

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA IN OBLIKOVANJE ORGANIZACIJE ODDELKA  
NABAVE V PODJETJU DOMEL**

Ljubljana, november 2019

TILEN VRHUNC

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Tilen Vrhunc, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza in oblikovanje organizacije oddelka nabave v podjetju Domel, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Alešo Sašo Sitar,

### IZJAVLJAM,

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

V Ljubljani, dne 13. 11. 2019

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 ORGANIZACIJA.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Opredelitev organizacije.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Situacijska teorija organizacije.....</b>	<b>8</b>
<b>1.3 Analiza in oblikovanje organizacije .....</b>	<b>10</b>
1.3.1 Obseg in cilji organizacije .....	11
1.3.2 Ocena strategije in okolja .....	12
1.3.3 Analiza strukture.....	13
1.3.4 Pregled procesov in ljudi .....	13
1.3.5 Analiza koordinacije, kontrole in spodbud.....	14
1.3.6 Oblikovanje organizacije .....	15
1.3.7 Spreminjanje organizacije .....	15
<b>1.4 Analiza dela in oblikovanje delovnih mest.....</b>	<b>16</b>
1.4.1 Analiza dela .....	16
1.4.2 Oblikovanje delovnih mest .....	16
1.4.3 Postavljanje kadrovskih zahtev.....	17
<b>2 ORGANIZACIJA NABAVNE FUNKCIJE .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Vloga nabavne funkcije v podjetjih.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 Razvoj nabave.....</b>	<b>20</b>
2.2.1 Kronološki pregled razvoja nabave .....	20
2.2.2 Strateške faze razvoja nabave .....	21
2.2.3 Zadnje smernice v razvoju nabave .....	22
<b>2.3 Vloga in cilji nabave v mednarodnem podjetju .....</b>	<b>23</b>
2.3.1 Vloga in pristojnosti nabavne funkcije .....	23
2.3.2 Cilji nabave.....	25
<b>2.4 Organizacijske strukture nabavne funkcije v podjetjih.....</b>	<b>26</b>
2.4.1 Oddelek nabave v organizacijski strukturi podjetja.....	28
2.4.2 Organizacija poslovne funkcije nabave .....	29
<b>3 PREDSTAVITEV PODJETJA DOMEL.....</b>	<b>30</b>
<b>3.1 Dejavnost podjetja .....</b>	<b>31</b>

<b>3.2</b>	<b>Vizija, poslanstvo in vrednote</b> .....	<b>32</b>
<b>3.3</b>	<b>Strategija in cilji podjetja</b> .....	<b>34</b>
<b>3.4</b>	<b>Organizacijska struktura podjetja</b> .....	<b>35</b>
<b>3.5</b>	<b>Poslovni procesi</b> .....	<b>37</b>
<b>3.6</b>	<b>Predstavitev raziskave</b> .....	<b>38</b>
3.6.1	Namen raziskave .....	39
3.6.2	Cilji raziskave.....	39
3.6.3	Raziskovalna vprašanja .....	40
3.6.4	Raziskovalne metode.....	40
<b>4</b>	<b>ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE ODDELKA NABAVE V PODJETJU DOMEL</b> .....	<b>42</b>
<b>4.1</b>	<b>Organizacijska struktura oddelka nabave</b> .....	<b>42</b>
<b>4.2</b>	<b>Predstavitev procesov v nabavi</b> .....	<b>45</b>
<b>4.3</b>	<b>Opisi delovnih mest</b> .....	<b>45</b>
4.3.1	Vodja projektne nabave.....	46
4.3.2	Vodja nabave na domačem trgu .....	47
4.3.3	Samostojni, višji in visoki komercialist nabave .....	47
4.3.4	Verifikator računov .....	49
<b>4.4</b>	<b>Spremembe v zunanjih in notranjih dejavnikih</b> .....	<b>49</b>
<b>4.5</b>	<b>Sodelovanje z drugimi službami</b> .....	<b>52</b>
<b>4.6</b>	<b>Predstavitev rezultatov raziskave s pomočjo intervjujev</b> .....	<b>53</b>
4.6.1	Vloga oddelka nabave v podjetju .....	53
4.6.2	Ustreznost organizacijske strukture oddelka nabave.....	54
4.6.3	Prednostna in problemska stanja .....	56
4.6.4	Predlogi izboljšav organizacije oddelka nabave.....	57
<b>5</b>	<b>OBLIKOVANJE ORGANIZACIJE ODDELKA NABAVE V PODJETJU DOMEL</b> .....	<b>59</b>
<b>5.1</b>	<b>Predlog spremembe delovnih mest</b> .....	<b>61</b>
5.1.1	Naloge in pristojnosti strateške nabave .....	61
5.1.2	Naloge in pristojnosti projektne nabave .....	63
5.1.3	Naloge in pristojnosti operativne nabave .....	64
<b>5.2</b>	<b>Predlog spremembe procesov v oddelku nabave</b> .....	<b>65</b>
<b>6</b>	<b>UGOTOVITVE RAZISKAVE</b> .....	<b>66</b>

<b>6.1</b>	<b>Odgovori na raziskovalna vprašanja .....</b>	<b>66</b>
<b>6.2</b>	<b>Omejitve in predlogi za prihodnja raziskovanja.....</b>	<b>68</b>
	<b>SKLEP .....</b>	<b>69</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>70</b>
	<b>PRILOGE.....</b>	<b>77</b>

## **KAZALO SLIK**

Slika 1:	Vplivi v situacijski teoriji .....	9
Slika 2:	Organiziranost družbe Domel Holding, d. d. ....	36
Slika 3:	Shema poslovnih procesov .....	38
Slika 4:	Trenutna organizacijska struktura oddelka nabave v podjetju Domel .....	42
Slika 5:	Organigram predlagane organizacijske strukture nabave v podjetju Domel.....	60

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1:	Intervju za zaposlene v oddelku nabave .....	1
Priloga 2:	Intervju za zaposlene v oddelkih in službah, povezanih z nabavo .....	2

## **SEZNAM KRATIC**

ang. – angleško

**ADP** – avtomatizacija, digitalizacija proizvodnje

**B2B** – (ang. business to business); podjetje podjetju

**EBITDA** – (ang. earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization); dobiček podjetja pred obrestmi, davki in amortizacijo

**EC** – (ang. electronically commutated); elektronsko komutiran

**EDI** – (ang. electronic data interchange); elektronsko izmenjevanje podatkov

**EU** – (ang. European Union); Evropska unija

**EUR** – (ang. euro); evro

**IATF** – (ang. International Automotive Task Force); Mednarodno združenje avtomobilskih proizvajalcev

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

**IT** – informacijska tehnologija

**KPI** – (ang. key performance indicators); ključni kazalniki uspešnosti

**NDA** – (ang. non disclosure agreement); pogodba o nerazkrivanju podatkov

**OALD** – (ang. Oxford Advanced Learner's Dictionary); slovar Oxfordskega naprednega učenca

**OP** – organizacijski predpis

**OPP** – operativna priprava proizvodnje

**PMI** – (ang. Purchasing Manager's Index); indeks nabavnih managerjev

**PPAP** – (ang. production part approval process); prvi vzorci iz serijske proizvodnje

**SCM** – (ang. supply chain management); management oskrbovalnih verig

**SDE** – (ang. supplier development engineer); inženir za razvoj dobaviteljev

**SQA** – (ang. supplier quality assessment); ocena kakovosti dobavitelja

**SQE** – (ang. supplier quality engineer); inženir za zagotavljanje kakovosti dobaviteljev

**ZDA** – Združene države Amerike

## UVOD

Organizacije so, kot navaja Robbins (1990a, str. 5), družbene enote oz. celote, ki si delijo skupen cilj ali več njih, okviri teh združb oz. področja delovanja pa so relativno razpoznavni. Rozman (2000, str. 4) organizacijo opredeli kot »sestav razmerij med člani združbe, ki zagotavlja obstoj, razvoj in značilnosti združbe in smotrno doseganje njenih ciljev«. Takšno razmišljanje o organizaciji nam dovoljuje njeno oblikovanje z namenom doseganja njenih ciljev (Burton, Obel & Hakonsson, 2015). Izraz oblikovanje organizacije se nanaša zlasti na proces ocenjevanja in izbire strukture organizacije (Glock & Hochrein, 2011).

Ustrezna organizacija je ključnega pomena za podjetja, saj določa način formalnega komuniciranja, koordinacije, nadzora oz. kontrole, razdelitve dela, avtoritete in odgovornosti z namenom, da lahko podjetje dosega zastavljene cilje (Glock & Hochrein, 2011, str. 149; Robbins, 1990b; Trent, 2004). Z organizacijo za vsako delovno mesto opredelimo zadolžitve, odgovornosti, avtoriteto in mesto v komuniciranju (Rozman, 2000). Drugi avtorji (Monczka, Handfield, Giunipero & Patterson, 2009, str. 155) dodajajo, da je oblikovanje organizacije več kot le uveljavljanje novega organigrama. Struktura organizacije je eden izmed glavnih predpogojev za doseganje ciljev, saj sta dodeljevanje nalog članom organizacije in razporejanje sredstev organizacijskim subjektom ključna za učinkovito izvajanje nalog (Monczka, Handfield, Giunipero & Patterson, 2009; Picot, Dietl & Franck, 2002).

V primeru, ko podjetje ne oblikuje prave strukture organizacije, pride do neujemanja, torej neskladnosti v organiziranosti znotraj podjetja in z okoljem, ki lahko privede do poslabšane uspešnosti poslovanja podjetja in nižje učinkovitosti bodisi takoj bodisi v prihodnosti (Burton, Obel & Hakonsson, 2015). Podjetja morajo ves čas analizirati obstoječe stanje in si tako zagotoviti hitro prepoznanje neskladnosti, na podlagi teh pa pričeti z oblikovanjem nove organiziranosti. Na različnih področjih prihaja do vse več sprememb, ki jih morajo podjetja najprej zaznati, obravnavati in se jim prilagoditi (Burton, Obel & Hakonsson, 2015). Te spremembe so lahko vezane na okolje ali se dogajajo znotraj podjetja, dogajajo pa se ves čas.

Vsem spremembam v organizaciji se morajo prilagajati tudi posamezni oddelki. Nabava skozi čas dobiva vedno večjo vlogo, saj sta se, »glede na visok delež nabavljenega materiala v prodanem proizvodu, nabava in management oskrbovalnih verig razvila v ključne poslovne procese, njun glavni namen pa je razviti konkurenčno, izvrstno oskrbo za podjetje« (Weele, 2015, str. 12).

V podjetju Domel je bilo v zadnjih 30 letih kar nekaj večjih sprememb, ki so vplivale na delovanje podjetja. Od leta 1990 so bile v zunanjem okolju to predvsem osamosvojitve Slovenije, pridružitve Evropski uniji (v nadaljevanju EU) in s tem povezanemu skupnemu trgu, prevzem nove denarne valute leta 2007, veliko število na novo nastalih

prostotrgovinskih sporazumov, odpiranje mej in povečanje pretoka ljudi (Lorenčič, brez datuma). V zadnjem letu se je položaj obrnil v drugo smer. To se odraža v zaostrovanju razmer na geopolitičnem področju, kar v nekaterih primerih pomeni otežitev poslovanja in ponovno uvajanje carin.

Prav tako prihaja do sprememb znotraj podjetja. Spremenila se je lastniška struktura, v zadnjih letih je prišlo do velike rasti tako obsega poslovanja kot tudi števila zaposlenih, odprle so se nove proizvodne lokacije, tudi na Kitajskem, novi oddelki in nova delovna mesta. Na spreminjanje okolja znotraj in zunaj organizacije pa vpliva tudi napredek v tehnologiji (Domel, d. o. o., brez datuma a).

V Domelu se srečujemo prav s tem, da trenutna organiziranost nabavnega področja ni najoptimalnejša glede na velikost in tip podjetja, njegovo organizacijo, število lokacij, različne nabavljene materialne skupine itd. V zasebnem sektorju mora nabava poskrbeti, da družba z nabavljenimi materiali dosega konkurenčnost oz. prednost pred konkurenti, da družba oz. podjetje s pozicioniranjem na trgu, zmanjševanjem stroškov in diferenciacijo dosega želene rezultate (Lysons & Farrington, 2016, str. 46). Poudariti je treba, da se podjetja vedno bolj zanašajo na svoje dobavitelje, kar še povečuje odgovornosti nabave, oskrbe in managementa oskrbovalnih verig (ang. supply chain management, v nadaljevanju SCM) (Weele & Raaij, 2014). Zaradi vedno večjega vpliva in več odgovornosti nabave bo treba organizacijske strukture prilagoditi tako, da bodo bolj odzivne in učinkovitejše, Schneider in Wallenburg (2013) pa menita, da bi v tej smeri morale potekati tudi prihodnje raziskave. Istočasno bo po njunem mnenju treba nameniti več pozornosti povečujoči se dinamiki trga in volatilnosti, ki ju lahko obvladujemo s pomočjo strukturne prilagodljivosti in fleksibilnosti, tako pa pripomoremo še k odzivnosti podjetja in konkurenčnosti.

Namen magistrskega dela je na podlagi literature in raziskave omogočiti managementu podjetja Domel sprejeti ustrezno odločitev glede spreminjanja organizacije oddelka nabave ter glede na spremenjene notranje in zunanje dejavnike predstaviti novo, bolj smiselno organizacijo oddelka nabave. Tako se bo lahko tem spremembam hitreje in bolje prilagajala tudi v bodoče, podjetje pa bo lahko poslovalo še uspešneje. Obenem je namen analize in končnih rešitev biti v pomoč in zgled tudi drugim podjetjem, ki se znajdejo v podobni situaciji, poleg tega pa želimo z delom pripomoči k boljšemu razumevanju vloge nabavne funkcije in pomena njene organizacije v podjetju in širše.

Temeljni cilj magistrskega dela je analizirati trenutno organizacijo nabavnega oddelka in s pomočjo zbranih podatkov priti do nove, zanj primernejše organiziranosti, da bo podjetje lažje dosegalo zastavljene strateške cilje. Za doseg tega temeljnega cilja je treba doseči cilje teoretičnega in praktičnega dela magistrskega dela. V teoretičnem delu je cilj skozi obstoječo teorijo opredeliti organizacijo in preučiti korake postavljanja oz. spreminjanja organizacije v podjetju, ki nam bodo kasneje koristili pri oblikovanju predloga nove organiziranosti nabavnega oddelka. V drugem delu predstavitve teorije preučimo spreminjajočo se vlogo nabave skozi čas in strateške faze razvoja nabave oz. nivoje, ki jih



nabavni oddelek lahko doseže. Pregledamo zadnje smernice v razvoju nabave in preučimo organiziranost nabavne funkcije v podjetjih.

V praktičnem delu je cilj na podlagi analize trenutnega stanja in vpliva dejavnikov ter vseh ostalih zbranih podatkov ugotoviti odstopanja in oblikovati predlog sprememb oz. nove organiziranosti nabavne službe podjetja Domel, da bo ta kar najbolje služila specifičnosti in segmentu dela, v katerem podjetje deluje. V tem primeru gre za globalni trg poslovanja med podjetji (ang. business to business, v nadaljevanju B2B) in industrijski segment z vedno večjim fokusom na avtomobilski industriji. Z zbranimi podatki in analizo trenutnih opisov delovnih mest oblikujemo in pripravimo nove opise delovnih mest glede na predlagano strukturo organizacije nabavnega oddelka. Pri tem upoštevamo pridobljene informacije iz preučevanih virov na temo upravljanja s človeškimi viri.

Na podlagi raziskave odgovorimo na naslednji raziskovalni vprašanji, ki zadevata organizacijsko strukturo oddelka nabave v podjetju Domel in opise delovnih mest:

- Kakšna je najprimernejša organizacijska struktura oddelka nabave podjetja Domel?
- Kakšne spremembe so potrebne v opisih posameznih delovnih mest znotraj oddelka nabave?

Magistrsko delo je razdeljeno na pet glavnih poglavij. Prvi dve zajemata teoretični del, v nadaljnjih treh pa obravnavamo praktično-raziskovalni del. Za teoretični del dostopno literaturo s področja teorije organizacije, analize in oblikovanja organizacije, upravljanja s človeškimi viri, nabave, oskrbe in oskrbovalne verige pridobimo iz sekundarnih virov. Najprej opredeljujemo relevantne pojme in izvajamo opisno analizo, ki pripomore k boljšemu razumevanju obravnavane problematike. Nadaljujemo z metodama komparacije in klasifikacije, kjer kompleksnejše miselne strukture s področja organiziranja nabave in oskrbovalne verige razčlenimo na enostavnejše elemente, te pa natančneje preučimo. Z metodo sinteze predhodno razdelane informacije o organiziranju nabavnih služb sestavimo v logično celoto, na osnovi katere v praktično-raziskovalnem delu gradimo predlog nove oblike organizacije.

Za drugi, praktično-raziskovalni del magistrskega dela je ključno upoštevanje potencialne specifičnosti podjetja Domel in upoštevanje le-te pri projektiranju organizacijske funkcije nabave v samem podjetju. V tem delu najprej predstavimo podjetje, analiziramo njegovo organizacijo in na podlagi primarnih virov s pomočjo kvalitativne raziskave na osnovi intervjujev preverjamo, kakšni problemi se pojavljajo v organizaciji in kakšne so možne izboljšave. Osredotočimo se na probleme, ki jih pri delu z nabavo vidijo sodelujoče oz. križne funkcije, in probleme, s katerimi se soočajo zaposleni v samem nabavnem oddelku. Namen je z izbranimi metodami zasledovati cilj, ugotoviti odstopanja in oblikovati predlog sprememb oz. novo organiziranost nabavne službe podjetja Domel. Poleg opravljanja intervjujev se poslužujemo študija internih gradiv, dokumentov, pravilnikov in opisov

delovnih mest. Vso dokumentacijo analiziramo in preučimo, potem pa z metodo sinteze povzamemo ugotovitve.

# 1 ORGANIZACIJA

## 1.1 Opredelitev organizacije

Da bi lahko analizirali in kasneje tudi oblikovali organizacijo, je najprej nujno razumeti, kaj organizacija sploh je. Obstaja več različnih pojmovanj. V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (Organizacija, brez datuma) je organizacija definirana kot »skupnost ljudi z določenim skupnim ciljem, programom«, v angleškem slovarju pa najdemo naslednji opredelitvi: »ukrepanje ali postopek organiziranja, urejanja ali umeščanja v sistematično celoto, pogosto v družbeno organizacijo«, in »organizirano telo ljudi, ki ima določen namen, kot so poslovne, vladne službe, dobrodelne organizacije itd.« (OALD, brez datuma). Glede na to opredelitev lahko trdimo, da je dandanes vsak posameznik vključen v različne organizacije, kot so npr. družina, klub, društvo ali podjetje. Scott (1992, str. 3) pravi: »Organizacije so vse okoli nas. Zaradi njihove vsesplošne navzočnosti zdrsnejo v ozadje. Nanje smo tako navajeni, da moramo zato vedno posebej pomisliti na njihov vpliv.« Organizacijo zelo dobro opredelita Cichocki in Irwin (2011, str. 10), in sicer: »organizacija je skupnost ljudi, ki so zbrani z namenom in strukturirani tako, da so osnovni deli urejeni na soodvisen način, ter usklajeni, da tvorijo sistematično celoto«. Vsem omenjenim opredelitvam je torej skupno, da organizacijo razumejo kot združbo, obstaja pa več teorij in razlag, glede katerih si avtorji niso enotni. Rozman (2000, str. 15) razdeli te opredelitve v tri večje skupine:

- organizacija s tehničnega vidika,
- organizacija kot združba oz. sistem,
- organizacija kot množica medsebojnih razmerij.

S tehničnega vidika (Lipovec, 1987) je organizacija sestavljena iz učinkovitih in tvornih procesov, usklajevanja in kombiniranja elementov, vse to za doseg skupnega cilja. Poudarek je na učinkovitosti in tehničnih razmerjih. Organizacija kot združba oz. sistem je socialna enota – združba, ki deluje za potrebe doseganja skupnega cilja. V samo središče teorije so postavljeni ljudje. Organizacijo kot množico medsebojnih razmerij lahko opredelimo kot tisto, ki omogoča in spodbuja izvajanje procesnega dela. Poudarek je torej na procesih, ki morajo biti izvajani smotrno, planirano in kontrolirano, cilji pa jasno postavljeni in opredeljeni.

Balas Rant (2014, str. 1–2) iz literature povzame pojem organizacije s petih najpogostejših vidikov:

- organizacija kot združba,

- organizacija dela,
- organizacija kot poslovni model,
- organizacija kot struktura razmerij,
- organizacija kot usklajevanje poslovanja.

Daft (1992, str. 1) opredeli organizacijo kot združbo na način, da »je socialna enota, ki ima svoj cilj, smotrno strukturiran sistem aktivnosti in določljivo mejo z okoljem«. Z vidika organizacije dela lahko to opredeljujemo kot dejavnost, ki jo človek opravlja zavestno in pri tem za potrebe doseganja najboljših možnih rezultatov usklajuje proizvodne dejavnike (Rozman, 2000). Balas Rant (2014) dodaja, da gre za kvalitativno in kvantitativno, časovno in prostorsko usklajevanje poslovnih prvin, procesov, storitev in ljudi. Hkrati predstavi tudi vidik organizacije kot poslovnega modela, kjer gre za nadgradnjo urejanja dela. »Organizacija kot poslovni model podaja način, kako podjetje posluje. Predstavlja logiko, kako podjetje ustvarja, dostavlja in si prisvaja ustvarjeno vrednost.« (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010, str. 195). Je rezultat odločitev o elementih poslovnega modela in njihove usklajenosti, kjer elementi predstavljajo ključne poslovne dejavnosti, preference, ključne vire in profitne formule, medtem ko pri usklajevanju govorimo o vsebini, strukturi in obliki izmenjav znotraj združbe in med združbami (Johnson, Christensen & Kagermann, 2008; Zott & Amit, 2010).

Organizacija kot struktura razmerij je enaka Rozmanovi teoriji organizacije kot množice medsebojnih razmerij, ki jo opredeli Lipovec (1987, str. 35). Navaja torej, da organizacija ni združba ljudi, ampak razmerja med njimi, in ta sestavljajo organizacijo. »Dokler obstajajo (ustrezna) razmerja, obstaja tudi združba. Ljudje, ki zasedajo določene vloge, se lahko menjajo, razmerja med vlogami (organizacija) pa ostaja nespremenjena.« (Balas Rant, 2014, str. 2).

Organizacija z vidika usklajevanja poslovanja »poteka v procesih planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole« (Balas Rant, 2014, str. 2), zaradi kompleksnosti poslovnega procesa pa je razbita na manjše enote – oddelke, ki jih povežemo v organizacijsko strukturo podjetja (Thompson, 1967).

Večino omenjenih opredelitev organizacije Rozman (2000) razume kot temeljne teorije organizacije. Poleg teh opredeli še delne teorije organizacije. Za tako delitev organizacijskih teorij se odloči na podlagi dejstva, da temeljne teorije opredeljujejo organizacijo, medtem ko delne teorije opisujejo njene značilnosti. Najprej predstavljamo posamezne temeljne, nato pa še delne teorije.

Pri tehnični teoriji organizacije, ki jo Rozman (v Možina in drugi, 2002) uvršča med temeljne teorije organizacije, gre za opredelitev organizacije kot tehničnega procesa, ki je sestavljen iz kombinacije poslovnih prvin, procesov in proizvodov. Tehnični proces je povezan v celoto na optimalen način za pridobivanje vrednosti in omogočanje opravljanja dela, ki ga vsak posameznik sicer ne bi zmoget. Zaposleni so del organizacije na enak

način kot npr. stroji. Procesna teorija organizacijo definira kot proces, ki zagotavlja smotrnost poslovanja, ta pa po Fayolevi definiciji (Vlier, brez datuma) poteka kot planiranje, organiziranje, vodenje, koordiniranje in kontrola. Zaposleni imajo enako vlogo kot pri tehnični teoriji organizacije, torej so le del ustroja za doseganje organizacijskih ciljev. Bistvo sociološke teorije organizacije so ljudje, saj organizacijo enači z združbo ljudi, ki delujejo za doseganje organizacijskih in svojih ciljev. Organizacija so torej ljudje, ki imajo medsebojna – socialna razmerja. Poudarjajo se razmerja med ljudmi, ki združbo držijo skupaj. Sistemska teorija organizacije definira organizacijo kot sistem, sestavljen iz več delov, ki so medsebojno povezani – součinkujejo, vsi ti deli pa delujejo za doseg istega cilja, npr. doseganje dobička. Razmerja med ljudmi so pomembna, vendar še vedno podrejena sistemu.

Ključno izmed temeljnih teorij opredeli Lipovec (v Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 24), ki razlaga razvito teorijo organizacije z naslednjimi glavnimi značilnostmi:

- Opredeljuje razmerja med člani.
- Razmerja so ločena od združbe in njenega poslovanja.
- Preučujejo se razmerja, ki se spreminjajo z višjo silo (ravnatelji ali v procesu medsebojnega delovanja), ta proces pa poteka neskončno dolgo – vedno.
- Prvi del opredelitve je statičen, zagotavljanje smotrnosti pa mora biti vedno dinamično.
- V dinamičnem delu govorimo o zagotavljanju ciljev združbe.
- Poslovni in organizacijski proces sta ločena, a medsebojno zelo povezana.
- Organizacijo opredeljujemo z razmerjem, ki zagotavlja smotrnost.
- Temeljni gradnik organizacije je razmerje, delovna naloga je najmanjša enota tehnično opredeljene organizacije, človek pa združbe.

Sam pojem organizacije ima torej v teoriji in praksi več opredelitev, kar avtorji (Možina in drugi, 2002, str. 375) pripisujejo temu, da se z raziskovanjem organizacije v praksi ukvarjajo ljudje različnih izobrazb in poklicev. Tako organizacija ostaja najbolj nerazčiščen pojem v gospodarski teoriji in praksi. Izhodišče pa ostaja enako, in sicer »[...] da je organizacija zavestna dejavnost ljudi, ki se izvaja in vzdržuje z voljo ljudi, da bi se ustvarila celota iz množičnosti. Organizacijo dela opredeljujejo in razumejo kot zavestno človekovo dejavnost, ki določa, povezuje in usklajuje proizvodne tvorce, da bi se dosegli optimalni izidi dela in poslovanja.« (Možina in drugi, 2002, str. 375).

Poleg predstavljenih temeljnih teorij organizacije avtorji omenjajo tudi delne teorije organizacije. Rozman, Mihelčič in Kovač (2011) med delne (sodobne) teorije organizacije uvrščajo naslednje:

- situacijska teorija organizacije,
- transakcijska teorija,
- populacijsko-ekološka teorija organizacije,
- teorija razmerja med managerjem in managementom,

- institucionalna teorija,
- teorija mrež.

Situacijska teorija preučuje vpliv situacijskih spremenljivk na organizacijsko strukturo (Mihelčič, 2008). V osnovi morajo biti situacijske spremenljivke usklajene z organizacijsko strukturo združbe, da je ta zmožna uspešno poslovati. Spremembe v spremenljivkah privedejo do neuskklajenosti in če se združba ne prilagodi, torej ustrezno spremeni organizacijske strukture, ta ne bo več uspešna pri svojem poslovanju (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011).

Bistvo transakcijske teorije (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011) je doseganje čim nižjih transakcijskih stroškov za doseganje učinkov in obravnava stroške, ki nastajajo znotraj in izven nje, treba pa je izbrati med usklajevanjem transakcij preko trga, kjer nastanejo stroški vzdrževanja sistemov, ali znotraj združbe, kjer nastajajo stroški lastnine. Transakcijska teorija predlaga, da bo podjetje raslo, dokler stroški dodatne transakcije znotraj podjetja ne presežejo stroškov organizacije enake transakcije na trgu.

Populacijsko-ekološka teorija v samem bistvu nasprotuje situacijski teoriji in predlaga, da ima okolje večjo moč. Podjetje naj bi bilo tako živ organizem, ki sledi procesu naravne selekcije, kjer obstanejo najbolj prilagojeni, slabi pa se izločijo. Ob spremembah v okolju se pojavijo nove oblike združb, ki so glede na spremembe ustrežnejše, stare pa propadejo.

Teorija razmerja med managerjem in managementom opredeljuje razmerja med lastnikom (principalom) in upravljalcem (agentom), saj slednji sprejema veliko odločitev v imenu lastnika, kar pa povzroča nevarnost, da bo deloval v svojo korist in ne nujno v korist organizacije. Teorija preučuje, kako doseči, da agent deluje v najboljšem interesu združbe in principala. Organizacijsko gledano pa med njima vedno ostaja konflikt, saj so njuni interesi različni.

Institucionalna teorija ugotavlja, zakaj so si organizacije na nekem področju podobne in ravnajo enako. Glavni koncept institucionalne teorije je, da »organizacijska struktura in procesi pridobijo smisel in dosežejo stabilnost sami od sebe (in ne ker vodijo do ciljev)« (Možina in drugi, 2002, str. 375). Po tej teoriji združbe delujejo v institucionalnem polju, kjer so pod vplivom skupnega miselnega sistema, kot npr. znotraj EU ali Združenih držav Amerike (v nadaljevanju ZDA), kar privede do medsebojnih podobnosti in enakih ravnanj.

Teorija mrež temelji, kot že samo ime pove, na povezovanju v obliki mrež, bodisi med združbami, znotraj združbe ali pa kot virtualne povezave med posamezniki, in naj bi bil v teoriji prevladujoč organizacijski model informacijske družbe (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011).

## 1.2 Situacijska teorija organizacije

V literaturi velja, da je za potrebe spreminjanja organizacije združbe oz. oddelka najprimernejša situacijska teorija, saj se osredotoča na ugotavljanje neujemanja trenutne organizacije (ang. misfit) in na trenutne dejavnike v okolju, zato bomo analizirali njene bistvene značilnosti in organizacijske smernice, ki nam jih podaja. V tuji, angleški literaturi je najustreznejši izraz za to teorijo »contingency theory«, kar prevajamo tudi kot pogojnost oz. odvisnost od okoliščin. Redkeje v angleški literaturi najdemo tudi izraz »situational theory«, v slovenščini pa najdemo tudi izraz odvisnostna teorija (Mihelčič, 2008). To pomeni, da je organizacija odvisna od določenih spremenljivk, ki so dane v določeni situaciji oz. času. V raziskavah so avtorji spoznali, da ne obstaja ena sama, najboljša organizacija, ki bi ustrezala vsaki združbi ne glede na zunanje ali notranje okolje, v katerem posluje (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 84–85). Po Donaldsonu (2001, str. 7) situacijska teorija gradi na treh temeljih. Prvi opredeljuje povezavo med situacijsko spremenljivko in organizacijo, kjer avtorji večinoma govorijo o organizacijski strukturi. Kot situacijske spremenljivke navaja tehnologijo, okolje, velikost, cilje in strategijo ter zaposlene. Drugi temelj opredeli, da situacijska spremenljivka določa organizacijo, saj sprememba le-te povzroči spremembo organizacije. Kot tretji temelj Donaldson (2001, str. 7) navaja, da »določene povezave omogočajo doseganje večje uspešnosti poslovanja«.

Kot navaja Rozman (v Možina in drugi, 2002, str. 81), tehnologija za serijsko in množično proizvodnjo zahteva rutinsko delo, kar pomeni, da proizvodne dejavnosti zahtevajo mehanistično organizacijo. V nasprotju pa procesna in projektna tehnologija zahtevata nerutinsko delo, kar velja tudi za storitveni sektor, za organizacijo takega dela pa je primernejša organska struktura.

Situacijo določa tudi okolje, v katerem organizacija deluje. Mehanistične organizacije se izkažejo bolje, ko gre za preprosto in stabilno okolje, medtem ko nasprotno velja za organske organizacije. Tu se kompleksnost in dinamičnost rešujeta z velikim številom oddelkov in diferenciacijo zaposlenih.

