

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**SISTEM NABAVE V KRIZNIH RAZMERAH IN PODPORA PRI
ODLOČANJU V IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, avgust 2022

TILEN SELLAK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Tilen Sellak študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Sistem nabave v kriznih razmerah in podpora pri odločanju v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem dr. Vladom Dimovskim.

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 26.8.2022

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 NABAVA IN NABAVNI PROCES	5
1.1 Aktivna nabavna politika podjetja	7
1.1.1 Opredelitev nabavnega procesa.....	9
1.1.2 Namen, naloge in cilji nabavne službe	10
1.1.3 Stopnje nabavnega procesa	11
1.1.4 Trajnostna nabavna politika	12
1.1.5 Določitev odgovornosti	14
1.1.6 Nenehno spremljanje in kontrola	16
1.2 Planiranje nabave	20
1.3 Nabavna pogajanja	21
1.4 Podpora pri odločanju in odločanje v nabavi.....	22
1.5 Izbor dobaviteljev	30
1.6 Ocenjevanje dobaviteljev.....	33
1.6.1 Pravočasnost dobave	35
1.6.2 Kakovost dobave (količinska točnost in kakovost surovin, reklamacije)	35
1.6.3 Obrat zalog	38
1.6.4 Certifikat sistema kakovosti ISO.....	38
1.6.5 Cena materiala in dobave	40
1.7 Povezanost podjetja z dobavitelji in njihov razvoj	42
1.8 Merjenje uspešnosti nabave	43
2 ANALIZA DELOVANJA NABAVNE SLUŽBE V IZBRANEM PODJETJU ...	48
2.1 Predstavitev izbranega podjetja	48
2.2 Organiziranost nabave	49
2.3 Pomen nabavnega procesa in povezanost z drugimi službami v podjetju	50
2.4 Izbor in obnašanje dobaviteljev v kriznih razmerah.....	51
2.5 Ocenjevanje dobaviteljev in SAP sistem	53
2.6 Analiza trenutnega stanja organiziranosti nabavne službe v izbranem podjetju in posledice izrednih razmer	54
2.6.1 Prodajno – kakovostni vidik.....	55
2.6.2 Finančno – konkurenčni vidik.....	58
2.6.3 Trajnostno – vodstveni vidik.....	61
3 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE.....	64
3.1 Predlogi za izboljšanje skladno z izkazanimi potrebami	64
3.1.1 Prodajno – kakovostni vidik.....	64
3.1.2 Finančno – konkurenčni vidik.....	65
3.1.3 Trajnostno – vodstveni vidik.....	65
3.2 Uvedba predlaganih sprememb skozi oko vodstva in zaposlenih.....	66
SKLEP	72

LITERATURA IN VIRI.....	76
--------------------------------	-----------

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces vodenja nabave.....	16
Slika 2: Medsebojno učinkovanje v medorganizacijskem trženju in nakupovanju	26
Slika 3: Štiri osnovne razsežnosti nabavne funkcije	27
Slika 4: Pregled stroškov kakovosti	37
Slika 5: Model organiziranosti izbranega podjetja skozi nabavni proces z ozkimi grli	49
Slika 6: Promet po produktih za 1. kvartal leta 2019 in 2020.....	59
Slika 7:Primerjava spremembe prometa v 1. kvartalu leta 2020 glede na isto obdobje v letu 2019 (v %)......	60
Slika 8: Demingov krog – plan-do-check-act	70

KAZALO TABEL

Tabela 1: Kriteriji za izbor dobaviteljev	31
---	----

UVOD

Dinamika dela področja nabavne funkcije je energičen proces, ki s svojim delovanjem pomaga pri realizaciji zastavljenih ciljev podjetja. Zastavljen cilj nabave v izbranem podjetju, ki se ukvarja z distribucijo farmacevtskih pripomočkov, je optimizacija vseh poslovnih procesov s končnim ciljem doseganja skupnih finančnih rezultatov in trajnostna naravnost. Da bi doseglo čim bolj optimalne rezultate, mora podjetje na trgu zagotavljati cenovno in kakovostno konkurenčen proizvod, optimizacija rezultatov poslovanja pa zahteva vloške, ki bodo skozi vse procese poslovanja, tudi preko nabave, prispevali k pričakovanemu rezultatu. Pri postavitvi takšnih ciljev in njihovem uresničevanju podjetje takoj na začetku naleti na prepletanje odgovornosti različnih služb in s tem nujno povezovanje že v procesu načrtovanja. Tesno sodelovanje narekuje tudi kompleksnost izvajanja nalog in dejavnosti. Močna vpetost nabavne funkcije v druge ravni poslovanja zahteva dobro poznavanje organiziranosti podjetja in postavljanje meja med zadolžitvami posameznih služb ter prevzemanjem odgovornosti za posamezne odločitve.

Različni vplivi, kot so gospodarsko in politično stanje v državi, transportne poti, carine ter proizvodni procesi na strani dobaviteljev, lahko pomenijo nestabilne razmere za poslovanje podjetja. Vpliv zunanjih dejavnikov zato lahko pripelje do vrzeli v točnosti in kakovosti dobav ter s tem povezanimi stroški.

Nabavni proces ni le nakup surovin ali blaga po dogovorjeni ceni, ampak večsmeren in terminsko ločen proces, s katerim mora nabava zagotoviti poslovne prvine, ki vplivajo na proizvodnjo ali storitveno dejavnost z vpletenostjo denarnih tokov. Uspešnost nabave in njen vpliv na uspešnost podjetja tako postavlja potrebo po spremljanju in ocenjevanju dobaviteljev (Pučko, 2001, str.75,76).

Izrednega pomena je izbor dobaviteljev. Pri tem je subjektiven izbor, ki temelji na pomanjkljivem ali napačnem ocenjevanju dobaviteljev, velika težava. V izogib pomanjkljivemu ocenjevanju in s tem posledično napačnemu izboru dobaviteljev, mora podjetje izbrati ustrezno metodologijo ocenjevanja dobaviteljev. Izbira primernih dobaviteljev je za podjetje lahko ključnega pomena predvsem v kriznih razmerah. Te se lahko pojavijo na najrazličnejših področjih tako gospodarstva in politike, kakor tudi razmere svetovnih razsežnosti na področju zdravja ljudi, ki predstavljajo velik izziv pri premagovanju ovir povezanih s poslovanjem. Priča takšni krizi, ki je močno zamajala zdravstveno stanje ljudi po vsem svetu ter posledično gospodarstvo, smo bili tudi v Sloveniji. Zato me je zanimalo, kako takšno stanje vpliva na ravnoesje v izbranem podjetju. Prav pripravljenost na takšne razmere je odraz zrelosti podjetja, prilagodljivost v takšnih razmerah pa lahko nekatere dejavnosti pripelje do še hitrejšega doseganja letnih planov.

V nabavnem procesu se pojavljajo vrzeli, ki se nanašajo na zamude pri dobavi, zanje pa niso nujno odgovorni samo dobavitelji. Tako kot navajajo Cohen in Roussel (2005, str. 159–160),

je treba s poslovnimi partnerji vzpostaviti odnos, ki mora temeljiti predvsem na medsebojnem zaupanju, hkrati pa je treba zaščititi tudi interese podjetja. Učinkovito sodelovanje tako terja predhodno vzpostavitev odnosov z deljenjem informacij, te pa niso zastoj. Obojestransko sodelovanje pri deljenju informaciji seveda zahteva previdnost. Namesto izogibanja sodelovanju ter prikrivanja informacij je treba partnerstvo vzpostaviti na varnih temeljih in si prizadevati za ohranjanje dobrih odnosov med partnerji.

Odločitve glede kakovosti in odločitve o izdelkih ter njihovi prodaji vplivajo na zadovoljstvo kupcev. Stalno izboljševanje kakovosti je proces, ki vpliva tudi na hitrost reševanja neskladij med partnerji, zato je treba graditi na sodelovanju in povratnih informacijah, ki jih zbira podjetje skozi proces sodelovanja (Ljubič, 1998, str. 279).

Uspešnost nabavnega procesa se lahko med drugim meri tudi skozi stroške. Preventivni stroški, kamor spadajo tudi stroški, ki so nastali zaradi systemskega dela z dobavitelji, ocenjevanja dobaviteljev in izobraževanja, so prva preventiva pri vzpostavitvi kakovosti. Poznamo tudi stroške ocenjevanja, kot so vhodna kontrola, kontrola meril in laboratorijsko poskušanje, ter tiste stroške, ki se nanašajo na ocenjevanje in nadzor kakovosti v okviru proizvodnje ali uporabe surovin in materialov. Stroški, povezani z vzdrževanjem zaradi neustrezne kakovosti, se po Ljubič (1998, str. 275) spremljajo po dveh podkategorijah, in sicer kot notranje in zunanje izgube. S prvimi se podjetje srečuje preko izmetov, morebitnega sortiranja, zastojev zaradi neustrezne kakovosti in s tem povezanih vseh stroškov izločanja in popravkov proizvodov. Stroški zunanjih izgub, kamor spadajo vsi stroški, ki nastajajo zaradi neustrezne kakovosti na tržišču prodanih in uporabljenih proizvodov, pa so omenjene izgube zaradi reklamacij, servisnih posegov v garancijski dobi, reševanje sporov s kupci in morebitne odškodnine. Vse to vpliva na končni poslovni rezultat podjetja zato mora nabava dobro poznati značilnosti nabavljenih izdelkov oziroma surovin. Vodstvo pa naj bi bilo gonilo napredka in v pomoč zaposlenim, ki uresničujejo cilje podjetja.

Konkurenčnost narekuje tudi kakovost proizvoda, ki ga umešča podjetje na trg. Za zasledovanje zastavljenih ciljev je pomemben nadzor, rezultati nadzora pa pokažejo odstopanje zastavljenih ciljev od dejansko doseženih rezultatov. Z upravljanjem kakovosti podjetje določa ukrepe za odpravo odkritih napak. Za doseganje čim boljših rezultatov poslovanja ima nadzor čedalje pomembnejšo vlogo, stroške nadzora kakovosti pa lahko opredelimo kot vse materialne stroške in stroške, povezane s kadrovsko podporo nadzora (Šoštar, 2000, str. 37–48).

Kakovost že dolgo ne pomeni več le tehničnih kvalitete proizvodov, ampak jo narekujejo predvsem potrošnikove potrebe in pričakovanja, ki izražajo veliko več kot zgolj to. Tako postaja uspešnost poslovanja podaljšana roka kulture in zdravja organizacije. Upravljanje kakovosti je največkrat vzpostavljeno s pomočjo standarda kakovosti. Teženje k nenehnim izboljšavam in odločitvam, ki temeljijo na podlagi dejstev, ter težnja k dokazovanju navzven

pripeljejo podjetja do uporabe in vzdrževanja standarda kakovosti ISO (Piskar & Dolinšek, 2006, str. 13).

Informacijska doba je prinesla tudi lažje spremljanje dobaviteljev, a sama po sebi sicer ne zagotavlja uspešnega rezultata. Podatki, ki so namenjeni podpori pri odločanju, morajo biti zbrani vestno in v kontinuiranem procesu. Da bi analiza omogočila lažje strateške odločitve, je treba izsledke analize podatkov kot informacije pravočasno posredovati vodstvu. Vodstvo s svojo željo po doseganju organizacijskih ciljev prevzema tudi odgovornost motivacije in podpore zaposlenih za doseganje teh ciljev. Motiviranje pa ne sme biti omejeno le na višji sloj menedžmenta, ampak mora posegati v vse nivoje organizacije.

Zaradi vpetosti vseh oddelkov in vodstva v nabavni proces je namen tega dela posvetiti največjo pozornost dejanskim potrebam podjetja glede ustreznosti nabavljenih izdelkov za posledično boljšo in konkurenčnejšo prodajo na trgu. Zaradi vpetosti vseh služb v proces nabave in teže, ki jo nosijo odločitve vodstva, na katere vplivajo tudi ustrezni podatki o dobaviteljih, bo cilj magistrskega dela vzpostaviti sistem dela nabavne službe v odnosu do drugih služb in dobaviteljev, ki bo pripomogel k boljšim odločitvam v nabavnem procesu in posledično uspešnejši prodaji, kar je njegovo bistvo.

Z namenom vzpostavitve ustreznjšega načina dela nabavne službe bom skladno z izkušnjami iz kriznih razmer, ki jih je prinesla zdravstvena kriza v letu 2020, najprej preučil stanje obdobja pred njo, analiziral vedenje dobaviteljev v času krize, nato pa podal rešitve in smernice za uspešnejše delo ter izbor dobaviteljev s treh vidikov. Skozi zastavljene vidike ter njihovo vpletenost v proces odločanja v nabavni službi bom poskušal priti do ključa za boljše planiranje in izvajanje nabavnega procesa. Odločitev, da naj analiza trenutnega stanja procesov odločanja o nabavnih strategijah sloni na sledečih vidikih, izhaja iz ocene potreb po strateškem planiranju nabav. Z vidika vodstvene funkcije lahko takšno spremljanje pripomore k trajnostnemu razvoju nabavne funkcije.

Prodajno-kakovostni vidik se nanaša na izvedbo nabave, ki mora odražati potrebe nadaljnjega prodajnega procesa, ta pa temelji na kakovosti nabavljenih izdelkov. Nabava še tako kakovostnih izdelkov ni dovolj, če ni zagotovljena njena pravočasnost. Ta pa ni odvisna le od razmer na trgu, ampak v veliki meri tudi od nabavnih odločitev in s tem analize, ocenjevanja in vrednotenja preteklega sodelovanja z dobavitelji. Izkušnje s posameznimi dobavitelji lahko pripomorejo k pravočasnosti in kakovosti nabav, to pa vpliva tudi na finančno-konkurenčni vidik poslovanja.

Finančno-konkurenčni vidik se nanaša na konkurenčnost izdelkov kot posledico strateško odgovornih nabav. Vsaka nabavna poteza se odraža v finančnih pokazateljih uspešnosti podjetja. Napačne odločitve v nabavnem procesu lahko ogrozijo finančno stanje in s tem kot domine podirajo še tako dobro zastavljeno strategijo in cilje. Pri podjetju, ki se na slovenskem trgu umešča kot pomemben uvoznik farmacevtskih izdelkov, igra ta vidik še večjo vlogo, saj samo ime ne zagotavlja uspeha in ohranitve tržnega deleža.

Trajnostno-vodstveni vidik predstavlja vidik lastnikov podjetja, ki težijo k trajnostnemu razvoju podjetja in posledično tudi nabavnega procesa. Limita razvoja podjetja in sposobnost težnje k njej v določenem trenutku je močno povezana z zdravimi poslovnimi odločitvami, te pa temeljijo na kakovostnih podatkih in izkušnjah iz preteklosti ter dobro pripravljenih analizah podatkov. Za podporo pri odločanju so dobro pripravljene analize s pomočjo informacijske podpore in osebnih izkušenj tako ključnega pomena. Prav izkušnje pa kažejo, da ta vidik zajema tudi širši spekter dela z zaposlenimi, razmerja med njimi pa se odražajo skozi vzdušje v podjetju in v zaupanju, ki se gradi skozi daljše obdobje.

Skozi nalogo bom preučil aktualno stanje in na podlagi analize poskušal ugotoviti, ali se nabavni proces v izbranem podjetju izvaja skladno s cilji podjetja in ali metodologija izvajanja analize dobaviteljev vpliva na uspešno izvajanje nabavnega procesa. Preučitev trenutnega delovanja se bo nanašala tudi na obstoječe predpise v podjetju. Vprašanje, ki se pojavlja, je ali zastavljena metodologija dela nabavne službe omogoča učinkovito, konkurenčno in pravočasno izvajanje nabavnega procesa v podjetju. S tem namenom bom preučil metodologijo odločanja v nabavnih procesih in podal rešitve za boljše ocenjevanje ter analizo in smernice za nadaljnje delo pri načinu ocenjevanja obstoječih in novih dobaviteljev. V svojo analizo bom vključil pogoj kriznih razmer in podal smernice za prihodnje delo.

Cilj magistrskega dela je s pomočjo literature in analize ugotoviti stanje trenutnega sistema delovanja nabavne službe v povezavi z drugimi službami podjetja in dobavitelji s prodajno-kakovostnega, finančno-konkurenčnega in trajnostno-vodstvenega vidika. Pri tem bom poskušal podati predloge in smernice za izboljšanje delovanja nabavne službe v prihodnosti in ustrezno izboljšanje podpore pri odločanju, predvsem v nestabilnih razmerah na trgu, ki ga opredeljujejo zunanji dejavniki, kot je pričujoča zdravstvena kriza.

Poskušal bom odgovoriti na sledeča raziskovalna vprašanja:

- Ali trenutni sistem organiziranosti nabavne službe in sodelovanje različnih služb v podjetju z obstoječo informacijsko podporo zagotavlja popolno podporo pri odločanju in kakšna je pri tem odgovornost zaposlenih?
- Ali vodstvo na podlagi zbranih podatkov o preteklih izkušnjah z dobavitelji o nabavi odloča racionalno?
- Ali podjetje posluje z zanesljivimi dobavitelji?
- Kako nestabilne razmere na trgu vplivajo na poslovanje podjetja in odločitve v nabavni službi?

Pri pripravi naloge bom uporabil kvalitativno raziskovalno metodo. Z empirično analizo, intervjuji in komparativno metodo ter analizo, ki bo temeljila na primarnih in sekundarnih podatkih, bom poskušal čim bolje predstaviti trenutno stanje izvajanja postopkov v procesu nabavnih odločitev in analizirati potrebe po ustreznih postopkih dela v nabavni službi izbranega podjetja.

Pri empiričnem delu magistrskega dela bom k sodelovanju povabil sodelavce v nabavni službi, ki bodo podali dosedanje izkušnje pri nabavnih odločitvah na podlagi informacij, ki jih zbirajo, zapisal bom morebitne dileme in težave, na katere naletijo v procesu odločanja. Zaradi odvisnosti prodaje od nabavnih odločitev bom v raziskavo vključil tudi prodajno službo in predstavil vodstveni vidik odločanja na nabavnem področju. Pri tem bom izpostavil ozka grla v procesu delovanja celotne nabavne verige in podal smernice za njihovo odpravo.

Na podlagi analize trenutnega stanja, ugotovljenih dejstev in potreb po izboljšavah ter rezultatov raziskave bom podal smernice za izboljšanje stanja in usmeritve k izboljšanemu načinu delovanja nabavne službe ter priporočila za podporo pri odločanju, s tem pa posledično pripomogel k boljšim odločitvam vodstva pri odločanju v nabavnih procesih v prihodnosti.

1 NABAVA IN NABAVNI PROCES

Nabavi v podjetju Gadde in Hakansson (2001, str. 3–6) dajeta velik pomen. Nabava ni več le administracija in izvrševanje naročil, kjer vsebinska vprašanja specificirajo drugi. Pri tem je treba ločiti definicijo nabave v malih in velikih podjetjih, saj se ta razlikuje glede na potrebe.

Gadde in Hakansson (2001, str. 8–10) ločita dve strateški pravili nabave:

- Pravilo racionalizacije – obsega vse dnevne aktivnosti za zniževanje stroškov. Sem spadajo spremembe oziroma rešitve glede tehnične specifikacije ali spremembe glede proizvodnje in dostave. Z namenom racionalizacije je potrebno najprej ugotoviti, kaj je potrebno nabaviti. Racionalizacija obsega tudi priložnost izboljšav glede učinkovitosti, kar je znano pod imenom »just in time« ali ravno ob pravem času.
- Pravilo razvoja – razlog pomembnosti drugega strateškega pravila nabave je v tem, da so dobavitelji pomembni ponudniki virov za tehnološki razvoj za kupčevo podjetje. Večina podjetij namreč danes zaradi čedalje večje specializacije uporablja izdelke in storitve, ki temeljijo na različnih tehnologijah.

Podjetja morajo v funkcijo nabavne službe pogosto vključevati več različnih oddelkov, služb in ljudi, ki nabavo spremenijo v množico zaporednih dejavnosti. Povezovanje teh pa je ključno, ko govorimo o kvaliteti cilja nabave, to pa je kupljeno blago oziroma storitev.

Vključevanje najvišjega managementa v odločitve o nabavi in sodelovanje v pogajalskih procesih je nujna, saj so lahko vložena sredstva v nabavo surovin in drugih naložbenih dobrin ogromna. Strateški pomen nabave podjetju narekuje vpletenost vodstva pri odločanju o nabavi. S tem, da za posamezno podjetje strateškega pomena ni le višina vloženi sredstev v nabavo materiala oziroma surovin, ampak je lahko zanj ključnega pomena tehnična

dovršenost in zahtevnost izdelkov. O nabavi takšnih izdelkov odločajo vodilni strokovnjaki z znanjem iz tehničnega področja. Zaradi ozkih grl, ki jih lahko povzročijo poceni materiali, so s stališča dobave in razpoložljivosti tovrstne nabave grožnja kontinuiteti proizvodnje, kar zahteva skrbno obravnavo vodilnih kadrov. (Van Weele, 1998, str. 59)

Nenehno spreminjanje poslovnega okolja, ki narekuje tudi spreminjanje poslovnih procesov, ima posledice tudi za nabavno funkcijo in nabavni proces. Prilagajanje podjetij na hitro spreminjajoče se tržne razmere, želje in potrebe podjetja danes zaradi prisotnosti elektronskih medijev lahko poteka hitreje, le-ta pa se morajo, v kolikor želijo ostati v konkurenčnem boju, na to tudi hitro prilagoditi.

Informacijska tehnologija pa ne prinaša samo večjih in zaznavanje hitreje spreminjajočih se potreb, ki naj bi stimulirale hitrejše razmišljanje podjetij in njihovo prilagajanje, temveč tudi lažje delo in bolj pregleden nabavni proces. Ali je to res in ali tehnologija prinaša hitre spremembe na vseh področjih v enaki meri in ali podjetja dajejo pomen novim tehnologijam za izboljšanje nabavnih procesov za boljše rezultate? Vprašanje ali je nabava le pomožna služba in se vlaganja v informacijski razvoj ne obrestujejo se pokaže v natančnem pregledu doseženih ciljev, ki jih podjetje dosegajo ali pa ne. Delovanje celotnega podjetja ni odvisno od ene odločitve, oddelka, službe, ampak od sinergije vseh sodelujočih v njegovem delovanju. Navsezadnje je veriga tako močna, kot je močan njen najšibkejši člen.

Nabava postaja čedalje pomembnejša, zato se tudi managerji s tem področjem pogosteje in v večji meri ukvarjajo. Ali je zato tudi boljše podprta s tehnološkega vidika in cenjena z vodstvenega pa se od podjetja do podjetja razlikuje.

Nabava zajema dejavnosti, ki jih podjetje naroči in za njih prejme račun od drugega podjetja oziroma dobavitelja. Ker pa nabava zajema v širšem smislu tudi najem osebja pri agencijah, lahko sklepamo, da je nabavni oddelek opredeljen ožje. V tem delu se bom osredotočil na ožje pojmovanje nabave, ki zajema nabavo izdelkov oziroma materiala in surovin za proizvodnjo. Pri tem ne moremo mimo izraza naročanje, ki se nanaša na posredovanje naročil dobaviteljem in sicer pod pogoji, ki so bili predhodno dogovorjeni. Tudi naročanje spada v nabavni proces. Širše Van Weele (1998, str. 31) opredeljuje oskrbo, ki zajema vse stopnje procesa, ki so potrebni, da material pride od dobavitelja do končne destinacije. Ta tok zajema tako nabavno funkcijo, skladiščenje, prevoz, kot tudi vhodno kontrolo ter kontrolo in zagotavljanje kakovosti nabavljenega blaga.

Wisner, Tan in Leong (2012, str. 37) delijo profesijo nabave v splošnem na dve kategoriji, in sicer, **trgovsko** in **proizvodno nabavo**. Prva kategorija vključuje trgovce na debelo in trgovce na drobno, ki prvotno nabavljajo z namenom nadaljnje prodaje, v glavnem delajo na razliki v ceni zaradi kvantitete nakupa in s tem pridobijo količinske popuste, ugodnosti pri transportu in dosegajo učinkovitosti pri skladiščenju. Primarna naloga proizvodne nabave je nabava

surovih materialov z namenom pretvorbe le-teh. Proizvodni nabavniki prav tako naročajo storitve, kapitalsko, vzdrževalno, servisno in operativno opremo.

Nabavna funkcija je po Van Weele (1998, str. 29–32) opredeljena kot proces nakupovanja, ki zajema najprej opredelitev potreb, potem izbiro dobavitelja, pogajanja o ceni, plačnih in dobavnih pogojev ter sklenitev pogodbe ali naročanje in spremljanje dogovorjenega naročila. Odgovornosti za načrtovanje materiala oz. načrtovanje potreb, terminske razporeditve le-teh, vodenja preostanka zalog, kakovostne kontrole in vhodne kontrole pa sama nabavna funkcija ne obsega.

Veliko korist od upravljanja oskrbovalne verige imajo predvsem podjetja z veliko dobavitelji, s produkti, ki zahtevajo kompleksne sestavne dele, in podjetja, ki imajo zelo pomembne in cenjene odjemalce z velikimi nabavnimi proračuni. Za takšna podjetja tudi zmeren uspeh upravljanja oskrbovalne verige prinaša nižje stroške nabave in oskrbe zalog, boljšo kvaliteto proizvodov in višje nivoje oskrbovanja kupcev, kar vse vodi do večjega prodajnega uspeha. Managerji morajo zato razumeti, da se dosežki managementa oskrbovalne verige lahko začnejo z enim ključnim dobaviteljem in se skozi čas razvijejo na več pomembnih dobaviteljev, ključnih strank in ponudnikov logističnih storitev. (Wisner, Tan & Leong, 2012, str. 9–11)

Cilj nabavnega oddelka naj bi bil sistemiziran nabavni proces in njegova stalna izboljšava, da bi tako dohajal spreminjajoče se nabavne potrebe.

1.1 Aktivna nabavna politika podjetja

Izvajanje nabavne politike podjetja zajema nabavno logistiko, politiko kakovosti nabavljenega materiala in storitev, cenovno politiko, politiko do dobaviteljev in politiko komuniciranja. Nabavna logistika pri tem pomeni spremljanje zahtev po nabavi, zanesljivost dobave in politiko naročanja. Politika kakovosti zajema udeležbo nabavne službe pri razvoju izdelkov in način izboljšave kakovosti dobaviteljev. Cenovna politika se nanaša na nadzor nad stroški nabave in nabavnimi cenami ter na njihovo zniževanje. Politika do dobaviteljev je zagotavljanje virov in strmenje k izboljšanju poslovne uspešnosti dobaviteljev. Kot zadnja, a še zdaleč ne manj pomembna, pa je politika komuniciranja, ki bdi nad notranjimi in zunanji stiki. K aktivni nabavni politiki podjetja bi lahko šteli tudi sposobnost prilagajanja potrebam, novim tehnologijam in zaznavanje ter integriranje tehnološko naprednih rešitev v proces nabave. Lažje prilagajanje potrebam podjetja izzove potrebo po sodelovanju pri razvojnih projektih novih izdelkov in morebitnih naložbah. Podjetja pripravijo seznam potrjenih dobaviteljev, zberejo se ponudbe in v sodelovanju z drugimi oddelki pripravijo ocene. Nato se sporazumno izbere dobavitelja. Sledi priprava in izvedba pogodbenih pogajanj skupaj z določitvijo in preverjanjem dobavnih ter plačnih pogodbenih pogojev. Odvisno od zastavljene politike podjetja lahko podjetje uvede tudi rutinsko naročanje posameznih artiklov ali materialov po oddelkih pod vnaprej dogovorjenimi pogoji. Tako pomembno, kot so vse faze

do dobave, je pomembno tudi obdobje po dobavi, kot je odločanje glede zaostajanja naročil, spremljanje in reševanje reklamacij, ocenjevanje dobaviteljev in urejanje dokumentacije o dobaviteljih. (Van Weele, 1998, str. 50–134)

Politiko podjetja Možina (2002, str. 244) opredeljuje kot usmerjanje človekove dejavnosti k doseganju določenih ciljev. Politika je tudi strateško planiranje v podjetju in pravočasno prilagajanje planov, sprejemanje potrebnih ukrepov za odpravo odstopanj med planiranim in doseženim.

K eni izmed dejavnosti aktivne nabavne politike lahko pripišemo tudi organizacijski vidik nabave, ki obsega ključne vire za doseg ciljev nabavne funkcije. Tukaj Van Weele (1998, str. 291–293) govori o zaposlenih v nabavi, vodstvu nabave, o nabavnih postopkih in usmeritvah ter sistemski in informacijski podpori nabavi s poudarkom na pomembni funkciji revizije nabave.

Neaktivnost oddelkov v procesu nabave je lahko pokazatelj nesposobnosti, ki ga pogosto spremljajo tudi številne težave. Kot posledica neaktivnosti so lahko višje končne cene nabavljenega materiala, saj je v takšno nabavo vloženo dodatno delo, hitrejši prevoz, nabava ne more biti izvedena po ustaljenih poteh, ampak se zaradi nujnosti izvrši tudi pri grosistih. Takšna nabava pa lahko prinese tudi operativne težave. V kolikor je težava v ustreznosti materiala zaradi napačne specifikacije, zamude z dostavo lahko pripeljejo do zamika proizvodnje, poleg tega pa lahko pride tudi do nepopolnosti pošiljk, kar še dodatno otežuje že tako problematično dobavo. (Van Weele, 1998, str. 50–52)

Vodstvo podjetja mora tudi nabavne odločitve obravnavati kot strateško politiko podjetja, pri tem pa mora bedeti nad temeljnimi in ciljnimi skupinami kupcev, najpomembnejšimi konkurenti in dobavitelji. Kot navaja Van Weele (1998, str. 168), mora podjetje pri določitvi ciljnih skupin kupcev oziroma segmentiranju spremljati potrebe ciljnih skupin in se spremembam tudi prilagajati. Pri tem pa je potrebno skrbeti za razlikovanje izdelkov in prepoznavnost le-teh glede na konkurenco. To lahko definiramo kot trajno konkurenčno prednost. Dolgoročno konkurenčno prednost pa mora podjetje spremljati tudi na področju preučevanja konkurenčne temeljne dejavnosti podjetja. V kolikor samo ne more dolgoročno zagotoviti konkurenčnosti, se mora odločiti za strateški prenos določene dejavnosti na podizvajalce ali potencialno družabništvo z dobavitelji. Prav tako dajejo dolgoročni naravnsnosti velik pomen Pučko, Čater in Raje Buhovac (2009, str. 97-129), ki strateški management postavljajo v osredje vodenja in poti podjetja.

Pomen aktivne nabavne politike se skriva tudi v dejstvu, da za evropska podjetja niso dovolj imitacije, ampak morajo strmeti k inovativnim rešitvam na vseh področjih. Imitacije proizvodov so zadovoljive za podjetja, ki so še daleč od tehnološkega razvoja in znanja za

vodilni razvoj. Bližje kot je podjetje oz. država v kateri se nahaja tej meji, manj prostora je za imitacije. (Alesina & Giavazzi, 2006, str. 65)

1.1.1 Opredelitev nabavnega procesa

Pučko (2001, str. 75–76) nabavni proces opredeljuje kot izvajanje nalog, in sicer izdajanje zahtev za nabavo surovin in materialov, obdelavo izdanih zahtev, povpraševanje in pregledovanje ponudb, njihovo obdelavo in naročanje. Nato sledi prevzem naročenega materiala, skladiščenje in izdajanje potrebnega materiala proizvodnji. Nabavni proces se zaokrožuje s spremljanjem prejetih faktur za dobavljene materiale, likvidiranjem faktur in skrbjo za poravnavanje obveznosti do dobaviteljev.

Delo nabavne službe znotraj podjetja je razdeljeno na strokovna opravila, kot so priprava nabave, raziskava nabavnega trga, izbor dobaviteljev ter tekoča opravila, ki zajemajo med drugim tudi obdelavo naročil, prevzemanje naročenega materiala, ocenjevanje dobaviteljev, itd. (Van Weele, 1998, str. 297)

Kje se začne in konča vloga nabavnikov, torej kaj zajema nabavni proces, ki je vpleten v skoraj vse špranje organizacije, je vprašanje, ki ga ne moremo odgovoriti povsem brez možnosti dopuščanja debate o tem. Nabavnik namreč svojega dela ne konča z uvedbo novega materiala v proizvodnjo ali pa uporabo najnovejše nabavljene opreme. Širino njegove funkcije narekujejo tudi garancijski zahtevki in njihovo reševanje, pogodbene kazni, dodatna dela, vodenje dokumentacije o nabavi in dobaviteljih, spremljanje ocen projektov, itd. Van Weele (1998, str. 96) zato poudarja, da nabavni proces zahteva širokoglednega nabavnega referenta, ki ima poleg vsestranskega znanja, veščin in občutka za komercialni vidik tudi zadostno tehnično znanje ter vsaj osnovno znanje logistike in administracije. Pri svojem delu mora paziti, da vsako stopnjo nabavnega procesa izvede pazljivo in čim bolj sistematično. S pravočasno nabavo, ustreznimi količinami in po razumni ceni nabavljenim materialom prispeva k zadovoljevanju potreb notranjih uporabnikov.

