

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**REORGANIZACIJA NABAVNEGA POSLOVANJA V
JAVNEM ZAVODU**

Ljubljana, december 2003

PETRA MONIKA SAMSA

IZJAVA

Študentka Petra Monika Samsa izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Rudijsa Rozmana in skladno s 1.odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 01.12.2003

Podpis

KAZALO

1	UVOD.....	1
2	PREDSTAVITEV JAVNEGA ZAVODA IN NABAVNE SLUŽBE.....	
	2.1 OPREDELITEV IN ZNAČILNOSTI NEPRIDOBITNIH ZDRUŽB.....	6
	2.2 PREDSTAVITEV JAVNEGA ZAVODA KLINIČNI CENTER LJUBLJANA.....	9
	2.3 POSLANSTVO, VIZIJA, CILJI IN DEJAVNOST ZAVODA.....	12
	2.4 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA KLINIČNEGA CENTRA LJUBLJANA.....	15
	2.5 ANALIZA NABAVE IN NJENE ORGANIZACIJE.....	17
	2.5.1 Pomen nabavne službe.....	17
	2.5.2 Položaj nabavne službe.....	18
	2.5.3 Organizacijska struktura nabavne službe.....	20
	2.5.4 Obseg in struktura nabave.....	22
	2.5.5 Nabavni proces.....	23
	2.5.6 Organizacijski proces nabave.....	26
	2.6 PREDNOSTI IN SLABOSTI SEDANJE ORGANIZACIJE NABAVNE SLUŽBE.....	27
3	POJEM IN POMEN NABAVE.....	30
	3.1 OPREDELITEV NABAVNE FUNKCIJE	30
	3.2 NALOGE NABAVNEGA POSLOVANJA.....	32
	3.2.1 Naloge nabave.....	32
	3.2.2 Raziskava nabavnega trga.....	33
	3.2.3 Planiranje nabave.....	34
	3.2.4 Nabavni postopki.....	36
	3.2.5 Sprejemanje nabavnih odločitev.....	37
	3.2.6 Evidentiranje in nadzor nabave.....	40
	3.2.7 Merjenje in vrednotenje uspešnosti nabave.....	40
	3.2.8 Ocenjevanje dobaviteljev.....	43
	3.3 VLOGA NABAVNE FUNKCIJE.....	44

3.4 SKLADIŠČENJE NABAVLJENEGA BLAGA.....	45
3.5 NABAVNA POLITIKA.....	46
4 ORGANIZACIJA NABAVE V PODJETJU.....	48
4.1 NAČINI RAVNANJA NABAVNE SLUŽBE.....	48
4.2 MESTO NABAVNE SLUŽBE V ORGANIZACIJSKI STRUKTURI PODJETJA.....	49
4.3 ORGANIZACIJSKE OBLIKE NABAVNE SLUŽBE.....	50
4.4 NABAVNA FUNKCIJA KOT POSLOVNA FUNKCIJA TER ODNOS DO DRUGIH POSLOVNIH FUNKCIJ.....	51
5 VLOGA IN POMEN ORGANIZACIJE IN ORGANIZACIJSKIH SPREMEMB.....	53
5.1 OPREDELITEV IN RAVNANJE ORGANIZACIJE.....	53
5.1.1 Opredelitev organizacije.....	53
5.1.2 Pomembnost organizacije.....	55
5.1.3 Razvijanje in preoblikovanje organizacije.....	55
5.2 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE.....	57
5.3 ORGANIZACIJSKI PROCESI.....	63
6 REORGANIZACIJA NABAVNE SLUŽBE V JAVNEM ZAVODU.....	64
6.1 PREDLOG NOVE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE.....	64
6.2 PREDLOG NABAVNEGA PROCESA.....	67
6.3 PREDNOSTI IN SLABOSTI NOVE ORGANIZACIJE NABAVNE..... SLUŽBE V PRIMERJAVI Z DOSEDANJO ORGANIZACIJO.....	76
7 ZAKLJUČEK.....	78
LITERATURA	80
VIRI	84

1 UVOD

Stroški zdravstva v svetu kot tudi pri nas naraščajo. O naraščajočih stroških v zdravstvu in o nujnosti nadzora nad rastjo stroškov v zadnjih letih pišejo številni domači in tuji avtorji (Česen, 2003, Keber et al., 2003, Wallace, 2002, Hanlon 2001, Bose, 200, Grembowski et al., 2002). Dejavnikov, ki vplivajo na to, je več. Spreminja se zdravstvena zahtevnost prebivalcev razvitih družb, na katero vplivajo višja splošna raven izobrazbe, višji standard in razvoj medicinske znanosti. Slednji vodi k vnašanju novih, dragih medicinskih tehnologij v prakso in tako posredno dražijo zdravstveno dejavnost. Demografski dejavnik, ki najbolj vpliva na rast stroškov zdravstva v razvitih državah, je staranje prebivalstva (Oliver, 2003, str. 201), kar je po eni strani posledica manjše rodnosti in po drugi strani podaljševanja življenjske dobe. Ker so starejši ljudje tisti, ki potrebujejo največ zdravstvenih storitev, hkrati pa se njihov delež v celotnem prebivalstvu povečuje, naraščajo potrebe po sredstvih za zdravstveno dejavnost. Hkrati pa naraščajoče razmerje med upokojenimi in delovno aktivnimi ljudmi zmanjšuje tako davčne prilive kot obseg vplačanih premij za zdravstveno zavarovanje. V veliki meri je za pretirano rast stroškov kriva odsotnost nadzora nad stroški. Prvič, ker je tradicionalno poslanstvo zdravstvenih organizacij (izvajalcev zdravstvenih storitev), zlasti če so to javni zavodi, skrbeti za zdravje ljudi in ne za dobičkonosnost poslovanja, in drugič, ker v svetu uveljavljeni storitveni sistem zdravstvenega varstva (ang. fee-for-service) izvajalcev ne spodbuja h kontroli stroškov. Zanj velja, da se posamezne zdravstvene storitve plača po vnaprej dogovorjenih cenah, zato so zdravstvene organizacije motivirane poslovati v čim večjem obsegu in realizirati čim več prihodkov, nadzor nad stroški, ki pri tem nastanejo, pa ni tako pomemben. Več ko je pacientov (število pacientov na dan) in višja ko je zasedenost postelj (izkoriščenost zmogljivosti), več je tudi prihodkov (Devine et al., 2000, str. 184, Oliver, 2003, str. 199). Skrb za višjo kakovost zdravstvene oskrbe in popolnejše zadovoljevanje zdravstvenih potreb prebivalstva pa je včasih vendarle le poceni izgovor in opravičilo za izgube konec poslovnega leta. Je pa poudarjanje višje kakovosti zdravstvene oskrbe v javnosti praviloma dobro sprejeto, čeprav se v praksi ne ve vedno, kaj to je in kje naj se pokaže (Česen, 2003, str. 27).

Zdravstvena dejavnost je po svoji naravi področje, ki je deležno izjemnega zanimanja tako posameznika kot družbe. Gre za splet dejavnosti in odnosov, kjer se v določenem protislovju soočajo različni interesi - interesi posameznika in širši družbeni interesi (Brus, 1994, str.11). To ni proizvodna dejavnost, ker ne ustvarja nove vrednosti. Njeni končni rezultati izredno vplivajo na porabo bruto domačega proizvoda; po eni strani za potrebe ostalih dejavnosti, ki se financirajo iz proračuna, po drugi strani za potrebe same zdravstvene dejavnosti. To se kaže predvsem v kakovosti opravljenih zdravstvenih storitev, v potrebnem obsegu dela ter učinkovitosti in uspešnosti dejavnosti kot celote.

Javni izdatki za socialno varnost v zadnjih desetletjih vse bolj ogrožajo uravnoteženost in skladnost ekonomskega in socialnega razvoja držav. Visoki stroški dela, v katerih imajo

pomemben delež prispevki in davki za socialno varnost, v razvitih evropskih državah grozijo z zniževanjem konkurenčne sposobnosti njihovih narodnih gospodarstev na mednarodnih trgih. Hkrati pa skokovito naraščajo tudi izdatki za zdravila. Rastejo hitreje, kot se povečuje znesek denarja, ki ga prebivalstvo v različnih oblikah, prek obveznega zdravstvenega zavarovanja, prostovoljnega zavarovanja, proračuna ministrstva za zdravje in samoplačništva, namenja za zdravstvo. Izdatki za zdravila že ogrožajo druga področja zdravstvenega varstva. Izdatki za zdravila so problem, s katerim se spopadajo vsi zdravstveni sistemi sveta. Navkljub vsem neugodnim razmeram javnega financiranja pa v evropskih državah ostaja prepričanje, da sta dobro zdravje in blaginja ljudi še vedno prioriteta razvojna cilja. Visoka kakovost življenja, ki temelji na solidarnosti, je temeljna pravica ljudi in sodi v javni interes in javno odgovornost (Česen, 2003, str. 9).

Pri nas je področje ekonomike zdravstva precej zanemarjeno in šele primanjkovanje sredstev sili ravnateljstvo v bolnišnicah k boljši organizaciji in poslovanju. Temeljna predpostavka, ki jo mora bolnišnica upoštevati, je, da merilo njenega uspeha ni samo zadovoljen zdravnik, ampak ozdravljen in zadovoljen bolnik (Hočevar, 2001, str. 33). Zagotavljanje ciljev zdravstva za vsako ceno ni več mogoče, saj omejena sredstva terjajo pretehtane odločitve. Zato so nujne spremembe. Delovanje bolnišnic je potrebno organizirati tako, da z javnimi sredstvi dobro gospodarijo. Le tako bi bilo mogoče z danimi sredstvi za zdravstveno dejavnost doseči najboljše možno zdravje prebivalcev Slovenije. V zvezi s poslovanjem bolnišnic pri nas se je izkazalo, da na tem področju obstaja veliko problemov (Česen, 2003, str. 14). Bolnišnice potrebujejo strokovno ravnateljstvo, ki bo s polno odgovornostjo skrbelo za racionalno poslovanje v njih. Države pozivajo ravnatelje, da naj s strokovnim znanjem pomagajo blažiti naraščajoče finančne stiske. Njihova naloga naj bi bila organizirati in voditi delovne procese na področjih socialne varnosti tako, da bo mogoče ohraniti doseženo raven socialnega blagostanja ljudi tudi ob objektivno omejenih javnih finančnih virih. Pomanjkanje javnega denarja za zagotavljanje socialnih pravic naj torej delno nadomesti dober ravnatelj (Česen, 2003, str. 10).

Klinični center Ljubljana, največja slovenska bolnišnica, se že vrsto let srečuje s pomanjkanjem sredstev in negativnim poslovnim izidom. Med aktivnosti, ki naj bi pripomogle k racionalnejšemu poslovanju, sodi tudi reorganizacija nabavne službe, saj predstavljajo stroški nabave materiala približno tretjino vseh stroškov. Zavod bi se moral prožneje odzivati na spremembe okolja, jih zaznamovati in upoštevati pri svojem delovanju. Z nabavno politiko se mora ukvarjati nabavno ravnateljstvo, ki pa mora delovati v okvirjih, katere postavlja finančna politika, v skladu s smernicami poslovne politike bolnišnice.

V Kliničnem centru Ljubljana nabavno funkcijo še vedno obravnavajo tradicionalno. Tradicionalen pristop obravnave nabavne funkcije bi bilo potrebno dograditi s strateškimi elementi. Po tradicionalnem pristopu se ta funkcija namreč osredotoča le na naročanje, prevzem in skladiščenje materiala in je pogosto sestavni del druge poslovne funkcije.

Današnja nabavna funkcija je širše opredeljena. Ni le operativna izvajalka, marveč mora opravljati raziskave nabavnega trga, načrtovati nabavo, odločati o dobaviteljih, poteh in načinu nabave in tudi o vseh ponabavnih storitvah (komuniciranje z dobavitelji, statistika, analiziranje, napovedovanje). K strateški uveljavitvi funkcije so prispevali tudi novi koncepti na tem področju. Gre za koncepte, kot so: sprotno dobavljanje (Just-in-Time - JIT), celovito obvladovanje kakovosti (total quality management - TQM), načrtovanje materialnih potreb (Material requirements planning - MRP), koncept partnerstva med poslovnim subjektom in dobaviteljem. Nabavni oddelek ne le nakupuje materiale in storitve, temveč oskrbuje ostale poslovne funkcije s potrebnimi materiali, surovinami in storitvami. Nabava je kot organizacijska enota vedno bolj samostojna in obenem vedno bolj vpeta v delovanje ostalih organizacijskih enot (Potočnik, 2002, str. 42). Nova vloga nabave je posledica ugotovitve, da gospodarna nabavna funkcija močno pripomore k izboljšanju poslovanja podjetja.

Na učinkovitost nabavne funkcije vpliva tudi njena organizacija. Dobra organizacija mora zagotavljati skladnost delovanja interesov podjetja z interesi okolja, možnost obvladovanja poslovnih procesov v skladu z zahtevami okolja na racionalen način, nemoteno oskrbo z vsemi potrebnimi viri, sproščanje in popolno izkoriščenost človekovih ustvarjalnih zmožnosti in sposobnosti ter razpoložljivih tehnologij, usklajenost različnih razmerij oz. notranjo harmonijo podjetja. Intenzivno organizacijsko preoblikovanje podjetij je osnovna značilnost sedanjega obdobja (Kovač, 2001, str. 83). Spremenjeni načini življenja in dela ter spremenjeno okolje zahtevajo drugačno organizacijo, zato se pojavlja problem spreminjanja le-te. To pomeni, da je potrebno pravočasno izvajati spremembe in se jim prilagajati. Procesi spreminjanja organizacije so vse krajši, saj se spremembe pojavljajo čedalje hitreje. Prenova nabavne funkcije zahteva temeljit razmislek in bistveno preoblikovanje procesa, s čimer je mogoče doseči izjemno velike izboljšave, zmanjšanje stroškov, povečanje kakovosti, skrajšanje časa (Hammer, Champy, 1995, str. 200-213).

S spreminjanjem se združba in njena organizacija oddaljuje od obstoječega stanja k bolj zaželenemu prihodnjemu stanju, z namenom povečati učinkovitost organizacije in uspešnost združbe (Rozman, 2000a, str. 121). Razlogi za spreminjanje organizacije so vedno ali odstopanja od želenega stanja ali pa spremembe v okolju. Ponavadi je to povezano s problemi pri poslovanju, ki se kažejo z različnimi simptomi. Pri vsakem poskusu spremembe je najprej potrebno ugotoviti razloge za spremembe in šele nato pristopiti k samemu procesu.

Pristop k izboljšanju mora biti vnaprej načrtovan. Planiranje nasploh je načrtovanje bodočega stanja. Planiranje spreminjanja organizacije sestavlja analiza obstoječe organizacije, določitev želenega stanja organizacije v bodočnosti in končno poti, ki vodijo k temu stanju. Preden se izvaja katerakoli nadaljnja aktivnost, je potrebno izdelati analizo stanja organizacije (Rozman, 1993b, str. 81). Šele ko je obstoječe stanje poznano, lahko

smiselno planiramo cilje sprememb - zeleno stanje. Pri tem je potrebno upoštevati vse dejavnike, na katere bodo ti spremenjeni cilji vplivali. Do ciljev pa lahko pridemo na več načinov in po različnih poteh. Zato je potrebno pregledati vse možnosti, ki so nam na voljo, in po skrbni izbiri kriterijev končno izbrati najustreznejšo. V novejši strokovni literaturi s področja poslovne organizacije kot prevladujoči teoretični koncept preučevanja organizacije zasledimo kontingenčni oziroma situacijski pristop, ki ga obravnavajo tako tuji (Donaldson, 1999, str. 51) kot tudi slovenski avtorji (Rozman, 2000a, str. 27, Kavčič, 1991, str. 98, Dimovski, 2000, str. 50, Kralj, 2003, str. 39). Osnova tega pristopa je, da ni ene same najboljše organizacijske rešitve. V primerih konkretnih podjetij je najboljša tista organizacija, ki je v sozvočju s situacijskimi spremenljivkami. Najustreznejša organizacija je odvisna od situacije oziroma od posameznih stanj situacijskih spremenljivk. Niso vse organizacijske rešitve enako učinkovite. Katero organizacijsko obliko bomo izbrali, je odvisno od okolja, v katerem združba deluje. Temu sledi oblikovanje konkretnih predlogov, ki pa morajo biti disciplinirano načrtno izvedeni.

Namen magistrskega dela je predstaviti predlog nove organizacije nabavne službe, ki bi izboljšala obstoječo organizacijo in s tem pripomogla k rednejšim dobavam, daljšim plačilnim rokom, krajšim dobavnim rokom materiala, nižjim stroškom nabave in zniževanju zalog materiala. To pa so obenem tudi cilji nabavne funkcije. Doseg zgornjih izboljšav se kaže v učinkovitosti nabavne funkcije in s tem posledično v večji uspešnosti združbe. Obravnavala bom predvsem spremembe v organizacijski strukturi in se pri tem osredotočila na prednosti in slabosti sedanje organizacije nabavne službe ter jih primerjala s predlagano novo organizacijo.

Temeljni cilj dela je, da celovito preučim organizacijo nabavne službe javnega zavoda Klinični center Ljubljana in z analizo sedanjega stanja ugotovim slabosti in prednosti obstoječe, ter predstavim predlog nove organizacije nabavne službe, ki bo pripomogla k boljšem poslovanju in racionalnejši porabi sredstev. Cilj predlaganega procesa nabave je zagotovitev ustreznih materialov, opreme in storitev, v ustrezni količini in kakovosti, ob dogovorjenem času in na dogovorjenem mestu, od najugodnejšega dobavitelja, z najnižjimi stroški in ob minimalnih zalogah, da bi zagotovili izpolnjevanja potreb uporabnikov iz vseh organizacijskih enot v Kliničnem centru Ljubljana, kar je pogoj za izvajanje njihove dejavnosti. Delni cilji so spoznavanje predmeta analize, torej nabavne funkcije, nabavnega procesa ter obstoječe organizacijske strukture zavoda.

Magistrsko delo je metodološko zastavljeno tako, da vključuje teoretični in praktični del. V drugem poglavju bom najprej predstavila javni zavod Klinični center Ljubljana. Klinični center Ljubljana je nepridobitna organizacija, ki deluje v obliki javnega zavoda, zato bom povzela ugotovitve, kaj so nepridobitne organizacije, čemu so namenjene in kako se financirajo. Sledi predstavitev poslanstva, vizije, ciljev in dejavnosti zavoda ter nalog nabavne službe, njena organizacija in potek nabave. Vsi podatki so povzeti iz internih

poročil in predpisov podjetja. Celoten sklop drugega poglavja se nanaša na predstavitev proučevanega zavoda in nabavne službe. Nato predstavim nabavno službo zavoda in njen pomen. V tem sklopu bo opisana tudi organizacijska shema zavoda in položaj nabave v njej. Analizirala bom obstoječe nabavno poslovanje v Kliničnem centru Ljubljana, z opisom postopka analize nabavnega procesa ter njene organizacije. Predstavljene bodo prednosti in slabosti obstoječe organizacije nabavne službe Kliničnega centra Ljubljana. V tretjem poglavju bom teoretično predstavila osnovne pojme nabavnega poslovanja, opisala naloge nabavnega poslovanja, vlogo nabavne funkcije in nabavne politike. V četrtem poglavju bom prikazala možne oblike organizacije nabavne funkcije v podjetju. V petem poglavju bom teoretično proučevala organizacijo in njeno razumevanje. Teoretična podlaga bo služila ovrednotenju učinkovitosti obstoječe organizacije nabavne službe. V šestem poglavju bom predstavila predlog nove organizacije nabavne službe. Opisala bom predlog izboljšane nabavnega procesa in prikazala tudi prednosti ter slabosti nove organizacije v primerjavi z obstoječo. V zaključnem poglavju bom povzela ugotovitve, do katerih se bom dokopala med izdelavo magistrskega dela.

Pri izdelavi magistrskega dela se bom naslonila na strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev, vire, prispevke in članke z najnovejšimi teoretičnimi spoznanji s področja nabavnega poslovanja, ravnateljevanja in organizacijskih ved.

Poleg metode analize stanja si bom pomagala še z metodo opazovanja, sinteze, neformalnimi razgovori z zaposlenimi, v pomoč pa mi bodo tudi lastne izkušnje. V Komerčni sektorju Kliničnega centra Ljubljana sem namreč zaposlena od leta 1996, tako da sem seznanjena s problemi nabavne službe in z večjim delom njene organizacijske strukture. Pri teoretičnem delu uporabljam predvsem sledeče metode dela: opisno in primerjalno metodo, deduktivno in induktivno metodo, metodo posploševanja, metode analiziranja, sintetiziranja in klasificiranja ter posploševanja znanstvenih trditev.

V literaturi sem zasledila neenotnost izrazov in pojmov, ki jih uporabljajo avtorji s področja organizacije, ko obravnavajo usmerjanje delovanja podjetij. Slovenski avtorji s področja organizacije, kot so Rozman (1996, str. 5-18), Lipovec (1987, str. 50), Mihelčič (1995, str. 248-253) prevajajo besedo »management« kot »ravljanje« oziroma »ravnateljstvo« podjetja, ki sestoji iz naslednjih procesov oziroma funkcij: načrtovanje (poslovanja in organizacije), uveljavljanje organizacije in kontrola (poslovanja in organizacije). Managerji zagotavljajo izvedbo delovne naloge in povezujejo dele združbe v celoto. Upravljalci odločajo o lastnini. V ta namen namestijo managerja, ki planira, organizira, vodi in kontrolira. Ker se ti procesi začnejo že v upravljanju, govorimo o »upravljalno-managerskem« ali »upravljalno-ravnalnem« procesu. Vodenje je le del ravnanja, saj je sposobnost vplivanja na druge s spodbujanjem in komuniciranjem. V okviru ravnanja je vodenje izvedbena faza, ki sledi planiranju. Omenjeni avtorji organizacijo podjetja razumejo kot sestav razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj, družbeno-

ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja združbe. Glavnega managerja pa imenujejo ravnatelj. Bohinc in Ivanjko (1999, str. 27) pa menita, da tudi direktorji upravljajo premoženje, ki so jim ga zaupali lastniki, zato sta mnenja, da je tudi manager upravitelj premoženja družbinega podjetja. Direktor je torej upravitelj, zato je beseda uprava za management povsem ustrezna. Vendar je treba opozoriti, da direktorji pretežno ravnajo podjetje. V nadaljevanju bom uporabila tako izraz manager kot ravnatelj. V Kliničnem centru kot prevod za »managerja« uporabljamo izraz direktor in predstojnik. Ravnateljev ne poznamo. Pojavlja pa se nekaj nejasnosti pri ločevanju vodstva in uprave, saj ju uporabljamo kot enakovredna pojma.

2 PREDSTAVITEV JAVNEGA ZAVODA IN NABAVNE SLUŽBE

2.1 OPREDELITEV IN ZNAČILNOSTI NEPRIDOBITNIH ZDRUŽB

V literaturi avtorji uporabljajo različne izraze, s katerimi opisujejo nepridobitno delovanje združb. Pojem nepridobitne organizacije (nonprofit organization, nonprofit association ali tudi nonprofit corporation) izhaja iz ameriške teorije managementa. Večina slovenskih avtorjev, kot so Kovač, Hrovatin, Kolarič (Jelovac et al., 2002), Kranjc-Žnidaršič (1996, str. 9), uporabljajo izraz neprofitnost, drugi avtorji kot sta Širca-Trunk in Tavčar (1998, str. 2), uporabljata izraz nepridobitnost, nekateri izraz nedobičkovnost, nedonosnost. Vsi naštetih izrazi se uporabljajo za opis delovanja združb, ki delujejo v javnem interesu in niso ustanovljene zaradi ustvarjanja dobička. Zato jih v nadaljevanju uporabljam kot enakovredne pojme. »Z neprofitnostjo ne razumemo tistega delovanja, s katerim se ne ustvarja dobiček, ampak tisto, kjer se ustvarja razlika med prihodki in odhodki, vendar se ne deli niti med lastnike niti med člane (če obstajajo) niti si ga ne sme deliti uprava ali drug organ pravne osebe, ampak se dobiček oziroma presežek prihodkov nad odhodki lahko uporabi le za financiranje dejavnosti oziroma namena, za katerega je ustanovljena pravna oseba« (Trstenjak, 1998, str. 30).

V sodobnem svetu zavzemajo nepridobitne organizacije vedno pomembnejše mesto v primerjavi s pridobitnimi. Mnogokrat jih je težko razlikovati od pridobitnih. Kar je v podjetjih dobiček, je v nepridobitnih organizacijah razlika med prihodki in odhodki; mnoge nepridobitne organizacije umno gospodarijo in sredstva, ki jih prigospodarijo, nenehno vlagajo v vsebino in obseg svoje dejavnosti. Takšne so na videz docela enake podjetjem, ki po volji lastnikov reinvestirajo ves dobiček. Toda podobnost je le navidezna. Nepridobitna organizacija je samo sredstvo za doseganje pravih smotrov, za ustvarjanje koristi za notranje in zunanje udeležence, ki jim je namenjena, ki jim služi (Širca-Trunk, Tavčar, 2000, str. V). Pridobitne in nepridobitne dejavnosti se med seboj ločijo v mnogih značilnosti, ki se kažejo v njihovem delovanju. V tabeli 1 prikazujem strnjen pregled teh značilnosti.

Tabela 1: Delovanje pridobitnih in nepridobitnih organizacij

Značilnosti	Pridobitna organizacija	Nepridobitna organizacija
Strategija	Dolgoročnost	Kratkoročnost
Okolje delovanja	Načelno brez omejitev	Določeno s predpisi
Predračuni	Instrument načrtovanja in obvladovanja	Predvsem instrument obvladovanja
Ustanavljanje in lastništvo	Zasebni lastniki	Država, lokalna skupnost
Dolgoročno načrtovanje	Odvisno od ciljev lastnikov	Odvisno od ciljev nosilcev oblasti
Cilji delovanja	Dobiček	Blaginja skupnosti
Viri financiranja	Zasebni	Javni
Doseganje ciljev (uspešnost)	Jasna merila	Težko merljivo
Konkurenca med izvajalci (vloga trga)	Konkurenca deluje, trg je odločilen	Ni prave konkurence, skromna vloga trga
Zadovoljevanje individualnih potreb (raba dobrin)	Prostovoljna izbira kupcev glede na dohodkovno sposobnost	Globalna izbira države, individualna izbira zdravnika ne glede na dohodkovno sposobnost bolnika (kupca)
Tradicija managementa	Dolga	Kratka
Avtonomija managementa	Zelo velika	Majhna
Moč v organizaciji	Poslovodni management ima prvo besedo (nedeljena oblast)	Prva je medicinska stroka (zdravnik), poslovni management je odrinjen (delitev oblasti)
Izbira vodilnih managerjev	Izkušnje, usposobljenost	Nekritičnost izbire, pripadnost
Odgovornost managementa	Lastnikom, trda odgovornost (ogrožen obstanek)	Ustanovitelju, odgovornost ni velika (obstanek ni ogrožen)
Motiviranje zaposlenih	Razlike v prejemkih, napredovanje po uspešnosti	Varnost zaposlitve, visoki prejemki (zdravniki), ugled v družbi, vključenost v državni sistem

Vir: Širca-Trunk, Tavčar, Management nepridobitnih organizacij, 1998, str. 9 (prirejeno)

Strategije neprofitnih organizacij so običajno kratkoročnejše od pridobitnih organizacij. Finančni načrti so narejeni tako, da v celoti porabijo razpoložljiva sredstva, sicer jih v naslednjih obdobjih prejmejo manj. Ravnatelji so usmerjeni k notranji harmoniji brez tekmovalnosti, s težnjo po enakosti in neformalnosti (Drucker, 1993, str. 8). Za delovanje ravnateljstva pridobitnih organizacijah so najbolj pomembni notranji dejavniki organizacije (notranje spremenljivke), za nepridobitne organizacije pa zunanji dejavniki (zunanje

spremenljivke). Prav pritiski slednjih omejujejo poslovno avtonomijo ravnateljev v javnih zdravstvenih zavodih. Zunanji dejavniki obvladujejo tako organizacijsko zgradbo kot tudi tekoče in razvojno delovanje. V nasprotju s svetom svobodnega podjetništva imajo ravnatelji v javnih zdravstvenih službah dokaj ozek, zakonsko določen okvir delovanja. Omejeni so pri načrtovanju in vodenju tekoče in naložbene dejavnosti. Veliko poslovne anatomije ni niti pri zaposlovanju, nagrajevanju in odpuščanju delavcev. Okrnjena je torej izvršilna moč vodilnega managementa v mnogih prvinah vodenja organizacije. Izvrševanje tujih odločitev pa oropa ravnatelja za najbolj privlačno delo – iskanje in izkoriščanje poslovnih priložnosti ter spopad z razvojnimi izzivi in tveganji (Česen, 2003, str. 23). Managerji javnih storitvenih institucij se soočajo z izzivi inovacij, upravljati morajo z rastjo, diverzifikacijo in kompleksnostjo (Drucker, 1993, str. 8). Poslovođenje v podjetjih je praviloma v rokah poklicnih strokovnjakov, v nepridobitnih pa v rokah voljenih funkcionarjev in prostovoljcev. V podjetjih zakon strogo ločuje upravljanje od poslovođenja, v nepridobitnih organizacijah se upravljanje in poslovođenje marsikje neločljivo prepletata.

Neprofitne organizacije so skupni pojem za javno upravo, za družbene dejavnosti in za prostovoljne organizacije, ki poslujejo brez dobička, ali pa z njim, vendar cilj njihovega delovanja ni dobiček; če do njega pride, z njim ne razpolagajo po svobodni presoji, ampak se le-ta vlaga nazaj v dejavnost organizacije in služi kot sredstvo za razširitev dejavnosti ali za dvig kvalitete storitev (Rus v Možina et al., 1994 str. 959). Neprofitne organizacije lahko delujejo v obliki neprofitnih podjetij, zavodov, ustanov in društev. Njihovo delovanje v Sloveniji je predpisano z zakoni za delovanje posamezne oblike organizacije (zakon o gospodarskih družbah, zakon o zavodih, zakon o ustanovah in zakon o društvih (Hrovatin v Jalovac et al., 2002, str. 71).

Najbolj tipična in najbolj razširjena oblika opravljanja neprofitne dejavnosti je **zavod**. Njegovo delovanje in ustanovitev predpisuje zakon o zavodih (Uradni list RS. št. 12/91), ki definira zavod kot organizacijo za opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega, otroškega in invalidskega varstva, socialnega zavarovanja ali drugih dejavnosti, če cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička (Dimovski v Možina et al., 2002, str. 698). Bistven element za opredelitev zavoda je njegova načelna neprofitnost, kar seveda ne pomeni, da zavodi ne bi smeli poslovati z dobičkom. Vsaka organizacija teži k temu, da krije vsaj stroške poslovanja in zavod ni nič drugačen. Neprofitna naravnost zavoda se kaže v tem, da mora dejavnost korektno opravljati ne glede na stopnjo dobička. Morebitnega dobička zavod tudi ne investira v podjetniško dejavnost, temveč ga porabi za svoje potrebe in za razvoj lastne dejavnosti (Kranjc-Žnidaršič, 1996, str. 18). Njihov cilj je določen prispevek, ki ga mora dati organizacija posamezniku in družbi. Vendar zaradi težavnega določanja meril in standardov uspešnosti v mnogih zavodih ne snujejo ciljev, ali pa se omejujejo na sprotne enostavne (npr. finančne) cilje. Ker ne poznajo dolgoročnih ciljev, tudi nimajo osnove za snovanje

strategije, oboje pa zmanjšuje učinkovitost in uspešnost delovanja zavodov. Prav zato imajo zavodi več kvalitativnih in količinskih in malo vrednostnih ciljev (Baldelt, 1997, str. 135). Če organizacija nima jasnih ciljev, tudi ne more ugotavljati, kako je učinkovita in ali sploh dosega rezultate (Lipičnik, Pučko, Rozman, 1996, str. 2).

