

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POMEN STRATEŠKE NABAVE ZA URESNIČEVANJE STRATEGIJ IN
USPEŠNOST PODJETJA**

Ljubljana, september 2011

MATEJA ŠTEBE

IZJAVA

Študentka Mateja Štebe izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalcem prof. dr. Tomažem Čatrom in sosvetovalko doc. dr. Barbaro Čater, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 12.09.2011	Podpis:
-----------------------------	---------

KAZALO

UVOD	1
1 VLOGA NABAVE V PROCESU STRATEŠKEGA PLANIRANJA IN ORGANIZIRANOST NABAVNEGA PROCESA	4
1.1 Povezanost in odnos poslovnih strategij v tradicionalnem in novejšem modelu strateškega planiranja.....	5
1.2 Strateška, taktična in operativna nabava.....	7
1.3 Organizacijski dejavniki strukturiranja nabavnega procesa	10
1.4 Centralizirana in/ali decentralizirana organizacija nabave	11
2 RAZVOJ NABAVNEGA PROCESA IN KLJUČNIH STRATEGIJ V NABAVI.....	13
2.1 Razvit nabavni proces kot pomembna konkurenčna prednost.....	13
2.2 Nabavna strategija kot dejavnik poslovne uspešnosti podjetja.....	14
2.2.1 Usklajenost nabavne strategije s celovito in poslovno strategijo podjetja.....	16
2.2.2 Pomembnost podpore vodstva za učinkovit nabavni proces.....	17
2.3 Celovit management oskrbne verige kot primer dobre prakse v nabavi.....	19
2.3.1 Razvrstitev nabavljenega blaga glede na tveganja oziroma razvrstitev glede na vpliv, ki ga ima nabavljeno blago na poslovanje v podjetju.....	19
2.3.2 Matrika ukrepov v nabavi glede na opredeljene skupine nabavljenega blaga v podjetju.....	21
2.3.3 Matrika spretnosti in sposobnosti zaposlenih v nabavi glede na opredeljene skupine nabavljenega blaga v podjetju	22
3 USPEŠEN PROCES NABAVE IN DOSEGANJE ODLIČNOSTI V NABAVI.....	23
3.1 Pristopi, s katerimi razvijemo učinkovito strateško nabavo	25
3.2 Uspešna strateška nabava.....	27
3.2.1 Postavljanje ciljev uspešnosti nabave	28
3.2.2 Merila za opredeljevanje uspešnosti nabave	29
3.3 Analiza celovitega pristopa k strateški nabavi.....	33
4 EMPIRIČNA RAZISKAVA.....	34
4.1 Metodologija raziskave.....	38
4.2 Ugotovitve na temelju rezultatov raziskave.....	39
4.2.1 Značilnosti vzorca	39
4.2.2 Analiza vsebinskih sklopov	42
4.2.3 Preverjanje hipotez.....	47
4.3 Omejitve raziskave	52
SKLEP	53
LITERATURA IN VIRI	57
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Pučkov model procesa strateškega poslovanja	5
Slika 2: Tradicionalni model strateškega planiranja	6
Slika 3: Alternativni model strateškega planiranja: nova vloga funkcijskih strategij.....	7
Slika 4: Oskrbna veriga z opisom toka dodane vrednosti od dobavitelja do končnega uporabnika	10
Slika 5: Koncept strateškega zaveznitva in učinkovitosti nabavne funkcije ter vpliv na finančni rezultat podjetja	15
Slika 6: Izboljšanje nabave in vpliv na prihodke podjetja	17
Slika 7: Razvrstitev nabavljenega blaga (materiala in storitev) glede na tveganja/vpliv na poslovanje podjetja, z opredeljenimi stroški poslovanja	20
Slika 8: Matrika ukrepov v nabavi glede na tveganja oziroma glede na vpliv na poslovanje opredeljenih skupin nabavljenega blaga (materiala in storitev)	21
Slika 9: Matrika spretnosti in sposobnosti zaposlenih v nabavi glede na opredeljene skupine nabavljenega blaga (materiala in storitev) v podjetju.....	23
Slika 10: Razvoj nabavnih funkcij iz administrativnih in podpornih v strateške	24
Slika 11: Celovit pristop k strateški nabavi, t.i. »Hiša nabave in oskrbe« s ključnimi usmeritvami v letu 2008 glede na raziskave študije »Ocena odličnosti v nabavi 2008«	34
Slika 12: Delež podjetij v vzorcu glede na panogo (N=56).....	40
Slika 13: Delež podjetij glede na število zaposlenih (N=56).....	40
Slika 14: Delež podjetij glede na promet (N=52)	40
Slika 15: Struktura podjetij glede na velikost letnih stroškov po posameznih blagovnih skupinah (N=56)	42
Slika 16: Strateška obravnava posameznih blagovnih skupin (N=56)	43
Slika 17: Raven centraliziranosti/decentraliziranosti nabave, v % (N=56)	44
Slika 18: Hierarhično pozicioniranje nabave (N=56)	46
Slika 19: Delež zaposlenih v nabavi z visoko stopnjo izobrazbe v strukturi podjetij (N=56).....	47

KAZALO TABEL

Tabela 1: Strateški proces nabave za določeno blagovno skupino	9
Tabela 2: Operativni proces nabave.....	10
Tabela 3: Delež podjetij glede na velikost letnih stroškov za posamezne blagovne skupine	42
Tabela 4: Povezava med elementi nabavnih aktivnosti in posameznih aktivnosti nabave (N=56).....	43
Tabela 5: Mesto odgovornosti za posamezne nabavne aktivnosti v % (frekvencah)	46
Tabela 6: Neposredna odgovornost za doseganje ciljev (N=56)	47
Tabela 7: Prikaz trditev o aktivnosti nabavne strategije po podjetjih z razvito in manj razvito nabavno strategijo.....	49
Tabela 8: Obvladovanje stroškov določenih blagovnih skupin v nabavi podjetij z razvito nabavno strategijo (N=36).....	50
Tabela 9: Prikaz posameznih trditev razvijanja nabavnih strategij s statistično značilnimi razlikami po podjetjih	51
Tabela 10: Kontingenčna Tabela pozicioniranja nabave na hierarhični lestvici podjetja in deleža zaposlenih z visoko stopnjo izobrazbe.....	52

UVOD

V magistrskem delu obravnavam nabavni proces z vidika razvoja nabavnih strategij kot pomembni sestavni del celovitega strateškega planiranja (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006), ki ima za posledico preskok v razvoju, vlogi in organizaciji nabavne funkcije znotraj podjetja. Prikazujem, kako pomembno je, da se nabava v podjetju obravnava strateško, saj lahko le tako pomembno prispeva k strateškim ciljem. Obenem navajam, kateri so pogoji za učinkovit nabavni proces, ter predstavljam izzive, s katerimi se podjetja soočajo pri razvijanju in organiziranju učinkovitega strateško vodenega nabavnega procesa. V delu pojasnjam, zakaj je nabava še vedno v velikem številu podjetij samo podporna funkcija na operativnem nivoju, ki kot taka ustrezno ne prispeva k večji dodani vrednosti.

V petdesetih letih prejšnjega stoletja se je nabava v razvitih gospodarstvih močno spremenila in jo stroka deli v štiri razvojne stopnje (Atti, 2010, str. 27): 1950–1970: pridobivanje (angl. *Procurement*), 1970–1985: nabavljanje (angl. *Purchasing*), 1985–2009: management oskrbe (angl. *Supply Management*), 2010: management blagovnih skupin (angl. *Category Management*). Prva razvojna stopnja, pridobivanje, je nabava brez kritičnega analiziranja ključnih karakteristik (značilnosti) nabavljenega blaga ali storitev ter brez kakršnihkoli analiz ponudbenega trga. Pretežno se na tej ravni funkcijo nabave jemlje kot administrativno, rutinsko, operativno delo. Odločitve o alternativah se praviloma sprejemajo izven nabavnega oddelka in pretežno s strani drugih strok oziroma funkcij¹ (Atti, 2008, str. 2). Na drugi razvojni stopnji, nabavljanju, je nabava proces, voden z analizo tehničnih in kvalitativnih zahtev, opremljena je s podatki o potrebnih količinah in rokih dobave ter z zanesljivo oceno priložnosti in nevarnosti na ponudbenem trgu (Atti, 2008, str. 2). Odgovornost nabave je kritična ocena potreb, pri kateri preverijo, ali so na primer tehnične zahteve optimalne in ali niso količine niti pretirane niti nezadostne. Notranji odjemalec ne definira dobavitelja niti poti nakupa (neposredno ali posredno), kar je že pristojnost nabavnega osebja. Odjemalec zgolj opredeli potrebne lastnosti oziroma pričakovano kakovost blaga, ki ga potrebuje, in ne določa vnaprej podrobnosti o njegovi sestavi, da ne omejuje nabavnika pri iskanju primernih ponudnikov na ponudbenem trgu in pri pogajanjih. K razvoju nabavnega procesa so znatno pripomogli pristopi, kot so: management mreže dobaviteljev, strateško zniževanje stroškov, integracija sistemov in sodelovanje, poudarek na skupnih stroških (angl. *Total Cost Management-TCO*) pri izbiranju dobaviteljev in strateška in taktična obravnava nabave (Feisel, Hartmann & Schober, 2009, str. 11) ter tudi management blagovnih skupin ter management celovite oskrbne verige (angl. *Supply Chain Management*). Ni mogoče zanemariti pomembne vloge, ki jo imajo pri tem spretnosti in sposobnosti nabavnega tima ter vlaganje v usposobljenost nabavnih timov in v razvoj potrebnih kompetenc in osebnostnih lastnosti sodelujočih v nabavnem procesu. Najpomembnejši dejavnik pri uresničitvi premika v nabavi je odločna in jasna podpora vodstva.

Namen magistrskega dela je nakazati smernice managementu pri strateških odločitvah, katerih cilj je razvoj nabavnega procesa v podjetju ter s tem ustvarjanje dodane vrednosti po celotni

¹ Večinoma pri glavnem inženirju ali proizvodnji.

oskrbni verigi in njeno učinkovitost ter konkurenčnost. Pri tem iščem odgovore na naslednja vprašanja:

- Kako se je nabava razvijala iz komercialne, podporne funkcije do pomembnega strateškega procesa, v katerem dolgoročna in strateška partnerstva med kupci in dobavitelji ustvarjajo dodano vrednost in učinkovitost celotne oskrbne verige?
- Katere pogoje je potrebno izpolniti, da nabava pomembno vpliva na uspešnost podjetja in prinaša konkurenčno prednost?
- Katere so dimenzije strateškega odločanja, ki jih mora podjetje upoštevati pri razvoju in organiziranju strateškega nabavnega procesa?
- Kaj je odličnost v nabavi ter katera so merila, ki opredeljujejo uspešnost v nabavi?
- Kje so podjetja v Sloveniji pri razvitosti strateškega nabavnega procesa? Do kakšnih razlik prihaja v organiziranju nabavnega procesa in razvijanju nabavnih strategij med posameznimi panogami? Kakšna je povezanost med strateško nabavo in uspešnostjo proučevanih podjetij oziroma kako uresničevanje aktivnosti v nabavi in izpolnjevanje pogojev za njeno uspešno delo vpliva na uspešnost proučevanih podjetij?

Cilji magistrskega dela so:

- Predstaviti nabavo z vidika razvoja nabavnih strategij kot pomembni sestavni del celovitega strateškega planiranja.
- Predstaviti razvoj strateške nabave in organiziranje nabavnega procesa, od podporne funkcije na operativnem nivoju do strateškega procesa, ki zagotavlja, da se ustvarja dodano vrednost po celotni oskrbni verigi ter njeno učinkovitost in konkurenčnost.
- Predstaviti izpolnjevanje pogojev, ki omogočajo, da nabava pomembno vpliva na uspešnost podjetja in omogoča konkurenčno prednost.
- Predstaviti pristope, s katerimi zgradimo učinkovito nabavo, ter na ta način opozoriti na probleme, s katerimi se soočajo podjetja pri razvijanju strateškega nabavnega procesa.
- Analizirati dejavnike doseganja odličnosti v nabavi in merila uspešnosti nabavnega procesa.
- Na podlagi lastne raziskave ugotoviti razvitost nabave v velikih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji. Ugotoviti, do kakšnih razlik prihaja med posameznimi panogami na področju razvitosti nabavnih strategij pri organizaciji nabavnega procesa in vlogi nabave v proučevanih podjetjih. Ugotoviti, pod katerimi pogoji nabava vpliva na uspešnost podjetja, ter preveriti postavljene hipoteze.

Temeljna teza, na kateri gradim magistrsko delo, je: nabavna strategija, ki je usklajena s celovito strategijo podjetja, vpliva na uspešnost podjetja in na doseganje učinkovitosti oskrbne verige ter zagotavlja, da se ustvarja dodano vrednost po celotni oskrbni verigi.

Raziskovalne hipoteze so: H1: v podjetjih, kjer je nabavna strategija del celovite strategije podjetja in je z njo usklajena, se uresničujejo aktivnosti razvite nabavne strategije; H2: v podjetjih z razvito nabavno strategijo nabava obvladuje stroške pomembnih blagovnih skupin; H3: podjetja v predelovalni in storitveni dejavnosti imajo nabavne strategije na enaki razvojni

stopnji; H4: pozicioniranje nabave na hierarhični lestvici podjetja vpliva na delež zaposlenih v nabavi z visoko stopnjo izobrazbe.

V magistrskem delu uporabljam teoretični in empirični pristop. V prvem, teoretičnem delu, na podlagi zbrane literature in virov analiziram področje strateškega managementa in strateške nabave. V prvem poglavju opredeljujem nabavo kot pomembni del procesa celovitega strateškega planiranja, prikazujem tradicionalni in alternativni model strateškega planiranja ter pojasnujem razlike med strateško in taktično nabavo na operativnem nivoju. Organiziranost nabavnega procesa osvetljujem z vidika centraliziranosti oziroma decentraliziranosti, pri čemer pojasnujem prednosti centralno vodene nabave. Drugo poglavje tematizira razvoj nabavnega procesa kot osnove konkurenčne prednosti. Odgovarjam na vprašanje, kako strateška nabava vpliva na poslovno uspešnost podjetja, če sta izpolnjena dva pogoja: usklajenost nabavne strategije s celovito strategijo podjetja ter podpora vodstva. V nadaljevanju predstavljam model dobre prakse v nabavi, t.i. »kvadrantni pristop k nabavi in oskrbi« (Tunez, 2000), ki izhaja iz celovitega managementa oskrbne verige. Model sestavljajo tri matrike, ki predstavljajo razvrščanje portfeljev nabavljenega blaga (materiala in storitev) v skupine. Za uspešnost nabave je vsak portfelj nabavljenega blaga potrebno razvrstiti v skupine, določiti ustrezne ukrepe in strategije ter potrebne sposobnosti zaposlenih. V prvi matriki poteka razvrstitev blaga, materiala in storitev v štiri skupine. Razvrščanje poteka na podlagi dveh spremenljivk, stopnje tveganja oziroma kompleksnosti trga dobaviteljev in vrednosti oziroma vpliva na poslovanje podjetja. Iz prve matrike po t.i. »kvadrantni metodi« izpeljem še drugo in tretjo matriko. Druga matrika je namenjena predvidenim ukrepom nabave, ki se oblikujejo glede na opredeljene skupine nabavljenega blaga (materiala in storitev) v prvi matriki. Tretja matrika na podlagi prvih dveh matrik opredeljuje spretnosti in sposobnosti zaposlenih v nabavi. V tretjem poglavju se osredotočam na opredelitev pristopov, kriterijev in ocenjevanja uspešnosti nabavnega procesa in doseganja odličnosti v nabavi. Najprej opredeljujem pristope, s katerimi razvijemo učinkovito nabavo, nato pojasnujem kriterije, ki jih je potrebno upoštevati pri postavljanju ciljev in meril za opredeljevanje uspešnosti. Nazadnje predstavljam korake v procesu postavljanja kazalcev/meril uspešnosti nabave. Sledi analiza celovitega pristopa k strateški nabavi, ki služi kot primerjalno orodje različnih nabavnih strategij, tako v okviru posamezne gospodarske panoge kot tudi med samimi panogami, in je bila razvita za presojo vodilnih praks vodenja nabave.

V drugem, empiričnem delu, na podlagi lastne raziskave analiziram razvitost nabavnega procesa v velikih in srednje velikih slovenskih podjetjih. Kvantitativni podatki so bili zbrani po metodi anketiranja podjetij. Vprašalnik sem poslala izbranim podjetjem po navadni in elektronski pošti ter tako zbrane kvantitativne podatke (priložnostni vzorec) analizirala z opisnimi in inferenčnimi statistikami, s programom za statistično analizo podatkov. V interpretaciji rezultatov se usmerjam na dve temi: pomen nabave za uspešnost podjetja in pogoji za uspešnost nabave. S primerjalno analizo ugotavljam raven razvitosti nabavnih strategij, stopnjo organiziranosti nabave glede na dejavnost in za ugotovljene razlike med podjetji iščem vzroke. Interpretacijo rezultatov lastne raziskave sem obogatila z raziskavo A.T. Kearney »Ocena odličnosti v nabavi 2008«.

1 VLOGA NABAVE V PROCESU STRATEŠKEGA PLANIRANJA IN ORGANIZIRANOST NABAVNEGA PROCESA

Strateško planiranje je ena izmed štirih glavnih faz procesa strateškega posloводства poslovoidenja, kot ga opredeli Pučko (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 23). Ostale tri faze so:

1. Izdelovanje planskih predpostavk.
2. Uresničevanje strategij.
3. Kontrola uresničevanja strategij.

Faza strateškega planiranja se v Pučkovem modelu strateškega poslovoidenja dalje deli na podfaze celovitega ocenjevanja podjetja (tj. strateške analize podjetja), postavljanje strateških planskih ciljev, razvijanje strategij (na ravni celotnega podjetja, za posamezne strateške poslovne enote in funkcijskih strategij) ter ocenjevanje in izbiro strategij (Slika 1).

Razvijanje nabavnega procesa in nabavnih strategij je v Pučkovem modelu del razvijanja strategij na ravni celotnega podjetja in na ravni posameznih strateških poslovnih enot. Fazi planiranja sledi faza uresničevanja, ki zajema vse spletne aktivnosti, s katerimi podjetje uresničuje svoje strategije, od organiziranja, izdelovanja programov, projektov, predračunov do kadrovanja in usmerjanja delovanja. Faza kontrole spremlja poslovanje in ga ocenjuje z vidika uresničevanja sprejetih strategij ter popravlja odmake od zaželenega (Pučko et al., 2006, str. 24). Predstavljen Pučkov model strateškega poslovoidenja temelji na klasični šoli, katere predstavniki gradijo na prepričanjih, da je mogoče v podjetju razviti strategijo na temelju racionalnega sistematičnega procesa, pri katerem je racionalni način razmišljanja prevladujoča osnova (Pučko et al., 2006, str. 25). Predpostavke klasične šole so (Pučko et al., 2006, str. 25):

- Oblikovanje strategije je nadzorovani, zavestni miselni proces, ki je močno naslonjen na logiko in na njej utemeljen spoznavni proces.
- Model oblikovanja strategije mora biti enostaven in čim manj formaliziran v podjetju.
- Razvite in na koncu sprejete strategije morajo biti edinstvene, ne kopije usmeritev, ki jih uresničujejo druga podjetja, zato zahtevajo ustvarjalnost in tudi elemente generativnega razmišljanja, katerega izjemno pomembna sestavina je ustvarjalnost.
- Izoblikovane strategije naj bi bile eksplicitne in jasno opredeljene.
- Ko so strategije izoblikovane, jih je potrebno začeti uresničevati.

Strategija in strateški cilji se začnejo z opredeljevanjem namena podjetja, ki je najširši cilj, ki mu podjetje sledi. Pri tem igra pomembno vlogo vizija podjetja. To je slika, kaj naj bi neka organizacija ali posameznik postala v oddaljeni prihodnosti (Pučko et al, 2006, str. 4). Vizija ne vpliva samo na opredeljevanje celotnega namena podjetja, ampak ima pomembno vlogo pri motiviranju udeležencev. Z opredelitvijo aktivnosti strategija ni več samo širša vizija, ampak poseben sklop aktivnosti, ki ga je podjetje oblikovalo glede na svoje konkurente. Aktivnosti so tiste, ki naredijo strategijo operativno. Če na podjetje gledamo kot na sklop aktivnosti, se jasno vidi, da so vsi v podjetju del strategije. Zaradi tega je v podjetju zelo pomembno, da večina zaposlenih razume njegovo strategijo, saj na ta način postane jasno

viden princip njihovega delovanja ter kako se to odraža na drugih. Po Pučku (2008, str. 89) s strategijo razumemo vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseči strateške cilje. Porter Lynch opredeljuje strategijo kot dolgoročni, sistematični in konkurenčni akcijski program, katerega namen je razporejati vire tako, da se izkoriščajo porajajoče priložnosti v prihodnosti. Rezultat tega se v prihodnosti kaže kot varno in dobičkonosno pozicioniranje močnega podjetja na trgu (Porter Lynch, 1993, str. 79).

Slika 1: Pučkov model procesa strateškega poslovanja

Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresničevanje	Kontrola
Opredeljevanje namena	Celovito ocenjevanje: prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti (SWOT analiza)	Postavljanje planskih ciljev	Razvijanje strategij: celovitih poslovnih funkcijskih	Ocenjevanje strategij in izbira	Organiziranje Programiranje Projekti Predračunavanje Taktično planiranje Kadrovanje Usmerjanje	Spremljanje poslovanja Ocenjevanje poslovanja Popravljanje odmikov
Povzetek ugotovitev iz že izdelanih analiz poslovanja		Ugotavljanje planskih vrzeli				
Ocenjevanje okolja						

Vir: D. Pučko, T. Čater, A. Rejc Buhovac, *Strateški management* 2, 2006, str. 25.

Nabavna strategija je dolgoročni, sistematični, konkurenčni akcijski program, katerega namen je prepoznavanje in izkoriščanje nabavnih priložnosti na trgu ter obvladovanje tveganja v nabavi. S strategijo določimo poseben sklop aktivnosti, ki so med seboj usklajene ter temeljijo na kvantitativnih, časovno opredeljenih ciljih za vsako skupino stroškov v nabavi.

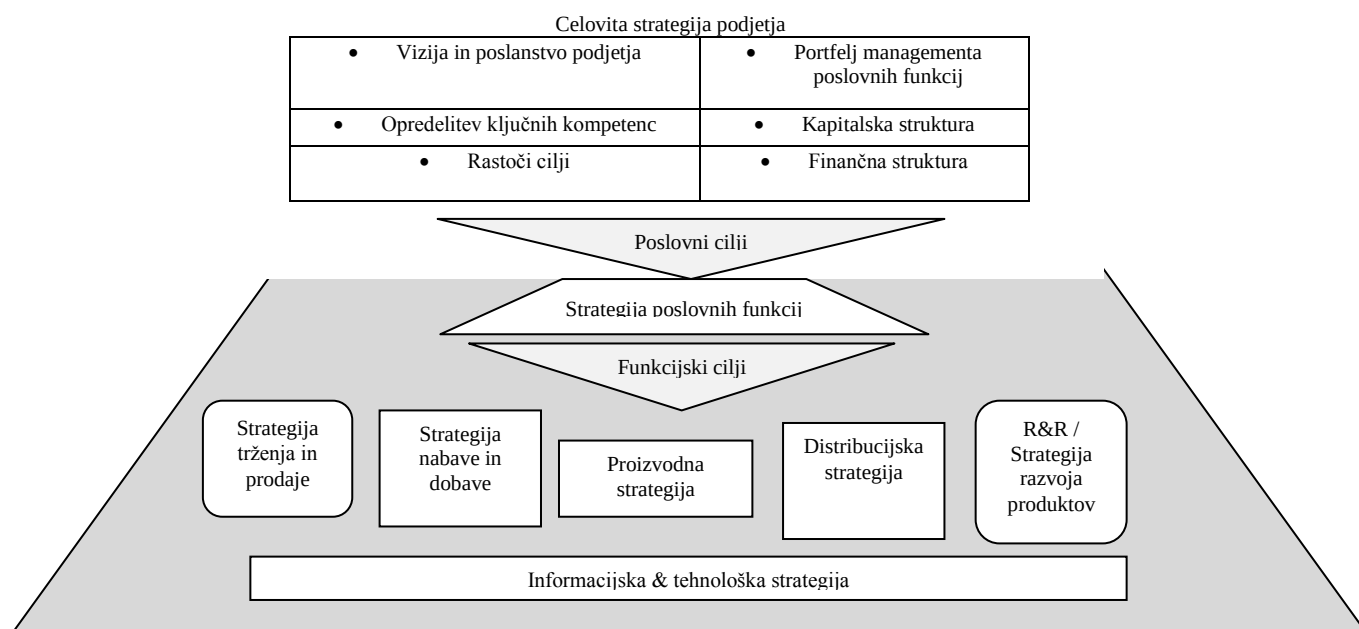
V nadaljevanju bo predstavljeno spreminjanje nabavnega procesa iz tradicionalno administrativne funkcije v strateško poslovno funkcijo znotraj hierarhičnega modela strateškega planiranja. Sledi opredelitev in organiziranje nabavnega procesa iz strateškega in taktičnega vidika na operativnem nivoju, dejavniki, ki jih je potrebno upoštevati pri strukturiranju nabavnega procesa, ter osvetlitev vprašanja, s katerim se podjetja pri organiziranju nabavnega procesa ukvarjajo že vrsto let: centraliziran ali decentraliziran pristop k organizaciji strateške nabave?

1.1 Povezanost in odnos poslovnih strategij v tradicionalnem in novejšem modelu strateškega planiranja

V tradicionalnem modelu strateškega planiranja se nabavna funkcija nikoli ni razvijala kot poslovna funkcija, ki bi za podjetje pomenila konkurenčno prednost in prispevala k dodani vrednosti. V novejšem modelu strateškega planiranja pa je nabava močno pridobila na pomenu in vodilni management v podjetjih se vedno bolj zaveda, da prav v procesu strateške nabave leži vir še neizkoriščene dodane vrednosti za podjetje. Vodstvo vodilnih korporacij vedno več pozornosti posveča razvoju in organiziranju nabavne strategije in s tem povezanim aktivnostim, ki bi podjetju prinesle maksimalni izkoristek nabavnih procesov. Usklajenost nabavnih strategij s celovito strategijo podjetja je eden izmed ključnih elementov v procesu razvoja nabavnih strategij.

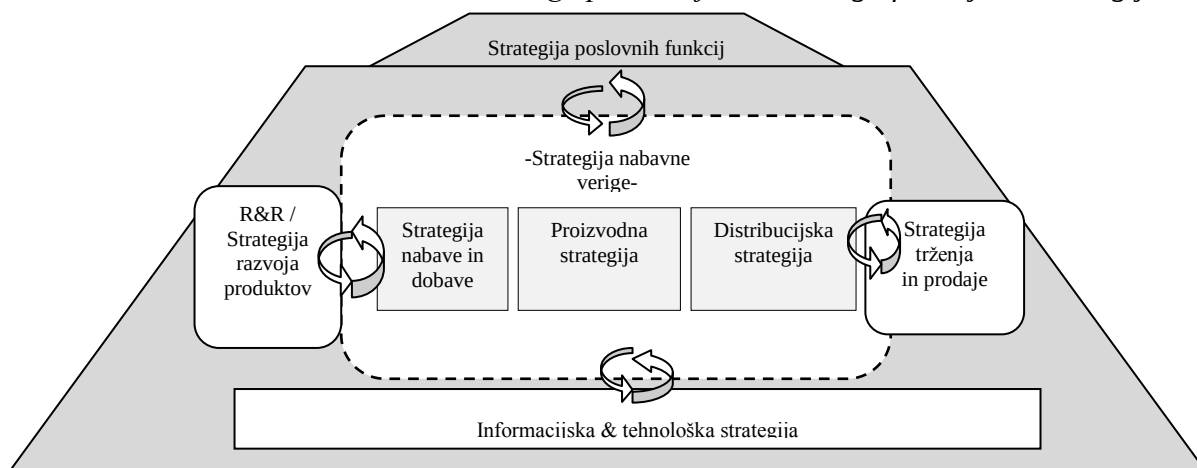
Pomembno vprašanje je, zakaj ima veliko podjetij še vedno težave pri zagotavljanju povezanosti nabavne strategije s celovito strategijo podjetja. Eden izmed vzrokov je preveč tradicionalen pristop k strateškemu planiranju (Matthews, 2000, str. 17). V številnih podjetjih je celovita strategija postavljena na vrh organizacijske strukture in opredeljuje vizijo in poslanstvo celotnega podjetja. Po opredeljeni skupni viziji so izpeljane strategije za posamezne poslovne funkcije, ki opredeljujejo cilje. Le-te naprej podpirajo celovito strategijo podjetja. Tradicionalno so velika podjetja razvijala neodvisne funkcijske strategije z namenom zasledovanja ciljev posameznih poslovnih funkcij. Velikokrat funkcijske strategije optimizirajo tudi področje delovanja poslovne funkcije (na primer nabava nizkih stroškov ne glede na kakovost; dolga proizvodna linija ne glede na inventar), namesto da bi le-te omogočale napredek poslovne funkcije ali celovite strategije podjetja (Slika 2). Take vrste nepovezanosti povzročajo frustracijo, tako zunaj kot tudi znotraj nabavne funkcije. V prihodnosti bodo morala podjetja ustanoviti skladne in povezane funkcijske strategije, ki ne le podpirajo cilje nabavne verige, ampak tudi prispevajo k doseganju strateških ciljev poslovne funkcije (Slika 3). Šele ko so ključne sposobnosti zgrajene okrog nabave in dobave, lahko vplivajo na celovito strategijo podjetja (Matthews, 2000, str. 18). Vpliv na celovito strategijo podjetja je nova taktika podjetij, ki omogoča večji tržni delež v ključnih poslovnih segmentih (na primer Chrysler in Ford sta uspešno vpeljala programe zniževanja stroškov pri dobaviteljih, kar jima prinaša stroškovno prednost pred konkurentom General Motors).

Slika 2: Tradicionalni model strateškega planiranja



-.Vir: P.A. Matthews, *The future of purchasing and supply*, 2000, str. 18.

Slika 3: Alternativni model strateškega planiranja: nova vloga funkcijskih strategij



Vir: P. A. Matthews, *The future of purchasing and supply*, 2000, str. 19.

1.2 Strateška, taktična in operativna nabava

Pomen nabave je v zadnjem desetletju vse večji predvsem zaradi premika strukture stroškov, kjer se je delež nabavljenih materialov in storitev zelo povečal, zlasti pri vodilnih podjetjih (Žibret, 2008, str. 25). Sprva se je nabavno funkcijo razumelo kot reaktivno funkcijo, ki se v glavnem osredotoča na zniževanje cen, sodelovanje z dobavitelji pa je bilo neznatno. Z intenzivno mednarodno konkurenco, povečanim premeščanjem storitev iz podjetja v zunanje izvajanje (angl. *Outsourcing*) in premeščanjem poslovnih procesov v druge države (angl. *Offshoring*) ter tehnološkim napredkom se je nabavna funkcija razvila iz osnovne pisarniške funkcije v taktično in strateško funkcijo (Feisel et al., 2009, str. 4). Uprava podjetij se vedno bolj zaveda, da lahko nabavna funkcija pomembno prispeva h konkurenčnosti podjetja, in začena razumevati nabavo kot pomemben dejavnik doseganja uspeha v podjetju.

