

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**DEJAVNIKI UČINKOVITOSTI IN USPEŠNOSTI NABAVNE
FUNKCIJE: PRIMER IZBRANEGA PODJETJA**

Ljubljana, september 2016

MATEJA ZAJEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Mateja Zajec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Dejavniki učinkovitosti in uspešnosti nabavne funkcije: primer izbranega podjetja, pripravljena v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Mojco Marc

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je 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 pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu 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 _____

Podpis študenta(-ke): _____

KAZALO

UVOD	1
1 NABAVA KOT STRATEŠKA FUNKCIJA V PODJETJU	4
1.1 Razvoj nabavne funkcije in njena vloga	4
1.2 Nabavna funkcija kot konkurenčna prednost podjetja	13
1.3 Vzvodi za doseganje uspešnosti in učinkovitosti v nabavi	15
1.3.1 Strategija managementa nabave	17
1.3.2 Organizacija nabave	20
1.3.3 Management blagovnih skupin in strateško zagotavljanje virov	23
1.3.4 Management odnosov z dobavitelji	29
1.3.5 Management operativnih nabavnih procesov	29
1.3.6 Management znanja in informacij	31
1.3.7 Management človeških virov v nabavi	31
1.3.8 Obvladovanje uspešnosti nabavne funkcije	33
1.4 Najboljše prakse v nabavi	37
2 ANALIZA NABAVNE FUNKCIJE V IZBRANEM PODJETJU	42
2.1 Predstavitev podjetja	42
2.2 Položaj nabave v podjetju	44
2.3 Nabavni proces	44
2.4 Organizacija in zaposleni	47
2.5 Management odnosov z dobavitelji	50
2.6 Informacijska podpora	50
2.7 Ugotovitve	51
3 PREDLOGI ZA DOSEGANJE VEČJE USPEŠNOSTI IN UČINKOVITOSTI NABAVNE FUNKCIJE V IZBRANEM PODJETJU	53
3.1 Uskladitev strategije nabavne funkcije s strategijo podjetja	53
3.2 Vpeljava managementa blagovnih skupin in managementa odnosov z dobavitelji	55
3.3 Vpeljava informacijske podpore za proces izbire ustreznih dobaviteljev	57
3.4 Razvoj organizacije in zaposlenih	61
3.5 Vpeljava merjenja uspešnosti nabavne funkcije in posameznikov	66
SKLEP	67
LITERATURA IN VIRI	71
PRILOGE	i

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava reaktivne nabave s proaktivno	9
Tabela 2: Preobrat v zahtevanih karakteristikah zaposlenih v nabavi	13

Tabela 3: Tveganja in ukrepi za odpravo tveganj pri izvedbi obratnih dražb	59
--	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Razvoj managementa nabave	6
Slika 2: Štiristopenjski model razvoja nabave	7
Slika 3: Razvoj nabavne funkcije iz administrativne v podporno in strateško	10
Slika 4: Kako doseči konkurenčno prednost.....	15
Slika 5: Hiša upravljanja nabave in oskrbe.....	16
Slika 6: Štiri osnovne nabavne strategije.....	18
Slika 7: Kraljičeva matrika portfelja	25
Slika 8: Diamant nabave	27
Slika 9: Vpliv moči dobavitelja in kupca na njun odnos	28
Slika 10: Nabavni proces	30
Slika 11: Model nabavnega procesa	31
Slika 12: Najpomembnejša področja merjenja uspešnosti in učinkovitosti nabave.....	36
Slika 13: Umeščenost nabavne funkcije v organizacijski strukturi izbranega podjetja	44
Slika 14: Koraki in aktivnosti v nabavnem procesu	46
Slika 15: Organizacija centralne nabavne funkcije v izbranem podjetju	48
Slika 16: Aktivnosti za uspešno izvedbo obratnih dražb.....	60
Slika 17: Okvir kompetenc za nabavnike	65

UVOD

V preteklosti je bila nabavna funkcija obravnavana kot neproduktivna dejavnost, ki podjetju prinaša samo stroške. V zadnjem desetletju pa sta se pomen in vloga nabave v podjetjih zelo spremenila. Danes ni več samo podporna funkcija, ampak nastopa kot poslovna funkcija, ki z ustrezno izvedbo prinaša dobiček in predstavlja strateški element pri ustvarjanju dodane vrednosti, saj je v aktivnem delu verige povečevanja dodane vrednosti.

Nabava je postala v podjetju pomembna predvsem zaradi možnega prispevka k njegovi uspešnosti. V današnjih časih se ne ukvarja več le z zniževanjem stroškov in zagotavljanjem nemotene oskrbe proizvodnega procesa, ampak je odločilen člen v oskrbovalni verigi, ki podjetju pomaga, da dosega večjo dodano vrednost, obvladuje tveganja, pa tudi uvaja in spodbuja inovacije v podjetju. V nabavi je tako velik potencial prihrankov in pomemben vir dobička. Poleg takojšnjega prihranka pri nabavnih cenah lahko nabavna funkcija tako posredno pripomore tudi k ohranjanju ali celo izboljšanju konkurenčnega položaja podjetja. V praksi se pogosto izkaže, da so ti posredni prispevki večji od denarnih zneskov, ki jih prihranimo neposredno (van Weele, 1998, str. 36). Nabava kot strateška poslovna funkcija tako prehaja iz odzivne v proaktivno vlogo. Novi vlogi so se prilagodile nabavne strategije, organiziranost funkcije in njen položaj v organizacijski strukturi podjetja. Nabava se je razvila v dejavnost pridobitve blaga ali storitve za izpolnitev ciljev organizacije.

Če povzamem več avtorjev, so glavni cilji nabave: zagotavljanje nemotene oskrbe z viri in vplivanje na pogoje in odnose z dobavitelji, izboljšanje ali ohranitev kakovosti in vrednosti produktov podjetja, zmanjšanje vezave denarja v zalogah, pretok informacij, okrepitev konkurenčnega položaja podjetja, izbiranje primernih dobaviteljev, standardiziranje nabavnih delov, zagotavljanje potrebnega blaga in storitev po najnižjih cenah, negovanje dobrih odnosov z dobavitelji, sodelovanje z ostalimi organizacijskimi enotami v podjetju ter doseganje nabavnih ciljev z najnižjimi možnimi administrativnimi stroški. Pri tem ima ključno vlogo organizacija nabavne funkcije, zaposleni v njej in predvsem položaj, ki ga ima nabava znotraj podjetja.

Vsa naštetá dejstva so Žibreta (2008, str. 15-16) pripeljala do naslednjih ključnih ugotovitev:

- nabava je postala strateška funkcija,
- okolje delovanja nabave se je spremenilo, nabava je globalna,
- nabava se ne ukvarja le z vprašanji cen in zniževanja stroškov, temveč čedalje bolj s kreiranjem vrednosti za končnega kupca,
- medfunkcionalno interno sodelovanje, sodelovanje po celotni verigi vrednosti in uporaba različnih nabavnih strategij v celotnem nabavnem obsegu so ključni dejavniki uspeha,
- odnosi z dobavitelji postajajo čedalje pomembnejši za uspeh podjetja,

- v managementu odnosov z dobavitelji čedalje bolj prihajata do izraza sodelovanje na področju inovacij in upravljanje vzdržnosti (družbena in okoljska odgovornost).

K razvijanju strateškega nabavnega procesa prispevajo različni trendi, kot so: management mreže dobaviteljev, strateško zniževanje stroškov, integracija sistemov in sodelovanje, poudarek na skupnih stroških pri izbiranju dobaviteljev ter strateška in taktična obravnava nabave (Feisel, Hartmann & Schober, 2009, str. 11). Organiziranje in strukturiranje strateškega nabavnega procesa mora biti usmerjeno na izboljševanje rezultatov nabavnega tima ter tudi na izboljševanje odnosov z dobavitelji in notranjimi odjemniki (Cavinato & Kauffman, 2000, str. 303). Po mnenju Baily, Farmer, Crocker, Jessop & Jones (2008, str. 13) podjetja, ki se zavedajo pomembnosti nabave, namenjajo zgolj malo časa administrativnim dejavnostim in vedno več časa vzpostavitvi in razvoju odnosov z dobavitelji. Poudarek se vedno bolj premika iz zgolj reagiranja na potrebe, ko nastanejo, k vnaprej usmerjenemu pristopu. Za takšno novo okolje v nabavi pa so potrebne tudi nove veščine in znanje nabavnikov. Zato je bistveno, kako organizira podjetje nabavo, da bo učinkovito izvajala zadolžitve in katere kompetence morajo imeti zaposleni, da bo nabava prinašala podjetju konkurenčno prednost.

Uspešnost nabave je odvisna od učinkovitega in uspešnega analiziranja, planiranja, organiziranja, izvajanja in kontrole vseh nabavnih aktivnosti v podjetju. Odvisna pa je tudi od vseh zaposlenih v nabavi, njihovih sposobnosti, znanja in naporov za doseganje zastavljenih ciljev nabave. Tega se zavedajo tudi v izbranem podjetju in zato pri izvajanju nabavne funkcije poskušajo slediti najboljšim praksam in jih tudi prakticirati ter uporabljati pri nabavljanju. V zadnjih letih so vzpostavili centralno vodeno in koordinirano nabavno funkcijo, s čimer so dosegli večji nadzor nad delovanjem nabavne funkcije in nad njenim vplivom ter doprinosom k poslovanju podjetja. Postopke so uspeli poenotiti in standardizirati, kar je vodilo k transparentni in enakopravni obravnavi potencialnih dobaviteljev. Za podporo izvajanja nabavne funkcije so vpeljali enotno informacijsko podporo in na ta način zagotovili dostopnost in primerljivost podatkov. Naslednja razvojna stopnja nabavne funkcije bi morala zagotoviti strukturiran pristop k dodatnemu dvigu uspešnosti in učinkovitosti nabavne funkcije, kar bi rezultiralo v spremembi nabavne organizacije na več nivojih, in sicer pri zaposlenih, v organiziranosti, metodah in orodjih. Pri tem je smiselno nabavno funkcijo razvijati tako z uporabo novih pristopov merjenja uspešnosti kot tudi preko vpeljave naprednejših tehnologij, najboljših praks in krepitve strokovne usposobljenosti zaposlenih.

Namen magistrskega dela je s pomočjo strokovne literature proučiti vzvode za doseganje uspešnosti in učinkovitosti nabavne funkcije ter na podlagi najboljših praks v nabavi identificirati potrebne korake za dvig uspešnosti in učinkovitosti nabavne funkcije v izbranem podjetju ter s tem prispevati k večji uspešnosti izbranega podjetja.

Cilj magistrskega dela je preučiti strokovno literaturo in na tej podlagi analizirati dejavnike doseganja uspešnosti in učinkovitosti v nabavi ter oblikovati predloge, s pomočjo katerih bi lahko dvignili uspešnost in učinkovitost nabavne funkcije v izbranem podjetju.

Raziskovalno vprašanje magistrskega dela je osredotočeno na iskanje vzvodov, ki vplivajo na uspešnost in učinkovitost nabavne funkcije ter na pripravo predlogov za dvig uspešnosti in učinkovitosti nabavne funkcije v izbranem podjetju. Glavni raziskovalni vprašanji sta tako naslednji:

RV1: Kateri dejavniki vplivajo na uspešnost in učinkovitost nabavne funkcije?

RV2: S kakšnimi praksami lahko izbrano podjetje izboljša uspešnost in učinkovitost nabavne funkcije?

V teoretičnem delu magistrskega dela sem prikazala rezultate preučevanja strokovne literature tujih in domačih avtorjev, prispevkov in člankov z novjšimi teoretičnimi spoznanji s področja, ki je tema magistrskega dela. Pri tem sem uporabila naslednje metode:

- deskriptivno metodo: s pomočjo že obstoječih znanj in stališč drugih avtorjev sem opisala dejstva, procese in pojave na področju vloge in razvoja nabavne funkcije, njenega doprinosa k uspešnosti podjetja ter merjenje njene uspešnosti,
- metodo kompilacije: povzela sem izsledke iz strokovne literature in raziskovalnih člankov s področja nabavne funkcije in njene uspešnosti in učinkovitosti;
- zgodovinsko metodo: proučila sem razvoj nabavne funkcije ter vlogo le-te v preteklosti in danes,
- komparacija: primerjala sem spoznanja različnih avtorjev o dejavnikih, ki vplivajo na razvoj nabave v strateško funkcijo, o uspešnosti in učinkovitosti nabavne funkcije in o pomembnosti presojanja uspešnosti nabavne funkcije.

V raziskovalnem delu magistrskega dela sem se v študiji primera poslužila analitičnega pristopa za obravnavo kvalitativnih podatkov, ki izhajajo iz dokumentacije podjetja. Nato sem za identifikacijo dejavnikov uspešnosti in učinkovitosti nabavne funkcije ter predlog praks za izbrano podjetje uporabila naslednje metode:

- sintezo: s pomočjo dedukcije in indukcije ter na podlagi osebnih izkušenj, znanj in spoznanj sem oblikovala predloge za dvig uspešnosti in učinkovitosti nabavne funkcije v opazovanem podjetju,
- izkustveno metodo: praktične izkušnje, pridobljene z delom na področju nabave in lastna dognanja iz vsakodnevne prakse.

V magistrskem delu sem preučila sekundarne in primarne vire podatkov in informacij. Sekundarne vire informacij sem pridobila s preučevanjem strokovne literature, razpoložljivih raziskav ter študij in člankov iz obravnavanega področja. Med sekundarnimi

viri so uporabljeni tudi interni viri obravnavanega podjetja in gradiva z izobraževanj s tega področja. Primarne vire podatkov pa sem pridobila s pomočjo dokumentov v podjetju, lastnimi opažanji in izkušnjami iz prakse.

Omejitev pri pisanju naloge so predstavljali podatki in informacije, ki so strateškega pomena za podjetje in predstavljajo njegovo poslovno skrivnost. Takih podatkov ni bilo mogoče vključiti v delo.

Magistrsko delo je sestavljeno iz treh med seboj povezanih poglavij in podpoglavij.

V prvem poglavju je predstavljen razvoj nabavne funkcije iz operativne v strateško funkcijo, ki podjetjem zagotavlja ustvarjanje dodane vrednosti. Opisan je vpliv nabave na uspešnost podjetja ter dejstva, ki omogočajo nabavi, da doprinaša k konkurenčni prednosti podjetja. Preučeni so vzvodi za doseganje odličnosti v nabavi ter najboljše prakse, ki podjetju lahko zagotovijo trdne temelje za uspešno in učinkovito nabavo.

Drugo poglavje je namenjeno analizi nabavne funkcije v izbranem podjetju in vključuje predstavitev podjetja, analizo položaja nabave v podjetju, nabavnega procesa, organizacije nabavne funkcije, ravnanja z dobavitelji ter informacijske podpore nabavnega procesa.

Tretje poglavje je namenjeno preučitvi možnih rešitev na podlagi literature, prakse v drugih podjetjih in lastnih izkušenj. Podani so predlogi za doseganje večje uspešnosti in učinkovitosti nabavne funkcije v obravnavanem podjetju ter s tem posledično primeren doprinos k učinkovitosti delovanja tako same nabavne funkcije kot tudi celotnega podjetja.

Zadnje poglavje je namenjeno sklepnim ugotovitvam, do katerih sem prišla ob pisanju magistrskega dela, in zaključnemu razmišljanju.

1 NABAVA KOT STRATEŠKA FUNKCIJA V PODJETJU

V prvem poglavju sem na podlagi preučevanja strokovne literature in člankov ter študij svetovalnih hiš poskusila opredeliti dejavnike, ki vplivajo na razvoj nabavne funkcije ter priti do nabora dobrih poslovnih praks na področju izboljševanja uspešnosti in učinkovitosti nabavne funkcije.

1.1 Razvoj nabavne funkcije in njena vloga

Nabava je ena od osnovnih poslovnih funkcij v vsaki organizaciji. Zagotavljati mora ustrezne nabavne dobrine od najboljših dobaviteljev v pravi količini, ob pravem času, na pravo mesto in ob ugodnih plačilnih pogojih (Završnik, 2008, str. 9).

Kaltnekar (1993, str. 183) nabavo definira kot poslovno dejavnost podjetja, ker je odgovorna za preskrbo vseh potrebnih materialov in zagotovitev potrebnih informacij, kar dosega z opravljanjem številnih nalog znotraj podjetja (oblikovanje nabavne politike, planiranje, analiziranje, evidentiranje in kontroliranje potreb in možnosti) ter z vzpostavljanjem in vzdrževanjem stikov z dobavitelji (nakup in organizacija dobav) s ciljem doseči optimalen ekonomski učinek.

Van Weele (2005, str. 12-13) opredeli nabavo (angl. *Purchasing*) kot management zunanjih virov podjetja na tak način, da se zagotovi dobava blaga, storitev, zmogljivosti in znanja, potrebnih za delovanje, vzdrževanje in izvajanje osnovnih in pomožnih dejavnosti, po najugodnejših pogojih. Po tej definiciji nabavna funkcija zajema odgovornost za opravila, katerih namen je opredelitev specifikacije (zahtevane količine in kakovost) za material in storitve, ki jih je treba kupiti, izbiro najprimernejšega dobavitelja ter razvoj procedur in rutin za izbiro najboljšega dobavitelja, pripravo na pogajanja z dobavitelji za sklenitev posla in njihovo izvedbo, naročanje pri izbranem dobavitelju, spremljanje in kontrolo izpolnitve naročila (odpreme pri dobavitelju) z namenom zagotovitve dobave ter spremljanje in ocenitev opravljene dobave (reklamacije, ažuriranje evidence izdelkov in dobaviteljev zaradi dokumentiranja in razvrščanja). Ob tem pa van Weele (2005, str. 14) loči oskrbo (angl. *Procurement*) od nabave in oskrbo opredeli kot širši pojem, ki naj bi vključeval vse aktivnosti, ki so potrebne, da dobimo proizvod od dobavitelja na končno lokacijo. Vključuje tako nabavno funkcijo kot tudi skladišče, transport, kontrolo kvalitete ipd.

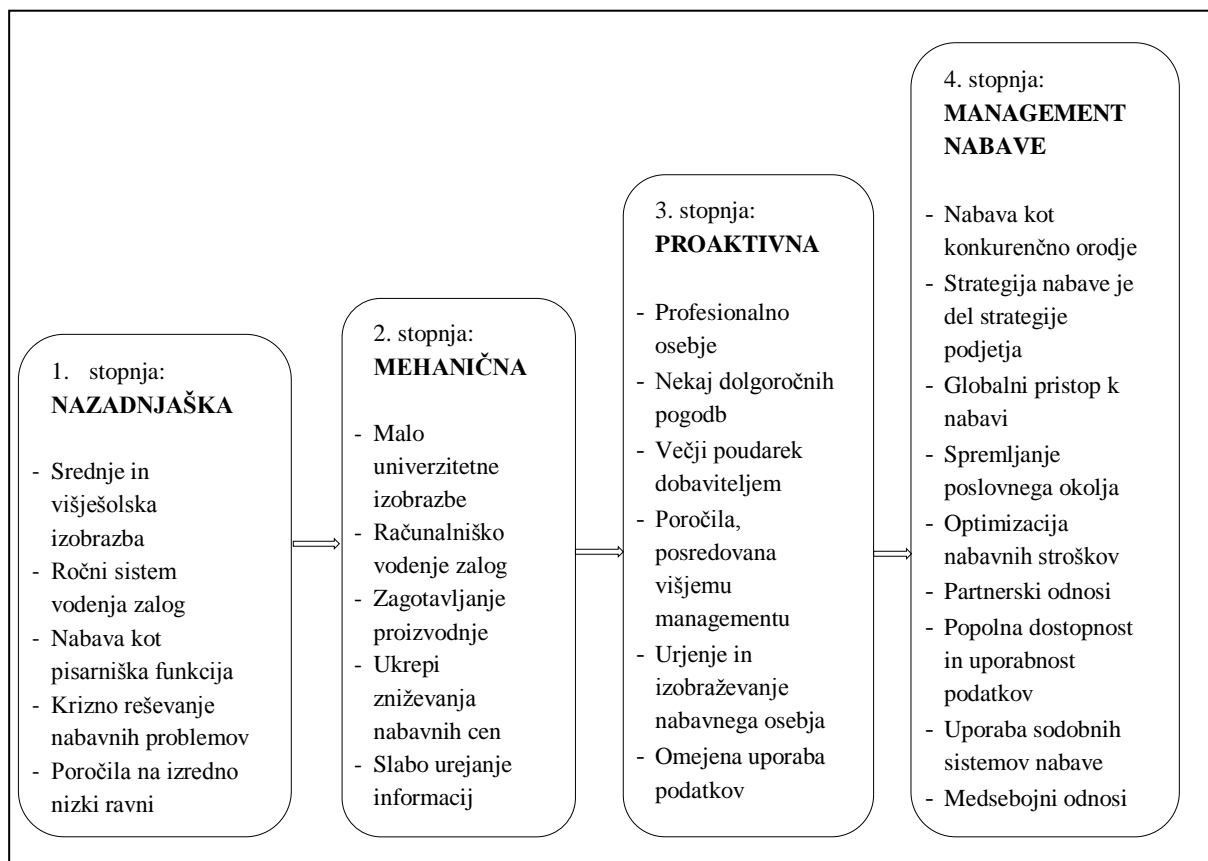
V novejšem času v strokovni literaturi zasledimo tudi nov pojem management oskrbe (angl. *Supply Management*). Management oskrbe je medfunkcijski proaktivni proces za pridobitev blaga in storitev, ki se ponaša z aktivnim managementom in vključevanjem dobaviteljev. Vključuje prepoznavanje vseh potreb podjetja, razvijanje nabavnih strategij, ocenjevanje in izbiro dobaviteljev ter management in nato razvoj teh dobaviteljev za uresničitev konkurenčne prednosti pred tekmeci (Trent, 2007, str. 4-5).

V tradicionalnih organizacijskih okoljih pomenita nabava in upravljanje oskrbe podporno funkcijo, katere poslanstvo je zagotoviti potrebne inpute (material, izdelke ali storitve) pravočasno, v potrebnem obsegu ter ob pričakovani kakovosti in ceni (stroških). V takšnih organizacijah se nabava v glavnem osredotoča na znižanje nabavnih cen manj pa na razvijanje odnosov z dobavitelji. Vendar pa se je tradicionalna vloga nabave v zadnjih desetletjih zelo spremenila, kar je posledica hitrega razvoja nabavnih trgov na eni strani in osredotočanja podjetij na njihove ključne sposobnosti na drugi (Žibret, 2008, str. 46). Prav tako nabava ni več omejena le na posredovanje nabavnih naročil, temveč je postala strateški dejavnik pri ohranjanju konkurenčnosti podjetja (Žibret, 2008, str. 15). Na začetku 20. stoletja, v času začetkov masovne proizvodnje, je bila vertikalna integracija ena najobičajnejših oblik organiziranosti podjetij. Zaradi majhne pomembnosti je bila nabava umeščena med logistiko in računovodstvom. Pred 35-imi leti je bila nabava razumljena kot reaktivna funkcija, ki se v glavnem osredotoča na zniževanje cen, sodelovanje z dobavitelji

je bilo le neznatno. Tudi pred 20-imi leti se je nabava še vedno največ ukvarjala s cenami, vendar so že začeli razmišljati tudi o drugih dejavnikih, na primer o kakovosti surovin. V 90-ih letih dvajsetega stoletja se je perspektiva spremenila. Danes je nabava strateška funkcija. Poleg klasičnih aktivnosti zniževanja stroškov uporablja čedalje bolj napredne tehnike kontrole stroškov, ki močno podpirajo medfunkcionalno, medorganizacijsko in medregionalno interno sodelovanje ter sodelovanje z dobavitelji po celotni verigi vrednosti. Osredotoča se na strošek lastništva, s sodelovanjem razvija čvrste vezi z dobavitelji in v veliki meri vključuje v organizacijo nabave vse interne strukture podjetja. Funkcija nabave se s prevzemanjem odgovornosti za čedalje večji del porabe podjetja premika bliže upravi podjetja (Žibret, 2008, str. 25).

Završnik (2008, str. 11) loči med štirimi stopnjami razvoja managementa nabave, ki so prikazane na sliki 1. Posamezne stopnje se razlikujejo glede na stopnjo izobrazbe in kompetenc zaposlenih, razvitost informacijske podpore za spremljanje zalog in obvladovanje informacij, dostopnost podatkov in učinkovitost poročilnega sistema, odnos do dobaviteljev ter v pristopu k izvajanju nabave.

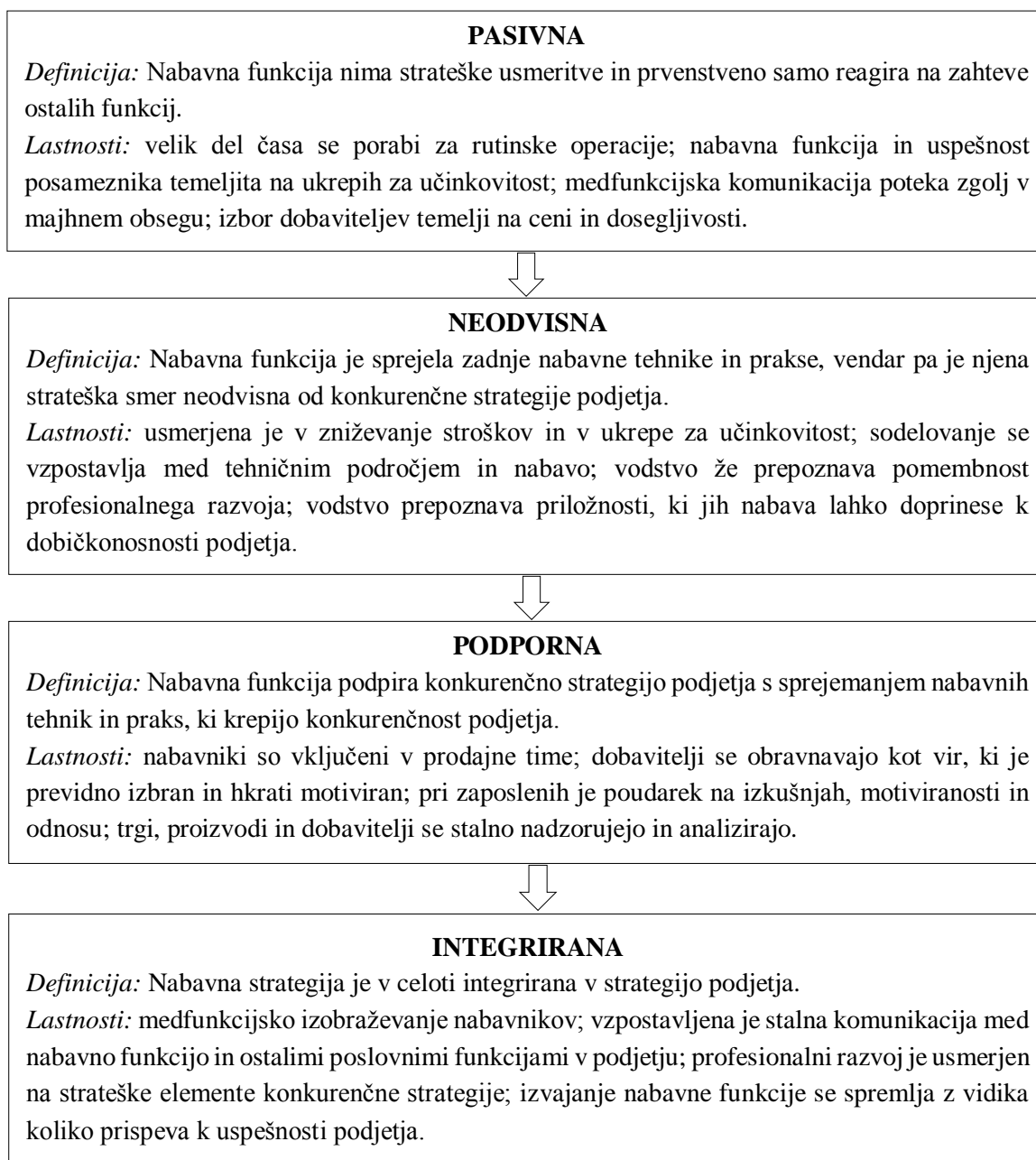
Slika 1: Razvoj managementa nabave



Vir: B. Završnik, Management nabave in oskrbnih verig, 2008, str. 11, slika 1.1.

Reck in Long sta prav tako razvila štiristopenjski model faz razvoja nabave, ki vključuje naslednje stopnje: pasivno, neodvisno, podporno in integrirano (Lysons & Farrington, 2006, str. 11). Štiri faze razvoja in karakteristike vsake izmed njih so prikazane na sliki 2.

Slika 2: Štiristopenjski model razvoja nabave



Vir: P. Baily, D. Farmer, B. Crocker, D. Jessop & D. Jones, *Procurement Principles and Management*, 2008, str. 27, slika 1.7.

Tudi Potočnik (2002, str. 22) prikaže razvoj nabave skozi te štiri stopnje. Prva stopnja je pasivna strateška stopnja. Za to stopnjo je značilno, da je bilo nabavljanje rutinsko, nabavna funkcija se je odzivala na zahteve drugih poslovnih funkcij in izbirala dobavitelje na podlagi

cene, torej ni bila strateško usmerjena. Druga stopnja je neodvisna strateška stopnja, za katero je značilno, da je usmerjena v zmanjševanje nabavnih stroškov, vodstvo spoznava njeno pomembnost, ni pa še vključena v strateške usmeritve podjetja. Tretja stopnja je podporna strateška stopnja. Na tej stopnji je nabava delno vključena v razvojne usmeritve podjetja in sprotno ocenjuje dobavitelje, medtem ko je za četrto stopnjo, tj. integrativno strateško stopnjo, značilno, da uspešnost nabave prispeva k uspešnosti podjetja, saj je nabava v celoti vključena v strateško načrtovanje podjetja.

Emmett in Crocker (2008, str. 16) prav tako vidita razvoj nabavne funkcije v štirih fazah. Za prvo fazo je značilno, da je nabava produktno orientirana in usmerjena v oprijemljive izdelke in rezultate. V drugi fazi je nabava bolj procesno orientirana, saj se je premaknila iz prve faze v merjenje procesa. V tretji fazi se je nabava razvila v relacijsko funkcijo, saj se je razširila v odnos nabavnik/dobavitelj, medtem ko je v četrti fazi nabava usmerjena na uspešnost. V tej zadnji fazi je nabava v sodelovanju z dobavitelji osredotočena na upravljanje izdelkov in povezuje odnose, procese in rezultate.

Strateško vlogo nabave lahko tako na podlagi ugotovitev različnih strokovnjakov z nabavnega področja prepoznamo skozi štiri razvojne stopnje. Na pasivni stopnji se cene materiala in izbira dobavitelja določajo rutinsko. Na neodvisni stopnji vodstvo šele spoznava pomen nabave za uspešno poslovanje. Na podporni stopnji podjetje sprotno ocenjuje dobavitelje, medtem ko na integrirani stopnji podjetje vpelje medfunkcijsko sodelovanje med vsemi svojimi dobavitelji.

Do devetdesetih let prejšnjega stoletja se je nabavna funkcija smatrala kot funkcija, ki je potrebna za poslovanje podjetja, ustvarja pa samo stroške. Temu primeren je bil tudi položaj nabave v organizacijski strukturi podjetja. Kasneje, še posebej ob začetku zadnje krize, se je to mnenje spremenilo, saj nabava bistveno pripomore k ustvarjanju dodane vrednosti podjetja.

V tabeli 1 povzeman spremembo vloge nabave iz reaktivne v proaktivno po Baily et al. (2008, str. 13). Sprememba v razvoju nabave iz reaktivne administrativne aktivnosti v proaktivno in strateško se odraža v naboru številnih spretnosti, ki naj bi jih imeli zaposleni v nabavi, če bi želeli doseči čim večji prispevek k doseganju ciljev podjetja.

Tabela 1: Primerjava reaktivne nabave s proaktivno

Reaktivna nabava	Proaktivna nabava
Nabava je stroškovni center	Nabava lahko ustvarja dodano vrednost
Nabava prejme specifikacije	Nabava sodeluje pri oblikovanju specifikacij
Nabava zavrača poškodovani material	Nabava poskrbi, da se izogne dobavi poškodovanega materiala
Nabava poroča financam ali proizvodnji	Nabava je ena izmed ključnih poslovnih funkcij
Kupci se odzivajo na pogoje na trgu	Nabava prispeva k oblikovanju trgov
Problemi so odgovornost dobaviteljev	Problemi so skupna odgovornost
Cena je ključna spremenljivka	Celotni stroški in vrednost sta ključni spremenljivki
Poudarek na danes	Poudarek na strategiji
Sistem je neodvisen od dobaviteljev	Sistem je lahko integriran s sistemom dobaviteljev
Specifikacijo določajo uporabniki	Kupci in dobavitelji doprinašajo k specifikaciji
Pogajanja z izidom zmaga/izgubi	Pogajanja z izidom zmaga/zmaga
Veliko dobaviteljev pomeni sigurnost	Veliko dobaviteljev pomeni izgubljeno priložnost
Velika zaloga pomeni sigurnost	Velika zaloga pomeni izgubo
V informacijah je moč	Informacija ima resnično vrednost, če jo delimo

Vir: P. Baily, D. Farmer, B. Crocker, D. Jessop & D. Jones, Procurement Principles and Management, 2008, str. 13, tabela 1.2

Razvoj nabave iz administrativne funkcije, usmerjene v sprejemanje naročil, v strateško funkcijo, ki prispeva k skupnemu uspehu podjetja, je prikazan tudi na sliki 3.

