

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA DEJAVNIKOV UČINKOVITE IN USPEŠNE NABAVE
V IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, junij 2022

POLONA IVANČIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Polona Ivančič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza dejavnikov učinkovite in uspešne nabave v izbranem podjetju, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Alešem Groznikom

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 NABAVA.....	2
1.1 Opredelitev, vloga in pomen nabave	3
1.2 Naloge in cilji nabavne funkcije	6
1.3 Organizacija nabave	8
1.3.1 Centralizirana oblika.....	8
1.3.2 Decentralizirana oblika.....	9
1.3.3 Sodobna organizacija nabave	10
1.4 Nabavne politike	11
1.4.1 Cenovna politika.....	11
1.4.2 Politika kakovosti	12
1.4.3 Politika do dobaviteljev	12
1.4.4 Politika nabavne logistike.....	13
1.4.5 Politika komuniciranja.....	13
1.4.6 Okoljska politika	13
1.5 Odnos z dobavitelji	14
1.5.1 Iskanje in izbor dobaviteljev.....	14
1.5.2 Ocenjevanje dobaviteljev	16
1.6 Sodelovanje nabave z ostalimi oddelki.....	18
1.7 Nabava v storitvenih podjetjih	19
2 MERJENJE UČINKOVITOSTI IN USPEŠNOSTI NABAVE	21
2.1 Razlaga pojmov učinkovitost in uspešnost	21
2.2 Pomen merjenja učinkovitosti in uspešnosti nabave	22
2.3 Področja merjenja učinkovitosti in uspešnosti nabave	23
2.4 Načini merjenja učinkovitosti in uspešnosti.....	26
2.4.1 Analiza prihrankov	26
2.4.2 Sistem kazalnikov.....	29
2.4.3 Primerjalna analiza	32
3 METODOLOGIJA	34
3.1 Predstavitev izbrane metodologije raziskovanja	34
3.2 Predstavitev vprašalnika	34
3.3 Vzorec	35
4 NABAVA V PODJETJU ADRIAPLIN	35
4.1 Predstavitev podjetja	35
4.2 Organizacijska struktura in nabava	37
4.3 Analiza procesa nabave	38
4.3.1 Cilji in naloge nabave v podjetju	38
4.3.2 Opis postopka nabave	39
4.3.3 Ocenjevanje dobaviteljev	40

4.3.4	Načrtovanje nabave	41
5	MERJENJE UČINKOVITOSTI IN USPEŠNOSTI NABAVE V IZBRANEM PODJETJU	42
5.1	Analiza obstoječega sistema merjenja učinkovitosti in uspešnosti nabave ...	42
5.2	Predlog sprememb za izboljšanje merjenja učinkovitosti in uspešnosti nabave	44
5.2.1	Analiza prihrankov	45
5.2.2	Uravnotežen sistem kazalnikov BSC	45
5.2.2.1	<i>Nabavni ROI</i>	47
5.2.2.2	<i>Število odprtih zahtev</i>	47
5.2.2.3	<i>Odstotek urgentnih nabav</i>	48
5.2.2.4	<i>Stopnja zavrnitev dobaviteljev</i>	48
5.2.2.5	<i>Digitalizacija</i>	48
5.2.3	Primerjalna analiza	49
5.2.4	Opredelitev ciljev	49
SKLEP		50
LITERATURA IN VIRI		51
PRILOGE		55

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pričakovanja notranjih porabnikov	20
Tabela 2: Opredelitev vzorca	35
Tabela 3: BSC-analiza.....	46

KAZALO SLIK

Slika 1: Porterjeva veriga vrednosti	3
Slika 2: Štiri temeljne razsežnosti nabavne funkcije.....	7
Slika 3: Izbiranje novega dobavitelja	15
Slika 4: Najpomembnejša področja merjenja uspešnosti nabave.....	24
Slika 5: Običajna struktura prihrankov za večletne pogodbe.....	27
Slika 6: Alternativna struktura prihrankov za večletne pogodbe	28
Slika 7: Zemljevid strategij	31
Slika 8: Kolo primerjalne analize.....	33
Slika 9: Prihodki podjetja Adriaplin 2016–2020.....	36
Slika 10: Organizacijski diagram podjetja Adriaplin.....	37

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašanja za intervju	1
Priloga 2: BSC analiza.....	2

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

BSC – (angl. Balanced Scorecard); uravnotežen sistem kazalnikov

EFQM – (angl. European Foundation for Quality Management); Evropski sklad za upravljanje kakovosti

EUR – (angl. Euro); evro

ISO – (angl. International Organization for Standardization); Mednarodna organizacija za standardizacijo

JIT – (angl. Just in time); dobava ob pravem času

KPI – (angl. Key Performance Indicator); kazalniki uspešnosti

ODS – operater distribucijskega omrežja

ROI – (angl. Return on Investment); donos naložbe

UVOD

Podjetje bi lahko opisali kot celoto, ki je sestavljena iz nekaj ključnih in nekaj pomožnih elementov. To so oddelki in različne funkcije. Med njih štejemo tudi oddelek nabave. Kljub temu da vsa podjetja nimajo ločenega oddelka, ki skrbi za nabavo, lahko ta igra pomembno vlogo v poslovni uspešnosti podjetja. Vodilni v podjetjih so vse bolj ozaveščeni, da je prav nabavna funkcija zelo pomembna in da ji je treba nameniti več pozornosti, kot ji je bilo namenjene v preteklosti.

Nabava materialov ali storitev in izbor strateških partnerjev sta v podjetjih dve izmed ključnih dejavnosti. Weele (1998, str. 29) nabavo opredeljuje kot »pridobivanje dobrin in storitev, potrebnih za delovanje, vzdrževanje in izvajanje osnovnih in pomožnih dejavnosti po najugodnejših pogojih pri zunanjih virih«.

V oddelku nabave je veliko možnosti, da podjetju pridobimo konkurenčno prednost. Z dobrimi pogajalskimi sposobnostmi in znanjem lahko podjetje minimizira svoje stroške nabave materiala in s tem izboljša položaj na trgu (Završnik, 2008, str. 99).

Kljub temu da nabava vse pogosteje postaja samostojen oddelek, ob tem še vedno tesno sodeluje z ostalimi oddelki. Ob spremembah nabavnih procesov je pomembno zasledovati strateške cilje podjetja in poskrbeti za vzpostavitev učinkovitosti novih procesov (Završnik, 2008, str. 17).

Po vpeljavi samostojnih oddelkov, ki se ukvarjajo z nabavo, se pričnemo spraševati, ali oddelek posluje učinkovito. Kakšne instrumente za merjenje učinkovitosti in uspešnosti poznamo? Ali obstaja možnost za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti nabavnega oddelka? Nekaj avtorjev se strinja, da je merjenje učinkovitosti v nabavnem oddelku pomembno, ker vpliva na uspešnost podjetja, ob tem pa trdijo, da je merjenje nabave zapletena naloga. Do sedaj še niso odkrili načina, kako meriti učinkovitost nabave, da bo primerljiva z drugimi podjetji (Weele, 1998, str. 280–281).

S podobnimi vprašanji se srečujemo tudi v podjetju Adriaplin, d. o. o. (v nadaljevanju Adriaplin), zato v magistrskem delu za apliciranje teorije v prakso in praktično uporabo pridobljenih znanj uporabim podjetje Adriaplin. Adriaplin je storitveno podjetje, ki se ukvarja z distribucijo, prodajo in uvozom zemeljskega plina. Kot operater distribucijskega omrežja (v nadaljevanju ODS) skrbi za nemoten prenos in distribucijo zemeljskega plina v 29 slovenskih občinah (Adriaplin d. o. o., 2022).

Leta 2015 je bil v podjetju vpeljan oddelek nabave, ki od takrat skrbi za izvajanje razpisov, sklepanje pogodb, upravljanje in preverjanje dobaviteljev in izvajalcev. Nabavni oddelek skrbi, da imajo sodelavci na voljo vse, kar potrebujejo za opravljanje svojega dela, od pogodb z izvajalci za gradnjo ali vzdrževanje plinovodnega omrežja do pogodb o nakupu pisarniškega materiala. Nabava je odgovorna, da se povpraševanja in naročila izvajajo v

skladu z zakonodajo in internimi postopki, ki so večinoma v skladu s postopki večinskega lastnika.

Od ustanovitve oddelka nabave v izbranem podjetju je preteklo sedem let. V tem času smo nabrali pomembne izkušnje, na podlagi katerih lahko vpeljemo postopke ocenjevanja uspešnosti in učinkovitosti te funkcije. Na podlagi strokovne literature na temo nabave, nabavnih procesov ter uspešnosti in učinkovitosti nabave ter s tem magistrskim delom podjetju predstavim dejavnike za učinkovito nabavo. Predlagam, katerim dejavnikom je smiselno posvetiti več pozornosti, kar lahko vpliva na poslovanje podjetja.

Namen magistrskega dela je proučiti trenutno stanje merjenja uspešnosti in učinkovitosti nabave v izbranem podjetju, zaznati morebitne pomanjkljivosti in predlagati izboljšave. Ker podjetje od ustanovitve samostojnega oddelka nabave ni posvečalo veliko pozornosti merjenju uspešnosti in učinkovitosti nabave, je smiselno pregledati možnosti za vzpostavitev sistema merjenja. Magistrsko delo je namenjeno zaposlenim v nabavi izbranega podjetja, vodji nabave in vodstvu podjetja, ki bodo s tem magistrskim delom lahko pridobili nove poglede na pomen nabavne uspešnosti in učinkovitosti ter orodja za njuno merjenje.

Cilj magistrskega dela je na podlagi analize trenutnega stanja na področju merjenja učinkovitosti in uspešnosti nabave ter na podlagi proučene domače in tuje literature oblikovati predloge, ki bi lahko pozitivno vplivali na učinkovitost in uspešnost nabave v izbranem podjetju.

V magistrskem delu odgovorim na naslednji raziskovalni vprašanji:

1. Raziskovalno vprašanje 1: Kateri so ključni dejavniki za učinkovito in uspešno nabavo?
2. Raziskovalno vprašanje 2: S kakšnimi pristopi lahko izboljšamo uspešnost in učinkovitost nabave v izbranem podjetju?

1 NABAVA

Nabava je ena izmed mnogih funkcij v podjetju. Vsa podjetja potrebujejo posameznika ali skupino ljudi, ki skrbi, da so dobavitelji izbrani, pogodbe sklenjene in blago naročeno. Ni pa nujno, da so ljudje, ki za to skrbijo, povezani v svoj oddelek, ki bi ga imenovali nabavni oddelek. V nekaterih podjetjih je nabava skupaj s prodajo združena v enoten oddelek, ki ga običajno imenujemo komerciala.

Završnik (2008, str. 12) za nabavo pravi, da so zanjo »značilne stalne spremembe in izzivi, zato nabava in nabavni management ni mesto za statične, ampak le za dinamične profesionalce. Kako so nabavo opredelili drugi avtorji, kakšna sta njena vloga in pomen, kako se je razvijala skozi čas ter kateri so njeni cilji, predstavim na začetku tega poglavja. V tem poglavju predstavim tudi organizacijo nabave, nabavne politike in odnose nabave z dobavitelji, vlogo in pomen nabave. Poglavje zaključim z razlago, kako oddelek nabave

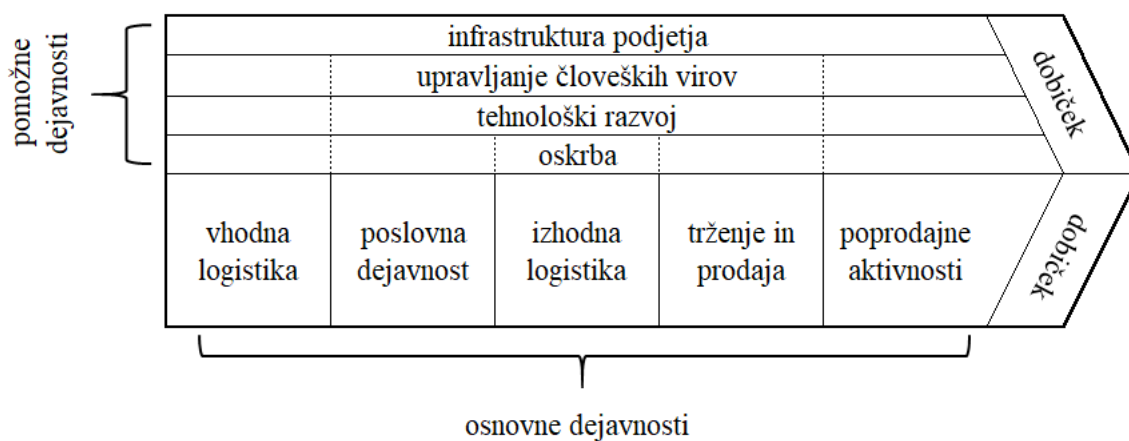
sodeluje z ostalimi oddelki v podjetju, in predstavitevijo posebnosti nabavne funkcije v storitvenem podjetju.

1.1 Opredelitev, vloga in pomen nabave

Nabava funkcija v podjetju je v zadnjih letih vse bolj prepoznana kot pomemben dejavnik uspešnosti podjetja. V tem delu najprej opredelim nabavo v njenem bistvu. Za lažjo razlago njene vloge in pomena jo naprej umestim v poslovni proces podjetja.

Poslovni proces se najpogosteje prikazuje s Porterjevo verigo vrednosti. Verigo vrednosti sestavljajo vse dejavnosti v podjetju. Porter te dejavnosti razdeli na pomožne in osnovne dejavnosti. Osnovne dejavnosti so tiste, ki skrbijo za fizično preoblikovanje izdelka. Te dejavnosti vključujejo vhodno logistiko, poslovno dejavnost, izhodno logistiko, trženje in prodajo ter poprodajne storitve. Iz posameznih dejavnosti, ki so vključene med osnovne dejavnosti, se lepo nakaže tok od dobave materiala prek predelave v končne izdelke in na koncu do prodaje in poprodajnih aktivnosti. Na drugi strani pomožne storitve predstavljajo vse podporne storitve, ki posredno ali neposredno pripomorejo k izvajanju osnovnih dejavnosti. Med pomožne dejavnosti sodijo infrastruktura podjetja, upravljanje človeških virov, tehnološki razvoj in oskrba. Vse dejavnosti pa zasledujejo en cilj, in to je dobiček podjetja (Weele, 1998, str. 24–25). Porterjeva veriga vrednosti je predstavljena na sliki 1.

Slika 1: Porterjeva veriga vrednosti



Vir: Weele (1998).

Porter v opredelitvi verige vrednosti uporablja izraz oskrba, saj meni, da izraz nabava ni zadosten. Po Porterjevih besedah je nabavna funkcija tako ozko zastavljena, da zasenči razsežnost celotne nabave (Weele, 1998, str. 27).

Izraza oskrba in nabava se velikokrat uporabljata kot sopomenki, vendar med njima obstaja precejšnja razlika. Različni avtorji v svojih delih različno opredeljujejo izraza nabava in oskrba.

Završnik (2008, str. 9) **nabavo** (angl. Purchasing) opredeli kot »eno od osnovnih poslovnih funkcij v vsaki organizaciji. Zagotavljati mora ustrezne nabavne dobrine od najboljših dobaviteljev v pravi količini, ob pravem času, na pravo mesto in ob ugodnih plačilnih pogojih«.

Weele (1998, str. 31) nabavo opredeli kot pridobivanje dobrin in storitev, potrebnih za delovanje, vzdrževanje in izvajanje osnovnih in pomožnih dejavnosti po najugodnejših pogojih pri zunanjih virih. Nabavo lahko opredelimo tudi drugače, in sicer da zajema vse dejavnosti v podjetju, za katere podjetje prejme račune od dobaviteljev (Vukovič & Završnik, 2008, str. 10). Nekatero storitve pa ne sodijo v nabavo ne gleda na to, da je podjetje za njih prejelo račun (Weele, 1998, str. 31). Iz tega lahko sklepamo, da je obseg nabavne funkcije običajno zastavljen širše od nabavnega oddelka.

Potočnik (2002, str. 26) navede ožjo in širšo opredelitev nabave. Ožja opredelitev zajema samo nakup materiala po dogovorjeni ceni na določenem trgu, širša pa vključuje tudi raziskavo trga, načrtovanje, oblikovanje nabavne politike, količinski in kakovostni prevzem, skladiščenje, analiziranje in evidentiranje nabavnih poslov.

Nabavo kot poslovno dejavnost, odgovorno za preskrbo materialnih prvin poslovnega procesa in storitev, opredeljuje Kaltnekar (1993, str. 40). Ob tem pa nabava skrbi za iskanje in posredovanje informacij za delo drugih, predvsem informacije, vezane na materialno poslovanje, ter vzpostavljanje odnosov z dobavitelji, nakupe in organizacijo dobav. Najpomembnejše pa je, da pri tem dosega optimalen ekonomski učinek.

Oskrba (angl. Procurement) predstavlja širši pomen od nabave. Najprej vključuje vse dejavnike, ki so potrebni, da blago pride do končnega cilja. Iz tega vidimo, da oskrba pravzaprav obsega dejavnosti nabave, ki jih razširimo s transportom od dobavitelja do kupca, skladiščenjem, kontrolo in zagotavljanjem kakovosti (Weele, 1998, str. 3).

Potočnik (2002, str. 20) oskrbo ali oskrbovanje opredeli kot zagotavljanje vsega blaga in storitev, ki jih podjetje potrebuje ne gleda na to, ali so te namenjene za proizvodnjo ali za podporo ostalih poslovnih funkcij. Kaltnekar (1993, str. 40) oskrbo poimenuje preskrba. Opredeli jo kot razširitev pojma nabava. Nabavo razširi s skladiščenjem in zunanjim transportom.

Iz zgornjih definicij lahko razberemo, da ima vsak avtor svojo različico definicije pojmov nabava in oskrba. Vsem pa je skupno to, da je nabava opredeljena ožje od oskrbe.

Vloga nabave v proizvodnih podjetjih je poleg proizvodnje in prodaje ključna. Nabava mora poskrbeti, da je podjetje vedno preskrbljeno z vsemi materiali, ki jih potrebuje za nemoteno proizvodnjo končnega izdelka. Nabava poleg osnovnih materialov, ki se med delovnim procesom preoblikujejo v končni izdelek, skrbi tudi za vse pomožne dejavnike, kot so preskrba z energijo, zagotavljanje delovnih strojev in razne storitve (Potočnik, 2002, str. 23).

Vloga nabave v podjetju je v zadnjih letih vse bolj prepoznana. Nekatera podjetja še vedno preveč pozornosti in zaslug za uspešnost podjetja pripisujejo prodajni funkciji in popolnoma pozabijo na velik vpliv nabavne funkcije. Završnik (2008, str. 13) je dejal: »Vsak evro, prihranjen v nabavi, pomeni tudi evro dobička. Dodaten evro prihodka od prodaje pa še ni nov evro dobička, saj se s povečanjem prodaje povečajo tudi prodajni in drugi stroški.« Ta izjava poudari pomen nabave in njen velik vpliv na poslovanje podjetja.

Do sedaj se je predvsem govorilo, kako lahko nabava pripomore k uspešnosti podjetja z ugodnimi nabavnimi cenami in plačilnimi pogoji, vendar to niso edine možnosti, kako nabava prispeva k uspešnosti podjetja in izboljšanju konkurenčnega položaja. Nabava lahko za uspešnost in konkurenčnost podjetja poskrbi tudi s standardizacijo blaga, krčenjem zalog, različnimi inovacijami, zmanjšanjem stroškov, povezanih z zagotavljanjem kakovosti, in s krajšanjem proizvodnega časa. V nadaljevanju predstavim vsak dejavnik posebej (Weele 1998, str. 36–38):

1. **Standardizacija materiala** podjetje lahko pripelje do ekonomije obsega, s katero zniža nabavne cene materiala zaradi večjega obsega nabave. Poleg tega s standardizacijo materiala postanemo manj odvisni od nekaterih dobaviteljev in lahko blago nabavljamo od več različnih dobaviteljev ter s tem pridobimo pogajalsko moč pri določanju cen materiala in sklepanju poslov.
2. **Manjše zaloge** lahko v poslovanje vpeljemo samo ob predpostavki, da imamo zelo zanesljive dobavitelje, ki se držijo dogovorjenih dobavnih rokov. V tem primeru lahko zalogo bistveno zmanjšamo ali celo preidemo na dobavo ravno ob pravem času (angl. Just in time, v nadaljevanju JIT). Zmanjšanje zalog posledično pomeni manjši potreben kapital.
3. **Prispevek k inovacijam** pomeni, da se nabava povezuje s svojimi dobavitelji in neprestano izboljšuje materiale. Takšne inovacije vodijo k boljši konkurenčnosti podjetja, ob tem pa krepijo partnerske odnose z dobavitelji.
4. **Znižanje stroškov**, povezanih s kakovostjo, se nanaša predvsem na vhodno kontrolo materiala in njegove kakovosti. Te stroške lahko znižamo z izborom dobaviteljev, ki imajo v svoji proizvodnji dobro izhodno kontrolo kakovosti.
5. **Skrajšanje proizvodnega časa** vpliva predvsem na fleksibilnost proizvodnje, ki neposredno vpliva na odzivnost podjetja na trgu.

Zgoraj opisani dejavniki so zgolj najpogostejši, s katerimi nabava vpliva na poslovanje podjetja, vsekakor pa niso edini. Nabava lahko na različnih področjih pripomore k uspešnosti podjetja.