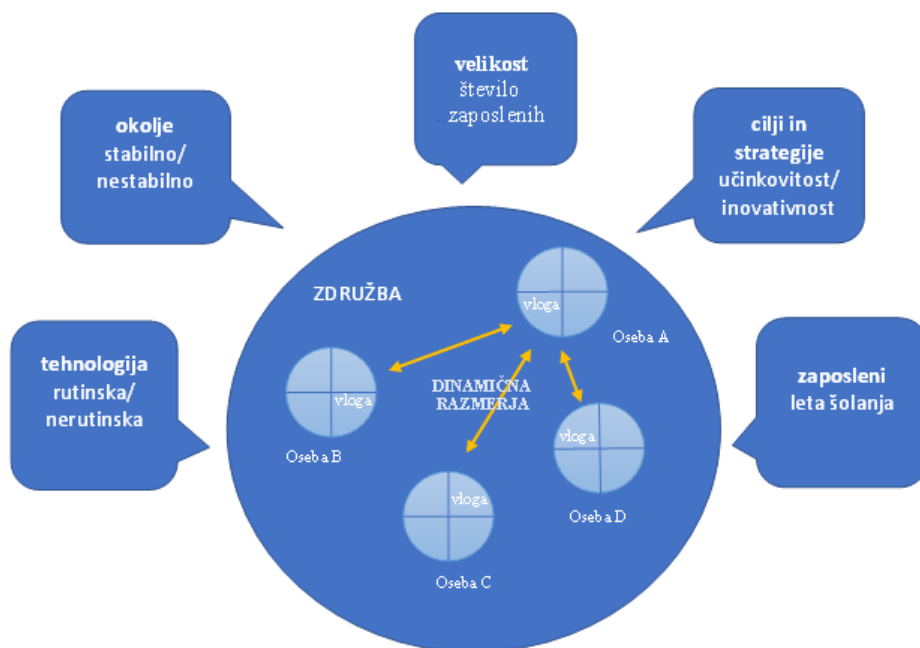
Velikost podjetja je tretja spremenljivka, ki vpliva na organizacijo podjetja. V večini primerov velja, da je za velika podjetja primernejša mehanistična organizacija, ki ima visoko stopnjo formalizacije, je kompleksna in decentralizirana, saj je tu večji poudarek na učinkovitosti. Na drugi strani tako ne spodbujamo ustvarjalnosti, inovativnosti in prožnosti, kar je značilneje za organske organizacije. Se pa današnje velike družbe tudi vedno bolj prilagajajo s svojo strukturo in ob učinkovitosti postajajo čedalje prožnejše in ustvarjalnejše.

Za organizacijo so pomembni cilji in strategija, na kar opozori že Chandler (1962b), saj navaja, da struktura organizacije sledi strategiji. Ko združba s svojo strategijo sledi željam po količinah, učinkovitosti in si postavlja stroškovne cilje, to zahteva mehanistično organizacijo in poslovno-funkcijsko organizacijsko obliko.

Seveda pa na organizacijo vplivajo tudi izobraženost zaposlenih, njihove osebnostne lastnosti, sposobnosti in motiviranost za delo. Vpliv zaposlenih na organizacijo preučujejo predvsem vedenjske teorije.

Tako je fokus situacijske teorije prilagajanje organizacije glede na dejavnike oz. spremenljivke znotraj in zunaj združbe, vse zgoraj omenjeno pa nazorno prikazuje slika 1.

*Slika 1: Vplivi v situacijski teoriji*



*Vir: Sitar (2017, str. 2).*

Grafični prikaz ponazarja situacijske spremenljivke (tehnologija, okolje, velikost, cilji in strategije ter zaposleni) in njihov vpliv na organizacijo združbe, ki jo predstavljajo dinamična razmerja, ki so vzpostavljena med zaposlenimi.

Po situacijski teoriji bo uspešna tista organizacija, ki poskrbi, da so situacijske spremenljivke in organizacija usklajene. Ko se situacijske spremenljivke spremenijo (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 85), »pride do neusklajenosti (ang. misfit) med njimi in dejansko organizacijo. Če organizacija podjetja ne ustreza več situacijskim spremenljivkam, bo podjetje postalo neuspešno. Situacijske spremenljivke se namreč spreminjajo bolj neodvisno od organizacije podjetja. Zato jih mora podjetje ugotavljati in spremljati ter se nanje odzvati z ustreznimi organizacijami«, na ta način pa poskrbi, da združba ponovno dosega želeno uspešnost.

Pojavijo se tudi dvomi o situacijski teoriji, je pa kljub temu ta še vedno veljavna. Rozman (v Možina in drugi, 2002) predstavi zlasti ekološko-organizacijsko in institucionalno

teorijo kot teoriji, ki nasprotujeta situacijski, a ju Donaldson (2001) ovrže in zaključi, da je situacijska teorija še vedno najbolj kvalificirano in najučinkovitejše sredstvo za oblikovanje in upravljanje organizacije v skladu z organizacijskimi značilnostmi in upoštevajoč zunanje okoliščine.

### **1.3 Analiza in oblikovanje organizacije**

Za potrebe analize in predvsem oblikovanja organizacije bomo najprej pregledali obstoječo literaturo s področja organizacijskega dizajna. Na danem področju je kar nekaj literature, ki podrobno in po korakih opisuje, kako pričeti s postavljanjem nove organizacije. V prejšnjih točkah magistrskega dela smo že poudarili pomembnost pravega pristopa in da je osnova za oblikovanje nove organizacije situacijska teorija, katere glavni cilj je prilagoditi organizacijo vsem dejavnikom, ki pomembno vplivajo na strukture in tok informacij v posamezni organizirani združbi. V nadaljevanju bomo v grobem predstavili tri modele oblikovanja oz. preoblikovanja organizacije, enega izmed teh pa bomo predstavili tudi po korakih in ga vzeli kot vodilo za preoblikovanje organizacije v praktičnem delu.

Kates in Galbraith (2007, str. 2) namenjata posebno pozornost zgodnjim fazam odločanja v procesu, saj lahko te »omejujejo možnosti raziskovanja, onemogočajo alternative, kar ima daljnosežne posledice za končno obliko oz. oblikovanje organizacije«. Da pa lahko sprejemamo prave odločitve za oblikovanje organizacije, je pomembno poznavanje teoretičnih okvirov in se ne odločati na podlagi lastnih izkušenj oz. opazovanj.

Worren (2012) poudari, da še nikoli ni bilo tako težko oblikovati oz. preoblikovati organizacije kot danes, saj so le-te vedno bolj kompleksne. Da bi lahko oblikovali organizacijo, moramo najprej razumeti povezavo med strukturo in strategijo podjetja. Kot navaja Worren (2012), je bil Chandler (1962a) prvi, ki je preučeval povezavo med strukturo in strategijo podjetja. Opazil je, da v primeru, ko podjetja uporabljajo strategijo diverzifikacije, bodisi z novimi produkti ali z vstopom na nove trge, spremenijo svojo organizacijsko strukturo iz funkcijske v divizijsko. Divizijska struktura organiziranosti podjetjem omogoča večjo fleksibilnost, posameznim enotam da več moči in omogoča lažje sledenje ciljem ter rast podjetja. Worren (2012) oblikuje tudi svoj model, kjer predstavi, kako si morajo slediti dejavnosti, ko želimo preoblikovati organizacijo. Proces najprej razdeli v tri glavne faze:

- analiza,
- oblikovanje,
- implementacija.

Za vsako izmed treh faz predstavi posamezne korake. Pri analizi si morajo po njegovem modelu slediti v naslednjem vrstnem redu: najprej postavimo agendo, nato analiziramo sedanje stanje, na koncu pa opredelimo merila za načrtovanje. Ko končamo s prvo fazo, sledi druga, torej oblikovanje, kjer avtor navede naslednje zaporedje korakov: razvijanje



organizacijske arhitekture, izbira optimalnega modela, operativna zasnova. V zadnji fazi, fazi implementacije, Worren (2012) predstavi naslednje korake: najprej načrtujemo prehod na novo organizacijsko strukturo, nato jo implementiramo, končamo pa z ovrednotenjem oz. oceno novega stanja.

Balas Rant (2014) poudari dve fazi, analizo in oblikovanje. Navaja, da je namen analize organizacije odprava problemskih stanj in jo izvajamo, kadarkoli zaznamo problemska stanja v povezavi s predmetom odločanja. Proces analize razdeli na dve fazi, in sicer na fazo spoznavanja dejstev o predmetu preučevanja in fazo diagnosticiranja vzrokov, ki so povzročili sedanje stanje. Kot tehnike spoznavanja organizacije navede šest pristopov, to so: študij dokumentov, opazovanje ljudi pri delu, intervjuji, vprašalniki in ankete, zapisovanje lastnega dela in organizacija delavnic in skupinskih razprav. Ko zaključimo z analizo, preidemo na opredelitev procesa oblikovanja organizacije, ta pa zajema iskanje rešitev, izbiro rešitev, vpeljavo rešitev in na samem koncu zamrznitev stanja.

Burton, Obel in Hakonsson (2015) v knjigi *Organizational Design: A step-by-step approach* predstavijo pristop, kako pričeti z analizo in oblikovanjem oz. postavitvijo nove organizacije. Predlagajo pristop sedmih korakov, ki jih podrobno razčlenijo in opišejo. Ti koraki so: obseg in cilji organizacije, ocena strategije in okolja, analiza strukture, pregled procesov in ljudi, analiza koordinacije, kontrole in spodbud, oblikovanje organizacije in spreminjanje organizacije. Za potrebe magistrskega dela smo izbrali njihov pristop kot vodilo za postavitev nove organizacije.

### 1.3.1 Obseg in cilji organizacije

Na začetku je treba oceniti obseg in cilje organizacije, torej gre za pregled trenutnega stanja. Znotraj tega si postavimo vprašanja, potrebna za diagnosticiranje, in odkrivamo tudi neustreznost trenutne organizacije.

Obseg združbe oz. njene razsežnosti vključujejo poslovne funkcije, vhode in izhode, lokacije poslovanja, poslovne procese, projekte, delovni čas, obseg dela. Vse omenjene razsežnosti so med seboj povezane, določajo potek poslovanja in usmerjajo zaposlene. Čeprav bi morali upoštevati vse razsežnosti organizacije, v praksi ni tako in nekatere razsežnosti dobijo večjo moč oz. pozornost kot druge, kar vpliva na samo organizacijsko strukturo. Zato je zelo pomembno, da vodstvo pri oblikovanju pravilno določi primarne razsežnosti organizacije (Cingula in drugi, 2016, str. 74–75).

Cilji so razlog, da združba obstaja. Možina in drugi (2002, str. 821) cilje opredelijo kot »želena prihodnja stanja, ki si jih posamezniki, skupine ali organizacije prizadevajo doseči«. Za vsako podjetje je ključnega pomena, da si postavi realne cilje in dober načrt, kako le-te dosegati. Primarni cilj je uspešnost, da pa bi združba dosegla svoje cilje, mora poslovati učinkovito. To ji zagotavlja ustrezna organizacija. Uspešnost meri, v kakšnem obsegu organizacija dosega svoje cilje. Cilji morajo biti operativne narave in merljivi,

kazalniki, ki sledijo ciljnemu pristopu, pa so (Daft, 2008): profitabilnost, tržni delež, rast podjetja, družbena odgovornost in kakovost izdelkov. Če so cilji postavljeni realno, imajo moč motiviranja zaposlenih in omogočajo merjenje uspešnosti uresničevanja planov, hkrati pa pomagajo pri nadaljnjem poslovnem odločanju v organizaciji.

### 1.3.2 Ocena strategije in okolja

V drugem koraku ocenimo strategijo in raziščemo okolje, v katerem združba deluje. Kot je zapisal Chandler (1962c, str. 14), je pomembno, da »struktura sledi strategiji«, zato je torej zelo pomembno, da podjetje izbere pravo strategijo. Podjetja obstajajo, da zadovoljujejo potrebe svojih deležnikov. Da pa jim lahko zadoščajo v čim večji meri, potrebujejo načrt, kako to izvesti. V stari grščini je strategija pomenila generalovo umetnost, danes pa je v vojaških vedah definirana kot postavljanje vojaških sil v najugodnejši položaj pred samim spopadom. S tega področja se je pojem strategije razširil tudi na področje poslovnih ved (Možina in drugi, 2002). Cilji pa so tisti, ki operacionalizirajo posamezne naloge in premoščajo vrzel med trenutnim stanjem in tem, kar želimo biti, oz. vizijo (IPSOS dr. Kristijan Musek Lešnik s.p., brez datuma).

Možina in drugi (2002, str. 843) opredelijo strategijo podjetja kot »vsako možno poslovno usmeritev, ki obeta, če bo uresničena, da bomo dosegli planske cilje«, pomeni pa opredelitev osnovnih strateških ciljev in ciljev organizacije ter nek načrt, smer akcije in razmestitev resursov, potrebnih za doseganje ciljev. Podjetje lahko izbere strategijo napada ali obrambe, izkoriščanja obstoječih zmožnosti ali inoviranja.

Fokus tega koraka sicer ni ocenjevanje izbrane strategije niti raziskovanje, kako je podjetje prišlo do izbrane strategije, ampak le spoznati strategijo organizacije in jo razčleniti, saj ta operacionalizira cilje podjetja glede na učinkovitost in uspešnost, struktura podjetja pa poskrbi za doseganje teh ciljev.

Da to dosežemo, je treba analizirati okolje z vidika dveh dimenzij: njegove dinamičnosti in kompleksnosti (Balas Rant, 2014, str. 40). Ko sta obe dimenziji na nizki stopnji, lahko trdimo, da gre za nizko stopnjo negotovosti, v primeru visoke kompleksnosti okolja in nizke dinamičnosti okolja pa gre za nizko-srednjo negotovost. Visoko-srednjo stopnjo negotovosti dosežemo pri visoki dinamičnosti okolja in nizki kompleksnosti okolja, medtem ko gre za visoko stopnjo negotovosti, ko sta obe dimenziji na visokem nivoju. Dodatno se omenja še bogatost poslovnega okolja, torej količina redkih virov, ki je podjetju na razpolago. Več virov kot je na voljo, nižja je negotovost poslovnega okolja in obratno.

### 1.3.3 Analiza strukture

Po pregledu strategije in okolja je treba pri postavljanju nove organizacije analizirati strukturo in se odločiti za organizacijsko shemo (organigram), po kateri porazdeljujemo in dodeljujemo delo. Ivanko (v Možina in drugi, 2002, str. 417) pojasni, da tako porazdeljevanje nalog imenujemo oddelčenje ali departmentalizacija. Na pravilno oblikovanje vplivajo temeljne organizacijske značilnosti:

- specializacija,
- standardizacija,
- koordinacija,
- avtoriteta.

Delo je treba organizirati tako, da informacije tečejo po pravih kanalih, da so odločitve sprejete na pravih nivojih in da delo poteka nemoteno. Temeljni tipi struktur organiziranosti z vidika centralizacije oz. decentralizacije nalog, kot jih navede Ivanko (v Možina in drugi, 2002, str. 418), so:

- funkcijska struktura organiziranosti,
- produktna (divizijska, panožna) struktura organiziranosti,
- matrična struktura organiziranosti,
- mrežna in virtualna struktura organiziranosti,
- procesna struktura organiziranosti.

O tem, kateri tip strukture organiziranosti je primeren za organizacijo, se je torej treba odločiti glede na zgoraj omenjene temeljne značilnosti, predvsem glede na specializacijo in standardizacijo, saj ti dve značilnosti močno vplivata na koordinacijo in avtoriteto.

### 1.3.4 Pregled procesov in ljudi

Ko se odločimo, kakšna organizacijska struktura podjetja je najprimernejša, nadaljujemo s pregledom procesov in ljudi. Pričnemo s procesi. Temeljni proces členimo na več manjših procesov, te pa potem razčlenjujemo še naprej, dokler ne pridemo do procesov, ki jih lahko opravljajo posamezniki. Kot navajajo avtorji (Burton, Obel & Hakonsson, 2015, str. 131), je posamezen proces mogoče razdeliti na več različnih načinov, treba pa se je odločiti za najprimernejšega v dani situaciji.

Ko podjetje določi, kako bo organizirano delo na najvišjem nivoju, je treba znotraj oddelkov razdeliti naloge, te pa lahko razčlenimo še na posamezne operacije, dokler ne dobimo najosnovnejših nalog, torej opravil, ki so rangirana na samem dnu organizacijske sheme. Razčlenjevanje dela na posamezne naloge in podnaloge je odvisno od ciljev, zmogljivosti in učinkovitosti, kot tudi od same strukture in strategije podjetja. Oblikovanje procesov določa nivo in način komunikacije za delo v podjetju, zato je pomembno, da gre

za skladnost med načrtovanjem nalog in drugimi komponentami organizacijskega oblikovanja.

Ko razdelimo procese, moramo nadaljevati pri ljudeh, saj, kot je zapisal znani japonski industrialist Matsushita Konosuke, »organizacija so ljudje«. Kot mnogi drugi je verjel, da je učinkovito vodenje ljudi ključno za doseganje ciljev organizacije (PHP Institute, 1994). Torej je vprašanje, ki si ga mora postaviti management, »katere ljudi potrebujem in kako jih najbolje voditi, glede na organizacijske cilje, strategijo, strukturo in procese?« (Burton, Obel & Hakonsson, 2015, str. 146). Glede na pretekle dejavnike se je treba odločiti, koliko in kakšne ljudi potrebujemo, ter določiti stopnjo profesionalizacije, ki jo ti dosegajo, saj so ljudje tisti, ki prinašajo konkurenčno prednost (Alatailat, Elrehail & Emeagwali, 2018).

### 1.3.5 Analiza koordinacije, kontrole in spodbud

V petem koraku oblikovanja organizacije je treba analizirati procese koordinacije, kontrole in dodeljevanja spodbud. Ob ljudeh in procesih so koordinacija, kontrola in pretok informacij in znanja pomembni za zagotovitev nemotenega poteka dela med posameznimi organizacijskimi komponentami ter za skupno stremenje k doseganju organizacijskih ciljev (Burton, Obel & Hakonsson, 2015). Koordinacija in kontrolni sistemi združujejo ali povezujejo različne podenote organizacije. V tem delu se vprašamo, kako formalen oz. neformalen sistem želimo in kako centralizirano oz. necentralizirano naj bo odločanje v dani preučevani organizaciji oz. enoti. Pretok informacij in znanja zagotavlja, da podatki, pomembni za odločanje, pridejo do odločevalcev, torej do ljudi, ki v podjetju sprejemajo najvišje odločitve. Ti sistemi lahko temeljijo na računalniških sistemih, ni pa nujno, saj lahko temeljijo na pogovorih, zapiskih v papirni obliki ali pa drugače pridobljenih informacijah. V tem segmentu zajemamo vse sisteme, ki zbirajo, shranjujejo in obdelujejo informacije znotraj podjetja; uporabniki sistemov so lahko tudi zunaj podjetja (npr. dobavitelji ali vladne službe), važno pa je, da sistem nadzoruje združba. Sistem je mogoče postaviti na različne načine, pomembno pa se je vprašati, katere informacije (tudi koliko) in katero znanje je najpomembnejše za organizacijo in kakšen sistem postaviti, da bodo pravi ljudje dobili prave informacije (Burton, Obel & Hakonsson, 2015).

Pomembno vlogo ima sistem dodeljevanja spodbud; najpogostejše oblike teh so predvsem denarne oblike, npr. plače, denarne nagrade in druge ugodnosti, ne smemo pa pozabiti, da se ljudje pozitivno odzivajo tudi na nedenarne spodbude, kot so pohvala, sprejemanje, pripadnost in prepoznavanje lastne vrednosti, pa tudi napredovanje oz. nov naziv (Burton, Obel & Hakonsson, 2015). Pomembno je, da zaposleni sprejemajo spodbude in da z njimi lažje motiviramo zaposlene, da bodo delali po navodilih oz. pričakovanjih ter sledili organizacijskim ciljem.

### 1.3.6 Oblikovanje organizacije

Dosedanji koraki so bili namenjeni diagnozi stanja same organizacije in iskanju trenutnega neujemanja. V naslednjem koraku pa obravnavamo in ovrednotimo neskladja in na podlagi zbranih informacij pričnemo z oblikovanjem nove organizacijske strukture preučevanega subjekta.

Najprej pričnemo z oblikovanjem konceptov organizacijske strukture (Cichocki & Irwin, 2011), kjer je treba razumeti, kaj vse je treba postoriti, nato skicirati strukturo, oblikovati predstavo o normah in vedenju ter uskladiti zasnovo organizacijske strukture. V drugem koraku avtorja predlagata razvijanje ponazoritev organizacijske strukture, v tretjem pa razvoj optimalnega načrta zasnove organizacije. Po vsakem koraku najprej ocenimo še alternativne možnosti oblikovanja.

Pri oblikovanju oddelkov je treba upoštevati (Brčić in drugi, 2018, str. 113) cilje posameznega oddelka, velikost, položaj v organizaciji, merila za razvrščanje delovnih mest, moč, vpliv, stopnjo neodvisnosti ipd. Odločiti se je treba, kako vertikalno in horizontalno postaviti organiziranost oddelka ter katere dejavnosti združevati na posameznem delovnem mestu.

### 1.3.7 Spreminjanje organizacije

Glavno vprašanje v zadnjem koraku postavljanja nove organizacije je (Burton, Obel & Hakonsson, 2015): »Kdo mora kaj storiti in kdaj?«, torej na kakšen način bomo implementirali zelene spremembe. Burton, Obel in Hakonsson (2015) menijo, da je za potrebe vpeljevanja sprememb primeren projektni pristop. Treba je torej določiti in izvesti projekt vpeljave sprememb, pri tem pa je treba definirati naslednje:

- kaj: opredeliti naloge kot projekte in podprojekte,
- kdo: določiti odgovornosti,
- kdaj: določiti mejnike in postaviti roke.

Kasneje je treba preverjati doseganje mejnikov in slediti postavljenim rokom za dokončanje posamezne naloge, saj postavljanje teh nima smisla, če ni postavljene kontrole. V primeru zamud je treba vpeljati korektivne ukrepe, s katerimi bomo dosegli želeni čas vpeljave spremembe.

Za učinkovito vpeljavo sprememb je pomembna tudi komunikacija. Tako zaposleni kot zunanji deležniki morajo razumeti trenutno stanje organizacije, kot tudi želeno stanje oz. stanje, ki ga organizacija mora doseči za optimalno delovanje, sledenje strategiji in doseganje ciljev organizacije. Predvsem zaposleni (Francis, 2003), na katere bo sprememba imela največji vpliv, morajo biti soočeni z realnostjo in razumeti, zakaj je posamezen korak potreben in kako bo to vplivalo na njihovo delo, kot tudi na samo

organizacijo. S tem se zmanjša odpor do sprememb in poskrbi za uspešno vpeljavo nove organizacije.

## **1.4 Analiza dela in oblikovanje delovnih mest**

»Glavno vodilo za uspeh podjetij so kakovostni zaposleni« (Monczka, Handfield, Giunipero & Patterson, 2009, str. 19), da pa lahko zaposlimo prave ljudi, moramo najprej vedeti, kakšne ljudi potrebujemo. Informacije o tem pridobimo z analizo dela, na podlagi te pa lahko oblikujemo delovna mesta. Zatem je treba postaviti kadrovske zahteve, ki so osnova zaposlovanja kompetenčnih ljudi na posamezno delovno mesto.

### **1.4.1 Analiza dela**

Preden lahko oblikujemo delovna mesta in postavimo kadrovske zahteve, moramo raziskati in poznati naravo dela. Ivanko (v Možina in drugi, 2002, str. 376) delitev dela opredeli kot »razčlenjevanje enotnega delovnega procesa ali skupne naloge na delne procese oz. delne naloge in dodeljevanje teh v izvedbo različnim izvajalcem«. Gre torej za razstavljanje skupne naloge organizacije na manjše naloge, vsako izmed teh pa še razčlenimo na preprostejše naloge; to ponavljamo, dokler ne ugotovimo preprostih nalog, ki jih ni več moč razčlenjevati naprej. Stopnje členitve skupne naloge organizacije, kot jih opiše Ivanko (v Možina in drugi, 2002, str. 376), so:

- poslovne funkcije,
- področja poslovanja,
- prvine poslovanja,
- delovni postopki.

### **1.4.2 Oblikovanje delovnih mest**

Oblikovanje delovnih mest vključuje dodeljevanje ciljev in nalog, ki jih morajo opravljati zaposleni. Vodje lahko zavestno spreminjajo oblikovanje delovnih mest, da izboljšajo produktivnost ali motivacijo delavcev, hkrati pa lahko tudi nezavedno vplivajo na oblikovanje delovnih mest z uvedbo novih tehnologij, ki vplivajo na način opravljanja dela (Daft, 2008).

Sama členitev dela na delovne naloge povzroča pojav tehničnih razmerij in struktur razmerij med ljudmi. To zahteva povezovanje zaposlenih, združevanje delovnih mest na posamezne oddelke in povezovanje le-teh za opravljanje skupne naloge, s tem pa določamo nivoje formalizacije, specializacije, standardizacije, hierarhije, kompleksnosti organizacije, centralizacije, profesionalizacije in konfiguracije (Rozman, 2000).

Delovna mesta je treba uskladiti tako vertikalno kot funkcijsko in ko to storimo, lahko uskladimo zaposlene na položajih. Preden pa to lahko storimo, je treba razviti specifikacije delovnega mesta (Capelle, 2014). Pri tem je treba upoštevati tudi način koordinacije med oddelki. Ko gre za oddelke, ki morajo tesno sodelovati z drugimi oddelki, je zelo pomembno, na kakšen način je urejena komunikacija med njimi (Brčić in drugi, 2018, str. 130). Način koordinacije je lahko neposreden ali posreden, odvisno od same politike organizacije. Večina velikih organizacij uporablja posredni način koordinacije, kjer komunikacija med oddelki poteka samo preko vodij oddelkov, ti pa potem razdelijo delo. Pri neposredni koordinaciji gre za več komunikacije na horizontalnem nivoju, naloge se lahko razdeljujejo med oddelki tudi brez vključevanja vodij enot. Pri neposrednem načinu koordinacije je pretok informacij hitrejši, vendar imajo vodje manjši pregled nad delom, ki se opravlja v oddelku.

Ko je znan način koordinacije med oddelki in določimo oz. opredelimo naloge, ki spadajo pod posamezno poslovno funkcijo, in smo te razčlenili do zadnje stopnje, torej do delovnih postopkov, lahko pričnemo z oblikovanjem delovnih mest. Oblikovanje delovnih mest je način, na katerega razvrstimo, dodelimo in strukturiramo naloge v organizaciji na nivo dela, ki ga bo opravljal posameznik (Martin & Fellenz, 2010, str. 429). V tem sklopu torej določimo, katere naloge bodo opravljali zaposleni na posamezni funkciji.

Ko spreminjamo obstoječa delovna mesta, lahko uporabimo štiri metode (Martin & Fellenz, 2010): poenostavitev delovnega mesta, rotacija na delovnem mestu, obogatitev dela in povečanje obsega dela. Poenostavitev delovnega mesta pomeni razčlenjevanje nalog na delovne postopke, pri rotaciji na delovnem mestu združujemo več različnih postopkov v posamezne naloge, v primeru obogatitve delovnega mesta pa zaposlenemu naložimo večje odgovornosti. Zadnja možnost, povečanje obsega dela, zaposlenemu dodaja naloge na horizontalnem nivoju.

Pri vsem tem je treba upoštevati, da so spremembe v organizacijski strukturi obremenjujoče za ljudi, zato jih je treba vključiti, oblikovati delovna mesta na način, da so zahteve v določeni meri prilagojene posameznim kadrom, ki so že na voljo v sami združbi, in zaposlene stimulirati, da lažje in bolje sprejmejo spremembe v organizaciji (Tummers, Kruijven, Vijverberg & Voesenek, 2015; Robbins & Judge, 2015).

### 1.4.3 Postavljanje kadrovskih zahtev

Po analizi dela in oblikovanju delovnih mest je pomembno, da za posamezno delovno mesto zaposlimo kvalificirane ljudi. Ključno je, da pri kadrovanju znamo postaviti zahteve, ki nam bodo omogočile zaposliti prave ljudi na prava mesta (Martin & Fellenz, 2010, str. 444). Capelle (2014, str. 103) določi tri glavne dejavnike pri postavljanju ljudi na položaje: kvalifikacije, sposobnost obdelave informacije in zmožnost uporabe vseh znanj posameznika. Še poseben pomen daje zmožnosti obdelave informacij, saj prispeva k dodani vrednosti.

## 2 ORGANIZACIJA NABAVNE FUNKCIJE

### 2.1 Vloga nabavne funkcije v podjetjih

Nabava je poslovna funkcija, katere namen je pridobivanje surovin, materialov, delov, osnovne opreme in ostalega orodja, potrebnega za uspešno proizvodnjo ali poslovni proces, na čim bolj učinkovit način v določenem času, količini, kakovosti in vrsti (Cingula in drugi, 2016, str. 311). Osnovno delo nabave lahko razdelimo v tri skupine: priprava naročil, izvedba nabave ter beleženje, spremljanje in analiza naročil. Priprava naročil zajema analiziranje trga, oblikovanje nabavnih politik, planiranje nabave in organiziranje nabave. Pri izvedbi nabave gre za sklepanje pogodb o naročilu, dostavi blaga, nadzor nad količino in kakovostjo dobav, skladiščenje ter zaključek naročil, torej plačilo računa. Tretja skupina, to je beleženje, spremljanje in analiza, zajema nadzor in evidentiranje naročil, obveščanje dobaviteljev in internih deležnikov o statusu naročil ter analiziranje naročil.

V času prve naftne krize leta 1973, ki je povzročila rast cen surovin, je nabava pričela pridobivati vse večjo vlogo in pomembnost, pomembno je postalo racionaliziranje nabavnega procesa in zmanjševanje zalog oz. jih v določeni meri odpraviti (Cingula in drugi, 2016, str. 311). Zaradi tega se je nabava pričela vedno bolj pojavljati kot samostojna funkcija, enakovredna prodaji in proizvodnji. Nabava v podjetju mora poleg izdajanja naročil sprejemati številne odločitve, kot so: proizvajati ali nabavljati, ohraniti zaloge in koliko, pri kom naročiti in koliko, kdaj zahtevati material, določiti način prevoza in določiti prevoznika, kako ravnati z odvečnim materialom, upravljanje odnosa z dobavitelji in se odločati, ali nabavljati od enega ali več dobaviteljev.

Za boljše razumevanje vloge nabavne funkcije moramo najprej razumeti različna poimenovanja, ki jih strokovnjaki uporabljajo za izvajanje nabave in nekaterih povezanih dejavnosti. V tuji literaturi naletimo na pojme, kot so »purchasing«, »procurement«, »sourcing«, pa tudi »supply chain«. Medtem ko v Sloveniji pojma nabave ne razčlenjujemo tako strogo, se v angleško govorečih državah uporabljajo različni pojmi, povezani z nabavo, ki strogo ločujejo, kakšno funkcijo opredeljujejo. Najprej je pomembno, da razdelamo pojme, ki se v tuji in slovenski literaturi povezujejo z nabavo oz. z oskrbo podjetja z materialom in storitvami.

Nabava (ang. purchasing) je v tujini pojem, opredeljen ožje kot ostali. Nanaša se na primarne dejavnosti, kot so: operativna izvedba nabave, torej oddaja naročila za surovine in polproizvode, urejanje prevozov, spremnih dokumentov, prevzema in pregled nad zalogo.

