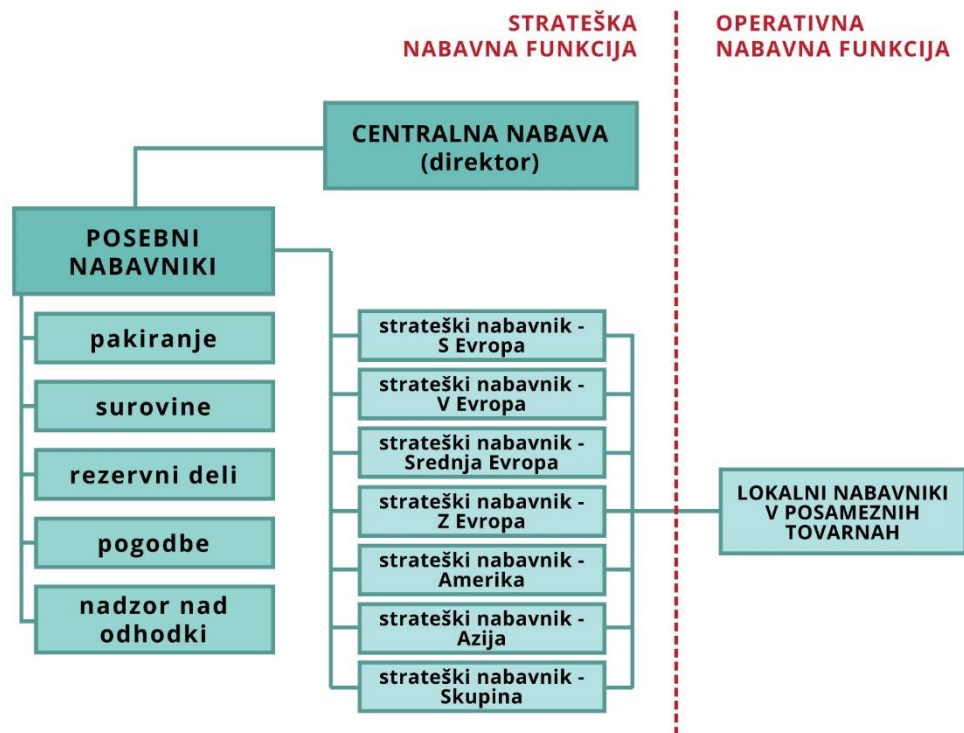
### 3.2 Nabavna funkcija v izbranem podjetju

Ko je bila podružnica prevzeta in vključena v multinacionalko, je prišlo do precejšnjih sprememb. Veliko funkcij se je v celoti ali deloma preneslo na raven multinacionalke. Na ravni multinacionalke so bili združeni finančni management, upravljanje s kadri, tehnično vodenje, marketing in del nabave. Znotraj same skupine nabava ni posebno povezana z drugimi oddelki, prav tako ni posebno zastopana v vodstvu podjetja, kar bi glede na teorijo morala biti, kar pokaže tudi organizacijska shema na sliki 2. Meje med poslovnimi funkcijami so in ostajajo vidne. Med njimi ni izrisanih posebnih povezav.

### 3.2.1 Predstavitev nabavne funkcije

Gledano v celoti je nabava v multinacionalki sestavljena iz treh ravni. Prvo raven predstavlja centralni nabavni oddelek, nato je nabava razdeljena na regije ter končno na posamezne nabavne oddelke, kar prikazuje tudi slika 3: »Nabavna organizacija multinacionalke«.

Slika 3: Nabavna organizacija multinacionalke



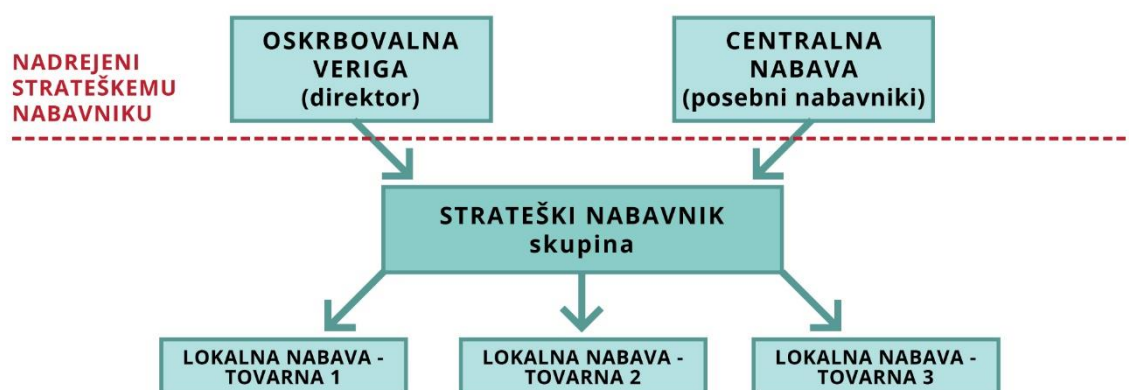
Vir: lastno delo.

Centralni nabavni oddelek je bil ustanovljen leta 2017, ker je sedež podjetja zelo težko nadziral stanje zalog in cene, po katerih so posamezne tovarne nabavljale material. Težje je bilo tudi organizirati medsebojno pomoč med tovarnami, ker ni obstajala centralna baza podatkov in ni bilo osebe, ki bi predstavljala vez na področju nabave med posameznimi podjetji. Naloga centralnega nabavnega oddelka je, da poskuša najti čim več sinergij med posameznimi podjetji in jih izkoristiti v prid celotni multinacionalke. Pred nastankom centralnega nabavnega oddelka je bila nabava na ravni multinacionalke popolnoma decentralizirana. Centralno nabavo poleg vodje sestavlja še devet nabavnikov. Vsak izmed njih je zadolžen za svoje področje (pakirni material, surovine, rezervni deli, pogodbe, nadzor stroškov). Centralna nabava torej skrbi za primere, kjer so po podružnicah uporabljeni enaki sestavni deli linij in enake surovine. Naloga centralnih nabavnikov je tudi nadzor nad delom in stroški posameznega lokalnega nabavnega oddelka in nudenje ustrezne pomoči pri pogajanjih z dobavitelji, če se v tem vidi večja dodana vrednost. Centralna nabava za materiale v njihovi pristojnosti izvaja raziskave nabavnega trga, prireja tenderje in postavlja nabavni proračun za posamezno tovarno znotraj koncerna.

Vsaka izmed podružnic ima neko osebo ali oddelek, ki je zadolžen za nabavljanje materialov in delov, ki jih podružnica potrebuje za opravljanje svoje dejavnosti. Predvsem za tovarne v Zahodni Evropi je značilno, da nimajo posebej ustanovljenega nabavnega oddelka in nabavo surovin in materiala za proizvodnjo vršijo kar planerji proizvodnje, nabava rezervnih delov pa je v rokah lokalnega vzdrževanja. Lokalni nabavni oddelki podružnic so povezani preko lokalnega strateškega nabavnika, ki je zaposlen na ravni skupine in poroča direktno centralni nabavi ter naj bi spremljal delo lokalnih operativnih nabavnikov in jim nudil pomoč pri medsebojnem povezovanju. Našel naj bi sinergije med temi tremi podružnicami, da bi na trgu lahko dosegli večjo nabavno moč.

Znotraj skupine, v katero spada tudi obravnavana podružnica, delujejo tri tovarne. Vsaka izmed njih ima svoj lokalni nabavni oddelek, kar je razvidno iz slike 4: »Nabavna organizacija skupine«. Nabavna funkcija spada pod okrilje »Nabavne verige«, v katero sta vključeni tudi logistika in planiranje proizvodnje.

Slika 4: Nabavna organizacija skupine



Vir: lastno delo.

Nabavni oddelek izbrane podružnice sestavljajo trije nabavniki. Dva izmed njih sta odgovorna za izvajanje operativne nabave, tretji je strateški »regionalni« nabavnik, ki predstavlja neposredno povezavo s centralno nabavo in je odgovoren za njeno uspešnost (doseganje zastavljenih ciljev). Isti strateški nabavnik naj bi deloval tudi na ravni skupine kot regionalni nabavnik.

V podružnici nabava skrbi za nabavo surovin, storitev, repromateriala, rezervnih delov, osnovnih sredstev. Proizvodnja v izbrani podružnici zahteva veliko različnih materialov, ki jih podjetje v primerjavi z obsegom skupne nabave multinacionalke kupuje v relativno majhnih količinah. V bazi podatkov so materiali združeni v tri skupine: surovine, pakiranje in dodatki osnovnemu proizvodu. Zraven sodijo še drobni material, rezervni deli, sredstva, storitve. Vse skupine se nato še dodatno razčlenijo. Nabava skrbi tudi za urejanje uvoza, ureja transport delov in surovin, se pogaja, podpisuje in pripravlja pogodbe, itd. Glede na nabavni promet, ki obsega okoli 80 milijonov evrov, pretežni del predstavljajo surovine in

repromaterial (cca. 70 % vrednosti prodaje), preostala nabava predstavlja cca. 8 %, osnovna sredstva so izključena. Glede na vrednostni obseg je vsak izmed nabavnikov zadolžen za okoli dvajset milijonov evrov letnega nabavnega prometa.

### 3.2.2 Problematika nabavne funkcije

Multinacionalno podjetje, v katerega sodi izbrana podružnica, je bilo ustanovljeno preko horizontalnih prevzemov, kar pomeni, da so tovarne obstajale že prej in da se po tehnologiji lahko zelo razlikujejo, kar vpliva na strukturo nabavnega trga. Večina posameznih tovarn je namreč ohranila tehnologijo, ki so jo imele pred prevzemom, med njimi tudi obravnavana podružnica, kar je eden od razlogov visoke stopnje nestandardiziranosti rezervnih delov in uporabljenih surovin po posameznih tovarnah. K razlikam so veliko pripomogle tudi geografske razlike med posameznimi tovarnami. Kljub temu se je našlo nekaj sinergij, za katere pa danes skrbi centralna nabava. Le-teh bi bilo lahko še več, če ne bi bilo razlik, saj portfelj surovin v tem primeru ne bi bil tako velik.

V internem računalniškem sistemu izbrane podružnice je tako odprtih 308.100 šifer za surovine, repromateriale, rezervne dele in opremo. Danes se jih uporablja 13.408 za rezervne dele ter 569 za surovine in ostale materiale za proizvodnjo. Preostale odprte šifre so v fazi mirovanja, kar pomeni, da se šifra odpre in uporabi po potrebi, trenutno pa na njej ni vzdrževane zaloge. Pri odprtih mirujočih šifrah za rezervne dele gre za elemente, ki so bili v uporabi na strojih oziroma linijah, ki niso več v uporabi, ali pa je šifra bila odprta za del, ki je zastarel in ga je nadomestil novi, za katerega je bila odprta nova šifra. Pri odprtih mirujočih šifrah za materiale pa gre za materiale, ki se najmanj eno leto niso naročali, ni pa izključeno, da bo tako ostalo. Izdelki se namreč po daljšem času lahko vrnejo v proizvodnjo. V internem sistemu podjetja je odprtih 3870 šifer dobaviteljev, ki so od leta 2012 do danes izvedli dobavo materiala ali storitev, izmed katerih jih je 2034 izvedlo dobavo materiala. V povprečju 189 dobaviteljev dobavlja material na mesečni ravni. Leta 2017 je bil posel sklenjen z 2533 različnimi dobavitelji.

Zaradi dobrega finančnega stanja podružnice, rasti prodaje in »zdravih prihodkov« so v preteklosti v nabavi namenjali pozornost predvsem pravočasnim dobavam, širjenju mreže dobaviteljev in zniževanju nabavnih stroškov z iskanjem najcenejših dobaviteljev. V preteklosti se modernejšim pristopom kljub zadostnemu kadru na oddelku nabave in podpori naprednega informacijskega sistema ni namenjalo veliko pozornosti. Zaradi majhnih možnosti širitve proizvodnje na obstoječi lokaciji in pritiska lastnikov ter vrhnjega managementa je poslovodstvo omenjene podružnice prihranke za povečanje deleža dobička v prihodkih primorano iskati drugje in ne le v zniževanju fiksnih stroškov preko povečane produktivnosti proizvodnje. Pomen nabave se je zato v zadnjem letu spremenil.

Ker je v primerjavi s preteklostjo sedaj nabava kadrovsko omejena, težko razvija nove nabavne strategije in se težko posveča izvajanju dobrih tržnih raziskav. Osredotočena je predvsem na zagotavljanje pravočasnosti dobav (»gašenje požarov«). Ker je pred kratkim



prišlo do kadrovskih menjav na nabavnem oddelku, nov nabavni tim še ni seznanjen z dogovori iz preteklosti, ki jih je imelo podjetje sklenjeno z dobavitelji. Težava je, da večina njih ni bila nikoli zapisana, temveč je pogosto bila sklenjena ustno. Dobri nabavni predpisi niso obstajali in se trenutno šele ustvarjajo. V podjetju se dela na navodilih za izvedbo procesov oziroma podrobnejši specifikaciji aktivnosti nabave (zaloge, vhodna kontrola, razklada blaga, prevzemanje blaga, odpis blaga, postopek reklamacije). Glavni predpis za proces iskanja in izbire dobavitelja prihaja iz centrale. Ta predpisuje, da je potrebno zbrati tri ponudbe le v primeru zneska višjega od 4000 evrov. Pregleden nabavni portfelj ne obstaja, nikoli niti ni bil izdelan. Razen splošne strategije podjetja nabavna strategija ni razdelana. Cilji nabave niso jasno določeni ter so predvsem splošni kot na primer »ustvariti prihranek«.

