

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PRESOJA USPEŠNOSTI IN UČINKOVITOSTI NABAVNE FUNKCIJE V
IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, junij 2015

SABINA FRANKO

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Sabina Franko, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Presoja uspešnosti in učinkovitosti nabavne funkcije v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Markom Hočevarjem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 NABAVNA FUNKCIJA	4
1.1 Opredelitev nabavne funkcije.....	4
1.2 Naloge in odgovornosti nabavne funkcije	6
1.3 Organiziranost nabavne funkcije in nabavni proces.....	11
1.4 Povezanost nabave z ostalimi poslovnimi funkcijami.....	15
1.5 Značilnosti odnosov z dobavitelji.....	17
1.6 Ekonomična količina naročila in optimalno vzdrževanje zalog.....	20
1.7 Odločitev o dilemi »narediti ali kupiti«.....	24
1.8 Nabavna funkcija v trgovskih podjetjih.....	26
1.9 Nabavna funkcija v manjših podjetjih.....	29
2 USPEŠNA IN UČINKOVITA NABAVNA FUNKCIJA	30
2.1 Opredelitev uspešnosti in učinkovitosti nabavne funkcije	31
2.2 Pomen stalnega merjenja uspešnosti in učinkovitosti nabavne funkcije.....	32
2.3 Ključna področja merjenja nabavne funkcije	33
2.4 Kazalniki uspešnosti in učinkovitosti nabavne funkcije.....	35
2.5 Težave, ki se lahko pojavijo pri merjenju uspešnosti in učinkovitosti.....	39
3 NABAVNA FUNKCIJA V PODJETJU KOVINOCROM	42
3.1 Predstavitev podjetja	43
3.1.1 Razvoj in dejavnost podjetja	43
3.1.2 Organizacijska struktura podjetja.....	45
3.2 Analiza nabavne funkcije v podjetju Kovinocrom	46
3.2.1 Cilji in vloga nabavne funkcije	46
3.2.2 Odnos do kakovosti.....	48
3.2.3 Odnos do nabavnih virov, nabavnih poti in količine materiala	49
3.2.4 Odnos do nabavnih cen in načinov plačila.....	51
3.2.5 Nabavni proces.....	51
3.3 Presoja uspešnosti in učinkovitosti nabave v podjetju Kovinocrom	54
SKLEP	58
LITERATURA IN VIRI	61

KAZALO SLIK

Slika 1: Porterjeva veriga vrednosti.....	4
Slika 2: Štiri temeljne razsežnosti nabavne funkcije	8
Slika 3: Delež vključevanja nabavne funkcije v ključna področja.....	8
Slika 4: Oddelki, ki sodelujejo pri nabavnih odločitvah	12
Slika 5: Matrični pristop k nabavi proizvoda	13
Slika 6: Pristop k nabavi s procesnega vidika	15

Slika 7: Odločitveni proces glede lastne izdelave ali nakupa	25
Slika 8: Najpomembnejša področja merjenja uspešnosti in učinkovitosti nabave.....	34
Slika 9: Promet podjetja Kovinocrom v 1.000 EUR.....	44
Slika 10: Razmerje zaposlenih v podjetju Kovinocrom glede na oddelke.....	44
Slika 11: Organizacijska struktura podjetja Kovinocrom	46
Slika 12: Nabava blaga in materiala v letu 2014 v 1.000 EUR.....	47
Slika 13: Razmerje nabavnih poti za blago in material za leto 2014	50

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava med tradicionalno nabavo in partnerstvom.....	18
Tabela 2: Vrednotenje uspešnosti nabavne funkcije glede na njeno vlogo v podjetju	31
Tabela 3: Primeri kazalnikov uspešnosti in učinkovitosti nabave	37

UVOD

Veliko pomembnost nabavne funkcije v podjetju lahko ugotovimo že, če pogledamo delovanje malih obrtnikov. Najprej vse dejavnosti opravljajo sami, ko pa se obseg njihovega dela razširi in začnejo zaposlovati nove ljudi, je nabava zagotovo ena izmed dejavnosti, ki jo iz svojih rok predajo nazadnje, medtem ko delo v proizvodnji takoj zaupajo zaposlenim. Scheuing (1989, str. 18) povzema, da so v preteklosti v mnogih podjetjih nabavo imeli za nujno zlo, ki se mu ne morejo izogniti, za neproduktiven sklop aktivnosti, ki jim zgolj povečuje stroške, ne da bi pri tem pripomogel k ustvarjanju dobička. Kasneje pa je vedno več podjetij zaradi naraščanja profesionalizacije nabavne funkcije začelo razumeti, da je nabavna funkcija profitni center, kar pomeni, da gre za pomembno enoto, ki neposredno vpliva na poslovne rezultate podjetja.

Nabava je ena izmed osnovnih dejavnosti vsakega podjetja in je poleg prodaje edina, ki ima neposreden stik z zunanjim okoljem. Če pogledamo razpoložljivo literaturo na področju poslovanja podjetij, lahko ugotovimo, da je veliko več pozornosti namenjene prodaji in trženju izdelkov, medtem ko o nabavnem procesu ni toliko govora. Zavedati pa se moramo, da je včasih nabavni proces za podjetje celo pomembnejši od prodajnega, saj če že na začetku nabavimo blago na primer neustrezne kakovosti ali pa s predolgim dobavnim rokom, nam dobro prodajno osebje ne bo nič pomenilo. Še večji pomen pa ima nabavna funkcija v trgovskih podjetjih (Potočnik, 2002, str. 20), kjer nabavna vrednost blaga predstavlja v povprečju kar 70 % njegove prodajne vrednosti in presega katerokoli kategorijo stroškov, vključno s stroški dela.

Van Weele (1998, str. 29) nabavno funkcijo opredeli kot pridobivanje dobrin in storitev, potrebnih za delovanje, vzdrževanje in izvajanje osnovnih in pomožnih dejavnosti. Lahko bi rekli, da je cilj nabavne funkcije priskrbeti material prave kakovosti od pravega dobavitelja v pravem obsegu ob pravem času ter po pravi ceni – vendar je takšna popolna kombinacija v praksi težko oziroma skoraj nemogoče dosegljiva, saj si posamezne zahteve večkrat med seboj nasprotujejo. Naloga nabavnega oddelka je zato, da išče rešitve oziroma takšne kombinacije vseh petih zahtev, ki povzročajo najmanj stroškov za podjetje, čeprav vsaka od zahtev ni dosežena v optimalnem obsegu (Kavčič, Klopučar, & Vidic, 2007, str. 386).

Ena izmed glavnih značilnosti nabavne funkcije je, da je njeno delovanje zelo težko izmeriti. Izhajamo lahko že iz dejstva, da če smo nekaj poceni kupili, torej imamo nizke nabavne stroške, še ni nujno, da smo dobro kupili – mogoče smo zaradi nizke cene spregledali primerno kakovost ali druge zahtevane dejavnike. Tako se moramo vedno vprašati, ali bi lahko našli kakšne boljše, cenejše, kakovostnejše izdelke, ali smo kupovali prevelike količine in imamo preveč zalog, ali smo preveč odvisni od nekega dobavitelja itd. To pa so zgolj nekatera izmed mnogih vprašanj, ki jih moramo vključiti v celostno analizo delovanja nabavnega oddelka.

V magistrskem delu poglobljeno analiziram nabavno funkcijo v podjetju Kovinocrom, d. o. o. Ustanovljeno je bilo leta 1990, ko se je razvilo iz obrtne dejavnosti. Plasiranje izdelkov na slovensko in tudi jugoslovansko tržišče je omogočilo širitev podjetja, ki je danes organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo s skupno 45 zaposlenimi. Podjetje je v zasebni lasti in se ukvarja s proizvodnjo in prodajo (trgovino), ki zagotavljata enakomeren delež prometa. Proizvodnja in trgovina se dopolnjujeta tako, da kupcem zagotovita celovito ponudbo. Podjetje se ukvarja z veleprodajo raznovrstnih veznih elementov: vijakov, matic, podložk, razcepk, zaticov, vskočnikov, kovic itd. Z lastnim proizvodnim programom in kakovostno izbiro dobaviteljev si je zagotovilo dolgoročno sodelovanje z določenimi podjetji v Sloveniji, pri čemer Kovinocrom trenutno spada med najuspešnejših pet podjetij, ki se ukvarjajo s prodajo veznih elementov v Sloveniji. Prav tako sodi med najuspešnejših pet proizvajalcev veznih elementov, v specifični proizvodnji pa v sam vrh.

Menim, da je posebnost nabave v izbranem podjetju najprej dejstvo, da gre za manjše podjetje, kjer ne moremo govoriti o nabavnemu oddelku z nabavnim managerjem na vrhu in več nabavnimi referenti pod njim. Prav tako je v literaturi veliko napisanega o odločitvi med centralizirano ali decentralizirano organizacijo nabave, ki je v našem primeru nepotrebna. V obravnavanemu podjetju nabavna politika tudi ne pride do izraza v tolikšnem obsegu kot pri večjih podjetjih, saj interakcija med poslovodstvom in nabavnima referentoma poteka na dnevni ravni, kar pomeni sprotno preverjanje morebitnih večjih nabavnih odločitev in analiziranje oziroma spreminjanje obstoječih nabavnih strategij. Poleg specifik nakupovanja v manjših podjetjih pa je vsekakor treba preveriti literaturo na temo trgovskih podjetij, kajti večina literature o nabavi je v osnovi pisane za proizvodna podjetja. Nabava v podjetju Kovinocrom je razdeljena na nabavo materiala in nabavo trgovskega blaga, saj gre že v osnovi za povsem različne dobavitelje. To pa je tudi njena glavna in edina delitev, medtem ko so vse ostale aktivnosti nekako razdeljene med trenutno dva zaposlena na področju nabave. Zgoraj naštetih so zgolj nekateri izmed mnogih dejavnikov, ki jih moramo proučiti, če želimo podati celostno oceno uspešnosti in učinkovitosti nabavne funkcije v podjetju Kovinocrom.

Cilj magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje strokovne literature proučiti obstoječe definicije nabavne funkcije in iz pogledov različnih avtorjev ugotoviti njeno bistveno vlogo v podjetju ter glavne značilnosti njenega delovanja. Vsa osnovna spoznanja o nabavni funkciji so vključena v zadnje poglavje teoretičnega dela, kjer poskušam narediti sintezo glavnih kazalnikov uspešnosti in učinkovitosti nabavne funkcije ter predlagam pristope za njihovo merjenje in za to, kako lahko pozitivno vplivamo na izgraditev nabavnega oddelka, ki bo s svojim delovanjem lahko pomembno prispeval k boljšemu poslovanju celotne organizacije. V drugem delu magistrskega dela je cilj na podlagi vseh ključnih točk iz teorije na primeru izbranega podjetja Kovinocrom predstaviti trenutno stanje nabavne funkcije, njene morebitne šibke točke in predloge za njeno izboljšanje.

Namen magistrskega dela je zaposlenim v nabavi prikazati ključne točke dobre nabave v sodobnih podjetjih, da bodo na njihovi podlagi lažje in boljše delali ter s svojim delom prinašali dodatne koristi celotnemu podjetju. V drugi vrsti je magistrsko delo namenjeno računovodjem izbranega podjetja, da bodo pri svojih analizah lahko s pridobljenim znanjem na področju nabavnega poslovanja lažje zbirali, razumeli in analizirali podatke iz teh poslovnih dejavnosti. Naloga pa je namenjena tudi poslovodstvu podjetja Kovinocrom, ki mu želim predstaviti pomembnost nabave v podjetju, da bo lažje razumelo probleme in priložnosti podjetja, povezane z nabavnim oddelkom.

Pri izdelavi magistrskega dela uporabim deduktivno metodo raziskovanja, kjer v prvem delu s pomočjo obstoječe literature definiram standarde dobre nabave, v nadaljevanju pa jih podkrepim z aktualnimi finančnimi in računovodskimi podatki iz podjetja ter skušam ugotoviti, kako deluje nabava v podjetju Kovinocrom. Skozi nalogo se kažeta tako teoretična kot izkustvena metoda, pri čemer se teoretična metoda osredotoča predvsem na proučevanje strokovne podlage, pridobljene na podlagi razpoložljive domače in tuje literature, virov, prispevkov in člankov. Hkrati je vsa zbrana teorija podkrepljena z znanjem, pridobljenim med podiplomskih študijem na Ekonomski fakulteti. Izkustvena metoda temelji na praktičnih izkušnjah, pridobljenih z večletnim delom na področju nabave v podjetju Kovinocrom.

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh delov: na začetku je teoretični del, katerega spoznanja v nadaljevanju apliciram na praktični primer. V prvem poglavju je predstavljena opredelitev nabavne funkcije na podlagi definicij različnih avtorjev. Definicija se nadaljuje z nalogami in odgovornostmi, ki jih ima nabavna funkcija, ter s predstavitvijo standardiziranega nabavnega procesa, ki je v osnovi enak za vsa podjetja. Magistrska naloga se nadaljuje s predstavitvijo povezanosti nabavnega oddelka z okoljem – najprej, kako delujejo vezi med nabavnim oddelkom in drugimi oddelki znotraj podjetja, ter v nadaljevanju povezanost nabave z zunanjim okoljem, torej z dobavitelji, ki se trenutno nahajajo na trgu. V nadaljevanju sta predstavljana še dva pomembna vidika glede nabave v podjetju: kako naj bi se nabavni referenti lotili optimalnega vzdrževanja zalog ter kako se moramo soočiti z dilemo »narediti ali kupiti«. Ker je večina literature na to temo napisane za proizvodna podjetja, zadnja poglavja teoretičnega dela namenim posebnostim nabave v trgovskih in manjših podjetjih, ker ima ta zagotovo določene značilnosti, ki se bistveno razlikujejo od nabavljanja blaga v velikih, izključno proizvodnih podjetjih. Vso zbrano literaturo uporabim pri analizi nabavne funkcije na primeru podjetja Kovinocrom. Poudarek v tem poglavju magistrske naloge je predvsem na predstavitvi procesa in značilnosti nabave, ki temelji na uporabi različnih metod, kot so intervjuji, opazovanja, preizkušanje, zbiranje in analiziranje podatkov. Vsekakor pa je cilj ugotoviti trenutno stanje nabave v podjetju ter predvsem, ali obstajajo kakšne ključne točke, ki bi jih lahko izboljšali.

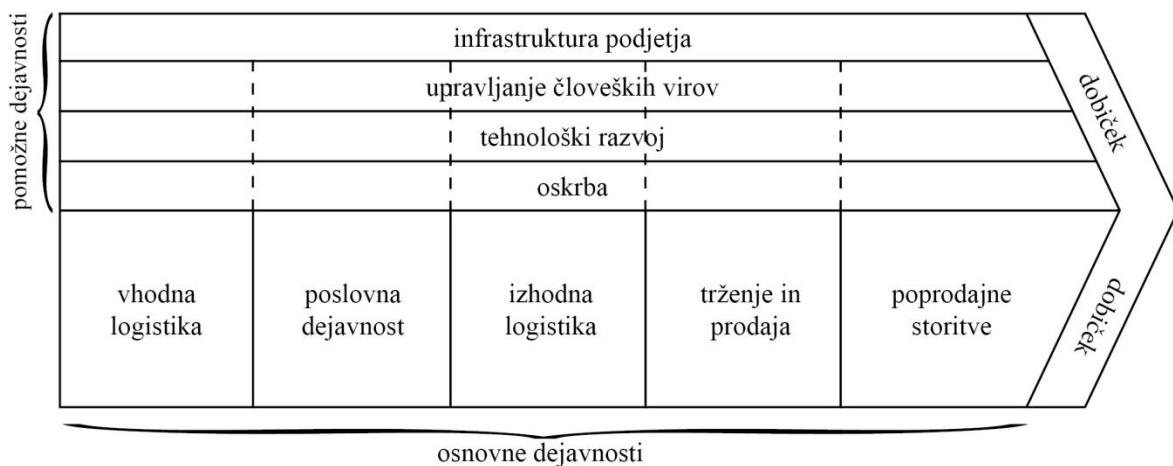
1 NABAVNA FUNKCIJA

1.1 Opredelitev nabavne funkcije

Nabavna funkcija je v podjetju ena izmed najpomembnejših dejavnosti, saj podjetje brez nje ne more delovati. Preden preverimo definicijo nabavne funkcije, moramo najprej pogledati poslovni proces podjetja, da lahko razumemo vključenost in pomembnost nabave za podjetje. Pučko in Rozman (1998, str. 30) opredelita poslovni proces podjetja kot opravljanje dejavnosti, ki je usmerjeno k pridobivanju povsem določenih poslovnih učinkov, tj. nekih proizvodov ali storitev. Posledično je poslovni proces pogoj za uresničevanje temeljnega cilja podjetja, ki je v pridobivanju dobička, pri čemer podjetje opravlja svojo gospodarsko nalogo v družbi s sorazmerno stalnim ponavljanjem določenega spleta delovnih postopkov, čemur pravimo tudi proces reprodukcije v podjetju.

Da bi lažje razumeli vlogo in mesto nabave pri poslovanju podjetja, si lahko pomagamo s Porterjevo verigo vrednosti (Slika 1), ki predstavlja konceptualni pripomoček za sistematično analizo konkurenčne prednosti nekega podjetja. Koncept verige vrednosti in izvajanje dejavnosti izražata zgodovino podjetja, njegovo strategijo, izvajanje strategije in ekonomiko, na kateri so zasnovane dejavnosti. V osnovi je veriga vrednosti sestavljena iz vrednostnih dejavnosti in dobička, ki ga ustvarimo s temi dejavnostmi.

Slika 1: Porterjeva veriga vrednosti



Vir: A. van Weele, *Nabavni management: analiza, planiranje in praksa*, 1998, str. 24.

Porter razdeli dejavnosti na osnovne in pomožne. Med osnovne dejavnosti so vključene tiste, ki so usmerjene k fizični predelavi in ravnanju s končnimi izdelki in kot take lahko neposredno ustvarijo vrednost za kupca; to so: vhodna logistika, poslovne dejavnosti, izhodna logistika, trženje in prodaja ter poprodajne storitve. Med pomožnimi dejavnostmi pa se nahajajo vse, ki omogočajo in dopolnjujejo osnovne dejavnosti: oskrba, tehnološki

razvoj, upravljanje človeških virov in infrastruktura podjetja. Pogoj je, da vse dejavnosti opravljamo tako, da celotna vrednost, ki jo podjetje ustvari, presega njegove stroške (Lysons, 2000, str. 6).

Porter obravnava oskrbo kot pomožno dejavnost, ki je povezana s funkcijo nabave vložkov, ki se uporabljajo v verigi vrednosti podjetja. Vložki lahko zajemajo surovine, potrebnosti in druge porabniške dobrine pa tudi osnovna sredstva, na primer stroje, laboratorijsko in pisarniško opremo, objekte. Tako so vložki lahko povezani z osnovnimi in pomožnimi dejavnostmi, zato Porter uvršča oskrbo med pomožne in ne med osnovne dejavnosti. Kot vidimo, namesto izraza nabava raje uporablja izraz oskrba, saj je po njegovem običajno pojmovanje nabave nezadostno in razpršenost nabavne funkcije pogosto zasenči razsežnosti celotne nabave (van Weele, 1998, str. 24).

Prav tako Potočnik (2002, str. 20) pravi, da nabavo in oskrbovanje v praksi pogosto obravnavamo kot sinonima, vendar je oskrbovanje širši pojem kot nabava. Oskrbovanje je pridobivanje vseh potrebnih poslovnih sestavin na kakršenkoli način, medtem ko obsega nabava predvsem nakupovanje surovin, materiala, polizdelkov, sestavnih in rezervnih delov, energije in trgovskega blaga za porabo v proizvodnem procesu, preprodajo ali uporabo v javnem sektorju.

Če v teoriji pogledamo definicijo nabavne funkcije, naletimo v osnovi na precej podobne razlage, ki pa se vseeno v določenih podrobnostih razhajajo med seboj. Potočnik (2002, str. 26) pravi, da lahko nabavo opredelimo v ožjem ali širšem smislu. Nabava v ožjem pomenu je nakup materiala po dogovorjeni ceni na določenem trgu. V širšem pomenu pa poleg nakupa predvsem še raziskovanje nabavnega trga, načrtovanje nabave, oblikovanje nabavne politike, sklepanje nabavnih dogovorov, količinski in kakovostni prevzem materiala, skladiščenje, analiziranje in evidentiranje nabavnih poslov.

Tudi van Weele (1998, str. 31) opredeli nabavno funkcijo kot pridobivanje dobrin in storitev, potrebnih za delovanje, vzdrževanje in izvajanje osnovnih in pomožnih dejavnosti, pri čemer gre za opravljanje naslednjih dejavnosti: opredelitev specifikacije za material, ki ga je treba kupiti, izbiro najprimernejšega dobavitelja, pripravo in izvedbo pogajanj, naročanje, spremljanje in kontrolo izpolnitve naročila ter kasnejše spremljanje in ocenitev opravljene dobave. Kot vidimo iz definicije nabave, lahko sklepamo, da ta zajema vse dejavnosti, za katere podjetje prejme račun od zunanjega dobavitelja. Moramo pa se zavedati, da je mogoče številne dejavnosti, za katere podjetje prejme račun od dobaviteljev, urediti brez nabavnega oddelka, posledično pa obseg nabavne funkcije običajno pojmuje širše od nabavnega oddelka.

Nabavni oddelek se v podjetju praviloma sooča z naslednjimi vprašanji: kaj kupiti, koliko kupiti, kdaj kupiti, kje kupiti, pod kakšnimi pogoji ter koliko plačati za to (Potočnik, 2002, str. 6). Lahko rečemo, da je z vidika vrhovnega posloводства vloga nabavne funkcije

opravljanje petih tradicionalnih nalog: preskrbeti material prave kakovost od pravega dobavitelja v pravem obsegu ob pravem času in po pravi ceni (Kavčič et al., 2007, str. 386). Podobno nabavno funkcijo razlaga tudi Scheuing (1989, str. 11), ki pa se ustavi ob definiciji pojma »pravi«. Tako poudari, da »prava« cena še zdaleč ni najnižja nabavna cena, ampak moramo pri tem nujno upoštevati celotne nabavne stroške. Tudi »pravi« čas je odvisen od več dejavnikov, med katere sodijo problem predvidevanja sprememb nabavnih cen, nevarnost neizpolnjevanja obveze dobavitelja, nove pričakovane tehnologije itd. Pri izbiri »prave« količine lahko opazimo, da ta ne sovпада s tisto, ki je specificirana v določenem povpraševanju, saj lahko z manjšo oziroma večjo količino dosežemo bolj ekonomično naročanje. Tudi »pravi« dobavitelj je lahko velik, majhen, lokalni, narodni, domač ali tuj, distributer ali prodajalec, odvisno od primera do primera.

Kot vidimo, je naloga nabavne funkcije v podjetju obsežna in posledično lahko zelo vpliva na poslovanje in dobičkonosnost podjetja. Lysons (2000, str. 3) pravi, da je vodstvo podjetij začelo večjo vlogo posvečati nabavi, ko so ugotovili njen potencialni prispevek k dobičkonosnosti podjetja skozi zniževanje vhodnih stroškov. Gre za ugotovitev, da imajo največ možnosti za varčevanje dejavnosti, za katere imamo največje izdatke. Takšne dejavnosti pa so pri večini podjetij stroški nabave materiala in plače zaposlenih. Potočnik (2002, str. 20) povzema, da nabavni stroški v povprečju dosežajo 60 %, plače pa 22 % lastne cene izdelka, v trgovskih podjetjih pa znaša nabavna vrednost trgovskega blaga povprečno kar 70 % prodajne cene izdelka. Posledično nabava pomembno vpliva na dobičkonosnost predvsem, kadar je delež nabavnih stroškov v celotnih stroških sorazmerno zelo velik (50 in več odstotkov), če se nabavne cene kratkoročno hitro spreminjajo, če je treba upoštevati modne dejavnike oziroma če je trg končnih izdelkov zelo konkurenčen. Medtem ko ima vpliv nabave manjši pomen, če je delež nabavnih stroškov v celotnih stroških 40 % in manj, če so nabavne cene stabilne in če proizvodnja ne uvaja pogostih inovacij. Kot lahko vidimo iz Porterjeve analize verige vrednosti, ima pojem dobičkonosnost širši pomen od ustvarjanja denarnega dobička oziroma cenejšega nakupa in je lahko razširjen do meje, da pokriva karkoli, kar ima korist ali pa je ugodno za podjetje.

1.2 Naloge in odgovornosti nabavne funkcije

Naloge nabavne funkcije se od podjetja do podjetja razlikujejo zaradi organizacije podjetja in dejavnosti, ki jo podjetje opravlja. Prav tako se naloge spreminjajo tudi skozi čas. V preteklosti je bila glavna naloga nabavnih referentov v podjetju spremljanje zalog in ponaročanje blaga, ko je stanje zaloge padlo do določene točke, lokalni dobavitelji pa so se sami ponujali podjetju in jih ni bilo treba iskati. V dobi računalnikov je spremljanje zalog popolnoma avtomatsko delo računalnikov, kjer nabavni referenti samo spremljajo opozorila o stanju varnostnih zalog in oddajo naročilo, ko jih sistem opozori. Verjetno bo v prihodnosti tudi ta proces postal popolnoma avtomatski in bo računalnik naročil blago brez posebnega aktivnega sodelovanja nabavnih referentov. Tako je nabavna funkcija

postopoma prerasla svoje okvirje in postala iz dokaj funkcionalne in administrativne usmeritve ena izmed bistvenih strateških vlog znotraj podjetja (Johnson, Leenders, & Fearon, 2006, str. 34).

Ne glede na veliko število dejavnikov, ki se lahko spreminjajo skozi čas in so vedno odvisni od podjetja do podjetja, van Weele (1998, str. 125) v teoriji povzema naslednje odgovornosti, ki so značilne za nabavno funkcijo v vsakem podjetju:

- **prispevek h kontinuiteti osnovnih dejavnosti podjetja.** Material in storitve, ki naj bi jih nabavili, morajo biti na voljo glede na potrebe notranjih porabnikov, pri čemer mora biti dobava materiala in storitev organizirana na način, ki omogoča nemoteno opravljanje primarnih dejavnosti podjetja. Če tega ne opravimo učinkovito, nabavni referent izgubi verodostojnost, zato začnejo notranji porabniki sami naročati material in storitve;
- **nadzorovanje in zmanjševanje stroškov nabave.** Nabavna funkcija je za finančno uspešnost podjetja zelo pomembna. Tako lahko nabavni referenti pripomorejo k znižanju neposrednih materialnih stroškov, na primer s pritiskom na dobavitelja, z raziskavo nabavnega trga, zamenjavo dobaviteljev ali znižanjem splošnih stroškov;
- **zmanjševanje strateškega tveganja podjetja na nabavnih trgih.** Podjetje naj bi se izogibalo preveliki odvisnosti od peščice dobaviteljev, pri čemer je treba preprečiti tudi možnost nastanka »ujetih« prodajnih položajev;
- **prispevek k inovacijam izdelkov in izdelavnega procesa.** Dobavitelji so pogosto vir novih materialov in proizvodnih tehnologij, ki jih lahko vključimo v razvoj inovacij v našem podjetju;
- **zunanja predstavitev podjetja.** Podobo podjetja delno določata tudi njegova nabavna politika in njeno izvajanje v praksi. Pošten odnos do dobaviteljev lahko pripomore k temu, da se podjetje izkaže kot privlačen poslovni partner.