Izraz oskrbovanje (ang. procurement) se v slovenščini ne uporablja pogosto, saj beseda nabava največkrat zajame tudi ta pojem. Z vidika angleške besede »purchasing« gre tu ne le za zgoraj omenjene primarne dejavnosti, ampak tudi za podporne dejavnosti, kot so: nakup laboratorijske, računalniške in programske opreme ter drugih osnovnih sredstev,



najem prevoznih sredstev, infrastrukture in ostale opreme, ki se ne vgrajuje v lastne proizvode (Weele, 2015).

Pridobivanje poslovnih prvin (ang. sourcing) je še širši pojem in pomeni pridobivanje virov, ponovno pa gre za pojem, ki ga v slovenščini v povezavi z nabavo praktično ne zasledimo. Pridobivanje poslovnih prvin je del oskrbovalne verige in je vmesnik oz. proces, ki poteka med dobaviteljem in kupcem (Scott, Lundgren & Thompson, 2011). Pridobivanje poslovnih prvin razdelimo na dva dela, to sta:

- izbira novih dobaviteljev,
- upravljanje dobavitelja.

Pri izbiri novega dobavitelja gre za iskanje dobavitelja novega produkta oz. storitve, vključuje pa tudi analiziranje dobaviteljev in vzpostavljanje pogodbenih razmerij (Scott, 1992). Upravljanje dobavitelja je proces upravljanja razmerja z dobaviteljem, ki je lahko sestavljen iz različnih korakov, določenih glede na kritičnost proizvoda, ki nam ga dobavitelj dobavlja. Pri tem lahko uporabimo vrsto metod, kot so (Weele, 2015, str. 228–289): samoocena, finančna analiza, pregled vzorcev, presoja procesa, pregled izdelave prvih kosov, pogodba o kakovosti, pregled certifikatov, periodični pregledi, ocenjevanje dobavitelja na podlagi točnosti dobav, kakovosti in zniževanja stroškov, zagotavljanje povratnih informacij (Monczka, Handfield, Giunipero & Patterson, 2009; Weele, 2015). Traja lahko le kratek čas oz. ga sploh ne potrebujemo, ko gre za enkratni nakup, npr. rezervni del. V primeru, ko ima dobavitelj več težav pri dobavljanju, in pomembnejše kot so njegove komponente za samo proizvodnjo kupca, več naporov in korakov bo namenjenih upravljanju dobavitelja.

Management oskrbovalnih verig (SCM) je relativno nov pojem, zajema pa pregled toka materiala od same pridobitve materiala za potrebe proizvodnje, njegovega skladiščenja, planiranja proizvodnje, proizvodnje, ponovnega skladiščenja, tokrat proizvoda, do odpreme in ostalih prodajnih in poprodajnih dejavnosti (Scott, Lundgren & Thompson, 2011). Lindič (2018, str. 9) oskrbovalno verigo opredeli kot nekaj, kar »zajema tok blaga ali storitve od njenega nastanka, dobavitelja do kupca ali končnega uporabnika«. Torej gre za nek širši pregled, ki skozi različne faze produkta, od začetnega materiala do končnega produkta, dopolnjuje produkt in mu s tem dodaja vrednost. V oskrbovalno verigo so zajeti tudi prevozniki, trgovci in kupci, saj tudi ti prispevajo k doseganju najboljšega izkupička za končnega kupca oz. porabnika.

Skupaj z novimi pojmi v nabavi se je skozi čas spreminjala vloga nabavne funkcije; veliko nam pove že podatek, da je v veliko primerih več kot 50 %, po navedbah Žibreta (2008, str. 15) pa celo 70–80 % odhodkov podjetja namenjenih za pokrivanje dela dobaviteljev, torej je nabavna funkcija veliko več kot le operativna izvedba naloge (nakupa) in je pridobila oz. pridobiva vedno večjo strateško vlogo (Johnson, Leenders & Fearon, 2006). Kljub temu, da je prispevek nabave k uspešnemu poslovanju podjetja zelo pomemben in

lahko zagotavlja konkurenčne prednosti, pridobivanje strateške vloge ni dovolj hitro (Schneider & Wallenburg, 2013). Razlogi za to so različni, od tega, da je izziv uravnati nabavne strategije s strategijo podjetja (Johnson & Leenders, 2001), do tega, da mora organizacija podkrepiti večja pričakovanja od nabavnega oddelka oz. omogočiti doseganje boljših rezultatov z dodatnim zaposlovanjem in prilagajanjem organizacijske strukture (Schneider & Wallenburg, 2013); slednja mora omogočati učinkovito in uspešno izvajanje nalog. Kot še navajata avtorja, je ključnega pomena, da sta si obe strategiji, torej nabavna in tista podjetja, skladni, saj bo le na ta način nabava lahko pripomogla k doseganju ciljev organizacije.

## **2.2 Razvoj nabave**

Nabava se mora, tako kot ostale funkcije v podjetju, spreminjati glede na okolje, v katerem podjetje posluje, da bi s tem omogočila doseganje strateških ciljev. Sam razvoj nabave lahko razdelimo na kronološki pregled, torej pregled razvoja nabave in njene vloge skozi različna časovna obdobja, in na razvoj nabave znotraj podjetja. Ob pregledu stanja razvoja nabave v podjetju bomo v obstoječi literaturi preverili, katere nivoje nabave poznamo glede na njeno vlogo in pristojnosti, in le-te predstavili, kar nam bo pozneje pomagalo pri prepoznavanju nivoja nabave v preučevanem podjetju. Na koncu poglavja bomo predstavili še zadnje smernice v razvoju nabave, torej kaj je tisto, kar bo pomembno v bližnji prihodnosti.

Vodilna podjetja na področju nabave za zagotavljanje in ohranjanje svoje pozicije na trgu vlagajo v (ATKearney, 2018): nabavo kot strateško funkcijo, preoblikovanje nabave s pomočjo digitalnih tehnologij (avtomatizacija, blockchain), privabljanje in ohranjanje učinkovitega kadra, izboljševanje zmožnosti upravljanja s tveganji, razvijanje inovacij skupaj z dobavitelji in merjenje kazalnikov uspešnosti nabave.

### **2.2.1 Kronološki pregled razvoja nabave**

Kot že omenjeno v prejšnjih poglavjih, se je vloga nabave skozi čas močno spreminjala. Lysons in Farrington (2016) prikazujeta razvoj (evolucijo) iz nabave (ang. purchasing) v oskrbo (ang. procurement) skozi kronološki pregled v sedmih korakih:

- Prvo obdobje (1850–1900) poimenujeta zgodnja leta, že v teh letih pa so v ZDA prvi primeri, ko direktor oz. vodja nabavne službe poroča neposredno najvišjemu organu združbe. Že takrat so opozarjali, da morajo nabavniki imeti več tehničnega znanja in da mora biti nabava centralizirana.
- Drugo obdobje (1900–1939), obdobje rasti temeljev nabave oz. oskrbe (ang. growth of procurement fundamentals), traja do začetka druge svetovne vojne. Pojavlja se vedno več člankov in raziskav o nabavi, tudi izven železniške industrije. Poudarek je na kvalifikaciji nabavnikov in potrebi po večji specifikaciji materialov. Nabava dobi večjo

vlogo skozi prvo svetovno vojno, predvsem zaradi težav z zagotavljanjem določenih materialov, ki so bili nujni za potek vojne.

- Tretje obdobje (1940–1946) so leta vojne, ko spet pride do pomanjkanja materialov, kar poveča zanimanje oz. interes in pomembnost nabave. Poveča se tudi odgovornost nabave, saj ta ne dobiva več strogih specifikacij za nabavo materiala.
- Četrto obdobje (1947–sredine 60. let), poimenovano »tiha leta«, je obdobje, ko nabava spet izgubi pomembnost, ki jo je pridobila skozi drugo svetovno vojno. Za mnoge je nabavljanje materiala le strošek, ki se mu ni moč izogniti. Ford je bil prvi, ki je ustanovil oddelek za spremljanje surovin, ta pa je zagotavljal kratkoročne informacije za nabavo.
- Peto obdobje (sredina 60. let–konec 70. let) je obdobje, ko se pojavi upravljanje blagovnih skupin. Vedno več podjetij razdeli svoje materiale v blagovne skupine in jih upravlja kot take, ne več kot posamezen material. Funkcije, kot so nabava, inventura, prevzem in skladiščenje, imajo skupnega nadrejenega. V tem času se pojavijo prve obratne dražbe, kjer dobavitelji ponujajo čim nižjo ceno, hkrati pa nabavniki v dobaviteljih ne prepoznavajo dodane vrednosti, kar pomeni, da ni šlo za dolgoročno, partnerska razmerja. Glavni cilj je bila nizka cena kupljenega materiala.
- Šesto obdobje (konec 70. let–1999) je obdobje, ko trg postane globalen, kar pomeni, da nikoli prej ni bilo toliko konkurence. Podjetja zunaj ZDA so imela drugačen pristop, organizacijske strukture in tehnike upravljanja, s čimer so lokalnim ameriškim podjetjem na njihovem domačem trgu vzela velik tržni delež. Tehnologija se hitro spreminja, s tem pa se krajša življenjski cikel izdelkov. S pomočjo interneta se pojavi možnost koordinacije nabavnih dejavnosti po svetu. Povečana konkurenca povzroči, da podjetja namenijo več pozornosti koordiniranju vodenja toka materiala, storitev, denarja in toka informacij od dobavitelja do končnega kupca.
- Sedmo obdobje (po letu 2000) je poimenovano integracija vodenja oskrbovalnih verig. Poudarjena je pomembnost dobaviteljev za doseganje strateških ciljev. Z izbranimi dobavitelji se ustvarja medsebojne odnose, pojavijo pa se dejavnosti, kot so: razvoj dobaviteljev, partnerstvo, vključitev dobaviteljev v oblikovanje izdelka, celostna podpora dobavitelja, ocenjevanje stroškov čez celoten cikel izdelka, dolgoročne pogodbe in odnos, strateško upravljanje s stroški, skupni internetni portali in baze podatkov (Monczka, Handfield, Giunipero & Patterson, 2009; Picot, Dietl & Franck, 2002). Pomembno je, da je nabava seznanjena z zahtevami kupca in jih implementira ter se hkrati vedno bolj povezuje z drugimi oddelki, kot so logistika, kadrovska, finance, računovodstvo, marketing in informatika.

## 2.2.2 Strateške faze razvoja nabave

Podjetja po svetu imajo danes različno organizirane nabavne oddelke, različno razvita pa je tudi sama nabava, gledano s strateškega vidika. Reck in Long (1998) identificirata štiri stopnje razvoja nabave, in sicer: pasivno nabavo, neodvisno nabavo, nabavo kot podporno funkcijo in integrirano nabavo. Jones (1999) te faze kritizira, saj avtorja ne upoštevat

operativnega dela, kriteriji, ki sta jih uporabila, pa lahko variirajo od organizacije do organizacije. Zato je predlagal lasten model, sestavljen iz petih korakov, ki jih poimenuje dojenček (ang. infant), prebuditev (ang. awakening), razvoj (ang. developing), zrelost (ang. mature) in zadnja, peta stopnja je napredna (ang. advanced). V prvi stopnji razvoja, nabavi kot dojenčku, so zmožnosti nabave omejene na zgolj osnovne funkcije priskrbe materiala, prispevek organizaciji pa je ničen oz. nizek. V drugi stopnji, torej prebuditvi, je nabava že zmožna realizirati določene prihranke, njen prispevek organizaciji pa je bolj uradniške narave; prihranki preko konsolidacije so nekje v višini 2–5 %. Tretja stopnja, poimenovana razvoj, je stopnja, kjer so zmožnosti nabave kontroliranje in razvoj cene nabavljenih izdelkov ter pogajanja z dobavitelji, organizaciji pa taka nabava prinese za 5–10 % znižane stroške. V četrti fazi razvoja nabave, zrelosti, so v nabavi zaposleni specializirani nabavniki, ki zmanjšujejo stroške in ustvarjajo bazo dobaviteljev. V takem primeru se ocenjuje znižanje stroškov za 10–20 %, nabava na tej stopnji pa tudi prepozna večji delež vseh stroškov. Zadnja, peta stopnja, poimenovana napredna, je dosežena, ko gre za dekoncentracijo nabave z močno centralno kontrolo in uvedbo managementa oskrbovalnih verig. Tu je nabava zmožna znižati stroške za 25 %, prepozna stroške, povezane z lastništvom, celotne stroške prepozna v višini 30 %, uporablja vzvodne nakupe in pridobiva poslovne prvine na globalnem trgu.

### 2.2.3 Zadnje smernice v razvoju nabave

V tem poglavju bomo omenili smernice za nabavo, ki jih do sedaj še nismo omenjali, lahko pa jih zasledimo v novejši literaturi. Žibret (2008) je v knjigi *Strateška nabava* že omenjal, da mora nabava nuditi podporo ustvarjanju inovacijskega okolja, saj so podjetja čedalje bolj specializirana, dobavitelji pa lahko na drugih, zanje neključnih področjih s svojimi inovacijami prispevajo pomemben delež k uspešnosti podjetja. Avtor poudari tudi pomembnost sodelovanja z dobavitelji za vzvod upravljanja inflacijskega tveganja, hkrati pa omeni še družbeno in okoljsko odgovornost, ki ju mora nabava sprejeti. Dobrih deset let po tem so to še vedno aktualne smernice, ki jih morajo podjetja integrirati in obvladovati. Ob tem je pomembno, da nabava postavi kriterije oz. kazalnike za merjenje uspešnosti nabave (ang. key performance indicators, v nadaljevanju KPI) in hkrati oceni tveganja v nabavi, jih obvladuje in minimizira (Plut, 2018). Plut (2018) poudarja tudi zajemanje podatkov o nabavnih artiklih, ti pa morajo biti urejeni in točni. Urejenost in točnost podatkov sta odvisni od kakovosti zajetih podatkov, ki interno prihajajo iz prodaje, kakovosti, plana, proizvodnje in tehnologije; lahko gre za spremembe na končnem izdelku oz. za spremembo v količini povpraševanja ali pa za spremembe v notranjih procesih, drugačni tehnologiji. Pri tem ima pomembno vlogo tudi sektor informacijske tehnologije (v nadaljevanju IT), saj mora zagotoviti podporo pri shranjevanju in obdelavi podatkov, da so ti na prvem mestu zajeti, obdelani in dostopni kadarkoli (Woolliscroft, Caganova, Cambal, Holecek & Pucikova, 2013).

Lysons in Farrington (2016, str. 15–16) kot glavne razloge za spremembe v nabavi navajata upravljanje z naraščajočimi stroški materialov in storitev, naraščajoč trend zunanjega izvajanja (ang. outsourcing) proizvodnje in storitev, prepoznavanje, da nabava pomembno prispeva k učinkovitosti podjetja, pomembno pa vplivajo tudi pozitivni učinki globalnih oskrbovalnih verig, vedno večja uporabnost informacijskih tehnologij in e-nabave, prednosti, ki jih prinašajo javna naročila, in zastarele nabavne prakse, ki jih je treba posodobiti.

### **2.3 Vloga in cilji nabave v mednarodnem podjetju**

Primarna vloga nabave je priskrba surovin, zalog in drugega materiala, pa tudi strojev, laboratorijske opreme, pisarniške opreme in stavb, kar kaže na to, da je vloga nabave v podjetju ne le podporna, ampak tudi primarna (Weele, 2015, str. 5). Nabava torej ni več omejena le na pošiljanje nabavnih naročil, temveč je dobila strateško funkcijo, ta pa se odraža tudi v ohranjanju konkurenčnosti podjetja. Prav dobavitelji so ena izmed petih silnic v Porterjevem modelu petih sil (Žibret, 2008, str. 15), kar še potrjuje pomembnost vloge, ki jo prevzema nabavna funkcija.

V mednarodnem podjetju je vloga nabave še vidnejša, saj so cenovni pritiski kupcev večji, za ohranitev konkurenčnosti pa je velikokrat treba seliti proizvodnjo v nizkocenovne države ali pa iz teh kupovati komponente. Veliko podjetij zato vključuje pridobivanje virov iz tujih trgov kot del svoje strategije (Weele, 2015, str. 169). Weele (2015, str. 169–170) še navaja, da nabava s pridobivanjem virov na globalnem nivoju združbi pridobi dostop do novih trgov, nižje proizvodne stroške in primerjavo z dosedanjimi dobavitelji. Seveda pa to privede tudi do določenih slabosti, saj je otežena logistika, povečujejo se stroški ravnanja z materialom (prevozi, carine), večje je tudi tveganje, bodisi so to kulturna tveganja, pogodbeno tveganja, tveganje nekakovosti ali pa tveganja, povezana s prevozom materiala (dolge transportne poti).

#### **2.3.1 Vloga in pristojnosti nabavne funkcije**

Vloga nabave se je skozi čas, kot že omenjeno, spreminjala. Danes ima večji pomen in odgovornost kot kadarkoli prej.

Pristojnosti nabave oz. nabavnika morajo biti jasno določene, saj nabavniki delajo z velikimi vsotami denarja. Za učinkovito nabavo so pomembne medsebojna usklajenost, natančnost in razmejitve odgovornosti. Pristojnosti, kot jih opredeli Tanko (Lindič in drugi, 2012), so v prvi vrsti odvisne od tehnološkega procesa in samega tipa podjetja. Večje kot je podjetje, več služb načeloma sodeluje v nabavnem procesu (razvoj, tehnologija); v teh primerih je nabavnikova funkcija bolj osredotočena na koordiniranje in pogajanje o cenah. Pri pogajanjih je zelo pomembno poznati osebo na drugi strani pogajalske mize, kakšen je karakter te osebe, kakšne so njene vrednote in motivacija, ter na podlagi tega izbrati

pravilen pristop (Zupančič, 2018). V trgovskih podjetjih je specifičnih oz. tehničnih zahtev manj, kar omogoča nabavniku, da sam naredi več dela, torej razišče trg, in se pogaja glede vseh ostalih pogojev. Pristojnosti posameznih nabavnikov variirajo od podjetja do podjetja glede na njihove funkcije in organizacijsko strukturo, kar pa se odraža v učinkovitosti nabave, saj, kot zapiše Tanko (v Lindič in drugi, 2012) mora izvedba sledi strukturi, ki smo jo zastavili.

Največja pristojnost nabave je pogodbeno oz. zakonska vezava svojega podjetja z zunanjim partnerjem. Vsako izdano naročilo izraža pogodbeno obveznost med kupcem in dobaviteljem. Pristojnosti in naloge nabave, kot jih opredeli Weele (2015, str. 53–59), so še: operativna odličnost, nadzor stroškov in zmanjševanje celotne porabe, povezane z oskrbovanjem (vrednost proti ceni), upravljanje s tveganji in stalno izboljševanje (inovacije v procesih in proizvodih).

Ob vsem tem je treba poudariti, da se podjetja vedno bolj zanašajo na svoje dobavitelje, kar še povečuje odgovornosti nabave, oskrbe in oskrbovalne verige (Weele & Raaij, 2014). Vse omenjeno povzroči, da v oskrbovalni verigi potrebujemo zaposlene z naslednjimi sposobnostmi (Monczka, Handfield, Giunipero & Patterson, 2009):

- celovit pogled na oskrbovalno verigo,
- upravljanje kritičnih razmerij,
- razumevanje poslovnega modela,
- odločanje na podlagi dejstev,
- napredno upravljanje stroškov,
- razumevanje elektronskih poslovnih sistemov.

Delež opravil, ki jih zmore opraviti oz. nam pri njih vsaj deloma pomagati računalnik, se večja in s tem se spreminjajo sposobnosti, ki jih morajo imeti nabavniki, vedno večji poudarek pa je na nalogah strateške narave (Andersen & Rask, 2003). Andersen in Rask (2003) prav tako potrjujeta potrebo po celovitem pogledu na oskrbovalno verigo, upravljanju kritičnih razmerij z dobavitelji in razumevanju celotnega poslovnega sistema. Dodatno poudarjata, da bodo zaposleni v nabavi morali obvladovati naslednje funkcije:

- poznavanje tujih jezikov,
- napredno znanje uprave informacijskih in komunikacijskih sistemov,
- zmožnost delovanja v medsektorskih ekipah, kot tudi v medorganizacijskih ekipah.

Ob vsem tem ne gre zanemariti dejstva, da se bo ob novih zadolžitvah treba odreči tudi kakšni prej samoumevni nalogi nabave, saj se npr. pri odločanju za nakup marsikaterega manj pomembnega ali stroškovno manj obsežnega materiala odgovornost prelaga na vodje posameznih oddelkov.

### 2.3.2 Cilji nabave

Cilji nabave morajo biti v prvi vrsti usklajeni s strategijo podjetja in njegovimi cilji, saj je nabava podporna funkcija; zato je treba najprej razumeti, katere so strategije, ki jih lahko nabava zasleduje. Te strategije avtorji (Ates, van Raaij & Wynstra, 2018) razdelijo na pet področij:

- stroškovna strategija,
- strategija inovacij,
- strategija fleksibilnosti,
- strategija pravočasnih dostav,
- strategija trajnosti.

Pri stroškovni strategiji so glavni cilj podjetja nižji stroški izdaje naročila, materiala, prevozov in procesov, medtem ko pri strategiji inovacij podjetje stremi k nabavi najnovejših materialov in rešitev s trga, prenos inovacij dobavitelja pa je povezan z višjimi stroški (Ates, van Raaij & Wynstra, 2018). Strategiji stroškov in inovacij sta najpogostejši, seveda pa podjetja sledijo tudi drugim strateškim ciljem pri nabavi. Strategija fleksibilnosti zahteva večje količine zalog, kar pomeni več vezanega denarja v materialu, in s seboj prinaša določena tveganja, vendar je zmožnost ustreči kupcu toliko višja, pri strategiji pravočasnih dobav pa gre za obratno situacijo, kjer je cilj imeti čim manj zalog. Strategija trajnosti narekuje nabavo okolju prijaznih izdelkov s čim manj odpadki.

Za doseganje strategij je treba postaviti strateške cilje, saj je uresničevanje oz. zasledovanje le-teh pogoj, da podjetje uresničuje svojo strategijo. Pri nabavi materiala se mora nabava opredeliti glede strateških ciljev, kot so (Plut, 2018):

- en oz. več dobaviteljev za posamezen material,
- lokalno proti globalnemu,
- skupina ciljev: zniževanje stroškov, analiza vrednosti, zmanjševanje števila dobaviteljev, razvoj dobaviteljev, »benchmarking«,
- ohraniti kakovost in vrednost lastnih proizvodov,
- zmanjšanje zalog in s tem vezave denarja,
- pretok informacij,
- izboljšati konkurenčnost organizacije.

Strateške cilje je treba še dodatno razdelati na operativne cilje. Primarni operativni cilj nabave je priskrba materiala in storitev za nemoten potek proizvodnje. To pa ni več edini cilj nabave, ampak, kot navajajo avtorji (Monczka, Handfield, Giunipero & Patterson, 2009, str. 39–41), gre pri ciljnih nabave poleg kontinuitete nabavljanja še za: učinkovito in efektivno upravljanje s procesom nabave, razvoj baze dobaviteljev, razvijanje ciljev skupaj s funkcijskimi deležniki, podporo združbi pri doseganju ciljev in razvijanje strategije nabave za uresničevanje strategije združbe.

Da operativne cilje lahko vrednotimo oz. merimo doseganje le-teh, je pomembna vpeljava kazalnikov uspešnosti nabave, torej KPI. Plut (2018) poudari nujnost spremljanja naslednjih nabavnih kazalnikov:

- nabavna vrednost, kjer merimo skupen promet nabave in promet po posameznem dobavitelju,
- stroški nabave, kjer spremljamo cenovna gibanja strateških, lahko pa tudi vseh nabavljenih materialov,
- kakovost posameznih materialov, skupine materialov ali vseh nabavljenih materialov,
- dobavljivost, ki se kaže kot razmerje med številom netočnih dobav v primerjavi s številom vseh dobav, spremlja se tudi odklone v dobavnih rokih, minimalnih naročilnih količinah itd.

Pomemben kazalnik v pomoč nabavnikom za določanje nabavnih strategij je indeks nabavnih managerjev (ang. Purchasing Manager's Index, v nadaljevanju PMI), ki ga za Slovenijo mesečno izdaja Združenje nabavnikov Slovenije (brez datuma). Kaj PMI je, podrobno razloži Plut (2018, str. 39), ki ga opisuje kot »orodje za zanesljivo napovedovanje gospodarske dinamike« in »mesečno izračunan indeks vodij nabav in prikazuje stanje proizvodnega sektorja«. PMI torej prikazuje trenutno stanje gospodarstva in je sestavljen iz tehtanih povprečij sredin petih kategorij: novih naročil, proizvodnje, zaposlovanja, dobav in zalog. Gre za posnetek proizvodnega stanja, ki temelji na anketnem vprašalniku (izpolnjujejo ga vodje nabav), anketiranci pa poročajo, ali je prišlo v posamezni kategoriji do povečanja ali zmanjšanja oz. spremembe v dani kategoriji ni bilo. Stanje indeksa nad 50 nakazuje izboljšanje kategorije v primerjavi s preteklim mesecem in obratno. Od septembra 2013 dalje je bil PMI za proizvodnjo v Evropi vedno nad 50, kar pomeni, da se je trend naročil vseskozi zviševal. Od februarja 2019 pa je ponovno opaziti padec PMI pod 50, kar nakazuje na ohlajanje gospodarstva in sprostitev proizvodnih kapacitet (Fusion Media Limited, 2019).

## **2.4 Organizacijske strukture nabavne funkcije v podjetjih**

Zaradi vedno večjega vpliva in več odgovornosti nabave bo treba organizacijske strukture prilagoditi tako, da bodo bolj odzivne in učinkovitejše. Schneider in Wallenburg (2013) menita, da bi v tej smeri morale potekati tudi prihodnje raziskave, več pozornosti pa bo treba posvetiti povečujoči se dinamiki trga in volatilnosti, ki ju lahko obvladujemo s pomočjo strukturne prilagodljivosti in fleksibilnosti, tako pa pripomoremo še k odzivnosti podjetja in konkurenčnosti.

Da bi združba poslovala kar najbolj optimalno, je treba zagotoviti, da so posamezni oddelki in pododdelki znotraj oddelkov primerno strukturirani. Zato je pomembno preučiti, kako oblikovati posamezno organizacijsko enoto na način, ki povečuje možnost, da se



uresničijo njene posebne funkcijske zahteve, hkrati pa zagotoviti uskladitev z ostalimi enotami v celotno organizacijo (Worren, 2012, str. 146).

Za oddelek nabave so najpomembnejše naslednje strukturne značilnosti (Glock & Hochrein, 2011, str. 149): »standardizacija, specializacija, konfiguracija, vključenost, formalizacija in (de)centralizacija«. Glock in Hochrein (2011) poleg strukturnih značilnosti predstavita tudi spremenljivke, nanašajoče se na kontekst, te pa lahko razdelimo v štiri glavne skupine: zunanji dejavniki podjetja, nabavni dejavniki, karakteristike izdelkov in organizacijske karakteristike. Znotraj posamezne skupine najdemo še več dejavnikov, ki jih moramo upoštevati pri oblikovanju organizacije oddelka nabave, saj moramo po načelih situacijske teorije (Ford & Slocum, 1977, str. 562) »strukturo organizacije oblikovati glede na zunanje in notranje dejavnike in iskati "ujemanje" med strukturo in okoljem, to pa privede do učinkovitosti«.

Standardizacija se nanaša na stopnjo, do katere so organizacijske rutine natančno opredeljene (Garrido-Samaniego, Gutierrez-Cillan & Gutierrez-Cillan, 2004). Pri tem ločimo standardizacijo procesov, produktov (materialov) in ljudi (Lieven, Pauwels & Matthyssens, 2006). Standardizacija materialov zmanjšuje raznolikost (količino) različnih izdelkov, ki jih mora priskrbeti nabava, in poveča količino za vsako vrsto izdelka, kar ponavadi privede do boljših nakupnih pogojev. Na drugi strani standardizacija procesov povečuje učinkovitost postopka nabave materiala in zmanjšuje negotovost pri oskrbovanju proizvodnje z materiali (Sanchez-Rodriguez, Hemsworth, Martinez-Lorente & Clavel, 2006).

Posebno vlogo ima specializacija dela, ker povzroča vertikalno dezintegracijo, kar povečuje pomembnost nabave, saj se določene proizvodne procese, ki so bili prej opravljeni znotraj združbe, prenaša na dobavitelje (Žibret, 2008). Tako povečujemo dodano vrednost, hkrati pa specializacija povzroči, da kompetence, potrebne za opravljanje nabavne funkcije, danes niso enake tistim v preteklosti, saj imajo veliko vlogo pri zviševanju produktivnosti in konkurenčnosti združbe (Tassabehji & Moorhouse, 2008; Boone & Schottmüller, 2016).

Konfiguracija definira, kje v hierarhiji podjetja se nahaja nabavni oddelek. Višje kot je pozicioniran posamezni oddelek, boljši status uživa v organizaciji, kar pripomore k večjemu vplivu na odločitve o strategiji in na operativnem področju (Monczka, Handfield, Giunipero & Patterson, 2009). Direktor nabave v vedno več združbah poroča najvišjemu vodstvu, kar pomeni, da direktorji prepoznavajo pomembnost nabave, hkrati pa avtorji (Trent, 2004) odkrivajo, da nabava visoko v hierarhiji združbe povečuje organizacijsko učinkovitost.

Vključenost lahko razdelimo na vertikalno in horizontalno, zajema pa tudi samo velikost nabavnega oddelka. Horizontalna vključenost se nanaša na število različnih oddelkov ali funkcionalnih področij, ki sodelujejo pri procesu oz. odločitvi o nakupu materiala.

Vertikalna vključenost na drugi strani meri število ljudi, vključenih na hierarhičnem nivoju. Več oddelkov kot je vključenih, več informacij imajo na voljo v nabavi, a hkrati se zmanjša vpliv nabave na izbiro posameznega dobavitelja (Dawes, Grahame & Patterson, 1992). Če posamezniki na visokih hierarhičnih položajih delujejo kot odločevalci pri nakupovalnem procesu, postanejo informacije in viri, ki so potrebni za nakup, na voljo hitreje, kar pa poveča vertikalno vključenost v nabavni proces (Grogghaug, 1976). To navadno velja za združbe, ki imajo težave s priskrbo materialov, potrebnih za proizvodnjo (Dawes, Grahame & Patterson, 1992).

Formalizacija določa, »v kakšnem obsegu so naloge oz. vloge opredeljene v različnih formalnih dokumentih, ki opisujejo pravila, postopke in politike« (Kotteaku, Laiouis & Moschuris, 1995, str. 29). Bolj kot je organizacija formalizirana, bolj je jasno, kakšne so naloge in pristojnosti določenega zaposlenega, in manj je svobode pri delu. Pozitivno pri visoko formalizirani organizaciji je, da je potek dela znan, vsak ve, kaj so njegove zadolžitve, kot negativno pa lahko poudarimo reševanje izrednih primerov, kjer je za dobro združbe potrebne nekaj ustvarjalnosti, ki pa je visoka formalizacija ne dopušča.

Centralizacija oz. decentralizacija ima dve definiciji. Po prvi opredeljuje koncentracijo odločanja in meri avtoriteto znotraj oddelka (McCue Clifford & Pitzer, 2000). Druga definicija se nanaša na položaj odločanja znotraj hierarhije organizacije, zato se štejejo za centralizirane samo tiste organizacije, ki avtoriteto osredotočajo na visoke hierarhične nivoje (Lieven, Pauwels & Matthyssens, 2006).