Razvojne stopnje nabave. Na začetni stopnji razvoja nabave so za vodenje zalog uporabljali Kardex liste. Oddelki so bili običajno sestavljeni iz nabavnikov, vodij in nadzornikov. Z internacionalizacijo leta 1970 in razvojem računalnikov, ki so postali pomembno orodje za spremljanje zalog, so pozornost posvetili tudi materialnim stroškom. Stroški skladiščenja predstavljajo velik delež pri končni ceni na kos, zato so vpeljali JIT-dobavo. Ob analizi

stroškov so spoznali, da ob izdelavi večje količine lahko dodatno znižajo stroške, to pa lahko storijo, če proizvodnjo nekaterih delov oddajo v zunanje izvajanje. Z novimi generacijami, ki so podkovane z novimi znanji in poznavanjem računalništva, je izginilo ročno zapisovanje za sledenje zalog in se je oblikovala nabava, kot jo poznam danes (Vukovič & Završnik, 2008, str. 13–14).

Več avtorjev razvoj nabave deli na štiri stopnje. V nadaljevanju so povzete stopnje razvoja, kot jih opisuje Potočnik (2002, str. 22):

1. **Pasivna stopnja** je prva stopnja, ko podjetja prepoznajo pomembnost nabave. Pasivna stopnja se posveča predvsem količinski nabavi. Na tej stopnji se nabava odziva na zahteve drugih oddelkov in se večinoma osredotoča predvsem na ceno dobavljenega blaga. Na tej stopnji je nabava še daleč od strateške nabave, saj je zanjo značilno rutinsko nabavljanje.
2. **Neodvisna stopnja** je stopnja, na kateri nabava še vedno ni vključena v strateške usmeritve podjetja. Usmerjati se prične k kakovosti dobavljenega materiala ter vpeljuje najnovejše nabavne procese in postopke. Na tej stopnji nabava že uspešno znižuje stroške in s tem pripomore k uspešnosti podjetja, kar opazi tudi vodstvo.
3. **Podporna stopnja** je tretja in s tem predzadnja stopnja. Na tej stopnji se nabava usmeri k svojim dobaviteljem ter njihovemu sprotnemu ocenjevanju. Nabavna funkcija je že delno vključena v razvoj podjetja in podpira njegovo konkurenčno usmeritev.
4. **Integrativna stopnja** je zadnja stopnja, v sklopu katere se še dodatno nadgradi predhodno stopnjo, saj ta stopnja pozornost posveča grajenju partnerskih odnosov z dobavitelji. Uspešnost nabave veliko prispeva k uspešnosti podjetja in nabava je končno vključena v strateške odločitve podjetja.

Iz zgoraj opisanih stopenj razvoja nabave lahko povzamemo, da je vloga nabave na zgodnji stopnji razvoja zgolj pasivna, ki se opira na ostale funkcije, zatem postane neodvisna od drugih funkcij in prične samostojno vršiti svoje naloge. S tretjo stopnjo se opazi prelom, ko nabava postane vključena v razvoj podjetja in se ne osredotoča na cene in količine, ampak na dobavitelje. To še bolj nadgradi na zadnji stopnji, ko je najpomembnejše vzpostavljati strateške odnose s poslovnimi partnerji. Prav tako se vodilni v nabavi vključijo v strateške odločitve podjetja.

1.2 Naloge in cilji nabavne funkcije

Vlogo in pomen nabave smo že spoznali. Sedaj si bomo ogledali, s kakšnimi nalogami se pravzaprav srečujejo zaposleni v nabavi. Najpomembnejše naloge nabavnega oddelka so (Potočnik, 2002, str. 29):

1. določitev potreb po blagu,
2. izbira dobaviteljev,
3. načrtovanje nabave,

4. iskanje in analiza ponudb ter nabavne kalkulacije,
5. pogajanje in sklenitev pogodb,
6. naročanje, prevzem in kontrola,
7. izdaja naloga za plačilo in
8. evidenca.

Z opisom nalog nabavnega oddelka bolj razumemo razsežnosti nabavne funkcije. Dobro lahko vidimo, kako se nabavna funkcija vklaplja v več poslovnih enot podjetja. To podrobneje ponazarja slika 2.

Slika 2: Štiri temeljne razsežnosti nabavne funkcije



Vir: Weele (1989).

Na sliki 2 vidimo, da ima nabavna funkcija štiri glavne razsežnosti, ki jih opravlja pri svojem vsakodnevem delu. To so tehnična razsežnost, komercialna razsežnost, logistična razsežnost in administrativna razsežnost.

Cilji podjetja morajo biti predvsem natančno zastavljeni in vsem zaposlenim jasni. Pomembno je, da vsi zaposleni razumejo cilje podjetja in s svojim delom pripomorejo k njihovu doseganju. Ko govorimo specifično o ciljih nabavne funkcije, lahko rečemo, da morajo biti cilji nabavne funkcije usklajeni s cilji vseh funkcij v podjetju ter s cilji podjetja kot celote (Završnik, 2008, str. 16).

Seznam ciljev, ki jih nabavna funkcija zasleduje, je lahko precej različen med podjetji, a vendar so nekateri skupni. Ko združimo najpogostejše navedene cilje, ki jih navajajo različni avtorji dobimo naslednje (Potočnik, 2002, str. 31; Vukovič & Završnik, 2008, str. 18–19; Završnik, 2008, str. 16–17):

1. priskrbeti blago in storitve, ki jih podjetje potrebuje,
2. kupovati po konkurenčnih pogojih in stalno iskanje kakovostnejšega materiala,
3. dosežati najboljše razmerje med kakovostjo, ceno in dobavo,
4. zagotavljati dobre odnose z dobavitelji,
5. minimizirati nabavne stroške in s tem povečanje dobička,
6. zagotoviti varnost dobav in JIT-dobave, kar se izraža z zmanjšanjem zalog,
7. skrbeti za stalnost nabavnih virov na podlagi dolgoročnih sodelovanj, partnerstev,
8. zagotavljanje standardov Mednarodne organizacije za standardizacijo (angl. International Organization for Standardization, v nadaljevanju ISO) 9000 in ISO 14000.

1.3 Organizacija nabave

Podjetja imajo različno organizirano nabavo, a vsem je skupno, da se odločajo med centralizacijo in decentralizacijo nabavljanja (Potočnik, 2002, str. 41). Pri odločanju o tem, kako organizirati nabavo, se je treba opreti na odločitev, kakšno nabavno politiko ima podjetje, ker bo ta glavni pokazatelj, kako bo nabava organizirana. Najbolj pogoste oblike podjetij, ki se srečujejo z dilemo, kako organizirati nabavo, so (Chunawalla, 2008, str. 25):

1. podjetje z enim obratom, ki proizvaja diverzificirane izdelke,
2. podjetje z geografsko razpršenimi obrati, ki proizvajajo diverzificirane izdelke,
3. podjetje z geografsko razpršenimi obrati, ki proizvajajo en izdelek.

1.3.1 Centralizirana oblika

Centralizirana oblika nabave je primerna za podjetja ne glede na to, kakšno vrsto blaga ali storitev nabavljajo. Glavna značilnost te oblike je, da se nabava nahaja neposredno pod upravo podjetja (Chunawalla, 2008, str. 25).

V primeru centralizirane oblike nabave se vse dejavnosti nabave odvijajo na korporativni ravni in iz te točke se oskrbuje vse obrate podjetja. Vse zahteve po materialu se dostavi v centralni nabavni oddelek, ki poskrbi, da se dobavitelje preveri, izbere ponudbe, sklene pogodbe in dobavi zeleno blago. Vsi postopki se tako izvajajo na enem mestu. Centralni nabavni oddelek je pri svojem delu tesno povezan z oddelkom za raziskave in razvoj ter s centralnim tehničnim oddelkom (Weele, 1998, str. 262).

Takšna oblika nabave ima nekaj prednosti in slabosti. Prednosti in slabosti, navedene v nadaljevanju, so povzete po različnih avtorjih.

Prednosti (Chunawalla, 2008, str. 26–28; Potočnik, 2002, str. 43–44; Weele, 1998, str. 260–267):

1. Centralizirana oblika nabave je bolj učinkovita in cenovno ugodnejša, saj se stroški v nabavi ne podvajajo, ker imamo samo eno nabavo.

2. Zaposleni v nabavi so bolj specializirani, saj se več izobražujejo in bolje poznajo trg.
3. Centralizirana nabava običajno nakupuje blago v večjih količinah, kar posledično pomeni boljši pogajalski položaj in dodatne količinske popuste. Nabavljanje velikih količin omogoča sklepanje pogodb neposredno z dobaviteljem brez posrednikov.
4. Centralizirana nabava do dobaviteljev nastopa enotno, zato se vzpostavijo boljši odnosi z dobavitelji
5. Zaloge v podjetju so lahko manjše, saj imajo vsi obrati skupno zalogo in ne vsak obrat svoje. To pripomore k zmanjšanju stroškov skladiščenja.
6. Stroški naročanja se zmanjšajo, saj so naročila združena. Tako se izdaja manj večjih naročil, to pa pripomore tudi k lažjemu prevzemu in kontroli.
7. Centralizirana nabava omogoča tudi boljšo preglednost nabav, naročil in zalog.

Slabosti (Chunawalla, 2008, str. 26–28; Potočnik, 2002, str. 43–44; Weele, 1998, str. 260–267):

1. Pri nakupu specifičnega blaga za posamezen obrat lahko pride do komunikacijskega šuma med obratom in centralnim nabavnim oddelkom, ki lahko v skrajnem primeru privede tudi do nakupa napačnega blaga.
2. Centralna nabava lahko predstavlja tveganja za pozno dobavo blaga, sploh v primerih, kjer so razdalje med posameznimi obrati zelo velike.
3. Zaposleni v nabavi ne poznajo podrobnosti za vsak izdelek, ki ga dobavljajo.
4. Posamezni obrati ne morejo izkoristiti lokalnega trga, ki bi za njih lahko predstavljal prednost. V takšnih primerih obstajajo izjeme, ko lahko lokalni nabavnik nabavi blago ob potrditvi centralnega nabavnega oddelka.

1.3.2 Decentralizirana oblika

Podjetja želijo z decentralizirano obliko nabave odpraviti pomanjkljivosti centralizirane oblike (Potočnik, 2002, str. 44–45). Pri tej obliki vsak obrat skrbi za nabavo blaga za svoje potrebe. Če podjetje nima centralnega nabavnega oddelka in je nabava decentralizirana, je zanj odgovorno vodstvo poslovne enote ali obrata (Weele, 1998, str. 261–262).

Največja pomanjkljivost te oblike je, da se različni obrati istega podjetja ločeno pogajajo z istimi dobavitelji in ob zaključku pogajanj za enako blago plačujejo istemu dobavitelju različne cene ob različnih pogojih. V primeru, da pride do pomanjkanja posameznega blaga, si lahko različni obrati istega podjetja med seboj celo konkurirajo (Weele, 1998, str. 261–262).

Enako kot pri centralizirani obliki si pogledajmo še glavne prednosti in ostale slabosti decentralizirane oblike nabave. Prednosti in slabosti so povzete po različnih avtorjih.

Prednosti (Chunawalla, 2008, str. 26–28; Potočnik, 2002, str. 43–44; Weele, 1998, str. 260–267):

1. Vsak obrat je neposredno odgovoren za svoje stroške nabave blaga.
2. Zaposleni, ki opravljajo vlogo nabavnika v posameznem obratu, so bolj usmerjeni k notranjim porabnikom in med seboj več komunicirajo.
3. Pri decentralizirani obliki nabave je nabavni postopek poenostavljen, saj zaposleni opravljajo tudi druga dela in ne skrbijo samo za nabavo.
4. Koordinacija znotraj obrata je veliko lažja v primerjavi s koordinacijo vseh obratov iz centralnega nabavnega oddelka.
5. Obrati neposredno komunicirajo z dobavitelji, zato je možnost za napačno naročilo zelo majhna, saj vsak obrat najbolje pozna svoje potrebe.
6. Posamezni obrat se lahko oskrbujejo z lokalnih trgov in s tem izkoristijo vse prednosti nakupa na lokalnem trgu.

Slabosti (Chunawalla, 2008, str. 26-28; Potočnik, 2002, str. 43–44; Weele, 1998, str. 260–267):

1. Pri decentralizirani nabavi izgubimo ekonomijo obsega in pogajalski položaj zaradi nakupa manjših količin.
2. Do enega dobavitelja dostopa več različnih obratov istega podjetja, kar lahko pri dobavitelju povzroči dodatne stroške.
3. Posamezni obrati se ne ukvarjajo z raziskavami trga.
4. Zaposleni, ki se ukvarjajo z nabavo, nimajo specifičnih znanj in se pogosto na tem področju ne izobražujejo.
5. Decentralizirana nabava predstavlja večje stroške nabavnega poslovanja.
6. Zaloge v podjetju so večje, zato so stroški skladiščenja večji.
7. Zaradi razpršene nabave in razpršenega skladiščenja je slabši pregled nad zalogami. Lahko se zgodi, da ima en obrat viške določenega blaga, istočasno pa drugi obrat to blago nabavlja na trgu.

V podjetjih se pogosto soočajo z dilemo, kakšna oblika nabave je najprimernejša za njihovo podjetje. V podjetju, ki ima en proizvodni obrat in proizvajajo en proizvod, sploh ni dileme, saj je edina možnost centralizirana nabava. V primeru, ko imamo podjetje na več lokacijah ne glede na to, ali proizvajajo homogene ali diverzificirane izdelke, nastane problem. Odločitev, ali uvesti centralizirano ali decentralizirano nabavo, ni preprosta. Obe obliki imata svoje prednosti in slabosti. Pomembno je, da se pred odločitvijo upošteva vse prednosti in slabosti posamezne oblike in izbere tisto, ki podjetju prinaša največ prednosti (Chunawalla, 2008, str. 25).

1.3.3 Sodobna organizacija nabave

Spoznali smo že dve osnovni obliki organiziranosti nabave. Ker je odločitev med tema dvema oblikama tako težka, so se oblikovale sodobne oblike organizacije nabave, ki poskušajo združiti najboljše od obeh osnovnih oblik organizacije nabave.

Poznamo več različnih kombinacij centralizirane in decentralizirane nabave, ki ustvarita sodobne organizacije. Potočnik (2002, str. 45) predstavi tri možnosti sodobne ali kombinirane organizacije nabave. Prostovoljno usklajevanje pomeni, da se nabavni oddelek posameznega obrata lahko prostovoljno odloči, ali se bo nabava vključila v skupno pogodbo ali bo zanjo poskrbljeno samostojno. Pri drugi možnosti je vodilni največji proizvodni obrat. V tem primeru sklepa vodilni obrat vse pogodbe za celotno podjetje. Tretja možnost je, ko je vodilna enota za razvoj. Takšna oblika je relativno nova. Njena glavna prednost je, da za nabavo skrbi oddelek za raziskave in razvoj, ki podrobno pozna izdelke in sestavne dele.

1.4 Nabavne politike

»Nabavne politike so instrumenti za implementacijo strategij« (Lysons & Farrington, 2005, str. 71). Z opredelitvijo nabavne politike postavimo ogrodje za delo nabave (Kaltnekar, 1993, str. 184). S potrditvijo nabavne politike vodilni podajo smernice za delovanje nabave (Weele, 1998, str. 132). Dobro zastavljena nabavna politika je pomembna za doseganje nabavnih ciljev in uspešno delovanje nabavne funkcije.

Ko je nabavna politika določena, ne pomeni, da je ne moremo več spreminjati. Prav nasprotno, nabavno politiko je treba letno pregledovati in jo po potrebi posodobiti. Z letnimi pregledi se izognemo, da dorečena nabavna politika zastari (Kaltnekar, 1993, str. 185).

Poznamo več področij nabavne politike, ki skupaj tvorijo celoto. Področij nabavne politike je veliko, zato se v nadaljevanju posvetim zgolj najbolj pogostim področjem, to so cenovna politika, politika kakovosti, politika do dobaviteljev, politika nabavne logistike, politika komuniciranja in okoljska politika (Weele, 2009, str. 65).

1.4.1 Cenovna politika

Cenovna politika je usmerjena k skrbi za čim boljše izkoriščanje tržnih priložnosti (Kaltnekar, 1993, str. 184). Cenovna politika vpliva na dve področji. Najprej se osredotoča na dobaviteljeve prodajne cene, ki lahko predstavljajo objektivne stroške za izdelavo tega blaga, ali pa so v prodajno ceno vključeni tudi neupravičeni stroški. S poznavanjem trga lahko ugotovimo, ali je nenadno zvišanje nabavne cene posledica zvišanja cen dobaviteljevih surovin ali pa za to ni objektivne razlage. To velja tudi v primeru, ko se dobaviteljevi stroški pri nakupu surovin znižajo. V tem primeru bi se morala tudi dobaviteljeva prodajna cena znižati (Weele, 2009, str. 67).

Drugi pogled na cenovno politiko je usmerjen na sistematsko zniževanje cen dobaviteljevih surovin. Da smo pri tem uspešni, moramo dobro poznati dobaviteljevo cenovno politiko in strukturo stroškov. S pomočjo poznavanja trgov in cenovne občutljivosti lahko določimo podroben model stroškov za posamezno blago, ki ga dobavitelj dobavlja, in s tem nadzorujemo njegove osnovne stroške (Weele, 2009, str. 67).

1.4.2 Politika kakovosti

Kakovost je poleg cene ena od glavnih dejstev, na katere je kupec pozoren pri nakupu blaga. Podjetjem je pomembno, da surovine, ki jih nabavljajo, zadovoljijo pričakovano kakovost. To jim omogoča, da so tudi njihovi končni izdelki kakovostni (Weele, 2009, str. 65).

V panogi energetike, posebno pri ODS zemeljskega plina, je treba posebno pozornost posvetiti tudi kakovosti dobavljenega materiala, saj lahko material slabše kakovosti privede do nesreč. Nekaj takšnih nesreč se je v preteklih letih že zgodilo z eksplozijami zemeljskega plina na distribucijskem omrežju na območju Slovenije.

Podjetja na različne načine skrbijo za zagotavljanje kakovosti, najbolj sta razširjena standarda ISO 9001 in Evropski sklad za upravljanje kakovosti (angl. European Foundation for Quality Management – EFQM), ki se med seboj razlikujeta po kriterijih. Sisteme za nadzor kakovosti so v preteklosti uporabljali predvsem v industriji, danes pa se širijo tudi v storitveno dejavnost (Rodriguez-Mantilla, Martinez-Zarzuelo & Fernández-Cruz, 2020, str. 1).

Politika kakovosti se osredotoča na podrobno specifikacijo blaga, ki ga podjetje nabavlja. Specifikacije morajo biti napisane razumljivo in jasno. Specifikacije so ogrodje za nakup in so spremenljiv dejavnik (Weele, 1998, str. 135). Kakovost blaga lahko zagotavljamo z zgodnjo udeležbo kupca v oblikovanju in razvoju izdelka ter s sodelovanjem z dobaviteljem za izboljšanje blaga in s tem tudi njegove kakovosti. Aktivnosti, ki lahko pripomorejo k zagotavljanju kakovosti, so naslednje (Weele, 2009, str. 65):

1. standardizacija blaga pomeni manjše število različnega blaga in s tem dobavitelj zmanjša stroške,
2. nabavna politika nam omogoča vpogled v prihodnost, zato ne bomo izboljševali kakovosti pri blagu za izdelke, katerih proizvodnjo bomo v kratkem prekinili,
3. specifične izboljšave kakovosti se osredotočajo na pogajanja za zmanjšanje reklamacij in zmanjšanje vhodne kontrole,
4. dogovor o stalnih garancijskih pogojih in njihovo postopno podaljšanje,
5. vzpostavitev posebnih programov na področju ocene vrednosti za poenostavitev razvoja izdelka in znižanje cene.

Splošno pa se politika kakovosti usmerja k temu, da proizvodnji zagotovi materiale, ki so zadovoljive kakovosti. Ob tem ima pripravljeno drugo alternativo, če bo prvotno želeno blago cenovno neugodno (Kaltnekar, 1993, str. 184).

1.4.3 Politika do dobaviteljev

Politika do dobaviteljev opisuje načine za zagotavljanje optimalnega števila virov in izboljšane poslovne uspešnosti dobaviteljev (Weele, 1998, str. 134). Sistematično se

osredotoča na baze dobaviteljev, odloča o tem, za katere blagovne skupine bomo v bazi imeli več potencialnih dobaviteljev in za katere blagovne skupine se bomo usmerili v dolgotrajna partnerstva s samo enim dobaviteljem. Pomembno je, da politika do dobaviteljev opredeli tudi nagrajevanje dobaviteljev, s katerimi dobro poslujemo in jim bomo v prihodnosti dodelili več posla. Na drugi strani mora politika do dobaviteljev določati tudi možnost prekinitve sodelovanja z dobavitelji, ki pogosto ne morejo zadovoljiti naših zahtev. Odločitve v povezavi z odnosom do dobaviteljev morajo biti sprejete na podlagi podrobnih podatkov o dobaviteljevem trenutnem in preteklem poslovanju (Weele, 2009, str. 65).

1.4.4 Politika nabavne logistike

Glavna naloga politike nabavne logistike je optimizirati postopke naročanja vhodnega blaga. To je sestavljeno iz treh področij. Prvo področje je nadzorovanje notranjih nabavnih zahtev, ki ureja postopke od predložitve nabavne zahteve v nabavni oddelek do njene nadaljnje obdelave. Drugo področje je nadzor nad zanesljivostjo dobaviteljev, to področje je odgovorno za posredovanje informacij o spremembah dobavnih rokov notranjim porabnikom in načrtovalcem, za časovni raspored dobav ter spremljanje izpolnjevanja naročil. To področje definira tudi ukrepe v primeru, ko dobavitelj ne izpolnjuje dogovorov. Tretje področje se osredotoča na ureditev naročanja. Z naročanjem lahko uveljavljamo količinskih popuste, za to je potrebno skrbno načrtovanje proizvodnje, zalog in naročil (Weele, 1998, str. 134).