Tako bi lahko rekli, da ima nabavna funkcija več temeljnih razsežnosti znotraj podjetja, ki jih opravlja s svojimi vsakodnevnimi opravili (Slika 2). Te lahko razdelimo na tehnične, komercialne, logistične in administrativne.

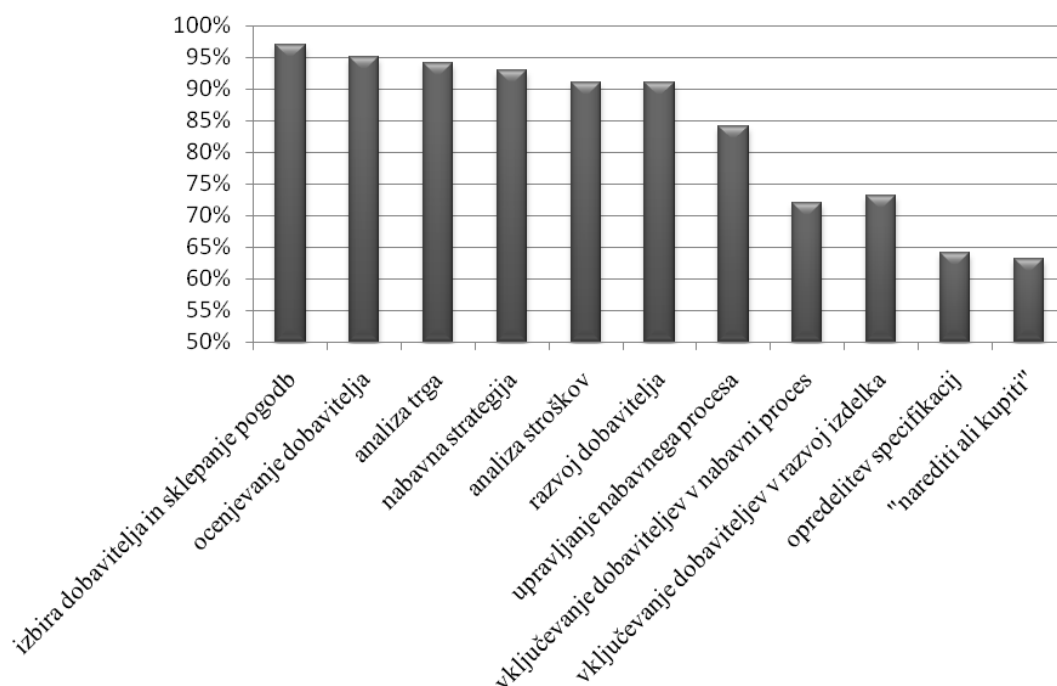
Slika 2: Štiri temeljne razsežnosti nabavne funkcije



Vir: V. Potočnik, *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*, 2002, str. 148.

Knoppen in Sáenz (2014, str. 134) sta v svojem strokovnem članku naredila analizo, da bi ugotovila, kakšno je dejansko stanje ključnih nalog, ki jih v podjetju opravlja nabava. Iz Slike 3 je razvidno, da nabava v določenih fazah v podjetju sodeluje, medtem ko nekatere, ki so prav tako pomembne in bi morale biti del nabavnega poslovanja, ostanejo v domeni drugih oddelkov.

Slika 3: Delež vključevanja nabavne funkcije v ključna področja



Vir: D. Knoppen & M. Sáenz, *Purchasing: Can we bridge the gap between strategy and daily reality*, 2014, str. 134.

Če hočemo v podjetju ustvariti uspešen nabavni oddelek, se moramo osredotočiti na zasledovanje naslednjih ciljev (Scheuing, 1989, str. 12):

- zagotavljanje nepretrganega toka zahtevanih materialov in storitev;
- doseganje najboljše kombinacije cene in kakovosti storitev (kakovost je na prvem mestu, stroški so na drugem mestu in cena na tretjem);
- zmanjševanje izgub, ki so povezane z zalogami;
- kultiviranje in vzpostavljanje dolgoročnih odnosov z dobavitelji (pomen reverzibilnega trženja);
- razvijanje zanesljivih alternativnih virov (izogibanje dobaviteljevim strategijam);
- ohranjanje prednosti v standardiziranju in poenostavljanju, izogibanje raznolikim zalogam ter naraščanje zanesljivosti in medsebojne spremenljivosti, ne da bi bilo to zaznati pri ponudbi na prodajnem trgu;
- zasledovanje tržnih smernic in vzdrževanje konkurenčnega položaja podjetja (novi materiali, tehnologija, zunanji viri, kooperativne nabavne skupine);
- doseganje in zagotavljanje dobrih delovnih odnosov z drugimi oddelki;
- etično uspešno in učinkovito vodenje nabavne funkcije;
- usposabljanje, razvijanje in profesionalno spodbujanje ustreznega nabavnega osebja.

Scheuing (1989, str. 21) vidi sodobno nabavno funkcijo kot uspešno in učinkovito analiziranje, načrtovanje, organiziranje, implementiranje in kontroliranje nabavnih aktivnosti, usmerjenih k pravočasni dobavi blaga ustrezne kakovosti, ki pomembno prispeva k boljšemu poslovanju celotnega podjetja. Tudi Potočnik (2002, str. 23) pravi, da podatki iz računovodstva kažejo, da nabavne odločitve zelo vplivajo na uspešnost podjetij; še tako majhna privarčevana vsota pri nabavnih stroških neposredno prispeva k dobičku podjetja. Vendar velja tudi obratno. Zaradi nestrokovnih nabavnih odločitev zlahka spregledamo možnosti za varčevanje, kar lahko podjetju navsezadnje prinese izgubo. Iršič (1998, str. 22) glede na ugotovitve iz svoje doktorske disertacije, kjer z vso ostrino prikazuje pomen nabave, ki se kaže tudi v nabavnih stroških in deležu teh stroškov v prodajni ceni končnega izdelka, povzema, da kaže potrditi velikokrat omenjeno trditev, da je nabava lahko za podjetje dobičkonosen posel. Ellram in Carr (1994, str. 10) pa v svojem članku dodajata tej trditvi še dejstvo, da lahko nabava vpliva na dobičkonosnost samo takrat, kadar v podjetju deluje na ustrezni strateški stopnji.

Potočnik (2002, str. 20) poudari, da ima nabava, ki je interaktivno povezana tako z drugimi internimi aktivnostmi podjetja kot tudi z zunanjim okoljem, izjemen potencial, ki lahko prispeva h konkurenčnosti celotnega podjetja oziroma posamezne poslovne enote.

Ta prispevek pa ni omejen le na znižanje nabavnih stroškov, ampak se nanaša tudi na (Potočnik, 2002, str. 20):

- **strateške odločitve** o možnih presežkih zalog in nabavnih cenah, vplivu menjalnega tečaja pri uvozu, položaju dobaviteljev in tekmecev, ki so kupci pri istih dobaviteljih, ter tehnološkega razvoja na nabavnih trgih;
- **posledice strateških odločitev**, povezanih z vodoravnim in navpičnim povezovanjem podjetja, izločanjem dosedanjih in uvajanjem novih dobaviteljev, globalnim oskrbovanjem, zamenjavo lastne izdelave z oskrbovanjem iz zunanjih virov;
- **opredelitev kritičnega materiala**, ki je povezan z zanesljivostjo dobave in določitvijo alternativnih materialov ali dobaviteljev;
- pospeševanje dobičkonosne nabave na podlagi **raziskave različnih nabavnih virov** z ocenjevanjem sedanjih dobaviteljev, vrednotenjem novih dobaviteljev ter ugotavljanjem prednosti in pomanjkljivosti oskrbovanja iz tujine;
- razvijanje **dolgoročnega sodelovanja** z dobavitelji;
- **pogajanje**, ki ni usmerjeno le na zniževanje cen, ampak tudi na ostale sestavine nabavnega procesa;
- **zmanjševanje potrebnega obratnega kapitala** z minimiziranjem zaloge vse do sprotnih dobav, s takojšno odprodajo nepotrebne zaloge in podaljšanjem rokov plačila za nabavljeni material;
- **izboljšanje administrativnih postopkov** z nadziranjem in zmanjševanjem nabavnih stroškov in uvajanjem ustrežnejše računalniške tehnologije, ki zmanjšuje dokumentacijo, povečuje hitrost komuniciranja in zanesljivost prenosa informacij;
- **povečanje pooblastil nabavnega osebja**, ki temelji na zamisli celovitega prispevka nabave k dobičku.

Gadde in Hakansson (1993, str. 7) povzameta, da ima nabavna funkcija za podjetje strateški pomen prek naslednjih treh vlog:

- **strukturne vloge** – zajema odločitve o strateških vprašanjih, od katerih so odvisne tudi odločitve »narediti ali kupiti«, eden ali več dobaviteljev, lokalni ali globalni nabavni trg idr.;
- **varčevalne vloge** – zajema nabavno funkcijo, ki znižuje stroške v celotni nabavni verigi;
- **razvojne vloge** – zajema prenos znanja po nabavni verigi do kupca in s tem hitrejšo in racionalnejšo izrabo sinergijskih učinkov v celotni nabavni verigi, saj razvojna vloga v verigi ustvarjanja vrednosti pomeni cenejšo zasnovo izdelka in ustvarjenje večje vrednosti za kupca.

Kot lahko vidimo v vseh spremembah, ki so prisotne na sodobnih trgih, nabava ni več preprosta funkcija, kjer zaposleni pridobi ponudbe od nekaj različnih dobaviteljev in

ugotovi, kateri je najcenejši, in temu pošlje naročilo. Danes mora nabavni referent postati tesneje povezan z bazo dobaviteljev podjetja, v katerem je zaposlen. Zaposleni v nabavi morajo posedovati tehnične sposobnosti, ki so nujne za oceno dobaviteljevih kapacitet. Zmožne morajo biti oceniti kakovost dobaviteljevih proizvodov in zmogljivost dobaviteljevega proizvodnega procesa. Še bolj pomembno, s krčenjem baze dobaviteljev, pa je to, da mora imeti nabavni referent znanje, da lahko oceni projektiranje in zagotovi, da smo posledično ne samo konkurenčni v ceni, ampak tudi v tehnologiji, ki jo ponujamo kupcem (Heinritz, Farrell, Giunipero, & Kolchin, 1991, str. 37). Tudi Humphreys, McIvor in McAleer (2000, str. 86) v svojem članku napišejo, da imajo pri tem preobratu zagotovo najpomembnejšo vlogo nabavni referenti, ki so v bistvu tudi odgovorni, da se bodo te inovacije vgradile in ne nazadnje tudi uspešno delovale znotraj podjetja.

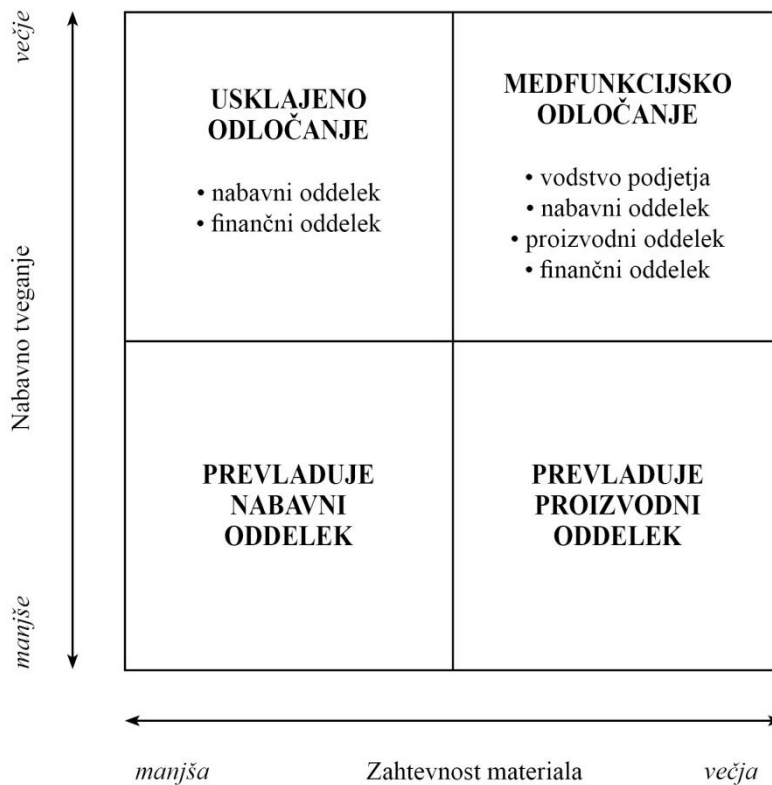
1.3 Organiziranost nabavne funkcije in nabavni proces

Eden izmed ključnih dejavnikov za to, da bi nabavni oddelek lahko uspešno opravljal svoje naloge, odgovornosti in zastavljene cilje, je vsekakor njegova organiziranost. Van Weele (1998, str. 255) pravi, da sta položaj in struktura nabave odvisna predvsem od poslovnih značilnosti in dejavnikov okolja. Organizacijska struktura nabavnega oddelka je odvisna predvsem od velikosti podjetja, gospodarske panoge, prostorske lokacije podjetja (tj. geografske razpršenosti proizvodnih enot) in načina izdelave (bodisi je ta posamična, maloserijska ali množična proizvodnja) (Potočnik, 2002, str. 42).

Oblike organizacijske strukture nabavnega oddelka v praksi so posledično zelo različne, pri večini pa je ključno vprašanje centralizacije ali decentralizacije. Zavedati pa se moramo, da to vprašanje pride do izraza predvsem v velikih podjetjih, ki imajo več poslovnih enot, medtem ko v majhnih in srednje velikih podjetjih zaradi majhnega obsega poslovanja prevladuje centralizirana nabava. Van Weele (1998, str. 268) še doda, da je v podjetjih z enim proizvodnim obratom problematika centralizirane ali decentralizirane nabave omejena na vprašanje, do kolikšnega obsega naj nabavo opravlja izključno nabavni oddelek. To je neposredno povezano z dodelitvijo pooblastil nabavnemu oddelku, na splošno pa je odvisno od naslednjih spremenljivk: odnosa vodstva do nabave, ravni računalniške obdelave podatkov, osebnih odnosov znotraj podjetja in celovitega stroškovnega pristopa.

Lahko bi rekli, da sprejemanje nabavnih odločitev temelji na dveh različnih vidikih. Prvi je zahtevnost materiala, drugi pa komercialna negotovost (Slika 4). Ko ta dva vidika združimo, lahko napovemo, kateri oddelki bodo udeleženi pri odločanju in sprejemanju nabavnih odločitev (Potočnik, 2002, str. 127).

Slika 4: Oddelki, ki sodelujejo pri nabavnih odločitvah



Vir: V. Potočnik, *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*, 2002, str. 127.

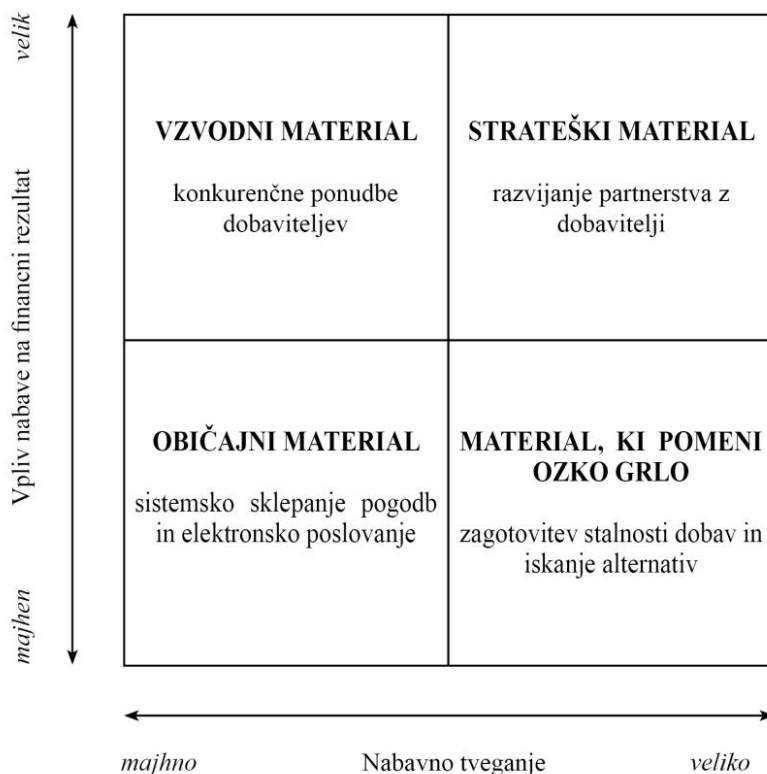
Pravilno delovanje nabavne funkcije je izredno pomembno v tistih fazah poslovnega cikla, ko cene na trgu rastejo ali padajo s precejšnjo hitrostjo (Lewis, 1936, str. 480). Za nabavo pomembno obdobje pa je tudi takrat, ko gredo stvari kot po tekočem traku, kajti takrat mora biti podjetje še posebej previdno. Ravno takrat imamo odprte možnosti, da se pogajamo z dobavitelji in si priskrbimo dolgoročno partnerstvo, ki ga bomo potrebovali kasneje v težjih časih. V času gospodarskega razcveta nabava vsekakor ni sporna točka in podjetja lahko hitro podcenijo njeno pomembnost za uspešno poslovanje podjetja (Kraljič, 2008, str. 34).

Kotnik (1990, str. 9) poudari, da je pomembno dobro poznati kakovost materiala, ki ga nameravamo nabaviti. Kakovost lahko opredelimo na različne načine. Treba je predvsem upoštevati namen uporabe materiala. Pomembna je lahko vsebnost, funkcionalnost, oblika, dimenzija, barva materiala, pri čemer so nam lahko v pomoč standardi, znamke materiala, specifikacije, načrti in vzorci. Pogosto že v tehničnem sektorju točno opredelijo želeno kakovost s tehničnega vidika in nam zahteve samo posredujejo.

Pri vsakdanjem naročanju materiala vsekakor naletimo na materiale, ki se med seboj razlikujejo. Na prvi pogled pomislimo na različne fizične značilnosti materiala, vendar v praksi spoznamo, da ima vsak material drugačno pomembnost za podjetje, je pri njegovem nakupu prisotno različno nabavno tveganje in ima različen vpliv na finančni izid podjetja.

Kraljič (1983, str. 114) pomembnost materiala razdeli predvsem glede na nabavno tveganje in vpliv, ki ga ima nakup na finančni rezultat podjetja. Tako se izoblikujejo štiri ravni materiala (Slika 5). Običajni material z nabavnega vidika ne povzroča tehničnih in komercialnih problemov, saj ga je mogoče nabavljati pri številnih dobaviteljih in je njegova vrednost sorazmerno majhna. Vzvodni material lahko podjetje prav tako naroča brez večjih težav pri različnih dobaviteljih, vendar pomeni sorazmerno velik del lastne cene izdelka, zato že majhna sprememba cene zelo vpliva na ceno končnega izdelka. Tretja skupina so materiali, ki pomenijo ozko grlo; ti so sorazmerno poceni in manjše vrednosti, vendar so občutljivi glede dobavnih rokov. Zadnjo skupino pa predstavljajo strateški materiali. Za njih je značilno, da jih podjetje kupuje večinoma pri enem dobavitelju oziroma si mora za te materiale zagotoviti stalno kratkoročno in dolgoročno oskrbo.

Slika 5: Matrični pristop k nabavi proizvoda



Vir: P. Kraljič, *Purchasing must become Supply Management*, 1983, str. 114.

V praksi se velikokrat pojavijo problemi, povezani z vodenjem nabave in nabavno politiko podjetja. Med njimi so najpogostejši (van Weele, 1998, str. 139):

- veliko oddelkov v podjetjih hoče posegati v nabavne odločitve, pri čemer specifikacije materiala in odločitve o dobaviteljih pogosto potrdijo oziroma sprejmejo brez upoštevanja komercialnega stališča (to je še posebej prisotno pri pomembnih nabavnih odločitvah);

- pristojnosti in odgovornosti nabave so redko jasno opredeljene, nabavni postopki (če sploh obstajajo) pa so po navadi omejeni na administrativne zadeve (pošiljanje naročilnic, njihovo posredovanje itd.);
- v nabavi naloge pogosto niso jasno opisane – podjetja nimajo finančnih proračunov, razčlenjenih po opredeljenih nalogah, in/ali načrtov za znižanje stroškov;
- nabavo redko vrednotijo z objektivnimi merili;
- sistematične raziskave nabavnega trga uporablja premalo podjetij. Ta naloga je po navadi prepuščena nabavnemu referentu, tega pa ta naloga ne zanima, ker zahteva drugačen pristop kot njegova dnevna nabavna opravila.

Zavedati se moramo, da ima poleg vseh ostalih trendov, ki v sodobnem času vplivajo na nabavno funkcijo, pomembno vlogo tudi povečana zavest o družbeni odgovornosti ter naravnemu okolju, v katerem nabavljamo surovine in blago. Do tega prihaja med drugim tudi zaradi vladne zakonodaje, ki nenehno vpliva na odločitve nabavnih referentov pri nakupu (Lamming & Hampson, 1996, str. 49).

Potočnik (2002, str. 168–186) opisuje operativno izvajanje nabave skozi deset faz, ki si sistematično sledijo:

- **najava potreb** – zahteva po nakupu iz proizvodnje, skladišča oziroma prodajnega oddelka. Nabavnik sestavi podrobno tehnično specifikacijo, ki jo podpre z opisom funkcij, ki jih mora imeti material za uporabnika, ter z informacijami za logistiko in vzdrževanje;
- **iskanje ponudb** – uporabimo pri prvem nakupu, pri nakupu večjih količin materiala ali pri novem dobavitelju. Že pred pošiljanjem povpraševanja moramo imeti razdelane vse zahteve glede kakovosti materiala, količine naročila, dobavnih rokov itd. Pridobljene ponudbe pa morajo vsebovati vse bistvene sestavine prihodnje prodajne pogodbe;
- **analiza ponudb** – vse ponudbe uredimo tako, da so med seboj primerljive, ter jih potem formalno in vsebinsko preverimo;
- **nabavne kalkulacije in izbor dobaviteljev** – upoštevamo vse nabavne stroške, ki nastajajo pri posameznem dobavitelju (fakturno ceno, stroške dostave, stroške manipulacije, kakovost materiala, dobavni rok, način plačila ...);
- **pogajanje o nabavi** – nanaša se na posamezne ali vse sestavine ponudbe, ki so bistvene za sklenitev pogodbe. Ta proces je poleg sklepanja prodajnih pogodb jedro nabavnega poslovanja, njegov cilj pa je reševanje problemov dveh ali več strani na način, ki bo koristil vsem. Na razpolago imamo različne taktike pogajanj;
- **vsebina nabavne pogodbe** – med bistvene sestavine sodijo: predmet pogodbe, količina, cena, kakovost, dobavni rok ter kraj in način izpolnitve;
- **naročanje in dostava materiala** – pogodba je sklenjena za celotno količino, potem delne količine odvezemamo s posameznimi naročilnicami;

- **prevzem materiala in kontrola izvršitve naročila** – preverjamo vse bistvene sestavine materiala in morebiti sestavimo komisijski zapisnik;
- **obračun nabave** – zberemo dokumente za obračun računa, preverimo, ali so dokumenti med seboj usklajeni, ter na koncu fakturo obračunamo;
- **evidentiranje nabave** – zbiranje podatkov za analizo in kontrolo nabavnega poslovanja.

Slika 6: Pristop k nabavi s procesnega vidika

	opredelitev specifikacije	izbira dobavitelja	sklenitev pogodbe	naročanje	izpolnjevanje naročila	ocenitev
<i>vloga nabavnega in prodajnega oddelka</i>	• pridobitev specifikacije	• zagotovitev dobre izbire dobavitelja	• priprava pogodbe	• uvedba rutinskega naročanja	• uvedba rutinskega izpolnjevanja naročila	• ocenitev dobavitelja
<i>elementi</i>	• funkcionalna specifikacija • tehnične spremembe • seznanitev tehničnega osebja s podatki o dobavitelju	• predhodno razvrščanje dobaviteljev • zbiranje ponudb	• strokovno znanje za sklepanje pogodb • usposobljenost za pogajanja	• razvijanje rutinskega naročanja • obdelava naročil	• izpolnjevanje naročila • odpravljanje težav v podjetju	• ocena dobavitelja • razvrstitev dobavitelja
<i>dokumenti</i>	• funkcionalna specifikacija • običajna/ posebna kontrola	• Predlog o izbiri dobavitelja	• pogodba	• naročilnica	• poročilo o izjemah • sezname rokov • računi	• seznam prednostnih dobaviteljev • načrt za razvrščanje dobaviteljev

Vir: A. van Weele, *Purchasing and Supply Chain Management*, 2010, str. 29.

1.4 Povezanost nabave z ostalimi poslovnimi funkcijami

Ko se nabava v podjetju enkrat organizira kot ločena poslovna funkcija, postanejo zelo pomembni njeni interni odnosi z ostalimi funkcijami v podjetju, istočasno pa se v praksi pojavijo tudi določeni problemi in nesoglasja, zato je dober stik nabave z ostalimi funkcijami zelo pomemben (Schneider & Wallenburg, 2013, str. 147). Lysons (2010, str. 59) zapiše, da je sistem v podjetju »zdrav«, kadar vsi njegovi podsistemi delujejo z enim skupnim ciljem, da bi dosegli enotne zastavljene podjetniške cilje. To izjavo podpirajo tudi Heinritz et al. (1991, str. 17), ki poudarjajo da je integriranost nabavne funkcije z ostalimi dejavnostmi znotraj podjetja še toliko bolj pomembna, saj njena narava že sama po sebi narekuje, da je njen glavni namen v podjetju servisiranje ostalih oddelkov. Hkrati pa se moramo zavedati, da je prav nabavna funkcija tista, prek katere informacija iz zunanega okolja pride v podjetje, zato je še toliko bolj pomembno njeno uspešno sodelovanje z ostalimi oddelki.

Nabavna funkcija mora sodelovati z vsemi ostalimi funkcijami v podjetju, pri čemer je največ pozornosti v literaturi posvečene odnosu med nabavo in proizvodnjo ter prodajo, poudarjen pa je tudi odnos s finančno službo, skladiščem, z logistiko in ostalimi dejavnostmi. Potočnik (2002, str. 52) pravi, da je v proizvodnih podjetjih vsekakor eno izmed najpomembnejših sodelovanj tisto med proizvodnjo in nabavo. Dokaz tesnega sodelovanja med nabavo in proizvodnjo je tudi dejstvo, da so nekatere funkcije, ki jih navajamo kot nabavne, lahko v nekaterih primerih uvrščene tudi v proizvodni sektor, na primer v oddelek za ugotavljanje kakovosti materiala (Kotnik, 1990, str. 3).