#### 2.4.1 Oddelek nabave v organizacijski strukturi podjetja

Najprej je treba določiti, kje znotraj organizacijske strukture združbe bo pozicionirana nabava. Možnosti vključitve nabave v funkcijsko organizacijsko strukturo so različne. Nabava je lahko samostojna funkcija znotraj organizacijske strukture, kadar je enakovredna ostalim funkcijam, kot sta proizvodnja in prodaja, kar je pogosto v srednje velikih in velikih podjetjih. Na ta način je nabavi omogočeno izvajanje nabavnih politik, specializacija in celovit pregled nad nabavo v podjetju (Cingula in drugi, 2016). Druga možnost je decentralizirana organizacija nabave v okviru predmetne organizacijske strukture, kjer ima vsaka organizacijska enota svojo nabavo, kar je značilno za podjetja, ki nimajo sinergij med proizvodi oz. storitvami med organizacijskimi enotami. Centralizirana organizacija nabave znotraj predmetne organizacijske strukture se uporabi v primeru, ko je organizacija razdeljena na divizije, te pa uporabljajo medsebojno primerljive surovine in materiale, ter je z nakupom omogočeno koriščenje sinergij in združevanja količin, kar prinese nižje cene in stroške ter povečan nadzor nad samimi stroški nabav. Centralizirano-decentralizirana organizacija nabave v okviru predmetne organizacijske strukture se uporabi, kadar se nekateri materiali uporabljajo v različnih organizacijskih enotah. V tem primeru centralna nabava skrbi za oskrbo z najpomembnejšimi materiali za vse organizacijske enote, nabava znotraj posamezne organizacijske enote pa skrbi za nabavo

manj pomembnih materialov in za materiale s kratkim dobavnim rokom. Možno pa je še vključevanje nabave v matrično organizacijsko strukturo, kar je značilno za velike organizacije, ki proizvajajo številne različne produkte z različnimi tehnologijami in imajo hkrati močno razvite funkcionalne organizacijske enote. V tem primeru je nabava organizirana na horizontalnem nivoju z ostalimi funkcijskimi področji, kot sta prodaja in proizvodnja, in z njimi usklajuje naročila glede na potrebe posameznega proizvoda oz. programa. Če bi želeli izvajati enotno nabavno politiko na vseh programih, je potrebna ustanovitev dodatnega regulativnega organa, sestavljenega npr. iz vodij posameznih funkcijskih področij, kar pa zmanjša odgovornost nabave in postavlja pod vprašaj poslovne rezultate.

Proces oblikovanja organizacijske strukture (Ginsberg & Venkatraman, 1985) je običajno sestavljen iz dveh korakov. Prvi je oblikovanje strategije, ki se nanaša na postavitve strateških ciljev. Drugi korak je izvajanje same strategije; gre za sestav praks in ukrepov, sprejetih za doseganje in uresničevanje zastavljenih ciljev.

#### 2.4.2 Organizacija poslovne funkcije nabave

Naslednji korak je odločitev o organizacijski strukturi znotraj nabavne funkcije. Odločiti se je treba, kako bo razdeljeno delo znotraj nabave, odločitev pa je treba sprejeti glede na (Cingula in drugi, 2016, str. 319) velikost podjetja, naloge nabave, obseg naročil, raznolikost materiala v nabavi, število in kvalifikacije zaposlenih v nabavi. Strukture nabavne funkcije v združbah so lahko:

- glede na funkcije,
- glede na predmet nabave,
- glede na prodane proizvode,
- glede na področje nabave (npr. delitve na domači trg, tuji trg, EU, Kitajska),
- matrična struktura.

Ko je nabava organizirana glede na funkcije, je delo razdeljeno glede na posamezne naloge, kot so priprava materiala, nabavljanje, transport, pregled materiala in skladiščenje (Cingula in drugi, 2016). Tako organizirana nabava je smiselna za podjetja, kjer so si nabavljeni materiali podobni po zahtevah za nakup, skladiščenje in prevoz. Prednost take organiziranosti nabave je specializacija za posamezen segment, težava pa v tem, da za priskrbo posameznega materiala skrbi več ljudi, kar zahteva visoko stopnjo usklajenosti.

Predmetna organizacija nabave se osredotoča na materialne skupine, delo med posameznimi nabavniki se torej razdeli po vrsti materiala. Taka organiziranost omogoča upoštevanje posebnih tehnoloških zahtev in tržnih značilnosti za posamezno skupino materiala, česar funkcijska razdelitev ne omogoča. Posamezni nabavniki izvajajo vse dejavnosti, potrebne za nabavo surovin in materialov.

Ko se materiali v proizvodnji močno razlikujejo, se predlaga organizacija nabave glede na prodane proizvode, kjer posamezen nabavnik skrbi za dobavo vseh komponent končnega izdelka. Slabost je, da lahko v tem primeru pride do posameznih materialov, ki se kupujejo za več končnih proizvodov, nabava teh pa poteka ločeno, lahko celo pod različnimi pogoji (cena, prevoz itd.), in s tem podjetje izgublja optimizacijo nabavnega procesa in povzroča večje stroške.

Struktura glede na področje nabave je primerna, ko nabavna služba pridobiva surovine in proizvode iz različnih geografskih področij, saj se na ta način lahko prilagodi posebnim okoliščinam določenega trga. Na drugi strani taka organiziranost nabavne službe povzroča večje stroške, saj je otežena koordinacija, hkrati pa se enaki materiali nabavljajo iz različnih področij, kar zmanjšuje kontrolo nad celotnim pregledom nad nabavo.

Pri matrični strukturi gre za projektno organizacijo nabave, ki upošteva tako funkcije kot končne proizvode. Strokovnjaki, zaposleni v posameznih oddelkih, morajo poleg običajnih delovnih nalog opraviti posebne naloge na projektu, da se projekti lahko uspešno izvajajo. Vodja projekta določi naloge, ki jih je treba opraviti na projektu, vodja funkcionalne organizacijske enote pa določi, kdo jih bo izvajal in kako. Na ta način je nabavni strokovnjak del projektne skupine, hkrati pa še vedno odgovarja vodji nabave. S tem je odzivanje na spremembe hitrejše, a dvojna odgovornost lahko prinese tudi veliko težav. Organigrame posameznih organizacij poslovnih funkcij nazorneje predstavljamo v prilogah.

Vsako podjetje prilagodi strukturo organiziranosti nabavne funkcije svojim potrebam, pomembno pa je, da struktura omogoča zasledovanje strategije in ciljev organizacije. Skladno z vlogo nabave v podjetjih se skozi čas spreminja tudi struktura organiziranosti. Kot navaja Rutar (v Lindič in drugi, 2012), obstajajo različne možnosti nivojske delitve dela v nabavi, in sicer na strateško in operativno nabavo, poleg tega pa omeni še dve delovni mesti v nabavnem oddelku: inženir za razvoj dobaviteljev (ang. supplier development engineer, v nadaljevanju SDE) in inženir za zagotavljanje kakovosti dobaviteljev (ang. supplier quality engineer, v nadaljevanju SQE). Kot druge možne oblike organizacije nabave predstavi globalno ali centralno nabavo, matrično in projektno nabavo ter upravljanje dobavne (oskrbovalne) verige.

### **3 PREDSTAVITEV PODJETJA DOMEL**

Matično podjetje Domel, d. o. o. (v nadaljevanju Domel, d. o. o.) (Domel, d. o. o., brez datuma a), je locirano v Železnikih in je bilo ustanovljeno leta 1946, takrat še kot kovinarska zadruga Niko, ki jo je ustanovilo šest domačinov. Podjetje je v začetku proizvajalo mehanizme za registratorje, kmalu pa je pričelo tudi z izdelavo prvih laboratorijskih aparatov. Sedem let po ustanovitvi je izdelalo svoj prvi elektromotor, izdelava le-teh pa je še danes ključna oz. ena izmed ključnih kompetenc podjetja Domel.

Leta 1958 je takrat še kovinarska zadruga Niko izvozila prvi elektromotor, štiri leta za tem pa se je povezala v skupino Iskra, kjer so se še naprej razvijali elektromotorji, pričelo pa se je tudi povezovanje z večjimi podjetji s področja bele tehnike. Med letnicami, ki označujejo prelomne dogodke v podjetju, je tudi leto 1974, saj je tega leta razvilo svoj prvi vakuumski motor za sesalnike in ga prodalo na nemški trg, ki še danes ostaja glavni trg podjetja, vakuumski motorji za sesalnike pa so od takrat dalje nosilni program podjetja. Po 13 letih delovanja v skupini Iskra se je podjetje osamosvojilo in leta 1992 začelo poslovati pod imenom Domel, ki je v uporabi še danes. Leta 1996 se je podjetje preoblikovalo v delniško družbo, deset let za tem pa je ustanovilo prvo družbo v tujini, in sicer na Kitajskem, kjer se proizvajajo motorji za sesalne enote nižjega in srednjega razreda. Istočasno je Domel postal vodilni proizvajalec motorjev za sesalne enote v Evropi. V letu 2009 je podjetje Domel Holding, d. d. (v nadaljevanju družba Domel Holding, d. d.), ki je v lasti zaposlenih, bivših zaposlenih in upokojencev, postalo edini lastnik podjetja Domel. Zatem si je podjetje pripojilo še podjetje Tehnica, v letu 2011 pa skupaj s še desetimi partnerji ustanovilo podjetje NELA, ki služi kot razvojno središče na področju elektroindustrije in elektronike.

Še v letu 2013 je imela družba Domel Holding, d. d., v povprečju zaposlenih 986 ljudi, (Domel Holding, d. d., 2014), medtem ko je bilo v letu 2017 povprečno zaposlenih 1237 ljudi (Domel Holding, d. d., 2018). Kot omenjeno, se je rast odražala tudi v višini prihodka, ki je bil v letu 2013 še 87,45 milijona EUR, leta 2017 pa že nekaj čez 146,634 milijona EUR. Rast se obeta tudi v letu 2019, saj je napoved oz. cilj ustvariti 177 milijonov EUR prihodkov.

### **3.1 Dejavnost podjetja**

Kot je razbrati iz registra, objavljenega na portalu Ajpes (brez datuma a), je družba Domel Holding, d. d., registrirana za opravljanje dejavnosti holdingov (Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije, 2015). Da pa bi podrobneje pregledali, s čim se pravzaprav ukvarja podjetje, je bolj smiselno pod drobnogled vzeti podjetje Domel, d. o. o. (polni naziv Domel, Elektromotorji in gospodinjski aparati, d. o. o.), kjer nastaja glavna produkta skupine Domel. Registrirana dejavnost družbe je proizvodnja elektromotorjev, generatorjev in transformatorjev (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, brez datuma b).

Iz letnega poročila (Domel Elektromotorji in gospodinjski aparati, d. o. o., 2018) lahko razberemo, da se podjetje ukvarja s proizvodnjo naslednjih produktov (v oklepajih so dopisani deleži v prihodkih od celotne prodaje):

- sesalnih enot za suho in mokro sesanje z različnimi nazivnimi močmi (38,6 %),
- elektronsko komutiranih (v nadaljevanju EC) motorjev, EC-pogonov in asinhronskih motorjev z zunanjim tekačem (14,3 %),

- EC-puhali in elektronike za krmiljenje elektromotorjev (7 %),
- univerzalnih kolektorskih motorjev moči od 230 W do 2200 W (4,9 %),
- enosmernih motorjev s permanentnimi magneti in koračnih motorjev (16,5 %),
- komponent: lamel, statorskih paketov, rotorskih paketov, zalitih paketov, BMC-ulitkov (9,3 %),
- orodij (2,2 %),
- strojev za izdelovanje rotorjev in statorjev ter montažnih naprav (1,7 %),
- laboratorijskih sistemov: stresalnikov, drobilnikov, centrifug, inkubatorjev (1,8 %).

Za pokrivanje širokega spektra produktov mora imeti posebno vlogo v podjetju razvoj. Iz tega razloga Domel zaposluje veliko razvojnikov in se opredeljuje kot razvojno naravnano podjetje. Dokaz za to so nagrade za inovativnost in dejstvo, da je kar 40 % produktov mlajših od treh let, hkrati pa Domel namenja kar 4 % svojih sredstev za razvoj (Domel Elektromotorji in gospodinjski aparati, d. o. o., 2018).

Trenutno proizvodnja poteka na vsega skupaj petih lokacijah, od tega so štiri v Sloveniji (dve enoti v Železnikih in dve v okolici Škofje Loke), ena pa na Kitajskem. Kot je še razbrati iz letnega poročila, so najpomembnejši kupci podjetja Hella, Stihl, Karcher, Continental, Philips, Nilfisk, Electrolux, Rexroth Bosch, Wagner in Hanon. Največji trg predstavlja Nemčija, kamor se izvozi za 31,1 % vseh prihodkov, na drugem mestu pa je Romunija s 16,4 %. Tu velja omeniti, da gre za večinoma nemška, pa tudi italijanska podjetja, ki imajo svojo proizvodnjo v Romuniji. Z 13,1-odstotnim deležem je tretji najpomembnejši trg Madžarska, potem Avstrija in Slovenija z nekaj več kot 12 %, sledi Italija z 11,2 %. Omeniti velja še trge Mehike, Turčije, Švedske in Poljske, kjer podjetje ustvari za več kot 5 % vseh prihodkov.

Na drugi strani moramo omeniti še dobavitelje Domela, ki sodeluje z veliko multinacionalkami, kot so BASF, Essex, Irce, Schunk, na področju pločevine Voestalpine, Thyssenkrupp in drugi, pri ležajih NSK, Minebea, SKF. Omeniti velja še nekaj velikih domačih dobaviteljev, kot so Acroni, Cablex, MDM, Iskratel, Kolektor, Iskra Mehanizmi, SIJ Suz, in seveda prevozniška podjetja, npr. Intereuropa.

### **3.2 Vizija, poslanstvo in vrednote**

Podjetje Domel ima na svoji spletni strani (Domel, d. o. o., brez datuma a) zapisano naslednjo vizijo: »Smo globalni razvojni dobavitelj EC-sistemov in komponent ter ohranjamo vodilni razvojni položaj na trgu sesalnih enot.« Vizija je temelj podjetja in, kot zapiše Fortuna (2013), »predstavlja neko vez med sedanostjo in prihodnostjo ter deluje kot kompas, ki podjetnika vodi do končnega cilja«. Vizija je osnovana na poslovni ideji, predstavlja pa njen dolgoročni razvoj, torej kako vidimo razvoj osnovne poslovne ideje v prihodnosti.

Poslanstvo, kot ga lahko preberemo na spletni strani podjetja (Domel, d. o. o., brez datuma a), je: »Domel je družbeno odgovorno podjetje. Kot globalni razvojni dobavitelj dovršenih rešitev elektromotornih pogonov in komponent, zasnovanih na lastnih inovativnih tehnologijah, omogočamo rast in trajnostni razvoj skupine Domel. S tem zagotavljamo kakovostna delovna mesta v širšem okolju.« Poslanstvo podjetja opredeljuje smisel obstoja organizacije kot take. Določa, kako bo ravnala organizacija in njeni zaposleni, ter opredeljuje odgovornosti, ki jih ima organizacija do svojih deležnikov, torej lastnikov, zaposlenih, kupcev in širše okolice (IPSOS dr. Kristijan Musek Lešnik s.p., brez datuma).

Vrednote podjetja določajo način izpolnjevanja poslanstva organizacije in sledenja viziji ter predstavljajo organizacijsko kulturo. Vrednote »so zavestni izrazi tega, za kar se organizacija zavzema, nekakšen globlji notranji kompas, ki usmerja ravnanja in vedenja organizacije in njenih ljudi« (IPSOS dr. Kristijan Musek Lešnik s.p., brez datuma). Domel svojim vrednotam daje velik pomen, v podjetju pa jih lahko najdemo navedene praktično povsod, v vsakem nadstropju in proizvodni enoti. Vrednote, ki jim vodilni v podjetju pripisujejo največji pomen, so (Šuštar, 2019):

- ustvarjalnost in ambicioznost,
- odgovornost in gospodarnost,
- spoštovanje in sodelovanje,
- skrb za stranke in zaposlene,
- pripadnost.

Pomembno je, da podjetje pravilno opredeli vizijo, poslanstvo in vrednote, zato bomo preučili obstoječe in predlagali mogoče izboljšave. Vizijo običajno oblikuje direktor družbe in je povezana z njegovo domišljijo oz. videnjem družbe v prihodnosti. Glavni graditelji, ki jih navede Pučko (v Možina in drugi, 2002, str. 274), so podjetniško zaznavanje, ustvarjalnost in slog vodenja. Glavna naloga ustvarjalca vizije je »kombiniranje podjetniške zasnove z ustvarjalnostjo na poti do prepoznavanja področja za konkurenčno vedenje oziroma konkurenčne arene organizacije v prihodnosti«.

Domelova vizija glede na zapisano pravzaprav predstavlja oz. izraža stanje, v katerem podjetje že je, ne pa, kot predlagano v literaturi, videnje družbe v prihodnosti, oz. predlaga, da podjetje v prihodnosti ohranja položaj, ki ga trenutno ima. Sami viziji manjka torej nekaj ambicioznosti, potrebe po ustvarjanju nečesa novega.

Poslanstvo podjetja je na drugi strani povezano z manj poslovne domišljije kot vizija. Poslanstvo naj bi poskušalo odgovarjati na to, »kaj je in kaj naj bo poslovno področje (v najširšem pomenu) organizacije« (Možina in drugi, 2002, str. 275). Poslanstvo tako izraža namen, filozofijo, prepričanja, poslovna načela ali poslovna področja. Nanaša se tudi na vizijo in to, kaj organizacija želi biti in komu služiti.

Tudi za poslanstvo podjetja Domel bi lahko rekli, da je oblikovano zelo konservativno. Poudarek je na družbeno odgovornem ravnanju podjetja in zagotavljanju kakovostnih delovnih mest. Oboje bi lahko bilo del zapisa vrednot. Poslanstvo sicer odgovori na vprašanje, kaj je poslovno področje podjetja, dodali pa bi lahko odgovor na to, kaj naj bo poslovno področje v prihodnosti. Kot navaja Pučko (v Možina in drugi, 2002), uveljavljenega načina za oblikovanje poslanstva podjetja sicer ni, vendar večina raziskovalcev meni, da poslanstvo predstavlja poslovno filozofijo organizacije v celoti, s tem pa je osnova za postavljanje procesa strateškega planiranja.

Vrednote predstavljajo osnove kulture v podjetju. Zapisane vrednote podjetja so po našem mnenju primerne in tudi lepo opredeljene in razložene ter se skladajo z vizijo in poslanstvom podjetja.

Seveda bi bilo za prenovitev vizije in poslanstva pametno najprej narediti celovito oceno položaja organizacije, kot to predlaga Pučko (v Možina in drugi, 2002), na podlagi rezultatov pa zapisati novo vizijo ter poslanstvo, kar nam služi tudi kot osnova za oblikovanje strateških planskih ciljev.

### **3.3 Strategija in cilji podjetja**

Samo strategijo podjetja lahko razberemo že iz vizije in poslanstva ter jo zapišemo kot: ustvarjanje rešitev na področju elektromotornih pogonov in komponent z lastnimi inovativni tehnologijami ter tako ustvarjanje trajnostnega razvoja skupine Domel ob ohranjanju vodilnega razvojnega položaja na področju sesalnih enot in hkratni širitvi k novim kupcem kot globalni razvojni dobavitelj EC-sistemov in komponent (Domel, d. o. o., brez datuma b).

Še do nedavnega (leta 2011) je večino (62 %) prodaje podjetja (Domel, d. o. o., 2011) predstavljal elektromotor, namenjen vgradnji v sesalne enote, kar pomeni določeno tveganje. Zato je podjetje veliko napora vlagalo v diverzifikacijo svojih produktov, da bi se na ta način obvarovalo pred različni pretresi na trgu. Za dosego tega cilja je bilo potrebno veliko vlaganja v razvoj in tržne dejavnosti. Danes je Domel inovativno podjetje, kar dokazuje tudi dejstvo, da več kot tretjino (38 %) prihodkov doseže s prodajo izdelkov, ki niso starejši od treh let. Kot je zapisano na spletni strani podjetja (Domel, d. o. o., brez datuma a), je strategija podjetja rast s »trajnostnimi inovativnimi rešitvami, podprta z znanjem in izkušnjami zaposlenih ter tudi s tesnimi povezavami z univerzami in znanstvenimi ustanovami«.

Strategija podjetja Domel je v veliki meri poslovna skrivnost podjetja, zato predstavljamo le nekaj njenih delov, za katere menimo, da niso del poslovne skrivnosti. Domel je dolgoročno naravnano podjetje, čigar cilj je prepoznavati vrzeli in tveganja in kot razvojni dobavitelj izvirnih rešitev s kombinacijo masovne proizvodnje in posebnih rešitev poiskati cenovno konkurenčne rešitve za kupca. Sodelovanje s kupci poteka od zgodnje razvojne



faze, z inovativnimi rešitvami pa podjetje pridobiva konkurenčne prednosti. Velik poudarek je na inovativnem delovanju vseh procesov, krepitvi kompetenc R & D, povečevanju produktivnosti in učinkovitosti. Ker so za dobro poslovanje ključni zaposleni, podjetje skrbi za izobraževanja in skupno rast. Ob tem si podjetje v strategijo poslovanja zapiše tudi družbeno odgovornost, odgovornost do zaposlenih, kupcev, dobaviteljev, lastnikov in lokalnega okolja. Družbeno odgovornost krepi s pomočjo izdelkov, ki so energijsko učinkoviti in vsebujejo manj materiala kot prejšnje generacije produktov enake namembnosti, z vlaganjem v okolju neškodljive tehnologije, robotizacijo in sistemskim inoviranjem, del katerega so vsi zaposleni. Hkrati daje velik poudarek sodelovanju z lokalno skupnostjo.

Glavni srednjeročni cilj podjetja Domel je preseči dodano vrednost na zaposlenega v višini 60.000 EUR v letu 2023. Drugi srednjeročni cilji se nanašajo na poslovanje, implementacijo industrije 4.0, digitalizacijo, avtomatizacijo in robotizacijo procesov. Cilj je vpeljevanje pametnih rešitev in povezljivosti izdelkov z internetom v izdelke, narejene v Domelu, kar omogoča boljše zajemanje podatkov, razvoj algoritmov in prilagajanje pogojem obratovanja. Tehnologija omogoča zблиžanje virtualnega z resničnim svetom, zato si Domel za cilj postavlja vzpostavljanje direktnih internetnih povezav (ang. electronic data interchange, v nadaljevanju EDI) preko sistema SAP s kupci (80 % vseh kupcev) in dobavitelji (60 % vseh dobaviteljev), kar omogoča avtomatsko generiranje predlogov plana proizvodnje in materialnih potreb.

Kratkoročni cilji podjetja zajemajo izboljšanje dobička na prodajo v odstotkih, povečanje EBITDA (ang. earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization), tj. dobiček podjetja pred obrestmi, davki in amortizacijo, večje plače glede na panožno povprečje, skrb za lokalno okolje in zagotovitev donosnih dividend (Domel, d. o. o., 2018b).

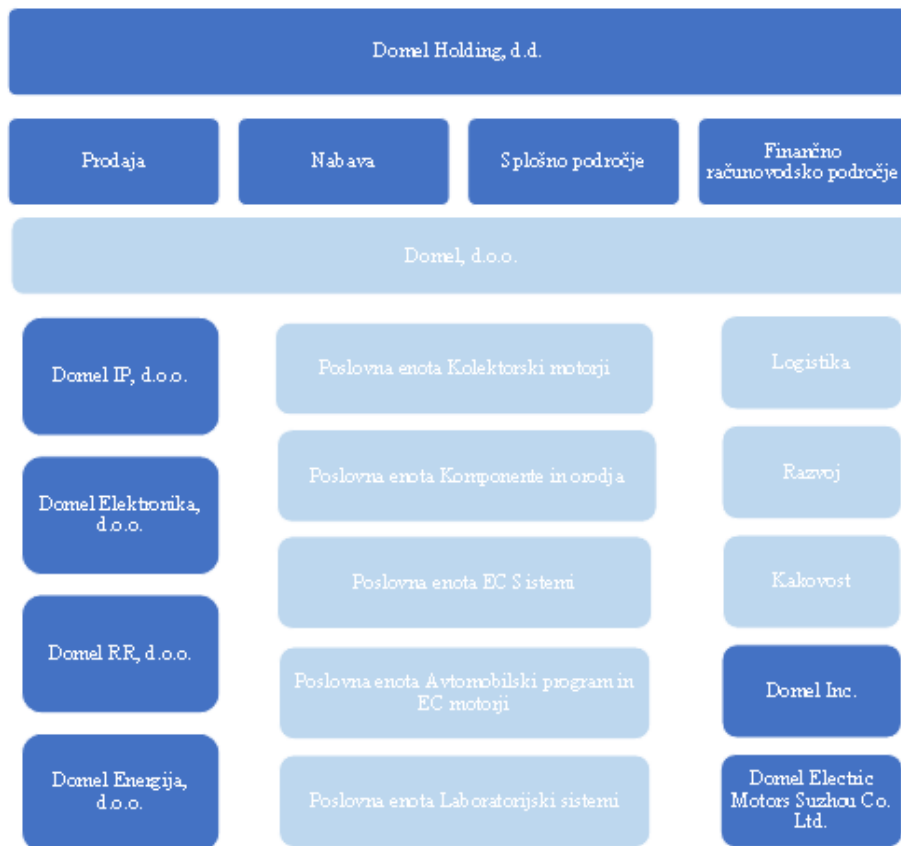
### **3.4 Organizacijska struktura podjetja**

Družba Domel je trenutno sestavljena iz več družb, ki poslujejo na različnih lokacijah, ima pa tudi nekaj predstavništev po svetu. Podjetje Domel je v sodni register vpisano kot delniška družba, katere registrirana dejavnost je dejavnost holdingov (Domel Holding, d. d., 2018). Glavna dejavnost holdinga je upravljanje povezanih družb skupine Domel, hkrati pa za svoje družbe izvaja naslednje storitvene dejavnosti: vodenje, finančno-računovodske storitve, storitve splošnega področja, vodenje marketinga, stiki z javnostmi, vodenje blagovnih znamk, investicije, čiščenje proizvodnih in poslovnih prostorov, nabave in prodaje.

Do konca leta 2018 je družba Domel Holding, d. d., opravljala tudi storitveni dejavnosti razvoja in kakovosti, ki pa sta bili s pričetkom leta 2019 preneseni na družbo Domel, d. o. o.

Za lažjo predstavo organiziranosti družbe prilagamo spodnjo sliko (slika 2), ki grafično prikazuje odvisnost vseh družb in podpornih funkcij.

*Slika 2: Organiziranost družbe Domel Holding, d. d.*



*Vir: Šuštar (2019, str. 1).*

Glavno, največje hčerinsko podjetje družbe Domel Holding, d. d., je Domel, d. o. o., registrirano na lokaciji Otoki v Železnikih za proizvodnjo elektromotorjev, generatorjev in transformatorjev (Domel, d. o. o., brez datuma b). Na več lokacijah je družba konec leta 2017 zaposlovala 1016 ljudi (Domel Holding, d. d., 2018). Poleg lokacije v Železnikih ima še lokacije na Trati v Škofji Loki in v Retečah.

Domel, d. o. o., vključuje proizvodnjo, logistiko, razvoj in kakovost. Proizvodnja je razdeljena v več poslovnih enot. Ključne poslovne enote so (Domel Elektromotorji in gospodinjski aparati, d. o. o., 2018):

- Kolektorski motorji,
- EC-motorji in EC-puhala,
- EC-sistemi,
- Komponente in orodja,
- Laboratorijski sistemi.

Na matični lokaciji podjetja, torej v Železnikih, je registrirana tudi hčerinska družba Domel Energija, d. o. o., katere dejavnost je izvajanje inženirskih dejavnosti in tehnično svetovanje. Lastništvo podjetja je deljeno med Domel Holding, d. d., ki ima v lasti 75,33 % družbe, in Domel, d. o. o., ki si lasti 24,67 % družbe (Bisnode Portfolio Intelligence, 2019).

V Retečah je registrirano še podjetje Domel IP Invalidsko podjetje, d. o. o., katerega osnovna dejavnost je mehanska obdelava kovin. Lastništvo je prav tako deljeno med družbi Domel Holding, d. d., in Domel, d. o. o. Družba je v letu 2017 zaposlovala 32 ljudi (Domel IP, d. o. o., 2018). Izdeluje vodnike, pločevinaste dele, turbo kolesa in storitve freziranja za družbo Domel, d. o. o. Vsi prihodki so torej ustvarjeni s prodajo izdelkov in storitev podjetju Domel, d. o. o.

V tujini registrirana hčerinska družba je Domel Electric Motors Suzhou Co., Ltd., ki je locirana na Kitajskem v mestu Suzhou. Leta 2017 je zaposlovala 51 ljudi in ustvarila 8,2 milijona EUR čistih prihodkov (Domel Holding, d. d., 2018).

Podjetje Domel, d. d., pa ima tudi predstavništvo, in sicer v ZDA, pod imenom Domel, Inc. Podjetje skrbi za prodajo izdelkov matične družbe, hkrati pa opravlja tudi raziskave trga.

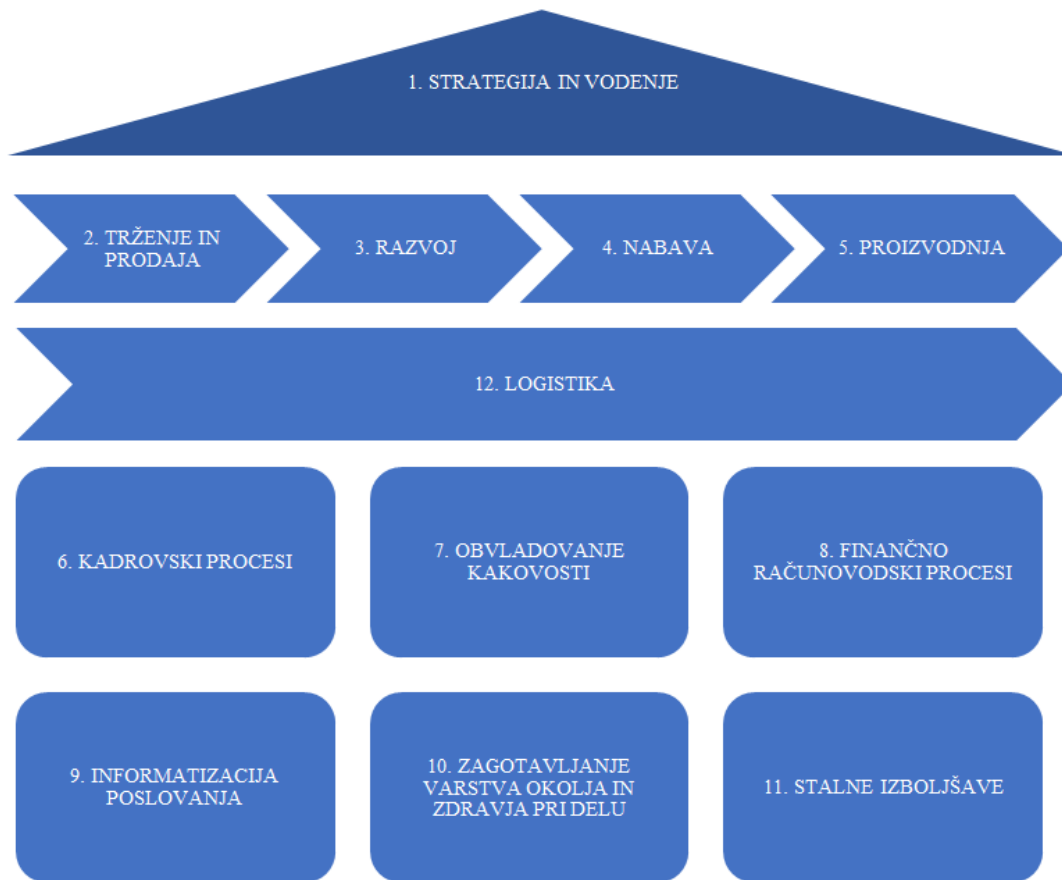
Podjetje Domel ima, kot je mogoče razbrati iz internetne strani (Domel, d. o. o., brez datuma b), tudi nekaj odcepljenih (ang. spin-off) podjetij, in sicer:

- Domel razvoj tehnologije, d. o. o.,
- Domel elektronika in sistemi, d. o. o.,
- Domel, razvoj rešitev, d. o. o.,
- DH ventilatorji, d. o. o.