1.4.5 Politika komuniciranja

Politika komuniciranja poskrbi, da je zastavljena nabavna politika predstavljena internim porabnikom in našim dobaviteljem. Za predstavitev nabavne politike podjetja običajno uporabljajo svoje spletne strani, kjer lahko objavijo zahteve, ki jih mora dobavitelj izpolnjevati, če želi z nami sodelovati v prihodnosti. Nekatera podjetja so to komunikacijo še nadgradila z lastno nabavno stranjo, kjer objavljajo prihodnja povpraševanja potencialnim dobaviteljem. Informacijska tehnologija se hitro razvija in omogoča vedno nove načine za komunikacijo z dobavitelji in mnoga podjetja so šele na začetni stopnji spoznavanja teh orodij (Weele, 2009, str. 65).

1.4.6 Okoljska politika

Okoljska politika predstavlja cilje za varovanje okolja, ki jim sledi celotno podjetje. Ta postaja vedno bolj pomembna, saj smo prepoznali, da je varovanje okolja, v katerem živimo, ena od najpomembnejših nalog sodobnega sveta. Za podjetja glavne smernice za varovanje okolja predstavljajo zakoni. Nabava skrbi, da so tudi dobavitelji okoljsko osveščeni, da uporabljajo ekološke materiale. S tem prispevajo k zmanjšanju nevarnih odpadkov (Monczka, Handfield, Giunipero & Patterson, 2016, str. 101-102).

1.5 Odnos z dobavitelji

Podjetja za svoj obstoj prodajajo blago in storitve drugim podjetjem ali končnim kupcem. Pomemben del poslovanja podjetja pa je tudi dobava, kjer v ospredje stopijo dobavitelji. Dobavitelji so zelo pomembni tako za nabavo kot za celotno podjetje. Brez ustreznih dobaviteljev se ne moremo odločati med zunanjim izvajanjem (angl. outsourcing) in »naredi sam«, saj smo primorani izdelki izdelati sami.

Ker se zunanje izvajanje zelo povečuje in je veliko informacij dostopnih na internetu, se še bolj občuti pomen dobrih odnosov z dobavitelji. Da zadržimo dobre dobavitelje na zelo konkurenčnem trgu, je treba navezati partnerski odnos. Partnerski odnos se med podjetji gradi počasi, predvsem pa je pri tem najpomembnejše zaupanje obeh partnerjev. Vzpostavitev in ohranjanje takšnega odnosa je koristno za oba partnerja, tako kupca kot dobavitelja. Čeprav je izbor dobaviteljev objektivni in neoseben, se ta odnos razvije v času sodelovanja (Basu & Dalcher, 2011, str. 17).

Zvestoba dobaviteljem, tudi v primeru, ko ne govorimo o partnerstvu, prinaša pozitivne učinke na dolgi rok. Kratkoročno lahko prihranimo pri iskanju najugodnejše cene pri različnih dobaviteljih s pogosto menjavo dobavitelja. Zvestoba dobavitelju prav tako ne pomeni, da zanemarimo konkurenco. Pomeni, da ima obstoječi dobavitelj možnost, da poda ponudbo z najboljšimi pogoji. Nenehna menjava dobavitelja zvišuje cene naslednjih dobav, dobave pa so majhne in pogoste. Takšno povpraševanje je za dobavitelja nezanesljivo, kar je razlog za višje cene (Basu & Dalcher, 2011, str. 17).

Pozitiven vpliv na sodelovanje z dobavitelji predstavlja tudi ustvarjanje osebnih odnosov v navezi dobavitelj–kupec. Odsotnost takšnih odnosov lahko vodi v pomanjkanje zaupanja med podjetji, zmanjšano deljenje poslovnih idej in občutljivih informacij, pomanjkanje vrstniškega mentorstva, dolgotrajno reševanje konfliktov in slabe povezave zaposlenih (Butt, 2019, str. 4).

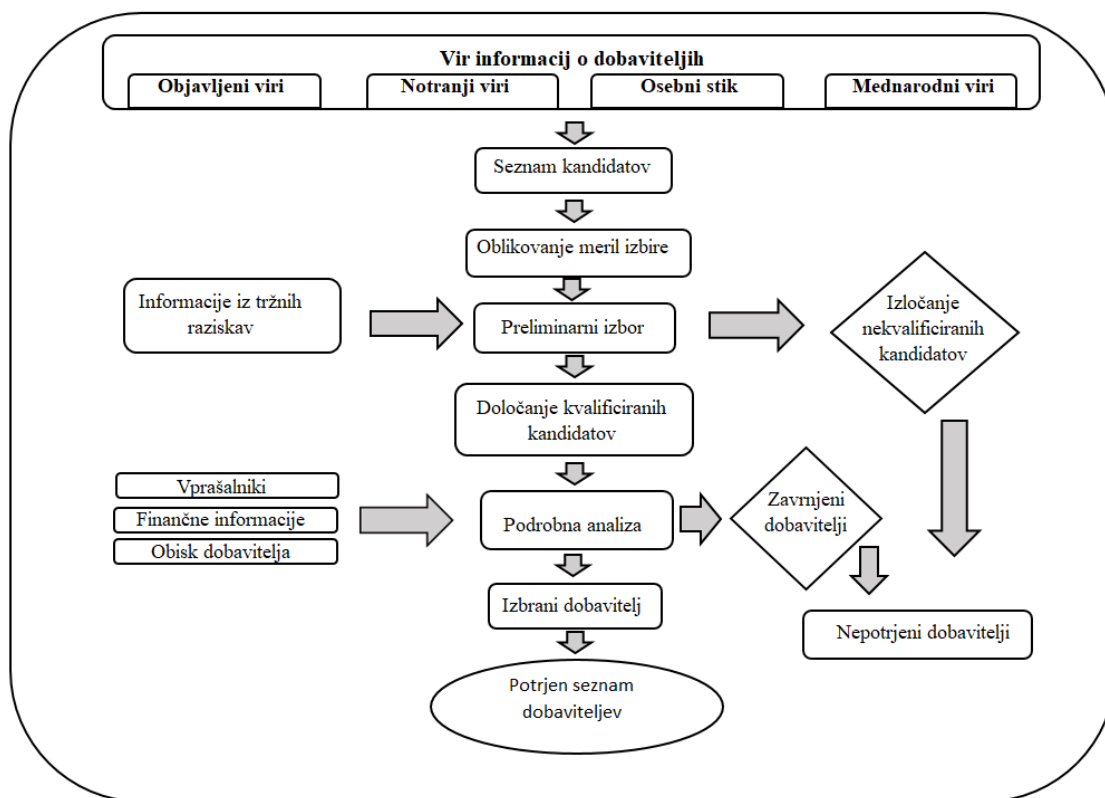
1.5.1 Iskanje in izbor dobaviteljev

Iskanje novega dobavitelja, ne glede na razlog, je zapleteno in dolgotrajno. Razloge za iskanje novega dobavitelja lahko združimo v naslednje točke (Vukovič & Završnik, 2008, str. 82; Završnik, 2004, str. 55):

1. obstoječi dobavitelj preneha s proizvodnjo blaga ali ne more dohajati tehnoloških zahtev kupca,
2. potreba po novem blagu, ki ga obstoječi dobavitelji ne morejo dobaviti,
3. nenaden dvig nabavne cene,
4. nesprejemljiva kakovost obstoječega dobavitelja.

Pri izboru ustreznega in zanesljivega dobavitelja je priporočljivo slediti procesu, ki nas bo vodil skozi vse najpomembnejše preverbe, ki so ključne za selekcijo dobaviteljev. Proces izbiranja novih dobaviteljev, kot ga predlaga Završnik (2004, str. 39) je prikazan na sliki 3.

Slika 3: Izbiranje novega dobavitelja



Vir: Završnik (2004).

Iskanje novega dobavitelja lahko zastavimo široko, ko govorimo o nabavi novega pomembnega blaga visokih vrednosti in dolgoročnih potrebah, lahko pa precej ozko, ko govorimo o enkratni nabavi standardiziranega izdelka manjše vrednosti (Završnik, 2004, str. 55). Potencialne dobavitelje lahko iščemo na različne načine. Najpogosteje dobavitelje iščemo prek interneta, na sejmih in razstavah ter prek izmenjave izkušenj. Dobavitelje lahko poiščemo tudi prek industrijskih registrov, publikacij, podatkovnih baz, borznih in tržnih poročil ter v raznih časopisih (Vukovič & Završnik, 2008, str. 82).

Med profesionalnimi nabavniki kroži pregovor, da je ključno za dobro poslovanje dobavitelja merjenje dobaviteljevega poslovanja, vendar to ne drži. Res je, da je spremljanje poslovanja dobaviteljev pomembno, najpomembnejši pa je izbor najboljših dobaviteljev (Dominick & Lunney, 2012, str. 89).

Izbor dobavitelja je proces odločanja, ki je namenjen za razvrščanje dobaviteljev na podlagi kriterijev. Obstaja več metod izbire dobavitelja. Nekatere uporabljajo zgolj en kriterij, drugi pa vključujejo več kriterijev. Obstaja mnogo različnih kriterijev, ki se uporabljajo pri izboru.

Pomembno je, da so kriteriji postavljeni premišljeno in da ponazarjajo, kaj je podjetju najpomembnejše pri izboru. Najpogosteje se za kriterij uporabljajo pogoji izvedbe posla, kot so dobavni in plačilni roki ter druge tehnične zahteve, ki jih mora dobavitelj izpolniti (Lima-Junior & Carpinetti, 2016, str. 270–271).

Pomembnost izbire dobavitelja se še poveča, ko jo postavimo v kontekst ekonomskega uspeha podjetja, preživetje dobaviteljev in učinkovitost celotnega gospodarstva. Izbira dobavitelja se torej posredno dotakne celotnega gospodarstva in ne le dveh podjetij, ki skleneta posel (Završnik, 2004, str. 54).

1.5.2 Ocenjevanje dobaviteljev

Ocenjevanje dobaviteljev je proces zbiranja informacij o dobavitelju. Podjetja ocenjujejo nove potencialne dobavitelje pred sklepanjem pogodbe in si s tem zagotovijo, da pogodbo sklepajo z dobro stoječim podjetjem in da ne obstaja nevarnost problemov s tem podjetjem. Ocenjujejo tudi obstoječe dobavitelje, s katerimi imajo sklenjene pogodbe, s tem spremljajo stabilnost podjetja in hitro prepoznajo, če se je podjetje znašlo v težavah. Za ocenjevanje obstoječih dobaviteljev se običajno uporablja ena od spodnjih metod (Završnik, 2004, str. 109):

1. subjektivna metoda predstavlja osebno presojo o posameznem dobavitelju in upošteva osebne izkušnje s poslovanjem s podjetjem,
2. objektivna metoda predstavlja ocenjevanje s pomočjo izdelave razpredelnice, v kateri sistematično beležimo objektivne podatke, kot so cena, količina, kakovost, dobavni roki ipd.

Za ocenjevanje novih dobaviteljev postane zadeva kompleksnejša. Najprej je treba izbrati merila. Meril je zelo veliko, zato izbiro prilagodimo blagu, ki ga kupujemo, in se omejimo na nekaj najbolj ključnih meril. Ko so merila izbrana, lahko dobavitelje razporedimo glede na njihovo ustreznost.

Dobavitelje lahko ocenjujemo na različnih ravneh. Poznamo štiri ravni (Potočnik, 2002, str. 202; Weele, 1998, str. 318):

1. Raven izdelka se osredotoča na kakovost dobaviteljevega blaga. S pomočjo vhodne kontrole blaga lahko ugotavljamo, ali je kakovost dobavljenega blaga ustrezna.
2. Procesna raven se osredotoča na proces, pri katerem poskusimo izključiti izdelek. Natančno proučimo dobaviteljev proces, njegovo proizvodno opremo in sistem kontrole kakovosti.
3. Raven sistema zagotavljanja kakovosti se osredotoča na organizacijo kakovosti, torej pregled postopkov za kontrolo kakovosti, njihovega razvijanja in vzdrževanja ter sistem izboljšav.

4. Raven podjetja je najvišja raven. Ocenjevanje sedaj vključuje celotno podjetje, upoštevajo finančne vidike in presojo sposobnosti dobaviteljevega vodstva.

Poznamo več načinov in metod za preverjanje obstoječih dobaviteljev, ocenjevanje našega sodelovanja in podajanja povratnih informacij o uspešnosti sodelovanja. Takšna ocenjevanja so pomembna pri nadaljnjih odločitvah o izbiri dobavitelja. Podjetje bo z veseljem sodelovalo z dobaviteljem, s katerim ima dobre izkušnje, in ga bo nagradilo z dodatnimi posli, na drugi strani pa verjetno dobavitelja, ki se v preteklih sodelovanjih ni izkazal, ne bo pozvalo k oddaji ponudbe za nove posle (Završnik, 2004, str. 116).

Nekateri modeli za ocenjevanje dobaviteljev so preprostejši, drugi so bolj kompleksni in so sestavljeni iz več enostavnejših pristopov. V nadaljevanju so navedeni najpomembnejši (Završnik, 2004, str. 116-126):

1. **Subjektivna metoda** je najosnovnejša metoda za ocenjevanje dobaviteljev. Običajno se uporablja kot prvi korak pri kompleksnejših metodah, za manjša podjetja pa je to lahko tudi edini način ocenjevanja. Sestavljena je iz vprašalnika z ustreznimi numeričnimi lestvicami.
2. **Kategorična metoda** je klasična metoda ocenjevanja dobaviteljev, a vendar tudi najmanj natančna. Pri tej metodi se ocenjuje preteklo sodelovanje z dobaviteljem. Je preprosta metoda, kjer za vsak kriterij podamo znakovno oceno: plus, minus ali krožec. To merilo se osredotoča na kriterije, kot so stroški, kakovost, točnost dobav ipd.
3. **Metoda uporabe uteži** uporablja različne kriterije, ki so jim določene različne uteži, ki predstavljajo, kako pomemben je posamezen kriterij. Ta metoda se lahko izvaja na podlagi obrazcev ali indeksnih števil.
4. **Metoda razvrščanja** je kombinacija kvalitativnih in kvantitativnih kriterijev. Po izboru meril se zanje določijo uteži. Dobavitelje se oceni glede na doseganje posameznega kriterija. Razvrsti se jih tako, da oceno posameznega kriterija pomnožimo z utežjo in zmnožke na koncu seštejemo. Ta vsota določi vrstni red izbire dobaviteljev.
5. **Matrična metoda** je zelo podobna metodi razvrščanja z dvema razlikama. Matrična metoda vključuje več kriterijev in se izračunava drugače. Seštevek vseh uteži se pomnoži s seštevkom vseh ocen in tako dobimo končno oceno.
6. **Metoda točkovnega ocenjevanja** podobno kot matrična metoda vključuje večje število kriterijev. Pri tej metodi se teža kriterija izrazi numerično. S pomočjo podatkov določimo sestavljen indeks zmožnosti.
7. **Metoda stroškovnega razmerja** je najbolj objektivna in racionalna metoda. Metoda zajema celotno stroškovno podobo poslovanja dobavitelja. Metoda preverja razmerje med stroški nabavljanja in ceno blaga. Večje kot je razmerje stroškov glede na cene, nižje med potencialnimi dobavitelji se nahaja dobavitelj.

Podjetja uporabljajo različne načine za ocenjevanje dobaviteljev. Najpogosteje uporabljajo ocenjevanja, ki vključujejo uporabo uteži (Zadeh, Esmaeil & Hamed, 2016).

Ko dobavitelje ocenimo in če so njihove ocene zadovoljive, jih uvrstimo na seznam potencialnih dobaviteljev. Dobavitelje na seznamu potencialnih dobaviteljev se ocenjuje periodično in če pri ponovnem pregledu ne dosegajo naših zahtev, se jih umakne s seznama. Dobavitelji, ki trenutno ne dosežejo naših zahtev, se ne uvrstijo na ta seznam (Russell, Coombes-Betz & Stein, 2015).

1.6 Sodelovanje nabave z ostalimi oddelki

Nabavni oddelek pri svojem delu sodeluje z veliko oddelki v podjetju, sej se delovanje nabave povezuje z drugimi funkcijami v podjetju. Najbolj očitna je povezava s proizvodnim oddelkom, tesno pa sodeluje tudi z razvojnim, prodajnim in finančno-računovodskim oddelkom (Završnik, 2008, str. 17).

Proizvodni oddelek svoje zahteve za nabavo preda v nabavo. Zahteve mora oddati pravočasno, da lahko nabava izpelje postopek in izbere najboljšega dobavitelja ter čas dostave naročenega blaga. Nabava in proizvodnja imata različen pogled na načrtovanje. Proizvodnja želi, da ima vedno dovolj zalog, da lahko prepreči ustavitev proizvodnje. Na drugi strani nabava v zalogah vidi stroške, ki se jim lahko izognemo (Završnik, 2008, str. 18).

Razvojni oddelek v navezi z nabavo skrbi za razvoj in izboljšavo izdelkov. Razvojni oddelek skrbi, da so materiali, ki jih vključuje v končne izdelke, ekonomični tako za proizvodnjo kot nabavo. A tudi v tej navezi lahko pride do različnih pogledov in mnenj. Razvojni oddelek na eni strani skrbi za bolj inovativne in varnejše materiale in orodja, nabava pa mora upoštevati tudi druge vidike nabave bolj inovativnih izdelkov (Završnik, 2008, str. 18).

Prodajni oddelek prodaja izdelke, ki jih izdelajo v proizvodnji, proizvodnja pa izdelke izdelata iz materiala, ki ga je dobavila nabava. Če razmišljamo o načrtovanju nabave, ugotovimo, da se zaporedje obrne. Nabava načrtuje toliko materiala, kolikor proizvodnja načrtuje izdelkov. Proizvodnja pa sledi prodajnim napovedim iz prodajnega oddelka. To je pomembna povezava med prodajo in nabavo, ki je na prvi pogled ne opazimo. Prodaja mora o spremembah načrta poročati proizvodnji in nabavi (Završnik, 2008, str. 18–19). Raziskava je pokazala, da ima dobro sodelovanje med nabavo in prodajo precejšen pozitiven vpliv na poslovno uspešnost podjetja (Smirnova in drugi, 2011, str. 61).

Finančno-računovodski oddelek in nabava sodelujeta na področju načrtovanja finančnih sredstev, izvajanja zastavljenih načrtov in nadzora nad ekonomsko in finančno učinkovitostjo nabave. Za finančno načrtovanje sta najpomembnejša načrt nabave in načrt prodaje (Završnik, 2008, str. 19).

1.7 Nabava v storitvenih podjetjih

Poznamo tri vrste podjetij glede na dejavnost. To so proizvodna, storitvena in trgovska podjetja. Ker se obravnavano podjetje v tej nalogi uvršča med storitvena podjetja, se sedaj posvetim posebnostim v nabavi takšne vrste podjetij. Storitvena podjetja se ukvarjajo pretežno z opravljanjem storitev. Takšna podjetja so: prevozna podjetja, gostinska podjetja, komunalna podjetja, vodovodna podjetja, turistične agencije, podjetja za nudenje tehničnih ali poslovnih storitev ter banke, hranilnice in zavarovalnice (Žnidaršič Kranjc, 1995, str. 33). Najpomembnejše značilnosti storitev so (Krishna, Raghavan, Appannaiah & Reddy, 2009, str. 16–20):

1. **Neoprijemljivost** (angl. Intangibility) in neotipljivost storitev pomeni, da jih pred nakupom ne moremo fizično pregledati, če ustrezajo našim zahtevam.
2. **Neločljivost** (angl. Inseparability) storitev pomeni, da sta izvajanje storitev in poraba storitev neločljiva in se vedno vršita sočasno. Storitve dviga denarja na bankomatu se lahko izvede samo takrat, ko uporabnik pristopi k bankomatu. Istočasno bankomat izda denar in porabnik prejme denar.
3. **Spremenljivost** (angl. Variability) storitev pomeni, da se storitve lahko razlikujejo od kupca do kupca. Spremenljivost storitev je manjša v primeru, ko se storitev izvaja s strojem, kot če storitev opravlja človek.
4. **Minljivost** (angl. Perishability) storitev pomeni, da storitev ne moremo skladiščiti, torej jih ne moremo izvajati na zalogo. Hotelskih sob, ki niso zasedene, ne moremo shraniti in jih porabiti kasneje. Z nezasedeno sobo ne bomo nič zaslužili.
5. **Lastništvo** (angl. Ownership) storitve pomeni, da z nakupom storitve ne postanemo lastnik storitev. Ponudnik prodaja storitev in porabnik koristi storitev, vendar si je ne more prilastiti.

Veliko avtorjev storitev opredeli podobno, nekateri predstavijo štiri glavne značilnosti, drugi pa dodajo še lastništvo storitev. Krishna, Raghavan, Appannaiah in Reddy (2009, str. 20) opredelitev storitev nadaljujejo s tem, da storitve le niso povsem ločene od izdelkov oz. jih je težko strogo ločiti med seboj. Skoraj vsak izdelek ima tudi storitveno komponento. To lahko ponazorimo z nakupom hladilnika. To je brez dvoma izdelek, vendar ob nakupu dobimo tudi garancijo, ki je storitev, in poprodajne storitve. Podobno imajo tudi storitve komponente proizvodov. Storitve nudenja turističnih aranžmajev je zagotovo storitev, vendar ta storitev vključuje veliko oprijemljivih komponent, kot so hotelska soba, letalo, avtomobili ipd.

Nabava v storitvenih podjetjih je pretežno operativna dejavnost, ki je omejena na naročanje materiala, prevzemanje materiala in pregledovanje računov. Malo storitvenih podjetij ima organizirano nabavo kot samostojen oddelek, vendar se to spreminja. Razlogi za te spremembe so predvsem razvoj na področju obvladovanja zmogljivosti, izboljševanje kakovosti storitev in usmeritev h končnim porabnikom (Potočnik, 2002, str. 313).