Slika 3: Razvoj nabavne funkcije iz administrativne v podporno in strateško

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

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

Gobec (2010) ugotavlja, da je nabavna funkcija prepoznana kot strateška, ko bistveno prispeva k rezultatom podjetja kot celote, saj predstavlja orodje dobrih in konkurenčnih podjetij. Strateško vlogo nabave je tako moč prepoznati v minimiziranju stroškov podjetja preko dolgoročnih partnerstev z dobavitelji, ki jih podjetje pridobiva zaradi izboljšav procesov. Učinkovita nabavna funkcija z dobrimi povezavami z dobavitelji tudi pospešuje razvoj in proizvodnjo novih izdelkov v podjetju, kar je pogoj za povečanje dobička ali tržnega deleža na trgu. Poleg tega nabava predstavlja informacijsko bazo podjetja, saj ima vlogo posrednika med dobavitelji in notranjimi porabniki tehnologij, ki so na voljo na trgu, varuje podjetje pred nevarnostmi okolja in ga spodbuja k izkoriščanju poslovnih priložnosti. K rezultatom podjetja pa lahko nabavna funkcija prispeva, če je prepoznana kot profitni center podjetja. Pomembna naloga vsakega podjetja je tako uvesti proces prehoda nabavne funkcije iz stroškovnega centra v nabavo, ki je usmerjena v dobiček.

Van Weele (2005, str. 82) vidi odgovornost nabave v prispevku h kontinuiranosti osnovnih dejavnosti podjetja. Blago in storitve, ki naj bi jih nabavili, morajo biti na voljo glede na potrebe notranjih uporabnikov. Osnovna naloga nabave je tako zagotoviti dobavo od zanesljivih dobaviteljev po konstantni kvaliteti in razumnih cenah. Ena izmed odgovornosti nabave je tudi nadzor in zmanjševanje stroškov, povezanih z nabavo. Nabava mora zagotoviti, da so blago in storitve dobavljeni po najnižji celotnih stroških lastništva (angl. *Total Cost of Ownership*, v nadaljevanju TCO). Poleg tega pa mora nabava poskrbeti tudi za zmanjšanje izpostavljenosti podjetja tveganju v povezavi z nabavnimi trgi, zato naj bi se

podjetje izognilo preveliki odvisnosti od majhnega števila dobaviteljev in raje porazdelilo svoje nabavne potrebe med različne dobavitelje. Nabava pa mora tudi prispevati k inovacijam izdelka in procesa. Dobavitelji so pogosto vir novih proizvodov in proizvodnih tehnologij, včasih pride lahko tudi do sklepanj partnerstev z dobavitelji na področju raziskav in razvoja.

Završnik (2008, str. 16) vidi osnovne cilje nabave v oskrbi vseh porabnikov v podjetju z ustreznimi količinami in kakovostjo potrebnih nabavnih dobrin ob planiranih časovnih terminih. Nadalje v konkurenčnem in pametnem kupovanju, pri čemer kupovati konkurenčno pomeni vzdrževanje moči ponudbe in povpraševanja, ki ga regulirata cena in razpoložljivost materiala, pametno kupovanje pa pomeni stalno iskanje boljšega materiala, ki prinaša najboljšo kombinacijo cene, kakovosti in storitev. Kot enega izmed ciljev navaja tudi doseganje najboljše kombinacije cene, kakovosti in dobave. To so trije dejavniki, ki vplivajo na naročilo: najprej kakovost, nato dobava in šele nazadnje cena. Med cilji nabave navaja tudi minimiziranje izgub, ki se nanašajo na zaloge. Slednje so lahko rezultat stroškov za presežke na eni strani in stroškov zaradi nezadostnih zalog na drugi strani. Negovanje dobrih odnosov z dobavitelji, sodelovanje in razvijanje oblik takojšnje dobave, reševanje problemov, pogajanja glede cen in razvoja novega izdelka, razvijanje zanesljivih alternativnih (nadomestnih) virov nabave, izkoriščanje prednosti standardizacije in informatizacije, spremljanje trendov na nabavnih trgih in ohranjanje tekmovalnega položaja v podjetju, ustvarjanje in vzdrževanje dobrih delovnih in medosebnih odnosov z ostalimi službami v podjetju ter izobraževanje, razvijanje, nagrajevanje in motiviranje profesionalno kompetentnega nabavnega osebja pa so preostali osnovni cilji nabave.

Baily et al. (2008, str. 4) definirajo cilje nabave kot oskrbo organizacije z materiali in storitvami z namenom zagotovitve potreb organizacije, zagotovitev kontinuitete dobave z vzdrževanjem učinkovitih odnosov z obstoječimi viri in z razvojem drugih virov dobave ter učinkovito in pametno kupovanje, z doseganjem največje vrednosti glede na vložena sredstva. Poleg tega pa naj bi bili cilji nabave tudi vzdrževanje sodelovanja z drugimi enotami, pri čemer mora nabava zagotavljati ustrezne informacije za zagotavljanje učinkovitega poslovanja celotne organizacije, in stalen razvoj zaposlenih, politike, procesov in organizacije z namenom doseganja vseh naštetih ciljev. Baily et al. (2008, str. 5) menijo, da k navedenim ciljem lahko dodamo še nekatere bolj specifične, in sicer: izbor najboljših dobaviteljev na trgu, pomoč pri razvoju novih proizvodov, pomoč pri ohranjanju strukture stroškov podjetja, vzdrževanje ustreznega razmerja med kvaliteto in vrednostjo, spremljanje trendov na nabavnem trgu, učinkovita pogajanja z namenom iskanja obojestranskega zadovoljstva z dobavitelji in sprejemanje odgovornosti do okolja.

Glede na opredelitve različnih avtorjev (Leenders, Fearon, Flynn & Johnson, 2002; Potočnik, 2002; Baily et al., 2008; van Weele, 2005) je mogoče izluščiti deset najbolj pogostih ciljev nabave:

- izboljšanje konkurenčnosti podjetja - nabavna funkcija mora nenehno iskati priložnosti za zniževanje stroškov povezanih z zagotavljanjem virov, saj le-ti neposredno vplivajo na dobiček v podjetju,
- zagotavljanje nemotene oskrbe z viri in vplivanje na pogoje in odnose z dobavitelji - nabavna funkcija mora omogočiti nemoteno poslovanje podjetja,
- vzdrževanje optimalnih zalog - nabavna funkcija mora vzdrževati optimalno stanje zalog, saj na takšen način zmanjšuje vezana finančna sredstva, ki bi jih lahko podjetje investiralo v druge dejavnosti,
- vzdrževanje oziroma izboljšanje kakovosti nabavljenega blaga in storitev - nabavna funkcija mora zagotoviti dobavo kakovostnega blaga in storitev, saj je s tem povezano zadovoljstvo končnih odjemalcev,
- izbiranje primernih dobaviteljev - nabavna funkcija mora zagotoviti učinkovito sodelovanje z dobavitelji, saj samo ustrezni in odgovorni partnerji omogočajo podjetju nemoteno oskrbo ter nižje stroške,
- standardiziranje predmetov nabave - nabavna funkcija lahko spodbudi večjo standardizacijo ter s tem posledično vpliva na znižanje lastne cene izdelka oziroma storitev,
- zagotavljanje potrebnega blaga in storitev po najnižjih cenah - nabavna funkcija mora z zagotavljanjem optimalnega razmerja med ceno in ostalimi pogoji (kakovost, pravočasnost dobav, garancija) strmeti k doseganju najnižjih možnih stroškov nabave,
- negovanje dobrih odnosov z dobavitelji - nabavna funkcija mora s sodelovanjem in razvijanjem dobaviteljev skrbeti za tekoč proces oskrbovanja in vzpostaviti učinkovito reševanje tekočih problemov ter morebitnega razvoja novih izdelkov,
- sodelovanje z ostalimi organizacijskimi enotami v podjetju - nabavna funkcija lahko z učinkovitim sodelovanjem z ostalimi enotami v podjetju zagotovi boljše rezultate,
- doseganje nabavnih ciljev z najnižjimi možnimi administrativnimi stroški – z vzpostavitvijo učinkovitega nabavnega procesa nabavna funkcija poskrbi za nižje stroške nabave.

Callender (2007) trdi, da je nabavna funkcija v zadnjih 35-ih letih stopila v obdobje velikih reform na področju upravljanja z materiali, soočila se je z izzivi globalizacije tehnoloških sprememb in pojavom managementa oskrbnih verig (angl. *Supply Chain Management*). Nastajajoča različica nabave bo zahtevala strateško usmerjenost, usmerjenost na storitve do strank, sposobnost interpretacije finančnih, političnih, pravnih, operativnih in drugih dobavnih tveganj. Dosedanji pristop k izvajanju nabavne funkcije ne bo zamrl, bo pa vpeljava elektronsko podprte nabave omogočila nabavnikom, da se osredotočijo bolj na strateške zadeve.

Banek (2016) meni, da so spremembe okoliščin pripeljale do tega, da so dobavne verige postale bolj kompleksne in težje obvladljive, srečujemo se z različnimi oblikami tveganj, tako pri dobavah kot pri odnosih z dobavitelji, zaznati je vzpon outsourcinga, ekonomija obsega ne zadošča več za doseganje konkurenčnih prednosti, meje med poslovnimi

funkcijami pa so zbledele. Poleg tega se je okrepil konkurenčni boj za stranke, potrošniki so postali bolj zahtevni, stalna razpoložljivost proizvodov pa je postala obvezna. Razvoj tehnologije in medsebojne povezljivosti je spremenil svet v globalno mesto, pri čemer se je center globalne ekonomije premaknil bolj na vzhod. Prepričan je, da so se s spremenjeno vlogo nabave spremenile tudi značilnosti nabavnikov, kar je povzeto v tabeli 2.

Tabela 2: Preobrat v zahtevanih karakteristikah zaposlenih v nabavi

Pred 15-imi leti	Danes
Občutek za komercialne posle	Občutek za posel
Pogajalske veščine	Veščine za medsebojne odnose
Sposobnost zbiranja in analiziranja podatkov	Sposobnost spremeniti analizo v akcijo
Doseganje razpoložljivega proračuna	Izkoriščanje priložnosti
Sposobnost služiti internim porabnikom	Sodelovanje z internimi porabniki
Upoštevanje notranjih procedur	Kredibilnost, integriteta in zaupanje
Sposobnost upravljanja povezav z dobavitelji	Sposobnost mreženja
Računalniške veščine	Sposobnost za tehnologijo
Veščine planiranja	Spretnost predvidevanja
Upravljanje nalog	Upravljanje sprememb

Vir: D. Banek, Paradigm Shift in Procurement: Does Procurement Sell?, 2016

1.2 Nabavna funkcija kot konkurenčna prednost podjetja

Nabava kot poslovna funkcija je bila v primerjavi z ostalimi poslovnimi funkcijami podjetja dolgo časa v podrejenem položaju. Ker pa so zadnji dve desetletji z nabavnim poslovanjem povezana vedno večja finančna sredstva in je zaradi tega vedno večji tudi vpliv nabave na uspešnost poslovanja podjetja, pa tudi ker so se pri ostalih poslovnih funkcijah možnosti za konkurenčno prednost že močno izčrpale, so podjetja pričela posvečati vse večjo pozornost tudi nabavi.

Po mnenju Završnika (2008, str. 16) temelji povezava med uspešnostjo nabave in uspešnostjo podjetja na predpostavkah, da se nadpovprečno uspešna podjetja za razliko od povprečnih podjetij bolj zavedajo pomembnosti nabave, imajo bolj natančno opredeljene nabavne strategije in bolj pogosto raziskujejo nabavni trg. Prav tako imajo v nadpovprečno uspešnih podjetjih za razliko od povprečnih podjetij vzpostavljenih več dolgoročnih strateških poslovnih povezav z dobavitelji, ocenjevanje uspešnosti nabave je osredotočeno na strateško raven nabave, bolj se poroča vodstvu podjetja, analiza TCO je ena izmed ključnih analiz, več se ukvarjajo s strateškim upravljanjem stroškov in nabava v večjem obsegu uporablja sodobno informacijsko tehnologijo.

Nabava lahko ustvarja dodano vrednost z uskladitvijo nabavnih strategij s strategijami podjetja, z razvojem odnosov z dobavitelji, s podporo razvoju dobaviteljev, oblikovanjem natančnega programa izbora dobaviteljev, uporabo medfunkcijskih skupin pri izbiri dobaviteljev, vzpostavitvijo sistema nenehnega zmanjševanja stroškov nabavljenih dobrin, izboljšanjem komuniciranja v podjetju in podjetja z okolico ter z izboljšanjem zadovoljstva odjemalcev (Crimi & Kauffman, 1999).

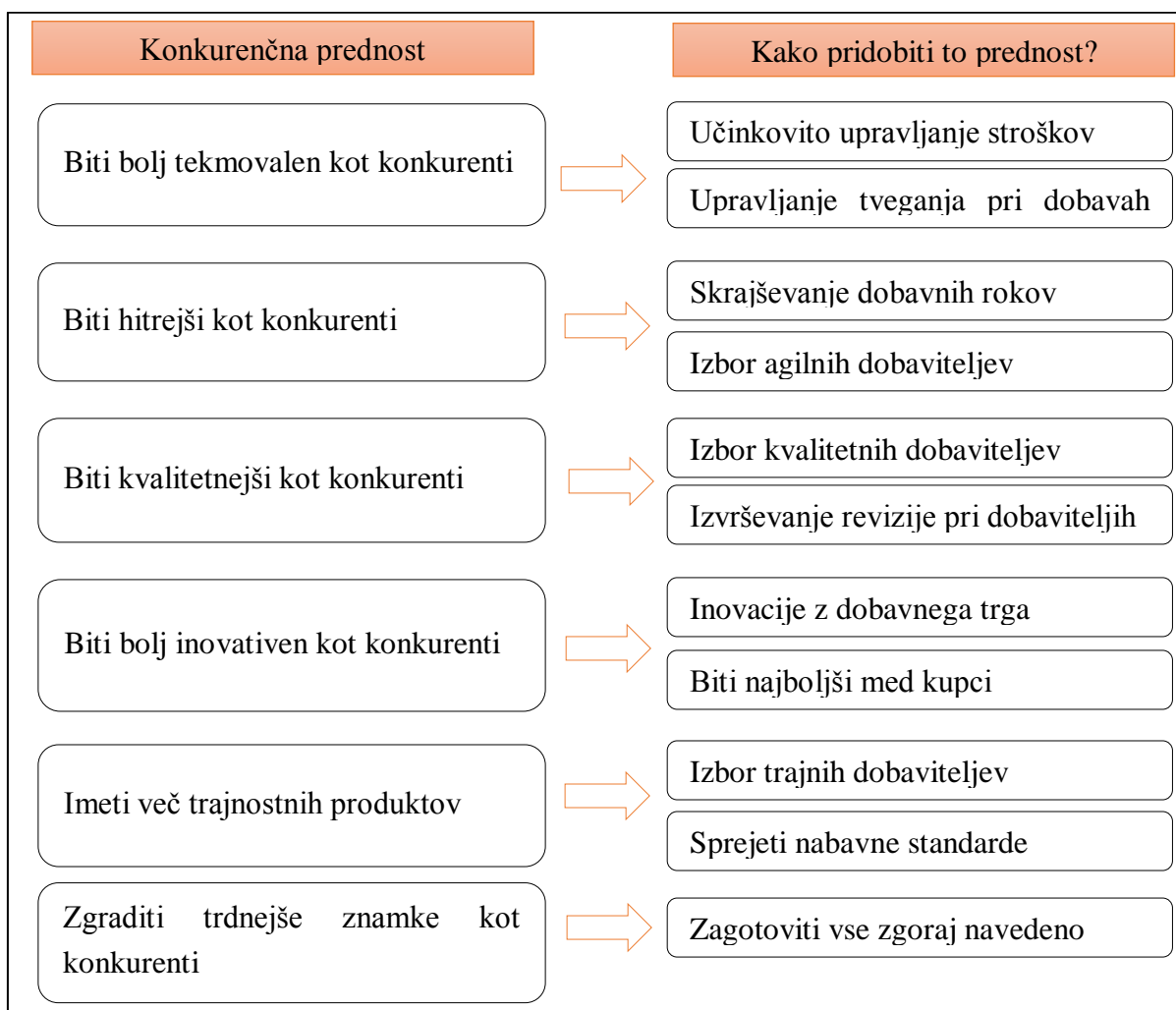
Nabava se je razvila iz storitvene funkcije, ki je bila usmerjena zgolj v ceno, količino in dobavo, v funkcijo, ki učinkovito doprinaša k konkurenčni prednosti podjetja z zniževanjem stroškov. V preteklosti je običajno predstavljala zgolj stroške podjetja, saj je bila poglavitna možnost doseganja dobička postavljena na stran prodaje. V zaostrenih gospodarskih razmerah so se ta tradicionalna razmišljanja pričela spreminjati. Tako se je nabava kot funkcijska strategija pričela osredotočati na maksimiranje učinkovitosti virov in notranjih resursov.

Nabavna funkcija lahko prispeva k večjemu dobičku in s tem k višji rentabilnosti podjetja z zniževanjem stroškov nabave, to je z večjo ekonomičnostjo svojega delovanja. Kot ugotavlja Završnik (2008, str. 13) ima nabava veliko večji vpliv na dobiček kot prodaja, zato poskušajo podjetja znižati svoje stroške nabave, da bi tako povečala svojo konkurenčno sposobnost. Vsak prihranek pri nabavnih stroških je neposreden prispevek k večjemu dobičku. Dodatni evro prihodka od prodaje, pa še ni nov evro dobička, saj se s povečanjem prodaje povečajo prodajni in drugi stroški. Prav tako je lažje znižati stroške nabave, kot povečevati dobiček s povečanjem obsega prodaje, saj se razmere na trgu vse bolj zaostčujejo. Završnik (2008, str. 12) vidi možne vire prihrankov v nabavi v zniževanju cen pri obstoječih dobaviteljih, iskanju dobaviteljev z nižjimi cenami in ugodnejših transportnih poti, v uporabi cenejših nadomestkov ali spremembah v designu izdelka, ki zmanjšajo stroške, ne pa tudi kakovost, v doseganju boljših plačilnih pogojev, naročanju ekonomičnih dobav na osnovi popustov ter zmanjšanju administrativnih stroškov in števila posrednikov v nabavi.

Da nabava lahko vpliva na poslovno uspešnost podjetja, je potrebno zagotoviti usklajenost strategij in aktivnosti nabavnega procesa tako, da le-te optimalno podpirajo zahteve celovite strategije podjetja. S tega vidika je nabavna funkcija kompetentna in učinkovito prispeva k doseganju konkurenčne prednosti le v primeru, če je strateško integrirana; torej povezuje nabavne plane, politike in posle s celovitimi cilji podjetja (Baier, Hartmann & Moser, 2008, str. 37).

Banek (2016) je povzel dejavnike, na katere lahko vpliva nabava, da poveča konkurenčnost podjetja. Predstavljam jih na sliki 4.

Slika 4: Kako doseči konkurenčno prednost

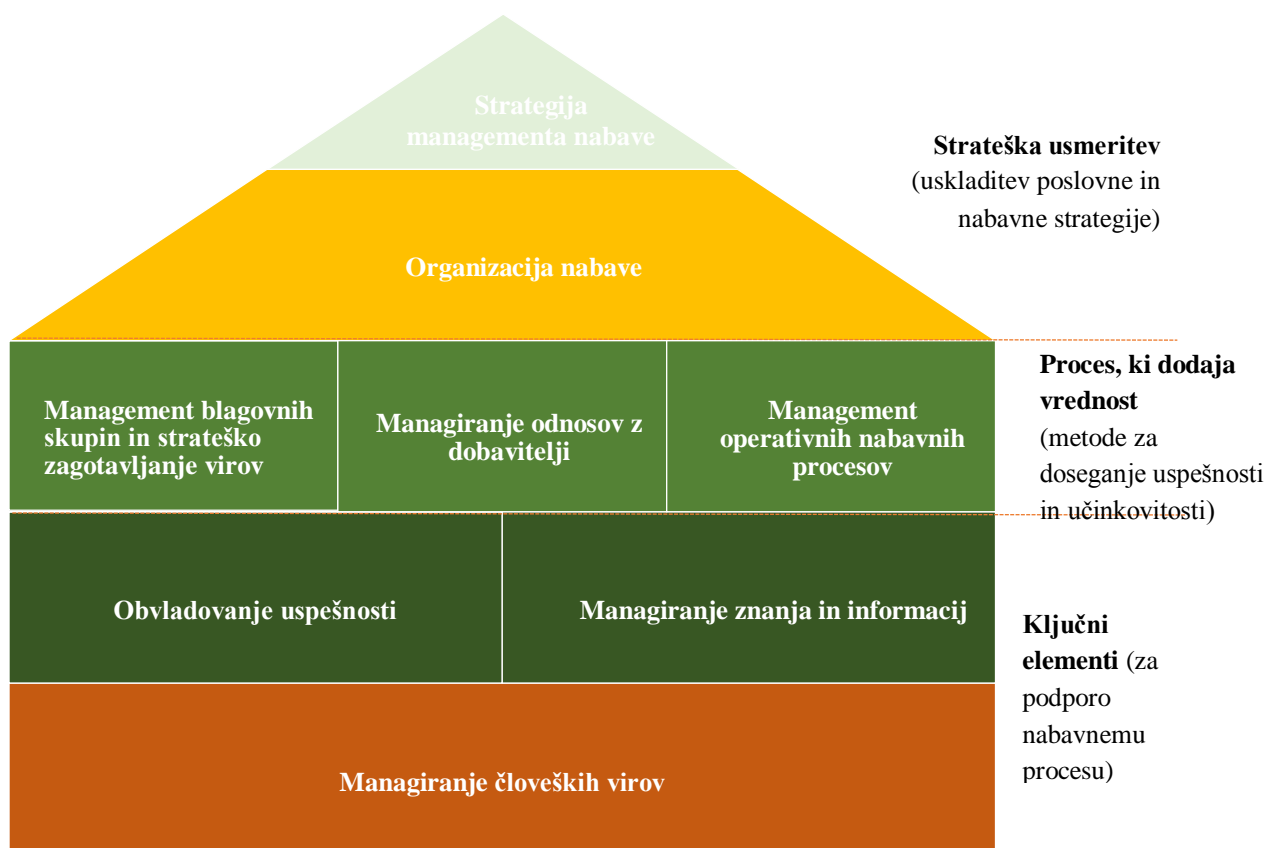


Vir: D. Banek, *Paradigm Shift in Procurement: Does Procurement Sell?*, 2016

1.3 Vzводи za doseganje uspešnosti in učinkovitosti v nabavi

Za ocenjevanja nabavnih praks so v svetovalni družbi A. T. Kearney razvili model »Hiše upravljanja nabave in oskrbe« (angl. *House of Purchasing and Supply*), ki ponuja praktičen okvir za ugotavljanje, do katere stopnje so se razvile prakse pri organizaciji nabave oziroma pove, na katerih področjih naj se nabava dodatno razvije, da bo izpolnila potrebe in zahteve podjetja, v katerem deluje. Model je prikazan na sliki 5.

Slika 5: Hiša upravljanja nabave in oskrbe



Vir: A. T. Kearney, *Assessment of Excellence in Procurement Study*, 2016

Model služi kot primerjalno orodje različnih nabavnih strategij tako v okviru posamezne gospodarske panoge kot med samimi panogami in je bil razvit na podlagi mednarodne raziskave, ki jo A. T. Kearney izvaja že vrsto let in v kateri sodelujejo vsa največja globalna podjetja, za presojo vodilnih praks vodenja nabave. Podjetja, ki želijo doseči uspešnost in učinkovitost nabave, morajo razvijati svoje nabavne strategije v smeri vseh osmih dimenzij Hiše upravljanja nabave in oskrbe, in sicer:

- **strategija managementa nabave** (angl. *Supply management strategy*), saj poglobljeno razumevanje trga ponudbe lahko pomaga pri oblikovanju celovite strategije podjetja ter hkrati podjetju dovoljuje, da izkoristi priložnosti, pri čemer je ključnega pomena usklajenost nabavne strategije s strategijo podjetja ter jasno določeni nabavni cilji in strategije,
- **organizacija nabave** (angl. *Organizational alignment*) kot razvoj nabavne funkcije v ustrezno organizacijsko strukturo, ki je prilagojena dejanskemu procesu v podjetju, s poudarkom na ustreznem pozicioniranju, medfunkcijskem sodelovanju ter centralno vodeni nabavi,
- **management blagovnih skupin in strateško zagotavljanje virov** (angl. *Sourcing and category management*), saj imajo nekatere blagovne skupine velik vpliv na celotne

izdatke podjetja, medtem ko je vpliv drugih skupin lahko zelo majhen, zato je pri sprejemanju nabavnih odločitev pomembno preučiti vse možne dejavnike,

- **managiranje odnosov z dobavitelji** (angl. *Supplier relationship management*), s poudarkom na iskanju možnosti za razvoj trdnih, poglobljenih odnosov z dobavitelji z namenom povečati inovacije, dvigniti kakovost, izboljšati čas nabavnega cikla, povečati zadovoljstvo strank in dvigniti dobičkonosnost,
- **management operativnih nabavnih procesov** (angl. *Operating process management*) s ciljem optimizirati proces in v čim večji meri zmanjšati transakcijske aktivnosti, ki ne prinašajo dodane vrednosti,
- **obvladovanje uspešnosti** (angl. *Performance management*) z uvedbo programov za spremljanje in izboljšanje uspešnosti nabave, ki vključujejo specifične kazalnike uspešnosti in se osredotočajo na dejanski prispevek nabavnih aktivnosti k doseganju dobička,
- **managiranje znanja in informacij** (angl. *Information and knowledge management*), ki podpira nabavne aktivnosti in
- **managiranje človeških virov** (angl. *Human resources management*), saj so osnova uspešne strateške nabave visoko usposobljeni in motivirani zaposleni, zato je pomembna prioretizacija veščin in znanj ter razvoj le-teh preko izobraževanja, zaposlovanja in nagrajevanja.

V nadaljevanju bolj podrobno analiziram vsako od navedenih osmih dimenzij.

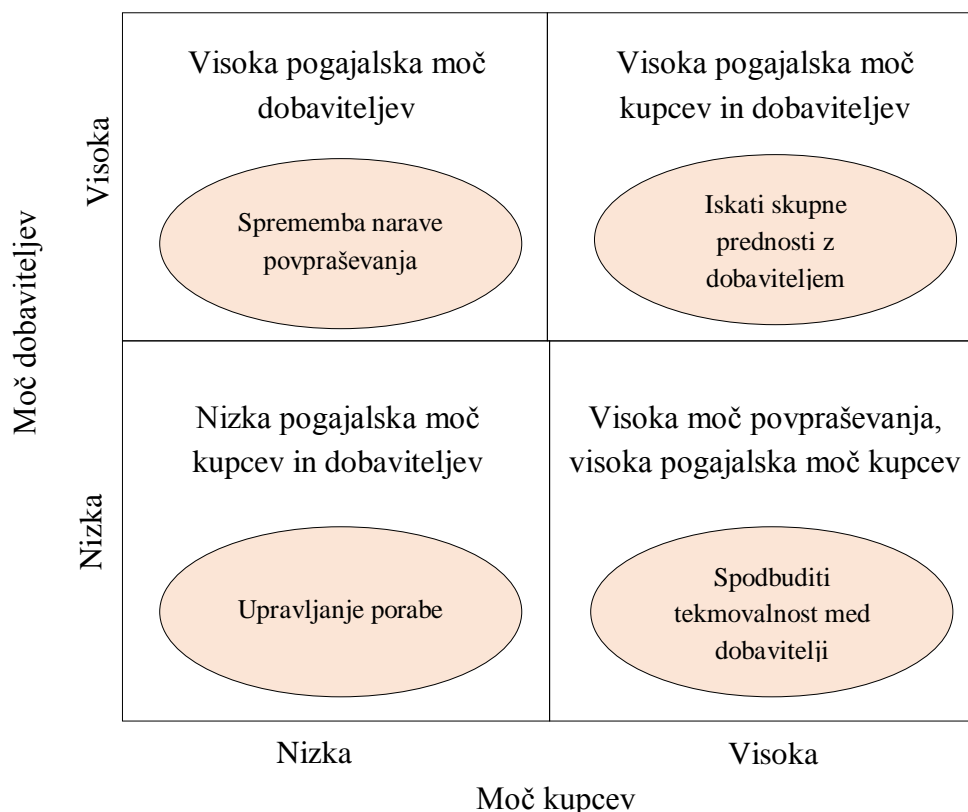
1.3.1 Strategija managementa nabave

Nabavni proces v podjetju se mora razvijati in strukturirati tako, da prinaša stabilne rezultate poslovnemu uspehu podjetja ter igra pomembno vlogo pri ustvarjanju konkurenčne prednosti. Razvoj strategij podjetja in posameznih poslovnih enot je po Porterju bistvo doseganja konkurenčne prednosti, ki vpliva na uspešnost podjetja (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006). Porter (1998, str. 1) pod pojmom strategije razume izbiro takšnega načina opravljanja aktivnosti, ki je drugačen od načina kot ga izvajajo konkurenti, ter tako privede do konkurenčne prednosti.

Nabavna strategija mora slediti strategiji podjetja, saj je odgovorna za precejšen del denarnega toka. Od denarnega toka je odvisen trenutni obstoj in nadaljnji razvoj podjetja. Podjetje običajno nima ene same nabavne strategije, ampak več. Nabavne strategije se razlikujejo glede na posamezne materiale in dobavitelje, nanje vplivajo spremembe dejavnikov in razmere na trgu. Skozi obdobja se spreminjajo in prilagajajo.

V A.T. Kearney (2012b, str. 11-15) so glede na razmerje moči med dobaviteljem in kupcem oblikovali 4 osnovne strategije, iz katerih je izpeljanih 16 pristopov in opredeljenih 64 metod za zagotavljanje zniževanja stroškov in povečevanja vrednosti v odnosih z dobavitelji (t. i. nabavna šahovnica). Osnovne strategije iz nabavne šahovnice so prikazane na sliki 6.

Slika 6: Štiri osnovne nabavne strategije



Vir: A.T. Kearney, *The Purchasing Chessboard*, 2012b, str. 12.

S pomočjo šahovnice so identificirali različne situacije na trgu, ki nastajajo med nabavnimi organizacijami in dobavitelji. Pri tem so preučili in upoštevali dejavnike, ki določajo ravnotežje med ponudbo in povpraševanjem. S strateškega vidika dejavniki, ki večajo pogajalsko moč kupcev (povpraševanje) in dobaviteljev (ponudbe), določajo interakcijo z dobavitelji. Moč dobaviteljev povečujejo naslednji dejavniki: število zanesljivih dobaviteljev, razdelitev tržnih deležev med dobavitelji, dinamika združitvev in prevzemov na trgu dobaviteljev, ovire za vstop na trg za nove dobavitelje, težavnost zamenjave dobavitelja, ovire za vstop novih izdelkov na trg in razpoložljivost izdelkov. Dejavniki, ki večajo moč kupcev, pa so: delež kupca v povpraševanju po določenem izdelku (npr. v regiji), možnosti za rast, ki jih kupec ponuja dobavitelju, priložnosti za dobavitelje, da preko sodelovanja s kupcem še naprej razvijajo svoje sposobnosti. Šahovnica se uporablja za prepoznavanje nabavnih strategij, ki so primerne glede na različne situacije na trgu (A. T. Kearney, 2012c).

Nabavna šahovnica je orodje, ki nabavnikom pomaga izbrati ustrezno strategijo glede na razmerje pogajalske moči kupcev in dobaviteljev, ki vlada na trgu za dotični predmet nabave. Iz modela šahovnice lahko izpeljemo osnovne štiri strategije. V primeru visoke pogajalske moči kupcev kupec drži vse vaje v svojih rokah, zato je pomembno, da se zaveda svoje pozicije in jo izkoristi s spodbujanjem tekmovalnosti med dobavitelji v korist kupca. V tem primeru so vzvodi za znižanje stroškov in ustvarjanje vrednosti spodbujanje konkurence med

dobavitelji, globalizacija, pregled cen dobaviteljev in postavljanje ciljnih cen. Kadar je moč povpraševanja in oskrbe visoka, sta dobavitelj in kupec postavljena v precej izenačen položaj glede moči, zato se v tovrstni situaciji priporoča partnerski pristop in iskanje skupne prednosti z dobaviteljem, saj je zagotovitev prednosti v dolgoročnem sodelovanju v interesu obeh. Vzводи za znižanje stroškov in ustvarjanje vrednosti so upravljanje vrednostne verige, celovito načrtovanje poslovanja, partnerstvo za povečanje vrednosti in delitev poslovnih tveganj ter partnerstvo za znižanje stroškov. V primeru, ko ima dobavitelj monopolni ali oligopolni položaj na trgu zaradi edinstvene tehnične prednosti ali ekskluzivnosti, se kupci soočajo z visoko odvisnostjo od dobaviteljev in zato se bodo trudili, da bi spremenili naravo povpraševanja s prilagoditvijo tehničnih specifikacij in na ta način pridobili nadzor in možnost proste izbire. Vzводи za znižanje stroškov in ustvarjanje vrednosti so v tovrstnih primerih inovacije na zahtevo (iskanje alternativnih rešitev za drage izdelke, ki so zaščiteni s patenti), obvladovanje tveganja, ponovno podajanje specifikacij za izdelek za znižanje stroškov in rudarjenje tehničnih podatkov. V primeru nizke moči povpraševanja in oskrbe lahko kupci prosto upravljajo svoje potrebe z namenom zniževanja stroškov in povečevanja vrednosti, pri čemer kot vzvode za znižanje stroškov in ustvarjanje vrednosti koristijo zunanje izvajanje s partnerskim sodelovanjem (angl. *Co-sourcing*), upravljanje povpraševanja, rudarjenje poslovnih podatkov in združevanje obsegov za izkoriščanje ekonomije obsega (angl. *Volume bundling*) (A. T. Kearney, 2012b, str. 15-33).