Tudi Gadde in Hakansson (2001, str. 11) postavljata pomen tehničnega predznanja nabavnikov na visoko mesto, saj se s tem pomaga izboljšati status nabavne funkcije. Poleg tega, da je tehnično znanje pomembno pri odločanju v nabavi, je takrat, ko so vključeni ljudje s tehničnim predznanjem tudi v nabavi, sodelovanje med proizvodnim oddelkom in nabavo očitno boljše.

Cilji managementa oskrbovalne verige (Taylor & Brunt, 2001, str. 225):

- Optimiziranje storitev za stranke - storitve dobave, čas za servisiranje, kvaliteta.
- Minimalizacija stroškov - operativni stroški, stroški zaposlitev za nedoločen čas, inventar.
- Maksimizacija fleksibilnosti/prilagodljivosti – odzivni čas, čas za trženje.

1.1.2 Namen, naloge in cilji nabavne službe

Naloge in odgovornosti nabavne službe so v vsakem podjetju načrtane v skladu s potrebami in zastavljenimi cilji. Za nabavno funkcijo so značilne naslednje osnovne odgovornosti (Veele, 1998, str. 125–126):

- Prispeva naj h kontinuirani osnovni dejavnosti podjetja, kar pomeni, da morajo notranji uporabniki imeti material in storitve vedno na voljo skladno s svojimi potrebami. Skrb za nabavo materiala in storitev je tudi osnovna naloga nabavnega oddelka. Velikega pomena za podjetje je tako učinkovita nabava, ki zavezuje k jasno opredeljenemu položaju odjemalca in storitvam nabavnega oddelka.
- Zmanjševanje in nadzor nabavnih stroškov je cilj nabavnega referenta, h kateremu teži z ukrepi za znižanje neposrednih stroškov materiala tako, da pritiska na dobavitelje, neprestano raziskuje trg in z namenom znižanja stroškov dobavitelje po potrebi tudi zamenja. V proizvodnih podjetjih v povprečju 60 odstotkov vrednosti pomeni nabavljen material. To je dejstvo, ki govori, kako pomembna je nabavna funkcija za finančno uspešnost podjetja. Seveda sam pritisk na dobavitelje ni edini način za znižanje stroškov nabave. K temu lahko pripomorejo tudi druge nabavne odločitve, kot so kontrola kakovosti, varnostne zaloge, itd.
- Strateško zmanjševanje tveganja podjetja pri dobavi. Nabavni oddelek bi se moral čim bolj izogibati odvisnosti od enega ali peščice dobaviteljev na nabavnem trgu in s tem zagotoviti dolgoročne potrebe po nabavi. Zanj so pomembni zanesljivi dobavitelji, visoka kakovost in pravočasnost dostave, kar je najpogostejše še pomembnejše od cene. Prav zaradi potrebe po dolgoročnih nabavnih potrebah je priporočljivo razprševanje nabavnih potreb med različne dobavitelje.
- Inovativna naravnost, tako na področju izdelkov kakor tudi pri procesu izdelave. Pri dobaviteljih, ki so vir novih tehnologij in materialov je potrebno stalno spremljanje novosti, saj je veliko področij, kjer je tehnološki razvoj zelo hiter in ga je zelo težko slediti. Dohajanje razvoja tehnologije pa zahteva veliko investicij, zaradi česar se podjetja odločijo tudi za sodelovanje z dobavitelji na področju raziskav in razvoja.
- Predstavitev podjetja. Z odnosom, videzom in izvajanjem v praksi nabavna politika predstavlja podobo podjetja navzven. Prav zaradi tega je zelo pomemben odnos do dobaviteljev in izpolnjevanje vseh pogodbenih obveznosti, saj se preko izkušenj do dobaviteljev lahko odprejo tudi vrata za prihodnje partnersko sodelovanje. Pri tem odigra ključno vlogo nabavna služba, ki bdi nad izpolnjevanjem pogodbenih obveznosti. Predvsem večja podjetja se dobro zavedajo, da je predstavitev podjetja in njegova podoba pomemben dejavnik uspešnosti podjetja, zato dajejo velik pomen tudi stiku z javnostjo v nabavi.

1.1.3 Stopnje nabavnega procesa

Nabavni proces je zaporedje različnih opravil, ki si sledijo po stopnjah (Van Weele, 1998, str. 72–97) :

- Specifikacija naročila je stopnja, kjer se odloča o tem ali je bolje izdelek kupiti ali ga narediti. Sprejeti se mora odločitev o tem ali bo izdelke izdelovalo ali storitve opravljajo podjetje samo ali pa bo za to uporabilo druge izvajalce. Za vse izdelke, ki jih bo podjetje nabavljalo, mora v tej začetni fazi znotraj podjetja doreči natančno zahtevano specifikacijo izdelkov ali materialov, ki jih je potrebno zagotoviti. Potrebno je sestaviti funkcionalno specifikacijo (zahtevane funkcije materiala), tehnično specifikacijo (zahtevane tehnične značilnosti materiala) in specifikacijo za logistiko in vzdrževanje (zahteve glede načina dostave, zahteve glede vzdrževanja in prodajne storitve). Pri naročanju v gradbeništvu so tako vse specifikacije navedene v opisu del. Pri tem je pomembno, da podjetje v specificiranju svojih zahtev, v kolikor je to mogoče, prepusti možnost, da potencialni dobavitelji pokažejo strokovno znanje in prostor, da se podjetje seznani z morebitnimi novimi tehnologijami.
- Izbira dobavitelja se začne z raziskavo trga, čeprav imajo v praksi podjetja že v mislih določenega dobavitelja. To je tudi ena najpomembnejših stopenj nabavnega procesa, njen cilj pa je izbrati najprimernejšega dobavitelja. Odločiti se morajo ali bo vsa dela oziroma dobave opravil en dobavitelj ali bo dela opravilo delno več dobaviteljev. Seveda je pri takšnem načinu potrebno še posebej paziti na usklajenost dobaviteljev in posameznih pogodb. Podjetje mora izbrati morebitne dobavitelje in sestaviti seznam ponudnikov, ki lahko sodelujejo. Večja podjetja imajo sezname preverjenih dobaviteljev. Za predložitev ponudb nato prosijo tri do pet dobaviteljev. Ponudbe s tehničnega in komercialnega vidika ovrednoti nabavni oddelek zato je pomembno, da pred oddajo naročila ovrednotimo in ponderiramo tehnične zahteve na podlagi dogovora s tehničnim oddelkom oziroma notranjim uporabnikom. O končni izbiri dobavitelja pa je smiselno izbiro dogovoriti s tehnično službo.
- Pogodba o nabavi mora vsebovati vse ključne elemente. Vsebinsko se pogodbe razlikujejo glede na tržne razmere, nabavno politiko podjetja in značilnosti materiala, medtem ko je s tehničnega vidika njena vsebina odvisna od blaga, ki ga podjetje nabavlja. Ključni sestavni deli pogodbe so tudi cena, dobavni pogoji, plačilni pogoji, pogodbene kazni in garancijski pogoji. Seveda je v pogodbo nujno vključiti tudi druge dogovore, ki se lahko nanašajo na predpise o varnosti, prenos pravic in obveznosti, sklepanje pogodb s tretjimi osebami ter koliko časa dobavitelj odgovarja za delovanje izdelkov in v kakšnih okoliščinah, itd. Pri tem je potrebno imeti v mislih, da je sklepanje pogodb zahtevna naloga, h kateri je potrebno resno in strokovno pristopiti. Strokovnost pri sklepanju pogodb lahko pomeni veliko razliko, s katero se lahko izognemo morebitnim nepotrebnim težavam in stroškom, ki bi lahko sicer nastali.

- Naročanje in spremljanje izpolnitve naročila. Za naročilo se lahko šteje tudi podpis pogodbe. V kolikor je pravna podlaga za naročanje bianko naročilnica, je naročanje ločeno opravilo. Spremljanje izpolnitve naročila zahteva veliko pozornosti in lahko v praksi poteka le v izjemnih primerih kot rutinsko preverjanje stanja ali kot vnaprejšnje preverjanje stanja. Pri rutinskem preverjanju gre za preprečevanje težav, ki se nanašajo na dobavo in kakovost dobavljenega blaga, ko se nabavni referent o dostavi blaga prepriča nekaj dni pred dorečenim dnevom dostave. Pri vnaprejšnjem preverjanju stanja naročnik lahko opravi več pregledov napredovanja proizvodnje pri dobavitelju, ki naj bi bili skladni z začrtanim proizvodnim programom. Slednji ima določenih več mejnikov že pred začetkom proizvodnje. V kolikor je predmet nabave oprema, jo je potrebno pregledati pri dobavitelju, pri uporabniku po dostavi in ko oprema začne prvič delovati, lahko tudi na različnih stopnjah proizvodnje. Pri tem je ključna vloga nabavnega oddelka, da spremlja pozitivne in negativne strani posameznega dobavitelja, hkrati pa je takšen vir informacij tudi dodana vrednost, ki jo lahko ustvari nabavni oddelek in pomaga pri oblikovanju seznama ponudnikov.
- Ocena nabavnega procesa ima ključno vlogo pri izboljšavi kakovosti dobaviteljev. Izkušnje, ki jih pridobimo, je potrebno pregledati, da jih lahko nato koristno uporabimo pri nadaljnjih izbirah dobaviteljev in pri sestavi seznama ponudnikov.

1.1.4 Trajnostna nabavna politika

V časih, ko so gospodarske razmere stabilne in se pričakuje gospodarska rast, ko politična stabilnost in njene spremembe ne vzbujajo strahu in se odnosi med državami ne postavljajo pod vprašaj, ni težko poslovati. Ne glede na razmere pa je potrebno upoštevati zakonodajo in njene pasti, ki jih mora podjetje tudi v nabavnih procesih dobro poznati. Brez njihovega dobrega poznavanja lahko naleti na težke situacije, ki bi se jih lahko sicer izognilo, s tem pa privarčevalo čas in denar. Interna pravila poslovanja podjetij pa ostanejo še vedno v veliko primerih tisto, kar bi lahko opisali kot motilec dobrih praks in nezaupanja.

Norton in Kaplan (2000, str. 155) predlagata, da so zastavljeni cilji podjetja, ali mislimo na finančne, organizacijske, na poslovanje s strankami ali na posodobitev notranjih poslovnih procesov, odvisni od sposobnosti učenja in rasti organizacije. Doseganje boljšega poslovanja pa največkrat zahteva velika vlaganja v ljudi, poslovne sisteme in procese, ki so podlaga za izboljšanje kazalnikov sposobnosti organizacije za doseganje zastavljenih ciljev.

Strateško načrtovanje nabave se nanaša na vse vidike nabave ali področja, ki so povezana z nabavo. Bennett (2006, str. 21–24) pravi, da proizvodnja, uspešnost dobaviteljev, ponudniki in povpraševanje kupcev, vplivajo na stopnjo negotovosti, s katero se srečuje nabava. Zmanjšanje negotovosti, ki pretijo podjetju na trgu, dosežemo s pravilnim načrtovanjem in uporabo kontrole kakovosti. Težnja k zanesljivejšim dobaviteljem in predvidevanje o prihodnjem obnašanju kupcev, ki temelji na njihovem predhodnem obnašanju pa zahteva

stalno prilagajanje trgu tako napram končnemu uporabniku, kot na trgu povpraševanja na katerem deluje nabavna politika podjetja.

Dejavnosti vodstva, s katerimi vplivajo na strateško načrtovanje razvoja in uravnoteženost razvoja dobre poslovne strategije na vseh področjih poslovanja, pri proizvodnem podjetju kaže na učinkovito in skladno proizvodnjo izdelkov ali nudenje storitev. Uravnotežen sistem kazalnikov niso le metode razvoja in vrednotenja strategij. V podjetjih pri katerih spremljamo potek izvajanja strategije za vrednotenje uspešnosti, že med samim izvajanjem deluje managerski sistem, ki temelji na povratnih informacijah o izvajanju strategije. Sodelovanje in komunikacija kot temelj dobrih odnosov znotraj organizacije se prične s seznanjanjem zaposlenih s cilji in strategijami podjetja, ki na podlagi tega lahko podajajo ocene posameznega stališča. Pri tem so pomembna opažanja strank, kupcev, dobaviteljev in ostalih udeležencev. Učenje vzpodbuja dolgoročno rast in izboljšave ter na podlagi izkušenj napeljuje k želenim rezultatom v prihodnosti. (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005, str. 109–123)

Večina odločitev v podjetju nosi tudi finančne posledice, ki na dolgi rok ustvarjajo razliko do najboljših. Cenovno komponento lahko pripišemo tudi trajnostni naravnosti.

Kot navaja Van Weele (1998, str. 8) mora podjetje paziti, da cena ne bi postala ključna pogajalska postavka. Pod težnjo zniževanja cene ne sme trpeti kakovost in ne smejo rasti kasnejši stroški odpravljanja pomanjkljivosti nabavljenih surovin oziroma materiala. Prav tako cena ne sme ovirati točnosti dobave in vplivati na podaljševanje dobavnih rokov, saj so tudi ti eden ključnih dejavnikov uspešnega podjetja.

Trajnostna nabavna politika, kot eden izmed ključev za rast in razvoj podjetja, teži k urejenosti in doslednosti izvajanja in s tem vpliva na doseganje zastavljenih ciljev podjetja. Pri doseganju takšne naravnosti si podjetja lahko pomagajo tudi s primerno infrastrukturo, ki jo morajo sproti razvijati. Pogled podjetja od daleč pa ustvari sliko priložnosti in pasti za podjetje z obstoječim načinom delovanja. Uravnotežen sistem kazalnikov zajema štiri vidike, ki jih lahko projiciramo tudi na nabavno politiko (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005, str. 118):

- Finančni vidik – vidik lastnikov podjetja.
- Vidik kupcev – uspešnost poslovanja z vidika kupcev.
- Vidik notranjih poslovnih procesov – izraža zunanjo uspešnost in notranjo učinkovitost podjetja.
- Vidik učenja in rasti – sposobnost zaposlenih, kakovost sistemov in organizacijskih postopkov v podjetju, ki vzpodbujajo učenje in rast v organizaciji.

Še tak trud podjetja za trajnostni razvoj in nabavno politiko, ki bo dolgoročno stabilna, ne prinese zelenega učinka, če medosebni odnosi na nivoju partnerskega odnosa kupec - dobavitelj niso dobri. To so namreč ljudje, ki udeležujejo posle. Vse povezave med podjetij,

tako po mnenju Wisner, Tan in Leong (2012, str. 76–77), niso dejansko med podjetji, ampak so to razmerja med določenimi zaposlenimi. Pri tem pa mora biti v prvi vrsti naveza med podjetji podprta s strani najvišjega managementa.

Zaradi čedalje večjega pomena okolja in njegovega varovanja je za podjetja zelo pomembno, da upoštevajo okoljevarstveno zakonodajo, ki mu postavlja ogledalo in vrednost v očeh kupcev. Upoštevanje normativov, predpisov in zakonodaje na področju okolja podjetje obvaruje pred obsojanjem javnosti zaradi morebitnih nepravilnosti. Negativno mnenje javnosti pa je, glede na ciljno skupino in področje dela, za podjetje lahko hud udarec. Pri teh okoljevarstvenih vprašanjih pa mora s svojo politiko in odločitvami sodelovati tudi nabava. Že pri nabavi je namreč potrebno razmišljati in postaviti prioritete tudi glede embalaže in drugih sestavnih delov končnega proizvoda, da ta po odsluženi dobi ne obremeni okolja. (Van Weele, 1998, str. 42)

1.1.5 Določitev odgovornosti

Določitev odgovornosti v nabavi olajša nabavni proces s svojo medfunkcijsko porazdeljenostjo opravil med različnimi oddelki. Ker nabavni proces vključuje več oddelkov podjetja, je potrebno njihovo dobro sodelovanje, zato bi morale biti naloge posameznega oddelka in njihove pristojnosti v izogib nesporazumom glede vloge posameznega oddelka na vsaki stopnji opredeljene. Za dober rezultat dela in zasledovanje istega cilja podjetja je ključnega pomena delitev dela in povezovanja znanja ter spretnosti med oddelki. Začetni nabavni funkciji, ki je bolj taktična in tehničnega značaja, sledijo funkcije naročanja, ki so bolj administrativne narave z logističnimi znanji. V eni osebi je težko združiti znanja vseh področij, zato zahteva nabavni proces medfunkcijsko sodelovanje in specializacijo nabavnih funkcij. (Van Weele, 1998, str. 50–51)

Dolžnost in odgovornost uporabnika ali finančnika se kaže že v začetni fazi, ko je potrebno postaviti zahteve glede specifikacije predmeta nakupa. S pomočjo nabavnega referenta je potrebno sestaviti čim bolj objektivno specifikacijo. Kot opisuje Van Weele (1998, str. 74, 290) imajo nekatera podjetja vzpostavljen postopek potrditve, ki pomeni, da specifikacijo, preden jo uradno pošljemo dobavitelju, potrdita nabavni oddelek in potencialni dobavitelji. To naj bi namreč pripomoglo k minimalizaciji kasnejših nesporazumov v nadaljnjem nabavnem procesu in prihranku časa. Hkrati pa naj odgovornost nabave ne bi bila določena preveč natančno. Tukaj Van Weele loči vlogo nabave pred proizvodnjo, ko se odločitve nanašajo na nove izdelke in projekte, in med njo, ko nabava skrbi, da so naročila skladna z roki in specifikacijo. Pri tem si nabava pomaga z merili kot so odstotek zavrnitev dobave in proizvodov na proizvodni liniji, potrjeni in/ali certificirani dobavitelji. Pomembno je, da nabavni referent v primeru spremembe specifikacije nemudoma uvede postopek za spremembo naročila in s tem poskrbi za ažurno dobavo proizvodov ali materialov s pravilno specifikacijo. To naredi tako, da reagira na spremembe pravočasno. V izogib prelaganju

odgovornosti je zato priporočljivo, da se vse spremembe s strani dobavitelja pred dobavo pisno potrdijo.

Odgovornosti managementu za uspešno implementacijo zastavljenih ciljev, novih poti in metod dela ne moremo odvzeti. Za uspešno vodenje je zato pomembno, da ima vodja določene kvalitete. Med drugim navaja Možina (2002, str. 504):

- Prizadevnost in željo po dosežkih.
- Zmožnost stalnega učenja tudi na podlagi težav, na katere naleti pri svojem delu.
- Posvečanje delu, kar presega običajno količino opravljenih ur, delo pa jim predstavlja več kot le-to.
- Znanje analiziranja in reševanja problemov.
- Veščine dela z ljudmi in zavedanje tega, da brez sodelavcev sami ne bi dosegli ciljev.
- Ustvarjalnost pri doseganju ciljev in iskanje novih najboljših poti do njih.

Poleg naštetih kvalitete pa mora vodja znati tudi delegirati oziroma prenašati delo na druge. Možina (2002, str. 504) ocenjuje, da je to stalni proces in sestavni del vodenja.

DuBrin (2000, str. 195–198) v svojem razmišljanju o delegiranju poudarja, da tudi, če je več ljudi zadolženo za delo na določenem projektu oziroma nalogi, mora imeti končno odgovornost manager. Biti odgovoren pomeni prevzeti zasluge in krivdo za rezultate. Se pravi, tudi če skupini spodleti, mora manager sprejeti končno krivdo nase. V središču učinkovitega managementa sta delegiranje in opolnomočenje.

Načelo samoodgovornosti po mnenju Sprengerja (1997, str. 10-47) vodi do večje motivacije zaposlenih, ki s svojim načinom razmišljanja in s tem, ko prevzamejo odgovornost vidijo večji smisel kar jih posledično žene k doseganju boljših rezultatov.

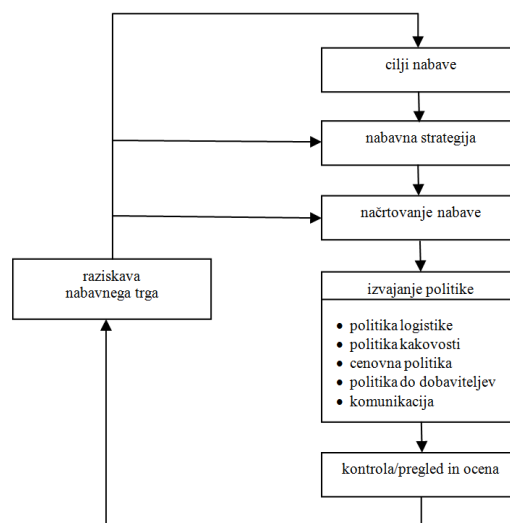
Najboljši izkoristek učinkovitosti z delegiranjem in opolnomočenjem posameznikov in timov se doseže z (DuBrin, 2000, str. 195–198):

- Dodelitvijo nalog praviim ljudem.
- Dodelitvijo celotne naloge.
- Dajanjem vseh potrebnih navodil.
- Ohranitvijo nekaj pomembnih nalog zase.
- Pridobivanjem povratnih informacij za dodeljeno nalogo.
- Izogibanjem nepomembnim podrobnostim.
- Dovoljenjem za razpolaganje s sredstvi in uporabo drugih virov.

1.1.6 Nenehno spremljanje in kontrola

Nabavna služba mora pod vodstvom vodje oddelka delovati usklajeno in v skladu z zastavljenimi cilji ter strategijo podjetja. Van Weele (1998, str. 130) predvideva, da se nabavna funkcija z usmerjenostjo k zunanjim partnerjem z dobrim poznavanjem trgov, konkurence, cen, tehnologije in izdelkov obnaša kot trženjska funkcija. Proces vodenja nabave naj poteka kot v sliki 1 z zasledovanjem zastavljenih ciljev in po predhodno začrtani strategiji nabave. Kot pomembno stopnjo vodenja nabave se omenja tudi njeno načrtovanje in vse politike izvajanja s kontrolo in ocenjevanjem na koncu.

Slika 1: Proces vodenja nabave



Vir: Van Weele (1998).

Odvisnost uspešnosti podjetja od organiziranosti in delovanja nadzorne ali kontrolne funkcije se nanaša tudi na upravljanje, informacijski in izvedbeni del poslovanja. Kontrola poslovanja temelji na planu poslovanja. Vzpostavljene pa morajo biti notranje kontrole v večjih podjetjih pa tudi notranje revizije. (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 254–289)

Za izboljšanje kakovosti svojih proizvodov in večjo produktivnost mora podjetje razmišljati tudi o kontroli kakovosti svojih izdelkov in dobavah po načelu ravno ob pravem času, saj tudi to določa raven konkurenčnosti podjetja v svetovnem merilu.

Kontrola naj bi tako predstavljala stalen proces v podjetju z namenom čim hitreje zaznave in odprave morebitnih napak ter posledično preprečevanje nastajanja stroškov. V podjetjih se tako izvaja operativno planiranje kot mesečni proces na najrazličnejših področjih. V sklopu nabave je v obravnavanem podjetju tudi planiranje zalog, ki predstavlja enega ključnih previdnostnih področij nabavne funkcije.

Subjektivni vpliv ima v nabavi še vedno pomembno vlogo. Pri tem mislimo na nabavne referente, od katerih je odvisna uspešnost nabave in posledično tudi uspešnost podjetja. To dejstvo pa govori v prid spremljanju in ocenjevanju nabave, ki zajema ocenjevanje (Pučko, 2001, str. 76):

- obsega in strukture nabave,
- toka in intervalov nabave,
- nabavnih poti,
- dobaviteljev in dobavnih pogojev ter
- nabavnih cen in stroškov nabave.

Ocenjevanje obsega in strukture nabave se izvaja vrednostno po podatkih iz knjigovodskih evidenc. Razlike v količini nabave in v času so lahko precejšnje, od enakomerne do zelo neenakomerne v daljšem obdobju spremljanja, glede na obseg oziroma stabilnost proizvodnje. Enakomernost nabave praviloma prinaša nižjo raven povprečnih zalog materiala in manj potrebnih zmogljivosti skladiščenja ter posledično tudi manj stroškov, ki se nanašajo na vzdrževanje zalog, kar pripomore k uspešnosti podjetja.

Po nabavnih poteh blago pride od proizvajalca do podjetja. Te kanale ločimo na neposredne in posredne, pri čemer je neposredna nabavna pot tista, ko blago podjetje nabavi neposredno od proizvajalca. Različne nabavne poti pa zahtevajo tudi različne časovne okvirje nabave, kar vodi do različnih nabavnih stroškov in nabavnih cen, ni pa vedno upravičeno sklepati, da je neposredna nabavna pot tudi najugodnejša.

Pomembno je tudi spremljanje in ocenjevanje dobaviteljev in dobavnih pogojev, ki jih ti postavljajo. V ta namen je potrebno sistematično strukturirati nabavo po dobaviteljih ali po skupinah dobaviteljev. Po pregledu se izriše dejanska slika dobaviteljev po pomembnosti, kjer je praviloma nekaj pomembnih dobaviteljev in več majhnih, ki dobavljajo procentualno majhen delež celotne nabave. Kot je bilo že omenjeno, je lahko majhno število dobaviteljev z velikim deležem nabave za podjetje nevarno, prav tako veliko število dobaviteljev pri katerih nabavlja podjetje odstotkovno majhen delež nabave praviloma ne omogoča izposlovanja ugodnih nabavnih pogojev.

Velik pomen za podjetja katerih nabava ima pomembno vlogo v poslovanju, Pučko (2001, str. 82–83) omenja tudi kakovost poslovnih odnosov z dobavitelji in s tem povezano stalnost. Pričakovati je namreč, da stranke s stalnostjo dobijo tudi boljše nabavne pogoje. Pokazatelj stalnosti je na tej točki vreden spremljanja in ocenjevanja, spremljamo ga s pomočjo kazalnika, kjer primerjamo dobavitelje v prejšnjem obdobju napram vsem dobaviteljem v tekočem obdobju. Tako izračunan količnik nam pokaže stalnost dobaviteljev. Lotimo se ga lahko tudi vrednostno, tako da primerjamo vrednost nabave stalnih dobaviteljev in vrednost

nabave vseh dobaviteljev. Takšne vrednosti količnikov lahko primerjamo s predhodnimi vrednostmi in tako ocenimo šibke točke na tem področju nabave.

Za veliko podjetij, kot navaja Pučko (2001, str. 83), je najpomembnejše spremljanje in ocenjevanje nabavnih cen, saj te sestavljajo več kot 60 ali celo 70 odstotkov prodajne cene izdelka, ki ga podjetje ponudi na trgu. Prav zaradi tega je spremljanje cen in njihovo ocenjevanje bistvenega pomena, saj že majhna variacija cen vpliva na uspešnost podjetja. Naloga nabavne službe je spremljati in voditi evidenco nabavnih cen po materialih in dobaviteljih. Za spremljanje cen lahko uporabimo cene iz prejšnjega obdobja, lahko pa jih primerjamo tudi s planirano nabavno ceno, odvisno od namena uporabe podatkov. Ocenjevanje nabavne cene sloni na njeni strukturi, neto prodajni ceni dobavitelja, neposrednih stroških nabave in dobljenih popustih. Pri tem bolj podrobna analiza neposrednih stroškov nabave lahko pokaže tudi višino prevoznih stroškov, manipulacij z materialom, zavarovalne stroške, morebitne dajatve ob uvozu, provizije špediterjev, itd. Tako kot pri nabavnih poteh je potrebno tudi pri ceni paziti in dobro pretehtati odločitve, saj material z najnižjo nabavno ceno za podjetje ni vedno tudi najboljša izbira. Vedno je potrebno pogledati tudi druge ključne dejavnike nabavljenega materiala kot so kakovost, roki dobave, plačilni pogoji, garancije, reference predhodnega sodelovanja, itd.

Pri kontroli je potrebno izpostaviti tudi potrebo po nenehnem spremljanju dela vseh zaposlenih, tudi managerjev, saj je od njih v veliki meri odvisna tudi uspešnost podjetja. Ta vidik včasih pozabimo ali pa zanemarimo. Na tem mestu bi se morali večkrat dotakniti klime v podjetju in se poslužiti subjektivnih ocen glede odnosov in s tem povezanimi težko merljivimi učinki na poslovanje. Zadolžitve zaposlenih, njihove odgovornosti in avtoriteta so povezani s tehničnimi, motivacijskimi in oblastnimi razmerji, ki se kažejo v vseh procesih planiranja, organiziranja in vodenja. Prav zaradi tega je še tako pomembno ocenjevanje dela zaposlenih, čeprav hodimo nemalokdaj po tanki črti subjektivnega ocenjevanja. Pomembno je, da so vse dolžnosti, odgovornost in avtoriteta v naprej planirane. Pozneje v času delovanja oziroma uveljavljanja pa le-te odstopajo od planiranih, saj ljudje ne delajo skladno s pričakovanji oziroma ne izvajajo planiranih nalog, za svoje delo ne prevzemajo odgovornosti ali pa svoja pooblastila prekoračijo iz najrazličnejših razlogov. Neustrezno ravnanje pa ni vedno le posledica nekorektnega delovanja zaposlenih, ampak lahko vzrok zanj leži tudi v neustreznem planiranju. Vsekakor pa je potrebno delovanje spremljati, ocenjevati in ustrezno ukrepati. Formalna ocena zaposlenih se običajno izvaja enkrat letno, odvisno od narave dela. Rezultat kontrole pa naj bi bila večja učinkovitost.

Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 293) navajajo še naslednje razloge za ocenjevanje dela zaposlenih:

- upoštevanje ocen v nagrajevanju,
- upoštevanje ocen v izobraževanju in napredovanju,

- izboljšanje odnosov med podrejenimi in nadrejenimi, ker si izmenjujejo mnenja glede sodelovanja,
- povratna informacija nadrejenih glede mnenja o delu podrejenih in o tem kako ga izboljšati, spoznavanje podrejenih,
- pogoj presojanja uspešnosti je, da se nadrejeni poglobi in pozna delo in rezultate dela podrejenih, sicer presoje ni mogoče izvršiti.

Ker so odločitve in s tem povezana uspešnost podjetja rezultat dela managerjev, je potrebno še posebej pozorno spremljati vse nivoje managerjev in njihovega dela. Managerji imajo močan vpliv na delo svojih podrejenih, vendar pa na uspešnost podjetja vplivajo tudi drugi dejavniki. Ker se delovanje managerjev kaže v rezultatih poslovanja, je kontrola celotnega podjetja tudi hkrati kontrola delovanja managerjev. Uspešnega managerja odlikujejo inteligentnost, sprejemljivost za nove zamisli, ki jih znajo vpeljati, imajo dobro presojo in vizijo. Odlikuje jih tudi dobra komunikacija in druge managerske veščine. Nadzor nad delom vrhnjega managementa vršijo upravni odbori ali nadzorni sveti. Ti imajo med drugim tudi moč in pristojnost zamenjave managerjev. Kontrolo nižjih nivojev managerjev pa opravljajo managerji, ki so jim neposredno nadrejeni. Pokazatelj njihove uspešnosti je tudi rentabilnost poslovanja njihovih poslovnih enot. Nadzorniki lahko kontrolo vršijo na več načinov s pomočjo poročil ali neposrednim nadzorom in na podlagi ugotovitev ukrepajo. Pri tem Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 297) ločijo med naslednjimi načini ugotavljanja učinkovitosti managerjev:

- Ocenjevanje s pomočjo ocene celotnega poslovanja.
- Ocenjevanje na osnovi doseganja ciljev.
- Ocenjevanje na podlagi lastnosti managerjev.
- Ocenjevanje na podlagi vedenja managerjev.
- Ocenjevanje na podlagi ujemanja z vrednotami podjetja.
- Sestavljen pristop.