Ker storitveno podjetje nima proizvodnje, nabava nabavlja na podlagi potreb notranjih uporabnikov. Notranji porabnik ima zaradi tega velikokrat veliko vlogo pri sprejemu končnih odločitev o izboru dobavitelja in pri pogajanjih (Potočnik, 2002, str. 313). Razliko med pričakovanji notranjih porabnikov in nabavnega oddelka lahko vidimo v tabeli 1.

Tabela 1: Pričakovanja notranjih porabnikov

Pričakovanja notranjih porabnikov	Zahteve nabavnega oddelka
Zanesljivost dobave: - pravočasnost, - zahtevana količina.	Izbira dobaviteljev na podlagi konkurenčnih ponudb
Kakovost izdelka	Nizka cena
Hitro odzivanje nabavnega oddelka	Ugodni nabavni pogoji
Zmanjšanje števila izdelkov na podlagi standardizacije	Zmanjševanje števila dobaviteljev z uvajanjem prioriternih dobaviteljev
Izvajanje rutinskih naročil pri pogodbenih dobaviteljih	Poenostavitev sistema naročanja z določitvijo okvirnih naročil

Vir: Potočnik (2002, str. 314).

Razmerje med vrednostjo nabave in prodaje je v storitvenem podjetju v primerjavi s proizvodnim precej nizko in zaradi tega se na nabavo v storitvenih podjetjih gleda kot na pomožno dejavnost. Glavni izdatki nabave v storitvenih podjetjih so naslednji (Weele, 1998, str. 372):

1. informacijska tehnologija,
2. pospeševanje prodaje,
3. zgradbe in tehnično vzdrževanje,
4. pisarniška oprema,
5. storitve (čiščenje, kurirska služba, najem avtomobilov),
6. tiskovine.

Poleg zgoraj naštetih glavnih izdatkov pa nekatera storitvena podjetja veliko sredstev porabljajo tudi za investicije. Storitvena podjetja imajo lahko velike izdatke za nakup specialne opreme kot na primer letala, vagoni in hoteli. (Weele, 1998, str. 373).

V zadnjem času lahko opazimo, da se na področju nabave stvari spreminjajo tudi v storitvenih podjetjih. Podjetja razvijajo strokovni način nabave in nabavni referenti ponujajo kakovostni material notranjim porabnikom (Potočnik, 2002, str. 316). V večini storitvenih podjetij pa še vedno obstaja možnost za izboljšanje. V skladu z izkušnjami različnih storitvenih podjetij, ki so že vpeljala izboljšave, lahko predvidevamo, da lahko strokovno nabavljanje omogoči prihranke, ki se gibljejo tudi do 20 %. Za uspešno vpeljavo in izboljšanje strokovnosti v nabavi običajno ni zadostnega zanimanja vodstva zaradi razmeroma nizkih nabavnih izdatkov in skromnih prihrankov. To je glavni razlog, da je vpeljava sprememb zapleten proces (Galič, Prodnik & Smolar, 2009, str. 84).

2 MERJENJE UČINKOVITOSTI IN USPEŠNOSTI NABAVE

Znani pregovor pravi: »Nemogoče je izboljšati nekaj, česar ne meriš« (angl. You can't improve what you don't measure).

To drži tudi za nabavo. Uspešnosti in učinkovitosti nabave ne moremo izboljšati, če je ne merimo. Merjenje in izboljšave uspešnosti pridobivajo na pomenu in kompleksnosti. Celovit sistem merjenja uspešnosti in učinkovitosti zajema veliko korakov, kot so določanje meril, definiranje ciljev, načrtovanje, komuniciranje, nadziranje, poročanje in povratne informacije (Cai, Liu, Xiao & Liu, 2009, str. 512).

2.1 Razlaga pojmov učinkovitost in uspešnost

Pojma učinkovitost in uspešnost sta v literaturi opredeljena na več načinov. Nekateri avtorji so pri opredelitvah složni, drugi pa pojma uporabljajo obratno. Z vprašanjem delati prave stvari ali delati stvari prav je zmedo med pojmom učinkovitost in uspešnost opisal tudi Drucker (1963, str. 54). K pojmom uspešnost in učinkovitost se pogosto vključi še tretji pojem, in sicer produktivnost. V nadaljevanju so zapisane opredelitve različnih avtorjev za vse tri pojme.

Učinkovitost (angl. Efficiency) je opredeljena kot razmerje med načrtovanimi in dejansko porabljenimi sredstvi (Weele, 1998; Završnik, 2008, str. 131). Učinkovitost torej primerja načrtovane vire in dejansko porabljene vire, razmerje med njimi objektivno prikazuje učinkovitost nabave, kot je prikazano z enačbo (1).

$$Učinkovitost = \frac{\text{planirana sredstva}}{\text{porabljena sredstva}} \quad (1)$$

Sheth in Sisodia (2002, str. 352) učinkovitost opredelita samo s stavkom »stvari delati pravilno« (angl. doing things right). V poslovnem slovarju je učinkovitost opredeljena kot »situacija, v kateri oseba, podjetje proizvodnja ipd. uporablja resurse, kot so čas, material ali delo, dobro, brez viškov« (Cambridge University Press, 2011b, str. 275).

Weele (1998, str. 286) in Završnik (2008, str. 131) **uspešnost** (angl. Effectiveness) opredelita kot stopnjo (odstotek) doseganja zastavljenih ciljev. Torej lahko rečemo, da je uspešnost točka na lestvici, ki smo jo dosegli. 100 % na tej lestvici predstavlja doseganje zastavljenih ciljev. Odvisno od tega, kako so cilji zastavljeni, obstaja možnost, da cilje tudi presežemo, tako dobimo rezultat, večji od 100. Stopnjo doseganja zastavljenih ciljev oziroma uspešnost izračunamo s spodnjo enačbo (2).

$$Uspešnost = \frac{\text{realizacija}}{\text{zastavljeni cilji}} * 100 \quad (2)$$

Podobno kot pri učinkovitosti tudi pri uspešnosti obstaja preprost opis, in sicer »delati prave stvari« (angl. doing the right things) (Sheth & Sisodia, 2002, str. 352). V poslovnem slovarju

je uspešnost opredeljena kot »obseg uspeha pri doseganju zelenega« (Cambridge University Press, 2011a, str. 275).

Definicija **produktivnosti** (angl. Productivity) se med avtorji razlikuje. Ena izmed razširjenih definicij je, da produktivnost vključuje oba zgoraj navedena pojma, in sicer učinkovitost (delati pravilno) in uspešnost (delati prave stvari) (Sheth & Sisodia, 2002, str. 352). Če preprosta opisa uspešnosti in učinkovitosti združimo, lahko rečemo, da produktivnost pomeni pravilno delati prave stvari. Na drugi strani pa Tangen (2002) produktivnost opredeli kot razmerje med vrednostjo proizvedenega blaga (angl. output) in porabljenimi resursi (vložkom). Produktivnost je tesno povezana z razpoložljivostjo resursov in njihovo pravilno razporeditvijo ter, najpomembneje, z ustvarjanjem dodane vrednosti. V poslovnem slovarju je produktivnost opredeljena kot »stopnja, s katero država, podjetje ipd. proizvaja blago ali storitve, običajno ocenjeno glede na število ljudi in čas, ki je potreben za njihovo proizvodnjo (Cambridge University Press, 2011c, str. 662).

Zgoraj opisane opredelitve pojmov uspešnosti in učinkovitosti uporabim v tem delu ne glede na to, da nekateri avtorji uporabljajo ti dve definiciji obratno – da je učinkovitost razmerje med načrtovanimi in dejansko porabljenimi sredstvi, uspešnost je stopnja doseganja načrtov in produktivnost razmerje med vrednostjo proizvedenega blaga in porabljenimi resursi.

2.2 Pomen merjenja učinkovitosti in uspešnosti nabave

Učinkovita in uspešna nabava zahteva neprestano spremljanje. Merjenje pripomore k določanju, ali oddelek prispeva k ciljem podjetja, kot je bilo določeno v načrtu. Ob tem merjenje uspešnosti in učinkovitosti razkrije področja, ki jih je treba izboljšati (Sollish & Semanik, 2005).

»Vrednotenje uspešnosti ne rešuje nabavnih problemov, je le nujno potrebno orodje pri spremljanju nabavnih odločitev. Vrednotenje uspešnosti nabave pokaže prispevek nabavnega oddelka k uspehu podjetja kot celote« (Završnik, 2008). Ta dva stavka povzemata bistvo pomena merjenja uspešnosti in učinkovitosti nabave.

Ko podrobneje pristopimo k pomenu merjenja lahko prepoznamo koristi, ki nam jih prineseta merjenje uspešnosti in učinkovitosti. Več avtorjev navaja naslednje koristi merjenja uspešnosti in učinkovitosti (Cousins, 2008; Weele, 1998):

1. pravi pristop k merjenju pripelje do boljšega odločanja, saj s tem zaznamo odmike od naših načrtov in pričakovanj,
2. izboljšanje komunikacije med oddelki predvsem z notranjimi porabniki zaradi pridobivanja podatkov za ocenjevanje in optimizacijo procesov,
3. spremljanje uspešnosti in učinkovitosti nam jasno predstavi trenutno stanje in stvari postanejo vidne,

4. ocenjevanje ali samoocenjevanje zadovoljstva zaposlenih pripomore k večji motiviranosti zaposlenih.

Cilji merjenja uspešnosti in učinkovitosti se razlikujejo med podjetji. Glavni cilji merjenja uspešnosti in učinkovitosti, ki so večinoma prisotni v vseh podjetjih, so izboljšave na naslednjih področjih (Završnik, 2008, str. 135):

1. izvedba nabave,
2. motiviranje zaposlenih,
3. upravljanje nabavne funkcije in usklajevanje z ostalimi oddelki,
4. izboljšanje nabave v primeru decentralizirane organizacije.

2.3 Področja merjenja učinkovitosti in uspešnosti nabave

Spoznali smo že, kakšen je namen merjenja uspešnosti in učinkovitosti nabave, sedaj pa si pogledajmo najpogostejša področja merjenja. Kot smo že opredelili, je učinkovitosti razmerje med vložki za doseg cilja in načrtovanimi vložki za doseg tega cilja. Če posplošimo, lahko vire poimenujemo tudi stroški. Torej gre za razmerje med stroški nabavnega oddelka in načrtovanimi stroški. Ob tem je potrebno zajeti vse vire, ki predstavljajo strošek oddelka nabave. V nadaljevanju so naštetih viri in glavna značilnost, ki lahko pripomore k večji učinkovitosti nabave (Weele, 1998, str. 291–293):

1. zaposleni v nabavnem oddelku z dodatnimi izobraževanji in motiviranostjo,
2. vodstvo nabave s kakovostnim in jasnim vodenjem,
3. nabavni postopki in procedure s preprostostjo postopkov in brez potrebnih vmesnih korakov,
4. podpora informacijske tehnologije s podporo zaposlenim pri izvajanju procedur in postopkov.

Pri merjenju učinkovitosti je treba najprej zbrati podatke za primerjanje. Za merjenje učinkovitosti posameznega referenta podatke pridobimo z vzorčenjem dela ali iz informacijskega sistema in te primerjamo s standardi. S primerjavo pridobimo učinkovitost referenta. Če pridobljene podatke primerjamo s podatki iz preteklih časovnih obdobj, lahko pridobimo vpogled v gibanje obremenjenosti referenta (Lysons, 1991, str. 268).

Dobra organizacija in vodenje sta pomembna za učinkovitost kateregakoli oddelka ali organizacije. V nabavi je pri organizaciji pomembno, da so odgovornosti med posameznimi referenti natančno razdeljene. Ker pa se delo nabavnega oddelka zelo prepleta z delom ostalih oddelkov v podjetju, je treba organizirati tudi sodelovanje nabavnega oddelka z drugimi oddelki v podjetju (Završnik, 2008, str. 17).

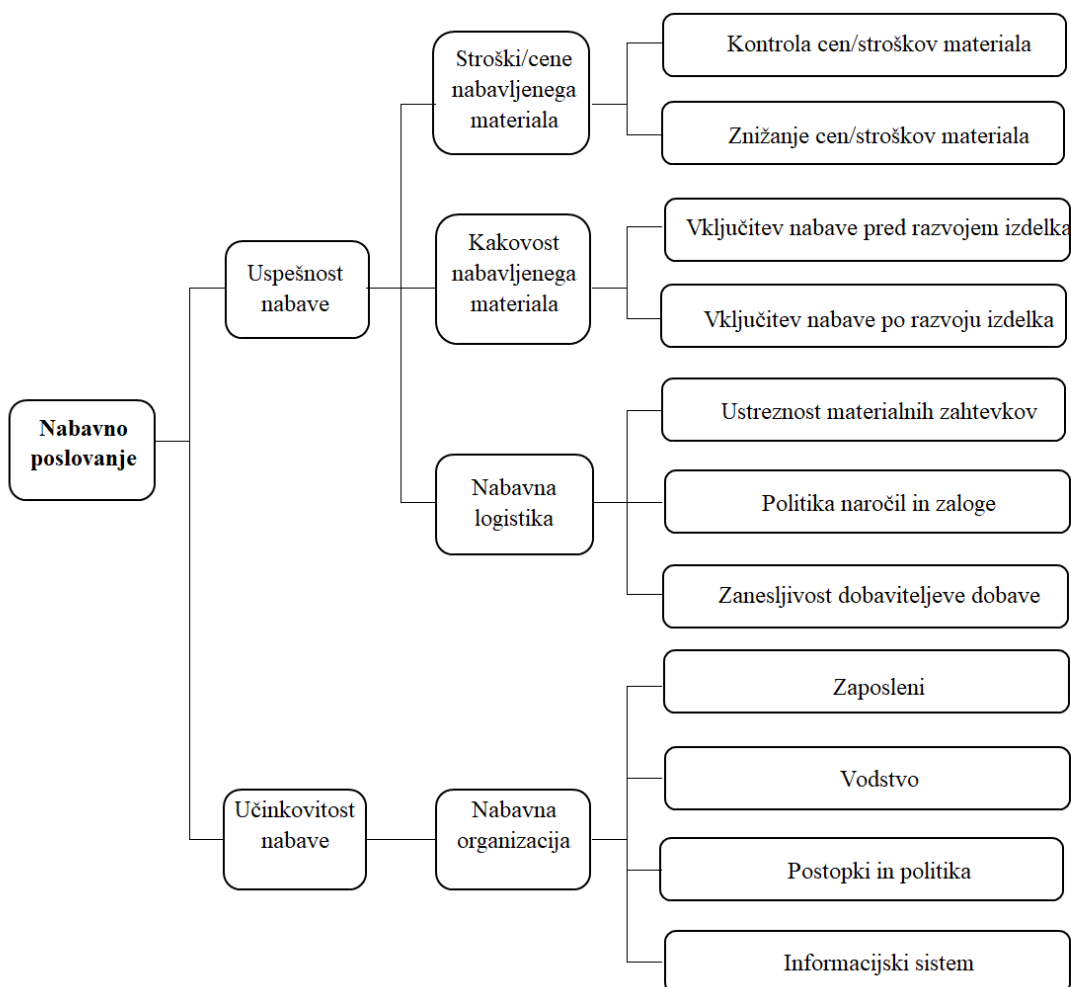
Postopki znotraj nabavnega oddelka določajo način dela. Pomembno je, da so postopki zastavljeni v skladu z nabavno politiko in da procedure zagotavljajo učinkovito delo

referentov, saj učinkovita razporeditev resursov privede do višje produktivnosti in učinkovitosti (Završnik, 2008, str. 33).

K učinkovitosti nabave močno prispeva tudi vzpostavitev dobrega informacijskega sistema. Dober sistem omogoča hitro pripravo nabavnih dokumentov, tako internih dokumentov kot dokumentov za zunanje subjekte. Omogoča tudi hitrejši pogled preteklih nabavnih poslov. Z vpeljavo informacijskega sistema, ki ga nadgradimo s povezavo s komunikacijskimi orodji, pridobimo hitro in učinkovito komunikacijo nabavnega oddelka z nabavnim trgov (Zenz, 1994, str. 323–327).

Weele (1998, str. 288–293) je svoj pogled na področja merjenja uspešnosti in učinkovitosti strnil na sliki. Razdelil jih je na štiri glavna področja merjenja nabavnega poslovanja. Merjenje uspešnosti nabave se deli na tri področja, in sicer cenovno-stroškovno, kakovostno in logistično, medtem ko se merjenje učinkovitost osredotoča samo na področje organizacije nabave. Področja merjenja so predstavljena na sliki 4.

Slika 4: Najpomembnejša področja merjenja uspešnosti nabave



Vir: Weele (1998).

Cenovno-stroškovna razsežnost nabave. Za to področje je značilno razmerje med standardnimi in dejanskimi cenami. Poznamo cenovno/stroškovno kontrolo, ki spremlja in ocenjuje rast cen dobaviteljev. Glavna merila pri tem so donos naložb (angl. Return on Investment, v nadaljevanju ROI), načrt materiala, podatki o inflaciji, poročila o odhodkih ipd., na drugi strani pa poznamo cenovno/stroškovno znižanje, ki se osredotoča na področja, ki lahko prispevajo k znižanju stroškov nabave blaga. To lahko storimo z iskanjem novih dobaviteljev, z iskanjem novega blaga, vrednostno analizo in usklajevanjem nabavnih potreb (Weele, 1998, str. 288–293).

Kakovostna razsežnost nabave. Kakovost nabavljenega blaga je eden izmed pomembnejših podatkov, ki jih moramo upoštevati v nabavi. Nabava mora zagotoviti, da je naročeno blago dobavljeno v skladu s tehničnimi zahtevami, ki smo jih predložili dobavitelju. V tem primeru merimo predvsem odstotek zavrnitve dobave, odstotek zavrnitve ob uporabi, število potrjenih dobaviteljev, število certificiranih dobaviteljev ipd. (Weele, 1998, str. 288–293).

Logistična razsežnost nabave. To področje vključuje kontrolo pravočasne in natančne obdelave zahtev, kot so trajanje administrativnih opravil, število izdanih naročilnic in zaostanek naročil. Na to področje spada tudi kontrola pravočasne dobave, kjer merimo predvsem zanesljivost dobave, pomanjkanje blaga, nepravilno količino blaga in JIT-dobave. Tretja podkategorija logistične razsežnosti je kontrola dobavljene količine, pri čemer uporabljamo merila, kot so koeficient obračanja zalog, število dobav napačnega obsega in povprečna velikost naročila (Weele, 1998, str. 288–293).

Organizacijska razsežnost. To področje se edino nanaša na učinkovitost nabave. Osredotoča se predvsem na vire, kot so zaposleni v nabavi, vodilni v nabavi, nabavni procesi in usmeritve ter sistemska podpora nabavi in informacijska tehnologija. Za nadzor organizacijske razsežnosti je zelo pomembna revizija nabave (Weele, 1998, str. 288–293).

S primerjavo med dosežki nabave in njenimi cilji dobimo uspešnost nabave. Ob tem je treba paziti, saj morajo merila za izvedbo vrednotenja uspešnosti nabave imeti naslednje značilnosti (Lysons, 1991, str. 260–261, Završnik, 2008, str. 142):

1. specifičnost,
2. merljivost,
3. časovno omejenost,
4. razpoložljive vire,
5. usklajenost s cilji v podjetju,
6. številčno omejenost,
7. razvrščenost glede na pomembnost.

Postavljanje ciljev nabave je v pogledu merjenja uspešnosti najpomembnejše, zato je treba ustrezno postavljati cilje. Načrti ne smejo biti prenizki, ker zaposleni s tem nimajo motivacije za doseganje boljših rezultatov, podoben učinek lahko dosežemo tudi s previsokimi cilji, za

katere zaposleni smatrajo, da jih ne morejo doseči. Podjetja cilje običajno poslavljajo na letni ravni, običajno ob koncu koledarskega leta (Završnik, 2008, str. 142).

2.4 Načini merjenja učinkovitosti in uspešnosti

Dominick in Lunney (2012, str. 165) ponazorita razliko med podjetji, ki merijo uspešnost, in tistimi, ki je ne merijo, s košarkarskim igriščem. Rekreativno košarkarsko igrišče se na prvi pogled ne razlikuje bistveno od profesionalnih igrišč, ima igralno površino, obroč in črto za tri točke, najpomembnejša razlika je, da rekreativna igrišča običajno nimajo table z rezultatom. Igranje profesionalne košarke brez table za rezultate pa bi predstavljalo velik primanjkljaj. Če to primerjavo prenesemo v poslovni svet, lahko rečemo, da je merjenje nabavne uspešnosti zelo pomemben podatek, ker nam pove, kako nam gre, hkrati pa pokaže možnosti za izboljšave.

Enotnega sistema za merjenje uspešnosti in učinkovitosti ne poznamo, saj se podjetja razlikujejo po velikosti, dejavnosti, položaju nabave v podjetju in drugih dejavnikih, ki vplivajo na način merjenja uspešnosti in učinkovitosti. V nadaljevanju predstavim tri najpomembnejše načine za merjenje uspešnosti nabave. Nekatera podjetja uporabljajo le en način, druga pa kombinacijo več različnih (Weele, 1998, str. 280).

2.4.1 Analiza prihrankov

Analiza prihrankov je najosnovnejša metoda za merjenje učinkovitosti in uspešnosti nabave (Schütz, Kässer, Blome & Foerstl, 2020, str. 4). To je ena od hitrejših metod za prikaz uspešnosti nabave vodstvu podjetja, vendar lahko v primeru, da ni pripravljena pravilno, hitro izgubimo kredibilnost. Finančni prihranki niso tako očitni v finančnem poročilu, sploh pa to velja za rastoče podjetje ali v času rastoče ekonomije. V teh primerih se stroški iz leta v leto povečujejo, vendar to ne izključuje, da podjetje posluje z večjimi prihranki kot v preteklosti. Prihranke podjetja lahko prikažemo z enačbo (3) (Dominick & Lunney, 2012, str. 166):

$$\text{Prihranek} = (P_{-1} - P_0) * Q_0 \quad (3)$$

P_{-1} = cena v lanskem letu,

P_0 = cena v letošnjem letu,

Q_0 = količina v letošnjem letu.