### 3.2.3 Organizacijska oblika nabave

Organizacijska oblika nabave na ravni multinacionalke je »kombinirana«. Kot je pojasnjeno v prvem poglavju, vse organizacijske oblike nabave temeljijo na odločitvi o decentralizaciji oziroma centralizaciji, kakšna bo dejanska oblika, pa je odvisno od poslovnih značilnosti podjetja in jo je potrebno skrbno pretehtati. Zaradi geografskih razlik med proizvodnimi lokacijami in raznolikosti surovin bi bila centralizirana organizacija nabave enostavno preveč toga. Decentralizirana oblika pa bi po drugi strani puščala preveč svobode posamezni podružnici in učinkovit nadzor ne bi bil mogoč. Vsaka nabavna organizacija je nekoliko posebna in se je ne da v popolnosti uvrstiti samo pod eno izmed opcij, temveč se nahaja nekje vmes, tako da tudi v mojem primeru obstajajo določene značilnosti nabavne organizacije, ki namigujejo na decentralizacijo oziroma centralizacijo nabave. Decentralizacija se pokaže v primeru medsebojnega informiranja podjetij. Informacije ne krožijo, kar pomeni, da do podatkov o dobaviteljih in cenah dostopa le vsaka poslovna enota zase. Posledično se v marsikaterem primeru ne uporabi močnega pogajalskega položaja, saj se vsaka enota pogaja sama. Pri tem se ne izkorišča znanja o cenah in količinah, ki jih imajo druge poslovne enote. V primeru manjših nabavnih zneskov si lokalni nabavni oddelki ne morejo obetati veliko pomoči centralne nabave. Nabava pa je centralizirana v primerih, ko so nabavni zneski visoki.

Glede na organizacijsko shemo na sliki 2 in podatke, pridobljene z opazovanjem, ima nabava znotraj skupine le malo kontakta s funkcijami prodaje, raziskav in razvoja. Na podlagi tega ugotavljam, da lokalni nabavni oddelek divizije ni optimalno vključen v organizacijo podjetja. Zaradi slabega stika s funkcijami prodaje, raziskav in razvoja se sooča z nemalo težavami, ko pride do planiranja dolgoročnih nabav. Manjkajo namreč ključni podatki o planirani prodaji in morebitni menjavi materialov, ki so uporabljeni v proizvodnji. Posledično so nabavljene količine lahko previsoke ali prenizke. Hitri nakupi pa lahko vodijo do neoptimalnih nabavnih pogojev (višja cena, dodatni stroški).

Funkcija strateškega »regionalnega« nabavnika na ravni skupine, trenutno ni izkoriščena, tako da nabavni oddelki znotraj divizije nastopajo na nabavnem trgu vsak zase. Strateški nabavnik naj bi za celotno skupino predstavljal tudi neposredno vez s centralno nabavo

(združevanje dobaviteljev, posojanje/prodajanje materiala), vendar je posledično ne. Organizacijska oblika nabave v skupini je tako trenutno decentralizirana. Vsaka lokalna poslovna enota znotraj skupine sama nosi odgovornost za svoj rezultat. Grafično je prikazana na sliki 4. Posamezen nabavni oddelek tako sam išče nove dobavitelje, se z njimi pogaja, vse neodvisno od drugih poslovnih enot, z izjemo tistih področij, na katerih ima pristojnost centralna nabava. Med tovarnami znotraj skupine ne obstajajo tako velike razlike, da bi bila decentralizirana nabava upravičena v tako velikem nabavnem obsegu. Trenutno si vsak nabavni oddelek znotraj skupine izpogaja svoje pogoje pri istih dobaviteljih. Omenjeni strateški nabavnik bi moral v praksi prevzeti vidnejšo vlogo, saj slaba povezava z drugimi nabavnimi oddelki znotraj skupine zmanjšuje nabavno moč podjetja, delo nabavnikov se podvaja, doseženi so manjši prihranki. Nabavniki bi si morali ustrezno razdeliti nabavni trg glede na strokovno usposobljenost o določeni stvari (kdo je odgovoren za pogajanja z določenim dobaviteljem, kdo je odgovoren za izvajanje tržnih raziskav za določeno materialno skupino, itd.). Tega se trenutno ne izkorišča oziroma ne izvaja. V prihodnosti bi bilo zato dobro preveriti, kje med nabavnimi trgi posamezne podružnice znotraj skupine obstajajo enakosti in jih obrniti v svoj prid, kar bi moral koordinirati strateški nabavnik.

Najbolj primerna oblika nabavne organizacije, z upoštevanjem kriterijev iz poglavja 1.3.2., bi bila, podobno kot na ravni koncerna tudi na ravni skupine »kombinirana«. Tovarne v skupini bi lahko našle sinergije, odstranile del dobaviteljev in izkoristile večjo moč na nabavnem trgu. Strateški nabavnik, ki naj bi jih povezoval, bi moral pri tem prevzeti vodilno vlogo. Centralna nabava bi svojo vlogo ohranila, pri določenih zadevah pa bi morala zmanjšati vpliv in pustiti več pristojnosti lokalnim nabavnikom, saj bolje poznajo razmere na lokalnem trgu. Znotraj preučevane podružnice je težava tudi v slabi povezanosti nabave z drugimi oddelki. Strateški nabavnik bi moral več storiti za to, da bi bilo sodelovanje z notranjimi deležniki tesno in uspešno, v kar bi se moralo aktivneje vključiti tudi vodstvo podružnice.

### **3.3 Analiza nabavne funkcije v izbrani podružnici**

Analiza nabavne funkcije je razdeljena na analizo postavljenih ciljev in doseganje prihranka, analizo dela nabave, pri čemer me zanima, meja med strateško in operativno ravnanje ter analiza trenutnega stanja poznavanja nabavnega trga.

#### **3.3.1 Nabavni proračun**

Septembra vsako leto se oblikuje in sprejema nabavni proračun, ki ga skupaj s centralno nabavo oblikuje in pripravi strateški nabavnik. Centralna nabava zasnuje proračun in ga posreduje strateškemu nabavniku. Primer posredovanega proračuna za en izdelek je prikazan v prilogi 2: »Primer izgleda proračuna nabave za posamezni proizvod«. Ta ga pregleda in poda svoje predloge, ki temeljijo na podlagi preteklih izkušenj. Za določene produkte se iz preteklosti ve, v katerem obdobju leta dobavitelji dvigujejo cene, pri določenih pa zaradi varnosti strateški nabavnik v proračun dopiše višjo ceno. V večini primerov proračunski

predlogi strateškega nabavnika niso potrjeni in se pri proračunu uporabi predlog cene centralne nabave.

Težava sprejetega proračuna je, da v večini primerov vrednosti niso podprte s tržnimi raziskavami. Osnova za vrednosti v proračunu za naslednje leto je stanje na trgih v mesecu avgustu tekočega koledarskega leta in zadnja cena, ki je bila za določen produkt vnesena v ERP sistem podružnice. Ker vrednosti ne odražajo realne tržne situacije, so lahko postavljene popolnoma v nasprotju z nadaljnjim razvojem trgov. Za uspešen rezultat konec leta to predstavlja visoko stopnjo tveganja.

### 3.3.2 Nabavni cilji

Na proračunu temeljijo cilji, ki jih mora nabava doseči v naslednjem poslovnem letu in jih oblikuje centralna nabava ter jih na začetku poslovnega leta zastavi strateškemu nabavniku v okviru vsakoletnega razgovora med centralno nabavo in odgovornim strateškim nabavnikom. Na razgovoru centralni in strateški nabavnik cilje preučita in se na kratko dogovorita o njihovi izvedbi. Od zastavljenih ciljev vodstvo podjetja in centralna nabava ne odstopata veliko. Cilji so zastavljeni v okviru nabavnega proračuna za naslednje koledarsko leto. Vloga strateškega nabavnika je, da se nato sestane z operativnimi lokalnimi nabavniki posamezne tovarne, se z vsakim posebej dogovori o izvedbi strategije in predstavi cilje, ki jih mora le-ta v tekočem letu doseči.

Cilji so težko dosegljivi. Pričakuje se več kot enoodstotni prihranek glede na sprejet proračun nabave, ki običajno ne upošteva inflacije in morebitnih sprememb na nabavnih trgih. Glede na navedbe teoretičnega dela nabava sledi predvsem cilju izvajanja nakupov z najnižjimi stroški, kar se dosega s sprejemanjem proračuna. Ostali cilji, ki naj bi jim sledili, so zanemarjeni in se jim bom podrobneje posvetil v nadaljevanju. Odraz zastavljenih ciljev je tudi nejasno definirana nabavna strategija. Glede na navedbe iz teorije bi lahko nabava pri svojem delovanju sledila več ciljem istočasno in povečala svojo učinkovitost.

### 3.3.3 Doseganje prihranka

Strateški nabavnik med letom preverja uspešnost operativnih nabavnikov, konec leta pa predstavi in zagovarja letni rezultat nabave pred vodstvom podružnice in centralno nabavo. V mojem primeru je zaradi kadrovske omejene nabave strateški nabavnik primoran izvajati tudi funkcije operativne nabave. Strateški nabavnik bi moral zastaviti učinkovite strategije, kako doseči določen cilj. Potrebna bi bila nabavna strategija za vsako posamezno nabavno kategorijo. Ker le-teh ni, vsak operativni nabavnik poizkuša cilje doseči po svoje. Cilji so lahko doseženi, lahko pa tudi ne. Tudi za produkte iz iste produktne skupine so lahko rezultati različni, saj lahko dva različna operativna nabavnika ubirata različne strategije pri različnih ali istih dobaviteljih. Predvsem so te razlike pri doseganju zastavljenih ciljev opazne na ravni divizije, pri kateri podružnici, ki naj bi bili med sabo povezani, dosegata različne cene pri istem dobavitelju.

V izbrani podružnici na letni ravni v povprečju dosežemo okoli 800.000 evrov prihrankov, med katere sodijo tudi popusti pri nakupu rezervnih delov in popusti za predčasna plačila. Glede na zastavljene cilje centralne nabave bi moral ta prihranek znašati okoli 1,5mio evrov. Prihranek bi bilo mogoče doseči z osredotočenostjo na artikle, ki za podjetje predstavljajo visoko nabavno vrednost. V ta namen bi bilo potrebno oblikovati dobre nabavne strategije, ki bi začrtale smer delovanja operativni nabavi in bi temeljile na dobrih informacijah z nabavnega trga. Glede na spoznanja iz podjetja trenutno zasledujemo strategijo nizkih stroškov. Strategija recipročnosti pride v poštev samo v določenih primerih, pri katerih so v ozadju podpisane pogodbe, kar vpliva tudi na izbiro dobavitelja, pri čemer pa cena ni odločilen dejavnik.

### 3.3.4 Operativna in strateška nabava

Operativno nabavo izvajata dva tovarniška nabavnika, ki delujeta v skladu z internim nabavnim pravilnikom in sta neposredno odgovorna strateškemu nabavniku ter posredno direktorju tovarne. Občasno operativno nabavo izvaja tudi strateški nabavnik. Tovarniška nabavnika skrbita za dobavljanje surovin, repromateriala, rezervnih delov, izvedbo pogajanj z dobavitelji, oblikovanje in podpisovanje pogodb, izdajanje naročilnic, preverjanje ustreznosti zbranih ponudb, zbiranje ponudb, zagotavljanje pomoči pri zbiranju ponudb, pogajanjih, izvajata nadzor nad finančno ustreznostjo investicij (nakup predmetov ali najem storitev, ki predstavljajo večjo vrednost in se uvrščajo med osnovna sredstva). Glede na vrednostni delež nabave je vsak izmed njiju odgovoren za preko 20 milijonov evrov letnega nabavnega prometa. Poleg glavnih zadolžitev urejata tudi dokumentacijo, skrbita za uvoz, usklajujeta in skrbita za logistiko (prevoz surovin), zbirata dokumentacijo, sestavljata sezname opreme in kemikalij, ki so v podjetju, izdajata naročilnice za ostale potrebe, ki niso zajete v osnovno potrebo, odpirata dobavitelje, preverjata njihove bančne podatke in podatke o pravni osebi, pripravljata pogodbe z dobavitelji. V njuni pristojnosti je tudi skrb za skladišča, odgovornost za razkladanje tovornjakov in preverjanje dokumentacije dobavljenih artiklov. Poleg ostalega občasno sprejemata tudi strateške odločitve in se pogajata z glavnimi dobavitelji. Operativna nabava v podružnici je sama napisala navodila za izvajanje nabavne funkcije, ki jih je kasneje potrdil strateški nabavnik.

V tabeli 4 je prikazan operativni nabavni proces (vsebuje šest korakov izvajanja nabave po van Welle, opisanem v poglavju 1.1.2.). Težava je, da ni točno določeno, kje je meja med operativnim in strateškim, kar je opisano v nadaljevanju.