Instrument za uresničitev strategije nabavne funkcije je **nabavna politika**. Van Weele (1998, str. 128) meni, da bi morala biti nabavna politika čim bolj usklajena z zastavljeno politiko drugih funkcijskih področij in tudi s splošnimi cilji podjetja. Nabavne politike torej ne smemo razvijati ločeno, ampak jo moramo izpeljati iz splošne politike podjetja in politike, povezane z materialnim poslovanjem. Potočnik (2002a, str. 124) je mnenja, da je pojem nabavne politike potrebno razumeti kot sprejemanje odločitev za uresničevanje načrtovanih ciljev, izbiro metod, poti in sredstev za doseg teh ciljev ter kontrolo izvajanja odločitev.

Ker je nabavna politika del poslovne politike podjetja, jo lahko opredelimo kot uresničevanje nabavnih ciljev, izbiro metod, poti in sredstev za doseg teh ciljev, odločanje o nabavi in kontrolo uresničevanja ciljev. Bistvo nabavne politike je v sprejemanju odločitev o temeljnih nabavnih dejavnostih. Teh odločitev pa se ne sme sprejemati samostojno ter zgolj z vidika optimalnih poslovnih rezultatov nabave, ker nabavna funkcija vpliva na vse ostale funkcije v podjetju. Zato mora biti nabavna politika usklajena z zastavljeno politiko drugih funkcij, kot tudi s splošnimi cilji podjetja. Če želimo govoriti o optimalni nabavni politiki, moramo dobro poznati tržne razmere, nabavne pogoje ter želje in potrebe notranjih odjemalcev (Potočnik, 2002a, str. 125; van Weele, 1998, str. 128).

Pri oblikovanju nabavne politike je potrebno upoštevati vpliv nabavnih odločitev na druge osnovne dejavnosti, vpliv nabave na doseganje ciljev podjetja ter usmerjenost k dobičku kot tudi stalno iskanje novih možnosti za izboljšanje razmerja med ceno in vrednostjo pri nakupu blaga in storitev (van Weele, 2005, str. 84-85). Nabavna politika lahko prispeva k uspehu

podjetja na več načinov. Z znižanjem stroškov lahko bistveno izboljša prodajno maržo (znižanje nabavne cene, znižanje stroškov kvalitete, standardizacija proizvodov), z boljšo kvaliteto in dogovori z dobavitelji glede logistike lahko z znižanjem zalog prispeva k višjemu obratu zalog, z razvojem učinkovitih odnosov z dobavitelji lahko prispeva k procesu razvoja inovacij (design produkta, inovacije) ter podobno (van Weele, 2005, str. 16).

1.3.2 Organizacija nabave

Nabavo je treba vztrajno razvijati, jo organizirati in oblikovati tako, da je sposobna uresničiti poslanstvo in tako veliko privarčevati. Od organizacije nabave je odvisna njena učinkovitost in le primerna organizacijska struktura omogoča sodelovanje vseh udeležencev v nabavnem procesu in nabavi podeli moč odločanja.

Položaj in struktura nabave sta odvisna predvsem od poslovnih značilnosti in dejavnikov okolja. Organizacija nabave je izjemno odvisna od značilnosti podjetja in izdelkov, ki jih kupuje (van Weele, 2005, str. 229). Prav tako je položaj nabave v organizaciji zelo odvisen od odnosa, ki ga ima vodstvo podjetja do nabavne funkcije. Kadar vodstvo meni, da je nabavna funkcija predvsem izvajalna dejavnost, je položaj nabavnega oddelka sorazmerno nizko v organizacijski hierarhiji. Če vodstvo meni, da je nabava pomemben konkurenčni dejavnik, je vodja nabave neposredno podrejen upravi podjetja (van Weele, 1998, str. 256-257).

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

O **centralizaciji nabavnega poslovanja** govorimo, kadar nabavna služba oskrbuje vse enote podjetja z blagom in storitvami. Vsi zahtevki za nabavo se morajo dostaviti centralnemu nabavnemu oddelku, ki izvršuje vsa opravila, povezana z nabavo. Druge enote nimajo nobenih pravic do samostojnega nabavljanja ali dogovarjanja z dobavitelji. V oddelku so zaposleni nabavni strokovnjaki, ki sprejemajo vse nabavne odločitve, od specifikacije materiala, izbire dobaviteljev pa do priprave pogodb in pogajanj. Centralizacija je odvisna od zelene stopnje kontrole nad nabavo, geografske bližine poslovnih enot in raznolikosti nabavnih materialov (Potočnik, 2002a, str. 43).

Prednosti centralizirane nabavne funkcije so v učinkovitejšem uresničevanju nabavne politike podjetja, manjšem številu nabavnih pošiljk, manjši porabi časa za prevzem in vhodno kontrolo in manjšem obsegu administrativnih stroškov. Poleg tega enoten nastop podjetja do dobaviteljev poveča pogajalsko moč, kar se odraža v doseganju boljših nabavnih pogojev (kakovost, količinski rabat, daljši plačilni rok, skonto, itd). Centralizacija omogoča standardizacijo materiala in dobaviteljev zagotovljene kakovosti, skladiščne zmogljivosti so bolj izkoriščene, zato se stroški zalog zmanjšajo (gospodarno ravnanje z zalogo materiala). V nabavi je večja produktivnost zaradi večjega obsega poslovanja na nabavnega referenta, kar omogoča specializacijo dela in boljše poznavanje posameznih nabavnih trgov. Uporaba razpoložljivih finančnih sredstev je racionalnejša in zagotovljena je večja informiranost o stanju na nabavnem trgu (tendenci cen, gibanju količin, spremembi kakovosti, substitutih, itd). Tudi z vidika dobaviteljev je centralizirana nabavna funkcija boljša, saj lahko koncentrirajo napore na manj oseb, pri tem pa imajo tudi manj prodajnih stroškov (manj ponudb, prospektov, vzorcev, katalogov, računov), kar jim omogoča ponuditi več storitev pri nižjih cenah (Potočnik, 2000, str. 44). Kljub številnim prednostim pa tudi pri centralizirani nabavni funkciji obstaja nekaj slabosti, ki se kažejo predvsem v podjetjih z geografsko oddaljenimi poslovnimi enotami, ki nabavljajo različne nabavne postavke. V slednjih je nabava manj prilagodljiva posameznim potrebam, saj je potrebnega več časa za naročanje in dostavo materiala iz skladišč. Zlasti v proizvodnih podjetjih je otežena koordinacija med proizvodnim obratom in centralizirano nabavo, predvsem pri izpopolnjevanju nujnih naročil. Povečuje se tudi evidenca in dopisovanje, otežena je koordinacija med enoto in centralno nabavo, zlasti pri izpolnjevanju nujnih naročil. Lokalni dobavitelji posameznih poslovnih enot so pogosto zapostavljeni (Potočnik, 2002a, str. 43-44).

O **decentralizaciji nabavne funkcije** govorimo takrat, ko je vsaka poslovna enota odgovorna za nabavne dejavnosti. Ta oblika je značilna predvsem za tehnološka podjetja, ki veliko vlagajo v raziskave. Njihove poslovne enote po navadi potrebujejo visoko specializirane predmete, ki jih kupujejo v majhnih količinah in bi bila zato druga organizacija nabave nesmiselna. Zagovorniki decentralizacije trdijo, da je nabavna funkcija tako bistven del poslovnega procesa podjetja, da je ne bi smeli izvajati centralizirano. V nasprotnem primeru je razdalja med pristojnim za preskrbo virov in tistimi, ki jih uporabljajo, prevelika (Gadde & Hakansson, 1993, str. 123). Decentralizirano nabavno poslovanje je bolj tržno prilagodljivo ter ima manjšo pogajalsko moč. Zaradi tega je dražje, ker ne dosega enakih tržnih ugodnosti kot centralizirana nabava večjih količin.

Tudi v primeru decentralizirane nabave lahko povzamemo kar nekaj prednosti. Nabavni oddelek posamezne poslovne enote ima več vpliva in odgovornosti na učinkovitost poslovanja, kar pozitivno deluje na motivacijo za izboljšanje učinkovitosti. Nabavna funkcija je bolj prilagodljiva spremembam v lokalnem okolju, poleg tega pa so odnosi z lokalno javnostjo boljši (pospeševanje razvoja lokalnih virov nabave). Vsaka posamezna poslovna enota najboljše pozna svoje potrebe po materialu in drugih nabavnih postavkah

(količinsko in kakovostno), lokalne dobavitelje in svoje transportne ter skladiščne zmogljivosti. Zaradi oskrbovanja na lokalnem trgu je dostava hitrejša, obveščenost boljša, stroški prevoza nižji, pospešuje pa se tudi razvoj lokalnih virov nabave. Usmeritev nabavnih referentov k notranjim porabnikom je močnejša in nabavni postopki so manj birokratski. Vsaka poslovna enota uporablja nekatere specifične materiale, ki zahtevajo npr. posebna proizvodna sredstva, skladiščni prostor in podobno, zato je bolj ekonomično, če nabavlja tak material samostojno, ker vsako eventualno pomanjkljivost, ki nastane sproti reši. Nabavljanje materiala manjše vrednosti (pomožni material, embalaža, drobn inventar) bi preveč obremenjevalo centralno nabavno službo. Decentralizirano nabavno poslovanje pa ima tudi pomanjkljivosti. Za razliko od centralizirane nabavne službe decentralizirana težje koordinira nabavo velike količine istovrstnega materiala, ki ga je mogoče ceneje kupiti. Prav tako se povečujejo stroški nabavnega poslovanja, če ima vsaka poslovna enota svojo nabavno službo. Posamezne poslovne enote se lahko pogajajo z istim dobaviteljem o istih materialih, na koncu pa dosežejo različne nabavne pogoje. V primeru, da dobaviteljeve zmogljivosti niso zadostne, si lahko poslovne enote med seboj celo konkurirajo. Pogajalska moč vsake posamezne poslovne enote je manjša kot pa če bi nastopile skupaj (centralizirano), zato ni moč govoriti o ekonomijah obsega. Raziskava trga je pogostokrat opravljena pomanjkljivo, nabavni oddelek ene poslovne enote ne pozna potreb po materialu in nima pregleda nad stanjem zalog v ostalih enotah, kar otežuje premike materiala znotraj celotnega podjetja, zaradi decentralizacije skladišč pa se zmanjšuje pregled nad zalogo posameznega materiala, ki ga je v eni enoti preveč, medtem ko ga druga enota istočasno kupuje. Tudi dobaviteljem se povečajo prodajni stroški, saj se morajo pogajati s predstavniki različnih poslovnih enot istega odjemalca (Potočnik, 2000, str. 44). Pomanjkljivosti se da odpraviti s sodobno informacijsko in komunikacijsko povezavo vseh enot, ki nabavljajo na trgu in za katere se centralizirano dogovori za enake nabavne pogoje.

Odločitev oziroma izbira med centralizacijo in decentralizacijo je objektivna ter odvisna od tega, kaj podjetja pričakuje od izbrane oblike sedaj in v prihodnosti. Zato se v praksi velikokrat pojavlja t.i. kombinirano nabavno poslovanje, ki poskuša odpraviti slabosti centralizirane in decentralizirane oblike.

Glede na ravni nalog, odgovornosti in pristojnosti v nabavni funkciji van Weele loči tri nivoje: strateški nivo, taktičen nivo in operativni (izvedbeni) nivo.

Strateški nivo zajema nabavne odločitve, ki vplivajo na dolgoročni tržni položaj podjetja oziroma imajo dolgoročni, strateški vpliv na konkurenčno strategijo podjetja. Za te odločitve je odgovorno predvsem najvišje vodstvo podjetja. Primeri tovrstnih nabavnih odločitev so oblikovanje in izdajanje smernic za delovanje in procese ter opis nalog, ki določajo pristojnosti nabavnega oddelka, razvoj in izvajanje kontrolnih in revizijskih programov z namenom spremljanja ter izboljšanja delovanja in uspešnosti nabave, odločitve o aktivnostih v zvezi z outsourcingom, sklepanje dolgoročnih pogodb in povezav s potrjenimi in/ali izbranimi dobavitelji, odločitve, ki se nanašajo na strategijo do dobaviteljev glede oskrbe iz

enega ali več virov, najpomembnejše investicijske odločitve, odločitve, ki se nanašajo na povezovanje v nasprotni smeri oziroma odločitve o finančnih naložbah v dobaviteljevo organizacijo zaradi zagotovitve dobave kritičnega materiala v prihodnosti, odločitve, ki se nanašajo na politiko transfernih cen in dobave med posameznimi enotami podjetja ter odločitve, ki se nanašajo na vzajemne sporazume, kompenzacijske posle in pogodbe o menjavi blaga za blago (van Weele, 2005, str. 232). Delo strateške nabave pa ni usmerjeno samo v zniževanje stroškov v tradicionalnem pomenu (zbiranje količin in določanje najboljše cene), temveč v inoviranje pri izdelkih, procesih, dobavni verigi in odnosih z dobavitelji. Strateška nabava skrbi za učinkovito obvladovanje tveganj in razvoj partnerstva z dobavitelji in drugimi deležniki v podjetju. (Lindič et al, 2015, str. 2).

Taktični nivo vsebuje vključevanje nabavne funkcije v odločanje o materialu, procesu in izbiri dobavitelja. Te odločitve imajo običajno srednjeročen vpliv. Primeri za te odločitve na tem nivoju so soglasje h korporacijskim in/ali letnim pogodbam z dobavitelji, priprava in razvoj programov, vrednostne analize, programi ocenitve modelov in standardizacije materialov, sprejem in izvajanje programov izdajanja certifikatov dobaviteljem z namenom izboljšanja kakovosti vhodnega materiala in izdelkov, izbor in sklepanje pogodb z dobavitelji na splošno ter programsko usmerjeno ožjenje oskrbnih virov (van Weele, 2005, str. 232).

Operativni nivo zajema dejavnosti, ki se nanašajo na naročanje in odpremljanje. Ta dejavnosti vključujejo predvsem naročanje (izdajanje naročil na podlagi že sklenjenih pogodb z dobavitelji), odpremne dejavnosti, ki se nanašajo na izdana naročila ter spremljanje in vrednotenje poslovanja dobavitelja (van Weele, 2005, str. 233).

1.3.3 Management blagovnih skupin in strateško zagotavljanje virov

CIPS¹ (2012) definira management blagovnih skupin (angl. *Category Management*) kot razumevanje poslovnih zahtev in uporabo oskrbnega trga za zniževanje stroškov, izboljševanje produktivnosti, povečevanje zadovoljstva kupcev in ustvarjanje prihodka. Je celovita strateška podpora poslovnemu procesu (angl. *End to End Process*), v katerem je zmogljivost oskrbe popolnoma povezana s poslovnimi cilji in zahtevami kupcev. Hughes (2013) pa ga opredeli kot poslovni proces, usmerjen k zagotovitvi dogovorjenega okvira za ravnanje s celotnimi odhodki na pravilno opredeljen in dobro podprt način. Namen je razviti način nabave podjetja, v katerem so minimalne potrebne omejitve prenesene na vse, ki imajo pomemben kontakt z dobavitelji, in s tem zagotoviti, da je osvojen standardiziran in skladen pristop v ustvarjanju strategij zagotavljanja virov za različne blagovne skupine in njihovo implementacijo z dobavitelji. Po O'Brienu (2012, str. 2) je management blagovnih skupin praksa segmentiranja glavnih področjih potrošnje organizacije za nakup blaga in storitev v

¹ CIPS (angl. *Chartered Institute of Procurement & Supply*) je inštitut za nabavo in oskrbo s sedežem v Veliki Britaniji, ki je mednarodno priznan kot vodilni organ na področju nabave in oskrbnih verig.

skupine izdelkov in storitev, glede na funkcijo tega blaga in storitev ter organizacijo posameznih trgov. Z uporabo segmentacije blagovnih skupin podjetje deluje medfunkcijsko po posameznih blagovnih skupinah, preiskujoč celotno porabo blagovne skupine (kako organizacija porablja te izdelke ali storitve znotraj blagovne skupine), trg in posameznega dobavitelja. Ta obsežen proces preiskovanja je strukturiran, da aktivno in preiskujoče izzove porabo in izvaja prebojne priložnosti, ki bodo podjetju ustvarile znatne vrednosti. Vrednost je lahko v obliki dramatičnega znižanja nabavne cene, znižanja celotnih življenjskih stroškov (angl. *Whole Life Cost*) ali celotnih stroškov lastništva (TCO), ublažitve naraščanja cen na rastočem trgu, znižanja tveganja oskrbne verige ali zagotavljanja večje inovativnosti v oskrbni verigi.

Kraljič je v svoji matriki portfelja razvil štiri kategorije blagovnih skupin glede na dve spremenljivki: pomembnost nabave za podjetje in tveganje oskrbe. Pomembnost nabave za podjetje kaže vpliv posamezne nabavne postavke na dobiček, ki ga ugotavljamo z merili kot so stroški materiala, celotni stroški, obseg nabave, odstotek od celotnih nabavnih stroškov, ali vpliv na kakovost končnega izdelka/ razvoj podjetja. Višja ko je vrednost nabave, večji je finančni učinek nabave na poslovanje podjetja. Tveganje oskrbe pa ugotavljamo z merili kot so kratkoročna in dolgoročna razpoložljivost materiala, število dobaviteljev, povpraševanje s strani ostalih porabnikov na trgu, izbira med narediti ali kupiti, skladiščno tveganje in možnosti za zamenjavo. Dobava materiala samo od enega samega dobavitelja brez možnosti drugega vira dobave predstavlja visoko tveganje oskrbe za naročnika, medtem ko je to tveganje nizko, ko je možno material nabaviti pri več dobaviteljih in so stroški prehoda med njimi nizki (van Weele, 2005, str. 149).

Glavna ideja Kraljičeve matrike je v zmanjševanju nabavnega tveganja ob čim višji kupni moči. Model materiale klasificira na temelju teh dveh dimenzij v štiri kategorije, in sicer: strateški materiali (visok učinek na poslovanje, visoka kompleksnost trga dobaviteljev), vzvodni materiali, tj. kategorije, s katerimi je mogoče upravljati (visok učinek na poslovanje, nizka kompleksnost trga dobaviteljev), materiali ozkih grl (nizek učinek na poslovanje, visoka kompleksnost trga dobaviteljev) ter nekritične kategorije in materiali, s katerimi se trguje na borzi (nizek učinek na poslovanje, nizka kompleksnost trga dobaviteljev) (Kraljič, 1983). Kraljičeva matrika klasifikacije materialov v štiri kategorije je prikazana na sliki 7.

Slika 7: Kraljičeva matrika portfelja

Vpliv nabave na dobiček	Veliko	VZVODNI MATERIALI Izkoriščanje moči	STRATEŠKI MATERIALI Partnerstvo
	Majhno	NEKRITIČNI MATERIALI Učinkovito delovanje	OZKA GRILA Zagotovitev obsega / stalnosti dobave
		Majhno	Veliko
		Tveganje oskrbe	

Vir: C. J. Gelderman, A. J. van Weele, *Strategic direction through Purchasing Portfolio Management: A Case Study*, 2002, str. 31, slika 1.

Za **vzvodne materiale** je značilno, da so v veliki meri standardizirani in da obstaja veliko dobaviteljev na trgu in je zato zamenjava dobavitelja lahka. Pomenijo sorazmerno velik del lastne cene izdelka in majhna sprememba cene zelo vpliva na lastno ceno končnega izdelka. V teh primerih je vloga kupca dominantna, med kupcem in dobaviteljem obstaja zmerna odvisnost. Zamenjava dobavitelja ne predstavlja visokih stroškov. **Strateški materiali** so materiali, ki so običajno visoko tehnološki ali pa jih nabavljamo v velikem obsegu. So ključni za proces ali proizvode kupca. Te materiale kupuje podjetje večinoma pri enem dobavitelju, zamenjava dobavitelja pa ni možna v kratkem času brez velikih stroškov. Povezani so torej z veliko odvisnostjo kupca od dobavitelja. Ti materiali lahko pomenijo precejšnji del lastne cene končnega izdelka. Nakup **nekritičnih (običajnih) materialov** ne predstavlja težav za kupca in ima majhen vpliv na finančne rezultate. Z nabavnega vidika povzročajo ti materiali le malo tehničnih in komercialnih problemov. Običajno imajo majhno vrednost, nabavljati jih je mogoče pri številnih alternativnih dobaviteljih. Moč dobavitelja in kupca je uravnotežena, kupec je v veliki meri neodvisen od dobaviteljev. Materiali, ki pomenijo **ozko grlo**, so materiali, ki jih lahko kupec kupi le pri enem dobavitelju in imajo relativno velik vpliv na finančne rezultate. So sorazmerno poceni in manjše vrednosti, toda občutljivi glede dobave. V tem primeru dobavitelj nastopa v dominantni vlogi, med kupcem in dobaviteljem pa obstaja zmerna odvisnost (van Weele, 2005, str. 149 - 151).

Vsaka kategorija zahteva drugačen pristop do dobavitelja. Strategije, ki jih priporoča Kraljič glede na svojo portfeljsko analizo, so povzete v štiri koncepte: učinkovito delovanje, izkoriščanje moči, strateško partnerstvo, zagotovitev obsega. Za vzvodne materiale skušajo podjetja uveljavljati nabavno politiko na podlagi konkurenčnih ponudb. Ker lahko material kupijo pri več dobaviteljih, je dobavno tveganje minimalno. Prednost dajejo nakupu po najnižji ceni, pri zahtevani kakovosti in stalnosti dobave. Ti materiali dopuščajo podjetju napadalni pristop na nabavnem trgu, tako da kot kupec izkorišča svojo nakupno moč. Nekritični proizvodi so nižje vrednosti, naročajo se redno in povzročajo visoke stroške transakcij, zato mora biti tu strategija podjetja, da organizira učinkovito administrativno delo – zmanjšanje logistike in poenostavitev administracije (kot npr. standardizacija sortimenta materiala zaradi zmanjšanja različnosti, zmanjšanje števila dobaviteljev, sklepanje sistemskih pogodb za režijski material, prenos naročanja na notranje porabnike, zmanjšanje števila prispelih računov). Nabavna strategija za materiale, ki pomenijo ozko grlo, se mora usmeriti na zagotovitev varnosti dobav, čeprav to pomeni dodatne stroške. Predstavljajo veliko tveganje, zato zahtevajo posebno pozornost, včasih celo iskanje alternativnih dobaviteljev ali proizvodov. Pri strateških materialih se že manjše spremembe cen takoj pokažejo v lastni ceni končnega izdelka, zato mora podjetje skrbno opazovati gibanje cen in stroškov, pa tudi razvoj nabavnega trga. Ker je tveganje precej veliko, zahtevajo sodelovanje dobavitelja in kupca. Podjetje poskuša z dobavitelji teh materialov doseči tesno in trajno sodelovanje v obliki partnerstva. S poglobljanjem odnosov z dobavitelji skuša omejiti nabavno tveganje s hkratnim iskanjem možnosti za znižanje celotnih materialnih stroškov (Gelderman & van Weele, 2005, str. 20; van Weele, 1998, str. 179-181).

Študija, ki sta jo izvedla Gelderman in van Weele (2002, str. 30-36) ugotavlja, da ima Kraljičeva portfolio matrika kljub svoji univerzalnosti eno pomanjkljivost, in sicer ne zagotavlja smernic za premikanje blaga in / ali dobaviteljev po različnih segmentih portfelja. Zato je potrebno v praksi splošna strateška priporočila, ki izhajajo iz matrike, prilagoditi glede na posebne okoliščine in pogoje, s katerimi se srečuje podjetje. Ugotavljata, da Kraljičeva matrika zgolj določa splošne smernice za razvoj nabavnih strategij in strategij za management odnosov z dobavitelji. Njune ugotovitve kažejo, da je portfeljski pristop dejansko v veliko pomoč pri pozicioniranju blaga in dobaviteljev v različne segmente, vendar pa je njegova prava vrednost v tem, da pomaga nabavnikom pri premikanju materiala in dobaviteljev po določenih segmentih v portfelju na tak način, da se zmanjša odvisnost od določenih dobaviteljev. Matrika je učinkovito orodje za razpravo, vizualizacijo in prikaz možnosti različnih nabavnih strategij in strategij za management odnosov z dobavitelji.

Na sliki 8 je prikazan t.i. diamant nabave (angl. *Strategic Sourcing Diamond*), ki ga je razvil A. T. Kearney. Diamant je zgrajen iz šestih medsebojno tesno povezanih dejavnikov. Prvi trije dejavniki spadajo med tradicionalne strategije: povezovanje količin (angl. *Volume concentration*), najboljša cena (angl. *Best-price evaluation*) in mednarodna nabava (angl. *Global sourcing*). V drugo skupino spadajo dolgoročneje strategije, ki prinašajo pomembno spremembo pravil: nove definicije tehničnih potreb (angl. *Product specification*

improvement), optimizacija celotne nabavne verige (angl. *Joint process improvement*) in restrukturiranje odnosa z dobavitelji (angl. *Relationship restructuring*) (Žibret, 2008, str. 27).

Slika 8: Diamant nabave



Vir: A.T. Kearney, *7 Steps for Sourcing Information Products*, 2016

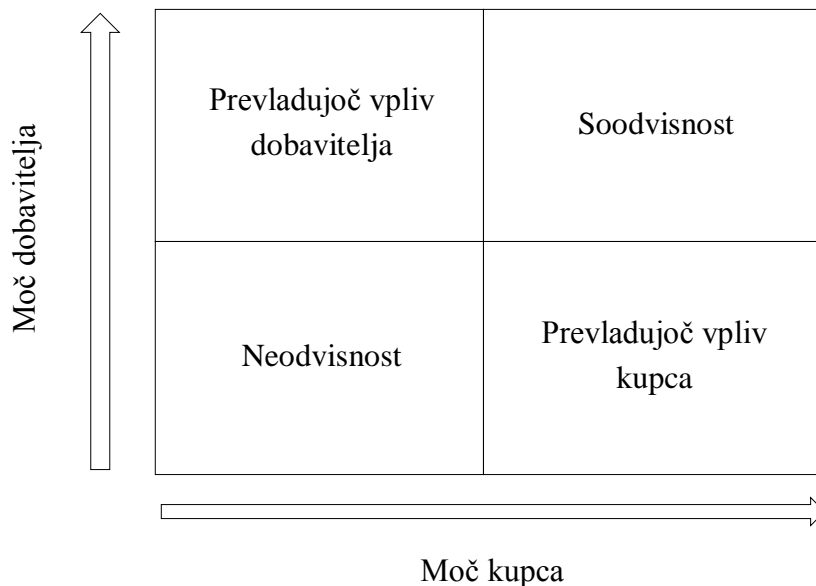
Povezovanje količin je ena najpogosteje uporabljenih strategij za zniževanje cen v nabavi. Strategija najboljše cene temelji na pozorni izvedbi interne primerjave cen nabave za vse blagovne skupine, dobavitelje in regije. Mednarodna globalna nabava pomeni povečanje baze podatkov dobaviteljev, še posebej tistih iz držav z relativno poceni delovno silo ali poceni vhodnimi materiali. Z redefiniranjem tehničnih zahtev lahko premostimo problem omejenega števila dobaviteljev. Optimizacija celotne nabavne verige pomeni, da obstajajo v nabavni verigi ozka grla, ki nastanejo, ker si sodelujoči v verigi pravočasno ne izmenjajo informacij ali ko procesi niso dogovorjeni. Restrukturiranje odnosa z dobaviteljem temelji na evalvaciji obstoječih pogojev, kjer ugotovljamo kakšen je odnos med dobaviteljem in kupcem ter ali je moč kupca ustrezno izkoriščena ali pa nasprotno zahteva restrukturiranje (Žibret, 2008, str. 27-28).

Zagotavljanje virov (angl. *sourcing*) pomeni iskanje in izbiro ustreznih dobaviteljev, kar obsega iskanje dobavnih virov, zagotavljanje kontinuitete pri dobavi, zagotavljanje alternativnih dobavnih virov, zbiranje podatkov o oskrbnih virih itd. Van Weele (2005, str. 15) opredeli zagotavljanje virov kot razvoj najbolj primerne nabavne strategije za določeno blago ali kategorijo produkta. Strategija zagotavljanja virov opisuje koliko dobaviteljev ima

podjetje za določeno blago ali kategorijo, kakšen je odnos z dobaviteljem (distančen ali partnerski) in kakšno vrsto pogodbe se sklepa z dobaviteljem (enoletno ali dolgoletno).

Število in lokacija dobaviteljev bo vplivala na ceno dobrin na trgu. Število kupcev na trgu materiala in proizvodov pa vpliva na odnos kako zanimiv je kupec za dobavitelja. Moč dobavitelja in kupca vpliva na vlogo v odnosu, kot je prikazano na sliki 9. Značilnosti trga, kjer ima kupec prevladujočo moč, je majhno število velikih kupcev, kupci brez težav menjajo dobavitelje, nizki stroški transakcij in veliko virov dobave. Za trg, kjer ima prodajalec prevladujočo moč, pa je značilno majhno število velikih prodajalcev, ki dobavljajo množici majhnih kupcev, visoki stroški transakcij in kupci le s težavo lahko zamenjajo dobavitelje, na voljo pa jim je le majhno število virov dobave (Emmett & Crocker, 2008, str. 49-50).

Slika 9: Vpliv moči dobavitelja in kupca na njun odnos



Vir: S. Emmett, B. Crocker, *Excellence in Procurement*, 2008, str. 49

V zadnjih letih se v praksi vedno bolj uporablja elektronsko podprto zagotavljanje virov (angl. *e-sourcing*). Elektronsko podprto zagotavljanje virov je proces iskanja in izbire ustreznih dobaviteljev prek spletnega portala. Gre za uporabo spletnih orodij z namenom izvedbe strateških nabavnih aktivnosti, kot so npr. povpraševanje, zbiranje ponudb, pogajanja, management pogodb. Koristi elektronskega zagotavljanja virov vključujejo racionalizacijo procesa izbora dobaviteljev, zniževanje cen z večanjem konkurence med dobavitelji in ustvarjanje baze informacij o dobaviteljih. Najpogosteje uporabljeni orodji sta orodje za elektronsko zbiranje ponudb in elektronske nabavne dražbe.

1.3.4 Management odnosov z dobavitelji

Iskanje novih virov, ki prinašajo konkurenčno prednost, postaja strateška nujnost. Nova vloga nabave, zahteva tudi drugačen pristop v razvoju odnosov in sodelovanju z dobavitelji.

Odnosi z dobavitelji se iz transakcijskega odnosa v sodobnem poslovnem okolju čedalje bolj selijo v višje oblike sodelovanja z dobavitelji ter koordinacije in upravljanja celotne verige vrednosti. Tako se fokus podjetij seli iz nižanja nabavnih cen na optimiziranje celotnih stroškov nabave in obvladovanje dejavnikov, ki vplivajo nanje v celotni verigi vrednosti, ter na ustvarjanje dodane vrednosti proizvodov, ki jih prispevajo njihovi dobavitelji.

Pri razvoju odnosov z dobavitelji se podjetja danes soočajo z novim izzivom. Managerji se namreč čedalje bolj zavedajo, kako težko je v današnjem konkurenčnem okolju ustvarjati nove ideje in jih transformirati v inovacije, ki bi podjetjem prinesle konkurenčno prednost. Zato managerji dojemajo dobavitelje kot čedalje pomembnejši del inovacijskega okolja, ki lahko pomembno pripomore h generiranju in realizaciji novih idej. Hkrati pa podjetja razvijajo nove oblike poslovnih modelov, ki temeljijo na izrazitem vključevanju dobaviteljev v ustvarjanje dodane vrednosti (Žibret, 2008, str. 47).

O'Brien (2009, str. 239) definira management odnosov z dobavitelji (angl. *Supplier relationship management*, v nadaljevanju SRM) kot strateški pristop za vsakega posameznega dobavitelja ali tip dobavitelja, v okviru katerega se za kritične dobavitelje definira odnos, ki bo maksimiziral vrednost in minimiziral tveganje pri sodelovanju s tem dobaviteljem. Namen uvedbe je, da se zagotovi boljše sodelovanje med podjetjem in njegovimi dobavitelji.