Enačba prikazuje, da je prihranek enak razliki med lansko ceno in letošnjo ceno, ta razlika pa je pomnožena z letošnjo količino. Ta prihranek nam prikaže, kakšna bi bila razlika skupnih stroškov, če bi tudi v lanskem letu nabavili enako količino kot letos (Q_0). S to enačbo preprečimo, da bi razlika v količini med lanskim in letošnjim letom vplivala na višino izračunanega prihranka.

Pri sklepanju večletnih pogodb in poročanju njihovih prihrankov naletimo na oviro. Predstavljajmo si, da smo v lanskem letu kupili 10.000 kosov izdelka po ceni 100 evrov (angl. euro, v nadaljevanju EUR). Letos za isti izdelek sklenemo triletno pogodbo za 10.000 kosov letno po ceni 90 EUR. Takšen prihranek lahko poročamo kumulativno tako, da računamo za triletno obdobje skupaj in prikažemo prihranek v višini $(100-90) \cdot 30.000 = 300.000$ EUR. Takšen rezultat bi zagotovo razveselil vodstvo podjetja, vendar ta izračun ni skladen s predhodno enačbo, ki primerja zgolj dve zaporedni leti (Dominick & Lunney, 2012, str. 172).

Pravilen izračun prihranka za letošnje leto se torej glasi $(100-90) \cdot 10.000 = 100.000$ EUR. Ob poročanju v naslednjih dveh letih prihranka ne bo, saj je cena fiksna za trajanje pogodbe. Vodstvo podjetja bo zato nabavi priznalo zasluge za znižanje stroškov le za prvo leto. Ta izračun in neupoštevanje prihrankov v večletnih pogodbah močno skrbita nabavnike, saj menijo, da si zaslužijo več zaslug za znižanje cene in njeno triletno veljavnost. Prihranki so prikazani na sliki 5 (Dominick & Lunney, 2012, str. 172).

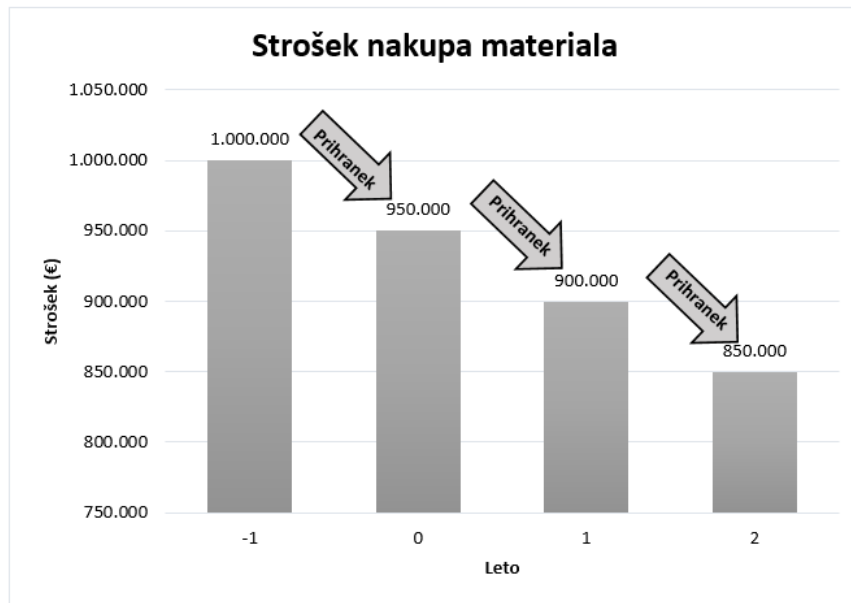
Slika 5: Običajna struktura prihrankov za večletne pogodbe



Prirajeno po Dominick & Lunney (2012).

Eden od načinov, da nabavnik prikaže prihranke v triletni pogodbi skozi vsa tri leta veljavnosti in ne le za prvo leto, je ta, da se z dobaviteljem dogovori za padajoče cene v triletnem obdobju. Cena v prvem letu tako znaša 95 EUR, v drugem letu 90 EUR in v tretjem letu 85 EUR. Če kupec kupuje vsako leto 10.000 kosov kot dogovorjeno, za dobavitelja to ne predstavlja nobene razlike. Nabavnik s takšnim dogovorom cen prikazuje prihranke v vseh treh letih trajanja pogodbe. To prikazuje slika 6. (Dominick & Lunney, 2012, str. 172).

Slika 6: Alternativna struktura prihrankov za večletne pogodbe



Vir: Dominick & Lunney (2012).

Majhna sprememba v zapisu cen izdelka v pogodbi, ki ne vpliva na prihodek dobavitelja ali na realne stroške podjetja, občutno vpliva na dojemanje prihrankov v vodstvu podjetja. To je razvidno iz slik 5 in 6. Medtem ko je pri sliki 5 viden prihranek samo med dvema zaporednima letoma, se na sliki 6 vidijo prihranki skozi vsa tri leta.

Za poročanje prihrankov potrebujemo podatke shranjene na enem mestu. Za to lahko uporabljamo programsko opremo, ki podpira takšne analize, ali preprosto razpredelnico, ki vsebuje osnovne podatke, kot so datum, opis izdelka, osnovna cena, trenutna cena, količina, prihranek, dobavitelj, blagovna skupina, trajanje pogodbe, datum izteka pogodbe. Izvedba analize prihrankov je precej enostavna, treba je samo slediti enačbi (3), kljub temu v nadaljevanju izpostavljam tri najbolj pogoste napake (Dominick & Lunney, 2012, str. 174–167):

1. Uporaba napačne osnovne cene (P-1) – pri analizi prihrankov moramo izbrati ustrezno osnovno ceno. Ta je najpogosteje cena iz preteklega leta. Lahko bi izbrali tudi ceno, ki jo je ponudil najdražji ponudnik. S tem bi prikazali večji prihranek, vendar bi izgubili kredibilnost.
2. Slaba ocena količin (Q0) – ker prihranek raste s količino nabavljenega izdelka, moramo v analizo prihrankov vključiti najboljšo oceno količine, ki jo imamo v danem trenutku. Ponovno lahko zmanjšano svojo kredibilnost, če poročamo določen prihranek, vendar na koncu realiziramo le polovico predvidenih količin.
3. Neprilagojenost finančnega načrta (angl. budget) – vodstvo podjetja običajno prihranke enači z višjimi dobički, vendar prihranke iz nabave lahko porabi drug oddelek za stvari, ki niso bile v finančnem načrtu. V tem primeru se ta prihranek ne bo pretvoril v dobiček.

V primeru, da želimo ta prihranek zadržati in ga pretvoriti v dobiček, moramo prihranek umakniti iz finančnega načrta.

Podjetje lahko doseže prihranke z različnimi pristopi. Sollish in Semanik (2005, str. 359) navajata naslednje:

1. prihranki zaradi uspešnega pogajanja ali nakupne pobude,
2. vrednost dodatnih izpogajanih koristi, kot so daljši rok plačila, podaljšana garancija ali popis pošiljke,
3. znižanje stroškov zaradi konkurenčnih ponudb ali uporabe alternativnih izdelkov,
4. prihranki, pridobljeni z izboljšano kakovostjo dobavitelja in manjšo stopnjo izgube,
5. prihranki kot prispevek h končnim rezultatom.

2.4.2 Sistem kazalnikov

V preteklosti so se za merjenje uspešnosti in učinkovitosti uporabljali predvsem finančni kazalniki, ki so služili za nadzor in informacije o preteklih poslovnih odločitvah. Niso pa prispevali k usmeritvam za sedanje odločitve, ki bi prinesle prihodnje finančne učinke. Kaplan in drugi (2000, str. 36-46) navajajo, da so finančni kazalniki koristni, če jih ohranimo kot končne rezultate vzročnih poti vseh kazalnikov, v nasprotnem primeru pa so finančni kazalniki nepotrebni.

Sistem kazalnikov uspešnosti (angl. Key Performance Indicator – KPI) v podjetjih se običajno postavlja na podlagi objektivnih zahtev vodij in praktičnih izkušenj. Za vpeljavo sistematičnega in uravnoteženega sistema kazalnikov uporabljajo tudi modele, kot je sistem uravnoteženih kazalnikov (angl. Balance Scorecard, v nadaljevanju BSC) (Cai, Liu, Xiao & Liu, 2009, str. 515).

BSC-model v osnovi spada med sodobne računovodske metode za ocenjevanje uspešnosti poslovanja podjetja in ga uporablja 60 % večjih podjetji iz Združenih držav Amerike in Evrope z namenom povečanja uspešnosti (Hočevar, 2002, str. 85). BSC povezuje uspešnost podjetja z njegovo strategijo in poudarja povezavo med strategijo, dejanji in cilji. BSC-model stremi k ustvarjanju sistema s kvantitativnimi podatki na področju kritičnih dejavnikov za uspeh, uravnovešanju ekonomsko-finančnih podatkov s celovito analizo zunanjega in notranjega okolja podjetja (Antonsen, 2014, str. 42; Basso, Casarin & Funari, 2018, str. 68).

Raziskava s področja uspešnosti podjetij je pokazala, da se na podlagi sistema upravljanja podjetje preveč osredotoča samo na finančne poglede in ob tem pozablja na organizacijsko rast. BSC-model je zato postavljen uravnoteženo ter zajema finančne in nefinančne poglede, dolgoročne in kratkoročne cilje ter notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na uspešnost (Antonsen, 2014, str. 42). Parmenter (2015, str. 194) običajnim štirim področjem dodaja še zadovoljstvo uporabnikov in okoljsko področje.

Da se izognemo prevelikemu poudarku na finančnih kazalcih je BSC-model sestavljen iz štirih področji. S tem podjetje kazalnike enakomerno porazdeli na vsa štiri področja. V nadaljevanju bom podrobneje opisala področja BSC-modela (Kaplan in drugi, 2000, str. 57–146):

1. Finančno področje

Finančni kazalniki, morajo biti dolgoročni in vedno povezani s finančnimi cilji podjetja, ti pa se lahko razlikujejo glede na življenjski cikel, v katerem se podjetje nahaja. Za podjetje v obdobju rasti sta značilna cilja delež stopnje rasti prihodkov in stopnja rasti prodaje. Podjetje na stopnji zrelosti se opira predvsem na kazalce dobičkonosnosti, kot so: ROI, dobičkonosnost poslovnih sredstev in ekonomska dodana vrednost, medtem ko se podjetja v upadanju opirajo na denarni tok iz poslovanja in zmanjšanje potreb po obratnih sredstvih.

2. Kupci

Kazalniki na področju kupcev se nanašajo na področja, na katerih želi podjetje ustvariti konkurenčno prednost. Takšni kazalniki so tržni delež, zadovoljstvo, zvestoba, ohranitev in pridobivanje strank. Ti kazalniki z izjemo tržnega deleža so kazalniki z zamikom, saj rezultate dobimo z zamikom.

3. Notranji procesi

Kazalniki s področja notranjih procesov so ena od glavnih razlik uravnoveženega sistema kazalnikov s tradicionalnim načinom merjenjem uspešnosti. Njihov namen je merjenje doseganja ciljev delničarjev in ciljnih tržnih segmentov. Notranje procese razdelimo na tri sklope: proces inovacij, operativni proces in proces poprodajnih storitev. Vsak sklop pa zahteva drugačne kazalnike.

4. Izobraževanje in rast

Cilji izobraževanja in rasti predstavljajo osnovo za doseganje zadanih ciljev z ostalih treh področij. Podjetje mora za doseganje ciljev investirati v ljudi, sisteme in postopke. Na področju zaposlenih so glavni kazalniki zadovoljstvo zaposlenih, fluktuacija zaposlenih in produktivnost zaposlenih. Na te kazalnike vplivajo tudi zmogljivost informacijskega sistema, motivacija in avtonomnost zaposlenih ter možnost usklajevanja.

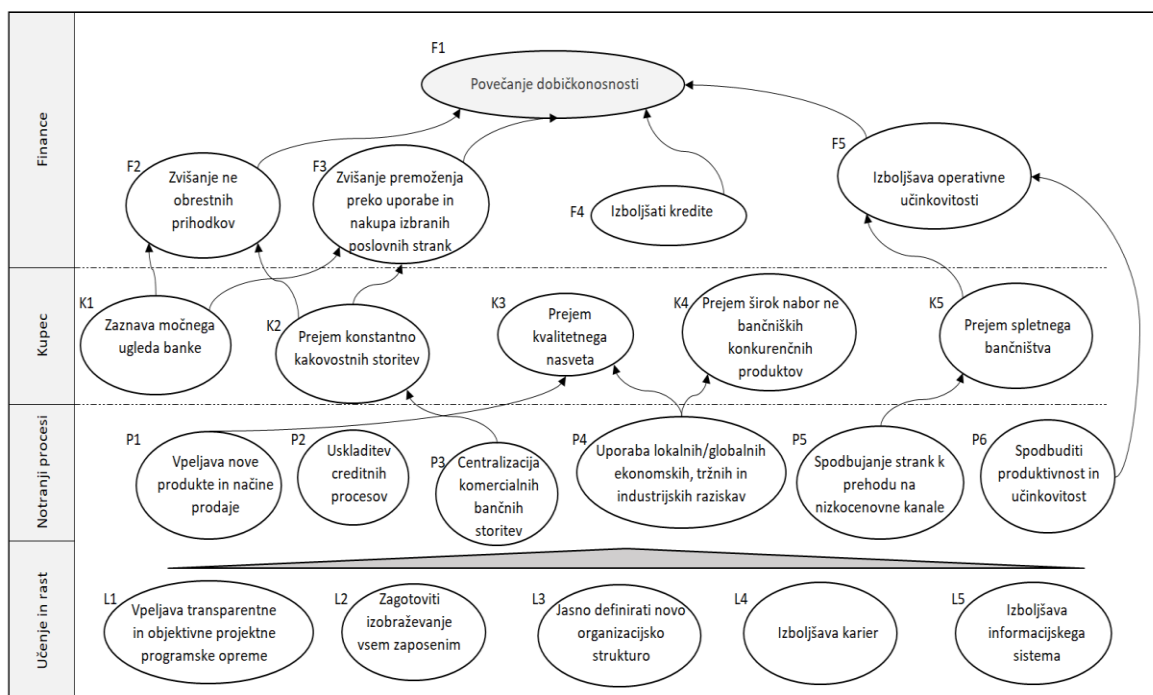
BSC predstavlja ogrodje, na katerem mora svoj sistem kazalnikov graditi vsako podjetje zase. Podjetje se lahko na podlagi svojih specifičnih potreb odloči tudi za manj ali več področij merjenja (Kaplan in drugi, 2000, str. 46). Anand (2016, str. 17–18) navaja 10 najpomembnejših usmeritev, ki jih podjetje potrebuje za vpeljavo BSC-modela:

1. 20–25 ključnih ciljev, ki morajo biti nedvoumni,
2. uravnoveženi cilji, ki pokrivajo finančna in nefinančna področja,
3. uravnoveženi cilji med optimističnimi in realnimi,
4. zaupanje vodstva podjetja, da se strategija lahko izpelje,
5. zaposleni z veščinami in znanjem, s katerimi pripomorejo k ustvarjanju strategije, pomanjkljiva področja pa zapolnimo z novimi ljudmi,

6. prilagodljivi zaposleni, ki vedo, kako doseči večje kompetence podjetja,
7. prvi rezultati so vidni že v prvem letu, večina rezultatov je vidnih v treh letih,
8. usposobljen vodja projekta skrbi za uspešno izvedbo strategije,
9. dobra komunikacija, tako notranja kot zunanja,
10. motivacija za uspeh in zmago.

Metoda BSC ima dva ključna dela. Prvi je zemljevid strategije, ki prikazuje povezavo med posameznimi cilji. Zastavljeni cilji morajo odražati vizijo in poslanstvo podjetja, njegovo strategijo in organizacijsko strukturo (Hočevar, 2007, str. 196). Zemljevid strategije je razdeljen na štiri ključna področja in vsebuje vseh 20–25 strateških ciljev. Drugi ključni del pa je BSC-analiza. BSC-analiza ima obliko tabele. Za vsak strateški cilj, ki je opredeljen v skrajno levem stolpcu tabele, sledi merilo, s katerim bomo ta cilj merili. V nadaljevanju se zvrstijo še podatki enota mere, frekvenca izvajanja meritve, rezultati meritev in ciljne vrednosti meritev. Ob vseh podatkih je navedena tudi odgovorna oseba za posamezen cilj. Zemljevid strategije za bančni sektor je predstavljen na sliki 7 (Anand, 2016, str. 26–29).

Slika 7: Zemljevid strategij



Prirjeno po Anand (2016).

Metoda BSC se poleg ocenjevanja uspešnosti celotnega podjetja lahko uporablja tudi kot orodje za ocenjevanje posameznega oddelka. Način vpeljave in oblika se pri tem skoraj ne spremenita. Na ravni oddelka se BSC bolj poglobi v delovanje posameznega oddelka in se posledično lahko osredotoča bolj na operativne cilje. Za izvajanje Metode BSC za oddelke je odgovoren posamezen oddelek (Anand, 2016, str. 30).

Ko je sistem kazalnikov postavljen in učinkovit, morajo odgovorni prepoznati kritične kazalnike, ki jim je treba posvetiti več pozornosti z namenom njihovega izboljšanja. Določanje kritičnih kazalnikov je zahtevno zaradi zapletene povezave med njimi. Določanje najbolj kritičnih kazalnikov se je izkazalo kot velika ovira pri prizadevanju za uspešnejšo nabavo (Cai, Liu, Xiao & Liu, 2009, str. 512).

Podjetja za merjenje uspešnosti uporabljajo različne informacijske sisteme. Informacijski sistemi pomagajo vodstvu pri vpeljavi in nadzoru nad organizacijsko strategijo (Antonsen, 2014, str. 42).

Antonsen (2014, str. 43) opisuje tudi slabosti metode BSC. Ker je metoda zasnovana od zgoraj navzdol (angl. top – down), je manj dinamična. Zaposleni v praksi niso motivirani, da svojim nadrejenim podajo svoje kritično mnenje ali spreminjajo svoj način dela, če ne prejmejo drugačnih navodil. Ker se metode BSC oprijema večinoma merljivih podatkov, se zaposleni usmerjajo k doseganju merljivih ciljev, ker to vodstvo opazi, medtem ko se nemerljivi cilji, kot so nove ideje, velikokrat prezrti. Metoda BSC meri vzrok in posledice sočasno, zato ne more izmeriti razvoja skozi čas.

2.4.3 Primerjalna analiza

Veliko ljudi primerjalno analizo najpogosteje vidi kot primerjavo finančnih kazalnikov, kot način ocenjevanja podjetij, katero je boljše. To pa je zelo ozek pogled na primerjalno analizo. Mogoče se je v preteklosti res uporabljala v ta namen, vendar je že vrsto let glavno orodje za učenje in doseganje izboljšav (Andersen & Pettersen, 1996, str. 4).

Primerjalna analiza predstavlja dolgoročen sistem primerjave s podjetjem, ki je vodilno v panogi. Ob proučevanju vodilnega podjetja v panogi lahko prepoznamo lastne pomanjkljivosti in možnosti za izboljšave. Primerjalno analizo (ang. Benchmark) lahko opredelimo kot »referenčne točke« (Tavzes, 2002, str. 113) za primerjavo med podjetji ali kot »nekaj, kar lahko izmerimo in služi kot standard za primerjavo« (Hornby, Turnbull, Lea & Parkinson, 2010, str. 127).

Razlikujemo več vrst primerjalnih analiz glede na to, kaj primerjamo in s kom primerjamo. Lahko se primerja podjetje kot celoto ali posamezen proces, funkcijo ali proizvod. Glede na to, kaj primerjamo, poznamo naslednje tipe primerjav (Andersen & Pettersen, 1996, str. 5):

1. primerjava rezultatov je običajno primerjava finančnih kazalnikov, lahko tudi operativnih, s ciljem določiti, kako dobro posluje podjetje v primerjavi z drugimi,
2. primerjava procesov je primerjava procesov in praks z namenom naučiti se od najboljših,
3. primerjava strategij je primerjava strateških odločitev z namenom izboljšati interne odločitve.

Po drugi strani pa ločimo primerjalno analizo tudi glede na vir primerjave. Ločimo med naslednjimi možnostmi (Andersen & Pettersen, 1996, str. 6):

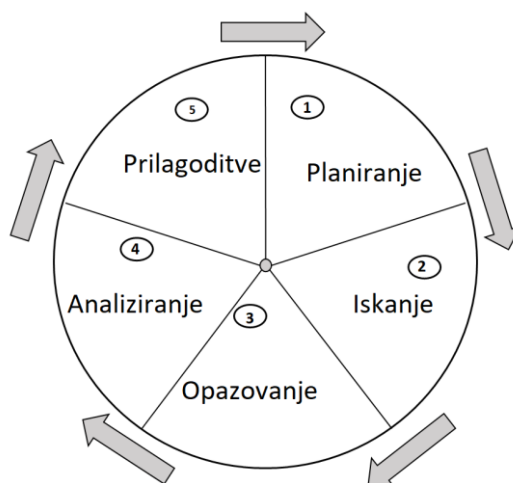
1. interna primerjava je primerjava med oddelki ali enotami znotraj istega podjetja ali med podružnicami ali celo med istimi organizacijami v različnih državah,
2. konkurenčna primerjava je neposredna primerjava dosežkov z najboljšim konkurentom na trgu,
3. funkcionalna primerjava je primerjava procesov in postopkov s podjetjem, ki je naš neposredni konkurent,
4. generična primerjava je primerjava procesov z najboljšim procesom, ne ozirajoč se na panogo, v kateri deluje primerjano podjetje.