### **3.5 Poslovni procesi**

Na sliki 3 prikazujemo shemo temeljnih in podpornih procesov, predstavljenih v Domelovi hiši procesov. Kot lahko razberemo iz sheme, so osnovni procesi trženje in prodaja, razvoj, nabava in proizvodnja. Logistika je tista, ki skrbi za nemoten tok vseh osnovnih procesov, ostali podporni procesi pa pomagajo pri uresničevanju strategije in ciljev. Ti podporni procesi so: kadrovanje, kakovost, finance in računovodstvo, informatika, varstvo okolja in stalne izboljšave.

Slika 3: Shema poslovnih procesov



Vir: Šuštar (2019, str. 4).

V podjetju vsi procesi potekajo po določenih standardih, naj bodo to okoljski, avtomobilski (IATF) ali drugi ISO-standardi. V podporo procesom sta pisarna LEAN, ki je odgovorna za zmanjševanje izgub časa v procesu proizvodnje in za vitko proizvodnjo, ter oddelek ADP, ki skrbi za avtomatizacijo in digitalizacijo proizvodnje.

Sama nabavna funkcija torej sodi pod Domel Holding, d. d., je za večji del podjetja centralizirana in se izvaja na lokaciji matičnega podjetja. Svojo nabavno službo ima podjetje Domel Suzhou na Kitajskem, Domel ADP, ki skrbi za avtomatizacijo in digitalizacijo, proizvaja in postavlja različne proizvodnje segmente in linije, ter podjetje Domel Laboratorijski sistemi, ki ima svojo nabavo zaradi specifične maloserijske proizvodnje z veliko komponentami in proizvodnjo za končne kupce po medicinskem standardu.

### 3.6 Predstavitev raziskave

Vloga nabavne funkcije se skozi čas spreminja. V začetku je šlo le za osnovno kupovanje materiala, ki ga potrebuje podjetje, torej surovine za proizvodnjo, rezervne dele za potrebe

servisiranja strojev, drobni material za potrebe pisarniškega dela in vse ostalo glede na potrebe posameznih oddelkov. Danes je vloga nabavne funkcije povsem drugačna in predvsem veliko kompleksnejša.

Empirična raziskava magistrskega dela se osredotoča na analiziranje obstoječe organiziranosti nabavnega oddelka v podjetju Domel. Nabava postaja vedno pomembnejša, spreminja se okolje in vedno več je poudarka na kupljenih delih, saj ti predstavljajo visok delež cene v prodanem proizvodu. Hkrati nabava pridobiva strateško vlogo, je pa to tudi področje, na katerem je v podjetju Domel zaposlen avtor tega magistrskega dela, ki se je z delom nabavnega oddelka podrobneje seznanil v času svoje zaposlitve. Probleme, ki jih opažamo v praksi, bi bilo treba v čim večji meri odpraviti, kar lahko storimo s spremembo organizacijske strukture oddelka. Z analizo notranjih in zunanjih dejavnikov bomo predlagali novo organiziranost oddelka nabave, za katero verjamemo, da bo v večji meri pripomogla k zasledovanju strategije in doseganju ciljev podjetja Domel. Za raziskavo je ključnega pomena, da zajamemo vse spremenljivke, ki so pomembne za oblikovanje oddelka nabave. Na podlagi analize podatkov podjetja Domel, ki so ključni za oblikovanje organizacije nabavne službe podjetja, z izvedbo intervjujev in s pregledom opisov delovnih mest ter organizacijskih predpisov bomo oblikovali predlog nove organiziranosti oddelka in predlagali nove opise delovnih mest.

### 3.6.1 Namen raziskave

Namen magistrskega dela je na podlagi literature in raziskave omogočiti managementu podjetja Domel sprejeti ustrezno odločitev glede spreminjanja organizacije oddelka nabave ter glede na spremenjene notranje in zunanje dejavnike predstaviti novo, bolj smiselno organizacijo oddelka nabave. Tako se bo lahko tem spremembam hitreje in bolje prilagajala tudi v bodoče, podjetje pa bo lahko poslovalo še uspešneje.

Obenem je namen analize in končnih rešitev biti v pomoč in zgled tudi drugim podjetjem, ki se znajdejo v podobni situaciji, ko želijo izboljšati učinkovitost in strateško vlogo nabavnega oddelka. Poleg tega želimo z delom pripomoči k boljšemu razumevanju vloge nabavne funkcije in pomena njene organizacije v podjetju in širše.

### 3.6.2 Cilji raziskave

Temeljni cilj magistrskega dela je analizirati trenutno organizacijo nabavnega oddelka in s pomočjo zbranih podatkov priti do nove, zanj primernejše organiziranosti, da bo podjetje lažje dosegalo zastavljene strateške cilje.

Cilj raziskave je na podlagi analize trenutnega stanja in vpliva dejavnikov ter vseh ostalih zbranih podatkov, vključno z opravljenimi intervjuji, ugotoviti odstopanja dejanske organizacije od optimalne in oblikovati predlog sprememb oz. predlagati novo

organiziranost nabavne službe podjetja Domel, da bo ta kar najbolj služila specifičnosti in segmentu dela, v katerem podjetje deluje. V tem primeru gre za globalni B2B-trg in industrijski segment z vedno večjim fokusom na avtomobilski industriji. Z zbranimi podatki in analizo trenutnih opisov delovnih mest želimo oblikovati in pripraviti nove opise delovnih mest glede na predlagano strukturo organizacije nabavnega oddelka. Pri tem bomo upoštevali pridobljene informacije iz preučevanih virov na temo ravnanja z zmožnostmi zaposlenih.

### 3.6.3 Raziskovalna vprašanja

Že v začetku dela smo si postavili naslednji raziskovalni vprašanja:

- Kakšna je najprimernejša organizacijska struktura oddelka nabave podjetja Domel?
- Kakšne spremembe so potrebne v opisih posameznih delovnih mest znotraj oddelka nabave?

Z odgovorom na zastavljeni raziskovalni vprašanja bomo lahko vodstvu podjetja Domel predstavili optimalno rešitev za organiziranost oddelka nabave. Prvo vprašanje se nanaša na organizacijsko strukturo oddelka nabave podjetja Domel. Sama struktura oddelka je pomembna, saj mora, kljub temu da ima postavljene svoje cilje, slediti in uresničevati tudi cilje organizacije, katere del je. Istočasno organizacijska struktura oddelka definira način komuniciranja, pristojnosti in odgovornosti posameznika. Zato je pomembno, da je oddelek oblikovan na način, ki maksimira njegove zmožnosti za doseganje ciljev in istočasno zagotavlja usklajenost z drugimi oddelki in celotno organizacijo (Worren, 2012).

### 3.6.4 Raziskovalne metode

Za potrebe analize dela, ki ga opravlja nabava, se poslužujemo pregleda internih dokumentov, pravilnikov in aktualnih opisov delovnih mest. Interni dokumenti v obliki letnih poročil in poslovnika podjetja Domel nam služijo za pridobitev boljšega vpogleda v organizacijo podjetja, za razumevanje strategije in ciljev ter potek dela. S tem pridobimo osnovne informacije, ki so nam v pomoč pri dojetju vloge, ki jo ima nabavni oddelek v podjetju Domel.

S pregledom pravilnikov oz. organizacijskih predpisov podjetja Domel želimo podrobneje spoznati naloge in zadolžitve, ki jih ima oddelek nabave, ter pridobiti informacije o prepletanju dela z drugimi oddelki. Za namen magistrskega dela analiziramo organizacijske predpise št. 39: materialno poslovanje, št. 41: izbor, ocenjevanje in obvladovanje dobaviteljev, št. 42: postopki nabavnega procesa in št. 122: postopek eskalacije pri obvladovanju dobaviteljev.

Analiziramo tudi opise delovnih mest, ki so del internih virov podjetja Domel. Z analizo posameznega delovnega mesta pridobivamo vpogled v pristojnosti in odgovornosti

zaposlenih, s pomočjo klasifikacije in komparacije pa določimo, katere so tiste naloge, ki jih nabava opravlja oz. bi jih morala opravljati, pa trenutno niso določene. Pregledana so naslednja delovna mesta: direktor nabave, vodja projektne nabave, vodja nabave na domačem trgu, samostojni komercialist nabave, visoki komercialist nabave in višji komercialist nabave.

Ena izmed uporabljenih raziskovalnih metod je intervju. Za to metodo smo se odločili, ker želimo z odgovori intervjuvancev pridobiti boljši vpogled v samo organizacijo in odgovore na to, s kakšnimi izzivi se srečujejo zaposleni v oddelku nabave in s kakšnimi izzivi se srečujejo tisti, ki sodelujejo z oddelkom nabave. Hkrati želimo pridobiti predloge, kako izboljšati organizacijo oddelka in sodelovanje z drugimi oddelki, da bo delo potekalo gladko in bo izvajano učinkoviteje. Intervjuvamo ključne zaposlene v oddelku nabave: direktorja nabave, vodjo projektne nabave in vodjo domačega trga. V oddelkih, povezanih z nabavo, intervjuvamo direktorje posameznih oddelkov: predsednika uprave in direktorja podjetja, direktorja razvoja, direktorja poslovne enote Avtomobilski program in EC-motorji ter direktorja oskrbovalnih verig. Izvedli smo torej tri intervjuje z zaposlenimi v nabavi in štiri intervjuje z zaposlenimi v sodelujočih oddelkih. Intervjuji so potekali v mesecu juliju 2019 in v povprečju trajali 40 minut. Ker so bila vprašanja odprtega tipa, je bilo treba skozi intervju skrbeti za organiziranost in ohranjanje rdeče niti pogovora.

Intervjuji so izvedeni na podlagi dveh vnaprej pripravljenih ločenih vprašalnikov, ki sta razdeljena v štiri sklope vprašanj. Z vprašanji prvega sklopa želimo dobiti vpogled v vlogo nabave v podjetju, z drugim sklopom vprašanj želimo pridobiti informacijo o ustreznosti organizacijske strukture oddelka nabave, s tretjim o problematičnih stanjih, z zadnjim, četrtem delom intervjuja pa mnenja intervjuvancev o primerni organizaciji nabavne službe in potencialnih učinkih spremembe. Prvi vprašalnik je namenjen zaposlenim v oddelku nabave in se nanaša na njihovo dožemanje lastne vloge v podjetju, njihovega dela ter videnje nabave kot take. Drugi vprašalnik je namenjen vodilnim kadrom v oddelkih, povezanih z nabavo, torej tistim, ki z nabavo veliko sodelujejo in imajo tako omogočen zunanji vpogled v situacijo znotraj nabave. Zanima nas njihov vidik vloge nabave in katera so tista področja, kjer sami opažajo največ pomanjkljivosti, oz. katere so tiste dobre stvari, ki bi jih morali ohraniti kljub spremembi organiziranosti nabave.

Po opravljenih intervjujih pripravimo transkripte, ki jih pošljemo v potrditev, potem pa odgovore analiziramo na podlagi sklopov in tem. Kasneje te upoštevamo pri oblikovanju nove strukture organizacije oddelka nabave. S tem želimo doseči organiziranost nabave tako, da bo čim boljše sodelovala in povezovala različne službe ter dosegala rezultate, ki bodo pripomogli k doseganju strategije in ciljev družbe Domel.

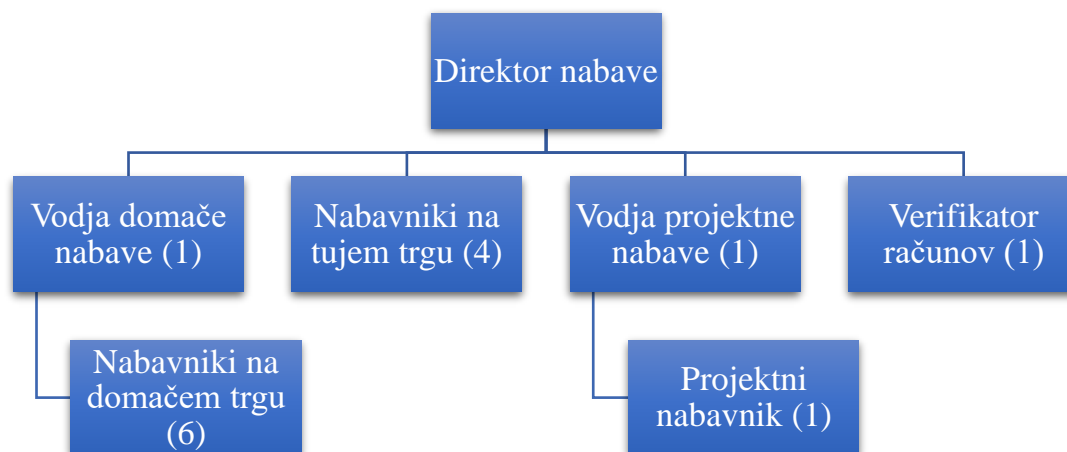
## 4 ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE ODDELKA NABAVE V PODJETJU DOMEL

### 4.1 Organizacijska struktura oddelka nabave

Da bi lahko temeljiteje pristopili k preoblikovanju organizacije nabave, je treba storiti korak nazaj in najprej preveriti, kakšna je organizacijska struktura oddelka, kako opredeljuje razmerja in vloge posameznikov znotraj oddelka, kateri dejavniki vplivajo na organizacijo nabave, kakšna so obstoječa delovna mesta in organizacijski predpisi (v nadaljevanju OP), ki veljajo za nabavno službo v podjetju Domel.

Oddelek nabave v družbi Domel trenutno zaposluje 15 ljudi (Domel, d. o. o., 2019a). Pod direktorjem nabave so štiri področja, in sicer domača nabava, nabava na tujih trgih, projektna nabava in verifikacija računov. Omeniti velja, da ima podjetje Domel še dodatno, ločeno nabavo na Kitajskem. Organigram trenutne organiziranosti nabave je predstavljen na sliki 4. V oklepajih je navedeno število zaposlenih na posameznem področju.

*Slika 4: Trenutna organizacijska struktura oddelka nabave v podjetju Domel*



*Vir: lastno delo.*

V trenutni organizacijski strukturi gre torej za organizacijo nabave glede na področje oz. trg dobave z dodatkom projektne nabave, v kateri delo poteka po matrični strukturi, torej upoštevajoč funkcije in končne proizvode.

Direktor nabave v podjetju Domel ima naslednje naloge in odgovornosti (Domel, d. o. o., 2019b):

- pravočasna dobava kakovostnih materialov in storitev po konkurenčnih cenah,
- dolgoročno aktivno sodelovanje z dobavitelji: načrtovanje, spremljanje in ukrepanje (zmanjševanje stroškov z inovativnimi rešitvami in povečevanjem produktivnosti,



povečevanje kakovosti, vključevanje dobaviteljev v zgodnji razvojni fazi, preverjanje izpolnjevanja okoljskih in etičnih nivojev delovanja, rangiranje in ocenjevanje dobaviteljev),

- izvajanje strateške nabave, zagotavljanje proizvodov za nove projekte v ustrezni kakovosti, ceni in v dogovorjenem roku na podlagi ustreznih pogodb z dobavitelji,
- obvladovanje tveganj nedobav in povečevanja stroškov s pravočasnim iskanjem in izborom potencialnih novih dobaviteljev,
- optimiziranje procesov na tem področju in procesov, ki so povezani z drugimi področji, in zmanjševanje stroškov poslovanja,
- stalna osebna rast in rast podrejenih (načrtovanje, spremljanje in nadgrajevanje),
- priprava večletnih in letnih načrtov področja nabave v skladu z vizijo in strategijo podjetja Domel.

Domača nabava je zadolžena za naročanje materiala, storitev in osnovnih sredstev pri slovenskih dobaviteljih. Istočasno skrbi za naročila znotraj podjetja, torej med obrati, npr. naročila orodij pri lastni Domelovi orodjarni, in za pridobivanje dolgoročnih izjav o poreklu slovenskih dobaviteljev. Skrbeti mora tudi za potrditev naročil, spremljanje realizacije dobav, organiziranje dostave blaga, prevzem blaga in, ko je potrebno, tudi za vračilo blaga dobavitelju in izdajo bremepisa, v določenih primerih za pošiljanje materiala na dodelavo ter v primerih, ko gre za nevarne materiale, mora priskrbeti varnostni list (Domel, d. o. o., 2017b).

Tuja nabava je zadolžena za delo z dobavitelji na tujih trgih, torej pokriva vse tiste dobavitelje, ki nimajo slovenske davčne številke. Poleg zagotavljanja materiala, storitev in naročil za osnovna sredstva ter ostalih nalog, za katere skrbi domača nabava, dodatno skrbi še za carinjenje dobav izven Evrope, za poročanje Intrastatu o dobavah iz Evrope in za dolgoročne izjave o poreklu podjetij iz tujine (Domel, d. o. o., 2017b).

Ključnega pomena je, da podpora razvoju nudi tudi nabava, zato je znotraj oddelka nabave ustanovljena funkcija projektne nabave. Ta skrbi za podporo projektom in projektnemu vodji z vidika nabave in je odgovorna za celotno pokrivanje nabavnega področja na posameznem projektu. Podporo ji seveda nudijo ostali nabavniki. Dobavitelji imajo velik vpliv na uspešnost projekta, saj njihovo delo vpliva na rezultat celotnega posla, istočasno pa izbira pravega dobavitelja poveča zaupanje deležnikov v podjetje (Borges de Araujo, Alencar & Maria de Miranda Mota, 2017; Liu, Huo, Liao, Gong & Xue, 2014). Ključnega pomena za projektne nabavnike je združevanje znanja s področja tehnologije, materialov in ekonomije, saj tako prinese večjo dodano vrednost posameznemu projektu ter posledično izbiro pravih dobaviteljev za uspešno izpeljavo projekta (Borges de Araujo, Alencar & Maria de Miranda Mota, 2017). Pogosto se zgodi, da je znotraj projektne nabave na voljo veliko podatkov, pridobljenih pri drugih projektih znotraj podjetja in od dobaviteljev, ti pa lahko koristijo projektnemu vodji. Razlog za to je majhno število zaposlenih na tem področju (2), kar pomeni veliko prisotnost na raznovrstnih projektih in omogoča dober pretok informacij. V projektne nabavi je treba pokrivati vse nabavne

processe za posamezen končni proizvod (Domel, d. o. o., 2017a, 2017b, 2018a). Ko je izdelek pripravljen za serijsko proizvodnjo, se delo prenese na nabavnike na domačem oz. tujem trgu. Razdelitev dela tu je glede na dobavitelja (vsak nabavnik skrbi za svoje dobavitelje, načeloma se skrb za njih ne prepleta) oz. če gre za novega dobavitelja, se delo prenese na tistega nabavnika, ki ima pod svojim okriljem dobavo podobnih materialov.

Verifikator računov v oddelku nabave skrbi za vnos faktur v sistem in razporeditev le-teh po posameznih nabavnikih in tudi prodajnikih. Vsi računi gredo tako čez oddelek nabave, natančneje čez verifikatorja računov, s tem pa se ohranja pregled nad celotnimi stroški podjetja in možnost izvajanja nabavnih strategij.

V nadaljevanju so predstavljene glavne organizacijske značilnosti oddelka nabave. Standardizacija v oddelku nabave je, kar se tiče poteka delovnih procesov, na visokem nivoju. Z organizacijskimi predpisi je opredeljen proces potrjevanja novih dobaviteljev, potem tudi celotnega nabavnega postopka. Tudi postopki, ki niso zapisani v pravilnikih, so standardizirani (npr. način in mesto shranjevanja dokumentacije, vodenje projektov znotraj nabave).

Tudi specializacija je na relativno visokem nivoju. Zaposleni v nabavi so visoko specializirani za svoje delo; potrebna je predvsem specializacija na področjih cenovnih politik, ravnanja z dobavitelji, komunikacije, logistike in kakovosti izdelkov. Da pa delo ni preveč enolično, skoraj vsak nabavnik pokriva širši spekter dejavnosti.

Konfiguracija razkriva, kje v hierarhiji podjetja je nabavni oddelek. Direktor nabave v podjetju Domel odgovarja le še direktorju družbe, kar pomeni, da ima nabava visok status v organizaciji, to pa pripomore k večjemu vplivu na odločitve o strategiji in na operativnem področju ter povečuje organizacijsko učinkovitost.

Horizontalna vključenost se nanaša na število različnih oddelkov ali funkcionalnih področij, ki sodelujejo pri procesu oz. odločitvi o nakupu materiala. Oddelkov, ki vsaj delno sodelujejo pri procesu do nabave materiala in po tem, je kar nekaj. V prvi fazi razvoj, tudi v sodelovanju s tehnologijo, pripravi zahteve, logistika pa določi optimalne količine in embalažo, potem projektni vodja oz. planski oddelek pripravi še nabavni zahtevek. Ko nabava izvede nakup, se vključita še kakovost in skladišče, s katerima mora nabava prav tako komunicirati. Vertikalna vključenost v podjetju Domel ni visoka, res pa je, da morajo vodje posameznih enot potrditi nabavne zahteve, ki so kreirane v njihovem oddelku, in jih tako sprostijo v nabavo. Največkrat pride do večje vertikalne vključenosti v kritičnih primerih, ko gre za nedobave oz. kakovostne težave, ki v večji meri ogrožajo proizvodnjo oz. lahko pomenijo celo zastoj proizvodnje pri kupcu.

Formalizacija v oddelku nabave je na visokem nivoju, saj gre za utečene postopke, kjer je treba upoštevati norme skozi najprej zakone, potem standarde in organizacijske predpise. Formalizacija je v veliki meri dobra, a ko je le-te preveč, pride do težav pri reševanju izrednih dogodkov, kjer je za rešitev potrebne nekaj ustvarjalnosti in več sodelovanja ter

podpore med oddelki. V takšnih primerih lahko zaradi prevelike stopnje formalizacije pride do nesoglasij oz. zaradi pravil in postopkov delo ne bo izvedeno pravočasno, kljub temu da bi sama izvedba koristila združbi.

Centralizacija z vidika avtoritete znotraj oddelka obstaja, a je v oddelku nabave ni čutiti. Gre sicer za centralizirane odločitve, ki pa se večinoma sprejemajo v ekipah, sestavljenih iz več kompetentnih zaposlenih v oddelku nabave, ki imajo na določenem področju izkušnje in lahko s svojim znanjem pripomorejo h končni odločitvi. Enako velja za centralizacijo z vidika odločanja znotraj hierarhije organizacije, zato lahko rečemo, da gre v Domelu za centralizirano organizacijo.

## **4.2 Predstavitev procesov v nabavi**

Za poslovanje nabave so pomembne razdelitve procesov, ki potekajo v samem oddelku. Procesi se v veliki meri prepletajo predvsem z oddelkom logistike (plana in skladiščenja) ter kakovosti. Ko govorimo o osnovnih procesih nabave (Domel, d. o. o., 2017a, 2017b, 2019h), gre najprej za prepoznavanje potrebe po materialu, kar je povod, da nabava izdela nabavno naročilo in ga izda dobavitelju. Če gre za nov material, je pred tem treba določiti še specifikacije, pridobiti ponudbo in izbrati optimalnega dobavitelja. Nabava zahteva potrditev naročila in spremlja naročilo do dobave materiala ter po potrebi uredi prevoz, poskrbi za carinjenje in zagotovi ustrezno dokumentacijo. Ko je material v skladišču, nabava izda prijavo za prihod materiala, na podlagi katere skladišče uredi prevzem. Postopek nabave materiala se zaključi z likvidacijo računa. Seveda se tu dejavnosti nabave ne zaključijo, saj evidentira dobave in na podlagi teh ocenjuje dobavitelja, spet v sodelovanju z oddelkom kakovosti. Kasneje, v poglavju o sodelovanju z drugimi službami, predstavimo še procese, ki potekajo med oddelkom nabave in ostalimi oddelki.

## **4.3 Opisi delovnih mest**

V oddelku nabave so poleg direktorja nabave še delovna mesta vodje projektne nabave, vodje nabave na domačem trgu, samostojnega komercialista nabave, visokega komercialista nabave, višjega komercialista nabave in verifikatorja računov. Zadolžitve za delovno mesto direktorja nabave smo že predstavili, v nadaljevanju pa sledijo še opisi ostalih delovnih mest. Opisi delovnih mest so sestavljeni na podlagi treh poglavij: temeljne naloge in standardi delovne uspešnosti, zahtevane kompetence za delo in stopnja ter pogoji. Med temeljne naloge in standarde delovne uspešnosti so v podjetju Domel uvrstili šest točk, ki se razlikujejo glede na posamezno delovno mesto. V drugem poglavju, poimenovanem zahtevane kompetence za delo in stopnja, so v podjetju navedli skupne kompetence in delovno specifične kompetence ter oboje tudi ovrednotili, določili so torej potrebno stopnjo kompetence za posamezno nalogo. Zadnje poglavje sestavljajo pogoji, ki se nanašajo na strokovno izobrazbo, delovne izkušnje in funkcionalna znanja. Opaziti je, da so nekatera poglavja na posameznih mestih pomanjkljivo definirana oz. niso v celoti

opredeljena. Nekatere naloge, ki se opravljajo v oddelku nabave, tudi niso vključene v opise delovnih mest, čeprav bi morale biti. Pri predlogu novih opisov delovnih mest bomo upoštevali te pomanjkljivosti in jih poskušali odpraviti.

#### 4.3.1 Vodja projektne nabave

Temeljne naloge vodje projektne nabave so razdeljene v naslednje sklope (Domel, d. o. o., 2019g): delo z zunanjimi strankami, delo z notranjimi strankami, strokovna pomoč, vodenje sodelavcev, organiziranje ter vodenje in nadziranje postopkov in procesov.

Delo vodje projektne nabave z zunanjimi strankami je opisano kot analiza in spremljanje novosti na mednarodnem trgu, obiski in ocenjevanje sposobnosti potencialnih novih dobaviteljev, izbor ustreznih dobaviteljev za pravočasno vključitev v fazi razvoja in kasnejše serijske dobave ter pridobivanje dobaviteljevega znanja in kompetenc v zgodnji fazi razvoja. Delo z notranjimi strankami zajema koordinacijo dejavnosti med oddelki in znotraj nabave za potrebe realizacije postavljenih projektnih ciljev in aktivno vključevanje v projektne skupine. Strokovna pomoč vsebuje naloge, opredeljene kot strokovna pomoč in usmerjanje pri razvoju novih tehnologij in izdelkov ter pomoč pri iskanju novih rešitev. Vodenje sodelavcev zajema vodenje oddelka projektne nabave, postavljanje ciljev, koordinacijo dela in spremljanje uresničevanja ciljev. Naloga organiziranja opredeljuje učinkovito organizacijo dela v oddelku za zagotavljanje stroškovne učinkovitosti, ustrezne kakovosti in pravočasnosti dobav, planiranje dejavnosti obiskov sejmov in dobaviteljev, planiranje sestankov, izobraževanj in sodelovanje pri oblikovanju poslovnih načrtov. Vodenje in nadziranje postopkov in procesov zajema načrtovanje in izvajanje postopkov v skladu z zahtevami standardov in internih predpisov, hkrati pa tudi vodenje oddelka, koordinacijo znotraj nabave in med oddelki v podjetju.

Standardi delovne uspešnosti na področju dela z zunanjimi in notranjimi strankami so vrednost, točnost, ustreznost, odzivnost, ročnost in zadovoljstvo strank. Uspešnost izvajanja strokovne pomoči na delovnem mestu vodje projektne nabave se ocenjuje na podlagi naslednjih kriterijev uspešnosti: odzivnost, razumljivost, usposobljenost. Glavni kriteriji uspešnosti vodenja sodelavcev so razumljivost, usklajenost in ocena delovne uspešnosti. Standardi delovne uspešnosti za nalogo organiziranja so preglednost, pravočasnost in ustreznost. Uspešnost vodenja in nadziranja postopkov in procesov pa se presoja glede na točnost, usklajenost in pravočasnost.

V opisu delovnega mesta vodje projektne nabave je opaziti, da rubrike strokovna izobrazba, delovne izkušnje in funkcionalna znanja niso opredeljene, saj je bil ta pripravljen pred slabim desetletjem, na delovno mesto pa takrat ni bil zaposlen nihče, zato bomo ti dve poglavji definirali na novo.

#### 4.3.2 Vodja nabave na domačem trgu

Vodja nabave na domačem trgu je nadrejeni nabavnim komercialistom, ki delajo z dobavitelji s slovensko davčno številko. Njegove glavne, temeljne naloge so (Domel, d. o. o., 2019f): delo z zunanjimi strankami, delo z notranjimi strankami, reševanje reklamacij in sporov, vodenje sodelavcev, spremljanje novosti ter vodenje in nadziranje postopkov in procesov.

K delu z zunanjimi strankami spadajo dogovarjanje o cenah, količinah, načinu dobave, dobavnih rokih in načinu dobav, operativno sodelovanje z dobavitelji, razgovori, urgence, pridobivanje ponudb, sodelovanje s prevozniki, priprava pogodb z dobavitelji, priprava in izvedba presoj pri dobaviteljih. Pri delu z notranjimi strankami so glavne naloge sodelovanje z direktorjem nabave pri oblikovanju nabavne strategije, sodelovanje z drugimi organizacijskimi enotami (razvoj, kontrola, operativna priprava proizvodnje – v nadaljevanju OPP, proizvodnja itd.), pa tudi povezovanje z ustreznimi enotami pri dobavitelju. Pri reševanju reklamacij in sporov ni dodatno opisanih nalog. Spremljanje novosti zajema pregled nad dogajanjem na trgu, spremljanje gibanja cen, iskanje alternativ (materialov, dobaviteljev), seznanjanje s spremembami predpisov in zakonodaje. Pri vodenju in nadziranju postopkov in procesov so naloge vodje nabave na domačem trgu naslednje: organizacija dela v oddelku, nadzor nad izvajanjem nalog in strokovno usmerjanje, spremljanje in kontrola naročil in faktur, pregled nad nabavno dokumentacijo, priprava letnega plana nabave, spremljanje stroškov in zalog, sodelovanje pri projektih.

Standardi delovne uspešnosti za delovno mesto vodje domače nabave pri delu z notranjimi in zunanjimi strankami so usklajenost, ažurnost in pravočasnost pri notranjih in odzivnost, seznanjenost in pravočasnost pri zunanjih strankah. Na področju reševanja reklamacij in sporov so kriteriji uspešnosti pravočasnost, gospodarnost in ustreznost. Pri vodenju sodelavcev so standardi delovne uspešnosti razumljivost, usposobljenost in zadovoljstvo strank, torej podrejenih, medtem ko področje spremljanja novosti definirajo kriteriji usklajenost, ažurnost in prepoznavanje trendov. Merila uspešnosti za področje vodenja in nadziranja postopkov in procesov pa so točnost, usklajenost in ocena delovne uspešnosti.

Za to delovno mesto se zahteva vsaj 7. stopnja izobrazbe in 4 leta delovnih izkušenj, strokovno znanje s področja računalništva in aktivno znanje tujega jezika ter izkušnje s področja komercialne dejavnosti in poznavanja materialov.

#### 4.3.3 Samostojni, višji in visoki komercialist nabave

Delovna mesta višjega, visokega in samostojnega komercialista so med seboj povezana in se le nadgrajujejo. Temeljne naloge vseh treh delovnih mest so: delo z zunanjimi strankami, delo z notranjimi strankami, reševanje reklamacij in sporov, analiziranje, izdelava ter organiziranje.