Tabela 4: Operativni nabavni proces

<b>AKTIVNOST</b>	<b>ODGOVORNOST</b>	<b>DOKUMENT</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sprejem zahtevka za naročilo, ki kvalitativno in kvantitativno opredeljuje blago</li> <li>• na zahtevku mora biti naveden želen rok dobave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odgovorni nabavnik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zahteva za naročilo v elektronski obliki (ERP zahtevki ali elektronsko prikazana potreba po materialu v ERP-ju)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• preverba upravičenosti zahtevka za nabavo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odgovorni nabavnik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pregled zaloge, porabe in bilance</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• izvedba povpraševanja, če ni letne pogodbe ali prejšnjega izbora dobavitelja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odgovorni nabavnik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pisna oblika (fax)</li> <li>• elektronska pošta</li> <li>• telefonsko</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zbiranje in primerjava ponudb (3 ponudbe, kjer je vrednost nad 4000 evrov), izključene surovine in material, deli, storitve na osnovi pogodb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odgovorni nabavnik (za komercialni del)</li> <li>• odgovorni tehnolog (za tehnični del)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ponudbe dobaviteljev</li> <li>• komercialna analiza</li> <li>• obrazložitev v kolikor je pridobljena samo ena ponudba</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• odločitev za tekoči nakup</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• komercialni del-odgovorni nabavnik</li> <li>• tehnični del-odgovorni tehnolog v sodelovanju z naročnikom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• investicijski zahtevek</li> <li>• pogodba</li> <li>• naročilo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• izdelava naročila oz. pogodbe z upoštevanjem željenega roka dobave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odgovorni nabavnik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• naročilo, pogodba</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• odpoklic po že predhodno izdelanem naročilu z upoštevanjem željenega roka dobave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odgovorni nabavnik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odpoklic (ERP, fax, e. mail...)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• potrditve naročila, ki je skladna z našim naročilom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odgovorni nabavnik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• potrditev naročila od dobavitelja</li> </ul>

se nadaljuje

Tabela 4: Operativni nabavni proces (nad.)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• obveščanje naročnika o odmikih od željenih rokov dobav, količin, vrste blaga, cene oz. ostalih elementih pogodbe ali naročila</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odgovorni nabavnik samo v primeru odstopanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• e-mail, popravek naročila oz. pogodbe</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nalog za prevoz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odgovorni nabavnik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• e-mail obvestilo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• carinjenje blaga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odgovorni nabavnik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uvozni dokumenti (faktura, EUL, potrdila...)</li> <li>• tranzitni dokumenti</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• prevzem blaga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- odgovorni skladiščnik ali naročnik sam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dobavnica, faktura, CMR, specifikacije, certifikati, prevzemni zapisnik, zapisnik o opravljenih delih</li> <li>• računalniški prevzem v ERP</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• skladiščenje blaga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odgovorni skladiščnik</li> <li>• odgovorne osebe v programih</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• skladiščna nalepka</li> <li>• dobavnica</li> <li>• spremni list</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• reklamacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oddelek kakovosti</li> <li>• odgovorni nabavnik</li> <li>• naročnik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reklamacijski zapisniki</li> <li>• ugovor dobavitelju (fax, dopis, e-mail, fotografije, vzorci ...)</li> <li>• odgovor dobavitelja</li> <li>• dokumentacija vezana na rešitev reklamacije, dobropis, zamenjava blaga</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ocenjevanje dobaviteljev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odgovorni nabavnik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• predpis za ocenjevanje dobaviteljev</li> <li>• seznam ocenjenih dobaviteljev</li> <li>• vprašalnik in dopis o doseženi oceni</li> </ul>

Vir: lastno delo.

Zaposleni v izbrani podružnici so seznanjeni s svojimi nalogami in jih imajo medsebojno porazdeljene, delo opravljajo v skladu s pravilnikom in pogodbo o zaposlitvi. Postopek nakupa skoraj vedno poteka po zgoraj opisanih korakih. Ne sledi nekim širšim ciljem, ki bi jih morala začrtati strateška nabavna funkcija, ker ni jasno ločeno, kaj je obveznost strateškega in kaj operativnega nabavnika. Temelj učinkovite operativne nabave je dobro zasnovana strateška funkcija nabave. V izbrani podružnici in podjetju na splošno je glavni temelj strateške nabave pravilnik, ki ga je sprejela centralna nabava in predpisuje, da mora nabavnik delovati v dobro podjetju in da mora za nakupe nad 4000 evrov zbrati tri ponudbe. Pri surovinah in repromaterialih mora delovati v skladu s proračunom. Vsako odstopanje od predpisanega proračuna konec leta je potrebno ustrezno zagovarjati in utemeljiti pred centralno nabavo in strateškim nabavnikom.

Realno sta operativna in strateška nabava v podjetju trenutno združeni. Operativni nabavniki sprejemajo strateške odločitve, strateški nabavnik pa opravlja tudi operativno delo. Glede na pravilnike in delovna navodila bi morala v realnosti biti strateška in operativna nabava ločeni, vendar povezani znotraj istega oddelka, tako kot predlaga teorija. Dolgoročna strategija do sedaj še ni bila predstavljena, tržnim raziskavam se ne namenja veliko pozornosti, analiziranje nabavnega portfelja ne obstaja. Nakupne odločitve zato velikokrat niso optimalne.

Glede na teoretično podlago je nabava v podjetju ostala na ravni devetdesetih let. Osredotočena je predvsem na izdajanje naročil in skrbi za pravočasne dobave. Ni vključena v razvoj novih proizvodov ali izboljšave obstoječih. Ni dobro zastopana v managementu, ni povezana z ostalimi funkcijami podjetja. Do sedaj niti ni bila zaznana kot morebitna pomembna strateška funkcija, ki lahko ustvari konkurenčno prednost podjetja. Dokler je podjetje rastlo, za to niti ni bilo potrebe. Ker je sedaj potrebno tudi na tem področju ustvariti prihranek, bo potrebno delati na razvoju nove strategije, ki bo upoštevala tudi stalne spremembe na trgih.

### 3.3.5 Zbiranje ponudb

Ko se ustvari potreba in je le-ta potrjena (npr. ko obstoječa zaloga pade pod predpisano raven, ko se prekine sodelovanje z obstoječim dobaviteljem, ko se poveča potreba po materialu, ko ima nekdo od zaposlenih željo po določenem artiklu, itd.), nabava prične z izbiro dobavitelja in zbiranjem potencialnih ponudb. Najprej pogleda po obstoječi bazi dobaviteljev, če ustreznega dobavitelja v bazi ni, se prične iskanje novega, običajno preko spleta. Ker je nabavna ekipa v podjetju relativno nova, ni seznanjena z vsem, kar in kje se je v preteklosti kupovalo, zato se velikokrat ponudbe išče še pri neobstoječih dobaviteljih v naši bazi.

V primeru odpiranja novega materiala za proizvodnjo, katerega podoben produkt že obstaja v naši bazi (npr. nova kartonska škatla, paleta), se ponudbe zberejo preko obstoječih dobaviteljev, če ti to ponujajo, sicer se poišče novega. Če ne gre za znan material, se

dobavitelja išče preko spleta. Kot vire podatkov bi lahko uporabili še same dobavitelje, zaposlene v podjetju, kupce, itd. Z več uporabljenimi viri bi lažje preverili kakovost pridobljenih informacij in znižali stopnjo nabavnega tveganja.

Do sedaj se koncentraciji blaga pri manjšem številu dobaviteljev in učinkom ekonomij obsega ni namenjala veliko pozornosti.. To je posledično vplivalo tudi na število odprtih dobaviteljev in zelo razširjen portfelj dobaviteljev.

Dobavitelju se povpraševanje pošlje preko elektronske pošte, prvi kontakt se vzpostavi preko telefonskega pogovora. Kot posledica neizvajanja analize nabavnega trga pri pogajanjih nismo opremljeni z dobrimi argumenti, ne vemo, kakšne količine zakupiti ali naročiti, da bi dosegli optimalno ceno in se zavarovali pred tveganji. Ko so ponudbe pridobljene, se jih oceni. Pregled je osredotočen na ceno, dobavni rok, plačilni pogoji, morebitne pretekle izkušnje z dobaviteljem ali artiklom. Od dobavitelja se poleg ponudbe zahteva tudi certifikate in vzorce (velja samo za nekatere primere). Ko je prva dobava izvršena, oddelek za kakovost preveri material. Če je material v skladu s pričakovanim, se nabavni službi prek elektronske pošte pošlje potrditev, da je material odobren za nadaljnje dobave. V primeru neskladnosti izrazijo svoje dvome, za katere nato nabava poskrbi, da se jih pri naslednjih dobavah upošteva. Če pripombe niso upoštevane, se blago reklamira. Želimo izbrati kakovostne dobavitelje, s katerimi bo možno dolgoročno sodelovanje in ki podjetju ponudijo najugodnejše pogoje. V primeru, ko je z materialom, ponudbo in dobaviteljem vse v skladu z internimi predpisi, se pri izbranem dobavitelju prične redna dobava materiala. V nekaterih primerih se podpišeta tudi pogodba in dogovor o zaupnosti podatkov, kar se uveljavlja sicer šele v zadnjem obdobju.

Obstoječe dobavitelje se predvidoma oceni enkrat letno. Oceno podjetje izda za 100 naključno izbranih dobaviteljev. Če dobavitelj ne izpolni minimalnega standarda, se ga na to opozori z dopisom. Če ne odpravi nepravilnosti, naj bi se z njim prenehalo poslovati, vendar je le v redko katerem primeru tako.

### 3.3.6 Poznavanje nabavnega trga in izvajanje analiz

Za uspešno izvajanje nabave in kasnejše postavljanje nabavnih strategij potrebujemo verodostojne podatke, ker le na podlagi njih lahko sprejemamo objektivne in utemeljene odločitve. Podjetje bi zato v postopek zbiranja ponudb moralo vnesti tudi raziskavo nabavnega trga ter jo za določeno vrsto materiala tudi konstantno ponavljati. Za lažje delo bi bilo potrebno nabavi pripraviti obrazce, ki bi jim nabavniki sledili po korakih, po katerih bi glede na teorijo najprej opredelili problem, izbrali dokumentacijo, določili metodo, čas in stroške ter na enoten način predstavili rezultate. Pri tem bi bilo potrebno upoštevati proces raziskave, opisan v poglavju 2.2.2.

V izbrani podružnici nabavniki nabavni portfelj spoznajo preko rednega naročanja materiala, storitev in drugih artiklov. Pri tem se opirajo na podatke o dobaviteljih in materialu, ki so shranjeni v internem ERP sistemu podjetja. Sistem omogoča pregled vseh naročil, ki so bila



izdelana za nakup določenega materiala za vsakega posameznega dobavitelja. Omogoča tudi številne druge funkcije, kot so pregled tega, za katere materiale se v določenem obdobju odšteje največ sredstev, kateri so največji in kateri najmanjši (enkratni) dobavitelji. Slediti je možno preteklim porabam, pridobiti informacije o posamezni odprti šifri (teža, cena, dobavitelj, specifikacije). Velika baza dobaviteljev in dober pregled nad preteklimi nakupi sicer omogočata hitro reševanje morebitnih problemov z dobavami, kar je velika prednost. Glede na velikost baze smo tako v vsakem trenutku za marsikateri artikel sposobni zagotoviti več dobaviteljev. Pomemben del kakovosti delovanja ERP sistema so vneseni podatki. Težava sistema je, da ne vključuje in ne ponuja opcije o trenutnih podatkih neposredno s trga (gibanje cen, inflacija, itd.). Te podatke mora nabavnik pridobiti sam in jih vnesti v sistem. Ker v podjetju baza ni redno posodobljena, se poraja vprašljivost njene kvalitete. Kot pravi teorija, je osnova za pridobivanje kakovostnih podatkov redno izvajanje analiz nabavnega trga.

Težava je, da raziskava nabavnega trga vključuje le zbiranje ponudb, če je le-to potrebno (če gre za nov produkt, ali če vrednost nakupa presega predpisano). Izbor dobavitelja za posamezen material poteka po principu, da operativni nabavnik pogleda, kje je bil v preteklosti naročen posamezen material, tam povpraša za novo ponudbo in naroči, v kolikor se cena od prejšnjega nakupa ne razlikuje preveč. Enako velja za materiale, pri katerih šifra sicer še ni odprta, vendar so podobni obstoječim in jih verjetno lahko ponudijo isti dobavitelji. Problem takega pristopa je, da se nabor dobaviteljev ne osvežuje in nimamo realnih podatkov o trenutnih gibanjih cen na trgu (razen v primeru, če se cene dvigujejo, pri čemer dobavitelj v takih primerih običajno izrazito dvigne ceno). Ker nabava ne izvaja analize nabavnega trga, posledično tudi ne pridobi informacij o vseh novostih, ki so na voljo na posameznem nabavnem področju, zato se večkrat zgodi, da se nabavlja zastarele dele in materiale, kar pomeni manj novosti, do katerih bi lahko prišli, če bi redno osveževali bazo dobaviteljev (izvajali nove tenderje). Do iskanja novih dobaviteljev in zbiranja tržnih podatkov običajno pride le v kritičnih primerih, ko obstoječi dobavitelj preneha poslovati ali postane nezanesljiv (zamujanje z dobavami). Pri tem se največ pozornosti nameni ceni, manj pa sami kakovosti, ki nam jo je dobavitelj pripravljen nuditi.

Iskanje dobaviteljev poteka preko uporabe interneta ali z informacijami, zbranimi preko pogovorov z ostalimi ljudmi znotraj podjetja, znanci izven podjetja ali s podatki, pridobljenimi iz ERP sistema. Premalo pozornosti se posveča informacijam, ki jih lahko ponudijo kupci, sejmi, tiskani mediji ali določene institucije. Preko analiziranih podatkov bi lahko prišli do informacije, kdaj bi bili tržni pogoji za nakup najugodnejši in bi lahko vnaprej zakupili večje količine materiala, ki bi ga nato počasi porabljali v okviru naše proizvodnje. Občasno se sicer pogleda borzo kovin (angl. London Metal Exchange – LME) ali preveri nabavni indeks (angl. Purchasing Managers Index – PMI). Slabost neizvajanja analize nabavnega trga je, da nabavniki ne poznajo in pri svojih odločitvah nimajo podatkov o morebitnih političnih in finančnih tveganjih znotraj poslovnega okolja. Niso seznanjeni z novostmi na trgu ali drugimi morebitnimi tveganji, ki lahko ogrozijo redno dobavo. Tudi

vrednost nakupa ni nujno optimalna, temveč lahko močno presega trenutno tržno ceno. Ocena ponujene cene je z naše strani zelo subjektivna. V podružnici si sicer postavljamo vprašanja, ali bo dobavitelj na dolgoročno sposoben zadovoljevati njihove potrebe. Pri najpomembnejšem materialu za proizvodnjo je običajno v ozadju tudi podpisana pogodba, s katero se dobavitelj zavezuje, da bo na zalogi hranil zadostno količino materiala dogovorjene kvalitete, s katerim bo v določenem obdobju oskrboval podjetje, ni pa nujno, da pogodba sploh obstaja. V večini primerov pogodb ni.

Dobavitelji imajo velik vpliv na uspeh podjetja. Težava v procesu pridobivanja ponudb je, da se premalo ali nič pozornosti namenja finančnemu stanju dobavitelja, kar lahko resno ogrozi kakovost dobav (možnost stečaja, kako je z likvidnostjo, odprte terjatve, kako sam plačuje svoje dobavitelje). Ker se ne izvede tržna analiza za določeni artikel (kovina, karton, itd.), s katero bi spoznali stanje tržnih vrednosti ter morebitne nevarnosti, obstaja velika verjetnost, da bomo sprejeli napačno odločitev.