Lipičnik (2000, str. 29) nabavno funkcijo opredeli kot eno najpomembnejših funkcij v proizvodnih organizacijah. Nabavna funkcija je sinteza, z nabavo predmetov dela povezanih in medsebojno odvisnih del in nalog, ki jih izvršujejo za to usposobljeni nosilci v funkcionalnem nabavnem procesu kot delnem procesu skupnega poslovnega procesa proizvodne organizacije. V ožjem smislu razumemo nabavo kot nabavo nekega predmeta po določeni ceni. Nabava v širšem smislu pa poleg samega nakupa obsega še (Lipičnik, 2000, str. 29):

1. Proučevanje nabavnih tržišč.
2. Oblikovanje politike nabave.
3. Sodelovanje s kooperanti.
4. Prevezmanje in skladiščenje surovin in reprodukcijskih materialov.
5. Načrtovanje in analiziranje stroškov nabave.
6. Uvažanje.
7. Opravljanje administrativno-tehničnih opravil v zvezi z nabavnim poslovanjem...

Nabavljena količina je navadno širša od samega nabavnega oddelka, ker v večini primerov nabavni oddelek kupuje samo direktni material in storitve. Obseg količinske nabave, ki sega iz obsega stroška materiala in storitev, prikazanih v poslovnem izidu, Schuh in Bremicker razporedita v štiri skupine (Žibret, 2008, str. 26):

1. Direktni materiali (repro material), ki so neposredno del končnega proizvoda.
2. Indirektni materiali, ki so potrebni za normalni proces poslovanja, a niso neposredno povezani s končnim proizvodom.
3. Storitve, ki se nanašajo na širok spekter storitev, ki so neposredno ali posredno vezane na procese poslovanja (storitve prevoza, intelektualne storitve ...).
4. Kapitalski izdatki, kamor spadajo vsi investicijski izdatki, lastna prevozna sredstva in zgradbe.

Nabava kot strateška funkcija se osredotoča na strošek lastništva, s sodelovanjem razvija čvrste vezi z dobavitelji in v veliki meri vključuje v nabavni proces vse interne strukture podjetja. Za razvoj nabave kot strateške funkcije so pomembni naslednji štirje dejavniki:

- Usklajenost in povezanost nabavne strategije s celovito strategijo podjetja.
- Izboljšanje procesov nabave na strani dobaviteljev: razvoj strateških, vendar fleksibilnih odnosov s ključnimi dobavitelji. Odnose z dobavitelji je potrebno pretehtati in po potrebi nadgraditi z učinkovitimi rešitvami, ki povečujejo osredotočenost na poslovanje.
- Razvoj nabavnih strategij, usmerjenih na stroške, proti usmerjenosti na povečevanje prihodkov.
- Internacionalizacija nabavnih strategij: nabava ne more biti omejena na domači trg.

V oskrbi in nabavi se procesi delijo na sklope podobno kot v trženju in prodaji (Štebe, 2008, str. 68):

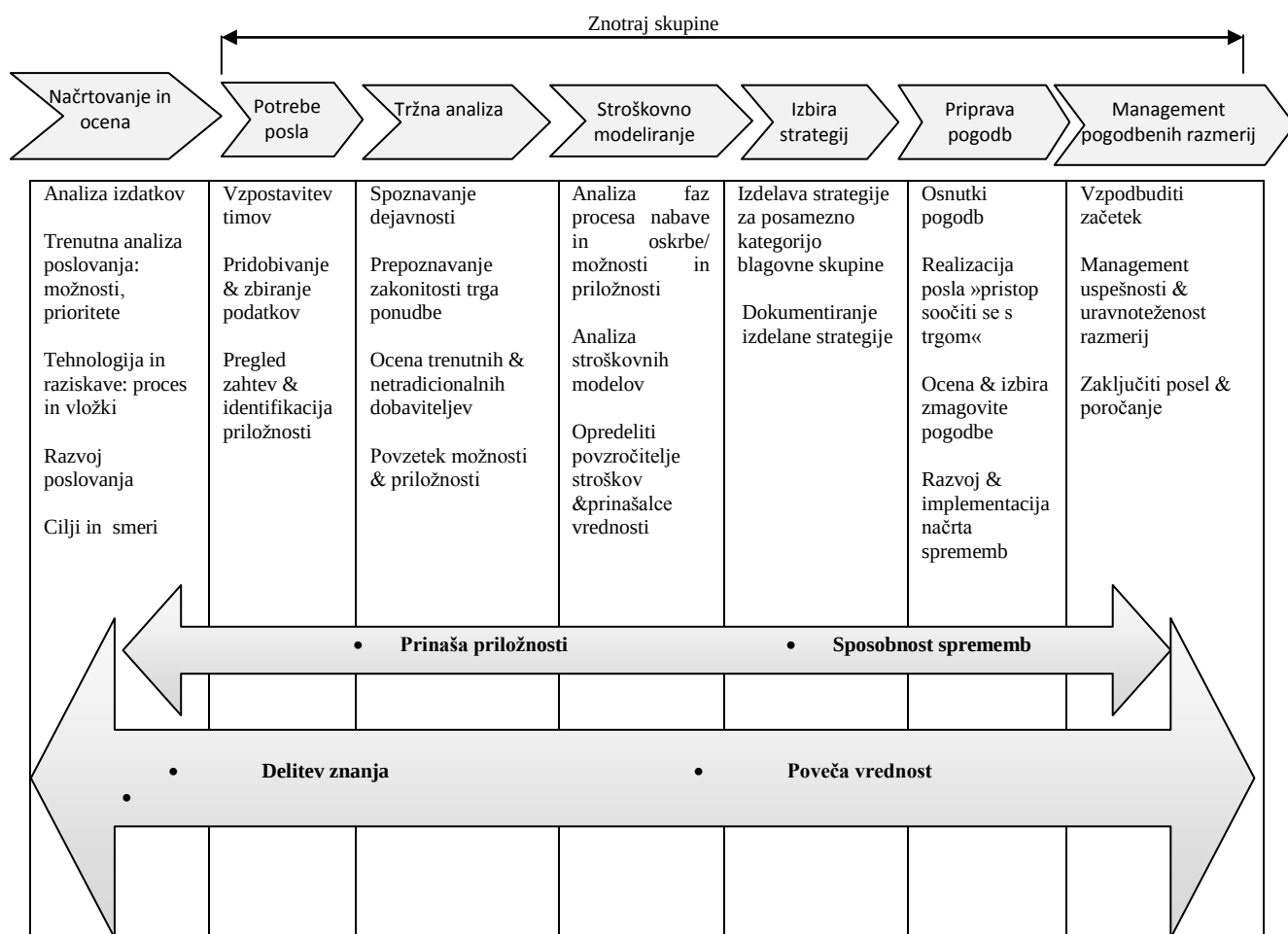
1. Management razmerij z dobavitelji.
2. Management blagovne skupine nabavljenega materiala, blaga ali storitev.
3. Management pogodbenih razmerij in pogodb.
4. Pridobitev in plačilo.

Prvi trije sklopi so strateške narave, zadnji sklop pa je operativne narave. Tabela 1 prikazuje posamezne korake strateškega procesa nabave za določeno kategorijo blagovne skupine. Drugi del nabavnega procesa je vezan na pridobitev in plačilo, ki sta del operativnega procesa nabave (Tabela 2).

Strateške sklope se razdeli na posamezne vidike in aktivnosti, ki so podlaga za management celovite oskrbne verige (angl. *Supply Chain Management*) ter predstavljajo enega izmed ključnih dejavnikov uspešnosti podjetja. Management oskrbne verige obsega planiranje in management vseh aktivnosti, povezanih z oskrbo, nabavo, pretvorbo in logistično dejavnostjo (Vesterinen, 2009, str. 2). Prav tako obsega sodelovanje, koordiniranje in združevanje s partnerji iz oskrbne verige, ki so lahko dobavitelji, posredniki, zunanji ponudniki storitev ali stranke. V svojem bistvu združuje management ponudbe in povpraševanja znotraj podjetja in med podjetji. Na strani ponudbe je za uspešnost celovite oskrbne verige odločilno dosegati

odličnost operativnega procesa nabave (na primer s pravočasno sprovedenimi naročili ali optimalnimi oskrbnimi verigami (angl. *Lean Supply Chains*) iskati možnosti za znižanje stroškov, znižati vmesne korake v procesu proizvodnje, zmanjšati vmesne transakcije in ostale nepotrebne stroške). Na strani povpraševanja je pomembno doseči bližino kupca (Slika 4). Kratkoročni cilj managementa celovite oskrbne verige je povečati produktivnost ter znižati inventar in čas posameznega cikla, medtem ko je dolgoročni strateški cilj povečati zadovoljstvo strank, tržni delež in dobiček.

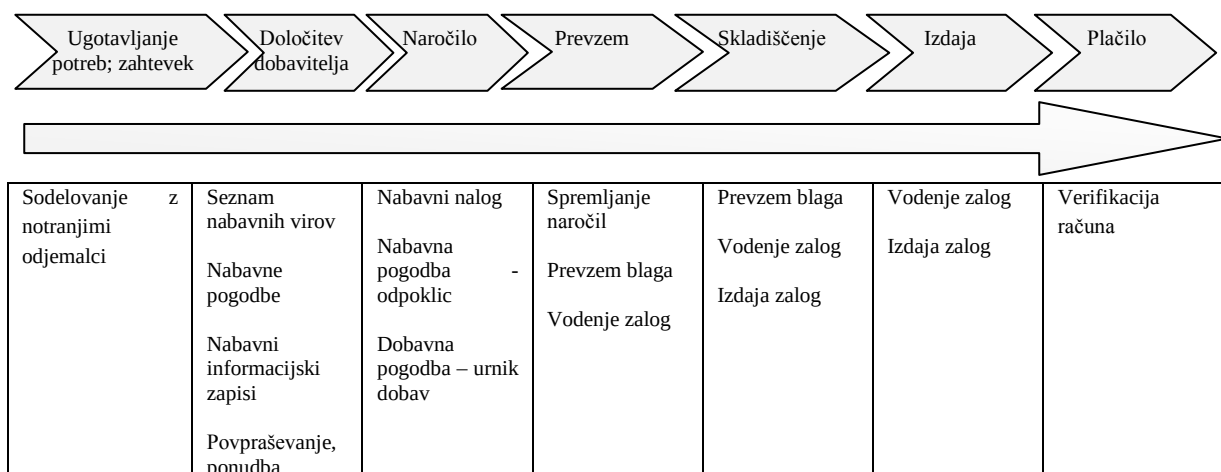
Tabela 1: Strateški proces nabave za določeno blagovno skupino



Vir: M. Štebe, Pomembnost analiziranja za razvoj oskrbne strategije, 2008, str. 68.

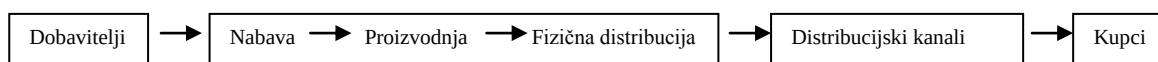
Na makro ravni strateška nabava zahteva, da menedžer nabave nadzoruje okolje podjetja, predvideva spremembe v okolju, deli glavne informacije z dobavitelji in sodelavci iz drugih poslovnih funkcij in prepozna glavne konkurenčne prednosti in slabosti podjetja v odnosu do dobaviteljev (Oberoi & Khamba, 2005, str. 280). Na mikro ravni strateška nabava vključuje prepoznavanje kritičnega materiala, ocenjevanje in odstopanje posameznih ponudb in razvoj pomožnega načrta za vse predvidene probleme pri nabavi (Oberoi & Khamba, 2005, str. 280).

Tabela 2: Operativni proces nabave



Vir: M. Štebe, *Pomembnost analiziranja za razvoj oskrbne strategije*, 2008, str. 68.

Slika 4: Oskrbna veriga z opisom toka dodane vrednosti od dobavitelja do končnega uporabnika



Vir: P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders & V. Wong, *Principles of marketing*, 1996, str. 833.

1.3 Organizacijski dejavniki strukturiranja nabavnega procesa

Strukturiranje nabavnega procesa je zapleteno in kompleksno, zato je potrebno paziti na operativne zahteve poslovanja, kot so hitrost, točnost, prilagodljivost in odzivnost. V procesu strukturiranja strateške nabave se je potrebno vprašati, ali struktura procesa dovoljuje nabavnim strategijam dosegati in presegati potrebe poslovanja? Struktura, delovne in organizacijske sheme, vloge in odgovornosti morajo biti zastavljene tako, da izboljšujejo rezultate, ne pa ovirajo delovanje podjetja. Dejavnost podjetja, tekmovalno vzdušje in kultura podjetja pomagajo pri oblikovanju individualnega ustroja. Kot pomoč pri razvijanju pomembnih momentov se morajo z nabavnega vidika upoštevati naslednji organizacijski dejavniki (Tunez, 2009, str. 302):

1. Razmerja pri poročanju in ravni kontrole. Večina podjetij se je tako ali drugače že ukvarjala s starodavno dilemo centralizirane/decentralizirane kontrole. Kadar so nabavni menedžerji in njihovi menedžerji dobro usposobljeni, izkušeni ter delujejo učinkovito, je priporočljivo, da se odločitve in pristojnosti prenesejo čim nižje po lestvici navzdol, glede na zmanjšano stopnjo tveganja. Pri tem je potrebno upoštevati, da se optimalna hitrost in odzivnost celotnega procesa izboljšuje, če je manj ravni odločanja in kontrole.
2. Strukturiranje procesa nabave okoli portfelja nabavnega toka. Pri vprašanju, kakšnega obsega in po kakšni strukturi naj bodo dodeljene naloge nabavnim menedžerjem, da bo dosežena največja učinkovitost, so na voljo številne metode. Nabavni portfelji so lahko strukturirani po dobaviteljih, skupnih nabavnih tokih, po podobnih tehnologijah, po končnem uporabniku ali notranjem odjemalcu ali celo po funkcijski skupini.

3. Strukturiranje nabavnega procesa za zadovoljevanje potreb notranjih odjemalcev. Nabavo je potrebno strukturirati tako, da zadovolji vse posebne potrebe, kot so nova tehnologija ali razvoj proizvodov. Potrebno je iskati sodelavce, ki znajo zadovoljiti potrebe odjemalcev oziroma kupcev, znajo hitro in točno ukrepati ter opravljati naloge projektnega managementa.
4. Povezani nabavni timi. Timi so lahko dejanski, virtualni ali pa vzpostavljeni začasno za posebne potrebe. Cilj nabavnega tima je zmožnost in sposobnost vseh opraviti naloge, ki so potrebne za zadovoljitev potreb poslovanja. Timi omogočajo tudi opravljanje več nalog hkrati za maksimalno učinkovitost.
5. Podporne funkcije v nabavi. Pri strukturiranju procesa nabave so potrebni dodatni razmisleki glede vključevanja podpornih nabavnih funkcij, vključno s projektnim managementom in analitičnimi raziskavami. Podporne funkcije je potrebno vzpostaviti, da se zagotovi informacije in pomožne storitve za večjo učinkovitost in uspešnost.
6. Dodatni razmisleki. Pri strukturiranju obsega dela in vrste portfelja je pomembno upoštevati spretnosti in sposobnosti nabavnih menedžerjev, njihove prednosti in slabosti.
7. Namen je zagotoviti usklajenost nabave tako z dobavitelji kot tudi s potrebami poslovanja ter oceniti pomembnost nabavnega toka in/ali dobavitelja za doseganje konkurenčnosti podjetja.

1.4 Centralizirana in/ali decentralizirana organizacija nabave

Pri organizaciji nabavne funkcije v podjetju z več poslovnimi enotami se soočimo s problemom, kaj centralizirati in kaj naj ostane decentralizirano. Porter pravi, da lahko skupna nabava vseh poslovnih enot prinese nižje stroške ali višjo kakovost nabavnih enot in boljšo raven storitve dobavitelja, a lahko na drugi strani povzroči višje stroške tistim poslovnim enotam, ki višje kakovosti enot ne potrebujejo ali imajo slabšo raven odziva zaradi slabšega pretoka informacij (Žibret, 2008, str. 35). Vendar ostaja dejstvo, da je ustvarjanje prvih prihrankov v nabavi povezano prav z združitvijo decentraliziranih nabav posameznih poslovnih enot v podjetju. Cilj centralizirane nabave ni v centralizaciji vseh nabavnih aktivnosti, ampak v učinku skupne nabavne funkcije na doseganje strateških ciljev in vizije podjetja (Ottavio, 2000, str. 60).

V osnovi razlikujemo centralizirano in decentralizirano organizacijsko strukturo nabave z veliko vmesnimi variantami. Decentralizirana nabava pomeni, da so poslovne enote pri nabavi povsem samostojne in neodvisne od korporativne centrale; o nabavi odloča kar končni uporabnik blaga oziroma storitve.² Pretežno centralizirano organizirana nabava pomeni, da se ključne nabavne aktivnosti v podjetju opravljajo z enega mesta, posamezne poslovne enote pa izvajajo predvsem naročanje in logistiko.³ Centralno vodena nabava, ki je mrežno

² Značilno za podjetja, ki zaradi specifičnosti svojega poslovanja pri nabavi nimajo možnosti v večjem obsegu izkoristiti prednosti velikega kupca. Taki primeri so prej izjema kot pravilo.

³ Centralizirano organizirana nabava ima prednosti: učinkovitost pri izrabi nabavnih prednosti velikega kupca, stroškovna učinkovitost; ter slabosti: poslovne enote nimajo neposrednega vpliva na enega pomembnih

organizirana, pomeni, da je nabavna strategija skupna, izvaja pa se jo kombinirano (centralizirano in decentralizirano) po poslovnih enotah.⁴ Žibret (2008, str. 35) navaja tri različice organizacijske strukture nabave:

- Koordinirana nabava: decentralizirane enote nabave obveščajo svoje managerje poslovnih enot v kombinaciji z enoto v korporativni centrali. Centralna enota spremlja probleme, ki so v interesu skupine.
- Nabava, vodena iz centra: poslovne enote so decentralizirane in imajo pooblastila za izvedbo nabavnih aktivnosti, center pa upravlja odgovornost in odličnost.
- Federalna organizacija nabave: decentralizirane enote nabave obveščajo svoje menedžerje poslovnih enot. Med poslovnimi enotami in centrom obstaja samo profesionalni odnos, pri čemer slednji poslovne enote podpira in koordinira.

Izključno centralizirano organizirana nabava ni primerna v kompleksnih, razdeljenih podjetjih, saj zaradi pomanjkanja znanja in nakupovalnih vzorcev iz lokalnega okolja preprečuje uspešnost nabave na lokalnem trgu ponudbe (Stephens, 2005, str. 26). Najprimernejši organizacijski model je nabava, vodena iz centra, zaradi učinka na poslovanje, kompleksnosti trga dobaviteljev, ravni inovativnosti v odnosih z dobavitelji in edinstvenosti nabavnih kategorij za poslovne enote. Glavna prednost tega modela je centralizirana uporaba prednosti pri kategorijah z velikim učinkom na poslovanje in hkratno ohranjanje fleksibilnosti delovanja poslovnih enot.

Nabava, vodena iz centra, je model nabave, ki ustreza potrebam poslovne enote in posebnim zahtevam specifične skupine nabavljenega blaga (materiala in storitev). Centralno vodena nabava uporablja različne pristope nabave, vključno s centralizacijo skupnih storitev, ter decentralizirane in hibridne nakupe – odvisno od tega, kaj se kupuje ter za koga in kje se bo nakupljeno blago oziroma storitev uporabljala. Centralno vodena nabava ločuje fizično in logično lokacijo nabavnih aktivnosti. Nakup je izvršen tam, kjer je to najbolj smiselno, in na način, ki je primeren za lokalno okolje. Nabavni oddelek pri nabavnem procesu prispeva s strukturo, strokovnim znanjem in merili. Na primer za velike proizvodne dele, kot so vozni deli avtomobila, je razumljivo, da so dobavljeni centralno, za posamezne storitve, kot je opravljanje vrtnarskih storitev, košenje trave ali nabava kruha, pa je nemogoče, da so nabavljene centralno, ker trg ponudbe deluje lokalno. Vendar centralno vodena nabava še vedno lahko prihrani pri nabavi storitve, če posameznim poslovnim enotam omogoča najboljšo prakso za sklenitev pogodbe z lokalnim ponudnikom.

dejavnikov poslovne uspešnosti, ogrožajo jo nevarnosti, ki jih potencialno poraja (notranji) monopol, kar pomeni manjšo motiviranost za krepitev učinkovitosti, slabši nadzor, težje kakovostno kadrovanje.

⁴ Prednost centralno vodene nabave je, da nima slabosti centralno organizirane nabave. Slabosti pa so, da je potencialno manj učinkovita od centralizirano organizirane nabave ter da jo obremenjujejo slabosti mrežne organiziranosti, kot je zahtevnost vodenja in usklajevanja.

2 RAZVOJ NABAVNEGA PROCESA IN KLJUČNIH STRATEGIJ V NABAVI

Nabavni proces v podjetju se mora razvijati in strukturirati tako, da prinaša stabilne rezultate poslovnemu uspehu podjetja ter igra pomembno vlogo pri ustvarjanju konkurenčne prednosti. Razvoj strategij podjetja in posameznih poslovnih enot je po Porterju bistvo doseganja konkurenčne prednosti, ki vpliva na uspešnost podjetja (Pučko et al., 2006). Porter pod pojmom strategije razume izbiro takšnega načina opravljanja aktivnosti, ki je drugačen od načina, ki ga uresničujejo konkurenti, ter privede do cenovne ali diferenciacijske konkurenčne prednosti (Pučko et al., 2006).

K razvijanju strateškega nabavnega procesa prispevajo različni trendi, kot so: management mreže dobaviteljev, strateško zniževanje stroškov, integracija sistemov in sodelovanje, poudarek na skupnih stroških pri izbiranju dobaviteljev ter strateška in taktična obravnava nabave (Feisel et al., 2009, str. 11). Management blagovnih skupin⁵ in management oskrbne verige prav tako pomembno prispevata k razvoju nabave. Organiziranje in strukturiranje strateškega nabavnega procesa mora biti usmerjeno na izboljševanje rezultatov nabavnega tima ter tudi na izboljševanje odnosov z dobavitelji in notranjimi odjemalci (Tunez, 2000, str. 303).

Seveda je razvoj nabave veliko lažje planirati kot uresničiti, saj naletimo na različne ovire, ki so povezane s kulturno in organizacijsko strukturo podjetja, vedenjem in preteklimi praksami, kar posledično lahko vodi v razpadanje odnosov in nezaupanje. Pri soočanju in premagovanju problemov, povezanih s prestrukturiranjem nabavnega procesa in sprejemanjem s tem povezanih odločitev znotraj podjetja, se je potrebno zavedati, da razvoj strateškega nabavnega procesa pomeni izboljšanje storitev in zvestobo dobaviteljev.

2.1 Razvit nabavni proces kot pomembna konkurenčna prednost

Ne glede na to, ali je glavna poslovna dejavnost podjetja povezana s storitvami, prodajo ali proizvodnjo, ali je profitno ali neprofitno usmerjena, je management stroškov in nabavnega toka ter njuno razumevanje bistveno za rast in doseganje konkurenčne prednosti (Tunez, 2000, str. 291). Management strateške nabave (angl. *Purchasing and Supply Management*) se šteje za močno konkurenčno orodje, ki izboljšuje dobičkonosnost in krepi konkurenčne prednosti podjetja (Baier, Hartmann & Moser, 2008, str. 36). To potrjuje tudi dejstvo, da podjetja približno 50 % ustvarjenih prihodkov porabijo za notranjo nabavo (Tunez, 2000, str. 291). Razvoj nabave, ki prinaša dodano vrednost in izboljšanje konkurenčnosti operativnih poslovnih procesov podjetja, presega tradicionalne pristope oblikovanja nabavnih cen, ki so bila razvita v preteklosti. Podjetja, ki se zavedajo pomena nabave, nabavni proces vključujejo v oblikovanje lastnih strategij kot enega izmed pomembnih faktorjev ter ga direktno

⁵ Management blagovnih skupin (angl. *Category Management*) je model ravnanja z oskrbo in nabavo, v katerem celoten nabor nabavnega blaga in storitev porazdelimo v ločene skupine, znane kot blagovne skupine. Nabavnik in dobavitelj si skupaj prizadevata za omejitev stroškovnih povzročiteljev in za izboljšanje samega proizvoda ali storitev. Po zaslugi managementa blagovnih skupin izmenjano blago in storitve postanejo privlačnejše in bolj dobičkonosne (Atti, 2009).

povezujejo s finančnimi rezultati. V takih podjetjih je integracija, agresivnost in ciljna usmerjenost planiranja in izvajanja nabavnih strategij pomembna v enaki meri kot strategije, ki so povezane s procesi, usmerjenimi na rast in ustvarjanje prihodkov.

Nabava je poslovna funkcija, ki odločilno vpliva na številne komponente celotnega poslovnega procesa. Na prvi pogled ima nabava odločilen vpliv le na pridobivanje stroškov in materiala, vendar podjetja z visoko razvitimi nabavnimi strategijami presegajo razumevanje nabavnega procesa kot zgolj pridobivanje produktov, storitev, surovin, plačevanja in logistike. Kjer je strateška nabava visoko razvita, samostojni proces nakupovanja prehaja k sodelovanju med funkcijskimi procesi kot del prepletenega celotnega poslovnega procesa. Nabava posega v strokovne zadeve znotraj podjetja in v bazo dobaviteljev z namenom oblikovanja optimalnih rešitev. Da nabava ustvarja konkurenčno prednost oziroma dodano vrednost poslovanju, je potrebno razviti uspešne in produktivne odnose z dobavitelji in notranjimi strankami, ki jih podpira. Na ta način vzpostavljeni odnosi lahko izboljšajo razvoj novih izdelkov, skrajšajo čas, potreben za lansiranje izdelka na trg in nadaljnjo prodajo sredstev (angl. *Resale of Retired Asstes*) ter vplivajo na znižanje operativnih stroškov tako znotraj podjetja kot tudi pri dobaviteljih, kar pozitivno vpliva na doseganje konkurenčne prednosti in zastavljenih finančnih rezultatov (Tunez, 2000, str. 293).

Feisel et al. (2009, str. 11) kot dejavnike konkurenčne prednosti strateške nabave za podjetje navajajo: dostop do proizvodov, storitev in tehnoloških procesov, izboljšanje kakovosti in dostave materiala, pridobivanje koristnih informacij, povezanih s trendi na ponudbeni strani, in razvijanje dobrih odnosov z dobavitelji. Ko se okolje poslovnih in ekonomskih procesov razširi na globalni nivo, se poveča tudi varnost doseganja ciljnih cen, dostop do končnih in omejenih virov, stroškovna uspešnost in učinkovitost distribucije blaga in storitev na globalnem nivoju, kar prav tako vpliva na konkurenčni položaj podjetja in finančne rezultate (Tunez, 2000, str. 293). Na globalnem nivoju mnogo avtorjev govori o tem, da prihaja do tekmovalnosti med posameznimi oskrbnimi verigami in nič več o tekmovalnosti med podjetji (Meier, Williams & Singley, 2004, str. 2). V konkurenčni tekmi med oskrbnimi verigami so stroški le eden izmed dejavnikov, ki jih je potrebno upoštevati pri ocenjevanju dobaviteljev. Vedno bolj pomemben dejavnik pri strateškem partnerstvu z dobavitelji je tudi njihov potencialni prispevek k večji dodani vrednosti.

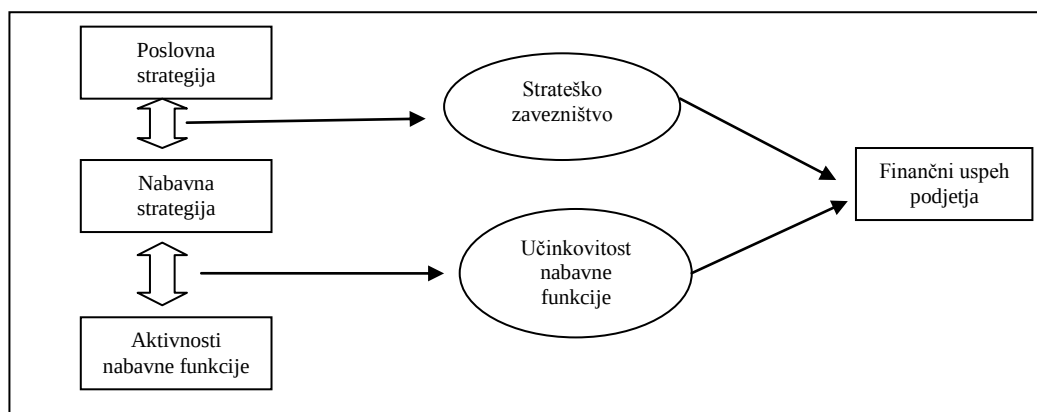
2.2 Nabavna strategija kot dejavnik poslovne uspešnosti podjetja

Da nabava vpliva na poslovno uspešnost podjetja, je potrebno zagotoviti usklajenost strategij in aktivnosti nabavnega procesa tako, da le-te optimalno podpirajo zahteve celovite strategije podjetja. S tega vidika je nabavna funkcija kompetentna in učinkovito prispeva k doseganju konkurenčne prednosti le v primeru, če je strateško integrirana; torej povezuje nabavne plane, politike in posle s celovitimi cilji podjetja (Baier et al., 2008, str. 37). Po Benitu Gonzales je koncept konkurenčnosti strateške nabave razčlenjen na dve medorganizacijski ravni zavezništva (Baier et al., 2008, str. 38):

1. Strateško zavezništvo, ki je odvisno od usklajenosti poslovne strategije s strateškimi cilji nabave⁶.
2. Učinkovitost nabave⁷, ki je odvisna od usklajenosti strateških ciljev nabave z aktivnostmi nabave.

Tako opredeljeno strateško zavezništvo kot tudi učinkovitost nabavne funkcije sta ključna za doseganje konkurenčne prednosti in finančni rezultat podjetja⁸ (Slika 5).

Slika 5: Koncept strateškega zavezništva in učinkovitosti nabavne funkcije ter vpliv na finančni rezultat podjetja



Vir: C. Baier, E. Hartman & R. Moser, *Strategic alignment and purchasing efficiency*, 2008, str. 38.

Za učinkovitost nabavnih procesov morajo izvršitelji nabavne funkcije izvajati različne prakse, ki zasledujejo določene cilje oziroma konkurenčne prednosti. Če si nabava zastavi za strateški cilj zniževanje stroškov, potem je potrebnih več investicij na strani znanja in informacijskega managementa, struktura nabave mora biti vodena centralno, potrebni so prvovrstni sistemi managementa uspešnosti. Če pa je strateški cilj nabave na primer doseganje kakovosti, potem je poudarek na managementu mreže dobaviteljev, razvoju baze talentiranega kadra in aktivnem sodelovanju v vseh zadevah podjetja. Pomembno se je zavedati, da ne vodijo vsi ukrepi v doseganje istih ciljev, ampak so za določene cilje potrebni tudi točno določeni ukrepi in aktivnosti. Samo uvajanje naprednih primerov iz prakse in enostransko sprejemanje določitev ne bo vodilo do želenih rezultatov, če le-ti niso usklajeni s strateškimi cilji poslovnih funkcij podjetja in njihovimi strategijami.

Za doseganje učinkovitosti nabavnih procesov je potrebno prilagoditi operativni proces določenim zahtevam, med katerimi so predvsem specifičnost in vzajemno sodelovanje med mrežo dobaviteljev in posameznimi funkcijami, še posebno pri razvijanju novih proizvodov ali vpeljevanju novih proizvodnih procesov. Za učinkovito spremljanje in dokazovanje

⁶ Strateški cilji nabave oz konkurenčna prednost nabavne funkcije so merjeni v stroških, kakovosti in inovacijah.

⁷ Učinkovitost nabave odraža sposobnost zaposlenih in tehnoloških virov in praks v nabavi dosegati cilje nabavne funkcije.