Različni avtorji postopek primerjalne analize razdelijo na različne korake. Staphenurst (2009, str. 51) razdeli primerjalno analizo na tri stopnje:

1. razvoj projektnega predloga,
2. vpeljava udeležencev v raziskavo in dogovor o podrobnostih raziskave,
3. izboljšati podjetje.

Na drugi strani je Tuominen (2016, str. 6) sestavil postopek iz sedmih korakov. Andersen in Pettersen (1996, str. 14) pa analizo razdelita na pet korakov, kot je prikazano na sliki 8.

Slika 8: Kolo primerjalne analize



Prirejeno po Andersen & Pettersen (1996).

Ko povzamemo bistvo vseh postopkov, govorimo o tem, da mora podjetje najprej določiti, katero področje bo predmet primerjav. Nato med potencialnimi podjetji poiščemo vodilno podjetje na tem področju. Če želimo primerjati dve podjetji, moramo najprej dobro proučiti področje primerjave pri obeh podjetjih. Po primerjavi se določi glavne ugotovitve in ideje ter se jih vpelje v podjetje.

Pri primerjavi podatkov ali procesov dveh podjetij je treba prepoznati razlog za odstopanje. Ko je razlog prepoznan, ga lahko spremenimo in s tem izboljšamo uspešnost in učinkovitost. Kot je dejal Stapenhurst (2009, str. 51), glavna naloga primerjalne analize je prepoznati šibka področja v podjetju.

3 METODOLOGIJA

V prvem in drugem poglavju sem analizirala teoretični pogled na dejavnike merjenja učinkovitosti in uspešnosti nabave na podlagi domače in tuje literature. V tem poglavju predstavim in opišem izbrano metodologijo raziskovanja, strukturo vprašalnika in vzorec.

3.1 Predstavitev izbrane metodologije raziskovanja

V skladu s tematiko raziskovanja sem uporabila polstrukturirani odprti intervju, ki spada med kvalitativne metode raziskovanja. Polstrukturirani odprti intervju je tip intervjuja z nekaj osnovnimi vprašanji, ki so rdeča nit pogovora. Med intervjujem lahko glede na potek pogovora zastavimo tudi dodatna vprašanja, ki niso bila načrtovana, vendar smiselno sodijo v temo raziskovanja. Najpogosteje gre za področja, ki raziskovalcu predhodno niso bila poznana. Intervju odprtega tipa, pri katerem lahko intervjuvanec prosto odgovarja na vprašanja, je najprimernejša metoda pri zbiranju mnenj in pogledov intervjuvancev o določeni tematiki.

Vse intervjuje sem izvedla v prostorih izbranega podjetja v obdobju med avgustom 2021 in aprilom 2022. Intervjuji so bili terminsko dogovorjeni in vsi intervjuvanci so predhodno prejeli osnutek vprašanj, da so se nanje lahko pripravili. Dva intervjuja sem posnela zaradi lažjega zapisovanja, dva intervjuvanca pa sta snemanje zavrnila, zato sem ta intervjuja zapisovala. Dolžina intervjujev se je razlikovala, vendar so vsi trajali od 30 do 45 minut.

3.2 Predstavitev vprašalnika

Vprašalnik je sestavljen iz 13 vprašanj. Vprašanja so med seboj enakovredna. Vrstni red vprašanj je skladen z razporeditvijo naslovov v četrtem in petem poglavju. Vprašanja so zastavljena precej široko in tako dopuščajo možnost, da intervjuvanec odgovor vodi v zeleno smer in tako razkrije področja in podatke, ki so mi bili nepoznani. Z dodatnimi podvprašanji sem poskrbela, da sem pridobila vse podatke, ki sem jih potrebovala za analizo trenutnega stanja v podjetju. Z vprašalnikom sem želela priti do podatkov o trenutnem stanju nabave v podjetju in o načrtu oziroma željah o spremembah. Trenutno stanje sem analizirala na podlagi odgovorov o splošnem stanju v oddelku, predvsem pa v povezavi z dejavniki merjenja učinkovitosti in uspešnosti v oddelku nabave.

3.3 Vzorec

Vzorec zajema štiri osebe, zaposlene v izbranem podjetju. Ker je tematika magistrskega dela omejena na oddelek nabave, sem se odločila za namensko vzorčenje in k intervjuju povabila ljudi, ki so neposredno ali posredno vpleteni v delovanje oddelka nabave. Med izbiranjem sem bila pozorna, da sta poleg dveh predstavnikov oddelka nabave druga dva predstavnika vsak s svojega oddelka. Starostni razpon intervjuvancev je od 30 do 49 let. Vse osebe, s katerimi sem izvedla intervju, so predstavljene v tabeli 2.

Tabela 2: Opredelitev vzorca

Ime	Spol	Starost	Oddelek	Delovno mesto
Oseba 1	Moški	49	Nabava	Vodja nabave
Oseba 2	Ženski	30	Nabava	Referent v oddelku nabave
Oseba 3	Moški	34	Tehnični oddelek	Vodja za nadzor in načrtovanje plinovodnih omrežji
Oseba 4	Moški	43	Oddelek računovodstva, financ in kontrolinga	Vodja računovodstva, financ in kontrolinga

Vir: lastno delo.

4 NABAVA V PODJETJU ADRIAPLIN

Podjetje Adriaplin je samostojen oddelek nabave ustanovilo leta 2015. Oddelek se je ustanovil postopno. Počasi je prevzemal naloge, ki sodijo v nabavo, od ostalih oddelkov. Naposled je zaživel kot popolnoma samostojen oddelek, ki pokriva vsa nabavna dela, razen dobave in zakupa zemeljskega plina, kar je ostalo kot samostojen oddelek in se ni vključil v oddelek nabave. V tem poglavju najprej predstavim podjetje, organizacijsko strukturo in nabavno funkcijo.

4.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Adriaplin je bilo ustanovljeno leta 1994. Ustanovljeno je bilo s pomočjo družbe ENI Plenitude S.p.A., ki je v lasti podjetja ENI S.p.A., ki je eno od večjih energetskega podjetij v svetovnem merilu. Podjetje trenutno skrbi za nemoten prenos in distribucijo zemeljskega plina v 29 slovenskih občinah. V skladu s koncesijskimi pogodbami, ki se običajno sklepajo za obdobja od 20 do 30 let, podjetje gradi in upravlja distribucijsko omrežje (Adriaplin, d. o. o., 2021a, str. 13).

Podjetje je imelo do sedaj dve večji prelomnici. Prvo leta 1997, ko se je pričelo ukvarjati tudi s prodajo zemeljskega plina končnim odjemalcem. Druga prelomnica se je zgodila leta 2008, ko je podjetje Adriaplin pričelo uvažati zemeljski plin iz Italije in tako postalo prvi novi uvoznik zemeljskega plina v Sloveniji (Adriaplin, d. o. o., 2022).

V letu 2020 je bilo v podjetju zaposlenih 34 ljudi, ki so skupaj ustvarili več kot 37 mio EUR celotnih prihodkov (Prva bonitetna agencija, d. o. o., 2021). Podjetje dobavlja več kot 20.000 odjemalcem in letno dobavi 90 milijonov kubičnih metrov zemeljskega plina. Poleg tega distribuira 70 milijonov kubičnih metrov zemeljskega plina. »Podjetje Adriaplin danes predstavlja najpomembnejše slovensko zasebno podjetje, ki skrbi za distribucijo zemeljskega plina, saj so naše investicije v distribucijo zemeljskega plina in razvoj omrežja že krepko presegle 47 milijonov evrov« (Adriaplin, d. o. o., 2022).

Podjetje Adriaplin deluje na področju distribucije, uvoza in prodaje zemeljskega plina. Uporaba zemeljskega plina se hitro širi predvsem zaradi čistejšega izgorevanja v primerjavi z ostalimi fosilnimi gorivi. Zemeljski plin se v največji meri uporablja za industrijo in ogrevanje. V zadnjem času pa zemeljski plin prodira tudi na področje avtomobilizma, kjer se že uporablja kot pogonsko gorivo.

Izbruh pandemije in vsi omejitveni ukrepi v letu 2020 so povzročili trajnejše izgube tako na storitvenem področju kot tudi v celotnem gospodarstvu na evropskem območju. Na sliki 9 so prikazani prihodki podjetja v obdobju od 2016 do 2020.

Slika 9: Prihodki podjetja Adriaplin 2016–2020



Vir: Dun & Bradstreet, d. o. o. (brez datuma).

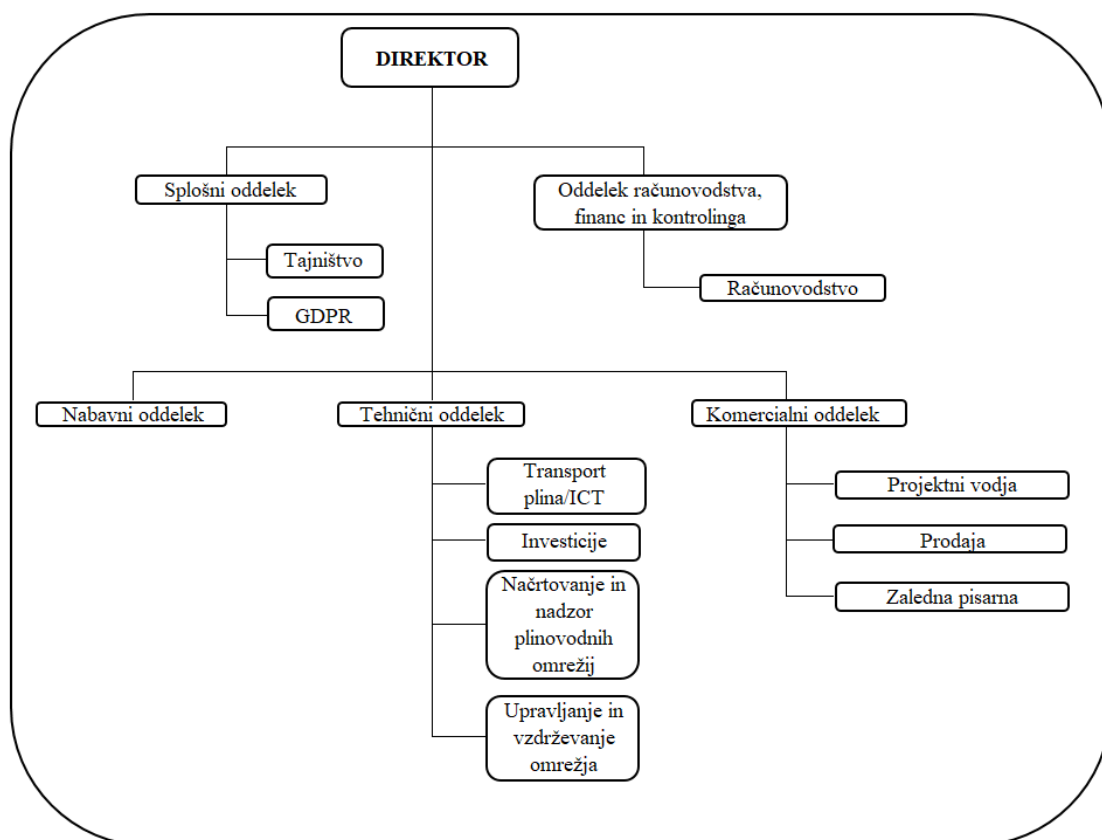
V zadnjih dveh letih je viden rahel upad, ki je večinoma posledica razmer na trgu zaradi epidemije. »V letu 2020 so bili prihodki nižji od leta 2019 predvsem zaradi manjših distribuiranih in prodanih količin zemeljskega plina in nižjih povprečnih cen zemeljskega plina na trgu. Dodatno je k nižjemu rezultatu botrovalo tudi povečanje stroškov transporta zemeljskega plina ter povečanje stroškov amortizacije« (Adriaplin, d. o. o., 2021a, str. 14).

4.2 Organizacijska struktura in nabava

Podjetje Adriaplin je gleda na zastavljeno hierarhijo strukturirano kot centralizirana organizacija. Sedež podjetja se nahaja v Ljubljani, poleg tega pa imajo poslovalnice, tako imenovane informacijske pisarne, tudi v Kopru, Žalcu in Murski Soboti. Vse odločitve so sprejete na korporativni ravni na sedežu podjetja v Ljubljani.

Podjetje je strukturirano funkcijsko in zato vsak oddelek predstavlja zaokroženo celoto. Iz diagrama je razvidno, da je podjetje razdeljeno na pet oddelkov: oddelek računovodstva, financ in kontrolinga, splošni oddelek, nabavni oddelek, komercialni oddelek in tehnični oddelek. Vsi oddelki pa so neposredno odgovorni direktorju podjetja. Organizacijski diagram je prikazan na sliki 10.

Slika 10: Organizacijski diagram podjetja Adriaplin



Vir: Adriaplin, d. o. o. (2021b).

Tudi nabavni oddelek znotraj podjetja je organiziran centralno. Oddelek se nahaja na sedežu podjetja v Ljubljani in skrbi za nabavo vsega materiala in storitev, ki jih potrebujejo notranji porabniki za uspešno delo. Oddelek nabave je sestavljen iz vodje nabave in dveh referentov ter deluje kot dobro uigran tim posameznikov. Oddelek nabave je pozicioniran neposredno pod direktorjem podjetja, kar pomeni, da oddelek za svoje delo odgovarja neposredno direktorju podjetja. Iz tega bi lahko sklepali, da se nabavni oddelek v Porterjevi verigi

vrednosti uvršča med strateško dejavnost. V podjetju so pogledi na pozicioniranje nabave neenotni. Nekateri nabavni oddelek smatrajo kot strateško dejavnost, drugi pa menijo, da gre zgolj za pomožno dejavnost.

4.3 Analiza procesa nabave

Samostojen oddelek nabave je podjetje ustanovilo 27. 3. 2015 s podpisom prvega postopka nabave. Procesi znotraj nabave se izvajajo na podlagi internih postopkov. V procesu nabave se najpogosteje uporabljajo naslednji postopki:

1. postopek nabave,
2. postopek usposabljanja dobaviteljev,
3. postopek klasifikacije blaga,
4. Smernice za sistem vodenja – Nabava (angl. Management System Guideline – Procurement).

4.3.1 Cilji in naloge nabave v podjetju

Osnovna naloga nabave v podjetju Adriaplin je pravočasna oskrba notranjih porabnikov z blagom in storitvami, ki po specifikacijah ustrezajo potrebam notranjih porabnikov. Pri tem vedno zasledujemo cilj najugodnejših ponudb, ki še zadoščajo zahtevanim pogojem. Ker je podjetje Adriaplin storitveno podjetje, nima proizvodnje, torej nabavna funkcija ne skrbi za pravočasen nakup materiala, ki ga potrebuje proizvodnja. Kljub temu mora nabava skrbeti za zagotavljanje blaga in storitev za zelo pomembna področja, kot je intervencijska služba ali pa material za nemoteno gradnjo omrežja. Običajno zasledujemo časovne okvire, ki jih nabava postavi v sodelovanju z notranjimi porabniki.

Poglavitni cilj nabave je priskrbeti vse potrebno, da lahko notranji porabniki opravljajo svoje delo nemoteno in po predvidenih načrtih. Na podlagi izvedenih intervjujev lahko ugotovim, da so intervjuvanci precej usklajeni o ciljih in nalogah nabave v podjetju. Sodelavci vidijo oddelek kot velik prispevek podjetju. Pred vzpostavitvijo samostojnega oddelka so morali sami skrbeti za povpraševanja, izbor dobaviteljev in sklepanje pogodb. Sedaj za vse to poskrbi nabava, sodelavcem pa ostane več časa, da opravljajo delo na svojem področju.

Sodelavci kot glavno nalogo nabave v podjetju Adriaplin opredeljujejo vodenje vseh nabavnih postopkov od iskanja potencialnih dobaviteljev do podpisa pogodbe. Nabavo vidijo kot oddelek, ki je odgovoren, da so postopki izpeljano v skladu z internimi postopki, usmeritvami lastnikov in zakonodajo. Vodja nadzora in načrtovanja plinovodnih omrežij je poudaril, da je glavna naloga oddelka nabave pravočasno, količinsko, kakovostno in ekonomsko ustrezno zagotoviti materiale in storitve, ki jih potrebujejo notranji porabniki.

Zgoraj navedeni nabavni cilji so zgolj neformalni cilji, kot jih zaznavajo zaposleni v podjetju. Podjetje trenutno nima formalno zapisanih nabavnih ciljev.

4.3.2 Opis postopka nabave

Postopek nabave podjetja Adriaplin je zelo kompleksen. V njem so opredeljeni vsi možni načini vodenja postopka. Pravilen postopek se izbere na podlagi vrste blaga ali storitve, ocenjene vrednosti in števila potencialnih dobaviteljev. Vsi postopki so osnovani na naslednjemu zaporedju (Adriaplin, d. o. o., 2021c, str. 13–21):

1. načrtovanje nabave,
2. vzpostavitev postopka nabave,
3. opredelitev strategije,
4. priprava vabila za oddajo ponudb, ravnanje s ponudbami in njihovo ocenjevanje,
5. prejem ponudb,
6. priprava na dodelitev in sklenitev pogodbe,
7. posredovanje in arhiviranje predloga pogodbe.

Celoten postopek nabave je opredeljen in razčlenjen v internemu dokumentu Postopek nabave in v Smernicah za sistem vodenja - Nabava. Postopek nabave se prične z načrtovanjem nabavnih aktivnosti. Načrtovanje podrobneje predstavim v nadaljevanju.

Nabava posameznega blaga ali storitve se prične tako, da vlagatelj izpolni zahtevek za nabavo in ga odda v nabavni oddelek. Vlagatelj poleg zahteve za nabavo odda tudi tehnične specifikacije, ki določajo minimalne zahteve za povpraševano blago ali storitev in kalkulacijo ocenjene vrednosti zahteve. Na tej stopnji vlagatelj predlaga tudi nekaj potencialnih dobaviteljev (Adriaplin d. o. o., 2021c, str. 13).

Po prejemu zahteve v nabavni oddelek se prične odvijati usposabljanje dobaviteljev, ki zajema krajši vprašalnik, pregled finančnega stanja potencialnega dobavitelja in skrbni pregled vseh potencialnih dobaviteljev. Nekateri potencialni dobavitelji so lahko že usposobljeni in se že nahajajo na seznamu potencialnih dobaviteljev. Takšnim dobaviteljem ni treba ponovno pošiljati vprašalnika. S tem preidemo na drugo stopnjo, in sicer opredelitev strategije. Nabavni oddelek je samostojen in zato lahko v sklopu priprave razpisa k razpisu povabi tudi druge potencialne ponudnike, ki jih vlagatelj ni navedel na zahtevo. To lahko stori le pod pogojem, da zoper to podjetje ni bila podana negativna povratna informacija od internih uporabnikov. Nabavna služba mora zagotoviti najmanj tri potencialne ponudnike za vse razpise. Zaradi specifične dejavnosti podjetja se občasno zgodi, da za povpraševano blago ali storitev na slovenskem trgu ni treh potencialnih dobaviteljev. Takrat se lahko odločimo, da povabimo samo dva dobavitelja. Če obstaja samo en potencialni dobavitelj, se lahko odločimo za neposredna pogajanja ali za mednarodno povpraševanje (Adriaplin d. o. o., 2017, str. 11).

Ko je seznam potencialnih dobaviteljev pripravljen, nabava prične s pripravo vabila za oddajo, ravnanje s ponudbami in njihovo ocenjevanje. Na tej stopnji nabava pripravi vso potrebno dokumentacijo, ki jo bo poslala vsem potencialnim ponudnikom istočasno.

Pomembno je, da je vsa dokumentacija transparentna in nediskriminatorna ter da vsem ponudnikom ponuja enake možnosti (Adriaplin d. o. o., 2021c, str. 15-17).

Ob izteku roka za oddajo ponudb nabava iz vložišča prejme vse prispele ponudbe skupaj z zapisnikom. Če prejmemo ponudbo po preteku roka za oddajo, o tem obvestimo ponudnika in ponudbo neodprto hranimo v arhivu. Na željo ponudnika lahko zaprto ponudbo tudi vrnemo. Odpiranje ponudb in njihova evalvacija se izvajata interno. Ponudbe ocenjuje komisija, ki jo sestavljajo dva predstavnika oddelka nabave in en predstavnik oddelka vlagatelja. Če ima razpis tehnična merila in ponujena cena ni edino merilo, se najprej oceni tehnični del in po podpisu zapisnika se ocenjevanje nadaljuje s finančnim delom. Po zaključku ocenjevanja se pripravi zapisnik, iz katerega je že razvidno, kateri ponudnik je podal najugodnejšo ponudbo (Adriaplin d. o. o., 2021c, str. 17-19).

Ocenjevanju ponudb sledijo priprava na dodelitev, morebitne dodatne preverbe novega potencialnega partnerja ter priprava opomnika o dodelitvi, na katerem so navedeni vsi glavni podatki glede postopka nabave in predlog o dodelitvi najugodnejšemu ponudniku. Ko je opomnik o dodelitvi del podpisan s strani zakonitega zastopnika, je čas za pripravo in sklenitev pogodbe (Adriaplin d. o. o., 2021c, str. 19-20).

Na koncu postopka nabava poskrbi za posredovanje vse potrebne dokumentacije izbranemu ponudniku, poskrbi, da imata obe strani originalno podpisano pogodbo in vso potrebno dokumentacijo. Nabava vso dokumentacijo, ki pripada razpisu, pogodbo, dokazila o pošiljanju povpraševanja, dokazila o prejemu pogodb in vse pripadajoče interne obrazce ustrezno arhivira (Adriaplin d. o. o., 2021c, str. 20).