V podružnici analiz nabavnega trga običajno torej ne izvajamo. Težava je v pomanjkanju časa nabavnikov in nepoznavanju orodij za analizo trga. V pravilnik o izvajanju nabave so vključeni samo postopki raziskave ponudb, ki pa nabavniku ponujajo le ožji pogled na trg. Glede na povprečje industrije naj bi bil posamezen nabavnik običajno odgovoren za okoli šest milijonov evrov letnega nabavnega prometa. Ta znesek je v našem primeru na letni ravni za tri do štirikrat višji in posledično so nabavniki zato zelo obremenjeni. Nabavniki niso dobro seznanjeni, kje lahko pridobijo določene podatke o materialih in kaj podatki v določenih primerih kažejo. Več pozornosti in sredstev bi bilo potrebno nameniti tudi kompetencam nabavnikov (dodatna izobraževanja), ki so glede na teorijo ključnega pomena za učinkovitost nabavne funkcije. Ker pa je tudi strateški nabavnik zaposlen z izvajanjem operative, za kontinuirane tržne analize in osveževanje nabora dobaviteljev zmanjka časa. Tržne analize za makro in mezo okolje se lahko za določena področja tudi kupi. Ker raziskava nabavnega trga za seboj potegne tudi stroške, se nabavnikom te raziskave splača izvajati v primerih, ko je vrednost materiala relativno visoka, in so možni prihranki. Glede na področja raziskave nabavnega trga, ki so opisana v poglavju 2.2.3., se v podjetju najmanj oziroma nič pozornosti namenja raziskavi glede na raven okolja (mikro, mezo in makro).

Operativni nabavniki bi morali biti seznanjeni s koristmi raziskave nabavnega trga in načinom raziskovanja nabavnega trga, da bi lahko strateškemu nabavniku in sebi ob sprejemanju odločitev zagotovili potrebne informacije. Nabavna strategija ni zastavljena, nabavniki imajo slabe informacije o trgu, ne sodelujejo z drugimi funkcijami v podjetju (predvsem z razvojem in prodajo). Operativni nabavniki bi morali biti dobro seznanjeni s svojim nabavnim portfeljem in bi se morali jasno zavedati, pri katerih materialih morajo biti zelo pazljivi, ker imajo lahko velik vpliv na poslovni izid podružnice.

Potrebno bi bilo dlje časa spremljati tržne situacije, ki bi namigovale, kdaj kupovati in sklepati pogodbe. Podatki bi močno pripomogli tudi k boljšim izhodiščem pri pogajanjih. Tržne informacije bi tudi pripomogle k boljšemu poznavanju možnih alternativ, ki so se

pojavitve na trgu. Nabava bi s predstavitvijo substituta lahko dosegla veliko prihrankov. Lažje bi sodelovala tudi pri razvijanju novih proizvodov, v kolikor bi prišlo do sprememb proizvodnih postopkov in samih proizvodov v podjetju.

Da bi lahko pristop spremenili, je pomembno, da je nabavnik dobro seznanjen s svojim nabavnim portfeljem in se zaveda, v katero vrednostno skupino se posamezni material umešča. Na podlagi tega bi lahko oblikovali ustrezne nabavne strategije in postavili tudi osnovo za učinkovitejšo zbiranje tržnih informacij. Raziskave se ne splača izvajati, če nabavljeni artikel ni strateški za podjetje, oziroma ne bo prinesel nobenih posebnih prihrankov ali znižanja stopnje nabavnega tveganja, kot je zapisano v poglavju 2.2.2.

### **3.4 Matrika materiala in dobaviteljev**

Analiza portfelja dobaviteljev ali analiza portfelja materiala v preučevanem podjetju ni bila izvedena še nikoli. Posebne strategije za določene skupine artiklov ne obstajajo oziroma vsaj niso zapisane. Kakšno strategijo imamo za posamezen artikel, je odvisno od posameznega nabavnika, ki je za ta artikel zadolžen. Nekateri se bolj posvečajo vrednosti zalog, nekateri pa so bolj zainteresirani za končno ceno materiala, ki ga kupujemo. Glede na spoznanja prejšnjih poglavij strateška nabavna funkcija v podjetju ni ustrezno definirana in zastopana. Kot je zapisano v poglavju 2.1, je temelj uspešnosti nabave pravilno zastavljena nabavna strategija, ki temelji na poznavanju in vrednotenju pomembnosti posameznega tipa materiala in dobavitelja. Glede na navedbe v poglavju 2.1, vsak material in dobavitelj nimata enakega vpliva na poslovanje podjetja. Z uporabo Kraljičevega modela bom na podlagi zbranega vzorca materialov in dobaviteljev izdelal portfelj materiala in dobaviteljev za izbrano podružnico, ki bo služil kot osnova za oblikovanje ustreznih nabavnih strategij.

Kot osnovo za oblikovanje matrike sem si izbral podatke iz leta 2017, ker so le-ti za to leto že v celoti na voljo. Podatki vsebujejo informacije o vseh dobaviteljih, njihovem nabavnem prometu in materialih ter so pridobljeni iz internega informacijskega sistema podjetja. Ker je bilo podatkov zelo veliko, sem jih moral najprej »prečistiti« in nato analizirati vzorec.

#### **3.4.1 Delitev materiala in dobaviteljev**

Leta 2017 je bilo v podjetju sklenjenih za 75.446.750 evrov nabavnih poslov (storitve in material, namenjen proizvodnji; v ta znesek ni vključeno najemanje agencijskih delavcev, marketing, poslovno svetovanje). Del materiala je popolnoma v pristojnosti lokalne nabave (pogajanja, sklepanje dogovorov, naročanje), del pa v pristojnosti centralne nabave (lokalna nabava je v tem primeru skrbela samo za zalogo v podjetju in izvajala odpoklice). Posel je bil sklenjen z 2533 različnimi dobavitelji. Izdanih je bilo 18.673 nabavnih naročil.

Dobaviteljev, s katerimi se pogaja centralna nabava, je 11. Z njimi je bilo v letu 2017 sklenjenih za 14.382.379 evrov posla. Lokalni nabavni oddelek je bil tako v celoti odgovoren za 61.064.371 evrov nabavnega prometa. Material in rezervni deli so predstavljali 54.808.739 evrov. Ostalih 6.255.632 evrov je bilo namenjenih plačilu storitev,

promocijskega materiala in preostalega drobnega inventarja (npr. GPS-i, telefoni, pisarniški material, itd.).

Dobavitelji, s katerimi se je pogajala centrala, so po prometu na ravni multinacionalke največji in so skupni vsem tovarnam. Gre za multinacionalke, ki imajo svoje proizvodne obrate razporejene po vseh celinah in so zmožne material dobavljati v vsako državo. Ti dobavitelji podjetje oskrbujejo z energenti, ki so nujen pogoj za obratovanje proizvodnje. Poleg njih je v centralno nabavo vključenih še nekaj storitvenih podjetij, ki podjetju svetujejo pri upravljanju poslov. Lokalna nabava je pri nabavah vključena le toliko, da izvaja odpoklice in skrbi za zaloge. Ker lokalni nabavni oddelek nanje nima neposrednega vpliva, jih zato iz nadaljnje analize izključujem.

Lokalni dobavitelji, na katere imamo vpliv, predstavljajo nabavni promet za 61 milijonov evrov. Na letni ravni ima glede na podatke iz leta 2017 največji med njimi 1.384.749,97 evrov nabavnega prometa in najmanjši 6,56 evrov. 100 največjih dobaviteljev je leta 2017 opravilo za 18.795.514,22 evrov dobav.

Zaradi velikega števila različnih dobaviteljev se bom pri analizi osredotočil na le tiste z največjim prometom, in ki dobavljajo okoli 450 šifer materiala, ki predstavlja surovine in repromateriale za proizvodnjo.

### 3.4.2 Matrika dobaviteljev

Baza dobaviteljev v preučevanem podjetju je zelo velika. Razlog je v velikem proizvodnem asortimaju podjetja. Vseh dobaviteljev podjetja je preko 2500. Glede na dejstvo, da za del materialov in dobaviteljev skrbi centralna nabava (kombinirana nabavna organizacija), sem le-te odstranil s seznama, saj lokalna podružnica nanje nima vpliva. Kljub temu jih je ostalo preko 2400. V naslednjem koraku sem materiale združil v skupine (npr. zahtevni pakirni material kot so vreče, škatle v eno skupino, palete v drugo skupino in tako dalje). Na koncu sem dobil 18 skupin materialov, ki predstavljajo glavne oziroma ključne surovine oz. materiale, ki jih v podjetju potrebujemo, da pridemo do končnih proizvodov. Na podlagi oblikovanih skupin sem s seznama dobaviteljev odstranil tiste, ki niso neposredno povezani z dobavljanjem materiala, ki sodi v prej omenjenih osemnajst materialnih skupin. Ko sem končal, sem dobil seznam 1000 dobaviteljev. Izmed njih sem izbral 150 tistih, s katerimi sem pokrtil dobave vseh materialnih skupin. Ker je bil seznam kljub temu še vedno zelo dolg in graf nepregleden, sem vzorec zmanjšal na 58 dobaviteljev, ki dobavljajo artikle, ki so vključeni v kosovnicah glavnih proizvodov podjetja, torej tistih, na katerih temelji večina poslovnega rezultata podjetja. Tako sem se v analizi osredotočil na ključne materiale za našo proizvodnjo. Število izbranih dobaviteljev je kljub zmanjšanemu številu le-teh še vedno dovolj veliko, da bodo s slike dobro razvidne značilnosti portfelja dobaviteljev v podružnici.

Izbran seznam dobaviteljev sem ocenil na podlagi kriterijev (pogajalska moč, fleksibilnost, razvojni potencial), povzetih po Kraljičevi in Wildemannovi teoriji iz poglavja 2.1. Tabeli 5 in 6 prikazujeta obrazec, ki je služil za ocenjevanje posameznega dobavitelja. Vsak izmed

ocenjevanih kriterijev je opisan v poglavju 2.1. Za vsakega izmed 150 izbranih dobaviteljev sem izpolnil tabele in naredil izračun končne ocene. Na podlagi končnega izračuna sem dobavitelja lahko uvrstil v koordinatni sistem na sliki 5, ki prikazuje matriko dobaviteljev v izbrani podružnici na podlagi Kraljičevega modela. Ena izmed ocen je razvojni potencial, dobavitelja od 1 do 4. Ena (»1«) pomeni, da je nadaljnji razvoj dobavitelja zelo nizek, torej da pri njegovih proizvodih in storitvah ne moremo pričakovati večjega tehnološkega ali organizacijskega napredka. Ocena 4 pomeni ravno nasprotno, torej, da se nenehno dogajajo določene spremembe in da je dobavitelj zelo futuristično usmerjen. V drugi tabeli ocenjujem specifičnost dobavitelja. Razpon končne ocene je od 1 do 4. Ena (»1«) pomeni, da je dobavitelj običajen. Torej, da je na trgu veliko podobnih ponudnikov, ali da se dobro odziva, kar pomeni, da z njim nimamo težav in nobenih posebnih skrbi. Ocena 4 pa pomeni, da je zelo specifičen in mu mora nabavnik namenjati nenehno pozornost, ker ima kakršnakoli sprememba velik vpliv na naše podjetje.

*Tabela 5: Razvojni potencial dobavitelja*

<b>Značilnosti/manifestacija</b>	<b>Razvojni potencial</b>			
<b>A.) Ocena potenciala</b>	1	2	3	4
Produkcijsko znanje	Nizka			Visoka
Logistično znanje	Nizka			Visoka
Razvojno znanje	Nizka			Visoka
<b>Skupna ocena</b>				

*Vir: Wildemann (2000, str. 92).*

*Tabela 6: Specifičnost dobavitelja*

<b>Značilnosti/manifestacije</b>	<b>Tveganje dobave</b>			
<b>A.) Struktura trga naročil</b>	1	2	3	4
Število ponudnikov	Veliko			Malo
Razvoj ponudbe in povpraševanja	Dobra odzivnost			Slaba odziv.
Gospodarske razmere	Slabe			Dobre
Vstopne ovire na trg	Nizke			Visoke
<b>B.) Podatki o dobavitelju</b>				
Naš delež v prodaji dobavitelja v primerjavi z drugimi strankami	Visok			Nizek
Zahteva po dodatnem razvoju z naše strani	Narašča			Upada
Možnost lastne proizvodnje	Na voljo			Ni možna
Izkoriščenost zmogljivosti dobavitelja	Nizka			Visoka
Prag dobička glede na izkoriščenost zmogljivosti dobavitelja	Relativno visoka			Relativno nizka
<b>Skupna ocena</b>				

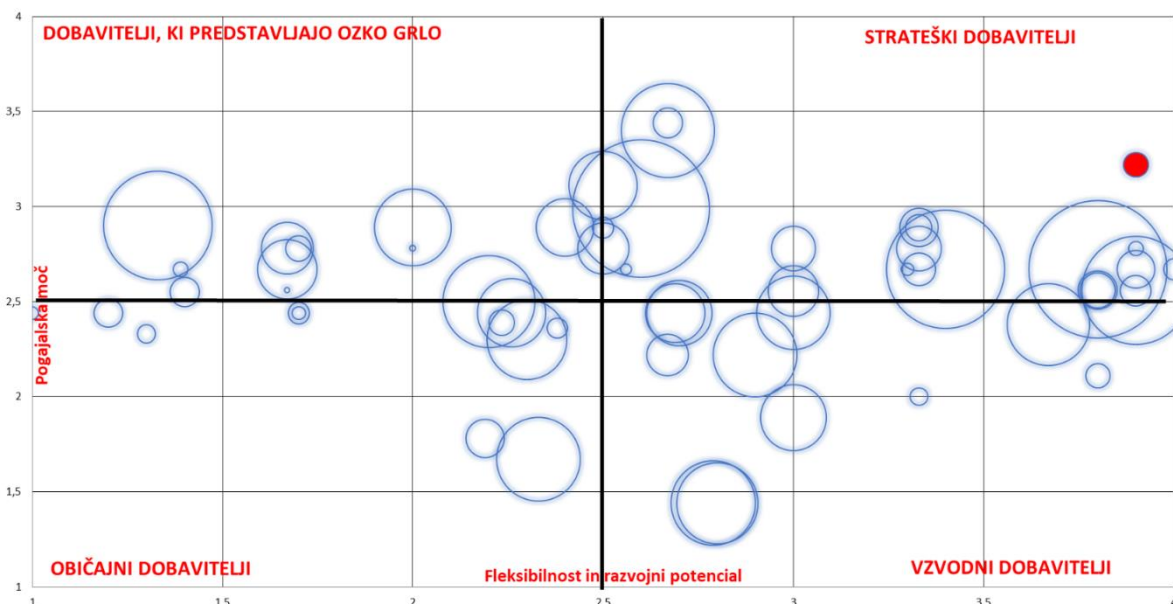
*Vir: Wildemann (2000, str. 94).*

Po končani analizi sem vsakega dobavitelja izrisal v matriko na sliki 5. Vsak krog predstavlja posameznega dobavitelja. Velikost kroga pa predstavlja promet glede na celotno nabavno vrednost v podjetju za leto 2017. Najmanjši krog predstavlja dobavitelja, ki je v letu 2017

izmed dobaviteljev, vključenih v vzorec, imel najmanj prometa (2672,41 evrov), največjega pa tisti z največ prometa (1.384.749,97 evrov).