⁸ Finančni rezultat podjetja je opredeljen preko naslednjih indikatorjev: letno znižanje stroškov prodanega blaga, letna rast prodaje, dobičkonosnost sredstev (angl. *Return on Assets-ROA*) in poslovni izid pred obrestmi, davki in amortizacijo.

pozitivnega vpliva nabavne strategije in nabavnih procesov na finančne kazalce pa so potrebne tudi spremembe na strani tradicionalnega modela obračunavanja in spremljanja stroškov.

Tradicionalno se je nabava osredotočila na zniževanje stroškov, ki obsegajo:

1. Stroške storitev, ki vključujejo plače zaposlenih.
2. Stroške manageranja, ki zajemajo stroške razvoja politike podjetja, postopkov in standardov.
3. Stroške administrativnega dela, kot je priprava interne dokumentacije (pogodbe, komunikacija in splošna administracija).
4. Splošni stroški materiala (najemnina, ogrevanje, telefon, IT-oprema).

Z razvojem nabavne strategije je prišlo do prehoda od osredotočenosti na posamezne stroške do analiziranja celotnih stroškov lastnikov in optimizacije celovite oskrbne verige (Mathhews, 2000, str. 3). Zato je logično, da je naslednji korak opredeliti poti, preko katerih lahko nabava vpliva na povečanje prihodkov. Nabava ima možnost vplivati na denarni tok tako preko cene kot tudi količine nabave končnega blaga.

Povečanja prihodkov končnih proizvodov s cenovnega vidika je možno doseči z gojenjem dobrih odnosov z dobavitelji, kar se odraža v nabavi materiala in surovin po zagotovljenih stalnih cenah, ki so nižje od tržnih. Do povečanja prihodkov pride tudi preko izboljšanja kakovosti končnih proizvodov, bolj atraktivnih lastnosti končnih izdelkov in boljše podpore storitev za stranke. Z vidika nabavnih količin so dobavitelji lahko glavni nosilci izboljšav, kar se tiče dostopnosti in kapacitet materiala, ki je na razpolago, ali na primer pri proizvedenih količinah končnega proizvoda (Slika 6) .

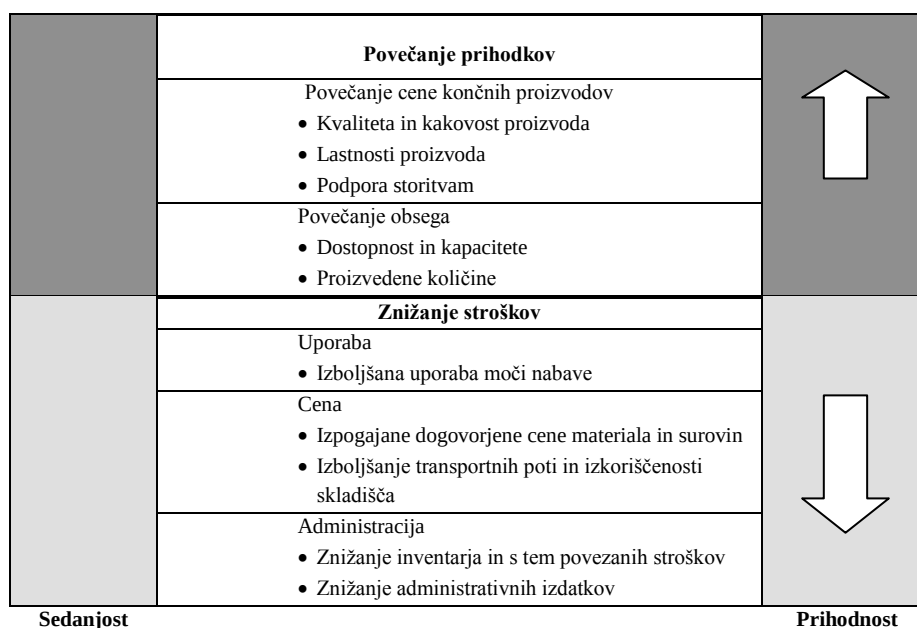
2.2.1 Usklajenost nabavne strategije s celovito in poslovno strategijo podjetja

Da je nabavna funkcija učinkovita in primerno podprta, je potrebno zagotoviti usklajenost med cilji podjetja in cilji strateške nabave. Usklajevanje korporativnih ciljev in ciljev nabave obsega (Tunez, 2000, str. 299):

1. finančne načrte,
2. poslovne načrte,
3. prodajne načrte,
4. nabavne načrte.

Da se nabava razvija in raste kot notranji sestavni del podjetja, je potrebno zagotoviti njeno produktivnost in učinkovitost v postavljanju in doseganju ciljev tako, da so le-ti skladni s strategijo celotnega podjetja. V nadaljevanju sledi seznam področij, ki jih je potrebno podpreti in vzpostaviti usklajenost med podjetjem in nabavo (Tunez, 2000, str. 299):

Slika 6: Izboljšanje nabave in vpliv na prihodke podjetja



Vir: P.A. Matthews, *The Future of purchasing and supply*, 2000, str. 21.

- Vizija in poslanstvo morata biti skupna za podjetje in nabavo, potrebno ju je v enaki meri spoštovati. »Vsi skupaj delujemo na istem poslovnem področju, naša predanost in obveza končnemu izidu je vsem enako pomembna.«
- Cilji in merila so določeni tako, da jih je možno primerjati med funkcijskimi skupinami in nabavnim timom. Usmerjeni morajo biti na želeno vedenje in uspešnost rezultatov, da bodo rezultati v nabavi skladni s poslovnimi cilji.
- Vloge in odgovornosti morajo biti jasno opredeljene in vsem posredovane, da se jih bodo lahko zavedali. Le tako se doseže najboljše uspehe v trenutkih neizogibnega stresa in zmede, s katerim se občasno soočajo vsa podjetja, ter se povečuje tudi uspešnost in učinkovitost vseh vpletenih.
- Strateški in taktični načrti morajo biti enotno razviti in usklajeni ter se morajo medsebojno podpirati in dopolnjevati za doseganje skupnega rezultata.
- Kultura, pomen vrednot, vedenja, simbolov, uspešnosti, pričakovanj in managementa ter mnogo drugih dejavnikov, ki sestavljajo in krepijo poslovno kulturo, morajo biti osredotočeni in usmerjeni na način, ki podpira skupne plane in sprejemanje odločitev. Kultura mora biti podprta s politikami in postopki.

2.2.2 Pomembnost podpore vodstva za učinkovit nabavni proces

Najpomembnejši dejavnik pri razvoju nabave je podpora vodilnega managementa oziroma uprave. Vodstvo služi kot katalizator razvoja nabave na tri načine (Tunez, 2000, str. 297):

- Hitro in učinkovito zapolni kulturne vrzeli med različnimi ravni in nabavnim timom, na primer med upravo in zaposlenimi na posameznih linijskih funkcijah ali med prodajo in proizvodnjo.

- Zagotovi potrebne vire, sproži in spodbuja spremembe v organizacijski strukturi, ki služi kot podpora nabavnim strategijam.
- S svojim vedenjem in dajanjem zgleda prvo opozori na pomembnost in trajnost sprememb za razvoj nabavnih strategij.

Preizkušena in učinkovita tehnika za pridobitev podpore vodilnega managementa je »govori jezik vodstva«. Pobuda z jasnim in stvarnim namenom mora podpirati finančne in strateške cilje podjetja. Obveznost nabave je poiskati, opredeliti in pomagati razviti povezano strategijo ter jo uresničiti. To bo olajšalo podporo vodstva. Podjetja z najbolj učinkovitimi zavezništvi pri nabavi uživajo stalno in vidno podporo s strani najvišjih korporacijskih nivojev.

Zapolnjevanje kulturne vrzeli med funkcijskimi skupinami. V organizaciji lahko prihaja do klasičnih nasprotij med funkcijskimi skupinami, kot so vodstvo oziroma štab na eni strani in linijske funkcije oziroma referenti na drugi ali na primer med prodajo in proizvodnjo. Zaradi teh nasprotij lahko pride nabavna funkcija v konflikt z glavnimi poslovnimi funkcijami v podjetju, ki jih prvotno podpira. Ta razkol je lahko velika ovira za razvoj nabavnih strategij, še posebno, če so se močno razvile kulturne vrednote, ki priznavajo in podpirajo sprejemanje odločitev avtoritet, ki primarno pripadajo eni poslovni enoti, najpogosteje glavni, manj pa je priznanih avtoritet med ostalimi enotami, kot so štab, vodstvo ali ostale podporne enote (Tunez, 2000, str. 297). Nabava je vključena v organizacijsko strukturo podjetja najpogosteje kot podporna enota glavnim poslovnim enotam. Vodilni management mora prepoznati in preseči morebitne kulturne vrzeli, ki so nastajale vrsto let, s politikami, procedurami in povezovalnimi ukrepi med funkcijskimi skupinami. Ukrepanja vodstva so nujna, če želimo uresničiti in doseči novo oziroma zeleno stanje.

Dostop do virov, potrebnih za oblikovanje nabavnega procesa. Celotno podjetje mora oblikovati in povezati procese tako, da podpirajo nabavne strategije, če želi, da so le-te karseda učinkovite. Ta nivo sodelovanja in koordiniranja je navadno dosežen z jasno in odločno podporo vodilnega managementa, včasih celo v obliki direktiv. Odločitve glede premeščanja virov za razvoj nabavnih strategij potrebujejo podporo in odobritev vodilnega managementa kot tudi preoblikovanje odnosov glede poročanja, oblikovanje novih položajev in ukinitvev drugih. Za delegiranje odločitev in svobodno manevriranje je potrebno pridobiti odgovorne za razvoj in odobritev tovrstnih pobud, med katerimi je tudi najvišje vodstvo. V končni fazi bo potrebno vložiti tudi skupen trud za usposabljanje kadrov in njihovo zadržanje. Preoblikovanje plač, nagrad, priznanj in delovnega okolja je neizogibno. Vse potrebne zahteve bodo uspešno vpeljane in bodo spremenile obstoječe stanje samo ob zadostni podpori s strani vodstva oziroma uprave.

Vedenje vodstva kot zgled in pospeševalec razvoja. Če se podjetje ali nabavna funkcija nikakor ne začne premikati proti zastavljenemu razvoju, torej iz obstoječega stanja proti zastavljenemu in zelenemu stanju, ter delovanje v tej smeri predstavlja zelo veliko spremembo, potem tak proces kot tudi vse ostale spremembe v podjetju zahtevajo velike in kompleksne podvige (Tunez, 200, str. 298). V takem primeru ni dovolj, da imamo jasno in logično potrebo po spremembi. Osebe, od katerih se zahteva sprememba, morajo imeti čustveno povezavo s potrebo. In ker je izvor vodenja uprava, je razumljivo, da mora prav ta s

svojim vedenjem in vzorom stopiti v ospredje, če seveda želi, da podjetje sledi in uresniči zeleno stanje.

2.3 Celovit management oskrbne verige kot primer dobre prakse v nabavi

Strateška nabava igra odločilno vlogo pri doseganju odličnosti operativnega nabavnega procesa in predstavlja glavno vez med podjetjem in dobavitelji, ki tvorijo ponudbeno stran celovite oskrbne verige. Nabavni tim s pomočjo strukturiranega procesa razvršča portfelje nabavljenega blaga (material in storitve) v posamezne skupine. Opisani pristop temelji na celovitem managementu oskrbne verige, ki ga Tunez (2000, str. 303) imenuje kvadrantni pristop k nabavi in oskrbi (angl. *Quadrant Approach to Procurement and Supply*)⁹. Prednost izbranega pristopa je oblikovanje edinstvenih in primernih strategij za vsako skupino, s katerimi zasledujemo določene poslovne cilje. V nasprotnem primeru je dodana vrednost nabave hitro ogrožena in preobremenjena (Tunez, 2000, str. 303). Za razvrščanje portfeljev nabavljenega blaga v posamezne skupine je potrebno določiti strategije, upoštevati potrebe posla in sposobnosti ljudi. V nadaljevanju predstavljam »kvadrantni pristop k nabavi in oskrbi«, sestavljen iz treh zaporednih matrik, od katerih prva razvršča nabavljeno blago (material in storitve) glede na tveganja oziroma glede na vpliv, ki ga ima nabavljeno blago na poslovanje v podjetju, sledi razvrstitev ukrepov v nabavi glede na opredeljene skupine nabavljenega blaga. Tretja matrika izhaja iz prvih dveh in razvršča sposobnosti in spretnosti zaposlenih v nabavi glede na opredeljene skupine nabavljenega blaga.

2.3.1 Razvrstitev nabavljenega blaga glede na tveganja oziroma razvrstitev glede na vpliv, ki ga ima nabavljeno blago na poslovanje v podjetju

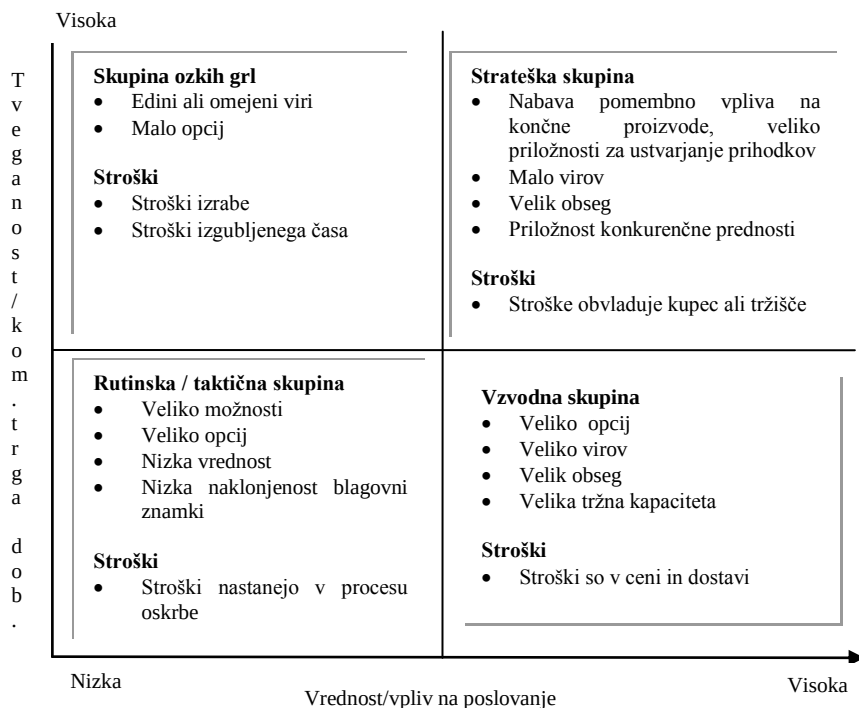
V prvi matriki za vsak tok oskrbe vrednotimo stopnjo tveganja na poslovanje podjetja in vrednost oziroma vpliv na poslovanje podjetja:

- Stopnja tveganja/kompleksnost trga dobaviteljev (angl. *Supply Risk*): kompleksnost trga dobaviteljev v smislu omejitve nabave je ocenjena glede na število dobaviteljev, tempo tehnologije in/ali substitutov materiala, vstopne ovire, kompleksnost in stroške logistike, monopolne in oligopolne pogoje.
- Vpliv na uspešnost (angl. *Profit Impact*): strateški pomen nabave glede na dodano vrednost v skupnem poslovanju, odstotek surovin v skupnih stroških in njihov vpliv na dobičkonosnost.

Na ta način vrednoteno nabavljeno blago (material in storitve) razvrstimo v štiri skupine, ki tvorijo matriko nabavljenega blaga in storitev. Za vsak kvadrant se določijo pomembni stroški posla (Slika 7).

⁹ Kvadrantni pristop k oskrbi in nabavi (angl. *Quadrant Approach to Procurement and Supply*) so sestavili na Univerzi Penn State, in sicer v okviru njihovega pridobitvenega raziskovalnega in razvojnega centra v sodelovanju z dr. J. Cavinatom (Tunez, 2000, str. 303). Opisani pristop je razvit iz teorije managementa celovite oskrbne verige.

Slika 7: Razvrstitev nabavljenega blaga (materiala in storitev) glede na tveganja/vpliv na poslovanje podjetja, z opredeljenimi stroški poslovanja



Vir: R.R. Tunez, *Developing a purchasing organization*, 2000, str. 304.

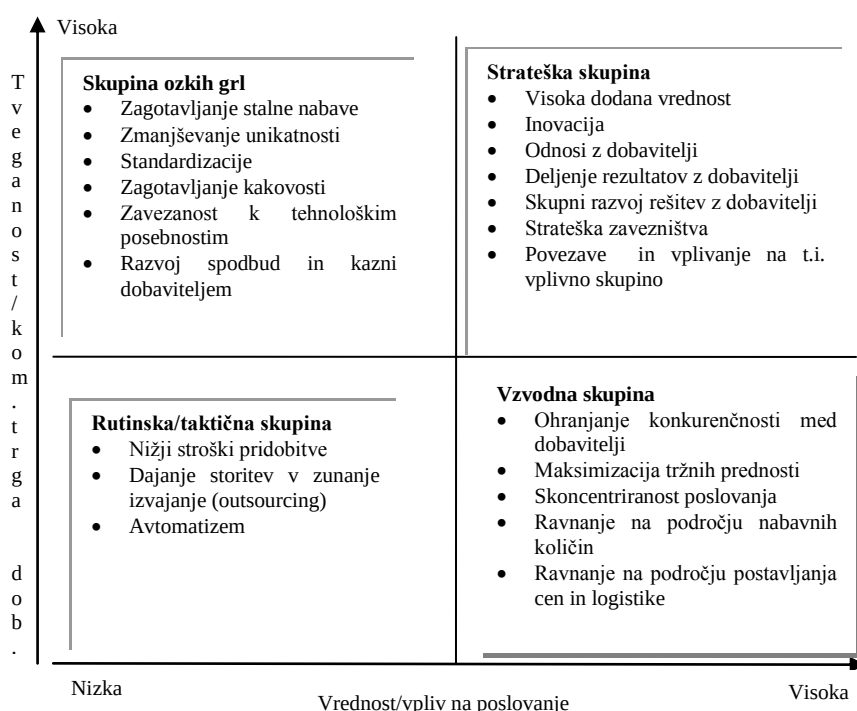
V matriki so opredeljene štiri skupine nabavljenega blaga (materiala in storitev):

1. **Strateška skupina** (angl. *Strategic Items*): visok učinek na poslovanje, visoka kompleksnost trga dobaviteljev zaradi redkosti dobaviteljev na trgu oziroma težavnosti dobave. Ta blagovna skupina vključuje nabavo proizvodov, ki so ključni za poslovanje oziroma proizvodni proces kupca.
2. **Vzvodna skupina** (angl. *Leverage Items*): visok učinek na poslovanje, nizka kompleksnost trga dobaviteljev. Ta skupina nabave vključuje proizvode, ki predstavljajo velik odstotek v dobičku kupca in veliko število dobaviteljev na trgu. Dobavitelja je enostavno zamenjati. Kakovost je standardizirana.
3. **Skupina ozkih grl** (angl. *Bottleneck Items*): visoka kompleksnost trga dobaviteljev, nizki učinek na poslovanje. Skupina ozkih grl vključuje proizvode, ki jih je možno dobiti samo od enega dobavitelja, v nasprotnem primeru je dobava negotova, vendar pa imajo nizki učinek na finančni rezultat poslovanja.
4. **Nekritična skupina proizvodov in storitev**, s katerimi se trguje na borzi (angl. *Non-Critical Items*): nizka kompleksnost trga dobaviteljev, nizki učinek na poslovanje. Ta skupina vključuje proizvode, ki jih je enostavno dobiti in imajo nizki vpliv na finančni rezultat podjetja. Kakovost proizvodov je standardizirana.

2.3.2 Matrika ukrepov v nabavi glede na opredeljene skupine nabavljenega blaga v podjetju

Na podlagi razvrščenega nabavljenega blaga (materiala in storitev) glede na tveganja oziroma glede na vpliv na poslovanje podjetja so izpeljani primerni ukrepi za vsako skupino nabavnega portfelja (Slika 8). Strategije prikazujejo primerne ukrepe in aktivnosti glede na stopnjo tveganja oziroma kompleksnosti trga dobavitelja, ki vpliva na poslovanje, in glede na vrednosti oziroma vpliv na poslovanje. Z razvijanjem nabave v strateško funkcijo je vedno več ukrepov na področju elektronskega poslovanja, strateškega obvladovanja stroškov, taktične nabave in globalnega razvoja mreže dobaviteljev.

Slika 8: Matrika ukrepov v nabavi glede na tveganja oziroma glede na vpliv na poslovanje opredeljenih skupin nabavljenega blaga (materiala in storitev)



Vir: R.R. Tunez, *Developing a purchasing organization*, 2000, str. 305.

Za vsako posamezno skupino v nadaljevanju opišem odnos in razporeditev moči med kupcem in dobaviteljem ter priporočljive ukrepe glede na njihov vpliv, ki ga imajo na poslovanje oziroma na podjetje:

1. **Strateška skupina:** v odnosu kupec – dobavitelj je moč med njima enakomerno razporejena, med njima je visoka stopnja soodvisnosti. Priporočljivi ukrepi so: strateška zaveznitva, tesni odnosi, zgodnja vpletenost dobavitelja, skupno ustvarjanje, vertikalna integracija, dolgoročna osredotočenost na dodano vrednost.
2. **Vzvodna skupina:** kupec ima veliko moč, v odnosu kupec – dobavitelj je stopnja odvisnosti nizka. Priporočljivi ukrepi za to skupino proizvodov so: selekcioniranje dobaviteljev in javni razpisi, ciljne cene, sklepanje dogovorov, povezanih v obliko dejnika, s preferenčnimi dobavitelji. Prekinitev naročil je del administrativne formalnosti.

3. **Skupina ozkih grl:** v odnosu kupec – dobavitelj ima dobavitelj večjo moč, stopnja soodvisnosti je nizka. Ukrepi strateške nabave so v tej skupini usmerjeni na iskanje novih dobaviteljev, dodatne zaloge, pogodbe, ki temeljijo na zavarovanju količin in izvajanju inventur s strani prodajalca.
4. **Nekritična skupina proizvodov in storitev,** s katerimi se trguje na borzi: v odnosu kupec – dobavitelj je moč enakomerno razporejena. Med njima je nizka stopnja soodvisnosti. Priporočeni ukrepi v tej skupini so med drugim potrošiti čim manj časa in denarja na teh proizvodih, spodbujanje standardizacije proizvodov in učinkovitosti procesov.

2.3.3 Matrika spretnosti in sposobnosti zaposlenih v nabavi glede na opredeljene skupine nabavljenega blaga v podjetju

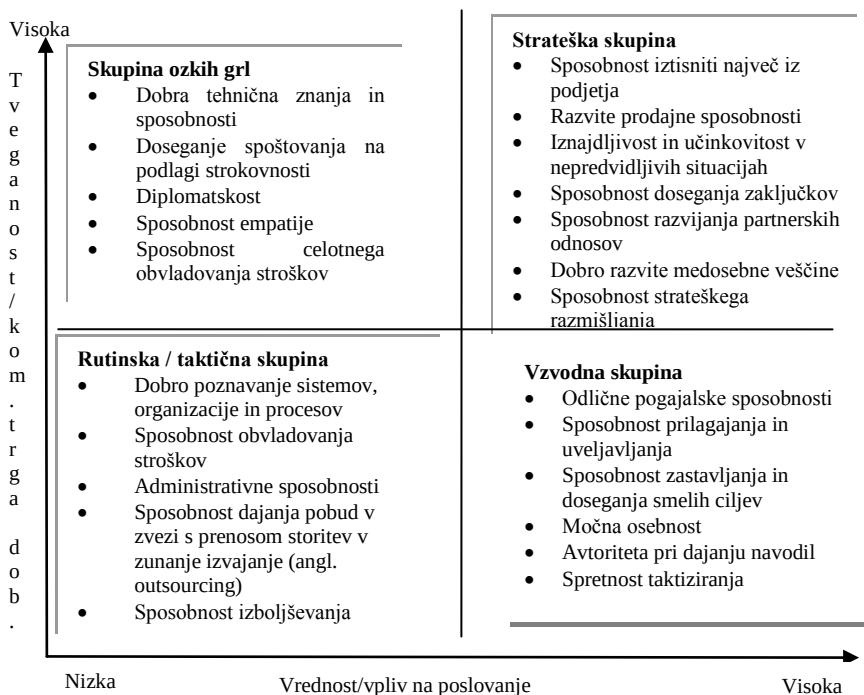
V tretji matriki kvadrantnega pristopa k oskrbi opredeljujem zahtevane spretnosti in sposobnosti zaposlenih v nabavi glede na opredeljene skupine nabavljenega blaga (materiala in storitev) v podjetju (Slika 9). Znanja in spretnosti v posameznem kvadrantu so povezana z ukrepi in z naravo odnosa do dobaviteljev, ki so specifična za vsako skupino nabavljenega blaga (Slika 8). Ne glede na to, ali nabavo gledamo s strateškega ali taktičnega vidika, je potrebno temeljito razumeti poslovne aktivnosti in se zavedati vrednosti, ki jo imajo spretnosti in znanja zaposlenih ter ustrezna razporeditev nalog med njih. Naloge zaposlenih v nabavni funkciji med drugim vključujejo: zavrnitev naročila, urejanje pogodbene administracije, potrditev določene potrebe, odstranitev papirologije, določitev pogajalske strategije za skupine blaga oziroma storitev, razvrščanje podatkov iz varnostnih listov nabavljenega materiala, razpolaganje s tveganim materialom, skrčenje mreže dobaviteljev ali svetovanje dobaviteljem. Zahtevane sposobnosti in spretnosti nabavnih menedžerjev in zaposlenih so potrebne za obvladovanje odnosov z globalnimi dobavitelji in notranjimi odjemalci za doseganje ciljev podjetja.

Večina nabavnih menedžerjev mora imeti dobro poslovno bistrino, dobre spretnosti za vzpostavljane medosebnih odnosov, sposobnosti kritičnega in strateškega razmišljanja in pogajalske spretnosti. Po Guiniperu in Pearcyju je bil sestavljen seznam 29 najpomembnejših veščin za nabavno funkcijo in opredeljen pojem svetovni strokovnjak za nabavo¹⁰ (Feisel et al., 2009, str. 6). Na podlagi factorske analize sta opredelila sedem skupin, ki obsegajo veščine iz naslednjih področij:

1. strateške spretnosti,
2. veščine obvladovanja procesov,
3. timske veščine,
4. veščine na področju sprejemanja odločitev,
5. veščine na področju vedenja,
6. pogajalske spretnosti in
7. kvantitativne sposobnosti.

¹⁰ Svetovni strokovnjak za nabavo (angl. *World class purchaser*) gradi vizijo in pristopa k nabavni funkciji strateško, neprestano uporablja svoje spretnosti in sposobnosti ter preko obvladovanja kritičnega toka ponudbe pridobiva nova znanja, z namenom dodane vrednosti in doseganja ciljev podjetja in strank.

Slika 9: Matrika spretnosti in sposobnosti zaposlenih v nabavi glede na opredeljene skupine nabavljenega blaga (materiala in storitev) v podjetju



Vir: R.R. Tunez, *Developing a purchasing organization*, 2000, str. 306.

Pri nabavnem poklicu pripisujeta poseben pomen strateškim spretnostim¹¹, potrebnim za vzpostavlanje odnosov med dobavitelji in razvoj strategij, ki prispevajo k skupnemu uspehu podjetja. Vedno večji pomen strateških spretnosti prav tako kaže na razvoj nabave iz administrativne funkcije, usmerjene na sprejemanje naročil, v strateško funkcijo, ki prispeva k skupnemu uspehu podjetja (Slika 10).

3 USPEŠEN PROCES NABAVE IN DOSEGANJE ODLIČNOSTI V NABAVI

Nabava in njeni procesi so se zadnjih 15 let v največjih globalnih podjetjih močno razvijali. Večina podjetij je spremenila pozicijo nabave ter omogočila, da se je razvila iz administrativne funkcije v komercialno usmerjeno dejavnost. Z razvojem nabave se je začelo uporabljati določeno obliko managementa blagovnih skupin oziroma postopkov selekcioniranja dobaviteljev v oskrbni verigi, pogosto s pomočjo zunanjih svetovalcev. Mnogo uprav danes priznava dodano vrednost strateško razvitega nabavnega procesa za podjetje. Kljub temu na področju nabave in managementa celovite oskrbne verige ostaja še veliko odprtega in nerazvitega v številnih podjetjih. Nabavni direktorji delajo največ časa pod pritiskom zniževanja stroškov in povečanja učinkovitosti nabavnega procesa. V procesu spreminjanja pristojnosti nabave v preteklosti so se začasne nabavne strategije, usmerjene v zniževanje stroškov, izkazale za neuspešne. Zato se mnogo nabavnih oddelkov z dovoljenjem

¹¹ Strateške spretnosti obsegajo (Feisel et al., 2009, str. 7): spretnosti za vzpostavlanje timov, spretnosti za strateško planiranje, komunikacijske spretnosti, tehnična znanja, širše poznavanje financ.

uprave oziroma najvišjega vodstva poslužuje sodobnih ukrepov pri spreminjanju pristojnosti nabave. Uvajajo tehnološke novosti, ki jih ponujajo trg in zunanji strokovnjaki, kot na primer e- dražba¹², e-nabava¹³ ter posredujejo neposredne procese nabave v zunanje izvajanje¹⁴ (angl. *Outsourcing Indirect Procurement*).

Slika 10: Razvoj nabavnih funkcij iz administrativnih in podpornih v strateške

Nabavni menedžer včeraj in danes	➤	Nabavni menedžer prihodnosti
Iz nefleksibilne pasivne nabave	➤	V fleksibilno proaktivno nabavo
Iz proceduralnega/operativnega planiranja	➤	V strateško usmerjeno planiranje
Iz trenutnega nespremenjenega stanja in birokratskega vedenja	➤	V notranjo motivacijo in kreativnost
Iz dobave materiala in storitev ob pravem času	➤	V spremenljivko časa kot konkurenčnega orodja
Iz transakcijskih odnosov in nesodelovanja med kupci in dobavitelji	➤	V obvladovanje odnosov in komunikacijo
Iz izogibanja tveganju	➤	V obvladovanje tveganja
Iz kopičenja informacij	➤	V deljenje informacij
Iz reakcijskega načina delovanja	➤	V planiran način delovanja
Iz odločanja uporabnika	➤	V timsko sprejemanje odločitev
Iz odobravanja	➤	V vplivanje
Iz lokalnega tekmovalca	➤	V globalnega igralca
Iz povzročitelja stroškov	➤	V ustvarjanje vrednosti

Vir: E. Feisel, E. Hartmann & H. Schober, *Purchasing skills – developing the purchasing professional of the future*, 2009, str. 9.

Brez osnovne podlage za razvoj nabave vsakršne tehnološke novosti ne prinašajo pravega učinka na njeno uspešnost in doseganje konkurenčne prednosti podjetja. V nadaljevanju predstavljam pristope, s katerimi zgradimo in ohranimo učinkovitost nabavnega procesa ter se izognemo padanju uspešnosti procesa. Sledi predstavitev meril za definiranje uspešnosti nabavnega procesa ter ena izmed uveljavljenih analiz celovitega pristopa k ocenjevanju

¹² E- dražba (angl. *e-Auction*): dražbe se veliko uporabljajo v moderniziranih procesih nabave (na primer P&G sistem nabave, ki je tehnološko zelo izpopolnjen, temelji na principu dajanja in sprejemanja izraženih ponudb), vendar ta princip ni primeren za večje nabavne segmente (na primer kompleksne storitve), kot tudi ne more nadomestiti kompleksnejših tehnik nabave in oskrbe.

¹³ E- nabava (angl. *e-Procurement*): e-nabava pomeni avtomatizem nabavnega procesa (zlasti razvoj programske platforme, ki povezuje vse nabavne aktivnosti med podjetjem in njegovimi dobavitelji ter poslovnimi partnerji), ki po eni strani prinaša prihranke, vendar ni rešitev za podjetja s težko dosegljivimi dobavitelji, slabo razvitim managementom blagovnih skupin in slabim ter razdrobljenim pristopom do dobaviteljev.