Zakon o zavodih razlikuje zavode, javne zavode ter zavode s pravico javnosti. Kot posebno obliko zavoda zakon o zavodih opredeljuje **javni zavod**, ki je ustanovljen za opravljanje javnih služb (Kranjc-Žnidaršič, 1996, str. 19). Javne zavode lahko ustanovijo republika, občine, mesto in druge z zakonom pooblašene javne pravne osebe. Druge pravne in fizične osebe so lahko le soustanovitelji javnega zavoda. Država je tako neposredno odgovorna za izvajanje javnih služb (Česen, 2003, str. 121).

Zavodi se v pretežni meri financirajo z **javnimi finančnimi sredstvi**, ki jih pridobivajo po pogodbi z javnimi plačniki (proračun države in lokalnih skupnosti ali z javnimi zavarovalnimi skladi). To velja v celoti le za plačevanje tekoče dejavnosti, medtem ko je financiranje naložbene dejavnosti praviloma obveznost ustanovitelja zavoda in jo zagotavlja iz proračuna (Česen, 2003, str. 166). Poslovanje na račun zasebnih sredstev je v javnih zdravstvenih zavodih skromnejše kot na račun javnih. Vendar marsikje ni zanemarljivo. **Zasebna sredstva** se zlivajo v zavode z opravljanjem zdravstvenih in nezdravstvenih storitev po pogodbi z zasebnimi (zavarovalnimi ali drugimi) organizacijami ali z neposrednim plačevanjem uporabnikov. Zasebna sredstva so tudi sredstva pokroviteljev (sponzorjev) in darovalcev (donatorjev). Dodatna zasebna sredstva pridobivajo javni zdravstveni zavodi tudi z gospodarnim izkoriščanjem presežnih nezdravstvenih zmogljivosti (na primer priprava hrane ali pranja perila za zunanje naročnike), z oddajanjem prostorov in podobno (Česen, 2003, str. 170).

2.2 PREDSTAVITEV JAVNEGA ZAVODA KLINIČNI CENTER LJUBLJANA

Klinični center je pravna oseba s statusom javnega zdravstvenega zavoda. Ustanovitelj Kliničnega centra je Republika Slovenija, ustanoviteljske pravice in obveznosti izvršuje Vlada Republike Slovenije (Uradni list RS, št. 34/1992). Klinični center opravlja zdravstveno dejavnost na sekundarni in terciarni ravni ter izobraževalno in raziskovalno dejavnost na področju zdravstva (Uradni list RS, št. 13/1996).

Poslovanje in financiranje Kliničnega centra Ljubljana urejajo naslednji zakoni: zakon o zavodih, zakon o zdravstveni dejavnosti, zakon o zdravstvenem varstvu, zakon o lekarniški dejavnosti in zakon o zdravilih (Gregorčič-Rogelj, 2000, str. 1).

Javni zdravstveni zavodi pridobivajo sredstva od ustanovitelja v skladu z aktom o ustanovitvi, s plačili uporabnikov storitev, po pogodbi z Zavodom za zdravstveno

zavarovanje Slovenije, po pogodbi z Ministrstvom za zdravje za naloge, ki se na podlagi zakona financirajo iz republiškega proračuna, ter iz drugih virov na način in pod pogoji, določenimi z zakonom, aktom o ustanovitvi in statutom zavoda (Vidovič, 1995, str. 37).

Sredstva za izvajanje dejavnosti Klinični center pridobiva iz sledečih virov (Gregorič-Rogelj, 2000, str. 19):

- od Zavoda za zdravstveno zavarovanje (v nadaljevanju ZZZS) po pogodbi o izvajanju zdravstvenega programa iz obveznega zdravstvenega zavarovanja,
- od ZZZS in drugih zavarovalnic po pogodbah o izvajanju prostovoljnega zdravstvenega zavarovanja,
- iz državnega proračuna za namene, za katere je to z zakonom določeno,
- s prodajo storitev,
- z dotacijami, darili in drugimi viri.

V letu 2002 so prihodki Kliničnega centra znašali 69,348 milijard tolarjev. Največji delež prihodkov (83,83%) v višini 58,131 milijard tolarjev je bil ustvarjen na podlagi sklenjenih pogodb z ZZZS iz naslova obveznega zdravstvenega zavarovanja. Struktura prihodkov je prikazana v tabeli 2.

Tabela 2: Struktura prihodkov v Kliničnem centru v letu 2002

PRIHODKI	Leto 2002 v mio sit	Strukturni delež
I. Poslovni prihodki	68.795	99,21
<i>00 Prihodki od prodaje storitev</i>	<i>68.756</i>	<i>99,15</i>
01 Obvezno zdravstveno zavarovanje (ZZZS)	58.131	83,83
02 Prostovoljno zdravstveno zavarovanje (ZZZS), (Adriatic)	6.921	9,98
03 Prihodki od samoplačnikov	904	1,30
04 Doplačila in ostalo	367	0,53
05 Prihodki od tujcev	461	0,66
06 Prihodki od raziskovalnih del	802	1,16
07 Prihodki od sekundarijev	619	0,89
08 Ostali prihodki	551	0,79
<i>11 Prihodki od prodaje blaga</i>	<i>39</i>	<i>0,06</i>
II. Prihodki od financiranja	149	0,21
III. Izredni prihodki	404	0,58
IV. SKUPAJ	69.348	100,00

Vir: Poročilo o poslovanju Kliničnega centra v letu 2002

Odhodki Kliničnega centra so v letu 2002 znašali 69,364 milijard tolarjev. Skoraj polovico vseh odhodkov predstavljajo stroški dela (45,27%), tretjino materialni stroški (29,29%). Strukturo odhodkov prikazujem v tabeli 3.

Tabela 3: Struktura odhodkov Kliničnega centra v letu 2002

ODHODKI	Leto 2002 v mio sit	Strukturni delež
I. Poslovni odhodki	69.095	99,61
01 Materialni stroški	20.319	29,29
02 Amortizacija	2.335	3,37
03 Nematerialni stroški	14.331	20,66
04 Vskalkulirane bruto plače	31.402	45,27
05 Nabavna vrednost prodanega blaga	708	1,02
II. Odhodki financiranja	123	0,18
III. Izredni odhodki	146	0,21
IV. SKUPAJ	69.364	100,00

Vir: Poročilo o poslovanju Kliničnega centra v letu 2002

V Republiki Sloveniji je Klinični center zadolžen za uvajanje novih metod diagnostike in zdravljenja v vsakdanjo uporabo ter za spremljanje razvoja medicine v svetu in prenos pomembnih strokovnih, organizacijskih in raziskovalnih dosežkov iz tujine v slovenski zdravstveni sistem na tistih področjih medicine, ki jih pokriva s svojimi klinikami, kliničnimi oddelki in kliničnimi inštituti.

Klinični center Ljubljana je največja zdravstvena ustanova v Sloveniji. Ob koncu leta 2002 je bilo v Kliničnem centru Ljubljana zaposlenih 6.177 delavcev, od tega več kot dve tretjini zdravstvenih in približno ena tretjina nezdravstvenih. Strukturo zaposlenih v Kliničnem centru ob koncu leta 2002 prikazujem v tabeli 4.

Tabela 4: Struktura zaposlenih v Kliničnem centru ob koncu leta 2002

Struktura zaposlenih v Kliničnem centru ob koncu leta 2002	Št. zaposlenih	Strukturni delež
Zdravniki	865	14,00
Višje medicinske sestre in zdravstveni tehniki	2.471	40,00
Drugi zdravstveni delavci	803	13,00
Tehnično osebje	1.050	17,00
Upravno administrativni delavci	741	12,00
Drugi nezdravstveni delavci	247	4,00
SKUPAJ	6.177	100,00

Vir: Letno poročilo 2002, str. 14.

V letu 2002 se je v Kliničnem centru zdravilo 87.150 bolnikov, ležalna doba pa je v povprečju znašala 5,9 dni. Na enodnevno oz. dnevno zdravljenje je bilo sprejeto 3.089 bolnikov. Te številke Klinični center uvrščajo med največje bolnišnice v Srednji Evropi.

2.3 POSLANSTVO, VIZIJA, CILJI IN DEJAVNOST ZAVODA

Poslanstvo organizacije (Pučko v Možina et al., 2002, str. 272) se nanaša na dolgoročno vizijo organizacije o tem, kaj želi biti in komu želi služiti. Gre torej za navedbo stalnih namenov, poslovne filozofije, prepričanj, vrednot in poslovnih področij organizacije. Poslanstvo kaže na približevanje organizacije njenemu končnemu stanju – viziji (Lissack, Roos, 2001, str. 54). Nepridobitne dejavnosti delujejo za boljšo kakovost življenja uporabnikov, morebitni dobiček pa vlagajo v lastno dejavnost (Meggison, 1986, str. 583). Osnovno poslanstvo zdravstvene organizacije je usmerjeno v potrebe in želje uporabnikov in drugih udeležencev zdravstvenih storitev (Česen, 2003, str. 63).

Poslanstvo Kliničnega centra Ljubljana je nudenje bolnikom in drugim uporabnikom kakovostno raven zdravstvenih storitev. S svojim znanjem in prizadevanjem zadovoljuje potrebe bolnikov in skrbi za njihovo zadovoljstvo in dobro počutje. Zaposlenim in študentom zdravstveno-medicinske smeri v Kliničnem centru daje dostop do takih informacij in dela, ki jim omogočajo dopolnjevanje znanja in osebni strokovni razvoj. V povezavi s poslovanjem nabavne funkcije tako poslanstvo kot vizija poudarjata kakovost, inovativnost in prilagodljivost, čemur mora slediti nabavna služba.

Vizija organizacije je »opis nečesa (organizacije kot celote, njene dejavnosti, njene kulture, tehnologije itd.) v prihodnosti«. Gre za nekakšen koncept nove in zaželene slike organizacije v prihodnosti, ki je še posebej potrebna in koristna za sporočanje vsem v organizaciji, kaj

bistvenega naj bi se v njej spremenilo. Vizija je torej zamisel nove in zaželene podobe organizacije v prihodnosti, ki jo je moč zlahka širiti po organizaciji in zunaj nje (Pučko v Možina et al., 2002, str. 272).

Vizija Kliničnega centra je ostati sodobna zdravstvena ustanova, ki bo po ponudbi in strokovnem znanju na področju medicine enakovredna podobnim ustanovam v razvitem svetu.

Cilji organizacije morajo biti skladni s poslanstvom in vizijo. Cilji so širša predstava bodoče usmeritve, ki definirajo razlog obstoja organizacije, pogosto časovno omejenih, vendar pa ponuja njihovo uresničevanje nenehno potrditev celotnega poslanstva (Blanchard, Waghorn, 1996, str. 30). Organizacije imajo praviloma več ciljev. Organizacijo postavljajo ljudje prav zato, da bi z njo lahko uresničevali cilje. Človek si pri delu zastavlja cilje, glede na te pa bo organiziral svoje delo. Če organizacija nima jasnih ciljev, tudi ne more ugotavljati, kako je učinkovita in ali sploh dosega rezultate (Pučko, Rozman, 2000, str. 14). Ker organizacije uporabljajo različna sredstva za njihovo doseganje, ni mogoče opredeliti enotnega seznama ciljev za vse organizacije. Bolj splošno kategorizacijo najpomembnejših organizacijskih ciljev lahko strnemo v naslednje (Kavčič v Možina et al., 1994, str. 228):

- zadovoljevanje interesov članov organizacije kot tudi drugih posameznikov in skupin, ki imajo interese v organizaciji (blaginja, koristnost),
- proizvodnja storitev ali dobrin,
- učinkovitost in dobičkovnost,
- investiranje v življenjsko sposobnost tj. investiranje v fizične, človeške in druge vire,
- mobilizacija virov (viri za input iz okolja),
- upoštevanje pravil (pravila organizacije, njene ustanovne enote ter okolja),
- racionalnost.

Cilji organizacije so določeni z notranjimi in zunanji dejavniki. Cilji naj bodo praviloma merljivi s kazalniki, ki jih izdelamo glede na pričakovane učinke delovanja organizacije. Če ciljev ni mogoče meriti, naj bi se njihovo doseganje dalo vsaj korektno ocenjevati.

Temeljni cilji Kliničnega centra so:

- uresničevanje dogovorjenega programa,
- vzdrževanje ravni zdravstvenega varstva,
- zagotavljanje enakih možnosti zdravljenja za vse,
- pozitiven izid poslovanja.

Poleg tega so cilji Kliničnega centra tudi povečati zadovoljstvo bolnikov, krepitev sodelovanja uporabnikov v upravljanju sistema zdravstvenega varstva oziroma zdravstvenega zavoda, izboljšati klimo v zavodu, prenašati težišče zdravstvene oskrbe v

osnovno zdravstveno dejavnost, povečati produktivnost dela in delovno disciplino, skrajšati čakalne dobe, znižati število napak pri delu.

Z vidika organizacije nabavnega oddelka je pomembno, da se le-ta podredi ciljem poslovanja zavoda in iz njih izvedenih ciljev celotnega nabavnega oddelka. Ravnatelj nabavnega oddelka mora določiti ustrezne procesne in sistemske cilje, ki zagotavljajo učinkovito doseganje poslovnih ciljev. Nabavna funkcija mora skrbeti za pravočasne nabave kakovostnega materiala, stalno zniževati stroške nabavljenega materiala, poslovati s čim manjšimi zalogami ter vzpostaviti tesnejše odnose z dobavitelji. Konkretnije so cilji nabavne funkcije izpostavljeni pri strateških ciljih, in sicer:

- zniževanje stroškov nabave v celotni dobaviteljevi verigi in
- poenotenje informacijskih sistemov ter vzpostavitev globalne informacijske mreže.

Dejavnost Kliničnega centra je opredeljena v statutu Kliničnega centra, in sicer Klinični center opravlja zdravstveno dejavnost na sekundarni in terciarni ravni ter izobraževalno in raziskovalno dejavnost na področju zdravstva (Uradni list RS, št. 13/1992):

1. **Zdravstvena dejavnost na sekundarni ravni** je specialistična ambulantna in bolnišnična dejavnost, ki obsega diagnostiko, zdravljenje, medicinsko rehabilitacijo in zdravstveno nego. Klinični center s svojimi klinikami, inštituti in drugimi organizacijskimi enotami opravlja bolnišnično in ambulantno specialistično dejavnost za področje ljubljanske zdravstvene regije in drugih slovenskih regij, če nimajo ustrezne zdravstvene dejavnosti na regionalni ravni.
2. **Terciarna zdravstvena dejavnost** obsega razvijanje specialističnih zdravstvenih dejavnosti v državi, v skladu z njihovim razvojem v svetu, oblikovanje medicinske doktrine, uvajanje novih zdravstvenih metod, posredovanje novega znanja in veščin drugim zdravstvenim zavodom ter izvajanje najzahtevnejših zdravstvenih storitev, zdravljenje bolnikov, napotenih iz drugih bolnišnic.
3. **Izobraževalna dejavnost** obsega:
 - izvajanje izobraževalne dejavnosti za potrebe Medicinske fakultete ter drugih zdravstvenih šol,
 - izvajanje strokovnega, pedagoškega in raziskovalnega usposabljanja zaposlenih.
4. **Raziskovalna dejavnost** obsega:
 - raziskave v okviru plana zdravstvenega varstva in nacionalnega raziskovalnega programa,
 - raziskave za domače in tuje naročnike,
 - usposabljanje mladih raziskovalcev,
 - zagotavljanje mentorjev pri raziskovalnih nalogah,

- zagotavljanje izvedensko–recenzentskega dela predlogov in rezultatov raziskovalnih projektov za različne naročnike,
- organiziranje znanstveno-raziskovalnih in strokovnih srečanj.

5. Druge dejavnosti, ki so pomembne za delovanje Kliničnega centra, so:

- dejavnost laboratorijev,
- prevozi z reševalnimi vozili,
- dejavnost lekarn,
- upravno administrativne storitve,
- storitve bolnišničnega zdravstvenega varstva kot so nemedicinska oskrba (namestitvev in prehrana),
- tehnično vzdrževalne storitve,
- uvoz in izvoz blaga in storitev v okviru registrirane dejavnosti za lastne potrebe,
- trgovina na debelo s farmacevtskimi izdelki.

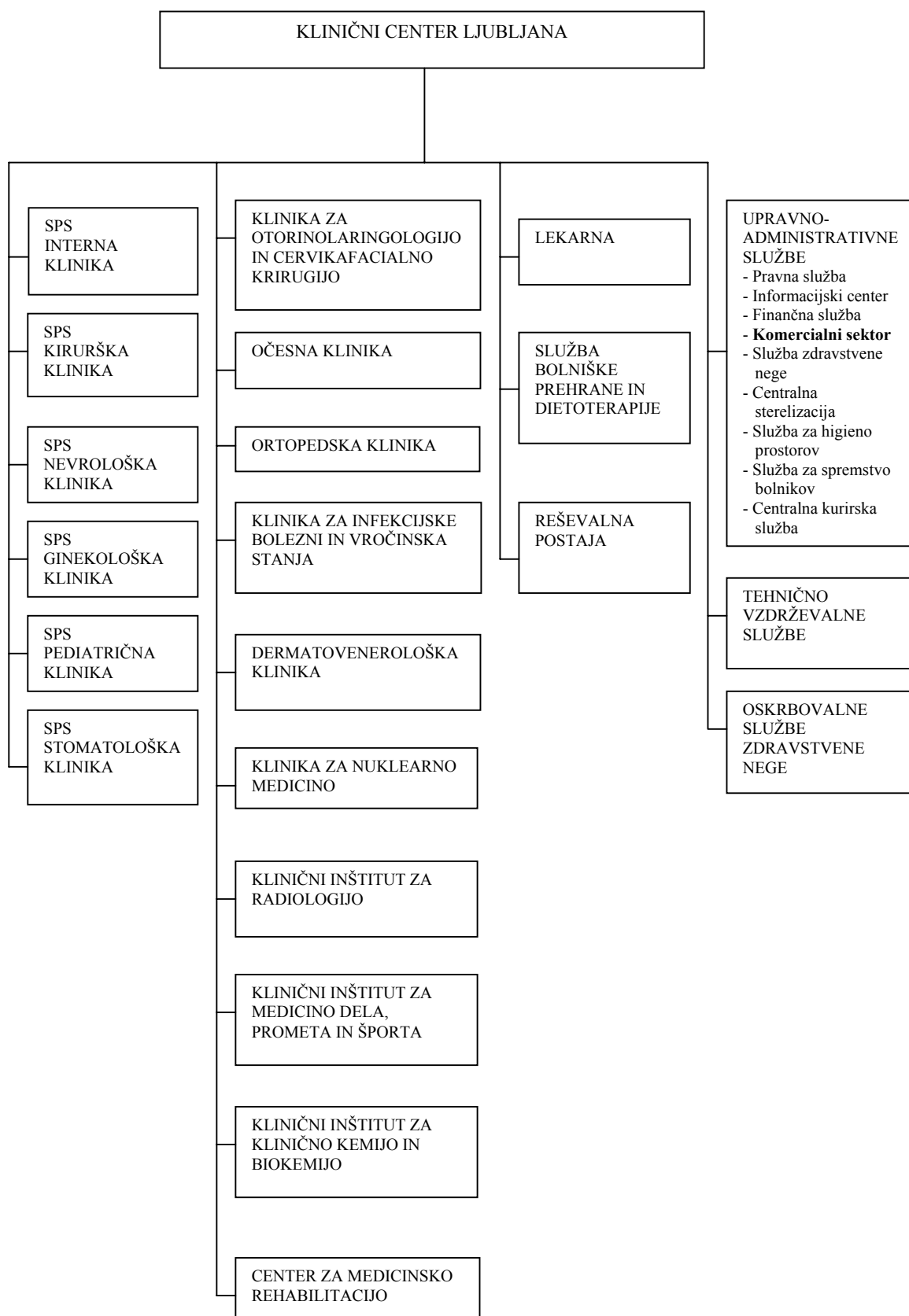
2.4 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA KLINIČNEGA CENTRA LJUBLJANA

Organizacija Kliničnega centra Ljubljana je določena s statutom, s katerim se urejajo njegove pristojnosti in način oblikovanja ter druga vprašanja, pomembna za opravljanje dejavnosti in poslovanje zavoda v skladu z zakonom in aktom o ustanovitvi. Temeljne dejavnosti Kliničnega centra izvajajo strokovne organizacijske enote, klinike, klinični inštituti, klinični oddelki, centri in službe. Strokovne organizacijske enote na področjih interne medicine, kirurgije, ginekologije, pediatrije, nevrologije in stomatologije so glede na skupne strokovne in ekonomske interese povezane v strokovno-poslovne skupnosti. Strokovne organizacijske enote, ki izvajajo temeljne dejavnosti Kliničnega centra in niso povezane v strokovno-poslovne skupnosti, uveljavljajo svoje skupne ekonomske interese preko svojega koordinacijskega sveta. Dejavnosti, ki so skupnega pomena za Klinični center, opravljajo posamezne službe, kamor sodi, v okviru Upravno administrativnih služb, tudi nabavna služba.

Upravljalški organi posameznih strokovno poslovnih skupnosti (v nadaljevanju: SPS) so strokovno-poslovni svet, strokovni direktor in poslovni direktor. Klinike, klinične inštitute in klinične oddelke vodijo predstojniki, centre in službe pa vodje. Zdravstveno nego vodijo glavne medicinske sestre. Komerčni sektor vodi pomočnik generalnega direktorja za komercialno področje, posamezne nabavne službe pa vodje služb.

Pomemben del delovanja Kliničnega centra predstavlja še zdravstvena nega. Ta se opravlja v okviru organizacijskih enot, ki opravljajo zdravstveno dejavnost in jo vodi glavna medicinska sestra Kliničnega centra. Organizacijsko strukturo Kliničnega centra prikazujem v organigramu (slika 1).

Slika 1: Organizacijska shema Kliničnega centra



Vir: Pravilnik o notranji organizaciji Kliničnega centra, 2000

Vodstvo Kliničnega centra se deli na (statut Kliničnega centra, 1996, str. 7-9):

- **Svet Kliničnega centra**, ki je najvišji organ upravljanja. Njegove naloge so spremljanje statuta s soglasjem ustanovitelja (Republika Slovenija), imenovanje generalnega direktorja in strokovnega direktorja Kliničnega centra, spremljanje finančnega načrta in opravljanje drugih nalog, določenih z zakonom, ustanovitvenim aktom ali statutom Kliničnega centra. Svet Kliničnega centra ima 24 članov. Med njimi je trinajst predstavnikov Vlade Republike Slovenije, osem zaposlenih, predstavnik Mestne občine Ljubljana in dva predstavnika zavarovancev. Svet Kliničnega centra imenuje generalnega direktorja in strokovnega direktorja Kliničnega centra. Vsak od njiju ima na svojem področju najvišja pooblastila, ki jih opredeljuje statut Kliničnega centra.
- **Strokovni svet Kliničnega centra** vodi strokovno, izobraževalno, raziskovalno dejavnost, odloča o delitvi dela med strokovno – poslovnimi skupnostmi in kliničnimi oddelki, predlaga raziskovalne projekte iz sredstev Kliničnega centra, pripravi predlog za razdeljevanje sredstev iz naslova zdravstvenega zavarovanja.
- **Generalni direktor Kliničnega centra** je usmerjen predvsem v organiziranje, vodenje dela in zastopanje Kliničnega centra.
- **Strokovni direktor Kliničnega centra** vodi in odgovarja za strokovno dejavnost Kliničnega centra.

V Kliničnem centru se upravljanje in poslovanje neločljivo prepletata, velikokrat ne ločujemo funkcije vodenja in upravljanja, ampak ju uporabljamo kot enakovredna pojma. Prihaja tudi do nejasne uporabe ravnalne funkcije in njenih organov. V aktih podjetij se že tradicionalno uporablja izraz direktor za opis vodilnih posameznikov s posebnimi pooblastili in odgovornostmi. V praksi se je izraz tako močno zasidral, da ga niti niso poskušali izkoreniniti. Po veljavni zakonodaji je izraz direktor pridržan izključno za člane upravnega organa.

2.5 ANALIZA NABAVE IN NJENE ORGANIZACIJE

2.5.1 Pomen nabavne službe

Nabavna služba mora zagotoviti optimalen oskrbovalen sistem zavoda, ki mora biti usklajen z ostalimi poslovnimi funkcijami. Osnovni cilji nabavne politike so opredeljeni in določeni na podlagi letnih planov nabav in finančnih načrtov za posamezno blago, storitev in gradnje, sprejetih na ustreznih organih ob upoštevanju višine razpoložljivih sredstev. Nabavna služba sodeluje in je odgovorna do vseh organizacijskih enot v podjetju.

V Kliničnem centru je naloga nabavne službe (Pravilnik o naročanju, 2000, str. 7):

- organizacija nabave in določanje strategije nabave ter sodelovanje pri pripravi planov nabav zavoda,
- izvajanje nadzora in kontrole dela v nabavi ter predlog ukrepov,
- usklajevanje in izvajanje nabave v skladu z zakonskimi predpisi in internimi akti,
- odprava napak in predlaganje izboljšav v nabavi,
- priprava predlogov za organizacijske ukrepe za učinkovitejše izvajanje nabavne funkcije,
- raziskava trga, preverjanje in klasificiranje dobaviteljev,
- priprava, izvedba in nadzor nad javnimi razpisi; Klinični center Ljubljana je dolžan za blago, gradbena dela in storitve, katerih vrednost presega zakonsko določeno vrednost, organizirati nabavo po določilih zakona o javnih naročilih (Ur.l. RS, št. 102/2000),
- racionalizacija nabav v smislu zmanjševanja stroškov nabave,
- preprečevanje in obveščanje o ustvarjanju prevelikih zalog, vzpostavljanje boljšega pregleda nad zalogami ter ustvarjanje možnosti za prenos blaga iz ene enote v drugo,
- preglednejše in enostavnejše naročanje,
- sprotno obveščanje o fazah nabave, predvsem v primeru zamud, reklamacij,
- spremljanje in ažuriranje pogodb s poslovnimi partnerji ter priprava poročil in analiz.

Nabavna služba zbira zahteve za nove nakupe in izvaja postopke javnega naročanja za vse organizacijske enote – klinike, klinične oddelke, inštitute in druge (v nadaljevanju: uporabnike).

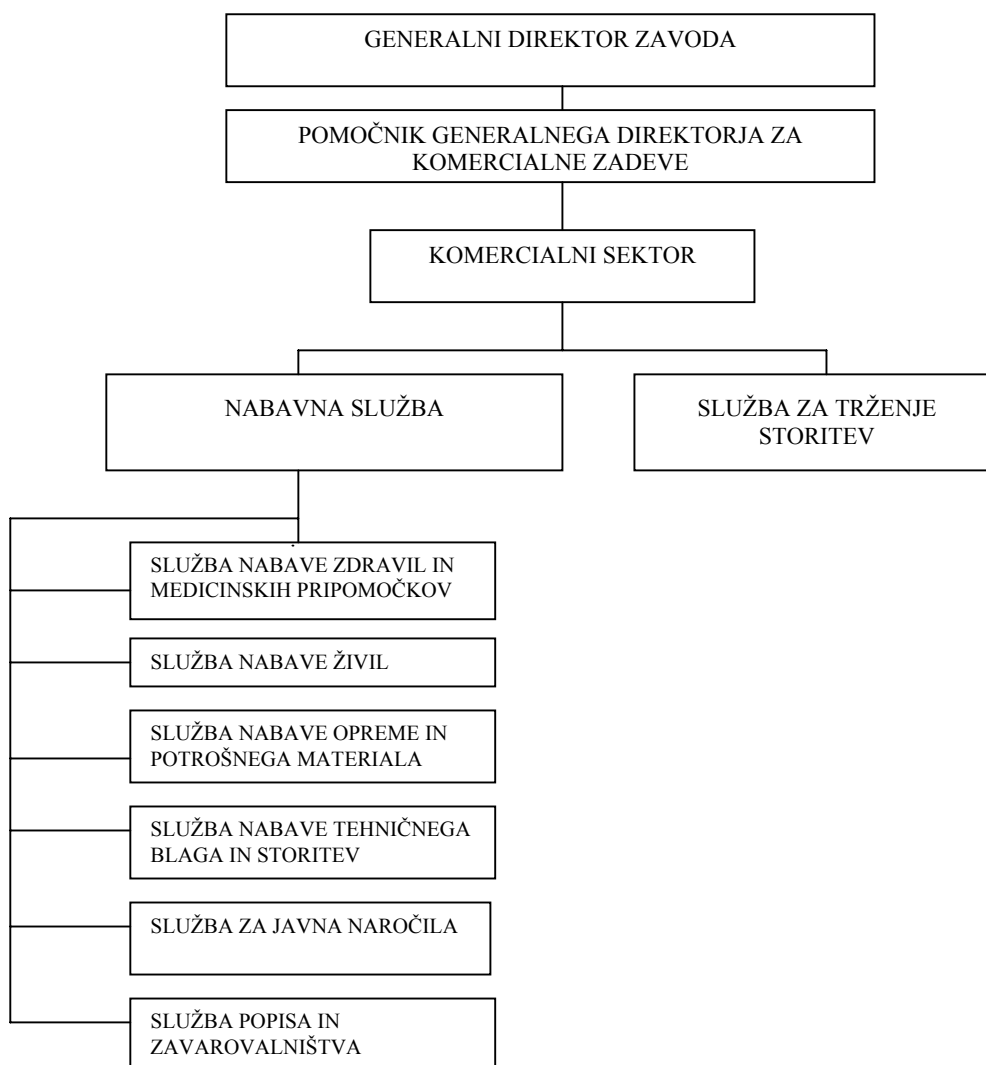
2.5.2 Položaj nabavne službe

Nabavno poslovanje poteka v zavodu v nabavnem oddelku, to je posebni organizacijski enoti. Nabava je poleg skladiščenja in službe za trženje del komercialne službe zavoda. Komercialni sektor je eden od organizacijskih enot Kliničnega centra, v katerih se izvajajo ustrezne poslovne funkcije Organizacijske enote komercialnega sektorja predstavljajo službe in oddelki, v katerih se združujejo delovna mesta glede na njihovo vsebinsko povezanost in funkcijsko sorodnost.. Organizacijsko shemo komercialnega sektorja prikazujem v sliki 2.

Naročanje se izvaja centralizirano, v skladu z usmeritvami Organizacije komercialnega sektorja in izvajanja nabavne funkcije v Kliničnem centru (1994, str. 9). Nabavna funkcija je centralizirana z vidika planiranja nabav, odločitev o uresničitvah nabav (rangiranje in vrstnega reda potrebnih nabav, izbora dobaviteljev, sklepanje pogodb z dobavitelji za potrebe celotnega zavoda, uresničevanje ugodnejših komercialnih popustov ipd.) ter koordiniranja možnosti nabav s finančnimi možnostmi in strokovnimi zahtevami. Cilji centralizacije so predvsem doseganje boljših komercialnih učinkov zaradi nabavljanja večjih količin, opozarjanja na neracionalno porabo ter izboljšanje likvidnega stanja Kliničnega

centra s preprečevanjem prevelikih zalog. Vse zahtevke za nabavo materiala morajo dostaviti nabavnemu oddelku.

Slika 2: Organizacijska shema komercialnega sektorja Kliničnega centra



Vir: Pravilnik o notranji organizaciji Kliničnega centra, 2000

Prednosti centralizirane nabave pa so poleg učinkovitejše izvedbe nabavne politike zavoda tudi:

- nabava večjih količin omogoča doseganje boljših nabavnih pogojev, kot so daljši plačilni pogoji, količinski rabati ipd., manjše je število naročil, zato je vhodna kontrola materiala in dokumentacije učinkovitejša,
- večja produktivnost v nabavi zaradi večjega obsega poslovanja na nabavnega referenta, kar omogoča specializacijo nabavnih referentov in boljše poznavanje nabavnih trgov,

- gospodarnejše ravnanje z zalogo materiala (boljša izkoriščenost skladiščnih kapacitet, zato so stroški zalog manjši),
- večja informiranost o stanju na nabavnem trgu (boljše spremljanje tendence cen, spremembe kakovosti, uvajanje substitutov),
- racionalnejša je poraba razpoložljivih finančnih sredstev.