Na primer na sliki 5 je krog, ki je obarvan rdeče. Krog predstavlja dobavitelja politizirane ojačane ALU folije. Ker tega proizvoda ne ponuja veliko podjetij, ima ta dobavitelj veliko pogajalsko moč, ocenjeno z oceno 3,22 in visok razvojni potencial, ocenjen s 3,9, saj ima dobavitelj veliko znanja o tem produktu, stalno ga dodatno razvija, skrbi za inovacije, kako priti do višje lambde<sup>5</sup> in ima odlično logistično znanje. Glede na velikost kroga pa spada med manjše dobavitelje med temi, ki so bili izbrani v vzorec. Kljub temu lahko resno ogrozi del proizvodnje in vpliva na letni dobiček podjetja, zato je tudi uvrščen med strateške dobavitelje.

Slika 5: Matrika dobaviteljev



Vir: lastno delo.

Iz rezultatov, ki izhajajo s slike 5, sem razbral, da večina dobaviteljev, vključenih v analizo, sodi med strateške in vzvodne. Kljub temu da so v analizo vključeni dobavitelji, ki dosežejo veliko vrednost letnega nabavnega prometa, je razvidno, da je razlika v nabavni vrednosti med njimi lahko zelo velika, kar se odraža v velikosti kroga). Zelo malo je običajnih dobaviteljev, kar nekaj pa je tistih, ki predstavljajo ozko grlo. Veliko »malih« dobaviteljev se namreč nahaja v kvadrantu, ki predstavlja ozko grlo. Težava je, da ti dobavitelji za podjetje predstavljajo veliko nepotrebnih stroškov. Ker spadajo med dobavitelje, ki predstavljajo ozko grlo, jim morajo nabavniki v podjetju nameniti več časa, ki bi ga lahko namenili strateškemu dobavitelju. Med dobavitelji, ki predstavljajo ozko grlo, je tudi kar nekaj tistih, ki imajo veliko vrednost nabave. Velika vrednost v tem primeru pomeni, da ti dobavitelji za podjetje predstavljajo visoko stopnjo tveganja. Imajo dolge dobavne roke in

<sup>5</sup> Toplotna prevodnost, ki je v nekaterih virih označena z grško črko  $\lambda$  (lambda)

nizko točnost dobav, hkrati pa imajo veliko znanja o svojih produktih in na trgu težko najdemo alternativo zanje.

Statistika portfelja dobaviteljev:

- strateški (20 dobaviteljev; 4 relativno veliki, 16 relativno majhnih),
- vzvodni (12 dobaviteljev; 2 relativno velika, 9 relativno majhnih),
- ozko grlo (15 dobaviteljev; 3 relativno veliki, 12 relativno majhnih),
- običajni (12 dobaviteljev; 12 relativno majhnih).

### 3.4.3 Matrika materiala

Baza odprtih šifer materiala je v izbranem podjetju zelo velika. Glede na tipologijo materiala v poglavju 2.1 se le-ti v grobem delijo na materiale, uporabljene v proizvodnem procesu, rezervne dele in pomožni material za proizvodne linije, končne proizvode, namenjene preprodaji, in drobni inventar. V delu analize materiala se bom osredotočil samo na skupine materialov, ki so uporabljeni v proizvodnem procesu. Le-te sem združil v 18 skupin. Pri tem sem se oprl na interni ERP, v katerem so podatki že združeni v skupine, glede na način knjiženja v računovodskih izkazih in kot kaj nastopajo v kosovnicah proizvodov. Materialne skupine bom ocenil na podlagi kriterijev, podanih v tabeli 7, s katerimi merimo nabavno tveganje posamezne skupine materiala. Nabavno tveganje je lahko nizko ali visoko. Razpon pridobljene ocene je od 1 do 4. Ena (»1«) pomeni nizko nabavno tveganje za nabavo. Nabavi ni potrebno sprejemati posebnih ukrepov, ker lahko material hitro nadomestimo in ni večjega vpliva na proizvodnjo. Ocena 4 pa pomeni, da je materialna skupina visoko tvegana in ji moramo v nabavi posvečati veliko pozornosti. Kriteriji, na podlagi katerih sem prišel do končnih ocen, so natančno opisani v poglavju 2.1. Na podlagi izračuna ocene in velikosti materialne skupine (glede na kumulativno vrednost materiala) sem materialne skupine vpisal v matriko materiala, v katero so bili porazdeljeni med štiri skupine materiala po Kraljiču (poglavje 2.1). Materiali so se enako kot dobavitelji ocenili na podlagi osebnih izkušenj, ki jih imamo z njimi v nabavi. Skupna ocena za posamezno skupino je izračunana kot povprečje ocene vsakega izmed kriterijev.

*Tabela 7: Tveganje oskrbe z materialom: specifičnost, zapletenost in negotovost*

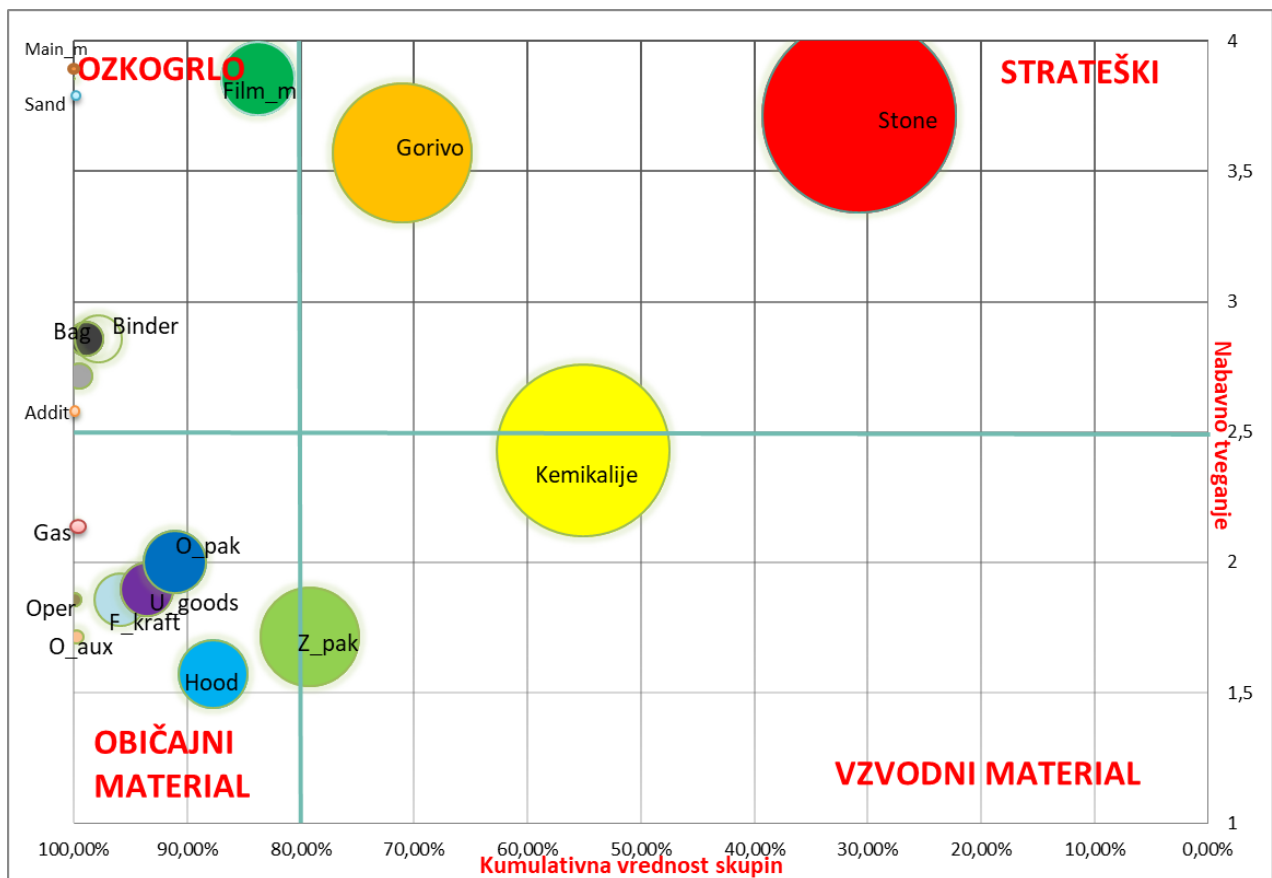
<b>Značilnosti/manifestacije</b>	<b>Tveganje dobave</b>			
	1	2	3	4
<b>A.) Specifičnost</b>				
Potrebno tehnično sodelovanje z dobavitelji	Nizka			Visoka
Standardizacija proizvoda (razpoložljivost)	Visoka			Nizka
<b>B.) Zapletenost in negotovost</b>				
Pogoste spremembe proizvoda	Nizka			Visoka
Tehnološka zapletenost	Nizka			Visoka
Tehnološki razvoj nabavnega trga	Stagnira			Dinamičen
Prihodnji razvoj povpraševanja na nabavnem trgu	Stagnira			Dinamičen
Logistična zapletenost	Nizka			Visoka
<b>Skupna ocena</b>				

*Vir: Wildemann (2000, str. 90).*

Na sliki 6 je nabavno tveganje predstavljeno na osi Y, na osi X pa delež v nabavnem prometu (vpliv posamezne postavke na dobiček). Glede na poglavje 2.1 je meja, ki na abscisni osi loči ozko grlo in običajne materiale od strateških in vzvodnih materialov, postavljena pri 80 % vse nabavne vrednosti, meja med visokim in nizkim nabavnim tveganjem je pri oceni 2,5. Iz leve proti desni posamezno materialno skupino razvrščamo glede na odstotek nabavne vrednosti, ki jo predstavlja za podjetje. Nabavna vrednost posamezne skupine je ponazorjena tudi z velikostjo kroga. Na primer krog, ki predstavlja materialno skupino »stone« (rdeči krog), spada med strateški material. Njegov delež nabave v celotni nabavi je 30,78409 %, kar je ponazorjeno z velikostjo kroga in njegovo pozicioniranostjo na desni strani grafa. Njegovo nabavno tveganje je bilo ocenjeno z oceno 3,714, kar pomeni, da je material za podjetje velikega pomena in da spremembe na trgu predstavljajo visoko stopnjo tveganja.

Rezultat slike 6 pokaže, da večina materialnih skupin sodi pod običajne materiale in ozko grlo. Strateški sta dve skupini materiala, vzvodni skupini sta dve, običajnih je sedem, ozko grlo pa tudi sedem. Iz matrike je razvidno, da imajo materialne skupine, ki spadajo pod ozko grlo in običajni material, majhno nabavno vrednost, strateški in vzvodni materiali pa predstavljajo višjo nabavno vrednost.

Slika 6: Matrika materiala



Vir: lastno delo.



Statistika portfelja materiala:

- strateški (2 skupini; gorivo in stone),
- vzvodni (2 skupini; kemikalije in z\_pak),
- ozko grlo (7 skupin; film\_m, sand, main\_m, addit, binder, bag, o\_raw),
- običajni (7 skupin; gas, oper, o\_aux, f\_kraft, u\_goods, o\_pak, hood).

Razlaga označb: Gorivo (energent), Stone (kamen), Kemikalije, Z\_pak (zahtevni pakirni materiali), Film\_m (folija, tkanina, plastika, itd.), Sand (pesek), Main\_m (glavni vzdrževalni material), Addit (Aditivi), Binder (vezivo), Bag (vreče), O\_raw (drugi surovi material), Gas (plini), Oper (drugi operativni material), O\_aux (drugi pomožni material), F\_kraft (film kraft), U\_goods (nepredelani proizvodi), O\_pak (ostali pakirni material), Hood (pokrivala).

Kot kaže statistika, se večina materialnih skupin (14) nahaja med tistimi, ki predstavljajo ozko grlo in običajni material. Ti dve skupini skupaj predstavljata 20,84 % celotne nabave v podjetju. Med strateškimi in vzvodnimi so samo štiri skupine materiala, ki skupaj predstavljajo 79,159 % celotne nabavne vrednosti v podjetju.