Anthony in Govindarajan (2001, str. 55–75) funkcijo kontrole obravnavata skrbno in pozornost posvečata pastem, ki se skrivajo v njej, obnašanju managementa pa pripisujeta pomembno vlogo, saj mora biti ta v slogu interesa podjetja. Seveda kot zapišeta samo podjetje ne more imeti lastnih ciljev in želja, ampak le-te določajo želje lastnikov, ki naj bi jih management zasledoval. Poudarjata, da ima vsaka organizacija cilje, vendar zgolj profitabilnost, ki je sama po sebi pomemben cilj, ne sme ovirati oziroma mora hkrati uresničevati tudi cilje delničarjev, lastnikov, kakor tudi zaposlenih, dobaviteljev, kupcev in zasledovati družbeno odgovorno poslovanje. Seveda pa imajo svoje cilje in zahteve tudi posamezniki v organizaciji, ki pa ne spoštujejo vedno ciljev organizacije oziroma se le-ti razlikujejo. Osrednji namen sistema managementa kontrole je zagotoviti skladnost ciljev. Zato bi moral biti sistem zasnovan tako, da ljudje dojemajo svoj lasten interes in dejanja hkrati tudi kot najboljši interes organizacije. Hkrati opozarjata, da imajo velik vpliv na skladnost ciljev neformalni dejavniki. Najpomembnejši neformalni dejavnik je kultura

organizacije. Pri tem pojem kulture opredeljujeta kot najpomembnejši notranji dejavnik, ki zajema skupna prepričanja, vrednote in norme obnašanja, ki so notranje sprejete in se kažejo navzven. Vsak sistem kontrole mora biti pozoren na neformalno organizacijo, ki obstaja skupaj s formalno, in mora to vključiti v načrtovanje sistema. Prav tako ima na kontrolo velik vpliv stil managementa, vendar sta celo v najboljšem primeru komunikacija in individualno dojetje informacij nagnjena k netočnosti. Poleg neformalnih dejavnikov na kontrolni sistem vplivajo tudi pravila, vodila in postopki, ki sestavljajo formalni sistem kontrole. Podjetja se o osnovni strukturi organizacije lahko odločajo, vendar pa izbira organizacijske strukture vpliva na obliko nadzornega sistema upravljanja. Pri tem je kontrolor odgovoren za obliko in delovanje kontrolnega sistema, a ne sprejema managerskih odločitev. V podjetjih, ki so organizirana po poslovnih enotah, je primerno razmerje med kontrolorjem poslovne enote in kontrolorjem celotnega podjetja vedno stvar debate.

Nezanemarljiva kategorija pa so stroški povezani z nabavo in delom nabavnega oddelka v podjetju. V večjih podjetjih ti stroški niso velikega pomena, njihov delež je običajno majhen. Spremljanje teh čeprav nizkih stroškov pa zna pokazati odstopanja in vzroke, ki vodijo do previsokih nabavnih stroškov, zato jih je pametno spremljati. Učinkovitost dela nabavnega oddelka lahko prav tako izračunamo preko količnika nabavnih stroškov na enoto vrednosti nabavljenih materialov. Doslednejše nabavnike bo zanimala tudi dosežena raven popustov, katerih količnik izračunamo tako, da znesek popustov primerjamo z vrednostjo nabave. Seveda je možnosti preverjanja uspešnosti mnogo, odvisno od tega, kaj je vodilo vodstva in kaj želi prikazati z ugotovljenimi izračuni.

Pučko (2001, str. 84–85) predlaga spremljanje nabavnih stroškov na različne načine:

- Po posameznih vrstah stroškov: porabljenega materiala, prevozov, poštnih storitev, potnih stroškov, plač zaposlenih v nabavi, itd.
- Po nabavnih postopkih: stroški zbiranja ponudb, sklepanja pogodb, prevzemanja in skladiščenja, itd.
- Po organizacijskih enotah nabave: domača nabava, uvoz, skladišče, transport, itd.
- Po nabavnih poteh.
- Spremljanje stroškov naročanja in vzdrževanja zalog, kar pripomore k izračunu optimalne količine nabave in vzdrževanju optimiziranih zalog.

1.2 Planiranje nabave

Planiranje Možina (2002, str. 235–271) opredeljuje kot eno najpomembnejših managerskih funkcij, saj pravi, da bi bilo brez planiranja težko organizirati, voditi in kontrolirati poslovanje. Strateško planiranje pa opiše kot vrsto planiranja, ki opredeljuje odločilne in prednostne smeri razvoja organizacije. Pri planiranju se določijo cilji, ki jih je potrebno doseči za skupno prizadevanje, te pa je potrebno kontrolirati. Planiranje je miselni proces o prihodnjih možnostih in potencialnih nevarnostih, ki pretijo organizaciji. Prav zaradi slednjih

mora imeti manager na voljo alternativne možnosti, poznati mora tveganja in se odločati tako, da se bo tveganjem čim bolj uspešno izognil. Planiranje z organizacijskega vidika pa opredeljuje kot določanje ciljev, ki naj bi bili doseženi v prihodnosti, in poti za njihovo doseganje.

DuBrin (2000, str. 94–95) opisuje, da se pomen planiranja odraža v močnem doprinosu k uspehu in v določeni stopnji kontrole prihodnosti. Planiranje zahteva miselni napor in pogosto prispeva k izboljšanju produktivnosti, kvaliteti in boljšim finančnim rezultatom. Planiranje mora zato biti kompleksen in celovit proces, ki vključuje vrsto prekrivajočih se in povezanih elementov ali stanj. Strateško planiranje naj bi pomenilo vzpostavitev ključnih načrtov, ki oblikujejo usodo podjetja, medtem ko operativno planiranje pripisuje nižjemu managementu in se nanaša na konkretne procedure in dejanja v delovanju podjetja. Taktično planiranje pa naj zajema pretvorbo strateških planov v specifične cilje in plane, ki so najbolj relevantni za določeno enoto v podjetju.

Ker rezultati dela brez predhodnega plana in zastavljenih ciljev ne kažejo prave slike uspešnosti nabave, je prav planu potrebno nameniti posebno pozornost in zadosti časa. Čeprav samo planiranje ne daje rezultatov, je še kako pomembno, ko je potrebno dosežene rezultate ocenjevati. Zavedanje tega, kako pomembno je planiranje, se mora izkazovati na vseh področjih hierarhične lestvice podjetja, saj brez dobrega planiranja nabave tudi rezultati ne izkazujejo prave slike uspešnosti nabavnega oddelka pri doseganju zastavljenega. Pri planiranju nabave, predvsem pri večjih podjetjih, se nabavniki pri planiranju srečujejo s problematiko zbiranja in obdelovanja velike količine podatkov. Preteklo poslovanje in dobro poznavanje razmer na trgu predstavlja osnovo za nadaljnje načrtovanje poslovanja. Svojih ciljev podjetje tako ne sme prepuščati naključju, ampak na osnovi preteklega poslovanja s pomočjo projekcij določiti zastavljene cilje, ki jih bo skušalo doseči v prihodnosti.

Walkerjevo (2016, str. 305) stališče je, da mora vso planiranje temeljiti na nizu podatkov, katerih osnova je preteklo časovno obdobje zbranih informacij. Seveda pa se naj za nov produkt, ki nima zgodovine povpraševanja, planira najnižji in najvišji možni trend povpraševanja in se po zbranih podatkih iz prvega obdobja naknadno posodobi napovedi povpraševanja, ki temeljijo na konkretnih številkah.

1.3 Nabavna pogajanja

Nabavna pogajanja se ne izvajajo pri slehernemu nakupu, saj gre podjetje skozi vse stopnje nabavnega procesa le redko, ko nabavlja izdelke, material ali storitve prvič. Prvi nakupi zaradi svoje negotove narave in izpostavljenosti tveganju zahtevajo natančno specifikacijo materiala, zanj pa so značilna odločanja o številnih vprašanjih. Odločitve se sprejemajo na več nivojih podjetja, kar je lahko zamudno. Med takšne nakupe štejemo prve nakupe, ki morajo ustrezati določenim specifikacijam. V praksi poznamo tudi prilagojen ponovni nakup, za katerega je značilno manjše tveganje, saj kupujemo znan material pri novem dobavitelju, ker podjetje ni

zadovoljno s starim ali pa, ko podjetje kupuje nov material pri dobavitelju s katerim že sodeluje. Najpogosteje se podjetja znajdejo v položaju, ko nakupujejo material pri že znanem dobavitelju, to je takojšen ponovni nakup, kjer je tveganje majhno, saj so pogodbeni pogoji in pogoji glede plačila jasni in temeljijo na predhodnih izkušnjah, kupec se o njih le občasno ponovno dogovori. Pri tovrstnih naročilih se podjetja poslužujejo tudi letnih pogodb. (Van Weele, 1998, str. 52–53)

Objektivnost, tako kot pri vsaki drugi poslovni odločitvi, tudi pri nabavnih odločitvah ne bo edina pripeljala k izboru dobaviteljev. Mankiw (2010, str. 7) zato svetuje pridobivanje čim več izkušenj za doseganje najboljših rezultatov. Doseganje najboljših rezultatov s pogajanjem zahteva točno takšne pogajalce, ki imajo za sabo neprecenljive pogajalske izkušnje.

1.4 Podpora pri odločanju in odločanje v nabavi

Podpora pri odločanju je ključna za sprejemanje dobrih odločitev. Prav zato se tudi v nabavnem oddelku daje temu poseben pomen. Ne le premalo informacij, ampak predvsem, ko imamo na voljo polno informacij, je preudarno in previdno delo z njimi še kako pomembno, pri tem pa mora v podjetju vladati zaupanje, to se nanaša na vse zaposlene in na vseh relacijah. Predvsem zaposleni morajo imeti zaupanje v njihovega vodjo - managerja, da jih bo podprl v ključnih trenutkih. Seveda pa vsak dober manager zaupa svojim sodelavcem in ne preverja vsakega njihovega koraka. Pri preveliki količini nadzora se vzbuja nezaupanje in dvom v sprejemanje odločitev pristojnih. Manager naj svoj tim podpira in usklajuje delo tako, da bo potekalo nemoteno in bo pravočasno opravljeno.

Dati nekomu moč za sprejemanje odločitev ne rodi rezultatov, v kolikor manager nima zadosti informacij za njihovo sprejemanje. To velja na vseh področjih, tudi v nabavi. Odločitve o nabavi ne morejo biti sprejete, v kolikor zaposleni, ki je dobil zadolžitev izbrati dobavitelja, nima informacij o razpoložljivih sredstvih, ki jih lahko porabi, oziroma do kam seže njegov pogajalski proračun. Prav tako je potrebno, da ima nabavnik informacije o možnih odstopanjih glede specifikacij, dobavnih rokov in drugih tehničnih značilnosti, od katerih lahko nabava odstopa. Prav tako je izrednega pomena, da se ustrezno priuči nove zaposlene, kje najdejo informacije za podporo pri svojem odločanju, zato je pomembno, da so informacije dostopne in da se tok informacij stalno posodablja. (Bragg, 1999, str. 60–61)

Ustrezno naravnana nabavna politika podjetja in dobre nabavne odločitve lahko pripomorejo k izboljšanju konkurenčnega položaja podjetja. Zato je odločanje v nabavi ključno pri učinkoviti porabi razpoložljivih finančnih sredstev. Odločanje Vila (1998, str. 438) opisuje kot najpomembnejše dejanje managementa, to pa je stalno prisotno. Ločimo med rutinskim, ponavljajočim se odločanjem in pomembnejšim odločanjem, ki terja premislek, posvet s strokovnjaki določenega področja in morebiten dogovor o ukrepanju. Čeprav se potek odločanja v podjetju ne razlikuje dosti od vsakdanjega odločanja v privatnem življenju, je potrebno ločiti med različnimi ravni odločanja skladno s pristojnostmi na določeni ravni

managementa. Na nižjih nivojih managementa so te odločitve lahko ponavljajoče, pojavljajo se lahko večkrat dnevno in se nanašajo na isto tematiko ali pa takšne, da zahtevajo vključitev več strokovnjakov ali pa se za mnenje obrnejo na višji nivo managementa. Od višjih nivojev managementa pa se zahteva reševanje bolj kompleksnih, težjih problemov oziroma izzivov, ki so rešljivi z veliko več miselnih naporov, saj so njihove odločitve lahko za podjetje življenjskega pomena. Odločanje se torej razlikuje glede na raven managementa. Višje kot se gibljemo po hierarhični lestvici, težje so določitve in več premisleka zahtevajo, saj lahko odločitve na višjih ravneh pomenijo ključ pri obstoju ali uspešnosti poslovanja podjetja. Pri tem ločimo dva skranja tipa situacij v katerih manager odloča in sicer v ugodno ter neugodno strukturiranih situacijah. Za prve ja značilno, da so ponavljajoče, da so za njih znane rešitve, pravila in večina parametrov ter dejavnikov za njihovo uspešno reševanje, situacije so jasne in dobro opredeljene.

Situacije, v katerih se manager odloča, niso vedno idealne, saj je okolje, v katerem posluje podjetje, nepredvidljivo in turbulentno. Pri tem so zelo pomembne nabrane izkušnje managementa, da reagira hitro in pravilno. Vedno bolj pomembna je tudi intuicija, ki jo Villa (1998, str. 441–445) opredeljuje kot nenaučeno znanje, kot kvaliteto hitrih spoznanj, brez pomoči izkušenj ali sklepanja, ki jo mora imeti tudi najboljši management. Takšne situacije poimenuje neugodno strukturirane situacije, za katere je značilno, da je vse povezano z nekoliko odmaknjeno prihodnostjo, za kar je potrebno predvidevati probleme, ki se lahko pojavijo. Pri reševanju nastale situacije, ki je konfliktna, sodelujejo mnogi, pri tem pa parametri niso znani in so le bolj ali manj verjetni. V pomoč v takih situacijah niso niti informacije, ki so pomanjkljive oziroma delno točne ali pa jih sploh ni. Velikokrat je celotna situacija zelo nejasna, zato je tudi celotno sliko nastale težave težko opredeliti.

Rozman, Kovač in Koletinik (1993, str. 25–26) opredeljujejo odločanje in odločitve kot pretežni del rezultata dela managerjev, ki poleg usklajevanja definira managersko funkcijo, čeprav managerji ne opravljajo zgolj odločitvenih nalog. Zelo splošno pa samo odločitev opisujejo kot izbiro med številnimi možnostmi. Odločitve pa mora poleg managerjev sprejemati sleherni posameznik tudi takrat, ko o tem posebej ne razmišljamo, le da je v podjetjih to večkrat toliko bolj pomembno, saj je od odločitev odvisna uspešnost poslovanja oziroma podjetja. Da bi dobro izbrali, je najprej potrebno poiskati čim več možnosti, med katerimi bi lahko izbirali. Postaviti je potrebno dobro preučena merila, ki so podlaga za dobre odločitve. Odločanje je stalni proces, ki je pogojen z obstojem potreb in razlogi za iskanje rešitev. To poteka med različnimi rešitvami in obstoječimi merili, na podlagi katerih sledi izbor. Merila naj bi predstavljala cilj, ki ga želimo doseči in o katerem odločamo, hkrati pa se razlikujejo, tako kot se razlikujejo tudi zasledovani interesi.

Brez odločitev podjetje ne more obstati, kvaliteta teh pa je razen subjektivnega mnenja odvisna tudi od objektivno zbranih in obdelanih podatkov, ki kot input služijo kot podpora pri odločanju. Poplava podatkov, ki nas vsakodnevno obdajajo je tudi v poslovnem svetu postala

problem, saj njihovo urejanje in procesiranje ni več tako enostavno, predvsem ne, če podjetje deluje v mednarodnem okolju. Odločitve na mednarodnem trgu pa narekujejo uspešnost izvoza in s tem podjetja kot celote.

Da bi managerji pridobili kvalitetne informacije za podporo pri odločanju, je podatke potrebno predhodno zbrati, jih prefiltrirati in vključiti v sistem, kjer se pretvorijo v informacije, le te pa koristi izvršni management. Pri tem je potrebno vedeti, da managiranje in izboljšanje ni ista stvar. Cokins (2009, str. 63–65) je menja, da izboljšave predstavljajo pot, kako podjetje pride do zmage.

Naloge nabavnega oddelka so precej manjše od obsega nabavne funkcije, predvsem pa se le-te od podjetja do podjetja razlikujejo, saj imajo tudi podjetja različne vrste potreb; od nabave izdelkov povezanih s proizvodnjo, surovin in pomožnih materialov ter polizdelkov, posrednih materialov, kot so rezervni deli, pisarniški material, čistila in nakup zgradb, proizvodne opreme, računalnikov ter prevoznih sredstev. Raznolikost potreb tako narekuje tudi drugačen nabavni pristop. Tako so lahko nekatere nabave v določenih podjetjih opravljene tudi brez posredovanja nabavnega oddelka. Na primer nabavo čistil ter materiala za vzdrževanje lahko prevzame tudi splošni oddelek podjetja, oglaševanje, prodajne prospekte in poslovna darila pa naroči oddelek za trženje in pospeševanje prodaje, heterogenost rezervnih delov pa pogosto zahteva, da jih nabavi oddelek za vzdrževanje. Med najpomembnejše vloge nabavnega oddelka spada zbiranje ponudb in njihovo ocenjevanje in sestavljanje nabavne pogodbe ter spremljanje in izpolnjevanje naročila. Dolžnost nabavnega oddelka je lahko tudi pregledovanje računov, ki skupaj z računovodstvom preverita njihovo pravilnost.

Odločanje v nabavi zato ne zajema le pisanja dopisov in naročanja blaga, ampak je to kot ena zadnjih faz naročanja le posledica dobrih in tehtno izbranih nabavnih odločitev. Te nastajajo kot posledica bogatih izkušenj in dobrih raziskav trga. Odločitve v nabavi pa morajo sloneti predvsem na točnem poznavanju internih potreb proizvodnje in drugih oddelkov. Še tako kvalitetno blago ne pomaga proizvodnji, če le-ta ne izkazuje potreb po njem. Sodelovanje med posameznimi službami in oddelki je tako ključ do uspeha učinkovite nabave.

Za podjetja, katerih dejavnost temelji na razvoju izdelkov, je ključno, da oddelek razvoja in načrtovanja proizvodnje sodeluje z nabavo. S tem podjetje izkoristi vse potencialne in znanja, ki si jih je nabralo. Tako poznavanje surovin in materialov, kakor tudi trgov na katerih nabavlja, doprinese k dobremu razvoju lastnega izdelka. Nabavo podjetja vključujejo tudi v logistiko in usklajevanje nabavnih potreb. Pri slednjem mislimo na združevanje skupnih nabavnih potreb v primerih, ko gre za podjetja, ki imajo več proizvodnih obratov, pri tem da je lahko takšna nabavna politika podjetja tudi čezmejna. Podjetja se morajo v veliko primerih odločati tudi o tem ali naj določene inpute naredijo ali kupijo na trgu, saj jih je včasih ceneje in predvsem hitreje kupiti kot pa proizvesti. Trg v veliko primerih ponuja večjo izbiro in omogoča kakovostnejšo in cenovno konkurenčno izbiro.

V časih, ko postajajo naravne dobrine čedalje bolj pomembne in ko je okolje ena ključnih komponent ozaveščenosti, se večina podjetij prej ali slej sreča tudi z vprašanji in odločitvami o tem, do katere mere je odločanje o okoljskem osveščanju in povezanostjo z okoljem v kateri od panog smiselno. To področje urejajo tudi številne evropske direktive in tako postaja okoljevarstvena problematika eden od konkurenčnih dejavnikov, ki veliko pomeni tudi ozaveščenim potrošnikom.

Odločanje v nabavi naj bi temeljilo na dobrem poznavanju nabavnih procesov pod taktirko vodje nabave. Zaradi stalnice, ki pa so v nabavi le spremembe, pa se mora vodja nabave dobro dogovarjati, se sporazumevati in se soočati s spremembami ter uspešno sodelovati z drugimi dejavnostmi, ki tečejo v podjetju. Pri tem pa se mora nabava držati načel nabavne politike (Van Weele, 1998, str. 42, 128–130):

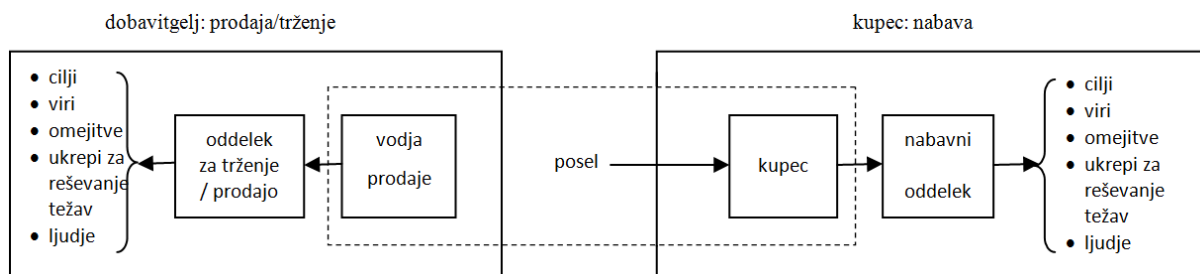
- **Usmerjenost k notranjemu uporabniku.** Za doseganje tega načela je potrebno dobro poznavanje notranjih potreb in zahtev uporabnikov, upoštevati in prilagoditi se mora tudi nastalim spremembam povpraševanja, zato mora biti v stalni povezavi z njimi. Še posebej mora biti nabavni referent pozoren na zahteve glede sestavnih delov, njihove tehnične specifikacije ter dobaviteljevo organizacijo proizvodnje in kakovosti.
- **Celovit pristop** pomeni, da se nabavne odločitve naj ne bi sprejemale samostojno pa tudi cilj naj ne bi bil le optimizirati rezultatov nabavnega poslovanja, saj se vsaka poteza nabave odraža na količini zalog.
- **Usmerjenost k dobičku.** Naloga nabavnega referenta naj bi zato bila stalno iskanje optimalnega razmerja med ceno in kakovostjo materiala in storitev, ki jih nabavlja za delovanje podjetja. Dobra nabavna služba bi zato morala iskati in predlagati nove, boljše možnosti za materiale, storitve in dobavitelje. Ta funkcija tako prispeva k težnji zmanjševanja lastne cene končnega izdelka.

Ker so odločitve v posameznem podjetju zaradi različnih interesov posameznih oddelkov nujno pogojene s sodelovanjem le-teh, mora nabavni oddelek v imenu celotnega podjetja nabavljati takšno blago, ki bo ustrezalo politiki celotnega podjetja. Pomen nabavne funkcije se tako odraža v prihrankih in posledično v dobičku podjetja. Nabavna politika podjetja mora biti tržno usmerjena, težiti pa mora k zniževanju lastne cene izdelka. Zaradi hitrih sprememb na trgu in težnji po vedno večji kakovosti nabavljenih materialov, se tudi nabavna funkcija hitro spreminja. (Van Weele, 1998, str. 43)

Kompleksnost zahtev, ki vplivajo na nabavno funkcijo, in odločanje glede nabave tako zajema več udeležencev in tudi morebitne zunanje svetovalce. Večje kot je tveganje, več oddelkov sodeluje pri nabavnih odločitvah. Seveda pa se tveganje zmanjšuje z izkušnostjo nabave določenih surovin, materialov oziroma izdelkov. Nakupno vedenje na medorganizacijskem trgu mora temeljiti na zelo dobrem poznavanju trga in izdelka, ki ga

podjetje potrebuje. Pred naročilom je tako potrebno natanko poznati potrebe proizvodnega oddelka, oziroma drugih oddelkov, za katere nabavni odderek nabavlja material. V določitvi potreb po nabavi tako sodeluje več oddelkov in ljudi, ki so strokovnjaki na posameznem področju, kajti le-tako je mogoče določiti potrebne karakteristike materiala, ki ga potrebuje podjetje za končni proizvod. Pomembno je, da je motiv nakupa predvsem razumski. V primerjavi s trgov potrošnih izdelkov podjetja na medorganizacijskih trgih kupujejo pogosto v velikih količinah, kar lahko ob dobrih pogajalskih izhodiščih vpliva na končno nabavno ceno materiala. Zaradi potrebe po dolgoročnih odnosih z dobavitelji, podjetja ohranjajo svoje trge kot mrežo odnosov, ki jih morajo stalno širiti in vlagati v njihovo ohranjanje. Medorganizacijsko nabavo, ki sloni na medsebojnem učinkovanju, prikazuje slika 2. (Van Weele, 1998, str. 47–50)

Slika 2: Medsebojno učinkovanje v medorganizacijskem trženju in nakupovanju



Vir: Van Weele (1998).

Nabavni položaj je za kupca ključna izhodiščna prednost ali slabost, ki določa stopnjo negotovosti in tveganje, kateremu je izpostavljen. Za odločanje v nabavi velja premo sorazmerni učinek med višino sredstev, ki jih podjetje potrebuje za nakup, in tehnično zahtevnostjo izdelkov ter na drugi strani tveganjem in številom oseb, ki sodelujejo pri odločanju. Ker pa so nabavne odločitve odvisne od zahtev z več področij ali služb, je zelo pomembno, da je postopek sprejemanja odločitev dobro organiziran, saj je prav neorganiziranost velikokrat vzrok težav v nabavi. Berk, Peterlin in Ribarič (2005, str. 30-66) pa pri obvladovanju tveganja dajejo poseben pomen celovitemu pristopu.

Zaradi kompleksnosti nabavnih odločitev se pojavljajo tudi ozka grla (Van Weele, 54–55):

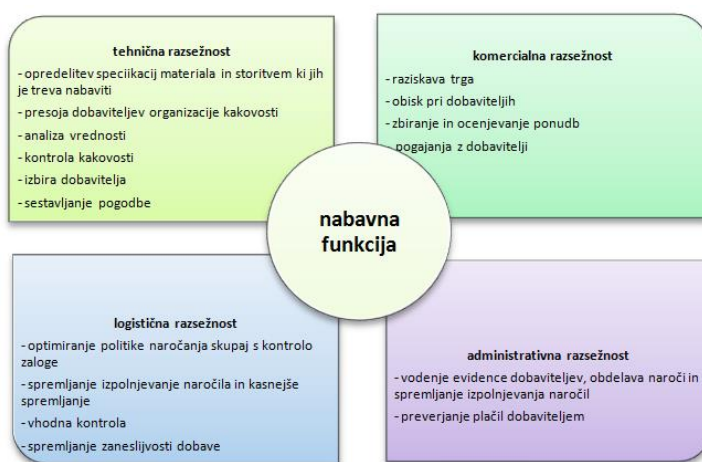
- **Specifikacije, ki so po meri dobavitelja ali posamezne blagovne znamke.** Le malo je pozitivnih izjem, ko nabavni referenti sodelujejo v fazi določanja materialnih specifikacij, saj so le-te največkrat enostransko določene s strani notranjega uporabnika. Takšna odločitev pa je za nabavnega referenta lahko velika omejitev z vidika pogajanj z dobaviteljem, saj mu je jasno, da je material že predhodno izbran.
- **Izbira neprimerne dobavitelja.** Odločitev glede izbire dobavitelja je ena najpomembnejših odločitev v procesu nabave. Ta pomembnost pride še bolj do izraza, če

je potrebno večletno vzdrževanje nabavljenih izdelkov. V teh primerih je še kako pomembno, da se pred izbiro dobavitelja predhodno preveri. V kolikor je možno, je potrebno preveriti ali je dobavitelj v stečajnem postopku, ali je zmožen izpolniti zahteve po kakovosti, izpolniti garancijske obveznosti, itd.

- **Pomanjkljivo strokovno znanje za sklepanje pogodb.** Preveriti je potrebno tudi drobni tisk, saj bi bilo spoznanje, da mora kupec posebej plačevati za stvari, za katere je mislil, da so vključene v nabavno ceno, neprijetno.
- **Organiziranost administrativnega dela.** Ustaljenost postopkov za posredovanje ali odobritev naročil je pomembna z vidika organiziranosti, da v podjetju ne prihaja do naročanja materialov ali izdelkov povsem neorganizirano, kar lahko pomeni tudi administrativne zaplete in veliko dodatnega dela. Organiziranost je pomembna tudi z vidika odobritve računov za plačilo.

Opravljanje nabavne funkcije vključuje štiri razsežnosti in opozarja tudi na pomembnost povezanosti oddelkov za uspešnost nabavne funkcije. Specificiranje nabavljenih izdelkov zahteva tehnično razsežnost, ki v primeru tehnično zahtevnejših izdelkov največkrat narekuje sodelovanje tehničnih strokovnjakov, na primer inženirjev. Finančni oddelki poskrbijo za odločitve o nabavi standardnih materialov, ki se nabavljajo v večjih količinah, na primer surovine. Komercialna razsežnost je nosilka plačilnih in dobavnih pogojev, ki narekujejo dogovarjanje z dobavitelji. Logistična razsežnost pa se odraža v časovni komponenti razporejanja materiala ali dobav, ki morajo biti usklajene s potrebami. Administrativna razsežnost pa se nanaša na opravila nabavnega oddelka. Kompleksnost nabavnih določitev in njihova razsežnost sta prikazani v sliki 3.

Slika 3: Štiri osnovne razsežnosti nabavne funkcije



Vir: Van Weele (1998).

Vključevanje informacijske tehnologije v nabavni sistem ne pomaga le pri reševanju problema obdelovanja velikih količin podatkov, temveč preprečuje tudi motnje v

komunikaciji. Posledično se s tem izognemo napakam v nabavi, kar lahko prihrani tudi stroške, ki bi sicer nastali zaradi šuma v komunikaciji. Ta lahko nastane zaradi različnih dejavnikov, ki jih Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 232–234) navajajo kot splošno problematiko komuniciranja v podjetju. Zaradi prevelikega obsega podatkov pa bi bilo komuniciranje brez uporabe informacijske tehnologije vsekakor zelo počasno, če ne kar nemogoče. Odgovorov zakaj prihaja do motenj v komunikaciji, ki ustvarjajo nesporazume in so lahko povod slabim managerskim odločitvam, je seveda veliko. Sprejemnik in oddajnik sta različna, imata selektivno percepcijo informacij, jih filtrirata, sta čustveno vpletena, pod vplivom časovne stiske, imata različne sposobnosti poslušanja in v današnjem času se soočata s prevelikim obsegom informacij, s katerimi se vsak na svoj način poskušata soočiti. Dobljene informacije razumeta različno, pri tem pa sta pod vplivom predhodnih izkušenj, imata različno znanje in sta različno usposobljena za dojemanje in obdelovanje informacij. Na dojemanje prejetih informacije vpliva tudi položaj zaposlenih v organizaciji, saj lahko ista informacija za različne ljudi pomeni nekaj popolnoma različnega. Pogosto lahko opazimo, da zaposleni filtrirajo informacije glede na svoje potrebe ali glede na njihovo všečnost. Problematika količine informacij je prav tako vezana na njihovo filtriranje in izluščanje bistva, ki pa za vsakega lahko predstavlja kaj drugega. Vsi viri motenj v komunikaciji, vključno s filtriranjem informacij oziroma zadrževanjem informacij zase, pogosto pripeljejo do slabih managerskih odločitev, zato je preverjanje informacij še kako na mestu, vendar zahteva veliko časa in vztrajnosti. Seveda mora manager imeti zaupanje v svoje sodelavce, njihove odločitve in jim prenesti informacije. Hkrati mora ohraniti zdravo mero zaupanja in presoditi, katere informacije in v kakšnem obsegu mora prenesti, da bo delo potekalo nemoteno in jih hkrati ne obremenjuje z nepotrebnimi informacijami, ki za njihovo delo niso relevantne.

Problematika informacij se pogosto rešuje le na vsebinskem področju, čeprav je njihova pravočasnost in kvaliteta odvisna tudi od informacijske tehnologije, nepoznavanja sistema za obdelavo podatkov in nerazumevanja pripravljenih podatkov. Gričar (1998, str. 29–44) pozdravlja spremembe in napredek tehnologije v podjetništvu, kar pa zahteva spremembe v procesih. Novosti v tehnologiji omogočajo prihranke v času in stroških, zato je spremljanje in uvajanje vedno boljše tehnologije na vseh nivojih poslovanja nuja, saj pripomore h konkurenčnosti podjetja. Konkurenčnost je pogojena z dobrimi poslovnimi odločitvami, ki so posledica dobre podpore pri odločanju, ta pa je možna na podlagi kvalitetnih in pravočasnih podatkov.

Pomembnost informacijske tehnologije pri planiranju nabave opisuje tudi Waller (1999, str. 417), ki pravi, da imajo informacijsko podporo pri poslovanju že vsa podjetja, predvsem velika ter srednje velika. Seveda pa ta ni zastoj, njena uporaba pa terja tudi specifično znanje.