V nabavni službi, ki zajema operativno nabavo in skladišča vhodnih materialov, je bilo ob koncu leta 2002 zaposlenih 70 delavcev, od tega v službi nabave zdravil in medicinskih pripomočkov 20, v službi nabave opreme in potrošnega materiala 14, v službi nabave živil 13, v službi nabave tehničnega materiala in storitev 10, v službi za javna naročila 5 in v službi za popis in zavarovalništva 5. Strukturo zaposlenih v nabavni službi prikazujem v tabeli 5.

Tabela 5: Struktura zaposlenih v nabavni službi Kliničnega centra ob koncu leta 2002

Struktura zaposlenih v nabavni službi Kliničnega centra ob koncu leta 2002	Št. zaposlenih	Strukturni delež
Služba nabave zdravil in medicinskih pripomočkov	20	28,57
Služba nabave živil	13	18,57
Služba nabave tehničnega blaga in storitev	10	14,29
Služba nabave opreme in potrošnega materiala	14	20,00
Služba za javna naročila	5	7,14
Služba popisa in zavarovalništva	5	7,14
Vodenje in administrativna izvedba	3	4,29
SKUPAJ	70	100,00

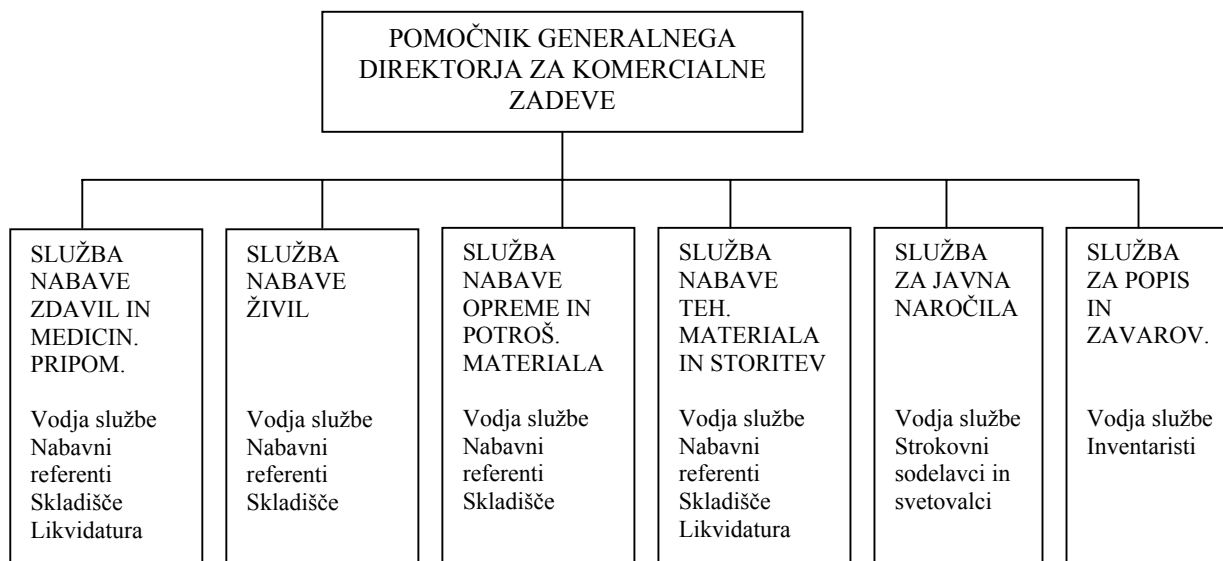
Vir: Kadrovski podatki za leto 2002, Klinični center Ljubljana

Nabavna služba je v organizacijski shemi Kliničnega centra del upravno-administrativne službe. Komercialni sektor je za svoje delo odgovoren neposredno pomočniku direktorja za komercialne zadeve, le-ta pa generalnemu direktorju. Za izvajanje nabavne funkcije je odgovoren pomočnik direktorja za komercialne zadeve, kateremu so neposredno odgovorni posamezni vodje služb.

2.5.3 Organizacijska struktura nabavne službe

Sedanja struktura nabavne službe je centralizirana. Nabavna služba je organizirana po kriteriju predmetov nabave. Takšna organizacija omogoča, da so posamezni nabavni referenti specializirani za nabavo določenih vrst materiala. Organizacijsko strukturo nabavne službe zavoda prikazujem v sliki 3.

Slika 3: Organizacijska struktura nabavne službe Kliničnega centra



Vir: Pravilnik o naročanju, 2000, str. 7

Za izvajanje nabave blaga in storitev ima zavod lastno nabavno službo, razdeljeno v naslednje službe ter skladiščna mesta (Pravilnik o naročanju, 2000, str. 7):

- služba nabave zdravil in medicinskih pripomočkov,
- služba nabave živil,
- služba nabave opreme, drobnega inventarja in potrošnega materiala,
- služba nabave tehničnega blaga in storitev,
- služba za javna naročila,
- služba popisa in zavarovalništva.

Prevzem in izdaja blaga se izvaja v naslednjih skladiščih komerciale (z različnimi lokacijami):

- skladišče zdravil in medicinskih pripomočkov,
- skladišče živil,
- skladišče tehničnega materiala,
- skladišče potrošnega materiala;

ter skladiščih na posameznih strokovno organizacijskih enotah (v nadaljevanju: SOE):

- skladišče gotovih zdravil SOE Lekarna,
- skladišče zunanje lekarne SOE Lekarna,
- skladišče zdravil SPS Pediatrična klinika,
- skladišče zdravil SPS Ginekološka klinika,

- skladišče Kliničnega inštituta za klinično kemijo in klinično biokemijo,
- skladišče Reševalna postaja,
- skladišče Ginekološka klinika,
- skladišče Pediatrična klinika.

Nabavna služba je organizirana v okviru komercialne službe zavoda. Ima štiri službe, ki so organizirane po kriteriju predmetov nabave. Poleg tega so v sestavi nabavne službe še služba za javna naročila ter služba za popis in zavarovalništvo. Nabavno službo vodi pomočnik generalnega direktorja za komercialne zadeve, ki je član posloводства Kliničnega centra. Posamezne službe vodijo vodje služb. Vsaka nabavna služba ima nabavne referente in likvidaturo. Služba za nabavo opreme in potrošnega materiala ter služba za nabavo živil zaradi same specifičnosti predmeta nabave nima posebej oblikovane likvidature, ampak to delo opravlja nabavni referent sam. V službi za javna naročila so poleg vodje službe zaposleni strokovni sodelavci in svetovalci, v službi za popis in zavarovalništvo inventaristi.

2.5.4 Obseg in struktura nabave

Obseg in strukturo nabavljenega materiala bom prikazala le za leto 2002, saj se v zadnjih letih tako struktura kot obseg nista bistveno spreminjala, zato je prikaz za eno leto dovolj nazoren.

Največji del odhodkov v Kliničnem centru predstavljajo poslovni odhodki, od teh pa so največji stroški dela, sledijo materialni stroški (v letu 2002 so znašali materialni stroški 20,3 milijarde tolarjev). Gre predvsem za stroške medicinskega materiala (zdravil, medicinskega materiala za enkratno uporabo, izdelkov, ki se vgrajujejo v telo, dializnih materialov, krvi in krvnih derivatov, rentgenološkega materiala, zavojnega in šivalnega materiala, razkužil in dezinficijensov idr.) in nemedicinskega materiala (tehničnega materiala, živil, bolniško perilnega materiala, opreme, pisarniškega materiala, čistil idr). Vrednost nabave po vrstah materiala v letu 2002 je prikazana v tabeli 6.

Tabela 6: Vrednost nabave po vrstah materiala v Kliničnem centru v letu 2002

Vrsta materiala	vrednost v mio sit	strukturni delež
<i>Medicinski material</i>	16.397	80,70
Zdravila	4.959	24,41
Kri in krvni derivati	1.294	6,37
Material, ki se vgrajuje	1.517	7,47
Zavojni in šivalni material	644	3,17
Material za enkratno uporabo	3.445	16,95
Laboratorijski material in diagnostična sredstva	967	4,76
Rentgenski material	954	4,70
Radioizotopski material	305	1,50
Dializni material	968	4,76
Stomatološki material	74	0,36
Posebej obračunljiv material	683	3,36
Stroški drugega zdravstvenega materiala	587	2,89
<i>Nemedicinski materia</i>	2.850	14,03
Tehnični material	212	1,04
Živila	451	2,22
Voda	149	0,73
Bolniško perilni material	131	0,64
Drugi nezdravstveni material	811	3,99
Energija	955	4,70
Nadomestni deli	141	0,69
<i>Oprema</i>	1.072	5,28
Skupaj	20.319	100,00

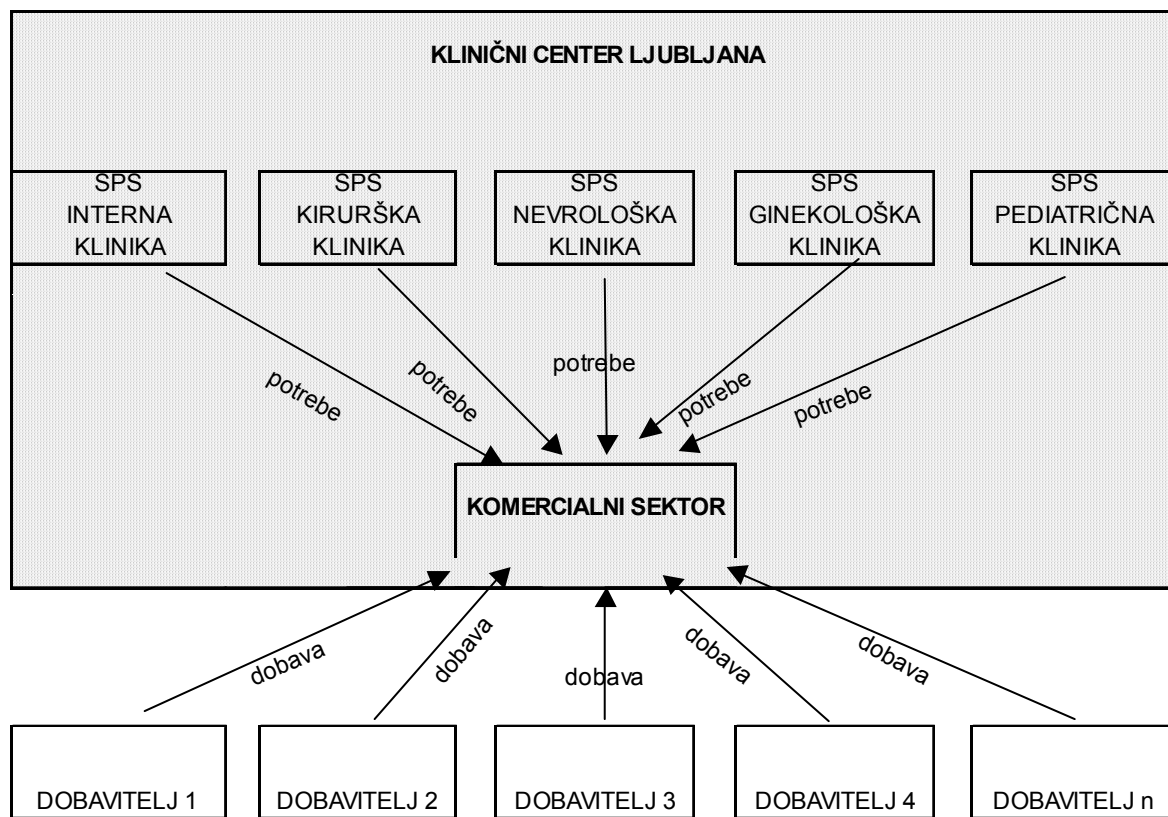
Vir: Letno poročilo Kliničnega centra 2002, str. 20

Za vsako skupino materiala je potrebno pripraviti javni razpis, ker ima vsaka skupina svoje posebnosti in presega vrednostni prag, ki ga za izvedbo javnega naročila predpisuje zakon o javnih naročilih. Vsaka od naštetih skupin materiala ima svoje specifičnosti, katere je potrebno upoštevati pri pripravi razpisa in jih poskušati izkoristiti v korist bolnišnice.

2.5.5 Nabavni proces

Nabavno funkcijo ima v Kliničnem centru nabavna služba, v okviru tega pa delujejo služba za nabavo opreme in potrošnega materiala, služba za nabavo zdravil in medicinskih pripomočkov, služba za nabavo živil, služba za nabavo tehničnega materiala in storitev in služba za javna naročila. Komercialni sektor je vez med uporabniki blaga in storitev ter dobavitelji in izvajalci, kot je razvidno iz slike 4.

Slika 4: Potek nabave v Kliničnem centru



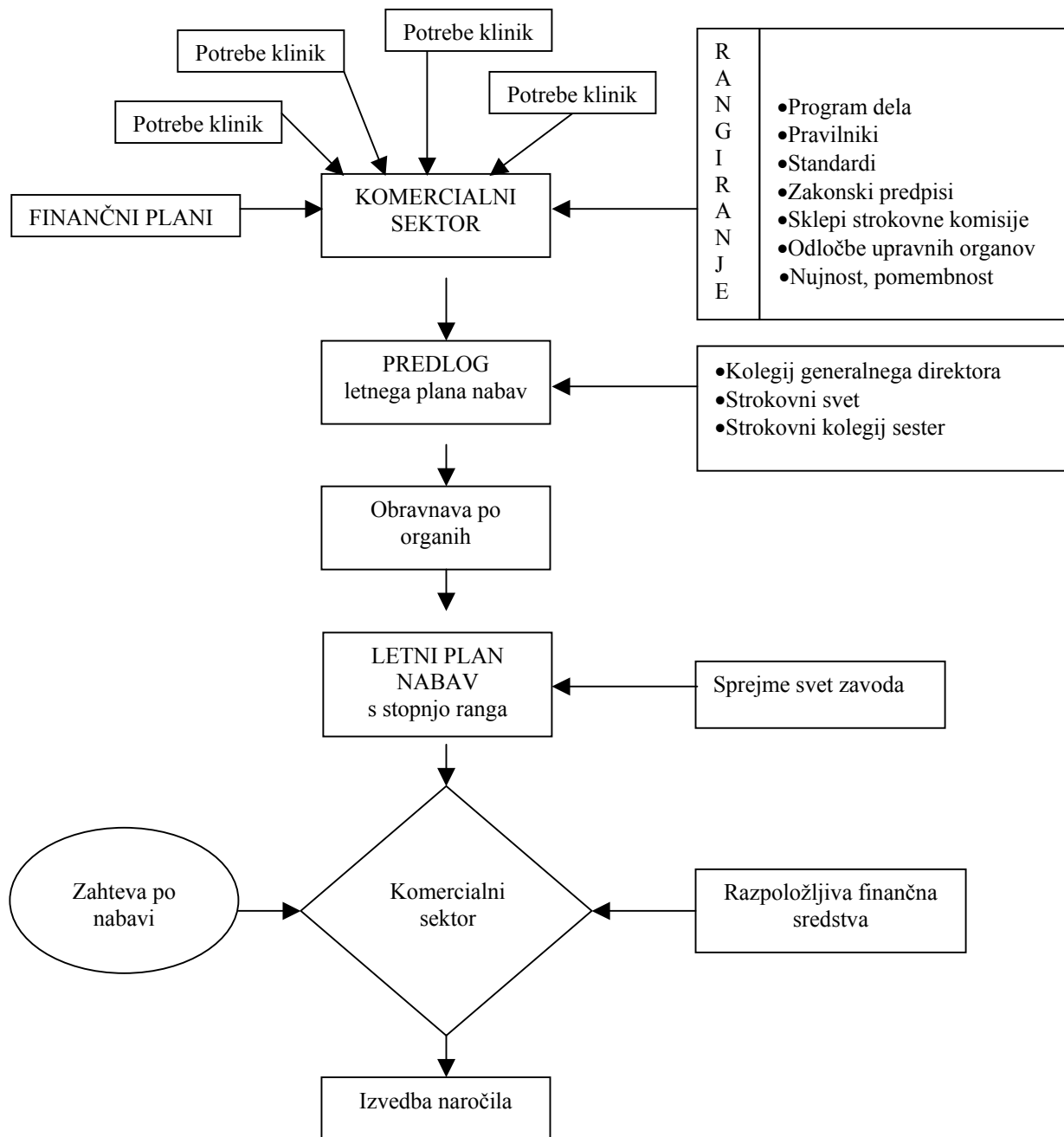
Vir: Pravilnik o naročanju, Klinični center, 2000

Temeljna odgovornost nabavne službe je pravočasen dotok zahtevanega materiala do uporabnikov. Nabavna funkcija obsega pripravo plana nabav, izvedbo postopkov javnih naročil, izbiro dobaviteljev, sklepanje pogodb z dobavitelji in izvajalci ter organiziranje nadzora nad izvajanjem pogodb. Proces nabave se prične z izdelavo predloga plana nabav, ki ga pripravi nabavna služba. Planiranje nabavnega poslovanja vključuje planiranje vrednosti nabavljenih materialov po organizacijskih enotah za naslednje leto. V predlog plana, v skladu s postavljenimi prioriteta in v okviru finančnih možnosti, uvrsti zahteve uporabnikov za nove nabave.

Predlog plana, ki je del finančnega načrta zavoda, obravnavajo različni organi zavoda (kolegij generalnega direktorja, strokovni svet, strokovni kolegij sester), sprejme pa ga svet Kliničnega centra. Na zahtevo uporabnikov za nabavo in ob razpoložljivih finančnih sredstvih nabavna služba izvede posamezno naročilo (izvede javni razpis, ali opravi direktno nabavo pri dobavitelju - izvajalcu, če vrednost nabave ne presega zakonsko določene višine za izvedbo javnega naročila). Nabavni referent na osnovi internega naročila, ki mu ga pošlje uporabnik materiala, izda eksterno naročilnico odobrenemu dobavitelju. Sledi potrditev naročila in dobava. Ob prispetju materiala v skladišče se overi dobavo, kar je lahko

količinsko in kakovostno. Materiali se količinsko overijo v skladišču na temelju prispelih dokumentov (primerja se naročeno in prispelo). Prispeli material se vnese na zalogo, računalniški sistem pa do takrat odprto naročilo avtomatično zapre. Nabavni referent preveri fakturo za prispelo blago ter jo odda v likvidaturo v nadaljnjo obdelavo. Proces nabave poteka, kot je prikazano na sliki 5.

Slika 5: Proces nabave v Kliničnem centru



Vir: Organizacija komercialnega sektorja in izvajanje nabavne funkcije v Kliničnem centru, 1994

Naloge nabavnega referenta so poleg same izvedbe naročila tudi:

- pregled internega naročila (pri tem mora ugotoviti, ali je podpisnik internega naročila pooblaščen za naročilo, ali so finančna sredstva že oziroma bodo zagotovljena ob nastopu obveznosti, ali je naročeni material že na zalogi, ali je možno na kakšen drug način bolje zadovoljiti potrebe notranjih uporabnikov, kontrolirati mora upravičenost in ekonomičnost količin in dobavnega časa),
- skrb za standardizacijo materiala,
- iskanje in ocenjevanje potencialnih dobaviteljev, opravlja analizo trga,
- spremljanje naročila (skrbeti mora za zagotavljanje izpolnitve naročila in kontrolo dobavnega roka),
- prevzem materiala, kjer skrbi, da se dobavnica količinsko in vrednostno ujema s prispelim materialom.

Problem Kliničnega centra glede nabavnega postopka je, da se ga v praksi velikokrat obide in krši. Do zmede prihaja tudi, ker ni točno opredeljenih postopkov za posebne primere nakupa. Problem je tudi pomanjkljiva pravna podlaga, ker so področja poslovanja med dobavitelji in zavodom pravno nedorečena. S tem prihaja do nepotrebnih stroškov in tveganj.

2.5.6 Organizacijski proces nabave

Organizacijski procesi omogočajo delovanje združbe. Vsak zavesten delovni proces sestoji iz zamišljenega rezultata in procesa, ki pripelje do njega, iz izvedbe tega procesa ter iz prizadevanja, da bo izvedeno čim bližje zamišljenemu (Rozman, 199b, str. 19). Te tri sestavne dele sicer enotnega delovnega procesa imenujemo planiranje, izvedba in kontrola.

Pogoj za analizo nabave je poznavanje poteka nabavnega procesa v celoti. Pravilno izvajanje korakov organizacijskega procesa je nujno za učinkovito poslovanje nabavnega oddelka.

Planiranje je del zavestnega delovnega procesa in pomeni zamišljanje rezultatov dela ter samega delovnega procesa (Rozman, 1993b, str. 20). Planiranje je organizacijski proces določanja planskih ciljev, razvijanje planskih alternativ, njihovo ocenjevanje in izbiro ter končno izoblikovanje v napisane plane. Vsak proces dela vsebuje sestavino planiranja. Pomen planiranja narašča z rastjo kompleksnosti okolja in poslovanja organizacije (Pučko v Možina et al., 2002, str. 263).

Ločimo planiranje poslovanja in organizacije. Planiranje poslovanja obsega določitev ciljev poslovanja kot znižanje nabavnih cen ali zmanjševanja števila dobaviteljev. Obsega tudi planiranje obsega, strukture in dinamike nabave materiala. Planiranje organizacije obsega planiranje organizacijskega procesa in organizacijske strukture (planiranje planiranja in

kontrole poslovanja, planiranje dela zaposlenih, njihove odgovornosti, razmerja med njimi, načini komuniciranja in motiviranja).

Proces nabave se v Kliničnem centru prične z izdelavo predloga plana nabav, v katerega se, v skladu s postavljenimi prioritetami in v okviru planiranih finančnih sredstev za nakup posamezne vrste materiala, uvrsti zahteve uporabnikov za nove nabave. Plan nabavnega oddelka mora biti časovno, količinsko ter z vidika denarnih tokov povezan s plani v ostalih področjih zavoda.

Zamisel v koraku planiranja organizacije je treba zatem uresničiti v koraku izvajanja ali ostvarjanja organizacije. Lipovec (1997, str. 273) fazo ostvarjanja poimenuje proces uveljavljanja. Izvaja se s kadrovanjem, komuniciranjem, vodenjem in motiviranjem. Lipovec v fazo uveljavljanja vključuje funkcijo vodenja in kadrovanja. Vodenje v širšem smislu vključuje tudi funkcijo komuniciranja in motiviranja. Kar se planira, je treba nato uveljaviti skupaj z ljudmi, zato mora ravnatelj uspešno voditi, kadrovati, komunicirati z zaposlenimi ter jih znati motivirati. Uveljavljanju sledi neposredno izvajanje nalog s strani zaposlenih. Isti postopek velja v nabavi.

V procesu kontrole gre za ugotavljanje, kaj od planiranega je bilo uresničeno, in izvajanje korektivnih ukrepov. Kontrola je ključna za delovanje organizacijskega procesa, saj preprečuje, da rezultati ne bi preveč odstopali od plana. Kontrola sestoji iz analitičnega in akcijskega dela. Analitični del obsega primerjavo in raziskavo vzrokov odstopanja. Akcijski del pa določa, kaj je potrebno napraviti v danih okoliščinah. Ločimo kontrolo poslovanja (npr. kontrola zelenih ciljev poslovanja, kot je npr. struktura nabave po dobaviteljih, določitev nabavnih količin, zniževanje stroškov) in kontrolo organizacije (npr. kontrola delovanja posameznika v podjetju, kontrola usklajenosti organizacijske strukture v nabavi, kontrola delovanja ravnateljev ipd.). Potrebna je tudi kontrola samega organizacijskega procesa, kjer ugotavljamo ali je sistem planiranja in kontrole sploh ustrezen.

Na področju nabavnega poslovanja je sistematičen način kontrole poslovanja in organizacijske kontrole predstavil Weele (1998, str. 288), ki je ločil razsežnosti kontrole na cenovno-stroškovno, kakovostno, logistično in organizacijsko razsežnost. Podrobneje jih bom predstavila v poglavju »Merjenje in vrednotenje uspešnosti nabave«.

2.6 PREDNOSTI IN SLABOSTI SEDANJE ORGANIZACIJE NABAVNE SLUŽBE

Glavne prednosti sedanje organizacije nabavne službe izhajajo iz naslednjih dejstev:

- Delo med nabavne referente je razdeljeno po predmetu nabave. Nabavni referent je zadolžen za vse nabavne aktivnosti v zvezi z nabavo materiala ali skupino sorodnih

materialov. Prednost take oblike je možnost specializacije nabavnega referenta in boljše poznavanje nabavnih trgov. Z vidika dobavitelja je to priročneje, saj dobavitelji običajno proizvajajo več sorodnih si proizvodov in prihajajo v stik samo z enim nabavnim referentom. Združevanje materialov v skupine poteka na podlagi značilnosti materialov, njihove sorodne uporabe ali virov.

- V kolikor ena oseba opravlja celoten proces, lažje ugotovi morebitne pomanjkljivosti v izvajanju in predlaga izboljšavo tako v samem izvajanju kot v novih materialih ali dobaviteljih.
- Centraliziranje nabave omogoča zavodu večji prihranek zaradi večjih nabavljenih količin in s tem doseganje boljših nabavnih pogojev (količinski rabati, daljši plačilni pogoji, skonto pri takojšnjem plačilu ipd).
- Zaradi ožje specializacije nabavnih referentov je produktivnost dela večja, prav tako je racionalnejša uporaba finančnih sredstev.

Glavne slabosti sedanje organizacije nabavne službe so:

- Klinični center nima vpeljanega učinkovitega sistema nabavnega planiranja. Finančni načrti so narejeni tako, da uporabniki v celoti porabijo razpoložljiva sredstva, sicer jih v naslednjih obdobjih prejmejo manj. Plansko usklajevanje poslovnih funkcij je razmeroma slabo zagotovljeno in plan ima bolj namen zadovoljiti formalne zahteve kot pa zagotoviti pot k ekonomsko uspešnemu rezultatu poslovanja. Pri planiranju zavod poskuša odpraviti napake pri poslovanju v preteklosti, vendar pri tem ne opravi temeljne analize preteklega poslovanja, ampak se ukvarja predvsem s trenutnimi problemi. Glavni ravnatelj podjetja razmeroma velik obseg planiranja prepušča planskemu oddelku, ki daje prevelik poudarek finančnemu planu na račun vsebinskega usklajevanja posameznih delnih planov.
- Nabavni oddelek premalo izkorišča svojo veliko pogajalsko moč in zavzema pasiven položaj do dobaviteljev. Klinični center ima za večino materiala, ki ga uporablja, možnost izbire med več dobavitelji. Na podlagi večjega števila konkurenčnih ponudb je običajno možno doseči znižanje cene, saj se dobavitelji trudijo prodati svoje blago.
- Nabavna funkcija lahko velikokrat največ pripomore k zniževanju stroškov podjetja. Nabavna služba nima ustrezno pomembnega mesta v sami organizaciji zavoda. Ima bolj funkcijo izvrševanja kot odločevanja. Ravnateljstvo podjetja ji nalaga izvrševalno vlogo v delovanju tako do notranjih uporabnikov kot tudi do zunanjih ponudnikov. Nabavni postopki se velikokrat kršijo ali se jih obide, kar vnaša zmedo med zaposlene. V povezavi z nabavnim postopkom lahko dodamo, da prihaja do zmede, ker ni točno opredeljenih postopkov za posebne primere nakupa. Veliko oddelkov posega v nabavne odločitve. Specifikacije materiala in odločitve o dobaviteljih pogosto potrdijo brez upoštevanja komercialnega stališča. Vpliv in vloga nabavnega oddelka je še posebno majhna pri sprejemanju pomembnih nabavnih odločitev, kot so npr. nabave naložbenih dobrin.

- Nabavna služba ima organizirano decentralizirano skladiščno poslovanje. Skladiščna mesta so organizirana v sklopu posameznih organizacijskih enot. Sprejem in izdaja blaga se izvajata na različnih lokacijah, zato zavod nima sprotnega nadzora nad zalogami materiala v vseh skladiščih, preveč je sprejemnih in izdajnih mest. Zelo slabo je organizirano medskladiščno poslovanja zaradi nepopolnega informacijskega sistema in slabe notranje logistike.
- Klinični center nima ustrezne tehnične – informacijske opreme za izvajanje dejavnosti. V zadnjem času Klinični center veliko vlaga v posodobitev tehnično – informacijske mreže.
- Obstoječi način informiranja ima veliko pomanjkljivosti. Glavni ravnatelj nabavne službe nima zagotovljenih ustreznih zgoščenih informacij, ampak je »zasut« z množico vsebin in številka z raznih ravni. Informacije se posredujejo nekontinuirano oz. po potrebi, so neredne in v glavnem naknadne ter niso prilagojene ravni posameznega odločevalca.
- Klinični center nima zaposlenih ustreznih kadrov v nabavnem oddelku. V zadnjem času se je nekoliko povečalo število zaposlenih z višjo in visoko izobrazbo. Nabavni referenti nimajo dovolj poglobljenega znanja o nabavnem trgu, poznavanju lastnosti materiala, ne poznajo dovolj postopkov nabavljanja in razumevanja za gospodarno ravnanje.
- Na področju javnega naročanja Klinični center nima izdelane strategije z jasno določenimi cilji in opredeljenimi načini njihovega doseganja, zato nabava še vedno poteka zelo razpršeno, ob vsakokratnem nakupu se nabavna služba posebej dogovarja o pogojih dobave ter se prilagaja različnim načinom poslovanja dobaviteljev. Merila za ocenjevanje ponudnikov niso vedno natančno določena, nekateri postopki izbire niso bili izvedeni pravočasno.
- Večji poudarek bi moral biti namenjen proučevanju možnosti združevanja nabav v enoten postopek, kar bi racionaliziralo in zmanjšalo stroške nabave. Potrebno je večje usklajevanje in planiranje nabav, ker so zelo razpršene.
- Sodelovanje nabavne in finančne službe bi se moralo povečati, predvsem zaradi usklajevanja gibanja materialnih tokov z dinamično priskrbovanja in porabe finančnih sredstev in sestave finančnega načrta in načrta obratnih sredstev ter tudi določitev prioritete reda plačil dobaviteljem.
- Nabavna služba nima določene politike velikosti naročila, kjer bi morali strmeti k optimalni velikosti posameznega naročila. Obstaja dilema med redkejšim naročanjem velikih količin oz. večkratnim naročanjem manjših količin. Ta dilema je povezana s stroški naročanja in stroški držanja zalog. Večji nakupi so povezani z visokimi stroški skladiščenja in pomenijo veliko vezavo denarnih sredstev, obstaja nevarnost zastaranja zalog. Manjši nakupi pa so povezani z večjimi stroški naročanja in manjšimi stroški skladiščenja.
- Pristojnosti in odgovornosti nabave niso jasno opredeljene. Nabavni postopki so omejeni na administrativne zadeve. Naloge nabave niso jasno opisane.

- Klinični center nima izdelane standardizacije in tipizacije materiala, ki omogoča znižanje stroškov nabav, s tem da zmanjša število materialov za nabavo. Kot razlog za to ravnateljstvo Kliničnega centra navaja, da Zdravstvena zbornica Slovenije že nekaj let pripravlja in testno uvaja slovenskim razmeram prilagojene standarde. Tudi minister za zdravje v osnutku dolgoročne zdravstvene reforme slovenskega zdravstva obljublja dolgo čakane standarde v zdravstvu.
- Klinični center ne izvaja raziskav nabavnega trga in ocenjevanja dobaviteljev. To je prepuščeno nabavnemu referentu, tega pa ta naloga ne zanima, ker zahteva drugačen pristop kot njegova dnevna nabavna opravila. Nabavni referenti bi se morali več ukvarjati z analizo nabavnega trga; v sistematično in ciljno usmerjeno zbiranje, obdelovanje in analiziranje podatkov in informacij, ki se nanašajo na materiale in storitve.