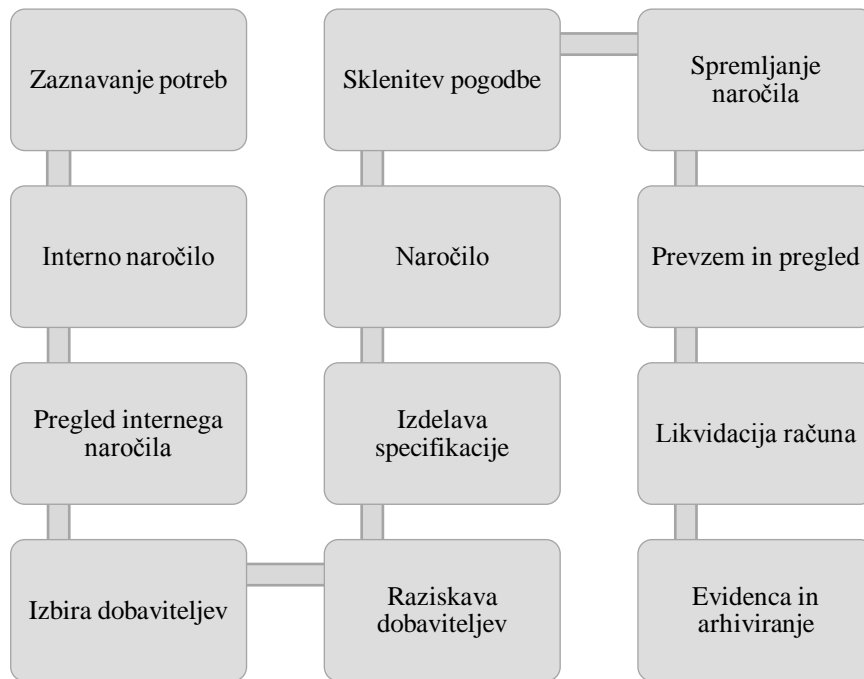
Pri izvajanju SRM metode je potrebno najprej identificirati dobavitelje, od katerih je podjetje v določenem časovnem obdobju prejelo račune. Nato je potrebno identificirane dobavitelje segmentirati in na ta način priti do nabora dobaviteljev, ki so sposobni doprinesti k poslovni strategiji podjetja. Samo ti dobavitelji so vredni časa in truda, ki bi ga podjetje vložilo v izgradnjo tesnega odnosa ali celo partnerstva. Za segment dobaviteljev, za katere se je podjetje opredelilo, da so potencialno zanimivi za izgraditev dolgoročnega odnosa, je s pomočjo ustreznih orodij potrebno analizirati trenutni odnos z njimi. Po analizi obstoječega odnosa z izbranimi dobavitelji pa je potrebno razvijati in nadgrajevati ta odnos na idealno raven. Seveda morajo biti ob tem rezultati redno dokumentirani in ovrednoteni.

1.3.5 Management operativnih nabavnih procesov

Za večjo uspešnost in učinkovitost nabave je pomembna standardizacija nabavnega procesa in orodij. Podjetja se med seboj razlikujejo v velikosti, dejavnosti, sortimentu in količini proizvodnje, vrednosti potrebnih sredstev za proizvodnjo in izvajanje storitev, kadrih, organiziranosti ipd. Glede na te razlike ne obstaja en in edini nabavni proces, ki bi veljal za

vsa podjetja. V vsakem podjetju se v skladu s konkretnimi potrebami, možnostmi, zahtevami, strategijo nabave in drugimi vplivnimi dejavniki uporabi ustrezen postopek nabave, ki omogoča uspešno doseganje in izvršitev nalog nabave. Kljub temu pa je nabavni proces običajno sestavljen iz stopenj, ki so razvidne iz slike 10 (Završnik, 2008, str. 33). Stopnje si sledijo v logičnem zaporedju, med njimi pa obstaja tesna povezava. Slab rezultat ene stopnje vpliva na rezultat naslednje in celotnega nabavnega procesa.

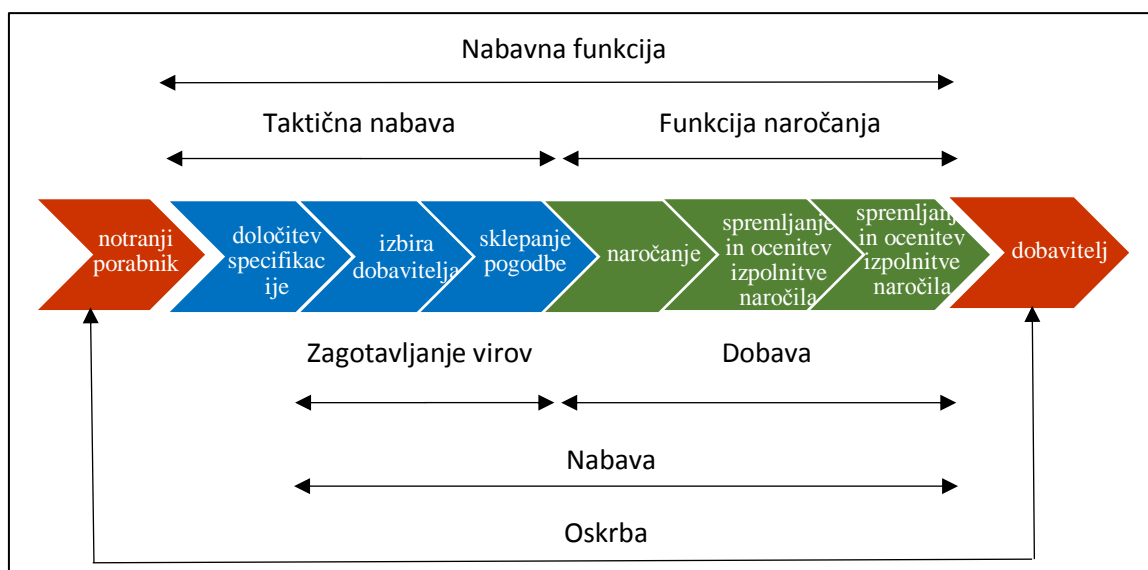
Slika 10: Nabavni proces



Vir: B. Završnik, *Management nabave in oskrbnih verig*, 2008, str. 33, slika 1.3.

Tudi van Weele (2005, str. 13) trdi, da so aktivnosti v nabavnem procesu tesno povezane, kar opredeli model nabavnega procesa kot prikazano na sliki 11. Nabavna funkcija ne obsega odgovornosti za načrtovanje potreb po materialu, časovno razporejanje materialov, vodenje zalog, vhodno kontrolo in kontrolo kakovosti. Vendar naj bi bila nabavna opravila zaradi učinkovitosti tesno povezana in naj bi se prepletala z navedenimi dejavnostmi materialnega poslovanja (van Weele, 2005, str. 13). Van Weele (1998, str. 51) je prepričan, da kakovost rezultata prejšnje stopnje v procesu določa kakovost rezultatov naslednje stopnje. Prav tako mora biti rezultat vsake stopnje jasno določen, če želimo povsem obvladati nabavna opravila. Priporočeno je, da na koncu vsake stopnje sestavimo dokument, ki ga nato formalno potrdimo, preden preidemo na naslednjo stopnjo. Ker pa nabavo lahko obravnavamo kot medfunkcijsko odgovornost in ker nabavni proces ni omejen samo na nabavni oddelek, ampak vključuje več oddelkov v podjetju, to zahteva tudi dobro medfunkcijsko sodelovanje.

Slika 11: Model nabavnega procesa



Vir: A. J. van Weele, *Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*, 2005, str. 13, slika 1.2.

1.3.6 Management znanja in informacij

V novi ekonomiji je glavni vir premoženja podjetja intelektualni kapital. Za razvoj slednjega pa je ključen management informacij in znanja (Dimovski & Penger, 2002, str. 8).

To velja tudi za management znanja v nabavni organizaciji. Sedanji sistemi ne zagotavljajo pričakovane ravni informacij. Vodstvo v podjetjih pogosto ne zna oceniti kako uspešna in učinkovita je nabava v njihovi organizaciji, ker nimajo vpogleda v informacije, ki bi jim povedale na primer, kakšna je največja poraba po posameznih področjih nabave, kdo naroča, kakšne so cene in sama primerjava cen. Kvalitetne informacije omogočajo boljše odločanje in strateško, ne pa reaktivno, razmišljanje (Rolfe, 2013).

Zagotavljanje učinkovitih sistemov za management znanja omogoča izboljšave informacij, pridobivanje in sodelovanja združevanja z zagotavljanjem večje prepoznavnosti porabe in zmanjšanje administrativne dejavnosti (Rolfe, 2013).

1.3.7 Management človeških virov v nabavi

Uspešna nabava je odvisna predvsem od sposobnosti, znanja in naporov zaposlenih v njej. Žibret (2008, str. 149-165) meni, da sta za profesionalizacijo nabavne funkcije ključnega pomena razvoj in pridobivanje visokokvalificiranih kadrov. Nabavni proces mora od samega začetka na vseh področjih iskanja ustreznih virov zagotoviti profesionalen pristop in s tem optimizirati rezultate celotnega podjetja. Za profesionalni nabavni management je nujno potrebno izbrati in usposobiti ustrezen nabavni management, ki ne deluje zgolj kot izvajalec

operativne nabave. Nabavna organizacija mora vzpostaviti kakovosten program usposabljanja za celotno nabavno strukturo. Zaposleni v nabavi morajo sprejeti visoko stopnjo lastne zavzetosti in osebne odgovornosti za razvoj in uspešnost poslovanja. Motivirani morajo biti za kontinuiran osebnostni razvoj in strokovno izpopolnjevanje.

Ne glede na velikost oddelka se v nabavi loči pet osnovnih funkcij, ki jih pokriva posameznik ali skupina zaposlenih, in sicer: kupovanje in pogajanja (izbira dobaviteljev, pogajanje z dobavitelji o nabavnih pogojih, kupovanje), spremljanje izvajanja naročil (spremljanje izvajanja naročil pri dobaviteljih, da se zagotovi pravočasna dobava), administracija (ažuriranje podatkov v nabavnem informacijskem sistemu, priprava poročil za vodstvo nabave), nabavno raziskovanje (raziskava nabavnega trga, analiza makroekonomskega okolja, analiza dobaviteljev), upravljanje (upravljanje predhodno navedenih funkcij, oblikovanje nabavne politike in strategij, oblikovanje nabavnih postopkov, sodelovanje z ostalimi oddelki podjetja in z dobavitelji) (Zenz, 1994, str. 374-375).

Nabavni proces tako zahteva vsestranskega nabavnika, ki ima zadovoljivo tehnično znanje, občutek za komercialni vidik procesa in pozna osnove logistike in administracije. Vsako stopnjo nabavnega procesa je treba izvesti pazljivo in sistematično, kajti le tako zadovoljimo potrebe notranjega porabnika, to pomeni, da je material, ki ga potrebuje, na voljo pravočasno, v ustrezni količini in po razumljivi ceni (van Weele, 1998, str. 96).

Študija podjetja IBM (IBM, 2014) povzema videnje več kot 300 vodij nabave glede trenutne uspešnosti nabavne funkcije in pričakovanj za prihodnji razvoj. Ugotovitve študije so, da se je vloga nabave bistveno spremenila, zato se morajo tudi zaposleni v nabavi prilagoditi in vlogo kupcev zamenjati za vlogo poslovnih partnerjev. Nenazadnje tudi vedno večja pričakovanja od nabavne funkcije zahtevajo stalno bitko za talente, saj pomanjkanje ustreznih kompetenc nabavnikov lahko pomeni veliko oviro pri uspehu nabavne funkcije.

Po Robertsu (2004, str. 6) **kompetence** zajemajo vse z delom povezane osebne lastnosti, znanja, izkušnje, veščine in vrednote, ki jih oseba potrebuje za dobro opravljanje svojega dela. Zato bom v nadaljevanju te naloge izraz kompetence uporabljala v tem kontekstu.

IBM v omenjeni študiji ugotavlja, da so se podjetja, ki želijo razvijati zaposlene v nabavi, odločila za sistematičen pristop k temu preko treh korakov. Prvi korak je definiranje vrzeli med obstoječimi in želenimi kompetencami nabavnikov. Drugi korak je razporeditev zaposlenih z visoko razvitimi želenimi kompetencami na ustrezna delovna mesta znotraj nabave. Na koncu sledi zaposlitev posameznikov z ustreznimi kompetencami, da bodo zapolnili vrzel, ki se pojavlja zaradi pomanjkanja znanj obstoječih kadrov in upokojevanja.

Giunipero (b. l., str. 5-6) je na podlagi obsežne raziskave poskušal definirati kdo je nabavnik, ki deluje v skladu z najboljšimi svetovnimi praksami (angl. *world class purchaser*) in kakšne kompetence potrebuje. Pri tem je ugotovil, da je težko postaviti enoten opis tovrstnega

nabavnika, saj je uspeh nabavnika povezan z uspehom podjetja. Kljub vsemu pa je ugotovitve iz omenjene raziskave združil v naslednji opis. Nabavnik, ki deluje v skladu z najboljšimi svetovnimi praksami, je posameznik, ki ima sposobnost vizualizacije, strateško pristopa k opravljanju svojega dela in povezovanju z dobavitelji ter stalno izkorišča svoje kompetence z namenom doseganja vrednosti za podjetje in interne naročnike. Nabavniki, ki so bili vključeni v omenjeno raziskavo, so k tej definiciji dodali še: posameznik stalno izboljšuje svoje kompetence, ima doprinos k uspešnosti podjetja, je očitni kandidat za medfunkcijsko napredovanje, doprinaša vrednost, ima konkurenčno plačo, je osredotočen na profesionalni razvoj in izobrazbo, dobro sodeluje v timih in skupinah, je pripravljen na spremembe in prilagodljiv, zna reševati probleme in je usmerjen k iskanju rešitev, je fleksibilen, je dobro informiran o končnih porabnikih, sledi etičnim načelom in postavlja merljive cilje, ki so v skladu s cilji podjetja. Giunipero prav tako ugotavlja, da vodilna podjetja pri razvoju nabavnikov, ki delujejo v skladu z najboljšimi svetovnimi praksami, stalno spremljajo trende v nabavnem okolju in v lastnem podjetju, ocenjujejo kompetence nabavnikov ter spremljajo razkorak med želenimi in dejanskim nivojem kompetenc. Poleg tega omogočajo zaposlenim dostopnost do izobraževanj in treningov, uporabljajo kompetenčna orodja za posamezno pozicijo ali delovno mesto, da lahko spremljajo napredek ter vzpostavljajo kvantitativna merila, ki jih lahko potem uporabijo za merljive cilje pri treningih. Rezultati analize so pokazali najpomembnejših deset kompetenc pri nabavnikih, in sicer: medosebna komunikacija, sposobnost odločanja, sodelovanje v timih, pogajalske sposobnosti, usmerjenost na uporabnika, analitične sposobnosti, sposobnost vplivanja in prepričevanja, poslovni pogoji, reševanje konfliktov in upravljanje s spremembami.

Razvoj kompetenc pomeni spremembe, na katere pa se zaposleni različno odzivajo. Pri odzivu na spremembe ločimo dve dimenziji: udobje pri spremembah (sprejemanje in odprtost za nova znanja) ter sposobnost za spremembe (sposobnost učenja). Danes podjetja obravnavajo upravljanje sprememb in razvoj talentov kot dva glavna vzvoda za doseganje konkurenčnih prednosti. Za doseganje uspeha morajo vodje razumeti obe dimenziji pri odzivih zaposlenih na spremembe (Bunker, 2008, str. 15-17).

1.3.8 Obvladovanje uspešnosti nabavne funkcije

Nabavo kot strateško poslovno funkcijo je treba managerirati. Manager se jo s pomočjo presojanja uspešnosti in učinkovitosti.

Uspešnost (angl. *effectiveness*) nabave predstavlja stopnjo, do katere smo dosegli vnaprej postavljene cilje. Uspešnost izražamo z doseženim poslovnim izidom, ki je lahko v kakovostni in/ali količinski obliki. Učinkovitost (angl. *efficiency*) nabave smatramo kot razmerje med dejanskimi vložki, ki so bili potrebni za doseg zastavljenih ciljev, in načrtovanimi vložki. Pri tem je treba upoštevati, da je pozitivna uspešnost nabave samo eden izmed potrebnih pogojev za uspeh podjetja kot celote. Poslovno uspešnost podjetja dosežemo, ko so uspešne vse poslovne funkcije podjetja, in ko je uspešno sodelovanje med

njimi. Odvisnost med uspešnostjo nabave in uspešnostjo podjetja je vzajemna: uspešnost nabave je eden izmed potrebnih pogojev za uspešnost podjetja in obratno (Završnik, 2008, str. 131-132).

Različni avtorji različno definirajo glavne cilje in namen presojanja uspešnosti nabave. Lindič et al. (2015, str. 1) opredelijo cilje presojanja uspešnosti nabave kot osredotočenost na glavne cilje in njihovo doseganje, oskrbovanje vodstva podjetja s podatki, ki so potrebni za korektivne ukrepe pri izboljšanju uspešnosti nabave in izboljšanje sodelovanja nabave s preostalimi poslovnimi funkcijami v podjetju. Poleg tega pa so cilji presojanja uspešnosti nabave tudi prikaz morebitnih potreb po dodatnem usposabljanju nabavnega osebja, oskrba vodstva podjetja s podatki o napredku nabavnega oddelka, prikaz potreb po organizacijskih spremembah v nabavi in v celotnem podjetju, nagrajevanje nadpovprečno uspešnih posameznikov, kar deluje motivacijsko na zaposlene, izboljšanje izvedbe nabave, motivacija zaposlenih ter upravljanje nabave in koordinacija s preostalimi oddelki.

Načini merjenja nabavne dejavnosti se v podjetjih razlikujejo, zato je praktično nemogoče oblikovati enotno merilo, metodologijo ali sistem presojanja uspešnosti nabave. Van Weele (1998, str. 281) ugotavlja, da so pristopi podjetij do merjenja nabavnega področja mnogo bolj odvisni od razlik v načinu vodenja, stopnje formalnosti in odgovornosti nabavne funkcije, kakor pa od posebnih značilnosti podjetja kot sta vrsta dejavnosti in način proizvodnje. Po mnenju van Weele (1998, str. 284) lahko zaradi presojanja uspešnosti nabavnega poslovanja pričakujemo boljše odločanje, saj z njim ugotavljamo odmike od načrtovanih rezultatov. Odmike proučujemo zato, da bi ugotovili njihove vzroke in sprejeli ukrepe za njihovo preprečevanje v prihodnje. Poleg boljšega odločanja se izboljša tudi komuniciranje z drugimi oddelki. Na primer proučitev števila računov, ki jih moramo dodatno preveriti, lahko spodbudi ustrežnejši dogovor glede plačilnih postopkov in izboljša vzajemno razumevanje med nabavnim oddelkom ter administracijo. Dodatno stvari postanejo bolj očitne. Redno poročanje o dejanskih in predvidenih dosežkih namreč omogoča nabavniku, da preveri ali je svoja pričakovanja uresničil. To zagotavlja ustvarjalne povratne informacije samemu nabavniku, vodstvu pa tudi informacije o tem, koliko uspešnost posameznika ali skupine posameznikov pripomore k uveljavitvi nabavnega oddelka. Presojanje uspešnosti nabave lahko zagotovi tudi večjo motiviranost, saj primerno oblikovan sistem ocenjevanja zadovoljuje osebne in motivacijske potrebe nabavnika, uporaben pa je tudi za ustvarjalno določanje ciljev ter motivacijski in osebni razvoj zaposlenih v nabavi.

Kljub mnogim koristim pa Van Weele (2005, str. 254) izpostavlja nekaj problemov, s katerimi se lahko srečamo pri presojanju uspešnosti nabave. V praksi in teoriji se pogosto pojavljajo izrazi dosežki v nabavi, uspešnost in učinkovitost nabave, vendar pa ti pojmi doslej še niso bili natančno opredeljeni. Za ocenjevanje ni določenih standardov in ciljev, saj cilji nabavne funkcije pogosto niso jasno določeni, poslovanje večine nabavnih oddelkov pa prav tako ne temelji na jasno opredeljenih standardih uspešnosti. Izpostavlja tudi problem

natančnosti presojanja. Nabava ni neodvisna funkcija, ampak je njena uspešnost posledica številnih dejavnosti, ki jih je težko ocenjevati. Razmerja med vložki in učinki je na splošno težavno ugotavljati, kar resno omejuje možnosti za natančno in razumljivo presojanje in ocenjevanje nabavne dejavnosti. Nenazadnje pa se tudi naloge in odgovornosti nabave med podjetji zelo razlikujejo. To onemogoča razvoj široko zasnovanih, enotnih sistemov presojanja uspešnosti nabave.

Kazalci merjenja uspešnosti nabave morajo biti prilagojeni vsakemu posameznemu podjetju posebej, vendar morajo biti hkrati pomembni za podjetje, usklajeni s cilji poslovanja podjetja, prikazovati trende oziroma napredek, biti skladni s preostalimi deli in skupinami podjetja. Poleg tega morajo vključevati finančne in nefinančne informacije, meriti, kar je pomembno za odjemalce ter se prilagajati spremembam povpraševanja odjemalcev oziroma uporabnikov (Stanley, 2000, str. 361).

Uspešnost lahko merimo na štiri načine (Parmenter, 2010, str. 1):

- ključni kazalniki rezultatov (angl. *Key Result Indicators*, v nadaljevanju KRI), ki nam načeloma povedo kako je bila zadeva narejena; merijo rezultate poslovne aktivnosti, ki so ključnega pomena za spremljanje napredka in opredelitev uspeha,
- kazalniki rezultatov (angl. *Result Indicators*), ki nam povedo kaj je bilo narejeno,
- kazalnik uspešnosti (angl. *Performance Indicators*) nam povedo kaj je potrebno narediti,
- ključni kazalniki uspešnosti (angl. *Key Performance Indicators*, v nadaljevanju KPI) nam povedo na kakšen način lahko povečamo uspešnost; merijo dejanja in dogodke, ki vodijo do rezultata, in so ključnega pomena za uspeh podjetja.

Ločevanje med KPI in KRI je bistvenega pomena. KPI meri aktivnosti, ki so nas pripeljale do določenega rezultata, medtem ko KRI poroča o rezultatu več aktivnosti in nas obvešča o tem, kaj se je zgodilo. KRI torej meri učinek aktivnosti, pri čemer zanemarja razlog oziroma vzrok. KRI meri cilje, medtem ko jih KPI ne. Vendar pa nam spremljanje samih ciljev bolj malo pomaga, če ne vemo kaj je omogočilo, da smo dosegli cilj ali ne oziroma če ne spremljamo aktivnosti, ki so potrebne za doseganje teh ciljev (KPIKarta, 2015a). Bistveno je torej spremljanje KPI, saj nam povedo kako smo prišli do določenega rezultata in kaj je potrebno storiti v bodoče. KPI običajno izračunamo kot odstotek, razmerje, stopnjo ali povprečje. Potrebno jih je meriti skozi čas. Oblikovati jih je potrebno v skladu s potrebami posameznega podjetja in njegovimi poslovnimi cilji, saj KPI, ki so postavljeni za eno podjetje niso nujno ustrezni za drugo podjetje (KPIKarta, 2015b, str. 4-5).

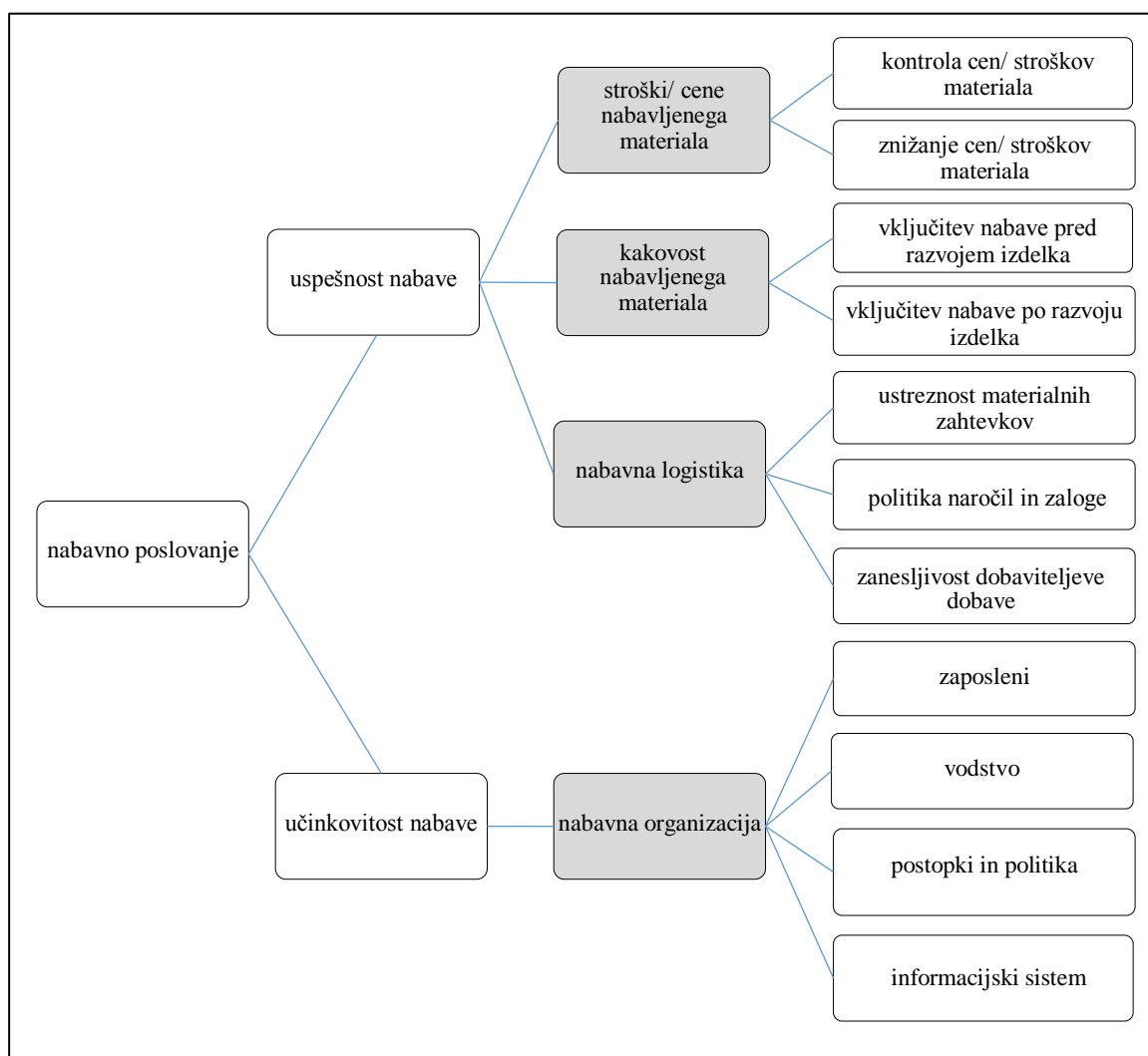
Po CIPS in NIGP² (2012) se bo odločitev o izbiri meril uspešnosti nabave razlikovala od podjetja do podjetja glede na postavljene cilje. Kljub temu pa je priporočljivo, da se

² NIGP (angl. *The Institute for Public Procurement*) je mednarodni inštitut z več kot 3.000 včlanjenimi državnimi agencijami, kar predstavlja več kot 15.000 strokovnjakov v Združenih državah Amerike, Kanadi in

spremljajo kazalniki kot so: prihranki (angl. *cost savings/ cost avoidance*), razvoj dobaviteljev in panoge (angl. *supplier and industry development*), uspešnost dobaviteljev (angl. *supplier performance*), učinkovitost nabavnih sistemov in procesov (angl. *efficiency of internal procurement systems and processes*), profesionalni razvoj nabave in stalnost zaposlenih (angl. *procurement professional development and employee retention*).

Uspešnost nabave ima po van Weele (2005, str. 256) tri razsežnosti: cenovno-stroškovno, kakovostno in logistično. Učinkovitost je odvisna od virov, ki jih uporabljamo, da bi dosegli cilje, zato v zvezi s tem loči samo eno, tj. organizacijsko razsežnost. Omejena področja merjenja uspešnosti in učinkovitosti nabave so prikazana na sliki 12.

Slika 12: Najpomembnejša področja merjenja uspešnosti in učinkovitosti nabave



Vir: A. J. van Weele, *Purchasing & Supply chain management*, 2005, str. 256, slika 14.2.

državah izven Severne Amerike. Osredotočeni so na razvoj, podporo in promocijo javnih naročil. V letu 2011 sta se CIPS in NIGP povezala v partnerstvo, ki naj bi združevalo strokovno znanje in preneslo najboljše prakse na področju javnih naročil po vsem svetu.

1.4 Najboljše prakse v nabavi

Različni avtorji opisujejo dejavnike najboljših praks, ki podjetju lahko zagotovijo trdne temelje za uspešnost in učinkovitost nabave. V nadaljevanju bom predstavila nekaj izmed njih.

Baily et al. (2008, str. 32) prepoznava kot najboljše prakse v strateški nabavi naslednje prakse: identificirati in sodelovati s ključnimi dobavitelji, razviti odprtost in transparentnost, uskladiti sisteme s strateškimi pobudami, razviti skupne cilje, oblikovati partnerske odnose, kjer je to možno, uporabiti komplementarne kompetence, uporabiti primerno tehnologijo, uporabiti primerno e-tehnologijo oziroma sistem, deliti kompetence in vire, vzpostaviti skupni jezik, poudariti obojestranske koristi, vpeljati Kaizen (tj. postopek stalnega izboljševanja), odpraviti razhajanja, okrepiti posameznike, okrepiti dobavitelje, osredotočiti se na potrebe strank, ustvariti bazo znanja in jo tudi uporabiti ter biti odziven in pripravljen na spremembe.

A. T. Kearney že od sredine 80-ih let izvaja poglobljeno študijo o tem, kako podjetja ustvarjajo prednosti v procesu oskrbe in nabave. Sporočila študije služijo kot priporočila podjetjem, v katero smer razvijati svoje nabavne strategije, da bodo sposobna dosegati konkurenčne prednosti. Analiza temelji na prepoznavanju razlik med t.i. »vodilnimi podjetji« in t.i. »sledilci« na področju razvoja strateške nabave, ki služijo kot strateške usmeritve ravnanja sprememb v nabavi. Na podlagi Študije odličnosti v nabavi za leto 2011 ugotavljajo, da vodilna podjetja loči od zasledovalcev dejstvo, da je njihova nabavna strategija usklajena s cilji podjetja. Poleg tega tovrstna podjetja vključujejo dobavitelje v razvoj novih produktov in razvijajo poslovne priložnosti z dobavitelji. Z uporabo različnih pristopov sistematično obvladujejo tveganja, dosledno uporabljajo SRM in napredna orodja pri izvajanju nabavnih strategij. Z uporabo napredne tehnologije dosegajo večji nadzor nad porabo, poleg tega pa imajo tudi sofisticirane strategije zaposlovanja novega kadra v nabavi (A.T. Kearney, 2011).

Študija odličnosti v nabavi (A. T. Kearney, 2014), ki jo je A. T. Kearney izvedel v letu 2014, pa je pokazala, da je ključ do uspeha v ravnotežju med nizkimi cenami lastne nabave in inovativnimi dobavitelji. Rezultati študije so pokazali, da vodilna podjetja na področju nabave ustvarjajo kar dvakrat večje prihranke v primerjavi z ostalimi podjetji, obenem pa s spodbujanjem inovacij in upravljanjem tveganj dvigajo tudi konkurenčno prednost podjetja. Vodilna podjetja na področju nabave so dosegla uspeh z izvajanjem štirih ključnih dejavnikov, kot so vzpostavitev izredno uspešnih nabavnih ekip kot katalizatorjev poslovne organizacije, zmanjšanje stroškov z managementom blagovnih skupin, ustvarjanje konkurenčne prednosti s pomočjo dobaviteljev ter investicije v nabavno ekipo. Nadaljnjo rast in večji vpliv vodilna podjetja na področju nabave dosegajo s tesnejšim sodelovanjem z ostalimi funkcijami in regijami, kar povečuje njihov vpliv, učinek in relevantnost. Podjetja tudi tesno sodelujejo z notranjimi in zunanji partnerji, na primer preko skupnega

postavljanja ciljev s poslovnimi enotami in regionalnimi organizacijami. Pri tem uporabljajo sistem nagrajevanja, ki spodbuja sodelovanje. Odličnost vodenja in razvoj odnosov s partnerji pa sta temelj uspeha. Vodilna podjetja se prav tako odlikujejo z neposredno odgovornostjo za nadzor nad vsemi glavnimi blagovnimi skupinami in za upravljanje z možnostmi za ustvarjanje dodane vrednosti, dobrimi strateškimi in organizacijskimi povezavami z drugimi poslovnimi funkcijami ter poročanju vodstvu o donosnosti naložb v nabavno funkcijo. Za uspeh nabave v vodilnih podjetjih je bilo ključno tudi to, da niso upoštevali samo nizke stroške materiala in storitev, ampak izkoristili moč, ki jo podjetje lahko črpa iz sodelovanja z dobavitelji pri optimizaciji dobavne verige, inovacijah in dodani vrednosti za obe strani. Nenazadnje pa vodilna podjetja na področju nabave vlagajo v zmogljivosti njihovih nabavnih ekip, tehnologije in upravljanja uspešnosti. Pri tem se poslužujejo načrtovanega usposabljanja s poudarkom na strokovni vsebini, analitičnih sposobnostih, vodstvenih sposobnostih in timskem delu. Formula uspeha vodilnih podjetij je tako v pozicioniranju nabave kot katalizatorja vzdržne poslovne uspešnosti preko odličnosti v managementu blagovnih skupin, dobaviteljev in timov.