Stik med nabavo in proizvodnjo se kaže predvsem pri (Potočnik, 2002; Lysons, 2010):

- pripravi načrtov dobav materiala, da bi se čim bolj približali dobavi ravno ob pravem času,
- preverjanju, da bodo zastavljeni načrti dobav izpolnjeni,
- konstruiranju novih izdelkov,
- tehnični pripravi dela,
- standardizaciji in tipizaciji materiala, določanju nomenklature in tehničnih značilnosti materiala (zlasti pomembno pri računalniškem vodenju zaloge),
- kontroli zalog v zvezi s proizvodnimi zahtevami,
- odstranitvi zastarelih in odpadnih materialov,
- kontroli kakovosti nabavljenega materiala, odkrivanju napak in njihovem odpravljanju,
- odločitvah tipa »narediti ali kupiti«,
- razvoju dobavitelja,
- odločitvah o najemu podizvajalcev.

Za razliko od proizvodnih podjetij je nabava v trgovskih podjetjih najbolj povezana s prodajno funkcijo (Scheuing, 1989, str. 10). Med prodajno in nabavno funkcijo velja poseben medsebojni stik, saj je nabava po najboljših cenah in vseh drugih zahtevanih karakteristikah nesmiselna, če izdelki oziroma storitve ne morejo biti uspešno prodani ciljnemu trgu. Potočnik (2002, str. 52) opredeljuje sodelovanje med nabavo in prodajo pri naslednjih dejavnostih: pri določanju pogojev za nabavo materiala (ustrezna kakovost in primerne nabavne cene), pri prodaji zastarelega in odvečnega materiala, pri določanju sortimenta blaga, pri proučevanju sestavin kalkulacije prodajne cene, pri izbiri dobaviteljev, kjer je treba upoštevati potrebe in želje potrošnikov, itd.

Ne nazadnje pa je zelo pomembno tudi sodelovanje med nabavo in finančno službo, saj je vsak nakup obenem tudi angažiranje finančnih sredstev, posledično pa je sodelovanje potrebno zlasti pri sestavljanju načrta potrebnih finančnih sredstev za zaloge surovin in materiala (Kotnik, 1990, str. 4). Tovrstno sodelovanje se kaže tudi pri sestavi finančnega načrta ter vsakodnevno pri določanju prioritete reda plačil dobaviteljem, kar je povezano s selektivno plačilno politiko (Potočnik, 2002, str. 52).

Zheng, Knight, Harland, Humby in James (2007, str. 78), ki so v svoji raziskavi proučevali smernice, ki bodo pogojevale delovanju nabavne funkcije v prihodnosti, so še posebej poudarili pomembnost interakcije med posameznimi funkcijami v podjetju kot tudi med različnimi podjetji. V prihodnosti bo kupec kot posameznik zelo redek, saj bodo bistvene skupne odločitve, ki bodo temeljile na timskem delu različnih funkcij znotraj in zunaj podjetja. Še posebej pomembno je, da vsak oddelek v podjetju razume svojo povezavo z nabavo. To lahko najbolje dosežemo, kadar je ta odnos obojestranski, torej mora tudi nabavni oddelek razumeti interese in potrebe ostalih skupin, s katerimi deluje v podjetju (Wagner, 1993, str. 3).

1.5 Značilnosti odnosov z dobavitelji

Vsaka nabava je le tako dobra, kot so dobri njeni dobavitelji. Proces izbiranja dobaviteljev je postal ena izmed strateško pomembnih odločitev vsakega podjetja. Ustrezen dobavitelj je v današnjem turbulentnem in tehnološko zelo razvitem okolju neprecenljiv vir za vsa podjetja, saj lahko neposredno vpliva na njihovo uspešnost (Završnik, 2004, str. 9). Tudi Fernandez (1995, str. 6) pravi, da še dandanes veliko podjetij pusti dobavitelje zunaj svojega kroga poslovanja in z njimi ravna kot s tujci. Na dobavitelje gleda kot na služabnike, ki morajo izpolniti vse njihove zahteve, to pa je pristop, ki je omejen zgolj na zelo slabo izkoriščanje potencialov, ki jih lahko ima dobavitelj za nas. Moramo se namreč zavedati, da je dobavitelj eden izmed najbolj kritičnih členov v verigi dobičkonosnosti, tržnega deleža in ne nazadnje tudi preživetja mnogih podjetij. Velika mednarodna podjetja se zavedajo, da je kakovost njihovih izdelkov neposredno povezana s kakovostjo njihovih dobaviteljev in predvsem blaga, ki ga dobavitelji ponujajo. Tako moramo vedno imeti v mislih učinek, ki ga lahko imata vhodni material in stik z dobaviteljem na poslovanje celotnega podjetja.

Podjetja so se s širjenjem trga na globalno raven začela spopadati s svetovno konkurenco. Z njo so se soočile predvsem z zniževanjem stroškov prek zmanjševanja števila zaposlenih, z osredotočenjem na bistvene sposobnosti in s povečanjem uporabe zunanjih virov. S tem pa se je posledično povečala njihova odvisnost od zunanjih dobaviteljev, ki morajo zagotavljati pravočasne dobave kakovostnih izdelkov in storitev po konkurenčnih cenah (Krause, Handfield, & Scanell, 1998, str. 39). Hines (1994, str. 292) pravi, da mora vsako podjetje, ki želi učinkovito konkurirati na svetovnem trgu, imeti mrežo kompetentnih dobaviteljev. Sposobnost izkoriščanja vseh možnih veščin in različic oskrbne verige je eden od osnovnih razlogov za konkurenčno prednost podjetja. Le podjetja, ki prepoznajo koristi tesnega sodelovanja z dobavitelji in so pripravljena vložiti precejšnje vire v smislu časa, denarja in truda, da bi svoje dobavitelje povzdignila med najboljše na svetovni ravni, lahko ustvarijo bistveno konkurenčno prednost skozi dejavnike, kot so cena, kakovost, dobava, razvoj novih izdelkov in prožnost oskrbne verige.

Efektivni razvoj odnosa z dobavitelji zahteva od kupca, da z dobaviteljem ravna kot z dolgoročnim poslovnim partnerjem. To pa posledično zahteva ogromen preskok iz tradicionalne kontradiktorne povezave kupec-dobavitelj k enemu izmed tesnejših medsebojnih sodelovanj. Završnik (2003, str. 21) partnersko razmerje opredeli kot zavezanost odjemalca in dobavitelja, ne glede na njuno velikost, k izgradnji dolgoročnega medsebojnega razmerja, ki bo temeljijo na jasno določenih obojestranskih interesih in ciljnih ter bo stremelo k izkoriščanju skupnih sposobnosti in možnosti. Stanley in Wisner (2002, str. 100) povzemata, da naj bi bili v literaturi posebej poudarjeni štirje različni elementi, ki zagotavljajo bolj kooperativni odnos med dobaviteljem in kupcem: zmanjšanje baze dobaviteljev, nabava pri enem samem dobavitelju, strateško partnerstvo in zgodno vključevanje dobavitelja v razvoj izdelka.

Tabela 1: Primerjava med tradicionalno nabavo in partnerstvom

Tradicionalna nabava	Partnerstvo
Poudarek na konkurenčnosti in nasprotujočem si interesu kupca in dobavitelja	Poudarek na sodelovanju in skupnem interesu kupca in dobavitelja
Najnižja cena je najpogosteje najpomembnejši dejavnik kupčeve presoje	Poudarek je na celotnih nabavnih stroških, vključno s »skritimi stroški« – najvišja cena ni edini dejavnik odločanja
Kratkoročna poslovna povezava	Dolgoročno poslovno sodelovanje z zgodnjim vključevanjem dobaviteljev v razvoj novih izdelkov
Nujna kakovostna in količinska kontrola dobavljenega materiala	Zanesljivost dobave na podlagi kakovosti brez napak
Oskrbovanje iz več virov	Oskrbovanje iz enega vira (pri partnerju), kar zožuje oskrbno bazo
Nezanesljivost dobav in poslovanja dobaviteljev	Skupno zaupanje in sprotno reševanje morebitnih oskrbnih problemov

Vir: V. Potočnik, Nabavno poslovanje s primeri iz prakse, 2002, stran 147.

Če vse zgoraj navedene aktivnosti, ki bodo izboljšale naš odnos z dobaviteljem, vključimo v poslovanje, bomo lahko zmanjšali stroške in povzročili pozitivne učinke za obe strani. Pri dolgoročnem partnerstvu je zelo pomembno, v kakšnih očeh nas vidi dobavitelj. Pomanjkanje kredibilnosti v podjetju je lahko v očeh dobavitelja še ena izmed ovir, ki preprečuje vzpostavitev dolgoročnega partnerstva; dobavitelji morajo biti prepričani, da kupec misli resno glede vseh lastnosti nakupa. Slabe nabavne prakse, kot so kupovanje najcenejšega materiala, pogosto preklapljanje od enega dobavitelja k drugemu, nepredvidljivi in napihnjeni termini dobav, slabo tehnično projektiranje, preveč zahtevne specifikacije, nepravočasno plačevanje računov idr. pripomorejo k širjenju vrzeli kredibilnosti. Problem je tudi, ko podjetja ne posvečajo dovolj pozornosti kakovosti nabavnih izdelkov, ko pa enkrat pride do težav in resnih neskladij, pa se takoj obrnejo na

dobavitelja – in takrat ni več pomembna samo cena. Pravijo, da se »nobeden ne sekira o delovanju dobavitelja, vse dokler se proizvodna linija ne ustavi« (Fernandez, 1995, str. 89).

Če hočemo razviti dolgoročno sodelovanje z dobavitelji, je ena izmed pomembnih dejavnosti tudi pravilna izbira dobaviteljev ter predvsem racionalizacija baze odobrenih dobaviteljev. Veliko podjetij ima zelo veliko število dobaviteljev, s katerimi konstantno sodeluje, včasih lahko govorimo tudi o 1.000 dobaviteljih. Toda, koliko zaposlenih potrebujemo, da bi lahko ustrezno sodelovali z vsemi temi dobavitelji? Najpogosteje je čas, ki ga posvetimo transakciji s takšnim dobaviteljem, karseda kratek, transakcije pa postanejo skoraj avtomatične. Malo pozornosti je pri tem posvečene ugotavljanju primernosti dobaviteljevih ponudb našim zahtevam ali pa odzivu kupca na nabavljen izdelek. Mogoče se pojavijo kakšna pogajanja pri izdelkih z višjo ceno, toda večina transakcij je opravljenih avtomatično, kjer gre zgolj za eno izmed administrativnih opravil. Značilno je, da potencial, ki ga imajo zaposleni nabavni referenti v takšnih podjetjih, ni izrabljen. Nabavni referenti so izučeni o pogajalskih pristopih, sklepanju pogodb, nabavnemu pravu, upravljanju materialov, specifikacijah materialov, načrtovanju in podobnih aktivnostih, a v takšnih podjetjih opravljajo zgolj navadne administrativne funkcije (Fernandez, 1995, str. 72).

Zgoraj opisani je samo eden izmed dejavnikov delovanja nabave, ki ga lahko spremenimo z dolgoročnim sodelovanjem z dobaviteljem. Poleg manjšega števila dobaviteljev in posvečanja več časa posameznemu dobavitelju se bo zmanjšal tudi čas, ki ga porabimo za kakovostno in količinsko kontrolo ob prevzemu blaga, saj bomo dobavitelju zaupali, hkrati pa bomo izgradili boljši nadzorni sistem. Gre torej za odnos, od katerega ne bomo imeli samo mi prednosti, ampak tudi naši dobavitelji (Fernandez, 1995, str. 73). Potočnik (2002, str. 146) povzema, da so za odjemalca glavne prednosti: zanesljivost oskrbe, urejen potek dostave materiala ter hitrejša in uspešnejša reševanje reklamacij. Za dobavitelja pa so največje prednosti dolgoročnega partnerstva v proizvodni stabilnosti, oblikovanju konkurenčnih cen zaradi zanesljivega in boljšega izkoriščanja proizvodnih zmogljivosti ter poznavanje odjemalca in lažje prilagajanje njegovim potrebam.

Določeno sliko o kakovosti naših poslovnih odnosov z dobavitelji nam daje ocenjevanje dobaviteljev po stalnosti. Načeloma je treba pričakovati, da dobivajo stalne stranke boljše nabavne pogoje kot občasni kupci. Stalnost dobaviteljev ocenjujemo s pomočjo naslednjih kazalnikov – glej enačbo (1) in (2), pri čemer, če vrednosti teh količnikov stalnosti dobaviteljev primerjamo z osnovo, ki je največkrat vrednost enakega količnika v predhodnem obdobju, bomo lahko ugotavljali problemske položaje na tem področju poslovanja podjetja (Pučko, 2001, str. 82).

$$\text{Količnik stalnosti dobaviteljev I} = \frac{\text{dobavitelji v prejšnjem obdobju}}{\text{dobavitelji v tekočem obdobju}} \quad (1)$$

$$\text{Količnik stalnosti dobaviteljev II} = \frac{\text{vrednost nabave od stalnih dobaviteljev}}{\text{vrednost nabave od vseh dobaviteljev}} \quad (2)$$

Potočnik (2002, str. 143) pravi, da je stalna dilema nabavnikov v podjetju: eden ali več dobaviteljev za določen material. V preteklosti so poudarjali, da mora imeti podjetje več dobaviteljev, kar naj bi omogočilo večjo pregledanost nad cenami in večjo varnost oskrbe. Zato sta nabavna teorija in praksa priporočali oskrbovanje iz več virov, to je nabavo materiala pri številnih dobaviteljih. Osnovno izhodišče te teorije je, da podjetje ne sme postati preveč odvisno od enega samega dobavitelja. Pravo nasprotje oskrbovanja iz več virov pa sta oskrbovanje pri enem viru in izključno oskrbovanje. Pri prvem načinu naroča podjetje material samo pri enem dobavitelju zaradi posebnega razloga, čeprav ima na voljo tudi druge vire. Pri izključnem oskrbovanju pa lahko podjetje nabavlja material le pri monopolistu, ker nima na voljo drugih virov. Po tradicionalni nabavni teoriji naj bi se podjetje, če je le mogoče, izognilo tema dvema možnostma. Prednosti pri naročanju pri enem večjem dobavitelju so predvsem v primerih, kadar gre za proizvodnjo izdelkov vrhunske tehnologije, kadar je obseg nabave premajhen za več kot enega dobavitelja, kadar ima dobavitelj patent ali licenco za material ali pa želi kupec material ravno določenega dobavitelja. Vendar pa se lahko v takem primeru pojavi stanje, ko se dobavitelj več ne trudi za konkurenčne prednosti, odjemalec lahko izgubi povezavo s trgom ponudnikov ter lahko nastajajo visoki »stroški zamenjave«, ko se odjemalec v nujnih primerih ne more hitro in brez težav obrniti na drugega dobavitelja. Ravno obratno pa več dobaviteljev zmanjšuje tveganje pri oskrbi podjetja v kritičnih situacijah. Zato je za nabavni oddelek izredno pomembno vprašanje, kako naj določi pravilno število dobaviteljev. Splošno uveljavljeno praktično pravilo je, da naj bo število dobaviteljev tolikšno, da se bo med njimi razvila konkurenca glede cen, kakovosti in storitev, povezanih s ponudbo in dobavo materiala, hkrati pa bo ostalo število dobaviteljev v mejah, ki nabavnemu oddelku ne bodo oteževale obvladovanja vseh dobaviteljev.

1.6 Ekonomična količina naročila in optimalno vzdrževanje zalog

Sprva bi lahko rekli, da je optimalno vzdrževanje zalog del skladiščne politike in ni tako pomembno za nabavno službo, vendar se moramo zavedati, da je to eno izmed področij, kjer se morata skladiščno in nabavno poslovanje združiti, da bi lahko dosegli čim boljše delovanje ter predvsem čim bolj gospodarno rabo sredstev v podjetju. Scheuing (1989, str. 302) pravi, da so zaloge kljub zadnjim trendom, ki zagovarjajo nabavo brez zalog in ravno ob pravem času (angl. *just-in-time*), še vedno prisotne v veliki večini podjetij. Prav tako tudi Heinritz et al. (1991, str. 273) poudarjajo, da so zaloge in njihovo upravljanje pogosto vir konfliktov med posameznimi službami znotraj podjetja. Prodajno osebje v podjetju si želi videti večje količine zalog, saj blago iz skladišča veliko lažje in hitreje proda kot tisto, na katerega morajo kupci čakati. Potem na primer nabavno osebje ustreže prodaji in kupi večje količine materiala na zalogo, vendar pa se s tem na koncu ne strinjata finančna služba in vodstvo podjetja, ki zagovarja manjše količine zalog, saj se lahko pojavi stanje, ko

znaten delež zalog v podjetju predstavlja mrtev kapital, ki nam samo zavzema uporaben prostor, ne prinaša pa nam nobenih koristi, saj se ta sredstva nikoli ne sprostijo za bolj produktivno in predvsem bolj donosno porabo.

Pomembno je predvsem, da podjetja, ki imajo zaloge, z njimi ravnajo profesionalno, kajti le tako lahko dosežejo maksimalen zaslužek znotraj podjetja in njegovih poslovnih enot. Idealno hoče nabavna služba ohranjati ravno toliko zalog, kot jih je potrebnih za komfortno izpolnitev kupčevih zahtev v proizvodnji. Lahko rečemo, da je moto pri uravnavanju zalog jasen: čim manj kot je možno, a hkrati toliko, kot je nujno potrebno (Scheuing, 1989, str. 302). Zaloge so predvsem zelo dobrodošle tudi v podjetjih, ki imajo zelo kompleksne oskrbne verige, saj lahko delujejo kot blažilnik, ki zmanjšuje morebitne negotovosti pri nabavi (de Leeuw, Grotenhuis, & van Goor, 2012, str. 975). Potočnik (2002, str. 251) povzema, da zaloge materiala omogočajo nemoteno proizvodnjo, obenem pa vežejo največji del obratnih sredstev podjetja. Zato se pri določanju optimalne zaloge srečujemo z dvema nasprotujočima si zahtevama: skladišče mora razpolagati s potrebnim materialom po vrstah, količini in času, da lahko zadovolji potrebe notranjih in zunanjih porabnikov, posledično se pojavi težnja po čim večji zalogi materiala v skladišču. Na drugi strani pa skladiščenje povzroča stroške in naj bi bila zaloga materiala na čim nižji ravni. Med tema dvema zahtevama moramo poiskati najboljšo rešitev, tako da primerjamo koristi in stroške obeh.

Pri pomembnejših nakupih je smotno izračunati ekonomično količino naročila. Gre za količino, pri kateri je seštevek stroškov za naročanje, skladiščenje in financiranje zalog najnižji, a vendar omogoča nemoteno proizvodnjo. Stroški naročanja in vzdrževanja zaloge so povezani približno tako: pri nabavi manjše količine je potrebnih več naročil, ki povzročajo višje stroške naročanja, vendar je vrednost zaloge nižja, zato nastaja manj stroškov za vzdrževanje zaloge, medtem ko je pri nabavi večje količine ravno obratno. Količina naročila je torej ekonomična, kadar je vsota stroškov vzdrževanja zaloge in stroškov naročil na enoto materiala najnižja. Računsko ugotavljamo ekonomično količino in pravilno število naročil s pomočjo Campovega obrazca (Potočnik, 2002, str. 135).

$$\text{Ekonomična količina naročila} = \sqrt{\frac{2 \times \text{letna poraba} \times \text{stroški naročila}}{\text{letni stroški vzdrževanja zaloge ene enote}}} \quad (3)$$

Pri računanju optimalnega naročila morajo biti izpolnjene naslednje predpostavke: naročena količina je vedno enaka, stroški naročanja in stroški skladiščenja so znani in končni ter stroški naročanja na enoto so enaki ne glede na velikost naročila. Kot vidimo, je takšne primere v praksi zelo težko zaslediti tako v proizvodnem kot prodajnem procesu, saj kupci ves čas spreminjajo svoje zahteve, prav tako se stroški naročanja spreminjajo. Posledično daje ekonomična količina naročila koristi le, če je poraba materiala v celotnem obdobju sorazmerno enakomerna tako v času kot v količini, je dobavni rok stalen in

nimamo omejitev glede skladiščenja; te postavke pa so praviloma izpolnjene v pristopu ravno ob pravem času (angl. *just-in-time*) (van Weele, 1998, str. 189).

$$\text{Koeficient obračanja zaloge} = \frac{\text{poraba materiala v letu dni}}{\text{povprečna zaloga materiala}} \quad (4)$$

Na odločitev, kolikokrat naročiti, vpliva med drugim tudi koeficient obračanja zaloge, to je razmerje med porabo in povprečno zalogo materiala v določenem obdobju (Potočnik, 2002, str. 141). Kolikor večji je koeficient obračanja, toliko krajši je povprečni čas vezave in toliko manjša je potrebna zaloga materiala. Iz tega izhajajo številne prednosti, ki so povezane z manjšo zalogo v skladišču. Nabavno poslovanje je bolj ekonomično pri večjem koeficientu obračanja, vendar le do določene mere. Če zaradi prehitrega obračanja naraščajo stroški naročanja bolj, kot se znižajo stroški vzdrževanja zaloge, mora nabavni oddelek zmanjšati število naročanj in povečati količino naročila. Koeficient obračanja zaloge je različen po gospodarskih dejavnostih, tako je na primer v kmetijstvu okrog 1–2, v industriji 2–3, v trgovini na debelo 4–8, v trgovini na drobno 4–12. Iz koeficienta pa lahko izračunamo tudi dneve vezave zalog materiala, in sicer tako, da dneve v letu (po navadi upoštevamo 360 dni) delimo s koeficientom obračanja. Kazalnik nam pove, koliko dni je material, ki smo ga kupili, ostal na zalogi, preden smo ga vključili v proizvodni/prodajni proces, torej gre tudi za čas vezave denarnih sredstev v zalogo materiala.

$$\text{Dnevi vezave zalog materiala} = \frac{\text{število dni v letu}}{\text{koeficient obračanja zaloge}} \quad (5)$$

Pri zalogah so prisotni štirje dejavniki, ki zahtevajo, da mora podjetje imeti primerno politiko zalog. To so čas, pretrganost dobave, negotovost in gospodarnost. Tako je količina zalog, ki jo ima podjetje, odvisna od dobavnih rokov, števila razpoložljivih dobaviteljev, kakovosti dobaviteljev, možnosti substituta posameznih materialov itd. Obseg zalog, ki jih ima podjetje, je odvisen tudi od vrste dejavnosti podjetja. V vsakem primeru pa je treba vzdrževati neko ravnotežje med motivi za večje zaloge in učinkovitim gospodarjenjem z zalogami. Izhajajoč iz motivov, se kot koristi večjih zalog poudarjajo naslednji dejavniki (Kavčič et al., 2007, str. 417):

- večji obseg zalog preprečuje možnost prekinitve proizvodnega procesa in s tem možnost nastanka oportunitetnih stroškov;
- naročanje večjih količin materiala lahko vodi do popustov;
- z večjim obsegom zalog lahko preprečimo vpliv povišanja cen na vrednostni obseg zalog in na stroške porabljenega materiala;
- večji obseg zalog omogoča večji obseg proizvodnje in s tem manjše stroške zagonov proizvodnje.

Čeprav imajo večje količine zalog določene prednosti, se moramo zavedati tudi slabosti oziroma stroškov, ki jih lahko te prinesejo podjetju. Scheuing (1989, str. 310) razdeli te stroške v dve skupini: stroški pridobivanja zalog in stroški vzdrževanja zalog, medtem ko Lysons (2010, str. 222) tema dvema skupinama doda še tretjo skupino: stroške blaga, ki ga nimamo na zalogi. Oba avtorja povzemata, da stroški pridobivanja zalog zajemajo stroške, ki nastanejo s pregledom ponudb, pogajanjem, z izdajo naročila, njegovim evidentiranjem in s spremljanjem poteka naročila. K njim moramo vključiti tako internetne kot telefonske stike z dobaviteljem, stroške dostave blaga, preglede pri prevzemu, umestitev materiala v popis zaloge in plačilo računa. Veliko podjetij v praksi ni nikoli definiralo stroškov izdaje in obdelave posameznega naročila, kljub temu da ti stroški v veliko primerih niso zanemarljivo mali. Ugotovimo lahko, da je velikost teh stroškov neodvisna od tega, kako veliko bo naročilo – po navadi so ti stroški podobni, ne glede na to, ali naročimo 1 ali 1.000 ton materiala. Problem pa se pojavi, ker je v praksi težko ugotoviti več kot samo približne stroške naročanja, saj se ti zelo spreminjajo glede na kompleksnost naročila in vključenost zaposlenih, ki v njem sodelujejo (moramo upoštevati, ali gre za računalniško oblikovanje in računalniško oddajo naročila, ali gre za posamezno naročilo, ali gre za ponovitev naročila itd.).

Stroški vzdrževanja zalog lahko predstavljajo občutno postavko v celotnih stroških, pri čemer te lahko razdelimo v tri skupine: stroški uskladiščenega materiala, stroški skladiščnega prostora in stroški poslovanja skladišča. Stroški uskladiščenega materiala so stroški, ki nastajajo zato, ker imamo material na zalogi (obresti od vezanih obratnih sredstev, stroški potencialnih izgub vrednosti materiala, stroški obrabe materiala). Stroški skladiščnega prostora so amortizacija zgradb ali najemnina prostora, amortizacija v skladišču uporabljene opreme, stroški vzdrževanja, kot so razsvetljava, ogrevanje, klimatizacija itd. Stroški poslovanja skladišča pa so bruto plače zaposlenih, ki opravljajo dela pri prevzemanju, shranjevanju, izdajanju materiala, pripravljanju pošiljk, stroški vodenja skladišča in administrativni stroški, povezani z vzdrževanjem vseh potrebnih evidenc in dokumentacije. Tretja skupina stroškov, povezanih z zalogami, pa so stroški blaga, ki ga nimamo na zalogi. To so stroški, ki nastopijo, ko nekega blaga nimamo na zalogi. Gre predvsem za stroške zastoja proizvodnje, stroške nakupa blaga ne glede na ceno pri najhitrejšemu dobavitelju, stroške zamenjave izdelka v proizvodnji in pridobitve nadomestnega materiala, stroške dobrega imena pri kupcu ipd. Kot vidimo, lahko vse tri skupine stroškov zalog predstavljajo med 20 in 40 % celoletnih naložb v zaloge. Pomembni so predvsem stroški obresti, ki so lahko močan motivator za kateregakoli nabavnega referenta, da bi zmanjšal količino zalog na primerno raven (Lysons, 2010; Potočnik, 2002; Scheuing, 1989).

Potočnik (2002, str. 251) poudarja, da v praksi pogosto opredeljujejo optimalno zalogo kot določeno stalno količino med minimalno in maksimalno zalogo. Vendar takšne optimalne zaloge v resnici ni. Zaradi sprememb porabe materiala, cen, nabavnih pogojev itd. ne moremo določiti optimalne zaloge kot stalne količine. Optimalna zaloga se giblje med

minimalno in maksimalno zalogo. Optimalna zaloga torej ni statična, ampak je dinamična količina, ki je ne moremo natančno izračunati. Dejansko gre za optimalno gibanje zaloge, ki zagotavlja smotno in časovno usklajeno oskrbo porabnikov ob čim nižjih stroških.