Opisa temeljnih nalog za delovni mesti višjega in visokega komercialista sta po večini enaka in ju v nadaljevanju predstavljamo združena. Delo z zunanjimi strankami zajema dogovarjanja z dobavitelji o cenah, dobavnih rokih, načinu dobave, operativno sodelovanje in pridobivanje ponudb. Delovno mesto višjega komercialista nabave zajema še naročanje investicijske opreme. Delo z notranjimi strankami vsebuje sodelovanje z vodjem oddelka nabave, sodelovanje pri projektih in sodelovanje z drugimi organizacijskimi enotami (razvoj, kontrola, OPP, proizvodnja itd.). V sklopu reševanja reklamacij in sporov so temeljne naloge operativno reševanje reklamacij, vračila, nadomestitev spornega materiala, usklajevanje z dobavitelji in finančno usklajevanje. Temeljna naloga analiziranje zajema analiziranje ponudb in planov, izdelava pa izdelavo povpraševanj in izdelavo poročil. Organiziranje je zadnji sklop temeljnih nalog in obsega naslednje naloge: priprava planov, realizacija dobav, spremljanje stanja naročil, spremljanje zalog.

Opis temeljnih nalog delovnega mesta samostojni komercialist nabave se razlikuje od prej omenjenih delovnih mest. Poleg zgoraj naštetih temeljnih nalog, torej dela z zunanjimi strankami, dela z notranjimi strankami, reševanja reklamacij in sporov, analiziranja, izdelave in organiziranja, dodatno zajema še: sodelovanje pri izvedbi projektov, iskanje in izmenjavo informacij, pogajanja z dobavitelji in poročanje za Intrastat.

Standardi delovne uspešnosti za vsa omenjena delovna mesta so enaki; tako se delovna uspešnost nalog pri delu z zunanjimi strankami preverja na podlagi odzivnosti, ažurnosti in zadovoljstva strank, pri delu z notranjimi strankami pa na podlagi seznanjenosti, usklajenosti in pravočasnosti. Za reševanje reklamacij in sporov so definirani standardi uspešnosti hitrost, gospodarnost in ustreznost reševanja reklamacij. Sposobnost analiziranja se meri na podlagi neposredne kakovosti, ažurnosti in prepoznavanja trendov, uspešnost izvajanja naloge izdelave pa določajo kriteriji razumljivosti, uporabnosti in pravočasnosti izdelanih poročil. Organiziranje je zadnja temeljna naloga delovnih mest samostojnega, višjega in visokega komercialista nabave, kjer morajo zaposleni zadoščevati naslednjim standardom delovne uspešnosti: usklajenost, pravočasnost in gospodarnost.

Funkcionalna znanja, potrebna za opravljanje dela višjega komercialista, so: strokovno znanje računalništva, specialni tečaji določenih področij in aktivno znanje tujega jezika. Enaka funkcionalna znanja so zahtevana za delovno mesto visokega komercialista, glede na mesto višjega komercialista je zahtevana le višja stopnja izobrazbe. Delovno mesto samostojnega komercialista zahteva enaka funkcionalna znanja kot prej omenjeni delovni mesti, dodatno pa je potrebno še pasivno znanje tujega jezika. Zaželeno so tudi znanja s področja kakovosti.

Za delovno mesto visokega komercialista je treba imeti izkušnje s področja komercialne dejavnosti, in sicer 2 leti, ter 6. stopnjo izobrazbe. Delovno mesto višjega komercialista se prav tako pogojuje s 6. stopnjo izobrazbe, a z več izkušnjami iz komercialne dejavnosti, in sicer s 3 leti, enako velja za samostojnega komercialista, kjer pa je pogoj višja, 7. stopnja izobrazbe (Domel, d. o. o., 2019c, 2019d, 2019e).

#### 4.3.4 Verifikator računov

Temeljne naloge verifikatorja računov so razdeljene v šest skupin: delo z notranjimi strankami, izdelava, iskanje informacij, urejanje, izvajanje in delo s pisarniško opremo. Delo z notranjimi strankami zahteva sodelovanje z drugimi oddelki pri reševanju problemov in reklamacij. Izdelava zajema izdelavo poročil o realizaciji, količinah in kakovosti dobav, temeljna naloga iskanja informacij pa je spremljanje nabavnih tržnih cen in preverjanje stanja zalog. Urejanje je opredeljeno kot pisanje dopisov, poročil, urejanje nabavne dokumentacije in vnos porekla za posamezne materiale. Opis nalog izvajanja zajema pregled in likvidacijo faktur ter operativno naročanje, medtem ko se delo s pisarniško opremo nanaša na razporejanje pošte za nabavno službo.

Delo z notranjimi strankami na delovnem mestu verifikatorja računov se ovrednoti na podlagi kriterijev seznanjenosti, usklajenosti in pravočasnosti. Pri izdelavi poročil so merila uspešnosti razumljivost, uporabnost in pravočasnost. Temeljna naloga iskanja informacij pa uspešnost opredeljuje na podlagi seznanjenosti, ažurnosti in pravočasnosti. Standardi delovne uspešnosti urejanja so točnost, ažurnost in pravočasnost, pri nalogi izvajanja pa uspešnost ocenjujejo na podlagi odzivnosti, točnosti in zadovoljstva strank. Zadnja omenjena temeljna naloga, delo s pisarniško opremo, uspešnost opravljanja nalog definira na podlagi kriterijev ročnosti, ažurnosti in pravočasnosti.

Za delovno mesto verifikatorja računov je zahtevana 5. stopnja izobrazbe, potrebne pa so delovne izkušnje s področja poznavanja materialov, poznavanje poslovanja nabave in poznavanje računovodstva. Zahtevane so tudi 3-letne delovne izkušnje. Funkcionalna znanja, potrebna za opravljanje delovnega mesta, so strokovno znanje računalništva in pasivno znanje tujega jezika (Domel, d. o. o., 2019č).

#### 4.4 Spremembe v zunanjih in notranjih dejavnikih

Podjetje Domel se je v zadnjem obdobju soočilo s številnimi spremembami v zunanjih in notranjih dejavnikih. V Domelu se srečujemo prav s tem, da trenutna organiziranost nabavnega področja zaradi sprememb ni najoptimalnejša glede na velikost in tip podjetja, njegovo organizacijo, število lokacij, različne nabavljene materialne skupine itd. Vse spremembe v zunanjih in notranjih dejavnikih namreč pomembno vplivajo na organiziranost družbe, tok informacij, odnose med ljudmi, strukture, način komuniciranja, vpeljanost organizacijskih predpisov ipd.

Glavne spremembe so povezane s trendi v okolju in rastjo podjetja. Upoštevati je treba tudi vpliv ciljev in strategije okolja, saj so organizacije tesno povezane z okoljem, v katerem poslujejo. Podjetje Domel sicer ne posluje na področju, kjer bi bilo zelo odvisno od strategije in ciljev države ali okolja (panoga, zelo odvisna od strategije države, je npr. premogovništvo), oz. se podjetju ni treba bati teh strategij, lahko pa okolje zelo pripomore

k poslovanju podjetja, če pride do odločitev o povečanju elektrifikacije, za področje katere Domel izdeluje proizvode.

V zadnjem času smo priča spremembi zakonodaje, ki omejuje prodajo motorjev z notranjim izgorevanjem, spreminjajo se navade potrošnikov, ki se vedno bolj odločajo za električna vozila, s tem pa se spreminjajo potrebe glavnih kupcev Domela, ki potrebujejo čedalje več proizvodov s področja elektrifikacije, kar je za Domel dobro, saj proizvaja elektromotorje. Spreminja se tudi vloga dobaviteljev, ki postajajo partnerji pri inovacijah, kar se že odraža v povečanem tesnem sodelovanju med Domelom in njegovimi kupci, treba pa je prenesti to prakso še na stran dobaviteljev in skupaj z njimi delati na inovativnih rešitvah ter prenosu znanj.

Hkrati smo priča novim tehnologijam na področju elektrifikacije, ki prav tako povečujejo potrebo po vedno novih proizvodih, katerih sestavni del je elektromotor, kar še dodatno povečuje možnost prisotnosti Domela na različnih trgih; omeniti velja predvsem trende, kot so e-kolesa, e-skiroji in različni domači pripomočki. Sledenje vsej novi tehnologiji je izziv za nabavo, dodaten izziv pa je še oskrba z materiali, povezanimi z elektrifikacijo, saj so količine omejene, dobavitelji imajo proizvodne limite, nekatere proizvode, kot so npr. magneti, pa se večinoma lahko pridobiva le iz Kitajske. Zato je pomembno imeti strateški pristop k pomembnejšim materialom, čim boljše obvladovati tveganja, nadzorovati dobavitelje in razvijati strateška partnerstva.

Za oblikovanje organizacijske strukture oddelka so prav tako pomembni notranji dejavniki, kamor spada tudi velikost same organizacije in njeni zaposleni. Domel je za razmere v Sloveniji veliko podjetje, saj zaposluje več kot 1000 ljudi na štirih različnih lokacijah v Sloveniji. Podjetje je v zadnjih letih raslo, povečala se je prodaja, večanje prodaje oz. prihodkov pa se odraža tudi na nabavni strani, saj se s tem višajo izdatki za nabavljen material. Rast podjetja se na nabavni strani odraža predvsem v večji količini nabave posameznih materialov, večjem številu različnih nabavljenih materialov in seveda večjem številu dobaviteljev, ki jih je treba obvladovati ter z njimi razvijati dobre poslovne odnose. Da podjetje obvladuje tako rast, mora biti struktura organizacije ustrezno oblikovana. V nasprotnem primeru jo je treba preoblikovati ali celo zasnovati na novo, ko rast družbe preseže ustaljene okvire. Zaradi velikosti podjetja pa sta še pomembnejša obvladovanje rasti podjetja in kontrola nad samimi procesi, saj se hitro lahko zgodi, da se izgublja kontrola nad posameznimi procesi.

Rast in razvoj podjetja povečujeta tudi pomembnost tekočega vpeljevanja novega dobavitelja, saj na ta način lahko lažje zagotavljamo dovoljšno dobavo materiala za proizvodnjo, pa tudi prenos novih idej oz. inovacij dobavitelja v naše izdelke. Zaradi tega se vedno več podjetij odloča za uvedbo službe SDE in službe za oceno kakovosti dobavitelja (ang. supplier quality assessment, v nadaljevanju SQA) znotraj nabave, kar omenja tudi literatura. Ti dve službi skrbita za razvoj dobavitelja, presoje pri dobavitelju in za upoštevanje kakovostnih zahtev. V podjetju Domel služba SQA že obstaja, vendar



deluje v oddelku kakovosti, kar pomeni določene prednosti, saj se osredotoča na kakovost in ima kot del oddelka kakovosti večjo podporo pri samem delu, slabost tega pa je, da ima nabava potrebo po potrjevanju novih dobaviteljev in vzgajanju obstoječih, pri čemer sodeluje s službo SQA, koordinacija pa bi bila učinkovitejša, če bi bili službi združeni.

Na podlagi zaznanih sprememb v zunanjih in notranjih dejavnikih se postavljajo tudi cilji za oddelek nabave. V ciljih nabave podjetja Domel je kot osnovna funkcija nabave navedeno zagotavljanje optimalnih virov za materiale in storitve, ki so potrebni za realizacijo plana. Cilji, ki jih je postavilo vodstvo za oddelek nabave za leto 2019, so:

- znižanje vrednosti izdelavnega materiala za 1,5 %, od tega 1 % direktno pri nabavah, 0,5 % pa skupaj z razvojem,
- standardizacija nabavljenih komponent (nabavljanje standardnih izdelkov namesto narejenih po risbah),
- poenotenje,
- iskanje cenejših rešitev.

V te cilje so vključene menjave dobaviteljev zaradi cenovnih pogojev ali pa vpeljava novega oz. alternativnega dobavitelja zaradi težav zagotavljanja proizvodnih kapacitet na strani dobavitelja. Hkrati se išče zamenjave materialov, kjer bi s cenejšim materialom lahko zagotavljali želeno kakovost za kupca. Cilj nabave je tudi prenos inovacij dobavitelja in s tem pridobivanje konkurenčnih prednosti na trgu. Ob tem velja omeniti še cilje, ki jih management podjetja postavlja vsem oddelkom, kot npr. stalno inoviranje in vpisovanje inovacij v interni sistem inoviranja, imenovan SORA. Cilj inovacij, ki jih predlagajo zaposleni, je povečanje uspešnosti podjetja, povečanje prihrankov in optimizacija procesov.

Strategija podjetja in nabave morata biti v prvi vrsti usklajeni. Domel želi biti s svojo strategijo razvojni dobavitelj izvornih rešitev in hkrati s kombinacijo masovne proizvodnje in posebnih rešitev za kupca poiskati cenovno konkurenčne rešitve, kar pomeni, da mora nabava zasledovati strategijo inovacij in stroškovno strategijo; to je velik izziv, saj so nove tehnologije in kosi, izdelani po risbah, dražji od standardnih, utečenih kosov. V Domelu navajajo, da sodelovanje s kupci poteka od zgodnje razvojne faze, z inovativnimi rešitvami pa podjetje pridobiva konkurenčne prednosti. Da bi to lahko počelo učinkovito, je treba prenesti enak način dela na nabavno stran, ki mora skrbeti za prenos znanja dobaviteljev. Ob tem v strategijo podjetja vključijo družbeno odgovornost, odgovornost do zaposlenih, kupcev, dobaviteljev, lastnikov in lokalnega okolja, ki jo bodo krepili s pomočjo energijsko učinkovitih izdelkov in izdelkov z manj materiala kot prejšnje generacije produktov, vlagali bodo v okolju neškodljive tehnologije, robotizacijo in sistemsko inoviranje. Vse to je z vidika nabave treba prenesti tudi na dobavitelje. V prvi vrsti je treba poskrbeti za skladnost materiala z direktivami in zakonom, potem pa storiti korak naprej, se odločati za vire, ki imajo manjši učinek na okolje, so lažje reciklirani, in poskrbeti za povratno embalažo ter okolju prijaznejše prevoze. Dodatno je treba zahtevati od

dobaviteljev, da prenesajo Domelove zahteve glede varstva okolja tudi na svoje dobavitelje, in s tem poskrbeti za čim širši krog okolju prijaznejših podjetij.

Z rastjo podjetja se je občutno povečalo število zaposlenih, število zaposlenih v nabavi pa ostaja enako, kar se odraža v večji obremenjenosti le-teh. To se lahko reši predvsem z digitalizacijo določenih procesov in prerazporeditvijo dela. Velik del zaposlenih v nabavi (10 zaposlenih) je v obdobju deset in manj let pred upokojitvijo, že v zadnjih treh letih pa se je v povprečju upokojil en zaposleni. To pomeni, da se bo v relativno kratkem času starostna struktura oddelka popolnoma zamenjala, treba bo pridobiti nove kadre, kar je velik kadrovski izziv, hkrati pa bo zamenjava kadrov vplivala tudi na kulturo in odnose. S tega vidika bi bilo smiselno že danes pričeti s skrbjo za vzgajanje kadrov, potrebnih v nabavi, s štipendiranjem in mentorstvom. Na ta način bi dobili kadre s primerno izobrazbo, saj se za delo v nabavi zahteva vedno višja stopnja izobrazbe in posebna znanja s področja trgovine, uvoza, izvoza, logistike, tehnike, jezikov, računalništva, pomembna pa je tudi sposobnost sprejemanja hitrih odločitev. Z rastjo podjetja rastejo tudi potrebe po kadrih in lahko se zgodi, da podjetje prične nenadzorovano zaposlovati kadre, ki niso primerno usposobljeni in se jim zaradi pomanjkanja sredstev ne nameni dovolj časa za usposabljanje, zato je potreben nadzorovan in temeljit pristop k zaposlovanju, še posebej v nabavi, ki pridobiva pomembnost in kompleksnost.

#### **4.5 Sodelovanje z drugimi službami**

Nabava je podporna funkcija in v podjetju Domel vsakodnevno sodeluje z vsemi oddelki: prodajo, planom, kakovostjo, skladiščem, razvojem, tehnologijo in proizvodnjo. Že skozi tok osnovnih procesov v nabavi je veliko koordinacije z drugimi oddelki. V samem začetku je razvojni oddelek tisti, ki poda tehnične zahteve po materialu, na podlagi katerih potem nabava pridobi ponudbe. Preden ima nabava dovoljenje za nabavo materiala za serijsko proizvodnjo, je treba v sodelovanju z oddelki razvoja, tehnologije in kakovosti potrditi kos in s tem ugotoviti, ali ustreza kakovostnim, zakonskim in tehnološkim zahtevam (Domel, d. o. o., 2017a, 2017b). Ko je kos potrjen, nabava sodeluje z oddelkom operativne priprave proizvodnje oz. s planskim oddelkom, ki nabavi sporoči potrebe po posameznem materialu, torej kdaj in koliko posameznega materiala je potrebnega v proizvodnji. Ko nabava izvede naročilo, je treba še naprej sistemsko informirati planski oddelek o potrditvi naročila oz. o mogočih spremembah; enako velja za planski oddelek, ki informira nabavo, če se potrebe spremenijo, bodisi je potrebna večja oz. manjša količina ali pa proizvodnja potrebuje material prej oz. kasneje. Ko je material dobavljen, nabava sodeluje najprej s skladiščem, da se material ustrezno količinsko prevzame, nato pa še z oddelkom kakovosti, ki poskrbi za kakovostni prevzem materiala. V primeru, ko je ta skladišče z zahtevami oz. v primeru neskladnosti, nabava in kakovost sodelujeta pri obveščanju dobavitelja in upravljanju reklamacije ter nadomestne dobave. Ko material ustreza kriterijem, gre v proizvodnjo, kjer se uporabi, in v primeru, da je material skladišče, ni dodatnih procesov, ki bi potekali med proizvodnjo in nabavo. Dodatni procesi med

oddelkoma nastanejo le, ko se pojavijo težave z uporabo materiala, saj je v teh primerih treba zagotoviti bodisi sortiranje materiala, nadomestno dobavo ali vračilo materiala dobavitelju. Seveda se dejavnosti nabave s tem ne zaključijo, saj evidentira dobave in na podlagi tega skupaj z oddelkom kakovosti in njihovimi kriteriji ocenjuje dobavitelja ter ga s skupnimi močmi razvija (Domel, d. o. o., 2019h). Hkrati je potrebno tudi sodelovanje z oddelkom prodaje in obveščanje slednjega o spremenjenih cenah, ki lahko vplivajo na ceno končnega izdelka.

Sodelovanje s službami znotraj, kot tudi izven podjetja Domel je delno opredeljeno tudi v organizacijskih predpisih. Določeni organizacijski predpisi pod isto točko se celo nanašajo na več poslovnih funkcij hkrati; to npr. velja za OP o materialnem poslovanju (Domel, d. o. o., 2017a), ki je namenjen nabavi, skladiščenju in operativni pripravi proizvodnje. OP o izboru, ocenjevanju in obvladovanju dobaviteljev je sicer namenjen nabavi, vendar v samih predpisih najdemo omembe sodelovanja s kakovostjo in oddelkom SQA ter razvojem (Domel, d. o. o., 2019h).

Pri sodelovanju s toliko različnimi službami je pomembno, da nabavniki dobro poznajo lastne procese, zakone, standarde, OP in glavne oz. ključne procese ostalih oddelkov ter njihovo delo, cilje in želje, saj le na ta način lahko razumejo, kakšno motivacijo ima posamezen sodelavec v drugem oddelku. Razumevanje sogovornika pa je osnova za uspešno sodelovanje in dobro komunikacijo ter posledično za dobre odnose v podjetju in rast organizacije.

#### **4.6 Predstavitev rezultatov raziskave s pomočjo intervjujev**

Z opravljanjem intervjujev smo želeli pridobiti vpogled v vlogo in organizacijo nabave, ki ga imajo vodilni zaposleni v nabavnem oddelku in z nabavo povezanih oddelkih. Vprašanja so se dotikala videnja nabave skozi oči zaposlenih v oddelku, njenega vpliva na poslovanje podjetja, problemov, s katerimi se srečujejo tako zaposleni v nabavi kot tisti, ki sodelujejo z nabavo, strukturne organiziranosti in potreb po spremembi. Z vprašanji smo pridobivali pomembne informacije, ki nam koristijo pri postavljanju nove organizacijske strukture oddelka nabave v podjetju Domel.

##### **4.6.1 Vloga oddelka nabave v podjetju**

V prvem vprašanju smo intervjuvance spraševali, kako vidijo vlogo nabave v podjetju Domel. Vsi vprašani so navedli, da ima nabava strateško vlogo oz., kot navede direktor oskrbovalnih verig: »Nabava ima dve vlogi. Strateška vloga nabave je, da išče in preverja usposobljenost dobaviteljev za nove in obstoječe posle, spremlja cenovne in oskrbovalne trende na področju ključnih materialov in skrbi za napredno organiziranost nabavnih procesov. Operativna vloga nabave je dobaviti materiale v Domel v smislu pravočasnosti, količinske ustreznosti in kakovostnih zahtev točno takrat, kot je določeno s plansko

nabavnimi parametri, ter sodelovanje pri razreševanju reklamacij.« Ob tem je vprašanim pomembno, da nabava preverja in spremlja možnosti razvoja tehnologije, tržnih razmer in interno sodeluje pri novih projektih ter skrbi za prepoznavanje in izogibanje tveganjem na obstoječih projektih.

S strateškega vidika je intervjuvancem nabava zelo pomembna, saj sodeluje pri pripravi in izvedbi strateških odločitev; tako je nabava s strateškega vidika postavljena ob bok oddelkom razvoja, prodaje, proizvodnje, kakovosti in ostalim. Vpliv nabave na ceno izdelka je zelo velik, saj velik del prodanega izdelka predstavljajo nabavljeni materiali (nad 50 %), z večanjem dela stroškov materiala v lastni ceni proizvoda pa se še povečuje, saj se s tem večja vpliv cene nabavljenih komponent na končno ceno izdelka. Hkrati nabava skrbi za izbiro dobaviteljev, cenovne politike in spremlja tržne trende. Poudarjeno je bilo tudi, da je vedno večja potreba po zagotavljanju pogodb z dobavitelji, ki bi morale biti usklajene s pogodbami na prodajni strani, torej bi morali prenesti zaveze Domela do kupcev na stran dobaviteljev, da bi ti imeli do Domela enake odgovornosti, kot jih ima ta do kupcev.

Intervjuvance smo vprašali še o pomembnosti standardizacije komponent in vlogi nabave pri sami standardizaciji. Veliko izdelkov v posamezni materialni skupini si je med seboj zelo podobnih oz. za njih obstajajo standardne rešitve, ki jih trg že ponuja, z nabavo obstoječih izdelkov pa bi prišli do pomembnih prihrankov, saj tako večje količine kot tudi standardni izdelki pomenijo nižjo ceno. Vsi vprašani, tako tisti iz nabave kot tisti iz sodelujočih služb, menijo, da je standardizacija zelo pomembna za zmanjševanje operativnih stroškov izvajanja oskrbovalne verige v Domelu in da ima nabava poleg razvojne službe pri tem veliko vlogo. Razvoj mora že v začetni fazi v čim večji meri uporabiti obstoječe materiale, nabava pa, kot navaja direktorica nabave, »mora izvajati pritisk po uporabi že obstoječih izdelkov«. Poudarjena je bila tudi pomembnost utemeljitve nabave v razvoju, zakaj je neka sprememba pomembna, predvsem predstavitev potencialnih prihrankov, ki bi jih prinesla uvedba posamezne spremembe za standarden oz. obstoječi Domelov kos. Omenjeno je bilo, da bi lahko bila dobra rešitev vpeljavo novega koraka v smislu utemeljitve potreb po novem materialu pred samo vpeljavo novega izdelka. Na ta način bi vsak najprej preveril obstoječe možnosti, hkrati pa bi ob samem pregledu utemeljitve res videli, ali uporaba obstoječega materiala ni mogoča.

#### 4.6.2 Ustreznost organizacijske strukture oddelka nabave

Spraševali smo tudi po mnenju o ustreznosti trenutne organizacije oddelka nabave in če vprašani menijo, da je potrebna sprememba strukture oddelka nabave. Tako pri zaposlenih v oddelku nabave kot pri tistih, ki sodelujejo z nabavo, je prevladovalo mnenje, da nabava sicer dela dobro, so pa spremembe vseeno potrebne, vendar, kot navaja direktor razvoja, »potrebno je ohraniti prilagodljivost, ki jo trenutna organizacijska struktura nabave omogoča«. Spreminjanje strukture bi po mnenju vprašanih moralo biti stalen proces, ki se dogaja glede na povečan obseg dela, digitalizacijo in potrebe na trgu.

Organizacijska struktura, ki so jo predlagali vprašani, predvsem iz sodelujočih oddelkov, je vsebovala dodatno službo znotraj oddelka nabave v smislu strateške nabave. Vloga strateške nabave bi bila sledenje organizacijski strategiji in ciljem, izboljševanje odnosov z dobavitelji, zagotavljanje boljših cenovnih pogojev in pogodb, prepoznavanje tveganj in podpora ostalim službam. V manjši meri je bilo zaslediti tudi predloge, kot so uvedba službe SQA znotraj nabavnega oddelka in uvedba novih delovnih mest »ubijalca stroškov« (ang. cost killer), ki bi lahko deloval znotraj strateške nabave, in »cenilca stroškov« (ang. cost estimator), ki bi deloval v sklopu projektne nabave, če bi imeli ločeni službi projektne in strateške nabave.

Trenutno je nabava v operativnem delu razdeljena na domače in tuje trge, eden od intervjuvancev pa je poudaril, da je ta način že preživet. Bolj optimalna bi bila razdelitev dela oz. dobaviteljev po materialnih skupinah, da bi vsak nabavnik pokrival dve ali tri materialne skupine. S tem bi bil specialist na svojem področju in imel boljši pregled nad situacijo na trgu.

S spremembo organizacijske strukture oddelka nabave, torej uvedbo strateške nabave, intervjuvanci želijo minimizirati pot komunikacije med akterji oskrbovalnega tima in tako hitreje sprejemati odločitve za kupca, kar je hkrati optimalno za Domel. S strateško nabavo bi se izognili tveganjem in težavam, ki so nastopile v preteklih letih, kot so npr. prezasedenost kapacitet pri dobaviteljih in posledično dolgi dobavni roki ter nedobava materiala, kar negativno vpliva na proizvodnjo. Istočasno bi strateška nabava vplivala na izboljšanje cenovnih pogojev in politik ter usklajevanje pogojev do dobaviteljev s tistimi na prodajni strani, torej postavljenih s strani Domelovih kupcev. Z novo organizacijo, uvedbo strateške nabave in razdelitvijo nabavljanja materiala glede na materialne skupine je želja pridobiti tudi možnost lažjega odločanja o izbiri dobavitelja za posamezen projekt.

Povzamemo lahko torej, da se vprašanim zdi smiselna vpeljava strateške nabave v podjetju Domel. Od spremembe organizacijske strukture oddelka nabave intervjuvanci pričakujejo povečanje zanesljivosti in konkurenčnosti dobav ter gladek potek vseh procesov. Vse to pomeni krajši reakcijski čas na kupčeve spremembe (trenutno 5 dni, cilj manj kot 1 dan), manj urgentnih nabavnih akcij in nižje zaloge.

Vprašani so tudi poudarili morebitne nevarnosti, ki lahko pretijo podjetju, če ne spremeni organizacijske strukture oddelka nabave. Med odgovori so bili finančna neučinkovitost, zmanjšanje zmožnosti, negativen vpliv na proizvodnjo, rigidnost, v primeru zaostankov pri digitalizaciji pa bi prišlo do prevelike količine operativnega dela, ki ga je sicer zmožen opraviti računalnik. Padla bi konkurenčnost cen nabavljenih materialov in zanesljivost. Prav tako je nabava tista, ki ima stik z novimi tehnologijami, ki jih razvijajo dobavitelji, in vpliva na vpeljavo teh tehnologij preko dobavitelja v podjetje.

#### 4.6.3 Prednostna in problemska stanja

Intervjuvance smo nadalje vprašali, katere so glavne težave oz. problematična stanja znotraj nabave in prednosti trenutne organizacije nabave.

Intervjuvani odločevalci, zaposleni v oddelkih, povezanih z nabavo, so opredelili naslednje prednosti oz. pozitivne lastnosti nabave:

- strokovna kompetentnost zaposlenih,
- razvoj nabavnih procesov,
- odprta komunikacija in fleksibilnost,
- zavzetost zaposlenih.

Direktor podjetja Domel je kot pozitivno omenil vpeljavo projektne nabave, saj je ta v veliko pomoč pri uspešni izpeljavi projektov. Poudarjene prednosti je treba s predlogom spremembe organizacije in uvedbo potencialnih novih delovnih mest obdržati. Zato je najprej potrebno zavedanje, katere so tiste prednosti, ki so v podjetju prepoznane, nato pa novo organizacijsko strukturo oddelka oblikovati na način, da le-te ostanejo in bodo še naprej prepoznane, hkrati pa bo nova organizacija omogočala tudi izboljšave na ostalih področjih, kjer so zaposleni opazili določene pomanjkljivosti oz. problematična stanja.

Iste odločevalce, torej tiste, ki niso zaposleni v nabavi, ampak z njo redno sodelujejo, smo zato povprašali še po problematičnih stanjih, ki jih prepoznajo ob sodelovanju z oddelkom nabave. Te so opredelili kot:

- dobavna zanesljivost dobaviteljev (operativni vidik),
- prilagodljivost dobaviteljev v primeru sprememb na strani Domelovih kupcev (strateški vidik),
- informacijska odzivnost – hitrost pridobivanja in posredovanja informacij iz nabave,
- številčno premajhna ekipa (nabavniki so zelo obremenjeni),
- usklajenost z drugimi službami – pretok informacij,
- premalo sklenjenih pogodb z dobavitelji.

Znotraj nabave so vodilni prepoznali še nekatera problemska področja, kjer bi bilo po njihovem mnenju treba narediti izboljšave:

- prenizka stopnja digitalizacije (avtomatizacije) procesov v nabavi,
- problem potrjevanja prvih vzorcev,
- neurejeno sistemsko potrjevanje vhodnih materialov,
- pomanjkanje sledenja spremembam cen.

Direktorica nabave in vodja domače nabave sta poudarila problem digitalizacije, predvsem kar se tiče portala za dobavitelje, saj ta ni razvit v zadostni meri in ne podpira vseh funkcij, ki bi jih tak portal moral podpirati. Sama uvedba poteka predolgo, rešitev pa je bila

predstavljena premajhnemu številu dobaviteljev. Direktorica nabave je poudarila tudi problematiko procesov, ki so še v preveliki meri vezani na telefon ali e-pošto.

Vodja projektne nabave je največjo pozornost namenil potrjevanju prvih vzorcev, saj je čas, ki trenutno mine od izdanega internega naročila iz razvoja pa do dobave vzorcev, kaj šele potrditve, občutno predolg. Problem je predvsem koordinacija služb razvoja, kakovosti in nabave ter poznavanje lastnih zadolžitev in zadolžitev drugih. Velikokrat se zgodi, da se čaka na dokončanje postopka oz. nek dokument, medtem ko oddelek, ki bi moral izpeljati nalogo, ni dobil niti prvotne potrebne informacije za pričetek operacije. Na tem področju bi si morali pomagati z digitalizacijo procesa in celoten postopek z vsemi operacijami voditi sistemsko s pomočjo IT-rešitev.

#### 4.6.4 Predlogi izboljšav organizacije oddelka nabave

Intervjuvanci so za prej našteta problemska stanja podali nekaj predlogov izboljšav organizacije oddelka nabave. Dobavna zanesljivost dobaviteljev pomembno vpliva na proizvodne procese, saj je v primeru nedobave potrebna sprememba plana oz. v najslabšem scenariju proizvodnja obstoji, kar dodatno zviša stroške podjetju. Zato je nujno potrebno, da so dobave v čim večji meri zagotovljene in točne, saj le tako lahko delo poteka nemoteno. Na tem področju je potreben večji nadzor nad dobavitelji, kjer so nedobave pogostejše. Rešitev je strateška nabava, ki bi skupaj z operativnim nabavnikom gradila na odnosih z dobavitelji in skrbela za njihov razvoj.