¹⁴ Posredovanje storitev v zunanje izvajanje (angl. *Outsourcing*): veliko podjetij govori o izvažanju neposredne nabave oziroma o izvažanju tistega dela nabave, ki se nanaša na 80 % vseh dobaviteljev podjetja za zadnjih 20 % porabe v nabavnem procesu. Izvoz v procesu nabave pomeni, da podjetje prenese lastništvo poslovnega procesa na dobavitelja. Ključen pri tem je vidik prenosa kontrole nad izvedbo posla. Pri tem se kupec osredotoči na komunikacijo z dobaviteljem glede želenih rezultatov posla, medtem ko je način izvedbe prepuščen dobavitelju. Izvoz dejavnosti v nabavnem procesu sicer zagotavlja učinkovitost procesa, vendar pa ne rešuje vprašanja zniževanja stroškov tudi z drugih vidikov, kot je specifikacija harmonizacije, prilagoditev ravni storitve, management potreb in skladnosti.

uspešnosti strateške nabave, ki je bila razvita z namenom primerjave razvitosti nabave med podjetji.

3.1 Pristopi, s katerimi razvijemo učinkovito strateško nabavo

Za razvoj učinkovite strateške nabave je potrebno naslednje (Tunez, 2000, str. 307):

- a) Postaviti jasna in agresivna pričakovanja.
- b) Razviti pošten, objektivni in merljiv proces vrednotenja dela in rezultatov.
- c) Razviti opis dela in delovnih kompetenc.
- d) Zagotoviti potrebne vire.
- e) Strukturirati načrt priznanj in nagrad.
- f) Razviti dosleden načrt selekcioniranja in napredovanja.

a) **Postavljanje jasnih in agresivnih pričakovanj.** Rezultati sledijo pričakovanjem. Postavljanje jasnih in zahtevnih pričakovanj je izrednega pomena za doseganje rezultatov, saj brez stalnega poudarjanja in osredotočanja na načrtovano realizacijo ciljev ti prav lahko izostanejo. Strateška nabava mora za podporo vodstva in sodelovanje preostalih poslovnih enot v podjetju dosegati visoke rezultate za stalno izboljševanje. Pričakovani rezultati vodstva nabave vključujejo sposobnost razumeti portfelj nabave in dobaviteljev, sposobnost zbiranja informacij in učenja, oblikovanja strategij, postavljanja merljivih, kvantitativnih ciljev in medfunkcijsko delovanje s preostalimi poslovnimi enotami in dobavitelji za doseganje želenih rezultatov. Definirana morajo biti pričakovanja o možnostih napredovanja glede na krivuljo učenja in rasti. Pomembni del je tudi pridobivanje uveljavljenih, mednarodnih spričeval¹⁵ in certifikatov za kritična znanja in spretnosti menedžerjev na področju nabave.

b) **Razvoj poštenega, objektivnega in merljivega procesa vrednotenja dela in rezultatov.** Nabavni menedžerji pri svojem strokovnem delu opravljajo veliko število različnih delovnih funkcij. Razvijajo temeljito razumevanje toka oskrbe ter njegovo sestavo, obvladujejo potrebe odjemalcev in podpirajo cilje podjetja. Podprti z informacijami in poznavanjem trga razvijajo nabavne strategije in rešitve z namenom zadovoljiti potrebe posla, ki segajo od spremljanja delovanja in ocenjevanja obnašanja dobaviteljev do priprave in vodenja pogajanj, spremljanja in merjenja doseganja načrtovanih cen, sestavljanja pogodb ter iskanja stalnih izboljšav procesov celovite oskrbne verige. Vse delovne funkcije morajo imeti jasen namen in merljive, kvantitativne rezultate. Uporabno orodje za vzpostavitev poštenega, objektivnega in merljivega procesa vrednotenja dela in rezultatov je t.i. odločanje na podlagi ciljev (angl. *Management by Objectives - MBO*), na podlagi katerega je predlagano naslednje zaporedje MBO postopkov (Tunez, 2000, str. 307):

1. V zadnji četrtini leta naj se začne s kvantifikacijo pričakovanih rezultatov glede predlaganih strategij, rešitev in obsega nabave za prihajajoče poslovne leto.

¹⁵ Mednarodna spričevala in certifikati so (vir: Tunez, 2000, str. 306): Akreditirani nabavni praktik (angl. *Accredited Purchasing Practitioner-A.P.P.*), Certificirani nabavni menedžer (angl. *Certified Purchasing Manager-C.P.M.*), Certifikat managementa produkcije in inventarja (angl. *Certified in Production and Inventory Management-CPIM*).

2. Razvije naj se osebni plan izboljšav z merljivimi cilji za tekoče in prihajajoče poslovno leto.
3. Uvede naj se metodologija na podlagi MBO-ja, ki naj vključuje predvidene rezultate od spodaj navzgor kot tudi razvoj vsebine in vloženih sredstev od zgoraj navzdol. Proces naj se odvija od menedžerja nabave do njegovega menedžerja in naprej do vrha nabavne funkcije.
4. Vzpostavi naj se periodični pregled rezultatov, ki jih je možno preverjati vse leto.
5. Management uspešnosti in izboljšav zaposlenih ter organizacijskih nivojev se mora jemati resno in zavzeto. Razvije naj se nepopustljiv načrt, pri katerem je potrebno vztrajati. Celoten proces je kritičen, vendar naposled prinaša velik uspeh ali neuspeh tako podjetju kot tudi nabavni funkciji.
6. Organizira naj se čas za zabavo. Dobri sodelavci, ki ustvarjajo velike rezultate in dosegajo uspeh, znajo narediti zelo spodbudno delovno ozračje.

c) **Opis dela in delovnih kompetenc.** Pri opisu dela in delovnih kompetenc menedžerjev nabave sta ključna dejavnika uspeha povezanost ter jasnost dela in delovnih kompetenc. Obvezna je tudi popolna povezanost ter skladnost opisov dela ter delovnih kompetenc menedžerjev nabave z dejanskimi potrebami podjetja. Kompetence, ki vključujejo znanje, spretnosti, zmožnosti in obnašanje, morajo biti prav tako usklajene z opisom dela in morajo jasno navajati povezave med zahtevanimi lastnostmi in kompetencami. To je kritičen proces, ki omogoča ocenjevanje in razvoj zaposlenih v nabavni funkciji za doseganje vrhunskih rezultatov. Pomanjkanje oziroma vrzeli spretnosti in znanja kot tudi motivacijske vrzeli enako vplivajo na doseganje uspešnosti ter morajo biti primerno ocenjene za izboljšavo. Ko se vzpostavi dober opis dela in so kompetence, povezane z opisom dela, jasno prepoznane in predstavljene, se lahko analizirajo vrzeli v kompetentnosti. Z vsakim posameznikom se razvije individualni načrt razvoja s časovnimi okviri, mejniki, povratnimi informacijami in merljivimi izboljšavami.

d) **Zagotovitev potrebnih virov.** Visoko pričakovani rezultati, postavljeni glede na dobro strukturiran proces vrednotenja in ocenjevanja uspešnosti, niso dovolj. Za premostitev vrzeli v sposobnostih in znanju je potreben čas za usposabljanje in osebni razvoj. Spremenljivo poslovno okolje zahteva enako dinamične menedžerje nabave. Za stalen proces izboljšav potrebujejo stalen dotok virov, ki so strateškega pomena. Razvije naj se učinkovit in zmogljiv načrt virov in njihove razporeditve. Proces nabave se mora voditi z zgledom: dobro mora poznati in obvladovati svoje operativne stroške in izdatke, tako na svojem strokovnem področju kot tudi v preostalih delih podjetja.

e) **Strukturiranje načrta priznanj in nagrad.** Na doseganje uspešnosti vpliva več dejavnikov, vključno s pričakovanji, obnašanjem, vedenjem in vrednotami, ki se oblikujejo prav v delovnem okolju. V proces vrednotenja in ocenjevanja uspešnosti je potrebno vgraditi sistematičen načrt za prepoznavanje in nagrajevanje ključnih vzorcev obnašanja in vedenja, ki vodijo do zelenih rezultatov. Cilj je dvosmeren: nagraditi in prepoznati posameznike ter s tem povzdigniti želeno vedenje in obnašanje za vzor v timu. Pri tem je potrebno dodati, da morajo biti priznanja pravočasna in pravična, obnašanja in vedenja pa morajo biti prepoznana v celoti, nad in pod pričakovanji.

f) **Razvoj doslednega načrta selekcioniranja in napredovanja.** Proces selekcioniranja in napredovanja je točka, kjer se začne management uspešnosti. Vse znanje, ki se zbere in pridobi preko procesa managementa uspešnosti, naj se uporabi za razvoj doslednih standardov in smernic. S tem se bo primeren sklop spretnosti in vzorcev obnašanja ter opazovanega vedenja vključil v proces nabave že na samem začetku. V nabavi je potrebno graditi raznovrstnost, tako da se vključuje ljudi z različnih strokovnih področij, kot so trženje in prodaja, proizvodnja in tehnični strokovnjaki. Razvije naj se načrt kroženja z drugimi poslovnimi enotami, nabava pa naj se postavi kot vstopna možnost za določene kvalifikacije novih zaposlenih in začetnikov. Višji management mora prepoznati, da ima nabava enako dober voden tim kot preostale poslovne enote v podjetju. Nabavne funkcije zarežejo preko velikih funkcijskih skupin v podjetju ter s tem razgalijo svoje kvalitete mnogim nivojem managementa in delovnim skupinam. To pa je odličen predlog, da se nabavo trži z namenom pritegniti talentirane ljudi.

3.2 Uspešna strateška nabava

Vrednotenje in ocenjevanje uspešnosti se izvaja zaradi spremljanja stroškov operacij in učinkovitosti nabavnega procesa (Žibret, 2008, str. 40). Pri razvijanju in vzpostavljanju procesa vrednotenja in ocenjevanja uspešnosti je določanje ustreznih kazalcev zelo pomembno in kompleksno opravilo. Menedžerji nabave se morajo zavedati, da postavljeni kazalci še ne ustvarjajo rezultatov, vendar pa prispevajo pomemben delež v procesu sprejemanja odločitev (Stanley, 2000, str. 357). Na podlagi izvedene študije Centra za napredne študije nabavnih procesov (angl. *Center for Advanced Purchasing Studies - CAPS*) je bilo ugotovljeno, da ni enostavnih rešitev na področju vrednotenja in ocenjevanja uspešnosti. S spreminjanjem poslovnega in družbenega okolja se morajo temu ustrezno spreminjati in prilagajati tudi postavljeni kriteriji. Dodaten dejavnik, ki otežuje ta proces, je potencialno nesoglasje uprave in managementa nabave o tem, kateri kazalci so pomembni.

V preteklosti je vsaka poslovna funkcija razvijala lastne kazalce uspešnosti, da bi zagotovila največjo učinkovitost in uspešnost svoje poslovne funkcije. Na primer: v storitvenem podjetju se je nabava tradicionalno osredotočila na zniževanje stroškov pridobivanja in oskrbe, medtem ko je trženjski oddelek spremljal kakovost storitev, finančni oddelek pa kapitalske izdatke. Vendar doseganje največje učinkovitosti in uspešnosti posamezne poslovne enote še ne zagotavlja doseganja celotnih poslovnih ciljev. Pristop, temelječ na managementu celovite verige oskrbe, od podjetja zahteva obvladovanje procesov in osredotočenost na medfunkcijski in medorganizacijski vidik reševanja problemov. Tako se kazalci vrednotenja in ocenjevanja uspešnosti preusmerijo iz spremljanja posameznih poslovnih funkcij na integriran pristop, pri čemer se izboljša uspešnost in učinkovitost celovite verige oskrbe. Dodatno, konstantno izboljševanje uspešnosti in učinkovitosti procesa nabave je odvisno od sposobnosti podjetja, da sistem vrednotenja spremeni v dinamičen motivacijski proces.

Dobro zasnovani sistemi vrednotenja uspešnosti in učinkovitosti služijo tudi kot podlaga za oceno usklajenosti nabavnih strategij in aktivnosti s celovitimi strategijami podjetja. Tako posameznikom kot tudi podjetjem služijo kot ocena in povratna informacija, na podlagi katere

se gradi nabavne strategije in programe. Posamezna merila uspešnosti in učinkovitosti imajo več namenov, med drugim:

- Poganjajo strategije in aktivnosti.
- Ocenjujejo obnašanje.
- Motivirajo zaposlene.
- Okrepijo želeno obnašanje.
- Nagrajujejo želeno obnašanje.

3.2.1 Postavljanje ciljev uspešnosti nabave

Kazalci ocenjevanja in vrednotenja uspešnosti nabave morajo biti prilagojeni vsakemu posameznemu podjetju posebej, vendar morajo hkrati ustrezati tudi naslednjim kriterijem (Stanley, 2000, str. 361):

- Morajo biti pomembni za podjetje.
- Morajo biti usklajeni s cilji poslovanja podjetja.
- Morajo prikazovati trende oziroma napredek.
- Morajo biti skladni s preostalimi deli in skupinami podjetja.
- Morajo vključevati finančne in nefinančne informacije.
- Morajo meriti, kar je pomembno za odjemalce.
- Morajo se prilagajati spremembam povpraševanja odjemalcev oz uporabnikov.

Kazalci vrednotenja in ocenjevanja uspešnosti in učinkovitosti podjetja so: dobičkonosnost sredstev (angl. *Return on Assets – ROA*), tržna dodana vrednost (angl. *Stockholder Equity*), dobiček na delnico (angl. *Earnings per Share*), tržna vrednost delnice (angl. *Stock Value*) in dobiček po odbitih davkih (angl. *After-tax Profit*). Kazalci vrednotenja nabavnega oddelka in zaposlenih v nabavi morajo biti razviti tako, da sovpadajo s celovitimi cilji podjetja in so obenem razumljivi tudi višjemu managementu. Pet najpomembnejših kazalcev nabavne učinkovitosti, ki so jih skupno določili vodilni menedžerji nabav in predsedniki uprav iz petsto največjih podjetij¹⁶, so (Stanley, 2000, str. 359): kakovost nabavljenih proizvodov in storitev, ključni problemi dobaviteljev, ki lahko vplivajo na nabavo, uspešnost in učinkovitost dostave dobaviteljev, notranje zadovoljstvo odjemalcev, vrednost nabavnih proizvodov in storitev. V procesu razvoja učinkovitih kazalcev uspešnosti in učinkovitosti strateške nabave je potrebno razviti podatkovno bazo ter postaviti cilje in prioritete.

Razvoj podatkovne baze je potreben za pridobitev vseh potrebnih podatkov za razvoj sistema ocenjevanja in vrednotenja strateške nabave. Za vsak kazalec je potrebna samostojna podatkovna baza. Pri tem se določene informacije in podatki nahajajo izven nabavne funkcije, zato je za oceno stroškov kakovosti (kot na primer stroški kontrole kakovosti in predvidenega nadzora v celotnem proračunu) potrebno sodelovanje s preostalimi poslovnimi funkcijami znotraj podjetja, zlasti z računovodsko in finančno funkcijo. Pridobitev točnih podatkov je ključna v procesu razvoja uporabnih in smiselnih kazalcev. Analiza in prečiščevanje dostopnih podatkov sta še posebno pomembna. S pomočjo skladnih in pravočasnih podatkov

¹⁶ 500 največjih podjetij glede na letno oceno revije Fortune v svetovnem merilu.

bo možno izdelati pravočasne analize trendov in predvidevati ter pravočasno reševati probleme.

Pri postavljanju ciljev in prioritet v strateški nabavi je najpomembnejši za doseganje poslovnih ciljev in rezultatov razvoj nabavnega načrta. V načrt mora biti vključena nabavna filozofija, ki pojasnjuje pričakovanja posameznikov in celotnega oddelka in hkrati pomaga zaposlenim razumeti njihov prispevek in vlogo v doseganju uspešnosti podjetja. Nabavni cilji, ki se ujemajo s celovitimi cilji podjetja, so prav tako pomembni del načrta, saj so podlaga za ocenjevanje in razvijanje kazalcev uspešnosti posameznika. Cilji nabave, ki so usklajeni s celovitimi cilji podjetja, so lahko (Stanley, 2000, str. 360):

- Stoodstotna kakovost nabavnega materiala in dobave.
- Vzdrževanje dobrih poslovnih odnosov z dobavitelji.
- Minimiziranje investicije inventarja.
- Doseganje stoodstotno pravočasne dostave glavnega materiala in dobave.
- Vzdrževanje dobrih odnosov z notranjimi odjemalci.
- Minimiziranje skupnih stroškov glede na lastništvo materiala in opreme.

V nabavi je potrebno postavljati dolgo- in kratkoročne prednostne naloge glede na nabavni oddelek, njene dobavitelje in nabavno blago, ki morajo biti usklajeni s cilji podjetja. Prednostne naloge se spreminja skladno s stalnim pregledovanjem postavljenih kazalcev uspešnosti in učinkovitosti nabave in s spremembami ciljev celotnega podjetja. Ko je postavljena podatkovna baza in so določene vse prednostne naloge glede na nabavni načrt, je potrebno definirati, kaj je potrebno vrednotiti in na kakšen način.

3.2.2 Merila za opredeljevanje uspešnosti nabave

Na podlagi poslovnega nabavnega načrta je potreben celovit pregled trenutno postavljenih meril ter njihovo posodabljanje oziroma razvijanje novih. Trenutno postavljene kazalce je potrebno ovrednotiti ter tiste, ki ne sovpadajo in se med seboj ne ujemajo, izločiti iz celotnega sistema. Razviti je potrebno nove kazalce, ki sovpadajo in naslavljaajo cilje podjetja. Na primer: kakovost nabavnih proizvodov je povezana s pravočasno dostavo. Dostava pošiljke se šteje za pravočasno samo, če so vsi izdelki stoodstotno brez napake. Čas od prejema naročila dobavitelja do odpošiljanja in kakovost sta prav tako pomembna dejavnika učinkovitosti odnosa z dobavitelji.

Kazalci merjenja uspešnosti in učinkovitosti nabave morajo biti postavljeni tako, da merijo prispevek k doseganju dobička celotnega podjetja in vključujejo kazalce, ki so kvantitativne in kvalitativne narave. Sistem vrednotenja, ki temelji na donosnosti, zahteva sodelovanje in dogovarjanje uprave, nabave, notranjih odjemalcev nabave in zunanjih dobaviteljev. Vsi udeleženci, ki bodo izključeni iz meritvenega procesa, postavljenih kazalcev ne bodo razumeli ali pa jih ne bodo spoštovali. Ocenjevanje napredka v doseganju zadovoljstva odjemalcev in področje sodelovanja je še posebno težko kvantitativno ovrednotiti. Na primer ovrednotiti sposobnost učinkovitega delovanja timov in odzivnost na potrebe notranjih odjemalcev je navadno subjektivne narave, vendar ju je kljub temu potrebno vključiti v sistem vrednotenja. Poslovni načrt podjetja je v veliko pomoč pri postavljanju nabavnih kazalcev.

Kazalce merjenja uspešnosti nabave torej lahko razdelimo po naslednjih kriterijih:

- Kazalci, vezani na ceno: dejanske cene v primerjavi s planiranimi cenami, dejanske cene v primerjavi z indeksnimi cenami na trgu, interne smernice glede cen po poslovnih enotah ali ciljne cene, ki definirajo dovoljeno raven cene z namenom doseganja ciljnega dobička.
- Stroškovni kazalci se osredotočajo na poskuse zniževanja stroškov nabave, direktno ali z izogibanjem stroškom. Kakršnikoli prihranki v nabavi indirektnega materiala se takoj odražajo v povečanju stopnje (marže) pokritja. Pri povečanju prihrankov je potrebno gledati na celostni vidik, od takrat, ko proizvod kupimo, do takrat, ko ga uporabimo, kar vključuje stroške dostave celotnega časa (od takrat, ko dobavitelj prejme naročilo, do odpošiljanja), notranji nadzor, proizvodni čas in čas predelave.
- Kazalci kakovosti vrednotijo raven škode glede na število nabavljenih kosov ali število škod glede na dobavitelja. Podatki, ki se nanašajo na stroške kakovosti, so običajno v trženju, proizvodnih procesih in storitvah ter vključujejo: odpad, predelavo, popravila, zgodnje napake v proizvodnji, vračanje, garancije, izgubljeno prodajo, izgubo ugleda, spremembe v ravni inventarja. Ti kazalci so pomembni za določitev standardov nabavne baze ter med drugim zahtevajo tudi vpogled v dokumentacijo dobaviteljev o kakovosti proizvodnega procesa.
- Časovni kazalci se nanašajo na čas, ki je potreben, da dobavitelj dostavi naročeno blago, na čas, ki je potreben za procesiranje naročil, in na čas, ki je potreben, da se odgovori na spremembo v proizvodnem programu. Uspešnost in učinkovitost dobave je povezana z ostalimi kriteriji uspešnosti, vključno z načrtovanjem inventarja, uspešno razporeditvijo proizvodnje, denarnega toka in storitev odjemalcev. Pravočasnost dostave je možno izmeriti glede na: čas dobavitelja, ki je potreben za procesiranje naročila in dostavo ter je izražen v datumu dostave; uporabo klavzule FOB (angl. *Free on Board*) dobavitelja; uporabo klavzule FOB stranke; priznan datum dostave dobavitelja.
- Tehnološki kazalci se nanašajo na časovno prednost, ki jo je podjetje pridobilo z novo tehnologijo, in na raven standardiziranih enot v primerjavi z unikatnimi enotami.
- Fizično okolje in kazalci varnosti se osredotočajo na doseganje standardov, ki jih postavljajo pravilniki.
- Kazalci, povezani z družbeno odgovornostjo, so na primer delež nabavljenega materiala, proizvedenega v okolju prijaznem procesu, delež zdravju popolnoma neškodljivih izdelkov ...
- Kazalci, povezani z merjenjem uspešnosti dobaviteljev, so na primer metode ocenjevanja dobaviteljev s ključnimi kazalci uspešnosti (angl. *Scorecard*). Učinkovito vrednotenje dobaviteljev je pomembno za kontrolo kakovosti, dostavo, stroške vhodnega materiala in storitev.
- Kazalci storitev, ki se nanašajo na dostavo, kakovost in donosnost, običajno vključujejo: notranje zadovoljstvo internih uporabnikov, ki pokaže prispevek nabave k dodani

vrednosti; natančno zbiranje podatkov; odzivnost na spreminjajoče okolje; zniževanje stroškov administracije, ki se nanašajo na realizirani proračun v primerjavi s planiranim; sodelovanje dobaviteljev in uspeh razvoja skupnih programov.

Pri postavljanju meril za opredeljevanje uspešnosti nabave je pomembno upoštevati še naslednje elemente: analizo trenda, primerjavo s konkurenco in sistem nagrajevanja.

a) Analize trenda. Dobro zasnovani kazalci uspešnosti in učinkovitosti nabave, ki temeljijo na splošnih ciljih podjetja, vključujejo poleg absolutnih števil analiz trenda. Raziskava Centra za napredne študije nabavnih procesov (CAPS študija) je pokazala, da večina nabavnih menedžerjev želi analize trenda vseh kazalcev, razen tistih, povezanih z razvojem dobaviteljev in partnerjev. Na podlagi opazovanega trenda preučujejo trenutno in preteklo stanje ter določajo nove potrebne cilje. Analize trendov prispevajo k ugotavljanju odstopanj od zelenih ciljev, zlasti tistih, ki vplivajo na ostale dele poslovanja podjetja. Na primer: majhno odstopanje dejanskega časa dostave vhodnega reprodukcijskega materiala ima lahko za posledico zastoje v proizvodnem obratu in odstopanja od plana distribucije. Ko blago pride do veletrgovcev, se pojavijo podobna odstopanja v planu prevzema blaga v distribucijskih centrih in zamude v odpošiljanju blaga do malih trgovcev. Rezultat je izgubljena prodaja in nezadovoljstvo kupcev.

Trendi uspešnosti in učinkovitosti procesov so lahko analizirani glede na primerjavo dejanskih podatkov s planiranimi. Trendi, ki jih je smiselno vrednotiti in analizirati, so:

- Pravočasnost dostave.
- Čas, potreben za usposabljanje novega dobavitelja.
- Primerjava dejanske kakovosti s planirano.
- Primerjava izboljšanja kakovosti s planirano.
- Stroški kakovosti (preventiva, ocenjevanje, notranje napake, zunanje napake).
- Zmanjševanje časa dobaviteljev, potrebnega za procesiranje naročila in dostavo.
- Primerjava celotnih *stroškov* pridobitve s celotnimi stroški uporabe.
- Primerjava celotnih stroškov s planiranimi.
- Naročila, dostavljena neposredno pred tovarniško dvorišče.

b) Primerjava s konkurenco (angl. Benchmarking). Na podlagi analiziranja trenda se bodo neizogibno pojavile določene vrzeli in odstopanja v doseganju uspešnosti in učinkovitosti oskrbnega procesa. Za odpravljanje vrzeli v določenem delu procesa je lahko primerjava s konkurenco oziroma t.i. »benchmarking« uporabno, vendar časovno zelo potratno orodje. Zato je »benchmarking« primeren samo za tiste kritične procese, ki imajo direktni učinek na doseganje poslovnih ciljev in rezultatov.

Ko se natančno opredeli kritični proces, je naloga strateške nabave izbrati primeren tim, ki bo zadolžen za izvajanje »benchmarkinga«. Tim mora biti izbran tako, da razume trenutno delovanje procesa in je sposoben prepoznati dobre prakse v drugih podjetjih. Za dokumentiranje procesa je načrt procesa ali diagram poteka uporabno orodje. Naloga tima je opredeliti odjemalce procesa in storitve, ki jih potrebujejo, ter vložke zaposlenih za delovanje procesa. Po končani notranji analizi mora tim izbrati zunanega partnerja za primerjavo.

Partner je lahko iz drugih oddelkov, drugih divizij znotraj podjetja ali pa njihova konkurenca na trgu. Informacije o potencialnih partnerjih se lahko pridobi preko interneta, gospodarskih združenj, dobaviteljev ali strank. Od potencialnega partnerja se skuša pridobiti podatke o njihovem procesu in njihovi pripravljenosti na delitev informacij ter finančne podatke (ali so dobičkonosni).

c) Sistem nagrajevanja. Pravilno zasnovan sistem nagrajevanja spodbuja razvoj zaposlenih in ustrezno razviti zaposleni v strateški nabavi spodbujajo in pospešujejo razvoj dobrih nabavnih strategij (Stanley, 2000, str. 370). Posamezniki, ki delajo z dobavitelji, so lahko motivirani preko različnih programov, ki vključujejo osebne in skupinske spodbude.

Podlaga za vrednotenje in nagrajevanje uprave je njihov prispevek k dobičku, medtem ko se nabavna funkcija vrednoti na podlagi zniževanja stroškov preko cenovnih pogajanj z dobavitelji. Da bi dosegli usklajenost v sistemu vrednotenja, morajo menedžerji nabave skupaj z upravo spremeniti sistem vrednotenja in nagrajevanja, in sicer od individualnega principa plačnega nagrajevanja (v obliki višje plače ali drugih zdravstvenih, socialnih ugodnosti) do nagrajevanja po principu deleža v doseganju uspešnosti (nagrade na podlagi ustvarjene dodane vrednosti tima¹⁷, delitve dobička podjetja¹⁸ in lastniškega deleža zaposlenih¹⁹) (Stanley, 2000, str. 372). Različne oblike plačnega nagrajevanja vsekakor dokazano motivirajo zaposlene za doseganje višje uspešnosti (Stanley, 2000, str. 371). Še vedno pa ostaja vprašanje, kako naj podjetje oblikuje sistem tekmovalnosti zaposlenih, ki bi motiviral zaposlene v nabavi k razvoju njihovih sposobnosti in znanja.

Sistemi nagrajevanja še vedno temeljijo na napredovanju po hierarhični lestvici, kar pa je z vse bolj ravno hierarhično strukturo podjetja vedno težje in manj pogosto. Individualno nagrajevanje temelji na osnovni plači in dodatkih k plači. Osnovna plača je glavna komponenta večine plačilnih listin. Vezana je na delovno funkcijo zaposlenega in njegove sposobnosti ter znanja. Okolje, v katerem deluje nabava, je izredno dinamično in se hitro spreminja, zahtevane sposobnosti zaposlenih v nabavi postajajo vedno bolj raznolike in dinamične. Ob trenutnem načinu nagrajevanja imajo zaposleni v nabavi pogostokrat občutek, da so njihove sposobnosti in znanja preslabo nagrajena oziroma podcenjena. Plačni sistemi in nagrajevanje na podlagi sposobnosti in znanj posameznika temeljijo prav na posedovanju sposobnosti in znanja posameznika, zato imajo številne prednosti pred tradicionalnim plačnim

¹⁷ Nagrade v obliki delitve ustvarjene dodane vrednosti za zaposlene temeljijo na doseganju uspešnosti posameznega tima. Nagrajevanje na podlagi plana dodane vrednosti zagotavlja osnovno plačo in povišanje (navadno manj kot 1 %) za vsak odstotek, ki presega standardno ustvarjeno vrednost. Na primer: vsak član uspešnega tima ima višjo plačo za vsak odstotek ustvarjenega prihranka pri nabavi dodatnih delov novega proizvoda. Ugodnosti so dodeljene večkrat kot v primeru nagrajevanja na podlagi delitve dobička, pogosto kmalu po doseženem uspehu.

¹⁸ Nagrajevanje na podlagi delitve dobička temelji na skupni letni uspešnosti podjetja, ki je lahko izplačano na četrto, pol leta ali enkrat letno. Administracija je v tem primeru lažja, saj nagrade niso vezane na posameznikovo uspešnost. Motiviranost zaposlenih pa je slabša kot v primeru nagrajevanja na podlagi ustvarjene dodane vrednosti, saj imajo zaposleni težjo predstavo o svojem prispevku k celotni uspešnosti podjetja.

¹⁹ Tretja opcija nagrajevanja temelji na lastniškem deležu zaposlenih. Podjetje lahko svojim zaposlenim omogoči nakup delnic podjetja oziroma posameznih opcij, ki so pod tržno vrednostjo podjetja. Podjetje lahko to omogoči za doseganje uspešnosti ali kot storitev podjetja. Zlasti manjša podjetja na ta način ustrezno povečajo motiviranost svojih zaposlenih.

sistemom, kot na primer: nižji absentizem in fluktuacija zaposlenih, večja fleksibilnost in boljše razumevanje podjetja ter pomembnosti sposobnosti zaposlenih, kar se odraža v boljšem zadovoljstvu pri delu (Stanley, 2000, str. 371).

3.3 Analiza celovitega pristopa k strateški nabavi

Model celovitega pristopa in doseganja odličnosti v strateški nabavi omogoča poglobljeno analizo razumevanje nabavnega procesa. Model celovitega pristopa k strateški nabavi, t.i. »Hiša nabave in oskrbe« (angl. *House of Purchasing and Supply Framework*), služi kot primerjalno orodje različnih nabavnih strategij tako v okviru posamezne gospodarske panoge kot tudi med samimi panogami, ki je bil razvit za presojo vodilnih praks vodenja nabave.²⁰ Model je bil razvit na podlagi mednarodne raziskave,²¹ ki se izvaja že vrsto let in v kateri sodelujejo vsa največja globalna podjetja. Študija poudarja obvladovanje naslednjih ključnih elementov: inovacije, tveganje, surovine, hitro rastoči trgi in ravnanje s ključnimi partnerji. Analiza študij temelji na prepoznavanju razlik med t.i. »vodilnimi podjetji« in t.i. »zasledovalci« na področju razvoja strateške nabave. Zadnja študija se imenuje »Ocena odličnosti v nabavi 2008«.²² Z jasno določenimi kriteriji je opredeljenih 18 t.i. »vodilnih podjetij«²³, ostali so t.i. »zasledovalci«. Sporočila študije služijo kot priporočila podjetjem, v katero smer razvijati svoje nabavne strategije, da bodo sposobna dosegati konkurenčne prednosti. Na podlagi primerjave lahko zaznamo obstoječe vrzeli in določimo strateške usmeritve ravnanja sprememb v nabavi. Zadnja študija je pokazala, da »vodilna podjetja« še vedno ustvarjajo veliko več prihrankov kot ostala podjetja v študiji, imajo tesnejše odnose s svojimi dobavitelji, bolje ravnaajo s tveganji, imajo uveljavljene bolj kreativne in inovativne strategije, bolj učinkovito izrabljajo tehnologijo ter uspejo zadržati več talentiranega kadra.