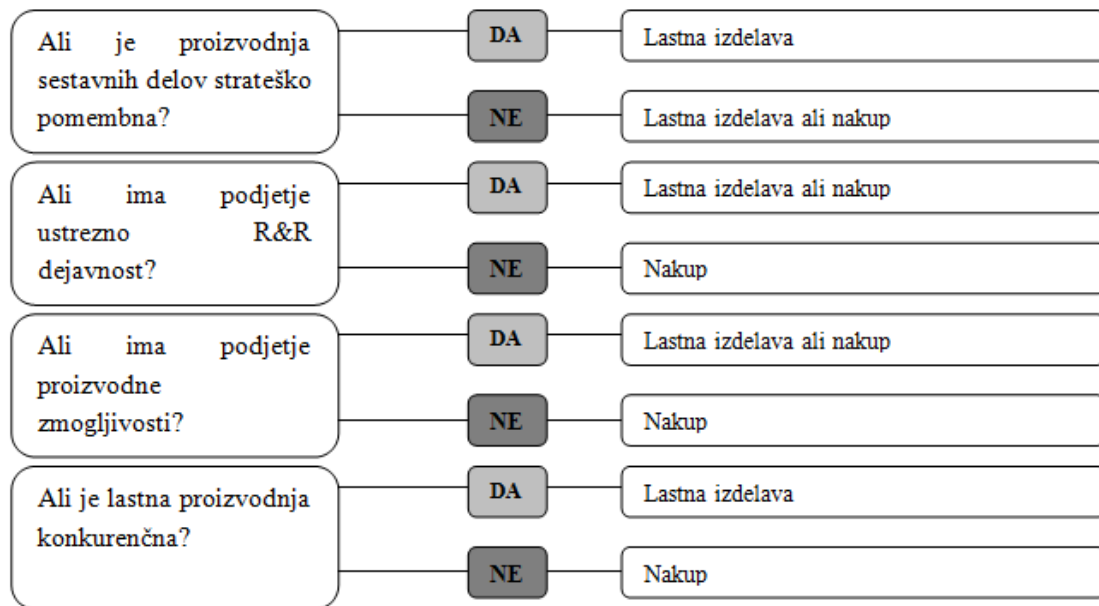
Prav tako je pomembno tudi dejstvo, kako ovrednotimo zaloge materiala in surovin. Po navadi te vrednotimo po nabavnih cenah. Moramo pa se zavedati, da se te pogosto spreminjajo. Zato se postavlja vprašanje njihovega vrednotenja po dejanskih nabavnih cenah, po zadnjih nabavnih cenah ali po realnih vmesnih, povprečnih cenah. Prenizko ovrednotena končna zaloga skriva dobiček, previsoko ovrednotena pa lahko skriva izgubo. Tako lahko vidimo, da vrednost zalog ni odvisna le od količine, marveč tudi od načina vrednotenja (Pučko, 1998, str. 67).

1.7 Odločitev o dilemi »narediti ali kupiti«

V proizvodnih podjetjih se ves čas pojavlja vprašanje, ali bomo izdelek naredili v lastni proizvodnji ali ga bomo raje kupili na trgu. Gre za vprašanje, ki se nam na prvi pogled zdi zelo enostavno, vendar je lahko za podjetje in njegovo uspešnost zelo pomembno. Heinritz et al. (1991, str. 161) poudarjajo, da je odločitev, ali bomo izdelek kupili ali naredili, najverjetneje sprejeta, preden zahteva po nakupu sploh pride do nabavnega oddelka, posledično pa je takšna odločitev pogosto zunaj odgovornosti, ki naj bi jih skupaj z drugimi oddelki sprejemal nabavni oddelk. Po drugi strani pa je v nabavnem oddelku pogosto prisotna ponovna obravnava takšnih odločitev, čeprav je bil že izdan zahtevek za nabavo in čeprav po navadi v takšno odločanje nabavni referenti niso bili vključeni. Posledično je nabava vsekakor odgovorna za analiziranje relativnih prednosti in koristi obeh načinov nabave blaga in nadaljnje izdelavo priporočil pri politiki nabave.

Pri odločanju o nabavi ali lastni proizvodnji morajo sodelovati vse službe, saj odločitev lahko vpliva tudi na delovanje drugih funkcij znotraj podjetja: kadrovske, finančne, proizvodjalne itn. (Kavčič et al., 2007, str. 391). Analizo je nujno treba narediti, kadar gre za razvoj novih proizvodov ali spremembo obstoječih, kadar sedanji dobavitelji niso zanesljivi, kadar obstoječe kapacitete ne zadoščajo za pokrivanje dodatnih potreb v podjetju oziroma kadar se pri periodičnem preverjanju ugotovi, da so se okoliščine toliko spremenile, da bi bilo treba ponovno pretehtati odločitev o proizvodnji ali nakupu (Burt & Pinkerton, 1996, str. 101). Potočnik povzema glavne 4 kriterije, ki jih moramo upoštevati pri sprejemanju tovrstnih odločitev (Slika 7).

Slika 7: Odločitveni proces glede lastne izdelave ali nakupa



Vir: V. Potočnik, *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*, 2002, str. 154.

Pri sprejemanju takšnih odločitev je predvsem pomembno, da ne smemo gledati samo neposrednih stroškov, ampak moramo upoštevati tudi kakovostne dejavnike obeh možnosti. Iz tega izhaja, da sta alternativni med seboj primerljivi le, če pri eni in drugi odločitvi ni treba upoštevati oportunitetnih stroškov, ki bi se utegnili pojaviti (Kavčič et al., 2007, str. 391). Tudi Treville in Trigeorgis (2010, str. 87) poudarjata, da se managerji pri tovrstnih odločitvah po navadi zanesejo na diskontirane denarne tokove (angl. *discounted cash flow*), s katerimi izračunajo vrednosti različnih alternativ. Zavedati pa se je treba, da takšne metode ne upoštevajo dejavnika prožnosti, ki je vsekakor drugačen pri domači proizvodnji v primerjavi z nakupom pri dobavitelju. Posledično lahko podjetja sprejmejo nabavne odločitve, ki so varčne in vključujejo najmanjše stroške v normalnih okoliščinah, če pa pride do nepričakovanih okoliščin, lahko takšne izbire postanejo izredno drage. Torej je pri tovrstnih odločitvah pomembno, da v preračunavanje različnih alternativ vključimo tudi ocenjeno denarno vrednost dejavnika prožnosti.

Pomembno je, da že nabavna politika podjetja vsebuje vse glavne kriterije, na podlagi katerih se bomo lažje odločili za lastno proizvodnjo oziroma nakup na trgu. Med temi kriteriji morajo vsekakor biti (Heinritz et al., 1991, str. 142):

- **stroški** – pomemben, a ne nujno odločilen dejavnik, s katerim ugotovimo, kateri vir zagotavlja nižje stroške;
- **proizvodna zmogljivost** – sposobnost proizvesti izdelek glede na zahtevano tehnično specifikacijo;

- **nadzor** – po navadi dajo vprašanja kakovosti in terminskih načrtov prednost domači proizvodnji;
- **odvisnost** – če uporabimo zunanji vir, lahko to ustvari določeno stopnjo odvisnosti od dobavitelja, ki pa ne bo prisotna, če uporabimo notranji vir;
- **prilagodljivost** – lastna proizvodnja lahko zahteva naložbo v stroje za določeni namen, kar pa zmanjšuje našo prilagodljivost proizvodnje;
- **stalni stroški** – stroški pridobivanja in ohranjanja zmogljivosti potrebnih strojev so lahko precej visoki in obremenjujoči za podjetje;
- **krepitev usposobljenosti** – lastna proizvodnja lahko ustvari oziroma ukrepi pomembne proizvodne sposobnosti, ki jih lahko potem uporabimo na drugih proizvodih;
- **obseg proizvodnje** – velike količine imajo prednost za lastno proizvodnjo, saj je prisotna ekonomija obsega, medtem ko so manjše količine bolj primerne za nakup;
- **dolgoročna pričakovanja** – naložba v lastno proizvodnjo je lahko upravičena, če so njeni dolgoročni obeti zelo močni in pozitivni, medtem ko bi nakup predstavljal bolj negotove obete;
- **zaposlitev** – podjetje se lahko med drugim odloči za lastno proizvodnjo z razlogom, da bo element uporabilo za zagotavljanje dodatnih delovnih mest;
- **zaupnost podatkov** – kritične komponente se lahko hranijo v hiši, da zaščitimo zaupnost svoje zasnove in proizvodnje izdelkov;
- **možna konkurenca** – nakup blaga pri tekmecu lahko povzroči, da bo ta vstopil v posel sam oziroma bo začel našemu kupcu dobavljati podoben proizvod;
- **naložbe** – zaradi kapitala oziroma finančnih zahtev, ki bi jih za sabo potegnili lastna proizvodnja, se pogosto odločimo za nakup;
- **zanesljivost dobav** – medtem ko je pri lastni proizvodnji redna dobava zagotovljena, to ni tako gotovo pri nakupu, ker lahko imajo naši dobavitelji drugačne prioritete, kar lahko poruši terminske načrte in predvidene dobavne roke.

1.8 Nabavna funkcija v trgovskih podjetjih

Večina razpoložljive literature na temo nabavne funkcije je napisana za proizvodna podjetja, kjer nabavna služba skrbi za pravočasno nabavo repromateriala. Ta material se najprej uporabi v proizvodnem procesu in se šele potem prek skladišča posreduje kupcu. V trgovskih podjetjih je postopek nekoliko drugačen, saj se blago ne vključi v proizvodni proces, ampak gre prek skladišča neposredno h kupcu. Posledično pa je tudi narava nabavne funkcije v takšnih podjetjih nekoliko drugačna.

Tako večina avtorjev nabavno funkcijo v trgovskih podjetjih obravnava v posebnem poglavju, pri čemer to razdelijo tudi na nabavno funkcijo v maloprodaji in nabavno funkcijo v prodaji na debelo. Potočnik (2002, str. 280) razlaga, da poslovanje trgovine lahko razdelimo na dve ravni: na raven trgovanja na debelo in raven trgovanja na drobno.

Podjetja, ki poslujejo na ravni trgovanja na debelo, dobavljajo izdelke drugim podjetjem. Njihovi odjemalci so trgovci na drobno, proizvodna in storitvena podjetja ter vladne institucije. Nabavni in prodajni posli se v takšnih podjetjih odvijajo z drugimi gospodarskimi subjekti v večjih količinah. Nasprotno pa trgovska podjetja na drobno prodajajo manjše količine velikemu številu končnih porabnikov. Van Weele (1998, str. 346) povzema, da se te dve skupini podjetij med seboj razlikujeta tudi po tem, da trgovska podjetja na debelo praviloma namenjajo manj pozornosti oglaševanju, ureditvi prodajnih prostorov in izbiri lokacije, ker so njihovi odjemalci večinoma proizvodna podjetja ali trgovci na drobno, manj pogosto pa končni uporabniki.

Če primerjamo nabavo v trgovskih podjetjih z nabavo v proizvodnih podjetjih, opazimo nekaj bistvenih razlik (van Weele, 1998, str. 349):

- **razmišljanje o najnižjih možnih stroških** – temeljni razlog za nabavo v trgovskih podjetjih je nadaljnja prodaja in ne glede na to, kaj so kupila, morajo to tudi prodati. Težišče poslovne politike je v izboljšanju prihodkov in marže. Poglavitni cilj trgovskega podjetja je tako doseči čim večjo razliko med prodajno in nabavno ceno (kosmati dobiček). Prihodki od prodaje, marže in stroški so temeljne informacije za oblikovanje nabavnih odločitev;
- **ponudba** – trgovska podjetja na splošno oblikujejo zelo široko ponudbo izdelkov. Več kot 25.000 različnih postavk ni nobena redkost za srednje velika trgovska podjetja. V zvezi s temi izdelki morajo poleg prodajnih informacij spremljati še naročila, cene, kakovost in dobaviteljeve pogoje. Za dobro vodenje vseh blagovnih skupin, to je prodajnega sortimenta, je nujno potreben ustrezno oblikovan informacijski sistem;
- **kupovanje po dobaviteljevih specifikacijah** – trgovska podjetja praviloma kupujejo to, kar ponuja trg. Velik del prodajnega sortimenta sestavljajo standardni izdelki, v tem se popolnoma razlikujejo od proizvodnih podjetij, ki morajo pogosto proizvajati izdelke po kupčevi specifikaciji. Odnosi z dobavitelji so na splošno kratkoročnejši, kar se kaže tudi pri pogajanjih. Trgovska pogajanja so večinoma bolj poslovno-praktična in zahtevnejša kot pogajanja v zvezi z nabavo za proizvodna podjetja;
- **hitre povratne informacije** – ker sta si v trgovskem podjetju nabava in prodaja časovno precej bližji, so tudi dosežki prodaje hitreje vidni. Zato je mogoča hitra povratna informacija do kupcev (in dobaviteljev). Izdelke lahko hitro izločijo iz ponudbe, če ugotovijo, da jih ciljna skupina kupcev ne sprejema tako, kot so pričakovali. Takšna hitra povratna informacija je manj običajna v proizvodnih podjetjih.

Kljub temu da je prisotnih veliko razlik med proizvodnimi in trgovskimi podjetji, pa je nabavna funkcija v obeh tipih podjetij v določenih izhodiščih podobna oziroma enaka. Ena izmed takšnih podobnosti je vsekakor proces nabavne funkcije, ki je v obeh tipih podjetij bolj ali manj enak. Lahko rečemo, da so podobne tudi odločitve o centralizirani ali decentralizirani nabavi, o nakupu pri proizvajalcu ali posredniku, o obvladovanju velikosti baze dobaviteljev itd. Mogoče velja poudariti tudi razliko v kriterijih, ki so uporabljeni pri

nabavi izdelkov. V proizvodnih podjetjih je poudarek na ceni, kakovosti in dobavi, medtem ko je v trgovskih podjetjih na prvem mestu tržna vrednost blaga (kakovost), sledijo distribucija (dobava), cena in promocija (Heinritz et al., 1991, str. 424).

Celotni proces trgovanja poteka prek poslovnih funkcij, med katerimi so pomembnejše nabavna funkcija skupaj z vhodno logistiko ter izhodna logistika ali fizična distribucija. Ker v trgovini ni proizvodnje, je čas med nabavo in prodajo precej krajši, posledično nabavne odločitve zelo vplivajo na prodajne možnosti določenega izdelka (in obratno). To pa je eden izmed razlogov, zakaj sta v trgovskih podjetjih nabava in prodaja pogosto povezani v komercialno funkcijo. Trgovska podjetja delijo načrtovanje nabave na načrtovanje stalnega sortimenta, ki je neodvisen od modnih vplivov in praviloma zadovoljuje nujne potrebe potrošnikov, in spreminjajoči se sortiment sezone, ki je povezan s spremembami v nakupnih navadah potrošnikov, uvajanju novih izdelkov, modnih trendih itd. (Potočnik, 2002, str. 283).

Določanje nabavnega sortimenta je tesno povezano z oblikovanjem prodajnega sortimenta in se nanaša na opredelitev »širine« in »globine« ter »cenovno-kakovostne« dimenzije sortimenta. Pri odločitvah, kakšen sortiment izdelkov bo trgovsko podjetje nabavilo, mora upoštevati naslednje zahteve: da lahko hitro spreminja in prilagaja sortiment potrebam porabnikov; da po potrebi razširja sortiment in s tem zmanjšuje tržna tveganja in da sproti poglobi sortiment in ga prilagaja morebitni ožji skupini kupcev. Oblikovanje nabavnega sortimenta pomeni sestavljanje različnih izdelkov v privlačno celoto, ki zadovoljuje potrebe porabnikov in pospešuje prodajo. Zato je oblikovanje nabavnega sortimenta izjemno pomembna aktivnost trgovskih podjetij. V trgovskih podjetjih na debelo je oblikovanje nabavnega sortimenta izjemno težavno. Z vidika prihranka stroškov je usmerjeno k zoževanju širine in povečevanju globine sortimenta, z vidika zadovoljevanja kupcev in širitve trga pa je usmerjeno v širitev in poglobitev, ki naj ob povezanosti izdelkov zagotavljata večje prodajne možnosti in zmanjšanje tveganja. Kolikor bolj se načrtovanje nabave približuje operativni izvedbi, toliko bolj je treba natančno določiti strukturo sortimenta po posameznih izdelkih. Oblikovanje nabavnega sortimenta temelji predvsem na podatkih o potrebah izbranih ciljnih skupin kupcev in na informacijah o gibanju povpraševanja; to zahteva sprotno usklajevanje sortimenta s potrebami porabnikov, pri čemer morajo trgovska podjetja upoštevati tudi nabavne možnosti in dobavne roke (Potočnik, 2002, str. 286).

Namen načrtovanja nabave v trgovini je določiti količinski obseg nabave po vrstah izdelkov in časovni dinamiki ter predvidenih nabavnih pogojih. Pogosto moramo odgovoriti na dve vprašanji: ali je načrtovanje nabave podrejeno načrtovanju prodaje in ali je v trgovini prodajni načrt hkrati tudi nabavni načrt. Na ti vprašanji lahko odgovorimo pritrdilno glede količine in sortimenta izdelkov, glede dinamike nabave pa je za nabavni oddelek bistveno, da blago zagotovi pred začetkom prodaje in da pri tem skrajšuje čas vezave denarnih sredstev za zalogo. To pomeni, da mora organizirati nabavni proces tako,

da poteka usklajeno z gibanjem prodaje. Trgovska podjetja nabavo le redko načrtujejo dolgoročno, ker ne morejo za daljše obdobje natančno predvideti možnih dobaviteljev niti sortimenta izdelkov, dolgoročno načrtovanje nabave je zgolj povezano s strateškimi cilji, kot so širitev prodaje na nove tržne segmente, na primer v trgovini na debelo, ali širitev drobnoprodajne mreže v trgovini na drobno. Dolgoročno načrtovanje nabave v trgovskih podjetjih temelji na načrtovanju partnerstva z dobavitelji in določanju pogojev takšnega sodelovanja, srednjeročni in letni nabavni načrti pa že konkretizirajo nabavni sortiment, kakovost in nabavne cene ter količino in dinamiko nabav (Potočnik, 2002, str. 283).

Čeprav obstaja nekaj ključnih razlik med nabavno funkcijo v proizvodnih in trgovskih podjetjih, obstaja na drugi strani tudi veliko število podobnosti med eno in drugo. Rdeča nit, ki poteka skozi nabavne oddelke v vseh podjetjih, je, da je dober nakup dober nakup ne glede na to, o katerem sektorju govorimo (Heinritz et al., 1991, str. 434).

1.9 Nabavna funkcija v manjših podjetjih

Velikost podjetja je med drugim eden izmed pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje podjetja. Za trg Evropske unije (v nadaljevanju EU) je velikost podjetij določena enotno za celotno območje EU in je bila kot taka sprejeta z Uredbo Komisije (ES) št. 800/2008. V njej je zapisano, da je mikropodjetje tisto, ki ima manj kot 10 zaposlenih in ima letni promet in/ali letno bilančno vsoto, ki ne presega 2 milijonov EUR. Malo podjetje ima manj kot 50 zaposlenih in ima letni promet in/ali letno bilančno vsoto, ki ne presega 10 milijonov EUR. Srednje veliko podjetje pa ima manj kot 250 zaposlenih in letni promet, ki ne presega 50 milijonov EUR, in/ali letno bilančno vsoto, ki ne presega 43 milijonov EUR.

Quayle (2002, str. 157) na zaključku svojega strokovnega članka povzema, da lahko glede na raziskavo ugotovimo, da uspešna in učinkovita nabavna funkcija lahko bistveno vpliva na dobičkonosnost podjetja, tako v javnem kot zasebnem sektorju. V praksi pa se moramo soočiti z ugotovitvijo, da manjša in srednje velika podjetja niso seznanjena s tem dejstvom in pogosto ne vidijo nobene slabosti v pomanjkanju nakupnih zmogljivosti podjetja.

Ker mnoga podjetja zamujajo oziroma spregledajo priložnost, da v prakso vključijo strateško nabavo, je lahko to edinstvena priložnost za ostala manjša podjetja, da si na njeni podlagi zgradijo konkurenčno prednost. Pogosto je potreba po strateški nabavi podprta s strani tistih znotraj funkcije, medtem ko jo ostali zaposleni redko podprejo (Quayle, 2000, str. 131).

Johnson, Leenders in Flynn (2011, str. 3) zapišejo, da je za velika podjetja z velikimi nabavnimi organizacijami značilno, da so nabavni referenti razdeljeni v dve kategoriji: taktike, ki potrebujejo močno znanje informatike in informacijskega sistema, in stratege, ki posedujejo bolj analitične in načrtovalske sposobnosti. V posameznem podjetju je

različica, ki jo podjetje izoblikuje na podlagi teh trendov, odvisna od strukture, velikosti, procesov in zaposlenih v njej ter se posledično razlikuje od podjetja do podjetja in od panoge do panoge. Za nabavno funkcijo v manjših in srednje velikih podjetjih so empirične študije pokazale, da ta v glavnem spada med pristojnosti vodstva podjetja oziroma nekaj ključnih zaposlenih delavcev v podjetju (Dollinger & Kolchin, 1986, str. 35).

Tudi Ellegaard (2006, str. 273) zapiše, da je nabavna funkcija kritična v manjših podjetjih, kot je ugotovilo že mnogo avtorjev. V tovrstnih primerih je med drugim prisotno omejeno poznavanje trga, kar pa posledično vodi do tega, da so alternativni viri podjetju nepoznani. Istočasno se pojavi tudi pomanjkanje časa za analizo trga, udeležbo na sejmih, obiske pri dobaviteljih ipd. Pogosto se pojavi tudi problem, ko vodstvo podjetja trpi zaradi omejenih nabavnih izkušenj, saj gre v vodstvu podjetja po navadi za neizobražene ljudi, ki so najverjetneje samouki proizvajalci. V raziskavi, ki jo je izvedel Ellegaard, je bilo ugotovljeno, da se takšni ljudje zanašajo na subjektivne (pogosto tudi neprofesionalne) kriterije, ko izbirajo dobavitelje. Posledično velika večina manjših podjetjih sprejme odločitve na podlagi malo informacij, zelo majhnega števila formalnih postopkov oziroma usmeritev ter zgolj za reševanje določenega problema takrat, ko se ta pojavi. Ker podjetje Kovinocrom spada med manjša podjetja, je zagotovo še toliko bolj zanimivo in smiselno raziskati, kakšno je stanje nabavne funkcije v njem ter ali obstajajo kakšne smernice, s katerimi bi lahko izboljšali njeno uspešnost in učinkovitost.

2 USPEŠNA IN UČINKOVITA NABAVNA FUNKCIJA

V skoraj vsaki literaturi na temo nabavne funkcije lahko zasledimo podatek, da je nabavna funkcija napredovala iz prej povsem administrativne funkcije v vedno bolj strateško. S tem preskokom pa je postalo jasno, da je nabavna funkcija v podjetju ena izmed zelo pomembnih področij, saj njeno delovanje neposredno vpliva na poslovanje in ne nazadnje tudi na dobičkonosnost podjetja. Potočnik (2002, str. 198) pravi, da mora podjetje, če želi preprečiti napake, škodo in pomanjkljivosti, ki lahko nastajajo pri poslovanju, sproti kontrolirati tudi nabavno poslovanje. S tovrstno kontrolo odgovorimo na vprašanja, ali je bil nabavljeni material količinsko usklajen z načrtom proizvodnje, ali je bil ustrezne kakovosti, ali je bil nabavljen pravočasno, kakšna je bila povprečna zaloga, kakšen je bil koeficient obračanja, ali je bil nabavljen po konkurenčnih cenah, kakšni so bili dobavni pogoji, ali so bile morebitne reklamacije pravočasne itd.

Ker ima nabava velik vpliv na uspešnost poslovanja celotnega podjetja, moramo spremljati in ocenjevati nabavo z vseh pomembnih vidikov, ki zajemajo različne vplive na uspešnost podjetja. Ti vidiki so vezani predvsem na obseg in strukturo nabave, tok in ritmičnost nabave, nabavne poti, dobavitelje in dobavne pogoje, nabavne cene in stroške nabave (Pučko, 2001, str. 76).

Eden od najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na način merjenja nabavnih rezultatov, je odnos vodstva podjetja do vloge in pomena nabavne funkcije. Rezultati raziskav so pokazali, da so razlike med podjetji, njihovi pristopi do merjenja in vrednotenja nabavnega področja mnogo bolj odvisni od razlik v načinu vodenja, stopnji formalnosti in odgovornosti nabavne funkcije kakor pa od posebnih značilnosti podjetja, kot sta vrsta dejavnosti in način proizvodnje. Vodstvo podjetja lahko obravnava nabavno funkcijo s štirih različnih vidikov, od katerih bo odvisen tudi položaj nabavnega oddelka v organizacijski strukturi podjetja, prav tako pa se bodo glede na ta kriterij pomembno razlikovala tudi merila za merjenje in vrednotenje uspešnosti in učinkovitosti nabavne funkcije (van Weele, 1998, str. 281).

Tabela 2: Vrednotenje uspešnosti nabavne funkcije glede na njeno vlogo v podjetju

Alternativni vidiki	Hierarhični položaj nabave	Vrednotenje uspešnosti
Nabava kot operativno-administrativna dejavnost	Nizko v organizacijski strukturi podjetja	Število naročil, zaostanek naročil, izvedbeni čas za nabavno administrativno poslovanje, postopki
Nabava kot komercialna funkcija	Odgovorna je vodstvu podjetja	Prihranki, znižanje cen, merilo ROI, podatki o inflaciji, poročila o odmikih
Nabava kot sestavni del celovite logistike	Nabava je povezana z drugimi funkcijami za poslovanje z materialom	Prihranki, znižanje stroškov, zanesljivost dobave, stopnja zavrnitve prevzema, skrajšanje dobavnega časa
Nabava kot strateška poslovna funkcija	Nabava je zastopana v vodstvu podjetja	Analiza normiranih stroškov, zgodnje vključevanje dobaviteljev, načelo »narediti ali kupiti«, zmanjšanje oskrbnih virov

Vir: A. van Weele, Purchasing and supply chain management, 2010, str. 256.

2.1 Opredelitev uspešnosti in učinkovitosti nabavne funkcije

Produktivnost nabavne funkcije ima zelo velik vpliv, saj se njeni učinki kažejo v uspešnosti celotnega podjetja in gospodarstvu kot celoti. Produktivnost na splošno lahko izmerimo z naslednjo enačbo (6).

$$\text{Produktivnost} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}} \quad (6)$$

Če želimo izboljšati produktivnost nabavnega oddelka, lahko to storimo tako, da pustimo en faktor konstanten, drugega pa ustrezno spremenimo. Če imamo konstanten input in z njim lahko dosežemo povečan output, govorimo o večji uspešnosti, medtem ko

učinkovitost izboljšamo s konstantnim outputom, ki ga lahko ustvarimo z manjšim inputom (Scheuing, 1989, str. 168). Heinritz et al. (1991, str. 399) povzemajo besede svetovalca za upravljanje Petra Drugera: »Uspešnost je delati prave stvari, medtem ko je učinkovitost delati stvari prav; če hočemo doseči oboje, moramo delati prave stvari na pravi način.«

Za odločanje o tem, kaj je treba meriti, če hočemo oceniti delovanje nabavne funkcije, moramo najprej opredeliti dosežek nabavnega poslovanja. Vzemimo, da je dosežek nabavnega poslovanja rezultat dveh prvin: uspešnosti in učinkovitosti nabave (van Weele, 1998, str. 286). Potočnik (2002, str. 201) v svojem učbeniku zapiše, da lahko uspešnost nabavnega oddelka opredelimo kot stopnjo, do katere dosežemo vnaprej določene cilje. Uspešnost nabave torej izraža predvsem razmerje med dejanskim in načrtovanim nabavnim poslovanjem, posledično pa je lahko izbrani potek nabavnega poslovanja uspešen ali neuspešen; cilj dosežemo ali ne. Cilj lahko izrazimo tudi kot raven prizadevanja, pri čemer je nabavno poslovanje, s katerim uresničimo višjo raven od načrtovane, uspešnejše. Uspešnost izražamo z doseženim poslovnim rezultatom (dobičkom). Medtem ko je učinkovitost nabavnega oddelka kot drugi kazalnik delovanja nabavne funkcije opredeljen kot razmerje med načrtovanimi in dejanskimi vložki, na podlagi katerih naj bi dosegli vnaprej postavljeni cilj. Učinkovitost izraža razmerje med viri in izbranimi sredstvi, pravzaprav gre za razmerje med načrtovanimi in dejanskimi stroški, ki ga izražamo s količinskimi kazalniki.