Osredotočenost na prihodnost brez dobrega poznavanja preteklosti tudi v nabavi nima realne osnove. Predvsem v nabavi to pomeni, da je pri njenem načrtovanju nujno sodelovanje tudi prodaje in drugih služb podjetja. Walker (2016, str. 311) omenja baze podatkov, ki naj bi na enem mestu vsebovale vse informacije o poslovnih partnerjih in dobaviteljih. Takšna podatkovna baza naj bi vsebovala podatke o poslovnih partnerjih kot so kontaktne informacije, naslov za izstavitel računa, pretekle nabave, povezave za preverjanje finančnih zmožnosti, podatke o trenutnih odprtih naročilih, podatke o zahtevanih servisnih storitvah, garancije za produkt in podobno. Tukaj poudarja, da morajo biti za pravilno delovanje takšnih sistemov podatki takoj in pravilno vnešeni v sistem, saj lahko le tako zagotovimo popolno obdelavo podatkov. Takšna baza podatkov naj bi bila preko interneta povezana na aktualne elektronske kataloge ter povezana z drugimi bazami podatkov za hitrejše in aktivnejše poslovanje. Celotna baza podatkov bi tako temeljila na aktualnih informacijah, osveženih podatkih in hkrati na enem mestu združevala popolno informacijo o produktu in poslovnemu partnerju, pa naj si bo to kupec ali dobavitelj.

Gričar (2002, str. 623) poudarja pomen poznavanja lastnosti in možnosti sodobne informacijske tehnologije, saj lahko manager le tako izkoristi vse možne koristi njene uporabe. Dobro poznavanje obstoječe informacijske tehnologije v podjetju omogoča njen maksimalen izkoristek pri podpori odločanju. Problem pa nastopi, ko posamezne vrste tehnologij niso povezane in so uporabne le v posameznem oddelku, službi. Centralizacija odgovornosti za vse tehnologije je zato nujna in pogoj za njeno povezovanje.

Zagotavljanje programskih rešitev s prenovno poslovanja, informacijske tehnologije in uporabnih programskih rešitev, ki zagotavljajo poslovni napredek v učinkovitosti in uspešnosti ter konkurenčnosti poteka z različno intenziteto in različnimi učinki. Podjetja, ki razumejo pomen ustrezno urejene informatike, si lahko pomagajo z nadgradnjo obstoječih programskih rešitev, v kolikor jim to omogočijo finančna sredstva lahko posegajo po lastnem razvoju rešitev, nakupu ali se odločajo za najem programskih rešitev. Pri razvoju lastnih programov je potrebno upoštevati tudi lastno vzdrževanje in stroške s stalnim razvojem tehnologije. Pri vlaganju v razvoj lastne informacijske tehnologije pa izstopa prednost hitrega prilagajanja in je bližje uporabniku. Podjetja čedalje bolj težijo k celovitim programskim rešitvam, ki informatizacijo poslovanja postavi na višjo raven. To so strateško pomembni in hkrati tudi nujni projekti, ki lahko močno vplivajo na poslovanje, zato je potrebno spremembe uvajati sistematično. (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005, str. 273–276)

V času hitre rasti medmrežnega sodelovanja, hitrih in dostopnih informacij ne glede na lokacijo, je omogočeno delo od kjer koli. Hitre internetne povezave po vsem svetu omogočajo tudi delo od doma, zato podjetja, ki imajo občutek za svoje zaposlene, omogočajo vedno več dela na daljavo in s tem pripomorejo k zadovoljstvu zaposlenih in posledično večji učinkovitosti. Takšen način dela pa ni pogojen z individualnim delom, saj omogoča tudi

sestankovanje in izmenjavo mnenj, predvsem pa hitro odzivnost in dostopnost vseh udeležencev.

Tudi Gričar (1998, str. 40) govori o tem, da je teledelo, kot imenuje delo od doma, boljše zaradi več dejavnikov. Med drugim tudi zaradi tega, ker toka dela ne prekinjajo obiski in telefoni. Delo od doma je tudi sicer bolj sproščeno, zato si mnogi želijo delati od doma. S spremembo organizacijske kulture v podjetjih bi bilo mogoče, da se v prihodnje čedalje več podjetij, tam kjer je to mogoče, odloča o takšnem načinu dela. Zadovoljen zaposleni dela bolje, je dejstvo, ki ga marsikateri lastnik in manager še vedno ne razume. Walker (2016, str. 311)

1.5 Izbor dobaviteljev

Podjetja, katerih del poslovanja zajema tudi nabavo, se zavedajo, da so nabavne odločitve navadno izposlovani kompromisi. Ko je odločitev o izbiri dobavitelja padla, obstaja velika tendenca podjetja, da ostane izbrani dobavitelj dolgoročni partner podjetja. Kljub dejstvu, da imajo podjetja različne možnosti izbora dobaviteljev Morris, Pitt in Honeycutt (2001, str. 103–105) navajajo zvestobo kot enega ključnih dejavnikov izbire. Takšna izbira pride do izraza predvsem takrat, ko gre za ponovno naročanje, saj se z že znanim dobaviteljem, s katerim je podjetje že poslovalo, izognemo preteklim konfliktom. Zvestoba tako lahko pomeni strategijo izogibanja konfliktom, pri čemer se nabavniki počutijo varnejši pri že vzpostavljenih in poznanih virih dobave. Pri tem se poraja vprašanje, kaj pomeni lojalnost ali kaj je vir lojalnosti za posameznika oziroma na kaj se lojalnost nanaša. Kupčeva lojalnost se lahko nanaša na tehnologijo, kategorijo proizvoda, določeno znamko, dotičnega dobavitelja ali osebo. Veliko podjetij pa si izključno enega dobavitelja ne more privoščiti zaradi nevarnosti morebitnega izostanka dobave, podjetja pa prav tako ne morejo računati na to, da bo en dobavitelj v praksi pokrival vse njegove potrebe. Pomemben vidik je tudi lojalnost, ki jo posamezni nabavniki izkazujejo določenemu zaposlenemu. V tem primeru ne govorimo o lojalnosti posameznemu dobavitelju, ampak o lojalnosti določenemu prodajniku. Takšna oseba lahko s svojim preходом v drugo podjetje s seboj odpelje tudi svoje stranke.

Kako torej izbrati najboljšega dobavitelja? Metode izbora so različne. Pri tem pa lahko pomagajo vnaprej zastavljeni kriteriji nabavne službe. Z njimi lahko nabavnik hitro izloči potencialne dobavitelje, ki ne ustrezajo zastavljenim zahtevam dobavne verige. Tako določeni nujni - zahtevani kriteriji naj predstavljajo izločujoče kriterije. Walker (2016, str. 195) predlaga, naj začetno iskanje temelji izključno na treh zahtevanih kriterijih glede zmogljivosti dobave blaga, stroškov glede na dobaviteljevo lokacijo in pretočne zmogljivosti, ki temeljijo na številu zaposlenih pri dobavitelju. V primeru, da vsi trije nujni kriteriji ne morejo biti izpolnjeni, nadaljujemo z drugim potencialnim dobaviteljem. Če ima podjetje preveč dobaviteljev je potrebno dobavitelje za dobavo določenega blaga pregledati in stroškovno smotrno urediti.

Pri izboru dobaviteljev se je pametno natančno podučiti tudi o logističnih vprašanjih, ki jih mora nabavna služba upoštevati, in posledično stroškov povezanih z njo. Pri tem reševanje logističnih vprašanj vključuje učinkovit dotok nabavljenega materiala in storitev pri čemer Van Weele (1998, str. 290–291) poudarja, da mora biti zagotovljena pravočasna in natančna kontrola obdelave zahtevkov po merilih, ki so sprejeta in jih podjetje uporablja. Tu je potrebno upoštevati količino izdanih naročil, zaostanek pri naročilih ter trajanje administrativnih opravil. Poleg tega logistika vključuje tudi kontrolo pravočasne dobave z merili kot so zanesljivost dobaviteljeve dobave, pomanjkanje materiala, količina - prevelika ali premajhna količina dobave in število dobav »just in time«. Pri kontroli dobavljene količine si v nabavi pomagajo z merili kot je koeficient obračanja zaloge, število ustreznih dobav, itd.

Tabela 1: Kriteriji za izbor dobaviteljev

Prioriteta	Kriterij	Ocenjevanje
Zahtevano 1	Blago, tehnologija in procesne zmogljivosti	1. Prava tehnologija? 2. Pravo strokovno znanje o proizvodnem procesu?
Prva izbira: Iz police Različni dobavitelji	Druga izbira: Dobavitelj po meri	Tretja izbira: Ustreznost dobavitelja – vse pretekle izkušnje
Zahtevano 2	Stroški (dolarji)	1. Stopnja delovne sile? 2. Stroški surovin? 3. Vhodna logistika in uvozne carine zaradi lokacije proizvodnje?
Zahtevano 3	Pretočne zmogljivosti	1. Velikost podjetja osnovana na številu zaposlenih. 2. Idealno, vaše povpraševanje naj bi bilo >5% in <35% od ponudnikove pretočnosti.
Željeno	Delna kvaliteta (prikazana stopnja okvare)	1. Dokaz kakovosti? 2. ISO certifikat? 3. Fluktuacija zaposlenih?
Željeno	Dobavni rok (dnevi)	Izbrati najboljšega ponudnika, ne le prvega, ki je zmožen dostaviti pravočasno za prvo proizvodnjo.
Željeno	Zanesljivost dobave	1. Variabilnost dostave? 2. Odzivnost glede na različne nove zahteve.
Željeno	Informacijski sistemi	1. Popolnost informacij 2. Enostavno povezovanje? 3. Stalno obračanje zalog?
Željeno	Finančna stabilnost	Dobavitelj je finančno stabilen in sposoben obvladovati svoj dolg v prihodnosti.
Željeno	Pomoč pri zagonu	1. Procesni inženiring? 2. Kdo ima v lasti procesno orodje? 3. Skrb za vzdržnost?
Željeno	Sposobnost izdelave prototipov	1. Čas za izdelavo prototipov? 2. Stroški za izdelavo prototipov? 3. So prototipi izdelani z uporabo produkcijskega procesa?
Željeno	Management človeških virov	Preveriti ali dobavitelj posluje zakonito in ni diskriminatoren pri upravljanju s človeškimi viri.
Željeno	Okoljevarstvena skrb in trajnostna naravnost	1. Preveriti ali dobavitelj ne krši zakonodaje glede tveganja za okolje, čistega zraka, voda ali toksičnih kemičnih odpadkov. 2. Izračunal je svoj ogljični odtis? 3. Proizvodi so narejeni iz trajnostnih materialov?

Prirejeno po Walker (2016).

Walker (2016, str. 195–197) predlaga, da za namen racionalizacije baze dobaviteljev podjetje sledi naslednjim korakom:

- Izbere naj blago, ki je zanj zelo pomembno oziroma bi njegov izostanek dobave imel vpliv na prihodek podjetja.
- Dokumentira naj svojo osnovno linijo - narediti je potrebno seznam vseh dobaviteljev za blago, njegovo proizvodnjo in geografske lokacije distribucije za vsako blago, ki ga kupuje od tega dobavitelja in koliko skupaj porabi za poslovanje z dotičnim dobaviteljem.
- Novi skupni stroški, ki jih plača za vsako stvar so odvisni od:
 - a) Trenutne cene za določeno količino nabave.
 - b) Odšteti je potrebno morebitne količinske popuste v kolikor kupujemo različne stvari od istega dobavitelja.
 - c) Prišteti je potrebno možne premije, ki jih je potrebno plačati za dostop do določene proizvodne zmogljivosti.
 - d) Prišteti morebitne stroške zaloge. V procesu racionalizacije baze dobaviteljev se lahko podjetje odloči, da se določenemu inventarju izogne ali se ga znebi.
 - e) Prišteti razliko v stroških prevoza trenutnih in prihodnih nabavnih logističnih poti.
- Zaznati potencialne dobavitelje, tiste, ki jih že upravljajo, ali nove, ki so zmožni zagotoviti vsebinsko in količinsko ustrezno blago in ponuditi večji spekter željenega blaga, ki ga trenutno potrebuje podjetje.
- Razmisliti je potrebno o možnosti prevoza s strani drugega ponudnika, v kolikor je ponudnik zmožen ponuditi boljšo ceno za celotno nabavljeno blago.
- Če ima podjetje načrt, ki pokrije vse blago in koristi občutno manjše število dobaviteljev, se lahko dogovori za nabavo, ki ne presega predvidenih stroškov.
- Če izpogajani skupni stroški za vse blago rezultirajo v več kot 10% zmanjšanju skupnih stroškov, je to znak za implementacijo zastavljenega plana.

Pri izboru dobaviteljev brez ustrezno zastavljenih načinov in modelov izbora z dopuščeno preveliko stopnjo subjektivnega odločanja je potrebno poudariti, da imajo lahko zaposleni posredno velik vpliv tudi na organizacijo kot celoto.

Kako dokončno izbrati dobavitelja? Proces izbire dobavitelja oziroma skupine ustreznih dobaviteljev za pomembne materiale, ki lahko vplivajo na tekmovalno prednost, je zelo kompleksen proces in naj bi temeljil na določenih kriterijih. Podjetja naj razmišljajo tudi o tem, kaj lahko dobavitelji doprinesejo h končnemu izdelku in proizvodni tehnologiji.

Dejavniki, ki naj jih podjetje upošteva pri izbiri dobavitelja po Wisner, Tan in Leong (2012, str. 55–56) so:

- Procesna in produktna tehnologija – dobavitelji naj imajo ustrezno procesno tehnologijo in s tem ustvarijo vrhunske izdelke z razumljivimi stroški z namenom izboljšanja konkurenčne prednosti pri kupcu.
- Pripravljenost deljenja tehnologije in informacij – dobavitelji lahko sodelujejo pri sooblikovanju proizvodov in njihovem razvoju ter s tem pomagajo pri cenovno učinkovitem oblikovanju, razvijajo alternativne idejne rešitve, izberejo najboljše komponente in tehnologije.
- Kvaliteta – je zelo pomemben faktor pri izbiri dobavitelja. Kvaliteta izdelka naj bi bila na visokem nivoju saj lahko le-ta neposredno vpliva na kvaliteto končnih proizvodov.
- Cena – medtem ko cena enote materiala običajno ni edini kriterij v ponudbi ponudnika, je celotni strošek pomemben faktor. To pomeni cena enote proizvoda, pogoji plačila, ugodnosti pri plačilih, stroški naročila, dobavni in logistični stroški, stroški servisiranja in drugi stroški.
- Zanesljivost – pomemben pokazatelj tega kriterija je tudi finančna stabilnost, v nasprotnem primeru lahko to pomeni, da dobavitelj ni zmožen financirati raziskav in razvoja. Prav tako se tukaj skriva vprašanje ali je zanesljiv pri dobavi, sicer preti podjetju prekinitev proizvodnje zaradi manjka materiala.
- Sistem naročil in čas cikla naročil – kako enostavno deluje sistem naročil in kakšen je običajen cikel naročil. Ta bi moral biti enostaven, kratek in naj bi omogočal pogosto naročanje in s tem podjetju znižal stroške skladiščenja.
- Zmogljivost – preveriti je potrebno ali ima dobavitelj dovolj kapacitet, da zadosti tudi velikim zahtevam naročil.
- Komunikacija – sposobnost komunikacije dobavitelja lahko olajša komunikacijo med strankami.
- Lokacija – geografska lociranost je prav tako pomemben faktor pri izboru dobavitelja.
- Storitve – Ponudniki morajo biti sposobni servisirati svoje produkte, v kolikor je to potrebno, in to v čim krajšem času.

Ena glavnih lastnosti dobrih nabavnikov je znanje. Problem v podjetjih pa je, da je veliko znanja tihega v glavah zaposlenih in ne obstaja v oprijemljivi prenosljivi obliki, v kolikor to ni podano s strani zaposlenih. Huseman in Goodman (1999, str. 178–189) sta mnenja, da se v podjetjih zavedajo tihega znanja, a ga velikokrat ne dokumentirajo, da bi s tem pomagali drugim. Ljudje po navadi vedo več, kot dejansko povedo. Deljenje znanja in medsebojno izobraževanje je ključno za celotno podjetje in znanje zaposlenih. Zbiranje znanj in njihova identifikacija pa sta predhodnika deljenja znanja, a prav tako pomembna dejavnika ter pogoj za učinkovito deljenje.

1.6 Ocenjevanje dobaviteljev

Spremljanje in ocenjevanje dobaviteljev podjetja izvajajo skladno s svojimi pričakovanji, ki jih imajo do dobaviteljev. Pomembno pa je, da ocenjevanje poteka objektivno saj podjetja s svojimi dobavitelji sodelujejo ali pa želijo sodelovati dolgoročno. Zato ni pomembno le,

kakšen je bil posamezni dobavitelj v enem poslu, temveč je za objektivno oceno, ki bo služila nadaljnjim odločitvam o sodelovanju z njim, potrebno poznati vse njegove pozitivne in negativne strani. Podjetja si želijo dobavitelja, ki bo zanesljiv poslovni partner z zmožnostjo dobaviti material in zagotoviti nepretrgano dobavo. Z natančnim poznavanjem partnerja, kar omogočajo sistematično zbrani in dobro obdelani podatki o njegovem poslovanju, se podjetje izogne morebitnim zavrnitvam dobavljenega materiala, skrajša se dobavni čas in doseže dogovor o znižanju stroškov. Objektivne metode ovrednotijo dobaviteljevo poslovanje vrednostno, količinsko. Seveda pa obstaja tudi subjektivno ocenjevanje, katerega uporabljajo podjetja na podlagi osebnih izkušenj in presoje različnih oddelkov s posameznim dobaviteljem. Pomen ocenjevanja dobaviteljev je tem večji, čim bolj pomembni so dobavitelji za določeno podjetje. (Van Weele, 1998, str. 317–319)

Ocenjevanje dobaviteljev Van Weele (1998, str. 318) deli glede na vrsto kontrole:

- **Raven izdelka:** pri tem se podjetje osredotoči na kakovost dobavljenega materiala, opravlja se vhodna kontrola nabavljenega materiala in kontrola kakovosti.
- **Procesna raven:** pri tej ravni se ocenjevanje nanaša na proizvodni proces, od katerega je odvisna kakovost materiala. Pregleda se proizvodna oprema dobavitelja in njegov sistem kontrole kakovosti. Zagotovitev nadzorovanega procesa proizvodnje z ustreznimi postopki zagotavlja ustreznost materiala glede na predpisane standarde in specifikacije.
- **Raven sistema zagotavljanja kakovosti:** poleg pregledovanja navodil podjetje kot kupec preverja tudi organizacijo kakovosti dobavitelja oziroma postopkov za kontrolo kakovosti.
- **Raven podjetja:** poleg vidika kakovosti tukaj podjetje preverja tudi finančni vidik ter usposobljenost vodstva dobavitelja. Takšna ocena ustvari boljšo sliko konkurenčnosti dobavitelja tudi v prihodnosti.

Ker je zelo pomembno objektivno vrednotenje, pri tem uporabljamo različne preglednice, da lažje primerjamo ponudbe dobaviteljev. Pri tem je tudi pomembno, čeprav pride v poštev le pri dobaviteljih, s katerimi že tesno sodelujemo, osebno ocenjevanje po vnaprej potrjenem vprašalniku. Dobavitelje razvrščamo glede na podatke o vrednotenju cen, kakovosti in zanesljivosti dobave. Pri tem spremembe cen primerjamo s spremembami cen pri konkurentih. Kakovost pa lahko merimo na več načinov, kot je število zavrnitev materiala pri prevzemu ali število zaustavitev proizvodnje zaradi napak materiala ali kot zanesljivost dobave, ki je lahko prehitra ali prepozna. Za doseganje višje stopnje pregleda nad dobavitelji pa podjetje kot kupec lahko poskrbi z revizijo dobaviteljev, ki pregleda proizvodni proces in organizacijo kakovosti, pri tem pa se z dobavitelji dogovori za ukrepe za izboljšanje. Poslovna partnerja se lahko v skrajnem primeru dogovarjata tudi o dovoljenih stroških, pri čemer se usklajujeta glede vlaganj v proizvodno opremo.

1.6.1 Pravočasnost dobave

Pravočasnost dobave naročenega materiala je pogojena z dobrim usklajevanjem nabavnih potreb.

Waller (1999, str. 497) pri planiranju pravočasnosti nabave omenja kritični čas nabave oziroma stopnje v nabavnem procesu, ki jih je potrebno dobro poznati in jih vključiti v preračun časa, ki je potreben za dostavo potrebnih materialov tako, da zamuda pri dobavi ne bi vplivala na proizvodni proces.

Norton in Kaplan (2000, str. 94–96) navajata čas kot enega ključnih atributov uspešnosti za doseganje zadovoljstva strank. Čas je čedalje pomembnejša konkurenčna postavka, ki narekuje sodelovanje s poslovnimi partnerji. Zanesljivost dobavnih rokov, strmenje k čim krajšim dobavnim rokom za ustaljeno ponudbo, hitro uvajanje in ponudba novih izdelkov oziroma storitev je čedalje bolj pomembna in cenjena. Kratki roki dobave, ki se merijo od povpraševanja pa do oskrbe s proizvodom, so ključni za konkurenčnost in dobre poslovne odnose.

1.6.2 Kakovost dobave (količinska točnost in kakovost surovin, reklamacije)

Šoštar (2000, str. 7) opredeljuje kakovost kot: »Skupek značilnosti in značilnih vrednosti nekega izdelka ali storitve glede na njegovo primernost in izpolnjevanje točno določenih in predpostavljenih potreb.« Zagotavljanje kakovosti pa je po njegovi definiciji: »Skupek dejavnosti managementa kakovosti, načrtovanja kakovosti, upravljanja in preverjanja kakovosti.«

Norton in Kaplan (2000, str. 97) omenjata kakovost kot ključno konkurenčno prednost že od osemdesetih in ostaja to še danes, medtem, ko Trebar in Brun (1993, str. 27) obvladovanju kakovosti pripisujeta veliko mero prilagajanja vedno novim, strožjim zahtevam. S tega vidika politika kakovosti ni določena in v podjetju uzakonjena, ampak jo je potrebno stalno prilagajati potrebam in virom ter realnim zmožnostim podjetja.

Celovito obvladovanje kakovosti izdelkov in storitev lahko dosežemo z managementom, s cilji in vizijo, preventivnimi ukrepi in raznimi presojami, izobraževanjem ter le s sodelovanjem vseh zaposlenih. S tem dosežemo večje zadovoljstvo kupcev, zaposlenih in kar je s finančnega vidika najpomembnejše, nižje stroške ter večji dobiček. Šoštar (2000, str. 4–17) celovito obvladovanje kakovosti opisuje kot rezultat časovnega razvoja po naslednjih stopnjah:

- **nadzor kakovosti:** je bil najprej pojmovan kot tehnična dejavnost, ki je bila postavljena na nižje nivoje organizacije. Kontrola kakovosti je bila naloga službe za nadzor v okviru proizvodnih procesov. Veljalo je, da je kakovost izdelka pogojena z dobrim nadzorom,

kar pa ne daje pravih rezultatov, saj samo z nadzorom ni mogoče izboljšati kakovosti izdelkov, saj je naloga nadzora le preverjanje skladnosti kakovosti izdelkov s predpisanimi zahtevami. Nadzor se torej ukvarja s posledicami ne pa z vzroki za njihov nastanek.

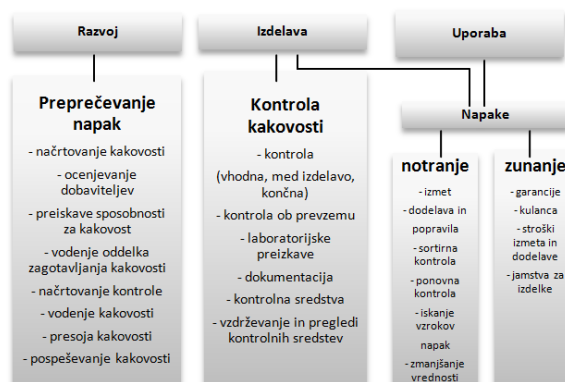
- **statistično obvladovanje kakovosti:** Predrago pregledovanje vsakega posameznega izdelka je pripeljalo do ekonomskih razlogov vstopa statističnega preverjanja kakovosti izdelkov. Statistično obvladovanje kakovosti je bila faza, ko so bile razvite tehnike, ki s pomočjo statističnih zakonitosti omogočajo ugotavljanje kakovosti izdelkov. Razvilo se je vzorčenje - na podlagi odvzetega vzorca ugotavljanje slike stanja kakovosti celotne serije oziroma procesa. Danes je statistična obdelava prisotna na vseh nivojih organizacije in na celotnem področju kakovosti od razvoja do uporabe izdelka.
- **celovito obvladovanje kakovosti:** se nanaša na obvladovanje kakovosti v vseh fazah poslovnega procesa z začetkom pri tržnih raziskavah in na koncu pri servisiranju izdelkov, ko so ti že v uporabi. Tukaj se obvladovanje kakovosti ne razume več samo kot tehnično dejavnost, ampak je to sistem, ki je vpet v vse funkcije organizacije in presega okvir proizvodnih procesov. Načelo celovitega obvladovanja kakovosti govori o tem, da je potrebno kvaliteten izdelek izdelati in že v proizvodnem procesu strmeti k preprečevanju napak in s tem preprečiti izdelavo neakovostnega izdelka. Kakovost mora biti rezultat prizadevanj vseh v organizaciji in ne sme biti prepuščena naključju.

Kakovost izdelkov je ključna za uspeh podjetij. Kot vzrok za to navaja Šoštar (2000, str. 10) spremembo tržišč in izdelkov. K spremembam, ki se nanašajo na tržišče, šteje hitro spreminjajoče se zahteve kupcev oziroma tržišča, čedalje bolj poostrene zahteve za varnost izdelkov, več zahtev po dokazih o zagotavljanju kakovosti, vedno bolj pomembno vprašanje glede kakovosti življenja in temu primerno vedenje podjetja do okolja z vseh vidikov. Kupci pričakujejo in zahtevajo vedno več, predvsem pa enostavno uporabo in izdelke brez napak. Značilnost današnjih trgov je tudi globalno povezovanje podjetij ter novi načini prodaje izdelkov oziroma storitev. Spremembe, ki se nanašajo na izdelke, pa so krajši čas za inovacije, kar za sabo potegne tudi hitrejšo plasiranje izdelkov na trg, ter drugačni, zahtevnejši izdelki. Zaradi stalnih sprememb mora podjetje skrbeti, da kakovost zagotavlja preventivno. Ta mora biti zagotovljena v vseh fazah nastajanja izdelka, s tem pa se morebitne napake odpravijo z nižjimi stroški. Kakovost mora biti v vseh fazah življenjskega cikla izdelka jasno opredeljena.

Konkurenčna prednost sodobnih podjetij je točno tisto kar zahtevajo od podjetja tudi kupci. To pa je poleg visoke kakovosti tudi visok nivo izdelkov s tehničnega vidika in pravočasnost dobave. Čeprav je na dolgi rok težko zagotavljati konstanto kakovost izdelkov, velja, da je za voljo zaupanja kupcev boljše pretehtati zaslužek in ostati korak pred drugimi.

Zaradi pomena, ki ga ima kakovost za dobiček podjetja, je zagotavljanje kakovosti nujno. Stroške kakovosti je potrebno vključiti v strukturo stroškov podjetja zato jih je potrebno spremljati in vrednotiti. Prav to pa omogoči njihovo primerjavo učinkov in pregled gospodarnosti zagotavljanja kakovosti. Seveda pa so lahko tudi dober pokazatelj ekonomske upravičenosti vlaganj v izboljšanje kakovosti. Pri stroških kakovosti pa ne govorimo nujno o dodatnih stroških, ki jih ima podjetje z zagotavljanjem kakovosti, ampak ti nastajajo predvsem zaradi odprave napak. Tako bi lahko te stroške poimenovali tudi stroški nekakovosti izdelka. Stroški kakovosti lahko nastanejo v vseh fazah izdelave izdelka in njegove uporabe. Šoštar (2000, str. 201–203) stroške kakovosti deli na stroške preprečevanja napak, stroške nadzora oziroma kontrole in stroške napak, kar je prikazano v sliki 4. Te stroške je smiselno spremljati po stroškovnih mestih, to je glede na mesto nastanka, saj sicer v računovodskih izkazih niso posebej prikazani. Stroški izmeta nakazujejo na tehnične, kadrovske ali organizacijske slabosti, ki jih lahko odpravimo, v kolikor spremljamo stroške po stroškovnih mestih. Stroške kakovosti lahko učinkovito zmanjšamo, v kolikor zvišamo vlaganje v nadzor, saj se s tem znižajo tudi stroški napak. Pri nabavi pa je še posebej pomembno vlaganje v stroške ocenjevanja dobaviteljev. Potencialne dobavitelje pogosto točkujemo tudi glede na kakovost izdelkov in storitev, ki so jo sposobni dostaviti.

Slika 4: Pregled stroškov kakovosti



Vir: Šoštar (2000).

Kelemen (2003, str. 77–85) stroške kakovosti opisuje kot merljive in nadzorljive, največkrat osnovane in povezane s predhodnimi aktivnostmi ocenjevanja in napakami, ki se pojavljajo v organizaciji ali zunaj nje. Nadzor stroškov kakovosti lahko služi različnim namenom, čeprav je zbiranje informacij o stroških kakovosti dokaj zapleten proces, ki zahteva veliko mero doslednosti. Uporabno vrednost ima tudi pri financiranju, pri primerjavi različnih oddelkov, za motivacijske namene, pri zaznavanju problemov in uspešnih con v podjetju.

Kot že omenjeno, je na kakovost dobave mogoče gledati z več vidikov, eden takšnih so tudi poprodajne storitve, ki sicer niso neposredno povezane z nabavo, so pa močno povezani z odločitvijo, katerega dobavitelja izbrati za dolgoročno sodelovanje. Poprodajne storitve

vključujejo jamstva in morebitna popravila, obravnavo zavračil, itd. Predvsem podjetja, ki prodajajo tehnološko opremo, ki je visoko razvita, se zavedajo, kako pomembna in navsezadnje draga je prekinitev delovanja opreme, ki jo prodajajo. Zadovoljstvo strank oziroma poslovnih partnerjev je za dobavitelje tako pomembna, da v svojo opremo vgrajujejo tehnologijo zaznavanja napak, ki serviserja obvesti o zaznani napaki. Zaznavanje napak v tako zgodnji fazi omogoči preventivno servisiranje in odpravo napak, s tem pa znižanje stroškov izmeta zaradi nepravilnega delovanja opreme. (Norton & Kaplan, 2000, str. 214–215)

1.6.3 Obrat zalog

Kot navajata Norton in Kaplan (2000, str. 118) je razpoložljivost blaga povezana s ciljem t.i. popolne zaloge, kar naj bi privedlo do čim večjega zadovoljstva strank, prodaje in bruto dobička, nabavljanje pravih količin ob pravem času. V izogib presežkom zalog se v podjetjih poslužujejo kazalnika obrata zalog.

1.6.4 Certifikat sistema kakovosti ISO

V industrijskih podjetjih se je uveljavil sistem kakovosti ISO 9000, ki sloni na mednarodnih standardih. Sam sistem ni pogoj za bolj kakovostne izdelke, ampak zagotavlja bolj zanesljive procese, s tem pa tudi zaupanje kupcev. Postavitev sistema kakovosti in pridobitev certifikata dajeta zunanjim interesentom signal, da poslovanje poteka v skladu s standardi, ki jih predpisuje ISO 9000. Pri tem je ključna obveščenost kupcev o pridobljenem certifikatu. (Šoštar, 2000, str. 12)

Tako opredeljujeta ISO standarde tudi Kovačič in Bosilj Vukšić (2005, str. 77), ki navajata, da so namenjeni izboljšanju poslovnih procesov in pomenijo eno prvih stopenj k poslovni odličnosti. Tudi Trebar in Brun (1993, str. 1-35) dajeta presoji sistema kakovosti velik pomen in poudarjata smiselnost presoje kakovosti kot zaokrožene celote.

Šoštar (2000, str. 219–221) kot osnovo načelo vseh uspešnih organizacij omenja kakovost, ki je bistveni element gospodarske učinkovitosti podjetja. Kot najbolj učinkovito orodje za doseganje ciljev glede kakovosti izdelkov predlaga postavitev sistema kakovosti po standardih serije ISO 9000, s katerimi podjetje lažje dosega cilje glede vzdrževanja kakovosti izdelkov in stalnega prizadevanja za izboljšanje kakovosti. Pri tem pa omenja, da ima vgrajevanje kakovosti v izdelek pravzaprav dvojni učinek, izdelek ima višjo vrednost za kupca, ti ga bolje spremljajo, nižji pa so tudi stroški, ki bi jih podjetje sicer imelo zaradi slabe kakovosti izdelka. Postavitev sistema kakovosti pomaga tudi pri izboljšanju kakovosti dela in s tem konstantnega zadovoljevanja kupčevih potreb ter drugih partnerjev. Da se bo zahtevane kakovosti izpolnjevalo in kakovost vzdrževalo, si je kot cilj potrebno postaviti pridobitev zaupanja vodstva in sodelavcev ter pridobitev zaupanja kupcev in drugih partnerjev, saj morajo tudi dobavljeni izdelki izpolnjevati zahtevane specifikacije kakovosti.