Doseganje odličnosti v nabavi zahteva od podjetja, da razume in vpeljuje prakse vodenja preko osmih dimenzij (Slika 11):

²⁰ Obstaja še en model, ki so ga razvili na Univerzi države Michigan v ZDA pod vodstvom dr. Roberta Monzcka, ki je leta 1993 začel Iniciativo globalne primerjave nabave in oskrbne verige (angl. *Global Procurement and Supply Chain Benchmarking – GEBN Initiative*). V iniciativi GEBN je sodelovalo približno 150 multinacionalnih podjetij. Na podlagi rezultatov raziskave so sestavili t.i. »Nabavni model Univerze države Michigan« (angl. *Michigan State University Purchasing Model – MSU Model*), ki vodi do odličnosti v nabavi; vključuje osem ključnih procesov nabave ter šest strateških usmeritev za usposobitev (Kessels& Ederveen, 2003, str. 105).

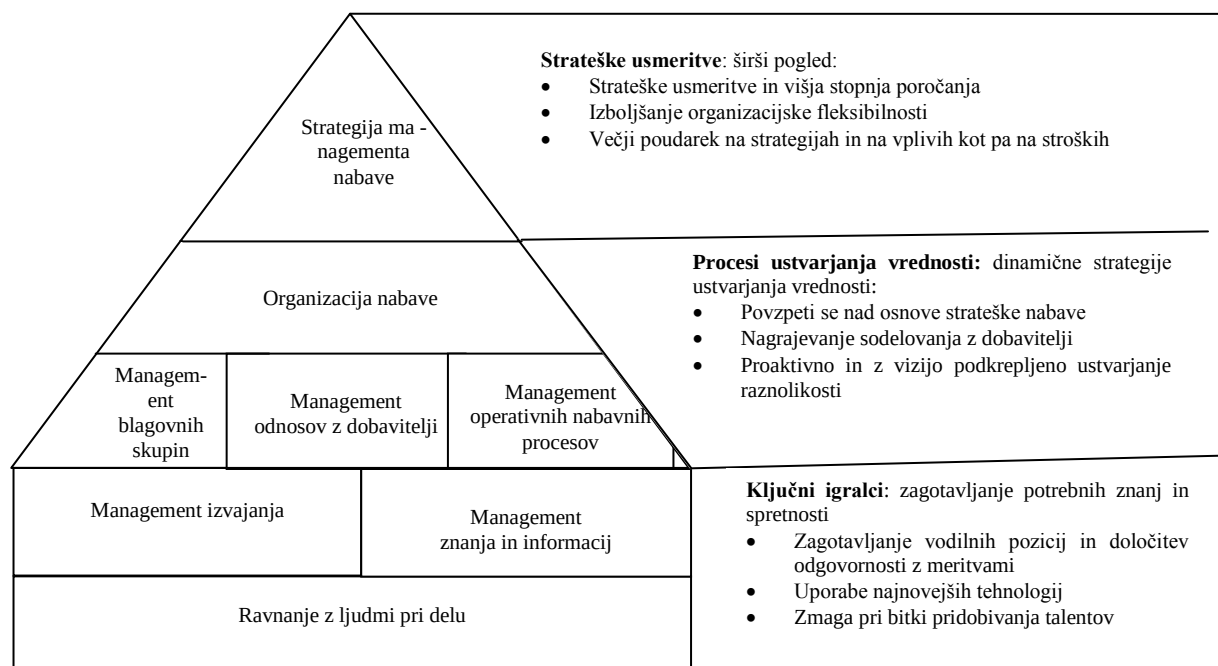
²¹ Svetovalno podjetje A.T. Kearney že od sredine 80-ih konstantno izvaja poglobljeno študijo o tem, kako podjetja ustvarjajo prednosti v procesu oskrbe in nabave. Leta 1999 je bila študija razširjena v globalno »Ocenjevanje odličnosti v nabavi«, ki je obsegala 162 podjetij v 28 državah (Markham, 2000, str. 38). Do sedaj je bilo izvedenih šest študij, leta 2008 pa so v študiji prvič sodelovala podjetja iz JV Evrope, med katerimi so bila tudi slovenska podjetja (Žibret, 2008, str. 22).

²² V njej je sodelovalo več kot 395 podjetij (49 % podjetij prihaja iz Evrope, 33 % iz Severne Amerike, 12 % iz Azije in Pacifika, 6 % iz Južne Amerike). Profil sodelujočih v študiji iz leta 2008 je naslednji: 21 % podjetij deluje v dejavnosti storitve, ki so intenzivne z vidika informacij, 20 % podjetij deluje na področju netrajnih potrošniških dobrin, 15 % jih deluje v storitvah, ki so intenzivne z vidika sredstev, 15 % jih deluje v množični proizvodnji, 14 % jih deluje v dejavnosti predelovalne surovine, 12 % pa jih deluje na področju projektne industrije.

²³ Vodilna podjetja iz študije 2008 so naslednja: The Royal Bank of Scotland, GlaxoSmithKline, AXA Australia, KLA-Tencor Corporation, Proctor&Gamble, RWE Systems AG, Braskem S.A., 8TVS Motor Companj Ltd, E.ON AG, Coca-Cola Enterprises, Bell Canada, Schindler Management Ltd, Research Machines, Reuters, Henkel, F. Hoffmann La Roche Pharma, Novartis International Ag, Colgate Palmolive Company.

a) **Strategija managementa nabave: odkriti in uporabiti vrednost trga ponudbe.** Poglobljeno razumevanje trga ponudbe lahko pomaga pri oblikovanju celovite strategije podjetja ter hkrati podjetju dovoljuje, da izkoristi priložnosti preko produktov dobaviteljev, edinstvenih spretnosti in sposobnosti. Tako znanje je zmožno voditi razvoj podjetniških ciljev in rezultatov v prihodnosti. Na podlagi izsledkov rezultatov iz leta 2008 v A.T. Kearneyju ugotavljajo, da je »zlata doba« za zniževanje stroškov na enoto končana. Podjetja se spodbuja k zunanjemu sodelovanju, k uporabi tehnoloških orodij in k notranjemu usklajevanju za ustvarjanje večje vrednosti. Vrzel med »vodilnimi podjetji« in »zasledovalci« se zapira, zato morajo »vodilna podjetja« narediti nekaj drugečnega, da gredo naprej. Podjetja se spodbuja k managementu nabavnih tveganj, še posebno pri globalnem poslovanju. Na področju predajanja storitev v zunanje izvajanje se opozarja, da »vodilna podjetja« pri tem vedno zasledujejo cilje, kot je izboljšanje lastne operativne učinkovitosti.

Slika 11: Celovit pristop k strateški nabavi, t.i. »Hiša nabave in oskrbe« s ključnimi usmeritvami v letu 2008 glede na raziskave študije »Ocena odličnosti v nabavi 2008«



Vir: J.W. Markham, *Creating supply advantage by leveraging the strategic nature of procurement*, 2000, str. 39.

b) **Organizacija nabave: obliko prilagajati procesu.** Pogosta tema na tem področju je sprememba iz centralizirane nabave v centralno vodeno nabavo. Centralno vodena nabava omogoča delitev najboljših praks, zagotavlja, da podjetje uporablja konstanten pristop na področju managementa dobaviteljev ter izkorišča priložnosti na področju nabave in ekonomije obsega. Prav tako omogoča strokovnjakom iz različnih področij, na primer produktnim strokovnjakom ali strokovnjakom specializiranim za razvoj nabavnega procesa, da so organizacijsko nameščeni v tistem delu podjetja, kjer je to najbolj smiselno in potrebno. Glavno sporočilo na podlagi rezultatov študije iz leta 2008 je, da se nabavna funkcija razvija v drugačno organizacijsko strukturo, ki je primerjalna z ostalimi funkcijami. V proučevanih podjetjih je nabava centralno vodena, poraba pa je koordinirana.

c) **Nabava in management blagovnih skupin: dosegati prelomne rezultate na način, ki je izziv trenutnemu stanju.** Za podjetja je najbolj smiselno optimizirati vrednost celotne nabave, saj več kot 50 % vseh stroškov podjetja prihaja prav iz zunanje nabave proizvodov in storitev. Menedžerji »vodilnih podjetij« v razvoju nabavnih procesov so se naučili gledati izven tradicionalnih predpostavk o tem, kateri so najboljši dobavitelji na trgu, in premostiti notranja trenja, ki omejujejo njihovo možnost izbire. Nabavna strategija po principu »ena rešitev za vse« ni smiselna za raznolike nabavne portfelje. V nekaterih skupinah nabave je dobaviteljev veliko in so pripravljeni tekmovati, medtem ko so v drugih skupinah nabavne opcije omejene. Nekatere nabavne skupine imajo velik vpliv na celotne izdatke podjetja oziroma imajo večji vpliv na konkurenčnost končnega proizvoda, medtem ko je vpliv drugih skupin nabave lahko zelo majhen. Menedžerji nabave morajo pri sprejemanju svojih odločitev preučiti vse možnosti in dejavnike, ko razvrščajo proizvode in storitve v posamezne skupine (Slika 7).

Rezultati študije iz leta 2008 kažejo, da se nabava osredotoča na management blagovnih skupin, po čemer se razlikuje od operativne nabave. V tej dimenziji prihaja do izboljšane pomembnosti managementa tveganj in do večjega sodelovanja. Izogiba se stroškom kot vzvodom za blaženje sprememb v cenah dobrin, razlikuje se med sodelovanjem in integracijo. Poudarek je na Honda/Toyota modelu sodelovanja v primerjavi z operativno nabavo, ki poudarja sodelovanje z dolgoročnimi, strateškimi dobavitelji, ki ustvarja vrednost in presega golo taktično nabavo.

d) **Management odnosov z dobavitelji: ustvarjanje močnih, razširjenih podjetij.** V A.T. Kearneyju na podlagi izvedenih študij ugotavljajo, da »vodilna podjetja« iščejo možnosti za razvoj trdnih odnosov s svojimi dobavitelji z namenom povečati inovacije, dvigniti kakovost, izboljšati čas ciklov, povečati zadovoljstvo strank in dvigniti dobičkonosnost. Dobre rezultate dajejo strukturirani programi, zasnovani tako, da poglobijo odnose podjetja s svojimi dobavitelji. Sporočilo zadnje študije iz leta 2008 je, da so podjetja organizirana na način, ki omogoča management odnosov z dobavitelji. »Vodilna podjetja« razmišljajo o zniževanju kompleksnosti, ko opredeljujejo število dobaviteljev. Programi, ki jih »vodilna podjetja« uporabljajo za razvoj odnosov z dobavitelji, se delijo v dve skupini: prvi razvijajo aktivnosti samo z enim dobaviteljem (na primer aktivnosti v smislu zniževanja stroškov logistike oziroma transporta ali iskanje alternativnih lastnosti produkta), drugi razvijajo aktivnosti s skupino strateških dobaviteljev (na primer program Šest sigma (angl. *Six Sigma*) ali program, v katerem dobavitelji ravnaajo z zalogami (angl. *Vendor Managed Inventory – VMI*), ukrepi proti zniževanju kompleksnosti določenega segmenta dobaviteljev, razvoj skupnega spletnega tržnega orodja s skupino dobaviteljev ...).

e) **Operativni nabavni procesi: neizprosno »napadati« nepomembne in potratne aktivnosti.** Na prehodu v 21. stoletje je A.T. Kearney ocenil, da bo 90 % normalnih transakcij v nabavnem procesu odstranjenih in 99 % preostalih transakcij avtomatiziranih. Vse transakcijske aktivnosti, ki ne prinašajo dodane vrednosti, bodo izginile, medtem ko bodo potrebne transakcijske aktivnosti transparentno vključene v preostale poslovne procese.

Na podlagi izvedenih študij v A.T. Kearneyju ugotavljajo, da so »vodilna podjetja« na področju razvoja nabavnega procesa že pred časom skrčila bazo dobaviteljev na samo nekaj ključnih dobaviteljev. Danes gre razvoj še korak naprej, tako da delegirajo na svoje dobavitelje vedno več vsakodnevnih transakcij. Mnogi od njih so začeli s programi, kot so konstantno dobavljanje zalog in dobaviteljeva odgovornost za ravnanje z inventarjem. Sporočilo zadnje študije iz leta 2008 je, da vedno več »vodilnih podjetij« uporablja avtomatizirane procese, na primer analizo porabe.

f) Management izvajanja: uporabljati formalne pristope za izboljšave in doseganje rezultatov. Najboljša podjetja prehajajo na formalne programe za spremljanje in izboljšanja uspešnosti nabavnega procesa. Skupni cilji in sheme uspešnosti delujejo tako, da povezujejo nabavni proces v celoto. Sheme managementa uspešnosti pogosto vključujejo netradicionalne kazalce uspešnosti, ki se osredotočijo na dejanski prispevek nabavnih aktivnosti k doseganju dobička. Na podlagi študije ugotavljajo, da »vodilna podjetja« dvakrat bolj verjetno od ostalih merijo učinkovitost nabave v smislu tveganja in varnosti oskrbne verige, trajnosti in inovacij. Glavno sporočilo na podlagi rezultatov študije iz leta 2008 pravi, da variabilno plačilo poganja management izvedbe.

g) Management znanja in informacij: izkoristiti moč informacijske tehnologije. Eno od področij, kjer mnogo podjetij zaostaja v razvoju, je management znanja in informacij, ki podpira nabavne aktivnosti. Tudi v zadnji študiji iz leta 2008 ugotavljajo, da uporaba in uvajanje tehnologij podjetjem predstavlja veliko težav, ko si prizadevajo dosegati odličnost strateške nabave. Eden izmed vzrokov za to je vprašanje, kakšno je razmerje med stroški tehnološkega izpopolnjevanja ter koristmi, ki jih le-ta prinaša (Ali bo nova investicija upravičila kazalec donosnosti – ROI?). Drugi razlog je problem pravilne in popolne uporabe tehnološke investicije (Kako doseči, da se orodje v celoti pravilno uporablja?). Sporočilo študije iz leta 2008 pravi, da »vodilna podjetja« integrirajo podatke o porabi in ravnanje s podatki proizvodov (angl. *Product Data Management – PDM*). V študiji ugotavljajo, da uvajanje tehnologij poteka bolj na ravni posameznih kategorij, manj pa na ravni celotne baze porabe.

h) Ravnanja z ljudmi pri delu. Osnova odličnosti strateške nabave so visoko usposobljeni in motivirani zaposleni. Na podlagi izvedenih študij v A.T. Kearneyju ugotavljajo, da so »vodilni menedžerji in podjetja« na področju razvoja nabave izbrisali stereotip o tradicionalnem nabavniku, ki samo sprejema naročila. Uspelo jim je z zagotavljanjem, razvijanjem in gojenjem nove generacije strokovnjakov nabave, ki so izobraženi, imajo potrebno paleto sposobnosti in veliko obetajo, tako da so konkurenčni vsem zaposlenim v preostalih poslovnih funkcijah. Sporočilo zadnje študije iz leta 2008 pravi, da je za mnogo nabav še vedno najpomembnejši izziv prenos in ohranjanje znanja.

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA

Empirični del magistrske naloge je namenjen kvantitativni raziskavi in analizi nabave slovenskih velikih in srednje velikih podjetij ter odgovarja na ključni vprašanji naloge, kakšen je strateški pomen nabave pri uresničevanju strategij podjetja ter kako le-ta vpliva na uspešnost podjetja. S kvantitativnim empiričnim pristopom bom ugotavljala stopnjo razvitost nabave v slovenskih podjetjih glede na panogo in velikost. Pri tem se bom osredinila na tri vidike, strateški razvoj nabave, organiziranost nabavnega procesa ter pomen vodstva in zaposlenih za razvoj nabave v velikih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji.

Osnovna raziskovalna hipoteza je izpeljana na podlagi proučevane literature, ki predpostavlja razvitost strateške nabave kot dejavnika poslovne uspešnosti podjetja, in se glasi: razvit nabavni proces vpliva na uspešnost podjetja. Raziskovalno hipotezo bom preverjala s štirimi hipotezami, ki jih predstavljam v nadaljevanju.

Nabava podjetja, razvita v okviru strategij, ki so usklajene s celovito strategijo podjetja, pomembno prispeva k poslovni uspešnosti podjetja (Tunez, 2000, str. 293; Baier et al., 2008, str. 37). Razvitost strateške nabave v raziskavi A.T. Kearneyja (2008, str. 18), ki bo v nalogi izhodišče za primerjalno analizo z mojo raziskavo, določajo s pomočjo dejavnikov, ki opredeljujejo nabavno strategijo kot del celovite strategije podjetja in usklajenost z njo, vlogo nabave v podjetju glede na ostale poslovne funkcije, vlogo nabave pri sprejemanju pomembnih poslovnih odločitev in uporabo managementa blagovnih skupin. Raziskava ugotavlja, da podjetja z razvitimi nabavnimi strategijami tudi uresničujejo aktivnosti razvite nabavne strategije in s tem zagotavljajo zanesljivost nabave in oskrbe, izboljšujejo učinkovitost nabave, uresničujejo nabavno vizijo in poslanstvo, izboljšujejo hitrost uvajanja inovacij in vključenost dobavne verige v inovacijske procese ter krepijo sodelovanje dobaviteljev z namenom doseganja večje konkurenčnosti in skupnega nastopa na glavnih in novih trgih (A.T. Kearney, 2008, str. 21). Navedene dejavnike razvitosti nabavne strategije želim preveriti tudi med slovenskimi podjetji, zato postavljam prvo hipotezo, ki se glasi:

H1: V podjetjih, kjer je nabavna strategija del celovite strategije podjetja in je z njo usklajena, se uresničujejo aktivnosti razvite nabavne strategije.

Razvoj nabavnih strategij se odvija na dveh področjih, managementu blagovnih skupin in sodelovanju z dobavitelji. Prvo, ki z vidika nabave pomeni menedžerski pristop k obvladovanju porabe pomembnih blagovnih skupin, prispeva k ustvarjanju prihrankov v podjetju in loči strateško nabavo od operativne. Drugače povedano, razvoj nabavnih strategij s ciljem obvladovanja stroškov in s tem potencialnim povečevanjem prihodkov vodi do konkurenčnih prednosti (Baier et al., 2008). Razvitost nabavne strategije v podjetju tako prispeva k večjemu deležu obvladovanja stroškov pomembnih blagovnih skupin. V raziskavi bom preverila naslednjo raziskovalno hipotezo:

H2: V podjetjih z razvito nabavno strategijo nabava obvladuje nad 50 % stroškov pomembnih blagovnih skupin.

Management stroškov in oskrbne verige je bistven za rast in doseganje konkurenčne prednosti ne glede na to, ali je glavna poslovna dejavnost podjetja povezana s storitvami, prodajo ali proizvodnjo in ali je usmerjena profitno ali neprofitno (Tunez, 2000, str. 291). V svoji raziskavi želim preveriti, ali je razvitost nabavne strategije neodvisna od panoge podjetja, zato postavljam tretjo raziskovalno hipotezo, ki se glasi:

H3: Podjetja v predelovalni in storitveni dejavnosti imajo enako razvite nabavne strategije.

Kearneyjeva analiza strateške nabave kaže, da je podpora vodilnega managementa najpomembnejši dejavnik razvoja strateške nabave. Nabava, ki uživa vidno in stalno podporo najvišjih korporacijskih nivojev, je sposobna razvijati učinkovita nabavna zavezništva (Watson, 2009, str. 27). Pomembno vlogo pri tem imajo sposobnosti, znanja in spretnosti zaposlenih v nabavi, ki korelirajo s stopnjo izobrazbe. Te ugotovitve želim preveriti tudi na primeru slovenskih podjetij, zato postavljam četrto raziskovalno hipotezo:

H4: Pozicioniranje nabave na hierarhični lestvici podjetja vpliva na delež zaposlenih v nabavi z visoko stopnjo izobrazbe.

4.1 Metodologija raziskave

Metoda zbiranja podatkov. Raziskovalni problem naloge je ugotoviti pomen strateške nabave pri uresničevanju strategij in uspešnosti podjetja. K predstavljenemu raziskovalnemu problemu sem pristopila s kvantitativno metodologijo. Namen izbranega metodološkega pristopa je pridobiti splošno sliko na področju nabave v slovenskih podjetjih, ugotoviti razlike med panogami in pomen nabave s strateškega in organizacijskega vidika v podjetju. Kvantitativne podatke sem zbirala z metodo anketiranja. Cilj ankete je identificirati nabavne aktivnosti, njihovo organiziranost in razvitost nabavnih strategij v velikih in srednje velikih slovenskih podjetjih.

Anketni vprašalnik²⁴ (Priloga A) je razdeljen na dva dela. Prvi del, razvitost nabavne strategije v podjetju, je vezan na identificiranje nabavnih aktivnosti, uresničevanje elementov nabavne strategije in organizacijo nabave. Drugi del, opredelitev podjetja, za katerega je anketirani poročal, je namenjen pridobivanju splošnih podatkov o podjetju in nabavljanju posameznih blagovnih skupin.

Opis vzorca in izvedba raziskave. Anketo sem izvajala po elektronski in navadni pošti. Anketni vprašalnik sem predhodno testirala na 10 anketirancih. Vprašalnik z dopisom sem, po elektronski in/ali navadni pošti, poslala na 230 podjetij, naslovnik je bil direktor oziroma vodja nabave. Vprašalnik je bilo mogoče izpolniti na dva načina, ali na spletni strani »Survey Gizmo«, 2010, ki ponuja brezplačno orodje za enostavno in samostojno izdelavo vprašalnika, ali kot dokument Microsoft Word v priponki. Vprašalnik sem po pošti pošiljala podjetjem, ki niso imela objavljenih spletnih naslovov predstavnikov svojih nabavnih služb oziroma je bilo iz predstavitve podjetja na spletnem omrežju razvidno, da nimajo posebej organiziranega

²⁴ Pri oblikovanju anketnega vprašalnika sem si pomagala z mednarodno raziskavo »Ocena odličnosti v nabavi 2008«, ki jo izvaja A.T. Kearney.

nabavnega oddelka. Do elektronskih naslovov nabavnih oddelkov podjetij sem prišla preko spletnih strani podjetij in s pomočjo baze članov Združenja nabavnikov Slovenije. Za povečanje odzivnosti sem anketirance, ko naj bi anketo že prejeli, tudi kontaktirala po telefonu.

Anketiranje je potekalo septembra in oktobra leta 2010. Vzorec opisanega načina anketiranja je priložnostni, posploševanje na populacijo ni možno. Izpolnjenih sem dobila 68 vprašalnikov. Po pošti je prispelo 30 vprašalnikov, od tega 2 neveljavna, elektronsko je bilo izpolnjenih 38 vprašalnikov, od tega 28 veljavnih. Skupno je veljavnih 56 vprašalnikov (N=56). Stopnja odzivnosti po pošti je bila 26,23-odstotna, stopnja odzivnosti elektronsko je bila 16,76-odstotna. Skupna stopnja odzivnosti je bila 20-odstotna.

Metoda analize kvantitativnih podatkov. Podatke sem analizirala z univariatnimi in bivariatnimi statistikami. Z univariatno statistiko sem analizirala posamezne spremenljivke, da bi predstavila značilnosti dobljenega vzorca. Rezultate sem predstavila s frekvenčnimi Tabelami, diagrami, merami srednje vrednosti in merami razpršenosti. Bivariatno statistiko sem uporabila za iskanje povezav med dvema spremenljivkama oziroma za preverjanje postavljenih hipotez. Največkrat sem uporabila t-test za primerjavo neodvisnih skupin. Analizo raziskave in presojanje hipotez sem dopolnila z ugotovitvami raziskave »Ocena odličnosti v nabavi 2008«, ki so jo pri A.T. Kearneyju izvedli leta 2008.

4.2 Ugotovitve na temelju rezultatov raziskave

V nadaljevanju tega poglavja predstavljam značilnosti vzorca, glede na delež podjetij po panogah, številu zaposlenih, promet ter strukturo stroškov po posameznih blagovnih skupinah. Sledi analiza vsebinskih sklopov in preverjanje hipotez. Na koncu poglavje zaključim z omejitvami vzorca.

4.2.1 Značilnosti vzorca

Najprej predstavljam strukturo podjetij v vzorcu glede na panogo. Dobra polovica podjetij (57,1 %), ki sestavljajo vzorec, se pretežno ukvarja z industrijskimi dejavnostmi²⁵, ostalo so storitvena podjetja. V predelovalni dejavnosti (48,5 % podjetij) je največ podjetij iz kovinske industrije (12,5 % podjetij v vzorcu), sledi gradbeništvo (9 % vseh podjetij v vzorcu). Med storitvami je najbolj zastopana trgovina s 16 % podjetij v vzorcu (Slika 12). Če svoj vzorec primerjam s strukturo podjetij glede na panogo v slovenskem gospodarstvu, ugotovim, da številčno prevladujejo podjetja v storitvenih dejavnostih (65 % vseh podjetij v Sloveniji) (SURS²⁶, 2008). Dobra tretjina podjetij deluje v industrijskih dejavnostih, ki pa so glede na ustvarjeno dodano vrednost, promet in število zaposlenih pomembnejša od storitvenih podjetij. Razlog, da dobljeni vzorec zavzema več podjetij iz industrijske dejavnosti, je po mojem mnenju ta, da so se na vprašalnik odzivala podjetja, v katerih nabavo prepoznavajo kot

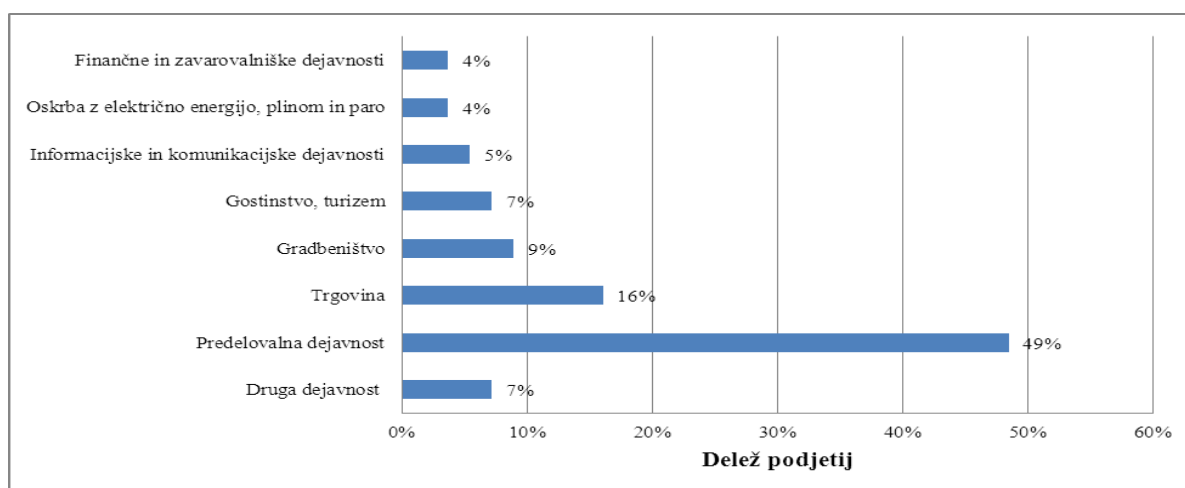
²⁵ Industrijska dejavnost po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije, v nadaljevanju SURS poleg predelovalnih dejavnosti zavzema tudi gradbeništvo in komunalne dejavnosti.

²⁶ SURS je kratica za Statistični urad Republike Slovenije.

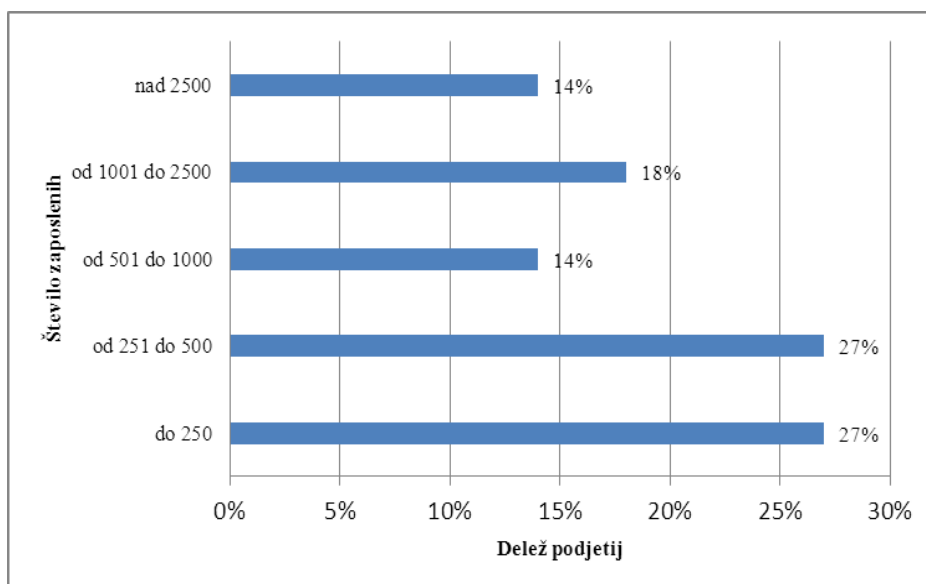
pomembno področje delovanja, imajo izoblikovane nabavne procese in nabavi na splošno posvečajo več pozornosti, kar je prej značilnost podjetij s proizvodnjo kot storitvenih podjetij.

V nadaljevanju predstavljam strukturo podjetij v vzorcu glede na število zaposlenih. Podjetja v vzorcu so v letu 2009 skupno zaposlovala več kot 74.300 zaposlenih v industrijski in storitveni panogi. Od tega je 32 % podjetij takšnih, ki so zaposlovala več kot 1.000 zaposlenih (Slika 13). Podjetja, ki pretežno delujejo v industrijski panogi, so zaposlovala 37 % vseh zaposlenih v zbranem vzorcu, storitvena podjetja pa preostalih 63 %, največ med njimi zaposlujejo trgovska podjetja.