Tudi Baier, Hartmann in Moser (2008, str. 37) v svojem članku zapišejo, da je nabavna učinkovitost opredeljena kot razmerje med nabavno strategijo (načrtovanim vložkom) in nabavno prakso v podjetju (dejanskim vložkom). Dumond (1994, str. 19) pri tem dodaja še, da je učinkovitost nabavne funkcije definirana kot precej ozek koncept, ki se osredotoča na notranje delovanje funkcije in je pogosto merjena na časovni ali stroškovni bazi. Medtem ko je pri definiranju uspešnosti nabavne funkcije prisotne malo več zmede, je med stroko vseeno splošno sprejeto dejstvo, da je ta širše in bolj svetovno merilo od učinkovitosti.

2.2 Pomen stalnega merjenja uspešnosti in učinkovitosti nabavne funkcije

Inflacije, pomanjkanje energije in materialov ter programi za zmanjšanje stroškov so iz merjenja delovanja nabavne funkcije naredili eno izmed pomembnih in predvsem zaskrbljujočih področij, še posebej za podjetja, ki veliko količino sredstev porabijo za nakup materiala oziroma storitev. Potreba po uveljavitvi tovrstnih meritev je med strokovnjaki splošno priznana predvsem zaradi dejstva, ker so številne nabavne prakse nepremišljene, negotove in neorganizirane (Murphy & Mazze, 1976, str. 17).

Uspešnost in učinkovitost nabavnega oddelka moramo redno ocenjevati zaradi dveh razlogov. Prvič, z ocenjevanjem objektivno ugotavljamo učinkovitost posameznega nabavnega referenta, njegovo strokovnost in individualno uspešnost; in drugič, izboljšanje nabavnega poslovanja lahko dosežemo, če nabavnim referentom omogočimo, da sami (subjektivno) ocenijo lastne dosežke, da bi tako boljše in strokovneje opravljali svoje delo (Potočnik, 2002, str. 200).

Van Weele (2010, str. 304) takole povzema razloge za merjenje uspešnosti nabavne funkcije:

- ocenjevanje uspešnosti nabave omogoča boljše odločanje, saj z njim ugotavljamo odmike od načrtovanih rezultatov. Preučujemo jih zato, da bi ugotovili njihove vzroke in sprejeli ukrepe za njihovo preprečevanje v prihodnje;
- ocenjevanje uspešnosti nabave izboljša komuniciranje z drugimi oddelki; kot na primer proučitev števila računov, ki jih moramo dodatno preveriti, lahko spodbudi ustrežnejši dogovor glede plačilnih postopkov in izboljša vzajemno razumevanje med nabavnim oddelkom in administracijo;
- stvari postanejo očitne; redno poročanje o dejanskih in predvidenih dosežkih namreč omogoča nabavnemu referentu, da preveri, ali je svoja pričakovanja uresničil. To zagotavlja ustvarjalne povratne informacije nabavnemu referentu, vodstvu pa tudi informacije o tem, koliko uspešnost posameznika ali skupine pripomore k uveljavitvi nabavnega oddelka;
- ocenjevanje uspešnosti nabave lahko zagotovi večjo motiviranost: primerno oblikovan sistem ocenjevanja zadovoljuje osebne in motivacijske potrebe nabavnega referenta, uporaben je za ustvarjalno določanje ciljev ter motivacijskega in osebnega razvoja zaposlenih v nabavi.

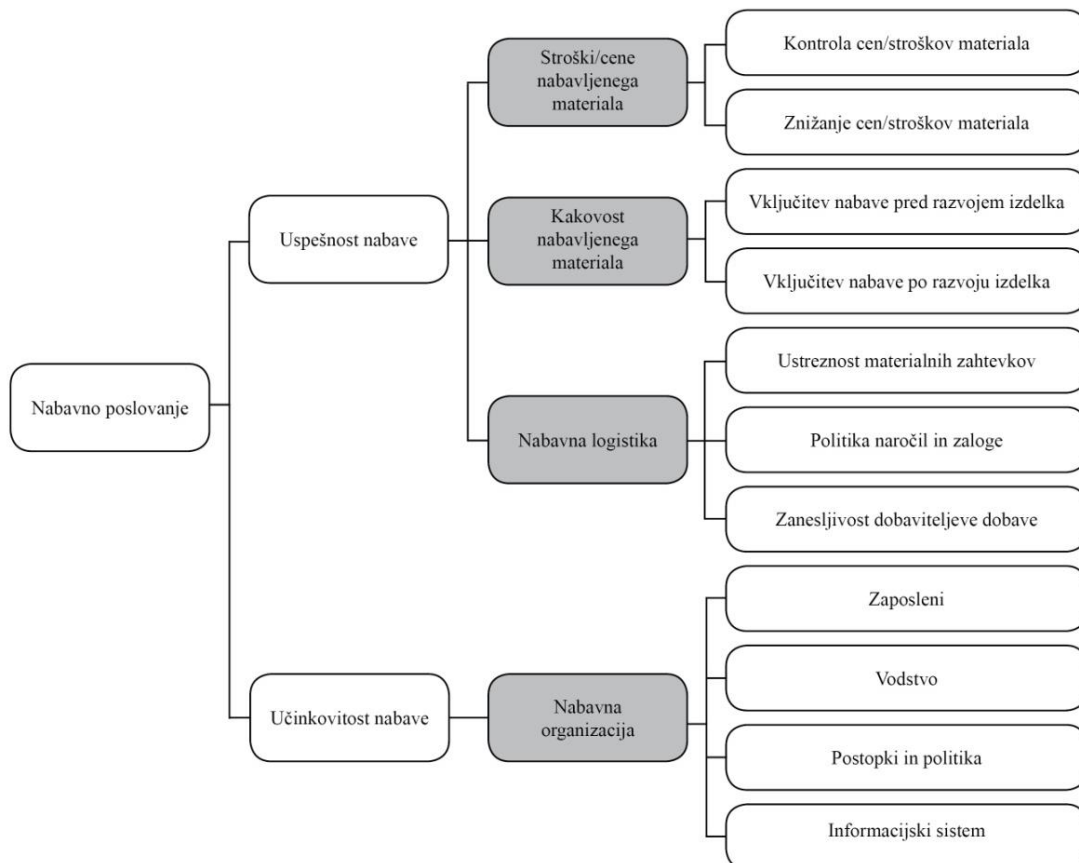
Zelo pomembno je, da v podjetju notranja in zunanja revizija dobro delujeta, saj se moramo zavedati, da nabavna funkcija deluje kot primarni agent pridobivanja blaga in storitev, ki se potem uporabijo v podjetju. Posledično je lahko cena neučinkovitosti in neprimernih procesov zelo visoka. Dejansko je uspešnost nabavnega oddelka in njegovega delovanja za podjetje lahko kritična, saj prek višine stroškov predstavlja neposredno povezavo z dobičkonosnostjo podjetja (Cerullo, Cerullo, & Harding, 1997, str. 60). Avery (2001, str. 45) zapiše v svojem članku, da lahko opazimo, da so najuspešnejše nabavne funkcije predvsem v tistih podjetjih, ki imajo vzpostavljene dobre sisteme za merjenje uspešnosti in učinkovitosti nabavne funkcije. Ti morajo biti predvsem jasni, vsem razumljivi in podkrepjeni z dobro komunikacijo.

2.3 Ključna področja merjenja nabavne funkcije

Kot smo videli, je uspešnost povezana s cilji nabavne funkcije. Po klasični trditvi, ki povzema splošne cilje nabavne funkcije, bi morala nabava priskrbeti ustrezen material

ustrezne količine iz ustreznega vira pravočasno in na ustreznem kraju z ustreznimi storitvami in cenami. Zato ima uspešnost nabave tri razsežnosti: cenovno-stroškovno, kakovostno in logistično razsežnost. Učinkovitost je odvisna od virov, ki jih uporabljamo, da bi dosegli postavljene cilje, zato v zvezi s tem opredeljujemo samo eno, to je organizacijsko razsežnost (van Weele, 1998, str. 286).

Slika 8: Najpomembnejša področja merjenja uspešnosti in učinkovitosti nabave



Vir: A. van Weele, *Nabavni management: analiza, planiranje in praksa*, 1998, str. 287.

Slika 8 prikazuje razmerja med različnimi oblikami ocenjevanja nabavne funkcije. V nadaljevanju sledi podroben opis ključnih področij nabavnega poslovanja (van Weele, 1998, str. 288–292):

- **cenovno-stroškovna razsežnost nabave.** To razsežnost določa razmerje med standardnimi in dejanskimi cenami, ki jih plačamo za material oziroma storitve. Pri tem razlikujemo cenovno/stroškovno kontrolo, ki se nanaša na nenehno spremljanje in ocenjevanje cen ter njihovo rast, kot jih objavljajo dobavitelji (pri tem kot parametre in merila uporabljamo merila ROI – donos naložbe, načrt materiala, podatke o inflaciji, poročila o odmikih). Druga kontrola pa je cenovno/stroškovno znižanje, ki se nanaša na stalno spremljanje in ocenjevanje tistih dejavnosti, na podlagi katerih naj bi se znižali

stroški, povezani z nabavo materiala in storitev; primeri za tovrstno dejavnost so: iskanje novih dobaviteljev ali nadomestnih materialov, vrednostne analize, usklajevanje nabavnih potreb v podjetjih z več proizvodnimi obrati itd.;

- **kakovostna razsežnost nabave.** Odgovornosti nabave za kakovost nabavljenega materiala ne smemo določiti preveč natančno. V zvezi s tem ločimo med vlogo nabave v fazi pred proizvodnjo in v fazi proizvodnje. V fazi pred proizvodnjo se nabava nanaša na nove izdelke ali projekte podjetja. Merila, ki jih pri tem uporabljamo, so: število projektov, v katere je vključena nabava, potrebni čas za razvoj novega izdelka in naložbenih projektov, začetno razmerje zavrnitve vzorcev materiala (kolikokrat mora dobavitelj predložiti vzorec materiala, da je sprejet) itd. V proizvodni fazi pa mora nabava zagotoviti, da bo naročeni material dobavljen skladno s specifikacijo. Merila, ki jih s tem v zvezi uporabljamo, so: odstotek zavrnitve dobave, odstotek zavrnitve na izdelavni liniji, število potrjenih dobaviteljev, število certificiranih dobaviteljev itd.;
- **logistična razsežnost nabave.** Tretje ključno področje nabavnega poslovanja je odgovornost za učinkovit dotok materiala oziroma storitev. To področje vključuje kontrolo pravočasne in natančne obdelave materialnih zahtevkov (merimo s trajanjem administrativnih opravil, številom izdanih naročil, z zaostankom naročil), kontrolo pravočasne dobave (ki jo merimo z zanesljivostjo dobaviteljeve dobave, s pomanjkanjem materiala, preveliko/premajhno količino dobave, številom dobav ravno ob pravem času) ter kontrolo dobavljene količine (včasih je nabava odgovorna za določanje in kontrolo stroškovne uspešnosti zaloge; pri tem uporabljamo merila, kot so koeficient obračanja zaloge, število prevelikih/premajhnih količin dobave, povprečna velikost naročila);
- **organizacijska razsežnost nabave.** Ta obsega poglavitne vire, ki jih uporabljamo za doseganje ciljev nabavne funkcije. Ti viri so: zaposleni v nabavi, vodstvo nabave, nabavni postopki in usmeritve, sistemska podpora nabavi in informacijska tehnologija. Pri proučevanju organizacijske razsežnosti je zelo pomembna revizija nabave.

Za obravnavane štiri razsežnosti je značilna soodvisnost; če na primer nabavo »pritiskamo« da doseže čim nižje cene, bo to nazadnje vplivalo na kakovost materiala. Velja pa tudi nasprotno, saj lahko zahtevana dobava brez napak povzroči na koncu povečanje cen materiala. Rezultat naj bi bil nižji skupni materialni stroški ali nižji izdelavni stroški. Končno pa lahko posamezno obravnavano razsežnost vrednotimo in ocenjujemo na različnih ravneh agregiranja, na primer na ravni izdelka na liniji, posameznega dobavitelja, posameznega nabavnega referenta, nabavnega oddelka, celotnega podjetja (van Weele, 1998, str. 287).

2.4 Kazalniki uspešnosti in učinkovitosti nabavne funkcije

Na vprašanje, kako meriti in vrednotiti uspešnost in učinkovitost nabave, ni lahko odgovoriti, saj je še vedno prisotno dejstvo, da je merjenje in vrednotenje uspešnosti

nabave precej nejasno, kljub temu da je to eden od večjih problemov v mnogih podjetjih. Razlog tiči zlasti v tem, ker do sedaj še niso odkrili praktičnega pristopa, ki bi zagotovil primerljive rezultate za različne vrste podjetij. Sploh pa je vprašljivo, ali je mogoče razviti takšna merila, ki bi bila splošno uporabna. Pri oblikovanju postopkov in sistemov za spremljanje uspešnosti in učinkovitosti svoje nabavne organizacije se morajo managerji zanašati predvsem na lastno razumevanje in izkušnje (van Weele, 2010, str. 302).

V raziskavi, ki jo je naredil National Science Foundation, je bilo vključenih 18 različnih zasebnih in javnih organizacij. Samo pri njih so ugotovili več kot 200 različnih pristopov za merjenje delovanja nabavne funkcije. Heinritz et al. (1991, str. 408) povzemajo nekaj pomembnih načel, povezanih z merjenjem nabavne funkcije, ki jih je bilo moč ugotoviti v raziskavi:

- nekaj natančno določenih meril je veliko bolj učinkovitih kot ogromno različnih meril, ki so slabo opredeljena in delno razumljiva;
- vsako merilo mora temeljiti na veljavni in celoviti zbirki podatkov, ki jo uporabljajo vsi zaposleni v nabavnemu oddelku;
- ne obstaja en najboljši način merjenja učinkovitosti in uspešnosti nabavne funkcije – vsako podjetje mora izoblikovati svojega;
- standardi za uspešno nabavo ne smejo biti dokončni, ampak se morajo sproti odzivati in spreminjati glede na spreminjanje pogojev in okolja;
- eno skupno merilo za uspešnost in učinkovitost nabave v praksi je nemogoče in neizvedljivo;
- ukrepi uspešnosti in baze podatkov morajo biti redno pregledani;
- medsebojna komunikacija je izredno pomembna za ustvarjanje uspešnega sistema ocenjevanja; pričakovana raven uspešnosti in učinkovitosti ter uporaba meril morata biti jasno razumljivi za vse;
- ukrepi morajo biti uporabljeni kot motivacija in usmerjanje ravnanja, ne pa kot kazen za zaposlene.

V Tabeli 3 so prikazana ključna področja ocenjevanja uspešnosti nabave in nekatera merila uspešnosti, ki jih uporabljamo za posamezna področja. Nanje se mora osredotočiti splošna ocenitev katerekoli nabavne organizacije, bodisi da gre za posamezno ali celovito ocenjevanje. Iz tega izhaja, da mora celovit sistem vrednotenja nabavnega poslovanja upoštevati uspešnost ter učinkovitost in vključevati, če je le mogoče, merila za vsako ključno področje poslovanja (van Weele, 2010, str. 309).

Tabela 3: Primeri kazalnikov uspešnosti in učinkovitosti nabave

Področje	Merjenje se nanaša na	Izvajanje	Primeri
Cene in stroški nabavljenega materiala	Kontrolo stroškov nabavljenega materiala	Stalno	Predračun materiala, poročila o odmikih (razlikah), podatki o inflaciji, vrednost nabave
	Znižanje stroškov nabavljenega materiala	Stalno	Prihranki pri nabavnih stroških in stroških, ki se jim lahko izognemo, vpliv na vračilo naložb
Kakovost nabavljenega materiala	Zgodnje vključevanje nabave v oblikovanje in razvoj	Priložnostno	Porabljen čas nabave pri tehničnih in razvojnih projektih, začetna stopnja zavrnitve vzorcev materiala (%)
	Vhodno kontrolo in zagotavljanje kakovosti dobavljenega materiala	Stalno	Stopnja zavrnitve (%), stopnja zavrnitve na izdelavni liniji (%), stroški kakovosti na dobavitelja
Nabavna logistika in oskrba	Spremljanje nabavnih zahtevkov Zanesljivost dobave (kakovostna in količinska)	Stalno/ Priložnostno	Čas, potreben za nabavno administracijo, zakasnitev naročil (na nabavnega referenta) Nujna naročila, indeks zanesljivosti dobave za dobavitelja, pomanjkanje materiala, koeficient obračanja zaloge, dobava ravno ob pravem času
Zaposleni v nabavi in organizacija	Usposabljanje in motiviranje zaposlenih v nabavi Kakovost vodenja nabave Nabavni postopki Raziskava nabave	Priložnostno	Preučevanje časovne in delovne obremenitve nabavnega oddelka, predračun nabavnih stroškov, revizija nabave in oskrbe

Vir: A. van Weele, *Purchasing and supply management*, 2010, str. 309.

Tudi Heinritz et al. (1991, str. 404–407) v svoji knjigi zapišejo 8 glavnih področij, ki jih moramo proučiti pri merjenju delovanja nabavne funkcije:

- prihranki stroškov – do njih pridemo, kadar za neko blago plačamo manj, kot smo plačevali do sedaj;
- upravljanje z zalogami – naloga nabave je neprekinjeno delovanje podjetja in razpoložljivost materialov, ki jih potrebujemo v proizvodnji;
- kvalitativni dejavniki – nabava je zadolžena za nakup materiala primerne kakovosti. Če tega ne dela uspešno, je to vsekakor eden od pokazateljev bodisi nepravilnega nakupovanja ali neprimerne dobavitelja;
- odnos z dobavitelji – kakšna je baza dobaviteljev, število odobrenih dobaviteljev, dobavljanje iz več virov ali iz enega, kratkoročni odnosi z dobavitelji ali dolgoročno partnerstvo, zanesljivost dobavitelja, lokacija dobavitelja, pogoji dostave itd.;
- vključevanje dobaviteljevih idej in znanj – dobavitelji so strokovnjaki v svojih materialih in komponentah. Njihove ideje in predlogi morajo biti vsekakor zbrani, obravnavani in vključeni v nabavni in proizvodni proces, kadar je to primerno;
- elektronska izmenjava podatkov – to je pomembno predvsem pri naročilih z majhno vrednostjo (na primer pisarniški material, orodja, potrošni material ...);

- analiza vrednosti (angl. *value analysis*) – ta sistematičen in strokoven pristop zaznava in preprečuje nepotrebne stroške pri proizvodni, materialu ali storitvah. Njegov namen je ohraniti oziroma izboljšati vrednost izdelka z istimi oziroma manjšimi proizvodnimi stroški. Celoten program je uspešnejši, kadar je nabava del skupnega tima, v katerega so vključeni tudi projektiranje, proizvodnja, prodaja in drugi oddelki;
- racionalizacija prevozov – nabava lahko zmanjša stroške transporta s pogajanjem glede carinskih klasifikacij, združenih pošiljk ali tega, da prodajalec prevzame stroške prevoza. Pomembno je predvsem, da te stroške vključimo v odločitve o dobavitelju.

Moramo se zavedati, da je učinkovit nabavni proces ključni dejavnik uspeha za konkurenčnost vsakega podjetja. V povezavi z njim se pogosto pojavi problem s pomanjkanjem preglednosti in strukturiranja stroškov, kar je ključno za uspešen nabavni proces, saj podjetju daje jasno sliko, koliko smo porabili in za kaj (Masterson, 2009, str. 21). Pomembno pa je tudi, da pri ocenjevanju delovanja nabavne funkcije ločimo med manjšimi in večjimi nakupi, saj se ti razlikujejo med seboj. To dejstvo moramo vzeti v obzir že v strateškem načrtu, ko pripravljamo poslovni proces nabavne funkcije, kajti nabava je lahko izredno neučinkovita, če manjše nakupe opravlja po istem postopku kot večje. Parikh (2005, str. 1043) pravi, da so večji nakupi značilni za večjo maso izdelkov, veliko denarno vrednost, so pogosto uporabljeni in tehnično bolj specifični. Medtem ko so manjši nakupi manjših vrednosti, so bolj raznovrstni, manjšega obsega, bolj redki in nujni.

Kavčič et al. (2007, str. 423) zapišejo, da so za ugotavljanje stroškovne učinkovitosti predlagani nekateri kazalniki kot na primer spodaj prikazana enačba (7), pri čemer mislimo na stroške nabavne funkcije kot na tiste stroške, ki jih povzročijo delovanje nabavne funkcije. Izkušnje kažejo, da se ti stroški gibljejo od 0,5 do 2 % nabavljenega materiala. Čeprav je izračun enostaven in se kazalnik uporablja pogosto, ne daje zanesljivih rezultatov o učinkovitosti nabavne funkcije, saj ne pokaže, kako učinkovita je nabavna funkcija pri zniževanju stroškov zalog, pogajanjih z dobavitelji itd. Pučko (2001, str. 84) zapiše, da z nabavnimi stroški razumemo stroške, ki jih povzroča delo nabavne funkcije v podjetju. Običajno ti stroški niso ekonomsko zelo pomembni in je njihov delež v skupnih stroški podjetja majhen. Kljub temu pa je njihovo spremljanje in ocenjevanje lahko koristno.

$$\text{Učinkovitost nabavne funkcije} = \frac{\text{celotni stroški oddelka nabave}}{\text{celotna vrednost nabavljenega materiala}} \quad (7)$$

V uporabi so tudi drugi kazalniki, in sicer (Kavčič et al., 2007, str. 423):

$$\text{Strošek posameznega naročila} = \frac{\text{celotni stroški naročanja}}{\text{število naročil}} \quad (8)$$

$$\text{Povprečna vrednost naročila} = \frac{\text{celotna vrednost naročil}}{\text{število naročil}} \quad (9)$$

$$\text{Delež stroškov naročanja v vrednosti naročila} = \frac{\text{celotni stroški naročanja}}{\text{celotna vrednost naročil}} \quad (10)$$

$$\text{Delež stroškov nabavne funkcije v stroških} = \frac{\text{stroški nabavne funkcije}}{\text{vsi stroški}} \quad (11)$$

Nabavne cene tvorijo v številnih podjetjih tudi več kot 70 % prodajne cene izdelka, ki ga podjetje izdeluje. V takšnih primerih je izjemno pomembno spremljati in ocenjevati nabavne cene, kajti že majhne spremembe nabavnih cen lahko občutno vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja. Pri spremljanju in ocenjevanju nabavnih cen primerjamo te z neko osnovo, ki je najpogosteje predhodno obdobje ali načrtna nabavna cena. Tako kaže pri ocenjevanju nabavnih cen uporabiti kazalnik, ki mu pravimo učinek nakupa, saj ta kaže neizkoriščene možnosti, ki smo jih zamudili v zvezi z nabavo (Pučko, 2001, str. 83).

$$\text{Učinek nakupa} = \frac{\text{minimalna dosežena nabavna cena}}{\text{povprečna dosežena nabavna cena}} \quad (12)$$

Glede na vse zgoraj podane formule bi lahko rekli, da tradicionalno ocenjevanje nabavnih služb temelji na merjenju stroškov, pri čemer je glavni poudarek na nabavnih cenah ali pa na stroških delovanja nabavnega oddelka. To pa so zgolj nekateri izmed kazalnikov. Za oceno nabavne funkcije lahko uporabimo tudi rezultate o ocenjevanju dobaviteljev, kajti nabavni oddelek lahko z določenega vidika štejemo, da deluje dobro, kadar so dobri tudi njegovi dobavitelji (Large & König, 2009, str. 24).

Kot smo videli, je skupna ocena nabavne funkcije sestavljena iz osnovne ocene stroškov izdelka in spremenljivih dejavnikov, ki predstavljajo različne faze odgovornosti in dosežkov oddelka (od teh so tri dejavniki količinsko merljivi: zmanjšanje stroškov, stanje zalog in administrativni stroški). Kakršenkoli sistem ocenjevanja podjetje izbere in izvaja, se moramo zavedati, da ocena ni primerljiva z delovanjem nabave v drugih podjetjih oziroma ni dokončna mera odličnosti, kajti vmes se nahaja veliko spremenljivk, na primer material, ki ga nabavljamo, obseg nabave, posebne odgovornosti podjetja itd. Hkrati pa to ne pomeni, da je merjenje in ocenjevanje nabavne funkcije netočno oziroma majhne vrednosti. Raje pravimo, da samo opozarjamo na površno in samovoljno sprejemanje numeričnih rezultatov kot končne slike podjetja (Heinritz et al., 1991, str. 408).

2.5 Težave, ki se lahko pojavijo pri merjenju uspešnosti in učinkovitosti

Kljub temu da je v zadnjih letih veliko število podjetij spoznalo potencial nabavne funkcije, podjetja pogosto nimajo pravega pristopa, ki bi zagotavljal razvoj uspešnih meritev in tudi ukrepov, ki so potrebni za dosego popolnoma integrirane oskrbne verige.

Poleg tega so takšne meritve in ukrepi potrebni, da z njimi preizkusimo in odkrijemo izvedljivost strategij, saj se moramo zavedati, da so realizacije in izboljšave ciljev brez njih skoraj nemogoče (Gunasekaran, Patel, & Tirtiroglu, 2001, str. 72). Ko proučujemo merjenje uspešnosti in učinkovitosti nabavne funkcije v podjetjih, lahko ugotovimo, da se pogosto pojavi stanje, ko podjetja nimajo zapisanih nobenih točnih navodil za merjenje celotne nabavne verige. In tu verjetno tiči problem mnogih podjetij. Tista podjetja, ki imajo takšne meritve nekje zapisane, pa jih pogosto ne izvajajo oziroma jih ne spremljajo redno ali pa so meritve zastavljene tako, da v praksi niso uporabne (Lee & Billington, 1992, str. 66).