4.3.3 Ocenjevanje dobaviteljev

Ocenjevanje dobaviteljev je pomembno opravilo v nabavnem oddelku. Ocenjevanje lahko razdelimo na dva dela (Adriaplin d. o. o., 2017, str. 11-16:

1. Ocenjevanje pred pošiljanjem razpisa ali sklenitvijo pogodbe

Vse potencialne dobavitelje še pred pošiljanjem razpisa usposobimo v skladu s postopkom kvalifikacije dobavitelja. »Ta postopek določa odgovornosti v zvezi z oblikovanjem in upravljanje sistema za kvalifikacijo dobaviteljev proizvodov in storitev ter operativne načine s tem povezanih dejavnosti«. Postopek kvalifikacije je ločen od postopka nabave, ker se v podjetju zavedajo, da je nabor kakovostnih in zanesljivih dobaviteljev ena od najpomembnejših stvari. Potencialnim dobaviteljem pošljemo krajši vprašalnik o njihovem podjetju, področju delovanja in preteklem poslovanju ter izjavo, s katero sprejmejo nekatera naša določila, ki so pogoj za sklenitev pogodbe (npr. protikorupcijske smernice, etični kodeks, sistem za vodenje varnosti in zdravja pri delu). Z izpolnitvijo vprašalnika in podpisom izjave ter ob ustreznem finančnem stanju se uvrsti na seznam usposobljenih dobaviteljev. Kljub temu da so določila in smernice

precej splošne in da je vprašalnik kratek in enostaven, nekateri dobavitelji ne želijo izpolniti vprašalnika in podpisati izjave.

2. Ocenjevanje dobaviteljev oziroma izvajalcev v času trajanja pogodb. Skrbniki pogodb izvajalce ocenjujejo tudi v času trajanja pogodbe. Tukaj govorimo o tako imenovanih povratnih informacijah. Skrbniki enkrat letno oddajo povratne informacije za vse strateške dobavitelje, v skladu z internim postopkom o klasifikaciji blaga, ter ob izteku pogodbe za vse pomembne dobavitelje ali izvajalce. Ne glede na klasifikacijo blaga lahko skrbniki vedno izpolnijo negativno povratno informacijo, kar lahko vpliva na ohranitev dobavitelja na seznamu usposobljenih dobaviteljev. Ob prejemu negativne povratne informacije se skliče skupino za ocenjevanje, ki določi ukrepe glede na vrsto kršitve.

4.3.4 Načrtovanje nabave

Osnova za nabavni načrt izhaja iz strateških smernic lastnika podjetja ENI Plenitude S.p.A.. Iz njih podjetje Adriaplin sestavi strateški načrt podjetja. Na podlagi strateškega načrta se pripravi štiriletni načrt podjetja in podrobnejši mesečni načrt za prvo leto. Štiriletni načrt podjetja postane izhodišče, na podlagi katerega vlagatelji predvidijo, kdaj bodo potrebovali posamezno pogodbo.

Načrtovanje nabave sodi na prvo stopnjo postopka nabave. Nabavni oddelek oblikuje načrt svojega dela na podlagi zahtev ostalih oddelkov. Načrtovanje nabave razdelimo na tri korake: identifikacija nabavnih potreb, definicija strateškega načrta dejanj in definicija nabavnega načrta (ENI S.p.A., 2015, str. 15).

Kot že omenjeno, je podjetje Adriaplin storitveno in nima lastne proizvodnje, zato nabavni oddelek skrbi za notranje porabnike. V postopku oblikovanja nabavnih načrtov je zelo pomembno dobro sodelovanje med nabavo in ostalimi oddelki. Vsi potencialni vlagatelji morajo podati relevantne podatke o prihodnjih zahtevah, ki jih bodo posredovali v nabavo v naslednjem letu. Vlagatelji podajo podatke tudi za daljše obdobje, in sicer za štiri leta, vendar so najpomembnejši podatki za prvo leto (Adriaplin d. o. o., 2021c, str. 10).

Večletni načrt se pripravlja periodično enkrat letno. Ta načrt se pripravlja ob koncu koledarskega leta. Načrt zajema obdobje štirih let, pri čemer se največja pozornost posveti prvemu letu, za nadaljnja tri leta se načrtuje večje projekte in nakupe.

Načrt nabave se enkrat letno revidira in posodobi. Tudi v tem procesu sodelujejo vlagatelji. Skupaj se pregleda načrt, kaj je bilo izvedeno, kaj je trenutno v obdelavi in kaj še načrtujejo do konca leta.

5 MERJENJE UČINKOVITOSTI IN USPEŠNOSTI NABAVE V IZBRANEM PODJETJU

5.1 Analiza obstoječega sistema merjenja učinkovitosti in uspešnosti nabave

V teoretičnem delu sem že omenila, da ne obstaja univerzalen način merjenja učinkovitosti in uspešnosti nabave, ker je nabava močno prepletena in odvisna od ostalih funkcij v podjetju. Na nabavno uspešnost vpliva velik nabor dejavnikov, za katere ni neposredno odgovorna nabava. Če v to vključimo še razlike med proizvodnimi in storitvenimi podjetji, ugotovimo, da mora vsako podjetje merjenje uspešnosti in učinkovitosti prilagoditi svojemu podjetju, svoji panogi in nabavnim ciljem. Nabavni cilji morajo biti jasno in razumljivo zastavljeni, saj so pomemben del ocenjevana uspešnosti in učinkovitosti. V podjetju Adriaplin nabavni cilji niso formalno zapisani, razumevanje nabavnih ciljev v podjetju pa je precej enotno.

Na prvi pogled bi marsikdo lahko rekel, da je nabava enostavna služba, ki skrbi za pogodbe. V resnici je skrb za pogodbe le majhen del celotne nabavne službe. Za to, da nabavni oddelek deluje tako, kot mora, oziroma najboljše, kot lahko, je treba vpeljati merjenje. To se vse pogosteje kaže z razvojem nabavne funkcije, ker se z razvojem hitro povečuje njena vloga.

Cilji in namen nabave so neformalno zastavljeni bolj široko in nakazujejo bolj splošne usmeritve. Iz tega lahko sklepamo, da podjetje nabavni oddelek smatra kot pomožno dejavnost in ne strateško. Cilj in namen nabave je najti potencialne dobavitelje, pridobiti ponudbe, izbrati najugodnejšega dobavitelja in skleniti pogodbo. Vse to pa se izvaja na podlagi zahtev ostalih oddelkov v podjetju. Cilji so najverjetneje opredeljeni širše tudi zaradi relativno novega in majhnega oddelka, ki ga sestavljajo vodja nabave in dva referenta, ter zaradi majhnega vpliva oddelka nabave na dobiček podjetja.

Zaposleni v nabavi in vodstvu prepoznavajo, da je sistematično merjenje uspešnosti in učinkovitosti pomemben dejavnik za izboljšavo delovnega okolja in procesa. Podjetje nima posebej opredeljenega sistema merjenja učinkovitosti in uspešnosti v nabavi. Kljub temu se izvaja nekaj aktivnosti, ki jih lahko vključimo v kategorijo merjenja uspešnosti in učinkovitosti nabave.

Nabava redno vsako četrletje pripravlja poročila o podpisanih pogodbah in zaključenih zahtevah, ki vsebujejo vse podrobnosti o posameznih pogodbah. Poročila so posredovana lastnikom podjetja za nadaljnje analize. Poleg tega se na letni ravni pripravlja tudi letno poročilo o vseh zaključenih zahtevkih, v katerem se osredotočamo na vse zahteve, prejete v nabavi. Takšna poročila so lahko skupaj z načrti osnova za merjenje uspešnosti, ampak je v obzir treba vzeti tudi dejstvo, da zahteve pripravijo ostali oddelki in nabava ne more vplivati, če se ostali ne držijo zastavljenega načrta oz. se načrt nekoliko spremeni in zamakne aktivnosti.

V dosedanjih aktivnostih za merjenje uspešnosti in učinkovitosti nabave se podjetje najbolj osredotoča predvsem na različne kazalnike na področju števila zahtev in kazalnike na področju trajanja posameznih zahtev od prejema zahteve do podpisa pogodbe. Najpomembnejši kazalnik, ki mu podjetje sledi, je čas, porabljen za obdelavo posamezne zahteve. V tem primeru govorimo o času od prejema zahteve do zaključka zahteve, kar običajno pomeni podpis pogodbe ali podpis internega dokumenta o dodelitvi del najugodnejšemu ponudniku. Cilji so postavljeni različno glede na tip posamezne zahteve. Zahteve za nabavo običajnega blaga ali storitev je treba zaključiti v 30 dneh od prejema zahteve, medtem ko nabava pomembnega ali strateškega blaga ali storitev nima natančno določenega roka, saj običajno zahteva več časa. Rok za strateško in pomembno blago in storitve je zapisan v posamezni zahtevi. Porabljen čas za obdelavo zahteve se izračuna v skladu z enačbo (4).

$$\text{Obdelava zahteve} = \text{datum podpisa pogodbe} - \text{datum prejema zahteve} \quad (4)$$

Če je med prejemom zahteve in podpisom pogodbe preteklo največ 30 dni, lahko zaključimo, da je bila nabava uspešna, ker je porabila manj časa od načrtovanega. Kot običajno so povsod tudi kakšne izjeme. Težko rečemo, da je nabava uspešna, če sklene pogodbo v 30 dneh od predaje zahteve, če je dobava urgentna in nujno pogrebna v roku dveh tednov. Trideset dni je zgolj okvirna doba, ki je postavljena z željo, da interni uporabniki dovolj zgodaj oddajo svoje zahteve.

Kazalnik časa, porabljenega za obdelavo posamezne zahteve, se preverja enkrat letno ob zaključku leta, in sicer se predstavi čase vseh zahtev. V primeru večjega odstopanja je treba podati tudi razlog za odstopanje. Vodstvo predvsem ocenjuje uspešnost nabavne funkcije na podlagi povprečno porabljenega časa za obdelavo zahtev v primerjavi s podatki iz preteklega leta. V tem primeru gre za indeks porabljenega časa.

Pri zaključevanju vsakega projekta se primerjajo tudi vrednosti podpisane pogodbe z ocenjeno vrednostjo zahteve. Ob prejemu zahteve v nabavo je na zahtevi zapisana ocenjena vrednost projekta. Ocenjeno vrednost določijo pripravljavci zahteve. Nabavni oddelek lahko sklene pogodbo za največ 15 % višjo vrednost od ocenjene vrednosti na zahtevi, v nasprotnem primeru je potrebna dodatna odobritev direktorja (Adriaplin, d. o. o., 2021c, str. 19). Pred zaključkom postopka se pri vsaki zahtevi izračuna spremembo glede na ocenjeno vrednost zahteve, izraženo v odstotkih. Na podlagi tega izračuna se določa, kako uspešno je bil zaključen zahtev in ali je nabava zagotovila prihranek za podjetje. Odstotek se izračuna v skladu z enačbo (5).

$$\text{Sprememba glede na ocenjeno vrednost} = \frac{\text{vrednost pogodbe}}{\text{ocenjena vrednost zahteve}} * 100 \quad (5)$$

Podjetje Adriaplin ima pripravljen načrt za analizo prihrankov, vendar je trenutno še ne izvaja. V teoretičnem delu je navedeno, da se analiza prihrankov izračunava na podlagi cene iz predhodnega leta, vendar podjetje Adriaplin običajno sklepa triletne pogodbe s fiksnimi

cenami. Prihranke zato izračunam na podlagi cen zadnje sklenjene pogodbe ob upoštevanju inflacije od dne podpisa pogodbe in za načrtovano količino.

Sedaj smo pogledali nekaj kazalnikov za nabavno uspešnost, poleg tega se zametki meritev pojavljajo tudi pri učinkovitosti, predvsem pri zaposlenih. Na letni ravni vsi zaposleni v podjetju izvajajo razgovore s svojim nadrejenim oziroma z vodjo oddelka. »Letni razgovor je vnaprej dogovorjeno in planirano srečanje, na katerem si vodja in sodelavec v miru razložita svoja razmišljanja o sodelavčevem preteklem in sedanjem delu, pričakovanjih, načrtih in željah, o možnem napredovanju in osebni razvoju, predvidenih in zelenih spremembah in drugih stvareh, ki so pomembne za oba in vplivajo na sodelavčevo uspešnost pri delu. Hkrati pa se pogovorita tudi o pričakovanjih, ki jih ima vodja glede sodelavčevega dela in njegovega ravnanja, ter o sodelavčevi vlogi, kot jo vidi vodja« (Majcen & Omerzel, 2001, str. 51–52). Takšni razgovori se opravljajo tudi v oddelku nabave. Na teh razgovorih se opravi pregled dosedanjega dela in novosti, ki so bile zaznane v preteklem obdobju. Po tem razgovoru vodje sicer niso obvezane z oddajo ocen posameznega zaposlenega, saj se razgovori trenutno smatrajo zgolj kot informativni.

Vodje letne razgovore opravljajo z direktorjem, ta pa s svojim neposredno nadrejenim pri večinskih lastnikih. Vodje in direktor imajo s strani lastnikov natančno določene letne cilje, kaj morajo v prihodnjem letu doseči. Na razgovorih preverijo preteklo uspešnost pri izpolnjevanju zadanih ciljev in oblikujejo nove cilje za naslednje leto. Uspešnost doseganja zastavljenih ciljev vodij in direktorja neposredno vpliva na izplačila dodatka za uspešnost.

Na področju nabavne organizacije imamo poleg letnih razgovorov tudi dobro dodelane postopke, ki bi jih lahko tudi nekoliko poenostavili, saj so precej zapleteni. Ostalim področjem merjenja uspešnosti v sklopu nabavne organizacije do sedaj nismo posvetili večje pozornosti. Na področju nabavne logistike smo v zadnjem obdobju vpeljali nekaj novosti. Niso sicer neposredno povezane z merjenjem uspešnosti, zagotovo pa bodo v prihodnosti pripomogle k boljšim rezultatom. Novosti so predvsem na področju priprave in izdaje naročil. Kakovost nabavljenega materiala je eden od najpomembnejših kriterijev v nabavi podjetja Adriaplin, saj mora dobavljeno blago, in tudi izvajalci določenih storitev izpolnjevati vse predpise in zakone na področju energetike.

Poleg področja nabavne organizacije se uspešnost nabave meri samo še na področju stroškov in cen nabavnega materiala, kot je to navedeno zgoraj. Zaključimo lahko, da ima podjetje Adriaplin na vseh štirih področjih še veliko možnosti za vpeljavo sistema za merjenje uspešnosti in učinkovitosti.

5.2 Predlog sprememb za izboljšanje merjenja učinkovitosti in uspešnosti nabave

Iz predhodnega opisa načina merjenja učinkovitosti in uspešnosti nabave lahko sklepamo, da trenutni način merjenja omogoča veliko možnost izboljšave. V nadaljevanju je navedenih

nekaj ključnih področij, na katerih lahko Adriaplin zagotovo izboljša merjenje uspešnosti in učinkovitosti. Kot je bilo že napisano, tisto, česar ne merimo, bomo težko izboljšali:

5.2.1 Analiza prihrankov

Kot je bilo že omenjeno, ima podjetje Adriaplin že osnovan način analize prihrankov, vendar je sedaj še ne uporablja. Gre za primerjavo ponujenih cen z najugodnejšimi cenami iz predhodnega povpraševanja. Ker je Adriaplin storitveno podjetje, je težje primerjati cene blaga in storitev, ker se interne potrebe neprestano spreminjajo. Kljub temu da se nov dobavitelj ali izvajalec za posamezno blago ali storitev običajno izbira vsaka tri leta, je mogoče primerjati ceno posameznih postavk. Ob tem je pomembno, da upoštevamo tudi inflacijo, ki lahko pomembno vpliva na ponujene cene, kar je predstavljeno z enačbo (6).

$$\% \Delta \text{ Cene} = \frac{P_0 - P_1 * (1 + \text{inflacija})}{P_1 * (1 + \text{inflacija})} * 100 \quad (6)$$

5.2.2 Uravnotežen sistem kazalnikov BSC

Ob vpeljavi uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetje ali oddelek to prinese za podjetje dve dodatni nalogi. Ti dve nalogi sta ključni, da bodo kazalniki v podjetju zaživel (Kaplan in drugi, 2000, str. 53):

1. oblikovati sistem kazalnikov,
2. uporabljati sistem kazalnikov.

Sistem kazalnikov je eden od najbolj pogostih načinov za merjenje uspešnosti in učinkovitosti podjetij na vseh področjih. Za vsako področje in vsako podjetje je treba prilagoditi sistem kazalnikov, ki bo kar najbolj prikazal trenutno stanje. Kazalniki morajo izpostaviti tudi področja, ki dosegajo slabše rezultate in s tem dajo podjetju možnost, da se izboljša. (Kaplan in drugi, 2000, str. 53).

V podjetju so izpostavili pomankanje finančnega pogleda na uspešnost in učinkovitost nabave. Zato sem med kazalnike na finančnem področju v model uravnoteženega sistema kazalnikov uvrstila prihranek stroškov, nabavni ROI in uporabljene stroške.

Kazalniki za merjenje uspešnosti in učinkovitosti oddelka na področju notranjih kupcev so od vseh področij še najbolj prilagojeni oddelku nabave. Ker nabavni oddelek nima stika s kupci, ampak z dobavitelji, se to področje prenese na notranje kupce oziroma notranje porabnike, torej oddelke ali posameznike, ki potrebujejo določeno blago ali storitve. Med kazalnike na področju notranjih kupcev sem uvrstila zadovoljstvo notranjih kupcev, odstotek urgentnih nakupov, zanesljivost dobav in kakovost dobavljenih izdelkov.

Predlagani kazalniki na področju nabavnih postopkov so število dobaviteljev, čas od zahteve do dobave, odzivnost dobaviteljev in stopnja zavrnitev dobaviteljev. Obstoječi nabavni

postopki so zapleteni in zamudni. Na tem področju ima podjetje zagotovo precej možnosti za izboljšave.

Zadnje področje v BSC-analizi je področje rasti in izobraževanja. Med kazalnike na tem področju sem uvrstila sredstva, namenjena izobraževanju nabavnega tima, odstotek zaposlenih v nabavi, ki so izobraženi za nabavo, zadovoljstvo zaposlenih, fluktuacijo zaposlenih in digitalizacijo.

V tabeli 3 so predstavljeni kazalniki merjenja uspešnosti in učinkovitosti, ki so primerni za oddelek nabave v izbranem podjetju. V tabeli 3 so poleg kazalnikov predstavljena tudi merila. Celotna BSC-analiza se nahaja med prilogami.

Tabela 3: BSC-analiza

	Kazalnik	Merilo
Finančni		
1	Prihranki stroškov	$(\text{Načrtovani stroški} - \text{dejanski stroški}) / \text{načrtovani stroški} * 100$
2	Nabavni ROI	$\text{Prihranki nabave} / \text{operativni stroški oddelka nabave} * 100$
3	Uporabljeni stroški	$\text{Stroški nabavnega oddelka} / \text{celotni stroški podjetja} * 100$
4	Število odprtih zahtev	Število odprtih zadev
Notranji kupci		
1	Zadovoljstvo notranjih kupcev	$\text{Število negativnih povratnih informacij} / \text{število vseh pogodb} * 100$
2	Odstotek urgentnih nabav	$\text{Število urgentnih nabav} / \text{število vseh nabav} * 100$
3	Zanesljivost dobav	$\text{Število dobav v roku} / \text{število vseh dobav} * 100$
4	Kakovost dobavljenih izdelkov	$\text{Število zavrženih dobav} / \text{število vseh dobav} * 100$
Nabavni postopki		
1	Število dobaviteljev	Število usposobljenih dobaviteljev
2	Čas od zahteve do dobave	Povprečno število dni od prejema zahteve do podpisa pogodbe
3	Odzivnost dobavitelja	$\text{Število povabljenih dobaviteljev na razpis} / \text{število prejetih ponudb} * 100$
4	Stopnja zavrnitev dobaviteljev	$\text{Število zavrženih dobaviteljev} / \text{število vseh dobaviteljev} * 100$

se nadaljuje

Tabela 3: BSC-analiza (nad.)

	Kazalnik	Merilo
Izobraževanje in rast		
1	Sredstva, namenjena izobraževanju nabavnega tima	Sredstva, namenjena izobraževanju nabavnega tima / sredstva, namenjena izobraževanju v podjetju * 100
2	Odstotek zaposlenih v nabavi, ki so izobraženi za nabavo	Število zaposleni izobraženih za nabavo / število vseh zaposlenih v nabavi * 100
3	Zadovoljstvo zaposlenih	Anonimna anketa o zadovoljstvu zaposlenih
4	Fluktuacija zaposlenih	Število odhodov zaposlenih v nabavi / Število vseh zaposlenih v nabavi * 100
5	Digitalizacija	Odstotek digitalizacije procesov nabave

Vir: lastno delo.

V nadaljevanju izpostavim in podrobneje opišem nekaj izmed naštetih kazalnikov. Podrobneje opisujem kazalnike za katere menim, da merijo področja, kjer obstaja možnost za izboljšave.

5.2.2.1 Nabavni ROI

V BSC-analizi sem med finančne kazalnike uvrstila nabavni ROI. Ta nam pokaže razmerje med prihranki, ki jih oddelek ustvari, in stroški, ki jih oddelek porabi. Za pričetek je to pomemben kazalnik, ki nam bo v prvi vrsti pokazal, ali je oddelek sploh upravičen in v kakšni meri prispeva h končnemu dobičku podjetja.

5.2.2.2 Število odprtih zahtev

Med oprte zahteve se štejejo tiste zahteve, ki so v skladu z internimi postopki pravilno in popolno oddane v oddelek nabave. Zahteva se smatra kot zaključena z dnem podpisa pogodbe ali internega dokumenta o dodelitvi del v skladu z internim postopkom. Kazalnik število odprtih zadev bi oddelku nabave zagotovo pomagal pri sprotnem reševanju zahtev. Trenutno se prednost daje predvsem urgentnim in strateško pomembnim zahtevam, medtem ko se za zaključek ostalih zahtev porabi več časa, kot bi bilo potrebno. Menim, da je pomembno vpeljati boljšo organiziranost dela in iz tedna v teden spremljati, da se zahteve rešujejo sproti.