Slika 12: Delež podjetij v vzorcu glede na panogo (N=56)



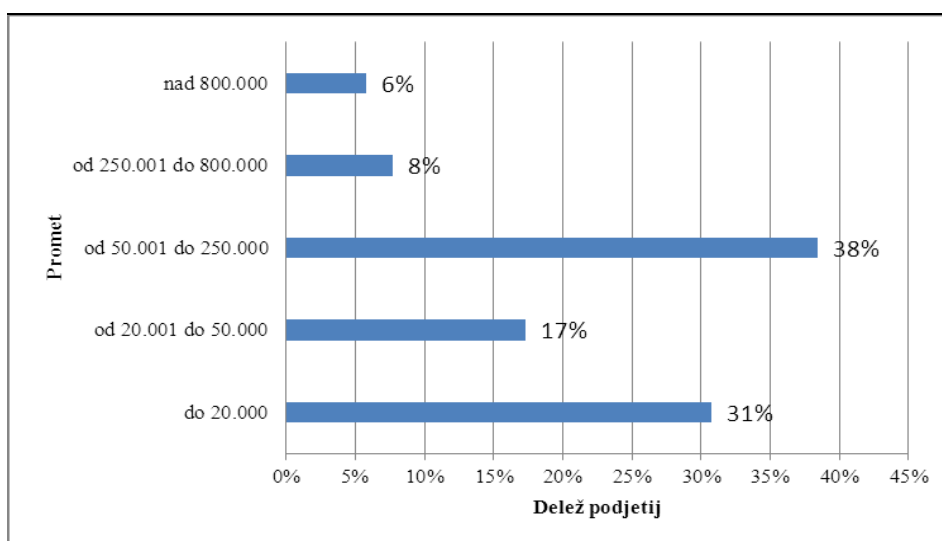
Slika 13: Delež podjetij glede na število zaposlenih (N=56)



V zadnjem delu tega podpoglavja predstavljam strukturo podjetij v vzorcu glede na promet in letne stroške posameznih blagovnih skupin. Zbrana podjetja v vzorcu so v letu 2009 naredila za več kot 10 milijard prometa. Povprečna vrednost letnega prometa na podjetje znaša 202 milijona EUR. Največji delež predstavljajo podjetja, ki so imela v letu 2009 med 50 in 250 milijonov prometa (38 %) (Slika 14). Industrijska podjetja v vzorcu so ustvarila 29 % vsega

prometa, ki so ga ustvarila zbrana podjetja v vzorcu, ostalo so ustvarila pretežno storitvena podjetja. Največ med njimi trgovska podjetja (48 % vsega prometa).

Slika 14: Delež podjetij glede na promet (N=52)



Analiza vzorca glede na velikost letnih stroškov²⁷ kaže, da 20 % podjetij (4 trgovska podjetja, 7 industrijskih podjetij) na letni ravni porabi za nakup materiala, storitev in energentov več kot 245 milijonov EUR na podjetje. Slika 15 kaže, da so industrijska podjetja pri vseh blagovnih skupinah tista, ki prevladujejo v zgornjem stroškovnem razredu. Gledano neposredni material, se največ podjetij uvršča v skupino, v kateri se letni stroški neposrednega materiala gibljejo od 5 do 30 milijonov EUR (27 %); pri posrednem materialu je največ podjetij v skupini, kjer se letni stroški posrednega materiala gibljejo nad 15 milijonov EUR (30 %); pri storitvah je največ podjetij v skupini, kjer se letni stroški vseh storitev gibljejo nad 20 milijonov EUR (23 %); pri energentih je največ podjetij v skupini, kjer se letni stroški energije gibljejo nad 10 milijonov EUR (30 %) (Tabela 3). Ugotavljam, da industrijska podjetja glede na promet in število zaposlenih igrajo manj pomembno vlogo, vendar pa je njihov pomen pri nabavi posameznih blagovnih skupin toliko bolj pomemben.

4.2.2 Analiza vsebinskih sklopov

Analizo vsebinskih sklopov sem razdelila na tri področja, s katerimi sem preučevala nabavo v podjetjih:

- Razvitost nabavne strategije.
- Organiziranost nabavnega procesa.
- Pomen vodstva in zaposlenih za razvoj nabave.

²⁷ Analiza podjetij glede na oceno vrednosti skupnih letnih stroškov za posamezne blagovne skupine (vprašanje 13 v vprašalniku) kaže, da je velik delež podjetij odgovarjal z »Ni znano«. Odgovor na to vprašanje vključuje vsa podjetja, ki niso želela odgovarjati (zaupni podatki) ali pa tovrstnih podatkov v nabavi ne zbirajo oziroma jih ne poznajo.

Slika 15: Struktura podjetij glede na velikost letnih stroškov po posameznih blagovnih skupinah (N=56)

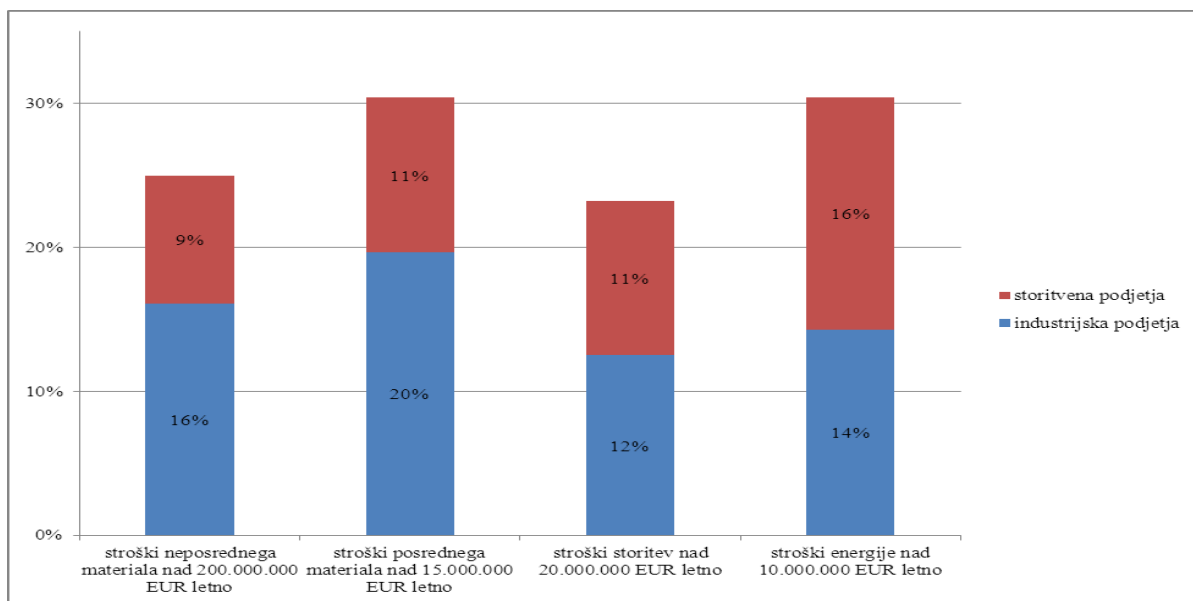


Tabela 3: Delež podjetij glede na velikost letnih stroškov za posamezne blagovne skupine

Neposredni material		Posredni material		Storitve		Energenti	
Vrednost (v tisoč EUR)	(%)	Vrednost (v tisoč EUR)	(%)	Vrednost (v tisoč EUR)	(%)	Vrednost (v tisoč EUR)	(%)
Do 5.000	14,3	Do 500	16,1	Do 1.000	7,1	Do 500	10,7
Od 5.001 do 30.000	26,8	Od 501 do 4.500	21,4	Od 1.001 do 5.000	17,9	Od 501 do 2.500	16,1
Od 30.001 do 90.000	14,3	Od 4.501 do 9.000	7,1	Od 5.001 do 10.000	14,3	Od 2.501 do 5.000	7,1
Od 90.001 do 200.000	1,8	Od 9.001 do 15.000	1,8	Od 10.001 do 20.000	12,5	Od 5.001 do 10.000	8,9
Nad 200.000	25,0	Nad 15.000	30,4	Nad 20.000	23,2	Nad 10.000	30,4
Ni znano	17,9	Ni znano	23,2	Ni znano	25,0	Ni znano	26,8
Skupno (N=56)	100,0	Skupno	100,0	Skupno	100,0	Skupno	100,0

Razvitost nabavne strategije. Razvitost nabavne strategije sem ocenjevala preko elementov nabavne strategije in strateškega vidika obravnavanja posameznih blagovnih skupin. Elemente nabavne strategije sem razčlenila na nabavne aktivnosti (Tabela 4). Stopnja uresničevanja posameznih aktivnosti kaže raven razvitosti nabavne strategije v podjetju (1 – se sploh ne uresničuje, 2 – se ne uresničuje, 3 – niti se ne uresničuje niti se uresničuje, 4 – se uresničuje, 5 – se povsem uresničuje). Modus je pri vseh spremenljivkah pri odgovoru se uresničuje. Odstopanja od tega odgovora so zelo majhna, kar kaže tudi povprečje odgovorov, ki se giblje od 3,54 do 4,20.

Tabela 4: Povezava med elementi nabavnih aktivnosti in posameznih aktivnosti nabave
(N=56)

Elementi	Aktivnosti	Se uresničuje frekvenca (%)	Se povsem uresničuje frekvenca (%)	Aritmetična sredina
1	Uresničevanje plana nabave v skladu z zastavljenimi cilji.	36 (64,3)	15 (26,8)	4,1
2	Vnašanje reda v porabo/nabavo posameznih blagovnih skupin.	41 (73,2)	6 (10,7)	3,8
4	Stalno spremljanje razmer na trgih in prilagajanje podjetja tem spremembam.	31 (55,4)	17 (30,4)	4,1
5	Sprotno zniževanje stroškov nabavljenega blaga in storitev.	25 (44,6)	23 (41,1)	4,2
6	Zniževanje stroškov nabavnega procesa.	32 (57,1)	12 (21,4)	3,9
7	Povezovanje nabavnega procesa z nabavno vizijo.	35 (62,5)	10 (17,9)	3,9
8	Stalno povečevanje kakovosti proizvodov in storitev.	28 (50,0)	5 (8,9)	3,5
9	Povečevanje hitrosti v uvajanju inovacij v proizvode in storitve.	27 (48,2)	10 (17,9)	3,7
10	Vključevanje dobaviteljev v procese razvoja novih proizvodov in storitev.	29 (51,8)	11 (19,6)	3,8
11	Ustvarjanje novih poslovnih priložnosti v sodelovanju z dobavitelji.	31 (55,4)	9 (16,1)	3,8
12	Zagotavljanje dostopa do najboljših dobaviteljev na trgih.	28 (50,0)	16 (28,6)	4,0

Nekoliko večje razlike med proučevanimi podjetji se kažejo pri odgovorih, ki ugotavljajo prisotnost strategije pri obravnavi posamezne blagovne skupine, kot so material, storitve in energenti. Slika 16 kaže, da ima največ podjetij v vzorcu najbolj razvito nabavno strategijo za neposredni material (77 %) in energente (73 %). Za ti dve blagovni skupini več kot dve tretjini podjetij v vzorcu razvija procese, ki zagotavljajo, da se nabavna strategija prilagaja zunanjim in notranjim spremembam. Nekaj manj je nabavna strategija razvita za posredni material in storitve, rezultati kažejo, da 40 % podjetij v vzorcu uporabljačasne strategije ali strategij nima.

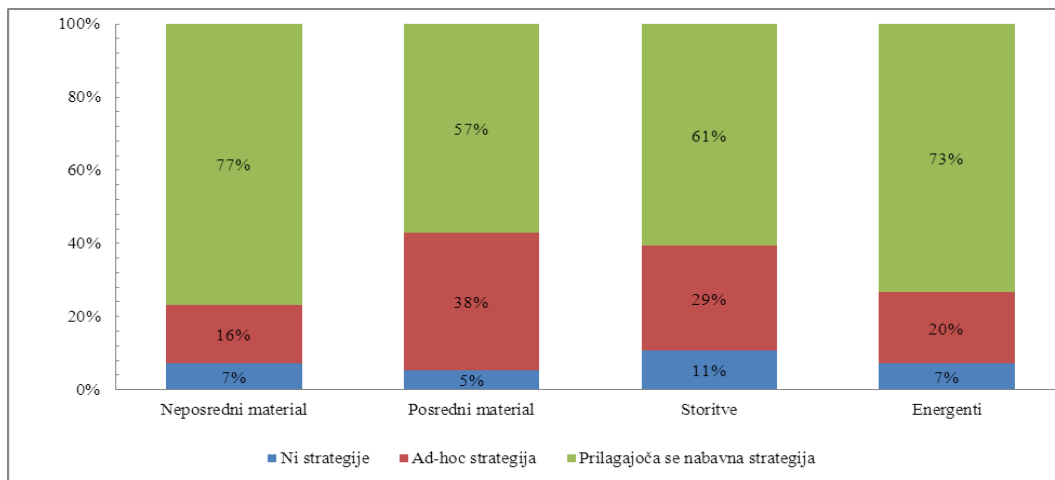
Na podlagi rezultatov raziskave ugotavljam, da imajo proučevana podjetja razvite nabavne strategije, ki se kažejo tako na področju uresničevanja nabavnih aktivnosti kot pri razvijanju posameznih strategij pomembnih blagovnih skupin.

Organiziranost nabavnega procesa. Organiziranost nabavnega procesa v podjetju sem proučevala na podlagi stopnje centralizacije/decentralizacije nabave in mesta odgovornosti naslednjih nabavnih aktivnosti (A.T. Kearney, 2007, str. 21):

1. Analiza porabe in nabave v daljšem časovnem obdobju z vidika ponudbe in povpraševanja.
2. Analiza stroškov in načrtovanja nabave neposrednih materialov in storitev (ocena stroškov, načrtovanje - ciljne cene).
3. Izbira in pogajanja z dobavitelji.
4. Iskanje dobaviteljev na novih trgih.
5. Racionalizacija zahtev porabnikov, zmanjševanje ali izločanje zahtev porabnikov.

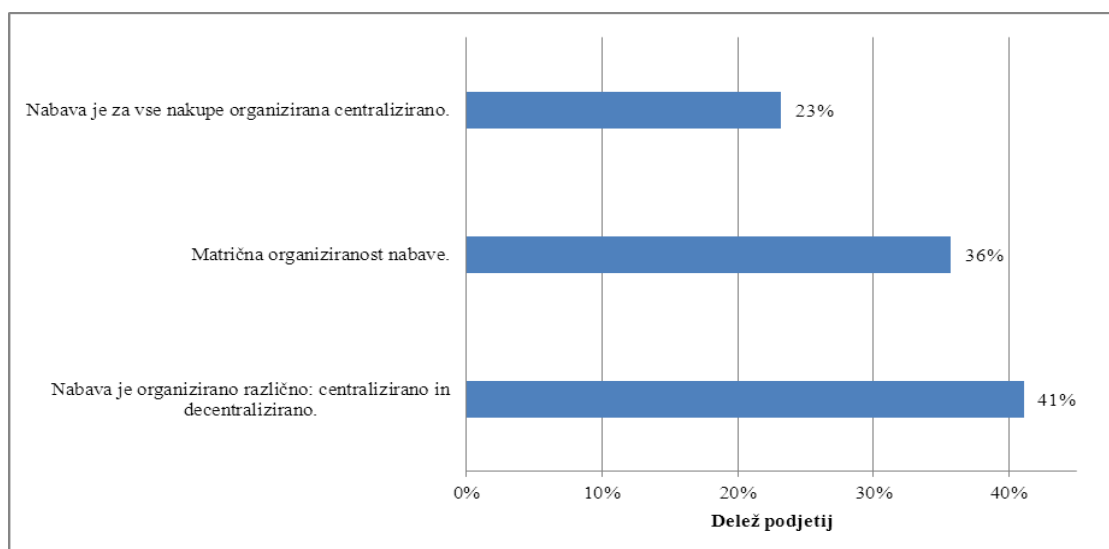
6. Kontrola in odobritev zahtev porabnikov.
7. Razvoj odnosov s ključnimi dobavitelji.
8. Plačevanje računov.
9. Informacijsko-tehnološka podpora nabavi.

Slika 16: Strateška obravnava posameznih blagovnih skupin (N=56)



Rezultati raziskave kažejo, da ima največ podjetij (41 %) nabavo organizirano centralizirano ali decentralizirano. 36 % proučevanih podjetij ima matrično organizirano nabavo²⁸, 23 % jih nabavo organizira centralizirano (Slika 17). Nobeno od proučevanih podjetij nabave ne organizira decentralizirano, kar pomeni, da se proučevana podjetja zavedajo pozitivnega vpliva centralizirano organizirane nabave na zniževanje stroškov.

Slika 17: Raven centraliziranosti/decentraliziranosti nabave, v % (N=56)



²⁸ Matrično organizirana nabava pomeni, da se centralizirano izvaja nabavo enakih blagovnih skupin in/ali centralizirano uravnava odnose z istimi dobavitelji ter pripravlja in usklajuje nabavne strategije za vse dele podjetja.

Raziskava »Ocena odličnosti v nabavi 2008« (A.T. Kearney) prav tako ugotavlja, da ima največ podjetij v vzorcu centralno voden model organiziranja nabave (in sicer 80 % t.i. »vodilnih podjetij« in 77 % t.i. »zasledovalcev«).²⁹ Centralno voden model pomeni za vse nakupe centralizirano organizirana nabava in centralni pristop k vodenju določenih blagovnih skupin, poslovnih enot ali regij. V študiji ugotavljajo, da je veliko podjetij prepoznalo prednosti centralno vodenega modela nabave, zlasti pri blagovnih skupinah, kot so posredni in neposredni material. Hkrati dodajajo, da se »vodilna podjetja« od ostalih razlikujejo v vodenju blagovnih skupin, kot so na primer storitve (v študiji ima 80 % »vodilnih podjetij« pri storitvah centraliziran pristop, medtem ko ga ima le 60 % vseh »zasledovalcev«).

Tabela 5 prikazuje organiziranost nabavnih aktivnosti v proučevanih podjetjih po pogostosti odgovorov podjetij v raziskavi. Pri tem vprašanju je bilo možnih več odgovorov. Nabavne aktivnosti se najpogosteje uresničujejo znotraj podjetja oziroma v nabavi, razen v primeru aktivnosti, kot so kontrola, odobritev zahtev porabnikov ter plačevanje računov.³⁰ Pri slednjih aktivnostih nabave se pristojnosti najpogosteje nahajajo izven nabavne funkcije, vendar še vedno v podjetju. Informacijskotehnoška podpora nabavi je nabavna aktivnost, ki se pogosto nahaja zunaj podjetja in je posredovana v zunanje izvajanje (7 % vseh odgovorov). Pristojnosti drugih poslovnih funkcij, ki so izven nabave, so v podjetju najpogosteje pri aktivnostih, ki se nanašajo na dobavitelje in racionalizacijo zahtev porabnikov³¹ (pri teh aktivnostih ima 23 % vseh proučevanih podjetij odgovornost, tako znotraj nabave kot tudi zunaj nabave, znotraj podjetja). Prenos odgovornosti posameznih nabavnih aktivnosti na druge poslovne funkcije lahko vodi do zmanjševanja pomembnosti nabavne funkcije v podjetju.

Pomen vodstva in zaposlenih za razvoj nabave. Ta sklop sem proučevala s tremi indikatorji: hierarhično pozicioniranje nabave, neposredna odgovornost za doseganje ciljev nabavnih strategij in izobrazbena struktura zaposlenih v nabavni funkciji.

Hierarhično pozicioniranje nabave na Sliki 18 kaže pomembnost nabavne funkcije in podporo vodstva podjetja pri nabavni strategiji. 45 % vseh vprašanih podjetij je odgovorilo, da je nabava stalni član vodstva podjetja, 46 % pa, da vodstvo in nabava komunicirata direktno. Podpora nabavi s strani vodilnih v proučevanih podjetjih se kaže tudi v pogostosti odgovorov glede neposredne odgovornosti doseganja ciljev nabavnih strategij (možnih je bilo več odgovorov). 73 % vseh vprašanih v raziskavi odgovarja neposredno predsedniku uprave oziroma upravi, gledano nabavne cilje, 25 % jih odgovarja direktorju oziroma vodji prodaje, 12,5 % jih odgovarja direktorju oziroma vodji proizvodnje, direktorju oziroma vodji financ ter direktorju oziroma vodji logistike in oskrbe (Tabela 6).

²⁹ V študiji »Ocena odličnosti v nabavi 2008« je z natančno določenimi kriteriji opredeljenih 18 podjetij za t.i. »vodilna podjetja«. Analiza študije temelji prav na spoznanjih glavnih razlik med t.i. »vodilnimi podjetji« in ostalimi, t.i. »zasledovalci«. V študiji v letu 2008 je skupno sodelovalo več kot 395 podjetij.

³⁰ Sklepam, da se pristojnosti za ti dve nabavni aktivnosti najpogosteje nahajajo še v poslovnih funkcijah, kot so računovodstvo, finance, kontroling.

³¹ Aktivnosti v vprašalniku označene pod številko: (4) iskanje dobaviteljev na novih trgih; (5) racionalizacija zahtev porabnikov, zmanjševanje ali izločanje zahtev porabnikov; (6) kontrola in odobritev zahtev porabnikov; (7) razvoj odnosov s ključnimi dobavitelji.

Tabela 5: Mesto odgovornosti za posamezne nabavne aktivnosti v % (frekvencah)

Aktivnost	Ne obstaja	Znotraj podjetja		Zunaj podjetja
		Znotraj nabave	Zunaj nabave	
Analiziranje porabe in nabave (N=69)	2 (2,9)	49 (71)	17 (24,6)	1 (1,4)
Analiziranje stroškov in načrtovanje (N=68)	2 (2,9)	49 (72,1)	16 (23,5)	1 (1,5)
Izbiranje dobaviteljev (N=62)	0	56 (90,3)	5 (8,1)	1 (1,6)
Iskanje dobaviteljev (N=70)	0	55 (78,6)	14 (20)	1 (1,4)
Racionalizacija zahtev porabnikov (N=70)	3 (4,3)	39 (55,7)	27 (38,6)	1 (1,4)
Kontrola in odobritev zahtev porabnikov (N=68)	2 (2,9)	31 (45,6)	35 (51,5)	0
Razvoj odnosov s ključnimi dobavitelji (N=69)	3 (4,3)	49 (71)	15 (21,7)	2 (2,9)
Plačevanje računov (N=67)	0	26 (38,8)	41 (61,2)	0
Informacijskotehnoška podpora (N=67)	5 (7,5)	30 (44,8)	27 (40,3)	5 (7,5)

Slika 18: Hierarhično pozicioniranje nabave (N=56)

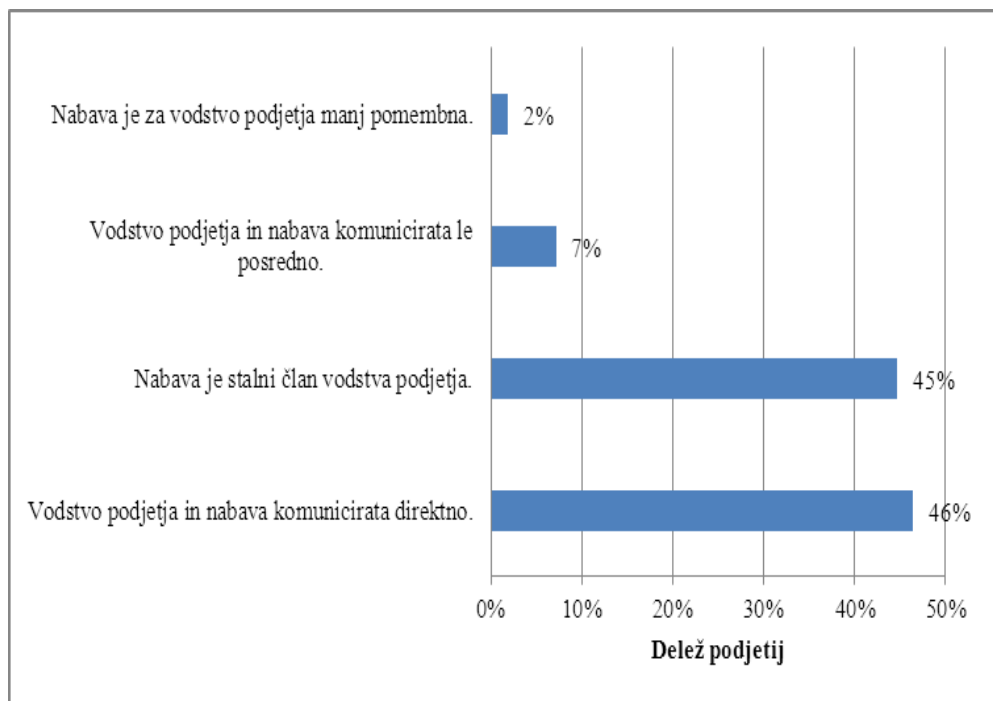


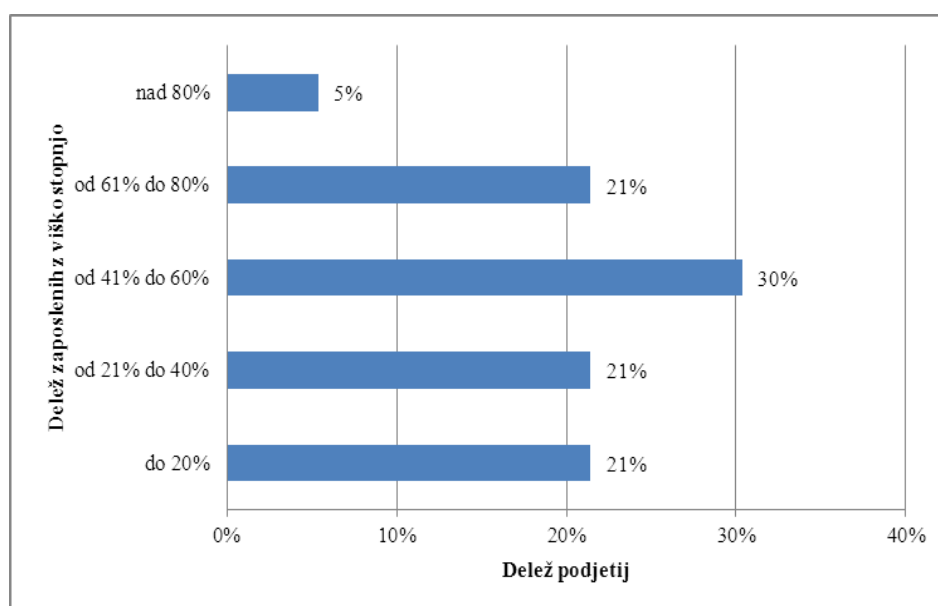
Tabela 6: Neposredna odgovornost za doseganje ciljev (N=56)

Odgovorni direktor/vodja	Frekvence	%
Predsednik uprave oziroma uprava	41	73,2
Direktor/vodja prodaje	14	25,0
Direktor/vodja proizvodnje	7	12,5
Direktor/vodja financ in/ali računovodstva	7	12,5
Direktor/vodja informatike	3	5,4
Direktor/vodja logistike in oskrbe	7	12,5
Drugo	4	7,1

Podatki o strukturi zaposlenih v nabavi proučevanih podjetij kažejo, da so nabavne strategije za podjetja pomembne in da za razvoj potrebujejo usposobljen kader. Slika 19 prikazuje, da ima 57 % vseh podjetij v vzorcu 41 % ali več zaposlenih z visoko stopnjo izobrazbe. Povprečje na podjetje znaša 6,45 zaposlenih z visoko stopnjo izobrazbe. Povprečje zaposlenih v nabavi proučevanih podjetij je 14,39, pri čemer jih ima od tega 45 % visoko stopnjo izobrazbe ali več.

Na podlagi proučevanih rezultatov ugotavljam, da podjetja nabavo postavljajo visoko v svojih hierarhičnih strukturah. Prav tako lahko sklepam, da se vodstva večinoma zavedajo pomembnosti usposobljenega kadra tudi na tem področju, takega, ki je sposoben zagotavljati razvoj nabavne strategije in posledično ustvarjati konkurenčne prednosti na trgu.

Slika 19: Delež zaposlenih v nabavi z visoko stopnjo izobrazbe v strukturi podjetij (N=56)



4.2.3 Preverjanje hipotez

H1: V podjetjih, kjer je nabavna strategija del celovite strategije podjetja in je z njo usklajena, se uresničujejo aktivnosti razvite nabavne strategije.

Prvo hipotezo sem preverila na sledeč način. Proučevana podjetja sem razdelila v dve skupini: v prvo sem uvrstila podjetja z razvito nabavno strategijo, v katerih je nabavna strategija del celovite strategije podjetja in je z njo usklajena; v drugo skupino sem uvrstila podjetja z manj razvito nabavno strategijo. Indikatorji razvitosti nabavne strategije v proučevanih podjetjih vključujejo trditve vprašalnika od 1b do 1g (Priloga A). Proučevana podjetja, ki imajo več kot 3 aktivnosti in tako kažejo na razvitost nabavne strategije, so t.i. »podjetja z razvito nabavno strategijo«. Podjetja, ki imajo 3 ali manj aktivnosti, kažejo na nerazvitost nabavne strategije in so t.i. »podjetja z manj razvito nabavno strategijo«. Podjetij z razvito nabavno strategijo je 65,5 %.

Med podjetji z razvito nabavno strategijo in podjetji z manj razvito nabavno strategijo sem na podlagi t-testa preverila razlike, do katerih prihaja pri trditvah, ki kažejo uresničevanje aktivnosti nabavne strategije. Statistično značilne razlike pri stopnji značilnosti $P < 0,1$ prihajajo pri naslednjih aktivnostih: vnašanje reda in doslednosti v porabo/nabavo posameznih blagovnih skupin (aktivnost b v tabeli 7), stalno spremljanje razmer na trgih in prilagajanje podjetja na te spremembe (aktivnost c v tabeli 7), zniževanje stroškov nabavnega procesa (aktivnost e v tabeli 8), povečevanje hitrosti v uvajanju inovacij v proizvode in storitve (aktivnost g v tabeli 7) ter povezovanje nabavnega procesa z nabavno vizijo v vseh delih podjetja (aktivnost h v tabeli 7). Aktivnost b kaže zagotavljanje zanesljivosti nabave in oskrbe v podjetju, aktivnosti c in e kažeta izboljševanje učinkovitosti nabave, aktivnost g kaže hitrost uvajanja inovacij in vključenost dobavne verige v inovacijske procese, aktivnost h pa kaže uresničevanje nabavne vizije in poslanstva. Na podlagi rezultatov lahko sklepam, da se v podjetjih, kjer je nabavna strategija del celovite strategije in je z njo usklajena, uresničujejo aktivnosti razvite nabavne strategije, to pomeni, da zagotavljajo zanesljivost nabave in oskrbe v podjetju, izboljšujejo učinkovitost nabave in prispevajo k hitrosti uvajanja inovacij in vključenosti dobavne verige v inovacijske procese.

Usklajenosti nabavne strategije s celovito strategijo podjetja pripisujejo velik pomen tudi rezultati raziskave »Ocena odličnosti v nabavi 2008« (A.T. Kearney). V študiji opredeljena kot »vodilna podjetja« se od ostalih sodelujočih podjetij razlikujejo prav po usklajenosti nabavne strategije s celovito strategijo podjetja, pri tem pa je zelo pomembno, da ima direktor/vodja nabave vsa pooblastila, ki jih potrebuje za uresničevanje priložnosti, ki ustvarjajo dodano vrednost.

Tabela 7: Prikaz trditev o aktivnosti nabavne strategije po podjetjih z razvito in manj razvito nabavno strategijo

Aktivnosti nabavne strategije	Podjetja		
	Podjetja z razvito nabavno strategijo N=36	Podjetja z manj razvito nabavno strategijo N=19	t-test
	Aritmetična sredina	Aritmetična sredina	
a) Uresničevanje plana nabave v skladu z zastavljenimi cilji.	4,19	4,00	-0,92
b) Vnašanje reda in doslednosti v porabo/nabavo posameznih blagovnih skupin.	3,97	3,42	-1,81*
c) Stalno spremljanje razmer na trgih in prilagajanje podjetja tem spremembam (spremembe cene, tehnologije ...).	4,31	3,68	- 2,29**
d) Zniževanje stroškov nabavljenega blaga in storitev iz leta v leto.	4,31	4,00	-1,21
e) Zniževanje stroškov nabavnega procesa (z uvajanjem novih tehnologij, predajo storitev v zunanje izvajanje ...).	4,11	3,63	-1,86*
f) Stalno, dosledno in načrtovano povečevanje kakovosti proizvodov in storitev.	4,00	3,58	-1,4
g) Povečevanje hitrosti v uvajanju inovacij v proizvode in storitve.	3,72	3,21	-1,79*
h) Povezovanje nabavnega procesa z nabavno vizijo v vseh delih podjetja.	3,94	3,37	- 2,27**
i) Vključevanje dobaviteljev v procese razvoja novih proizvodov in storitev.	3,89	3,58	1,03
j) Ustvarjanje novih poslovnih priložnosti v sodelovanju z dobavitelji.	3,86	3,58	-0,99
k) Zagotavljanje dostopa do najboljših dobaviteljev na trgih.	4,11	3,79	-1,1

Legenda: *Pomeni, da je razlika med podjetji statistično značilna pri stopnji značilnosti <0.1. **Pomeni, da je razlika statistično značilna pri stopnji značilnosti <0,05.