Namen študije, ki jo je svetovalno podjetje Roland Berger izvedlo v letu 2011 in v njej zajelo več kot 500 podjetij, je bilo identificirati ključne trende in primerjave v nabavi. Ugotovitve so bile, da je praksa v uspešnih podjetjih sledeča (Roland Berger, 2011):

- uspešna nabavna funkcija podpira dobičkonosne razvojne strategije podjetja,
- nabavno funkcijo se obravnava kot poslovnega partnerja,
- trajnost – ekonomska, ekološka in socialna – je ključen del nabavne strategije,
- nabavna funkcija ocenjuje različne finančne opcije in je v velikem delu odgovorna za upravljanje investicij,
- obvladovanje tveganja se obravnava kot najbolj pomembna naloga v nabavi,
- interdisciplinarne in medfunkcijske aktivnosti zahtevajo od nabavnikov izboljšanje medkulturnih, jezikovnih in tehničnih veščin,
- zaposleni so dobro izobraženi in usposobljeni, nabavna funkcija pa postaja vedno bolj profesionalizirana.

Svetovalna družba KPMG (2012) v svoji študiji nabavne funkcije ugotavlja, da so ključni dejavniki, ko nabava lahko doprinese dodano vrednost podjetju, naslednji:

- nabava je usklajena s ključnimi deležniki v podjetju in lahko postane strateški partner, saj razume poslovanje,
- preseganje prihrankov (angl. *moving beyond cost savings*) z usmerjanjem na management blagovnih skupin, SRM, upravljanje tveganja in podobno,
- doseganje optimalnega organizacijskega modela,
- dajanje prednosti tveganju dobavne verige,
- maksimalno izkoriščanje obstoječih sistemov in tehnologij.

Fitzgerald (2002) povzema dejavnike, ki so običajno prisotni, ko podjetje uspešno razvija eno ali več dobrih nabavnih praks:

- aktivna podpora vodstva - vodstvo podjetja prepozna potencialno vrednost nabave, jo aktivno podpira ter zagotavlja naložbe, potrebne za razvoj najboljših nabavnih praks,
- poglobljeno razumevanje povzročiteljev stroškov - poznavanje strukture stroškov in neprestano zniževanje stroškov, zbiranje in analiziranje podatkov in drugih informacij o stroških dobaviteljev, ki sestavljajo njihovo bazo dobaviteljev,
- kooperativni odnosi z dobavitelji - vključevanje dobaviteljev v razvoj novih produktov, zniževanje stroškov in logistične operacije; ob tem pa zavedanje, da morajo dobavitelji vseeno dosegati določene marže, da bodo lahko investirali v nove tehnologije, objekte, opremo in kader,
- kultura konstantnih izboljšav - neprestano iskanje novega znanja, nadgrajevanje dobre prakse in procesov,
- medfunkcijski pristop - da nabava deluje na optimalni ravni, mora sodelovati z drugimi poslovnimi funkcijami, ki lahko dodajo vrednost pri sodelovanju z dobavitelji; pogosto se v praksi uveljavljajo medfunkcijski timi,
- spoštovanje napredne komunikacijske tehnologije - ustrezna uporaba tehnologije, ki je na voljo; tehnologija je orodje, ni strategija, zato ima tehnologija uporabo vrednost le, če se jo uporabi ob ustrezni nabavni strategiji,
- investicije v upravljanje nabave in dobaviteljev (angl. *procurement/supply management*) - vlaganje v komunikacije in drugo tehnologijo, programe usposabljanja in razvijanja lastnih kadrov, pogosto tudi dobaviteljev,
- poleg naštetega pa je izredno pomembno še, da podjetja, ki želijo slediti dobri nabavni praksi merijo uspešnost dobaviteljev, sistemov in zaposlenih, imajo poglobljeno znanje o tem, kako porabijo denar (običajno na globalni ravni) in imajo nabavno funkcijo ustrezno organizirano.

Engel (2011) trdi, da si z naslednjimi praksami podjetje lahko zagotovi trdne temelje za odličnost nabave:

- vzpostaviti organ za dobavno verigo (angl. *governing supply chain council*), katerega namen je dajati smer in pomagati uskladiti strategijo nabave s splošno strategijo podjetja; v tem organu bi moral biti tako najvišji predstavnik nabave kot tudi vodstvo podjetja in direktorji posameznih organizacijskih enot; obstoj takšnega organa bi izražal zavezanost in podporo vodstva podjetja in bi hkrati zagotavljal, da je strategija nabave dejansko usklajena s strategijo podjetja, omogočal pa bi tudi izmenjavo informacij o prihodnjih strategijah in projektih,
- ustrezna organizacija nabave, primerno kadrovska podprta – kar pomeni, da je potrebno organizirati nabavo na način, ki bo zagotavljal največjo učinkovitost in hkrati največje koristi za podjetje; ne glede na obliko organiziranosti pa je ključnega pomena za uspeh neprestano izboljševanje kompetenc zaposlenih v nabavi,

- izkoriščanje tehnologije - pri izboru tehnologije, s katero se podprejo procesi, je pomembno, da se ne prilagajajo procesi izbrani tehnologiji, ampak se izbere tehnologija, ki najbolje zadovoljuje potrebe procesov ter pomaga uspešno upravljati nabavo,
- ustvarjanje zaveznih s ključnimi dobavitelji preko vzajemnega sodelovanja med dobaviteljem in kupcem z namenom doseganja dolgoročnih odnosov,
- vključenost v skupne strateške nabave, saj je aktivno vključevanje drugih poslovnih funkcij v nabavni proces ključnega pomena za doseganje boljših rezultatov pri nabavi,
- poudarek na TCO in ne na ceni - pri odločitvah o izboru dobaviteljev uspešna podjetja ne presojujejo samo ponudbeno ceno, ampak vse faktorje, ki kakorkoli vplivajo na celotni strošek lastništva ter poleg tega tudi sodelujejo z dobavitelji, da bi skupaj znižali TCO,
- upravljanje s pogodbami, ki morajo biti pod nadzorom nabave - doseženi dogovori v fazi izbire dobavitelja morajo biti zabeleženi v pogodbah; centralen nadzor in upravljanje s tovrstnimi pogodbami je pogoj, da se realizirajo vsi dogovori in izkoristi možnosti za znižanje stroškov,
- optimizirati zaloge - nabava mora neprestano spremljati zaloge in se truditi, da jih količinsko gledano zadrži na optimalni ravni,
- vzpostaviti ustrezne ravni nadzora in zmanjšati tveganja - z vzpostavljanjem nabavnih politik in procesov ter rednim preverjanjem izvajanja le-teh se prepreči nastajanje ozkih grl v procesu, z vpeljavo metod za zmanjševanje tveganj pa se izogiba prevelikim tveganjem pri nabavi,
- spoštovati okoljsko in družbeno odgovornost - pri izbiri dobaviteljev se vedno bolj upošteva tudi elemente, ki vplivajo na okolje.

Bazianec (2012) meni, da se mora sodobna nabava preusmeriti v ustvarjanje dodane vrednosti preko inovacij, z uporabo elektronsko podprte nabave in z managementom blagovnih skupin - pri vsem tem pa je ključno sodelovanje z dobavitelji. Trdi, da so za uspešno organizacijo nabave ključna tri področja: obvladovanje uspešnosti, management znanja in informacij ter management človeških virov. Za dolgoročno uspešnost podjetja je potrebno nabavne strategije uskladiti s strateškimi poslovnimi cilji ter zagotoviti sodelovanje z ostalimi poslovnimi funkcijami. S sodelovanjem z dobavitelji nabava zagotavlja velik doprinos k inovacijam, razvoju novih proizvodov, skrajšanju časa, potrebnega za vpeljavo novih proizvodov na tržišče in ustvarjanju novih poslovnih priložnosti. Pri tem so pomembne edinstvene nabavne strategije in uporaba naprednih orodij za podporo nabavnim strategijam ter prilagajanje le-teh vsaki situaciji in vsaki blagovni skupini. Ključno je upravljanje s tveganji, saj uspešna podjetja obvladujejo tveganja in upravljajo z njimi. V uspešnih podjetjih je nabava pomemben strateški element pri spodbujanju inovacij pri dobavitelju ter s tem posledično vpliva na rast prodaje, saj prepoznava priložnosti sodelovanja z dobavitelji. S tehnologijo, ki omogoča večjo transparentnost porabe, nabava zagotavlja večjo kontrolo nad stroški, poleg tega je moč na podlagi standardiziranih podatkov spremljati promet z dobavitelji ter obvladovati blagovne skupine. Pomemben pa je tudi boj za talente, kar vključuje prakso sofisticiranih strategij zaposlovanja, vključujoč vzpostavitev odnosov z univerzami za vzgajanje novega kadra.

Kolenko (2014) je mnenja, da naloga nabave v prihodnosti ne bo samo zniževanje stroškov, ampak se bo morala aktivno vključevati v vse vidike poslovanja. Oblikoval je seznam najboljših praks za nabavo:

- hitra identifikacija in prioretizacija priložnosti za doseganje prihrankov in pobud za izboljšanje,
- izboljšan nadzor nad porabo,
- profil zrelosti nabave in identifikacija področij za izboljšave,
- zagotovitev hitrih prihrankov (angl. *quick win savings*),
- uskladitev in povezanost organizacije nabave s poslovanjem podjetja,
- izboljšanje odzivnosti nabave in sposobnosti za uresničitev strategije rasti,
- dodana vrednost z razvojem nabavnih zmogljivosti,
- skrajšanje časa izvedbe cikla naročilo-plačilo,
- temeljit izbor, ocenjevanje in izvajanje e-nabave,
- izboljšanje obvladovanja uspešnosti (angl. *performance management*), spremljanje prednosti (angl. *benefits tracking*) in nadzora tveganja (angl. *risk control*),
- izboljšanje produktivnosti nabavnih strokovnjakov,
- boljša uporaba informacijskih rešitev za doseganje prihrankov,
- zmanjšanje tveganja pri poslovanju s pogodbami in pri nabavah brez pogodb,
- dodana vrednost preko obvladovanja dobaviteljev,
- optimizacija podpornih dejavnosti.

Na podlagi pregleda literature o najboljših praksah lahko povzamem naslednje prakse za doseganje uspešne in učinkovite nabavne funkcije:

- aktivna podpora vodstva - vodstvo podjetja prepozna potencialno vrednost nabave, jo aktivno podpira ter zagotavlja naložbe, potrebne za razvoj najboljših nabavnih praks,
- usklajenost nabavne strategije s strateškimi poslovnimi cilji,
- tesnejše (medfunkcijsko) sodelovanje z ostalimi poslovnimi funkcijami preko strateške in organizacijske povezave, kar povečuje vpliv, učinek in relevantnost nabavne funkcije,
- oblikovanje konkurenčnih prednosti s pomočjo dobaviteljev preko vzajemnega sodelovanja med dobaviteljem in kupcem z namenom doseganja dolgoročnih odnosov, pri čemer je pomembno zavedanje, da dobavitelji lahko prispevajo k inovacijam, vključevanje dobavitelje v razvoj novih produktov ter razvijanje poslovnih priložnosti z dobavitelji,
- doseganje optimalnega organizacijskega modela nabave, kar pomeni organizirati nabavo na način, ki bo zagotavljal največjo učinkovitost in hkrati največje koristi za podjetje;
- neprestano iskanje novega znanja, nadgrajevanje dobre prakse in procesov,
- sistematično obvladovanje tveganja in upravljanje z njim - vzpostavitev ustrezne ravni nadzora in zmanjšati tveganja,
- zniževanje stroškov z managementom blagovnih skupin z vpeljavo neposredne odgovornosti za nadzor nad vsemi glavnimi blagovnimi skupinami in za upravljanje z

možnostmi za ustvarjanje dodane vrednosti, pri čemer je pomembna uporaba naprednih orodij za podporo nabavnim strategijam in prilagajanje le-teh vsaki situaciji in vsaki blagovni skupini,

- uporaba napredne tehnologije in orodij, ki najbolje zadovoljujejo potrebe procesov ter pomagajo uspešno upravljati nabavo, omogoča večjo transparentnost porabe, zagotavlja večjo kontrolo nad stroški, spremljanje prometa z dobavitelji ter management blagovnih skupin,
- vlaganje v nabavno ekipo preko programov usposabljanja in razvijanja lastnih kadrov, pogosto tudi dobaviteljev,
- merjenje uspešnost dobaviteljev, sistemov in zaposlenih.

Proces dviga uspešnosti in učinkovitosti nabavne funkcije zahteva od uprave podjetja v celoti aktivno in brezpogojno podporo ter potrditev vizije, strategije in taktike realizacije končnega cilja.

2 ANALIZA NABAVNE FUNKCIJE V IZBRANEM PODJETJU

V tem poglavju bom na podlagi razpoložljivih dokumentov in lastnih izkušenj povzela ugotovitve glede obstoječega stanja nabavne funkcije v izbranem podjetju.

2.1 Predstavitev podjetja

Izbrano podjetje je celovit ponudnik komunikacijskih storitev v Sloveniji. Dejavnost podjetja obsega fiksne in mobilne komunikacije, digitalne vsebine in storitve, multimedijske storitve in digitalno oglaševanje, sistemsko integracijo in storitve v oblaku, razvoj in implementacijo rešitev za upravljanje poslovnih vsebin in odnosov ter orodij za vodenje in spremljanje poslovanja ter gradnjo in vzdrževanje telekomunikacijskih omrežij.

Izbrano podjetje se po 55. členu Zakonu o gospodarskih družbah uvršča med velike družbe. Podjetje je kot obvladujoča družba del skupine, ki jo sestavljajo še odvisne družbe in pridružene družbe. Organizirano je v obliki 12-ih sektorjev, ki so sestavljeni iz več služb. Direktorji sektorjev so neposredno podrejeni pristojnim članom uprave. Zaradi ščitenja poslovne skrivnosti ne razkrivam identitete podjetja, zato v nadaljevanju samo grobo opisujem poslovne rezultate zadnjih let. Iz letnega poročila skupine in izbranega podjetja za leto 2015 (Izbrano podjetje, 2016a, str. 5) lahko razberemo, da je skupina v letu 2015 dosegla čisti poslovni izid v višini 68,1 milijona evrov, medtem ko je bil v letu 2014 ta 1,5 milijona evrov. V letu 2015 so v skupini ustvarili 747,2 milijona evrov poslovnih prihodkov, kar je 2% manj kot v letu 2014. Od tega so bili čisti prihodki od prodaje 729,5 milijona evrov, kar je za 4% oziroma za 26,9 milijona evrov manj kot v predhodnem letu. Dobiček iz poslovanja pred obrestmi, amortizacijo in davki (EBITDA) je v letu 2015 znašal 200,8 milijona evrov in je imel v čistih prihodkih od prodaje 27,5% delež. Število zaposlenih se je v letu 2015 znižalo za 14% glede na predhodno leto, in sicer na 3.803 zaposlenih.

Izbrano podjetje nabavlja blago in storitve za svoje potrebe, za določen obseg nabav pa izvaja podporne aktivnosti tudi za eno izmed odvisnih družb. Druge odvisne družbe izvajajo nabavo vsaka zase. Ker gre za storitveno podjetje, so nabavni stroški v primerjavi s celotno vrednostjo prodaje precej nižji kot v proizvodnih in trgovskih podjetjih, zato lahko le delno upoštevamo nabavno prakso proizvodnih in trgovskih podjetij. Ob organizacijskem preoblikovanju na ravni celotnega podjetja v letu 2011 se je nabavno funkcijo pripeljalo v centralno voden sistem nabave. Zaradi specifike poslovanja in same organizacije podjetja so se odločili za centralizirano obliko nabavne funkcije, ki racionalizira nabavne poti in pripomore k učinkovitemu izvajanju nabave. Kot lahko razberemo iz letnega poročila skupine in izbranega podjetja za leto 2015 (Izbrano podjetje, 2016a, str. 58) so v letu 2015 na področju nabave izvedli več aktivnosti za dodatno optimizacijo nabavnega procesa in učinkovitosti nabavnih postopkov. Izboljšali so informacijsko podporo nabavnemu procesu in tako dosegli hitrejšo dostopnost informacij ter boljšo preglednost, zmanjšali so papirno poslovanje, skrajšali roke za poročanje in dopolnili metodologijo za vrednotenje ponudb.

Izbrano podjetje stalno izpopolnjuje optimizacijo poslovanja. Del ukrepov je tudi optimiranje in povečanje uspešnosti nabave in nabavnih procesov, saj v izbranem podjetju želijo še dodatno izboljšati organizacijsko učinkovitost centralne nabave, optimizirati obvladovanje svojih največjih dobaviteljev in realizirati prihranke na največjih blagovnih skupinah. V letu 2016 je tako zunanja svetovalna družba A. T. Kearney izvedla projekt Odličnosti v nabavi, katerega cilji so bili:

- ocena trenutne organizacijske uspešnosti funkcije nabave in učinkovitosti procesa nabave s predlogi za izboljšave,
- analiza kompetenc nabavne ekipe in zrelosti upravljanja nabavnih procesov z identifikacijo vrzeli do najboljših praks in oblikovanje predloga za izboljšave,
- optimiranje procesa nabave in organizacije obvladovanja z dobavitelji,
- določitev ukrepov za realizacijo prihrankov na podlagi novega modela managementa dobaviteljev in blagovnih skupin,
- implementacija ukrepov za izbrana področja, dobavitelje in blagovne skupine,
- prenos znanja o managementu dobaviteljev na zaposlene v nabavi z namenom povečanja učinkovitosti in produktivnosti zaposlenih.

Ključne ugotovitve omenjenega projekta so bile (Izbrano podjetje, 2016c), da je na kratek rok (2 leti) potrebno splošne kompetence zaposlenih dvigniti za 17%, nabavne kompetence pa za 34%. Na podlagi analize aktivnosti, ki jih vsakodnevno izvajajo nabavniki, so ugotovili, da nabavniki porabijo zgolj 19,1% svojega časa za aktivnosti za strateško zagotavljanje virov, medtem ko porabijo 26,3% časa za aktivnosti, ki niso neposredno povezane s strateškimi ali operativnimi nabavnimi aktivnostmi (npr. administrativno delo, sestanki, potrjevanje posameznih korakov v nabavnem postopku, priprava poročil ipd). Z analizo porabe so prišli do zaključka, da izbrano podjetje s 40 dobavitelji ustvari 80% celotnega prometa preko centralne nabave, medtem ko z 839 dobavitelji ustvari 1% prometa

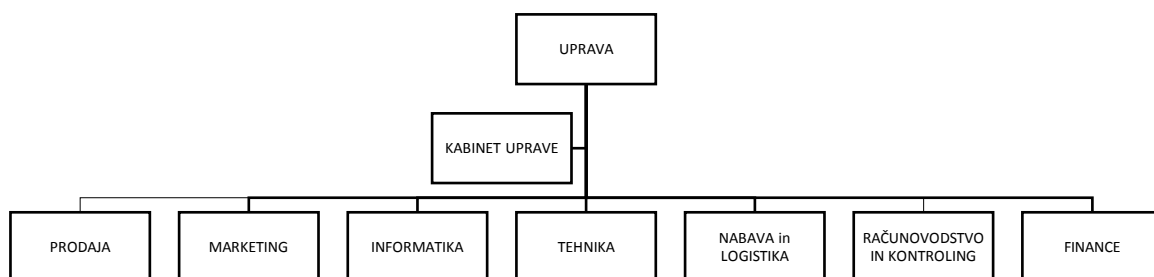
(to je potencial za konsolidacijo in optimizacijo procesa) (Izbrano podjetje, 2016c). Iz teh ugotovitev izhajajo priporočila, da mora izbrano podjetje izboljšati kompetence zaposlenih v nabavi, razviti strategije zagotavljanja virov za pomembne blagovne skupine ter dodatno optimizirati nabavni proces.

2.2 Položaj nabave v podjetju

Pri strateški vlogi nabave v podjetju je pomembno, kako je nabavna služba pozicionirana v podjetju. Ključni dejavnik je tako dojemanje vodstva podjetja o tem, kako umestiti nabavno funkcijo v smeri doseganja čim večjih učinkov na poslovanje celotnega podjetja.

Ocenjujem, da se v izbranem podjetju vodstvo zaveda prihrankov, ki jih lahko prispeva nabava, saj je nabavna funkcija pozicionirana kot samostojna poslovna funkcija, ki ima vlogo podporne funkcije. Gre za samostojno organizacijsko enoto, katere direktor je odgovoren neposredno upravi. Umeščenost nabavne funkcije v organizacijski strukturi izbranega podjetja je prikazana na sliki 13. V pristojnosti direktorja je tudi logistična funkcija, ki pa je prav tako samostojna organizacijska enota. Sodelovanje med nabavno in logistično funkcijo je tako pod enotnim vodstvom in so zato njune aktivnosti tesno usklajene. Pristojnosti in obseg odgovornosti so jasno opredeljene z internimi akti. Nabavna funkcija je povezana z vsemi ostalimi funkcijami in svojo dejavnost izvaja v koordinaciji z drugimi organizacijskimi enotami. Pri tej ugotovitvi se opiram na lastna opažanja, saj dokumentacija, ki bi to opredeljevala, v izbranem podjetju ne obstaja.

Slika 13: Umeščenost nabavne funkcije v organizacijski strukturi izbranega podjetja



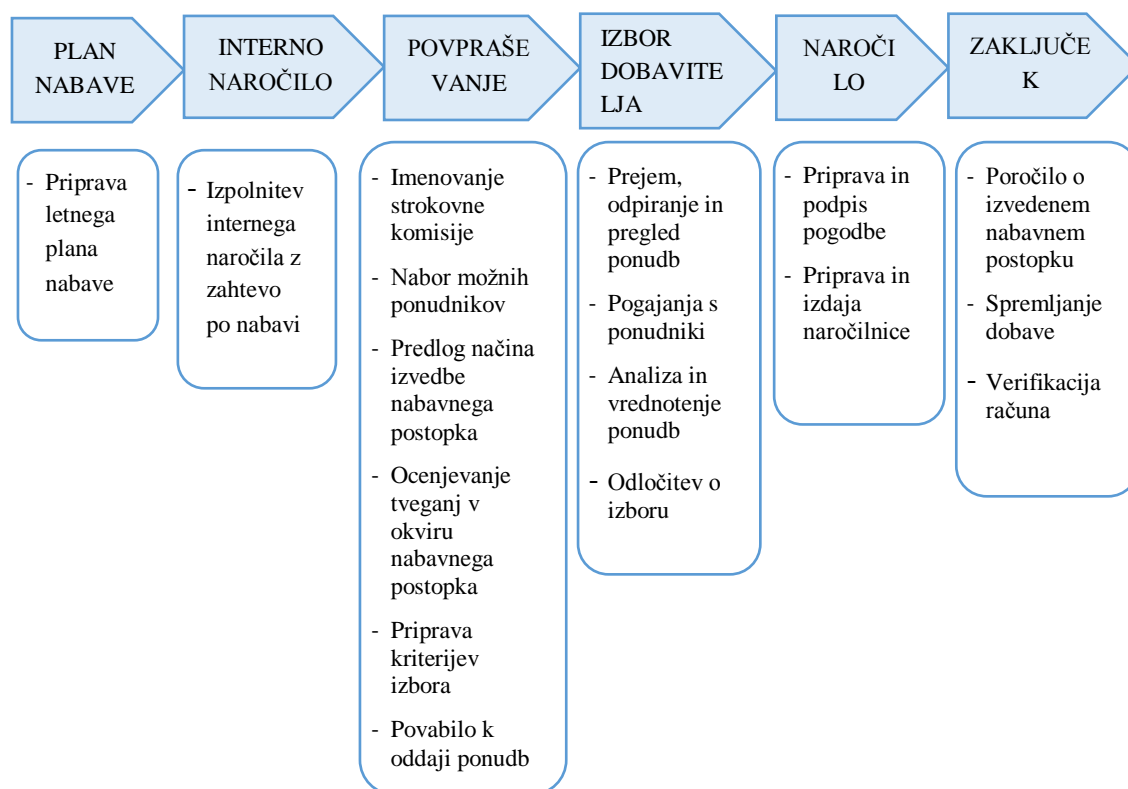
2.3 Nabavni proces

Vse postopke nabave blaga in storitev, ki jih podjetje potrebuje pri svojem poslovanju in na osnovi katerih nastajajo obveznosti podjetja iz naslova nabave blaga in storitev ureja Pravilnik o nabavi blaga in storitev v izbranem podjetju. Osnova za izvedbo naročila blaga in storitev je letni poslovni načrt in sprejete spremembe na podlagi medletnih poslovnih odločitev uprave (Izbrano podjetje, 2016, str. 2). Iz Pravilnika o nabavi blaga in storitev v izbranem podjetju lahko vidimo, da so pristojnosti posameznih organizacijskih enot za

izvedbo nabavnih postopkov opredeljene glede na predmet nabave. V centralni nabavi imajo pristojnosti za nabavo vsega blaga in storitev. Izjema je nabava hotelskih storitev in letalskih prevozov, eksternih izobraževanj, službenih potovanj, detektivskih storitev, zavarovanja, produkcije - druge marketinške storitve, zakupa medijskega prostora in časa za namen oglaševanja ali promocije direktno pri ponudniku, najem lokacij, služnosti in ostale najemnine, nadomestila in odškodnine za tehnološke nepremičnine, nakup prostorov in zemljišč, veleprodajne operatorske govorne in podatkovne (zakupljeni vodi in IP) storitve, linearne in nelinearne programske pravice in storitve gostovanja ter storitve posrednikov pri prodaji storitev in terminalske opreme. Pristojnosti za slednje so v drugih poslovnih funkcijah (Izbrano podjetje, 2016, str. 17).

Nabavni proces ima 6 faz in skupno 17 aktivnosti – kot prikazano na sliki 14. Izvedba aktivnosti je odvisna od vrste nabavnega postopka, ki je lahko običajni ali enostavni (Izbrano podjetje, 2016, str. 4). Vrsto nabavnega postopka opredeljuje vrednost ali nivo tveganja za izvedbo postopka. Običajni nabavni postopki so vsi postopki v vrednosti nad 1.200 evrov z DDV, razen tistih, ki se uvrščajo med enostavne nabavne postopke. Običajne nabavne postopke izvaja komisija za izvedbo nabavnega postopka, ki je medfunkcijska delovna skupina. Enostavni nabavni postopki pa so vsi postopki v vrednosti do 1.200 evrov z DDV ter postopki ne glede na vrednost, ko gre za polaganje kabelskega omrežja v primeru sočasne gradnje, izdajo naročilnic po obstoječih pogodbah z že izbranimi dobavitelji in opredeljenimi pogoji dobave blaga in storitev, nabavne postopke, v katerih je iz vsebinske specifikacije in dosedanjega sodelovanja nedvoumno utemeljeno možen samo en dobavitelj, podaljšanje pogodbe z istim dobaviteljem ob najmanj enakih komercialnih pogojih in največ enaki pogodbeni vrednosti ter za postopke, ko je dobavitelj zbran s strani internega naročnika ter so cena in pogoji sodelovanja dogovorjeni že med internim naročnikom in dobaviteljem. Nabavni postopek je standardiziran in omogoča transparentno in enakopravno obravnavanje potencialnih dobaviteljev, znižuje tveganje zmanjšanja ugleda podjetja in izkazuje profesionalen pristop do sklepanja poslov s področja nabave. Zagotovljena je korektnost postopkov pri zbiranju ponudb in izboru najprimernejšega ponudnika glede na merila izbora, transparentnost in objektivnost procesov in postopkov, preglednost nabavne funkcije od plana do izvedbe in plačila ter transparenten poslovni nadzor.

Slika 14: Koraki in aktivnosti v nabavnem procesu



Vse pristojnosti za sprejem odločitev v okviru nabavnega procesa so urejene s Sklepom o prenosu pooblastil (Izbrano podjetje, 2016b, str. 10-12). Odločitve se sprejemajo na nivoju vodje službe ali direktorja sektorja ali pristojnega člana uprave za predmet naročila, v določenih primerih s soglasjem uprave ali nadzornega sveta.

Ob centralizaciji nabavne funkcije je sistem nabave iz odprtega postal zaprt. Ključni dokument, za katerega je odgovoren končni (u)porabnik je zdaj interno naročilo, ki je orodje nadzora nad stroški ob samem dogodku. Interno naročilo mora (u)porabnik posredovati pristojni nabavni enoti, ki je pristojna za naročanje dobaviteljem. Nabavni tokovi in posledično informacije se kanalizirajo skozi centralno nabavno enoto. Vloge vseh sodelujočih v procesu nabave so natančno opredeljene. Na ta način je omogočen popoln nadzor nad celotnim potekom nabavnega procesa in nad listinskim tokom.

Pravilnik o nabavi blaga in storitev v izbranem podjetju (Izbrano podjetje, 2016, str. 6-7) določa, da se v primeru običajnih nabavnih postopkov imenuje komisija za izvedbo nabavnega postopka oziroma strokovno komisijo. Gre za medfunkcijsko skupino, ki vključuje tako predstavnike nabave kot predstavnike naročnikov in katere osnovna naloga je izpeljava celotnega nabavnega postopka od faze zbiranja ponudb do priprave predloga za izbor dobavitelja. Na ta način nabava ne deluje samostojno, ampak s tistimi organizacijskimi enotami, ki naročajo oziroma pripravljajo specifikacijo.

2.4 Organizacija in zaposleni

Z izborom centralizirane oblike nabavne funkcije je na nivoju celotnega podjetja lažje dosegati skupne pozitivne učinke in prednosti celovitega poznavanja nabavnega trga ter ustrezno zastopati interese nabavne funkcije pri oblikovanju in sprejemanju najpomembnejših odločitev v podjetju. Centralizacija nabave je pomenila smiselno združitev vseh enot, v katerih se je do tedaj na razpršen način izvajala nabavna funkcija. Pogoj za uspeh je bil poenotenje in standardizacija postopkov, centralno vodenje in koordiniranje.

Dejavnost nabavne funkcije je v izbranem podjetju organizirana v Službi za nabavo. Slednja je samostojna organizacijska enota, ki je funkcionalno in organizacijsko ločena od drugih organizacijskih enot ter neposredno podrejena direktorju sektorja za nabavo in logistiko. Svoje delo opravlja neodvisno, nepristransko in samostojno. V sami upravi ima nabavna funkcija pristojnega člana uprave, ki jo zastopa. Iz centralne nabave so zaradi lažjega obvladovanja izvzete nabave specifičnega blaga in storitev, pri nabavi katerih je prednost, da postopek izvedejo strokovni izvedenci s področja naročila oziroma je predmet naročila tesno vezan na vsebino njihovega dela. Nabavo tega blaga in storitev izvajajo tako imenovane decentralizirane nabavne enote v podjetju, ki so znotraj posameznih poslovnih funkcij in so jim dodeljene ustrezne pristojnosti za izvedbo nabavnih postopkov glede na predmet nabave.

Pred reorganizacijo nabave je bila v podjetju nabava razdrobljena, posledično je bilo veliko majhnih dobaviteljev oziroma izvajalcev storitev, neusklajene in relativno visoke nabavne cene in slabši plačilni pogoji. Stroški izvajanja nabavnega procesa so bili relativno visoki. Nabavni proces je bil usmerjen v zadovoljevanje posamičnih vsakokratnih potreb končnih porabnikov brez upoštevanja enotne nabavne politike, sodobnih nabavnih orodij in ekonomije obsega. Aktivnega sodelovanja med nabavnimi enotami ni bilo. Posledično na tem področju ni bila prisotna standardizacija blaga in storitev, enotni nabavni procesi, nabavni pogoji, viri, normativi porabe ali zahtevana kakovost. Proces nabave je bil torej v večjem delu v odgovornosti končnih (u)porabnikov in/ali odgovornih nosilcev strokovnih služb. Poleg tega je bilo zaznati izrazito odsotnost ustrezno strukturiranih podatkov o nabavi, saj nabavni proces ni bil ustrezno podprt z enotnim informacijskim sistemom. Po izvedeni centralizaciji je naročanje preko ene točke delovalo kot nekakšen lijak in vodilo do kontrole nad spremljanjem potreb in izdatkov. Na enem mestu zbrani podatki (tako vrednostni kot vsebinski) predstavljajo zdaj osnovo za nadaljnje odločanje o investicijah in podporo vodstvu pri strateških odločitvah. Centralizacija nabave opreme v eni točki omogoča tudi natančno spremljanje potreb po vzdrževanju oziroma potreb po razširitvi obstoječih vzdrževalnih pogodb zaradi dokupa opreme. Vzdrževalne pogodbe so tako usklajene z dobavljeno opremo. Na ta način se je izognilo razpršenemu obvladovanju vzdrževanja, za katerega je bilo značilno sklepanje pogodb ločeno v različnih organizacijskih enotah in zato ni bilo nikakršnega skupnega sistematičnega pregleda nad vzdrževano opremo. Nemogoča

je bila tudi cenovna primerjava, torej primerjava več pogodb za isto opremo od istega dobavitelja. Poenotenje vzdrževanja je hkrati omogočilo tudi boljše izhodišče pri cenovnih pogajanjih z dobavitelji.