#### 3.4.4 Kombinirana matrika dobaviteljev in materiala

Skupna kombinirana matrika je izdelana s pomočjo ocen, ki sem jih pridobil v fazi izdelave samostojnih matrik dobaviteljev in materiala. Kombinirana matrika nam omogoča pregled nad stanjem na nabavnem trgu podjetja. Preko pregleda matrike lahko vidimo, kje se trenutno nahaja posamezen dobavitelj iz vzorca, in kam naj se posamezen dobavitelj, ki nam dobavlja vrsto materiala, premakne oziroma kakšno strategijo naj zasleduje v prihodnje. Omogoča nam, da določimo cilj in oblikujemo optimalno nabavno strategijo. Glede na navedbe v poglavju 2.1 nam matrika lahko pomaga tudi pri nadaljnjem načrtovanju izvedbe raziskave nabavnega trga.

Matrika je narejena s kombiniranjem prej narejenih matrik materiala in dobaviteljev. Vsak krog, ki je v matriki, predstavlja določenega dobavitelja. Barva kroga predstavlja skupino materiala, ki nam ga dobavitelj dobavlja. Velikost kroga predstavlja promet z dobaviteljem glede na celotni promet nabave v letu 2017. Umestitev posameznega kroga je odvisna od pozicije dobavitelja v matriki dobaviteljev in pozicije materiala, ki ga dobavlja v matriki materiala.

Na primer krog rdeče barve, označen z X v zgornjem kotu kombinirane matrike (slika 7), predstavlja dobavitelja strateškega materiala »stone«. V matriki dobaviteljev je ta dobavitelj uvrščen med dobavitelje, ki predstavljajo ozko grlo. Njegov delež v kumulativni nabavni vrednosti predstavlja 6,287 %. Pogajalska moč je ocenjena z oceno 2,9 in razvojni potencial z oceno 1,33. Matrika prikazuje, da se dobavitelj nahaja izven polja ciljne strategije, ki je obarvan svetlo modro. V nabavi moramo torej sprejeti ukrepe, s katerimi bomo dobavitelja premaknili v smeri puščice. »Strateško partnerstvo« pomeni, da sprejmemo nabavne ukrepe, s katerimi dobavitelje premaknemo v položaj strateškega partnerstva. Strategija je

namenjena dobaviteljem, ki dobavljajo strateški material. Ne smemo dopustiti, da bi postali odvisni od enega samega dobavitelja. Dobavitelj mora več pozornosti nameniti svojemu razvoju in fleksibilnosti. Naša naloga v tem primeru je, da dobavitelje k temu spodbujamo in mu morebiti pomagamo z uporabo naših resursov, zahtevo po vpeljavi standardov, zahtevo po zagotavljanju točnosti dobav. Možni ukrepi so opozorila ob zakasnitvi dobav in uvedba penalov, ki bi jih dobavitelj moral v takem primeru plačati. Razvoj pri dobaviteljih bi spodbudili z večjimi zahtevami po inovativnosti in uporabi modernih tehnologij v njihovi proizvodnji. Pri teh dobaviteljih in materialu mora podjetje pričeti tudi zbirati natančne tržne informacije o stanju na nabavnem trgu, kot je opisano v poglavju 2.2. Poleg dobavitelja, označenega z X, gre v tem primeru še za ostale dobavitelje, ki dobavljajo gorivo, kemikalije in kamnine. Potrebno bi bilo pridobiti večje število dobaviteljev ter postaviti boljša izhodišča za pogajanja preko boljših tržnih podatkov, ki bi jih pridobili s pomočjo rednega izvajanja analize nabavnega trga.

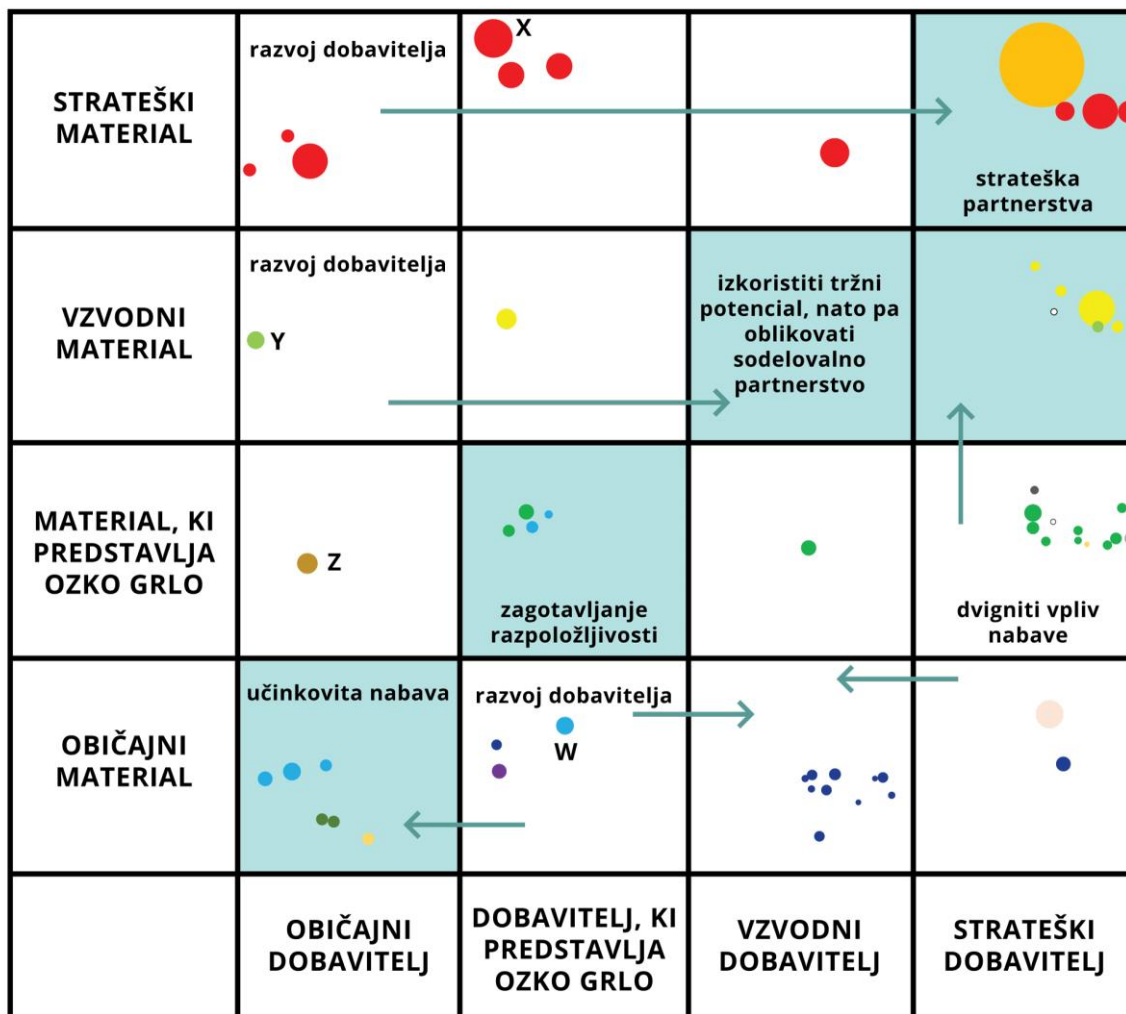
Krog svetlozelene barve, označen z Y na sliki 7, predstavlja dobavitelja zahtevnega pakirnega materiala »z\_pak«. V matriki dobaviteljev je le-ta uvrščen med dobavitelje, ki predstavljajo običajne dobavitelje. Njegov delež v kumulativni nabavni vrednosti predstavlja 0,107 %. Pogajalska moč je ocenjena z oceno 2,44 in razvojni potencial z oceno 1,7. Dobavitelj se nahaja izven polja ciljne strategije »Izkoristiti tržni potencial, nato pa oblikovati sodelovalno partnerstvo«, ki je namenjena dobaviteljem materialnih skupin, ki spadajo med vzvodne. Ti dobavitelji so že dosegli ustrezno raven kakovosti in zanesljivosti. Običajno imajo tudi nizko pogajalsko moč in zato nabava lahko pri njih poišče veliko prihrankov. Nabavniki morajo tako nenehno analizirati nabavni trg, spremljati cene materialov in iskati nove dobavitelje ter različne alternativne možnosti. Ko ugotovimo, da smo izrabili ves tržni potencial, lahko pričnemo z oblikovanjem sodelovalnega partnerstva. V izbrani podružnici v to skupino spadajo dobavitelji, ki dobavljajo materiale, v nalogi označene kot »z\_pak, film\_m, main\_m, addit, binder, hood«. Pri teh se moramo torej osredotočiti na izboljšano izmenjavo informacij, nižje cene, višjo kakovost, več nadzora nad dobaviteljem. Med raziskavo se je izkazalo, da je dobaviteljev, ki dobavljajo te materiale, v naši bazi preveč in bi bilo potrebno njihovo število zmanjšati.

Krog rjave barve, označen z Z na sliki 7, predstavlja dobavitelja glavnega vzdrževalnega materiala »main\_m«, ki spada med materiale, ki predstavljajo ozko grlo. V matriki dobaviteljev je le-ta uvrščen med dobavitelje, ki predstavljajo običajne dobavitelje. Njegov delež v kumulativni nabavni vrednosti predstavlja 2,502 %. Pogajalska moč je ocenjena z oceno 2,44 in razvojni potencial z oceno 2,26. Dobavitelj se nahaja izven polja ciljne strategije »Zagotavljanje razpoložljivosti«, ki velja predvsem za dobavitelje, ki dobavljajo material, ki predstavlja ozko grlo. Tu moramo predvsem paziti, da imamo na voljo več alternativnih dobaviteljev in da pravilno načrtujemo zaloge. Sem sodijo dobavitelji, ki dobavljajo materiale kot so »film\_m, sand, main\_m, addit, binder, bag, o\_raw«. Raziskavo nabavnega trga je potrebno izvajati v primeru, ko nimamo na razpolago velike izbire dobaviteljev v lastni bazi podatkov, potrebno je spremljati tudi tržne razmere, ki niso v

tolikšni meri vezane na ceno produktov kot na razpoložljivost le-teh. Dobaviteljev, ki dobavljajo te materiale, je v naši bazi preveč in bi jih bilo potrebno zmanjšati.

Krog svetlo modre barve, označen z W na sliki 7, predstavlja dobavitelja, ki predstavlja ozko grlo in ki dobavlja ostali pakirni material »o\_pak«, ki spada med običajne materiale. Njegov delež v kumulativni nabavni vrednosti predstavlja 3,772 %. Pogajalska moč je ocenjena z oceno 2,789 in razvojni potencial z oceno 1,44. V tem primeru moramo dobavitelja spraviti v polje ciljne strategije »Učinkovita nabava«, ki velja za dobavitelje, ki dobavljajo običajni material. V našem primeru so to materiali »gas, oper, o\_aux, f\_kraft, u\_goods, u\_pak, hood«. Želimo čimbolj poenostaviti izvajanje nabave teh materialov. Redne raziskave nabavnega trga niso potrebne. V izbrani podružnici je teh dobaviteljev glede na velikost obsega poslovanja z njimi preveč in bi jih bilo potrebno zmanjšati ter jih le nekaj izmed njih narediti velikih. Posledično bi tako lahko izkoristili ekonomije obsega.

Slika 7: Kombinirana matrika



Vir: lastno delo.

Iz matrike je razvidno, da je veliko dobaviteljev pozicioniranih izven ciljnih strategij. Vidimo tudi, da je glede na velikost dobaviteljev nabavni trg podružnice zelo razdrobljen. Naloga nabavnikov v podjetju je, da izoblikujejo nabavne aktivnosti, s katerimi bi dobavitelje premaknili v polja, kjer so zapisane ciljne strategije. Narediti pa morajo tudi ustrezen načrt, kako zmanjšati število dobaviteljev, ker je le-teh za posamezno materialno skupino preveč (velikost krogov je zelo majhna) in je posledično nabavni trg podružnice težko obvladljiv, pogajalski položaj pa zaradi majhnih tržnih deležev posledično slab.

Veliko število malih dobaviteljev je posledica pomanjkanja tehničnega znanja nabave in pomanjkanja znanja o raziskavi nabavnega trga ter posledica pomanjkljive organizacijske oblike nabave. Kljub temu da je nabava v obravnavani podružnici del velikega koncerna, nove dobavitelje išče sama, pri čemer pa zaradi pomanjkanja tehničnega znanja ne zna uspešno združiti dobaviteljev (več materialov združiti pod okrilje manjšega števila dobaviteljev). Pomanjkanje znanja o raziskavi nabavnih trgov in nepopolno ter nepregledno pridobivanje podatkov o dobaviteljih se odraža v majhnosti in prevelikem številu dobaviteljev.

Nabavniki bi si morali zato izbrati le nekaj dobaviteljev za posamezno skupino in material najprej združiti pod njihovo okrilje. Pri izdelavi optimalne baze dobaviteljev bi sledili naslednjim korakom: kakšno naj bo število dobaviteljev, kakšne nabavne volumne potrebujemo, kakšna je fleksibilnost posameznega dobavitelja, njegova velikost, kakovost dobavljenih materialov, zasedenost kapacitet, kakšne standarde uporabljajo, kakšni so njihovi procesi, kako se razvija trg, na katerem dobavitelj deluje, finančni položaj dobavitelja, konkurenčnost cen, investiranje v R&D. Podatke o tem bi pridobili s pomočjo poglobljene raziskave nabavnega trga. Moramo upoštevati tudi dejstvo, da posamezni dobavitelj ne sme pridobiti prevelike moči oziroma ne smemo postati preveč odvisni samo od njega. Vzporedno bo potrebno zmanjšati tudi število različnih skupin dobavljenih materialov (poenotenje). Preučiti bi morali strukturo izdelkov posamezne skupine materiala, najti podobnosti in čim bolj standardizirati material, uporabljen v proizvodih (preučitev strukture končnih proizvodov), kar bi rezultiralo v manjšem številu skupin materiala. Po zmanjšanju števila skupin materialov bi pregledali dobavitelje, ki te skupine materialov dobavljajo. Za vsakega izmed dobaviteljev bi določili vlogo, ki jo bo imel pri nadaljnjih dobavah.