Merjenje uspešnosti nabavne funkcije je težko predvsem zaradi tega, ker moramo meriti operacije, ki jih izvajamo znotraj podjetja, na podlagi zunanjih virov oskrbe. Da bi bila nabavna funkcija uspešna, mora dobro sodelovati z zunanjimi dobavitelji kot tudi s številnimi notranjimi funkcijami, kot so inženiring, proizvodnja in prodaja. Pri uveljavljanju merskega sistema za merjenje delovanja nabavne funkcije se moramo zavedati, da nabavna funkcija servisira veliko različnih subjektov: podjetje kot takšno, ostale interne funkcije v podjetju, nabavne strokovnjake in tudi dobavitelje. Posledično je pomembno, da razvijemo tak merski sistem, ki bo pokrival vse potrebne vitalne odgovornosti nabavne funkcije (Dumond, 1994, str. 17).

Pri merjenju delovanja nabavne funkcije se pojavi predvsem problem, ki se kaže v tem, da je v sistem vključenih zelo veliko spremenljivk. To vidimo v različnih panogah, ki delujejo v različnem obsegu in z drugačnimi lastnostmi poslovanja, kar se kaže med drugim tudi v različnem razponu stroškov nabavljenega blaga in materiala, ki lahko znaša od 20 do 80 % celotnih stroškov podjetja. Zato je prvo načelo merjenja nabavne funkcije, ki ga moramo upoštevati, da mora biti merjenje zasnovano na osnovi posameznega podjetja. Primerjave meritev nabavne funkcije z drugimi podjetji pa lahko delamo samo v primeru, kadar sta panoga in velikost enote primerljivi med seboj in imajo podjetja določene skupne točke (Heinritz et al., 1991, str. 399). Tudi Easton, Murphy in Pearson (2002, str. 124) zapišejo, da se je merjenje uspešnosti in učinkovitosti nabavne funkcije in primerjanje te z drugimi podjetji izkazalo kot zelo zahtevno. Problem se kaže predvsem v pomanjkanju veljavnih merskih kriterijev in ustreznih metod, s katerimi bi lahko poenotili merjenje posameznih sklopov v celoten indeks nabavnega poslovanja.

Temeljna vprašanja, zakaj je težko ocenjevati uspešnost nabave, so pojasnjena v naslednjih postavkah (van Weele, 1998, str. 285):

- **ni natančne opredelitve** – čeprav v praksi in teoriji pogosto uporabljamo izraze, kot so dosežki v nabavi, uspešnost nabave in učinkovitost nabave, ti pojmi doslej še niso bili opredeljeni povsem natančno; nekateri avtorji jih celo med seboj zamenjujejo;

- **za ocenjevanje ni določenih standardov in ciljev** – nekateri avtorji navajajo, da cilji nabavne funkcije pogosto niso jasno določeni; poslovanje večine nabavnih oddelkov pa prav tako ne temelji na jasno opredeljenih standardih uspešnosti;
- **problemi natančnosti vrednotenja** – nabava ni neodvisna funkcija, njena uspešnost je posledica številnih dejavnosti, ki jih je težko ocenjevati zaradi njihovega nedoločenega položaja, posledično je težko ugotavljati razmerja med vložki in učinki. To pa resno omejuje možnosti za natančno in razumljivo vrednotenje in ocenjevanje nabavne dejavnosti;
- **razlike v obsegu nabave** – naloge in odgovornosti nabave med podjetji se zelo razlikujejo. To onemogoča razvoj široko zasnovanih, enotnih sistemov ocenjevanja.

Verjetno je največja zmotna pri ocenjevanju nabavne funkcije, ko postavimo definicijo, da učinkovitost merimo kot stroške nabavnega oddelka, izražene v odstotkih celotne vrednosti nabavljenega blaga in materiala.

$$\text{Učinkovitost nabavne funkcije} = \frac{\text{celotni stroški oddelka nabave}}{\text{celotna vrednost nabavljenega materiala}} \quad (7)$$

Ta odstotek je zgolj približen kazalnik, pri katerem je očitno, da obstajajo velike razlike med stroški nabave za naročila relativno majhnih vrednosti, za naročila izdelkov, ki jih zelo težko najdemo, in za tiste, ki jih potrebujemo samo občasno. Primeri stroškov nabave se lahko gibljejo od 0,75 do 2,0 % ali več, pri čemer je lahko vsak opisan kot učinkovita nabava za posamezno podjetje, ki deluje v določenih razmerah. Samostojne nabavne službe delujejo pri od 2,5 do 5,0 % in lahko kljub temu prikažejo prihranke v primerjavi z neorganizirano in neizučeno nabavo. Smiselno povprečje se bi vrtelo okoli 1,5 in 2,0 %, ampak to je samo posploševanje, ki za posamezno podjetje nima velikega pomena. Že preprosta matematika kaže nesmisel: da bi zmanjšali stroške nabave, moramo samo plačati več za nabavljeni material in storitve – večji bo znesek celotnega nabavljenega blaga, manjši bo delež stroškov nabavne funkcije. To pa je neučinkovito nabavljanje v podjetju. Na tem mestu lahko torej poudarimo težave, na katere naletimo pri merjenju učinkovitosti nabavne funkcije, če se tega lotimo s posploševanjem stroškov, ki jih povzroči nabava. Jasno je, da ne obstaja nobena preprosta, končna formula, ki nam bo povedala, kolikšni stroški nabave naj bi bili v določenem podjetju oziroma panogi. Zavedati se moramo, da ima vsako podjetje svoj sistem, računovodske metode, cilje, definicije stroškov ... Tako nam samo preprosta formula stroškov nabavne funkcije ne bo mogla dati vedno pravega odgovora, saj lahko nabavni oddelek kljub višjim stroškom podjetju prinaša druge koristi, na primer uravnotežene zaloge, inovativne zamisli itd. Stroške nabavne funkcije moramo vsekakor spremljati, vendar je pri tem ključno, da vodstvo oceni stroške delovanja skozi primerni celostni vidik (Heinritz et al., 1991, str. 398).

Še ena podobna metoda, ki jo pogosto zasledimo v literaturi, je merjenje stroškov na posamezno naročilo (enačba 13).

$$\text{Stroški enega naročila} = \frac{\text{stroški nabavnega oddelka}}{\text{skupno število naročil}} \quad (13)$$

Tudi ta enačba je predmet številnih nasprotovanj, saj lahko potemtakem stroške enega naročila hitro zmanjšamo s tem, da povečamo število naročil, kar se zgodi na primer pri manjših naročilih. Tovrsten vidik pa nima nobene povezave z uspešno nabavo (Heinritz et al., 1991, str. 398). Zavedati se moramo, da so prihranki vedno relativni glede na to, s čim jih primerjamo. Zatorej če uporabimo napačno osnovo za primerjavo, lahko z meritvami prikažemo rezultate prihrankov, ki so premajhni ali pa preveliki glede na realno stanje. Zato ni pomembno samo, da imamo vzpostavljene sisteme za merjenje nabavne funkcije, ampak predvsem, da so ti pravilno zastavljeni (Nollet, Calvi, Audet, & Cote, 2008, str. 133).

Kot vidimo, obstaja v literaturi veliko enačb, ki temeljijo predvsem na različnih stroških. Johnson in Leenders (2010, str. 29) pa poudarita, da se morajo nabavni referenti kljub višini stroškov zavedati tudi pomanjkljivosti, do katerih lahko pride, če želijo doseči zgolj čim večje prihranke pri nabavi. Korektna identifikacija in obravnava morebitnih pomanjkljivosti lahko za podjetje pomeni celo konkurenčno prednost, saj lahko med drugim s tem pomagamo nabavi, da v podjetju ohrani svoj status, okrepi talente zaposlenih in prepreči iskanje nizko donosnih poslov. Zavedati se moramo, da poleg nizkih stroškov obstaja še veliko drugih zahtev pri nakupu, čeprav se teh ne da tako enostavno izmeriti kot zmanjšanja nabavnih stroškov (Lowson, 2001, str. 543). Raziskava podjetij je pokazala, da bi morali nabavni managerji namesto tehnologiji, informacijam in merjenju večjo pozornost posvetiti predvsem sodelovanju in timskega delu ter uspešnemu prenosu odgovornosti na podrejene. Kajti učinkovitost nabavnega oddelka je v mnogih podjetjih ovirana predvsem zaradi pomanjkanja enotne vizije celotnega tima (Driedonks, Gevers, & van Weele, 2010, str. 13).

Žibert (2008, str. 40) pravi, da se merjenje uspešnosti v podjetju izvaja zaradi spremljanja stroškov operacij in učinkovitosti nabavne organizacije, vendar pa se lahko pojavi stanje, ko imamo vzpostavljene najboljše kazalnike ravni in strukture stroškov, vendar nam to nič ne pomeni, če uporabniki niso zadovoljni s storitvami, ki jih podjetju zagotavlja nabava. Zato se moramo, če želimo imeti uspešen sistem merjenja nabavne funkcije, ne nazadnje posvetiti tudi zadovoljstvu uporabnikov.

3 NABAVNA FUNKCIJA V PODJETJU KOVINOCROM

Za obravnavo nabavne funkcije v magistrski nalogi sem se odločila predvsem zaradi tega, ker trenutno delam na tem področju in bi rada svoje delo še izboljšala. Ker pa je nekako najlažje, da najprej pogledamo razpoložljivo literaturo na izbranem področju in potem to projiciramo na izbrani praktični primer, v tem poglavju predstavim podjetje Kovinocrom in

njegovo delovanje. V začetnem delu poglavja so nanizani osnovni podatki podjetja z višino ustvarjenega prometa, njegovo organiziranostjo in načinom delovanja itd. V nadaljevanju pa je pod drobnogled vzeta nabavna funkcija podjetja, ki jo skušam na podlagi zbranega teoretičnega znanja tudi oceniti in poudariti predvsem ključne točke, ki bi se lahko še izboljšale.

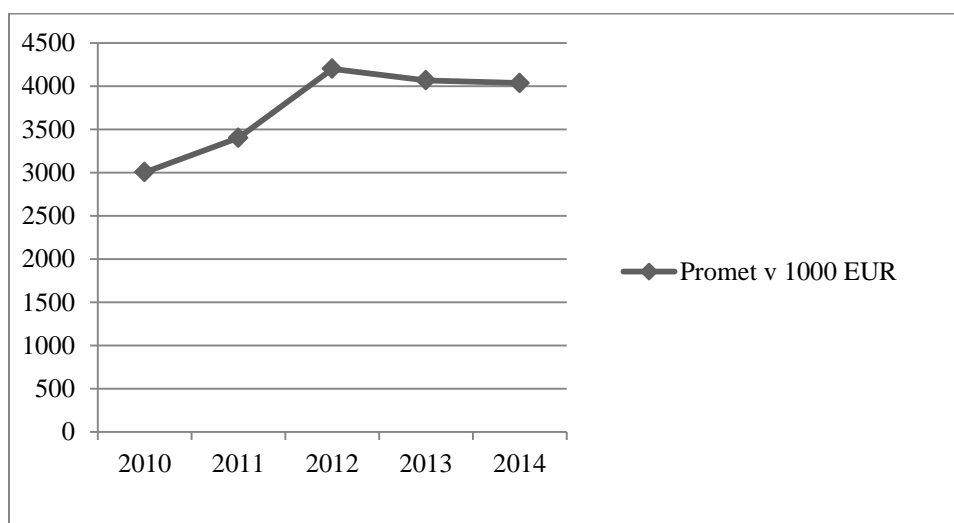
3.1 Predstavitev podjetja

3.1.1 Razvoj in dejavnost podjetja

Podjetje Kovinocrom, d. o. o., je bilo ustanovljeno leta 1990, ko je vse večji obseg poslovanja privedel do ustanovitve podjetja iz obrtne dejavnosti. Kovinocrom ima sedež tik ob slovenski meji s Hrvaško, na Jesenicah na Dolenjskem. Možnost plasiranja izdelkov na slovenskem in tudi na takrat še jugoslovanskem tržišču je narekovalo širitev podjetja, vendar pa je jugoslovansko tržišče z osamosvojitvijo Slovenije počasi splahnelo. Tako se je podjetje osredotočilo predvsem na domače tržišče, majhen tržni delež pa trenutno še vedno pokriva poslovanje s sosednjo Hrvaško in z Bosno in Hercegovino. Podjetje pa si ves čas prizadeva tudi za plasiranje svojih izdelkov na tržišča zahodne Evrope. Danes je organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo. S skupno 45 zaposlenimi in prometom, manjšim od 10 milijonov EUR, sodi med mala podjetja. Podjetje je vse od ustanovitve družinsko podjetje z zasebno lastniško strukturo.

Kovinocrom se ukvarja s proizvodnjo in prodajo vijáčnega blaga. Delež prometa, ki ga ustvari, je približno 50 % na podlagi izdelkov iz lastne proizvodnje in 50 % iz trgovskega blaga, pri čemer se proizvodnja in trgovina dopolnjujeta tako, da kupcem zagotovita kar se da ugodno in kakovostno celovito ponudbo. Podjetje se ukvarja z veleprodajo raznovrstnih veznih elementov: vijakov, matic, podložk, razcepk, zaticov, vskočnikov, kovic itd. Z lastnim proizvodnim programom in s kakovostno izbiro dobaviteljev si je zagotovilo dolgoročno sodelovanje z določenimi podjetji v Sloveniji, pri čemer spada trenutno med najuspešnejših pet podjetij, ki se ukvarjajo s prodajo veznih elementov v Sloveniji. Prav tako sodi med najuspešnejših pet proizvajalcev veznih elementov, v specifični proizvodnji pa v sam vrh.

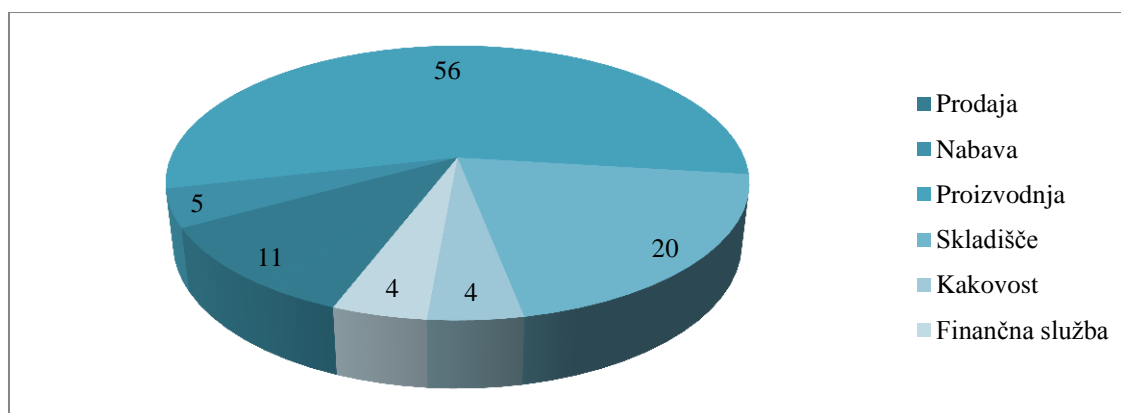
Slika 9: Promet podjetja Kovinocrom v 1.000 EUR



Vir: Kovinocrom d.o.o. (2014), Interni podatki finančno računovodske službe podjetja Kovinocrom.

Veliko prednost pred tekmeci na slovenskem tržišču nam daje dejstvo, da smo edini ponudnik z lastno proizvodnjo in trgovino hkrati, medtem ko so se ostali osredotočili bodisi na proizvodnjo specialnega vijačnega blaga ali pa samo na prodajo standardnega trgovskega blaga. Mogoče je edina slabost podjetja Kovinocrom neugodna geografska lega, ki v določenih primerih zahteva dodatne logistične stroške. Na drugi strani pa lahko zopet izpostavim prednost, da smo na ciljnemu trgu trenutno eden od najboljših ponudnikov, saj v Sloveniji razpolagamo z največjo zalogo končnih vijačnih izdelkov, kar za naše kupce vsekakor predstavlja veliko prednost. Podjetje se lahko pohvali s približno 400 do 600 stalnih kupcev, pri čemer ima, geografsko gledano, neposredno tržišče po vsej Sloveniji, posredno pa skoraj v vseh zahodnoevropskih državah.

Slika 10: Razmerje zaposlenih v podjetju Kovinocrom glede na oddelke v %



Vir: Kovinocrom d.o.o. (2014), Interni podatki finančno računovodske službe podjetja Kovinocrom.

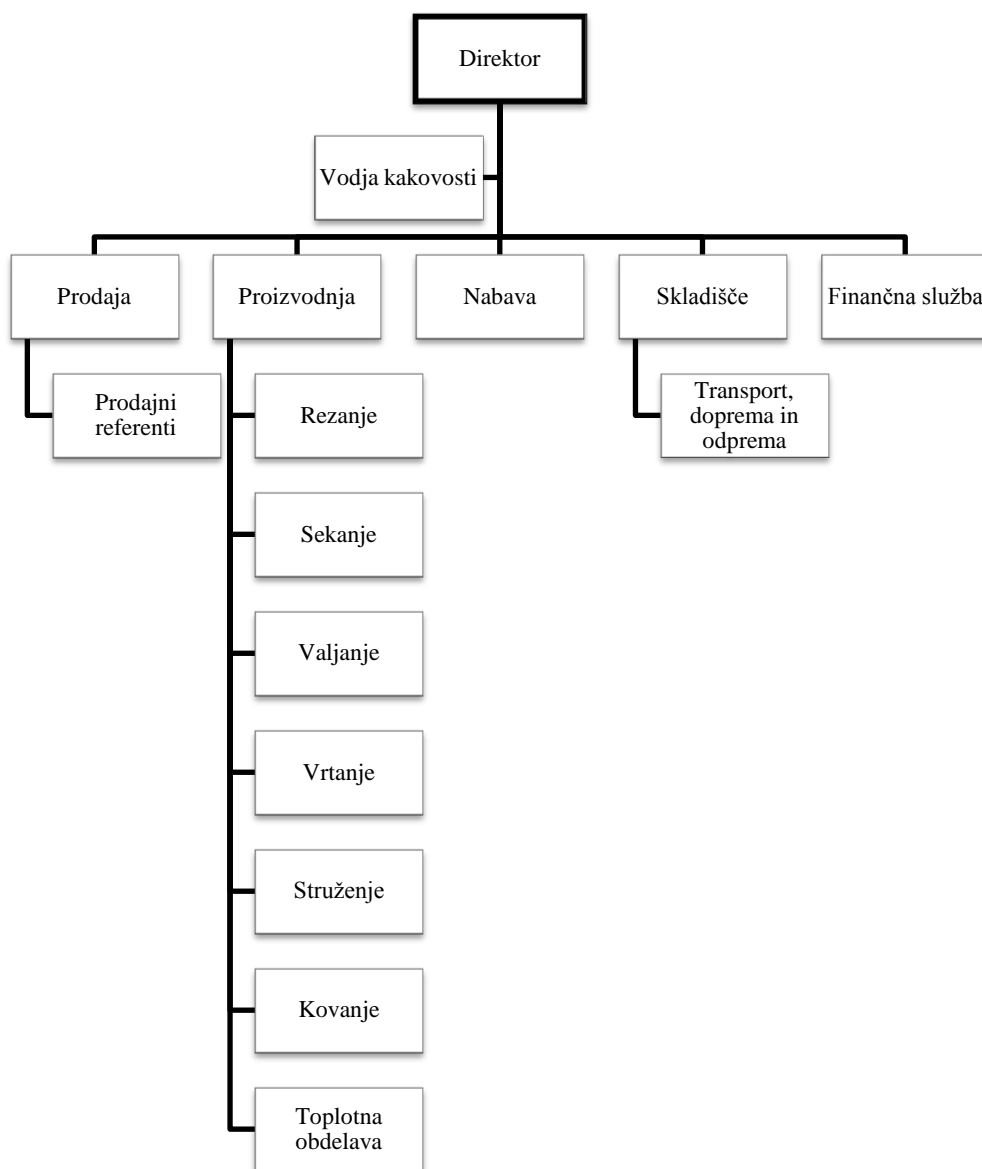
Prednost podjetja pred tekmeči je v tem, da naš asortiman vsebuje večji delež specialnih izdelkov višjega kakovostnega razreda. Določeno kakovost lahko dosegamo le sistemsko, zato je prednostna naloga podjetja vzdrževanje sistema kakovosti po mednarodnem standardu ISO 9001. Odločitev vodstva podjetja za pridobitev certifikata ISO 9001 se je izkazala kot pravilna pot. Danes skoraj vsi proizvajalci vijáčnega blaga izdelujejo približno enake proizvode. Razlika med uspešnimi in neuspešnimi je v tem, da uspešna podjetja prepoznavajo potrebe in želje kupcev. Kupci namreč vedo, kaj je kakovost, in zahtevajo še več. Spoznanje, da v konkurenčnem boju ni najbolj odločilna cena, temveč kakovost izdelka, je podjetja prisilila k drugačnemu razumevanju kakovosti, saj bi lahko rekli, da je kakovost osnovno načelo razvoja uspešnih podjetij.

3.1.2 Organizacijska struktura podjetja

Da bi lahko analizirali nabavno funkcijo v izbranem podjetju, moramo najprej opisati organizacijo znotraj podjetja, saj lahko le na podlagi nje razumemo povezavo med določenimi sektorji in umestitev nabavne funkcije v delovanje celotnega podjetja. Kovinocrom ima značilno centralizirano organizacijsko strukturo, ki jo sestavljajo naslednji ključni segmenti:

- na vrhu organizacije je **direktor**, ki podjetje vodi in je odgovoren, da postavlja cilje, podpira kakovost in ocenjuje uspešnost celotnega podjetja. Neposredno ima podrejenih 6 vodij oddelkov;
- oddelek **kakovosti** ima pod svojim okriljem vsa področja dela v podjetju in je odgovoren za delovanje sistema obvladovanja kakovosti, hkrati tudi poroča vodstvu o stanju kakovosti ter koordinira aktivnosti načrtovanja, vzpostavitve, nadzora in sprememb sistema;
- glavna naloga **prodaje** je priprava in realizacija ponudb, stalen stik z obstoječimi kupci, iskanje novih kupcev, doseganje načrtovane realizacije v prodaji itd.;
- **proizvodnja** je odgovorna za izdelavo vijáčnega blaga v skladu z zahtevami kupcev in internimi smernicami kakovosti ter za sprotno in pravočasno sodelovanje z nabavo glede potreb materialov;
- oddelek **nabave** v podjetju skrbi za nabavo blaga in materiala prek različnih domačih in tujih dobaviteljev;
- zaposleni v **skladišču** so odgovorni za prevzem materiala, bodisi njegovo skladiščenje ali pakiranje in odpremo;
- **finančna služba** v podjetju skrbi za računovodstvo, finančno poslovanje, načrte in analize, preverja finančne zmogljivosti podjetja in sodeluje pri oblikovanju prodajnih politik z vidika plačilnih pogojev.

Slika 11: Organizacijska struktura podjetja Kovinocrom



Vir: Kovinocrom d.o.o. (2011), Poslovnik kakovosti podjetja Kovinocrom (interno gradivo).

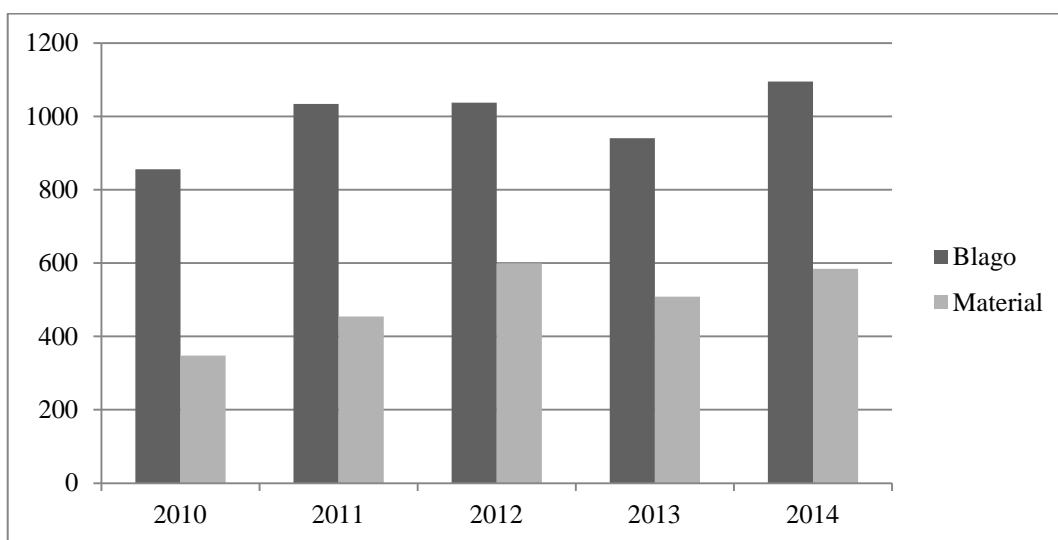
3.2 Analiza nabavne funkcije v podjetju Kovinocrom

3.2.1 Cilji in vloga nabavne funkcije

Nabavna funkcija v podjetju Kovinocrom ima osnovno nalogo, da podjetje pravočasno oskrbi s potrebnimi materiali, z blagom in s storitvami, ki so ustrezne kakovosti in zagotavljajo nemoteno proizvodnjo oziroma prodajo. Pri tem mora slediti načelu ekonomičnosti, ki zahteva, da je blago dobavljeno v ustreznih količinah, po sprejemljivih cenah in ob pravem času. Poleg tega nabavni oddelek predstavlja stik z zunanjim okoljem, pri čemer je pomembno, da ustvarja pozitivno podobo podjetja in da to na trgu deluje kot privlačen poslovni partner.

Kovinocrom posluje na ravni trgovanja na debelo, kar pomeni, da svoje izdelke dobavlja drugim podjetjem znotraj in zunaj Slovenije. Za tako podjetje je značilno, da zadovoljuje potrebe trgovcev na drobno, kar se tiče kakovosti, cene, količine, asortimana in rokov. Posledično pa ima zelo pomembno vlogo komercialni oddelek vključno z nabavnim in prodajnim osebjem, ki mora dobro poznati trg, izdelke in nabavno ter prodajno poslovanje. Neposredna naloga nabavnega oddelka v Kovinocromu je torej, da nabavlja končne izdelke za nadaljnjo prodajo, hkrati pa tudi material, ki se uporabi v proizvodnji bolj zahtevnega vijáčnega blaga, ki ga je ugodneje narediti v domači proizvodnji kot kupiti na trgu. Razporeditev stroškov glede na nabavo materiala in trgovskega blaga za preteklih 5 let prikazuje Slika 12.

Slika 12: Nabava blaga in materiala v letu 2014 v 1.000 EUR



Vir: Kovinocrom d.o.o. (2014), Interni podatki nabavne službe podjetja Kovinocrom.