3 POJEM IN POMEN NABAVE

3.1 OPREDELITEV NABAVNE FUNKCIJE

V preteklih dvajsetih letih se je zelo spremenilo pojmovanje o nabavi, saj so jo pričeli obravnavati kot pomembno poslovno funkcijo, katere cilj je predvsem učinkovito gospodarjenje z materialom, ki se kaže v smotrni nabavi, prevzemu, skladiščenju in kontroli. Nabava tako pridobi pomembno vlogo v vrhnjem ravnateljstvu podjetja, saj se obravnava kot samostojna strateška funkcija, ki bistveno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja kot celote. Nabavno poslovanje postaja vse obsežnejše, zahtevnejše in bolj zapleteno (Potočnik, 2002, str. 27).

Dejavnost nabavne funkcije različni avtorji različno opredeljujejo, odvisno od zgodovinskega časa, v katerem jo obravnavamo, pa tudi od šole, ki ji avtor pripada. Nekateri avtorji, kot so Pučko, Rozman (2000, str. 30), Potočnik (2000, str. 13), Kavčič (1997, str. 376), v nabavno funkcijo vključujejo nakup predmetov dela, delovnih sredstev in tujih storitev, drugi kot npr. Lipičnik (2002, str. 29) le nakup predmetov dela. Večina avtorjev nabavo delovnih sredstev izloči iz nabavne funkcije in jo pripisuje investicijski dejavnosti. Vsi pa so si enotni, da nabava delovne sile zaradi njene posebnosti ne spada med naloge nabavne funkcije, temveč je to naloga kadrovske funkcije.

Potočnik (2002, str. 26) pojmuje nabavo v ožjem in širšem smislu. V ožjem smislu je nabava nakup materiala po dogovorjeni ceni na določenem trgu. V širšem smislu pa obsega nabava poleg samega nakupa po dogovorjeni ceni še raziskovanje nabavnega trga, načrtovanje nabave, oblikovanje nabavne politike, sklepanje nabavnih dogovorov, količinski in kakovostni prevzem materiala, skladiščenje, analiziranje in evidentiranje nabavnih poslov.

Pučko in Rozman (2000, str. 30) menita, da je naloga nabave preskrba delovnih predmetov, delovnih sredstev in tujih storitev, ki količinsko in kakovostno ustrezajo predvidenim gospodarskim nalogam podjetja. Zanj je značilno, da povprašuje pri dobaviteljih, naroča, prevzema nabavljene delovne predmete, delovna sredstva in storitve in jih skladišči. Rozman (1999, str. 186) pri opredelitvi nabavne funkcije povzema Lipovčevo opredelitev, ki vključuje povpraševanje, naročanje, prevzemanje dobav, skladiščenje in oddajanje delovnih predmetov v proizvodnjo.

Weele (1998, str. 29) pojmuje nabavo kot pridobivanje dobrin in storitev, potrebnih za delovanje, vzdrževanje in izvajanje osnovnih in pomožnih dejavnosti, po najugodnejših pogojih pri zunanjih virih. Razlikuje med rutinsko nabavo (material za vzdrževanje, splošno porabo ipd.) za osnovno dejavnost in nabavo za pomožne dejavnosti, kot je npr. nakup pisarniške opreme za računovodstvo, laboratorijske opreme za raziskave in razvoj ipd.

Ziherl (1995, str. 111) povzema Kotnikovo pojmovanje nabavne funkcije: «Nabava v podjetju je dejavnost, usmerjena na preskrbo podjetja s surovinami, materialom, stroji, napravami in storitvami za nemoten potek reprodukcije». Poleg tega obsega nabava še oblikovanje nabavne politike, sklepanje nabavnih dogovorov, evidentiranje in analiziranje nabavnih poslov, ki pa spadajo delno med organizacijske funkcije.

Scheuing (1989, str. 4) nabavo definira kot nakup potrebnega materiala in storitev ob najnižjih stroških in iz sposobnih ter zanesljivih virov. Nabava mora zagotavljati material ne po najnižji, temveč po najboljši ceni, pri čemer se smatra, da je najboljša cena v povezavi s kakovostjo materiala. Poleg tega mora nabava zagotoviti, da se dobavitelji držijo sklenjenih dogovorov, saj nižja nabavna cena ne pomeni nujno tudi prednosti, če jo spremlja velika verjetnost zakasnele dobave.

Nabavna funkcija naj bi zagotovila optimalen sistem dobave, ki mora biti usmerjen k potrebam načrtovanja materialnih potreb. V praksi je vlogo nabavne funkcije potrebno najprej opredeliti s stališča samega pomena in okvirov, ki jih ima podjetje. Šele ko je njena vloga v podjetju ustrezno načrtana, bo nabava optimalno prispevala k uresničitvi ciljev podjetja.

V nasprotju z dosedanjo pasivno vlogo prevzema nabavna služba aktivno pobudo pri ravnanju nabavnega procesa. Kupec je tisti, ki poskuša vplivati na dobavitelje, da se ti prilagodijo potrebam podjetja. Pri običajnem razmerju med kupcem in dobaviteljem je pobuda na strani dobavitelja. Ker je pobuda na strani kupca, mora ta poiskati dobavitelja, kar pomeni, da opravlja nabavno trženje. Če želi biti kupec pri tem uspešen, mora dobro poznati nabavni trg. Iz tega izhaja, da je prvi pogoj za uspešno kontinuirano opravljanje raziskav nabavnega trga, tesno sodelovanje z obstoječimi in potencialnimi dobavitelji, načrtovanje nabave ter sodelovanje vseh poslovnih funkcij podjetja.

Zlasti je opazen napredek pri odnosu z dobavitelji. Pri izbiri dobaviteljev niso pomembni le stroškovni, ampak tudi strateški vidiki. Današnji čas zahteva tesnejše sodelovanje z dobavitelji, zato nabava veliko časa porabi prav na ocenjevanju in izbiri pravega dobavitelja. Christopher (1992, str. 12) poudarja, da so tesni in dolgotrajni odnosi z dobavitelji stroškovno bolj učinkoviti kot kratkoročni. Poleg same stroškovne pomembnosti nabavne funkcije igra le-ta pomembno vlogo pri oblikovanju ugleda podjetja. Lamming (1993, str. 182) ugotavlja, da sodobna podjetja težijo k zmanjševanju števila dobaviteljev, zato bodo bili manj pomembni dobavitelji sčasoma izločeni, hkrati pa prihaja do združevanja posameznih dobavnih materialov v delni proizvod, ki ga dobavlja en dobavitelj.

3.2 NALOGE NABAVNEGA POSLOVANJA

3.2.1 Naloge nabave

Nabava ima v sodobnem podjetju večplasten pomen. Ne samo, da ohranja in skrbi za nemoteno delovanje proizvodnje funkcije, ampak mora znati izkoristiti vse razpoložljive možnosti za minimiziranje stroškov nabavnega poslovanja, kakor tudi posredno prispeva k večjemu dobičku in s tem višji rentabilnosti poslovanja podjetja. Nabavna funkcija ima zapleteno in težko nalogo, saj mora, če hoče pravilno delovati, doseči več nasprotujočih si ciljev. Zato so pravilne nabavne odločitve tiste, ki pripomorejo k optimalnemu doseganju vseh relevantnih ciljev. Cilji nabave so pravilno določeni, če so opredeljeni kvalitativno, kvantitativno in časovno.

Celoten nakupni proces pa je možno deliti v pet stopenj: prepoznavanje potreb, iskanje podatkov, ocenitev možnosti, nakupna odločitve, ponakupno vedenje. Iz navedenega sledi, da se začne sam nakupni proces precej pred neposrednim nakupom in ima posledice še dolgo po njem (Kotler, 1996, str. 193).

Najpomembnejše naloge nabave so (Potočnik, 2002, str. 29): določitev potreb po materialu za proizvodnjo oziroma uporabo v javnem sektorju, izbira dobaviteljev na podlagi ugotovitev raziskave nabavnega trga, načrtovanje nabave, pripravljala dela (iskanje ponudb, analiza ponudb, nabavne kalkulacije, ipd.), pogajanja in sklenitev pogodbe za nabavo materiala, naročanje in prevzem materiala, kontrola in reklamacije, izdaja naročila za plačilo ter evidenca nabave.

Završnik (1996, str. 293) med naloge nabave šteje tudi zavarovanje pošiljk, pripravo uvozne dokumentacije, pridobivanje soglasij in drugih uvoznih dovoljenj za uvoz in podaljševanje rokov uvoza ter plačil, oblikovanje politike transporta, špedicijskih poslov, skladiščenja in zavarovanja blaga, organizacijo transporta, špedicijskih poslov in skladiščenja blaga v centralnem skladišču, sodelovanje pri postopku carinjenja in prevzemu uvoženega blaga.

Weele (1998, str. 125) med naloge nabave šteje tudi:

- **Prispevek h kontinuiteti osnovnih dejavnosti podjetja.** Osnovna naloga nabave je, da priskrbi material in storitve in mora biti organizirana na način, ki omogoča nemoteno opravljanje primarne dejavnosti podjetja. Če tega ne opravi učinkovito, začnejo notranji uporabniki sami naročati material in storitve. Učinkovita nabava zahteva jasno opredeljen položaj odjemalca in storitve nabavnega oddelka.
- **Nadzorovanje in zmanjševanje stroškov nabave.** Nabavni referenti lahko pripomorejo k znižanju stroškov z ukrepi za znižanje neposrednih materialnih stroškov, in sicer s pritiskom na dobavitelje, aktivno raziskavo trga, zamenjavo dobavitelja ipd.
- **Zmanjšanje strateškega tveganja podjetja pri dobavi na nabavnih trgih.** Podjetje naj bi se izogibalo prevelike odvisnosti od peščice dobaviteljev in porazdelilo svoje nabavne potrebe med različne dobavitelje in tako zavarovalo dolgoročne nabavne potrebe.
- **Prispevek k inovacijam izdelkov in delovnega procesa,** saj so dobavitelji pogosto vir novih materialov in proizvodnih tehnologij.
- **Zunanja predstavitev podjetja,** ki jo določa tudi njegova nabavna politika in njeno izvajanje v praksi. Pošten odnos do dobaviteljev lahko pripomore k temu, da se podjetje izkaže kot privlačen poslovni partner.

Ker vsako podjetje opredeli naloge nabavne funkcije glede na lastne zahteve in potrebe, prihaja tudi do razlik pri izbiri načina delitve skupne naloge podjetja na poslovne funkcije. Nekatera podjetja vključujejo med dejavnosti nabavne funkcije tudi skladiščenje in transport, druga iz nabavne funkcije izločijo le transport. V nabavno funkcijo bo podjetje vključilo naloge, za katere smatra, da bodo pomenile za podjetje izboljšavo učinkovitosti in izločilo tiste naloge, ki bi bile bolj učinkovito izvedene v drugih organizacijskih enotah.

3.2.2 Raziskava nabavnega trga

Raziskava nabavnega trga je aktivno, sistematično in ciljno usmerjeno zbiranje, obdelovanje in analiziranje podatkov in informacij, ki se nanašajo na material in storitve, ki jih potrebuje podjetje za svoj poslovni proces (Potočnik, 2002, str. 66). Je izredno pomembna, ker zagotavlja pregled nad tržno strukturo, ceno in količino materiala, daje orientacijo za najugodnejšo nabavo ter omogoča lažje pogajanje z dobavitelji (Potočnik, 2002, str. 30). Končni namen je čim boljše informiranje nosilca nabavnih odločitev ter zmanjšanje nabavnih tveganj, ki so povezana s posameznimi nabavnimi odločitvami.

Raziskave nabavnega trga zajemajo naslednja področja (Leenders, Fearon, England, 1989, str. 429):

- **Materiala, blaga in storitev.** Temeljni cilj tovrstne raziskave je prihranek oziroma zmanjšanje nabavnih stroškov. Delni cilj je lahko tudi zmanjšanje ranljivosti nabave v podjetju z iskanjem alternativnih nabavnih virov.

- **Temeljnih proizvodov**, pri katerih obravnavamo kratkoročne in dolgoročne napovedi okolja, vezanega za te proizvode. Gre za pomembne napovedi, saj izdatki za nakup teh proizvodov predstavljajo večji del nabavnih izdatkov. Tovrstne informacije dajejo osnovo za odločitve o prihodnjih dobavah in cenah teh proizvodov. Taka raziskava analizira sedanji položaj podjetja kot kupca, obstoj alternativ proizvodnega procesa, uporabo teh proizvodov, povpraševanje, ponudbo, ceno in strategijo za znižanje stroškov.
- **Dobaviteljev** pri katerih ugotavljamo možnosti dolgoročnega skupnega sodelovanja. Pri tem je potrebno analizirati dobaviteljeva področja (Leenders, Fearon, England, 1989, str. 443-445): finančni položaj dobavitelja (potrebno je ugotoviti zanesljivost dobavitelja, njegovo likvidnost in donosnost), njegove proizvodnje zmogljivosti, potrebno je iskanje novih dobavnih virov, ocenitev stroškov distribucije dobavitelja, oceniti prednosti oz. slabosti dobave iz enega vira, dobaviteljev sistem zagotavljanja kakovosti, mnenja dobavitelja o kupcu, dobaviteljeva učinkovitost, dobaviteljeva prodajna strategija, možnosti izvedbe kompenzacijskih poslov.
- **Sistema in postopkov nabave**. Za učinkovito nabavno funkcijo ni dovolj vedeti, kaj bomo kupili in od koga, temveč je potrebna tudi odločitev o tem, kako bomo to opravili. Gre za raziskavi sistema in postopkov nabave. Pri tem ima pomembno vlogo dober nabavno informacijski sistem (Scheuing, 1989, str. 99-104), saj se pojavlja potreba po poenostavitvah in računalniški avtomatizaciji, zlasti pri administrativnih postopkih. Ti zahtevajo avtomatizacijo in poenostavitve pri naročilih, analiziranju ponudb, kontroli zalog, načrtovanju potreb po materialih, krivulji učenja in podobno. Potrebna je skrb za izgradnjo takega informacijskega sistema podjetja, ki bo omogočal avtomatski dotok informacij, ki bodo kadar koli na voljo.

Raziskava nabavnega trga je lahko kontinuirana, priložnostna, kakovostna ali količinska. Usmerjena je lahko na kratkoročne ali dolgoročne probleme. Na podlagi preučevanja nabavnega trga podjetje oblikuje politiko, ki ne temelji le na intuiciji, ampak na dejstvih.

3.2.3 Planiranje nabave

Planiranje nabave pomeni opredeljevanje količinskega obsega nabave po vrstah izdelkov ter časovno dinamiko nabave za plansko obdobje in sicer na takšen način, da bodo stroški nabave na enoto materiala najnižji, delovni proces pa ne bo ogrožen. Bistveno prvino planiranja predstavlja določanje nabavnih strategij, pa tudi financiranje nabave. Pučko (1998, str. 140-143) razlikuje med načrtovanjem količinske nabave in načrtovanjem nabave po vrednosti za različne vrste materiala. Plan nabave materiala obsega ključne materiale, medtem ko nabave pomožnih materialov podjetje praviloma ne planira, ampak jih kupuje sproti, skladno s specifikacijo materiala za vsak proizvod posebej. S planom nabave materiala opredeljujejo podjetja pogosto tudi dobavitelje za posamezne vrste materiala. Plan

nabave razčlenjujemo po vrstah proizvodov, za katere so materiali namenjeni, po oddelkih, ki bodo material uporabljali, po enotah v nabavni službi, glede na predmet nabave.

Planiranje nabave prinaša vrsto prednosti, kot so (Scheuing, 1989, str. 131):

- Planirati pomeni misliti vnaprej in biti pripravljen na dogodke. Pri dobavitelju je potrebno biti pred konkurenti in si zagotoviti njegove kapacitete.
- Planiranje pomeni prevzemanje pobude (biti proaktiven) pri upravljanju dogodkov, kar pripelje do boljšega izkoristka virov in izvedbe nabave.
- Z izvedbo plana obstaja osnova za merjenje in razvoj dejanskih podatkov kot gonilna motivacijska sila.
- Nabavni plan je dovzeten in občutljiv za spremembe v okolju ter jih prenaša v podjetje.
- Načrtovanje je mogoča komunikacija.

Da bi bilo planiranje nabave učinkovito, si mora podjetje pripraviti naslednje osnove (Potočnik, 2000, str. 39):

- **Nomenklaturo materiala:** popis materiala po enotni klasifikaciji, s šiframi ali simboli.
- **Cenik planskih nabavnih cen,** ki je potreben za obračun stroškov nabave in primerjavo med načrtovanimi in dejanskimi nabavnimi cenami.
- **Standardizacijo in tipizacijo materiala.** Standardi določajo najpomembnejše lastnosti materiala, sestavnih delov in končnih izdelkov. Standardizacija zagotavlja zmanjšanje sortimenta materiala in s tem omogoča bolj ekonomično nabavo. Tipizacija pomeni izenačitev posameznih sestavnih delov glede velikosti, oblike, barve, kakovosti oziroma drugih značilnosti.
- **Normative porabe materiala,** s katerimi določimo količino materiala, ki je potrebna za izdelavo enote izdelka.
- **Normative zaloge materiala,** ki služijo v pomoč pri določanju minimalne in maksimalne zaloge. Normativ zalog posamezne vrste materiala je praviloma takšna količina materiala, ki je rezultat najugodnejše kombinacije med stroški nakupa, stroški skladiščenja in stroški zalog.

Nabavna funkcija podpira ostale funkcije podjetja, zato je usklajeno načrtovanje z ostalimi funkcijami podjetja zelo pomembno. Usklajenost mora potekati predvsem na področju količin, rokov izvedbe ter financiranja (Mihelčič, 2000, str. 43). V urejenih podjetjih je nabavni plan del temeljnega plana podjetja.

Planiranje nabave se mora prilagoditi hitrim nabavnim spremembam na nabavnem trgu, zato je bolj primerno kratkoročno planiranje. Podjetja redko planirajo dolgoročno nabavo.

3.2.4 Nabavni postopki

Nabavno poslovanje poteka prek številnih postopkov, ki omogočajo sprotno prilagajanje spremembam na nabavnem trgu in morajo temeljiti na jasnem poslovanju. Nabavni postopki opredeljujejo potrebne korake za zagotovitev naročitve ustreznega materiala za potrebe podjetja. Gre predvsem za opredelitev in poenotenje operativnega izvajanja nabave, ki obsega številne dejavnosti.

Avtorji, tako domači, kot tuji, so si dokaj enotni glede osnovnih korakov, ki jih je potrebno izvesti. Ločijo se le pri stopnjah členitve, ki jih avtorji različno členijo. Prikaz nabavnega poslovanja bom prikazala po Weelu. To členitev povzema tudi Potočnik (Potočnik, 2002, str. 168).

Pripravo in izvršitev nabave sestavljajo posamezni nabavni postopki (Weele, str. 72-94):

- **Najava potreb** se začne z najavo potrebe notranjih uporabnikov po materialu in sproži celotni nabavni postopek. Če ima podjetje z dobaviteljem že sklenjeno pogodbo, nabavni oddelek naroča dobavo skladno s pogodbo. Če gre za novo nabavo, nabavni oddelek poišče ponudbe, analizira prejete ponudbe in izdelava nabavne kalkulacije, ki so podlaga za izbiro najugodnejšega dobavitelja.
- **Iskanje in pridobitev ponudb** je prvi nabavni postopek, kadar se kupec in dobavitelj ne poznata, če gre za nabavo večje količine materiala, ali kadar kupec išče nov material. Pri iskanju ponudb se mora podjetje odločiti, ali bo iskalo ponudbe samo pri proizvajalcih ali tudi pri posrednikih. Ponudba mora vsebovati vse bistvene sestavine prodajne pogodbe.
- **Analiza ponudb** je postopek, s katerim primerjajo bistvene sestavine posamezne ponudbe in se odločajo za najugodnejšega ponudnika. S primerjanjem posameznih sestavin ugotavljamo prednosti in pomanjkljivosti ponudb med dobavitelji. Dejansko razliko med ponudbami lahko ugotovimo le z nabavno kalkulacijo.
- **Nabavne kalkulacije in izbor dobavitelja.** Pri izdelavi nabavne kalkulacije upoštevamo vse nabavne stroške, ki nastanejo pri posameznem dobavitelju. Na izbor dobavitelja vpliva tudi kakovost materiala, dobavni roki in pogoji ter plačilni roki in način plačila.
- **Pogajanja o nabavi** sledijo izboru dobavitelja. Vsebina pogajanj je odvisna od materiala, ki ga kupujemo. Podjetje se praviloma pogaja z več dobavitelji. Cilj pogajanj je obojestransko soglasje o predmetu pogajanj z uporabo tehnike obojestranskega popuščanja. Poleg cene so osnova za pogajanja še: plačilni pogoji, kakovost in zanesljivost dobave ter poprodajne storitve. Ponavadi se pogajanja uporabljajo pri nakupih večje vrednosti. Določena podjetja imajo to mejo pri poslih, vrednih več kot 50.000 ameriških dolarjev (Leenders, Fearon, England, 1989, str. 302).

- **Prodajna pogodba** je osnova za naročanje in dostavo materiala, prevzem in kontrolo, podlaga za morebitne zahteve do dobavitelja zaradi napak v količini in kakovosti ali zaradi zakasnitve pri dobavi.
- **Naročanje in dostava materiala.** Sklenjena pogodba praviloma ni hkrati naročilnica za dobavo materiala. Delne količine odjemalec najpogosteje naroča s posebno naročilnico, ki naj bi bila po vsebini usklajena s pogodbo.
- **Prevzem materiala in kontrola izvršitve naročila** je postopek, s katerim ugotavljajo istovetnost med določili prodajne pogodbe, naročenim in dejansko dobavljenim. Ob prevzemu materiala mora odjemalec kontrolirati količino, kakovost, dobavni rok in ostale prodajne pogoje.
- **Obračun nabave**, ki vsebuje pripravljala dela, kot so zbiranje dokumentov za obračun, primerjava in usklajevanje dokumentov ter obračun, ki vsebuje formalni preračun vseh sestavin fakture.

V okviru vsakega od naštetih nabavnih postopkov pa je potrebno upoštevati ekonomska načela nabave (Bunc, 1985, str. 39):

- **Čimbolj ugodne nakupne cene glede na stanje na trgu, količine in kvaliteto.** To načelo je povezano z vsemi elementi nabave, ki vplivajo na ceno pri dani količini in kakovosti, ta cena pa naj vključuje vse stroške do prihoda blaga v skladišče.
- **Časovna promptnost in takojšnjost nabave.** To načelo zahteva takojšnjo izvedbo pripravljene nabavne akcije v celoti in skrbi za čim nižje stroške nabave.
- **Racionalnost glede nabavnih stroškov**, ki je tesno povezana z racionalizacijo nabavnega poslovanja v podjetju. To načelo zahteva, da morajo biti stroški, ki nastajajo pri naročanju, dostavi, skladiščenju in vzdrževanju zalog, v razumnih razmerjih z vrednostjo nabavljenih predmetov dela, delovnih sredstev in storitev.
- **Racionalno kroženje angažiranih sredstev v nabavi.** To načelo zahteva, da morajo biti premiki v smeri porabe čim hitrejši in čas ležanja nabavljenega blaga čim krajši, saj zaloge predstavljajo angažiranje finančnih sredstev in zmanjšujejo likvidnost podjetja.
- **Splošna politika podjetja.** To načelo zahteva, da morajo biti prva štiri načela nabave skladna s splošno politiko podjetja, saj drugače lahko pride do motenj v preskrbovalni verigi.

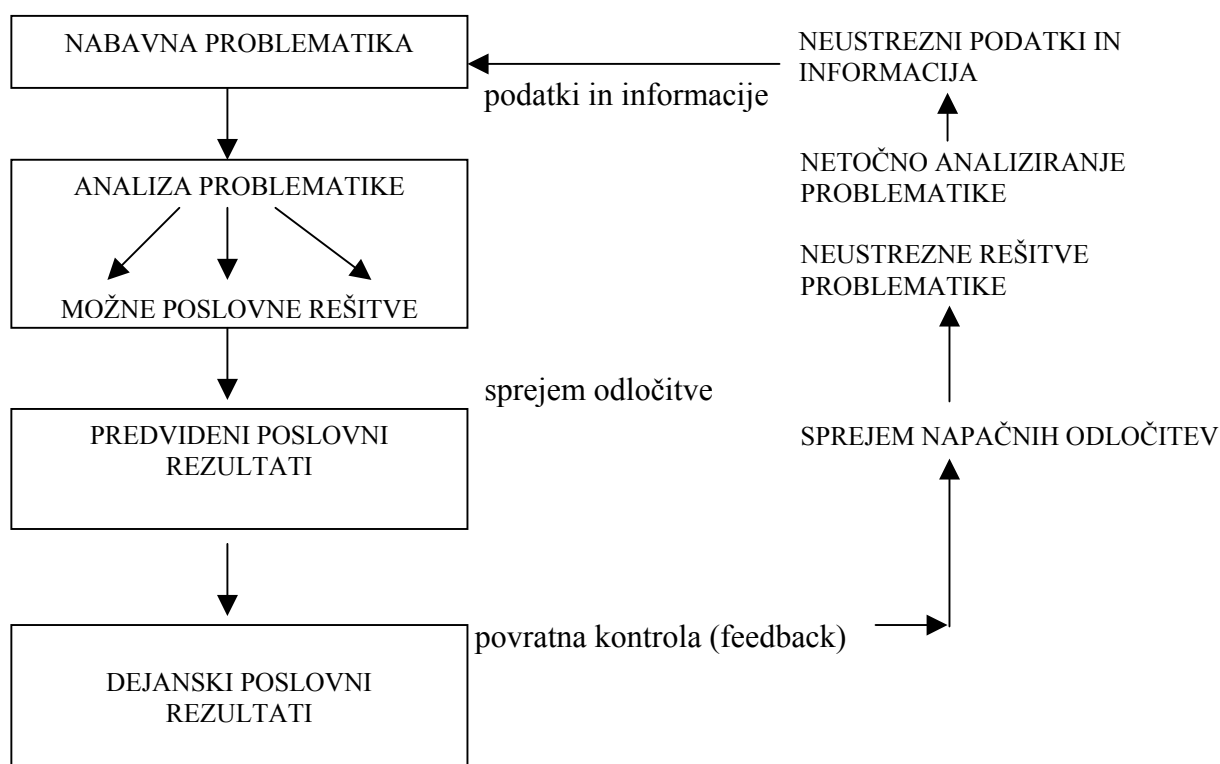
3.2.5 Sprejemanje nabavnih odločitev

Sprejemanje nabavnih odločitev je opredeljeno z nabavno politiko, temelji pa na analitičnem proučevanju nabavne problematike in predvidevanju možnih rešitev, kar je razvidno iz modela sprejemanja nabavnih odločitev, ki ga prikazujem v sliki 6.

Nabavna politika se nanaša na sprejemanje odločitev o vseh najpomembnejših nabavnih dejavnostih (Potočnik, 2000, str. 43). Sprejemanje nabavnih odločitev temelji na prepoznavanju potreb notranjih porabnikov materiala, vendar usklajeno s politikami drugih

funkcijskih področij. Podjetje mora na osnovi analize (sedanjega, preteklega in želenega) stanja predvideti aktivnosti za doseg želenega poslovnega rezultata. Ugotavlja se položaj na trgu glede na razpoložljivost materiala ter tehnoloških možnosti, pa tudi glede razpoložljivih človeških in finančnih virov. Kjer je to le mogoče, nabavni ravnatelj za povečanje svoje informiranosti izvede številne analize: vrednostno, cenovno, stroškovno ipd. (Scheuing, 1989, str. 70). Fazi analiziranja sledi faza načrtovanja. Pri tej ravnatelj opredeli nabavne cilje, nabavne taktike in nabavne strategije, ki dajejo osnovne smernice nabavnim akcijam, pa tudi potrebne vire in sredstva za uresničitev strategije. Če želimo ugotoviti, ali se nabavne akcije izvajajo v načrtovani smeri in obsegu, izvedemo fazo nadzora. Pri tej gre za dve dejanji, in sicer najprej analitično ugotavljamo, ali gre za odstopanje realiziranih nabavnih akcij od načrtovanih ter razloge za ta odstopanja. Na temelju analize sledi faza odločitve za prihodnje akcije, ki je tudi osnova za prvo fazo nabavnega procesa.

Slika 6: Model sprejemanja nabavnih odločitev



Vir: Potočnik, 2000, str. 44.

Najpomembnejše nabavne odločitve se nanašajo na (Potočnik, 2002, str. 131-155):

- **Kakovost materiala in načine določanja kakovosti.** Podjetje lahko kakovost določi z blagovno znamko, z vzorcem, s tržno kakovostjo, s standardom ali s specifikacijo

materiala. Podjetje mora natančno določiti kakovost materiala, sproti kontrolirati kakovost dobavljenega materiala, sodelovati z dobavitelji pri reševanju odmikov od dogovorjene kakovosti ter izločiti dobavitelje, ki ne izpolnjujejo zahtevane ravni kakovosti.

- **Ekonomično količino naročila**, povezano s stroški naročanja in vzdrževanja zaloge. Določimo jo z izračunavanjem potrebne količine na podlagi plana proizvodnje oz. prodaje in na osnovi izkušenj iz preteklosti. Podjetje ne more ugotavljati ekonomične količine naročila za nabavo vsega materiala, ampak le za najpomembnejše vrste, ki jih je po številu manj, a predstavljajo pretežno vrednost.
- **Čas naročanja**. Poznamo dva temeljna načina naročanja: naročanje po potrebi, kjer naročanje poteka po potrebi, naključno, ko nastane potreba po materialu in sistematično naročanje, kjer upoštevamo le tiste potrebe, ki so vnaprej znane.
- **Nabavne cene**. Potrebno je poznati razmere na trgu materiala, od kakovosti in količine materiala, rokov dobave, pogojev plačevanja, do prevoznih in ostalih stroškov, ki vplivajo na oblikovanje cene.
- **Nabavne vire** zlasti glede alternativ oskrbovanja pri enem ali več virih. Odločitve o nabavnih virih oz. izbiri dobaviteljev se nanašajo na izbiro med večjim ali manjšim številom dobaviteljev, stalnimi ali občasnimi dobavitelji, geografsko lokacijo dobaviteljev ipd.
- **Dobavne roke**. Določiti je treba najugodnejše roke za dobavo posameznih vrst materiala, ter roke za ponovno naročilo, predvideti rezervni čas za dobavo zaradi možnih zakasnitev, sproti ugotavljati zaloge, spremljati potek izpolnitve naročila, v nujnih primerih tudi iskati druge dobavitelje.
- **Pogoje in načine plačila**. Te odločitve so neposredno odvisne od finančnega stanja odjemalca in prodajne politike dobavitelja.
- **Dostavo materiala na podlagi mednarodnih klavzul Incoterms**. Podjetje vodi takšno dostavno politiko, ki teži k pravočasni dostavi z najnižjimi stroški na enoto materiala.
- **Nabavne poti**. Odločimo se za neposredno nabavno pot (stalen in neposreden stik med kupcem in dobaviteljem), posredno nabavno pot (praviloma preko trgovine) ali za kombinirano nabavno pot. Pri odločitvi, katero nabavno pot bomo izbrali, moramo upoštevati nakupne cene, čas dobave in celotne nabavne stroške.

- **Recipročno nabavo.** O recipročnosti medsebojnega trgovanja govorimo takrat, kadar je dobavitelj hkrati tudi kupec polizdelkov ali končnih izdelkov svojega odjemalca.
- **Dileme glede nakupa, proizvodnje ali najema.** Pri tem bi morala biti analiza stroškov temeljna podlaga za odločitve, ali narediti ali kupiti, vendar je pogosto odločilen dejavnik zaposlitev lastnih zmogljivosti in varnost dobave. Podjetje se odloči tudi za najem opreme ali celo materiala, da bi izboljšalo svoj tržni položaj v primerjavi s konkurenti.