H2: V podjetjih z razvito nabavno strategijo nabava obvladuje nad 50 % vseh stroškov pomembnih blagovnih skupin.

Drugo raziskovalno hipotezo sem preverjala samo med podjetji z razvito nabavno strategijo (N=36), in sicer s frekvenčno porazdelitvijo spremenljivke, ki kaže delež obvladovanih stroškov določenih blagovnih skupin. Frekvenčna porazdelitev obvladovanja stroškov pomembnih blagovnih skupin s strani nabave kaže, v kolikšni meri nabava v proučevanih podjetjih z razvito nabavno strategijo obvladuje stroške materiala, energentov in storitev (Tabela 8). Glede na dobljene odgovore ugotavljam, da več kot 50 % proučevanih podjetij z razvito nabavno strategijo obvladuje več kot 50 % vseh stroškov neposrednega in posrednega materiala. Manj kot 50 % proučevanih podjetij z razvito nabavno strategijo obvladuje več kot polovico vseh stroškov storitev in energentov. Pri vseh blagovnih skupinah je velik delež podjetij, ki so odgovorila, da ne vedo, koliko odstotkov vseh stroškov obvladuje nabava (19 % vseh podjetij z razvito nabavno strategijo pri neposrednem in posrednem materialu in 22 % vseh podjetij z razvito nabavno strategijo pri storitvah in energentih).

Tabela 8: Obvladovanje stroškov določenih blagovnih skupin v nabavi podjetij z razvito nabavno strategijo (N=36)

Blagovna skupina	Delež stroškov, ki jih v nabavi obvladujejo		Ni znano
	Do 50	Nad 50	
Neposredni material	6 (16,7)	23 (63,9)	7 (19,4)
Posredni material	9 (25,0)	20 (55,5)	7 (19,4)
Storitve	14 (38,9)	14 (38,9)	8 (22,2)
Energenti	13 (36,1)	15 (41,8)	8 (22,2)

Druga hipoteza velja torej le za blagovno skupino neposredni in posredni material. Kljub temu, da se anketirani zavedajo, da je razvijanje in uresničevanje nabavnih strategij na ravni obvladovanja ključnih blagovnih skupin pomembno, pa rezultati na strani obvladovanja stroškov kažejo velik delež le pri neposrednih stroških, torej »repro« materialu in posrednem materialu. Učinkovite nabavne strategije se odražajo v obvladovanju porabe kot dejavniku ustvarjanja prihrankov. To kažejo tudi rezultati študije »Ocena odličnosti v nabavi 2008« (A.T. Kearney).

V študiji »Ocena odličnosti v nabavi 2008« (A.T. Kearney) nabava v »vodilnih podjetjih« obvladuje vsako leto večji delež stroškov pomembnih blagovnih skupin (posredni in neposredni material, storitve, kapitalski izdatki). To pomeni, da je nabava v »vodilnih podjetjih« vedno bolj vključena v vse vidike porabe njihovega podjetja. Zaskrbljujoče pa je, da delež obvladovanja porabe pomembnih blagovnih skupin v »zasledovalnih podjetjih« pada. Rezultati študije »Ocena odličnosti v nabavi 2008« kažejo, da nabava v »vodilnih podjetjih« v povprečju obvladuje 65,7 % porabe vsega neposrednega materiala, 73,2 % porabe posrednega materiala in 72,3 % porabe storitev, medtem ko nabava v »zasledovalnih podjetjih« obvladuje v povprečju 33,8 % porabe neposrednega materiala, 41,5 % porabe posrednega materiala in 52,4 % porabe storitev (podatki so za leto 2007). Kljub temu rezultati študije iz leta 2008 kažejo, da se glede na rezultate preteklih študij vrzel med »vodilnimi podjetji« in »zasledovalci« na področju ustvarjanja prihrankov zmanjšuje (»vodilna podjetja« so v dveh letih v povprečju ustvarila 9 % prihrankov pri neposrednem materialu, 12 % pri posrednem materialu, 15,3 % pri kapitalskih izdatkih in 11,2 % pri storitvah, medtem ko so »zasledovalna podjetja« v istem obdobju v povprečju ustvarila 7,2 % prihrankov pri neposrednem materialu, 9 % pri posrednem materialu, 9,4 % pri kapitalskih izdatkih in 7,7 % pri storitvah).

H3: Podjetja v predelovalni in storitveni dejavnosti imajo nabavne strategije na enaki razvojni stopnji.

Tretjo hipotezo sem preverila tako, da sem primerjala stališča do razvijanja nabavnih strategij, ki vključujejo trditve od 1a do 1h (Priloga A), med industrijskimi in storitvenimi podjetji. Do

statistično značilnih razlik pri stopnji značilnosti $P < 0,05$ med podjetij je prišlo pri trditvah, ki se nanašajo na pomen nabave glede na ostale poslovne funkcije v podjetju (1d), pomen nabave pri odločitvah, vezanih na blagovne skupine materiala, storitev in energentov (1f), ter pomen nabave pri odločitvah, vezanih na »proizvesti« ali »kupiti« (1e) (Tabela 9). Z vsemi tremi trditvami, ki izražajo stališče proučevanih podjetij do razvitosti nabavne strategije, se industrijska podjetja v povprečju bolj strinjajo kot storitvena, hkrati so te razlike statistično značilne.

Tabela 9: Prikaz posameznih trditev razvijanja nabavnih strategij s statistično značilnimi razlikami po podjetjih

Trditve razvitosti nabavne strategije	Podjetja		
	Industrijska podjetja N=32	Storitvena podjetja N=24	t-test
	Aritmetična sredina	Aritmetična sredina	
a) V podjetju imamo nabavno strategijo.	4,37	4,25	0,57
b) Nabavna strategija je sestavni del celovite strategije podjetja in je z njo usklajena.	4,28	4,08	0,9
c) Pripravljalci poslovnega načrta in nabava se skupno dogovorijo o ciljih nabavnih aktivnosti.	4,25	3,96	1,25
d) Nabava ima enako pomembno vlogo v podjetju kot finance, marketing, prodaja in proizvodnja.	4,22	3,67	2,15*
e) Nabava igra pomembno vlogo pri odločitvah, vezanih na proizvesti ali kupiti.	3,94	2,92	3,38**
f) Nabava ima pomembno vlogo pri odločanju o vseh ključnih blagovnih skupinah.	4,16	3,37	3,46**
g) Nabavne aktivnosti so namenjene izključno transakcijam, vezanim na naročanje in prevzem.	2,06	2,46	-1,27
h) V nabavni strategiji se upošteva management blagovnih skupin.	3,78	3,62	0,65

Legenda: *Pomeni, da je razlika med podjetji statistično značilna pri stopnji značilnosti $< 0,05$. **Pomeni, da je razlika statistično značilna pri stopnji značilnosti $< 0,01$.

Na podlagi rezultatov raziskave lahko trdim, da med proučevanimi podjetji glede na panoge prihaja do razlik med zastopanjem posameznih stališč do razvijanja nabavnih strategij, glede na merjene indikatorje razvitosti nabavnih strategij, vendar le pri treh od osmih indikatorjev. Ker je razlik, ki kažejo statistično značilne razlike, manj, tretjo hipotezo lahko zavrnem.

H4: Pozicioniranje nabave na hierarhični lestvici podjetja vpliva na delež zaposlenih v nabavi z visoko stopnjo izobrazbe.

Četrto hipotezo sem preverjala z vplivom, neodvisne spremenljivke tj. pozicioniranje nabave na hierarhični lestvici podjetja, na odvisno spremenljivko, tj. delež zaposlenih v nabavi z visoko stopnjo izobrazbe (Tabela 10). V raziskavo vključena podjetja sem razdelila na tista, ki imajo delež zaposlenih v nabavi z visoko stopnjo izobrazbe 40 % ali več in tista, ki imajo manj kot 40 % zaposlenih v nabavi z visoko stopnjo izobrazbe. Podjetij, ki imajo 40 % in več zaposlenih v nabavi z visoko stopnjo izobrazbe je 41,5 %, ostalo so podjetja, ki imajo manj

kot 40 % zaposlenih v nabavi z visoko stopnjo izobrazbe. Pozicioniranje nabave na hierarhični lestvici podjetja sem proučevala preko trditev petega vprašanja v vprašalniku (Priloga A). Rezultati raziskave kažejo, da ima 75 % vseh proučevanih podjetij, v katerih je nabava stalni član vodstva podjetja, 40 % in več zaposlenih v nabavi z visoko stopnjo izobrazbe. Po drugi strani je 52 % podjetij takšnih, v katerih nabava z vodstvom podjetja komunicira neposredno, zaposlenih v nabavi z visoko stopnjo izobrazbe pa je manj kot 40 %. Četrto hipotezo na podlagi dobljenih rezultatov lahko potrdim, saj pozicioniranje nabave na hierarhični lestvici podjetja vpliva na delež zaposlenih v nabavi z visoko stopnjo izobrazbe (ničelno domnevo lahko zavrnamo pri točni stopnji značilnosti $P=0,052$). Pri proučevanju tega vpliva se je potrebno zavedati, da tako na pozicioniranje nabave v podjetju kot tudi na delež zaposlenih z visoko stopnjo izobrazbe vpliva velikost podjetja.

Tabela 10: Kontingenčna Tabela pozicioniranja nabave na hierarhični lestvici podjetja in deleža zaposlenih z visoko stopnjo izobrazbe.

Delež zaposlenih v nabavi z visoko stopnjo izobrazbe	Pozicioniranje nabave na hierarhični lestvici podjetja		Skupno
	c) Vodstvo podjetja in nabava komunicirata direktno	d) Nabava je stalni član vodstva podjetja	
Manj kot 40 %	13 (52 %)	6 (25 %)	19 (38,8 %)
40 % in več	12 (48 %)	18 (75 %)	30 (61,2 %)
Skupno (N)	25 (100 %)	24 (100 %)	49 (100 %)

Legenda: Pearsonov hi kvadrat je 3,76. $P=0,052$.

Pomembnost hierarhičnega pozicioniranja nabave se kaže preko močne podpore vodstva nabavi v študiji »Ocena odličnosti v nabavi 2008« (A.T. Kearney). Izsledki študije kažejo, da se »vodilna podjetja« od »zasledovalcev« razlikujejo prav na področju podpore vodstva nabavi, in sicer pri več kot 50 % »vodilnih podjetij« poročajo neposredno izvršnemu ali operativnemu direktorju. »Vodilna podjetja« uživajo močno podporo vodstva, njihova nabava je tesno usklajena s strategijami celotnega podjetja, pri tem so bolj fleksibilna glede na organizacijo ostalih poslovnih enot, ki jim nudijo podporo in posamezne blagovne skupine na operativni ravni. »Vodilna podjetja« najdejo boljše načine, da nabava sodeluje v strateških aktivnostih in tudi več investirajo v razvoj nabavne službe, največji delež predstavljajo investicije v ljudi. Večji delež zaposlenih z visoko stopnjo izobrazbe v nabavi pomeni, da nabava ni zgolj operativna funkcija, ampak se jo šteje za pomembni del strateškega procesa.

4.3 Omejitve raziskave

Anketiranje sem izvajala preko elektronske in navadne pošte. Anketiranje po elektronski in navadni pošti ima tri glavne pomanjkljivosti: pokritje, privatnost in možnost preverjanja resničnosti podatkov ter možnost oblikovanja spletnega vprašalnika (Neuman, 2011, str. 302). Pokritje vključuje način vzorčenja, ki je v moji raziskavi priložnostni vzorec, česar ni možno prenesti na širšo populacijo. Pri spletnem anketiranju obstaja tudi problem več spletnih naslovov enega anketiranja, ki se nanaša na problem osebnosti. Pri anketiranju sem osebnost zagotovila tako, da sem ankete naslavljala na točno določene elektronske naslove, po principu en spletni naslov eno podjetje. Na t.i. info- e-mail naslove podjetij anket nisem pošiljala. Da je vprašalnik izpolnjevala ves čas samo ena oseba, nisem uspela nadzorovati niti po elektronski

нити navadni pošti. Obstaja tudi možnost, da so vprašani dajali neresnične odgovore. Spletni vprašalnik sem oblikovala s pomočjo brezplačnega spletnega oblikovalnika t.i. »Survey Gizmo«, ki ponuja uveljavljene oblike spletnega vprašalnika. Pomanjkljivostim anketiranja po elektronski in navadni pošti sem se izognila tudi s testnim vzorčenjem (N=10).

Pomanjkljivost moje raziskave je majhen vzorec, čeprav je bil odziv zadovoljiv (26,23 % vrnjenih od vseh poslanih po pošti, 16,76 % vrnjenih od vseh poslanih elektronsko). Prav tako sem anketirance izbirala priložnostno. V nalogi nisem mogla celovito odgovoriti, kakšen je pomen vključenosti strateške nabave v vse vidike porabe, ki sem ga obravnavala z vidika obvladovanja stroškov nabave pomembnih blagovnih skupin. Problematiko bi lahko pojasnila z uporabo kvalitativne metode raziskovanja. Prav tako bi s kvalitativno metodo lahko pojasnila, zakaj med storitvenimi in industrijskimi podjetji prihaja do pomembnih razlik pri opredeljevanju pomembnosti vloge nabave pri sprejemanju pomembnih odločitev, vezanih na določene blagovne skupine. Z večjim vzorcem bi lahko potrdila četrto hipotezo in vpliv hierarhičnega pozicioniranja nabave na izobrazbeno strukturo zaposlenih v nabavi. Pomanjkljivost raziskovalne naloge je, da razvitost nabave preverjam na ravni podanih stališč sodelujočih podjetij, ki niso podprta s kvantitativnimi podatki.

SKLEP

Raziskava kaže, da podjetja razvijajo svoje nabavne strategije in uresničujejo nabavne aktivnosti v smeri zanesljive in učinkovite nabave (vsaj na ravni stališč). To pomeni, da razvijajo nabavno funkcijo v okviru sodobne vizije in poslanstva, ki spodbuja vključevanje dobaviteljev v inovacijske procese, tudi s sodelovanjem pri večanju konkurenčnosti in skupnem nastopanju na glavnih in novih trgih. Pokazalo se je, da se vsa podjetja v raziskavi zavedajo dodane vrednosti, ki jo ima razvoj nabavnih strategij in procesov na poslovno uspešnost podjetja ne samo preko ustvarjanja prihrankov, ampak tudi preko generiranja prihodkov (Matthews, 2000).

Eden izmed najpomembnejših dejavnikov razvoja nabave pri poslovni uspešnosti podjetja je usklajenost nabavne strategije s celovito strategijo podjetja (Tunez, 2000, str. 293; Baier et al., 2008, str. 37). V svoji raziskavi ločim, na podlagi izpolnjevanja dejavnikov razvite nabavne strategije, podjetja z razvito nabavno strategijo od ostalih podjetij. Rezultati raziskave so pokazali, da podjetja, ki svojo nabavno strategijo usklajujejo s celovito strategijo podjetja, uresničujejo aktivnosti razvite nabavne strategije. Na podlagi rezultatov ugotavljam, da se uresničujejo predvsem aktivnosti razvite nabavne strategije, ki zagotavljajo zanesljivost nabave in oskrbe v podjetju, izboljšujejo učinkovitosti nabave in hitrost uvajanja inovacij ter vključenost dobavne verige v inovacijske procese. Tudi v raziskavi »Ocena odličnosti v nabavi 2008«, ki jo je izvedel A.T. Kearney, se t.i. »vodilna podjetja« ločijo od »zasledovalnih« po izpolnjevanju zahtev razvite nabavne strategije tako, da le-ta vpliva na uspešnost podjetja, njen razvoj pa za podjetje pomeni večjo konkurenčno prednost. Usklajenost nabavne strategije s celovito strategijo podjetja pomeni, da se morajo ujemati finančni, poslovni, prodajni in nabavni načrti (Tunez, 2000). Nabava ima skupno vizijo in poslanstvo, cilji in merila so jasno določeni, vloge in odgovornosti so jasno opredeljene, strateški in taktični načrt je enotno razvit, pomembna je kultura in vrednote (Tunez, 2000).

V drugi raziskovalni hipotezi sem ugotavljala vpliv nabave v podjetjih z razvito nabavno strategijo na vključenost različnih blagovnih skupin porabe. Med proučevanimi podjetji z razvito nabavno strategijo sem proučevala obvladovanje stroškov pomembnih blagovnih skupin, kot so neposredni in posredni material, storitve in energenti. Rezultati raziskave so pokazali, da nabava obvladuje več kot polovico vseh stroškov pri neposrednem in posrednem materialu. Manjši vpliv nabave na porabo določenih blagovnih skupin, kot so storitve in energenti, lahko vodi do manjšega ustvarjanja prihrankov kot sicer. V storitvenih podjetjih slednje velja za storitve, v proizvodnih podjetjih pa za energente, kjer obe blagovni skupini predstavljata velik delež porabe. Manjši delež vključenosti nabave v vse vidike porabe podjetja opažajo tudi pri A.T. Kearneyju v raziskavi iz leta 2008. Vrzal med »vodilnimi podjetji« in »zasledovalci« se iz leta v leto zvišuje, kljub temu da zaostanek »zasledovalcev« pri generiranju prihodkov za »vodilnimi« pada. Ugotavljam, da vključenost nabave v vse vidike porabe podjetja ne vpliva odločilno na doseganje uspešnosti podjetja, je pa zelo pomembno za učinkovit razvoj nabave kot strateške funkcije, ki sodeluje pri sprejemanju vseh pomembnih odločitev na področju ključnih blagovnih skupin v podjetju. Brez izpolnjevanja tega pogoja nabava v podjetju ne more delovati in se učinkovito razvijati. Vsekakor bi bilo potrebno vključenost strateške nabave v vse vidike porabe v podjetjih proučevati tudi s pomočjo drugih raziskovalnih tehnik, na primer s kvalitativnim raziskovanjem.

V tretji raziskovalni hipotezi sem proučevala razlike med podjetji pri razvijanju nabavnih strategij na nivoju panog. Tunez (2000) zagovarja, da je razvoj strateške nabave in razumevanje oskrbne verige ter s tem povezanih stroškov za vsa podjetja enako pomembno ne glede na to, ali gre za profitna, neprofitna, storitvena, trgovska ali pretežno proizvodna podjetja. Rezultati lastne raziskave kažejo, da se podjetja v razvoju nabavnih strategij na ravni stališč razlikujejo pri trditvah, ki opredeljujejo pomen nabave glede na ostale poslovne funkcije v podjetju in pomen nabave pri sprejemanju pomembnih poslovnih odločitev (Tabela 10). Storitvena podjetja zavzemajo drugačna stališča od industrijskih podjetij pri manjšem delu trditev, zato lahko privzamem, da nabavne strategije niso enako razvite. Vzroke za odstopanja pri navedenih trditvah gre iskati tudi v drugačnih razmerjih med nabavljenim in prodanim: 30 % nabave proti 60 % prodaje pri storitvenih podjetjih, 50 % nabave proti 70 % prodaje pri proizvodnih podjetjih (Axelsson, Rozemeijer & Wynstra, 2005, str. 4). V pretežno proizvodnih podjetjih nabava predstavlja večji delež glede na prodajo kot v storitvenih podjetjih. Ne glede na panožne razlike med podjetji pri razvoju nabavnih strategij trendi v svetovnem merilu kažejo, da pomen nabavne funkcije narašča tako po pomembnosti kot obsegu (Axelsson et al, 2005, str. 4). Vzrokov za to je več. Eden izmed njih je specializacija podjetij, kar pomeni, da se podjetja specializirajo na ozek segment svojega produkcijskega procesa, ki prinaša dodano vrednost (ne glede na to, ali gre za storitveni ali proizvodni produkcijski proces). Posledica specializacije je večji delež blaga in storitev, ki se jih pridobiva na zunanjih trgih, ter rast razmerja med nabavljenim in prodanim blagom oziroma storitvami v podjetjih (Axelsson et al., 2005, str. 4). Vedno več je posredovanja storitev izven podjetja (angl. *Outsourcing*), zlasti obstranskih dejavnosti (kot na primer proizvodnja po pogodbi) kot tudi prelaganja proizvodnje v regije, kjer so stroški dela nižji (angl. *Offshoring*).

Na nivoju organiziranja nabave se vsa proučevana podjetja v raziskavi zavedajo pomena in prednosti centralno vodene nabave, ki je lahko popolnoma centralizirana za vse nakupe ali pa je matrično organizirana (59 % vseh proučevanih podjetij). Podobno ugotavljajo tudi v raziskavi »Ocena odličnosti v nabavi 2008« (A.T. Kearney), in sicer ima večina podjetij v njihovem vzorcu centralno voden model nabave (80 % »vodilnih podjetij« in 77 % »zasledovalnih podjetij«). Lahko ugotovim, da so podjetja v Sloveniji na področju organiziranosti nabave zelo razvita in ne zaostajajo za najuspešnejšimi.

Pomen vodstva in zaposlenih za nabavo je eden izmed najpomembnejših dejavnikov za razvoj nabave v podjetju kot strateškega procesa (Tunez, 2000). Tega se zaveda tudi večina proučevanih podjetij, ki so sodelovala v moji raziskavi, saj jih kar 91 % trdi, da je nabava stalni član vodstva oziroma vodstvo in nabava komunicirata neposredno.³² V študiji »Ocena odličnosti v nabavi 2008« ugotavljajo, da se »vodilna podjetja« od »zasledovalcev« pomembno razlikujejo prav po močni podpori vodstva, saj prav ta podpora nabavi omogoča v celoti uresničevati strateške aktivnosti ter usklajenost nabavnih strategij s celovito strategijo podjetja. V četrti raziskovalni hipotezi ugotavljam, da obstaja povezanost med hierarhičnim pozicioniranjem nabave v podjetju in deležem zaposlenih v nabavi z visoko stopnjo izobrazbe. Več kot 2/3 vseh proučevanih podjetij, v katerih je nabava stalni član vodstva podjetja, ima 40 % in več zaposlenih z visoko stopnjo izobrazbe.³³ Pomembnost izobraženosti nabavnega kadra odraža dejstvo, da nabava ni zgolj operativna funkcija, ampak je del strateškega procesa, v okviru katerega je razvijanje nabavnih strategij prioriteta. V nadaljnjem raziskovanju procesa strateške nabave bi bilo zato po mojem mnenju potrebno osvetliti tudi s kvalitativnim metodološkim pristopom povezanost med razvitostjo nabavnega procesa in sposobnostmi zaposlenih v nabavi oziroma pomen zaposlenih pri razvoju strateške nabave.

Največje ovire, s katerimi se podjetja soočajo pri doseganju odličnosti v nabavi, so podpora izvršnega kadra in usklajenost nabave s celovito in poslovno strategijo (Watson, 2009, str. 29). Druga ovira se nanaša na tehnološko implementacijo in prilagajanje, ki se uporablja bolj na nivoju posameznih blagovnih skupin kot vzdolž celotne porabniške baze. Tretja ovira, ki je hkrati najzahtevnejša in vsem nabavam predstavlja velik izziv, so organizacijske sposobnosti, zlasti sposobnosti zaposlenih. Odločilno pri tem ni le sposobnosti ljudi, ki so že v podjetju, ampak vedno bolj privabljanje in zadrževanje novih talentov (Watson, 2009, str. 30).

Da nabava vpliva na poslovno uspešnost podjetja, je potrebno zagotoviti pogoje, kot sta usklajenost strategij in aktivnosti nabavnega procesa tako, da optimalno podpirajo zahteve celovite strategije podjetja (Baier et al, 2008). V raziskavi sta se v celoti potrdili prva in četrta hipoteza, katerih bistvo je prav usklajenost strategij, vodstvo in kadri. Druga hipoteza, ki govori o obvladovanju stroškov podjetij z razvito nabavno strategijo, velja za blagovno skupino neposrednega in posrednega materiala. Tretjo hipotezo lahko zavrnem, ker se statistično značilne razlike kažejo pri manjšini trditev, ki kažejo razlike med industrijskimi in

³² Vzrok za tako dobre rezultate med proučevanimi podjetji lastne raziskave je tudi ta, da so se na raziskavo odzvala zlasti podjetja, ki imajo dobro razvito nabavo in so bila sposobna najti pravo osebo, ki je odgovarjala na vprašalnik (58,9 % vseh, ki so odgovarjali na vprašalnik, je direktor nabave). Manj je bilo interesa za odgovore na vprašalnik v podjetjih, kjer so mnenja, da nabava ni pomemben del njihovega poslovnega procesa.

³³ Povezava je sicer statistično značilna, vendar ima na obe spremenljivki velik vpliv tudi sama velikost podjetja.

storitvenimi podjetji v razvitosti nabavnih strategij. Druga, tretja in četrta hipoteza kažejo, da obstajajo tudi drugi dejavniki, ki ustvarjajo razlike med podjetji, kot so razlike med panogami in pomen drugih poslovnih funkcij, kjer odločilno vlogo igra medfunkcijsko sodelovanje ter ne nazadnje sama velikost podjetij.

V magistrskem delu sem obravnavala razvoj nabavnih strategij, uresničevanje aktivnosti, pomen za uspešnost podjetja in za to potrebnih pogojev na ravni stališč in kvalitativnih podatkov, ki so jih prispevali sodelujoči iz različnih podjetij v Sloveniji. Pri nadaljnjem raziskovanju bi bilo zanimivo ugotavljati vpliv razvitosti nabave na uspešnost podjetja preko ekonomskih kazalcev. Po kriznem obdobju je fleksibilnost, hitrost odzivanja na spremembe, najpomembnejša sposobnost podjetja za ohranjanje konkurenčne prednosti. Nabavni trgi se koncentrirajo, veliki svetovni igralci kontrolirajo celotne panoge in ohranjajo se vertikalne povezave, kar daje manj možnosti za alternativne nabavne kanale. Vloga nabave že dolgo časa ni več samo kupovanje in oskrba, ampak je vedno bolj pomembna strateška funkcija, ki aktivno ustvarja rezultate poslovanja, najsi bo to v smislu ustvarjanja strateških partnerstev z dobavitelji ali kot obvladovanje stroškov ali kot kombinacija obeh.

LITERATURA IN VIRI

1. Accenture. *Creating and sustaining the high-performance business: Research and insights on the role of supply chain mastery*. (2006). Najdeno 29. junija na spletnem naslovu <http://www.emory.edu/BUSINESS/scv/AccentureSupplyChainMast.pdf>
2. Analyzing the purchasing portfolio. (1983). *Explanation of the Kraljič Model*. Najdeno 18. junija 2009 na spletnem naslovu http://www.12manage.com/methods_kraljic_model.html
3. A.T. Kearney. (2007). *2008 Assessment of excellence in procurement: A global study and understanding how leader create value through procurement and supply management*. Ljubljana. A.T. Kearney.
4. A.T. Kearney. (2008). *Glavni trendi v nabavi. Presoja odličnosti v nabavi 2008. Preliminarne ugotovitve raziskave*. Bled. A.T. Kearney.
5. Atkinson, W. (2007, 1. marec). Pitney Bowes balances sourcing of direct and indirect spend. *Purchasing*, 136(3), 15-16.
6. Atkisson, W. (2005). Driving efficiency. Centralized fleet management offers chance for savings. *Purchasing*, 134(13), 19-20.
7. Atti, G. (2008). *Category management in the retail and manufacturing industry*. Milano: Enrico Rainero & Partners S.r.l Editore.
8. Atti, G. (2010). *The future of purchasing and supply management*. Milano. Centro Studi ADACI.
9. Avery, S. (2006). Strategic sourcing defeats an old enemy. *Purchasing*, 135(2), 53-55.
10. Axelsson, B., Rozemeijer, F. & Wynstra, F. (2005). *Developing sourcing capabilities*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
11. Baier, C., Hartmann, E. & Moser, R. (2008). Strategic alignment and purchasing efficacy: an exploratory analysis of their impact on financial performance. *Journal of supply chain management*, 44(4), 36-52.
12. Bogaschewsky, W, R. (2004). *Global e-sourcing – know who you are talking to. Business briefing: global purchasing & supply chain strategies 2004 – November 2003*, 22 – 24. Najdeno 29. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.touchbriefings.com/cdps/cditem.cfm?NID=199>
13. By Staff: How to analyze the supply market. (2007). *Purchasing*, 136(3), 48.
14. Caniels, C. J. M., & Gelderman, C. J. (2005). Power and interdependence in Kraljic's purchasing portfolio matrix. *Competitive paper presented at the IPSERA Conference 20-24 March 2005, Archamps, France*.
15. Feisel, E., Hartmann, E. & Schober, H. (2008). Purchasing skills – Developing the purchasing professional of the future. *Supply management institute*. Najdeno 1.julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.impgroup.org/uploads/papers/5851.pdf>
16. Hannon, D. (2007). Kimball's procurement moves from tactical to strategic. *Purchasing*, 136(10), 74–76.
17. Kamann, F. D.J. (2000).Extra dimensions to portfolio analysis. Groningen. Najdeno 29. Junija na spletnem naslovu <http://www.griponpurchasing.com/publications/eng/GRIP-article-portfolio.pdf>

18. Khamba, S. J., & Oberoi, S. J. (2005). Strategically managed buyer-supplier relationships across supply chain: An exploratory study. *Human systems management*, 24(4), 275–283.
19. Klein, A. (2004). Taking procurement to the next level by going back to basics. *Business briefing: global purchasing & supply chain strategies 2004 – November 2003* (str.35–38). Najdeno 29. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.touchbriefings.com/cdps/cditem.cfm?NID=199>
20. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1996). *Principles of marketing*. Glasgow: Bath press colour books.
21. Markham, J. W., Morales, T. J., & Slight, H. T. (2000). Creating supply advantage by leveraging the strategic nature of procurement. V J. L. Cavinato, & R. G. Kauffman (ur.), *The purchasing handbook. A guide for the purchasing and supply professionals* (str. 35-59). New York: McGraw-Hill.
22. Matthews, P. A., Toole, J. R., Favre, J. D. (2000). The future of purchasing and supply. V J. L. Cavinato, & R. G. Kauffman (ur.), *The purchasing handbook. A guide for the purchasing and supply professionals* (str. 3-33). New York: McGraw-Hill.
23. Meier, L. R., Williams, R. M., & Singley, B. R. (2004). Supply chain management: strategic factors from the buyers' perspective. *Journal of Industrial technology*, 20(2), 1-8.
24. Morash, A. E. (2001). Supply chain strategies, capabilities and performance. *Transportation journal*, 41(1), 37-53.
25. Neuman, W. L. (2011). *Social research methods. Qualitative and quantitative approaches*. Boston: Pearson Education, Inc.
26. Nichols, L. (2008). Make business leaders strategic-sourcing partners. *Purchasing*, 137(12), 24.
27. Ottavio, T. (2000). Buy locally, manage virtually. *Purchasing*, 129(11), 60-63.
28. Pfajfar, L. & Arh, F. (2000). *Statistika 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Porter Lynch, R. (1993). *Business alliances guide*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
30. Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. New York: Simons & Schuster Inc.
31. Pučko, D. (2008). *Strateški Management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Pučko, D., Čater, T., & Rejc Buhovac, A. (2006). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Sandholm, T., Levine, D., Concordia, M., & Martyn, P. (2006). Changing the game in strategic sourcing at Procter & Gamble: expressive competition enabled by optimization. *Interfaces*, 36(1), 55-68.
34. Scotti, J. (2007). Creating competitive advantage with strategic procurement, supply chain management. Center – led system saves time, money. *Offshore*, 67(11), 44-46.
35. Stanley, L. L. (2000): Purchasing performance evaluation. V J.L. Cavinato & R.G. Kauffman (ur.), *The purchasing handbook. A guide for the purchasing and supply professionals* (str. 357–373). New York: McGraw-Hill.
36. Statistični urad Republike Slovenije. (2010). *Poslovanje podjetij po dejavnosti, podrobni podatki, Slovenija, 2008 - končni podatki*. Najdeno 18. novembra 2010 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=3267
37. Stephens, D. (2005). Why center- led procurement is gaining in purchasing popularity. *Purchasing*, 134(2), 26-27.