Kot bistveni element zagotavljanja kakovosti Šoštar (2000, str. 8) navaja pravilno vodenje, standardi ISO pa definirajo kakovost predvsem z vidika organizacije in vodenja podjetja z naslednjimi cilji:

- doseganja in ohranjanja kakovosti izdelkov oziroma storitev tako, da so kupčeve zahteve dolgoročno izpolnjene;
- doseganja zaupanja vodstva podjetja v tem, da je zagotovljena ustrezna kakovost in da ta nivo podjetje lahko vzdržuje na dolgi rok;
- doseganja zaupanja kupca glede dorečene kakovosti izdelkov oziroma storitev.

Sistem kakovosti torej določa aktivnosti, s katerimi podjetje obvladuje kakovost v obliki pisnih pravil, navodil in postopkov. Dokumentacija sistema kakovosti je zajeta v treh nivojih dokumentov in sicer, poslovnik kakovosti kot prvi nivo, ki opredeljuje sistem kakovosti skladno s politiko kakovosti, cilji in standardom serije ISO 9000. V njem je opis sistema, zgradba organizacije, opisane so odgovornosti in pristojnosti, vsebuje pa tudi seznam postopkov in navodil. Na hitro daje uporabniku pregled delovanja in organizacije sistema kakovosti. Postopki za potek posameznih dejavnosti so kot drugi nivo dokumentov sistema kakovosti in zajemajo opis aktivnosti po posameznih funkcijskih enotah organizacije. Vsebujejo opis poteka dejavnosti ter določajo pristojnosti in odgovornosti ter medosebne zveze oseb, ki vodijo ali izvajajo dela, ki vplivajo na kakovost, torej kdo in kdaj mora kaj narediti. Navodila za izvajanje del kot tretji nivo pa predstavljajo navodila za izvajanje del, torej kako in na kakšen način je potrebno opraviti posamezno delo. Ker se v navodilih nahajajo tehnična znanja podjetja, so, tako kot postopki, tehnična skrivnost podjetja.

Za vzpostavitev sistema kakovosti je najpomembnejše, da je to visoka prioriteta vodstva, ki za to imenuje vodjo projekta ta pa postavi za ta namen projektno skupino, ki vključuje predstavnike iz vseh področij v podjetju. Pomembno je, da načrtovanje in vodenje projekta ter nadzor potekata vertikalno od najvišjega vodstva navzdol, začevši z določitvijo politike kakovosti in jasno zastavljenimi cilji podjetja na področju kakovosti. Vodstvo mora dati jasno stališče o pomembnosti uvedbe sistema kakovosti, ta pa se mora uvesti na vseh nivojih in področjih podjetja hkrati. (Šoštar, 2000, str. 8)

Gomez, Balkin in Cardy (2005, str. 12-45) so mnenja, da so ljudje vzpodbujeni z dobrim delom in dajejo rezultate v razmerah sprememb pa je potrebno dati še večji pomen času in uvajanju.

Velikemu pomenu vodstva pri vodenju projektov dajeta tudi Rozman in Stare (2008, str. 50-120), ki pa vodenje opradeljujeta kot ravnateljevanje. Meredith in Mantel (1995, str. 29-84) pa s svojim razmišljanjem postavljata še večji pomen projektnemu managementu in pomenu odločanja vodstva na vseh nivojih odgovornosti. Purg, Casse, Isabella, Cladel in Valravens

(2003, str 12-150) so skozi oči različnih vidikov vodenja prepričani, da je za zmagovalni tim potreben vodja, ki ima dobre sposobnosti vodenja.

1.6.5 Cena materiala in dobave

Cenovna politika podjetja ima cilj doseči najboljši možen rezultat za podjetje, to pa doseže na podlagi dobrega poznavanja določanja cen storitev in materiala, ki ga kupuje na trgu. Nabavna cena materialov je mnogokrat ključnega pomena za odločanje v nabavi, saj podjetju lahko omogoči takojšnje prihranke, pozneje pa posredno uravnava tudi konkurenčni položaj podjetja na trgu. Možni prihranki pri nabavi vplivajo na dobiček podjetja, zato je pomen nabavne funkcije še toliko večji. K temu pripomorejo odločitve o velikosti zalog, standardizacija, inovacije izdelka in postopka proizvodnje, znižanje stroškov, ki se nanašajo na kakovost, kot so pregledovanje ter reklamacije in popravila. Van Weele (1998, str. 36–135) tako navaja, da je za čiste rezultate podjetja pomembno razmerje med nabavo in prodajo, tako imajo odločitve o nabavi večji vpliv, v kolikor je razmerje med nabavo in prodajo večje. Takšno razmerje lahko pripišemo tudi koeficientu obračanja kapitala, ki s svojo velikostjo kaže na učinek prihrankov na materialne stroške. Težnje podjetij k čim nižjim prodajnim cenam zahtevajo iskanje nižjih stroškov materialov in surovin, lastna cena pa vpliva na dobiček podjetja. Nabavniki zato težijo k fiksni ceni z natančno določenimi in jasno opredeljenimi finančnimi obveznostmi v pogodbi. Poleg cene materiala so pomembna tudi pogodbeni določila o plačilnih pogojih, pri katerih je potrebno paziti tudi na morebitna valutna tveganja, v primeru akontacije pa se je potrebno zavarovati z jamstvom banke, da bo dobavitelj izpolnil svoje obveznosti. Pri nakupih, ki predstavljajo naložbe, se je prav tako smiselno dogovoriti za garancijo za delovanje.

Van Weele (1998, str. 306) navaja notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na nabavno ceno. Cena je tako rekoč rezultat okolja oziroma skupek notranjih dejavnikov; dejavniki so logistični, tehnični in organizacijski. Odražajo se v spremembah dobavnih rokov, v kakovosti surovin ali proizvodnih specifikacijah in zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na razpoložljivost materiala na trgu zaradi ekonomskih, političnih in razvojnih ter tehničnih dejavnikov na podlagi različnih razmer v okolju, politiki, družbenem in gospodarskem svetu. Končna cena, ki jo podjetje plača za material oziroma storitev, so torej notranji in zunanji dejavniki ter njihova razmerja.

Ne glede na politiko izvajanja, naj si podjetje sledi strategiji nizkih cen ali kakovosti, je cena ena glavnih dejavnikov nabave. Nizka cena pa je lahko tudi začetna cena dobavitelja, ki je šele prišel na trg in se hoče z njo uveljaviti in priti do kupcev, zato le-ta ne zagotavlja tudi dobre kvalitete. Dobavitelj z nizko ceno mogoče tudi ne zagotavlja pravočasne dobave, le-ta pa lahko pomeni visoke stroške zaradi zamujanja z lastnimi roki in proizvodnjo. Zato je potrebno dobro pretehtati ali morebiti nekoliko višja cena na koncu lahko zagotovi izpolnitev tudi drugih vidikov, ki podjetju omogočajo nemoteno proizvodnjo in pogoje za zadovoljevanje njegovih strank. (Norton & Kaplan, 2000, str. 97–98)

Cena materiala oziroma izdelka pa ni edina, ki določa smotrnost nakupa, saj ima le-ta lahko več stroškov, če (Van Weele, 1998, str. 85):

- niso dobavljeni pravočasno,
- niso dostavljeni v zahtevanih količinah,
- niso upoštevane zahtevane kakovosti in izdelki niso skladni z dogovorjenimi specifikacijami,
- pri izdelavi izdelka niso bili uporabljeni materiali ustrezne kakovosti in pri njegovi izdelavi ni sodelovalo strokovno osebje,
- pri izdelavi izdelka niso bili upoštevani ustrezni pravni predpisi ter njegova uporaba ogroža zdravje ljudi, varnost, premoženje,
- če niso upoštevani okoljevarstveni predpisi.

Področje cenovne nabavne komponente, ki je strateškega pomena, definira razmerje med standardnimi in dejanskimi cenami, ki jih podjetje plača za material in storitve. Pri tem je potrebno nenehno spremljanje in ocenjevanje cen, kakor tudi njihovo gibanje na trgu. Nabavne službe imajo nalogo stroškovne optimizacije. Znižanje stroškov in cen pa zahteva spremljanje in ocenjevanje dejavnosti, ki bi lahko doprinesle k zniževanju stroškov. V praksi se to odraža v iskanju novih dobaviteljev, materialov, analiziranju, usklajevanju nabavnih potreb v podjetjih in aktivnem sodelovanju nabavnega oddelka na različnih področjih. Pri stroškovnem planiranju si nabavniki pomagajo tudi s predračuni, ki so pomemben instrument planiranja. Z njimi je mogoče bolj natančno planirati in finančno ovrednotiti prihodnje nabave ter njihov vpliv na finančno stanje podjetja. (Van Weele, 1998, str. 288)

Pri določitvi prodajne cene mora biti podjetje pozorno na različne dejavnike, kot so (Van Weele, 1998, str. 310–314):

- **Pričakovano povpraševanje po izdelku.** V kolikor je povpraševanju na trgu veliko je cenovna politika bolj stroga, popuščanja ni in cene so višje v primerjavi z manjšim povpraševanjem.
- **Število konkurentov na trgu.** Svobodno oblikovanje prodajne cene je mogoče le v monopolističnem stanju, ko na trgu ni drugih ponudnikov, kar pa je zelo redka ali kratkotrajna situacija. Praviloma morajo podjetja pri določanju cen upoštevati cene konkurentov.
- **Pričakovano gibanje lastne cene na enoto nabavnega materiala.** Stroškovna učinkovitost masivne proizvodnje praviloma omogoča nižanje cene.
- **Količina nabave, materiala.** Cenovna pogajanja so praviloma uspešnejša in več popustov je mogoče izposlovati, v kolikor je v igri več poslov z istim dobaviteljem, oziroma, ko gre za nabavo večje količine blaga. Podjetja imajo drsno lestvico popustov oziroma cen pri določeni količini prodaje.

- **Kupčeva pomembnost za dobavitelja.** Začetna postavitev cen je lahko odraz pridobivanja kupcev zaradi priporočil večjih, uglednih podjetij, za katera so pripravljena takšna podjetja sprva spustiti ceno.
- **Vrednost izdelka z vidika kupca.** Ekstrem postavitev cen v primerjavi nabave nujnih nadomestnih delov, zaradi katerih bi sicer zastala proizvodnja, narekuje včasih celo za nekajkrat višje cene od dejanske lastne cene.
- **Politika popustov.** Pri določitvi cen je potrebno poznati tudi politiko popustov običajno na trgu za hitra plačila, količinskih popustov, upoštevati je potrebno morebitne dogovorjene premije, možnost pridobitve lokacijskih popustov ter sezonskih in promocijskih popustov.
- **Podjetje mora dobro poznati svojo lastno ceno,** predvsem pa mora biti vsaj delno seznanjeno z dobaviteljevo strukturo stroškov (materialni stroški, neposredni stroški dela, prevozni stroški, splošni upravni stroški, prodajni stroški). Pri tem je potrebno vedeti, da je cenovna elastičnost izdelka večja, čim večji so stalni stroški v lastni ceni končnega izdelka. Količina naročila pa omogoča kupcu znižanje stalnih stroškov na enoto, zato si lahko zniža ceno. Podjetja, ki imajo izdelano analizo in spremljajo cenovno politiko dobavitelja, lahko zaznajo neupravičeno dvigovanje prodajne cene glede na rast dobaviteljevih nabavnih cen.

1.7 Povezanost podjetja z dobavitelji in njihov razvoj

Mreženje odnosov in pomen dobaviteljev za določeno podjetje ne zajema le posameznega posla, temveč se sodelovanje med podjetji dogaja tudi izven konkretnih poslov in transakcij.

Ford in drugi (2000, str. 112) opisujejo, da imajo poslovni partnerji različne odnose, ki jih ni mogoče dati v en kalup. Nimajo tudi vsi odnosi enakega potenciala kakor tudi ne vpliva na podjetje. Nekateri odnosi so pomembni zaradi neposrednih takojšnjih finančnih posledic, medtem ko se bodo učinki drugih pokazali šele čez čas. Odnosi z dobavitelji vedno prinašajo poleg ugodnosti tudi stroške, ki imajo posledice na nabavno podjetje; to so tako imenovani posredni in neposredni stroški partnerstva. Razmerje med stroški in ugodnostmi je dobro analizirati.

Wisner, Tan in Leong (2012, str. 75–77) navajajo, da je pri gradnji odnosov z dobavitelji ključna vzpostavitev zaupanja v poslovanju na vseh nivojih organizacije in to v tolikšni meri, da si partnerji delijo pomembne informacije, namenjajo čas in vire z namenom medsebojnega razumevanja poslovanja in doseganja rezultatov, česar sicer ne bi mogli doseči, v kolikor tega zaupanja in medsebojnega sodelovanja ne bi bilo. Z vzpostavljenim zaupanjem so partnerji bolj pripravljeni delati skupaj, iskati kompromisne rešitve za nastale probleme in delati z namenom doseganja dolgoročnih ugodnosti za obe strani. To je predvsem ugodnost v primeru, ko zaide eden od partnerjev v težko situacijo in mu je pripravljen drugi pomagati. Pri tem opozarjajo, da sta pomembni tako formalna kot neformalna komunikacija, ki omogočata prost pretok informacij. V primeru vzpostavitve visoke stopnje zaupanja lahko podjetja

vzpostavijo prilagojene informacijske sisteme, ki bolj učinkovito služijo obema poslovnima partnerjema. Če so komunikacijski kanali odprti, so rešljivi vsi problemi, ki nastopijo. Tako v primeru, ko pride do sprememb v specifikaciji ali pri uporabi novih proizvodov ni težav, če to hitro skomuniciramo z dobavitelji. Kupci in prodajalci bi se morali iz teh povezovalnih razlogov tudi redno srečevati z namenom pregleda morebitnih sprememb planov in ocenjevanja rezultatov z namenom kritične presoje nastalih medsebojnih vprašanj za uspešno partnerstvo.

Pri povezovanju podjetja z dobavitelji je velikokrat tanka meja med zaupanjem in močjo. Razmerje med zaupanjem in močjo je spreminjajoče. Socialna razmerja pa po tem takem v podjetju in med poslovnimi partnerji temeljijo na kombinaciji obojega. (Bachmann, 2003, str. 68)

1.8 Merjenje uspešnosti nabave

Splošno uporabnih meril za merjenje uspešnosti nabave ni. To lahko pripišemo tudi temu, kakšen je odnos vodstva do nabavne funkcije in kakšna so njihova pričakovanja glede nabavnega poslovanja. Pogledi vodstva na nabavno funkcijo v podjetju so lahko zelo različni. Lahko so administrativne naravnosti, kjer se nabava ocenjuje z merili kot je število zahtevkov za ponudbe, število izdanih naročil, itd. Kot komercialno dejavnost vodstvo podjetja gleda na nabavno funkcijo z vidika možnih prihrankov, ki jih lahko zagotovi nabava z iskanjem konkurenčnejših ponudb in zniževanjem cen in stroškov. Vodstvo podjetja pa mora biti pazljivo, ko gre za težnjo k zniževanju stroškov v nabavi, da le-ti ne gredo na račun kvalitete in zanesljivosti dobave. Ko postane nabavna funkcija strateško poslovno področje podjetja, to pomeni, da soodloča o poslovanju, tudi o tem ali določen proizvod kupiti ali ga narediti. Vodstvo podjetja pa nabavno funkcijo v tem primeru ocenjuje z vidika številnih sprememb oskrbnih virov, števila stikov in pogodb z novimi tudi tujimi dobavitelji in seveda kakšen je pri tem prispevek nabavne funkcije k ustvarjenim prihrankom. Uspešnost nabave je povezana s cilji nabavne funkcije in ima po Van Weele (1998, str. 281–288) tri razsežnosti; in sicer cenovno-stroškovno, kakovostno in logistično.

Pri merjenju uspešnosti nabave se je treba osredotočiti na Van Weele (1998, str. 288):

- **Uspešnost nabave**, ki določa razmerje med planom in realizacijo oziroma dejanskim delovanjem. V kolikor je cilj dosežen, je rezultat uspešnosti uspešen, sicer pa neuspešen.
- **Učinkovitost nabave**, ki določa razmerje med planiranimi in dejanskimi vložki, stroški za doseg zastavljenega cilja.
- **Rezultat nabavnega poslovanja**, ki kaže na stopnjo, do katere so uresničljivi vnaprej določeni cilji z minimalnimi vložki podjetja.

Merjenje uspešnosti nabave je povezano s cilji nabavne funkcije, oziroma s tem, kako jih je le-ta sposobna uresničevati z minimalno porabo razpoložljivih virov. Merjenje predstavlja

pomembno dejavnost, ker daje podlago za boljše odločanje, saj nam meritve pokažejo odmike od načrtovanih rezultatov. Sem spada spremljanje stroškov in cen nabavljenega materiala, njihova kontrola in skrb za zniževanje, spremljanje kakovosti nabavljenega materiala, pri čemer se vključuje nabava že pred in pa tudi po razvoju izdelka. K uspešnosti nabave spada tudi spremljanje nabavne logistike, kjer spremljamo ustreznost materialnih zahtevkov z ustrezno politiko naročil in zalog ter skrb za zanesljivost dobaviteljeve dobave. Merjenje učinkovitosti nabave pa vključuje pregled nabavne organizacije in s tem zaposlenih, vodstva, postopkov in politiko ter informacijski sistem. Ugotovitve vrednotenja so namenjene izboljšanju nabavnega poslovanja. Ugotovljeni vzroki odstopanj pomagajo vodstvu, da jih preprečijo v prihodnje, izsledki merjenja uspešnosti pa izboljšajo komunikacijo z drugimi oddelki. Nabavni oddelki se z rednimi poročili seznani z izpolnitvijo pričakovanj oddelka in posameznika. Poleg naštetega dober sistem ocenjevanja uspešnosti zagotovi boljše motiviranost nabavnih referentov in vzpodbuja osebni razvoj zaposlenih v nabavi. Ocenjevanje in merjenje uspešnosti nabave tako lahko bistveno pripomore k skupnemu uspehu podjetja z zmanjševanjem stroškov, preko nižjih cen materiala ali na primer preudarnejšimi odločitvami o dobavnih virih. Van Weele (1998, str. 284–285)

Razloga za obvezno ocenjevanje uspešnosti nabave po Van Weele (1998, str. 285):

- Z ocenjevanjem uspešnosti nabave ocenjujemo posameznega nabavnega referenta z namenom odkrivanja individualne ter funkcionalne uspešnosti;
- Sistematično ugotavljanje uspešnosti naj bi bilo namenjeno tudi samoocenjevanju, saj s pomočjo samoocenjevanja lastnih dosežkov nabavni referenti bolje opravljajo svoje delo.

Problem merjenja uspešnosti nabave izvira iz nenatančno določenih standardov in ciljev, ki bi služili za kasnejše ocenjevanje. Poleg tega pa nabava ni neodvisna funkcija ampak deluje v sožitju z drugimi oddelki, tako je tudi njena uspešnost posledica številnih dejavnosti, ki jih je težko ocenjevati.

Eno izmed smiselnih orodij za ocenjevanje nabave je revizija nabave, ki je lahko preventivna ali kurativna. Z revizijo namreč vodstvo podjetja ugotavlja usklajenost ciljev nabavnega oddelka z danimi viri. Pomembno je, da je le-ta strokovno izvedena, saj le tako daje prave rezultate. Na podlagi tako izvedene revizije lahko vodstvo sprejme odločitve za nadaljnje ukrepanje. Zelo pomembno je, da se nabavni referenti pri tem ne počutijo ogroženi, ampak razvijajo strokovno nadaljnje sodelovanje. Kompleksnost področja revidiranja nabave zahteva, da se pri izvedbi revizije zajame več področij, zato je pomembna priprava in natančen načrt izvedbe z zahtevami. Pozornost je po Van Weele (1998, str. 294–295) potrebno posvetiti naslednjim podatkom, ki se nanašajo na nabavno funkcijo:

- **Komercialnim podatkom:** stroški materiala, izdelkov, prihodki od prodaje in razmerje med stroški ter prihodki.

- **Zaposlenim in organizaciji:** število zaposlenih v podjetju in v nabavi ter njihova struktura, strokovnost in razmerje.
- **Položaju nabave v podjetju:** urejenost in uvrščenost v organigram.
- **Poročanju:** vodstvu podjetja in nabave.
- **Opisu del:** opis najpomembnejših nalog, urejenost pooblastil in odgovornosti nabavnega oddelka.
- **Podatkom za nabavo:** o dobaviteljih, povpraševanju, ponudbah, naročilih, računih, materialih, itd.
- **Odnosom med oddelki.**
- **Stroškovnemu vidiku:** plan zniževanja stroškov in izboljšanja kakovosti, posodobitev glede avtomatizacije itd.
- **Postopkom v nabavi in sistemu.**

Kot ključni dejavnik uspeha nabave lahko štejemo tudi zadovoljstvo notranjih porabnikov z nabavnim oddelkom. Drugi oddelki ocenjujejo uspešnost nabavnega oddelka s hitro in lahko dosegljivostjo ali osebno ali po telefonu in drugih običajnih komunikacijskih kanalih, kakšna je njihova odzivnost na nastale problemske situacije, hitrost dobave naročenih izdelkov, kakšne dobavne roke izposluje in kakšna je kakovost dobavljenih izdelkov. Prav tako je uspešnost nabavnega oddelka s strani vodij drugih oddelkov ocenjena tudi z vidika hitre povratne informacije pri nenadnih, nepredvidenih spremembah naročil. Da bi izboljšali uspešnost nabave, je potrebno določiti usmeritve k uspešnejši nabavi za potrebe notranjih porabnikov (Van Weele, 1998, str. 375–378):

- Na podlagi sistematičnega zbiranja podatkov je potrebno najprej na podlagi računovodskih informacij po skupinah izdelkov ugotoviti izdatke za nabavo po oddelkih. Sledi ocena deleža izdatkov po sklenjenih pogodbah nabavnega oddelka. S tem ugotovimo interni tržni delež nabavnega oddelka oziroma po oddelkih in skupinah izdelkov.
- Ocena zadovoljstva notranjih porabnikov s strani vsakega oddelka, s katerim nabava sodeluje. Pri tem je nujno, da zaradi objektivnega pristopa pri tej raziskavi sodeluje zunanji neodvisni strokovnjak. Zagotovitev objektivnega raziskovalca je pomembna, kajti le tako lahko nabavni oddelek s strani notranjih porabnikov dobi čisto sliko in ugotovi, kje se pojavljajo ozka grla v poslovanju in interakcijami med nabavnim in drugimi oddelki. Ugotovitve je nujno potrebno skrbno zbrati in analizirati ter na podlagi izsledkov pripraviti načrt sanacije ugotovljenega stanja.
- Zbrane informacije so podlaga za določitev ciljev za izboljšave. Pri tem moramo upoštevati neizkušenost in morebitno pomanjkanje strokovnega ali tehničnega znanja v nabavnem oddelku, kar otežuje izboljšanje poslovanja z določenimi oddelki. Tukaj pride v poštev odločitev o morebitnem dodatnem izobraževanju in usposabljanju nabavnikov, s čimer bi pripomogli k večji sinergiji med oddelki. Rezultat prizadevanja naj bi bili večji prihranki časa, denarja, optimizacija števila dobaviteljev, itd.

- Odločitev o organizacijski strukturi s pripravo natančne organizacijske sheme in načrta izvedbe, ki jo potrdi vodstvo podjetja.
- Oblikovanje strategije do nabavnega trga.
- Izvedba kot zaključno dejanje oziroma realizacija zadanih načrtov ter ocena doseženega na podlagi meril kot so prihranki, zadovoljstvo notranjih porabnikov, čas za izvajanje administrativnih opravil in odzivnost nabave.

Tudi revizija nabave po Van Weele (1998, str. 295–297) predvideva pregled in kakovostni vidik ter nekatere pokazatelje:

- **Ciljna usmeritev:** pri tem je potrebno definirati, kaj so cilji nabavnega oddelka, njegove odgovornosti in naloge, ki naj bi bile izražene tako, da se jih da preveriti.
- **Porabniki:** kakšne so usmeritve nabavnega oddelka do notranjih porabnikov, ali je komunikacija med njimi učinkovita, kakšna je odzivnost na želje in potrebe ter kakšna je odzivnost nabavnega oddelka na spremembe na nabavnem trgu.
- **Tveganje:** vrste najpomembnejših tveganj ter povezave z gibanjem cen, razpoložljivost kritičnega materiala, kakšno je zavedanje nabave glede tveganja in kakšni so ukrepi za obvladovanje tveganja in ali je zagotovljeno nepretrgano opravljanje nalog nabavnega oddelka oziroma nabavnih dejavnosti.
- **Dosežki in viri:** katere naloge in cilje naj zajema nabava, urejenost nabavnega oddelka glede zaposlenih in opreme, da lahko izpolnijo zastavljena pričakovanja, in potrebni ukrepi za izboljšanje dosežkov, nabavnih sistemov ter zaposlovanja.
- **Prilagodljivost:** kako se nabava odziva na potrebe notranjih porabnikov, kakšna je njena zainteresiranost za nove tehnologije ter katere so spremembe v organizaciji in opravljanje storitev nabavnega oddelka.
- **Vodenje:** kakšno je skupinsko delo v nabavnem oddelku, ali nabavni oddelek soodloča in pomaga pri reševanju problemov notranjih porabnikov ter kakšni so ukrepi za kakovostno delo zaposlenih.

Po opravljeni reviziji se pripravi revizijsko poročilo z ugotovitvami. Z njim se seznani vodstvo nabave ter podjetja. Na podlagi revizijskih priporočil se sprejmejo nadaljnji ukrepi in program za izboljšanje.

Medtem, ko je revizija osredotočena v prihodnost in je uporabna za že obstoječe in nove dobavitelje, je razvrščanje dobaviteljev osredotočeno le na obstoječe dobavitelje in temelji na podlagi preteklih zbranih podatkov. Za revizijo je značilna tudi širša uporaba z več vidikov in predstavlja kakovostni vidik, razvrščanje dobaviteljev pa ima večinoma količinske rezultate. (Van Weele, 1998, str. 320)

Interes dobrega managerja je lastno spremljanje in ocenjevanje uspešnosti nabave. To pa zahteva dobre veščine pri zaznavanju problemov. Managerji morajo biti pozorni na probleme z vidika enega od sledečih pokazateljev (DuBrin, 2000, str. 117):

- **Odklon od zadnje izvedbe.** Pokazatelji običajnega odstopanja so na primer padajoča prodaja, povečanje fluktuacije zaposlenih, višja količina odpada, povečano nezadovoljstvo s strani zaposlenih, itd.
- **Odklon od načrta.** Če željeni rezultati, postavljeni s planom, niso bili doseženi, obstaja problem, ki zahteva pregled odklona pričakovane izvedbe. Pri tem obstaja možnost, da je bil načrt zastavljen preveč optimistično.
- **Kritiziranja drugih.** Managerji se včasih zavejo problemov šele po pritoževanju poslovnih partnerjev in drugih zunanjih udeležencev, ki niso zaposleni v podjetju, kot so na primer stranke, delničarji, itd.
- **Tekmovalne nevarnosti.** Prisotnost tekmovalnosti lahko ustvari probleme za podjetje na primer v primeru zniževanja cen zaradi tekmovalnosti v cenovni konkurenčnosti proizvodov na trgu.

Posebno pozornost je potrebno posvetiti merjenju zadovoljstva zaposlenih, pri tem Norton in Kaplan (2000, str. 138–139) posebej poudarjata pomembnost morale in splošnega zadovoljstva z delom za podjetje, saj je to osnovni pogoj za večjo produktivnost, odzivnosti in kakovost. Zadovoljni zaposleni imajo tudi zadovoljne stranke. Da bi podjetje lahko prišlo do informacij o zadovoljstvu zaposlenih, lahko uporablja različna merila. Z anketo lahko ugotovijo, kakšno je njihovo mnenje glede vpletenosti v odločitve, kakšen je odnos do priznanja za dobro opravljeno delo, ali imajo zadosten dostop do informacij za uspešno opravljeno delo ali kakšno je njihovo zadovoljstvo glede spodbujanja njihove ustvarjalnosti in motiviranja. Zastavijo lahko vprašanja glede zadovoljstva s podporo skupnih služb (npr. nabave) in o tem, kakšno je splošno zadovoljstvo v podjetju. Zadovoljstvo zaposlenih je poleg ohranjanja zaposlenih v organizaciji in produktivnosti zaposlenih eden od treh ključnih kazalnikov uspešnosti zaposlenih.

Daft in Marcic (2004, str. 444–469) pravita, da neglede na potrebe je potrebno človeka gledati kot celotno osebo s kompleksnimi potrebami, tako osebnimi kot tudi na delovnem mestu, zato so potrebe, ki jih mora zaposleni zadovoljiti, različne in pogojene s predhodno zadovoljitvijo potreb. Delo z ljudmi zato ni lahko in zahteva usposobljene managerje. Ja pa hkrati zadovoljstvo zaposlenih ključ do dobro opravljenega dela. Na tem mestu lahko pomaga tudi vzpodbujanje in vključevanje zaposlenih pri odločanju. Pri tem lahko pomaga tudi rotacija zaposlenih na delovnih mestih, poenostavitev delovnih procesov (v kolikor je to mogoče), širitev delovnega področja ali več nalog združenih v eno večjo in seveda opolnomočenje zaposlenih, delegiranje moči, ne le zadolžitev.

Zadovoljstvo zaposlenih je odvisno od številnih gibal učenja in rasti, kot jih poimenujeta Norton in Kaplan (2000, str. 139–145), ki so značilne za določene situacije. Gibala pa so odvisna od zmogljivosti informacijskih sistemov, motivacije, usklajevanja in avtonomnosti ter prekvalifikacije delovne sile. Uravnoteženo strmenje k višji uspešnosti pa zahteva izpolnitev več pogojev. Upoštevati je potrebno, da tudi kvalificirani zaposleni, ki imajo popoln dostop

do informacij, ne bodo doprinesli k uspešnosti podjetja, če ne bodo ustrezno motivirani, svobodni pri sprejemanju odločitev in svojemu delovanju. Nikakor pa pri tem ne smemo pozabiti na primerno klimo, ki daje pravo podlago za učenje in rast.

Norton in Kaplan (2000, str. 159) navajata, da je na potrebo po izobraževanju zaposlenih potrebno gledati z vzročno-posledičnega vidika. Pomen izobraževanja zaposlenih vidita tudi v boljšem poznavanju izdelkov oziroma materialov. To se odraža v prodajni oziroma nabavni uspešnosti, kar pripelje do boljše izposlovanih pogojev in posledično do večjih razlik med nabavno, lastno in prodajno ceno.

2 ANALIZA DELOVANJA NABAVNE SLUŽBE V IZBRANEM PODJETJU

2.1 Predstavitev izbranega podjetja

Izbrano podjetje je vodilno farmacevtsko podjetje v našem delu Evrope in je prisotno v več državah po celotni Evropi. Partnerjem nudi celovito ponudbo vseh storitev, kot so trženjske storitve, distribucija, raziskave, registracije, tržne raziskave, nabava in promocija v farmacevtski industriji.

Zaradi sodelovanja z večjim številom dobaviteljev se aktivno udejanja tudi v skrbi za ohranjanje dobrih odnosov z vsemi in pri tem aktivno deluje na področju modernih komunikacij in povezovanja. Skrb za svoje stranke podjetje postavlja v ospredje v vseh gospodarskih razmerah, saj se zaveda, da je dolgoročno sodelovanje s posameznimi poslovnimi partnerji ključ do uspeha.

Članstvo v različnih gospodarsko - trgovinskih zbornicah ga, poleg zdravih vrednot, ki jih podjetje upošteva pri doseganju ciljev z načelom dobrega gospodarja, postavlja ob obok najboljšim. Prioriteta podjetja so zadovoljni sodelavci, ki v kolektivnem duhu in timskem delu gojijo spoštljive odnose. Izbrano podjetje svojih več sto zaposlenih v Sloveniji in tujini ponosno izpostavlja, saj je večina le-teh visoko izobraženih. Skozi zavedanje in doprinos vsakega zaposlenega dosega podjetje odlične poslovne rezultate.

Poleg skrbi za poslovne partnerje in zaposlene izbrano podjetje skrbi za lokalno okolje in neguje pozitiven odnos do narave.

Cilj izbranega podjetja je zagotovitev dostopa do sodobnega, učinkovitega in varnega zdravljenja vsem udeležencem v zdravstvenem procesu.