3.2.6 Evidentiranje in nadzor nabave

Osnovni namen evidentiranja nabave je v zbiranju podatkov za kasnejšo analizo in kontrolo nabavnega poslovanja. Ločimo nabavne evidence količin in cen materiala, dobaviteljev, nabavnih pogojev morebitnih substitutih, evidence reklamacij in druge evidence. Nabavne evidence sestavljajo bazo podatkov za nabavne odločitve in oblikovanje nabavne politike.

Nadzor nad nabavo izvajamo zato, da bi preprečili napake, škode in pomanjkljivosti, ki bi lahko nastale pri poslovanju. Nadzor se nanaša na vprašanja, kot so: ali je bil nabavljen material količinsko usklajen s planom proizvodnje, ali je bila nabavljena ustrezna kakovost, ali je material kupljen po običajnih plačilnih pogojih, ali je bil material nabavljen pravočasno, kakšna je bila povprečna zaloga, ali je bil material nabavljen po konkurenčnih cenah, ali so bile izkoriščene možnosti za količinski popust in skonto, ali je nabavna dokumentacija ažurna idr.

3.2.7 Merjenje in vrednotenje uspešnosti nabave

Eden najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na način merjenja in vrednotenja uspešnosti nabave, je odnos ravnateljstva podjetja do vloge in pomena nabavne funkcije. Če gledamo na nabavo kot izvedbeno dejavnost, so merila uspešnosti predvsem količinska in administrativna. Kadar pa obravnavamo nabavo kot strateško poslovno področje, imajo merila uspešnosti bolj kakovostne in presojevalne značilnosti.

Tako je lahko nabava (Weele, 1998, str. 281):

- **Operativna administrativno-pisarniška dejavnost,** katere uspešnost se meri z merili, kot so zaostanki naročil, čas za nabavno-administrativno poslovanje, število izdanih naročil, število zahtevkov za ponudbe, upoštevanje utečenih postopkov.
- **Komercialna dejavnost,** katere osnovno merilo uspešnosti je znižanje stroškov cen in/ali stroškov. Nabava mora poiskati konkurenčne ponudbe, da bi dosegla ugodnejše nabavne pogoje. Pri tem ugotavljajo prihranke, ki jih dosega nabava (pogosto za skupino izdelkov ali nabavnega referenta), število prejetih ponudb, poročila o odmikih ipd.

- **Sestavni del logistike**, katere osnovno merilo uspešnosti so kratki dobavni roki in izboljšanje zanesljivosti nabave. Ravnateljstvo podjetja meni, da ima znižanje nabavnih cen tudi slabo stran, na katero se lahko dobavitelji odzovejo s slabšo kakovostjo in manjšo zanesljivostjo dobave.
- **Strateško poslovno področje**, katerega osnovno merilo uspešnosti je čisti prispevek nabave k ustvarjenim prihrankom. V tem primeru nabavo dejansko pritegnejo k odločanju o temeljnem poslovanju podjetja in krepitvi njegovega konkurenčnega položaja. Vodstvo podjetja ocenjuje nabavo z več vidikov, zlasti z vidika števila sprememb oskrbnih virov, števila stikov in pogodb z novimi dobavitelji in njenega čistega prispevka k ustvarjenim prihrankom.

Osnovni namen merjenja in vrednotenja uspešnosti nabave je, da bi ugotovili prispevek nabave k skupnemu uspehu podjetja in sicer z zmanjšanjem stroškov poslovanja, nižjimi cenami materiala, manjšim številom zavrnitev dobave in boljšimi odločitvami o dobavnih virih.

Praksa je pokazala, da je uspešnost nabave zelo težko ocenjevati, to pa zato, ker sam pojem uspešnosti nabave še ni natančno definiran, ker za ocenjevanje ni določenih standardov in ciljev, ker je nabava posledica številnih dejavnikov, ki jih ni mogoče meriti.

Da bi podjetje vsa našeta področja lahko merilo, si mora zagotoviti standardiziran sistem vrednotenja in merjenja uspešnosti nabave. Za oblikovanje tega sistema uporablja številne metode, kot so strokovna mnenja, ki temeljijo na raziskavah in izkušnjah, analiza časovnih vrst, primerjave med podjetji in dejavnostmi, ocene in osebne presoje. V tabeli 7 prikazujem primere kazalcev učinkovitosti nabave, povzete po Weelu.

Tabela 7: Primeri kazalcev učinkovitosti nabave

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

Vir: Weele, 1998, str. 292.

Najpomembnejša področja merjenja uspešnosti nabave so (Weele, 1998, str. 288-291):

- **Cenovno-stroškovna razsežnost nabave.** Ta določa razmerje med standardnimi in dejanskimi cenami, ki jih plačamo za material in storitve. Ločimo cenovno-stroškovno kontrolo, ki se nanaša na spremljanje, ocenjevanje cen in njihovo rast ter cenovno-stroškovno znižanje, ki obsega spreminjanje in ocenjevanje tistih dejavnosti, na podlagi katerih naj bi se znižali stroški, povezani z nabavo materiala in storitev.

- **Kakovostna razsežnost nabave.** Za ugotavljanje kakovosti nabavljenega materiala, delimo nabavo v dve fazi. V fazi pred proizvodnjo merimo število projektov, v katere je vključena nabava, potreben čas za razvoj novega izdelka in naložbenih projektov, začetno razmerje zavrnitev vzorcev materiala. V proizvodnji fazi pa mora nabava zagotoviti, da bo naročeni material dobavljen skladno s specifikacijo. Merila, s katerimi merimo uspešnost te faze, so: odstotek zavrnitve dobave, odstotek zavrnitve na izdelavni liniji, število potrjenih dobaviteljev, število certificiranih dobaviteljev.
- **Logistična razsežnost nabave** obsega učinkovit dotok materiala in storitev. To področje vključuje:
 1. Kontrolo pravočasne in natančne obdelave materialnih zahtevkov. Merila, ki jih uporabljamo, so: trajanje administrativnih opravil, število izdanih naročil, zaostanek naročil.
 2. Kontrola pravočasne dobave. Pri tem so merila: zanesljivost dobave, pomanjkanje materiala, prevelika/premajhna količina materiala.
 3. Kontrola dobavljene količine. Včasih je nabava odgovorna za določanje in kontrolo stroškovne uspešnosti zaloge. Pri tem uporabljamo merila, kot so: koeficient obračanja zaloge, število prevelikih/premajhnih dobav, povprečna velikost naročila.
- **Organizacijska razsežnost nabave** obsega pglavitne vire, ki jih uporabljamo za doseganje ciljev nabavne funkcije, kot so: zaposleni v nabavi, ravnateljstvo nabave, nabavni postopki in usmeritve ter sistemska podpora nabavi in informacijska tehnologija. Merjenje pa se nanaša na usposobljenost in motiviranost zaposlenih v nabavi in ravnateljstvu nabave.

Načini merjenja uspešnosti nabave se zelo razlikujejo, prav tako tudi merila prilagajamo potrebam posameznega podjetja.

3.2.8 Ocenjevanje dobaviteljev

Vsako podjetje, ki pri določenem dobavitelju nabavlja material ali storitev, mora dobavitelja objektivno oceniti. Z naraščanjem pomembnosti dobaviteljev v poslovni verigi podjetja pa se povečuje potreba po objektivni oceni njihovega poslovanja. Ne le izpolnjevanje trenutnih zahtev po materialu in storitvah, temveč tudi, ali je dobavitelj zadostno opremljen, da bo sposoben dolgoročno izpolnjevati zahteve in potrebe podjetja. Za pridobitev celovite slike o dobavitelju je potrebno sistematično zbiranje podatkov, kar omogoča kupcu, da doseže natančen dogovor o zmanjšanju števila zavrnitev prevzema, skrajšanju celotnega dobavnega časa in znižanju stroškov.

Ocenjevanje dobavitelja poteka na štirih ločenih ravneh (Weele, 1998, str. 318):

- **Raven izdelka.** Na tej ravni se osredotočimo na oblikovanje in izboljševanje kakovosti dobavljenega materiala. Pozorni smo na izdelek, nadziramo vhodno kontrolo in kontrolo kakovosti pri dobavitelju za določen izdelek.
- **Procesna raven.** Tu preverjamo dobaviteljevo proizvodnjo opremo in njegov sistem kontrole kakovosti, saj je kakovost materiala izjemno odvisna od dobaviteljevega proizvodnega procesa.
- **Raven sistema zagotavljanja kakovosti.** Na tej ravni preverjamo dobaviteljeve postopke za kontrolo kakovosti, njihovo razvijanje, vzdrževanje in izboljšanje pa tudi organizacijo kakovosti.
- **Raven podjetja.** Gre za najvišjo raven preverjanja. Preverja se finančni položaj podjetja in usposobljenost ravnateljstva. Tako si lahko ustvarimo sliko o konkurenčnosti posameznega dobavitelja v bližnji prihodnosti.

V praksi je ocenjevanje omenjeno na prvi dve ravni. Obstajajo različne metode ocenjevanja, od subjektivnih, uporabljajo jih podjetja, ki ocenjujejo dobavitelje na podlagi osebne presoje, do objektivnih, med katerimi so najpomembnejše različne preglednice, osebno ocenjevanje, razvrščanje dobaviteljev, revizija dobaviteljev in stroškovne metode. Odločitev, katero metodo bomo uporabili, je odvisna od okoliščin. Vedno je končno vodilo primerjanje stroškov in koristi. Pri izvajanju metode ocenjevanja morajo poleg nabave, ki ima primarno vlogo, sodelovati še tehnična služba, proizvodnja, operativna priprava dela in kontrola kakovosti.

3.3 VLOGA NABAVNE FUNKCIJE

Številna podjetja se čedalje bolj zavedajo, kako pomembno vlogo ima pri odločitvah denar. V mnogih proizvodnih podjetjih pomeni delež nabave več kot polovico vrednosti proizvodnje. To kaže, da nabavne odločitve zelo vplivajo na uspešnost podjetja in opozarja na izredno vlogo nabave pri prispevku k dobičku podjetja (Potočnik, 2000, str. 6).

Nabavna funkcija mora zagotoviti optimalen oskrbovalni sistem podjetja, ki mora biti usklajen z ostalimi poslovnimi funkcijami. Deluje tako v smeri dobaviteljev, ki jim prenaša potrebe notranjih odjemalcev, kot tudi v smeri notranjih odjemalcev, ki jih seznanja z novostmi (nove tehnologije, reprodukcijski material, ipd).

Nabavna funkcija je tista poslovna funkcija, ki pravočasno, po ustrezni ceni, v določeni količini ustrezne kakovosti oskrbuje podjetja s surovinami, z materiali in energijo zaradi kontinuirane proizvodnje oziroma porabe (Potočnik, 1997, str. 3).

Nabavna funkcija ima tako operativno-taktično vlogo, kot tudi strateško vlogo, ki se kaže kot razvojna, varčevalna in strukturalna vloga (Gadde, Hakansson, 1993, str. 7):

- **Razvojna vloga** nabavne funkcije se kaže v sodelovanju dobavitelja pri razvoju novih proizvodov ter izboljšanju obstoječih proizvodov podjetja, pa tudi pri izboljšavah procesa. Prednosti tesnejšega sodelovanja se kažejo v boljši prilagojenosti končnega izdelka uporabniku, v povečani razvojni moči ter v prihranku časa, potrebnega za razvoj novih proizvodov.
- **Varčevalna (racionalizacijska) vloga** zajema vse dnevne aktivnosti, ki jih opravlja nabavna funkcija za zmanjšanje celotnih stroškov podjetja. Gre za tri bistvene aktivnosti: aktivnosti pri določitvi predmeta nakupa, aktivnosti pri racionalizaciji tokov (materialni, finančni, administrativni) in aktivnosti pri iskanju cenejših dobaviteljev ipd.
- **Strukturalna vloga** nabavne funkcije določa način oblikovanja strukture nabavnega trga (eden ali več dobaviteljev, geografska razpršenost dobaviteljev ipd).

Temeljni nabavni cilji (Potočnik, 2002, str. 31):

- minimiziranje nabavnih stroškov in s tem povečanje dobička,
- varnost dobav, ki se odraža v zmanjševanju zaloge materiala,
- stabilnost nabavnih virov na podlagi dolgoročnih poslovnih povezav ali partnerstva z dobavitelji,
- sprejem standardov ISO 9000 in 14000 v nabavno poslovanje,
- izbira materiala, ki zagotavlja okolju neškodljivo proizvodnjo in porabo izdelkov.

Nabavna služba naj bi zagotavljala optimalen sistem dobave, ki mora biti usmerjen k potrebam načrtovane proizvodnje in materialnih potreb (Weele, 1998, str. 43).

3.4 SKLADIŠČENJE NABAVLJENEGA BLAGA

Skladiščenje obsega naloge, ki se nanašajo na prevzem, uskladiščenje, izdajanje in evidenco materiala z namenom, da zagotovi pravočasno oskrbo notranjih porabnikov. Temeljna naloga skladiščne službe je ohranitev vrednosti materiala ob minimalnih skupnih stroških skladiščenja, ki obsegajo stroške lokacije skladišča, njegove organizacije in notranje ureditve ter stroške izvajanja skladiščnih funkcij (Potočnik, 2000, str. 100).

Nabavljen material bi sicer lahko dostavili neposredno v proizvodnjo, vendar je to praktično težko izvedljivo, predvsem zaradi tveganja, da pride do morebitnih nepredvidljivih dogodkov in zaradi manjše prilagodljivosti tržnim nihanjem cen, količin in kakovosti. Pomembna pa je odločitev o količini in vrednosti zalog, ki morajo biti takšne, da zagotavljajo pravočasno razpoložljivost materiala, hkrati pa ne nastajajo stroški zaradi prevelikih količin.

Glede na to, da je skladiščno poslovanje neposredno povezano s poslovanjem nabavne službe podjetja, je skladiščno poslovanje praviloma prilagojeno organizaciji te službe podjetja. Pri **centraliziranih skladiščih** je vodenje in poslovanje enotno za vsa skladišča, pregled zalog je hitrejši, evidenca je enotna in informacije o gibanju materiala ažurnejše. Pri **decentraliziranih skladiščih** pa so le-ta v sklopu proizvodnih obratov, ki so geografsko oddaljeni. Pomanjkljivost te organizacijske oblike je v tem, da podjetje nima sprotne nadzora nad zalogami materiala v vseh proizvodnih enotah (Potočnik, 2000, str. 107).

V zadnjih desetletjih se pojavljajo novi pristopi o določitvi pravilne zaloge materiala ter kako se opredeliti za količino in čas ponovnega naročila materiala. Trendi so v zmanjšanju količin tako pri zalogah kot tudi pri količini materiala. Izvajajo pogostejše dobave, upošteva se načelo višine zaloge glede na trenutne potrebe (Leenders, Fearon, England, 1989, str. 165).

Navkljub novejšim pristopom, ki zmanjšujejo raven zalog, so le-te še vedno pomemben del premoženja podjetij. Zaradi vezave velike količine denarja kot tudi nastajanja stroškov, podjetja težijo k zniževanju zalog ali k poslovanju brez zalog (sistem Just in time - JIT). Zelo pomembno vlogo imajo tudi stroški zalog. Ti morajo biti vsekakor manjši, kot če bi nastali stroški zaradi neimetja zalog.

3.5 NABAVNA POLITIKA

Nabavna politika je del splošne poslovne politike podjetja. Je tisti del poslovne politike podjetja, ki se nanaša na funkcijo nabave in odločilno vpliva na cilje, ukrepe in sredstva za realizacijo zastavljenih nalog, da bi dosegli končni cilj nabavnega poslovanja. Politika nabave zato išče najustreznejše načine za čim boljši potek nabavne funkcije (Potočnik, 2000, str. 43). Dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje nabavne politike, so prikazani v tabeli 8.

Tabela 8: Dejavniki oblikovanja nabavne politike

OBJEKTIVNI DEJAVNIKI	
ZUNANJI <ul style="list-style-type: none">- naravni pogoji- znanost in tehnika- prometne povezave- gospodarski sistem in gospodarska politika- nabavno tržišče	NOTRANJI <ul style="list-style-type: none">- potrebe proizvodnje po vrstah, količini, kakovosti, cenah in rokih dobave materiala- razpoložljivi skladiščni in manipulativni prostor- finančna sredstva- lastni transport- stroški nabave, dostave, skladiščenja in zalog
SUBJEKTIVNI DEJAVNIKI <ul style="list-style-type: none">- struktura vodstvenih kadrov- nabavni kader, spol, starost, strokovnost, sposobnost vodenja,- sodelovanje nabave z drugimi službami	

Vir: Potočnik, 1983, str. 58.

Oblikovanje nabavne politike poteka po naslednjem vrstnem redu:

- analiza tehnično tehnoloških značilnosti podjetja,
- določitev položaja podjetja v gospodarskem prostoru oziroma trgu (velikost glede na panogo, trg, konkurenco, finančno moč),
- ugotovitev sedanje in ocena bodoče ravni nabavnega poslovanja,
- opredelitev temeljnih ciljev nabave,
- določitev oblik, poti in sredstev za doseg ciljev.

Uspešno odločanje o nabavi temelji na proučevanju nabavne problematike in predvidevanju možnih rešitev, poznavanju tržnih razmer in nabavnih pogojev ter poznavanju potreb po materialu. Jasno definirana nabavna politika ima naslednje prednosti (Lysons, 1989, str. 47):

- pomaga pri koordiniranju aktivnosti izvajalcev in pri njihovih prizadevanjih za doseganje ciljev podjetja,
- izvajalcem daje smernice za oblikovanje strateških odločitev, potrebnih za izvajanje politike,
- zagotavlja avtoriteto, temelječo na načelih in/ali preteklih izkušenj za podano smer delovanja,
- podpira management z oblikovanjem smernic za operativno delovanje, novo odločanje je potrebno le pri izjemnih okoliščinah,
- vodi do poenotenja postopkov in složnosti v načinu razmišljanja in delovanja.

Proučiti je potrebno pomembnost nabave za podjetje in tveganje oskrbe. Nabavna služba mora pri delovanju, poleg kakovosti, cene, količine in drugih pogojev, upoštevati še naslednje (Potočnik, 2000, str. 45):

- zagotoviti stalnost dobav za zadovoljitev potreb,
- nabaviti material po minimalnih stroških in zahtevanih standardih glede kakovosti in dostave,
- poglobiti sodelovanje in pridobiti naklonjenost dobaviteljev.
-

4 ORGANIZACIJA NABAVE V PODJETJU

4.1 NAČINI RAVNANJA NABAVNE SLUŽBE

Za izvajanje vseh faz mora biti nabavna funkcija ustrezno organizirana. Glede na način vodenja nabavne službe je lahko nabavno poslovanje organizirano centralizirano, decentralizirano ali kombinirano.

Centralizirano je nabavno poslovanje takrat, kadar ena nabavna služba oskrbuje z materialom vse enote podjetja. Centralizacija je odvisna od želene kontrole nad nabavo, geografske bližine in raznolikosti materialov.

Prednosti centraliziranega nabavnega poslovanja so zlasti (Potočnik, 2002, str. 43):

- nabavni oddelek učinkoviteje uresničuje nabavno politiko podjetja,
- podjetje nastopa enotno do dobaviteljev,
- nabava večjih količin omogoča doseganje boljših nabavnih pogojev (količinski rabati, daljši plačilni rok ipd),
- gospodarnejše je ravnanje z zalogo materiala (stroški zaloge se zmanjšujejo zaradi boljše izkoriščenosti skladiščnih zmogljivosti),
- produktivnost v nabavi se poveča zaradi večjega obsega poslovanja na nabavnega referenta, kar omogoča specializacijo in boljše poznavanje nabavnih trgov,
- racionalnejša je uporaba razpoložljivih finančnih sredstev,
- zagotovljena je večja informiranost o stanju na nabavnem trgu (tendenca cen, gibanje količin, sprememba kakovosti, nadomestki itd),
- zmanjšuje se število naročil, kar omogoča učinkovitejšo vhodno kontrolo materiala in dokumentacije,
- tudi za dobavitelje ima centralizirano nabavno poslovanje prednosti, saj poslujejo z manjšim številom kupcev, zato dostavljajo manj ponudb, prospektov, katalogov, vzorcev, računov itd.

Nabavno poslovanje je **decentralizirano** takrat, kadar ima vsaka proizvodnja enota podjetja svojo nabavno službo. Tako organizirano nabavno poslovanje je tržno bolj prilagodljivo,

vendar praviloma dražje, saj dobavitelji zaradi dobav v manjši količini običajno ne omogočajo raznih oblik popustov, ki so značilni za nabavo večjih količin. V primerih, ko posamezne poslovne enote proizvajajo različne proizvode, je smiselno imeti decentralizirano nabavno funkcijo, saj so nabavni materiali specifični za posamezne enote (Weele, 1998, str. 261). Največja pomanjkljivost decentralizacije je, da se poslovne enote podjetja pogajajo z istim dobaviteljem o enakem materialu in na koncu dosežejo različne nabavne pogoje. Če dobaviteljeve zmogljivosti niso zadostne, si lahko poslovne enote celo medsebojno konkurirajo.

Slabosti centralizirane oziroma decentralizirane oblike so narekovale nastanek **kombinirane** oblike, ki naj bi združevala prednosti obeh. Proizvodni programi, ki uporabljajo istovrstne materiale, imajo organiziran skupni nabavni oddelek, medtem ko je nabava specifičnih materialov prepuščena posameznim proizvodnim programom. Podjetja večinoma uporabljajo kombinirano organizacijsko obliko, ki jo vedno prilagodijo lastnim posebnostim in potrebam.

Prednosti centralizacije so običajno pomanjkljivosti decentralizacije. V vedno bolj spreminjajočem svetu se pogosteje uporablja načelo decentralizacije, zaradi česar imajo posamezniki in delovne skupine v organizaciji večjo avtonomnost (Lipičnik, 2002, str. 50). V centraliziranih organizacijah se odločitve večinoma sprejemajo na vrhu hierarhične lestvice, medtem ko se v decentraliziranih odločitve sprejemajo (tudi) na spodnjem delu lestvice (Daft, 1998, str. 168). Decentralizacija je manj primerna za neproizvodne dejavnosti (Drucker, 1993, str. 29).

V praksi organizacije niso ne popolnoma centralizirane ne popolnoma decentralizirane. Stopnja (de)centralizacije je odvisna od več faktorjev. Med drugimi nanjo vplivajo velikost organizacije, informacijska tehnologija, hitrost spreminjanja okolja, vpliv zakonodaje, možnost kontroliranja, itd.

4.2 MESTO NABAVNE SLUŽBE V ORGANIZACIJSKI STRUKTURI PODJETJA

Nabavna funkcija poteka v podjetju v nabavnem oddelku, to je posebni organizacijski enoti. Le-ta je lahko v organizacijski strukturi podjetja samostojna ali povezana z drugimi organizacijskimi enotami. Položaj nabave v organizacijski strukturi podjetja je predvsem odvisen od tega, kakšen pomen in pristojnosti ima nabava, kakšen je odnos z drugimi poslovnimi funkcijami, pa tudi od tega, kakšne so možnosti za vodenje različnih evidenc nabavljenega blaga. Položaj nabave v organizaciji je zelo odvisen od odnosa, ki ga ima ravnateljstvo podjetja do nabavne funkcije. Odnos ravnateljstva do nabave je povezan predvsem z naslednjimi dejavniki (Weele, 1998 str. 257):

- **Delež nabave v končni lastni ceni izdelka.** Kolikor večji je delež nabave, toliko bolj ravnateljstvo upošteva strateški pomen nabavne funkcije.
- **Finančni položaj podjetja.** Pri večjih finančnih izgubah postaja ravnateljstvo do nabavne dejavnosti in z njo povezanih stroškov zahtevnejše, to pa se kaže v povečani odgovornosti nabave.
- **Velika odvisnost podjetja do dobaviteljev. Ravnateljstvo namenja nabavnemu trgu z večjo močjo dobaviteljev praviloma več pozornosti.**

Glede na te kriterije je lahko položaj nabave v organizacijski strukturi naslednji (Potočnik, 2002, str. 48):

- **Nabava kot del komercialnega oddelka** je značilna predvsem za manjša podjetja, kjer je obseg nabave majhen in stopnja predelave skromna. Na ta način je možna tesna povezava med nabavo in prodajo. Ta oblika je predvsem značilna za evropska podjetja.
- **Nabava kot samostojni oddelek** je uveljavljena v srednjih in velikih podjetjih, ker z rastjo podjetja narašča tudi število in obseg nabavnih poslov. Na ta način so možni tesni stiki z dobavitelji. Ta oblika se uporablja vse pogosteje.
- **Nabava, vključena v proizvodni oddelek**, je primerna organizacijska oblika za nabavo posebnih vrst materiala, pri katerih lahko le tehnični strokovnjaki odločajo o količini in kakovosti materiala. Posebej to obliko uporabljajo v ameriških podjetjih.

4.3 ORGANIZACIJSKE OBLIKE NABAVNE SLUŽBE

Na podlagi vsebinskih meril organiziramo nabavno službo na več načinov (Potočnik, 2002, str. 48):

- **Po predmetih.** Organiziranje nabave po predmetih, ki jih nabavljajo, temelji na razvrščanju materiala po fizikalnih ali kemičnih lastnostih in po uporabi v proizvodnji. Prednosti organizacije nabavnega oddelka po tem merilu je predvsem v tem, da nabavni referenti kupujejo praviloma vedno isti material, ki ga dobro poznajo.
- **Po funkcijskem merilu.** Ta temelji na funkcijah, ki so povezane z nabavo. Nabavo organizirajo v oddelkih raziskave nabavnega trga, operativne nabave, kontrole nabave in oddelku evidence nabave. Ta oblika zahteva specializacijo zaposlenih v nabavi za posamezna nabavna opravila.
- **Po dobaviteljih.** Ta oblika je učinkovita le za tista podjetja, ki imajo le nekaj dobaviteljev in nabavljajo veliko količino enakega materiala.
- **Po teritorialnem kriteriju** pogosto organiziramo nabavno službo v zunanjetrgovinskem poslovanju, kadar gre za dobavitelje z različnih uvoznih območij.
- **Po usklajevanju**, tako da upoštevajo prednosti in slabosti drugih oblik organiziranja. Eden izmed kriterijev organiziranosti je osnovni, ostali kriteriji pa ga dopolnjujejo.

Vsaka od navedenih organizacij nabavnega oddelka ima prednosti in pomanjkljivosti, ki jih mora podjetje analizirati in nato izbrati tisto obliko, ki omogoča učinkovito nabavno poslovanje.

4.4 NABAVNA FUNKCIJA KOT POSLOVNA FUNKCIJA TER ODNOS DO DRUGIH POSLOVNIH FUNKCIJ

Nabavna politika bi morala biti čim bolj usklajena z zastavljeno politiko drugih funkcijskih področij in tudi s splošnimi cilji podjetja. Nabavna funkcija je poslovna funkcija, vpeta med dobavitelje in notranje uporabnike nabavljenih materialov.

Nabavna funkcija mora v odnosih do razvojne in proizvodne funkcije uskladiti predvsem naslednja področja:

- **Standardizacijo vhodnih materialov.** Nabava lahko prispeva k znižanju lastne cene, tako da si prizadeva zmanjšati število različnih vrst materiala. To lahko doseže s standardizacijo določenih vrst materialov in/ali dobaviteljev. Tako postane podjetje do določenih dobaviteljev manj odvisno, bolj izrabi konkurenčno ponudbo in zmanjša število materialov na zalogi (Weele, str. 37). Standardizacija materiala tudi zagotavlja znižanje nabavnih stroškov in zmanjšanje potrebne zaloge (Potočnik, 2000, str. 24). V podjetjih sta pogosto proizvodnja in nabava skupaj zadolženi za določitev standardov in specifikacij materiala.
- **Oblikovanje izdelka,** ki terja določene vhodne materiale. Nabavni referenti bi morali precejšen del svojega časa nameniti stikom z notranjimi porabniki in se bolj uskladiti z razvojnim in proizvodnim oddelkom. Zamisel, da lahko nabavni referenti precej pripomorejo k inovacijam materiala in izdelavnih procesov, od njih zahteva precej tehničnega znanja. V praksi je pogosto težko uskladiti sodelovanje med tehničnim in razvojnim na eni ter nabavnim oddelkom na drugi strani. Inženirji in razvojni kadri mislijo, da delo nabavnih referentov ni toliko pomembno za njih, ker nabavni referenti ponavadi niso tehnično izobraženi ter zadosti naklonjeni inovativnemu delu in tehnološkim problemom.
- **Pripravo nabave in sklepanje pogodb.** Nabavni oddelek lahko s sklepanjem pogodb za režijski material (pisarniške potrebščine, izdelki za tehnično vzdrževanje, čistila ipd.) sklene pogodbe z manjšim številom dobaviteljev, namesto da kupuje po nekaj izdelkov pri posameznem dobavitelju (Scheuing, 1998, str. 74).
- **Hitrost, enakomernost porabe oz. proizvodnje in s tem nabave.** Nasprotje med nabavno funkcijo in proizvodnjo se kaže v zalogah. Proizvodnja zahteva za nemoteno delovanje čim višje varnostne zaloge, medtem ko nabava stremi k čim nižjim zalogam. Na podlagi plana proizvodnje je potrebno planirati nabavo v ožjem smislu, kjer planiramo nabavo posameznih vrst materiala v naravnih enotah mere in v vrednostnem izkazu. Nabavni plan tako vsebuje: nabavno pot, podjetje, ki je dobavitelj, način plačila,

način in stroški transporta, zavarovalnina in drugo (Pučko, 1991, str. 251-253). Dobro sodelovanje lahko precej pripomore k znižanju stroškov podjetja.

- **Pripravo tehničnih evidenc in nabavnih specifikacij.** Nabava mora težiti k zagotavljanju jasnih funkcionalnih in tehničnih specifikacij, preprečevanju specifikacij po meri določene blagovne znamke (kar omogoča alternativne vire dobave), opredelitvi preprostih postopkov za potrjevanje sprememb specifikacij, zagotavljanju enostavnega postopka za pregledovanje vzorcev, zagotavljanju preprostih načinov testiranja materiala in, če je mogoče, zagotavljanje okvirne kalkulacije, na podlagi katerih kasneje ocenimo ponudbo (Weele, str.74).
- **Kakovost vhodnih materialov.** Ko dobavitelji dostavljajo izdelke, veliko podjetij opravi pregled in kontrolo kakovosti. Del naloge nabave je, da v podjetju kar se da zmanjša stroške kakovosti, povezane z nabavljenim materialom. Stroške vhodne kontrole in kontrole kakovosti nabavljenega blaga lahko znižamo, tako da izberemo dobavitelje, ki imajo dober nadzor nad proizvodnjo in dobro organizirano področje kakovosti.

Če gledamo s strani financiranja nabave, mora biti nabavna funkcija za nemoten potek nabavnega procesa usklajena s finančno funkcijo na področjih:

- **Finančnega plana in plana obratnih sredstev,** saj lahko finančna služba izdela plan financiranja nabave materiala le na podlagi nabavnega plana, iz katerega so vidni roki naročanja in količine vsakokratnega naročila (Potočnik, 2000, str. 25).
- **Višine nabavnih cen.** Politiko nabavnih cen mora nabavna služba uskladiti s finančno politiko, ki mora zagotoviti potrebna sredstva za ohranitev likvidnosti.
- **Višine zalog vhodnih materialov** zaradi njihovega financiranja. Naloga financiranja je, da stalno usklajuje denarna sredstva s potrebami, zato je potrebno sprotno usklajevanje nabavne in finančne funkcije. Odločitev o velikosti posameznega naročila ali o trenutku novega naročila vpliva na višino zalog materiala (Kavčič, 1997, str. 410). Zaloge predstavljajo angažiranje finančnih sredstev in zmanjšujejo likvidnost podjetja, zato mora podjetje določiti svojo najustreznejšo politiko zalog, pri kateri pa bodo stroški zalog manjši, kot bi nastali stroški zaradi neimetja zalog.
- **Določanje prioritete reda plačil dobaviteljem,** kar je povezano s selektivno politiko, skladno z dogovorjenimi roki plačevanja.
- **Kontrole vhodnih faktur.**

Nenazadnje je izrednega pomena, da obstaja usklajenost nabavne s prodajno funkcijo. Poleg tega je potrebna usklajenost še z ostalimi poslovnimi funkcijami, kot so pravna, ki sooblikuje nabavne pogodbe, kadrovska, ki zagotavlja ustrezen kader, plansko-analitska, ki sodeluje pri analizi in kontroli nabavnega poslovanja ter seveda usklajenost z vodstvom podjetja. Ne glede na dejstvo, da ima nabavna funkcija vse večji pomen v vodstvu podjetja, je odvisna tako od položaja na nabavnem trgu (zunanji dejavniki) kot tudi od notranje miselnosti v podjetju. Vsekakor je njena vloga večja, čim večja je materialna intenzivnost proizvodnje in čim večja je njena vloga pri odločanju v podjetju.