38. Štebe, M. (2008). Pomembnost analiziranja za razvoj oskrbne strategije. *Zbornik referatov 14. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije* (str. 63 – 73). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
39. Tunez, R. R. (2000). Developing a purchasing organization. V J. L. Cavinato, & R. G. Kauffman (ur.), *The purchasing handbook. A guide for the purchasing and supply professionals* (str. 291–329). New York: McGraw-Hill.
40. Vesterinen, M. (2009). Jyväskylä. *Entrepreneurial orientation and the competitiveness of supply chains*. Najdeno 18. junija 2009 na spletnem naslovu http://www.apcadec.org.pt/pdfs/ifpsm_Minna-Vesterinen.pdf
41. Watson, R. (2008). New Supply Realities. *A.T Kearney: Executive Agenda*, št. 2, 1-2.
42. Watson, R. (2009). In pursuit of procurement excellence. An Interview with Randy Watson of A.T. Kearney. *Supply chain management review*. May, 26–31.
43. Wilding, R. (2004). Supply chain optimization – using the »three Ts' to enhance value and reduce costs. *Business briefing: Global purchasing & supply chain strategies 2004 – November 2003*, 18–21. Najdeno 29. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.touchbriefings.com/cdps/cditem.cfm?NID=199>
44. Yates, A. R. (2000). Human resource management. V L. J. Cavinato, & R. G., Kauffman, (ur.), *The purchasing handbook. A guide for the purchasing and supply professionals* (str. 331-355). New York: McGraw-Hill.
45. Završnik, B. (2004). *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
46. Žibret, B., & Zalokar, M. (ur.) (2008). *Strateška nabava*. Ljubljana: Planet GV.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik o pomenu nabave za uresničevanje strategij in za uspešnost podjetja.....	1
Priloga 2 k Tabeli 7: Delež podjetij z razvito in manj razvito nabavno strategijo.....	6
Priloga 3 k Tabeli 7: Prikaz trditev o aktivnosti nabavne strategije po podjetjih z razvito in manj razvito nabavno strategijo.	6
Priloga 4 k Tabeli 7: Prikaz trditev o aktivnosti nabavne strategije po podjetjih z razvito in manj razvito nabavno strategijo.	7
Priloga 5 k Tabeli 9: Prikaz posameznih trditev o razvijanju nabavnih strategij s statistično značilnimi razlikami po podjetjih.	8
Priloga 6 k Tabeli 9: Prikaz posameznih trditev o razvijanju nabavnih strategij s statistično značilnimi razlikami po podjetjih.	9
Priloga 7 k Tabeli 10: Kontingenčna Tabela pozicioniranja nabave na hierarhični lestvici podjetja in deleža zaposlenih z visoko stopnjo izobrazbe.	10
Priloga 8 k Tabeli 10: Izračun Personovega koeficienta k kontingenčni tabeli pozicioniranja nabave na hierarhični lestvici podjetja in deleža zaposlenih z visoko stopnjo izobrazbe.....	11

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik o pomenu nabave za uresničevanje strategij in za uspešnost podjetja

A. Razvitost nabavne strategije v vašem podjetju

1. Do katere mere naslednje trditve veljajo za vaše podjetje? V vsaki vrstici s križcem označite polje, ki najbolj opiše vašo situacijo:

Trditve	Se sploh ne strinjam.	Se ne strinjam.	Niti se ne strinjam, niti se strinjam.	Se strinjam.	Se povsem strinjam.
a. V podjetju imamo nabavno strategijo ³⁴ .					
b. Nabavna strategija je sestavni del celovite strategije podjetja ³⁵ in je z njo usklajena.					
c. Pripravljavci poslovnega načrta in nabava se skupno dogovorijo o ciljih nabavnih aktivnosti.					
d. Nabava ima enako pomembno vlogo v podjetju kot finance, marketing, prodaja in proizvodnja.					
e. Nabava igra pomembno vlogo pri odločitvah, vezanih na »ali proizvesti ali kupiti«.					
f. Nabava ima pomembno vlogo pri odločanju o vseh ključnih blagovnih skupinah (neposredni material, posredni material, storitve, energenti, investicije).					
g. Nabavne aktivnosti so namenjene izključno transakcijam, vezanim na naročanje in prevzem.					
h. V nabavni strategiji se upošteva management blagovnih skupin ³⁶ .					

³⁴ Nabavna strategija je dolgoročni, sistematični akcijski program, katerega namen je prepoznavanje in izkoriščanje nabavnih priložnosti na trgu ter obvladovanje tveganja v nabavi. S strategijo določimo poseben sklop aktivnosti, ki so med seboj usklajene ter temeljijo na kvantitativnih, časovno opredeljenih ciljih za vsako skupino stroškov v nabavi.

³⁵ Celovita strategija podjetja je strategija podjetja na ravni celotnega podjetja. Širše pojmovanje strategije je opredelitev osnovnih dolgoročnih smotrov in ciljev podjetja ter smeri akcije, pa tudi alokacije resursov, ki je potrebna za doseg ciljev. Ožje pojmovanje strategije pa je splet odločitvenih pravil, ki imajo določene značilnosti in služijo izbiri kombinacij, ki so podjetju na voljo (Pučko, 2008, str. 89).

³⁶ Management blagovnih skupin je model ravnanja z oskrbo in nabavo, v katerem celoten nabor nabavnega blaga in storitev porazdelimo v ločene skupine, znane kot blagovne skupine. Nabavnik in dobavitelj si skupaj prizadevata za omejitev stroškovnih povzročiteljev in za izboljšanje samega proizvoda ali storitev. Po zaslugi managementa blagovnih skupin izmenjano blago in storitve postanejo privlačnejše in bolj dobičkonosne (Atti, 2009).

2. Na lestvici od 1 do 5 označite, kako se spodaj navedene aktivnosti nabavne strategije uresničujejo v podjetju, za katerega poročate (1 – se sploh ne uresničujejo, ..., 5 – se povsem uresničujejo).

Aktivnosti nabavne strategije	Se sploh ne uresničuje	Se ne uresničuje	Niti se ne uresničuje, niti se uresničuje	Se uresničuje	Se povsem uresničuje
a. Uresničevanje plana nabave v skladu z zastavljenimi cilji (vrednostno, količinsko, po posameznih blagovnih skupinah).					
b. Vnašanje reda in doslednosti v porabo/nabavo posameznih blagovnih skupin.					
c. Stalno spremljanje razmer na trgih in prilagajanje podjetja na te spremembe (spremembe cene, tehnologije ...).					
d. Zniževanje stroškov nabavljenega blaga in storitev iz leta v leto.					
e. Zniževanje stroškov nabavnega procesa (z uvajanjem novih tehnologij, predajo storitev v zunanje izvajanje ...).					
f. Stalno, dosledno in načrtovano povečevanje kakovosti proizvodov in storitev.					
g. Povečevanje hitrosti v uvajanju inovacij v proizvode in storitve.					
h. Povezovanje nabavnega procesa z nabavno vizijo ³⁷ v vseh delih podjetja.					
i. Vključevanje dobaviteljev v procese razvoja novih proizvodov in storitev.					
j. Ustvarjanje novih poslovnih priložnosti v sodelovanju z dobavitelji.					
k. Zagotavljanje dostopa do najboljših dobaviteljev na trgih.					

3. Katera izjava najbolj primerno opiše, kako v vašem podjetju z vidika strateške obravnave ravnate s posamezno blagovno skupino? V vsaki vrstici s križcem označite polje, ki najbolj opiše vašo situacijo.

Blagovna skupina	Ni strategije	Ad-hoc strategija je uporabljena za posamezne skupine ali poslovne enote.	Obstajajo časovno opredeljeni formalni procesi, ki zagotavljajo, da se nabavna strategija prilagaja zunanjim in notranjim spremembam.
a. Neposredni material (1)			
b. Posredni material (2)			
c. Storitve (3)			
d. Energenti (4)			
e. Investicije (5)			
(1) Vključuje material in surovine, sestavine, embalažo, nabavno vrednost prodanega blaga, vse dele in komponentne sisteme, ki se neposredno nanašajo na končne proizvode. (2) Vključuje pomožni material, nadomestne dele za popravila in vzdrževanje, pisarniški material, drugi potrošni material. (3) Vključuje skladiščenje, transport, intelektualne in osebne storitve, sejme, reklame, zavarovanja, potovanja, druge storitve, intelektualne in osebne storitve (pravne, svetovanja, računalniške, izobraževanja), PTT, varovanja. (4) Vključuje elektriko, plin, vodo, kurilno olje, pogonsko gorivo, druge vrste energije. (5) Vključuje zemljišče, zgradbe, objekte, transportno opremo, stroje, programsko opremo, informacijsko in telekomunikacijsko tehnologijo, druge investicije.			

³⁷ Nabavna vizija je slika, kaj naj bi nabava v podjetju postala v prihodnosti. Ima pomembno vlogo pri opredeljevanju namena nabavnega procesa ter pomembno vpliva na motivacijo vseh udeležencev.

4. Komu poroča, odgovarja nabava (vodja nabave, direktor nabave) v vašem podjetju glede doseženih ciljev aktivnosti, zastavljenih v nabavni strategiji? S križcem označite eno ali več polj.

a.	Predsedniku uprave oziroma upravi	
b.	Direktorju/vodji prodaje	
c.	Direktorju/vodji proizvodnje	
d.	Direktorju/vodji financ in/ali računovodstva	
e.	Direktorju/vodji informatike	
f.	Direktorju/vodji logistike in oskrbe	
g.	Drugo	

5. Katera izjava najbolje opiše hierarhično pozicioniranje nabave v vašem podjetju? S križcem označite polje, ki najbolje opiše vašo situacijo.

a.	Nabava je za vodstvo podjetja manj pomembna.	
b.	Vodstvo podjetja in nabava komunicirata le posredno.	
c.	Vodstvo podjetja in nabava komunicirata direktno.	
d.	Nabava je stalni član vodstva podjetja.	

6. Katera izjava najbolje opiše raven centralizacije/decentralizacije nabave v vašem podjetju? S križcem označite polje, ki najbolje opiše vašo situacijo.

a.	Nabava je za vse nakupe organizirana centralizirano.	
b.	Nabava je organizirano različno: centralizirano in decentralizirano.	
c.	Nabava je organizirana tako, da centralizirano izvaja nabavo enakih blagovnih skupin in/ali centralizirano uravnava odnose z istimi dobavitelji ter pripravlja in usklajuje nabavne strategije za vse dele podjetja (matrična organiziranost).	
d.	Nabava je organizirana decentralizirano. Sodelovanje med poslovnimi enotami je prostovoljno in ni organizirano.	

7. Kje se danes nahaja odgovornost za naslednje aktivnosti v vašem podjetju? V vsaki vrstici s križcem označite polje, ki najbolje opiše vašo situacijo (možnih več rešitev v eni vrsti).

Aktivnosti	Ne obstaja	Znotraj podjetja		Zunaj podjetja
		Znotraj nabave	Zunaj nabave	
a. Analiziranje porabe in nabave v daljšem časovnem obdobju z vidika ponudbe in povpraševanja.				
b. Analiziranje stroškov in načrtovanje nabave neposrednih materialov in storitev (ocena stroškov, načrtovane - ciljne cene).				
c. Izbiranje dobaviteljev in pogajanja z dobavitelji.				
d. Iskanje dobaviteljev na novih trgih.				
e. Racionalizacija zahtev porabnikov, zmanjševanje ali izločanje zahtev porabnikov.				
f. Kontrola in odobritev zahtev porabnikov.				
g. Razvoj odnosov s ključnimi dobavitelji.				
h. Plačevanje računov (zahteve, izdajanje in sledenje plačil, plačevanje ...).				
i. Informacijsko tehnološka podpora nabavi (ravljanje z bazami in katalogom podatkov).				

B. OPREDELITEV PODJETJA, ZA KATEREGA POROČATE

8. Navedite število zaposlenih v vašem podjetju na dan 31.12.2009:
_____.

9. Navedite število zaposlenih v nabavi/ v vašem podjetju na dan 31.12.2009:
_____.

9.1. Od tega je število zaposlenih v nabavi vašega podjetja z visoko stopnjo izobrazbe ali več: _____.

10. Katera je osnovna dejavnost vašega podjetja? S križcem označite eno polje. Če vaše podjetje deluje na več področjih, izberite tisto, v kateri ste najbolj aktivni.

Predelovalne dejavnosti		Druge dejavnosti	
Živilska industrija		Oskrba z električno energijo, plinom in paro	
Tekstilna industrija		Komunalne dejavnosti	
Lesna industrija		Gradbeništvo	
Kemična industrija		Trgovina	
Farmacevtska industrija		Promet in skladiščenje	
Gumarstvo		Gostinstvo, turizem	
Kovinska industrija		Informacijske in komunikacijske dejavnosti	
Proizvodnja računalnikov, elektronskih in optičnih izdelkov		Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	
Proizvodnja električnih naprav		Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	
Avtomobilska industrija		Finančne in zavarovalniške dejavnosti	
Druge predelovalna dejavnost		Rudarstvo	
Druge dejavnost		Kmetijstvo, lov, gozdarstvo, ribištvo	

11. S križcem označite pristojnost za nabavo naslednjih blagovnih skupin v podjetju, za katerega poročate. Možnih več odgovorov.

	Centralna nabava	Poslovna enota
Neposredni material (1)		
Posredni material (2)		
Storitve (3)		
Energenti (4)		
Investicije (5)		
1 Vključuje material in surovine, sestavine, embalažo, nabavno vrednost prodanega blaga, vse dele in komponentne sisteme, ki se neposredno nanašajo na končne proizvode. 2 Vključuje pomožni material, nadomestne dele za popravila in vzdrževanje, pisarniški material, drugi potrošni material. 3 Vključuje skladiščenje, transport, intelektualne in osebne storitve, sejme, reklame, zavarovanja, potovanja, druge storitve, intelektualne in osebne storitve (pravne, svetovanja, računalniške, izobraževanja), PTT, varovanja. 4 Vključuje elektriko, plin, vodo, kurilno olje, pogonsko gorivo, druge vrste energije. 5 Vključuje zemljišče, zgradbe, objekte, transportno opremo, stroje, programsko opremo, informacijsko in telekomunikacijsko tehnologijo, druge investicije.		

12. Navedite podatke za leto 2009 za podjetje, za katerega poročate (v tisoč EUR).

Letni neto prihodek (čisti prihodki od prodaje)	EUR
Čisti poslovni izid	EUR

13. Pri vsaki blagovni skupini ocenite skupne letne stroške podjetja (v tisoč EUR) v letu 2009 za podjetje, za katerega poročate. S križcem označite polje, ki najbolje opiše vašo situacijo. En odgovor na vrstico.

Blagovna skupina	Vrednost v tisoč EUR							
Neposredni material (1)	do 5.000	od 5.001 do 30.000	od 30.001 do 90.000	od 90.001 do 200.000	nad 200.000		Ni znano	
Posredni material (2)	do 500	od 501 do 4.500	od 4.501 do 9.000	od 9.001 do 15.000	nad 15.000		Ni znano	
Storitve (3)	do 1.000	od 1.001 do 5.000	od 5.001 do 10.000	od 10.001 do 20.000	nad 20.000		Ni znano	
Energenti (4)	do 500	od 501 do 2.500	od 2.501 do 5.000	od 5.001 do 10.000	nad 10.000		Ni znano	
1 Vključuje material in surovine, sestavine, embalažo, nabavno vrednost prodanega blaga, vse dele in komponentne sisteme, ki se neposredno nanašajo na končne proizvode. 2 Vključuje pomožni material, nadomestne dele za popravila in vzdrževanje, pisarniški material, drugi potrošni material. 3 Vključuje skladiščenje, transport, intelektualne in osebne storitve, sejme, reklame, zavarovanja, potovanja, druge storitve, intelektualne in osebne storitve (pravne, svetovanja, računalniške, izobraževanja), PTT, varovanja. 4 Vključuje elektriko, plin, vodo, kurilno olje, pogonsko gorivo, druge vrste energije.								

14. Pri vsaki blagovni skupini ocenite delež stroškov, ki jih nabava obvladuje v letu 2009 v podjetju, za katerega poročate. S križcem označite polje, ki najbolje opiše vašo situacijo. En odgovor na vrstico.

	Delež stroškov, ki jih v nabavi obvladujemo.					
Blagovna skupina	Do 50 %	Od 51 % do 70 %	Od 71 % do 85 %	Od 86 % do 95 %	Nad 95 %	Ni znano
Neposredni material (1)						
Posredni material (2)						
Storitve (3)						
Energenti (4)						
1 Vključuje material in surovine, sestavine, embalažo, nabavno vrednost prodanega blaga, vse dele in komponentne sisteme, ki se neposredno nanašajo na končne proizvode. 2 Vključuje pomožni material, nadomestne dele za popravila in vzdrževanje, pisarniški material, drugi potrošni material. 3 Vključuje skladiščenje, transport, intelektualne in osebne storitve, sejme, reklame, zavarovanja, potovanja, druge storitve, intelektualne in osebne storitve (pravne, svetovanja, računalniške, izobraževanja), PTT, varovanja. 4 Vključuje elektriko, plin, vodo, kurilno olje, pogonsko gorivo, druge vrste energije.						

15. Podjetje, za katerega poročate, je (ustrezno označite v spodnji tabeli).

a. Poslovna skupina, sestavljena iz več družb.	
b. Družba (na primer d.d. ali d.o.o.) v okviru poslovne skupine.	
c. Družba (na primer d.d. ali d.o.o.), ki ni del poslovne skupine.	
d. Družba (na primer d.d., d.o.o., k.d.d.), ki je v večinski tuji lasti.	
e. Drugo	

16. Vaše delovno mesto je (ustrezno označite v spodnji tabeli).

a.	Direktor/vodja nabave	
b.	Referent v nabavi	
c.	Samostojni sodelavec v nabavi	
d.	Drugo	

Priloga 2 k Tabeli 7: Delež podjetij z razvito in manj razvito nabavno strategijo.

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativa odstotek
Veljavno	Slaba strategija	19	33,9	34,5	34,5
	Dobra strategija	36	64,3	65,5	100,0
	Skupno	55	98,2	100,0	
Manjka	Sistem	1	1,8		
Skupno		56	100,0		

Priloga 3 k Tabeli 7: Prikaz trditev o aktivnosti nabavne strategije po podjetjih z razvito in manj razvito nabavno strategijo.

		Levenov teste enakosti variance		t-test za enakost sredine				
		F	Sig.	t	Razlika	Sig. (2-delna)	Sredina razlika	Standardna napaka razlike
2a. Uresničevanje plana nabave v skladu z zastavljenimi cilji (vrednostno, količinsko, po posameznih blagovnih skupinah).	Pričakuje se enaki varianci	2,127	0,151	-0,917	53	0,363	-0,19444	0,21205
	Ne pričakuje se enakih varianc			-0,756	22,817	0,457	-0,19444	0,25716
2b. Vnašanje reda in doslednosti v porabo/nabavo posameznih blagovnih skupin.	Pričakuje se enaki varianci	26,511	0,000	-2,249	53	0,029	-0,55117	0,24512
	Ne pričakuje se enakih varianc			-1,813	21,818	0,084	-0,55117	0,30402
2c. Stalno spremljanje razmer na trgih in prilagajanje podjetja na te spremembe (spremembe cene, tehnologije ...).	Pričakuje se enaki varianci	7,506	0,008	-2,746	53	0,008	-0,62135	0,22626
	Ne pričakuje se enakih varianc			-2,286	23,268	0,032	-0,62135	0,27179
2d. Zniževanje stroškov nabavljenega blaga in storitev iz leta v leto.	Pričakuje se enaki varianci	2,839	0,098	-1,216	53	0,229	-0,30556	0,25134
	Ne pričakuje se enakih varianc			-1,027	24,028	,314	-,30556	,29738

se nadaljuje

nadaljevanje

		Levenov teste		t-test za enakost sredine				
		enakosti variance						
		F	Sig.	t	Razlik a	Sig. (2- delna)	Sredina razlika	Standardan napaka razlike
2e. Zniževanje stroškov nabavnega procesa (z uvajanjem novih tehnologij, predajo storitev v zunanje izvajanje ...).	Pričakuje se enaki varianci	4,894	0,031	-2,112	53	0,039	-0,47953	0,22704
	Ne pričakuje se enakih varianc			-1,864	26,482	0,073	-0,47953	0,25731
2f. Stalno, dosledno in načrtovano povečevanje kakovosti proizvodov in storitev.	Pričakuje se enaki varianci	11,835	0,001	-1,656	53	0,104	-0,42105	0,25432
	Ne pričakuje se enakih varianc			-1,399	24,021	0,175	-0,42105	0,30095
2g. Povečevanje hitrosti v uvajanju inovacij v proizvode in storitve.	Pričakuje se enaki varianci	4,632	0,036	-2,067	53	0,044	-0,51170	0,24751
	Ne pričakuje se enakih varianc			-1,794	25,467	0,085	-0,51170	0,28527
2h. Povezovanje nabavnega procesa z nabavno vizijo v vseh delih podjetja.	Pričakuje se enaki varianci	2,564	0,115	-2,274	53	0,027	-0,57602	0,25336
	Ne pričakuje se enakih varianc			-2,075	28,746	0,047	-0,57602	0,27764
2i. Vključevanje dobaviteljev v procese razvoja novih proizvodov in storitev.	Pričakuje se enaki varianci	5,153	0,027	-1,146	53	0,257	-0,30994	0,27038
	Ne pričakuje se enakih varianc			-1,029	27,601	0,312	-0,30994	0,30119
2j. Ustvarjanje novih poslovnih priložnosti v sodelovanju z dobavitelji.	Pričakuje se enaki varianci	5,431	0,024	-1,132	53	0,263	-0,28216	0,24921
	Ne pričakuje se enakih varianc			-0,993	26,124	0,330	-0,28216	0,28408
2k. Zagotavljanje dostopa do najboljših dobaviteljev na trgih.	Pričakuje se enaki varianci	7,534	0,008	-1,294	53	0,201	-0,32164	0,24853
	Ne pričakuje se enakih varianc			-1,097	24,198	0,283	-0,32164	0,29310

Priloga 4 k Tabeli 7: Prikaz trditev o aktivnosti nabavne strategije po podjetjih z razvito in manj razvito nabavno strategijo.

Skupinska statistika					
		N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
2a. Uresničevanje plana nabave v skladu z zastavljenimi cilji (vrednostno, količinsko, po posameznih blagovnih skupinah).	Slaba strategija	19	4,0000	1,05409	0,24183
	Dobra strategija	36	4,1944	0,52478	0,08746
2b. Vnašanje reda in doslednosti v porabo/nabavo posameznih blagovnih skupin.	Slaba strategija	19	3,4211	1,26121	0,28934
	Dobra strategija	36	3,9722	0,55990	0,09332

se nadaljuje

nadaljevanje

Skupinska statistika					
		N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
2c. Stalno spremljanje razmer na trgih in prilagajanje podjetja na te spremembe (spremembe cene, tehnologije ...).	Slaba strategija	19	3,6842	1,10818	0,25423
	Dobra strategija	36	4,3056	,57666	0,09611
2d. Zniževanje stroškov nabavljenega blaga in storitev iz leta v leto.	Slaba strategija	19	4,0000	1,20185	0,27572
	Dobra strategija	36	4,3056	0,66845	0,11141
2e. Zniževanje stroškov nabavnega procesa (z uvajanjem novih tehnologij, predajo storitev v zunanje izvajanje ...).	Slaba strategija	19	3,6316	1,01163	0,23208
	Dobra strategija	36	4,1111	0,66667	0,11111
2f. Stalno, dosledno in načrtovano povečevanje kakovosti proizvodov in storitev.	Slaba strategija	19	3,5789	1,21636	0,27905
	Dobra strategija	36	4,0000	0,67612	0,11269
2g. Povečevanje hitrosti v uvajanju inovacij v proizvode in storitve.	Slaba strategija	19	3,2105	1,13426	0,26022
	Dobra strategija	36	3,7222	0,70147	0,11691
2h. Povezovanje nabavnega procesa z nabavno vizijo v vseh delih podjetja.	Slaba strategija	19	3,3684	1,06513	0,24436
	Dobra strategija	36	3,9444	0,79082	0,13180
2i. Vključevanje dobaviteljev v procese razvoja novih proizvodov in storitev.	Slaba strategija	19	3,5789	1,16980	0,26837
	Dobra strategija	36	3,8889	0,82038	0,13673
2j. Ustvarjanje novih poslovnih priložnosti v sodelovanju z dobavitelji.	Slaba strategija	19	3,5789	1,12130	0,25724
	Dobra strategija	36	3,8611	0,72320	0,12053
2k. Zagotavljanje dostopa do najboljših dobaviteljev na trgih.	Slaba strategija	19	3,7895	1,18223	0,27122
	Dobra strategija	36	4,1111	0,66667	0,11111

Priloga 5 k Tabeli 9: Prikaz posameznih trditev o razvijanju nabavnih strategij s statistično značilnimi razlikami po podjetjih.

Neodvisni test vzorca								
		Levenov test enakosti varianc		t-test za enakost sredine				
		F	Sig.	t	Razlika	Sig. (2-delna)	Sredina razlika	Standardna napaka razlike
V podjetju imamo nabavno strategijo.	Pričakuje se enaki varianci	0,090	0,765	0,567	54	0,573	0,12500	0,22048
	Ne pričakuje se enakih varianc			0,571	50,902	0,571	0,12500	0,21896

se nadaljuje

nadaljevanje

Neodvisni test vzorca								
		Levenov test enakosti varianc		t-test za enakost sredine				
		F	Sig.	t	Razlika	Sig. (2-delna)	Sredina razlika	Standardna napaka razlike
Nabavna strategija je sestavni del celovite strategije podjetja in je z njo usklajena.	Pričakuje se enaki varianci	0,961	0,331	0,894	54	0,375	0,19792	0,22140
	Ne pričakuje se enakih varianc			0,906	51,905	0,369	,19792	0,21843
Pripravljalci poslovnega načrta in nabava se skupno dogovorijo o ciljnih nabavnih aktivnostih.	Pričakuje se enaki varianci	0,009	0,923	1,252	53	0,216	0,29348	0,23437
	Ne pričakuje se enakih varianc			1,223	43,176	0,228	0,29348	0,24005
Nabava ima enako pomembno vlogo v podjetju kot finance, marketing, prodaja in proizvodnja.	Pričakuje se enaki varianci	2,095	0,154	2,151	54	0,036	0,55208	0,25671
	Ne pričakuje se enakih varianc			2,070	41,602	0,045	0,55208	0,26676
Nabava igra pomembno vlogo pri odločitvah, vezanih na »ali proizvesti ali kupiti«.	Pričakuje se enaki varianci	0,557	0,459	3,376	54	0,001	1,02083	0,30237
	Ne pričakuje se enakih varianc			3,304	45,328	0,002	1,02083	0,30893
Nabava ima pomembno vlogo pri odločanju o vseh ključnih blagovnih skupinah (neposredni material, posredni material, storitve, energenti, investicije).	Pričakuje se enaki varianci	0,202	0,655	3,456	54	0,001	0,78125	,22605
	Ne pričakuje se enakih varianc			3,526	52,728	,001	0,78125	0,22158
Nabavne aktivnosti so namenjene izključno transakcijam, vezanim na naročanje in prevzem.	Pričakuje se enaki varianci	0,272	,604	-1,271	54	0,209	-0,39583	0,31144
	Ne pričakuje se enakih varianc			-1,274	50,173	0,208	-0,39583	0,31062
V nabavni strategiji se upošteva management blagovnih skupin.	Pričakuje se enaki varianci	0,272	0,604	0,648	54	0,520	0,15625	0,24123
	Ne pričakuje se enakih varianc			0,642	48,019	0,524	0,15625	,24333

Priloga 6 k Tabeli 9: Prikaz posameznih trditev o razvijanju nabavnih strategij s statistično značilnimi razlikami po podjetjih.

Skupinska statistika					
	Osnovna dejavnost vašega podjetja	N	Sredina	Standardna deviacija	Standardna napaka sredine
V podjetju imamo nabavno strategijo.	Industrijska podjetja	32	4,3750	,83280	0,14722
	Storitvena podjetja	24	4,2500	0,79400	0,16207
Nabavna strategija je sestavni del celovite strategije podjetja in je z njo usklajena.	Industrijska podjetja	32	4,2813	0,85135	0,15050

se nadaljuje

nadaljevanje

Skupinska statistika					
	Osnovna dejavnost vašega podjetja	N	Sredina	Standardna deviacija	Standardna napaka sredine
	Storitvena podjetja	24	4,0833	0,77553	0,15830
Pripravljalci poslovnega načrta in nabava se skupno dogovorijo o ciljih nabavnih aktivnosti.	Industrijska podjetja	32	4,2500	0,80322	0,14199
	Storitvena podjetja	23	3,9565	0,92826	,19355
Nabava ima enako pomembno vlogo v podjetju kot finance, marketing, prodaja in proizvodnja.	Industrijska podjetja	32	4,2188	0,83219	,14711
	Storitvena podjetja	24	3,6667	1,09014	,22252
Nabava igra pomembno vlogo pri odločitvah, vezanih na »ali proizvesti ali kupiti«.	Industrijska podjetja	32	3,9375	1,04534	,18479
	Storitvena podjetja	24	2,9167	1,21285	0,24757
Nabava ima pomembno vlogo pri odločanju o vseh ključnih blagovnih skupinah (neposredni material, posredni material, storitve, energenti, investicije).	Industrijska podjetja	32	4,1563	0,88388	0,15625
	Storitvena podjetja	24	3,3750	0,76967	0,15711
Nabavne aktivnosti so namenjene izključno transakcijam, vezanim na naročanje in prevzem.	Industrijska podjetja	32	2,0625	1,16224	0,20546
	Storitvena podjetja	24	2,4583	1,14129	0,23296
V nabavni strategiji se upošteva management blagovnih skupin.	Industrijska podjetja	32	3,7813	0,87009	0,15381
	Storitvena podjetja	24	3,6250	0,92372	0,18855

Priloga 7 k Tabeli 10: Kontingenčna Tabela pozicioniranja nabave na hierarhični lestvici podjetja in deleža zaposlenih z visoko stopnjo izobrazbe.

		Katera izjava najbolje opiše hierarhično pozicioniranje nabave v vašem podjetju?			Skupaj
		Vodstvo podjetja in nabava komunicirata le posredno.	Vodstvo podjetja in nabava komunicirata direktno.	Nabava je stalni član vodstva podjetja.	
Delež zaposlenih v nabavi	Manj kot 40 %	3	13	6	22
		13,6 %	59,1 %	27,3 %	100,0 %
	40 % in več	1	12	18	31
		3,2 %	38,7 %	58,1 %	100,0 %
Total		4	25	24	53
		7,5 %	47,2 %	45,3 %	100,0 %

Priloga 8 k Tabeli 10: Izračun Personovega koeficienta k kontingenčni tabeli pozicioniranja nabave na hierarhični lestvici podjetja in deleža zaposlenih z visoko stopnjo izobrazbe.

Hi kvadrat test			
	Vrednost	Razlika	Signifikanca. (2-stransko)
Pearson hi kvadrat	3,760	2	0,052
N veljavni primeri	49		
a. 0 celic (,0 %) se pričakuje število manj kot 5. Najmanjše pričakovano število je 9,31.			