Skrb za skladnost in preglednost poslovanja z vsemi poslovnimi partnerji se izvaja preko upoštevanja vseh predpisov in zakonov na področju njegovega delovanja. To podjetje

zagotavlja s profesionalnostjo in strokovnim znanjem zaposlenih. Predanost na tem področju zahteva tudi s strani svojih poslovnih partnerjev.

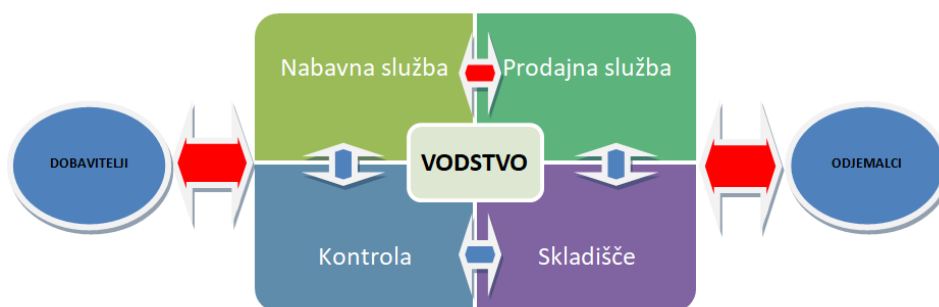
Podjetje zasleduje politiko kakovosti, ki je osnovna strateška usmeritev podjetja. K temu ga zavezujejo nenehne izboljšave in usklajevanja ter sistemske rešitve pri sistemu vodenja kakovosti. Pri temu ni mišljena samo kakovost proizvodov, ampak predvsem storitev, ki so ključ do ustreznega zadovoljevanja potreb poslovnih partnerjev. Nenehno izboljševanje in napredek podjetje uvaja v vseh delih organizacije in področjih dela, s tem pa lahko preseže pričakovanja svojih partnerjev. Stalne izboljšave pomagajo preseči pričakovanja in zadovoljstvo vseh deležnikov v procesu sodelovanja z izbranim podjetjem.

Ob stalnih spremembah v poslovnem okolju se bo izbrano podjetje še naprej trudilo ohraniti nivo dobrih poslovnih odnosov z vsemi partnerji in izboljševati sodelovanje z namenom doseganja čim višje ravni zadovoljstva. Ob zavedanju, da zadovoljstvo partnerjev lahko pomeni še boljše sodelovanje na dolgi rok, se odločitve vodstva glede vlaganja tudi v že dobre medpartnerske odnose zato ne bodo spremenila.

2.2 Organiziranost nabave

Širok pojem nabave v izbranem podjetju se nanaša na ponudbo, distribucijo, transformacijo in povpraševanje. Zaradi pomembnosti nabavne službe v izbranem podjetju in njenih interakcij z drugimi službami, ki vplivajo tudi na uspešnost izvedbe naročil in posledično uspešnost podjetja, sem analiziral delovanje nabavne službe in izpostavil ozka grla, ki sem jih pri analizi procesov ocenil kot najbolj problematična. Poenostavljen model organiziranosti izbranega podjetja skozi nabavni proces oz. povezanost nabavne službe z drugimi službami in poslovnimi partnerji z vrisanimi ozkimi grli je prikazan v sliki 5.

Slika 5: Model organiziranosti izbranega podjetja skozi nabavni proces z ozkimi grli



Vir: lastno delo.

Potrebe izbranega podjetja izkazujejo velik pomen delu na področju nabave in zahtevajo uspešnost nabavnega procesa v celoti, od njega je namreč odvisna krivulja uspešnosti celotnega podjetja. Lahko bi rekli, da v trgovskih podjetjih, ki nabavljene izdelke prodajajo

naprej, mora prav nabavna služba odigrati najpomembnejšo vlogo v uresničitvi zastavljenih ciljev podjetja.

Organiziranost in povezanost nabavne službe sem zato še posebej natančno pregledal in poiskal povezave med posameznimi službami znotraj podjetja, kakor tudi relacije izven njega glede dobaviteljev in odjemalcev. Iz te analize lahko podam več ugotovitev, ki so rezultat internega pregleda in pogovorov z zaposlenimi. Vodstvo izbranega podjetja skozi komunikacijo z vsemi oddelki ustvarja občutek pomembnosti vseh služb podjetja in pomaga z reševanjem problemov na relaciji vodstva posameznega oddelka. Uspešnost posameznega vodje pa zavisi od uspešnosti njegovih sodelavcev, ki s svojimi izkušnjami opravljajo svoje naloge kar se da učinkovito. Nabavna služba deluje na principu stalne povezanosti znotraj podjetja v prvi vrsti s prodajno službo in seveda vsemi ostalimi službami in oddelki. V nabavni službi to pomeni velik obseg nalog prevzemanja naročil s strani prodajne službe preko posredovanih naročil. Pred tem pa usklajevanje planov za posamezna obdobja, kar bom podrobneje opisal v nadaljevanju naloge. Prav pri relaciji nabavna – prodajna služba sem ugotovil največ ozkih grl. Ta se nanašajo na šume v komunikaciji, preveliki koncentraciji podatkov in slabem planiranju potreb. Pri tem sem zaznal tudi problem podvajanja dela in slabe informacijske podpore na področju produktnega vodenja, saj je še vedno veliko ročnega dela, medtem ko bi lahko bilo več programsko podprtega.

Skladišče skrbi za zalogo in ustrezne roke ter deluje po metodi FEFO (first expired first out). Zaznavanje starih zalog načeloma ne predstavlja problema, v kolikor pa se skladišče sreča z njimi, je njihova naloga opozarjanje in reševanje tega v povezavi s prodajo in nabavo, z namenom nadaljnjega načrtovanja naročil.

Izven podjetja nabavna služba sodeluje z dobavitelji, katerih ima izbrano podjetje veliko, zato je skrb zanje še kako pomembna in zahtevna. Z dobavitelji potekajo pogajanja, v katera se v določenih primerih vključuje tudi vodstvo podjetja. V okviru svoje analize poslovanja z dobavitelji težav z dobavnimi roki sicer nisem zaznal, čeprav sem jih pred začetkom pregleda poslovanja pričakoval.

Posredno obstaja tudi povezanost nabavne službe z odjemalci, s katerimi komunikacija primarno poteka preko prodajne službe. Ima pa velik vpliv na delo nabavne službe, ki se odraža preko slabega planiranja potreb. Planí odjemalcev se prenašajo v plane nabavne službe, to pa vpliva na naročila in ustvarjanje zalog preko nabav.

Našteta ozka grla in predlagane rešitve bom podrobneje opisal v nadaljevanju naloge.

2.3 Pomen nabavnega procesa in povezanost z drugimi službami v podjetju

Nabavna služba izbranega podjetja je ključna za izvajanje osnovne dejavnosti podjetja, to je nadaljnja prodaja nabavljenega izdelka. Trgovinska dejavnost zahteva razliko v ceni med nabavljenimi in prodanimi izdelki, prav zaradi tega je pomen nabavnih odločitev skozi celoten

proces odločanja o nabavljenih izdelkih, izbiri dobaviteljev in pogojih nabave ter zalogah, ključen.

Odločitve, ki jih podjetje sprejema na podlagi preteklih izkušenj in tekočih potreb po proizvodih, morajo sloneti na realnih potrebah in načrtovani prodaji. Povezanost z drugimi službami v podjetju je tako neizogibna tudi v trgovinski dejavnosti. Tukaj je z razliko od proizvodnega podjetja najtesnejša povezava s prodajno službo in skladiščem. Zaradi velike vpletenosti nabavne službe v druge službe podjetja, kot so prodajna služba, kontrola in skladišče, je nujna stalna komunikacija in usklajevanje med njimi.

Potrebe po nabavi se kažejo skozi oceno izdelka in posledično skozi zahteve prodajne službe podjetja. Sodelovanje s prodajno službo mora zato biti kar najbolj usklajeno in dorečeno, da bi s tem preprečili ozka grla in napake v procesu priprave naročil. Povezanost nabavnega oddelka na drugi strani s skladiščem, s katerim se nabavna služba sooča preko izločanja nabavljenega materiala in evidence zalog, pa je prav tako ključna, saj brez usklajenih evidenc in dobrega sodelovanja prihaja do razlik v zalogah in s tem posledično do nepravilnih podatkov za podporo pri odločanju.

2.4 Izbor in obnašanje dobaviteljev v kriznih razmerah

Dinamika uspešnosti podjetja, merjena v finančnih rezultatih podjetja, na dolgi rok niha. Vzroki za takšna nihanja so lahko tako zunanji kot notranji in so vprašanje časa njihovega pojava. Prav zaradi tega mora biti podjetje vedno pripravljeno na vse scenarije. Dolžina reakcijskega časa v posamezni situaciji je lahko odločilnega pomena pri zagotovitvi potrebnih proizvodov za nadaljnjo prodajo in zagotovitev kupčevih potreb. Zato je dobro sodelovanje s strankami na dolgi rok še bolj pomembno. Veriga celotnega poslovanja mora biti zato dobro dodelana in brez ozkih grl.

Tako kot vsa podjetja na trgu se tudi izbrano podjetje v zadnjem obdobju srečuje z razmerami, ki niso običajne za poslovanje. Priča smo zdravstveni krizi svetovnih razsežnosti, ki je svoj pečat pustila v vseh panogah. Pri tem so bile posamezne bolj ali manj prizadete, nekatera podjetja so celo propadla. Epidemija Covid-19 sicer še ni povedala zadnje besede, zato bo razsežnost posledic na gospodarstvo vidna šele čez čas. Na ogromen vpliv epidemije in s tem povezana tveganja v dobavni verigi ter doseganje uspešnosti podjetja, pri marsikaterem podjetju pa tudi preživetje opozarjajo tudi Hohenstein (2022). To stanje poimenuje kot novo noralnost in izpostavlja pomen učenja iz pričajočih izkušenj za boljše delo v celotni verigi nabave in logistike.

Enotnost v izjavah glede Covid-19 je tudi v strokovnih člankih zelo očitna. V en glas jo tako kot Khan, S., Haleem, A., Deshmukh in S. G. Javaid (2021) opisujejo kot svetovno katastrofo, ki je preoblikovala in zaznamovala več vidikov človeškega življenja. Poleg tega je bil njen vpliv velik tudi na obstoječo dobavno verigo in način njenega upravljanja.

Ključno orodje zagotavljanja potreb je njihovo načrtovanje. Predvidevanja načrtovalcev poslovanja so zato zelo pomembna in njihove sposobnosti lahko bistveno vplivajo na uspešnost podjetja. Ta večšina še posebej izstopa predvsem v kriznih razmerah. Kot se je izkazalo v konkretnem proučevanem primeru, je problem načrtovalcev v izbranem podjetju neizkušenost v predvidevanju takšnih razmer. Nepredvidena stanja, ki sicer niso nepredvidljiva, lahko predstavljajo problem ocene verjetnosti srečanja z njimi. Tudi, če so krizne razmere predvidene ni nujno, da se vodstvo odloči za preventivno ukrepanje. Kopičenje zalog ali vlaganje v infrastrukturo zaradi takšnih pričakovanih razmer, ki bodo trajale kratko obdobje, namreč ni vedno ekonomsko upravičeno in to je tudi razlog, zakaj se tovrstnih vlaganj podjetja ne poslužujejo.

Iz analize razmer in postopanja v kriznih razmerah lahko potegnemo ugotovitev, da je bila pripravljenost izbranega podjetja nanje neustrezna. V prvem navalu naročil za prodajo se je podjetje sicer srečevalo z zadostno zalogo, medtem ko je prišlo v nadaljevanju iste presežne količine povpraševanja do pomanjkanja zalog in s tem do odvisnosti zagotavljanja proizvodov od tekočin nabav. Pritiski na nabavno službo so bili zelo veliki. Razpoložljive količine razpoložljivih zalog pa so bile odvisne tudi od psihičnega stanja in vzdržljivosti nabavnikov.

Kapacitete skladiščenja so v siceršnjih normalnih razmerah zaradi razširjenih zmožnosti v preteklem obdobju zadostne, v daljšem razdobju nadpovprečnega povpraševanja pa takšne kapacitete brez dodatnih pospešenih tekočih dobav ne zadoščajo. Seveda je iz tega tudi razbrati, da se izbrano podjetje ni založilo v takšni meri, da bi zadostilo vsem potrebam v dani situaciji. Izredne razmere tudi v poslovnem svetu pomenijo večje razumevanje situacije pri odjemalcih in s tem vsaj začasno opravičeno pomanjkanje zalog.

Iz pogovorov z zaposlenimi je jasno razbrati, da se obnašanje dobaviteljev v času kriznih razmer ni spremenilo. Profesionalnost se je pokazala na vseh nivojih. Sposobnost komuniciranja ter usklajevanja ni izdala zaupanja partnerjev. Čutiti pa je bilo napetost med zaposlenimi zaradi prevelike količine zahtev po nabavah hkrati in manjših zamudah pri dobavi. Temu je pripomogla tudi spremenjena organizacija dela, saj so izbrano podjetje in njegovi poslovni partnerji prešli iz dela v pisarnah na delo od doma. Vsi so se morali na hitro prilagoditi danim razmeram, kar je doprineslo k dodatnemu stresu in prilagajanju.

Kot opisano zgoraj, so dobavitelji v času epidemiološke krize ostali takšni kot pred tem, zato podjetje ni imelo namena menjave, saj z vsemi sodeluje po dobrih poslovnih običajih in v dobrih odnosih. Zato se za menjavo starih dobaviteljev z novimi v času kriznih razmer ni odločilo, kljub ponudbam, ki jih je prejemale. Takšna odločitev je bila sprejeta kljub sicer hitrejši možnosti napolnitve nekaterih zalog s substituti. Pri takšnih odločitvah je prevladala bojazen po goljufijah in s tem povezanimi morebitnimi finančnimi izgubami v prihodnosti.

2.5 Ocenjevanje dobaviteljev in SAP sistem

Zakaj sploh ocenjevati nekaj, kar deluje? Ker je pomembno, kako deluje, kaj narekuje takšen način dela in kakšne napore zahteva. Strah pred spremembami napredka ne sme zavirati in tudi to govori v prid spremembam, ki so tudi sicer edina stalnica.

Šele ko vidiš celotno sliko delovanja nekega sistema, vidiš njegove pomanjkljivosti, s čimer se strinjata tudi Cohen in Roussel (2005, str. 95). Tu pa ni govoriti le o stroškovni učinkovitosti, ampak lahko to posplošimo in uporabimo pri pregledu delovanja celotnega podjetja, v tem primeru tudi pri pregledu in izboljšanju delovanja nabavnega oddelka v obravnavanem podjetju.

Skozi pogovore z zaposlenimi lahko ocenim, da se pogosto znajdejo v situacijah, ki jih ocenjujejo kot problematične ali ne idealne. Pomembno je, da ne govorimo le o slabostih v trenutnem sistemu delovanja, ampak pogledamo celotno sliko, čeprav se lahko slabosti sistema skozi čas izkazujejo na vseh področjih. Vsaka sprememba pripelje tudi svoje zahteve, nove potrebe in nove dobavitelje. Ta proces se stalno ponavlja in se mora vedno znova nadgrajevati. Koristno in nujno pa je slabosti hitro prepoznati, jih obvladovati in sproti odpravljati. Prav pri sprotnem delu in v kriznih razmerah pa je opaziti največjo pomanjkljivost trenutnega delovanja, ki pa sicer ni preveč zaskrbljujoča, če merimo uspešnost nabavnega oddelka skozi uspešnost zagotavljanja izdelkov oziroma oskrbovanje prodajnih potreb.

Pri načrtovanju nabave izbrano podjetje zasleduje koncept konkurenčnosti proizvoda oziroma njegovega tržnega potenciala na nadaljnjem prodajnem trgu ter skrb za dosledno upoštevanje vseh predpisov tudi s strani dobaviteljev.

Ocenjevanje dobaviteljev trenutno poteka preko prilagodljivosti dobaviteljev, točnosti dobav, števila reklamacij, kvalitete izdelkov in pravočasnosti informacij, ki jih izbrano podjetje prejme v procesu dobave, da se na podlagi teh zna tudi samo pravočasno odzvati na potrebe odjemalcev.

Pri pregledu trenutnega načina ocenjevanja dobaviteljev opažam, da je potrebno zbrane izkušnje bolj podrobno evidentirati, saj trenutno podatki v veliki meri ostajajo zgolj nezapisane izkušnje posameznikov, ki v primeru odhoda izginejo z njim.

Izbor dobaviteljev se je, kljub pomanjkanju natančnejših informacij o sodelovanju z njimi, z vidika informacijske podpore izkazal kot uspešen. Na podlagi izkušenj iz kriznih razmer lahko podam opažanje, da so dobavitelji obdržali nivo sodelovanja izpred kriznih razmer. Natančnejšo oceno stanja bom podal v nadaljevanju naloge.

Zavrnitev problematičnih dobaviteljev v prihodnje, zaradi ocene dela z njimi v kriznih razmerah zato kljub stresnim trenutkom in ogromni količini naročil ter večkratnemu usklajevanju dobav ter drugih zapletih, ne bo potrebna.

O prednostih podpore elektronskega poslovanja in informacijske tehnologije ni dvoma, je pa lahko tudi informacijski sistem pomanjkljiv, neustrezen in neprilagodljiv v določenih zahtevah vodstva. Osnovni program za delo nabavnega oddelka v obravnavanem podjetju je SAP sistem, ki že ob prvem kontaktu jasno pove, da zaposlenim ne omogoča vsega, kar potrebujejo za delo, prav tako ne nudi popolnih informacij na enem mestu za podporo vodstvu pri odločanju.

Vsak informacijski sistem, tudi če je še tako dober, mora iti v korak s časom. Prenova elektronskega poslovanja, aplikacij za podporo pri odločanju, je ključna, če management zahteva podatke tako rekoč takoj, saj velike količine le-teh ni mogoče obdelati pravočasno in natančno. Razen tega pa se v času spreminjajo tudi želje managerjev po pripravi poročil, to pa potegne za sabo drugačno obdelavo podatkov. Zastarel sistem, ki ne dopušča prilagajanja priprave podatkov željam managementa, ni ustrezen. Togost informacijskega sistema lahko pripelje v ozka grla in izgubo dragocenega časa za pripravo podatkov. Pogoj za dostavo informacij za kvalitetno podporo pri odločanju je tako le dobro podprt, vzdrževan in prilagojen sistem, ki omogoča dobro podporo pri odločanju. Pri veliki količini podatkov, ki jih ponujajo baze podatkov, se namreč hitro izgubimo, ponavljajoča priprava istih podatkov pa zahteva natančno pripravo. Primerjava podatkov v času mora biti pripravljena na isti osnovi oziroma s tehtno obrazložitvijo, v kolikor pride do odstopanja. Takšne primerjave pa lahko, zaradi velike količine in kompleksnosti podatkov, hitro in natančno pripravimo le z ustrezno informacijsko podporo.

Informacijski sistem izbranega podjetja ponuja elektronsko arhiviranje, podpisovanje in podporo pri planiranju zalog, kaže vpogled v obrat zalog in plan prodaje. Kljub vsestranski digitalizaciji pa podpora na področju priprave mesečnih poročil ni povsem ustrezna za podporo pri odločanju, zato je še veliko ponavljajočega ročnega spremljanja in analize podatkov, kar v nadaljevanju naloge opisujem kot pomembno izhodišče pri prenovi sistema delovanja podjetja.

2.6 Analiza trenutnega stanja organiziranosti nabavne službe v izbranem podjetju in posledice izrednih razmer

Vse se začne in konča pri ceni in seveda kupcu, ki kupuje izdelke, zato so tudi vse spremembe v podjetju pogojene s kupčevimi potrebami in željami. Bradshaw (1998, str. 191) daje prav te na prvo mesto in zapiše, da je običajno razumevanje kupčevih potreb dokaj lahko, medtem ko določanje in spoznavanje kupčevih želja običajno zahteva poglobljeno študijo in napoved kupčevih bodočih želja in potreb.

Prav zaradi zgoraj zapisanega je potrebno še bolj skrbno razumeti potencialne odjemalce in spremljati njihovo tržno obnašanje, predvidevati želje v prihodnosti in jim ob pravem času ponuditi točno tisto kar potrebujejo ali vzbuditi potrebo po določenem izdelku. Točno to pa je najtežje in hkrati izziv za vsako podjetje. Pri tem je potrebno vsako podjetje opazovati od daleč, a ne pozabiti kam je namenjeno.

Z namenom zagotoviti vse attribute, ki pogojujejo najboljši izdelek ob pravem času in temu prilagoditi vse sile v podjetju, tudi nabavo, je spodnja analiza nabave razdeljena na več vidikov, ki jih je potrebno zasledovati, da bi celotno podjetje s pomočjo nabave delovalo in dihalo za isti cilj. Ta se v veliki meri odraža v finančni uspešnosti poslovanja, ne pomeni pa izključno tega.

2.6.1 Prodajno – kakovostni vidik

Prodajno – kakovostni vidik se nanaša na izpolnjevanje potreb po izdelkih za namen nadaljnje prodaje. Posredno torej za zadovoljevanje kupčevih potreb. Izvedba nabave mora biti zato v vsakem koraku osredotočena na zahteve kupcev tako v kvaliteti izdelkov kakor tudi pravočasnosti dobavljenih izdelkov. Kvaliteta nabave ne zagotavlja prodajnih ciljev, v kolikor ne sovpada tudi njena pravočasnost. Pravočasnost dobav tako lahko v primeru izbranega podjetja kategoriziramo kot kakovost nabavne storitve. Pričakovani nabavni roki in njihovo izpolnjevanje je vedno pomembna komponenta nabave, kvaliteta sodelovanja pa pride do izraza predvsem v nestabilnem okolju, v kriznih razmerah, ki jih opisujem v nadaljevanju.

Zadovoljevanje kupčevih potreb, gledano skozi kakovost, podjetje zagotavlja z nadzorom dobavljenih proizvodov preko v naprej dorečenih specifikacij. Podjetje se o izboru dobaviteljev odloča na podlagi analize ponudnikov in na podlagi tržnega potenciala njihovih proizvodov. Glede same kvalitete dobavljenih proizvodov v izbranem podjetju ni dilem in problemov s sprotnim usklajevanjem na tem področju, saj gre tukaj za v naprej določene pogodbenne obveznosti in za enake že določene proizvode, ki ne smejo varirati skozi obdobje, saj so narejeni skladno s predpisano specifikacijo. S kakovostnega vidika zato v izbranem podjetju ni izkazane težnje po spremembi nabave trenutnih izdelkov, se pa skozi čas podjetje odloča za novo ponudbo in takrat usklajuje specifikacije zahtevane nabave.

Poleg primerne izbire dobaviteljev na podlagi predhodnih izkušenj je za kvalitetno in pravočasno udejanjanje nabavnih zahtev potrebna tudi preglednost nad situacijo, ki pa jo lahko v večji meri, ko gre za večjo širino in globino asortimenta, zagotavljamo s pomočjo računalniških IT rešitev, aplikacij in programov. Le-ti so dandanes tudi v izbranem podjetju na visoki ravni in zagotavljajo podporo pri odločanju glede nabavnih odločitev, a so v določenem segmentu nepopolni ali bolje rečeno dopuščajo prostor za nadaljnje izboljšave. Informacijska podpora izbranega podjetja trenutno pomaga pri odločanju glede nabav produktov, ne pa pri analizi dobaviteljev na podlagi preteklih izkušenj in ocenjevanju ter vrednotenju le-teh.

Problematika nabavne službe skozi prodajno - kakovostni vidik kaže na to, da je ocena dobaviteljev v normalnih razmerah ključna za njihov izbor. Dobre odločitve o izboru dobaviteljev na podlagi analiz izkušenj iz preteklih let so se v kriznih razmerah izkazale kot ustrezne, zgolj v nekaj primerih bi lahko ta ocena bila boljša. Neglede na to, bi se dalo ocenjevanje po mnenju strokovnih sodelavcev iz nabavne službe izboljšati in podpreti s sodobnimi programskimi rešitvami. Kljub temu je potrebno poudariti, da ima po mnenju Francis, James R. (2020) pomembno vlogo nenehno ocenjevanje strateških in taktičnih odločitev s strani vodstva v dobavni verigi, da bi zagotovili kritične potrebe po dobavi v kriznih razmerah.

Nestabilne razmere na trgu povzročajo težave v nabavi zaradi pomanjkljivosti pri ocenjevanju dobaviteljev, predvsem pa zaradi pomanjkanja predhodnih izkušenj iz kriznih razmer, saj je le-te težko napovedati, predvsem pa oceniti njihovo razsežnost in se nanjo pripraviti. Torej se v takšnih razmerah na podlagi izkušenj ponudi odlična priložnost za analizo stanja nabavnih procesov. Zaznavanje koristi v vsakršnih razmerah odpira vrata za napredek in ponuja priložnosti za izboljšanje nadaljnjega dela. Veliko vlogo igrajo odločitve vodstva, ki nakazujejo smer razvoja podjetja. Pri tem je potrebno izpostaviti, da v izbranem podjetju vodja nabave teži k racionalnim odločitvam in podpira vključitev izkušenj v proces odločanja.

Izbrano podjetje lahko krizo, skozi katero je šlo v preteklem obdobju, ocenjuje z dveh vidikov:

- Zanesljivost dobaviteljev in uspešnost nabave, ki se kaže v kvaliteti in pravočasnosti dobavljenega blaga oz. izdelkov.
- Zalogo, ki je povezana z načrtovanjem nabav.

Zanesljivost dobaviteljev lahko ocenim kot ustrezno, kljub manjšim zamikom dobavnih rokov v času epidemioloških razmer. Razlogi za manjše odmike dobavnih rokov od običajnih so bila pričakovana in sprejemljiva tudi s strani vodstva izbranega podjetja. Običajni dobavni roki znašajo med 90 in 120 dni, pri nekaterih proizvodih pa tudi do 180 dni. V času epidemije so se ti roki le znatno podaljšali in še to zaradi logističnih problemov ter povečanega povpraševanja, ki se je zaradi omejenih proizvodnih linij na strani dobaviteljev razumljivo podaljšalo.

Izbrano podjetje neprestano spremlja stanje zalog in ukrepa v primeru zaznanega nesorazmerja med nabavo in prodajo. V primeru kopičenja zalog lahko enake proizvode prepakira v ustrezno embalažo za posamezno državo in tako hitreje reši presežno povpraševanje na določenem področju ter se hkrati znebi zalog posameznega proizvoda. Stroški takšne manipulacije so majhni in glede na vsakokratne razmere, v kolikor se za takšno potezo podjetje odloči, tudi smiselni. V izogib tem stroškom bi bilo potrebno natančnejše poročanje s strani odjemalcev in s tem pravilno načrtovanje zalog in nabav v prihodnje. Tukaj predlagam podporo odločanja z računalniškimi algoritmi za boljše predvidevanje in načrtovanje nabav.

Težave, ki jih je izbrano podjetje zaznalo zaradi visokega porasta prodaje v prvem kvartalu leta 2020, ob začetku epidemije Covid-19:

- Težave z dobavo in dobavnimi roki, logistične težave.
- Težave z zalogami v kriznem in pokriznem obdobju - projekcija.
- Korekcije nabavnih planov na mesečnem, kvartalnem in letnem nivoju.

Težave z dobavo so se nanašale predvsem na nedobavljivost proizvodov zaradi večjega povpraševanja s strani vseh povpraševalcev. Proizvodni procesi pa ponudnikom omogočajo omejene kapacitete proizvodnje na časovno enoto. Poleg težav s količino, se je izbrano podjetje srečevalo tudi z logističnimi težavami, kar se nanaša predvsem na transport in omejitve glede prehoda državnih meja. Tovrstne težave je podjetje reševalo z večjim vlaganjem energije pri posredovanju tekočih informacij poslovnim partnerjem in organizaciji logističnih poti. V razgovorih z vodstvom podjetja lahko povzamem mnenje, da je bilo le-to z učinkovitostjo reševanja težav z dobavitelji s strani svojih zaposlenih zadovoljno.

Težave z zalogami so se pojavile zaradi povečanega povpraševanja in prodaje. Izbrano podjetje ima namreč omejeno število kapacitet skladiščenja, čeprav je v preteklem obdobju v tej smeri zagotovilo dodatne kapacitete iz lastnih virov. V prvem valu epidemije je namreč porast povpraševanja izpraznil zaloge, dobave pa so sledile z zamikom. Podjetje ni moglo takoj zagotoviti ustrezne količine željenih proizvodov.

V naslednjih obdobjih zaradi v naprej ocenjene prenapetosti povpraševanja v začetnih mesecih krize zato ni bilo pričakovati takšnega povpraševanja. Načrtovani plani prodaje, ki neposredno vplivajo na nabavno politiko podjetja, so se morali spremeniti. Zagotoviti je bilo potrebno običajno zalogo in hkrati čimbolj pravilno napovedati prihodnje povpraševanje in s tem prilagoditi naročila. Zalogovna vprašanja, ki so povezana z načrtovanjem nabav, bi lahko bila sicer bolje planirana, a se je izkazalo, da je mogoče z ustrezno hitrim odzivom in učinkovitim delom nabavne službe tudi to na daljši rok premostiti. Vse to pa ne bi bilo mogoče, v kolikor kapacitete dobaviteljev tega ne bi dovoljevale.

Tudi dobavni roki v izbranem podjetju so bili v času kriznih razmer pogodbeno pogojeni in se niso bistveno spreminjali. Do razlik v dobavnih rokih glede na obdobje pred krizo je po posameznih proizvodih prihajalo, tako kot je opisano zgoraj, zaradi preobremenjenosti proizvodnih linij pri proizvajalcih, logističnih problemov in transportnih omejitev zaradi zaprtja meja.

Zaradi nenapovedanega porasta prodaje in posledično večjih potreb po nabavi proizvodov je bilo neizogibno spreminjanje planov nabave. Spremembe so se odražale na dnevnem, na kvartalnem, polletnem in letnem nivoju. Zaradi porušenega razmerja prej planiranih nabav in zalog, je bilo potrebno na novo pripraviti plan prodaje, nabave in preračunati vse nabavne odločitve v prihodnjih mesecih. Bojazen pred praznimi zalogami je bila po prvem valu toliko manjša, saj je bilo pričakovano, da so si odjemalci naredili odvečne zaloge. Predpostavka

prealocirane zaloge je bila potrjena in dodatnega povpraševanja, ki ga podjetje ne bi moglo zagotoviti, ni bilo. Razmerje zalog in potreb zaradi pospešene prodaje se je stabiliziralo v roku enega leta.

2.6.2 Finančno – konkurenčni vidik

Drugi finančno - konkurenčni vidik prinaša dosti bolj zanimiv vidik poslovanja in primerjavo s konkurenco na trgu. Izsledki raziskave na podlagi dela s konkurenti kažejo na to, da se vsa podjetja v danih razmerah niso sposobna ustrezno hitro odzvati na nastalo situacijo, kar pri dobri organiziranosti izbranega podjetja prinaša konkurenčno prednost. Pri konkurenci v primerjavi z izbranim podjetjem predstavlja pomanjkljivost informacijski sistem z vidika pripravljenosti na delo na daljavo, na katerega se ni moč prilagoditi v zelo kratkem času ali čez noč, kot so to zahtevale razmere zaradi epidemije. Prednost izbranega podjetja pred konkurenti pa se kaže tudi v zagotovitvi kapacitet za skladiščenje zalog, kar omogoča večje zaloge in s tem tudi večjo prodajo v času gospodarskih in zdravstvenih nihanj. Medsebojna primerjava neposrednih konkurentov kaže tudi razliko v tržnih deležih proizvodov iz iste skupine.

Čeprav sama konkurenčnost izdelkov med posameznimi uvozniki varira glede na preferiranje posameznega produkta s strani zdravstvene stroke in lekarniške dejavnosti, se razlika izpostavi tudi na segmentu oglaševanja in pospeševanja prodaje ter poznavanja izdelkov s strani končnih kupcev.

V izbranem podjetju strošek nadzora kakovosti izdelkov, t. i. product quality control, ki jih podjetje nabavlja predvsem iz držav Evropske unije, ne predstavlja velikega deleža, saj se leta nanaša zgolj na preverjanje produktne usklajenosti nabavljenih izdelkov, ki morajo biti količinsko in specifikacijsko skladni z naročilom. To pa pripomore k cenovni konkurenčnosti in večjemu deležu marže prodanih izdelkov.