Na podlagi lastnih opažanj in razgovorov z zaposlenimi v nabavi izbranega podjetja ugotavljam, da je centralizacija nabavne funkcije prinesla centralno vodeno in koordinirano nabavno funkcijo. Povečal se je nadzor nad delovanjem nabavne funkcije in nad njenim vplivom ter doprinosom k poslovanju podjetja. Strategija nabave je poenotena, poenotenji, transparentni in standardizirani pa so tudi nabavni postopki. Jasno so definirane odgovornosti in pristojnosti vseh deležnikov nabavnega procesa. Poenotena je informacijska podpora za izvajanje nabavne funkcije in na ta način so zagotovljeni primerljivi podatki (tako vrednostni kot vsebinski). Poenoten je tudi nastop proti dobaviteljem ter pogoji sodelovanja z njimi, znanje in informacije pa so se koncentrirale na enem mestu. Vse to omogoča manjše stroške izvajanja nabavne funkcije ter povečanje specializacije zaposlenih v nabavi. Poleg naštetega je centralizacija prinesla tudi združevanje, poenotenje in optimiziranje predmetov nabave in dobaviteljev na nivoju podjetja, kar je vodilo do zmanjšanja posrednikov v oskrbni verigi, racionalizacije poslovanja zaradi večjega obsega naročil, boljše pogajalske pozicije in boljših nabavnih pogojev. Vse to pa omogoča izbranemu podjetju bolj gospodarno, učinkovito in transparentno porabo sredstev ter sam nadzor nad porabo sredstev.

Služba za nabavo je organizirana linijsko, s poudarkom na organizaciji dela po vsebini nabave. Za bolj jasen prikaz sem povzela organizacijo službe na sliki 15. Prednosti tovrstne organizacije so se pokazale v jasni delitvi nalog in odgovornosti, enotnem procesu in načinu izvedbe nabavnih postopkov, prenosu izkušenj, znanja in dobre prakse ter možnosti rotacije nabavnikov (posledično večja možnost redundanc in boljša pretočnost informacij).

Slika 15: Organizacija centralne nabavne funkcije v izbranem podjetju



Službo za nabavo sestavlja šest neformalnih skupin, ki so oblikovane glede na vsebino nabave. Skupina Splošna nabava nabavlja blago in storitve za splošno porabo (kot npr. transportna sredstva, delovni stroji in druga osnovna sredstva, različen potrošni material, biro oprema, pohištvo, svetovalne storitve, tiskanje), intelektualne storitve (izobraževanje,

svetovanje), material in storitve za potrebe marketinga (zakup medijskega prostora, produkcija, promocijski material ipd), poslovne in tehnološke nepremičnine (vzdrževanje, najem, nakup, ureditev, prenova). Skupina Telefonija pokriva področje nabave aparatov in opreme za mobilno in fiksno telefonijo, dodatna oprema za telefonijo in servis aparatov, SIM kartice in vrednostne kartice. Za nabavo računalniške in multimedijske opreme za nadaljnjo prodajo, opreme in storitev za standardne in nestandardne rešitve za informacijsko-komunikacijske tehnologije ter opreme za zagotavljanje storitev na trgu skrbi skupina Oprema in storitve za trg. Skupina Izgradnja in vzdrževanje omrežja skrbi za nabavo opreme in storitev za klimatizacijo in ogrevanje poslovno-tehnoloških nepremičnin, materiala za kabelsko omrežje ter izgradnja in vzdrževanje kabelskega omrežja. Skupina Oprema in storitve za omrežje pa pokriva področje nabave naprav, orodij in instrumentov, opreme in storitev za elektroenergetske sisteme, merilnih in nadzornih sistemov, opreme in storitev omrežje. Za nakup opreme in storitev za delovanje podjetja (npr. informacijske rešitve, poslovni podporni sistemi), opreme in storitev za izvajanje dejavnosti podjetja (npr. obračunski sistemi, informacijske rešitve), namizne računalniške opreme, licenc in storitvenih platform pa skrbi skupina Računalniška oprema in storitve ter storitve z dodano vrednostjo. Neposredno pod vodjo službe sta umeščeni še strokovna podpora in analitična podpora. Naloge strokovne podpore so izvedba zahtevnih nabavnih postopkov, strokovna pomoč pri nabavnih postopkih, vodenje/ sodelovanje pri pogajanjih, koordinacija nabave na nivoju skupine, izvedba strateških nalog, podpora pri procesih, izdelavi strategije, odgovornost za akte ter podobno. Naloge analitične podpore pa so koordinacija izvedbe ocenjevanj dobaviteljev, priprava poročil za vse nivoje in zagotavljanje analiz po potrebi. Posamezne skupine znotraj Službe za nabavo vodijo koordinatorji skupin. Njihove osnovne naloge so koordinacija dela znotraj skupin, pravočasen prenos informacij znotraj skupine in med skupinami, dodeljevanje prejetih internih naročil, skrb za doseganje ciljev skupine in službe ter odgovornost za spremljanje realizacije ciljev, podajanje predlogov za optimizacijo dela v skupini in pobud za večjo učinkovitost ter skrb za pravočasno realizacijo prevzetih nabavnih postopkov znotraj skupine.

Na podlagi analize aktivnosti, ki je bila izvedena v okviru projekta Odličnost v nabavi, lastnih opažanj in razgovorov z zaposlenimi ugotavljam, da zaradi prevelikega obsega administrativnega dela nabavniki nimajo dovolj časa aktivnosti, ki so povezane s strateško nabavo, kot npr. raziskave trga, analize nabave, stroškovne analize ipd. Z ustrezno reorganizacijo dela in dodatno optimizacijo procesa, ki bi omogočali zmanjšanje administrativnega dela, bi lahko veliko pripomogli k izboljšanju poslovanja v nabavnem oddelku. Ker organizacija ni enkratna dejavnost, ampak proces, ki se nenehno dogaja, svetujem izbranemu podjetju, da v prihodnje spremlja kritične točke v nabavnem procesu in jih odpravlja, popravlja in dopolnjuje.

2.5 Management odnosov z dobavitelji

V izbranem podjetju sistematični management odnosov z dobavitelji in management blagovnih skupin še ni vpeljan.

V centralni nabavi sistematično ocenjujejo dobavitelje z namenom, da se pridobi podrobnejša in bolj objektivna predstava o ponudniku/dobavitelju, prepreči izbiro neustreznih dobaviteljev, olajša odločanje za širitev področja sodelovanja z dobaviteljem, prepozna morebitna tveganja ter učinkoviteje izvaja korektivne in preventivne ukrepe. Dobavitelja ocenjujejo celovito, ne glede na različne vsebine poslov. Ocena dobavitelja je načrtno zbiranje informacij za spremljanje obstoječih dobaviteljev in osnova za določitev strategije za nadaljnjo poslovanje z dobaviteljem ter izboljšanje sodelovanja z njim. Na osnovi ocene se izdelata načrt s seznamom aktivnosti za izboljšave, določijo se nosilci aktivnosti in termini za izvedbo. Ocenjevanje se izvaja enkrat letno ali po potrebi.

V okviru izvedbe nabavnih postopkov ocenjujejo tveganje sodelovanja s ponudnikom. Potencialnega dobavitelja se oceni z različnih vidikov, kar omogoča predvideti tveganje pri morebitnem poslovanju z njim in njegovim poslovnim okoljem. S pridobitvijo informacij se lahko tveganje lažje predvidi oziroma se ga zmanjša in se pred njim bolje zavaruje v pogodbi. Ocena se izdelata v fazi oblikovanja nabora možnih ponudnikov, katerim se bo posredovalo povabilo k oddaji ponudbe.

Postavili so tudi že zametke managementa blagovnih skupin z vpeljavo skrbnikov blagovnih skupin, katerih naloge in odgovornosti so določitev ciljev za management posamezne blagovne skupine na letni ravni in strategije za doseg le-teh, prepoznavanje priložnosti za znižanje stroškov znotraj blagovne skupine, redno preverjanje učinkovitosti nabave v okviru blagovne skupine, izvedba in nadzor nad postopki, management blagovnih skupin, podajanje predlogov za optimizacijo dela, podajanje predlogov glede izboljšave managementa blagovnih skupin ter nadzor nad pogodbami. Prednosti v uvedbi skrbnikov blagovnih skupin v nabavi vidim v vzpostavitvi centraliziranega nadzora in odgovornosti nad posamezno blagovno skupino in dobavitelji, jasni odgovornosti skrbnikov, možnosti spremljanja posameznih blagovnih skupin in merjenje učinkov na podlagi postavljenih ciljev, nadzor nad sodelovanjem s ključnim dobaviteljem/proizvajalcem ter centralen nadzor nad razpoložljivimi informacijami o dobavitelju in prenos informacij.

2.6 Informacijska podpora

Nabavni proces je podprt z integriranim informacijskim sistemom oziroma SAP ERP sistemom (ang. *Enterprise Resource Planning*), ki nudi celovito podporo nabavnemu poslovanju. Integrirani informacijski sistem omogoča tok podatkov skozi celotno podjetje z uporabo ene same baze podatkov, kar zagotavlja nadzor in transparentnost nad vsemi fazami nabavnega postopka in predstavlja bazo celovitih in preglednih informacij. Enotni

informacijski sistem omogoča tudi manjšo možnost napak pri vnosu podatkov, vzpostavitev povezav med posameznimi dokumenti (sledljivost dokumentov) ter lažje spremljanje.

V SAP ERP se za evidentiranje in obdelavo podatkov uporabljajo različni moduli. Za potrebe izvedbe nabavnih postopkov se uporablja SAP ERP MM modul, tj. nabavni modul, v katerem se evidentirajo nabavni dokumenti. V MM modulu se izvajajo vsi koraki v nabavnem procesu (posredovanje zahtev za naročilo internih naročnikov preko internih naročil, evidentiranje nabavnih postopkov in pridobivanje soglasij k imenovanju komisije za izvedbo nabavnega postopka, naboru ponudnikov in predlagani nabavni strategiji za izvedbo nabavnega postopka, pridobivanje soglasja k predlaganemu dobavitelju oziroma ponudbi, evidentiranje sklenjenih nabavnih pogodb, izdaja naročilnic in odpoklicev od pogodb), nista pa podprta korak priprava in spremljanje plana nabave ter večji del faze povpraševanje (priprava povabil k oddaji ponudb, prejem ponudb, vrednotenje ponudb in pogajanja).

Podatke v SAP ERP se lahko analizira neposredno v transakcijskem sistemu SAP ERP ali v podatkovnem skladišču BW (angl. *Business Information Warehouse*) z orodjem BEx (angl. *Business Explorer*). BEx je analitično in poročevalsko orodje, ki je integrirano v Excel in je namenjeno masovni obdelavi podatkov. Podatki se praviloma dnevno osvežujejo in hranijo v podatkovnem skladišču.

Z namenom dodatne optimizacije izvajanja nabavnih postopkov so v podjetju razvili tudi informacijsko podporo v obliki elektronskih obrazcev, katere prvotni namen je bil podpora procesu pregleda ter parafiranja nabavnih pogodb pred podpisovanjem nabavnih pogodb, ki nastanejo kot rezultat nabavnih postopkov. Po uspešni uvedbi rešitve, ki je takoj pokazala pričakovane učinke, so to prakso razširili še na nekatere druge dokumente, ki nastanejo v nabavnem procesu, in sicer na potrjevanje celostnih ocen in ocen ponudnikov v okviru nabavnih postopkov, na potrjevanje poročila o pregledu, ocenjevanju in vrednotenju ponudb, ki nastane v fazi predloga izbora dobavitelja ter na potrjevanje različnih dokumentov, ki prav tako nastanejo v okviru nabavnih postopkov (npr. poslovne odločitve, imenovanje ocenjevalcev za dobavitelje in ponudnike). Prednosti elektronskih obrazcev so v optimizaciji in še večji transparentnosti procesa, sledljivosti pretoku dokumentov, arhiviranju dokumentov na enem mestu in v elektronski obliki, pregledu aktivnih zahtevkov, spremljanju statusa zahtevkov ter v prihranku v času in materialu. Slabost pa vidim v tem, da niso integrirani v osnovno informacijsko podporo nabavnega procesa, tj. SAP ERP.

2.7 Ugotovitve

Pri razmišljanju o prihodnosti nabavne funkcije v izbranem podjetju sem si pri izhodišču pomagala z vprašanji, ki jih je zastavil že Potočnik (1998, str. 223) in poskušala na njih odgovoriti:

1. Kakšen je položaj nabave v organizacijski strukturi?

Položaj nabave je odvisen od odnosa vodstva podjetja do nabave in je pogojen s pomenom, ki ga vodstvo pripisuje nabavi. V izbranem podjetju je nabavna funkcija v večjem delu centralizirana v eni organizacijski enoti in je zastopana v upravi podjetja. Tak položaj nabave je v večji meri ustrezen glede poslanstva, ki naj bi ga opravljala.

2. Kakšna je organizacijska struktura nabave?

Način organiziranja nabavne službe je lahko različen glede na naravo dela. Neustrezna organizacija negativno vpliva na rezultate dela. Organizacijska struktura same nabave je prilagojena področju nabave, in sicer je organizirana v več skupin glede na predmete nabave.

3. Kakšna je organizacija nabave glede na način vodenja?

Nabava je vodena centralizirano in na ta način zagotavlja večjo učinkovitost nabavnega poslovanja.

4. Kakšno je sodelovanje nabave z ostalimi službami znotraj podjetja?

Sodelovanje med službami se kaže v pretoku informacij in znanja. Sodelovanje nabave z ostalimi funkcijami je na sprejemljivem nivoju, vendar morajo to stanje še izboljšati in doseči intenzivnejše povezovanje med službami.

5. Kako poteka raziskava trga?

Analize trga so se do sedaj izvajale bolj redko in neenotno. Smotrno bi bilo vpeljati poenoten pristop, določiti periode izvajanja ter vzpostaviti ustrezen sistem evidentiranja rezultatov, da bi lahko z ustreznimi analizami in vrednotenjem informacij podprli pravilnost nabavnih odločitev.

6. Kakšna je nabavna politika podjetja?

V izbranem podjetju nabavna politika ni jasno opredeljena, zato jo je potrebno definirati in dokumentirati.

7. Kakšne so strateške usmeritve nabave?

Strateške usmeritve nabave niso dovolj jasne in prepoznane, prav tako nabavna funkcija ni obravnavana kot strateška funkcija. Zaznavam priložnost, da se določijo strateške usmeritve nabave v okviru strateške poslovne politike podjetja.

8. Kako poteka analiza in kontrola nabavnega poslovanja?

V izbranem podjetju je vzpostavljen ustrezeni kontrolni sistem nabavnega poslovanja. S kontrolo, analizo in revizijo se ugotavlja, kako nabavno poslovanje izpolnjuje zastavljene cilje in na tak način pridejo do kakovostnih informacij, ki jim pomagajo pri prihodnjih odločitvah.

9. Kako potekajo postopki nabavnega procesa?

Postopki nabavnega procesa so poenoteni in informacijsko podprti. Ker pa vsak proces mogoče izboljšati, je potrebno definirati priložnosti za optimizacijo.

3 PREDLOGI ZA DOSEGANJE VEČJE USPEŠNOSTI IN UČINKOVITOSTI NABAVNE FUNKCIJE V IZBRANEM PODJETJU

V tem poglavju sledi predlog ukrepov za izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti nabavne funkcije v izbranem podjetju, ki sem ga oblikovala na podlagi spoznanj dobrih praks na področju dviga uspešnosti in učinkovitosti nabavne funkcije v prvem poglavju te naloge ter ugotovitev glede obstoječega stanja nabavne funkcije v izbranem podjetju iz drugega poglavja. Predlogi se nanašajo na področje strategije nabavne funkcije, managementa blagovnih skupin in management odnosov z dobavitelji, organizacijo in zaposlene, izkoriščanje tehnologije za podporo nabavnim procesom ter presojanje uspešnosti funkcije in posameznikov.

3.1 Uskladitev strategije nabavne funkcije s strategijo podjetja

Nabavna funkcija je v praksi razvitih podjetij postala pomembna dejavnost in zato je nabavna strategija sestavni del strategije podjetja. Kot organizacijska enota nabava ni sama sebi namen, temveč se mora prilagajati ciljem podjetja. Nabavna funkcija mora torej neposredno podpirati splošne cilje podjetja, poleg tega pa mora biti tudi ustrezno pozicionirana v samem podjetju – le tako bo lahko prispevala k strateškemu uspehu podjetja.

V izbranem podjetju je v zadnjih letih narasel pomen nabavne funkcije, vendar jo žal vodstvo še vedno sprejema zgolj kot generatorja prihrankov. Za ustrezno pozicioniranje nabavne funkcije bi jo moralo vodstvo in vsi (u)porabniki prepoznati kot strateško poslovno področje, ki lahko predstavlja konkurenčno prednost podjetja, saj nabava ni več zgolj samo orodje za zniževanje stroškov, ampak je osnova za inovacijo, rast in optimizacijo vrednostne verige, pri čemer pa mora uporabljati napredne tehnike za optimizacijo stroškov in za upravljanje z rizikom.

V izbranem podjetju bi morali jasno postaviti cilje nabavne funkcije, saj bi s tem podprli ustrezno pozicioniranje nabavne funkcije kot strateško funkcijo in doseženo pozicijo še dodatno okrepili. Cilji bi morali biti definirani tako, da bi podpirali poslovne cilje podjetja. Da bi to dosegli, bi morali najprej narediti oceno uspešnosti nabavne funkcije, ki bi pokazala kaj imajo, kaj nimajo, katere so prioritete in kateri so njihovi cilji. Pri tem bi ugotovili razkorake med tem, kaj se pričakuje od nabavne funkcije in kaj dejansko nabavna funkcija v danem trenutku zagotavlja. Poleg tega bi morali ugotoviti kakšne so potrebe in želje, tako na nivoju podjetja kot na nivoju posameznih poslovnih funkcij ter posledično organizacijskih enot. Na podlagi tega bi lahko oblikovali cilje nabavne funkcije, ki bi bili usklajeni s strategijo podjetja.

S pomočjo preučene strokovne literature in na podlagi lastnih izkušenj sem prišla do ugotovitve, da bi morali biti namenski cilji nabavne funkcije v izbranem podjetju naslednji:

- v primernem času priskrbeti kakovostne in cenovno ugodne vhodne elemente delovnega procesa,
- stalno izboljševanje kakovosti storitve oskrbe in tudi kakovosti nabavljenega blaga in storitev,
- poenotenje oskrbnih virov in poti ter povečanje učinkovitosti procesa nabave blaga in storitev,
- izbiranje primernih dobaviteljev, učinkovito sodelovanje in negovanje odnosov z njimi ter zagotavljanje tekočega procesa oskrbe in učinkovito reševanje problemov,
- vzdrževanje optimalnih zalog,
- ustvarjanje razmer za nenehno racionalizacijo stroškov (realizacijo prihrankov) in doseganje optimalnega ekonomskega učinka,
- zagotavljanje kakovostnih in pravočasnih informacij za podporo odločanju,
- razvoj in skrbništvo nad izvajanjem nabavnih procesov,
- neprestana skrb za dvig profesionalnosti same nabavne funkcije in prav tako dvig kakovosti kadra,
- proaktivno, učinkovito in etično izvajanje nabavne funkcije.

Izbranem podjetju predlagam, da oblikuje **nabavno politiko** - dokument, ki bi postavil okvire za delovanje nabavne službe, usmerjal delovanje nabave k doseganju zastavljenih ciljev ter jasno opredeljeval odgovornosti in določal smernice, ki jih mora upoštevati tako organizacija kot tudi zaposleni v nabavi pri izvajanju svojih nalog. Pri oblikovanju nabavne politike bi morali zajeti več delnih politik, ki so pomembne za izvajanje nabavne politike. Nabavno politiko bi morali tudi spremljati in presoјati njeno smotrnost v dani situaciji ter jo po potrebi spreminjati glede na spremenjene pogoje na trgu in v organizaciji.

Predlagam, da nabavna politika prvenstveno pokrije nekatera izmed področij, ki jih navajata Kaltnekar (1993, str. 18) in Lysons (1989, str. 47), in sicer organizacijo nabavne službe, odnose do dobaviteljev, raziskave nabavnih tržišč, nabavne cene in količine ter stalnost dobaviteljev. Z definiranjem **politike organizacije nabavne službe** bi opredelili organizacijsko strukturo dejavnosti, odgovorili na vprašanja o centralizaciji in decentralizaciji službe in njeni povezanosti v celotnem organizmu podjetja. Določili bi vloge v nabavi ter opredelili načela za pravilen izbor in nameščanje kadrov v nabavni dejavnosti ter njihovo ustrezno nagrajevanje. S **politiko odnosov do dobaviteljev** bi postavili usmeritve za korektne in trajne odnose z zunanjimi poslovnimi partnerji in za etiko v nabavnem poslovanju. Zajemati mora načine za izbor dobaviteljev, način vrednotenja ponudb, spremljanje razvoja dobaviteljev (celostno ocenjevanje dobaviteljev), vzpostavljanje in vzdrževanje odnosov z njimi ter ocenjevanje tveganj pri sodelovanju z dobavitelji. Preko zapisa **politike raziskave nabavnih tržišč** bi določili usmeritev podjetja v izkoriščanje tržnih priložnosti in zmanjševanje tržnih tveganj. Jasno bi morali zapisati kako

in kdaj se sprejemajo odločitve, ali in kdaj naj podjetje tržne raziskave sploh izvaja, katere predmete nabave in katere segmente tržišča naj tržne raziskave zajemajo ter kakšne metode naj se pri tem uporabijo. Jasno opredeljena **politika nakupnih cen** vodi k boljšemu izkoriščanju tržnih priložnosti in s tem k boljši ekonomičnosti celotnega gospodarjenja z materialom. Opredeljevati mora sprejemljive nakupne cene oziroma načine njihovega določanja ter določati usmeritve za plačilne pogoje (rok, način plačila, popusti). Določiti mora tudi možnost za odstopanja od postavljenih cen, sprejemanje ali zavrnitev različnih popustov in podobno. **Politika nabavnih količin** mora določati načine ugotavljanja naročenih količin za posamezne materiale oziroma njihove skupine ter dopustnost in način odločanja pri odstopanjih. Podpirati mora tudi odločitve o kakovosti nabavljenega materiala. Na ta način se zagotovi gospodarnost nabavnega in skladiščnega poslovanja. S **politiko stalnosti dobaviteljev** pa se opredeli odnos podjetja do povezovanja s stalnimi partnerji oziroma vsakokratno iskanje novih dobaviteljev in s tem povezano raziskovanje tržišč.

Dodatno predlagam, da se v nabavni politiki jasno opredeli tudi **politika naročanja**, v okviru katere bi jasno zapisali nabavni proces ter specifikke naročanja za posamezne blagovne skupine, ter **politika dobavnih pogojev**, ki bi podpirala odločitve o nabavnih virih (dobaviteljih) in dobavnih rokih (čas dobave, način dobave, dobavne poti, prenos rizikov in stroškov). Nenazadnje bi dodala tudi **politiko nabavnih pogodb**, ki bi določala usmeritve in pogoje sklepanja pogodbenih odnosov z izbranimi dobavitelji.

3.2 Vpeljava managementa blagovnih skupin in managementa odnosov z dobavitelji

Z namenom doseganja večje učinkovitosti pri izvajanju nabavnih postopkov je ključnega pomena vpeljavo managementa blagovnih skupin in managementa odnosov z dobavitelji. Na ta način lahko obravnavano podjetje doseže dodano vrednost pri nabavi ter izkoristi potencial v prihrankih.

Z vpeljavo managementa blagovnih skupin v nabavi bi za razliko od tradicionalnih nabavnih pogajanj v podjetju zagotovili ustrezen pristop k nižanju stroškov, dobavitelje pa bi spodbudili k razvoju inovacij. Gre za strateški pristop, ki je osredotočen na veliko večino porabe. Pri vpeljavi tega pristopa bi bilo potrebno vključiti celotno organizacijo, saj bi bil tako učinek managementa blagovnih skupin precej večji.

Na podlagi ugotovitev in priporočil študije, ki je bila izvedena s strani svetovalne hiše A. T. Kearney, in dostopne literature, predstavljene v prvem poglavju te naloge, sem oblikovala predlog korakov vpeljave managementa blagovnih skupin v izbranem podjetju, ki ga predstavljam v nadaljevanju.

Na začetku je pomembno določiti blagovne skupine. Izvede se profiliranje proizvodov in storitev v homogene blagovne skupine z uporabo merila podobnosti materiala, storitev ali

dobaviteljev. To je pogojeno z dobrim poznavanjem porabe podjetja ter trga, na katerem podjetje kupuje proizvode in storitve, saj le slednje omogoča določitev najbolj primernih strategij za zagotavljanje virov in trdne temelje pri pogajanjih. Blagovno skupino običajno sestavlja več proizvodov ali storitev od podobnih dobaviteljev. Kot primer lahko navedem situacijo nakupa avtomobilskih gum. Gume podjetje kupuje pri različnih dobaviteljih. Smotno je združiti celotno porabo za nakup gum v eno blagovno skupino, saj na ta način lahko najlažje definiramo potencialne prihranke.

Nato sledi analiza porabe, ki poda jasno sliko, kakšna je poraba po dobaviteljih in blagovnih skupinah. Analiza porabe vodi tudi do prepoznavanja priložnosti strateškega zagotavljanja virov skozi združeno povpraševanje in racionalizacijo dobaviteljev ter povečano usklajenost v delovanju z dobavitelji. Priporočala bi tudi analizo potreb ključnih internih naročnikov, da bi nabava razumela njihove potrebe, se seznanila z njihovim videnjem uspešnosti dobavitelja in s tem, kakšne izboljšave bi želeli imeti v proizvodih ali storitvah, ki se nabavljajo za njih.

V naslednjem koraku se izbere ustrezno strategijo zagotavljanja virov za vsako opredeljeno blagovno skupino. Pri tem naj si nabava pomaga s Kraljičevo matriko in šahovnico, ki sem ju predstavila v poglavjih 1.3.1 in 1.3.3. Podjetju predlagam, da se najprej usmeri na tiste blagovne skupine, katerih poraba predstavlja 80% celotne porabe podjetja. V primeru izbranega podjetja domnevam, da bodo to blagovne skupine, ki so povezane z osnovno dejavnostjo podjetja, kot na primer oprema za mobilno in fiksno telefonijo ter oprema in storitve za omrežje, poleg tega pa tudi storitve vzdrževanja omrežja. Za te blagovne skupine se izdela analiza porabe in pregled veljavnih pogodb, opredelijo se potencialne nabavne količine ter možnosti optimizacije tehnične specifikacije, ki vključuje tudi nabor predlogov za alternativne rešitve.

Sledi identifikacija potencialnih prihrankov v okviru posamezne blagovne skupine, pri čemer je v primeru dostopnosti podatkov lahko zelo koristna primerjava s sorodnimi podjetji na trgu. Vključenost predstavnikov ostalih organizacijskih enot je tu ključnega pomena. Za identificirane potencialne prihranke se opredelijo ključna dejstva o blagovni skupini, pregled porabe po posameznih dobaviteljih, pregled glavnih proizvodov in storitev, ki jih podjetje nabavlja v okviru posamezne blagovne skupine, karakteristike blagovne skupine in možne ovire ter prihodnja strategija managementa blagovne skupine. Ob identifikaciji potencialnih prihrankov po blagovnih skupinah se oblikujejo ukrepi, ki bi pripeljali do hitrih kratkoročnih rezultatov (angl. *quick wins*), nosilci ukrepov in časovnica za implementacijo. Po potrditvi predlaganih ukrepov s strani skrbnikov se pristopi k implementaciji. Za uspeh je ključno redno spremljanje izvajanja ukrepov in doseženih prihrankov ter eventualne korekcije v primeru potrebe. Za uspešno implementacijo ukrepov je pomembno pred začetkom izvajanja ukrepov o le-teh informirati ostale deležnike nabavnega procesa oziroma jih aktivno vključiti v sam proces.

V izbranem podjetju bi morali nabavniki bolje poznati trg dobaviteljev, saj je ravno poznavanje dobavitelja in njegove pogajalske moči odločilno za izbiro primerne pogajalske taktike. Ključno je poznavanje aktualnega pozicioniranja dobavitelja v nabavnem portfelju in spremljanje njegovih dejavnosti na trgu. Predlagam, da v ta namen izvedejo **segmentacijo dobaviteljev**. Najprej naj pripravijo kriterije, določijo uteži za te kriterije in razvijejo matrico za njihovo klasifikacijo. Merila za segmentacijo dobaviteljev naj postavijo glede na finančno pomembnost, tj. poslovni učinek, ki ga ima poslovanje z dobaviteljem na podjetje (npr. letna vsota dobav od posameznega dobavitelja, pogodbene obveznosti) in glede na strateško usklajenost z dobaviteljem (npr. zadovoljstvo, stabilnost odnosa, finančna stabilnost dobavitelja, vlaganje dobavitelja v inoviranje). Na podlagi postavljenih kriterijev naj oblikujejo segmentacijsko matriko dobaviteljev, s katero razvrstijo pomembnost aktivnosti z dobavitelji in določijo najprimernejše partnerje za bodočo rast. S strateškimi dobavitelji bo podjetje tako iskalo priložnosti za skupno rast in inoviranje, medtem ko bo z dobavitelji, ki niso niti strateško niti finančno ključni za poslovanje, ohranilo osnovne poslovne stike in se osredotočilo predvsem na učinkovitost in natančnost v procesu rednega naročanja. Na podlagi strukturiranega modela segmentacije se bo lahko nabava v izbranem podjetju bolj pregledno odločala o prihodnjem sodelovanju z dobavitelji in o strategiji za pogajanja z dobaviteljem. Pri tem ji bo v veliko pomoč uporaba sistematične analitične metodologije in modela upravljanja, ki z izdelavo standardnih modelov sodelovanja z dobavitelji olajša planiranje prihodnjih aktivnosti z dobavitelji, pripravo na pogajanja in podobno.

3.3 Vpeljava informacijske podpore za proces izbire ustreznih dobaviteljev

V izbranem podjetju zbiranje ponudb trenutno poteka preko elektronskih sporočil in ni podprto z enotno informacijsko podporo. Posledično aktivnosti niso transparentne, način komuniciranja z dobavitelji kljub enotni predlogi za povabilo k oddaji ponudbe ni enotno, evidentiranje oddanega povpraševanja ter arhiviranje prejetih ponudb ni omogočeno na enem mestu, poleg tega pa tudi ni nadzora. Za odpravo naštetih pomanjkljivosti v tej fazi nabavnega postopka bi predlagala, da podjetje sledi praksi uspešnih podjetij in izkoristi možnosti elektronskega zagotavljanja virov, in sicer elektronsko podprto zbiranje ponudb dobaviteljev. Pridobivanje ponudb preko elektronske podpore lahko prihrani ogromno časa, saj omogoča enostavno pripravo povpraševanja. Povabilo k oddaji ponudbe, ki se kreira na tovrsten način, vključuje tako vprašanja in zahteve kot tudi vso potrebno dokumentacijo. Poslana povabila so poenotena in se shranijo v arhivu, prejete ponudbe pa je moč avtomatsko analizirati, primerjati in vrednotiti ter prav tako shraniti v arhiv. Prednosti tovrstnega zbiranja ponudb so v centralnem arhiviranju, objektivni in transparentni primerjavi ponudb, ponovni uporabi povpraševanja (kloniranju), avtomatiziranem vrednotenju ponudb (tudi z uporabo uteži in/ali analitičnih orodij) ter v sledenju dokumentov. Vse informacije posameznega povpraševanja so zbrane na enem mestu v pregledni obliki, stroški procesa pa so nižji.

Poleg tega tudi predlagam podjetju, da se odloči za uvedbo obratnih dražb. Na ta način bodo v nabavi lahko znižali nabavne stroške, prihranili čas za pogajanja, zagotovili transparentnost pogajanj ter dosegli optimizacijo kakovosti. **Elektronska dražba** je aktivnost, ki se izvaja preko interneta in se uporablja pri cenovnih pogajanjih za nakup ali prodajo direktnega materiala, kapitala ali storitev. Pri nabavi se uporabljajo elektronske obratne dražbe (v nadaljevanju **obratne dražbe** ali dražbe), kjer kupec povabi dobavitelje, da preko interneta tekmujejo za sklenitev posla. Cilj kupca pri obratni dražbi je doseči čim nižje celotne stroške (CIPS, 2004, str. 5). Obratne dražbe uporabljajo internet za komunikacijo, ki zagotavlja tako kupcu kot dobavitelju večji pregled nad statusom ponudbe v realnem času in jima omogoča takojšen odziv (Baily et al., 2008, str. 405). Ključne komponente obratnih dražb po Gabbardu (2003) so uporaba ustrezne programske opreme za izvedbo dogodka na spletu v realnem času, en kupec in več prodajalcev in da tekom dražbe prodajalci znižujejo ceno.

Obratna dražba je običajno spletna aplikacija, ki predstavlja tržni mehanizem preko katerega kupci in prodajalci v konkurenčnem okolju na dinamičen način oblikujejo končno prodajno ceno blaga ali storitve. Pri tovrstni dražbi sta vlogi kupca in prodajalca obrnjeni glede na klasično prodajno dražbo, saj je predmet dražbe dražen na način, da ponudniki znižujejo svojo ponudbo. Obratna dražba je najbolj uporabna za vzvodne materiale, ko veliko število dobaviteljev ponuja visoko generične ali standardizirane izdelke ali storitve, zamenjava dobavitelja pa ne predstavlja visokih stroškov ali pa za nekritične materiale, torej materiale manjših vrednosti, ki jih je moč nabavljati pri več ponudnikih. Priporoča se, kadar je pomembna predvsem cena oziroma je cena odločujoča, poleg tega pa je pomemben tudi čas izvedbe. V izbranem podjetju tako vidim priložnost za uporabo tovrstnega zagotavljanja virov v primerih nabave materiala in opreme za izgradnjo omrežja (npr. pokrovi za jaške, drobni material), nabave namizne računalniške opreme (prenosni in stacionarni računalniki) in strežniške opreme, kot tudi v primerih nabave klimatskih naprav, vozil in delovnih strojev, inštrumentov, orodij ter biro opreme. Odsvetujem pa uporabo nabavnih dražb v primeru strateški ali kritičnih blagovnih skupin, kot so npr. oprema in storitve za omrežje ter telefonski aparati.