Dobaviteljeva prilagodljivost na spremembe v podjetju Domel je odvisna od razmerja, ki je vzpostavljeno med obema stranema. Seveda je na tem področju velikokrat preveč odvisno od pozicije moči, ki jo ima posamezna stran, zato je pomembno, da Domel s svojimi dobavitelji razvija partnerske odnose, saj bo tako kljub relativni majhnosti na tujih trgih lažje uveljavljal svoje želje po spremembah. Z grajenjem odnosov, ko ne bo šlo več le za odnos kupec – dobavitelj, ampak za partnerstvo, bodo dobavitelji bolj prilagodljivi predlaganim spremembam, saj bodo v njih lažje videli obojestranske koristi.

Kot težava je bila poudarjena tudi informacijska odzivnost, torej hitrost posredovanja zelenih informacij v druge oddelke. To bi v določeni meri lahko povezali s še eno poudarjeno težavo, številčno premajhno ekipo v nabavi. Če imajo zaposleni veliko nalog, prednostno obravnavajo tiste bolj kritične, kar pomeni, da lahko nekdo na informacijo, ki je zanj pomembna, čaka dlje časa. Lahko pa je težava tudi odzivni čas dobaviteljev, kar pa se ponovno navezuje na izboljšanje in poglobljanje odnosov Domela z dobavitelji. Povečati je torej treba število obiskov dobaviteljev in z njimi vzpostaviti dobre poslovne odnose.

Podobna težava je tudi problematika usklajenosti z drugimi službami, torej pretok informacij med oddelki. Tu gre predvsem za to, da neka informacija ni posredovana vsem službam, ki bi jim koristila, ali pa za netočno posredovanje informacije oz. komunikacijski šum. Tudi to bi bilo treba reševati sistemsko in zagotoviti, da so informirani pravi ljudje.

Omeniti še velja, da se tveganj, povezanih z nabavo materiala (pomanjkanje materiala na trgu, prevelika odvisnost od enega dobavitelja), velikokrat ne prepozna vnaprej, ampak je treba določeno problematiko reševati, ko že nastane. Rešitev za to bi bila strateška nabava, kjer bi strateški nabavnik spremljal trg in namenjal posebno pozornost spremljanju in prepoznavanju tveganj, bodisi po pomanjkanju kapacitet pri dobaviteljih ali drugih zunanjih dejavnikih. Rešitev vidimo v vpeljavi strateške nabave, ki bo skrbela za pregled nad trgom in dobavitelji ter posledično izogibanje tveganjem.

Kot je razvidno iz intervjujev, je vedno večja potreba po zagotavljanju pogodb z dobavitelji, ki bi morale biti usklajene s pogodbami na prodajni strani. Problem, ki so ga intervjuvanci poudarili na tem področju, je asimetrija moči med kupci podjetja, ki so globalne korporacije, in podjetjem Domel, ki je v primerjavi s kupci majhno podjetje, enako pa velja v primerjavi s tujimi dobavitelji. Tudi tu se pojavi potreba po vzpostavljanju partnerskih odnosov in strateških povezav ter po številnejšem kadru, ki bi svoj čas namenil upravljanju s pogodbami. Pri velikih dobaviteljih, ki jih je težko prepričati z nabavljeno količino, je treba poseči po drugih metodah, npr. navdušiti jih z inovativnostjo in z njimi splesti dobre, partnerske odnose. Tu gre ponovno za področje, kjer lahko svojo vlogo odigra močna strateška nabava.

Na področju digitalizacije se v oddelku nabave soočajo s prenizko stopnjo avtomatizacije procesov. Ni elektronskega sistema vodenja pogodb in čeprav se uvaja sistem EDI, ki omogoča elektronsko oddajanje in potrjevanje naročil, se stvari odvijajo prepočasi. Istočasno so vzpostavili tudi portal za dobavitelje, kjer se lahko spremlja naročila in potrditve. Žal pa portal ni prinesel celovite rešitve, saj ne podpira vseh zelenih funkcij, tudi vpeljava dobaviteljev ne poteka v dovoljšni meri. Res je, da vseskozi potekajo določene dejavnosti, ki pa bi morale biti občutno hitrejše. Tu bi bilo verjetno smiselno nekoga bolj aktivirati na samem področju digitalizacije in ga za čas vpeljave informacijskih rešitev razbremeniti ostalih obveznosti; tako bi bila sama implementacija sprememb hitrejša ter učinkovitejša. Vse dobavitelje, ki imajo možnost vpeljave sistema EDI, bi morali čim prej prenesti na ta sistem, tiste, ki nimajo te možnosti, pa na portal za dobavitelje. Če ni možnosti nadgraditve portala, je treba poiskati drugo celovito rešitev, ki bo podpirala celovite informacije za delo z dobavitelji.

Poudarjena je bila tudi problematika potrjevanja prvih vzorcev, ki je z birokratskega vidika zelo zahteven proces. Avtomobilska industrija s svojimi standardi zahteva določene postopke, ki pa so se v podjetju uvedli tudi na neavtomobilskih produktih, kar povečuje obseg dela in podaljšuje potrjevanje kosov in vpeljavo nekega produkta v fazo serijske proizvodnje. V proces potrjevanja prvih vzorcev so vključeni oddelki kakovosti, nabave in razvoja, pri čemer je velikokrat problem interna komunikacija in razumevanje pravilnikov. Rešitev so novi organizacijski predpisi, ki bi boljše določali odgovornosti in zadolžitve ter postopke v določenih primerih.



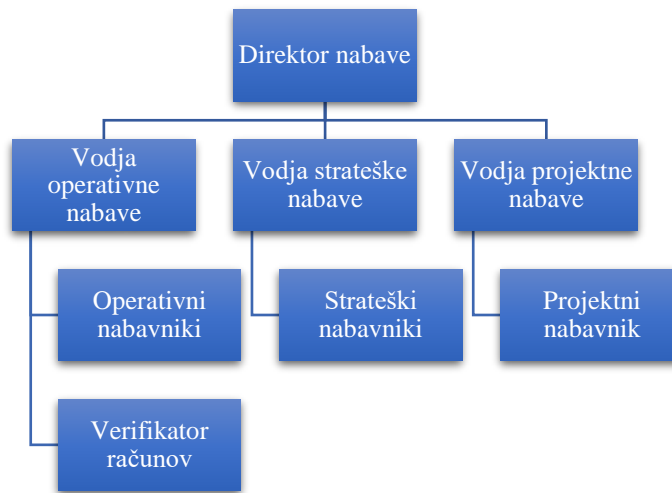
Potrjevanje vhodnih materialov je vezano na potrjevanje prvih vzorcev. Trenutno sistemsko ni razvidno, kateri kos je potrjen za serijske dobave in kateri ne, in to bi bilo treba urediti. Ključnega pomena je, da se lahko za serijsko proizvodnjo naroča le potrjene materiale. Materiali, ki še niso potrjeni, pa se lahko naročajo le iz oddelka razvoja, za potrebe razvoja izdelka in vzorčenj. Potrebne so spremembe v samem procesu, določanje statusa materiala (znotraj informacijskega sistema) in določitev načina planiranja nepotrjenih materialov. Trenutno morajo zaposleni v razvoju sporočati potrebe za vsak material posebej, kar je stroškovno neučinkovito.

Kot zadnja potreba po izboljšavi je bila poudarjena problematika sledenja spremembam cen. Tu gre za pomanjkanje nadzora nad spremembami posameznih cen materiala, predvsem pa je zaznava spremembe cene pomembna pri materialih, ki predstavljajo večji delež posameznega proizvoda. V primeru, ko gre za spremembo cene, posamezen nabavnik že opazi spremembo, saj ta ni skladna z naročilom, in ko gre za večja odstopanja, je to tudi sporočeno vodilnim. Ko gre za manjše spremembe, seveda določene po subjektivni presoji posameznika, pa ni nujno, da so vodje obveščeni, in tako nimajo možnosti dodatnih pogajanj. Tudi manjša odstopanja v cenah, ki si sledijo skozi več naročil, lahko na koncu leta privedejo do občutnega povišanja cene materiala in posledično velikega vpliva na delež cene materiala v končnem proizvodu, saj so cene končnega produkta velikokrat dogovorjene za daljše časovno obdobje in jih ni mogoče korigirati. Potrebna bi bila sistemska ureditev z možnostjo pregleda sprememb cen za vhodne materiale v določenem časovnem obdobju. Na področju nadzora nad cenami bi bila v pomoč strateška nabava, saj bi bila njena odgovornost bedeti nad cenami in cenovnimi politikami ter pogajanje z dobavitelji. Pokaže se torej težnja po spremembi organizacijske strukture.

## **5 OBLIKOVANJE ORGANIZACIJE ODDELKA NABAVE V PODJETJU DOMEL**

Na podlagi zbranih podatkov iz preučevanih virov, pregleda organizacije in opravljenih intervjujev predlagamo spremembo organizacije oddelka nabave v podjetju Domel tako, da bo ustrezala strategiji ustvarjanja inovativnih rešitev na področju elektromotorjev in komponent, ohranjanju vodilnega položaja na področju sesalnih enot, istočasno pa širitvi podjetja k novim kupcem kot globalni razvojni dobavitelj EC-sistemov in komponent. Glede na ugotovitve raziskave, analize notranjih in zunanjih dejavnikov in ugotovitve intervjujev z vodjami oddelka nabave in vodjami povezanih oddelkov je v podjetju Domel smiselna uvedba strateške nabave. Nabavno področje bi tako razdelili na tri dele, kot je prikazano v spodnjem organigramu (glej sliko 5): na operativno nabavo, strateško nabavo in projektno nabavo.

Slika 5: Organigram predlagane organizacijske strukture nabave v podjetju Domel



Vir: lastno delo.

Operativno nabavo, ki je trenutno ločena na tuji in slovenski trg, bi združili ter ji priključili tudi delovno mesto verifikatorja računov, saj zaposlena oseba na tem delovnem mestu poleg vnosa faktur skrbi tudi za naročanje materiala in v osnovi skrbi za operativni del poslovanja. Delo bi med operativne nabavnike razdelili glede na materialne skupine tako, da bi vsak nabavnik pokrival svoje materiale in s tem pridobil boljši vpogled v svoj del posla in nadzor nad cenami. Njihove glavne zadolžitve bi zajemale: podporo proizvodnim procesom z nemoteno oskrbo z materialom in storitvami, odgovorno in konkurenčno nabavo proizvodov in storitev, skrb za optimalne zaloge materiala in zagotavljanje zanesljivih virov dobav.

Strateška nabava je nova predlagana funkcija v organigramu nabave, saj verjamemo, da je potrebna uvedba delovnega mesta, ki bo skrbelo za razvoj in poglobljanje odnosov z dobavitelji, razvoj in izvedbo nabavnih strategij, prenos inovacij in pridobivanje dobaviteljevega znanja, spremljanje cen strateških materialov, usklajevanje naročil glede na cene in doseganje ciljev, zastavljenih v vodstvu za področje nabave.

Projektna nabava bi obdržala matrično organiziranost dela, saj je za uspeh projekta ključno, da ima en nabavnik pregled nad vsemi komponentami in da tesno sodeluje z oddelkom razvoja in projektnimi vodjami, hkrati pa odgovarja direktorju nabave. Domel je razvojno naravnano podjetje, ki daje velik poudarek projektom, in tok informacij bo na ta način boljši, projekti pa hitreje izpeljani. Naloge projektne nabave bi tako zajemale: vrednotenje procesa in vrednotenje dodane vrednosti, obvladovanje tveganj, obvladovanje kakovosti pri dobaviteljih, pridobivanje ponudb in dokumentacije, kot so samoocena, finančna ocena, komunikacijska matrika in okoljski vprašalnik, ter naročanje kosov za razvojni oddelek. Ključnega pomena bo dobro in tesno sodelovanje med strateško in projektno nabavo, saj prva daje strateške usmeritve, druga pa s poglobljenim tehničnim znanjem in na podlagi strateških usmeritev uresničuje organizacijske cilje.

Poleg spremembe v strukturi organiziranosti oddelka nabave so potrebne tudi spremembe v opisih delovnih mest, saj so obstoječi v veliki meri zastareli in bi jih bilo treba posodobiti, nekatere naloge opustiti, nekatere pristojnosti in odgovornosti pa na novo določiti. Prav tako je potreben opis novega delovnega mesta strateškega nabavnika, ki ga do sedaj ni bilo. S spremembo organizacije so povezane tudi določene spremembe v procesih.

## **5.1 Predlog spremembe delovnih mest**

Najprej se dotaknimo opisov delovnih mest. Omenjali smo, da specializacija pripomore k večanju dodane vrednosti, dvig le-te pa je eden izmed pomembnejših ciljev podjetja Domel. Res je, da se v oddelku nabave zaposleni ukvarjajo z nalogami, ki se osredotočajo na nabavo, vendar je glede na velikost podjetja premalo specializacije. Pogrešamo predvsem strateški pristop, saj v opisih ne najdemo nekaterih nalog, ki jih avtorji v literaturi poudarjajo kot pomembne za sodobno nabavo. Nikjer ni npr. definiranega pregledovanja trga in izogibanja tveganjem (razen tveganja nedobav pri opisu delovnega mesta direktorja nabave), manjka naloga določanja in izvajanja nabavnih strategij. Prav tako v nabavi izvajajo naloge pridobivanja dolgoročnih izjav in določanja carinskih tarif, teh dveh nalog pa v opisih delovnih mest ni zaslediti.

V nadaljevanju so predstavljene naloge in pristojnosti delovnih mest v strateški nabavi, projektni nabavi in operativni nabavi. S spremembo delovnih mest bomo pohitrili tok informacij do kupca, povečali dodano vrednost z boljšo vpeljavo inovativnih rešitev od dobavitelja do podjetja Domel, storili korak naprej na področju cenovne konkurenčnosti, hitreje zaznavali tveganja, ob vsem tem pa ostali fleksibilni in razvojno naravnani.

### **5.1.1 Naloge in pristojnosti strateške nabave**

Opisa delovnega mesta strateškega nabavnika do sedaj v podjetju Domel ni bilo, saj ta oddelek oz. funkcija ni obstajala. Med raziskavo smo ugotovili, da se pojavlja potreba po uvedbi strateške nabave v podjetju Domel, saj podjetje potrebuje nekoga, ki bo v večji meri skrbel za izogibanje tveganjem, nabavne cenovne politike, usklajevanje pogodb in raziskave trgov.

Naloge, ki jih predlagamo za strateško nabavo, so:

- razvoj in poglobljanje odnosov z dobavitelji,
- razvoj in izvedba nabavnih strategij,
- prenos inovacij in pridobivanje dobaviteljevega znanja,
- iskanje možnosti nabave na globalnem trgu,
- zbiranje in analiza ponudb,
- spremljanje cen strateških materialov in usklajevanje naročil glede na cene,
- spremljanje naročil dobaviteljev in točnosti dobav,

- vodenje evidenc po dobaviteljih, spremljanje kazalcev uspešnosti dobaviteljev,
- skrb za doseganje ciljev, zastavljenih v vodstvu za področje nabave,
- optimiziranje procesa nabave,
- koordinacija z ostalimi službami znotraj podjetja,
- pogajanja z dobavitelji,
- sklepanje pogodb o nerazkrivanju podatkov (ang. non disclosure agreement, v nadaljevanju NDA), splošni pogoji, nabavna pogodba,
- podpora operativni in projektni nabavi,
- injiciranje predlogov za cenovne optimizacije.

Predlagane pristojnosti strateškega nabavnika so:

- izbira dobavitelja (skupaj s projektno nabavo in službo SQA),
- zamenjava dobavitelja,
- predlaganje zamenjav materialov za potrebe standardizacije,
- predlaganje zamenjav materialov za izogib zaznamim tveganjem,
- sklepanje pogodb z dobavitelji,
- sodelovanje pri pripravi nabavnih ciljev,
- sodelovanje pri oblikovanju strategije podjetja.

Predlagamo naslednje standarde delovne uspešnosti za strateško nabavo:

- nabavni kazalniki, kot so število nujnih nakupov, dobavni roki, konkurenčnost cen, točnost dobav,
- doseganje letnega plana,
- realizacija nalog, število obiskanih sejmov in opravljenih razgovorov z dobavitelji in potencialnimi dobavitelji,
- uresničevanje letnega in večletnega plana,
- obvladovanje tveganj in nadzor nad dobavami ključnih materialov,
- izvrševanje nabavnih strategij.

Za strateškega nabavnika predlagamo zahtevo po naslednjih funkcionalnih znanjih, izobrazbi in izkušnjah:

- funkcionalna znanja morajo zajemati strokovno znanje računalništva, aktivno znanje angleščine in zaželeno še nemščine, poznavanje standardov v avtomobilski industriji in projektno vodenje,
- strokovna izobrazba 7. stopnje ekonomske ali tehnične smeri s pridobljenim predznanjem iz ekonomije,
- 4 leta relevantnih izkušenj.

### 5.1.2 Naloge in pristojnosti projektne nabave

Projektno nabavo bi kot oddelek znotraj nabave ohranili ločeno. To prispeva k uspešni izpeljavi projektov, saj podjetje deluje v avtomobilski industriji, kjer se na novih projektih zahteva veliko tehničnega znanja o proizvodih in komponentah.

Naloge, ki jih predlagamo za projektno nabavo, so:

- poznavanje metodologije vrednotenja procesa in vrednotenja dodane vrednosti,
- obvladovanje tveganj,
- obvladovanje kakovosti pri dobaviteljih,
- usklajevanje in zagotavljanje pogodb NDA,
- pridobivanje ponudb,
- pridobivanje dokumentacije: samoocena, finančna ocena, komunikacijska matrika, okoljski vprašalnik,
- usklajevanje pogodb o orodju, če to obstaja,
- naročanje prvih vzorcev iz serijske proizvodnje (ang. production part approval process, v nadaljevanju PPAP) s pripadajočo PPAP-dokumentacijo,
- obvladovanje kritičnih dobaviteljev,
- podpora operativni in strateški nabavi,
- skrb za določanje carinskih tarif,
- naročanje in zagotavljanje nabav materiala pred serijsko proizvodnjo.

Določili bi tudi pristojnosti projektne nabave, saj verjamemo, da bo z določitvijo pristojnosti posameznega oddelka znotraj nabave poslovanje lažje in bolj transparentno. Za vodjo projektne nabave predlagamo naslednje pristojnosti:

- analiza trga in iskanje novih dobaviteljev,
- izbira dobavitelja (skupaj s strateško nabavo in službo SQA),
- sklepanje pogodb NDA in pogodb o orodju.

V trenutnem opisu delovnega mesta vodje projektne nabave manjkajo opredelitve rubrik funkcionalna znanja, strokovna izobrazba in delovne izkušnje. Te je treba definirati, zato predlagamo naslednje:

- funkcionalna znanja morajo zajemati strokovno znanje računalništva, aktivno znanje angleščine in zaželeno še nemščine, poznavanje standardov v avtomobilski industriji in projektno vodenje,
- strokovna izobrazba 7. stopnje strojne, elektro ali ekonomske smeri s pridobljenim predznanjem s tehničnega področja,
- 4 leta izkušenj na podobnem delovnem mestu.

### 5.1.3 Naloge in pristojnosti operativne nabave

Operativna nabava v osnovi skrbi za dnevne posle v podjetju, torej za izvajanje naročil dobaviteljem, skrbi za dostavo materiala ob pravem času, posreduje v primeru sprememb na kupčevi strani in skrbi za optimalen nivo zalog. Ohranili bi delovno mesto vodje domače nabave, ki bi ga le preimenovali v vodjo operativne nabave. Vse ostale zadolžitve in standarde bi ohranili. Oddelek operativne nabave kot tak trenutno ne obstaja, so pa naloge operativne nabave združene na delovnih mestih komercialistov in verifikatorja računov. Gre torej le za preimenovanje oz. novo opredelitev. Operativni nabavnik oz. komercialist v trenutni organizaciji nabave podjetja Domel skrbi tudi za marsikatero delo, ki bi v osnovi lahko spadalo med naloge strateške nabave, a bi to v neki meri ohranili, saj nabavnikom omogoča večji pregled nad poslom, zviša nivo odgovornosti in hkrati naredi delo bolj raznoliko. Določene naloge, pristojnosti in zahteve po funkcionalnih znanjih pa bi spremenili.

Naloge operativne nabave bi bile:

- podpora proizvodnim procesom z nemoteno oskrbo z materialom in storitvami,
- odgovorna in konkurenčna nabava proizvodov in storitev,
- skrb za optimalne zaloge materiala,
- zagotavljanje zanesljivih virov dobav,
- grajenje dobrih odnosov z dobavitelji,
- dobro sodelovanje in podpora ostalim službam v podjetju,
- podpora projektni in strateški nabavi,
- razvijanje politike in postopkov, ki omogočajo doseganje predhodnih nalog z najnižjimi razumnimi obratovalnimi stroški,
- pridobivanje dolgoročnih izjav o poreklu.

Pristojnosti operativne nabave bi vključevale:

- pogajanja za cene in cenovno politiko za C-materiale (torej manj pomembne materiale, ki predstavljajo manjši delež vrednosti v končnem produktu),
- skrb za prevoze in pregled nad stroški prevozov.

Standardi delovne uspešnosti so bili že v opisih samostojnega, višjega in visokega komercialista napisani dovolj podrobno, zato bi jih ohranili tudi v novih opisih delovnih mest operativnih nabavnikov. Bi pa na novo definirali zahtevane kompetence, stopnjo izobrazbe in pogoje:

- funkcionalna znanja morajo zajemati strokovno znanje računalništva in aktivno znanje angleščine,
- strokovna izobrazba 6. stopnje ekonomske ali tehnične smeri s pridobljenim predznanjem ekonomije,

- 2 leti relevantnih izkušenj.

## **5.2 Predlog spremembe procesov v oddelku nabave**

Zaradi spremembe organizacijske strukture oddelka in vpeljave strateške nabave se pojavi potreba po spremembi procesov v nabavnem oddelku. Strateška nabava se bo, ker podrobneje pozna ciljne usmeritve podjetja in nabavne strategije, osredotočila na procese, kot so uvajanje novega dobavitelja, izboljšanje odnosov z dobavitelji, povečanje obsega poslov z obstoječim dobavitelji ipd.; operativna nabava bo poskrbela za procese izdajanja naročil, zagotovitev pravih podatkov o dostavi materiala, za samo dostavo materiala in uskladiščenje; projektna nabava pa se bo, kot do sedaj, osredotočila na pridobivanje prvih ponudb v začetni fazi projekta.

Z novo organiziranostjo oddelka predlagamo spremembo procesov že v samem začetku nabavnega postopka, in sicer pri izbiranju dobavitelja. Tu bo potrebno sodelovanje med razvojem, kakovostjo in strateško ter projektno nabavo; treba bo upoštevati tako nabavne strategije (en ali več dobaviteljev, cenovna politika, razvoj dobavitelja, obseg posla s posameznim dobaviteljem, obvladovanje tveganj) kot tudi potrebe po tehničnih in kakovostnih specifikah, saj ima trenutno prepegosto glavno vlogo cena izdelka, ki pa ne razkriva celotnih stroškov in lahko gre za zelo tvegan posel. Naslednji proces, ki se tiče materiala, je potrjevanje. Tudi tu predlagamo spremembe, kot je sistemska ureditev potrjevanja materiala, kjer celoten proces poteka po informacijskem sistemu, s tem pa pridobimo kontrolo nad samim procesom in lažje identificiramo ozka grla. Hkrati se na tem področju že razvija sistem, kjer bo opredeljen status materiala, kar bo omogočalo kontrolo nad naročanjem oz. povzročilo blokiranje naročila materiala, ki ni potrjen oz. kjer potekajo določene spremembe in je pred samim naročilom materiala treba izpeljati še določene dejavnosti.

Ko je material potrjen in odobren za naročanje, sledi izdaja naročila, kjer se že uvaja sistem EDI in portal za dobavitelje. Tu je treba pohitrili dejavnosti in prenesti večino dobaviteljev na en ali drugi način naročanja ter s tem zmanjšati nivo operativnega dela v nabavi. Sistem EDI omogoča avtomatsko izdajo naročil glede na potrebe in potrjevanje naročil s strani dobavitelja. Hkrati dobavitelj sam kreira najavo za skladišče pri kupcu, kar je v nasprotnem primeru delo nabavnika. Z uvedbo sistema EDI pri dobaviteljih, ki to že omogočajo, bo v začetku vzpostavitve res več dela, a tako se bo dolgoročno zmanjšala količina administrativnega dela in bo več časa ostalo za pomembnejše stvari. Tudi pri likvidiranju računov je treba povečati stopnjo digitalizacije, da v primerih, ko je račun skladen z dogovorjenimi pogoji na naročilu, ne bo več potrebe po dodatnem pregledovanju in potrjevanju računa v nabavi. To je zamudno opravilo in v večini primerov sta naročilo in račun skladna, kar pomeni, da dodatne dejavnosti niso potrebne.

Tudi pri samem ocenjevanju in razvoju dobaviteljev predlagamo spremembe v procesih, ki temeljijo na spremenjeni organizacijski strukturi oddelka nabave. Ocene dobaviteljev bo s

strateško nabavo lažje spremljati in na podlagi teh bo treba izdelovati nabavne strategije ter strategije razvoja dobavitelja. Hkrati morajo ocene dobaviteljev vplivati na izbiro dobavitelja pri novih projektih oz. pri zamenjavi obstoječega dobavitelja, za zamenjavo pa je lahko povod npr. tudi slaba ocena. Naloga strateške nabave je ovrednotiti ocene dobaviteljev znotraj celotnega selekcijskega procesa pri podeljevanju novih poslov.

Potrebna je tudi sprememba procesa obveščanja o spremembah cen nabavljenih materialov. Trenutno ni systemskega sledenja spremembam cen oz. je to omogočeno, vendar se systemsko ne izvaja. Treba bi bilo informacijsko rešiti pregled nad cenami, da je v vsakem trenutku na voljo podatek o tem, kateri materiali in njihove cene imajo največji vpliv na končni izdelek, saj bi na podlagi tega lahko bolje organizirali delo in določali prioritete bodisi pri pogajanjih ali ko nas trg obvesti o spremembi cene. Dodatno je treba uvesti sistem sporočanja o spremembah cen v prodajo, saj trenutno to poteka preko e-pošte ali telefona. Treba bi bilo spremeniti proces, da poteka preko informacijskega sistema, kjer je omogočeno lažje sledenje spremembam.

## **6 UGOTOVITVE RAZISKAVE**

Skozi celotno magistrsko delo smo raziskovali organizacijo kot tako, organizacijo oddelka in tematiko nabave. Dotaknili smo se tudi opisov delovnih mest, saj literatura s področja nabave pripisuje pomembno vlogo prav ustreznim kadrom. Nabavniki morajo imeti širok spekter znanja s področja ekonomije, poslovnih ved, kot tudi s tehničnega vidika nabavljenih izdelkov. Verjamemo, da bodo predlagana struktura in novi opisi delovnih mest v pomoč ostalim slovenskim podjetjem, ki delujejo na področju izdelave proizvodov za področje industrije in trenutno še nimajo uveljavljene funkcije strateške nabave ter o tem razmišljajo, zlasti srednje velikim in velikim podjetjem, kjer je nabava organizirana kot samostojna funkcija, vhodni materiali pa predstavljajo velik del končne cene prodanega izdelka.

### **6.1 Odgovori na raziskovalna vprašanja**

– Kakšna je najprimernejša organizacijska struktura oddelka nabave podjetja Domel?

S preučevanjem teorije organizacije in oblikovanja organizacijskih struktur, z analizo podjetja Domel in oddelka nabave v podjetju, opisom delovnih mest in izvedbo ter analizo intervjujev smo raziskovali, kakšna je najprimernejša organizacijska struktura oddelka nabave v podjetju Domel. Skozi pregled teorije organizacije in oblikovanja organizacije smo postavljali teoretične temelje, skozi analizo podjetja Domel in oddelka nabave v podjetju pa raziskovali specifičnosti, ki bodo vplivale na predlagano organizacijsko strukturo.



V raziskavi smo ugotovili, da je najprimernejša struktura organizacije oddelka nabave v podjetju Domel pravzaprav zelo podobna trenutni. Obdržali bi projektno in operativno nabavo, ki je trenutno sicer ločena na tuji in slovenski trg. Odpravili bi takšno ločevanje med trgoma in razdelili delo med operativne nabavnike glede na materialne skupine, saj ima na ta način nabavnik boljšo sliko o tem, kaj se dogaja na trgu določenih komponent, o specifičnosti izdelkov, kakšna je konkurenca, ima pregled nad cenami in tako se je lažje odločati o izbiri dobavitelja na novih projektih (Cingula in drugi, 2016). En nabavnik bi bil npr. zadolžen za nabavo vseh magnetov in ležajev, drugi za lite izdelke in komutatorje, tretji za ščetke in pločevino itn.

Najpomembneje je, da bi dodali tudi službo strateškega nabavnika, saj na podlagi raziskav in intervjujev menimo, da bi le-ti pripomogli k boljšim rezultatom nabave, lažjemu uresničevanju nabavnih ciljev podjetja, kot tudi splošnih ciljev podjetja in strategije. Z globalizacijo smo dobili večjo konkurenco, hkrati pa odprte mednarodne trge in s tem vrsto priložnosti in tveganj. Zato je pomembno, da nabava s pravo strategijo vstopi na mednarodne trge in izvaja proces poglobljanja odnosov z dobavitelji za pridobivanje konkurenčnih prednosti pri pridobivanju virov s celotnega sveta, ob tem pa obvladuje tveganja, povezana s pomanjkanjem znanja, odporom proti spremembam, daljšim dobavnim časom, kulturnimi spremembami in večjim tveganjem nedobav materiala (Apostolova, Kroon, Richter & Zimmer, 2016).

- Kakšne spremembe so potrebne v opisih posameznih delovnih mest znotraj oddelka nabave?

Lahko rečemo, da so spremembe v opisih delovnih mest potrebne, dodatno pa smo predlagali tudi novo delovno mesto. Spremembe so potrebne že zaradi ugotovitve, da je treba uvesti strateško nabavo v podjetju Domel in združiti domačo ter tujo nabavo v operativno nabavo. S tem ustvarimo potrebo po novem opisu delovnega mesta strateške in operativne nabave, hkrati pa se določene naloge, ki so bile prej pod domačo, tujo in projektno nabavo, prenesejo na drug oddelek. Pri strateški nabavi gre za popolnoma nov opis delovnega mesta, medtem ko gre pri opisu delovnega mesta operativne nabave v večini za prenos nalog iz opisov delovnih mest, ki sta jih združevali domača in tuja nabava. Omeniti velja tudi, da določene naloge, ki jih opravlja nabava, niso bile opredeljene in omenjene v opisih delovnih mest, prav tako smo v posameznih opisih delovnih mest opazili dele, kjer podatki manjkajo.

Manjkajo npr. zahteve po funkcionalnih znanjih pri opisu delovnega mesta vodje projektne nabave. Pri zadolžitvah istega delovnega mesta manjkajo še naloge oddelka projektne nabave: pridobivanje dokumentacije za ocenjevanje dobavitelja pred njegovo potrditvijo, skrb za določanje carinskih tarif, naročanje in zagotavljanje nabav materiala pred serijsko proizvodnjo, usklajevanje določenih pogodb in naročanje PPAP-vzorcev s pripadajočo PPAP-dokumentacijo.