Zanimala me je primerjava prometa v izbranem podjetju v prvem kvartalu leta 2020, ko so vladale izredne zdravstvene razmere in je bilo posledice zaradi zaprtja meja čutiti na globalnem trgu, glede na isto obdobje pred krizo v letu 2019. Primerjavo sem opravil po skupini izdelkov:

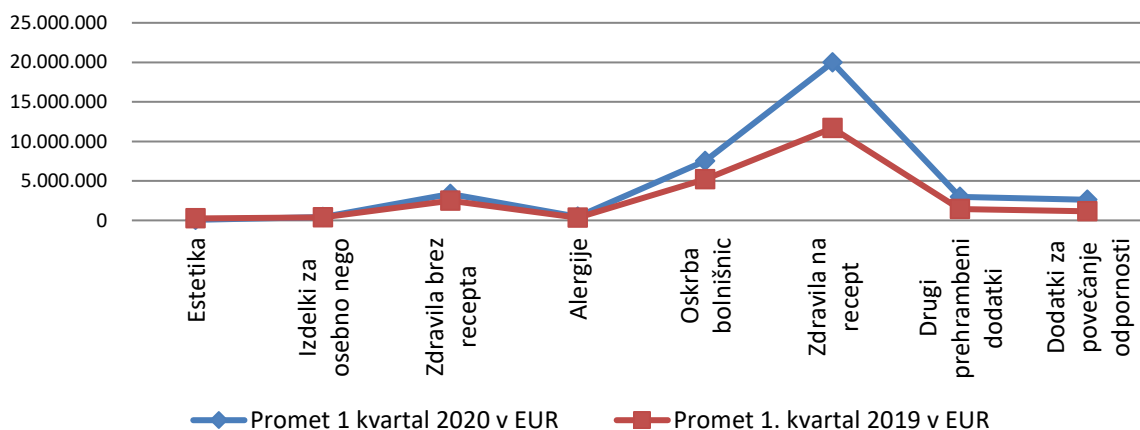
- zdravila na recept,
- zdravila brez recepta,
- alergije,
- oskrba bolnišnic,
- dodatki za povečanje odpornosti,
- drugi prehrambeni dodatki,
- izdelki za osebno nego,
- estetika.

V spremenjenih gospodarskih razmerah se v izbranem podjetju zaradi dejavnosti, s katero se ukvarja, trend rasti prodaje ni obrnil navzdol, ampak pri večini izdelkov, ki jih podjetje ponuja, ta kaže pozitiven trend rasti. V prvem kvartalu leta 2020 je bila rast prodaje v primerjavi z istim obdobjem preteklega leta za izbrane izdelke, namenjene za povečevanje odpornosti in drugih prehrabnih dodatkov, višja za od 100 do 130%. Analiza prodaje tako izkazuje ogromno in nepričakovano rast prodaje tega asortimenta. Iz podatkov, ki so razvidni na sliki 6 lahko sklepamo, da so posamezniki v času epidemije sami povečali zaloge in se v večji meri, glede na isto obdobje lanskega leta, oskrbeli s produkti za povečanje odpornosti in drugimi prehrabnimi dodatki.

Povečano povpraševanje je bilo zaznati tudi na drugih produktih kot so zdravila na recept v višini 71,4%. Povpraševanje po produktih za oskrbo bolnišnic z opremo in pripomočki je poraslo za 43,71%.

Vzrok za rast v kriznih razmerah, ko je zaznati trend padanja gospodarske dejavnosti ali v tem primeru celo zaustavitev izvajanja nekaterih dejavnosti, lahko najdemo v sami dejavnosti podjetja. Ker se le-to ukvarja z uvozom medicinskih pripomočkov in zdravil v širšem smislu, je bilo v tem času prav zaradi zdravstvene krize povpraševanje po teh izdelkih večje. Lahko bi rekli, da je v izbranem podjetju vpliv zdravstvene krize pozitiven in ima obratno sorazmeren vpliv tudi na promet in posledično dobiček.

Slika 6: Promet po produktih za 1. kvartal leta 2019 in 2020



Vir: lastno delo.

Kot že opisano, se podjetje ukvarja z farmacevtsko dejavnostjo. Trgovinska prodaja tovrstnega asortimana je bila v porastu zaradi zdravstvene krize in posledičnega večjega povpraševanja tudi s strani končnih uporabnikov.

Iz analize teh podatkov tako lahko sklepamo, da so kupci za osebno nego namenjali le znatno več sredstev v letu 2020 glede na leto 2019, medtem ko je področje produktov za estetske

posege beležilo padec zanimanja. Na podlagi teh podatkov lahko glede na razmere uvedbe karantene in zaprtja države ter posledične omejitve izvrševanja določenih gospodarskih dejavnosti, kamor spadajo tudi nenujni posegi v zdravstvu, sklepamo, da gre pri tem za padec prav zaradi tega omejevanja.

V pregled prometa so zajeti tudi proizvodi, na katere naj zdravstvena kriza ne bi imela neposrednega vpliva. Rezultati analize internih podatkov kažejo, da produkti, ki niso neposredno povezani s povečanjem odpornosti in zdravili, to so pripomočki za estetsko dejavnost in izdelki za osebno nego, ne beležijo takšnega porasta v prvem kvartalu leta 2020 glede na prvi kvartal 2019. Na področju estetike tako beležimo celo 71,75% padec prometa glede na primerjalno obdobje preteklega leta, kar lahko razberemo iz prikaza grafa na sliki 7.

Slika 7: Primerjava spremembe prometa v 1. kvartalu leta 2020 glede na isto obdobje v letu 2019 (v %)



Vir: lastno delo.

Vzroki za rast prodaje v izbranem podjetju in s tem večja potreba po nabavi izdelkov v kriznih razmerah so:

- Dejavnost, s katero se ukvarja podjetje.
- Povečano povpraševanje končnih porabnikov zaradi zdravstvene krize.
- Prenapihnjena naročila s strani naročnikov.
- Ustvarjanje odvečnih zalog s strani naročnikov zaradi strahu pred nedobavljivostjo v kriznih razmerah.

Količina naročil posameznih naročnikov je bila v prvem četrtletju leta 2020 v ekstremnem porastu, a podatki poleg porasta potreb zajemajo tudi ustvarjanje zalog zaradi nepredvidljivih razmer in bojazni končnih kupcev, lekarniške dejavnosti in drugih odjemalcev po nedobavljivosti produktov v prihodnje. Podlaga za nesigurnost in takšno obnašanje kupcev je

bila v nepredvidljivem času trajanja spremenjenih tržnih razmer. O upravičenosti kopičenja zalog na tem mestu ne bi bilo smiselno razpravljati, saj so ocene prodaje temeljile na subjektivnih ocenah zaposlenih odjemalcev po državah. V tistem trenutku je bilo pomembno, da so zaposleni skupaj z vodstvom podjetja zaznali in videli problem nihanja potreb.

Medtem so cene proizvodov ostale enake, saj so vezane na pogodbene pogoje. Ker se tako nabavne kot prodajne cene v času epidemije niso spreminjale, tudi niso imele vpliva na promet in zaloge. Razlika v ceni je ostala zato sorazmerno enaka.

Finančni pokazatelji uspešnosti, če se osredotočimo na prodajo na katero se neposredno veže tudi nabava v trgovskem podjetju, so bili v prvih dveh mesecih kriznih razmer neverjetni. Vsa pričakovanja glede prodaje posameznih izdelkov so presegla načrtovane vrednosti prodaje v obravnavanem obdobju, zato je vodstvo lahko s stimulacijo s tega naslova prispevalo k boljšim rezultatom tudi naslednjega trajnostno – vodstvenega vidika.

2.6.3 Trajnostno – vodstveni vidik

Pri trajnostno – vodstvenem vidiku sem se osredotočil na pregled poslovanja in delo nabavne službe skozi oči lastnikov podjetja. Zahteve teh po trajnostnem razvoju podjetja in zato konstantnem spremljanju poslovanja ter skrb za odgovorne poslovne odločitve vplivajo tudi na nabavno politiko in delo v nabavni službi.

Da bi dosegli zdrave poslovne odločitve moramo zagotoviti kvalitetne in pravočasne podatke ter upoštevati neprecenljive iz preteklih obdobji poslovanja s posameznimi poslovnimi partnerji. Skrbno zbrane podatke je potrebno z analizo obdelati in na podlagi izsledkov analize predstaviti dejansko sliko, ki nudi kvaliteto podporo pri odločanju. Osebne izkušnje imajo, kot izhaja iz pogovorov z vodstvom in zaposlenimi v nabavni in prodajni službi, zelo visok nivo pomembnosti pri odločitvah. Izkušnje zaposlenih v nabavni službi pa je moč zajeti v uporabno orodje dela v prihodnosti. Te je pametno dobro plačati oziroma nagraditi za opravljeno delo z ustrezno kadrovske politiko in vzpostaviti odnose, ki slonijo na pozitivni klimi na vseh relacijah. Takšno razmerje med sodelavci pa je možno ustvariti skozi daljše časovno obdobje.

Notranji vplivi, kot so kadrovske vplivi, ter destabilizacija procesov in poslovanja, lahko pri podjetju, katerega velik delež poslovanja predstavljajo poslovne skrivnosti s posameznimi dobavitelji, pomeni velik problem predvsem pri visoki fluktuaciji zaposlenih. Zato se izbrano podjetje trudi obdržati čim nižjo fluktuacijo in zadovoljne zaposlene, ki s svojim znanjem in izkušnjami vsakodnevno pripomorejo k rasti podjetja. Zavedanje vodstva, da samo prispevek zaposlenih preko svojega znanja in sposobnosti ni ključ do uspeha vodi k temu, da le-to veliko prispeva k zadovoljevanju drugih potreb zaposlenih. To pomeni, da izbrano podjetje nima zgolj plačne stimulacije ob izkazani uspešnosti prodaje, ampak omogoča tudi zadovoljevanje potreb po športnih aktivnostih svojih zaposlenih in vključevanju družin v socialno povezovanje predvsem v prazničnem času. Občutek pripadnosti se hoče vzpostaviti

tudi z objavo družinskih prelomnic v letni izdaji informatorja, ki ga prejmejo vsi zaposleni. Kadrovsko spremljanje in ocenjevanje je zato še bolj pomembno in lahko pomaga pri nadgradnji odnosov in izboljšanju klime v podjetju. Notranji pokazatelj dobre organizacijske klime je poleg zgoraj omenjene nizke fluktuacije, ki je v podjetju skorajda ne beležijo, tudi odnos med zaposlenimi in njihovo medsebojno sodelovanje. Le-to po lastnih izkušnjah in skladno s pogovorom z zaposlenimi v nabavni službi kaže na zadovoljstvo nad razmerami in oblikovanje naprednega sodelovanja in odnosov med zaposlenimi. Pokazatelj povezanosti je tudi sodelovanje in povezanost zaposlenih izven delovnega časa. Povezanost s podjetjem in pripadnost zaposlenih podjetju lahko opazimo tudi v pripravljenosti dela izven tedenske službene obveznosti.

Prav v kriznih razmerah, ki smo jih v zadnjem obdobju deležni, se je izkazalo, kako pomemben je ta notranji faktor zadovoljstva zaposlenih, ki v nenadzorovanem okolju dajo vse od sebe in presegajo svoje prej začrtane meje zmožnosti. Problematika, ki je nastopila v razmerah epidemije je postavila pod vprašanje mnogo procesov in delovanje celotnega podjetja ter vseh služb na različnih nivojih. Poudariti je potrebno, da je izbrano podjetje svojim zaposlenim že pred nastalo epidemiološko situacijo omogočalo delo od doma. Vodstvo, vključno z lastnikom podjetja je mnenja, da da sta pripravljenost podjetja na tak način dela in ustrezna IT podpora bila ključna dejavnika pri vzpostavitvi dela od doma in tekočem poslovanju v kriznih razmerah. Čas, ko je bilo v državi z zakonom omejeno druženje in posledično oteženo sestankovanje ter s tem povezani drugi procesi običajnega poslovanja ter izvajanja nalog celotnega podjetja, je pokazal, da so bile sprejete odločitve vodstva, ki se nanašajo na vzpostavitev dela na daljavo in investicije v informacijski sistem, ki to omogoča, pravilne. Poudarek pri tem gre na predhodno pripravo infrastrukture za te namene z zagotovitvijo tako širokih potreb za delo na daljavo, saj tega sicer v času epidemije ne bi mogli zagotoviti tako hitro in učinkovito za vse zaposlene. Rezultati takšnega naprednega razmišljanja so v tem primeru dokaz upravičenih investicij.

Izbrano podjetje se je že pred uradno razglasitvijo epidemije odločilo, da svoje sodelavce zaščiti in vsem zaposlenim odredi delo od doma. Sprva oteženo poslovanje ob predhodni navajenosti dela večine zaposlenih s sedeža podjetja se je zdelo skoraj nemogoče in nepredstavljivo, a se je za vse zaposlene vpeljalo v roku enega meseca. Takšen obseg sprememb poslovanja je prišel nenadoma in nenačrtovano in je bil z vidika vodstva tvegan. Odločitev zato ni bila lahka, a hkrati, kot se je izkazalo takoj po dvomesečni uvedbi dela od doma, pravilna. Za podjetje je bilo ključno, da noben od zaposlenih ne zboli in ta cilj je bil v prvem valu epidemije tudi dosežen.

Uresničevanje zastavljenih ciljev podjetja je bilo doseženo in izkazalo se je da delo od doma ni predstavljalo ovir za nemoteno poslovanje podjetja kot celote. Pogovor z vodstvom je pokazal vesplošno zadovoljstvo nad poslovanjem. Skozi pogovore z vodstvom podjetja je bilo razbrati, da je nabavna služba delovala ustrezno organizirano in povezano in s tem dosegla vse zastavljene cilje ter pripomogla k višji realizaciji prodaje, kar se je izkazalo tudi

skozi primerjavo poslovanja v času epidemije in pred njo. Iz besed vodstva glede primerjave delovanja podjetja v kriznem obdobju s konkurenčnimi podjetji je mogoče potegniti zadovoljstvo nad informacijskim napredkom in delovanjem zaposlenih od doma. Medsebojno zaupanje je pri tem odigralo ključno vlogo in se je izkazalo za neprecenljiv dejavnik v procesu odločanja vodstva glede odrejanja načina dela. Zadovoljstvo vodstva tako nakazuje na nadaljnje odločitve glede lažjega odobravanja dela od doma brez slabe vesti in negativnih pričakovanj.

Iz tega lahko sklepam, da se zadovoljni zaposleni trudijo za uresničevanje ciljev podjetja tudi v razmerah, ko niso pod stalno neposredno oziroma fizično kontrolo nadrejenih, da se njihovo vedenje izkazuje skozi dosežke in le-ti pri takšni klimi v podjetju ne smejo zaostajati. Poleg tega je moč sklepati, da je samodisciplina v izbranem podjetju na visokem nivoju. Iz razgovorov lahko podam tudi trditev, da je zaposlenim lažje opravljati delo v razmerah, ko eksistenčni problem posameznika in družine ni ogrožen in zaradi finančnih dodatkov ob delitvi dobička le-ti s ponosom opravijo tudi delo izven uradnega delovnega časa. Predpostavka uspešnemu prilagajanju je tako izpolnjena, saj se prilagajata obe strani, tako z drsečim delovnim časom kakor tudi načinom poslovanja v ekstremnih razmerah, ki jih narekuje trg, zdravstveno stanje ali drugi vplivi, ki tako ali drugače ne omogočajo običajnih pogojev za delo. Pri vsem tem pa je najpomembnejše, da sta obe strani, tako delodajalec kot zaposleni, zadovoljni. Na takšni izkušnji in visoki oceni zadovoljstva managementa lahko le-to postavi nova izhodišča in predpostavke prilagajanja v bodoče. Rezultati, ki jih lahko potegnemo iz te izkušnje, so neprecenljive vrednosti za vodstveno odločanje in nov vidik poslovanja. Izkazano zaupanje zaposlenim pa pripomore k še večji produktivnosti.

Na podlagi lastnih izkušenj in pogovora z zaposlenimi ugotavljam, da kljub vsemu obstaja tudi ozko grlo v delovanju nabavne službe, ki se kaže predvsem v sodelovanju med različnimi službami. Problematika komuniciranja med službami se kaže v nenehnem spreminjanju in popravkih, ki imajo za posledico kopičenje dela v nabavni službi zaradi odprave napak, ki se zaradi tega pojavljajo v naročilih. Zasledovanje terminskih okvirjev za posredovanje naročil zahteva natančno koordinacijo, ki pa jo problem notranje komunikacije in stalnih korekcij planov potreb ruši in otežuje. Iz tega izhaja posledično preobremenjenost nabavne službe, ki se je predvsem v nepredvidljivih razmerah izkazalo kot izziv, ki ga mora podjetje nujno rešiti.

Iz pogovorov z zaposlenimi in vodstvom podjetja je razvidno, da nabavna služba večkrat dobiva netočne ali nepreverjene podatke o nabavnih potrebah zaradi stalnih sprememb prodajnih planov. Zaradi spreminjanja naročil, večkratnih popravkov, ki zahtevajo, čas to vpliva na še več možnih človeških napak pri delu nabavne službe. Cilj trajnostno – vodstvenega vidika je takšne napake odpraviti.

Odločitve vodstva so se v izbranem podjetju izkazale za pravilne, če gledamo s širšega vidika prodajnih rezultatov in zadovoljstva lastnikov.

3 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Na podlagi zbranih podatkov in analize aktualnega stanja dela nabavne službe izbranega podjetja v predkriznih in kriznih razmerah bom z vidika prodajno – kakovostnega, finančno – konkurenčnega in trajnostno – vodstvenega vidika skušal predstaviti svoje predloge za izboljšanje delovanja nabavne službe in podati smernice za uvedbo predlaganih sprememb.

3.1 Predlogi za izboljšanje skladno z izkazanimi potrebami

3.1.1 Prodajno – kakovostni vidik

Za boljše nadaljnje delovanje nabavne službe se s prodajno – kakovostnega vidika izkazuje potrebe po natančnejših pregledih prodajnih zahtev s strani neposredno vpletene prodajne službe. Ozko grlo v komunikaciji med nabavno in prodajno službo je potrebno odpraviti tako, da se vsa naročila prodajne službe nemudoma odrazijo v zalogi in tako omogočajo točne informacije glede zalog in potreb po prodaji na kratki rok. Izkazane pomanjkljivosti zaradi stalnih korekcij potreb po produktih bi v izbranem podjetju lahko odpravili ali vsaj ublažili tudi z natančnejšim pregledom in planom prodaje, kar zajema večjo odgovornost zaposlenih v prodajnem oddelku. Predlog bi lahko šel v smer boljšega sodelovanja pri projekcijah zaposlenih v prodajni službi in pregledu ter odobritvi vodje te službe z več izkušnjami, preden se naročilo pošlje v nabavno službo. Seveda je pričakovanje popolne odprave korekcij nabavnih zahtev nerealno. Bi pa z zgoraj predlaganimi rešitvami lahko v veliki meri zajezili korekcije naročil in s tem tudi poslovnim partnerjem olajšali poslovanje, saj se posamezno naročilo ne bi stalno spreminjalo. Pomembna prednost pri tem pa je poleg privarčevanega časa zaposlenih tudi preglednost in lažje spremljanje naročil.

V primeru izbire dobaviteljev sem v nekaterih primerih zaznal nedosledno in pomanjkljivo oceno le teh. Predlog za izboljšanje izbire dobaviteljev je v smeri boljše podpore pri odločanju z vidika informacijske podpore, ki naj bi zajemala popolno informacijo glede posameznih dobaviteljev in sprotno ter dosledno dopolnjevanje zaznav zaposlenih glede poslovanja z njimi.

Razmere kriznega obdobja v času epidemije bodo podjetju v pomoč pri projekcijah naročil v prihodnje in v času morebitnih naslednjih kriznih razmer. Izkušnje zaposlenih in vodstva v takšnih razmerah so neprecenljive. To je zato odlična priložnost, da se podatki o potrebah in obnašanju dobaviteljev v teh časih projicirajo v načrtovanje nabav in ustvarjanje ustreznih količin zalog v prihodnje.

Odprava kriznih razmer oziroma ponovni zagon gospodarstva je prinesel novo obdobje in pogled nad dobavitelji ter oceno potrebnih zalog. Čeprav so se zaloge v tem obdobju že stabilizirale, podjetje ne sme preceniti potreb po količini izdelkov v naslednjih obdobjih. Celotno letno povprečje naročil je zaradi Covid-19 krize bilo nekoliko višje. Povpraševanja pa ni smiselno v celoti projicirati v naslednja leta, čeprav bi z vidika zalog lahko bilo to tudi

upravičeno. Nabavna služba mora upoštevati tudi roke porabe serij izdelkov, ki v primeru prevelikih zalog lahko ostajajo neprodane in s tem povzročijo finančno škodo.

Kot lahko ocenim na podlagi napovedi stroke, niti Slovenija, niti preostale države niso izven nevarnosti ponovne zdravstvene krize in prav zaradi nestabilnih gospodarskih razmer, ki jih ta pogojuje, se lahko na podlagi politične odločitve spet znajdemo v razmerah, ko bodo potrebe po oskrbi bolnišnic in ostalega prebivalstva poskočile. Prav takrat pa bo spet ključna hitra prilagodljivost nabavne službe, sposobnost zaposlenih in kvaliteta informacij, ki jih vodstvo lahko dobi za podporo pri odločanju.

3.1.2 Finančno – konkurenčni vidik

Na podlagi analize stanja finančno – konkurenčnega vidika sem mnenja, da kljub večjemu prometu, ki ga izkazujejo finančni kazalci izbranega podjetja, le-to lahko pridobi v konkurenčnem boju z drugimi na področju tržnega oglaševanja in pri pomoči v pospeševanju prodaje s strani odjemalcev. Izbrano podjetje je že dejavno na zaznavanju stimulativnih vzorcev posrednih partnerjev in dobro bi bilo ta zaznavanja tudi v večji meri upoštevati pri svojih politikah poslovanja.

Konkurenčno prednost na trgu bi bilo potrebno tudi v nadaljnje povečevati z vlaganjem v informacijsko tehnologijo in nove elektronske rešitve poslovanja. Tukaj ne mislim samo na vlaganja v tehnologijo za delo na daljavo, ampak predvsem v telekomunikacijske sposobnosti vseh zaposlenih s tujimi strankami in omogočanje hitrih povezav med njimi. Prav tako je ključno, da se v bodoče več sredstev nameni lažjemu delu v nabavni službi skozi programe, ki bi omogočali boljšo povezanost neposrednih deležnikov, to sta prodajna služba, skladišče in vodstvo podjetja ter pregled nad delovanjem le-tega. Pomoč informacijske tehnologije pri podpori pri odločanju bi moral biti hitrejši in zaperjan na način večje povezanosti med zgoraj omenjenimi deležniki v procesu nabave in odločanja o nabavnih odločitvah.

S stališča zalog menim, da dodatna skladišča glede na analizo preteklih obdobij zgoraj opisanega stanja niso potrebna, je pa potrebno le-te, tako kot je opisano v prodajno – kakovostnem vidiku, ustrezno načrtovati z veliko mero občutka in poznavanja tržnih razmer.

Glede na dolgoletno raven je pričakovati, da bo povpraševanje po izdelkih, ki niso neposredno povezani z zdravljenjem ljudi, po kriznih razmerah spet poraslo. Tukaj mislim na nabavo v segmentu estetike, ki sem jo vključil v analizo pred in v kriznem času, in je v zadnjem obdobju izkazovala velik negativen odklon. Pričakovati je, da bo ta segment v porastu in se bo stabiliziral vsaj na predhodni nivo.

3.1.3 Trajnostno – vodstveni vidik

Problematika povezanosti med službami, ki se je izkazala v kriznih razmerah epidemije in povečanemu obsegu poslovanja v tem času zaradi preseženih planov naročil prinaša novo

dimenzijo osveščenosti in drugačen pogled na celotno organiziranost služb in njihove povezave. Način delovanja in organiziranosti drugih služb ima velik vpliv na delovanje nabavne službe.

Zaznana potreba po izboljšanem sodelovanju posameznih služb na komunikacijski ravni je rešljiva z večjo komunikacijo in boljšim pregledom nad poslovanjem zaposlenih in vodstva posamezne službe. Predlagam pregled štirih oči pred dokončno potrditvijo naročil in s tem odpravo napak v procesu nabave s premišljeno določitvijo potrebnih količin.

Trajnostno – vodstveni vidik izbranega podjetja izkazuje pozitivno sliko, a mora le-to vseeno paziti na obremenjenost zaposlenih in njihovo zadovoljstvo na tem področju, kljub plačilu, ki ga zaposleni prejema. Limita doseganja potreb obeh strani menim, da je, glede na opisano stanje, v prid trajnostnemu razvoju podjetja, a lahko hitro preide v drugo skrajnost v primeru preobremenjenosti zaposlenih. Ta vidik se sicer v veliki meri prekriva ali je celo v neravnovesju s finančno – konkurenčnim vidikom, a mora podjetje oba vidika ohranjati v ravnovesju, če hoče še naprej dosegati svoje cilje.

Iz stresnega faktorja zaradi nesorazmernega dela zaposlenih in stalnih popravkov naročil se je bilo marsikaj mogoče naučiti, in sicer, da v prihodnje napak ne bi ponavljali, je potrebno izkušnje predhodno projicirati v navodila in uvesti v nadaljnje poslovanje. Potreba po rahljanju preobremenitev določenih zaposlenih je ključna za njihovo dolgoročno zadovoljstvo.

Ugotavljam, da je zaupanje z vseh strani, zaposlenih in vodstva, na visoki ravni in se o pomembnosti tega vodstvo tudi zaveda. Vendar pa se z vidika podpore odločanju ne moremo zadovoljiti z obstoječim stanjem delovanja, saj je potrebno vlagati v nadaljnjo informacijsko podporo. Tukaj bodo potrebna dodatna vlaganja in sodelovanje zaposlenih s svojim znanjem in potrebami. S tem pa bo zagotovljeno lažje delo in odločanje vodstva.

3.2 Uvedba predlaganih sprememb skozi oko vodstva in zaposlenih

Skozi pogovor z zaposlenimi in iz lastnih izkušenj je kljub zavedanju trenutne situacije in želji po spremembah ključen dejavnik neuspeha uvajanja sprememb čas, ki ga zaradi preobsežnosti poročanja vodstvu vedno znova zmanjka za pregled in posodobitev sistemov delovanja. Za boljše informacijske storitve in globalno prenovo sistema delovanja pa je potrebno temeljito prevetriti potrebe, ki se izkazujejo v procesih odločanja. Prenova trenutnega sistema delovanja nabavne službe bi prinesla pozitivne rezultate na dolgi rok.

Poteka prenove in boljše informatizacije poslovanja se je potrebno lotiti z dorečenim zaporedjem korakov. Tako kot navajata Kovačič in Bosilj Vukšić (2005, str. 49), se prenova poslovanja praviloma začne z vodstvenim zavedanjem o nujnosti sprememb in njegovo odločitvijo o izboljšanju. Sprememba poslovanja naj bo celovit proces, ki mora zajemati podjetje kot celoto, če želimo doseči maksimalni učinek. Prenova v poslovanju se začne z

razumevanjem, kjer vzpostavimo izhodišča za postavitev razvoja in uveljavitev novega modela. Sem bi lahko šteli premagovanje strahu pred spremembami. Te bodo vplivale na ljudi in ti morajo biti pripravljeni spremembe čim prej sprejeti. To je ključ do uspeha implementacije sprememb. Pripravljenost na spremembe pa je pogojena z nezadovoljstvom s trenutnimi razmerami, z jasno vizijo prihodnosti oziroma z osveščenostjo zaposlenih o željah podjetja. Pot do sprememb mora biti v očeh zaposlenih tudi vredna zaupanja.

Foster (2015, str. 99) poudarja pomen pregleda dosedanjega delovanja podjetja in ugotovitev tistega, kar dobro deluje, to je namreč nesmiselno zavreči le za voljo prenove celote. Zato daje kot prvi nasvet pred pričetkom prenove, naj se obstoječe stanje analizira, nadgradi in seveda odstrani vse, kar ne deluje.

Analitično obnašanje v podjetju je lahko koristno z več vidikov. Devenport, Harris in Morison (2010, str. 3) navajajo, da analitičen pristop pomaga pri usmerjanju poslovanja v turbulentnih časih. Analize dajejo vodjem orodje za razumevanje dinamike njihovih poslov, vključno s tem, kako gospodarstva in tržišča vplivajo na poslovanje podjetij. Analitika pomaga tudi pri zniževanju stroškov in izboljšanju učinkovitosti, upravljanju nevarnosti, pomaga pri predvidevanju sprememb tržnih pogojev in daje podlago za izboljšavo pri odločanju skozi čas.

S spremembami pride tudi stres, ki lahko pripelje v izgubo osredotočenosti, zaradi tega se morajo podjetja izogniti motnjam v osnovni dejavnosti. Podjetje mora biti pripravljeno obvladovati spremembe, ki jih prinese oblikovanje novih partnerstev. Ključ do uspešnega uvajanja sprememb je ostati osredotočen na glavna načela podjetja, ki se ne spreminjajo neglede na okoliščine. (Wisner, Tan & Leong 2012, str. 77)

Tako kot pri vsaki novosti v podjetju, pričakujem tudi pri uvedbi nekaterih od naštetih začetno, mogoče tudi prikrito nejevoljo sodelavcev, saj glede na opažanja le-te niso sprejete z navdušenjem pri čisto vseh. Čeprav se količina dela ne bo znatno povečala oziroma bo na dolgi rok prinesla več prostega časa, se bo možno izogniti naknadnim nevšečnostim. Pri tem se bo izboljšalo področje nespornostov in napak v dobavi. Pričakovati je, da se bo z nekajmesečnim uvajanjem ter s podporo sprejelo predlagane spremembe. Ocenjujem, da starostna struktura zaposlenih pri tem ne bi smela biti prevelik problem, saj se mlajši lažje prilagodijo spremembam in se jim načeloma preveč ne upirajo.

Spremembe je potrebno uvesti s hitro odpravo občutka povečanega obsega dela in sicer s predhodnim izobraževanjem vseh zaposlenih, ki se bodo neposredno ali posredno srečevali pri delu z novim sistemom. Rezultati ocenjevanja dobaviteljev pa bodo na dolgi rok pripomogli k odpravi dezinformiranosti vodstva in pri odločanju o nadaljnjem sodelovanju s posameznim dobaviteljem. O prednostih in slabostih ter pasteh, ki jih ponujajo spremembe, je potrebno še pred uvedbo novih nalog obvestiti in z metodo seznaniti vse vpletene deležnike. Pri predstavitvi je potrebno dati še poseben poudarek pozitivnim učinkom, ki jih bo uvedba

novosti prinesla za posameznika. S tem bi se morali izogniti govoricam in nepotrebnim skrbem zaposlenih.

Costin (1998, str. 563) opisuje pomen kvalitete izobraževanja, pri čemer lahko potegnemo vzporednice z izobraževanjem pri uvajanju sprememb. Pri tem poudarja, da je kvaliteta izobraževanja enaka kvaliteti inputov, kot so strokovni učitelji, dobra izobraževalna oprema in slušatelji, ki so pripravljeni učiti se. Dober sistem učenja pomeni, kako delamo stvari, ta proces pa lahko spremenimo na podlagi izkušenj. Uspešnost učenja rezultira v določenih standardih in odličnosti. Kvalitetna izobrazba naj bi rezultirala odgovorne zaposlene, prava mera kvalitetnega sistema usposabljanja pa se odraža v produktivni delovni sili.

Tudi sicer, predvsem pa pri uvajanju sprememb, je ključna komunikacija. To sicer zveni preprosto, vendar se prav ta velikokrat izkaže za ključno pri uvajanju sprememb. Daft in Marcic (2004, str.485) opozarjata, da obstaja veliko faktorjev, ki vodijo k neuspešni komunikaciji. Problem lahko nastane že zaradi izbora komunikacijskega kanala. Poleg tega je zelo pomembna tudi neverbalna komunikacija in sposobnost poslušanja obeh strani.

Z začetkom uvedbe novosti je potrebno izdelati priročnik za uporabo nove informacijske tehnologije oziroma prilagoditi priročnik za ocenjevanje dobaviteljev in s tem odpraviti vsakršen dvom pri delu ter čim bolj omejiti subjektiven vpliv ocenjevalca. Zaradi fluktuacije zaposlenih velja priporočiti uvajanje novih zaposlenih v nabavi s pomočjo sodelavca, ki ocenjevanje obvlada. Takšno sodelovanje pa je priporočljivo uvesti tudi pri izobraževanju zaposlenih, ko le eden ali peščica zaposlenih sodeluje na izobraževanju in se ga ostali iz različnih razlogov niso mogli udeležiti. V notranji pravilnik bi bilo smotno zapisati, da je sodelavec, ki se udeleži izobraževanja, katerega tema se nanaša tudi na delo drugih zaposlenih, dolžan o tem poučiti z glavnimi izsledki, oziroma ključne informacije prenesti na ostale sodelavce. S tem bi se lahko izognili tudi dodatnim stroškom pošiljanja vseh sodelavcev na izobraževanje in privarčevali na času. Vsekakor pa je potrebno imeti v mislih, da takšna metoda ni uporabna pri vseh vrstah izobraževanja.