Prednosti uporabe elektronskih obratnih dražb za obravnavano podjetje vidim v prihrankih zaradi tekmovanja med konkurenco in možnosti izboljševanja ponudb v majhnih korakih, transparentnosti (kriteriji in uteži se pripravijo vnaprej, ponudniki so vseskozi seznanjeni s svojo pozicijo ali vodilno ceno, izdelava se poročilo o poteku dražbe ipd), nižjih stroški transakcij, prenosu nekaterih aktivnosti na dobavitelje, optimizaciji procesov (skrajšanje časa za pregled ponudb in skrajšanje časa za pogajanja). Poleg tega dobavitelji lahko oddajo ponudbe ne glede na lokacijo, v enakem položaju so tako mala kot velika podjetja v vlogi dobaviteljev, stalna dostopnost orodja (24/7) ter v globalna dostopnost proizvodov in storitev. Pri uvedbi obratnih dražb pa se seveda lahko srečamo tudi s slabostmi tovrstne rešitve, kot so možne zlorabe s strani dobaviteljev (npr. dogovarjanje). Prav tako dražbe niso uporabne v primeru, ko ne moremo postaviti tehnične specifikacije oziroma jasnih zahtev in

prihranek se lahko izniči zaradi zamude pri dobavi ali neustrezne kvalitete dobavljenega blaga/izvedenih storitev.

Pri uvedbi elektronskih dražb se srečujemo tudi s tveganji. Na podlagi lastnih izkušenj in razgovorov z izvajalci tovrstnih dražb v tabeli 3 povzemam ta tveganja in ukrepe za odpravo le-teh.

Tabela 3: Tveganja in ukrepi za odpravo tveganj pri izvedbi obratnih dražb

Tveganja	Ukrepi za odpravo tveganj
Slabša kakovost zaradi pritiska na cene.	Dobro definiranje predmeta nabave.
Edini kriterij dražbe je najnižja cena.	Utežene dražbe po več kriterijih ali pa nadaljevanje pogajanj izven dražbe.
Na dražbi sodelujejo tudi ponudniki, ki niso zmožni zadostiti zahtevam.	Predhodno ugotavljanje sposobnosti ponudnikov; kupec se odloči koga povabi k dražbi.
Poslabšanje odnosov z obstoječimi dobavitelji.	Obstoječim dobaviteljem se pojasni, da sodelujejo v transparentnem in konkurenčnem postopku.
Naknadni skriti stroški nabave.	Upoštevanje TCO pri postavljanju pogojev.
Visoki stroški storitve nabavnih dražb.	Izbira ustreznega poslovnega modela sodelovanja, kjer je strošek storitve sprejemljiv glede na učinke.
Uporaba sistemov elektronskih nabavnih dražb je zapletena.	Današnja orodja za nabavne dražbe so preprosta za uporabo, tako za kupca kot za ponudnike.

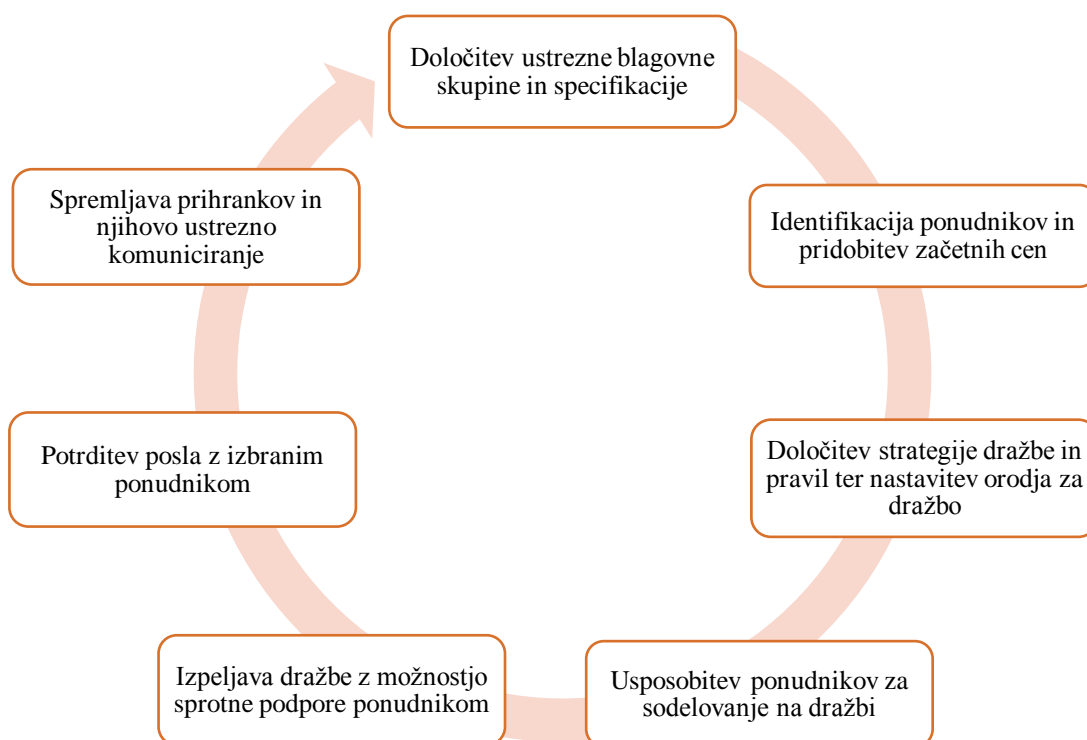
Poznamo več tipov obratnih dražb. V izbranem podjetju bi priporočila uporabo angleške obratne dražbe, za katero je značilno, da med avkcijo ponudniki vidijo vodilno (najnižjo) ceno ali svojo trenutno uvrstitev in v času trajanja avkcije lahko izboljšujejo svojo ponudbo ter tako prevzemajo vodilno pozicijo. Interes ponudnikov za pridobitev posla vzpodbuja ponudnike k nižanju cene ali izboljševanju ostalih pogojev. Obratna dražba se običajno zaključi, ko nihče izmed ponudnikov ne poda boljše ponudbe v vnaprej definiranem časovnem intervalu.

Izbiranje najugodnejšega ponudnika s pomočjo obratnih dražb bi lahko v izbranem podjetju izvajali pod pogoji, da so pripravljene skleniti posel s katerim koli izmed prepoznanih sposobnih ponudnikov, da obstaja interes dobaviteljev za sodelovanje v dražbi, da je na trgu zadostna konkurenca dobaviteljev (vsaj nekaj ustreznih dobaviteljev, ki se med seboj ne dogovarjajo o poslih) ter da si je izbrano podjetje zagotovilo ustrezno informacijsko podporo.

Možni načini izvedbe obratnih dražb so lasten razvoj rešitve, najem rešitve (kupec najame licence za določeno obdobje), nakup rešitve (kupec si z nakupom licenc zagotovi ustrezno orodje in znanje za izvedbo avkcij ter hkrati izšola lastni kader za izvajanje avkcij ter za vzdrževanje rešitve) ali najem izvajalca oziroma gostovanje (nabavno avkcijo izvede podjetje, ki ga pooblasti kupec). Na podlagi lastnih izkušenj izbranem podjetju predlagam vpeljavo obratnih dražb po naslednjem pristopu. V prvi fazi se podjetje odloči za pilotno izvedbo nekaj obratnih dražb preko najema storitve. Identificira se blagovne skupine, kjer lahko z izvedbo obratne dražbe dosežejo hitre kratkoročne rezultate. Za izbrane blagovne skupine se izvede nekaj pilotnih obratnih dražb preko zunanjega izvajalca. Prvi mejnik je ocena doseženih učinkov (časovni in finančni prihranki). V drugi fazi se sprejme odločitev o nadaljnji strategiji, in sicer nadaljevanje z najemom storitve ali odločitev za najem licenc. Mejnik je na podlagi ocenjenih učinkov pri pilotnih obratnih dražbah sprejeta odločitev o nadaljnji strategiji glede uporabe orodja za izvajanje obratnih dražb. Če se podjetje odloči za najem licenc, potem se v tretji fazi izvede implementacija, ki vključuje vzpostavitev sistema, izobraževanje uporabnikov ter vzpostavitev pravil.

Za uspešno izvedeno obratno dražbo je potrebno zagotoviti strategijo delitve obsega na različne logične vsebine, jasno specifikacijo, vabila pravih dobaviteljem, kriterije izbora, izobraževanje in komuniciranje z dobavitelji, povratno informacijo udeleženim ponudnikom ter interno ocena naučenega. Na podlagi lastnih izkušenj na sliki 16 povzemam ključne aktivnosti, ki so potrebne za uspešno izvedbo obratnih dražb. Podrobnejši koraki poteka obratnih dražb pa so opisani v prilogi 1.

Slika 16: Aktivnosti za uspešno izvedbo obratnih dražb



3.4 Razvoj organizacije in zaposlenih

Nabavna funkcija je v izbranem podjetju centralizirana v največji možni meri, ki je še smiselna za učinkovito izvedbo nabavnih postopkov. Z oblikovanjem samostojne centralne nabave, sistemskim delom in z jasno odgovornostjo je nabavna funkcija pridobila znotraj podjetja zelo pomembno vlogo. Za dolgoročen razvoj, ki bi omogočal najbolj učinkovito in kvalitetno izvedbo nalog, pa je potrebna ustrezna razdelitev nalog, odgovornosti in pristojnosti znotraj centralne nabave same. Skozi čas se je vloga nabavnikov zelo razširila in dandanes ena oseba težko uspešno obvladuje vse naloge hkrati (kot npr. raziskave trga, identifikacijo dobaviteljev, pripravo pogodb, izdajo naročil, koordinacijo dobav, managiranje odnosov z dobavitelji). Uspešna podjetja, ki se tega dejstva zavedajo, zato organizirajo delo tako, da razdelijo naloge, odgovornosti in pristojnosti v nabavi na več ravni. Za izbrano podjetje predlagam delitev nalog, odgovornosti in pristojnosti na tri ravni, ki pa se lahko prepletajo, v določenih primerih celo prekrivajo, in sicer na strateško, taktično in operativno raven.

Strateška raven naj zajema nabavne aktivnosti in odločitve, ki vplivajo na dolgoročni položaj in poslovanje podjetja, podpirajo poslovno strategijo in razvijajo strateški nabavni plan, in sicer:

- iskanje novih rešitev,
- analiziranje,
- oblikovanje nabavne politike,
- sodelovanje pri planiranju nabave,
- načrtovanje, razvijanje in standardiziranje nabavnih procesov,
- načrtovanje ciljev, prioritet,
- izvajanje nadzora in kontrole nabavnih procesov,
- optimizacija nabavnih procesov in stroškov,
- pogajanja s ključnimi dobavitelji v primeru večjih nakupov,
- priprava navodil za delovanje nabave,
- spremljanje zakonodaje in novosti,
- priprava poročil in analiz,
- tržne analize (spoznavanje dejavnosti, prepoznavanje zakonitosti trga, zbiranje možnosti in priložnosti),
- stroškovno modeliranje (analiza stroškovnih modelov, TCO, analiza povzročiteljev stroškov),
- izbira nabavnih strategij,
- izvajanje optimizacijskih, razvojnih in drugih projektov v nabavi, iskanje novih virov in strateško povezovanje s preostalimi funkcijami v podjetju in partnerji v okolju.

Taktična raven naj zajema vključevanje nabavne funkcije pri izvedbi nabavnega postopka in izbiri dobavitelja, in sicer:

- izvedba nabavnih poslov za naročila večjih vrednosti ali kompleksne vsebine,
- identifikacija priložnosti in izvajanje novih rešitev,
- pogajanja z dobavitelji,
- uravnavanje pogodbenega razmerja,
- ocenjevanje dobaviteljev,
- strokovno poznavanje posameznega področja vsebine nabave,
- raziskave in analize nabavnega trga,
- spremljanje dogajanja na nabavnem trgu.

Operativna (izvedbena) raven pa naj zajema dejavnosti, ki se nanašajo na naročanje blaga in storitev, komuniciranje z dobavitelji in usklajevanje izvedbenega delovanja z njimi, spremljanje in vrednotenje dobaviteljev glede na dogovore in pogodbe ter dnevno reševanje težav, ki se pojavljajo na relaciji od dobaviteljev do kupcev, in sicer:

- naročanje blaga in storitev manjših vrednosti,
- spremljanje in optimiranje naročil,
- priprava in sklepanje pogodb manjših vrednosti in nadzor nad izvrševanjem pogodb,
- kontrola zalog,
- administracija,
- dnevna komunikacija z dobavitelji,
- spremljanje dobav in upravljanje reklamacij (poškodovano blago, manjko blaga, dostava napačnega blaga),
- kontrola računov.

Za večjo uspešnost in učinkovitost nabave je izrednega pomena tudi razvoj zaposlenih. Kompetenten nabavnik je zaposleni, ki ima ustrezne kompetence za izvajanje nalog s področja nabave in posledično za uspešno doseganje načrtovanih ciljev. Priporočam, da se v izbranem podjetju posvetijo dvigu kompetenc zaposlenih v nabavi. Predlagam pristop po naslednjih korakih: identifikacija želenih kompetenc nabavnikov, analiza dejanske razvitosti kompetenc, identifikacija vrzeli med želenimi in dejanskimi kompetencami, plan aktivnosti in ukrepov za zmanjšanje vrzeli, implementacija ukrepov za zmanjšanje vrzeli in nato spremljanje napredka v zapiranju vrzeli.

Prvi korak za oblikovanje kompetentne ekipe je torej identifikacija želenih kompetenc nabavnikov. Da se zelene kompetence lahko določijo, morajo v izbranem podjetju prepoznati in jasno opredeliti potrebe. Uspešen nabavnik mora imeti tehnična in komercialna znanja. Zelo dobro mora poznati blago in storitve, ki jih kupuje. Obvladovati mora jezike in biti dober pogajalec. Mora imeti občutek za čas in prioritete, znati mora obvladati pritiske in stres, mora biti timski igravec in znati mora uskladiti različne interese. Poznati mora poslovni bonton, poslovno moralo, večšine komercialnega poslovanja, komuniciranja s strankami, psihologijo kupca, psihologijo prodaje, obvladovanje lastnega časa ter kulturo podjetja.

Znati mora analizirati in dokumentirati svoje delo. Koristi mu sposobnost reševanja problemov in zahtevnejših nalog, iznajdljivost v različnih okoliščinah in sposobnost poslovnega delovanja. Biti mora dinamičen in pripravljen za delo z ljudmi. Pri delu mora biti samoiniciativen, strokoven, samozavesten, komunikativen, prilagodljiv, natančen, zanesljiv, optimističen in kritičen. Biti mora urejen, čustveno in moralno stabilen. Ker je v stalnem stiku z ljudmi, je pomembna tudi kulturna raven jezikovnega izražanja. Pri delu sta poudarjena občutek za poslovnost in odgovornost. Vedno večjo vlogo na področju nabave pridobiva tudi čustvena inteligenca oziroma mehke veščine, kar je osnova za dobre odnose in postaja izjemnega pomena za profesionalnost nabavnikov. Predvsem pa mora imeti nabavnik integriteto, biti mora lojalen svoji organizaciji. Profil nabavnika tako lahko strnem v naslednja ključna znanja in veščine, ki naj bi jih imel: tehnična znanja, komercialna znanja, poznavanje nabavnih procesov, analitična znanja, managerska znanja (odvisno od nivoja delovnega mesta), poznavanje procesov podjetja in ostalo (znanje jezikov, računalniška znanja in druga specifična znanja).

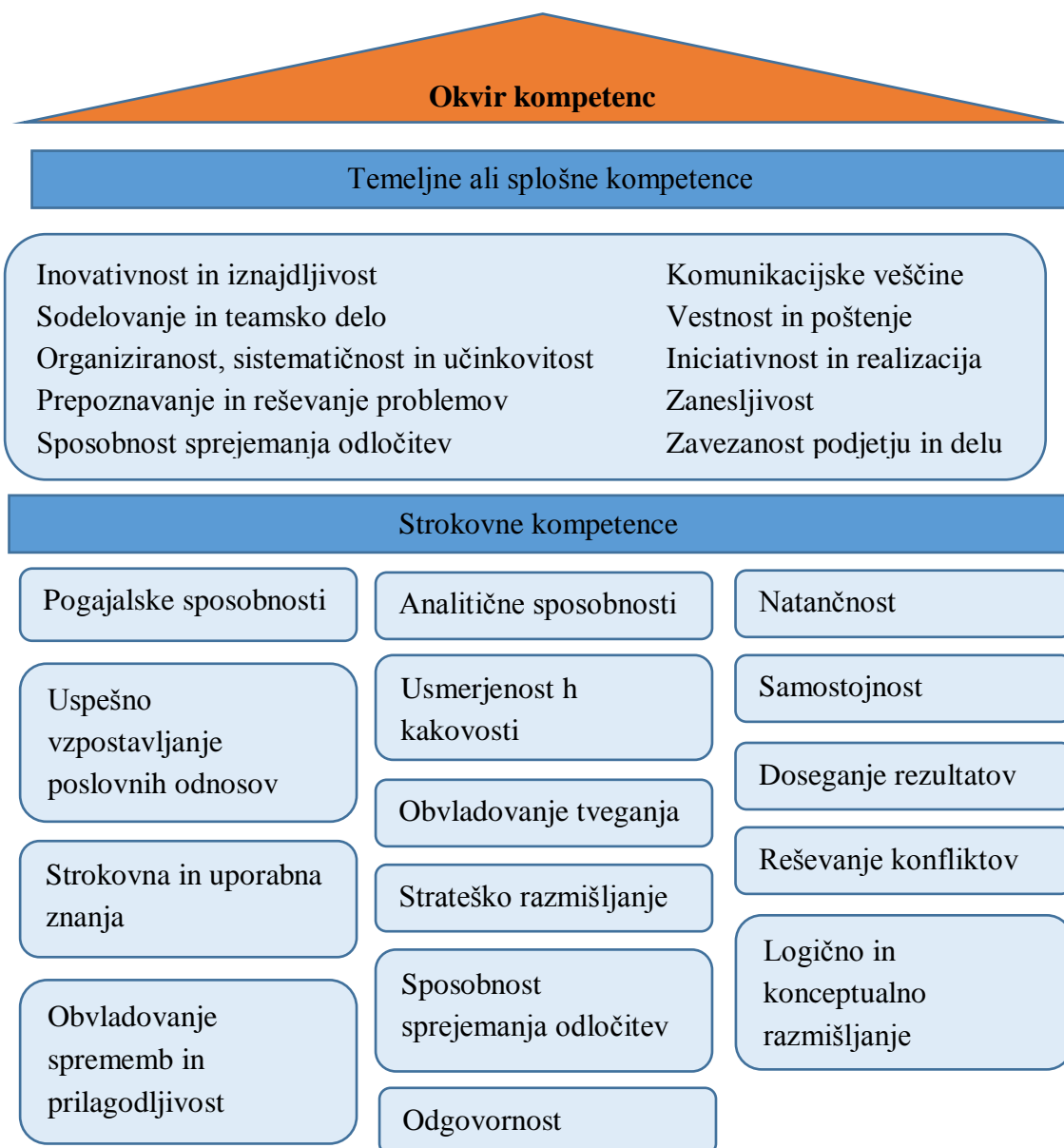
Osnova uspešne in učinkovite nabavne funkcije so visoko usposobljeni in motivirani zaposleni. Uspešno poslovanje in učinkoviti delovni procesi slonijo na sposobnih ter motiviranih kadrih, zato je zelo pomembno kako opredelimo zahteve dela, ki določajo katere kompetence potrebuje posameznik za uspešno opravljanje svojega dela. Neizogibno je tako skrbno izdelati natančen opis vlog v nabavi (angl. *job description*). Predlagam, da izbrano podjetje glede na obstoječi nabavni proces vpelje naslednje vloge: nabavni administrator, nabavni referent, upravljalec blagovnih skupin, vodja skupine blagovnih skupin, nabavni analitik, upravljalec razvoja in procesov v nabavi in vodja nabave. Posamezne vloge se lahko dodelijo na predhodno predstavljene ravni nalog, odgovornosti in pristojnosti v nabavi (strateško, taktično in operativno raven), pri čemer se ravni pri posameznih vlogah prepletajo, v določenih primerih celo prekrivajo. Podrobnejši opis nalog, odgovornosti in pristojnosti po posameznih vlogah ter pričakovane strokovne kompetence za posamezno vlogo je predstavljen v prilogi 2, v nadaljevanju pa predstavljam osnovne cilje posamezne vloge.

Nabavni administrator deluje na operativni ravni in mora skladno z usmeritvami in postopki nabavne službe izvajati naročanje blaga in storitev manjše vrednosti, izdajati naročila po obstoječih pogodbah, vnašati pogodbe v sistem, spremljati dobave, upravljati reklamacije pri dobavi blaga ter opravljati kontrolo računov. Pri tem je pomembna natančnost, usmerjenost h kakovosti in doseganje rezultatov. **Nabavni referent** deluje na operativno-taktični ravni in mora nuditi pomoč upravljalcem blagovnih skupin pri razvoju profilov le-teh na podlagi analize stroškovne strukture, raziskav dobaviteljev ter trga. Njegov cilj je tudi izvedba nabavnih postopkov in izbira dobaviteljev skladno z usmeritvami in postopki nabavne službe ter priprava in sklepanje pogodb manjših vrednosti. Pri tem je pomembna natančnost, usmerjenost h kakovosti, doseganje rezultatov in uspešno vzpostavljanje poslovnih odnosov. **Upravljalec blagovnih skupin** deluje na taktični ravni in je zadolžen za razvoj načrtov izbranih blagovnih skupin na podlagi proaktivnega

sodelovanja s poslovnimi oddelki za zagotavljanje vrednosti pri nabavi materialov in storitev iz blagovnih skupin, ki jih upravlja. Izvaja nabavne postopke za naročila večjih vrednosti ali kompleksne vsebine. Pri tem je pomembna odgovornost, pogajalske sposobnosti, samostojnost, doseganje rezultatov, obvladovanje tveganja, uspešno vzpostavljanje poslovnih odnosov, reševanje konfliktov, predvsem pa strokovno poznavanje področja dela ter uporabna znanja. **Vodja skupine blagovnih skupin** deluje na strateški ravni in je zadolžen za vodenje ekipe upravljalcev blagovnih skupin, nabavnih referentov in nabavnih administratorjev v nabavni službi z namenom upravljanja nabavne službe v celotnem podjetju. Zagotavlja strateške usmeritve za skupino upravljalcev blagovnih skupin z namenom operacionalizacije znanja s področja nabavne oskrbe. Izvaja nabavne postopke za naročila večjih vrednosti ali kompleksne vsebine. Izkorišča povpraševanje v okviru posameznih blagovnih skupin za opredelitev dodatnih možnosti za prihranke. Pri tem je pomembno strateško razmišljanje, odgovornost, pogajalske sposobnosti, samostojnost, doseganje rezultatov, obvladovanje sprememb in prilagodljivost ter obvladovanje tveganja. **Nabavni analitik** deluje na taktično-strateški ravni in zagotavlja razvoj, upravljanje in vzdrževanje strateške nadzorne plošče nabave in sistema uravnoteženih kazalnikov ter nudi podporo pri ugotavljanju in spremljanju strateških prihrankov in koristi na področju nabave. Pri tem je pomembna natančnost, integriteta in učinkovito sodelovanje z drugimi. **Upravljalec razvoja in procesov v nabavi** deluje na strateški ravni in zagotavlja oblikovanje usmeritev, postopkov, sistemov in standardov nabave. Skrbi za načrtovanje, razvijanje in standardiziranje nabavnih procesov, pripravo pripomočkov za poročanje ter izvajanje nadzora in kontrole nabavnih procesov. Pri tem je pomembno strateško, logično in konceptualno razmišljanje, strokovna in uporabna znanja ter usmerjenost k kakovosti. **Vodja nabavne službe** deluje na strateški ravni in mora skrbeti za povečanje prepoznavnosti osebja nabavne službe na nivoju celotnega podjetja s pomočjo okrepitve njihovih sposobnosti na podlagi ustreznega vodenja, mentorstva in osebnega razvoja. Zagotoviti mora visokokakovostne storitve nabavne službe in ravnovesje med številnimi cilji nabave – ekonomičnost, upravljanje s tveganji, poštenost, zanesljivost oskrbe, preudaren proces in učinkovitost. Pri tem je pomembna odgovornost, uspešno vzpostavljanje poslovnih odnosov, strateško razmišljanje, samostojnost, doseganje rezultatov in obvladovanje sprememb.

Po opredelitvi potreb morajo v izbranem podjetju določiti katere kompetence se pričakujejo od nabavnikov oziroma katere so ključne kompetence nabavnikov, ki vplivajo na učinkovitost nabave in na poslovanje celotnega podjetja. Obstoječi nabor kompetenc v izbranem podjetju je preveč posplošen in ni prilagojen specifikam posameznih poslovnih funkcij, zato bi predlagala, da se kompetence zaposlenih v nabavi glede na raven nalog, odgovornosti in pristojnosti razdelijo na temeljne ali splošne kompetence in strokovne kompetence. Na podlagi lastnih izkušenj, obstoječega nabora kompetenc v izbranem podjetju in izmenjave mnenj s strokovnjaki s področja nabave sem oblikovala nabor kompetenc za nabavnike v izbranem podjetju, ki je prikazan na sliki 17.

Slika 17: Okvir kompetenc za nabavnike



Za vsako kompetenco je potrebno določiti nivo razvitosti, ki se pričakuje za posamezno vlogo. Pri tem se rangirajo nivoji od 1 do 5 (1 – zelo malo, če sploh; 2 – osnovno razumevanje kompetence; 3 – osnovno znanje in uporaba; 4 – dobro razumevanje in uporaba; 5 – odlično razumevanje in uporaba) ter po potrebi uporabi tudi oznako N/A, ki pomeni, da se dotične kompetence ne pričakuje. Nato se na podlagi oblikovanega nabora zelenih kompetenc izvede analiza, s katero se ugotovi ali imajo zaposleni zdaj te kompetence in v kakšni meri so razvite. Primerjava med ocenami kompetenc in zelenim nivojem kompetenc zaposlenih pokaže kje je prostor za izboljšanje, kje so kompetence ustrezne, kje močno izražene in kateri nabavniki so z razvitostjo določene kompetence lahko vzor ostalim. Določi se katere kompetence naj bi nabavniki v prihodnje razvijali.

Za vsakega nabavnika je potrebno izdelati razvojni plan z ukrepi, ki bi zagotovili, da bi zaposleni sčasoma dosegel pričakovani nivo kompetenc. Ukrepi predstavljajo strokovno izobraževanje, praktično usposabljanje zaposlenih, prenos znanja med zaposlenimi ali samoizobraževanje. Preko ukrepov naj bi zaposleni izboljšali in razvili kompetence ali pa pridobili popolnoma nove kompetence. Če zaposleni sploh nima ustreznih kompetenc ali pa jih noče izkoristiti, pa se lahko poslužijo rotacije po različnih vlogah (angl. *job rotation*) in ga umestijo na primernejše delovno mesto ali vlogo. Za uspeh pa je seveda pomembno tudi stalno spremljanje napredka v zapiranju vrzeli (npr. na letni ravni).

Podjetje mora torej vzpostaviti kakovosten program usposabljanja za celotno nabavno strukturo. Slednji mora vključevati teoretično izobraževanje in dopolnjevanje znanja, kajti znanje z leti zastara. Za nenehno izboljševanje dela posameznika in nabave kot celote je potrebno stalno dodatno izobraževanje. Cilj dodatnega izobraževanja je obnavljanje obstoječega znanja in veščin ter pridobivanje novih. Poleg organiziranega izobraževanja pa morajo zaposleni poskrbeti tudi za redno samoizobraževanje, kamor spada proučevanje tekočih poslovnih in strokovnih publikacij, kot tudi učbenikov in priročnikov, obiskovanje strokovnih seminarjev ter podobno.

3.5 Vpeljava merjenja uspešnosti nabavne funkcije in posameznikov

V kolikor želijo v izbranem podjetju doseči transparenten in natančen pregled prihrankov in vpliva nabave na povečanje dobička, morajo vzpostaviti kakovosten mehanizem merjenja uspešnosti nabavne službe znotraj poslovnega sistema. Enotnega sistema za merjenje uspešnosti, ki bi ustrezal vsem podjetjem, ni mogoče razviti. Vzrok za to je v prevelikih razlikah nabavnega poslovanja med posameznimi podjetji, zato se je treba pri tem kaj in kako meriti odločiti praktično in uporabno za podjetje. Za presojanje uspešnosti nabavnega managementa naj se podjetje odloči, ker zaposleni v nabavi potrebujejo podporo pri odločanju, vodstvo podjetja pa učinkovito orodje za upravljanje poslovne funkcije, ki upravlja z večino stroškov podjetja. Presojanje uspešnosti je smiselno razširiti na celotno nabavno poslovanje in sistem merjenja uspešnosti nabavnega managementa nadgraditi še s sistemom nagrajevanja zaposlenih v nabavi na osnovi njihovih dosežkov.

Sistem merjenja uspešnosti je orodje, ki pomaga nabavnikom pri izboljšanju nabavnih odločitev in pri izvajanju korektivnih ukrepov. Izbranemu podjetju priporočam, da pri izgradnji sistema merjenja sodelujejo zaposleni v nabavi in da upošteva kriterije, ki so jih ob izgradnji podobnih sistemov upoštevala druga podjetja v panogi, saj bodo v podjetju s tem zagotovili večjo kakovost sistema. Kazalnike morajo uskladiti s cilji in strategijami podjetja in nabave ter jih postaviti tako, da bodo zagotavljali informacije, ki posameznikom omogočajo lažje in boljše odločanje. Pri tem se morajo izogibati prevelikemu številu kazalnikov, saj bodo v nasprotnem primeru izgubili preglednost in jih tudi težko uporabljali kot podporo pri odločanju v nabavnem poslovanju.

Za uspešno postavitve sistema vrednotenja uspešnosti nabave naj v izbranem podjetju najprej opredelijo namen merjenja in cilje, ki jih želijo doseči z merjenjem uspešnosti. Pri tem se morajo opredeliti ali bo šlo za enkratno ali stalno merjenje ter določiti tim sodelujočih. Nato določijo kazalnike uspešnosti in ciljne vrednosti kazalnikov uspešnosti za izbrano časovno obdobje. Poleg tega morajo določiti tudi vire podatkov za izvajanje merjenja uspešnosti in način zbiranja teh podatkov ter obseg poročanja, vsebino poročila ter izvajalce in prejemnike poročila o uspešnosti nabave ter čas (enkratna ali periodična poročila). Pogoji za uporabne informacije je kakovost podatkov o nabavnem poslovanju. Do podatkov, ki so potrebni za merjenje uspešnosti, bodo v izbranem podjetju prišli s pomočjo nabavnega informacijskega sistema. Dobljene podatke bodo lahko primerjali z vnaprej določenimi standardi in/ali s podatki iz preteklih časovnih obdobj. Pri primerjavi s standardi bodo dobili razmerje med dejansko in načrtovano uspešnostjo, medtem ko bodo pa pri primerjavi s podatki iz preteklih obdobj dobili informacije o gibanju.

V izbranem podjetju bodo morali poskrbeti, da bodo sistem presojanja uspešnosti nabave nenehno izboljševali in prilagajali vlogi ter pomenu nabavne funkcije v podjetju. Običajno je čas za spremembo posameznih kazalnikov in ciljnih vrednosti, ko podjetje doseže postavljeno ciljno vrednost za določen kazalnik, ko se spremeni strateška usmeritev podjetja ali ko se spremenijo razmere na trgu.

Stroka definira raznolike mere za presojanje uspešnosti nabave. Za obravnavano podjetje bi na podlagi lastnih ugotovitev in glede na podatke, ki so razpoložljivi in dostopni v podjetju, predlagala merjenje uspešnosti nabave po naslednjih sklopih kazalnikov: splošni, procesni, zaposleni, dobavitelji, stroškovni. Predlagani kazalniki v okviru posameznih sklopov so zapisani v prilogi 3.

Presojanje uspešnosti nabave je smotrno izvajati, saj omogoča boljše odločanje, je spodbuda za nadaljnje izboljšanje uspešnosti nabave ter olajša delo pri izbiri, izobraževanju, nagrajevanju in napredovanju zaposlenih, pridobljeni podatki pa so koristni za organiziranje nabavne funkcije in ureditev odnosov s preostalimi funkcijami podjetja. Poleg tega presojanje uspešnosti nabave nazorno pokaže prispevek nabavnega oddelka k uspehu podjetja.

SKLEP

Osnovni namen naloge je bil na podlagi najboljših praks na področju izvajanja nabavne funkcije oblikovati predloge, ki bi v izbranem podjetju popeljali nabavno funkcijo k večji uspešnosti in učinkovitosti. Zato sem preučila literaturo in skupaj z lastnimi izkušnjami prišla do ugotovitev, predstavljenih v nadaljevanju.