Analizo, vezano na vprašanje, katere dobavitelje bi veljalo obdržati in katere odstraniti, bi izpeljali s pomočjo ocenjevanja dobaviteljev. Znanje o ocenjevanju dobaviteljev v podjetju že obstaja, saj se 100 naključno izbranih podjetij vsakoletno ocenjuje v okviru ISO sistema. Ocenjevanje bi bilo potrebno izvesti za vse dobavitelje. Na podlagi teh kriterijev bi se nato odločili, katere dobavitelje se obdrži.

Naslednji korak bi bil premik izbranih dobaviteljev v polja ciljnih strategij.

### 3.5 Predlogi izboljšav

Kljub zelo uspešnemu poslovanju podjetja po končani analizi spoznavam, da je možnih še veliko izboljšav na področju nabave, s katerimi bi lahko dolgoročno prišli do visokih prihrankov.

Moja raziskava temelji na raziskovalnem vprašanju: »Kako prilagoditi nabavni portfelj in način pridobivanja ključnih informacij o nabavnih trgih, da bi le-ta ustrezal kadrovske moči nabave in omogočil oblikovanje ustreznih nabavnih strategij, ki bi vodile do nastanka konkurenčnih prednosti in željenega prihranka v nabavnih odhodkih?« Glavni cilj naloge je na praktičnem primeru analizirati obstoječ nabavni portfelj dobaviteljev in materiala, ga ovrednotiti in predlagati izboljšave.

#### 3.5.1 Pregled trenutnega stanja

V prvem delu naloge sem analiziral obliko nabavne organizacije na treh različnih ravneh (raven multinacionalke, skupine in podjetja) z namenom, da spoznam, kako je nabavna funkcija, ki jo preučujem, povezana s preostalimi deli podjetja oziroma do kod sega njen vpliv. Podatke sem pridobil s pomočjo pogovorov z zaposlenimi in opazovanjem.

Kot ugotavljam v magistrskem delu, je organizacijska oblika nabave na ravni koncerna »kombinirana«. Centralni nabavni oddelek sicer nudi podporo, vendar je le-ta zelo okrnjena, kar je posledica velikih razlik med posameznimi obrati po svetu. Ker je veliko zadev v rokah lokalnih nabavnih oddelkov, lokalni nabavniki pri svojem delu nosijo veliko odgovornost za uspeh podružnice, v kateri delujejo. Preučevana podružnica spada v posebno skupino podjetij, ki glede na preostali del multinacionalke proizvaja tudi »posebne« proizvode. Ugotavljam, da je nabavna organizacija v tej skupini decentralizirana, čeprav obstajajo številne predpostavke, ki kažejo da to ne bi smelo biti tako (podobni proizvodi, majhne geografske razlike, samo ena oseba z nazivom »strateški« nabavnik). Najprimernejša oblika nabavne organizacije bi bila, podobno kot na ravni koncerna, tudi na ravni skupine »kombinirana«, kar bi omogočalo najti sinergije in izkoristiti vlogo strateškega nabavnika.

V drugem delu analize sem preučil, kako v lokalnem nabavnem oddelku poteka nabavni proces. Osredotočen sem bil predvsem na zbiranje informacij o nabavnem trgu s poudarkom na načinu izbire dobaviteljev ter iskanje in uporabo tržnih informacij pri sprejemanju nabavnih odločitev. Podatke sem zbral s pomočjo pogovorov z zaposlenimi v podjetju.

Ugotovil sem, da nabavniki v obravnavani podružnici nimajo dovolj znanja, ki je potrebno za izvajanje raziskave nabavnega trga. Manjka jim tehnično znanje (nabava bi ga pridobila s tesnejšim sodelovanjem z drugimi oddelki v podjetju), znanje o postopkih za raziskavo nabavnih trgov (raziskovanje in analiziranje trgov bi moralo postati rutina, vključiti bi ga morali v pravilnik o izvajanju nabave kot obvezen del dela nabavnikov, predstaviti bi jim

morali matrike, tipe analiz, pomembnost izvajanja raziskave). Posledično so nabavniki osredotočeni predvsem na iskanje najnižje cene s pomočjo zbiranja več ponudb, pri čemer pa se analize nabavnega trga skorajda ne izvaja.

V zadnjem delu naloge sem analiziral trenutni nabavni portfelj materiala in dobaviteljev v izbranem podjetju. Organizacijska oblika nabave, povezanost nabavne funkcije z drugimi funkcijami znotraj podjetja, znanje nabavnikov o raziskovanju nabavnih trgov in pridobivanje podatkov o materialih in dobaviteljih posredno vplivajo na to, kako izgleda in se oblikuje nabavni portfelj.

Z izvedbo raziskave sem ugotovil, da je nabavni trg podjetja trenutno zelo obsežen. Število aktivnih dobaviteljev presega število 2500. Posledično jih je veliko z zelo majhnim prometom, kar je dobro vidno iz kombinirane matrike nabavnega portfelja. Podjetje je za večino dobaviteljev »majhen kupec«. Glede na teorijo je sicer vedno dobro imeti več dobaviteljev, ki nam lahko zagotovijo dobavo določenega artikla, s čimer znižamo tudi stopnjo nabavnega tveganja. Po drugi strani pa vseeno ni dobro, da je dobaviteljev preveč, ker se nabavna moč, ki jo podjetje ima, ne izkoristi dovolj učinkovito. Iz kombinirane matrike je razvidno tudi, da je precej dobaviteljev pozicioniranih izven ciljnih strategij, ki jih predlaga Wildemann, kar je razloženo v poglavju 2.1. Matriko bi bilo torej potrebno predelati v tej smeri, da bi pri posameznih dobaviteljih pridobili večji tržni delež ter da bi jih pomaknili v polja ciljnih strategij.

Na podlagi zbranih podatkov in izvedenih analiz lahko predlagam spremembe, ki bodo vodile do učinkovitejše nabavne funkcije v izbrani podružnici.

### 3.5.2 Predlagane spremembe

Skupina tovarn mora doseči cilje, ki jih postavi centralni nabavni oddelek. Ta cilj je doseči 1,5 % prihranek glede na sprejet proračun nabave, kar ni lahko. Glede na trenutno stanje v skupini in podružnici bi ga lahko dosegli preko sprememb v nabavnem portfelju podjetja, kjer moramo za posamezne dobavitelje postaviti ustrezne strategije in portfelj prilagoditi tako, da bo čim bolj obvladljiv in se bodo nabavniki predvsem osredotočali samo na tiste dobavitelje in materiale, ki so s finančnega vidika pomembni, torej strateške in vzvodne.

Da bi to dosegli, moramo v podružnicah najprej ustrezno razmejiti operativno in strateško nabavo ter jasno razdeliti vloge in zadolžitve, kot je navedeno v poglavju 1.1. Odločiti bi se morali, ali bosta operativna in strateška nabava povezani, deloma ločeni ali popolnoma ločeni. Glede na trenutno stanje bi predlagal, da sta operativna in strateška nabava deloma ločeni, vendar do nadaljnjega zaradi pomanjkanja kadra organizacijsko združeni znotraj istega oddelka. S tem bi jasno določili, katere obveznosti so v pristojnosti operativnih nabavnikov in katere v rokah strateškega nabavnika, s čimer bi se poskusili izogniti temu, da bi strateški nabavnik pričel z izvajanjem operativne nabave in bi se tako v oddelku

ponovno zanemaril strateški vidik. Proces bi bilo potrebno tudi prenoviti in ga dopolniti predvsem na delih, ki se tičejo iskanja ponudb in novih dobaviteljev. V preteklosti se je nabralo preveč dobaviteljev, kar je z vidika obvladovanja in dobrega poznavanja nabavnega portfelja zelo neugodno..

Naslednji korak bi bila analiza trenutnega portfelja. Glede na izdelan portfelj ugotavljam, da je veliko dobaviteljev pozicioniranih izven ciljnih strategij in da jih je za učinkovit pregled preveč. Da bi prišli do obvladljivega portfelja, bi bil prvi korak, da se del dobaviteljev iz baze odstrani. Ker znotraj skupine delujejo tri tovarne, bi bilo smiselno, da pregled portfelja najprej izvede vsaka tovarna posebej, nato pa tovarne primerjajo portfelje med sabo in poenotijo dobavitelje istih materialov. V nadaljevanju se odločijo, kateri izmed dobaviteljev bodo ostali in kateri ne. Predlogi za posamezno skupino so predstavljeni v poglavju 3.4, kjer sem analiziral trenutni nabavni portfelj v izbrani podružnici. Sledil bi postopek prenosa dobaviteljev v polja ciljnih strategij. Ko bi bil nov portfelj oblikovan, bi sledila sprememba v organizacijski obliki nabavne organizacije. V našem primeru bi bila ustrezna »kombinirana« oblika. Količine za materiale, ki jih oboji kupujejo pri istih dobaviteljih, bi združili, zanje bi se pogajali skupaj, na primer preko strateškega nabavnika, ki bi predstavljal vez med oddelki. Morda bi bilo smiselno, da se nabavniki organizirajo v skupine, od katerih bi bila vsaka odgovorna za nekaj določenih materialnih skupin. Za le-te materialne skupine bi se posamezna skupina nabavnikov pogajala za vse tri tovarne skupaj in po potrebi izvajala raziskavo nabavnega trga ter skrbela za postavitev in izvajanje ustrezne nabavne strategije, ki bi jo določili glede na pozicijo materiala znotraj izdelane matrike. Raziskavo nabavnega trga bi izvajali le za tiste materiale, ki spadajo med strateške in vzvodne ali predstavljajo velik odstotek celotne nabavne vrednosti podjetja.

Rezultat bi bil doseganje zadanega finančnega cilja centralne nabave, manjša obremenjenost nabavnikov, vzdrževanje povezanosti s stanjem na nabavnem trgu in posledično obvladljiv/učinkovit nabavni portfelj podjetja.

Predlagam sprejetje naslednjih ukrepov:

- **Večji vpliv strateškega nabavnika v skupini:** povečati vlogo strateškega nabavnika v nabavni organizaciji skupine. Strateški nabavnik bi imel povezovalno vlogo med nabavnimi oddelki znotraj skupine. Obliko nabavne organizacije na ravni skupine, katere del je obravnavana podružnica, bi morali spremeniti v »kombinirano«.
- **Izboljšanje kompetenc nabavnikov:** Ker se zaradi pomanjkanja znanja nabavnega trga trenutno ne raziskuje, bi morali za zaposlene v nabavi organizirati izobraževanje na tem področju. Zaposleni morajo prepoznati pomen in dodano vrednost raziskave nabavnega trga. Smiselno bi bilo oblikovati obrazec za preverjanje/analizo in ugotoviti, katere podatke potrebujemo za sprejemanje ustreznih odločitev in za katere skupine materialov moramo to izvajati redno. V našem primeru so to vsekakor skupine materialov »stone, gorivo, kemikalije, z\_pak, film\_m, sand, main\_m, addit, binder, bag, o\_raw«. Več

sredstev bi bilo potrebno nameniti tudi dostopom do virov podatkov, kot je na primer obisk sejmov.

- **Vzpostavitev skupin nabavnih referentov za posamezne skupine materiala:** Na ravni skupine porazdeliti delo med nabavniki, tako da bi vsak nabavnik oziroma skupina nabavnikov biti odgovorni za zbiranje, analiziranje podatkov o posamezni skupini materiala na primer pakirnih materialih. Enaka skupina bi nato vodila pogajanja z dobavitelji za celotno skupino, tako, da bi združevali tudi količine in bili vsi deležni enakih pogojev. Razbremenili bi delo posameznega nabavnega oddelka znotraj skupine. Posamezne tovarne bi poiskale sinergije in združile nabavne količine enakih materialov pri istih dobaviteljih.
- **Tesno sodelovanje z notranjimi deležniki:** Bolj povezati posamezne oddelke znotraj podjetja z namenom boljšega pretoka informacij in večje podpore med oddelki. Nabavno funkcijo bi morali vključiti v vse procese, ki jih izvajajo preostale funkcije znotraj podružnice (R&D, prodaja, marketing, itd.). Preko sodelovanja z njimi bi nabava prišla do potrebnega tehničnega znanja, v izbor in razvoj novih produktov bi morala biti vključena že na začetku. To bi vplivalo tudi na število novo odprtih dobaviteljev, saj se brez potrebe njihovo število ne bi povečevalo, ker bi najprej iskali rešitve med obstoječimi dobavitelji, in na združevanje količin pri obstoječih dobaviteljih.
- **Obvladljiva baza dobaviteljev:** Zmanjšati število obstoječih dobaviteljev, ker je trenutni nabavni portfelj preobširen.
- **Odvisnost dobaviteljev od podružnice:** Z dobavitelji podpisati pogodbe in povečati količine, tako da bi podjetje, kjer je možno, doseglo pri dobavitelju tako velik delež, da bi dobavitelj delal pretežno za nas.

## SKLEP

Nabava v podjetju predstavlja pomembno poslovno funkcijo, ki se ji pogosto namenja premalo pozornosti. Podjetje bi z njeno pomočjo namreč lahko prišlo do velikih prihrankov na podlagi zniževanja nabavnih stroškov. Mnogokrat se nabavo obravnava zgolj kot funkcijo ustvarjanja stroškov, čeprav je to pomembno področje, ki lahko za podjetje predstavlja velik vir dodane vrednosti, če seveda deluje optimalno.

Optimalno delovanje nabave lahko zagotovimo le z jasno predpisanimi postopki, zadolžitvami, pristojnostmi, z veliko znanja nabavnikov o orodjih, ki jih lahko uporabljajo, dobro postavljenimi strategijami in interesom v vodstvu podjetja.

V magistrskem delu sem se osredotočil na analizo nabavnega portfelja proizvodne podružnice znotraj mednarodnega koncerna in na to, kako ga je možno spremeniti, da bi bolj ustrezal sposobnostim in kapaciteti nabavne funkcije v izbrani podružnici. Ker ni jasno predpisano, do kod sega pristojnost lokalnega nabavnega oddelka, sem najprej izvedel analizo, s katero sem ugotovil, kakšna je nabavna organizacija nabave na ravni multinacionalke, nato znotraj skupine, v katero spada obravnavana podružnica, in končno v



sami podružnici. Nato je sledil del, v katerem sem spoznal operativno delo nabavnega oddelka v izbrani podružnici. Na podlagi izsledkov o tem, kaj je v pristojnosti lokalnega nabavnega oddelka, sem izdelal analizo portfelja nabavnega trga podružnice. Podatke sem pridobil s pomočjo pogovorov z zaposlenimi v podružnici in internega informacijskega sistema podjetja.