Predlagane spremembe je potrebno uvesti po fazah, ki bodo najmanj motile tekoči delovni proces, in v terminu, ki je za podjetje najbolj primeren. Uvajanje zato predlagam na sredini meseca, ko je potrebno pripraviti najmanj poročil tekočega poslovanja, najbolje na koncu poslovnega leta, da bo z začetkom novega tako z novo metodo zajet celoten spekter poslovnih partnerjev.

Uvajanje sprememb v nabavni verigi Ayers (2001, str. 80–82) predlaga po modelu planiraj-naredi-preveri-ukrepaj. Postaviti je potrebno splošno strategijo organizacije, v kolikor je še ni. Vsebuje naj vizijo, finančne dejavnike, pričakovane marže in pridobitve, plan produktnega razvoja in izboljšanje operacij. Napisati je potrebno plan sprememb, uporabiti metodo ocenjevanja sprememb, uporabiti je potrebno tehnologijo, ki bo podprla prenovljen proces.

Kar je zelo pomembno in pride po uvedbi, je opazovanje rezultatov in spremljanje rešitev na podlagi dobljenih rezultatov. Tudi spremembo je potrebno oceniti, se iz rezultatov naučiti in prilagoditi rešitve potrebam ter ponovno začeti s planiranjem cikla.

Za dobre poslovne odločitve je tudi v nabavi ključen prenos podatkov in informacij ter s tem tok dokumentov. Tok informacij zato Ayers (2001, str. 284) obravnava kot izjemno pomembno komponento oskrbovalne verige. Z izboljšanjem toka informacij poskrbi podjetje tudi za svojo konkurenčno prednost. Pri tem si lahko pomaga z grafom toka informacij, ki kaže lokacijo nastanka informacij o prodaji, z označenimi točkami odločitev po oskrbovalni verigi, vključno z odgovornimi za odločitve, informacijskim orodjem, ki se uporablja za planiranje in kontrolo procesa, ter seznamom formalnih in neformalnih kontaktov med udeleženci oskrbovalne verige.

Uvajanja sprememb bi se bilo potrebno lotiti sistemsko, projektno, z imenovanjem projektne skupine, ki bi skrbela za implementacijo sprememb. Ljubič (1998, str. 235) poudarja, da je potrebno za vse zaposlene, ki ob svojem delu opravljajo tudi delo na projektu, vnaprej določiti kolikšen čas delajo na projektu in kolikšen čas opravljajo ostalo delo. Za uspešnost vključevanja zaposlenih za delo na projektu je priporočljiva formalna določitev ali imenovanje zaposlenih v projektno skupino z določitvijo odgovorne osebe oziroma vodje projekta. Pri tem je potrebno v odločbi določiti tudi vse relacije vodenja in plačilo za delo na projektu. Temu vidim poudariti še posebej pomembno vlogo, kajti dodatno delo lahko zaposleni jemljejo kot drugorazredno ali celo nepomembno, ki se ga hitro zanemari. Tako uvajanje sprememb ne bi prineslo sadov. Z določitvijo odgovornosti, zadolžitve in plačila za dodatno opravljeno delo pa bi se temu lahko izognili.

Pri tem predlagam, da se delo projektne skupine za uvajanje sprememb dodeli pravočasno, da se zaposlenim lahko razporedi delo na siceršnjih nalogah skladno z razpoložljivim časom in prioriteta. Pri tem mora biti jasno, da mora sodelovati vodstvo. Vsakršno odstopanje in nerazumevanje prioritet določene zadolžitve na področjih dela, ki ga uslužbenec opravlja, bi pomenilo nelagodje, nezadovoljstvo in preobremenjenost zaposlenega in s tem neučinkovitost na vseh področjih, ki jih pokriva. Tu poudarjena pomembnost sodelovanja nadrejenih je zato še kako pomembna.

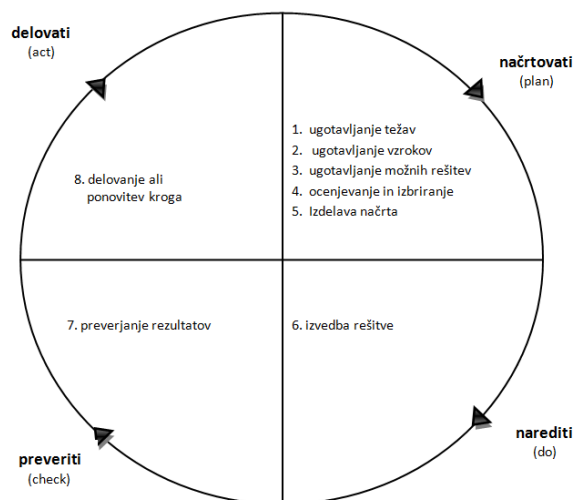
Projektno delo pa je velikokrat mogoče opravljati tudi kot delo od doma. Izbrano podjetje takšno delo podpira, zato ima vsak zaposleni v nabavni službi tudi služben računalnik, s katerim lahko preko internetnih povezav v vsakem trenutku dostopa do elektronske pošte in informacijskih baz podatkov, ki jih potrebuje za svoje delo. Informacijska tehnologija pa omogoča, da imajo sodelavci nabavne službe tudi svojo skupino na enem izmed modernih komunikacijskih kanalov, ki jo aktivno uporabljajo. To omogoča vsem zaposlenim hitrejši tok informacij, predlogov in takojšnje reševanje problemov, skupinsko razmišljanje in seveda tudi sprostitev, kar mogoča dostopnost preko mobilnih telefonov. Pri tem moram poudariti

pozitivne lastnosti takšnega načina dela, saj takšen način komunikacije v drugih nabavnih službah ni samoumeven in lahko trdim, da je tudi zaradi te sproščenosti delo v tem podjetju in nabavni službi dosti bolj prijetno, predvsem pa učinkovito. Ocenjujem, da bi tudi zaradi tega predlagane spremembe bile hitreje in učinkoviteje prevzete ter implementirane v poslovanje.

Na delo od doma se še vedno gleda kot ugodnost pri delu. Lipičnik (1998, str. 241) navaja, da imajo ugodnosti velik vpliv na motivacijo zaposlenih, a se zaposleni sčasoma na ugodnosti navadijo in zato motivacija sčasoma začne upadati. Kljub temu menim, da se ta ugodnost v izbranem podjetju jemlje kot privilegij, zato tudi ni izkoriščena v napačne namene, zaposleni in vodstvo pa se zavedajo, da je ključno opravljeno delo ne glede na to, kdaj in kje se le-to izvrši v okviru zastavljenih rokov.

Tako imenovani Demingov krog, prikazan na sliki 8, ponazarja koncept inovativnih izboljšav: načrtovati-narediti-preveriti-delovati (plan-do-check-act), je orodje za nenehno izboljševanje. Kovačič in Bosilj Vukšić (2005, str. 79) tukaj vlečeta smernice tudi s standardom sistema vodenja kakovosti ISO, ko pravita, da je procesno usmerjen. Če želi podjetje delovati učinkovito, mora identificirati aktivnosti in jih voditi povezano.

Slika 8: Demingov krog – plan-do-check-act



Vir: Kovačič in Bosilj Vukšić (2005).

Vodstvo podjetja bi se pri implementaciji sprememb pri delu z informacijskimi sistemi moralo obnašati kot vzor in s svojo močjo, ki jim jo daje položaj, vplivati ter spodbujati sodelavce. Pri tako imenovani teoriji Y, kateri Možina (2002, str. 518–520) pripiše pozitivne predpostavke o zaposlenih in predlaga participativni način vodenja, ki predvideva svetovanje zaposlenim in medsebojno posvetovanje glede mnenj, spodbuja, naj pri načrtovanih spremembah in odločanju sodelujejo. Ta teorija predpostavlja, da so zaposleni pripravljeni

dati vse od sebe in trdo delati, da radi sodelujejo in imajo dobre delovne navade ter bodo skladno s tem tudi delovali. Pri uvajanju sprememb pa je prav tako pomembno, da vodje prevzamejo tudi skrb za ljudi, kar pomeni, da zaposlene pohvalijo, če delo opravijo dobro, da od zaposlenih ne zahtevajo več kot so zmožni narediti in jih po nepotrebnem ne preobremenjujejo. Naloga vodij je tudi, da so prijazni in dostopni ter da ustvarjajo pozitivno ozračje na delovnem mestu. Takšno delo je s strani podrejenih zaželeno in izzove manj konfliktov ter pritožb na delovnem mestu. Pri uvajanju sprememb pa ne bo šlo brez aktivnega vodenja in skrbi za opravljene naloge.

Možina (2002, str. 519–520) navaja naloge, ki jih mora vodja opravljati za doseg rezultata. Tudi če vodja ni zadolžen za neposredno tehnično izvajanje, mora pri uvajanju sprememb načrtovati, organizirati, kontrolirati in usklajevati naloge zaposlenih in pri tem:

- Zaposlenim natančno določiti njihove delovne naloge.
- Postaviti delovne standarde, ki jih morajo zaposleni doseči.
- Informirati zaposlene o zahtevah dela.
- Načrtovati delo skupaj z zaposlenimi.
- Spodbujati člane, da ravnajo po enotnih postopkih.

Takšen pristop k implementaciji sprememb predlagam tudi v izbranem podjetju, saj je stalen krogotok spremljanja stanja in težnja k stalnim izboljšavam edini pogoj za obvladovanje želenega stanja in strmenja k napredku.

V izbranem podjetju predlagam naslednje faze uvajanja sprememb:

1. Faza: Predstavitev vodje nabavnega oddelka o nameri vzpostavitve novega sistema dela na uradnem sestanku nabavnega oddelka.
2. Faza: Še isti dan pisno obvestilo vsem neposredno in posredno vpletenim o predvideni meri z vabilom na predstavitev in obvezno usposabljanje zaposlenih.
3. Faza: Priprava in posredovanje priročnika za izvajanje vsem zaposlenim in obvestilo, kje je priročnik objavljen, ter o tem, kdo so odgovorne osebe za posredovanje dodatnih informacij in njihov kontakt.
4. Faza: Izvedba predstavitve oziroma usposabljanja.
5. Faza: Uvedbena faza z možnim prehodnim obdobjem.
6. Faza: Pripravljalci novega sistema nudijo pomoč zaposlenim pri morebitnih dilemah in vprašanjih.
7. Faza: Vzpodbujanje zaposlenih k tekočemu podajanju predlogov za izboljšanje sistema.
8. Faza: Prvo širše ocenjevanje novega sistema po pol leta in naslednje po enem letu s predvidenim anonimnim ocenjevanjem zaposlenih in njihovimi ugotovitvami glede delovanja ter podajanjem dodatnih sprememb.

9. Faza: Stalno spremljanje in ocenjevanje dela zaposlenih in sistema ter uvedba izboljšav.

Pri tem se je nujno potrebno izogniti pastem, v katerih se lahko znajdemo zaradi nezadostnega izobraževanja in treninga na področju novosti v načinu dela.

SKLEP

Vsa podjetja na trgu, ne glede na dejavnost, imajo skupen cilj, ki je zadovoljitev potreb kupcev oziroma ciljnih skupin, katere nagovarjajo. Vse se začne in konča pri denarju, a še prej pri kupcu, ki odloča o nakupu. Vse moči podjetja morajo biti zato usmerjene posredno ali neposredno v zadovoljevanje kupčevih potreb. Pri tem pa mora pomembno vlogo odigrati tudi nabavna služba, ki s svojo dejavnostjo in poslanstvom zagotavlja surovine, materiale in storitve ali izdelke za opravljanje njegove dejavnosti.

Pomen nabavne službe z vidika vodstva podjetja se od podjetja do podjetja razlikuje. Njena funkcija postaja čedalje bolj vidna in pomembna, predvsem zaradi prepoznavanja njegove moči prispevanja k dobičku podjetja. Skozi dejavnost nabave preko dobrih nabavnih referentov, njihovih pogajalskih sposobnosti, izkušenj in dobre intuicije, dobiva podjetje na konkurenčni prednosti.

Zmotno je prepričanje tehničnega kadra, inženirjev in razvojnega oddelka, da je nabavna funkcija in delo nabavnikov postranskega pomena. Res, da le-ti pogosto nimajo najboljšega tehničnega znanja, pa vendar je in ostaja njihovo delo prva stopnja do inovativnega in tehnološko dovršenega izdelka, storitve ali prodajnega asortimana.

Pričakovanja lastnikov podjetja zahtevajo vedno boljše rezultate, ki jih vodstvo dosega z vedno inovativnejšimi prijemi za doseganje prvega cilja med njimi, to je dobiček. Seveda pa dobiček ne bi smel biti edino vodilo podjetja, kajti čedalje bolj ga ocenjujejo zunanji opazovalci – kupci, odjemalci, dobavitelji. Vsak izmed njih ima svoja merila za poslovanje z njim, zato je še kako pomembno, da svojo podobo navzven podjetje ustvarja tudi skozi skrb za zaposlene, okolje in družbo. Takšne naravnosti je sicer še vedno premalo, a z novo generacijo managerjev v podjetjih postaja ta čedalje bolj vidna.

Razkorak med pričakovanimi in doseženimi rezultati podjetja, pa naj si bo to na področju doseganja internih – finančnih, organizacijskih in kadrovskih rezultatov ali pričakovanje eksternih subjektov glede delovanja podjetja, se ustvarja v zmožnostih zaposlenih za doseganje visoko zastavljenih ciljev podjetja. Pri tem pa je velikega pomena postavljanje merljivih ciljev, kamor sodi tudi pravilno planiranje nabavnih ciljev in vrednotenje doseženega. Iz izbranega podjetja izhaja, da je prav pri načrtovanju nabave in zastavljanju ciljev potrebno imeti veliko izkušenj, ki pa predstavljajo osebne izkušnje zaposlenih. K temu

pripomore dobra kadrovska politika podjetja, ugodnosti, ki so jih deležni zaposleni, in obojestranska prilagodljivost.

Ker je delo nabavne službe vpleteno v celotno delovanje izbranega podjetja, so izsledki analize delovanja le-te odlično izhodišče za prispevek k izboljšanju delovnih procesov in končnega cilja optimizacije delovanja za doseganje čim večjega dobička in zadovoljstva zaposlenih. Slednje pa je izrednega pomena predvsem za zagotovitev dobrega kadra, ki predstavlja enega od pogojev za uspešno delovanje podjetja, tako glede notranje klime v podjetju kakor tudi zunanjega vidika zadovoljstva poslovnih partnerjev.

K optimizaciji delovnih procesov lahko poleg prave organizacije in komunikacije med zaposlenimi štejemo tudi dobro podporo v informacijski tehnologiji, ki prispeva k dobri podpori pri odločanju. Predpogoj so kvalitetni inputi ter pravočasno in pravilno zavedeni podatki, kar spet zavisi od natančnosti in strokovnosti zaposlenih. Slednje je povezano z njihovim zadovoljstvom in pripravljenostjo za delo.

Informacijski sistemi ne odigrajo pomembne vloge samo pri pridobivanju podatkov za dobre poslovne odločitve na najvišjih nivojih odločanja, ampak pomagajo tudi pri drugih odločitvah in delu vseh zaposlenih.

Ocenjevanje dobaviteljev je pomembno z več vidikov in ga podjetje rangira skladno z njegovimi pričakovanji glede pravočasnosti dobave, kakovosti - tako kvantitativne kot kvalitativne, obrata zalog, cenovne politike in drugih ugodnosti, povezanih z nabavljenimi izdelki.

Izbrano podjetje teži k temu, da svoje vezi z dobavitelji redno neguje in ohranja na profesionalni ravni, saj je vsak izmed njih za podjetje pomemben. Njegova politika sodelovanja z dobavitelji je na visokem nivoju, zato je tudi ocena sodelovanja boljša. Prednost takšnega sodelovanja se je izkazala predvsem v epidemioloških razmerah, ko je bilo poslovanje zaradi zaprtja meja oteženo, z vidika količine naročil pa stresno za zaposlene.

Spoznanje, da lahko vsak od zaposlenih k napredku celotnega podjetja doprinese tudi brez neposrednega fizičnega nadzora vodstva, je rezultiralo spremembo miselnosti glede organiziranosti dela tudi v prihodnje. Izkušnje v zdravstveno – kriznem obdobju so pokazale, da delo od doma daje dobre rezultate in zaradi tega le-to ne trpi. Zato je bila odločitev vodstva glede poskusnega dela od doma vseh zaposlenih, ki so za to zainteresirani, še en poskus prilagajanja in postavljanja naprednih rešitev, ki pripomorejo k zadovoljstvu zaposlenih in posledično tudi njihovi večji učinkovitosti. Seveda se bodo na daljši rok taki ukrepi izkazali kot učinkoviti ali pa ne, kar bo seveda potrebno spremljati in analizirati ter sproti prilagajati.

Svoja raziskovalna vprašanja sem zastavil v skladu s pričakovanji izsledkov raziskave. Trenutni sistem delovanja nabavne službe z obstoječo informacijsko podporo ne zagotavlja popolne podpore pri odločanju. Na podlagi izsledkov pregleda poslovanja je vidno, da je v

delu informatizacije posodobitev ključna. Vprašanje kompleksnosti delovanja nabavne službe se namreč nanaša na več področij delovanja podjetja. Na podlagi odkritih ozkih grl lahko na tem mestu opozorim na pomanjkljivosti delovanja informacijske podpore, ki zahteva še veliko ročnega dela. To pa prinaša nevarnost za napake, ki se lahko pojavijo ob evidentiranju dogodkov. Predlogi za izboljšanje, ki sem jih podal, se zato nanašajo na posodobitev informacijskih procesov in tehnologije obveščanja, s katero bi lahko izključili enega od zgoraj omenjenih ozkih grl sistema delovanja nabavne službe.

Iz analize poslovanja podjetja v kriznih poslovnih razmerah v času epidemije lahko ocenim, da podjetje posluje z zanesljivimi dobavitelji. Ti so se namreč izkazali kot zaupanja vredni tudi v razmerah, ko je bilo povpraševanje močno povečano in nepredvidljivo. Hitro prilagajanje in uspešno komuniciranje nabavne službe z dobavitelji ter sodelovanje med službami znotraj izbranega podjetja, je rezultiralo uspešno zaključeno prvo obdobje epidemije in odličen poslovni rezultat. Zanesljivost dobav s skoraj ne omembe vrednimi spremembami nabavnih rokov je prinesla odločitev, da bo podjetje še naprej sodelovalo z vsemi dobavitelji. Podjetje se je odločilo, da sodelovanja s svojimi dosedanjimi dobavitelji ne bo prekinilo. Zaveda pa se, da je potrebno v odnose predvsem z dobavitelji neprestano vlagati in da dobri odnosi niso brezpogojni. S tem lahko trdim, da podjetje posluje z zanesljivimi dobavitelji.

Nestabilne razmere na trgu so sicer povzročile težave v nabavi, vendar slabo ocenjevanje dobaviteljev v preteklih obdobjih ni bil ključen razlog. Izkazalo se je, da epidemiološke razmere zahtevajo drugačen pristop napovedovanja prodaje in s tem naročil, saj so ta odvisna od subjektivne občutljivosti posameznega zaposlenega na dane razmere. Izbrano podjetje se je srečalo z neznanim področjem zdravstvene krize, ko so bili vsi pogoji poslovanja na novo zastavljeni. Tržni pogoji so bili popolnoma spremenjeni in nepredvidljivi prav tako niso bili predvideni in zato nenačrtovani. Izguba tržnega deleža na podlagi slabega načrtovanja bi zato lahko pomenila slabo poslovanje. Ocenjevanje dobaviteljev v preteklih obdobjih se je izkazalo za primerno, a ne idealno. Izkušnje zaposlenih pa so pripomogle k dobremu sodelovanju tudi v slabših pogojih na trgu, za tem pa niso zaostajali poslovni rezultati izbranega podjetja.

Povezanost in sodelovanje različnih služb v podjetju ni optimalno in vpliva na rezultat nabavne službe. Pri tem moram poudariti, da je zaznati povezanost med zaposlenimi, to lahko podkrepim z dejstvom in izjavami zaposlenih, ki potrjujejo njihovo sodelovanje in komunikacijo tudi izven delovnega časa. Ta pa nakazuje na dobre odnose med zaposlenimi. Nivo povezanosti različnih služb v podjetju, ki vplivajo na delo nabavne službe, izkazuje pomanjkljivosti predvsem na področju obveščenosti posameznih dogodkov v procesu nabave in stanja zalog. Pri tem je potrebno še enkrat izpostaviti ustrezno informacijsko podporo, ki bi morala to podpirati in ne dopuščati dvomov o stanju nabav in zalog vsem, ki te informacije potrebujejo in vplivajo na njihove odločitve. Trenutni sistem delovanja dopušča prelaganje odgovornosti zaposlenih in merjenje moči. To pripelje do odmikanja od realnega problema in zamikanje reševanja le-tega, predvsem pa v dolgotrajno reševanje nastalih situacij, katerim bi

se lahko sicer izognili. Sodelovanje različnih služb v izbranem podjetju vpliva na rezultate nabavne službe, to pa trenutno ni najbolj optimalno in zahteva, da se predlagane spremembe čim prej realizirajo.

V izbranem podjetju lahko ocenim organiziranost nabavne službe kot dobro, v kolikor se ta ocena nanaša zgolj na interno delo nabavne službe brez obzira na informacijsko podprtost in sodelovanje z drugimi službami. To lahko povzamemo tudi iz izjav zaposlenih o dobri klimi med sodelavci v nabavi. Organiziranost nabavne službe pa vpliva na finančno uspešnost izbranega podjetja, kar izhaja iz analize prodaje tudi v kriznih razmerah, ko brez dobre organizacije, sodelovanja zaposlenih in odnosov z nadrejenimi ne bi prinesla dobrih poslovnih rezultatov.

Odgovornost zaposlenih, če ocenjujemo celotno verigo, ki tvori nabavni sistem v izbranem podjetju, ni natančno določena in ne zagotavlja strokovnega in natančnega izvajanja nalog. V okviru tega vprašanja sem poskušal pogovore z zaposlenimi pripeljati na nivo odločevalca na svojem področju in s pomočjo njihovega razmišljanja in zapisanih pravil oceniti, kako točno so določene odgovornosti zaposlenih. Ugotoviti sem hotel, kako se odgovornosti odražajo v primeru sprejetih odločitev in analizi le-teh ter posledicah, ki jih nosijo. Odgovornosti zaposlenih so sicer določene, ampak precej ohlapno. Se pa tudi smiselno ločujejo glede na posamezne naloge, ki jih posameznik opravlja. Na podlagi ugotovljenih pomanjkljivosti pa se moj predlog nanaša predvsem na več izobraževanja med zaposlenimi in pri uvajanju novih zaposlenih. Pri tem lahko odgovornost zaposlenih natančneje določimo na področju količine naročil, kjer prihaja do stalnega spreminjanja le-teh, kar nabavni službi povzroča zaradi neevidentnega postopanja težave v tekočih spremembah naročilnic. Odgovornost se tukaj mora nanašati predvsem na prodajno službo, ki pripravlja različne akcije in napovedi prodaje za prihodnja obdobja.

Na podlagi analize delovanja informacijske tehnologije v izbranem podjetju ugotavljam, da ta ni usklajena s potrebami ocenjevanja dobaviteljev, ne omogoča neposrednega prenosa podatkov nabave in prodaje in ne omogoča hitre analize podatkov. Usklajenost informacijske podpore s potrebami za ocenjevanje dobaviteljev je potrebno na novo vzpostaviti. Zato so postavljeni predlogi za izboljšanje stanja in njihova implementacija v poslovanje podjetja ključni za izboljšanje delovanja nabavne službe in podjetja kot celote.

Racionalno odločanje vodstva je pogojeno z informacijami, ki jih dobi ob pravem času. V izbranem podjetju vodstvo o nabavi odloča na podlagi preteklih izkušenj, ki pa so predvsem v nestabilnih tržnih razmerah lahko povsem neuporabne. Racionalnost lahko potrdim ob predpostavki stabilnih tržnih razmer. Situacija, ki sem jo preučeval, pa se je nanašala predvsem na zdravstveno krizo zaradi epidemije v letu 2020, ko so bile marsikatero sprejete odločitve stvar občutka in ne zbranih podatkov iz preteklih izkušenj. Ugotovil sem, da vodstvo o nabavi odloča racionalno na podlagi zbranih podatkov o preteklih izkušnjah z dobavitelji vendar ob predpostavki stabilnih razmer. Tukaj lahko dodam, da se vsak še tako

strog odmik lahko izkaže kot dobra šola za načrtovanje in pripravljenost na podobne situacije v prihodnje.

Učinki implementacije predlaganih sprememb bi se lahko izkazali že v kratkem obdobju, čeprav bo po moji oceni šele enoletno obdobje prineslo celotno sliko uspešnosti le-teh.

LITERATURA IN VIRI

1. Alesina, A. & Giavazzi, F. (2006). *The Future of Europe*. London: The MIT Press.
2. Anthony, N. R. & Govindarajan, V. (2001). *Management Control System*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
3. Ayers, B. J. (2001). *Handbook of Supply Chain Management*. US: St. Lucie Press in an imprint of CRC Press LLC.
4. Bachmann, R. (2003). Trust and power as means of coordinating the internal relations of the organization: a conceptual frameeework. V Nooterboom, B., Six, F., Lindenberg, S., de Vos, H., Wielrs, R., Costa, A. C., den Hatog D., Lazaric, N. & Wittek, R. *The Trust Process in Organization. Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development*. UK: Edward Ekgar Publishing Limited.
5. Bennett, D. (2006). *Operations Management I*. London: Sage Publications Ltd.
6. Berk, A., Peterlin, J. & Ribarič, P. (2005). *Obvladovanje tveganja: skrivnost celovitega pristopa*. Ljubljana: GV založba.
7. Bradshaw, H. H. (1998). *4x4 Leadership and the Purpose of the Firm*. NY: The Haworth Press.
8. Bragg, M. S. (1999). *Management Explosive Corporate Growth*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
9. Cohen, S. & Roussel, J. (2005). *Strategic Supply Chain Management*. US: The McGraw-Hill Companies, Inc.
10. Cokins, G. (2009). *Performance Management. Integrating Strategy, Execution, Methodologies, Risk, and Analytics*. US: John Wiley & Sons, Inc.
11. Costin, H. (1998). *Strategies for Quality Improvement*. NY: Harcourt Brace college Publishers.
12. Daft, R. L. & Marcic, D. (2004). *Understanding Management*. US: Thomson South – Western.
13. Devenport, T. H. & Harris, J. G., Morison, R. (2010). *Analytics at Work*. Boston: Harvard Business Press.
14. DuBrin, J. A. (2000). *The active manager*. USA: South Western Collage Publishing.
15. Foster, M. (2015). *Secrets of productive people*. GB: John Murray Learning.
16. Ford, D., Gadde, L. E., Hakansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull in P. & Wilson, D. (2000). *Managing business relationships*. Toronto: John Wiley & Sons.
17. Francis, J. R., FACHE COVID-19 (2020): *Implications for Supply Chain Management*. Pridobljeno 26.8.2022 iz

- https://journals.lww.com/frontiersonline/Abstract/2020/09000/COVID_19__Implications_for_Supply_Chain_Management.7.aspx.
18. Gadde, L. E. & Hakansson, H. (2001). *Supply Network Strategies*. NY: John Wiley & Sons, LTD.
 19. Gričar, J. (1998). Upravljanje z informacijami. V R. Andrejčič, J. Brekić, G. Devetak, J. Florjančič, J. Gričar, J. Jesenko, Z. Kaltnekar, B. Kavčič, T. Ljubič, J. Marolt, J. Mayer, D. Melavc, P. Mikeln, N. Pavlin, L. Repovž, F. Slabe, M. Štajhar, A. Vila & G. Vukovič, *Operativni management* (str. 29–44). Ljubljana: Moderna organizacija v okviru Fakultete za organizacijske vede.
 20. Gričar, J. (2002). Management informacijske tehnologije in e-poslovanje. V Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Pučko, D., Dimovski, V., & Kovač, B. *Management. Nova znanja za uspeh*. (str. 618–692) Radovljica: Didakta.
 21. Gomez, M, Balkin, B.D. & Cardy L R. (2005). *Management: people, performance, change*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
 22. Hohenstein, N. O. (2022). *Supply chain risk management in the COVID-19 pandemic: strategies and empirical lessons for improving global logistics service providers' performance*. Pridobljeno 26.8.2022 iz:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJLM-02-2021-0109/full/html>
 23. Huseman, R. C. & Goodman, J. P. (1999). *Leading with Knowledge*. London: Sage Publications.
 24. Interni podatki izbranega podjetja (2020). Ljubljana
 25. Khan, S., Haleem, A., Deshmukh, S. G. & Javaid, M. (2021). *Exploring the Impact of COVID-19 Pandemic on Medical Supply Chain Disruption*. Pridobljeno 26.8.2022 iz
<https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S2424862221500147>
 26. Kelemen, M. L. (2003). *Management Quality*. London: Sage Publications Ltd.
 27. Kovačič, A. & Bosilj Vukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov*. Ljubljana: GV Založba.
 28. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: GV
 29. Ljubič, T. (1998). Projektni management – vodenje projektov. V R. Andrejčič, J. Brekić, G. Devetak, J. Florjančič, J. Gričar, J. Jesenko, Z. Kaltnekar, B. Kavčič, T. Ljubič, J. Marolt, J. Mayer, D. Melavc, P. Mikeln, N. Pavlin, L. Repovž, F. Slabe, M. Štajhar, A. Vila in G. Vukovič, *Operativni management* (str. 218-279). Ljubljana: Moderna organizacija v okviru Fakultete za organizacijske vede.
 30. Lock, D. (2007). *Project management*. Burlington: Gower Publishing.
 31. Mankiw, N.G. (2010). *Macroeconomics*. New York: Worth Publishers
 32. Meredith, J.R. & Mantel, S.J. (1995). *Project management*. New York: John Wiley & Sons Inc.
 33. Morris, H. M., Pitt, F. L. & Honeycutt, D. E. (2001). *Business – to – Business Marketing*. US: Sage Publications, Inc.

34. Možina, S. (2002). Vodja in vodenje. V Možina, S., Rozman, R., Glas, M., , Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Pučko, D., Dimovski, V., & Kovač, B. *Management. Nova znanja za uspeh.* (str. 498-616) Radovljica: Didakta.
35. Norton, P.D. & Kaplan, S.R. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov.* Ljubljana: GV.
36. Piskar, F. & Dolinšek, S. (2006). *Učinki standarda kakovosti ISO.* Koper: Fakulteta za management.
37. Pučko, D. (2001). *Analiza in načrtovanje poslovanja.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Pučko, D., Čater, T. & Raje Buhovac, A. (2009). *Strateški management 2.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Purg, D., Casse, P., Isabella, L., Cladel, P. & Valravens, A. (2003). *Leaders and Team. The Winning Partnership.* Ljubljana: GV Založba.
40. Rozman, R. & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljjevanje projekta.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management.* Ljubljana: GV.
42. Sprenger, K., R. (1997). *Načelo samoodgovornosti. Pot k motivaciji.* Ljubljana. GV
43. Šoštar, A. (2000). *Management kakovosti.* Maribor: Fakulteta za strojništvo.
44. Taylor, D. & Brunt, D. (2001). *Manufacturing operations and Supply Chain Management. The Lean Approach.* GB: TJ International.
45. Trebar, A. & Brun, D. (1993). *Audit – Presoja sistema kakovosti.* Ljubljana: Edil ing.
46. Van Weele, A. J. (1998). *Nabavni management.* Ljubljana: GV.
47. Vila, A. (1998). *Odločanje in intuicija.* V R. Andrejčič, J. Brekić, G. Devetak, J. Florjančič, J. Gričar, J. Jesenko, Z. Kaltnekar, B. Kavčič, T. Ljubič, J. Marolt, J. Mayer, D. Melavc, P. Mikeln, N. Pavlin, L. Repovž, F. Slabe, M. Štajhar, A. Vila & G. Vukovič, *Operativni management* (str. 438-463). Ljubljana: Moderna organizacija v okviru Fakultete za organizacijske vede.
48. Waller, L. D. (1999). *Operations Management: A Supply Chain Approach.* US: International Thomson Publishing.
49. Walker, T. W. (2016). *Supply Chain Construction.* US: Taylor & Francis Group, LLC.
50. Wisner, J. D., Tan, K. C. & Leong, G. K. (2012). *Supply Chain Management: A Balanced Approach.* US: South-Western Cengage Learning.