Tudi pri prenosu opisov delovnih mest komercialistov, zaposlenih v domači in tuji nabavi, v operativno nabavo je opaziti določene naloge, ki se izvajajo pri njihovem delu, a niso navedene v opisih. Omeniti velja razvijanje politike in postopkov, ki omogočajo doseganje predhodnih nalog z najnižjimi razumnimi obratovalnimi stroški, pridobivanje dolgoročnih izjav o poreklu, pogajanja za cene in cenovno politiko za C-materiale, skrb za prevoze in pregled nad stroški prevozov.

Z novimi predlogi opisov delovnih mest želimo bolje opredeliti naloge in zagotoviti zavedanje o pristojnostih in odgovornostih zaposlenih na posameznem delovnem mestu. S temeljitim pristopom razdelitve nalog zagotovimo tekoče opravljanje dela, ko vsak zaposleni ve, kdo dela kaj, kar na koncu koristi predvsem združbi za sledenje strategiji in doseganje lastnih, organizacijskih ciljev.

## **6.2 Omejitve in predlogi za prihodnja raziskovanja**

Ključnega pomena za vsako podjetje je neprestano spremljanje okolja in ostalih zunanjih in notranjih dejavnikov ter glede na to prilagajati cilje oddelka, temu primerno pa prilagajati samo organizacijo oddelka. Pri raziskovanju smo se omejili na podjetje Domel in na trenutne situacijske dejavnike v zunanjem in notranjem okolju tega podjetja in glede na raziskave ter trenutno stanje situacijskih dejavnikov odkrili, da je za podjetje ključna in najpomembnejša vpeljava strateške nabave v oddelku nabave.

Pri pregledu literature smo naleteli tudi na primere, kjer so del nabave službe, ki so bolj povezane s kakovostjo izdelkov, kot sta npr. SQA in SQE. Ob določenih spremembah v situacijskih dejavnikih bi bile seveda potrebne ponovne spremembe, zato pri nadaljnjih raziskavah predlagamo preučitev vpliva vpeljave služb SQA in SQE v oddelku nabave. Omenjali smo tudi težave pri potrjevanju prvih vzorcev (PPAP-procedure); velikokrat pride do težav v komunikaciji med oddelki razvoja, kakovosti in nabave. V oddelku kakovosti je v proces potrjevanja vzorcev vključen prav oddelku SQA, zato bi bilo s tega vidika smiselno raziskati, če bi bil proces učinkovitejši z oddelkom SQA znotraj nabave.

Poleg tega bi bilo koristno opraviti tudi raziskavo, če operativni del nabave deluje bolje, ko je del nabavnega oddelka ali ko je del oskrbovalne verige. Operativni nabavniki kot del oskrbovalne verige bi imeli znotraj iste pisarne možnost direktnega sodelovanja s planerji in operativno prodajo, v oddelku nabave pa bi ostali funkciji projektnega in strateškega nabavnika. Vse to so področja, za katera v magistrskem delu nismo iskali odgovorov, so pa ti odgovori pomembni za samo organizacijo nabave v podjetju.

Prihodnjim raziskovalcem predlagamo tudi podrobnejšo analizo poslovnih procesov v celotnem podjetju ali pa le na področju oddelka, predvsem z vidika možnosti digitalizacije, pohitritve procesov in spremembe določenih procesov na način, da bi njihova izvedba prinesla boljše rezultate. Istočasno bi bilo treba analizirati smiselnost določenih procesov

in jih, če so ti sami sebi namen, izločiti. Ob tem bi se lahko pokazale tudi potrebe po vpeljavi novih procesov, ki bi pomagali organizaciji pri doseganju ciljev.

V uvodu smo pri postavljanju organizacije naleteli na predlog projektnega pristopa vpeljevanja sprememb (Burton, Obel & Hakonsson, 2015), a smo pri oblikovanju oddelka nabave za podjetje Domel uporabljali le začetne korake, ko smo ugotavljali potrebne spremembe in razloge za te spremembe. Avtorjem, ki bi želeli analizirati vpeljavo nove organizacijske strukture v prakso, predlagamo, da v svojih raziskavah o vpeljevanju sprememb uporabijo projektni pristop, torej postavijo še cilje, določijo roke in naloge in spremljajo ter ovrednotijo napredek med procesom spreminjanja organizacije.

## **SKLEP**

Z raziskovanjem teorije organizacije, analize in oblikovanja organizacije in oblikovanja organizacije oddelkov smo pridobili ključna teoretična znanja, ki so nam bila v pomoč v praktičnem delu oblikovanja organizacije oddelka nabave. Ugotovili smo, da je najprej treba analizirati trenutno organizacijo, pregledati njene cilje in strategijo ter nadaljevati s pregledom strukture, procesov in ljudi, ki so del organizacije. Šele ko dobro razumemo vse našteto, lahko pričnemo z oblikovanjem in kasneje postavljanjem nove organizacijske strukture.

Ker v magistrskem delu preučujemo, kakšna bi bila najustreznejša struktura organizacije oddelka nabave v podjetju Domel, smo nadaljevali s pregledom teorije o organizaciji nabavne funkcije. Zanimala nas je predvsem vloga nabave, njen razvoj skozi čas, cilji nabave in kakšne organizacijske strukture nabavne funkcije uporabljajo v podjetjih. Analize in raziskave so prinesle ugotovitve, da ima nabava strateško funkcijo, njena vloga in njene odgovornosti pa so vedno večje, kar potrjuje tudi razvoj nabavne funkcije skozi čas. Cilj nabave je bil sprva le zagotavljanje materiala, danes pa je ciljev veliko več, saj je nabava glavni stik med podjetjem in dobavitelji ter tako odgovorna za grajenje partnerskih odnosov, na podlagi katerih je mogoč prenos znanja in inovacij od dobavitelja do kupca. Skozi raziskovanje se je za ključni dejavnik izkazalo, da je treba v nabavi zaposlovati visoko usposobljeno in kvalificirano osebje, saj se je nabavna funkcija spremenila in ne pomeni le oddajanja naročil za vnaprej določene izdelke, ampak ima vedno večjo strateško vlogo in pomembno vpliva na uspešnost podjetja.

Na podlagi literature smo ugotovili, da na oblikovanje oddelka v podjetju v največji meri vpliva okolje, v katerem se oddelek nahaja, lastnosti same združbe, njena dejavnost, vizija, poslanstvo, vrednote, strategija in cilji, organizacijska struktura, velikost, zaposleni in poslovni procesi, zato smo podrobneje predstavili podjetje Domel. Nadaljevali smo z analizo organizacijske strukture oddelka nabave v podjetju Domel, predstavili smo procese v nabavi in aktualne opise delovnih mest direktorja nabave, vodje projektne nabave, samostojnega, višjega in visokega komercialista nabave ter verifikatorja računov. Zatam

smo naredili še pregled sprememb v zunanjih in notranjih dejavnikih in predstavili sodelovanje oddelka nabave z drugimi službami v podjetju. V zadnjem sklopu analize organizacijske strukture smo predstavili rezultate intervjujev, opredelili problemska in prednostna stanja ter predstavili predloge izboljšav organizacije oddelka nabave v podjetju.

Na podlagi vseh analiz, raziskav in intervjujev smo ugotovili, da je potrebna uvedba strateške nabave, ohranitev ločene projektne nabave, domačo in tujo nabavo pa je treba združiti v operativno nabavo, kjer delo ne bo več organizirano glede na lokacijo nakupa, ampak glede na materialne skupine. Ker so potrebne spremembe v opisih delovnih mest, smo predstavili nove, spremenjene opise delovnih mest za strateško, projektno in operativno nabavo ter predlagali spremembe v procesih oddelka nabave. Verjamemo, da bo taka organiziranost oddelka, dela in procesov podjetju v pomoč pri novodobnih izzivih, s katerimi se srečujejo proizvodna podjetja, ki delujejo na področju avtomobilske industrije. Tu je prisotna visoka dinamika, globalizacija pa je prinesla določene prednosti, a hkrati prinaša tudi velika tveganja, ki jih je treba v čim večji prepoznati, oceniti in obvladovati.

## LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (brez datuma a). *Domel Holding, d.d.* Pridobljeno 19. junija 2019 iz <https://www.ajpes.si/prs/podjetjeSRG.asp?s=1&e=226124>
2. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (brez datuma b). *Domel, Elektromotorji in gospodinjski aparati, d.o.o.* Pridobljeno 19. junija 2019 iz <https://www.ajpes.si/prs/podjetjeSRG.asp?s=1&e=121396>
3. Alatailat, M., Elrehail, H. & Emeagwali, O. L. (2018). High performance work practices, organizational performance and strategic thinking: a moderation perspective. *International journal of orgabuzational analysis*, 27(3), 370–395.
4. Andersen, P. H. & Rask, M. (2003). Supply chain management: new organisational practices for changing procurement realities. *Journal of purchasing & supply management*, 9(2), 83–95.
5. Apostolova, B. Z., Kroon, M. J., Richter, M. & Zimmer, I. M. (2016). *Strategic purchasing: a global perspective*. Groningen: University of Groningen.
6. Ates, M. A., van Raaij, E. M. & Wynstra, F. (2018). The impact of purchasing strategy-structure mis(fit) on purchasing cost and innovation performance. *Journal of purchasing and supply management*, 24(1), 68–82.
7. ATKearney. (2018). *Mobilizing for excellence in supply management*. Pridobljeno 28. aprila 2019 iz <https://www.slideshare.net/atkearney/at-kearney-mobilizing-for-excellence-in-supply-management>
8. Balas Rant, M. (2014). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

9. Bisnode Portfolio Intelligence. (2019, 21. marec). *Profil podjetja*. Pridobljeno 16. junija 2019 iz <https://pi-bisnode-si.nukweb.nuk.uni-lj.si/subjects/204695/>
10. Boone, J. & Schottmuller, C. (2016). Procurement with specialized firms. *The RAND journal of economics*, 47(3), 661–687.
11. Borges de Araujo, M. C., Alencar, L. H. & Maria de Miranda Mota, C. (2017). Project procurement management: a structured literature review. *International journal of project management*, 35(3), 353–377.
12. Brčić, R., Dulčić, Ž., Černe, M., Hernaus, T., Malbašić, I., Matic, I., Vokić, N. P. & Rey, C. (2018). *Koraci uspješnog organiziranja*. Zagreb: Školska knjiga.
13. Burton, R. M., Obel, B. & Hakonsson, D. D. (2015). *Organizational design: a step-by-step approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
14. Capelle, R. G. (2014). *Optimizing organization design*. San Francisco: Jossey-Bass.
15. Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2-3), 195–215.
16. Chandler, A. (1962a). *Strategy and structure: chapters in the history of industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.
17. Chandler, A. D. (1962b). *Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprises*. Cambridge: MIT Press.
18. Chandler, A. D. (1962c). *Strategy and structure: chapters in the history of American enterprise*. Cambridge: MIT Press.
19. Cichocki, P. & Irwin, C. (2011). *Organization design a guide to building effective organizations*. London: Kogan Page.
20. Cingula, M., Galetić, L., Rašić Jelavić, S., Aleksić, A., Filipović, D., Hernaus, T., Klindžić, M. & Načinović Braje, I. (2016). *Organizacija*. Zagreb: Sinergija.
21. Daft, R. L. (1992). *Organization theory and design*. St. Paul: West.
22. Daft, R. L. (2008). *Organization theory and design* (10 izd.). Mason: South-Western, Cengage Learning.
23. Dawes, P. L., Grahame, R. & Patterson, P. (1992). Factors affecting the structure of buying centers for the purchase of professional advisory services. *International journal of research in marketing*, 9(3), 269–279.
24. Domel Holding, d. d. (2014). *Konsolidirano letno poročilo skupine Domel za poslovno leto 2013* (interno gradivo). Železniki: Domel Holding, d. d.
25. Domel Holding, d. d. (2018). *Konsolidirano letno poročilo skupine Domel za poslovno leto 2017* (interno gradivo). Železniki: Domel Holding, d. d.
26. Domel IP, d. o. o. (2018). *Letno poročilo družbe IP, d. o. o., za poslovno leto 2017*. Železniki: Domel IP, d. o. o.
27. Domel, d. o. o. (2011). *Priročnik za novozaposlene* (interno gradivo). Železniki: GTO Košir.
28. Domel, d. o. o. (2017a). *Organizacijski predpis: materialno poslovanje* (interno gradivo). Železniki: Domel, d. o. o.
29. Domel, d. o. o. (2017b). *Organizacijski predpis: postopki nabavnega procesa* (interno gradivo). Železniki: Domel, d. o. o.

30. Domel, d. o. o. (2018a). *Organizacijski predpis: postopek eskalacije pri obvladovanju dobaviteljev* (interno gradivo). Železniki: Domel, d. o. o.
31. Domel, d. o. o. (2018b). *Srednjeročni plan skupine Domel* (interno gradivo). Železniki: Domel, d. o. o.
32. Domel, d. o. o. (2019a). *Kadrovska evidenca* (interno gradivo). Železniki: Domel, d. o. o.
33. Domel, d. o. o. (2019b). *Opis delovnega mesta: Direktor nabave* (interno gradivo). Železniki: Domel, d. o. o.
34. Domel, d. o. o. (2019c). *Opis delovnega mesta: Samostojni komercialist nabave* (interno gradivo). Železniki: Domel, d. o. o.
35. Domel, d. o. o. (2019č). *Opis delovnega mesta: Verifikator računov* (interno gradivo). Železniki: Domel, d. o. o.
36. Domel, d. o. o. (2019d). *Opis delovnega mesta: Visoki komercialist nabave* (interno gradivo). Železniki: Domel, d. o. o.
37. Domel, d. o. o. (2019e). *Opis delovnega mesta: Višji komercialist nabave* (interno gradivo). Železniki: Domel, d. o. o.
38. Domel, d. o. o. (2019f). *Opis delovnega mesta: Vodja nabave na domačem trgu* (interno gradivo). Železniki: Domel, d. o. o.
39. Domel, d. o. o. (2019g). *Opis delovnega mesta: Vodja projektne nabave* (interno gradivo). Železniki: Domel, d. o. o.
40. Domel, d. o. o. (2019h). *Organizacijski predpis: izbor, ocenjevanje in obvladovanje dobaviteljev* (interno gradivo). Železniki: Domel, d. o. o.
41. Domel, d. o. o. (brez datuma a). *Podjetje*. Pridobljeno 9. marca 2019 iz <https://www.domel.com/sl/podjetje>
42. Domel, d. o. o. (brez datuma b). *Predstavitev*. Pridobljeno 9. marca 2019 iz <https://www.domel.com/sl/podjetje/predstavitev>
43. Domel Elektromotorji in gospodinjski aparati, d. o. o. (2018). *Letno poročilo družbe Domel, d. o. o., za poslovno leto 2017*. Železniki: Domel Elektromotorji in gospodinjski aparati, d. o. o.
44. Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousands Oaks: Sage Publications.
45. Ford, J. D. & Slocum, J. D. (1977). Size, technology, environments and the structure of organizations. *Academy of management review*, 2(4), 561–575.
46. Fortuna, M. (2013, 17. oktober). Kaj je vizija podjetja? *Mladi podjetnik*. Pridobljeno 24. marca 2019 iz <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/kaj-je-vizija-podjetja>
47. Francis, H. (2003). HRM and the beginnings of organizational change. *Journal of organizational change management*, 16(3), 309–327.
48. Fusion Media Limited. (2019, 2. september). *Eurozone manufacturing purchasing managers index (PMI)*. Pridobljeno 11. septembra 2019 iz <https://www.investing.com/economic-calendar/manufacturing-pmi-201>

49. Garrido-Samaniego, M., Gutierrez-Cillan, J. & Gutierrez-Cillan, J. (2004). Determinants of influence and participation in the buying center: an analysis of Spanish industrial companies. *Journal of business and industrial marketing*, 19(5), 320–336.
50. Ginsberg, A. & Venkatraman, N. (1985). Contingency perspectives of organisational strategy: a critical review of the empirical research. *Academy of management review*, 10(3), 421–434.
51. Glock, C. H. & Hochrein, S. (2011). Purchasing organization and design: a literature review. *German academic association for business research (VHB)*, 4(2), 149–191.
52. Groghaug, K. (1976). Exploring enviromental influences in organizational buying. *Journal of marketing research*, 13(3), 225–229.
53. IPSOS dr. Kristijan Musek Lešnik s.p. (brez datuma). *Kaj je poslanstvo, kaj so vrednote, kaj je vizija?* Pridobljeno 28. aprila 2019 iz [http://www.ipsos.si/Vodenje\\_VIZ\\_VI\\_kaj\\_je\\_poslanstvo\\_vrednote\\_vizija.html](http://www.ipsos.si/Vodenje_VIZ_VI_kaj_je_poslanstvo_vrednote_vizija.html)
54. Johnson, M. W., Christensen, C. M. & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard business review*, 86(12), 50–59.
55. Johnson, P. F. & Leenders, M. R. (2001). The supply organizational structure dilemma. *Journal of supply chain management*, 37(3), 4–11.
56. Johnson, P. F., Leenders, M. R. & Fearon, H. E. (2006). Supply's growing status and influence: a sixteen-year perspective. *Journal of supply chain management*, 42(2), 33–43.
57. Jones, D. M. (1999). *Tracing the development of models in the philosophy of science*. Boston: Springer.
58. Kates, A. & Galbraith, J. (2007). *Designing your organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
59. Kotteaku, A. G., Laios, L. G. & Moschuris, S. J. (1995). The influence of product complexity on the purchasing structure. *Omega*, 23(1), 27–39.
60. Lieven, Q., Pauwels, P. & Matthyssens, P. (2006). Global purchasing strategy: conceptualization and measurement. *Industrial marketing management*, 35(7), 881–891.
61. Lindič, M. (2018). *Upravljanje oskrbovalnih verig (OV)*. Železniki: Založba Forum Media.
62. Lindič, M., Rutar, L., Tanko, M., Štiglic, T., Zupančič, P., Štular, S., Breskvar, M., Pušenjak, F., Krajnc, M., Planinšič, N., Plut, V., Šlamberger, M., Maček, A., Ivanuša, Bo., Horvat Peterka, P., Šarotar Žižek, S. & Preskar, M. (2012). *Priročnik za vodjo nabave*. Maribor: Založba Forum Media.
63. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
64. Liu, B., Huo, T., Liao, P., Gong, J. & Xue, B. (2014). A group decision-making aggregation model for contractor selection in large scale construction projects based on two-stage Partial Least Squares (PLS) path modeling. *Group decision and negotiation*, 24(5), 855–883.

65. Lorenčič, A. (brez datuma). Makroekonomska podoba Slovenije 1990–2008. *Inštitut za novejšo zgodovino*. Pridobljeno 11. marca 2019 iz <http://www.sistory.si/hta/tranzicija/index-vpni.php?d=makroekonomska-podoba-Slovenije-1990-2004.html>
66. Lysons, K. & Farrington, B. (2016). *Procurement and supply chain management* (9 izd.). Harlow: Pearson Education.
67. Martin, J. & Fellenz, M. (2010). *Organizational behaviour & management*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.
68. McCue Clifford, P. & Pitzer, J. T. (2000). Centralised vs. decentralised purchasing: current trends in governmental procurement practices. *Journal of public budgeting, accounting & financial management*, 12(3), 400–421.
69. Mihelčič, M. (2008). *Organizacija in ravnanje*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
70. Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije. (2015, 25. marec). *Dejavnost holdingov (64.200)*. Pridobljeno 10. februarja 2019 iz <http://evem.gov.si/info/dejavnosti/dejavnost/13027/prikaziDejavnost/>
71. Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C. & Patterson, J. L. (2009). *Purchasing and supply chain management* (4 izd.). Mason: South-Western Cengage Learning.
72. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
73. OALD. (brez datuma). V *Oxford dictionaries*. Pridobljeno 16. avgusta 2019 iz <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/organization>
74. Organizacija. (brez datuma). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Pridobljeno 16. avgusta 2019 iz <https://fran.si/iskanje?View=1&Query=organizacija>
75. PHP Institute. (1994). *Matsushita Konosuke: his life and his legacy*. Tokyo: PHP Institute.
76. Picot, A., Dietl, H. & Franck, E. (2002). *Organisation*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
77. Plut, V. (2018). *Nabava v praksi podjetja. Interno izobraževanje*. Železniki: Založba Forum Media.
78. Reck, R. F. & Long, B. (1998). Purchasing a competitive weapon. *Journal of purchasing and materials management*, 24(3), 2–8.
79. Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior*. Essex: Pearson Education.
80. Robbins, S. P. (1990a). *Organization theory: structure, design and applications*. New Jersey: Prentice Hall.
81. Robbins, S. P. (1990b). Strategic alliances and the boundaries of the firm. *Review of financial studies*, 21(2), 649–681.
82. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
83. Rozman, R., Mihelčič, M. & Kovač, J. (2011). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.



84. Sanchez-Rodriguez, C. D., Hemsworth, A. R., Martinez-Lorente, A. R. & Clavel, S. G. (2006). An empirical study on the impact of standardization of materials and purchasing procedures on purchasing and business performance. *Journal of marketing*, 11(1), 13–25.
85. Schneider, L. & Wallenburg, C. M. (2013). 50 years of research on organizing the purchasing function: do we need any more? *Journal of purchasing & supply management*, 19(3), 144–164.
86. Scott, C., Lundgren, H. & Thompson, P. (2011). *Guide to supply chain management*. London: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
87. Scott, W. M. (1992). *Organizations: rational, natural, and open systems* (3 izd.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
88. Sitar, A. S. (2017). *Sodobne organizacijske teorije. Situacijska teorija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
89. Šuštar, A. (2019). *Poslovník vodenja. Železniki: Domel Holding, d. d.*
90. Tassabehji, R. & Moorhouse, A. (2008). The changing role of procurement: developing professional effectiveness. *Journal of purchasing & supply management*, 14(1), 55–68.
91. Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. Oxford: Oxford University Press.
92. Trent, R. J. (2004). The use of organizational design features in purchasing and supply management. *Journal of supply chain management*, 40(3), 4–18.
93. Tummers, L. G., Kruijen, P., Vijverberg, D. & Voesenek, T. (2015). Connecting HRM and change management: the importance of proactivity and vitality. *Journal of organizational change*, 28(4), 627–640.
94. Vlier, V. V. (brez datuma). Five functions of management (Fayol). *Toolshero*. Pridobljeno 3. avgusta 2019 iz <https://www.toolshero.com/management/five-functions-of-management/>
95. Weele, A. J. & Raaij, E. M. (2014). The future of purchasing and supply management research: About relevance and rigor. *Journal of supply chain management*, 50(1), 56–72.
96. Weele, A. J. (2015). *Purchasing and supply chain management*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.
97. Woolliscroft, P., Caganova, D., Cambal, M., Holecek, J. & Pucikova, L. (2013). Implications for optimisation of the automotive supply chain through knowledge management. *Procedia CIRP*, 7, 211–216.
98. Worren, N. (2012). *Organisation design re-defining complex systems*. Harlow: Pearson Education.
99. Združenje nabavnikov Slovenije. (brez datuma). *PMI za leto 2019*. Pridobljeno 5. maja 2019 iz <http://www.zns-zdruzenje.si/pmi/zgodovina-pmi/pmi-za-leto-2019/>
100. Zott, C. & Amit, R. (2010). Business model design: an activity system perspective. *Long range planning*, 43(2-3), 216–226.
101. Zupančič, P. (2018). *Učinkovita nabavna pogajanja. Železniki: Forum Akademija*.
102. Žibret, B. (2008). *Strateška nabava*. Ljubljana: Planet GV.



## **PRILOGE**



## **Priloga 1: Intervju za zaposlene v oddelku nabave**

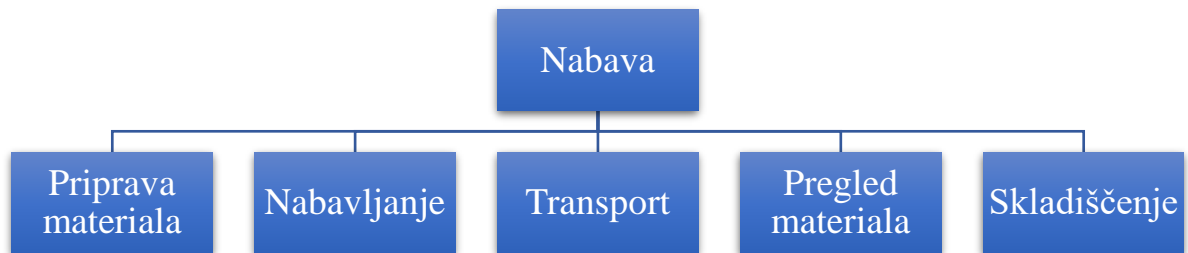
1. Kakšno je vaše videnje vloge nabave v podjetju Domel?
2. Kako pomembna je nabava s strateškega vidika?
3. Kje znotraj nabave, prepoznate, da nastane največ težav oz. na katerih področjih bi bile potrebne izboljšave? Imate predlog, oz. način kako to izboljšati?
4. Ali ima po vašem mnenju oddelk nabave v podjetju Domel ustrezno organizacijsko strukturo ali menite, da je potrebna sprememba strukture organizacije nabave? Zakaj?
5. Se vam zdi smiselna uvedba novih oddelkov znotraj nabave (npr. strateške nabave)?
6. Kako bo po vašem mnenju sprememba strukture organizacije pripomogla k boljšemu poslovanju, oz. kaj pričakujete od spremembe?
7. Kakšne pozitivne spremembe pričakujete, da bo nova struktura imela na vas in kakšne na službe s katerimi sodelujete?
8. Vidite kakšne nevarnosti, v kolikor se ne poslužimo spremembe organizacijske strukture oddelka nabave?
9. Kakšno strukturo nabave vidite kot optimalno za poslovanje podjetja Domel z vidika delitve dela (npr. domači, tuji trg, materialne skupine)?
10. Se vam zdi standardizacija komponent pomembna? Kakšno vlogo pri standardizaciji ima po vašem mnenju nabava?

## **Priloga 2: Intervju za zaposlene v oddelkih in službah, povezanih z nabavo**

1. Kakšno je vaše videnje vloge nabave v podjetju Domel?
2. Kako pomembna je nabava s strateškega vidika?
3. Pri sodelovanju z oddelkom nabave, kje prepoznate, da nastane največ težav oz. na katerih področjih bi bile potrebne izboljšave? Imate predlog, oz. način izboljšave?
4. Katere so pozitivne izkušnje, ki jih imate s trenutno organizacijo nabave oz. pri sodelovanju z oddelkom nabave? (cilj vprašanja je, da po spremembi ostanejo dobre prakse)
5. Ali ima po vašem mnenju oddelek nabave v podjetju Domel ustrezno organizacijsko strukturo ali menite, da je potrebna sprememba strukture organizacije nabave?
6. Kakšno strukturo nabave vidite kot optimalno za poslovanje podjetja Domel?
7. Kaj bi želeli doseči s spremembo organizacije nabave?
8. Se vam zdi smiselna uvedba strateške nabave? Zakaj?
9. Kakšne učinke pričakujete od spremembe strukture tako na vaše delo kot na zaposlene v nabavi?
10. Vidite kakšne nevarnosti, v kolikor se ne poslužimo spremembe organizacijske strukture oddelka nabave?
11. Se vam zdi standardizacija komponent pomembna? Kakšno vlogo pri standardizaciji ima po vašem mnenju nabava?

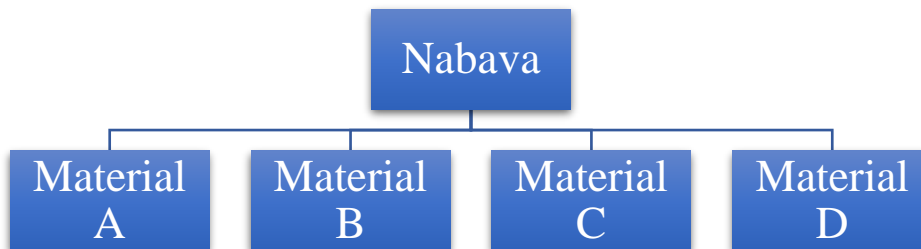
### Priloga 3: Organizacije poslovne funkcije nabave

Slika 1: Funkcijska organizacija nabave



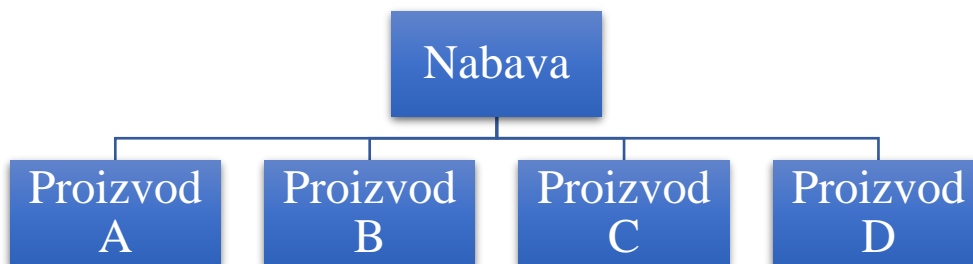
Vir: Cingula in drugi (2016, str. 319).

Slika 2: Predmetna organizacija nabave



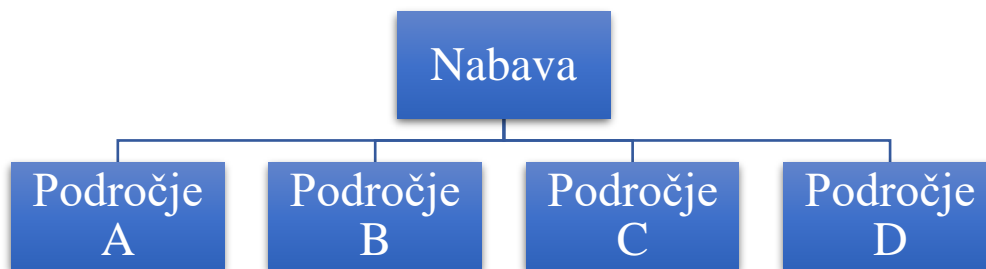
Vir: Cingula in drugi (2016, str. 320).

Slika 3: Organizacija nabave glede na prodane proizvode



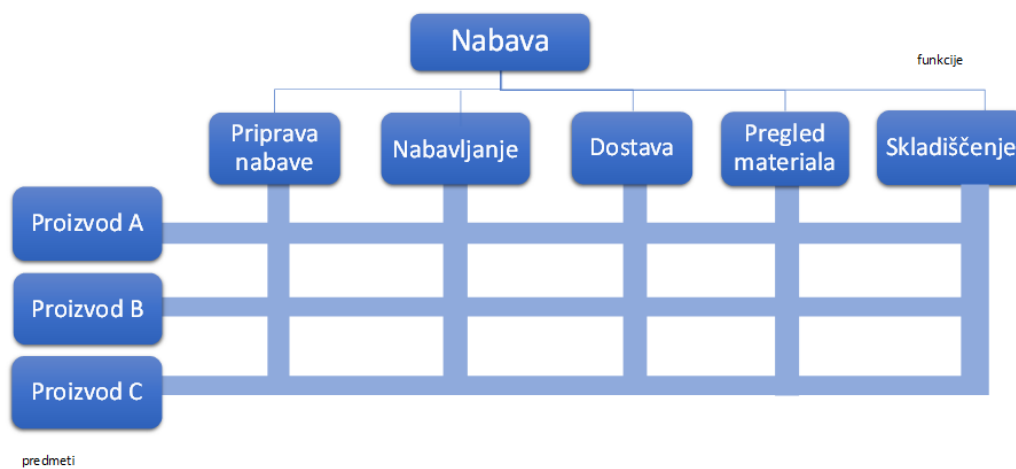
Vir: Cingula in drugi (2016, str. 320).

Slika 4: Organizacija nabave glede na področje nabave



Vir: Cingula in drugi (2016, str. 320).

Slika 5: Matrična organizacija nabave



Vir: Cingula in drugi (2016, str. 321).