Nabavna služba je v podjetju organizirana v okviru komerciale, pod katero neposredno spadajo še prodajna služba in trženje. Razlogi za tako organizacijo so dobra povezanost in sodelovanje med nabavno in prodajno službo ter zmanjšanje stroškov podjetja. Kljub temu da nabava organizacijsko spada pod komercialo, pa na trgu vzpostavlja stike z dobavitelji neposredno in samostojno. Njena naloga je, da uresničuje nabavne načrte, ki so pripravljene na podlagi prodajnih napovedi, ki jih prejema od prodaje. Pri dobavitelju lahko blago naročajo le nabavni referenti, zaželeno pa je sodelovanje prodaje in drugih oddelkov, predvsem pri svetovanju, kateri izdelek je primeren za vključitev v prodajni asortiman. Ker gre za malo podjetje, je nabava organizirana centralizirano, izvaja pa se v okviru dveh zaposlenih na tem področju, pri čemer je eden vodja nabave, ki usklajuje delo obeh nabavnih referentov in je zadolžen za večje, bolj strateške nakupe, raziskavo trga, iskanje novih potencialnih dobaviteljev, načrtovanje nabave, pogajanja s ključnimi dobavitelji, sklepanje pogodb itd. Drugi zaposleni v nabavi je odgovoren za manjša, bolj rutinska

naročila tako blaga kot materiala in ostale administracijske postopke v nabavi, pripravo carinskih dokumentov, spremljanje pošiljk, evidentiranje nabavne dokumentacije itd.

3.2.2 Odnos do kakovosti

Nenehna kontrola kakovosti nabavne funkcije je prav tako ena izmed faz, ki sodijo med pristojnosti nabavnega oddelka. Predvsem je tu pomembno zagotavljanje kakovosti dobav, kontrola blaga, primerno reševanje reklamacij, sprotno plačevanje računov itd. V podjetju Kovinocrom definiramo kakovost kot skladnost z zahtevami. Materiali, ki jih dobavljajo dobavitelji, morajo ustrezati specifikacijam, risbam, standardom in vsem ostalim kriterijem, za katere se dogovorita podjetje in dobavitelj. To pomeni, da se oba strinjata glede temeljnih zahtev transakcije; načina, kako naj bodo zahteve uresničene; preverjanja, ali so bile zahteve izpolnjene; in tudi ukrepov, ki so bili potrebni, če zahteve niso izpolnjene. Da se v podjetju izognemo problemom pri oskrbi z materialom, je treba v nabavni službi zagotoviti naslednje:

- natančno določiti kakovost materiala in sproti kontrolirati kakovost dobavljenega materiala;
- dobavitelje opozarjati glede odmikov od dogovorjene kakovosti ter z njimi sodelovati pri njihovem reševanju;
- prekiniti nabavo materiala pri dobaviteljih, ki ne dosegajo zahtevane ravni zagotavljanja kakovosti.

Kakovost materiala se lahko določi na različne načine, odvisno od vrste materiala, ki ga nameravamo kupiti. Pomembno je, da ko material nabavljamo, upoštevamo namen uporabe materiala, ki tudi neposredno določa njegovo kakovost. V podjetju Kovinocrom se pri naročanju največkrat poslužujemo mednarodno veljavnih standardov vijačnega blaga: DIN, ISO, EN itd., saj ti omogočajo lažjo komunikacijo in tudi poenoteno izražanje zahtev ob nabavi. Tovrstni standardi so v uporabi predvsem pri nabavi trgovskega vijačnega blaga, medtem ko se pri nabavi materiala za proizvodnjo poslužujemo drugih mednarodno veljavnih standardov, ki so predpisani za tovrstno blago.

Kljub vsem zahtevam in odnosu, ki ga imamo do kakovosti v podjetju, se v praksi v določenih primerih še vedno zgodi, da pride pri nakupu do neskladij. Na to moramo biti pozorni predvsem ob prejemu prvih dobav od novega dobavitelja, kjer mora vhodna kontrola še bolj podrobno preveriti dobavljeni material. V Kovinocromu izvaja vhodno kontrolo skladiščnik pri prevzemu blaga. Ta potem poda poročilo nabavnemu oddelku, ki v primeru napak takoj sproži reklamacijo pri dobavitelju. Pri nadaljnjih dobavah, ko se podjetje prepriča o kakovosti dobavljenega materiala, se raven kontrole zniža. Ker vhodna kontrola za podjetje povzroča velike stroške, podjetje stremi k nabavi blaga brez napak, ki omogoča neposredni prevzem dobaviteljevih izdelkov, brez vhodne kontrole. Pri tem so

nam v pomoč tudi certifikati o kakovosti dobavljenega materiala, ki ga po naših zahtevah izdelata in priloži dobavitelj.

3.2.3 Odnos do nabavnih virov, nabavnih poti in količine materiala

Ko je v podjetju znano, kakšno kakovost materiala zahteva proizvodnja oziroma prodaja, moramo pred nakupom določiti tudi količino. Skupna količina je odvisna od obsega proizvodnje, načina proizvodnje, vrste izdelkov in ne nazadnje tudi od nabavnega vira, saj nam na primer domači dobavitelji omogočajo manjše in večkratne nakupe, medtem ko je za nakupe na globalnem trgu smiselno količine združiti in opraviti manj količinsko obsežnejših dobav. Na skupno količino materiala, ki jo je treba nabaviti, vpliva več dejavnikov:

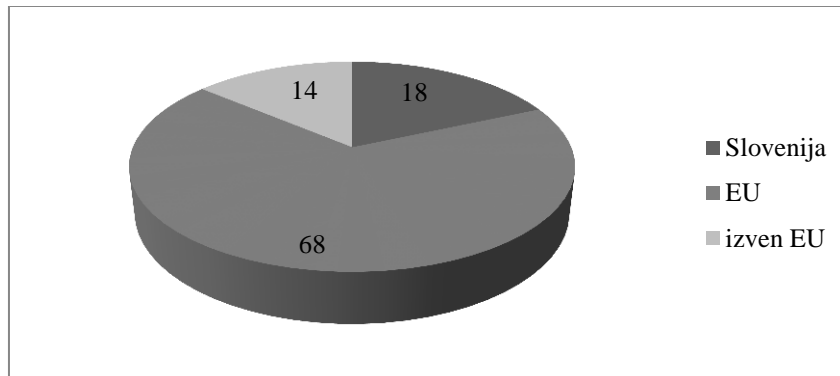
- obstoječa zaloga in predvidena poraba v določenem obdobju,
- stroški skladiščenja, manipulacije in prevoza,
- stroški naročanja materiala, raven nabavnih cen in
- dobavni roki za posamezne vrste materiala.

Kot vidimo, je med drugim ena bistvenih nalog nabavnega oddelka v podjetju tudi spremljanje zalog izdelkov, pri čemer je najpomembneje, da zagotovimo, da so izdelki stalno na zalogi v zadostni količini, hkrati pa ne sme biti ta količina prevelika, saj lahko pridemo do kopičenja preobsežnih zalog, ki so lahko za podjetje zelo škodljive. Posledično je to delo zelo odgovorno in kar je najpomembneje: zahteva precej izkušenj, saj mora imeti nabavni referent občutek, kdaj bo povpraševanje po nekem izdelku večje in lahko nabavi večjo količino materiala in kdaj bo to manjše in ne sme ponoviti prejšnje količine naročila. Vsekakor nam je pri tem v veliko pomoč računalniški sistem podjetja, ki preračunava porabo blaga po letih, kupcih in drugih kriterijih, vendar nam v določenih primerih niti to ni dovolj, saj se lahko razmere na trgu sunkovito spremenijo in bo mogoče nek kupec letos rabil veliko večjo količino materiala, naslednje leto pa bo njegova poraba drastično upadla.

Kovinocrom veliko blaga nabavlja na slovenskem trgu, posluhuje pa se tudi nabav iz držav EU in drugih državah iz uvoza. Kot vidimo s Slike 13, je bila velika večina blaga in materiala v letu 2014 nabavljenega v EU državah, medtem ko sta si nabava znotraj Slovenije in zunaj EU skoraj enaki. To se kaže predvsem v tem, da največ blaga in materiala zaradi večje konkurenčnosti nabavljamo zunaj Slovenije, medtem ko se na domačem trgu poslužujemo zgolj nabave potrošnega materiala za delo v proizvodnji, obojnine, pisarniškega materiala, rezervnih delov za stroje in drugih surovin, ki jih ponuja slovenski trg. Prav tako se poslužujemo domačega trga v primerih, ko naročujemo blago, ki je nujno in ga potrebujemo znotraj kratkega nabavnega roka. Nasprotno se poslužujemo nabav zunaj Slovenije, kadar gre za večje količine izdelkov z daljšim dobavnim rokom. Zavedati pa se moramo, da nabava v drugih državah vsekakor zahteva večjo angažiranost

nabavnega osebja, saj so takšni nakupi bolj zahtevni od domačih dobav, posledično pa se mora posebna pozornost posvetiti tudi prevozu, načinu plačila, zavarovalnini, penalom ipd.

Slika 13: Razmerje nabavnih poti za blago in material za leto 2014 v %



Vir: Kovinocrom d.o.o. (2014), Interni podatki nabavne službe podjetja Kovinocrom.

Vso nabavljeno blago in material je kupljeno neposredno pri kupcu, saj je v tem primeru cenejše od posrednega nakupa. Kar se tiče števila dobaviteljev, pa imamo za vsak izdelek vsaj dva potencialna dobavitelja, kar nam omogoča, da dosegamo konkurenčne nabavne cene, hkrati pa imamo v primeru odpovedi enega dobavitelja (bodisi zaradi previsokih cen, poslabšanja kakovosti, neizpolnjevanja dobav ali drugih razlogov) še vedno na voljo drugega, saj bi bila vezava izključno na enega dobavitelja preveč tvegana.

Nabavna služba Kovinocroma poskuša voditi takšno politiko dostave materiala, da je material dostavljen pravočasno ter da so stroški dostave na enoto materiala kljub temu najnižji. V primeru nabave blaga znotraj Slovenije se v primeru manjših količin naročila poslužujemo poštne dostave, v primeru, da gre za večjo količino naročenega materiala, pa organiziramo lasten prevzem materiala, saj je ta v večini primerov najbolj ekonomičen, ker ga opravimo z lastnim prevozom istočasno, ko naše blago dostavljamo kupcem. Tako je, če gre za dobavitelja iz Slovenije, dobava izvršena v enem do dveh delovnih dneh. Pri dobaviteljih iz EU je dobava za kak dan daljša. V primerih ključnih dobaviteljev imamo dogovorjeno tedensko dobavo blaga oziroma v veliko primerih se dobava blaga izvrši, ko dosežemo določeno vrednost nabavljenega materiala, v zameno pa dobavitelj krije stroške prevoza.

Predvsem za dobave zunaj Slovenije, kjer je dostava ena izmed pomembnih postavk nakupa, je značilno, da uporabljamo dogovorjene klavzule o prevozu blaga, imenovane Incoterms. Z našimi tremi največjimi dobavitelji iz EU imamo dogovorjeno pariteto CPT Jesenice na Dolenjskem, medtem ko se pri določenih kupcih (predvsem iz tretjih držav uvoza) najpogosteje uporablja pariteta EXW. V tem primeru imamo sklenjene pogodbe s transportnimi podjetji in špediterji, kar nam prav tako omogoča sprejemljive stroške prevoza glede na konkurenčnost cen, ki nam jih tovrstni dobavitelji ponujajo.

3.2.4 Odnos do nabavnih cen in načinov plačila

Poleg kakovosti je v podjetju Kovinocrom najpomembnejši dejavnik pri odločanju o izbiri dobavitelja cena, pri čemer stroški materiala predstavljajo od 40 do 60 % lastne cene izdelka. Ker je kakovost naročenega blaga že sama po sebi umevna in je od vseh potencialnih dobaviteljev zahtevana pod enakimi pogoji, je cena tista, ki v večini primerov odloči o izbiri dobavitelja in izvedbi naročila. Nabavna cena je odvisna od prodajnih cen dobavitelja, ponudbe in povpraševanja, kakovosti materiala, zavarovanja, posredovanja rabatov, finančnega stanja prodajalca, načina in pogojev plačila itd. Pri tem ne smemo pozabiti tudi na prevozne stroške, ki so pomembna postavka pri nabavni ceni in jih moramo vedno upoštevati pri izračunu skupne nabavne cene.

Ves čas pa se moramo zavedati, da nista samo cena in kakovost tisti, ki odločata o nakupu in izbiri dobavitelja, saj so v nekaterih primerih še pomembnejše značilnosti, kot so: dobaviteljeve kapacitete, plačilni pogoji, sposobnost izvrševanja rednih dobav, varnostne zaloge pri dobavitelju, razvojne zmožnosti itd. Na tem mestu velja poudariti eno izmed glavnih vlog nabavne funkcije oziroma predvsem vodje nabave, ki je v načrtovanju cenovno stroškovne politike za celotno oskrbovalno verigo. S tega vidika je predvsem pomembno, da je nabavna cena obravnavana v povezavi s celotnimi nabavnimi stroški, saj se pri vsakem nakupu pojavijo tudi drugi dejavniki, na primer logistični, organizacijski ali tehnični. Lahko bi rekli, da je glavni cilj nabave v podjetju, da plača zmerno, a pošteno ceno za izdelke zahtevane kakovosti v skladu z zanesljivimi in časovno točnimi dobavami. Posledično lahko oziroma mora nabava vse svoje aktivnosti posvetiti zniževanju nabavnih stroškov, a le na podlagi izdelka enake ali boljše kakovosti.

V interesu nabavne službe podjetja je, da si pri dobaviteljih zagotovi čim daljše plačilne roke, kar ji omogoča ekonomično ravnanje z denarnimi sredstvi. Oblikovanje takšne politike plačilnih pogojev pa je v prvi vrsti odvisno od finančnega stanja podjetja in prodajne politike dobavitelja. V veliko primerih na končno nabavno ceno vplivajo tudi količinski popusti, ki jih nudi dobavitelj za takojšnje plačilo in jih podjetje s pridom izkorišča. Da bi politiko nabavnih cen čim uspešneje vodili, je treba poznati cene za najpomembnejše materiale ter znati predvideti spremembe cen, ki se spreminjajo v odvisnosti od tržnih razmer.

3.2.5 Nabavni proces

V podjetju Kovinocrom se nabava deli predvsem na nabavo končnega vijačnega blaga in nabavo materiala, ki se uporabi v proizvodnji. Kljub temu da gre za dva povsem različna proizvoda, pa je nabavni proces bolj ali manj podoben za vse nakupe.

Lahko bi ga strnili v naslednje postavke:

- **najava potreb** – preden sploh pride do nakupa, mora podjetje opredeliti svoje nabavne potrebe. Do tega pride bodisi na podlagi zahteve po materialu iz proizvodnje ali na podlagi evidence odprtih naročil, kjer je označeno blago, ki ga je kupec naročil, vendar ga nimamo na zalogi. V tej fazi se tudi sprejme odločitev »narediti ali kupiti«, ki jo v največ primerih sprejme vodstvo podjetja. Na podlagi zbranih informacij potem nabavni referent sestavi podrobno tehnično specifikacijo z vsemi zahtevanimi karakteristikami materiala. V primeru, da blago naročamo pri odobrenemu dobavitelju, samo naredimo naročilo, v primeru, da odobrenega dobavitelja nimamo, pa moramo najprej poiskati ponudbe;
- **iskanje ponudb** – nabavna služba išče ponudbe takrat, ko ne pozna dobaviteljev, gre za nabavo večje količine materiala ali kadar išče nov material. Najbolj pogost način je iskanje ponudb pri vseh možnih dobaviteljih. Tako nabava pošlje vsem potencialnim dobaviteljem dopis z naslovom »povpraševanje«, na katerem so navedeni material, ki bi ga želeli kupiti, dobavni pogoji, embalaža, predvidena letna količina, zahtevani standardi kakovosti in spremljajoča dokumentacija. Če želi podjetje dobiti kakovostne ponudbe, se mora potruditi in že v povpraševanju podati čim več informacij. Nabavna služba išče ponudbe potencialnih dobaviteljev večinoma s pomočjo elektronske pošte, ki se je izkazala za zelo primerno, saj je komuniciranje hitro (ponudbe lahko prispejo že isti dan, najkasneje pa v naslednjih dveh dneh), prednost pa predstavlja tudi pisna oblika ponudbe, s čimer se izognemo morebitnim konfliktom zaradi razhajanja podatkov ali napačnega razumevanja dogovorjenega, omogočeno pa je tudi natančno primerjanje posameznih ponudb;
- **analiza ponudb** – ponudbe, ki jih zberemo za posamezno povpraševanje, najprej preverimo formalno, da ugotovimo, ali vsebujejo vse podatke in so skladne s povpraševanjem, nato pa še vsebinsko, ko podatke iz teh ponudb preračunamo tako, da so primerni za primerjavo: nabavna cena na enoto in drugi kriteriji primerjave, preračunani na skupni imenovalc. Najprej naredimo selekcijo glede ocene kakovosti dobavitelja, potem pa je na vrsti nabavna kalkulacija, pri kateri moramo upoštevati vse nabavne stroške. Naslednji kriterij je največkrat količina, ki jo lahko dobavitelj izdelava v določenem času, torej razpoložljiva kapaciteta. Nenazadnje so pomemben dejavnik tudi popusti, ki zmanjšujejo fakturno ceno in s tem nabavne stroške;
- **pogajanje o nabavi** – ko smo vse ponudbe analizirali, je čas, da dobavitelju damo povratno informacijo. Če je ponudba za nas aktualna, poskušamo tukaj s pogajanjem doseči še kakšno dodatno ugodnost pri nakupu. Predvsem je pomembno, da ima nabavna služba čim več informacij o dobaviteljih, saj je potem pogajanje bistveno lažje. V veliko primerih so predmet pogajanj nabavne cene, pogoji dostave blaga in podaljševanje plačilnih rokov, odvisno od situacije, dobaviteljeve pogodbe in naših zahtev. Če gre za novega dobavitelja, je treba proučiti njegova letna poročila in bančna priporočila. Koristno je tudi, da proučimo zadnjo dobavo dobavitelja in preverimo, ali

so bile z njim kakšne težave, kot so nepričakovan dvig cen, neustrezna kakovost, majhna zanesljivost dobave;

- **sklepanje nabavne pogodbe** – po tem, ko podjetje uspešno zaključi pogajanja z dobaviteljem, sledi sklepanje prodajne pogodbe z najugodnejšim dobaviteljem. Za njeno sklenitev zadostuje, da se pogodbeni stranki sporazumeta o bistvenih sestavinah, to sta stvar in cena. Vsako pogodbo pripravimo tako, da vsebuje vse bistvene postavke: poleg predmeta pogodbe in cene tudi količino, kakovost, rok dobave in kraj izpolnitve. V primeru pogodb z izvajalci storitev dodelave in plemenitjenja materiala (na primer galvanizacija in termična obdelava) sklenemo pogodbe, ki opisujejo natančen opis dela, ki naj bi bilo na materialu opravljeno, skupaj s količinskimi, kakovostnimi in drugimi zahtevami;
- **naročanje in dostava materiala** – glavna naloga nabave je, da pravočasno pošlje naročilo najugodnejšemu dobavitelju. Pri tem uporabi v računalniškem programu obrazec »naročilo«, v katerem so zapisani vsi podatki o podjetju, zaporedna številka naročila, podatki o blagu, znesek itd. Ko je naročilo enkrat vneseno v sistem, imajo v njega vpogled tudi vsi ostali zaposleni v podjetju, ki lahko preverijo, katero blago je naročeno, po kakšni ceni in njegov rok dobave. Pri večjih nakupih je še posebej pomembno, da prejmemo pisno potrditev naročila in preverimo, ali so vsi pogoji usklajeni. Verjetno je bistvena postavka potrditev zahtevanega dobavnega roka, v primeru neskladij pa se moramo posvetovati z načrtovalcem proizvodnje, ali je mogoča prilagoditev s potrjenim rokom;
- **prevzem in kontrola materiala** – ker sta v nabavi zaposlena samo dva, so določene pristojnosti prenesene na ostale oddelke. Tako tudi prevzem in vhodno kontrolo blaga izvajajo skladiščniki skupaj z oddelkom kakovosti takoj, ko blago prispe. Najprej se preveri kakovost materiala, predvsem gre za skladnost z risbami, s specifikacijami, za mehanske poškodbe, funkcionalnost, vzdržljivost materiala itd. Preveri se tudi, ali je material ustrezno označen. Skladiščnik hkrati izvede tudi količinski prevzem, ko s štetjem in tehtanjem preveri, ali dejanske količine blaga sovpadajo s količinami na dobavnici;
- **obračun nabave** – na koncu je naloga nabavne službe, da preveri in obračuna fakture. Najprej moramo zbrati vse dokumente, ki jih potrebujemo (naročilnico, dobavnico, prevzemnico), in jih primerjati med seboj zaradi ugotavljanja razlik med naročenim, prevzetim in fakturiranim materialom. Če se vse postavke na fakturi ujemajo z naročilnico, je skladiščnik potrdil ujemanje dejanske količine s tisto na dobavnici in imamo opravljen kakovostni prevzem, lahko fakture potrdimo. Nazadnje jo podpiše še direktor in fakture gre v likvidacijo v računovodstvo;
- **evidentiranje nabave** – v nabavni službi periodično izpisujemo evidence, ki se sproti dopolnjujejo za potrebe analize in kontrole nabavnega poslovanja. Najpomembnejše evidence v nabavi podjetja so: seznam odobrenih dobaviteljev (pomembno je sprotno obnavljanje; podjetje lahko nabavlja le od odobrenih dobaviteljev), evidenca cen materiala (ceniki, primerjalne analize, trendi gibanja cen), evidenca dobaviteljev (dopisi, pogodbe, poročila, certifikati), evidenca odprtih in zaključenih naročil

(omogoča sprotno spremljanje stanja naročil), evidenca reklamacij (reklamacijski zapisniki, vsi dopisi in dokumenti, ki se navezujejo na posamezno reklamacijo), izdani računi, dobropisi in bremepisi, uvozna dokumentacija, carinske listine, certifikati itd.

3.3 Presoja uspešnosti in učinkovitosti nabave v podjetju Kovinocrom

Kot smo spoznali v teoretičnem delu skozi vso prebrano literaturo, na področju presoje nabavne funkcije do danes ni moč zaslediti enotnega praktičnega pristopa, s katerim bi lahko merili uspešnost in učinkovitost nabavne funkcije in ki bi zagotavljal primerljivost rezultatov med podjetji. Zato so podjetja še vedno sama primorana vzpostaviti sistem merjenja, ki je prilagojen posameznemu podjetju in je odvisen od konkretnih značilnosti podjetja.

Če je delovanje nabavne funkcije v praksi dokaj lahko opisati, pa se stvar zaplete pri določanju in merjenju uspešnosti nabavne funkcije. Ker se vloga nabavne funkcije s časom veča, se moramo zavedati pomena analize nabavnega poslovanja, ki jo vidimo predvsem kot ugotovitev dejanskega stanja, vzrokov za nastalo situacijo, ugotovitev okoliščin in dejavnikov, ki so vplivali na takšno situacijo. V podjetju Kovinocrom se zavedamo, da je merjenje in vrednotenje uspešnosti nabave zelo zahtevno opravilo, vzrokov za to pa je več. Pri tem je pomembno predvsem dejstvo, da nabava ni neodvisna funkcija, njena uspešnost pa je posledica številnih dejavnosti, ki jih je težko ocenjevati zaradi njihovega nedoločenega položaja. Ker se nabavna funkcija močno prepleta z drugimi poslovnimi funkcijami v podjetju, je zelo pomembno, da so cilji nabave jasno določeni, in predvsem, da je potem dejansko stanje analizirano in ugotovljeno, v kolikšni meri so ti cilji doseženi oziroma preseženi ter kateri vzroki za nastalo stanje.

V podjetju Kovinocrom so nekateri cilji nabave jasno določeni, medtem ko ostaja še veliko odprtih področij in nezastavljenih ciljev. Jasno opredeljeni cilji nabavnih referentov so bolj aplikativni in daleč od strateških, predvsem govorimo o pravočasni obdelavi naročil in zagotavljanju pravočasnih dobav, naročanju blaga zahtevane kakovosti, ocenjevanju dobaviteljev, število reklamacij moramo spraviti na najnižjo možno raven ipd. Vodja nabave mora opredeliti cilje nabave v gospodarskem načrtu, ki je predpisan v poslovniku kakovosti in se obnavlja enkrat letno. Verjetno je razlog, da nekateri cilji niso konkretno opredeljeni, v tem, da se nabava blaga mnogokrat razlikuje od situacije do situacije in je težko vse cilje spraviti na skupni imenovalec. Drugi razlog pa je verjetno tudi v tem, da gre za malo podjetje, kjer je bil večino časa v nabavi zaposlen samo en referent, ki je sproti kontroliral svoje delo, in ni bilo potrebe po nekakšnem usklajevanju in skupnih ciljnih več deset zaposlenih v nabavi.

Kot smo videli v teoriji, je za uspešnost in učinkovitost nabave zelo pomemben odnos vodstva podjetja do nabavne funkcije. Odnos naj bi bil med drugim odvisen tudi od deleža nabave v lastni ceni izdelka, pri čemer velja pravilo, da kolikor večji je delež nabave,

toliko bolj vodstvo upošteva pomen nabavne funkcije. Ker v našem podjetju nabavna cena predvsem pri trgovskem blagu dosega tudi do 75 % prodajne cene, ima vodstvo ves čas pod nadzorom nabavno funkcijo in jo tudi podpira. Še posebej se pomen nabave za podjetje pokaže v kriznih časih, ko vodstvo postane do nabavne dejavnosti in z njo povezanih stroškov zahtevnejše, saj bi želelo kupovati blago od zanesljivih dobaviteljev po čim nižji ceni. Pogosto se ob takih situacijah pojavi tudi problem s pravočasnim plačevanjem dobaviteljevih faktur, kar lahko pomeni še dodaten pritisk na nabavo.

O merjenju uspešnosti in učinkovitosti nabavne funkcije v podjetju Kovinocrom lahko zagotovo rečemo, da v podjetju ni uveljavljen nek celovit merski sistem, s katerim bi lahko presojali, ali je nabavna funkcija kot celota uspešna ali neuspešna. Trenutno je vrednotenje delovanja nabavne funkcije opredeljeno z ocenjevanjem dobaviteljem, ki se izvede enkrat letno oziroma po potrebi večkrat letno in katerega rezultat je lista odobrenih dobaviteljev. Prav tako se sproti preverja razmere na trgu in nihanja cen nabavnega materiala, vendar v tem primeru vsekakor ne moremo govoriti o vzpostavljenem merskem sistemu. Kot smo spoznali skozi literaturo, sta priprava in vzpostavitev merskega sistema dolgotrajen in obsežen postopek, ki zahteva veliko znanja s področja nabavne funkcije ter organiziranosti in ciljev posameznega podjetja. Zato je za magistrsko delo tovrsten problem preobsežen. Na tem mestu pa bom izpostavila nekaj ključnih točk, ki kažejo na to, da bi lahko nabava v Kovinocromu delovala še uspešneje in učinkoviteje. Do ključnih problemov sem prišla na podlagi prebrane strokovne literature o nabavni funkciji, nekajletnih izkušenj z delom v nabavi podjetja ter prek pogovorov z vodjo nabave in ostalimi ključnimi zaposlenimi v podjetju. Zavedati pa se moramo, da so to zgolj subjektivne ocene, katerih glavni namen je, da služijo kot spodbuda vodstvu podjetja, da začne na nabavo gledati še bolj celovito in razmisli o vključitvi merjenja nabavne funkcije, s katero bi prišli do oprijemljivih rezultatov uspešnosti, ki bi bili temelj za določene spremembe in ukrepe na področju nabavne funkcije.