5 VLOGA IN POMEN ORGANIZACIJE IN ORGANIZACIJSKIH SPREMEMB

5.1 OPREDELITEV IN RAVNANJE ORGANIZACIJE

5.1.1 Opredelitev organizacije

V literaturi je pojem organizacije opisan predvsem kot (Ivanko, 2000, str. 27):

- sestav razmerij med udeleženci (t.i. Lipovčeva opredelitev organizacije, ki se ji pridružujejo številni domači avtorji, kot so Rozman, Mihelčič, Pučko, Vila, Kavčič idr.).
- proces organiziranja opravil v podjetju, to je kombiniranja delovnih nalog oz. opravil,
- socialna enota oz. združba ljudi, ki nastane zaradi doseganja določenih namenov,
- znanstveno disciplino.

Včasih pa je organizacija enačena kar s pojmom podjetja.

Lipovec (1987, str. 35) je povzel več delnih opredelitev organizacije in opredelil organizacijo podjetja kot »sestav razmerij med ljudmi – člani združbe, ki zagotavljajo obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti združbe ter smotrno uresničevanje cilja podjetja.« Po njegovem pojmovanju je organizacija proces, s katerim se zagotovi smotrno in nemoteno sodelovanje posameznih organov organizma združbe, sestavljajo pa ga vsebinsko določeni prvinski in izvorni procesi.

Tej opredelitvi se pridružuje tudi Rozman (1997, str. 13), ki pravi, da je organizacija podjetja množica razmerij med ljudmi, ki zagotavljajo obstoj in razvoj podjetja ter smotrnost doseganja njegovega cilja. Organizacijo členi na organizacijske strukture in procese.

Mihelčič (1999, str. 553) opredeljuje organizacijo kot sestav razmerij med ljudmi (ki s to povezavo v sestavo postanejo člani s tem nastale združbe), ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni skupini ljudi ter smotrno uresničevanje v sestavi usklajenih ciljev delovanja skupine. Organizacija je tudi razmerno avtonomna celota ljudi in sredstev, ki si z določenim delovanjem prizadeva doseči zastavljene cilje in tako uresničiti smotre (zadovoljiti potrebe).

Pučko (1999, str. 6) poudarja, da bistvo organizacije ni v združbi ljudi, ampak v neki združbi relativno stabilnih in trajnih razmerij, povezav ali strukturi odnosov med ljudmi v določeni enoti. Prav ta sestav razmerij je bistvena črta organizacije. Potreben nam je predvsem zato, da si s tem omogočimo smotrno dosegati cilje podjetja.

Vila (Vila, Kovač, 1997, str. 18) definira organizacijo kot racionalno, vnaprej premišljeno povezovanje in usklajevanje ljudi in njihovih aktivnosti v skupni sistem z nekaterimi resursi (material, delovna sredstva, finance, informacije), z namenom izpolnitve namena zaradi katerega so se združili. Z organizacijo se definirajo njihovi medsebojni odnosi, način

sodelovanja in koordiniranja akcij, kakor tudi vse naloge in odgovornosti posameznih členov, da bi dosegli zastavljene cilje ob maksimalni učinkovitosti celotnega sistema.

Organizacijo lahko opredelimo (Kovač, 2001, str. 84) v pomenu subjekta (zdržbe) ali v instrumentalnem pomenu (razmerja). V instrumentalnem pomenu razumemo organizacijo kot najpomembnejši ravnatelj pri doseganju postavljenih ciljev. V navedenem pomenu ima vsaka organizacija več razsežnosti, osnovne razsežnosti vsake organizacije pa so:

1. **Organizacijska struktura.** Medsebojno usklajevanje vseh sestavin v poslovanju podjetja glede postavljenih ciljev zahteva oblikovanje določenih trajnih oblik povezav. Te so zajete v strukturi organizacije, ki določa pravila in načine izvajanja nalog. Struktura predstavlja urejenost, ubranost in stabilnost organizacije. Zato pogosto govorimo o togosti organizacije, ki je lahko tudi vzrok za njeno neučinkovitost.
2. **Organizacijski procesi.** Uresničevanje poteka vedno v procesu. Statični vidik organizacije je njen trenutni časovni presek. Organizacija »deluje« samo procesno. Procesni vidik pomeni aktivnosti, ki potekajo v določenem časovnem intervalu in v medsebojni prostorski in logistični povezanosti.
3. **Kultura.** Človek je snovalec in izvajalec organizacije. V organizaciji se pojavlja v vsej svoji razsežnosti in s tem oblikuje tudi »nevidno« strukturo (neformalno organizacijo), ki je zajeta v organizacijski kulturi. Empirične raziskave so potrdile hipotezo, da je »nevidna organizacija« pomemben dejavnik učinkovitosti in uspešnosti podjetja kot celote.

Različni avtorji na organizacijo gledajo iz različnih zornih kotov. Glavni razlog za množico različnih opredelitev organizacije je v sami kompleksnosti fenomena organizacije (Kovač, 2001, str. 147) in v tem, da se z organizacijo in organiziranjem ukvarjajo ljudje različnih poklicev, ki uporabljajo svoje posebne prijeme (Ivanko, 2000, str. 13), kar otežuje poenotenje pogledov in pristopov. Iz njihovih definicij lahko izluščimo, da so pri organizaciji pomembna predvsem razmerja. Ta so v nekem trenutku dana, sčasoma pa se razvijajo in spreminjajo. Zaradi tega v okviru organizacije ločimo organizacijske strukture in organizacijske procese, v katerih se struktura namerno ali nenamerno spreminja (Rozman, 2000a, str. 4). Kovač k razsežnosti organizacije poleg strukture in procesov dodaja tudi kulturo (Kovač, 2001, str. 84) kot neformalno strukturo organizacije. Lipovčeva teorija organizacije predstavlja osnovo za solidno in konsistentno teorijo organizacije, katere cilj je doseči harmonijo med množico prepletenih razmerij in procesov med ljudmi v organizaciji in s tem zagotoviti smotrnost in učinkovitost, s tem pa tudi doseganje cilja podjetja (Rozman, 1996, str. 515).

Organizacijo je primerno proučevati najprej kot organizacijsko strukturo in šele nato kot organizacijski proces. V delovanju zdržbe namreč sestav razmerij uhaja izpred oči, zaradi

česar je proučevanje veliko lažje, če ga izločimo iz procesa delovanja in ga proučujemo kot statično tvorbo (Lipovec, 1997, str. 63).

5.1.2 Pomembnost organizacije

Ustrezna organizacija je eden najvplivnejših elementov v usmerjanju razvoja podjetja in s tem uspešnosti njegovega poslovanja. Biti mora dinamična in sposobna omogočiti izvajanje sprememb v podjetju, prilagojenih spremembam v okolju. Dobra organizacija mora torej podjetju zagotavljati skladnost delovanja interesov podjetja z interesi okolja, možnost obvladovanja poslovnih procesov v skladu z zahtevami okolja na racionalen način, nemoteno oskrbo z vsemi potrebnimi produkcijskimi viri, sproščanje in polno izkoriščenost človekovih ustvarjalnih zmožnosti in sposobnosti ter razpoložljivih tehnologij podjetja, usklajenost različnih razmerij oz. notranjo harmonijo podjetja. V organizaciji podjetja je možno najjasneje videti, da je organizacija nekaj drugega kot skupina ali združba ljudi. Prav iz organizacije podjetja je jasno razvidno, da je organizacija pravzaprav tisto, kar iz velikega števila ljudi izoblikuje združbo in jo s tem loči od drugih množic ljudi in od podobnih enot. Zaradi tega je prav na organizaciji podjetja možno učinkovito preizkušati ustreznost raznih organizacijskih naukov, ne velja pa to tudi v nasprotni smeri. Upravičeno lahko tudi rečemo, da je proučevanje organizacije podjetja temelj za proučevanje organizacije sploh. (Lipovec, 1987, str. 36).

Na raven organizacije vsakega podjetja vpliva niz pomembnih dejavnikov (Ivanko, 1990, str. 59), ki jih v praksi ni mogoče nikoli povsem obvladati. Zaradi tega je tudi stvarna raven organizacije vedno pod optimalno ravno, kar povzroča, da so doseženi rezultati vedno pod objektivno možnimi. Z vidika učinkovitosti in poslovne uspešnosti so bistvenega pomena razlike med možnimi in stvarno doseženimi poslovnimi rezultati. Čim višja je torej raven organizacije podjetja, tem boljše rezultate dosega podjetje, seveda v normalnih razmerah dela in poslovanja. Glede na navedeno obstajajo v vsakem podjetju možnosti za izboljšanje poslovnih rezultatov z izboljšanjem ravni organizacije.

Za uspešno delovanje podjetij in drugih združb je ključnega pomena tudi in predvsem organizacija. Kljub pomembnosti je to področje v veliki meri še slabo in različno opredeljeno in zato tudi precej nerazvito. Zaradi tega na to področje posegajo strokovnjaki drugih področij, a nemalokrat mnenje organizacijske stroke premalo upoštevajo.

5.1.3 Razvijanje in preoblikovanje organizacije

Tudi pojem organizacijskega razvoja raziskovalci organizacije različno opredeljujejo, kajti organizacijski razvoj je razmeroma mlada znanstvena disciplina.

Med slovenskimi avtorji se je s pojmom organizacijskega razvoja sistematično ukvarjal Gabrijelčič (1995, str. 12), ki je organizacijski razvoj definiral kot posebno znanstveno disciplino in istočasno kot strokovni pripomoček za iskanje odgovorov na celovite in zapletene spremembe. Organizacijski razvoj ni enostaven seštevek organizacije in razvoja, ampak je potrebno sintezo obeh pojmov preučevati in obravnavati tako v sinergičnem kot v evolucijskem smislu. Opozoril je, da je organizacijski razvoj protisloven pojem, saj razvoj teži k nenehnim spremembam, organizacija s svojo potrebo po učinkovitosti pa k stalnosti in redu. Zato je med njima potrebno najti ustrezno razmerje. Vendar to ne pomeni iskanje stalnega in idealnega ravnotežja, ampak iskanje dinamičnega ravnotežja, ki ima svojo naravnost in usmeritev v razvoj.

Avtorji Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 190) povzemajo po nemškem društvu za organizacijski razvoj naslednjo opredelitev organizacijskega razvoja: «Organizacijski razvoj je dolgoročno usmerjen organizacijski proces spreminjanja in razvoja organizacije podjetja in v njem zaposlenih ljudi. Proces temelji na učenju in aktivnem sodelovanju vseh zaposlenih. Cilji organizacijskega razvoja so v sočasnem izboljšanju učinkovitosti organizacije in kakovosti delovnega življenja.» Temeljne značilnosti organizacijskega razvoja, ki izhajajo iz opredelitve, so: dolgoročnost (čas trajanja), učenje (način izvedbe) in spreminjanje (usmerjenost). Z oblikovanjem organizacije razumejo vzpostavljanje organizacijske strukture in organizacijskih procesov. Oblikovanje organizacijske strukture vsebuje oblikovanje delovnih mest, oddelkov in organiziranje celotnega podjetja. Spreminjanje obstoječe organizacije pa je njeno preoblikovanje.

Hammer in Champy (1995, str. 42) pravita, da je preoblikovanje temeljit in vnovičen premislek o poslovnem procesu in hkrati njegovo korenito preoblikovanje, da bi tako dosegli velike izboljšave kritičnih kazalcev učinkovitosti, kot so stroški, kakovost, storitev in hitrost. Poleg opozarjanja na temeljitost, korenitost in dramatičnost pristopa poudarjata kot najpomembnejši del prav procese. Ti so skupina dejavnosti, ki uporabljajo eno ali več vrst vložkov in ustvarjajo učinek, ki ima vrednost za odjemalca (notranjega in zunanjega porabnika). Podjetja ugotavljajo ključne procese predvsem z vidika ustvarjanja vrednosti in zadovoljstva porabnika.

Če primerjamo organizacijo v preteklosti in organizacijo, ki bo lahko izpolnjevala potrebe v prihodnosti, lahko po Ivanku (1992, str. 10) strnjeno povzamemo razlike v organiziranju, le-te so prikazane v tabeli 9.

Tabela 9: Primerjava organizacije v preteklosti in prihodnosti

V PRETEKLOSTI	V SEDANJOSTI IN PRIHODNOSTI
- trajnost organizacijskih rešitev	- problemsko usmerjanje začasne organizacijske rešitve
- celovita organizacijska regulacija	- fleksibilna eksperimentalna organizacijska regulacija
- usmerjenost navzven	- eksterna, v okolje usmerjena organizacija
- primarna usmerjenost na nacionalno tržišče	- globalna usmerjenost na širša tržišča
- hierarhični odnosi	- interaktivno delovanje med sodelavci
- nosilec funkcije (specialist)	- nosilec odgovornosti (podjetnik)
- plansko vodenje	- vodenje dnevnih bitk

Vir: Ivanko, 1992, str. 10

Oblikovanje oziroma dopolnitev organizacije podjetja moramo razumeti kot enkratni proces, ki pa se lahko ponavlja, vendar je način organiziranja, priprave in izvajanja tega procesa vsakokrat drugačen. Organizacijo moramo oblikovati tako, da bo kar najbolje zadovoljila potrebe okolja in zahteve same organizacije. Tiste združbe, ki svoje organizacije ne prilagajajo spremembam okolja, slabo poslušajo ali celo propadejo (Ivanko, 1994, str. 408). Investiranje v razvoj organizacije sodi vsekakor med najpomembnejše globalne trende sodobnih ekonomij.

Intenzivno organizacijsko preoblikovanje podjetij je osnovna značilnost sedanjega obdobja (Kovač, 2001, str. 83). Procesi spreminjanja, racionalizacije, zmanjšanja števila zaposlenih, predvsem pa procesi združevanja so – tudi v našem okolju – vsakdanji pojav. Sedanje obdobje lahko označimo kot obdobje hitrega notranjega prestrukturiranja gospodarstva, ki je bilo in je še vedno v podjetjih usmerjeno v doseganje večje učinkovitosti in s tem v utrjevanje konkurenčnega položaja. Zato ne preseneča pojav vedno novih organizacijskih predlogov, ki prinašajo bolj ali manj nova spoznanja o zakonitosti delovanja organizacije.

5.2 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Organizacijska struktura je v vsaki združbi nepogrešljiv element. Čeprav je pojem organizacijske strukture znan, pa se tako kot opredelitve organizacije, tudi opredelitve organizacijske strukture med seboj razlikujejo od avtorja do avtorja.

Lipovec (1997, str. 36) organizacijsko strukturo opisuje kot sestav razmerij med ljudmi. Organizacijska struktura je sama po sebi statična, šele v organizacijskem procesu se neprenehoma obnavlja. Tako dobimo odnose med ljudmi šele v tistem trenutku, ko se

razmerju med njimi pridruži proces. Skozi medsebojna razmerja dobivajo ljudje določene vloge ali funkcije. Tako lahko organizacijsko strukturo razumemo kot sestav med seboj odvisnih vlog ali funkcij.

Za Ivanko (Ivanko v Možina et al., 2002, str. 411) je organizacijska struktura formalni sistem razčlenitve in razporeditve delovnih nalog po izvrševalcih in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov v organizaciji. Organizacijska struktura je sredstvo za uresničitev ciljev.

Kovač (Kovač v Ivanko et.al., 1999, str. 154) pojmuje organizacijsko strukturo kot notranjo zgradbo organizacije, s katero določimo razmejitev delovnih področij in obliko razmerij med njimi.

Po Lipičniku (2002, str. 44) so:

- »strukture raznovrstne kombinacije sestavin, ki povezane tvorijo celoto in so medsebojno odvisne,
- struktura je oblikovana iz povezav med dejavniki, ki sestavljajo organizacijo,
- s strukturo označujemo shemo organizacije, opisane vloge, predpise in druga določila,
- struktura je sistem odnosov med ljudmi, da se opravi določeno delo.«

Avtorja Robey in Sales (1994, str. 8) opredelita organizacijsko strukturo kot sistem vlog in funkcij, ki so povezane med seboj. Organizacijska struktura mora biti sestavljena tako, da se izvajalci funkcij lahko v njej obnašajo zelo fleksibilno. Sama pri tem ne sme biti spremenljiva. Organizacijska struktura omogoča delovanje podjetja, pri tem pa sama ne deluje. Za organizacijsko strukturo velja, da je ustrezna, če omogoča učinkovito komuniciranje med nosilci nalog.

Iz definicij posameznih avtorjev lahko povzamemo, da predstavlja organizacijska struktura:

- okvir za delitev in razporejanje nalog znotraj organizacije,
- razporejanje in povezovanje teh nalog v različne organizacijske enote na osnovi različnih kriterijev in da,
- delitev, razporejanje in medsebojno povezovanje potekajo s pomočjo različnih oblik in mehanizmov (kot npr.: posameznih kriterijev delitve in združevanja, hierarhije, komunikacije, koordinacije, kontrole itd).

Pri oblikovanju organizacijske strukture so zlasti pomembne sestavine organizacije in njihovi medsebojni odnosi, pri čemer so mišljene predvsem naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja.

V primeru, ko se med seboj veže več istovrstnih razmerij med ljudmi, dobimo enovite strukture. Obstaja več vrst enovitih organizacijskih struktur. Poznamo:

- **Tehnično strukturo.** Predstavlja rezultat tehnične delitve dela – delitve enotnega delovnega procesa na manjše procese. S tehnično delitvijo dela nastaja potreba po usklajevanju. V trenutku, ko so delovne naloge dodeljene v izvedbo posameznim ljudem, postavljenim na ustrezna delovna mesta, da bi jih izvajali z ustreznimi opravki, se izkaže, da je tehnična struktura v bistvu organizacijska struktura, v kateri so razmerja med ljudmi določena zgolj tehnično (Lipovec, 1997, str. 81). O uspešni tehnični delitvi dela govorimo, ko je rezultat nosilca gospodarjenja učinkovitejši, kot če do delitve dela ne bi prišlo.

- **Komunikacijsko strukturo,** ki predstavlja enega od temeljev, ki določajo vseobsegajočo organizacijsko strukturo. Tehnično razdeljeno delo je osnova za večjo učinkovitost in uspešnost združbe šele tedaj, če je izvajanje posameznih del med seboj usklajeno in ustrezno koordinirano. Usklajevanje in koordinacijo omogoča komuniciranje med ljudmi. S komuniciranjem razumemo prenašanje informacij z medsebojnim sporazumevanjem, komunikacije pa kot tokove sporočil, s katerimi se te informacije prenašajo. Sporočila se prenašajo med oddajniki in sprejemniki po komunikacijskih kanalih, ti elementi pa tvorijo komunikacijski sistem (Lipovec, 1987 str. 105). V procesu komuniciranja nastopajo ljudje kot oddajniki in sprejemniki, s tem pa vstopajo v medsebojna razmerja, ki nastajajo prav zaradi komuniciranja. Ta razmerja se povezujejo med seboj v mrežo razmerij ali komunikacijsko strukturo. Komunikacijska struktura je zavestno oblikovana tako, da s pretokom informacij omogoča uresničevanje naloge združbe (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 134). Pri tem je komunikacijska struktura prilagojena potrebam drugih struktur, s katerimi se povezuje v kompleksno organizacijsko strukturo. Komunikacijska omrežja se med seboj razlikujejo glede na medsebojno povezanost členov omrežja in način uporabe komunikacijskih kanalov. Komunikacijska struktura bistveno vpliva na način in učinkovitost delovanja združbe ter na razmerja med člani omrežja.

- **Motivacijsko strukturo.** Je ena od sestavin organizacijske strukture, lahko jo zaznavamo le iz delovanja ljudi v združbi, iz njihovega komuniciranja, druženja, ne pa neposredno. Nastane na podlagi medsebojnih razmerij med cilji posameznikov, ki se med seboj v določeni meri podpirajo ali omejujejo. Motivacijska struktura določa, v katero smer in s kakšno intenziteto poteka delovanje posameznika. Motivacijsko razmerje lahko razumemo kot razmerje potreb, ciljev ali interesov posameznikov (Lipovec, 1987, str. 111). Na najvišji ravni abstrakcije ločimo dve vrsti ciljev: cilji, ki predstavljajo želene posledice v posamezniku ter cilji, ki predstavljajo želene posledice, upoštevajoč odnose med ljudmi in njihovim okoljem (Ford, 1992, str. 87). Iz razmerij med cilji nastane mreža ali struktura potreb in ciljev vseh posameznikov v združbi. V zadnjem času raziskovalci ugotavljajo, da se lahko človekovo vedenje pojasni s pomočjo petih do sedmih osnovnih potreb, ki pa jih različni avtorji različno poimenujejo (npr.

pozitivna in negativna čustvenost, sposobnost sprejemanja kritik, vestnost, odprtost do izkušenj) (Franken, 1998, str. 18).

- **Oblastno strukturo**, ki je sestav formalnih razmerij. Nastane s pooblaščenjem, prenašanjem oblasti, ki izvira iz lastnine in upravljanja. Po eni strani je opredeljena glede na družbeno gospodarstvo kot celoto z načinom gospodarjenja in obliko lastnine. Po drugi strani pa je opredeljena glede na zaposlene v podjetju, ki ga zaposleni sprejemajo in priznavajo. Upravljanje je vir vse oblasti v podjetju, ki ga zaposleni sprejemajo in priznavajo. V kolikor se večji del oblasti prenaša na nižje ravni v hierarhiji, govorimo o decentralizaciji odločanja (širok kontrolni razpon). Če pa je večina oblasti zadržana na vrhu hierarhične piramide, gre za centralizacijo odločanja (ozek kontrolni razpon).
- **Ravnalno strukturo**, ki je zložena iz prejšnjih struktur in nastane s hierarhično lestvico, izoblikovano v procesu delegiranja (Lipovec, 1987, str. 151). Ravnatelj podjetja je nosilec ravnalne funkcije, vendar svojih dolžnosti ne more izvajati sam. Prisiljen je prenašati del dolžnosti na sodelavce, pri čemer nastaja proces delegiranja ali pooblaščenja po hierarhiji navzdol. Nosilec, ki sprejeme delegirano nalogo, sprejme delovno dolžnost in postane podrejen nosilcu, katerega del naloge je sprejel. V procesu delegiranja nastane tako novo razmerje med ljudmi, razmerje nadrejenosti in podrejenosti. S tem je formalno določen položaj vsakega zaposlenega v podjetju, pri čemer mora biti odgovornost praviloma večja od zadolžitve in avtoritete. Količina prenosa nalog, odgovornosti in pooblastil po hierarhični lestvici pove, koliko je ravnalna funkcija v podjetju centralizirana oziroma decentralizirana. Ločimo več tipov hierarhije: linijski (en nadrejeni), funkcionalni (več nadrejenih glede na področje dela), štabno-linijski (en nadrejeni, ostali nadrejeni v svetovalni vlogi) in odborovski (v hierarhiji so poleg posameznikov še odbori).

Te sicer enovite strukture so med seboj povezane in morajo delovati usklajeno. Druga drugi se prilegajo, zlasti se ostale strukture prilegajo oblastni. Položaj vsakega zaposlenega v podjetju je formalno določen z zloženo organizacijsko strukturo oz. z ravnalno strukturo, v katero so zložene vse našteje organizacijske strukture (Rozman, 2000a, str. 9). Med ljudmi, ki delujejo skupaj, nastajajo določena razmerja. Ta razmerja lahko nastajajo namerno ali nenamerno. Če nastajajo nenamerno, oblikujejo neformalne strukture; le-te lahko preidejo v formalne organizacijske strukture. Formalne so tiste organizacijske strukture, ki so postavljene zavestno in namerno v združbi (Pučko, 1991, str. 15).

Dosledna opredelitev organizacijske strukture zahteva podrobnejšo opredelitev nalog in nosilcev ali ciljev njihovih nalog. Naloge se vedno pojavljajo v okviru organizacijskih funkcij in predstavljajo vsebino dela, ki ga je potrebno opraviti. Nosilci nalog se pojavljajo

izključno v organizacijski strukturi in predstavljajo njene sestavne dele, ki jih imenujemo tudi organizacijske enote (Lipičnik, Pučko, Rozman, 1996, str. 13).

Z vidika centralizacije in decentralizacije nalog v združbi oz. odnosa med delom in celoto, poznamo več temeljnih tipov organizacijskih struktur:

- **Poslovno-funkcijska organizacijska struktura** je centralizirana organizacijska struktura. Oblikovana je na zahtevi, da se mora vsaka funkcija oblikovati v zaokrožene organizacijske nosilce. Je najpogostejša organizacijska struktura, ki jo danes v veliki večini uporabljajo mala in srednje velika podjetja (Lipičnik, 2002 str. 50). Primerna je za stabilno in ne preveč kompleksno okolje in za pretežno rutinsko tehnologijo. Ta struktura ustreza zlasti podjetjem, ki proizvajajo en proizvod ali pa program podobnih proizvodov, ki imajo enako tehnologijo, podobne kupce in konkurenco (Rozman, 1993a, str. 78).
- **Produktno-matrična organizacijska struktura** je decentralizirana organizacijska struktura, ki temelji na zahtevi, da morajo biti posamezne funkcije organizirane decentralizirano na ravni proizvodnega programa oziroma programske tržne celote ali panoge znotraj proizvodnega podjetja (Lipičnik, 2000, str. 56). Poudarek je še vedno na poslovnih funkcijah, vendar se začnejo tudi povezave med poslovnimi funkcijami za skupine proizvodov ali proizvodne programe. Te povezave izvajajo ravnatelji skupine proizvodov. Matrična organizacijska struktura odpravlja prepad med posameznimi poslovno-funkcijskimi področji pri izvedbi nalog in omogoča razvoj tako poslovno-funkcijskih kot ravnateljev skupine proizvodov (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 151-154).
- **Decentralizirana ali poslovno-enotna organizacijska struktura** je značilna za velika podjetja z nerutinsko proizvodnjo, ki delujejo v kompleksnem okolju in imajo potrebo po veliki notranji diverzifikaciji in decentraliziranem odločanju. Za decentralizirano organizacijsko strukturo je značilna osnovna členitev podjetja na poslovne enote, ki je izvedena na podlagi proizvoda ali na podlagi trga ali obeh. Prva raven sestavljenega podjetja usklajuje poslovne enote, druga raven pa poslovne funkcije. Prednosti decentralizirane strukture so predvsem v hitrejšem odzivanju na zahteve trga, boljše spremljanje gibanj na njem, tesnejša povezanost s kupci, učinkovitejši prenos raziskovalnih dosežkov iz razvoja v proizvodnjo. Glavne slabosti pa se kažejo v potrebi po ponovni integraciji in koordinaciji posameznih avtonomnih enot pri prizadevanjih za doseg skupnih ciljev in v notranji nepovezanosti med organizacijskimi enotami (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 154-157).
- **Projektno-matrična organizacijska struktura** se oblikuje glede na posamezne projekte, da bi uresničili tiste cilje, ki zahtevajo visoko stopnjo usklajevanja velikega

števila posamičnih aktivnosti, vezanih na določen projekt, ki jih ni mogoče doseči z ustaljeno funkcijsko organizacijsko strukturo. Primerna je predvsem za izvedbo enkratnih nalog (Lipičnik, 2002, str. 53). Podobna je produktno-matrični organizacijski strukturi, le da so pri projektno-matrični organizacijski strukturi projekti občasni in gre za usklajevanje strokovnih, neponavljajočih se del (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 160). V zadnjem času se poleg navedenih oblik organizacijskih struktur v uspešnih podjetjih vse bolj uveljavljajo tudi principi timskega dela. Timi so sodoben način organizacije, ki ukinja pregrade med različnimi oddelki in decentralizira odločanje na raven timov (Rozman, 2000b str. 159). Timsko delo se razlikuje od skupinskega, saj je pri skupinskem delu naloga razdeljena na delne naloge in vsak član skupine samostojno rešuje svojo delno nalogo, pri tinskem delu pa vsak član s svojim prispevkom sodeluje pri končni, skupni izdelavi naloge. Namen timskega dela je v osvetlitvi problemov in upoštevanju pogledov z različnih zornih kotov.

- **Mrežna organizacijska struktura** je v bistvu nevidna organizacijska struktura, ki se pojavlja sočasno z vedno večjim konkurenčnim bojem podjetij, v katerih se le-ta opirajo na svoje ključne prednosti. Podjetje za dejavnosti, ki ne predstavljajo ključnih prednosti zanj, zaupajo v izvajanje tujim izvajalcem, s katerim uredijo partnerske odnose. Pogosti primeri dejavnosti, ki jih podjetja dajo v zunanje izvajanje, so: transport, varnostna služba, čiščenje prostorov, prehrana zaposlenih ipd. Na ta način nastajajo mreže podjetij, katerih prednosti so predvsem večja izraba človeških zmogljivosti in večja učinkovitost nasploh (Lipičnik, 2002, str. 57).
- **Procesna organizacijska struktura** temelji na procesih in je značilna za vodoravne ali procesne organizacijske oblike, zato ji pravimo tudi vodoravna. Njena uvedba je povezana s temeljito prenovo poslovnih procesov. Značilnosti procesne organizacijske strukture se kažejo v tem, da je vertikalna hierarhija skrčena, skupne so le nekatere funkcije (npr. finance, kadri), ravnalna dela so prenesena na najnižjo možno raven. Meje med oddelki so izbrisane ali celo ukinjene. V procesni organizacijski strukturi se pojavljajo procesni ravnatelji, ki podobno kot ravnatelji projektov oblikujejo in uvajajo nove procese, vendar jih za razliko od projektih ravnateljev tudi neposredno uvajajo. Procesni ravnatelji se posvečajo planiranju in kontroliranju procesov, spremljanju zadovoljstva uporabnikov in merjenju učinkovitosti, medtem ko se ravnatelji poslovnih funkcij posvečajo vodenju in razvoju zaposlenih (Rozman, 2000b, str. 159).

Z vidika ravnanja pa lahko organizacijske strukture razvrstimo v sledeče skupine (Ivanko, 1999, str. 69): linijske (čisti linijski tip, sektorski linijski tip, prostorski linijski tip), funkcionalne (delavniški funkcionalni tip, funkcionalni tip po oddelkih, funkcionalni tip po direkcijah), linijsko štabne, kombinirane in interakcijske. Lipovec omenja predvsem prve tri zvrsti ravnalne hierarhije ter jim dodaja tudi odborovsko zvrst (Lipovec, 1987, str. 162). V novejšem času nastajajo nekatere nehierarhične strukture, kot so timski ali projektni pristopi

k organizaciji dela. Gre za strukture, ki se formirajo začasno, za določen projekt (Meredith, Mantel, 1995, str. 62).

V posameznem podjetju je lahko prisotno tudi več različnih tipov organizacijskih struktur hkrati (Ganzel et al., 1999, str. 28). Pri oblikovanju svojih organizacijskih struktur so podjetja sicer svobodna, vendar morajo organizacijsko strukturo uskladiti z zakonskimi zahtevami s področja upravljanja in odločanja na makro ravni. Dilema o eni sami organizacijski strukturi je ovržena (Drucker, 2001, str. 22). Organizacijsko strukturo je potrebno prilagajati stalnim spremembam ciljev podjetja in drugim vplivnim dejavnikom organizacije (Černetič, 1997, str. 21).