V prvem poglavju te naloge ugotavljam, da kompleksna vpetost nabave v vrednostno verigo vsakega podjetja skupaj s specifičnimi izzivi, kot so zniževanje količin in težavnost

poslovnega načrtovanja, tveganja, povezana z obstojem dobaviteljev in likvidnostni problemi, danes pred nabavo postavlja bistveno večje naloge in izzive v primerjavi s preteklimi obdobji. Zato nabava danes nastopa v vlogi strateškega dejavnika pri ohranjanju konkurenčnosti podjetja. V zadnjih letih se je nabava močno okrepila in je v uspešnih podjetjih obravnavana kot strateška funkcija in dejavnik konkurenčnosti, saj ima poleg prodaje ključen vpliv na povečanje dobička. Da pa nabava lahko vpliva na dvig konkurenčnosti podjetja se mora ustrezno vključiti v celotni poslovni proces podjetja, postaviti smotrno notranjo organizacijo svojega delovanja, zagotoviti strokovnost in preglednost dela, zanesljivost in točnost opravljanja vseh nalog ter ustrezno informiranost vseh ostalih poslovnih funkcij, ki so kakorkoli vpete v proces. Poleg tega sem v prvem poglavju tudi analizirala različne dimenzije, v smeri katerih morajo podjetja razvijati svojo nabavno funkcijo, če želijo doseči večjo uspešnost in učinkovitost le-te. Zelo podrobno sem preučila tudi dejavnike najboljših praks, ki podjetju lahko zagotovijo trdne temelje za nadaljnji razvoj nabave v uspešnejšo in še bolj učinkovitejšo funkcijo. Na ta način sem prišla do odgovorov na prvo raziskovalno vprašanje (tj. RV1).

Drugo poglavje sem namenila pregledu trenutnega položaja nabave v izbranem podjetju, razvitosti nabavnega procesa, organiziranosti nabave in predstavitvi informacijske podpore, ki jo uporabljajo pri izvajanju postopkov. Ugotovila sem, da nabavna funkcija v izbranem podjetju vse bolj pridobiva na pomenu, saj se počasi tudi ostale poslovne funkcije zavedajo vpliva, ki ga ima nabava na optimizacijo stroškov in posledično na dober poslovni rezultat organizacije. Že zdaj je nabava v večjem delu centralizirana. Tako lahko enotno koordinirajo, krmilijo, uravnavajo in kontrolirajo nabavne aktivnosti v podjetju. Poenotenje procesov nabave znotraj izbranega podjetja je vodilo do večje racionalizacije in ekonomičnosti. Pri izvedbi nabavnih postopkov uporabljajo enoten informacijski sistem, ki omogoča hitro, ažurno in točno oblikovanje nabavnih dokumentov ter hiter dostop do podatkov iz preteklih obdobji. Nabavni proces je zelo podrobno definiran, odgovornosti za posamezne aktivnosti v korakih nabavnega procesa pa so jasno opredeljene. Kljub temu pa svetujem, da nabava tudi v bodoče aktivno spremlja učinkovitost procesa in po potrebi izvaja dodatno optimizacijo nabavnih postopkov, ki bo z odpravo aktivnosti, ki ne prinašajo dodane vrednosti, pripomogla k še bolj učinkovitemu izvajanju nabave.

Na podlagi ugotovitev iz prvega in drugega poglavja sem prišla do zaključka, da bi moral pristop k dvigu uspešnosti in učinkovitosti nabavne funkcije v izbranem podjetju rezultirati v spremembi nabavne organizacije na več nivojih, in sicer pri zaposlenih, v organiziranosti, metodah in orodjih. Oblikovala sem ključne elemente za dvig uspešnosti in učinkovitosti nabavne funkcije v izbranem podjetju, s katerimi sem odgovorila na drugo raziskovalno vprašanje (tj. RV2), in sicer so ti elementi naslednji:

- uskladitev strategije nabavne funkcije s poslovnimi cilji podjetja,

- vpeljava managementa blagovnih skupin in managementa odnosov z dobavitelji, s poudarkom na ukrepih, prihrankih in dodani vrednosti za poslovanje, ki bi prinesli učinke na kratek rok,
- razvoj organizacije in zaposlenih, da podprejo strategijo nabavne funkcije,
- še večje izkoriščanje tehnologije za podporo nabavnim procesom z vpeljavo informacijske podpore za proces zbiranja ponudb ter iskanja in izbire ustreznih dobaviteljev,
- presojanje uspešnosti funkcije in posameznikov.

V tretjem poglavju sem se podrobneje posvetila vsem predlaganim elementom za dvig uspešnosti in učinkovitosti nabavne funkcije v izbranem podjetju. Pri tem sem predlagala, da bi morali biti cilji nabave v izbranem podjetju tesno vpeti v cilje celotnega podjetja. Izvajanje nabavne funkcije bi tako neposredno podpiralo doseganje strateških ciljev podjetja. Tako bo nabava še bolj prispevala k ciljem podjetja kot celote oziroma uspešnosti drugih poslovnih funkcij. Poleg tega bi se morala nabava v bodoče bolj sistematično osredotočati na strategije izkoriščanja virov z namenom doseganja prihrankov pri stroških. Nujna je uvedba sodobnih konceptov nabave, poglobljeno sodelovanje z dobavitelji ter zagotovitev boljšega poznavanja trga in večja informiranost o stanju na trgu. Vpeljava managementa blagovnih skupin lahko prinese nižje nabavne cene, nižje stroške in tveganje ter posledično večjo učinkovitost in močnejši konkurenčni položaj podjetja, s čemer prispeva k povečanju dobička. Pri tem bi morali v čim večji meri prevzemati najboljše prakse in jih stalno izpopolnjevati. Eno izmed orodij, ki bi doprineslo k večji uspešnosti in učinkovitosti, je vpeljava elektronsko podprtega procesa zbiranja ponudb in izbire dobaviteljev, ki bi omogočal večjo transparentnost, krajše odzivne čase v procesu in hitrejše izvajanje procesa nabave ter večjo učinkovitost in nadzor nad procesom nabave. Za doseganje večje uspešnosti in učinkovitosti nabavne funkcije v izbranem podjetju predlagam tudi večjo profesionalizacijo nabavne funkcije ter povečanje njenega pomena in ugleda znotraj organizacije. Vzpodbuditi bi morali skrb za razvoj nabavnikov in nameniti velik pomen dvigu strokovnosti kadra v nabavi in razvoju kompetenc zaposlenih v nabavi. Znanja in spretnosti, ki jih morajo obvladovati nabavniki postajajo vedno bolj kompleksna in obsežna. Le s kadrom, ki ima ustrezne kompetence, nabava lahko dolgoročno doprinese dodano vrednost podjetju. Namesto, da podjetje vlaga sredstva v iskanje popolnega zaposlenega, ki bi imel vse zelene kompetence, bi bilo bolje poiskati prednosti in potencial posameznikov in jih ustrezno vključiti ter na tak način oblikovati popolno ekipo, ki bi se skupaj odlikovala na vseh teh področjih. V tretjem poglavju tudi ugotavljam, da obstaja vzajemna odvisnost med uspešnostjo nabavnega managementa in uspešnostjo podjetja. Nabavo kot poslovno funkcijo s strateško vlogo bi morali v izbranem podjetju ustrezno upravljati, in sicer s pomočjo informacij, ki jih zagotavlja presojanje uspešnosti nabave. Kazalniki uspešnosti so odlično orodje za podporo pri poslovnih odločitvah ter za spremljanje uspešnosti. Zato sem v nalogi predstavila predlog nabora tovrstnih kazalnikov, ki bi izbranemu podjetju pomagali določiti aktivnosti, s katerimi bodo popravili ali izboljšali rezultate.

Navsezadnje pa je za uspešno prihodnost nabave v izbranem podjetju bistveno, da stremi k doseganju rezultatov, ki si bodo zaslužili podporo vodstva. Priuči naj se najboljših praks in jih tudi uporablja pri nabavljanju. Le tako bo nabava prepoznana kot pomembna funkcija in konkurenčno orodje v podjetju.

LITERATURA IN VIRI

1. A.T. Kearney (2005). *7 Steps for Sourcing Information Products*. Najdeno 27. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.atkearney.com/knowledge/articles/2005/7steps.pdf>
2. A.T. Kearney. (2011). *Follow the Procurement Leaders: Seven ways to Lasting Results*. Najdeno 19. marca 2016 na spletnem naslovu https://www.atkearney.de/documents/856314/1214572/BIP_Follow_the_Procurement_Leaders_Seven_Ways_to_Lasting_Results.pdf/ba1f4deb-8679-4f36-a303-f0c6ce2427eb
3. A. T. Kearney. (2012b). *Assessment of Excellence in Procurement Study* (2nd ed.). New York: Springer Science+Business Media.
4. A. T. Kearney. (2012c). *Three »Chess« Moves to Restructure Supply Markets*. Najdeno 20. maja 2016 na spletnem naslovu https://www.atkearney.com/documents/10192/2851556/Three+Chess+Moves+To+Restructure+Supply+Markets+open_English.pdf
5. A. T. Kearney. (2014). *Assessment of Excellence in Procurement Study*. Najdeno 12. januarja 2016 na spletnem naslovu <https://www.atkearney.com/documents/10192/4303499/Assessment+of+Excellence+in+Procurement+Study.pdf/9c7f53c5-b476-48ec-b480-0f8c906b98e9>
6. Baier, C., Hartmann, E. & Moser, R. (2008). Strategic alignment and purchasing efficacy: an exploratory analysis of their impact on financial performance. *Journal of supply chain management*, 44(4), 36-52.
7. Baily, P., Farmer, D., Crocker, B., Jessop, D. & Jones, D. (2008). *Procurement Principles and Management* (10th ed.). Essex: Pearson Education Limited.
8. Banek, D. (2016). *Paradigm Shift in Procurement: Does Procurement Sell?* 15. Nabavna konferenca. Portorož.
9. Bazianec, Z. (2012). Dobavljač je moj strateški partner. *Lider*. Najdeno 12. januarja 2016 na spletni strani <http://liderpress.hr/poslovna-znanja/dobavljac-je-moj-strateski-partner/?display=mobile>
10. Bunker, K. A. (2008). Helping People Manage Transition. *Leadership in action*, 28 (5), 15-17.
11. Callender, G. (2007). *CIPS Australia: A Short History of Procurement*. Najdeno 29. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.globalpublicprocurement.org/Documents/Resources/White-Papers/A-Short-History-of-Procurement.pdf>
12. Cavinato, J. L. & Kauffman, R. G. (2000). *The purchasing handbook. A guide for the purchasing and supply professionals*. New York: McGraw-Hill
13. CIPS. (2004). *A BuyIT e-Procurement Guideline*. Najdeno 20. maja 2016 na spletnem naslovu https://www.cips.org/Documents/Knowledge/Procurement-Topics-and-Skills/5-Strategy-and-Policy/Negotiation/BuyIT_Online_Auctions.pdf
14. CIPS. (2012). *Category Management Advanced* (interno gradivo). London: CIPS.

15. CIPS & NIGP. (2012). *Public Procurement Practice: Performance metrics*. Najdeno 12. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.globalpublicprocurement.org/Documents/Resources/public-procurement-practices/PerformanceMetrics.pdf>
16. Crimi, Thomas A. & Kauffman, R. G. (1999). Does Purchasing Generate Value or Expense? Identify Your Value Added! Najdeno 31. avgusta 2016 na spletnem naslovu <https://www.instituteforsupplymanagement.org/pubs/Proceedings/confproceedingsdetail.cfm?&ItemNumber=11145>
17. Dimovski, V. & Penger, S. (2002). *Virtual Management: A Cross-Section Of The Management Process Illustrating Its Fundamental Functions Of Planning, Organizing, Leading And Controlling In A New Era Organization*. International Business & Economics Research Conference. Las Vegas, Nevada.
18. Emmett, S. & Crocker, B. (2008). *Excellence in Procurement: How to optimise costs and add value*. Cambridge: Cambridge Academic.
19. Engel, B. (2011). 10 best practices you should be doing now. *CSCMP's Supply Chain [quarterly]*.
20. Feisel, E., Hartmann, E. & Schober, H. (2009). *Purchasing skills – developing the purchasing professional of the future*. Najdeno 15. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://impgroup.org/uploads/papers/5851.pdf>
21. Fitzgerald, K. R. (2002). *Best Practices in Procurement*. Najdeno 12. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://mthink.com/article/best-practices-procurement/>
22. Gadde, L. E. & Hakansson, H. (1993). *Professional Purchasing*. London: Routledge.
23. Gabbard, E.G. (2003). *Electronic Reverse Auctions – The Good and the Bad*. Najdeno 28.1.2016 na spletnem naslovu <https://www.instituteforsupplymanagement.org/files/Pubs/Proceedings/GabbardKG.pdf>
24. Gelderman, C. J. & van Weele, A. J. (2002). *Strategic Direction through Purchasing Portfolio Management: A Case Study*. Najdeno 23. maja 2016 na spletni strani <https://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/LEV-PORT-art-014-bl.pdf>
25. Gelderman, C. J. & van Weele, A. J. (2005). Purchasing Portfolio Models: A critique and Update. *Journal of Supply Chain Management*, 41(3), 19-28.
26. Giunipero, L. C. (b.l.). *A Skills-Based Analysis of the World Class Purchaser*. Najdeno 18. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.sipm.com/Procurement-Academy/Articles/Strategy/Skillspurchaser.pdf>
27. Gobec, M. (2010). *Centralizacija nabavne funkcije v Zavarovalnici Triglav, d.d.*. 9. konferenca Nabavni management 2010. Zreče: Planet GV.
28. Hughes, J. (2013). “*Category Management and Sourcing Strategy*” *Functional Tool or Business Process? Future Purchasing Consulting*. Najdeno 17. junija 2013 na spletnem naslovu <http://senansolutions.com/FP/insightsandbriefings.html>
29. IBM. (2014). *The 2014 IBM Chief Procurement Officer (CPO) Study*. Najdeno 6. maja 2016 na spletnem naslovu

<http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/gb/en/gbe03635usen/GBE03635USEN.PDF>

30. Izbrano podjetje (2016). *Pravilnik o nabavi blaga in storitev v izbranem podjetju* (interno gradivo). Ljubljana: izbrano podjetje.
31. Izbrano podjetje (2016a). *Letno poročilo 2015, Skupina Telekom Slovenije in Telekom Slovenije, d. d.* Najdeno 31. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.telekom.si/o-podjetju/Letno-porocilo-STS-in-TS-za-leto-2015.pdf>
32. Izbrano podjetje (2016b). *Sklep o prenosu pooblastil* (interno gradivo). Ljubljana: izbrano podjetje.
33. Izbrano podjetje (2016c). *Projekt Odličnost v nabavi* (interno gradivo). Ljubljana: izbrano podjetje.
34. Kaltnekar, Z. (1993). *Logistika v proizvodnem podjetju*. Kranj: Moderna organizacija.
35. Kolenko, S. (2014). *A quick look at new procurement best practices*. Najdeno 12. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://blog.procurify.com/2014/10/02/quick-look-new-procurement-best-practices/>
36. KPIKarta. (2015a). *The Difference between KPIs and KRIs and Why It Matters*. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.kpikarta.com/blog-1/2015/4/30/the-difference-between-kpis-and-kris-and-why-it-matters>
37. KPIKarta. (2015b). *KPIs and the Logic of Decision Making*. Najdeno 10. maja.2016 na spletnem naslovu <http://static1.squarespace.com/static/54c7cf33e4b0f3a7abf26385/t/5543bb32e4b0c3169350af7d/1430502874324/White+Paper+KPIs.pdf>
38. KPMG. (2012). *The Power of Procurement*. Najdeno 23. maja 2016 na spletni strani http://www.slideshare.net/alaindhoe/procurement-benchmarking-survey-2012-main-report-the-power-of-procurement?qid=5ccc075d-8747-4973-8e82-970b4cfd3656&v=default&b=&from_search=59
39. Kraljič, P. (1983). *Purchasing must become supply chain managemen*. Najdeno 23. maja 2016 na spletni strani <https://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/LEV-PORT-art-013-bl.pdf>
40. Leenders, M. R., Fearon, H. E., Flynn, A. E. & Johnson, P. F. (2002). *Purchasing and supply Management*. New York: McGraw-Hill.
41. Lindič, M., Rutar, L., Tanko, M., Štiglic, T., Zupančič, P., Car, S.E., Breskvar, M., Pušenjak, F., Krajnc, M., Planinšič, N., Plut, V. & Šlamberger, M. (2015). *Priročnik za nabavnike*. Maribor: Založba forum Media d.o.o..
42. Lysons, C. K. (1989). *Purchasing* (2nd ed.). London: Pitman Publishing.
43. Lysons, K. & Farrington, B. (2006). *Purchasing and Supply Chain Management*. Essex: Pearson Education Limited.
44. O'Brien, J. (2009). *Category Management in Purchasing. A Strategic Approach to Maximize Business Profitability*. London: Kogan Page Limited.
45. O'Brien, J. (2012). *Category Management in Purchasing. A Strategic Approach to Maximize Business Profitability*. London: Kogan Page Limited.
46. Ottavio, T. (2000). Buy locally, manage virtually. *Purchasing*, 129(11), 60-63.

47. Parmenter, D. (2010). *Key performance indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* (2nd ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
48. Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy – techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
49. Potočnik, V. (1998). *Uvod v trženje storitev*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
50. Potočnik, V. (2000). *Poslovanje trgovskih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
51. Potočnik, V. (2002). *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
52. Potočnik, V. (2002a). *Nabavno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Pučko, D., Čater, T. & Rejc Buhovac, A. (2006). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
54. Roberts, G. (2004). *Recruitment and Selection: A Competency Approach*. London: Camp Road.
55. Roland Berger Strategy Consultants. (2011). *Purchasing Excellence Study – Purchasing trends and benchmarks 2011*. Najdeno 12. januarja 2016 na spletni strani http://www.rolandberger.us/media/pdf/Roland_Berger_Purchasing_Excellence_E_2011201.pdf
56. Rolfe, H. (2013, 24. april). *Procurement needs better data now*. Najdeno 13. septembra 2016 na spletni strani <https://www.theguardian.com/public-leaders-network/2013/apr/24/procurement-date-information-management>
57. Stanley, L. L. (2000). *The purchasing handbook. A guide for the purchasing and supply professionals*. New York: McGraw-Hill.
58. Trent, R. J. (2007). *Strategic Supply Management : Creating the Next Source of Competitive Advantage*. eBook Collection: J. Ross Pub.
59. van Weele, A. J. (1998). *Nabavni management: Analiza, planiranje in praksa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
60. van Weele, A. J. (2005). *Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice* (4th ed.). London: Cengage Learning EMEA.
61. Završnik, B. (2008). *Management nabave in oskrbnih verig*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
62. Zenz, G. J. (1994). *Purchasing and the Management of Materials* (7th ed.). New York: John Wiley and Sons, Inc.
63. Žibret, B. (2008). *Strateška nabava*. Ljubljana: Planet GV.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Koraki poteka obratna dražba	1
PRILOGA 2: Vloge zaposlenih v nabavi v izbranem podjetju	3
PRILOGA 3: Predlog kazalnikov uspešnosti v izbranem podjetju	7

PRILOGA 1: Koraki poteka obratna dražba

	Korak	Specifične aktivnosti za sistem obratnih dražb
1	Oblikovanje povpraševanja (priprava specifikacije, določitev zahtevane količine in kakovosti).	<ul style="list-style-type: none">- Preveritev primernosti blagovne skupine za izvedbo preko sistema obratnih dražb.- Definiranje parametrov nabavnega dogodka (roki, zaščita dostopa, tip dražbe, trajanje, čas dinamičnega podaljševanja ipd).- Vnos povpraševanja in spremljajočih dokumentov v sistem.
2	Določitev potencialnih ponudnikov.	<ul style="list-style-type: none">- Priprava potencialnih ponudnikov na izvedbo preko sistema obratnih dražb.- Vnos vabljenih ponudnikov v sistem.
3	Določitev kriterijev izbire.	<ul style="list-style-type: none">- Vpis kriterijev, načina točkovanja in uteži v sistem za kasnejše avtomatsko vrednotenje ponudb.- Možnost zaklepanja vprašalnikov, kriterijev, načina točkovanja in uteži v času od pošiljanja povpraševanja do oddaje ponudb.
4	Izvedba povpraševanja.	<ul style="list-style-type: none">- Možnost avtomatskega ali »ročnega« pošiljanja vabil ponudnikom.
5	Zbiranje in evidentiranje ponudb.	<ul style="list-style-type: none">- Sprejemanje ponudb v zaprt (upravitelj ne vidi prispelih ponudb) ali odprt sistem (upravitelj vidi prispele ponudbe).- V primeru zaprtega sistema se oddane ponudbe lahko pogledajo šele, ko preteče rok za oddajo ponudb.
6	Analiza ponudb.	<ul style="list-style-type: none">- Možnost avtomatske ali »ročne« analize ponudb.- Avtomatsko analizo naredi sistem na podlagi odgovorov ponudnikov skozi vprašalnike in kriterije, ki so bili definirani pred vabljenjem ponudnikov.
7	Priprava predloga za pogajanja z najboljšimi ponudniki na osnovi predhodno sprejetih kriterijev.	<ul style="list-style-type: none">- Odločitev naročnika koga povabi na pogajanja.- Možnost izvedbe elektronskih pogajanj (obratna dražba).- Predhodno sprejeto uteženo ocenjevanje po kriterijih se lahko avtomatsko upošteva pri izvedbi obratne dražbe.

se nadaljuje

Tabela 4: Koraki poteka elektronskih nabavnih dražb (nad.)

	Korak	Specifične aktivnosti za sistem nabavnih e-dražb
8	Obvestilo ponudnikom.	<ul style="list-style-type: none"> - Možnost avtomatskega obveščanja ponudnikov. - Določitev začetnega časa obratne dražbe, minimalnega časa trajanja dražbe in časa dinamičnega podaljševanja dražbe. - Ponudniki prejmejo vstopne »koordinate« in gesla.
9	Pogajanja.	<ul style="list-style-type: none"> - V sistemu obratne dražbe je čas pogajanj običajno mnogo krajši kot pri klasičnih pogajanjih. - On-line spremljanje dogajanja na obratni dražbi (podatki v številčni in grafični obliki – preglednice, grafi). - Možnost elektronskega sporočanja v sistemu med naročnikom in ponudniki. - Zaključek obratne dražbe. - Avtomatsko poročilo / dodatna »ročna« poročila. - Možnost dodatnih pogajanj o morebiti nejasnih zadevah.
10	Dogovor z najboljšim ponudnikom.	<ul style="list-style-type: none"> - Priporočljivo, da se sklene dogovor z najugodnejšim ponudnikom iz obratne dražbe (v nasprotnem primeru bi ponudniki znali razumeti kot signal, da nabavna dražba ni odločilna in bi k naslednjim dražbam pristopili z rezervo).

PRILOGA 2: Vloge zaposlenih v nabavi v izbranem podjetju

Vloga	Naloge, odgovornosti in pristojnosti	Pričakovane strokovne kompetence
Nabavni administrator	<ul style="list-style-type: none"> • naročanje blaga in storitev manjše vrednosti • izdajanje naročil po obstoječih pogodbah • vsakodnevna komunikacija in odnosi z dobavitelji blaga in storitev nizke vrednosti • spremljanje dobav in upravljanje reklamacij pri dobavi blaga • kontrola računov in sodelovanje s prejemniki blaga in storitev ter osebjem v računovodstvu pri reševanju morebitnih problemov, povezanih z računi • analiza gibanj povpraševanja po blagu in storitvah ter sodelovanje pri prepoznavanju morebitnih priložnosti za izboljšanje nabavne prakse 	<ul style="list-style-type: none"> • natančnost • usmerjenost h kakovosti • doseganje rezultatov
Nabavni referent	<ul style="list-style-type: none"> • pomoč upravljalcem blagovnih skupin pri razvoju profilov le-teh na podlagi analize stroškovne strukture, raziskav dobaviteljev ter trga • izvedba nabavnih postopkov in izbira dobaviteljev (izvedba povpraševanja, analiza ponudb, naročanje) • priprava in sklepanje pogodb manjših vrednosti • dnevna komunikacija z dobavitelji • kontrola računov in sodelovanje s prejemniki blaga in storitev ter osebjem v računovodstvu pri reševanju morebitnih problemov, povezanih z računi • nadzor nad izvrševanjem pogodb • ocenjevanje dobaviteljev • podajanje predlogov glede priložnosti za izboljšave in izvajanje novih rešitev 	<ul style="list-style-type: none"> • natančnost • usmerjenost h kakovosti • doseganje rezultatov • uspešno vzpostavljanje poslovnih odnosov

se nadaljuje

Tabela 4: Vloge zaposlenih v nabavi (nad.)

Vloga	Naloge, odgovornosti in pristojnosti	Pričakovane strokovne kompetence
<p>Upravljalec blagovnih skupin</p>	<ul style="list-style-type: none"> • priprava, izvajanje in spremljanje načrtov za izbrane blagovne skupine (analiza porabe, identifikacija priložnosti, analiza nabavnega trga, izbira nabavne strategije) • sledenje in poročanje o koristih in prihrankih, ki temeljijo na izvedenih nabavnih strategijah • izvedba nabavnih postopkov za naročila večjih vrednosti ali kompleksne vsebine • vodenje komercialnih pogajanj • priprava in sklepanje pogodb • nadzor nad pogodbami (uravnavanje pogodbenega razmerja) • vzdrževanje in management odnosov z dobavitelji • ocenjevanje dobaviteljev • spremljanje dogajanja na nabavnem trgu • prispevanje k razvoju metodologij in analitičnih pripomočkov za določanje strateških virov 	<ul style="list-style-type: none"> • odgovornost • pogajalske sposobnosti • samostojnost • doseganje rezultatov • obvladovanje tveganja • uspešno vzpostavljanje poslovnih odnosov • strokovna in uporabna znanja • sposobnost sprejemanja odločitev
<p>Vodja skupine blagovnih skupin</p>	<ul style="list-style-type: none"> • priprava, izvajanje in spremljanje načrtov za izbrano skupino blagovnih skupin (analiza porabe, identifikacija priložnosti, analiza nabavnega trga, izbira nabavne strategije) • sledenje in poročanje o koristih in prihrankih, ki temeljijo na izvedenih nabavnih strategijah • izvedba nabavnih postopkov za naročila večjih vrednosti ali kompleksne vsebine • vodenje komercialnih pogajanj s ključnimi dobavitelji v primeru večjih nakupov • priprava in sklepanje pogodb • sodelovanje pri razvojnih projektih • vzdrževanje in management odnosov z dobavitelji • ocenjevanje dobaviteljev • spremljanje dogajanja na nabavnem trgu 	<ul style="list-style-type: none"> • strateško razmišljanje • odgovornost • pogajalske sposobnosti • samostojnost • doseganje rezultatov • obvladovanje sprememb in prilagodljivost • uspešno vzpostavljanje poslovnih odnosov • sposobnost sprejemanja odločitev

se nadaljuje

Tabela 5: Vloge zaposlenih v nabavi (nad.)

Vloga	Naloge, odgovornosti in pristojnosti	Pričakovane strokovne kompetence
	<ul style="list-style-type: none"> • prispevanje k razvoju metodologij in analitičnih pripomočkov za določanje strateških virov • posredovanje predlogov za oblikovanje usmeritev in postopkov nabave • stroškovno modeliranje (analiza stroškovnih modelov, TCO, analiza povzročiteljev stroškov) 	<ul style="list-style-type: none"> • strokovna in uporabna znanja
Nabavni analitik	<ul style="list-style-type: none"> • priprava poročil in analiz • podpora upravljalcem blagovnih skupin pri stroškovnem modeliranju (analiza stroškovnih modelov, TCO, analiza povzročiteljev stroškov) • razvoj, upravljanje in vzdrževanje strateške nadzorne plošče nabave in sistema uravnoteženih kazalnikov • podpora upravljalcem blagovnih skupin pri ugotavljanju in spremljanju strateških prihrankov in koristi na področju nabave • sodelovanje s finančno službo za zagotavljanje ustreznega obračunavanja in pripoznanja prihrankov 	<ul style="list-style-type: none"> • analitične sposobnosti • natančnost • logično in konceptualno razmišljanje
Upravljalec razvoja in procesov v nabavi	<ul style="list-style-type: none"> • načrtovanje, razvijanje in standardiziranje nabavnih procesov ter izvajanje nadzora in kontrole, vključno z zagotovitvijo skladnosti z zakonskimi obveznostmi in usmeritvami podjetja • optimizacija nabavnih procesov in stroškov • priprava navodil za delovanje nabave • izvajanje raziskave zadovoljstva strank in analiza rezultatov ter opredelitev možnosti za izboljšanje nabavne službe • oblikovanje nabavne politike • spremljanje zakonodaje in novosti 	<ul style="list-style-type: none"> • odgovornost • strokovna in uporabna znanja • usmerjenost k kakovosti • strateško razmišljanje • samostojnost • obvladovanje sprememb

se nadaljuje

Tabela 6: Vloge zaposlenih v nabavi (nad.)

Vloga	Naloge, odgovornosti in pristojnosti	Pričakovane strokovne kompetence
	<ul style="list-style-type: none"> • priprava poročil za nabavno službo in končne uporabnike nabavne službe za izpostavitve ključnih informacij v zvezi z nabavno službo • izvajanje optimizacijskih, razvojnih in drugih projektov v nabavi in strateško povezovanje s preostalimi funkcijami v podjetju 	<ul style="list-style-type: none"> • logično in konceptualno razmišljanje • sposobnost sprejemanja odločitev
Vodja nabavne službe	<ul style="list-style-type: none"> • zagotovitev visokokakovostnih nabavnih storitev, ki podpirajo nabavno dejavnost organizacije ter pridobivanje in ohranjanje zaupanja uporabnikov blaga ter storitev na podlagi visokih standardov učinkovitosti in strokovnosti • odgovornost za izvedbo projektov z velikim nabavnim tveganjem • odgovornost za celotno komercialno upravljanje v nabavni službi • razvoj in usmerjanje pri izvajanju vodilne prakse v okviru managementa blagovnih skupin na področju nabave, postopkov, usmeritev in strateškega upravljanja uspešnosti • upravljanje odnosov z zunanjimi dobavitelji na visoki ravni • zagotovitev ravnovesja med številnimi cilji nabave – ekonomičnost, upravljanje s tveganji, poštenost, zanesljivost oskrbe, preudaren proces in učinkovitost 	<ul style="list-style-type: none"> • odgovornost • uspešno vzpostavljanje poslovnih odnosov • strokovna in uporabna znanja • pogajalske sposobnosti • strateško razmišljanje • samostojnost • doseganje rezultatov • obvladovanje sprememb • sposobnost sprejemanja odločitev

PRILOGA 3: Predlog kazalnikov uspešnosti v izbranem podjetju

Kazalniki uspešnosti	Vrsta kazalnika*
SPLOŠNI	
• zadovoljstvo notranjih uporabnikov	KRI
PROCESNI	
• delež izvedenih postopkov v primerjavi s številom prejetih internih naročil oziroma zahtev za nabavo (absolutno kot tudi v odstotkih)	KPI
• delež pričetih postopkov glede na zaključene postopke (absolutno in na zaposlenega)	KPI
• delež naročenega po pogodbi in delež naročenega brez pogodbe	KPI
• dolžina nabavnega cikla po blagovnih skupinah	KU
• delež tipskih pogodb v vseh pogodbah in delež netipskih pogodb v vseh pogodbah	KR
• število postopkov glede na vrsto postopka	KR
• število postopkov za določen predmet nabave	KR
• delež elektronskih računov v vseh prejetih računih	KPI
ZAPOSLENI	
• kompetence zaposlenih (stopnja dejanske razvitosti kompetence glede na pričakovano)	KPI
• delež stroška izobraževanj po zaposlenem v nabavi	KPI
• delež časa, ki ga zaposleni v nabavi namenijo za izvedbo strateških nabavnih aktivnosti/operativnih nabavnih aktivnosti/ostalih aktivnosti	KPI
• število postopkov / zaposlenega v nabavi	KPI
• dolžina nabavnega cikla po zaposlenem	KU
DOBAVITELJI	
• število dobaviteljev	KR
• obseg nabave na posameznega dobavitelja (absolutno in kot % od celotnega stroška pod kontrolo nabave)	KR
• število izdelanih celostnih ocen dobaviteljev	KR
• število odobrenih dobaviteljev	KR
• število in delež dobaviteljev, s katerimi naredimo 80% nabavnega prometa	KRI
STROŠKOVNI	
• celotni strošek pod kontrolo nabave (absolutno in kot % od celotne porabe na nivoju podjetja)	KRI
• prihranki, ustvarjeni pri izvedbi nabavnih postopkov, kot % celotnega stroška pod kontrolo nabave	KRI
• prihranki po posameznih blagovnih skupinah (absolutno in kot % od letne porabe za posamezno blagovno skupino)	KRI
• dejanski stroški nabave v primerjavi s planiranimi	
• nabavni ROI (prihranki/ operativni stroški)	KRI
• koeficient obračanja zalog	KRI
• operativni stroški nabave kot % od celotnega stroška pod kontrolo nabave	KRI

Legenda: * KR – kazalnik rezultatov, KU – kazalnik uspešnosti, KRI – ključni kazalnik rezultatov, KPI – ključni kazalnik uspešnosti