5.2.2.3 Odstotek urgentnih nabav

Kljub podrobnemu načrtovanju prihodnjih potreb oddelek še vedno prejema urgentne zadeve, zato sem med kazalnike na področju notranjih kupcev uvrstila kazalnik odstotek urgentnih zadev. Med urgentne zadeve lahko uvrstimo dva sklopa zahtev. Prve so zahteve, ki jih ni bilo mogoče predvideti in so se pojavile v zadnjem trenutku. Pri takšnih zahtevah stanja ne moremo izboljšati, saj bo manjši odstotek zahtev vedno urgenten. Drugi sklop pa so zahteve, ki so načrtovane, vendar so v oddelek nabave oddane prepozno. Zaradi tega nastane časovna stiska za zaključek in jih je treba obravnavati kot urgentne, čeprav bi se temu lahko izognili in pri teh obstaja možnost izboljšav.

5.2.2.4 Stopnja zavrnitev dobaviteljev

Na področje notranjih procesov sem uvrstila kazalnik stopnja zavrnitev dobaviteljev. Ta kazalnik ovrednoti odstotek dobaviteljev, ki zaradi različnih razlogov ne želijo sodelovati z nami. Eden od ključnih razlogov, ki ga opažamo v zadnjih letih, je veliko birokracije. Pretežno so razlogi za takšen obseg birokracije zahteve lastnikov, vendar menim, da bi s popravki internih postopkov zmanjšali stopnjo zavrnitve dobaviteljev.

5.2.2.5 Digitalizacija

Izobraževanje in rast oz. vlaganje v ljudi in opremo lahko veliko pripomoreta na vseh področjih v podjetju. Ključno področje za velik napredek v celotnem podjetju in v oddelku nabave vidim na področju digitalizacije procesov, ki ga zagovarja veliko zaposlenih. Digitalizacija celotnega postopka bi zagotovo pripomogla k dvigu učinkovitosti oddelka nabave. Kljub temu da so investicije v nakup ali razvoj programske opreme velik strošek, bi podjetje na dolgi rok prihranilo. Z digitalizacijo bi lahko odpravili tudi pogoste napake, ki se pojavljajo sodelavcem ob pripravi zahtev ali napak, ki se pojavljajo v oddelku nabave ob pripravi vse potrebne dokumentacije.

Nabava trenutno posluje z ogromno obrazci, ki so tiskani in nato podpisani. Zaradi takšne ureditve se v oddelku nabave porabi veliko časa za popolnoma administrativne zadeve, kot sta zbiranje podpisov in skeniranje podpisnih dokumentov. Zahteve, ki jih prejmemo, so največkrat podpisane s strani teh oseb, vendar za te podpise običajno poskrbi vlagatelj zahteve. Na drugi strani so pogodbe podpisane s strani direktorja družbe in parafirane s strani štirih oseb. Vzpostavitev digitaliziranega sistema za potrebe postopkov nabave in uvedba digitalnega podpisovanja dokumentov bi zagotovo izboljšala učinkovitost v nabavnem oddelku. Spremembe že lahko zaznamo na področju digitalnih podpisov, vendar jih v oddelku nabave še niso vpeljali.

Za uvedbo digitalizacije sistema je ključno podrobno analizirati in proučiti procese. Ob tem se zmanjša razdrobljenost sistema ter na ta način ustvari najbolj optimalne rešitve v digitalnem okolju (Hammer & Champy, 1995, str. 60).

Potrebo po digitalizaciji so še dodatno izpostavile izredne razmere pandemije in s tem povečano delo od doma. Delo bi lahko potekalo hitreje, če bi vpeljalo vsaj elektronski podpis tudi v nabavi.

5.2.3 Primerjalna analiza

Primerjalna analiza se uporablja kot glavno orodje za učenje in doseganje izboljšav v podjetjih, čeprav je na trgu težko najti primerljivo podjetje, ki je pripravljeno sodelovati v primerjalni analizi, zaradi strahu pred izgubo konkurenčnih prednosti (Andersen & Pettersen, 1996, str. 4).

Podjetje Adriaplin se ukvarja z zelo specifično panogo, zato je še težje najti primerno podjetje, ki bo pripravljeno deliti zanesljive in točne podatke. Na eni strani gre res za prodajo zemeljskega plina in na tem področju je nabor podjetji za primerjavo nekoliko večji. Na drugi strani pa podjetji, ki so ODS zemeljskega plina precej manj. Če pa obe dejavnosti združimo pa je podjetji še manj. Pri izboru podjetja za izvedbo primerjalne analize želimo, da obe strani iz primerjave pridobita kar največ znanja in uspešnih praks za izboljšavo svojih procesov.

Ker pa je podjetje Adriaplin v večinski lasti ENI Planitude S.p.A., ima za izvedbo takšne analize dobra izhodišča. Podjetje ENI Planitude S.p.A. ima v lasti veliko manjših podjetij, zato je nabor potencialnih podjetij iz iste panoge večji, vendar so si tudi ta podjetja zelo različna. Poleg ODS so vključena tudi podjetja, ki se ukvarjajo z obnovljivimi viri energije kot sta solarna energija in vetrna energija in z e-mobilnostjo. Glavna prednost je, da si podjetja med seboj ne konkurirajo, ker delujejo na različnih trgih in so, zaradi skupnega večinskega lastništva, bolj motivirani za izvedbo primerjalne analize.

5.2.4 Opredelitev ciljev

Pri analizi obstoječega stanja sem opazila, da podjetje nima zapisanih nabavnih ciljev. Brez natančno opredeljenih ciljev za celotno podjetje in ciljev za posamezni oddelek je merjenje učinkovitosti in uspešnosti posameznega oddelka ali podjetja kot celote zelo oteženo. Predlagam, da podjetje nabavne cilje natančno opredeli in poskrbi za njihovo razumevanje v celotnem podjetju. V teoretičnem delu smo videli, da so nabavni cilji velika opora pri vpeljavi merjenja, saj le na ta način vemo, k čemu podjetje stremi. Ko so cilji ustrezno zastavljeni, je lažje zastaviti strategijo s katero bomo te cilje dosegli.

SKLEP

Nabava v podjetju Adriaplin je ločen oddelek, ki se povezuje z mnogimi oddelki znotraj podjetja. V literaturi nisem zasledila nobenega splošnega modela za ocenjevanje nabavnega procesa. Poznamo sicer veliko kazalnikov predvsem za proizvodna podjetja, za storitvena podjetja pa so kazalniki nekoliko manj razviti. Razlog za to se skriva v tem, da je nabavni oddelek v proizvodnem podjetju strateška funkcija, v storitvenem podjetju pa je nabavni oddelek bolj administrativnega značaja, torej bi po Porterjevi verigi vrednosti rekli, da je nabava pomožna dejavnost. Ker nabava ni strateška funkcija ji vodilni v podjetjih ne posvečajo veliko pozornosti.

Ne glede na to sem v skladu s prebrano literaturo in na podlagi pogovorov z nekaterimi predstavniki podjetja izdelala predlog sprememb, ki bi pripomogle k merjenju uspešnosti nabavnega oddelka. Z boljšim sistemom merjenja bomo lahko zaznali šibka področja, ki jih bomo v prihodnosti okrepili.

V podjetju lahko vidimo, da obstajajo zametki merjenja učinkovitosti, ki pa še niso popolnoma dodelani, vendar imajo potencial za nadaljnje razvijanje. V magistrskem delu sem predstavila predloge, ki so prvi korak k vzpostavitvi boljšega sistema merjenja učinkovitosti in uspešnosti nabave.

V prvem raziskovalnem vprašanju sem se spraševala, kateri so ključni dejavniki za učinkovito in uspešno nabavo. Na podlagi prebrane literature in intervjujev lahko zaključim, da so za učinkovito in uspešno nabavo nepomembnejši sistemi merjenja. Sistem merjenja v nabavi je najbolj učinkovit, ko je osnovan na podlagi dobro opredeljenih nabavnih ciljev. Na podlagi meritev lahko zaznamo pomanjkljivosti, ki pa so ključne za izboljšavo uspešnosti in učinkovitosti nabave. S pomočjo ocenjevanja enakih kriterijev lahko spremljamo tudi, na kakšen način so posamezne poslovne odločitve vplivale na učinkovitost in uspešnost. V literaturi ne obstaja univerzalni sistem merjenja učinkovitosti in uspešnosti nabave, zato je odgovornost podjetja, da samo razvije svoj sistem, ki bo najbolje odgovarjal panogi, v kateri se nahaja, strukturi podjetja, organiziranosti nabave in bo v skladu z internimi postopki. S to nalogo sem postavila smernice za nadaljnji razvoj sistema merjenja.

Z drugim raziskovalnim vprašanjem sem se spraševala, kateri pristopi lahko izboljšajo uspešnost in učinkovitost nabave v izbranem podjetju. V poglavju 5.2 sem navedla nekaj možnosti oz. nekaj načinov merjenja uspešnosti. Na podlagi poznavanja situacije v podjetju sem se najbolj osredotočila na merjenje s pomočjo sistemov uravnoteženih kazalnikov. Pripravila sem izhodiščno BSC-analizo, ki lahko služi kot osnova za vpeljavo BSC-modela za merjenje uspešnosti in učinkovitosti nabave.

Z vpeljavo sprememb lahko podjetje Adriaplin pridobi boljši nadzor nad delovanjem oddelka. Po uspešni vpeljavi predlaganih sprememb bi lahko po ponovni analizi predlagala nove korake k izboljšanju delovanja nabavnega oddelka. Zagotovo bi podjetje z vpeljavo

predlaganih sprememb doseglo višjo raven v sistemu merjenja, ki bi dolgoročno prinesel pozitivne ekonomske učinke podjetju kot celoti.

LITERATURA IN VIRI

1. Adriaplin, d. o. o. (2017). *Postopek kvalifikacije dobaviteljev*. (interno gradivo). Ljubljana: Adriaplin d. o. o.
2. Adriaplin, d. o. o. (2021a). *Letno poročilo ADRIAPLIN, d. o. o. 2020*. (interno gradivo). Ljubljana: Adriaplin d. o. o.
3. Adriaplin, d. o. o. (2021b). *Organizacijska struktura*. (interno gradivo). Ljubljana: Adriaplin d. o. o.
4. Adriaplin, d. o. o. (2021c). *Postopek nabava*. (interno gradivo). Ljubljana: Adriaplin d. o. o.
5. Adriaplin, d. o. o. (2022). *Kdo smo*. Pridobljeno 15. aprila 2022 iz <https://www.adriaplin.si/za-vas-dom/adriaplin/kdo-smo/>
6. Anand, S. (2016). *Execution Excellence: Making Strategy Work Using the Balanced Scorecard*. Hoboken: John Wiley & Sons, Incorporated
7. Andersen, B. & Pettersen, P.G. (1996). *The benchmarking handbook: Step-by-step instructions*. London: Chapman & Hall.
8. Antonsen, Y. (2014). The downside of the Balanced Scorecard: A case study from Norway. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 40–50.
9. Basso, A., Casarin, F. & Funari, S. (2018). How well is the museum performing? A joint use of DEA and BSC to measure the performance of museums. *Omega*, 81, 67–84.
10. Basu, R. & Dalcher, P. D. (2011). *Managing Project Supply Chains*. New York: Taylor & Francis Group
11. Butt, A. S. (2019). Absence of personal relationship in a buyer-supplier relationship: Case of buyers and suppliers of logistics services provider in Australia. *Heliyon*, 5(6), e01799.
12. Cai, J., Liu, X., Xiao, Z. & Liu, J. (2009). Improving supply chain performance management: A systematic approach to analyzing iterative KPI accomplishment. *Decision Support Systems*, 46(2), 512–521.
13. Cambridge University Press. (2011a). *Effectiveness*. Cambridge: Cambridge University Press.
14. Cambridge University Press. (2011b). *Efficiency*. Cambridge: Cambridge University Press.
15. Cambridge University Press. (2011c). *Productivity*. Cambridge: Cambridge University Press.
16. Chunawalla, S. A. (2008). *Materials and Purchasing Management*. Mumbai: Himalaya Publishing House.
17. Cousins, P. (2008). *Strategic supply management: Principles, theories and practice*. New York: Prentice Hall/Financial Times.

18. Dominick, C. & Lunney, S. (2012). *Procurement Game Plan: Winning Strategies and Techniques for Supply Management Professionals*. Plantation: J. Ross Publishing.
19. Drucker, P. F. (1963). Managing for Business Effectiveness. *Harvard Business Review*, 41(3), 53-60.
20. Dun & Bradstreet, d. o. o. (brez datuma). *Adriaplin, d. o. o.*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.gvin-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/GvinOverview/Pages/Company.aspx?CompanyId=80107&Lang=sl-SI&Mode=GvinSI&App=GvinOverviewSI>
21. ENI S.p.A. (2015). *Management system Guideline – Procurement*. (interno gradivo). Milano: ENI S.p.A.
22. Galič, M., Prodnik, J. & Smolar, S. (2009). *Nabava*. Celje: Poslovno-komercialna šola.
23. Hammer, M. & Champy, J. (1995). *Preurejanje podjetja: Manifest revolucije v poslovanju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. Hočevar, M. (2002). Kritičen pogled na nekatere sodobne računovodske metode. *IKS: revija za računovodstvo in finance*, 29(11), 85–96.
25. Hočevar, M. (2007). *Kontroling stroškov: Oblikovanje računovodskih informacij za managersko odločanje*. Ljubljana: GV založba.
26. Hornby, A. S., Turnbull, J., Lea, D. & Parkinson, D. (2010). *Oxford advanced learner's dictionary of current English* (8. izd.). Oxford: Oxford university press.
27. Kaltnekar, Z. (1993). *Logistika v proizvodnem podjetju*. Kranj: Moderna organizacija.
28. Kaplan, R. S., Norton, D. P., Cesen, T., Mejak, T., Trajkovski, S. & Kodrin, A. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov: Preoblikovanje strategije v dejanja = The balanced scorecard*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
29. Krishna, D. S. G., Raghavan, H. V. S., Appannaiah, H. R. & Reddy, P. N. (2009). *Services Management*. Mumbai: Himalaya Publishing House.
30. Lima-Junior, F. R. & Carpinetti, L. C. R. (2016). A multicriteria approach based on fuzzy QFD for choosing criteria for supplier selection. *Computers & Industrial Engineering*, 101, 269–285.
31. Lysons, C. K. (1991). *Purchasing*. London: Pitman Publishing.
32. Lysons, K. & Farrington, B. (2005). *Purchasing and supply chain management* (7. izd.). London: Financial Times/Prentice Hall.
33. Majcen, M. & Omerzel, K. (2001). *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci: Priročnik za boljšo komunikacijo, boljše odnose, uspešnejše delo*. Ljubljana: GV založba.
34. Monczka, R., M., Handfield, R., B., Giunipero, L., C. & Patterson, J., L. (2016). *Purchasing and Supply Chain Management* (6. izd.). Boston: Cengage Learning.
35. Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. Hoboken: John Wiley & Sons, Incorporated.
36. Potočnik, V. (2002). *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Prva bonitetna agencija, d. o. o. (2021). *Adriaplin, d. o. o.*: E-bonitete. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.ebonitete.si/podjetje.aspx?id=836016>.

38. Rodriguez-Mantilla, J. M., Martinez-Zarzuelo, A. & Fernández-Cruz, F. J. (2020). Do ISO:9001 standards and EFQM model differ in their impact on the external relations and communication system at schools? *Evaluation and Program Planning*, 80, 101816.
39. Russell, J. P., Coombes-Betz, K. M. & Stein, M. S. (2015). *The ASQ Supply Chain Management Primer*. Milwaukee: ASQ Quality Press
40. Schütz, K., Kässer, M., Blome, C. & Foerstl, K. (2020). How to achieve cost savings and strategic performance in purchasing simultaneously: A knowledge-based view. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 26(2), 100534.
41. Sheth, J. N. & Sisodia, R. S. (2002). Marketing productivity Issues and analysis. *Journal of Business Research*, 55, 349-362.
42. Smirnova, M., Henneberg, S. C., Ashnai, B., Naudé, P. & Mouzas, S. (2011). Understanding the role of marketing–purchasing collaboration in industrial markets: The case of Russia. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 54–64.
43. Sollish, F. & Semanik, J. (2005). *The Purchasing and Supply Manager's Guide to the C. P. M. Exam*. Hoboken: John Wiley & Sons Incorporated.
44. Stapenhurst, T. (2009). *The Benchmarking Book*. London: Taylor and Francis.
45. Tangen, S. (2002). Understanding the concept of productivity. Proceedings of the 7th *Asia Pacific Industrial Engineering and Management System Conference (APIEMS2002)*, Taipei.
46. Tavzes, M. (2002). Benchmark. V *Veliki slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
47. Vukovič, G. & Završnik, B. (2008). *Obvladovanje nabave*. Celje: Visoka komercialna šola Celje.
48. Weele, A. J. (1998). *Nabavni management: Analiza, planiranje in praksa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
49. Weele, A. J. (2009). *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice* (5. izd.). London: Thomas Learning EMEA.
50. Zadeh, L. F. H., Esmail, N. S. & Hamed, N. (2016). *Data Envelopment Analysis and Effective Performance Assessment*. Hershey: IGI Global.
51. Završnik, B. (2004). *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
52. Završnik, B. (2008). *Management nabave in oskrbnih verig*. Ljubljana: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
53. Zenz, G. J. (1994). *Purchasing and the management of materials* (7. izd.). New York: John Wiley & Sons, Incorporated.
54. Žnidaršič Kranjc, A. (1995). *Ekonomika podjetja*. Postojna: Dej.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašanja za intervju

DEJAVNIKI UČINKOVITE IN USPEŠNE NABAVE: PRIMER IZBRANEGA PODJETJA

Intervjuje bom izpeljala z referentko v nabavi, vodjo nabave, vodjo računovodstva, financ in kontrolinga in z vodjem za nadzor in načrtovanje plinovodnih omrežij.

1. Kakšen je cilj nabavne funkcije v podjetju Adriaplin?
2. Kakšen je namen nabavne funkcije v podjetju Adriaplin?
3. Katere so najpomembnejše naloge nabave v nabavnem postopku?
4. Zakaj je usposobljenost dobaviteljev tako pomemben del nabavnega postopka, da ima svoj postopek?
5. Kako poteka načrtovanje nabavne funkcije in kdo vse sodeluje pri tem?
6. Kako bi opredelili nabavno funkcijo v podjetju, kot strateško ali pomožno funkcijo, zakaj?
7. Ali se vam zdi merjenje uspešnosti in učinkovitosti nabave v podjetju pomembno, zakaj?
8. Kdaj je po vašem mnenju nabava učinkovita in uspešna?
9. Kakšen vpliv ima uspešnost nabave na poslovanje celotnega podjetja?
10. Ali se v podjetju uporabljajo sistemi merjenja uspešnosti in učinkovitosti nabavne funkcije. Če da, kakšni?
11. Na kakšen način bi lahko še merili uspešnost in učinkovitost nabavne funkcije?
12. Kakšni so vaši predlogi za izboljšavo uspešnosti nabavne funkcije?
13. Kako vidite nabavno funkcijo čez 5 let?

Priloga 2: BSC analiza

	Kazalnik	Merilo	EM	Frekvenca	Rezultati	Ciljne vrednosti
Finančni						
1	Prihranki stroškov	(načrtovani stroški – dejanski stroški) / načrtovani stroški * 100	%	Mesečno		
2	Nabavni ROI	Prihranki nabave / operativni stroški oddelka nabave * 100	%	Mesečno		
3	Uporabljeni stroški	Stroški nabavnega oddelka / celotni stroški podjetja * 100	%	Letno		
4	Število odprtih zahtev	Število odprtih zadev	Število	Tedensko		
Notranji kupci						
1	Zadovoljstvo notranjih kupcev	Število negativnih povratnih informacij / število vseh pogodb *100	%	Letno		
2	Odstotek urgentnih nabav	Število urgentnih nabav / število vseh nabav *100	%	Letno		
3	Zanesljivost dobav	Število dobav v roku / število vseh dobav * 100		Mesečno		
4	Kakovost dobavljenih izdelkov	Število zavrnjenih dobav / število vseh dobav * 100	%	Letno		
Nabavni postopki						
1	Število dobaviteljev	Število usposobljenih dobaviteljev	Število	Letno		
2	Čas od zahteve do dobave	Povprečno število dni od prejema zahteve do podpisa pogodbe	Število	Mesečno		

se nadaljuje

	Kazalnik	Merilo	EM	Frekvenca	Rezultati	Ciljne vrednosti
3	Odzivnost dobavitelja	Število povabljenih dobaviteljev na razpis / število prejetih ponudb * 100	%	Letno		
4	Stopnja zavrnitev dobaviteljev	Število zavrjenih dobaviteljev / število vseh dobaviteljev * 100	%	Letno		
Izobraževanje in rast						
1	Sredstva, namenjena izobraževanju nabavnega tima	Sredstva, namenjena izobraževanju nabavnega tima / sredstva, namenjena izobraževanju v podjetju * 100	%	Letno		
2	Odstotek zaposlenih v nabavi, ki so izobraženi za nabavo	Število zaposlenih izobraženih za nabavo / število vseh zaposlenih v nabavi * 100	%	Letno		
3	Zadovoljstvo zaposlenih	Anonimna anketa o zadovoljstvu zaposlenih	%	Letno		
4	Fluktuacija zaposlenih	Število odhodov zaposlenih v nabavi / število vseh zaposlenih v nabavi * 100	%	Letno		
5	Digitalizacija	Odstotek digitalizacije procesov nabave	%	Letno		

Vir: lastno delo.