5.3 ORGANIZACIJSKI PROCESI

Organizacijski procesi zagotavljajo smotrnost doseganja cilja združbe. Člani združbe se v določeni meri nenamerno medsebojno prilagajajo, lahko pa si vnaprej zamislijo delovni proces in njegov rezultat. V mnogih delih naletimo na nedoslednosti pri obravnavanju organizacijskih procesov, saj tako kot moramo razlikovati med organizacijo podjetja in samim podjetjem, je tudi predpostavka za obravnavanje organizacijskih procesov razlikovanje med poslovanjem, ki je izvedbeni proces in tistim procesom, ki zagotavlja smotrnost poslovanja, kar je bistvo organizacijskega procesa.

Lipovec (1987, str. 213) definira organizacijski proces kot proces zagotavljanja obstoja, družbenoekonomskih in drugih značilnosti podjetja ter smotrnega uresničevanja cilja podjetja. Organizacijski proces dosledno ločuje od poslovanja. Pojmuje ga kot proces zagotavljanja, ne pa proces gospodarjenja. V podjetju je to upravljano-ravnalni proces, katerega metoda je odločanje, vsebina pa koordinacija, saj le koordinirano delovanje članov združbe zagotavlja smotrno uresničevanje skupnega cilja. Poteka v delnih procesih planiranja, uveljavljanja in kontroliranja, ki lahko potekajo sočasno ali pa zaporedno, kot posamezne faze organizacijskega procesa. Pri tem ne gre samo za planiranje in kontrolo poslovanja, temveč tudi organizacijskih struktur in procesov, torej organizacije same.

Vila (1994, str. 283-303) opredeli organizacijski proces kot dinamično delovanje organizacije, ki ga omogoča sistem informacij, komunikacij, odločanja in planiranja. Takšen proces ima nek končni organizacijski cilj in funkcionira kontinuirano ter se ponavlja toliko časa, dokler organizacija živi. Sistem deluje na strateški, taktični in operativni ravni ter na ravni rutinskih operacij, s čimer vključi v pojmovanje organizacijskih procesov tudi izvedbeni proces.

Robey (1994, str. 16) razume organizacijski proces kot tok aktivnosti, ki poteka v strukturi in ga členi na šest delnih procesov: proces strateškega managementa, proces rasti, upadanja in obnove organizacije, ki se manifestira v njenih življenjskih ciklih, proces vplivanja v

organizaciji, ki temelji na virih moči, izraža pa se z uveljavljanjem politike, proces kreiranja elementov organizacijske kulture, proces inoviranja ter organizacijski proces zagotavljanja informacij in vzpostavljanja informacijskih sistemov.

Organizacija je struktura in proces, je statika in dinamika, je enotnost enega in drugega. Organizacijska struktura deluje samo v procesu. V njem se ohranja, spreminja in šele ko se razvija, dokazuje svojo smotrnost. Ko se razvija, imamo opravka z dinamičnim delom organizacije, to je z organizacijskim procesom (Pučko, 1991, str. 15).

Mihelčič (Mihelčič v Ivanko, et al., 1999, str. 179) organizacijski proces definira kot skupino organizacijskih dejanj, ki jih praviloma opravljajo različni člani, so pa ta dejanja med seboj povezana in imajo v združbi posebno skupino nalog ali skupni ožji smoter, podrejen višjemu skupnemu cilju združbe.

Organizacijska struktura združbe je sestavljena iz mnogo podstruktur ali poslovnih funkcij. Prav tako je organizacijski proces zagotavljanja obstoja, družbeno - ekonomskih in drugih značilnosti podjetja in smotrnosti uresničevanja cilja združbe, sestavljen iz mnogih delnih procesov. Tudi tu lahko govorimo o neformalnih in o formalnih organizacijskih procesih. Formalen organizacijski proces je tisti, s katerim nosilec funkcije upravljanja zagotavlja obstoj, značilnosti in smotrno uresničevanje cilja združbe. Ta proces zagotavljanja obstoja združbe je proces upravljanja in proces ravnanja podjetja. Oba procesa se združujeta v enoten formalen organizacijski proces združbe.

Formalen organizacijski proces se razvija v proces določanja cilja združbe, politike združbe in v proces izvajanja naloge združbe z drugimi ljudmi, s procesi načrtovanja, delegiranja, koordiniranja in kontroliranja, s čimer varuje in razširja interese nosilca upravljanja. Gre torej za proces, ki ga lahko imenujemo upravljalno-ravnanjski proces. V literaturi je pogosto mogoče zaslediti obravnavo organizacije kot strukturo ali kot proces.

6 REORGANIZACIJA NABAVNE SLUŽBE V JAVNEM ZAVODU

6.1 PREDLOG NOVE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Izboljšana oziroma dopolnjena organizacija nabavne službe naj bi zadržala obstoječe prednosti in odpravila ugotovljene pomanjkljivosti v sedanji organizaciji. Predlagana notranja organizacija in sistematizacija delovnih mest zagotavljata izvajanje nalog na področju dejavnosti sektorja, smotrno organizacijo in vodenje delovnega procesa, ustrezen nadzor nad opravljanjem dela, polno zaposlenost delavcev in njihovo prerazporejanje glede na potrebe dela.

Delovne naloge so sestavljene iz smiselno podobnih in zaokroženih opravil. Organizacijske enote nabavne službe predstavljajo službe in oddelki, v katerih se združujejo delovna mesta glede na njihovo vsebinsko povezanost in funkcijsko sorodnost. Dejavnost Nabavne službe je organizirana v naslednjih organizacijskih enotah: ravnatelj sektorja, služba, oddelek, delovna mesta.

Komercialni sektor ima naslednje službe:

- službo za koordinacijo,
- nabavno službo,
- službo za logistiko in
- službo za trženje storitev.

Službo za koordinacijo sestavljajo:

- oddelek za javne razpise,
- oddelek za standardizacijo in klasifikacijo ter
- oddelek za analizo nabave.

Nabavno službo sestavljajo:

- oddelek za nabavo zdravil in medicinskih pripomočkov,
- oddelek za nabavo tehničnega materiala,
- oddelke za nabavo potrošnega materiala, opreme in storitev ter
- oddelek za likvidacijo računov.

Službo za logistiko sestavljajo:

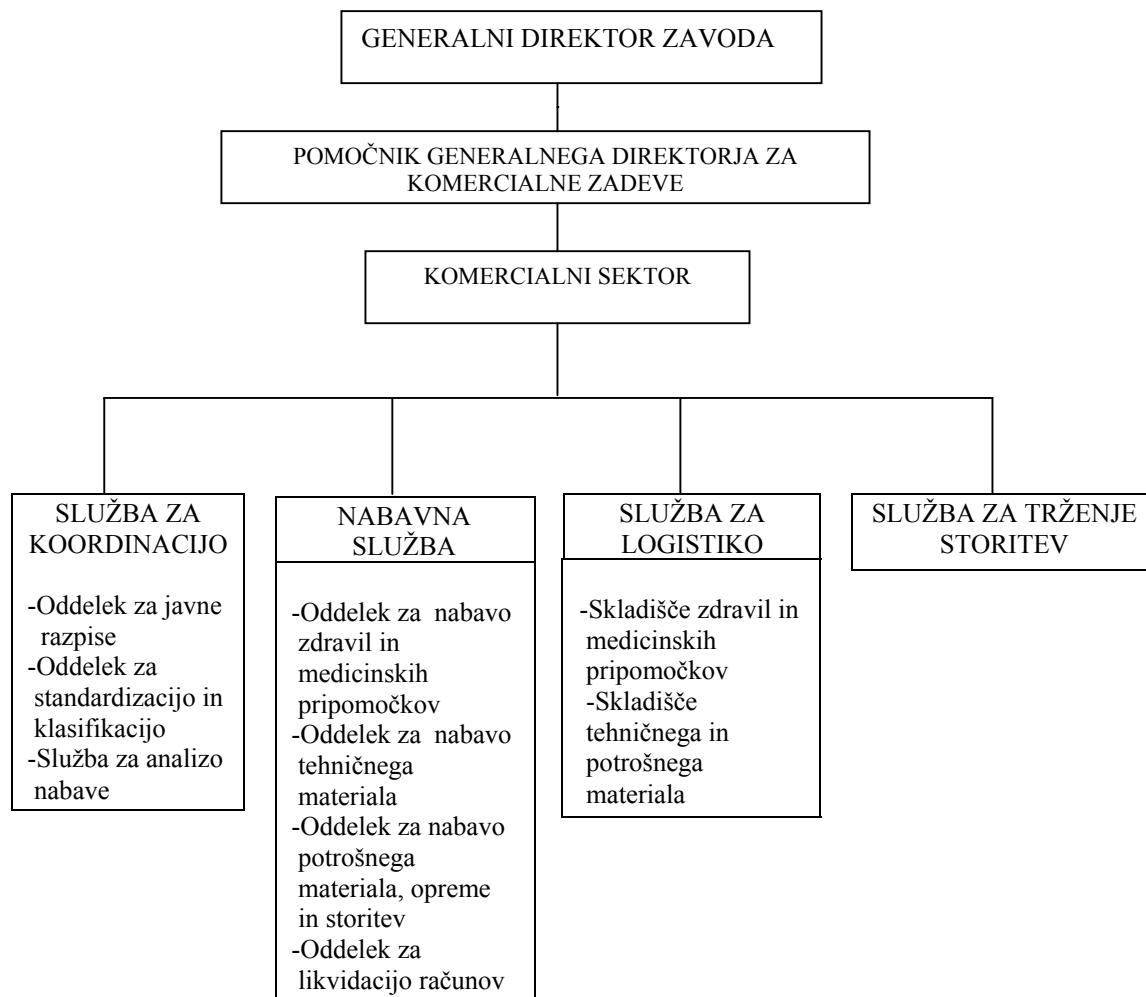
- skladišče zdravil in medicinskih pripomočkov ter
- skladišče tehničnega in potrošnega materiala.

Nabavo še naprej opravljajo centralizirano. Ko govorim o centralizaciji nabavne funkcije, ne mislim tudi na njeno lokacijsko centralizacijo. Ta se lahko (mora) izvajati na različnih mestih, glede na racionalnost organizacije delovnih procesov v posameznih enotah oziroma prvenstveno ob soglasju posameznih direktorjev strokovno organizacijskih enot, predstojnikov in ravnateljev ostalih enot oziroma služb.

Nabavna funkcija ostaja centralizirana z vidika: izstavljanja naročil dobavitelju, priprave in izvedbe javnih naročil, planiranja nabav, likvidacije računov, odločitev o uresničevanju nabav (rangiranje, vrstni red nabav, izbor dobaviteljev, sklepanje pogodb ipd), koordiniranja nabav v skladu s finančnimi možnostmi, plani in strokovnimi zahtevami, evidence naročil in stanja zalog, prevzema internih naročil, nadzora nad smotrnim in racionalnim uresničevanjem nabav glede na zahteve, potrebe in stopnjo nujnosti uporabnikov na eni strani ter stanjem zalog in finančnimi možnostmi na drugi.

Predlog nove organizacijske strukture nabavne službe prikazujem v sliki 7.

Slika 7: Prikaz nove organizacijske strukture nabavne službe



Vir: Rezultati lastne raziskave organizacije

Iz dosedanje organizacijske strukture se izloči služba za popis in zavarovalništvo, ki bi bolj sodila v sestavo kakšne druge poslovne funkcije, npr. finančne. Zavod naj bi prav tako izločilo dejavnost prehrane ter s tem službo za nabavo živil, in sicer v zunanje izvajanje, ker ne predstavlja ključne dejavnosti podjetja in je na trgu dovolj kvalitetnih ponudnikov. Predlagana je tudi združitev skladišča tehničnega s skladiščem potrošnega materiala, kar bi pomenilo racionalizacijo tako s prostorskega kot s kadrovskega vidika.

6.2 PREDLOG NABAVNEGA PROCESA

Koncept reorganizacije temelji na novo opredeljenem nabavnem procesu, ki je sestavljen iz treh zaokroženih sklopov, med katerimi se odgovornost deli vertikalno. Ti zaokroženi sklopi so:

- **Priprava naročanja**

Ta faza zajema vse postopke, ki jih je potrebno izvesti pred samo izpeljavo naročanja (na primer standardizacija artiklov, izvedba javnega razpisa, podpis pogodbe z dobaviteljem).

- **Komercialna izpeljava naročila**

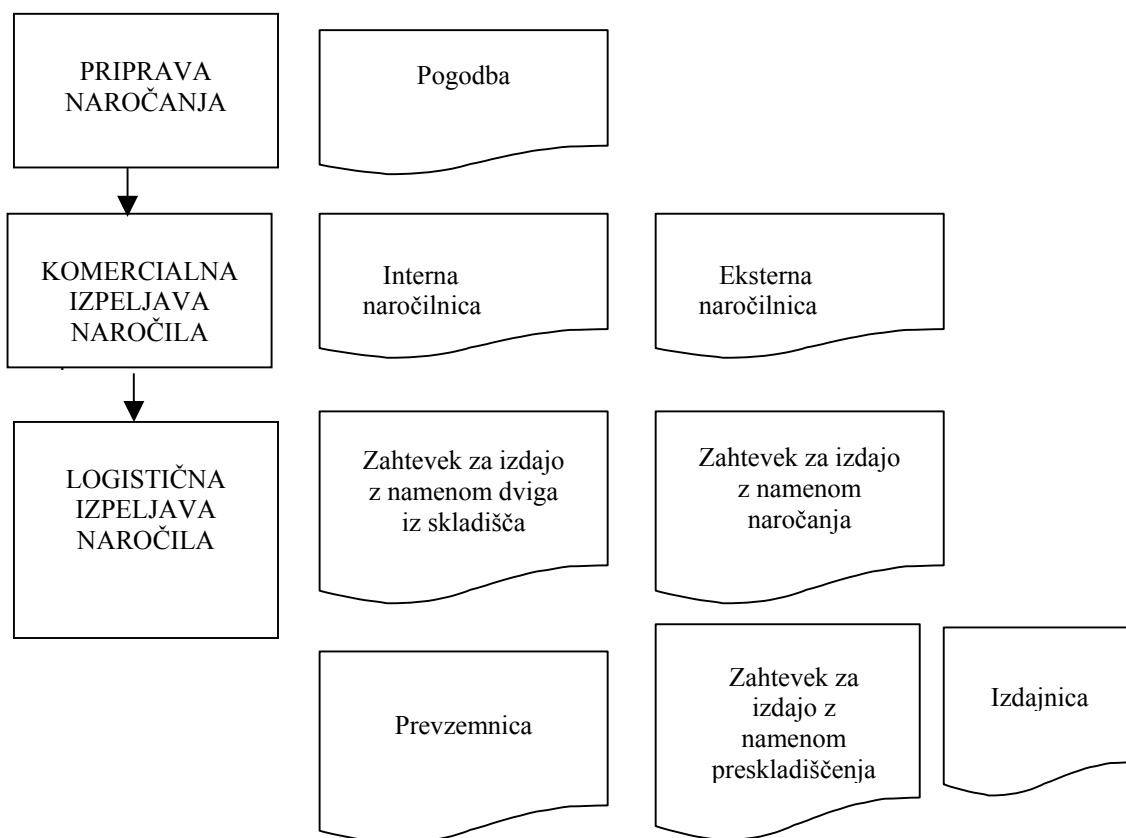
Na osnovi internih naročil komercialni sektor v skladu z Zakonom o javnih naročilih in Navodilom o oddaji javnih naročil malih vrednosti v Kliničnem centru izvaja in odgovarja za pridobivanje optimalnih nabavnih pogojev.

- **Logistična izpeljava naročanja**

Nosilci izvedbe logistične funkcije odgovarjajo za optimiziranje zalog in logističnih poti od prevzema do izdaje v uporabo.

V sliki 8 prikazujem shematičen prikaz faz nabave z ustreznimi dokumenti.

Slika 8 : Shematičen prikaz faz procesa nabave z ustreznimi dokumenti



Vir: Rezultati lastne raziskave organizacije

Določitev nabavnega procesa obsega strukturiranje izvedbe nakupa materiala z namenom vpeljave standardnega postopka, ki poskuša odpraviti oziroma vsaj zmanjšati na minimum možnosti napak. Postopek obsega vse stopnje v nabavnem procesu, od prepoznavanja potreb znotraj podjetja do njihove zadovoljitve. Gre predvsem za opredelitev in poenotenje operativnega izvajanja nabave, ki obsega številne vsakodnevne dejavnosti, od iskanja ponudb, do izbire dobavitelja, evidentiranja in arhiviranja dokumentacije posla.

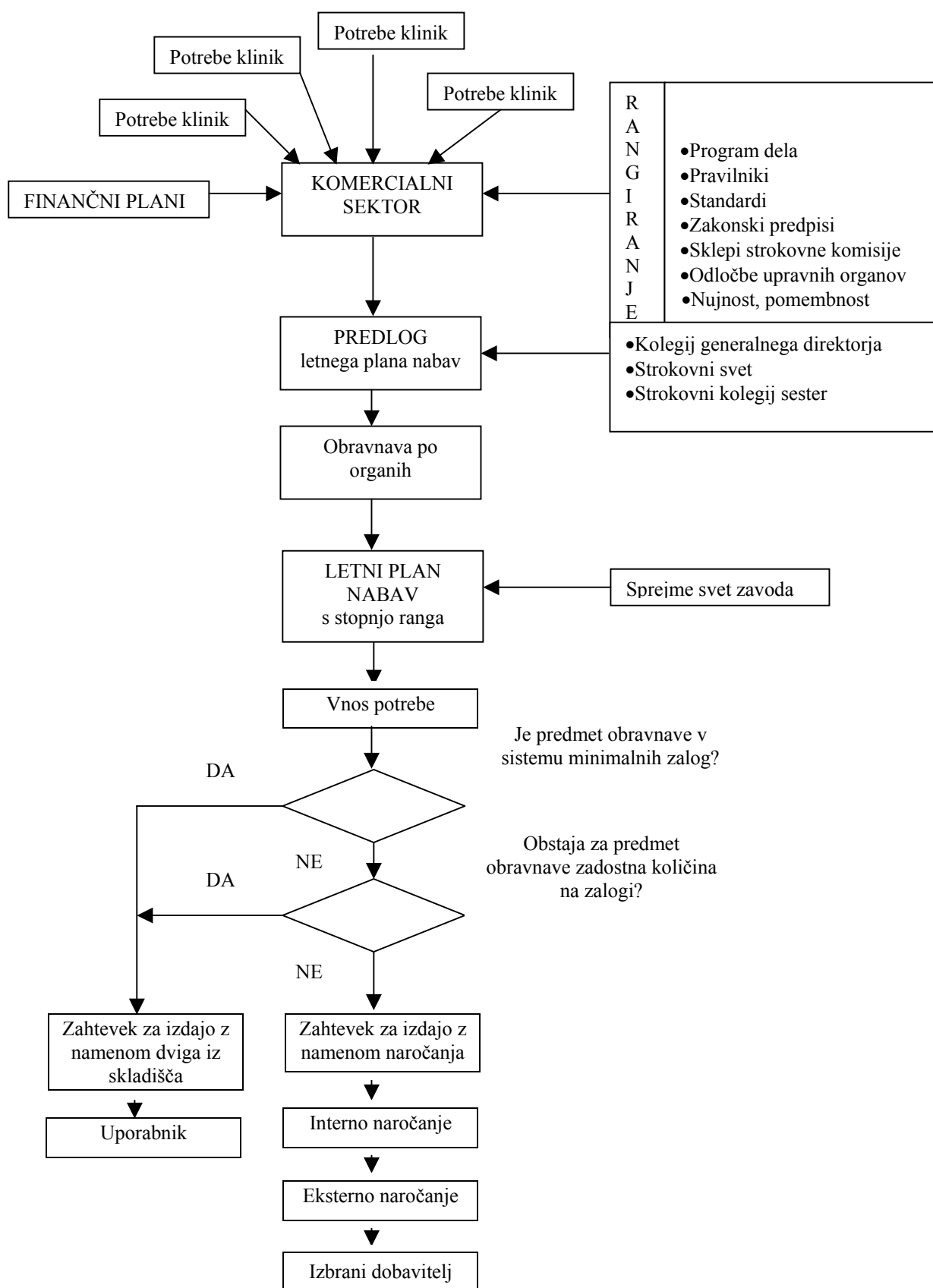
Predlagani nabavni proces ohranja sedanje korake nabavnega procesa, ker so potrebni pogoj za učinkovit nabavni proces. V celoti je ohranjena faza najave potreb (zaznavanja potreb) do faze sprejetja letnih planov, ki ga sprejme svet zavoda.

Predmet oskrbe so materiali, ki vključujejo zdravstveni in nezdravstveni material, oprema, ki vključuje tudi drobni inventar ter medicinske in nemedicinske storitve. Oskrbovanje Kliničnega centra z materiali, opremo in storitvami je sestavljeno iz logično in vsebinsko zaokroženih procesov, ločeno za material, opremo in storitve.

Za vnos osnovnih informacij o potrebah so odgovorna posamezni uporabniki v okviru organizacijskih enot Kliničnega centra, za nabavo materiala, opreme in storitev pa so odgovorni komercialni sektor Kliničnega centra in lekarne. Za komercialno izpeljavo nabave je odgovorna nabavna služba, za logistično izpeljavo nabave pa služba za logistiko in lekarne. V Kliničnem centru posamezne artikle imenujemo predmete obravnave, zato bom v nadaljevanju uporabljala ta izraz.

Predlagani nabavni proces prikazujem v sliki 9.

Slika 9: Predlog procesa nabave v Kliničnem centru



Vir: Rezultati lastne raziskave organizacije

Predlog procesa nabave obsega sledeče faze:

1. PRIPRAVA NAROČANJA

- Izdelava plana nabave na letni oziroma mesečni ravni

Osnova za izvajanje celotnega postopka nabave je plan nabave, ki se izdelava na nivoju posameznih predmetov obravnave za vsak posamezni oddelek. Brez tega ni mogoče planirati nekaterih aktivnosti (na primer javnih razpisov), se dogovoriti za letne pogodbe z dobavitelji, doseči optimalne nabavne pogoje itd.

Odgovorni nosilec za izdelavo in kasnejše realizacijo plana je vsaka organizacijska enota zase. Smernice in izhodišča za pripravo plana se koordinirajo na nivoju celotnega Kliničnega centra, potrjuje pa ga kolegij generalnega direktorja, ki se zaveda, da ga ni mogoče prekoračiti (razen v izjemnih primerih, ki jih odobri kolegij generalnega direktorja). Plan mora biti usklajen s finančnim načrtom zavoda.

- Standardizacija artiklov, opreme in storitev

Na nivoju Kliničnega centra se v okviru komercialnega sektorja organizira stalna služba za standardiziranje in klasificiranje. Le-ta za potrebe operativnega dela po posameznih segmentih imenuje komisije (skupine), katerih člani so predstavniki organizacijskih enot (klinik) in komercialnega sektorja (ter morebitnih neodvisnih zunanjih ustanov, na primer ZZS), ki na osnovi obstoječih šifrantov, novih substitutov in izboljšav standardizirajo nabor nabavnih artiklov, opreme in storitev za posamezno področje (od zdravil do tiskovin) za posamezno plansko obdobje.

Naloge predlagane službe niso enake nalogam sedanje Komisije za koordinacijo in standardizacijo, ki ne deluje in ne vrši vsebinskega poenotenja artiklov, opreme in storitev na nivoju Kliničnega centra. Predlagam, da imajo služba oziroma imenovane komisije količinsko izražen letni plan (na primer zmanjšanja števila artiklov za 15 %) in odgovarjajo za njegovo izpolnitev kolegiju generalnega direktorja.

Druge naloge službe so: klasifikacija artiklov, ki zajema vsebinsko skrbništvo nad šifranti, poenotenje šifrantov z dobavitelji in uvedba črtne kode. Šifrantom je potrebno posvetiti še posebno pozornost, saj je od njih v veliki meri odvisna kakovost informacijske podpore. Šifranti namreč zagotavljajo ključne podatke, ki se uporabljajo na vseh ravneh poslovanja. Nekonsistentni in nepopolni podatki po eni strani zavirajo izvajanje osnovnih poslovnih procesov, po drugi strani pa onemogočajo povezovanje različnih podatkov med seboj in tako posredno zmanjšujejo kakovost raznih poročil in možnost bolj poglobljenega analitskega dela s podatki. Urejanje šifranta je tudi pogoj za določitev standardizacije za posamezne predmete obravnave, ki jo Klinični center nujno potrebuje, tudi na področju javnih razpisov.

Zato predlagam, da se kljub temu, da je urejanje šifrantov stalna naloga, ki jo morajo izvajati za to zadolžene osebe, v začetku to organizira kot projekt. Za zagotovitev kakovostne informacijske podpore je potrebno takoj dvigniti kakovost podatkov v obstoječem šifrantu materialov na ustrezno raven. Pri tem je potrebno analizirati obstoječe stanje, pregledati in določiti potrebne in želene attribute za posamezne skupine predmetov obravnave, opis posameznih atributov za posamezne skupine predmetov obravnave, opis posameznih atributov predmetov obravnave in opredelitev njihovih vlog v informacijskem sistemu, organizacijo vnosa ustreznih atributov po predmetih obravnave, definicijo postopka standardizacije za posamezne skupine predmetov obravnave, dokumentiranje vseh postopkov v sistemu (navodila za delo).

- **Izbor dobaviteljev**

Izbor dobaviteljev se izvaja skladno z Zakonom o javnih naročilih oziroma Navodilih o oddaji naročil male vrednosti v Kliničnem centru. Vsebinsko pripravo javnih razpisov vodi in izvaja služba za standardiziranje in klasificiranje artiklov, operativno pa jih izpelje služba za javne razpise v okviru komercialnega sektorja.

- **Vzpostavitev in organiziranje dela oddelka za analize**

V komercialnem sektorju se na novo organizira oddelk za analize, ki spremlja in analizira pretekle nabavne aktivnosti (na primer promet po dobaviteljih, nabave, izdaje na nivoju posameznega predmeta obravnave oziroma skupine), spremlja in analizira stanje ter gibanje zalog, pridobiva podatke o položaju dobaviteljev in njihovi odvisnosti od Kliničnega centra kot kupca, analizira porabo materiala po oddelkih klinik oziroma stroškovnih mestih (na primer na pacienta).

2. KOMERCIALNA IZPELJAVA NAROČANJA:

- **Vnos potrebe**

Za celoten proces vnosa potreb pri posameznem uporabniku v okviru organizacijskih enot Kliničnega centra je odgovorna oseba ravnatelj organizacijske enote, ki je odgovorna za določitev pooblaščenih oseb za vnos potreb, zagotovitev ustrezne usposobljenosti pooblaščenih oseb za vnos potreb, vsebinski nadzor nad vnesenimi potrebami v primerjavi s planom potreb po materialu.

Uporabnik vnese potrebe v elektronski obliki. Elektronska oblika vnosa potrebe je edina (tam, kjer infrastruktura to dopušča), ki zagotavlja nadaljnjo obravnavo v sistemu. V sistem ni mogoče vnesti potrebe za material, ki ni uvrščen v šifrant predmetov obravnave. V takšnih primerih je potrebno predhodno soglasje službe za standardizacijo. Služba pripravi mesečno poročilo o prispelih zahtevkih (odobrenih oziroma upravičenih in neodobrenih oziroma neupravičenih), ki ga posreduje upravi Kliničnega centra. Prav tako ni mogoče vnesti potrebe v primeru, če vrednost vnesenih potreb skupaj s predhodnimi prejemi

presega planirano mesečno vrednost. V takšnih primerih je potrebno izpeljati poseben postopek ter pridobiti soglasje pooblaščenih oseb.

V primeru, ko gre za material, ki se nabavlja po sistemu minimalnih zalog ali za katerega obstaja zadostna količina na zalogi (v primeru vračila na skladišče, prejema večje količine od zahtevane zaradi načina embaliranja), se na osnovi vnosa potreb oblikuje zahtevek za izdajo z namenom dviga iz skladišča, ki potuje v skladišče in predstavlja osnovo za izdajnico. V ostalih primerih se oblikuje zahtevek za izdajo z namenom naročanja in interna naročilnica, ki se posreduje v nabavno službo ter predstavlja osnovo za eksterno naročilnico.

Ko bodo sedanji depoji na oddelkih pridobili status priročnih skladišč, bodo njihovi zahtevki za izdajo z namenom dviga iz skladišča dejansko zahtevki za izdajo z namenom preskladiščenja.

- Interno naročanje

Poleg internih naročil, ki se preoblikujejo iz vnešenih potreb posameznih oddelkov klinik, oblikuje interna naročila tudi oseba, ki je zadolžena za vzpostavitev, spremljanje in obnavljanje minimalnih zalog.

Za proces internega naročanja v primeru predmetov obravnave, ki jih Klinični center mora imeti stalno na zalogi oziroma so na zalogi, sta odgovorni osebi vodja skladišča oziroma ravnatelj lekarne. Za proces internega naročanja v vseh ostalih primerih pa je odgovoren ravnatelj organizacijske enote. Vodja skladišča oziroma ravnatelj lekarne oziroma ravnatelj organizacijske enote je odgovoren za: določitev pooblaščenih oseb za interno naročanje, zagotovitev ustrezne usposobljenosti pooblaščenih oseb za interno naročanje, vsebinski nadzor nad internim naročanjem v smislu zagotovitve zadostne količine predmetov obravnave, ki morajo biti stalno na zalogi.

- Pridobivanje optimalnih nabavnih pogojev

Služba za nabavo na osnovi internih naročil v skladu z Zakonom o javnih naročilih in Pravilnikom o oddaji javnih naročil male vrednosti v Kliničnem centru izvaja in odgovarja za pogajanja z dobavitelji (na primer v primeru zvišanja cen), iskanje najugodnejše ponudbe (tam, kjer ni dobavitelj že izbran v postopku javnega razpisa), združevanje naročil, določanje optimalne velikosti in frekvence naročanja (tedensko, mesečno) itd.

Na operativni ravni izvajajo proces iskanja in izbora dobavitelja za oddajo naročil malih vrednosti nabavni referenti oziroma osebe, ki jih pooblasti ravnatelj, proces priprave predloga za oddajo javnih naročil pa referenti v službi za javna naročila oziroma osebe, ki so pooblaščen s strani ravnatelja sektorja za koordinacijo. Procesu iskanja in izbora dobavitelja sledi izvajanje procesa eksterne naročanja. Iskanje in izbor dobavitelja se

izvaja na podlagi ustreznih specifikacij in standardov, pripravljenih s strani uporabnikov, skladišča oziroma lekarne, ki jih nabavna služba ne sme enostransko spreminjati. Vsaka sprememba je predmet predhodne obravnave in pisne odobritve uporabnika, skladišča oziroma lekarne. Iskanje in izbor dobavitelja poteka na podlagi strokovnih kriterijev. Ob zagotavljanju enake kakovosti, zanesljivosti in ostalih pogojev se izbere tistega dobavitelja, ki ponuja najnižjo ceno. V kolikor se ne izbere najcenejšega dobavitelja, je potrebno odločitev pisno argumentirati.

Pooblaščen oseba za iskanje in izbor dobavitelja vzpostavi stik s potencialnimi dobavitelji in z njimi dogovarja vse potrebne elemente. V kolikor je koristno, lahko vzpostavijo stik s potencialnimi dobavitelji tudi druge pooblaščen osebe iz Kliničnega centra, ki pa morajo vseh pomembnih informacijah in poteku razgovorov obveščati pooblaščen osebo za iskanje in izbor dobavitelja.

- **Eksterno naročanje**

Služba za nabavo (organizirana po segmentih nabave) na osnovi prejetih internih naročil iz naslova direktne nabave za posamezni oddelek oziroma iz naslova obnove minimalnih zalog za skladišče oblikuje eksterno naročilnico.