Če najprej pogledamo učinkovitost nabavne funkcije, obstajajo v teoretičnem delu določene enačbe, s katerimi lahko izračunamo učinkovitost nabavne funkcije, strošek posameznega naročila, vrednost naročila ipd. Lahko bi zbrala podatke iz računovodstva in te kazalnike izračunala, vendar menim, da nam številke ne bi nič pomenile. Vsi ti kazalniki se morajo meriti dlje časa, saj šele potem lahko opazujemo razlike in smo pozorni na bistvene spremembe (če se na primer učinkovitost nabavne funkcije drastično zmanjša ali poveča ipd.). Prav tako je pri nas problem ogromno število različnih izdelkov, kajti vemo, da je vijačno blago zelo raznovrstno (razlikuje se glede na velikost, obliko, material, ceno, zaščito ...), hkrati pa za vsako blago veljajo drugačni tržni pogoji, zato je težko vse poenotiti in računati neka povprečja.

Mogoče bi bilo pri učinkovitosti nabavne funkcije kot šibko točko bolj smiselno izpostaviti trenutni računalniški program podjetja. Pred leti, ko je podjetje dobilo računalniški program, je ta zadovoljeval njegove potrebe, vendar pa danes rastoča dinamika in vedno

večja kompleksnost poslovanja od zaposlenih zahtevata vedno večjo angažiranost, za katero pa podporo vsekakor potrebujejo tudi v računalniškem programu. Kot slabost se poleg drugih funkcij kaže tudi trenutni nabavni proces, ki bi lahko bil s posodobitvijo računalniškega programa poenostavljen, saj je trenutno potrebno veliko ročne obdelave podatkov in s tem povezanih napak. Na primer ob oddanem naročilu dobavitelju prek elektronskega sistema moramo naknadno vse naročene postavke ročno vnašati v naš sistem. Isto delo za iste izdelke pa se ponovi še enkrat ob prevzemu blaga. Podobno je tudi s preverjanjem zaloge in porabe blaga ter drugih postavk, ki kažejo na to, da je v podjetju resnično potreben nov računalniški program oziroma korenita posodobitev obstoječega.

Trenutno je v vodstvu podjetja prisotno zavedanje o tovrstnem problemu, ki se ne kaže samo v nabavnemu, ampak tudi drugih oddelkih in že poteka zbiranje ponudb za novi program. Vendar pa so se takšne aktivnosti izvajale že pred časom, a se vodstvo podjetja na koncu ni odločilo za prenovo informacijskega sistema, saj so bile ponujene rešitve vedno predrage. V tem primeru se moramo zavedati, da se je do sedaj vedno pokazalo, da so poceni in hitre rešitve na koncu najdražje. Najbolj pomembno pa je, da se bo nabavil takšen računalniški program, ki se bo oblikoval po naših potrebah in željah in bo omogočal lažje medsebojno sodelovanje z dobavitelji. Zavedati se moramo namreč, da bi elektronsko poslovanje in računalniška izmenjava podatkov omogočila neposredno izmenjavo poslovnih sporočil med dvema podjetjema, kar bi bistveno skrajšalo čas naročanja in zmanjšalo napake pri naročanju, istočasno pa bi se zmanjšali tudi stroški naročanja. To pa bi bilo bolj ugodno tudi za naše dobavitelje, saj jim ne bi bilo več treba vnašati vsakega naročenega izdelka posebej v sistem, saj bi se to avtomatično naredilo prek ustrezne tehnologije. Tako bi bili na obeh straneh bolj zadovoljni, saj bi bilo poslovanje bistveno hitrejše in z manj napakami in nesporazumi.

Kot posledica zastarelega računalniškega programa imajo zaposleni v nabavi preveč dela z administrativnimi opravili, kot so pregledovanje zaloge, računanje porabe, količina nabavljenega blaga pri prejšnjem naročilu, knjiženje naročil, posebno vodenje evidence certifikatov dobaviteljev in blaga itd. Gre za delo, ki je nujno potrebno, a tudi časovno potratno in podjetju ne prinaša posebnih dodatnih koristi. Posledično pa zmanjkuje časa za kakovostnejše delo, ki je tudi zahtevnejše in od zaposlenih zahteva večjo angažiranost ter je tudi za podjetje in njegovo delovanje bolj pomembno. Med tovrstne aktivnosti sodijo raziskave trga in tržnih razmer, poslovanja tekmecev, iskanje novih izdelkov, obiski obstoječih dobaviteljev, iskanje novih dobaviteljev itd. Na tem mestu bi želela kot glavno slabost zaradi pomanjkanja časa izpostaviti obiske dobaviteljev. Kot ugotovljeno v teoretičnem delu, je v sodobnem tržnem svetu zelo pomembno vzpostavljanje partnerskega odnosa z dobaviteljem. Eden izmed pogojev za takšno poslovanje pa so zagotovo obiski in neposredni stiki z dobaviteljem, saj se na sestanku lahko veliko več, hitreje in uspešneje dogovoriš, kot če to poskušaš prek elektronske pošte ali telefona.

Do osebnih stikov z dobavitelji prihaja trenutno samo prek obiskov raznih sejmov in v primerih, ko nas dobavitelji sami pridejo obiskati, medtem ko se z naše strani obiski pri dobaviteljih izvajajo samo, kadar je to nujno potrebno, na primer v primerih reševanja večjih problemov ipd. Kajti zaradi preobsežnih administrativnih postopkov vedno primanjkuje časa za obiske ključnih dobaviteljev, načrtovanje partnerskih odnosov z njimi, izboljšanje plačilnih in dobavnih pogojev ter optimiranje vseh poslovnih procesov med njimi. Verjetno se bi tudi na obiskih pri dobaviteljih lahko še bolj podrobno posvetili našim novim izdelkom in tako dobavitelje še dodatno vključili v razvoj novih izdelkov oziroma izboljšav. Mogoče bi s tem lahko rešili tudi podajanje povratnih informacij dobaviteljem o pretekli uspešnosti sodelovanja, kajti tudi to je eden izmed pomembnih dejavnikov uspešnosti nabavne funkcije. Predvsem bi se morale te informacije izmenjevati redno, formalno, reaktivno in obojestransko, saj bi s tem tudi od dobaviteljev prejeli povratne informacije, kako bi lahko izboljšali poslovno sodelovanje in prispevali k večji uspešnosti in učinkovitosti nabavne funkcije.

Ena izmed konkurenčnih prednosti podjetja Kovinocrom je tudi razpolaganje z velikim številom zalog materiala in blaga, kar omogoča hiter odziv na kupčevo naročilo. Vendar pa je lahko to tudi veliki problem, saj lahko prevelike zaloge pomenijo samo dodatna sredstva, ki zavzemajo prostor v skladišču, od njih pa nimamo nobene koristi. Zato se v podjetju zavedamo, da so pomembna postavka pri določanju količine posameznega naročila stroški, ki so povezani z naročanjem in s skladiščenjem blaga. Podjetje naj bi se čim bolj približalo naročanju ekonomičnih količin materiala, pri katerih so stroški na enoto naročenega materiala najnižji. Takšna količina omogoča zmanjšanje skupnih stroškov nabave, nemoten potek proizvodnje, zmanjšanje zaloge in racionalnejše delo zaposlenih v nabavi.

Pri ugotavljanju ekonomične količine naročanja ima podjetje precejšnje težave. Vzrok za to sta spremenljiva poraba materiala in negotovost posameznih naročil v prihodnosti. Nabava mora posebno pozornost nameniti tistim materialom, ki se uporabljajo za en izdelek. Bistveno zmanjšanje ali popolno storniranje naročila za ta izdelek pomeni, da bo ves material, ki je trenutno v skladišču, postal neuporaben; hkrati lahko ostane neuporaben tudi material, ki je že naročen pri dobavitelju in naročila ni več mogoče preklicati. Zaradi tega si v podjetju prizadevamo poslovati s čim manjšo zalogo materiala, vendar še vseeno tako veliko, da lahko zagotovimo pravočasno dobavo končnih izdelkov kupcu. Na drugi strani s premajhno zalogo materiala namreč ne moremo izpolniti tistih naročil, ki se na hitro povečajo.

Poseben problem predstavljajo materiali, ki so dragi, imajo dolge dobavne roke in se uporabljajo samo za en izdelek. Podjetje je zato prisiljeno oblikovati določeno varnostno zalogo. Varnostna zaloga je oblikovana v višini tedenske zaloge končnih izdelkov in enomesečne zaloge materiala. Ko količina pade na varnostno zalogo, moramo zopet naročiti material. Načrtovalec pa ne računa optimalne zaloge za ves material. Načrtovalec

vzame pod drobnogled le tisti material, ki ima največjo vrednost in dolgi dobavni rok. Pri teh materialih redno preverja stanje zaloge, da ta ne pade pod raven varnostne zaloge. Ekonomične količine materiala pa se v podjetju ugotavljajo za najpomembnejše vrste materialov, ki se kupujejo v velikih količinah in predstavljajo pretežno vrednost v skupni vrednosti nabavljenih materialov. Prav tako se optimalna zaloga ne računa za vso vijačno blago, ki ga na trgu kupujemo za nadaljnjo prodajo. Če gre za blago, ki je potrošno in ga bomo lahko prodali ne glede na razmere na trgu, po navadi kupimo približno štirimesečno do polletno zalogo, medtem ko se pri blagu, ki je bolj specialno in ne gre toliko v promet, hkrati pa ga lahko na trgu hitro dobimo, ne odločamo za oblikovanje zalog, ampak ga kupimo sproti ob kupčevem naročilu. Mogoče bi tudi tukaj lahko poenostavili postopek in v računalniški sistem vgradili program, ki bi sam izračunaval optimalne zaloge in koeficient obračanja zaloge. Preverjanje, koliko materiala je najbolje naročiti za vsako pozicijo posebej, je namreč časovno zelo potratno delo.

Zgoraj omenjene so samo nekatere izmed ključnih pomanjkljivosti, do katerih prihaja pri delovanju nabavne funkcije v Kovinocromu. Kot njihovo nasprotje bi lahko naštevala tudi veliko prednosti oziroma stvari, ki jih nabavna funkcija v Kovinocromu dela dobro. Vendar sem na tem mestu raje izpostavila njene šibke točke, predvsem kot opozorilo, da se nekatere stvari lahko še izboljšajo. Menim, da je v prvi fazi ključnega pomena, da se v podjetju sploh začne razmišljati o merjenju in vrednotenju nabavne funkcije, ker enkrat, ko bi bilo to uvedeno in bi vodstvu nabave in podjetja prinašalo neke rezultate, bi to istočasno postavljajo tudi iztočnice za možne izboljšave. Če želimo izoblikovati sistem presojanja nabavne funkcije, pa se moramo zavedati, da gre za zelo kompleksno stvar, ki predvsem na začetku zahteva veliko vloženega dela in truda, saj če ne izoblikujemo merskega sistema, ki bo upošteval vse vidike poslovanja nabavne funkcije, bo imel natančno izbrane kazalnike in postopke merjenja, se bodo z njim strinjali in ga podpirali vsi v nabavi, bo prinašal neke konkretne rezultate vodstvu in učinkovito informiral dobavitelje in ostale zaposlene v podjetju, je mogoče bolje, da ga sploh nimamo in se ne zanašamo na njegove rezultate, ki so bodisi nepravilni, neceloviti ali pa neuporabni. Zavedati se moramo tudi dejstva, da je v majhnem podjetju, kot je Kovinocrom, vzpostavitev takega sistema lahko problem, saj zaposleni nimajo dovolj potrebnega znanja in časa, da bi tak sistem oblikovali, hkrati pa je tudi v trenutnih kriznih časih zaradi pomanjkanja sredstev problem najeti nekega zunanjega strokovnjaka, ki bi za nas oblikoval ta sistem.

SKLEP

Čeprav se v praksi posveča več pozornosti prodajni funkciji, se moramo zavedati, da za njo v vsakem podjetju stoji nabavna funkcija, ki je prav tako zelo pomembna, saj s svojim delovanjem neposredno v veliki meri deluje na prodajno in ostale funkcije v podjetju, hkrati pa lahko posredno vpliva tudi na uspešnost in dobičkonosnost podjetja. Videli smo, da so včasih na nabavno funkcijo gledali zgolj kot na še eno administrativno dejavnost v podjetju, katere naloga je bila, da kar se da hitro in uspešno nabavi material oziroma blago,

ki ga podjetje potrebuje. S širjenjem tržnih poti na globalno raven, z možnostjo vključevanja dobaviteljev v razvoj izdelka in s strateškim načrtovanjem naročenega blaga pa je nabavna funkcija počasi prerasla svoje okvire in postala za večino podjetij strateškega pomena.

Cilj magistrskega dela je bil s pomočjo strokovne literature zbrati ugotovitve različnih avtorjev, jih analizirati in narediti sintezo, s katero bi izoblikovala temelje za delovanje in morebitno preoblikovanje nabavne funkcije v podjetju. Sodobno nabavno poslovanje postaja izredno pomembno in zahtevno opravilo, zaposleni v nabavi pa imajo vedno večjo odgovornost pri delovanju podjetja. Razlog, da je nabava tako zelo pomembna, se verjetno skriva v tem, da nabava poleg prodajnega oddelka edina predstavlja stik z zunanjim okoljem podjetja. S tem, da prodaja sodeluje s trgom kupcev, medtem ko nabava predstavlja stik s trgom dobaviteljev, ki za podjetje prinaša drugačne izzive in priložnosti kot tisti, na katerega cilja prodaja. Tako nam dobro poznavanje trga in naših dobaviteljev ne prinaša samo možnosti, da blago kupujemo po nižjih cenah, ampak lahko pridobimo tudi veliko prednosti, med katere zagotovo sodijo inovacije procesov, novi izdelki, razvoj obstoječih procesov in izdelkov v proizvodnji, dolgoročno partnerstvo, boljši plačilni pogoji itd.

Čeprav v praksi velikokrat govorimo o tem, koliko je nabavna funkcija v nekem podjetju uspešna in učinkovita, se do danes v literaturi še ni izoblikovalo enotno mnenje oziroma neka enačba, ki nam bi na to vprašanje konkretno odgovorila. To lahko pojasnimo z dejstvom, da je nabavna funkcija zelo raznovrstna dejavnost, ki se ne razlikuje samo glede na panogo in velikost podjetja, ampak se v ozadju skriva še veliko drugih dejavnikov, kot so cilji podjetja, nabavne politike, zmožnosti podjetja za lastno proizvodnjo, organiziranost podjetja, medsebojna komunikacija itd. Kljub vsem naštetim razlogom, ki pričajo o tem, da vzpostavitev merjenja delovanja nabavne funkcije ni enostavna naloga, pa se je na drugi strani pokazalo, da gre za zelo pomembno opravilo, ki ima velik vpliv na delovanje nabavne funkcije, zato je še kako pomembno, da se merjenje učinkovitosti in uspešnosti nabavne funkcije v podjetju izvaja.

V magistrskem delu predstavim nabavno funkcijo na podlagi manjšega podjetja Kovinocrom, ki se ukvarja tako s proizvodnjo kot tudi s prodajo vijačnega blaga. Nabavni proces v tem podjetju poteka centralizirano, trenutno ga vodita dva zaposlena na področju nabave. Na eni strani mora nabavna funkcija v podjetju tesno sodelovati s prodajno funkcijo, da nabavlja izdelke, ki jih bo ta lahko prodala na trgu. Po drugi strani pa mora stati ob strani tudi proizvodnji, za katero na trgu kupuje material, ki mora biti primerne kakovosti, cene in dobavljivosti. Pri nabavi blaga in materiala se podjetje poslužuje domačega trga za izdelke, ki jih nujno potrebuje, oziroma za potrošni material, medtem ko večino blaga kupuje na evropskem trgu. Del nabave predstavlja tudi uvoz materiala in blaga iz neevropskih držav. Glede na to, da podjetje uspešno opravlja dejavnost

proizvodnje kot tudi trgovine, je predvsem pomembno, da se zna pravilno odločiti, kdaj bo nek izdelek kupilo na trgu in kdaj se je bolj smotrno odločiti za lastno izdelavo.

Kljub temu da se podjetje zaveda pomena nabavne funkcije, pa v praksi ne uporablja učinkovitega merjenja in ocenjevanja nabavne funkcije, ki bi pripomoglo k njenemu boljšemu delovanju. Na letni ravni se naredijo stroškovne analize in ocenjevanje dobaviteljev, vendar to se zdaleč ni relevantno merilo, ki bi odgovorilo na vprašanje, ali je nabavna funkcija v podjetju uspešna. Mogoče sem prej na pomen ocenjevanja nabavne funkcije gledala drugače, vendar pa sem ob pisanju magistrskega dela in analiziranju strokovne literature domačih in tujih avtorjev proučila veliko globalnih in abstraktnih pogledov na nabavno poslovanje. Na podlagi vse zbrane literature lahko rečem, da ima podjetje Kovinocrom pri nabavnem poslovanju razvite svoje postopke dela, ki v določenih pogledih sovpadajo s teorijo s tega področja, v drugih pogledih pa se razhajajo. Prav v teh razlikah vidim glavne pomanjkljivosti oziroma težave, ki preprečujejo, da bi nabavna funkcija v podjetju delovala še bolj uspešno in učinkovito.

Glavna šibka točka v nabavni funkciji podjetja Kovinocrom je zagotovo njena neučinkovitost, ki je največja posledica zastarelega računalniškega programa. Razvoj informacijske tehnologije v zadnjem času na eni strani in na drugi strani razvoj dejavnosti podjetja sta narekovala širjenje in posodabljanje računalniškega sistema, ki pa mu trenutni računalniški program ni sledil. Tako se trenutno nahajamo na točki, ko bo treba razmisliti o novem računalniškemu programu ali pa celotni nadgradnji in prenovi obstoječega. Posledica neučinkovitega opravljanja nabavnih aktivnosti je, da se zaposleni v nabavi preveč ukvarjamo z administrativnim delom nabavljanja, medtem ko zmanjka časa za bolj strateška opravila nabavne funkcije, kot so raziskave trga, presoja delovanja nabavne funkcije, obiski dobaviteljev, oblikovanje nabavnih strategij ipd.

Kot ugotovljeno v magistrskem delu, je treba najprej definirati standarde uspešne in učinkovite nabavne funkcije. Te nekako kar se da široko, a hkrati natančno povzamem v teoretičnem delu naloge. Ko enkrat vemo, kakšna je osnova za dobro delovanje, je treba poskušati vse te smernice vključiti v delovanje nabavne funkcije v podjetju. S tem pa se stvar še zdaleč ne zaključi, kajti ni dovolj, da se samo trudimo delati po priporočenih smernicah, ampak moramo na koncu tudi ugotavljati, koliko nam je to dejansko uspelo. Ko se enkrat zavedamo, kako pomembno je merjenje uspešnosti nabave za podjetje, se moramo odločiti, zavzeti in oblikovati določene merske sisteme, ki nam omogočajo sprotno preverjanje delovanja nabavne funkcije. Ko je merjenje uvedeno v delovanje podjetja, ga zaposleni uspešno uporabljajo in lahko govorimo o konkretnih rezultatih merjenja, pa lahko tudi primerjamo dejansko uspešnost nabavne funkcije z načrtovano. Na podlagi ugotovitev lahko na koncu sprejmemo tudi konkretne korektivne ukrepe, ki temeljijo na dejanskih problemih in šibkostih nabavne funkcije in bi v največji meri pripomogli k delovanju in organiziranosti podjetja ter posredno k dobičkonosnosti prodaje, kar je v trenutnih kriznih časih še kako pomembno.

LITERATURA IN VIRI

1. Avery, S. (2001). Measuring purchasing's value. *Purchasing*, 130(14), 45–49.
2. Baier, C., Hartmann, E., & Moser, R. (2008). Strategic alignment and purchasing efficacy: an exploratory analysis of their impact on financial performance. *Journal of Supply Chain Management*, 44(4), 36–52.
3. Burt, D., & Pinkerton, R. (1996). *A Purchasing Manager's Guide to Strategic Proactive Procurement*. New York: AMACOM.
4. Cerullo, M., Cerullo, V., & Harding, T. (1997). Auditing the purchasing function. *The Internal Auditor*, 54(6), 58–64.
5. De Leeuw, S., Grotenhuis, R., & van Goor, A. (2012). Assessing complexity of supply chains: evidence from wholesalers. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(8), 960–980.
6. Dollinger, M., & Kolchin, M. (1986). Purchasing and the small firm. *American Journal Of Small Business*, 10(3), 33–45.
7. Driedonks, B., Gevers, J., & van Weele, A. (2010). Managing sourcing team effectiveness: The need for a team perspective in purchasing organizations. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 16(2), 109–117.
8. Dumond, E. (1994). Making Best Use of Performance Measures and Information. *International Journal of Operations & Production Management*, 14(9), 16–31.
9. Easton, L., Murphy, D., & Pearson, J. (2002). Purchasing performance evaluation: with data envelopment analysis. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8(3), 123–134.
10. Ellegaard, C. (2006). Small company purchasing: A research agenda. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12(5), 272–283.
11. Ellram, L., & Carr, A. (1994). Strategic purchasing: a history and review of the literature. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 30(2), 10–18.
12. Fernandez, R. (1995). *Total quality in purchasing & supplier management*. Delray Beach: St. Lucie Press.
13. Gadde, L., & Hakansson, H. (1993). *Professional Purchasing*. New York: Routledge.
14. Gunasekaran, A., Patel, C., & Tirtiroglu, E. (2001). Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1/2), 71–87.
15. Heinritz, S., Farrell, P., Giunipero, L., & Kolchin, M. (1991). *Purchasing: principles and applications* (8th ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
16. Hines, P. (1994). *Creating World Class Suppliers*. London: Pitman Publishing.
17. Humphreys, P., McIvor, R., & McAleer, E. (2000). Re-engineering the purchasing function. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 6(2), 85–93.
18. Iršič, M. (1998). *Strategije nabavnega marketinga organizacije v razmerah razvitih oblik "marketinga povezav"* (doktorska disertacija). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

19. Johnson, P., & Leenders, M. (2010). Minding the Supply Savings Gaps. *MIT Sloan Management Review*, 51(2), 24–31.
20. Johnson, P., Leenders, M., & Fearon, H. (2006). Supply's growing status and influence: a sixteen-year perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 42(2), 33–43.
21. Johnson, P., Leenders, M., & Flynn, A. (2011). *Purchasing and supply management* (14th ed.). Boston: McGraw-Hill.
22. Kavčič, S., Klobučar, N., & Vidic, D. (2007). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Knoppen, D., & Sáenz, M. (2014). Purchasing: Can we bridge the gap between strategy and daily reality? *Business Horizons*, 58(1), 123–133.
24. Kotnik, D. (1990). *Nabavna politika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Kovinocrom d.o.o. (2011). *Poslovnik kakovosti podjetja Kovinocrom (interno gradivo)*. Jesenice na Dolenjskem: Kovinocrom d.o.o.
26. Kovinocrom d.o.o. (2014). *Interni podatki finančno računovodske službe podjetja Kovinocrom*. Jesenice na Dolenjskem: Kovinocrom d.o.o.
27. Kovinocrom d.o.o. (2014). *Interni podatki nabavne službe podjetja Kovinocrom*. Jesenice na Dolenjskem: Kovinocrom d.o.o.
28. Kraljič, P. (1983). Purchasing must become Supply Management . *Harvard Business Review*, 61(5), 109–117.
29. Kraljič, P. (2008). Forward thinking. *Supply Management*, 13(21), 32–35.
30. Krause, D., Handfield, R., & Scannell, T. (1998). An empirical investigation of supplier development: reactive and strategic processes. *Journal of Operations Management*, 17(1), 39–58.
31. Lamming, R., & Hampson, J. (1996). The Environment as a Supply Chain Management Issue. *British Journal of Management*, 7, 45–62.
32. Large, R., & König, T. (2009). A gap model of purchasing's internal service quality: Concept, case study and internal survey. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 5(1), 24–32.
33. Lee, H., & Billington, C. (1992). Managing supply chain inventory: pitfalls and opportunities. *Sloan Management Review*, 33(3), 65–73.
34. Lewis, H. (1936). Standards of purchasing performance. *Harvard Business Review*, 14(4), 480–493.
35. Lawson, R. (2001). Analysing the Effectiveness of European Retail Sourcing Strategies. *European Management Journal*, 16(5), 543–551.
36. Lysons, K. (2000). *Purchasing and Supply Chain Management* (5th ed.). Harlow: Prentice-Hall.
37. Masterson, M. (2009). Long-term value through increased purchasing efficiency: purchasing is in the sights of the investment. *Supply Chain Europe*, 18(6), 20–21.
38. Monczka, R., & Carter, P. (1978). Measuring purchasing performance. *Management Review*, 67(6), 27–42.

39. Murphy, M., & Mazze, E. (1976). Measuring the efficiency of the industrial purchasing department. *Industrial Marketing Management*, 5, 17–22.
40. Nollet, J., Calvi, R., Audet, E., & Cote, M. (2008). When excessive cost savings measurement drowns the objectives. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 14, 125–135.
41. Parikh, M. (2005). Purchasing process transformation: restructuring for small purchases. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(11), 1042–1061.
42. Potočnik, V. (2002). *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Pressey, A., Winklhofer, H., & Tzokas, N. (2009). Purchasing practices in small- to medium- sized enterprises: An examination of strategic purchasing adoption, supplier evaluation and supplier capabilities. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(4), 214–226.
44. Pučko, D. (2001). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
45. Pučko, D., & Rozman, R. (1998). *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. Quayle, M. (2000). Supplier Development for UK Small and Medium-sized Enterprises. *Journal of Applied Management Studies*, 9(1), 117–133.
47. Quayle, M. (2002). Purchasing in small firms. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8(3), 151–159.
48. Scheuing, E. (1998). *Purchasing management*. London: Prentice-Hall International.
49. Schneider, L., & Wallenburg, C. (2012). Implementing sustainable sourcing – Does purchasing need to change?. *Journal of purchasing & Supply Management*, 18(4), 243–257.
50. Schneider, L., & Wallenburg, C. (2013). 50 years of research on organizing the purchasing function: Do we need any more?. *Journal of purchasing & Supply Management*, 19(3), 144–164.
51. Stanley, L., & Wisner, J. (2002). The determinants of service quality: issues for purchasing. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8(2), 97–109.
52. Treville, S., & Trigeorgis, L. (2010). It May Be Cheaper to Manufacture at Home. *Harvard Business Review*, 88(10), 84–87.
53. Uredba Komisije (ES) št. 800/2008 z dne 6. avgusta 2008 o razglasitvi nekaterih vrst pomoči za združljive s skupnim trgom z uporabo členov 87 in 88 Pogodbe (Uredba o splošnih skupinskih izjemah). *Uradni list Evropske unije* L 214/3.
54. Van Weele, A. (1998). *Nabavni management: analiza, planiranje in praksa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
55. Van Weele, A. (2010). *Purchasing and supply chain management* (5th ed.). London: Cengage Learning.
56. Wagner, W. (1993). Changing role and relevance of purchasing: impact on organizational effectiveness. *International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management*, 23(9), 1–12.

57. Završnik, B. (2004). *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
58. Zheng, J., Knight, L., Harland, C., Humby, S., & James, K. (2007). An analysis of research into the future of purchasing and supply management. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 13(1), 69–83.
59. Žibert, B. (2008). *Strateška nabava*. Ljubljana: Planet GV