Ugotovil sem, da organizacija nabave ni optimalna, saj je iz nabavnega procesa izpuščen pomemben korak zbiranja in analiziranja nabavnega trga ter da je nabavni portfelj podružnice zelo kompleksen. Organizacijska oblika mora biti »kombinirana«. Ker je vloga centralne nabave majhna in se število zaposlenih v nabavi v obravnavani podružnici ne bo povečalo, morajo v podjetju pozornost nameniti prerazporeditvi dela. Ker so si tovarne znotraj skupine podobne, rešitev predstavlja medsebojno povezovanje nabavnih oddelkov in razdelitev določenih opravil v zvezi z izvajanjem raziskave nabavnega trga in pogajanja. Nabavnike bi bilo potrebno dodatno poučiti in jim izboljšati kompetence, postaviti bi bilo potrebno mejo med strateško in operativno nabavo. Da bi to lahko uspelo, mora strateški nabavnik prevzeti večjo vlogo v nabavni organizaciji, pozornost nameniti postavitvi jasne nabavne strategije in nabavnih ciljev, ki bi jim nabavniki sledili.

Ker je trenutni portfelj zelo širok, bi ga bilo potrebno zmanjšati in ga narediti lažje obvladljivega. Večina dobaviteljev je glede na nabavni promet majhnih. Do rešitve pridemo tako, da podobne materiale združimo pod okriljem istega dobavitelja. Število teh se posledično zmanjša, dobavitelji tako pridobijo več prometa, to pa nabavi omogoči boljše pogajalsko izhodišče. Nabavnike bi se tako tudi razbremenilo, saj bi manj časa namenili izvajanjem operativne nabave (zaradi zmanjšanja števila nabavnih naročil), z večjim prometom bi lahko prišli do večjih prihrankov, osredotočili pa bi se lahko predvsem na tiste dobavitelje, s katerimi podjetje res ustvari največ prometa. Večina dobaviteljev se nahaja tudi izven polja ciljne strategije. Portfelj je torej potrebno predelati tako, da se dobavitelje premakne v omenjena polja in da se za vsakega postavi jasno strategijo, kajti le z njo je možno priti do zelenega prihranka.

V podjetju bi morali bazo dobaviteljev zmanjšati, vpeljati nove nabavne strategije, razmisliti o bolj smiselni nabavni organizaciji na ravni skupine in nabavno funkcijo podružnice bolj povezati z ostalimi oddelki podružnice. To bi lahko vodilo tudi do zelenih konkurenčnih prednosti.

Kot nadaljevanje izsledkov in predlogov tega magistrskega dela predlagam pripravo terminskega načrta za prestrukturiranje nabave, izvedbo in predstavitev najdenih slabosti vrhnjemu managementu (problematika trenutne nabavne organizacije ter ne vključenost oddelka v preostalo organizacijo podružnice). V kolikor vrhnji management potrdi podane predloge in v njih vidi dodano vrednost, predlagam izvajanje sprememb, ki bodo vodile do učinkovite nabavne organizacije podjetja. Del predlaganih aktivnosti pa lahko nabava znotraj obravnavane podružnice prične izvajati tudi sama.

Z upoštevanjem predlogov si podjetje poveča možnosti za ustvarjanje prihrankov. Predlagana postavitev natančnejših ciljev lahko služi kot osnova za oblikovanje bolj osredotočenih nabavnih strategij.

## LITERATURA IN VIRI

1. Amadeo, K. (2018). *What is competitive advantage 3 strategies that work*. Pridobljeno 3. junija 2018 iz <https://www.thebalance.com/what-is-competitive-advantage-3-strategies-that-work-3305828>
2. Bregar, L., Pfajfar, L. & Ograjenšek, I. (2009). *Osnove statistike za ekonomiste*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Brenčič, M., Pfajfar, G., Rašković, M., Lisjak, M. & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: UL, Ekonomska fakulteta.
4. BCG. (brez datuma). *The Importance of Procurement in a Global Environment* Pridobljeno 1. januarja 2018 iz <http://knowledge.wharton.upenn.edu/special-report/the-importance-of-procurement-in-a-global-environment/>.
5. Chin-Chun, H., Kannan, V.R., Leong, G.K. & Tan, K. (2006), Supplier selection construct: instrument development and validation. *The International Journal of Logistics Management*, 17(2), 213–239.
6. Fernandez, R. (1995). *Total quality in purchasing and supplier management*. Delray beach: St. Lucie Press.
7. Gangurde, S. & Chavan, A. (2016). "Benchmarking of purchasing practices using Kraljic approach", *Benchmarking: An International Journal*, 23(7), 1751–1779
8. Heinritz, S. (1991). *Purchasing: principles and applications*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
9. Hammer, M. & Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. *Business Horizons* 36(5), 90–91.
10. Jaklič, M. (2009). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Landale, K., Rendon, R. & Hawkins, T. (2017). Examining the effects of source selection method on procurement outcomes. *Journal of Defense Analytics and Logistics*, 1(1), 47–68.
12. Klassen, R., Johnson, P., Leenders, M. & Fearon, H. (2002, februar). Determinants of purchasing team usage in the supply chain. *Jurnal of operations management*, 20 (1), 77-89.
13. Koražija, N. (2014). Zakaj Peter Kraljič velja za Elvise nabavnih menedžerjev. *Finance*. Pridobljeno 4. maja 2018 iz <https://www.finance.si/8810538/Zakaj-Peter-Kraljic-velja-za-Elvisa-nabavnih-menedzerjev?metered=yes&sid=500030087>
14. Kraljič, P. (1983). Purchasing must become Supply Management. *Harvard Business Review*, September, 109–117.
15. Lindgreen, A., Vanhamme, J., van Raaij, E. M. & Johnston, W. J. (2013). Go configure: the mix of purchasing practices to choose for your supply base. *California Management Review*, 55(2), 72–96.

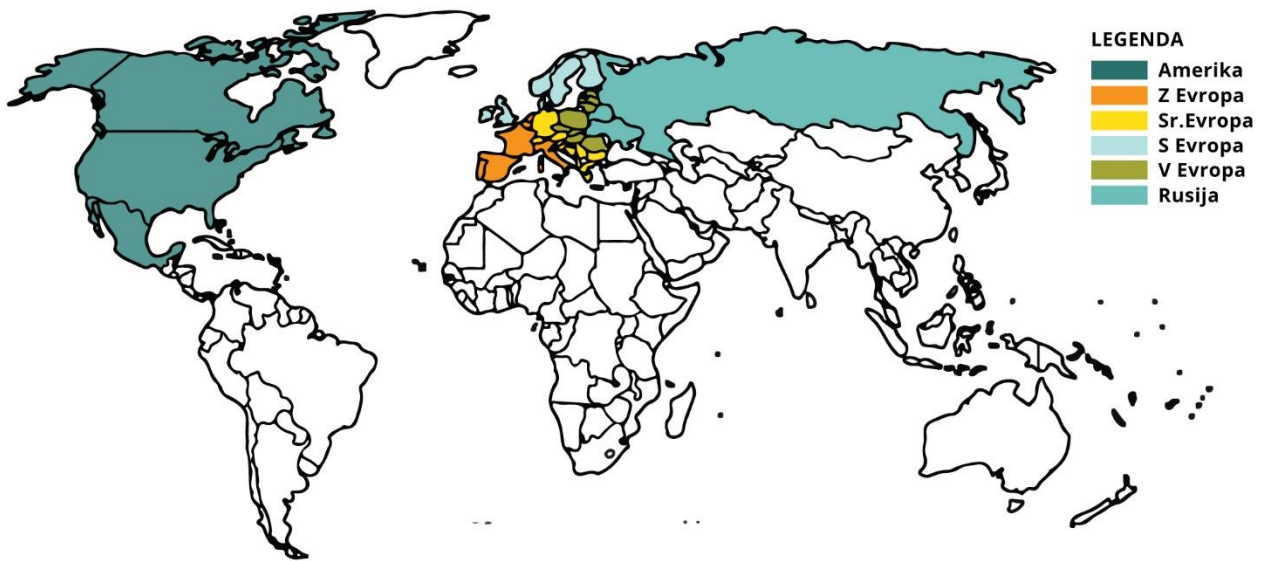
16. Luzzini, D., Caniato, F., Ronchi, S., Spina, G., (2012). A transaction costs approach to purchasing portfolio management. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(9), 1015-1042.
17. Monczka, R., Handfield, R., Giunipero, L. & Patterson, J. (2011). *Purchasing and supply chain management*. Andover: South-Western Cengage learning.
18. Morris, P., Pinto, J. (2007). *Wiley Guide to Project Technology, Supply Chain & Procurement Management*. Chichester: John Wiley and Sons, Inc.
19. Novack, R. A. & Simco, S. W. (1991). The industrial procurement process: a supply chain perspective. *Journal of Business Logistics*, 12(1), 145-167.
20. Nelson, D., Moody, P., Stegner, J. (2001). *The purchasing machine*. New York: The free press.
21. NC STATE University (2011). *Types of Goods and Services Purchased: Procurement : A Tutorial*. Pridobljeno 18. maja 2018 iz <https://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/types-of-goods-and-services-purchased-procurement-a-tutorial#3>.
22. Potočnik, V. (2002). *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Purchasing & Procurement Center. (brez datuma). *4 steps to a supply market analysis*. Pridobljeno 13. februarja 2019 iz <http://ppc-inc.com/4-steps-to-a-supply-market-analysis/>.
24. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. The Free Press. New York, 1, 11-15.
25. Peljhan, D., Kosi, U. & Marc, M. (2007). *Uvod v poslovanje: Pojasnila, primeri, naloge*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Rutar, L., Lindič, M., Tanko, M., Štiglic, T., Zupančič, P., Car, S., Breskvar, M., Pušenjak, F., Krajnc, M., Plut, V., Štamberger, M., Maček, A., Ivanuša, B. & Peterka, P., (2012). *Priročnik za nabavnike*. Maribor: Založba Forum Media d.o.o.
27. Schieltz, M. (brez datuma). *Service Operations vs. Manufacturing Operations*. *Small Business - Chron.com*. Pridobljeno 28. novembra 2018 iz <http://smallbusiness.chron.com/service-operations-vs-manufacturing-operations-25843.html>
28. Schorr, J. (1998). *Purchasing in the 21 century: A Guide of state of art techniques and strategies*. B. K. Wiley.
29. Sollish, F., Semanik, J. (2005). *The purchasing and supply managers guide to the C.P.M. exam*. Alarmeda: SYBEX Inc.
30. Sirkin, H., BCG. (Brez datuma). *The Importance of Procurement in a Global Environment* Pridobljeno 1. januarja 2018 iz <http://knowledge.wharton.upenn.edu/special-report/the-importance-of-procurement-in-a-global-environment/>.
31. Sarkar, S., Ghosh, D. (1997), "Contractor accreditation: a probabilistic model", *Decision Sciences*, 28 (2), 235-259.
32. Singh, D., Malik, A., Nayak, S., Choudhary, S. (2018). Important issues in supply chain management and development. *International journal of recent aspects*. 5(1), 45-54
33. Turk, M. & Turk, K. (2011). *Nabava*. Ljubljana: Zavod IRC.

34. Tunisini, A., Sebastiani, R. (2015). Innovative and networked business functions: customer-driven procurement. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(3/4), 302-311.
35. Wikipedia. (brez datuma). *Strategija*. Pridobljeno 4. maja 2018 iz <https://sl.wikipedia.org/wiki/Strategija>.
36. Westbrook, R., New, S. (2004). *Understanding supply chain: Concepts, Critiques and Futures*. Oxford University press.
37. Vidic, M., Larsen, M. (2011). *Štiri strategije nabave*. Pridobljeno 23. julija 2018 iz <https://izvozniki.finance.si/308386>.
38. van der Valk, B., Verma, R. and Plaschka, G. (2009), "Understanding trade-offs in the supplier selection process: the role of flexibility, delivery, and value-added services/support", *International Journal of Production Economics*, 120 (1), 30-41.
39. van Weele, A. J. (1998). *Nabavni management – Analiza, planiranje in praksa*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
40. Webb, J. (2017). *What Is The Kraljic Matrix?*. Pridobljeno 5. maja 2018 iz <https://www.forbes.com/sites/jwebb/2017/02/28/what-is-the-kraljic-matrix/#78ca6da6675f>.
41. Wagner, S., Padhi, S., Bode, C. (2013, februar). *The procurement process: Refining inputs for Kraljic matrix yields objective purchasing portfolios and strategies*. (str. 34-39). *Industrial Engineer*.
42. Wildemann, H. (2000). *Einkaufspotentialanalyse: Programme zur partnerschaftlichen Erschliessung von Rationalisierungspotentialen*. Munchen: TCW.
43. Završnik, B. (2008), *Management nabave in oskrbnih verig*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
44. Žibret, B. (2008). *Strateška nabava*. Ljubljana: Planet GV.

## **PRILOGE**



PRILOGA 1: Regijska organizacija podjetja



Vir: lastno delo.

PRILOGA 2: Primer izgleda proračuna nabave za posamezni proizvod

Plant	Mat. Group	Sub Mat. Group	Material	Material Description	Price Unit	UoM	Crcy
3345	Cardboard	Cardboard Edge Protectors	4536783	ANGLE SECTION (CARTON) .45x45x2600	100	PC	EUR

Qty consumed	Purchase Qty	Value consumption at standard	Value consumption at average price	H2 Price	Proposed % 2019 vs. H2 2018	Plant
37.278	37.080	101.456	104.176	269,00	5,0	DE

Vir: Izbrana podružnica (2018).