Za proces eksternega naročanja je odgovoren ravnatelj nabavne službe. Na operativni ravni izvajajo proces eksternega naročanja nabavni referenti oziroma osebe, ki jih pooblasti ravnatelj nabavne službe. Nabavni referenti so še vedno zadolženi za raziskavo nabavnega trga, izbiro dobaviteljev in njihovo ocenjevanje. Nabavni referenti so odgovorni neposredno ravnatelju nabavne službe. Komuniciranje poteka preko planiranih materialnih potreb, pri čemer je potrebno vpeljati povratne zanke glede zmožnosti zadovoljitve materialnih potreb. Delo ostaja razdeljeno med nabavne referente po predmetu obravnave. V dosednji delitvi dela po sorodnosti materiala prihaja do preobsežnosti dela posameznih nabavnih referentov, saj so posamezne skupine materiala zelo obsežne, zato bi bilo smiselno, da imajo posamezni nabavni referenti večji delež za eno samo skupino materiala, kar bi jim omogočalo večjo specializacijo za material, ki ga nabavljajo.

- **Likvidacija računov**

Služba za nabavo izvaja le vsebinsko usklajenost dokumentov, vnos v računalniški sistem in ostale potrebne aktivnosti pa izvršijo v službi za likvidacijo računov.

Za likvidacijo računa je odgovoren ravnatelj nabavne službe. Na operativni ravni izvajajo proces likvidacije računa referenti za likvidacijo računov oziroma osebe, ki jih pooblasti ravnatelj nabavne službe.

3. LOGISTIČNA IZPELJAVA NAROČANJA:

- Nadzor nad zalogami

Za segment zdravil in medicinskih pripomočkov obstajajo na nivoju Kliničnega centra centralno skladišče zdravil (Lekarna Oficina), dislocirana skladišča in priročna skladišča na oddelkih (sedanji depoji dobijo status skladišča). Materialno poslovanje med temi skladišči poteka na podlagi zahtevkov za izdajo z namenom preskladiščenja. Šele izdaja iz priročnega skladišča pomeni končno porabo materiala na oddelku, ki se evidentira s pomočjo čitalcev črtne kode. Centralna lekarna in skladišče medicinskih pripomočkov sta odgovorna za celotno logistično izpeljavo naročanja in vzpostavitev ustreznih evidenc ter nadzor nad višino zalog, starostjo zalog (dajeta predlog za oblikovanje popravka vrednosti ter odprodajo zalog oziroma kompenzacijo za nove nabave pri dobavitelju), obračanjem zalog, poleg tega pa določata tudi višino minimalnih zalog.

Na ostalih segmentih nabave je organizacija podobna kot na segmentu zdravil in medicinskih pripomočkov. Na segmentu nabave tehničnega materiala in potrošnega materiala se zaloge splošnega značaja minimizirajo, obe skladišči pa bi bilo smiselno združiti.

- Prezem materialov oziroma storitev

Prezem se lahko izvrši na katerikoli lokaciji, saj so vsa povezana v enotni sistem. Prezemnica se avtomatično oblikuje na podlagi eksterne naročilnice. V primeru storitev se namesto prevzemnice potrdi delovni nalog oziroma eksterno naročilnico. Oseba, ki izvrši prezem, je odgovorna za količinski in kakovostni prezem.

- Izdaja materiala

Izdajnica se oblikuje avtomatično na podlagi zahtevka za izdajo takoj, ko obstaja zadostna količina zahtevanega predmeta obravnave na zalogi. Ko bodo sedanji depoji na oddelkih pridobili status priročnih skladišč, bodo izdajnice na depoje dejansko preskladiščnice, izdaja pa se bo vršila šele ob končni porabi materiala na oddelku.

- Notranji transport

Material, ki je predmet notranjega transporta, spremlja ustrezna odpremno-prevzemna dokumentacija. Poleg tega se zagotovi ustrezno varovanje (na primer zaklenjeni zabojniki, ključ pa imajo le v skladišču in na oddelku).

Oskrbo z materiali, opremo in storitvami informacijsko podpira sedanji poslovno informacijski sistem WINPIS. Uporaba poslovno informacijskega sistema WINPIS je obvezna, razen v primerih, ko zaradi objektivnih razlogov (na primer nevpzpostavljene infrastrukture) to ni mogoče. Za delo v poslovno informacijskem sistemu WINPIS morajo biti uporabniki ustrezno usposobljeni in avtorizirani.

Klinični center izvaja procese na področju oskrbe z materiali, opremo in storitvami ob upoštevanju zakonske podlage in sprejetih internih navodil, med njimi:

- Zakon o javnih naročilih (Ur.l. 39/2000, 102/2000),
- Zakon o zdravilih in medicinskih pripomočkih (Ur.l. 101/1999),
- Pravilnik o naročanju z dne 25. 4. 2000,
- Pravilnik o oddaji javnih naročil male vrednosti v Kliničnem centru z dne 14. 1. 2002.

V novi organizacijski strukturi so predlagane sledeče nove službe:

- **Služba za standardizacijo in klasifikacijo**

V sedanji organizacijski strukturi se s standardizacijo materiala ukvarja nabavna služba, občasno deluje tudi komisija za standardizacijo in koordinacijo, ki je odgovorna strokovnemu direktorju Kliničnega centra. Klinični center bi si moral na vseh ravneh prizadevati za čim večjo standardizacijo materiala, opreme in storitev, kar bo vplivalo na povečanje učinkovitosti in zmanjšanje stroškov oskrbe, zato je smiselno ustanoviti posebno službo, ki bo skrbela le za standardizacijo materiala. Potrebno bi bilo težiti k zmanjševanju števila materialov za nabavo in natančno opredeliti postopke v okviru procesa odobravanja novih materialov. Za upravičenost zahteve po odpiranju novega predmeta obravnave ter pripravo in posredovanje potrebne dokumentacije je odgovorna oseba ravnatelj organizacijske enote. Komisija za koordinacijo in standardizacijo nabav, v primeru zdravil pa tudi Komisija za zdravila, sta odgovorni za postopke obravnave in odobritve novih predmetov obravnave. Za ažuriranje šifranta predmetov obravnave je odgovoren ravnatelj službe za koordinacijo. Na operativni ravni izvajajo vnos novega predmeta obravnave v šifrant referenti za urejanje šifranta oziroma osebe, ki jih pooblasti ravnatelj službe za koordinacijo.

- **Oddelek za analizo nabave**

Nabavna služba bi se morala več ukvarjati z analizo nabavnega trga; s sistematičnim in ciljnim zbiranjem, obdelovanjem in analiziranjem podatkov ter informacij, ki se nanašajo na materiale in storitve. V ta namen bi se ustanovil poseben oddelek – oddelek za analizo nabave v okviru Komerzialne službe. Z analizo nabave bi se ukvarjali nabavni analitiki, ki bi opravljali naloge, ki bi olajšale in pospeševale sprejemanje odločitev v nabavi. Cilj nabavnih analitikov je učinkovito poslovanje nabavnih referentov in celotnega nabavnega oddelka. Torej so tudi v podporo ravnatelju sektorja in ravnatelju nabave pri sprejemanju odločitev. Razlog za ločitev dela na nabavne referente in nabavne analitike je v obsegu in zahtevnosti analiz. Nabavne analitike je smiselno obdržati v nabavnem oddelku, saj so bližje nabavnim referentom in jim lahko relativno hitreje priskočijo na pomoč.

- **Služba za logistiko**

Prezem in izdaja blaga se v sedanji organizacijski strukturi izvaja v skladiščih, ki so v sestavi posamezne nabavne službe. V novi shemi bi se služba za logistiko izločila in bi bila samostojna služba v sestavi Komerzialne službe Kliničnega centra. Za prevzem materiala v skladišče je odgovoren ravnatelj skladišča oziroma ravnatelj lekarne. Na operativni ravni izvajajo količinski in kakovostni prevzem skladiščniki oziroma osebe, ki jih pooblasti vodja skladišča oziroma vodja lekarne.

Pri materialu je pomembno spremljati raven zalog na oddelkih in v skladiščih. Bohinc (2000, str. 120) omenja, da lahko s planom stroškov materiala, ki je prilagojen dinamiki planiranega obsega storitev po mesecih, odpravimo nepotrebno kopičenje zalog po oddelkih v posameznih obdobjih (pred praznikih, med dopusti ipd.).

6.3 PREDNOSTI IN SLABOSTI NOVE ORGANIZACIJE NABAVNE SLUŽBE V PRIMERJAVI Z DOSEDANJO ORGANIZACIJO

Zadnji korak v analizi in prenovi nabavnega procesa je ugotovitev ali je predlagana rešitev boljša ali slabša od obstoječe. V tem poglavju bom sistematično predstavila prednosti in slabosti predlagane nove organizacije.

Prednosti predlagane organizacije v primerjavi z obstoječo:

- Nabava se še naprej izvaja centralizirano. Centralizacija nabavne funkcije zmanjšuje podvajanje dela, kontrola je v primeru centralizacije lažja.
- Delo med nabavne referente je še vedno razdeljeno po predmetu nabave, vendar lahko pridobijo nabavni referenti zaradi manjšega števila opravil boljše znanje o trgih in materialih, ki jih nabavljajo (gibanje cen, tehnološki napredki, substituti, sprememba kakovosti).
- Nabavni referenti tako bolje spoznajo dobavitelja, kar jim olajša sprejemanje odločitev glede nabavnih virov.
- Ker je specializacija nabavnih referentov še večja kot pri obstoječi organizaciji, je večja tudi produktivnost dela. Zaradi ozke specializacije nabavnih referentov se poveča tudi učinkovitost nabave.
- Dobavitelj in uporabnik materiala v podjetju prihajata v stik z isto osebo, kar daje več možnosti za izboljšanje nabavnega procesa.
- Zamenljivost nabavnih referentov je večja, saj vsi opravljajo ista dela, le da so nabavljeni materiali drugi. S tem zmanjšamo tveganje podjetja v primeru odpustitve z dela ali bolniškega dopusta posameznega zaposlenega. Vsi nabavni referenti opravljajo iste naloge in lažje prevzamejo za prehodni čas nabavo drugega referenta.
- Ravnatelj ima boljši pregled nad učinkovitostjo izvajanja nabavne funkcije.

- Glavni ravnatelj bo z ustanovitvijo posebne službe za analizo nabave boljše informiran z ustrežnejšimi informacijami. Prav tako bodo boljše informirani tudi ostali zaposleni v Komercialnem sektorju, saj bodo informacije prilagojene posamezni ravni odločanja.
- Ustanovitev oddelka za standardizacijo in klasifikacijo in oddelka za analizo nabave bi olajšala delo nabavnih referentov. Informacije oddelka za analizo bi lahko uporabili za izpopolnitev sistema nabavnega planiranja, ki bi z analizo preteklega poslovanja lahko pripomogel k racionalnejši porabi sredstev, saj sedanja organizacija pospešuje porabo planiranih sredstev.
- Nejasnosti glede odgovornosti in pooblastil zaposlenih v nabavni funkciji so manjše pri predlaganih spremembah. Delitev dela je manjša in s tem tudi možnost morebitnih pomanjkljivosti pri opredeljevanju odgovornosti in pooblastil.
- Ustanovitev službe za logistiko bo omogočila učinkovitejše skladiščno poslovanje, preprečevala in obveščala o ustvarjanju prevelikih zalog, skrbela za prenos materiala iz ene enote v drugo, vzpostavila boljši pregled nad zalogami (varnostna zaloga, maksimalna zaloga, signalna zaloga).
- Ustanovitev oddelka za standardizacijo in klasifikacijo bo pripomogla k zmanjšanju nabavljenih artiklov, hkrati bo omogočala zmanjševanje števila dobaviteljev.
- Zaloge (predvsem zdravil in medicinskih pripomočkov) se v Kliničnem centru nahajajo na treh lokacijah – v skladiščih komercialnega sektorja, v ostalih skladiščih (na primer lekarnah) in na samih oddelkih. Obstoječi sistem ne omogoča pregleda dejanskih zalog v Kliničnem centru, saj se izdaja materiala na oddelke evidentira kot poraba. Zaradi vzpostavitve nadzora nad vsemi zalogami v Kliničnem centru bi bilo potrebno lokacije sedanjih depojev opredeliti kot priročna skladišča. Končno porabo materiala na oddelku bi tako pomenila šele izdaja iz priročnega skladišča.

Slabosti predlagane organizacije v primerjavi z obstoječo:

- Narava dela nabavnih referentov je manj pestra in bolj rutinska, kar zmanjšuje zadovoljstvo zaposlenih.
- S predlagano shemo nismo rešili problema ustreznosti oz. neustreznosti kadrov v nabavnem oddelku. Potrebno bi bilo dodatno izobraževanje zaposlenih, saj ne glede na obliko notranje organizacije, nabavni oddelek ne more biti uspešen, če nabavni referenti nimajo ustreznega znanja o nabavnem poslovanju.
- Tudi v predlagani organizaciji ostaja problem motiviranja zaposlenih. Klinični center nima ustreznega sistema motiviranja zaposlenih. Sistem nagrajevanja v Kliničnem centru odraža neustrezna notranja razmerja in poudarjanje formalne izobrazbe kot absolutnega pogoja za namestitev v posamezne tarifne skupine. V Kliničnem centru ne obstaja standardizirana metodologija za ocenjevanje posameznikov, ki bi bila uporabna za potrebe kadrovanja kot za potrebe nagrajevanja. Ocenjevanje rezultatov v smislu objektivne metodologije ni uvedeno. Ne obstajajo kriteriji za merjenje doseganja rezultatov posameznikov in skupin. To področje bi moralo biti ustrežneje urejeno,

vendar pa bi bilo to potrebno rešiti z novo sistematizacijo delovnih mest, v kateri bi delovna mesta in tarfne razrede pregledno določili.

Vse navedene spremembe brez ustrezne informacijske podlage in pravega ravnanja ne morejo biti uveljavljene v praksi. Klinični center bi se moral prizadevati za izgradnjo informacijskega sistema, ki bi poenostavil postopke naročanja, analiziranja ponudb, kontrole zalog, načrtovanja potreb po materialih in podobno.

Predlagana organizacija ohranja prednosti sedanje organizacije in omogoča vzpostavitev nabavnega procesa, ki se stalno izboljšuje in prilagaja novim zahtevam. Tako ravnatelji kot zaposleni bi dobivali potrebne informacije za nadaljnje ukrepanje. Predlagane izboljšave organizacije v smislu vzpostavljanja novih služb ne bi bistveno povečale števila zaposlenih. Prepričana sem, da bi s premišljeno analizo in posledično izdelano strategijo človeških virov, našli med zaposlenimi primerne kadre za opravljanje novih nalog.

Ob uvedbi predlaganih sprememb sem navedla več prednosti kot slabosti, zato gledano samo z vidika doseganja boljše učinkovitosti nabavne funkcije in uspešnejšega poslovanja zavoda, predlagane spremembe učinkujejo pozitivno.

7 ZAKLJUČEK

V zdravstvu se povsod po svetu, čeprav je v posameznih državah različno organizirano in financirano, pojavlja trend naraščajočih stroškov, ki pa je le delno povezan z večanjem obsega poslovanja ponudnikov zdravstvenih storitev. Vzroki za njihovo realno rast so različni, od eksogenih, kot je staranje prebivalstva, do neustreznega nadzora nad stroški v zdravstvenih organizacijah. Pogosto lahko slišimo svarila, da vrtoglavo naraščanje stroškov že ogroža bodočo oziroma dolgoročno blaginjo skupnosti. Ukrepanje je mogoče s spremembo sistemov financiranja in strukture zdravstva, pri danih omejitvah pa predvsem z gospodarnim delom zaposlenih v zdravstvu.

Klinični center je samostojen pravni subjekt, zato se mora, ne glede na to, da je del sistema javnih financ, v gospodarskem prostoru obnašati enako kot ostali udeleženci, za katere veljajo tržne zakonitosti. Pogoj za njegovo normalno poslovanje, vključujoč njegovo rast in razvoj, je pozitivno poslovanje. Pri tem igra pomembno vlogo pravilno oblikovana poslovna politika zavoda. Pomemben del poslovne politike zavoda obsega nabavna politika, ki temelji na prepoznavanju želja in potreb notranjega uporabnika ter usklajenem delovanju s politiko drugih funkcijskih področij. Jasno oblikovana nabavna politika predstavlja smernice operativnega delovanja. Pomaga pri koordiniranju aktivnosti izvajalcev in pri njihovem trudu za doseganje zastavljenih ciljev. Temeljni cilj nabavnega procesa je preskrba zavoda z materialom, izdelki in storitvami, ki so potrebni za njegovo nemoteno delovanje. Vse to

mora biti na razpolago ob pravem času, v primerni količini, primerne kakovosti ter kupljeno po primerni ceni. S tem nabavna funkcija pripomore k poslovni uspešnosti.

V magistrskem delu ugotavljam, da lahko učinkovitejša organizacija nabavne funkcije v Kliničnem centru bistveno pripomore k znižanju stroškov in k uspešnosti zavoda. Nabavna funkcija lahko s svojim vplivom doseže precejšnje rezerve pri zniževanju stroškov. V delu sem prišla do ugotovitve, da je obstoječa organizacija nabavne službe pomanjkljiva in neučinkovita. Njene številne slabosti sem odpravila s predlagano novo organizacijo. Po novem naj bi imela nabavna funkcija tri nove oddelke in sicer službo za koordinacijo, nabavno službo in službo za logistiko. Nabavna funkcija ostaja centralizirana, novo organizirani oddelki pa prispevajo k racionalizaciji nabavnega procesa in s tem k znižanju nabavnih stroškov. Pomembna novost je izločitev prehrane in s tem službe za nabavo živil, ki jo lahko opravlja zunanji izvajalec. Prav tako je iz dosedanje organizacijske strukture nabavne službe izločena služba za popis in zavarovalništvo. Novost je tudi uvedba oddelka za analize, katerega osnovna zadolžitev je spremljanje preteklih nabavnih aktivnosti, spremljanje zalog in porabe materiala, kar služi kot osnova za sprejemanje nabavnih odločitev. Pospešena standardizacija materiala, opreme in storitev, ki naj bi se v predlagani novi shemi opravljal v službi za standardizacijo in klasifikacijo, bo vplivala na povečanje učinkovitosti nabavne funkcije in zmanjševanje stroškov oskrbe. Analiza sedanje organizacije skladiščnega poslovanja je pokazala številke pomanjkljivosti. V novi shemi se prevzem in izdaja blaga vrši v samostojni službi, ki je v sestavi komercialne službe Kliničnega centra. S tem se izboljša nadzor nad zalogami, prevzem in izdaja materiala pa je racionalnejša.

Nova organizacija nabavne funkcije in s tem nabavne službe omogoča ravnatelju boljši pregled nad izvajanjem nabav in s tem znižanje stroškov vhodnih materialov ter storitev. Smiselno bi bilo dati nabavni funkciji ustrezna pooblastila pri odločitvah za nabavne materiale. V zavodu je ravno nasprotno, saj je velikokrat nabavna funkcija v podrejenem položaju do ostalih organizacijskih enot.

Klinični center se nahaja v procesu organizacijskih sprememb. Ravnateljstvo podjetja se zaveda pomena tega procesa, kar je eden bistvenih pogojev za uspešno in učinkovito uvedbo organizacijskih sprememb. Ocenjujejo, da je prenova nabavnega procesa nujna. Z vidika položaja nabavne funkcije v podjetju bi njen močnejši položaj omogočal hitrejše uvajanje izboljšav v nabavno poslovanje in učinkovitejše nabavne vire.

LITERATURA

1. Baldelt Christoph: Handbuch der Nonprofit Organisation, Strukturen und Management, Stuttgart: Schaeffer-Poeschl, 1997. 387 str.
2. Blanchard Ken, Waghorn Terry, Ballard Jim: Misija: mogoče. Kako ustvariti vrhunsko organizacijo, dokler je še čas. Ljubljana: Založba Texus. 215 str.
3. Bohinc Franc: Sprotno spremljanje poslovanja – kontroling v javnem zdravstvenem zavodu. Zbornik referatov 6. Strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 2000, str. 114-124.
4. Bohinc Rado, Ivanjko Šime: Direktor gospodarske družbe: uprava delniške družbe in poslovodstvo družbe z omejeno odgovornostjo. Ljubljana: Gospodarski vestnik. 1999, str. 1-180.
5. Bose Ranjit: Knowledge Management-enabled Health Care Management Systems: Capacities, Infrastructure, and Decision-support. Expert Systems With Applications, 24, (2002), str. 59-71.
6. Brus Alojz: Organizacijsko - ekonomski in informacijski procesi v zdravstveni dejavnosti. Kranj: Moderna organizacija, 1994. 238 str.
7. Bunc Mirko: Integrirani marketing v nabavi. Ljubljana: Delavska enotnost. 1985. 143 str.
8. Christopher Martin: Logistics and Supply Chain Management, Strategies for Reducing Costs and Improving Services. London: Pitman Publishing, 1992. 231 str.
9. Černetič Metod: Poglavlja iz sociologije organizacij. Kranj: Moderna organizacija. 1997, str. 309.
10. Česen Marjan: Management javne zdravstvene službe. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje. 2003. 254 str.
11. Daft Richard L.: Organization Theory and Design. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1998. 701 str.
12. Devine Kevin, O'Clock Priscilla, Lyons David: Health-Care Financial Management in a Changing Environment. Journal of Business Research, 48(2000), 3, str. 183-191.
13. Dimovski Vlado: Temelji organiziranja in odločanja. Ljubljana: Ekonomska fakultata. 2000. 93 str.
14. Donaldson Lex: The Normal Science of Structural Contingency Theory. Studying Organization: Theory & Method. London: SAGE Publications, 1999, str. 51-70.
15. Drucker Peter F: Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper Business, 1973, 839 str.
16. Drucker Peter F: Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana: GV Založba, 2001, 196 str.
17. Ford Martin E.: Motivating Humans: Goals, Emotions, and Personal Agency Beliefs. Newsbury Park: SAGE Publications, 1992. 302 str.

18. Franken Robert E. : Human Motivation. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company, 1998, 464 str.
19. Gabrijelčič Janez: Od kakovosti k odličnosti po poti organizacijskega razvoja. Novo mesto: Dolenjska založba Novo mesto, 1995, 172 str.
20. Gadde Lars-Erik, Hakansson Hakan: Professional Purchasing. London, New York: Routledge, 1993, 186 str.
21. Ganzel Rebecca et al: Drucker to Managers: Forget it. Training, Minneapolis, 36(1999), 1 (januar). str. 28-29.
22. Gregorič Rogelj Elda: Uveljavitev zakonodaje s področja javnih financ na področju zdravstva. Ljubljana: Ministrstvo za zdravstvo, 2000. 20 str.
23. Grembowski David E., Cook Karen S., Patrick Donald L., Roussel Amy Elizabeth: Managed Care and the US Health Care System: A Social Exchange Perspective. Social Science & Medicine, 54(2002), 8, str. 1167-1180.
24. Hammer Michael, Champy James: Preurejanje podjetja: manifest revolucije v poslovanju. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995, 223 str.
25. Hanlon Neil T.: Sense of Place, Organizational Context and the Strategic management of Publicly Funded Hospitals. Health Policy, 58 (2001), 2, str. 151-173.
26. Hočevar Franc: Ali je management v bolnišnicah v krizi - moč in pristojnost direktorjev. Zbornik 8. Strokovnega srečanja ekonomistov in poslovnih delavcev v zdravstvu. Zreče: Društvo ekonomistov v zdravstvu. 2001, str. 33-36.
27. Ivanko Štefan, et.al. Sodobna razlaga organizacije. Kranj: Moderna organizacija, 1999. str. 379.
28. Ivanko Štefan: Organizacija podjetja v tržnem gospodarstvu. Kranj: Moderna organizacija, 1999, 379 str.
29. Ivanko Štefan: Raziskovanje in projektiranje organizacije. Kranj: Moderna organizacija, 1992, 410 str.
30. Ivanko Štefan: Razvoj in spreminjanje organizacije. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 1999, 216 str.
31. Ivanko Štefan: Strukture in procesi v organizaciji. Ljubljana: Visoka upravna šola, 2000. 297 str.
32. Jelovac Dejan et al: Jadrnanje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij. Koper, Visoka šola za management, 2002, str. 351.
33. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1991. 329 str.
34. Kavčič Slavka: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije. 1997, str. 620.
35. Keber Dušan et al: Zdravstvena reforma: pravičnost, dostopnost, kakovost, učinkovitost: osnutek. Ljubljana: Vlada republike Slovenije, Ministrstvo za zdravje, 2003, str. 348.
36. Kotler Philip: Marketing management - trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga. 1996. 832 str.

37. Kovač Jure: Organizacijske razsežnosti pri uvajanju koncepta ravnanja z znanjem. Zbornik referatov 2. znanstvenega posvetovanja o organizaciji, Spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem (Knowledge Management). Brdo pri Kranju: Zveza organizatorjev Slovenije, 2001, str. 83-89.
38. Kralj Janko: Management: temelji managementa, odločanja in ostale naloge managerjev. Koper: Visoka šola za management, 2003, str. 478.
39. Kranjc-Žnidaršič Alenka: Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije, Postojna: Založba Dej, 1996, 233 str.
40. Kranjc-Žnidaršič Alenka: Ekonomika podjetja. Postojna: Založba Dej, 1995, 272 str.
41. Lamming Richard: Beyond Partnership, Strategies for Innovation and Learn Supply. Hertfordshire: Prentice Hall Internatinal, 1993, 299 str.
42. Leenders Michiel R., Fearon Harold E., England Wilbur B.: Purchasing and Materials Management. Boston: Irwin, 1989. 672 str.
43. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2002, 243 str.
44. Lipičnik, Pučko, Rozman: Ekonomika in organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 289 str.
45. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 1997, 367 str.
46. Lissack Michael, Roos John: Be Coherent, Not Visionary. Long Range Planning, London, 34(2001), 1, str. 53-66.
47. Lysons C.K.: Purchasing. London: Macdonald & Evens, 1991, 294 str.
48. Meggison L.C. - Mosley, D.C. - Pietri. P.H. Jr.: Management. New York: Harper Row, 1986, str. 573-597.
49. Meredith Jask R., Mantel Samuel J. Jr.: Project Management a Managerial Approach, New York: University of Cincinati, 1995, 766 str.
50. Mihelčič Miran: Čistost jezika pri poimenovanju organizacijskih funkcij kot pomembna naloga stroke. Organizacija Kranj, Kranj, 28(1995), 4, str. 248-253.
51. Mihelčič Miran: Organizacija in ravnateljjevanje. Fakulteta za organizacijo in ravnateljjevanje, 1999, str. 592.
52. Mihelčič Miran: Poslovne funkcije. Ljubljana. Fakulteta za računalništvo in informatiko, 2000, str. 9-50
53. Možina Stane et al: Management. Radovljica: Didakta, 1994, 1072 str.
54. Možina Stane et al: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002, 867 str.
55. Oliver Adam: Health Economic Evaluation in Japan: A Case Study of One Aspect of Health Technology Assessment. Health Policy, 63(2003), 2, str. 197-204.
56. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1. Nabava, skladiščenje, prodaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000, 223 str.
57. Potočnik Vekoslav: Nabavni menedžment. Seminar Strateški pomen nabave v podjetju. Ljubljana: CISEF, 1997, 26 str.

58. Potočnik Vekoslav: Nabavno poslovanje s primeri iz prakse. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002, 418 str.
59. Potočnik Vekoslav: Poslovna politika. Kranj: Moderna organizacija, 1983, 159 str.
60. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja - 1. knjiga: Ekonomika podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 344 str.
61. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 196 str.
62. Pučko Danijel: Strateško poslovanje in planiranje v podjetju. Radovljica, Didakta, 1991, 366 str.
63. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999, 399 str.
64. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993, 312 str.
65. Rozman Rudi: Analiza in Oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000a, 154 str.
66. Rozman Rudi: Izbira ustrezne organizacije podjetja. Zbornik referatov 2. letnega srečanja Zveze ekonomistov Slovenije. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije, 1993a, str. 74-81.
67. Rozman Rudi: Kako prevesti "management" v slovenščino: management, menedžment, upravljanje, poslovanje, vodenje, ravnanje?. Kranj: Organizacija, (29)1996, 1, str. 5-18.
68. Rozman Rudi: Kakovostno opravljena analiza kot pogoj za učinkovito odločanje in obratno-učinkovito odločanje na podlagi analize kot pogoj za kakovostno analizo. Zbornik referatov 3.strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1997. str. 5-20.
69. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik. 1993b. 316 str.
70. Rozman Rudi: Sedanje organizacijske strukture podjetij. Zbornik referatov 6. Strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 2000b, str. 152-165.
71. Rozman Rudi: Teorija organizacije. Zbornik povzetkov člankov, Mednarodna konferenca posvečena petdeset letnici ekonomske fakultete, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996, str. 513-518.
72. Scheuing Eberhard E.: Purchasing Management. New York: Prentice-Hall, 1989, 390 str.
73. Širca-Trunk Nada, Tavčar Mitja: Management nepridobitnih organizacij. Koper: Visoka šola za management, 1998, 136 str.
74. Trstenjak Verica: Predpisi s področja javne uprave. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2003, str. 503.
75. Trstenjak Verica: Statusne in davčne pravne podlage nevladnih organizacij v Sloveniji. Vloga in financiranje nevladnih organizacij. Ljubljana: Regionalni ekološki center. 1998, str. 30-38.

76. Vidovič Zdenka: Revidiranje zdravstvenih zavodov. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1995, 170 str.
77. Vila Antun, Kovač Jure: Osnove organizacije in managementa. Kranj: Moderna organizacija, 1997, 319 str.
78. Vila Antun: Organizacija in organiziranje. Kranj: Moderna organizacija, 1994. 388 str.
79. Wallace Paul: Will Money Cure the NHS? V: The World in 2003, The Economist, 2002, str. 52-53.
80. Weele A. J. van: Nabavni management: analiza, planiranje in praksa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998, 392 str.
81. Završnik Bruno: Pomen nabave v sodobnem podjetju. Tekstilec, Ljubljana, 12(1996), str. 293-299.
82. Zihelr Mojca: Z analizo nabave do boljših poslovnih odločitev, Zbornik 1. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije, 1995, str. 108-128.

VIRI

1. Kadrovski podatki za leto 2002, Klinični center Ljubljana, 2002
2. Letno poročilo 2002. Ljubljana: Klinični center Ljubljana, 2002, 25 str.
3. Nacionalni program zdravstvenega varstva Republike Slovenije - zdravje vse do leta 2004. (Uradni list Republike Slovenije, št. 49/2000).
4. Odlok o ustanovitvi javnega zdravstvenega zavoda Klinični center Ljubljana, Uradni list Republike Slovenije, 34/1992.
5. Organizacija komercialnega sektorja in izvajanje nabavne funkcije v Kliničnem centru Ljubljana, 1994, str. 35.
6. Poročilo o poslovanju javnega zavoda Klinični center Ljubljana v letu 2002, marec 2003.
7. Pravilnik o naročanju, Klinični center Ljubljana, 2000, 12 str.
8. Pravilnik o notranji organizaciji Kliničnega centra Ljubljana, 2000.
9. Pravilnik o oddaji javnih naročil male vrednosti v Kliničnem centru, Klinični center Ljubljana, 2002.
10. Rezultati lastne raziskave organizacije, 2003.
11. Sklep o preoblikovanju javnega zavoda Klinični center Ljubljana, Uradni list RS, št. 13/96.
12. Spremembe statuta Kliničnega centra Ljubljana, 1999, 6 str.
13. Statut Kliničnega centra Ljubljana, 1996, 18 str.
14. Zakon o javnih naročilih, Uradni list RS, št. 24/1997, 78/1999, 39/2000, 102/2000.
15. Zakon o zavodih, Uradni list RS, št. 12/1991, 8/1996.
16. Zakon o zdravilih in medicinskih pripomočkih, Uradni list RS 101/1999.

17. Zakon o zdravstveni dejavnosti, Uradni list RS, številka 9/1992, 45/1994, 37/1995, 8/1996, 59/1999, 90/1999, 98/1999, 31/2000, 36/2000.