

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

REORGANIZACIJA NABAVNE SLUŽBE JAVNEGA ZAVODA: PRIMER
UNIVERZITETNEGA KLINIČNEGA CENTRA LJUBLJANA

LJUBLJANA, december 2010

KRISTIJAN ZEILMAN

IZJAVA

Študent Kristijan Zeilman izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal v soglasju s svetovalcem prof. dr. Tomaža Čaterja, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegove objave na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne_____

Podpis:_____

KAZALO VSEBINE

UVOD	3
1 POJEM IN POMEN NABAVE	4
1.1 Opredelitev in vloga nabave	4
1.2 Naloge nabavne službe	8
1.2.1 Raziskava nabavnega trga	12
1.2.2 Planiranje nabave.....	14
1.2.3 Sprejemanje nabavnih odločitev	16
1.2.4 Evidentiranje in nadzor nabave	21
1.2.5 Ocenjevanje uspešnosti nabave	22
2 ORGANIZACIJA NABAVE – TEORETSKO OZADJE.....	27
2.1 Načini ravnanja nabavne službe	27
2.2 Organizacijske oblike nabavne službe.....	29
2.3 Nabavna funkcija v organizacijski strukturi ter njen odnos do drugih poslovnih funkcij.....	30
3 PREDSTAVITEV UNIVERZITETNEGA KLINIČNEGA CENTRA LJUBLJANA.....	34
3.1 Poslanstvo, vizija, cilji in dejavnost zavoda	34
3.2 Organizacijska struktura Univerzitetnega kliničnega centra Ljubljana.....	38
4 TRENUTNA ORGANIZACIJA NABAVE V ZAVODU	44
4.1 Položaj nabavne službe v zavodu	44
4.2 Organizacijska struktura nabavne službe v zavodu	45
4.3 Nabavni proces zavoda.....	47
4.4 Prednosti in slabosti sedanje organizacije nabavne službe v zavodu	52
5 DEJAVNIKI NOVE ORGANIZACIJE NABAVE V ZAVODU	54
5.1 Vpliv tehnologije na organizacijo.....	54
5.2 Vpliv okolja na organizacijo.....	55
5.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo	56
5.4 Vpliv ciljev in strategije na organizacijo	56
5.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo	57
6 PREDLOG NOVE ORGANIZACIJE NABAVE V ZAVODU.....	58
6.1 Prelog nove organizacijske strukture nabavne službe	58
6.2 Predlog novega nabavnega procesa.....	60
6.2.1 Priprava naročanja	62
6.2.2 Komercialna izpeljava naročanja.....	64
6.2.3 Logistična izpeljava naročanja	66
6.3 Prednosti in slabosti nove organizacije nabavne službe	68
SKLEP	70
LITERATURA IN VIRI	74

KAZALO SLIK

Slika 1: Model sprejemanja nabavnih odločitev	19
Slika 2: Organigram Univerzitetnega kliničnega centra Ljubljana.....	43
Slika 3: Organizacijska struktura nabavne službe.....	45
Slika 4: Potek nabave v Univerzitetnem kliničnem centru	47
Slika 5: Proces nabave v Univerzitetnem kliničnem centru	48

KAZALO TABEL

Tabela 1: Dejavniki oblikovanja nabavne politike	18
Tabela 2: Primeri kazalcev učinkovitosti nabave	24

UVOD

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

Javni izdatki za socialno varnost v zadnjih desetletjih vse bolj ogrožajo uravnoteženost in skladnost ekonomskega in socialnega razvoja držav. Visoki stroški dela, v katerih imajo pomemben delež prispevki in davki za socialno varnost, v razvitih evropskih državah grozijo z zniževanjem konkurenčne sposobnosti njihovih narodnih gospodarstev na mednarodnih trgih. Hkrati pa skokovito naraščajo tudi izdatki za zdravila. Rastejo hitreje, kot se povečuje znesek denarja, ki ga prebivalstvo v različnih oblikah, prek obveznega zdravstvenega zavarovanja, prostovoljnega zavarovanja, proračuna ministrstva za zdravje in samoplačništva, namenja za zdravstvo. Skrb za višjo kakovost zdravstvene oskrbe in popolnejše zadovoljevanje zdravstvenih potreb prebivalstva pa je včasih vendarle le poceni izgovor in opravičilo za izgube konec poslovnega leta. Po drugi strani pa je poudarjanje višje kakovosti zdravstvene oskrbe v javnosti praviloma dobro sprejeto, čeprav se v praksi ne ve vedno, kaj to je in kje se pokaže (Česen, 2003, str. 27).

Stroški zdravstva v svetu kot tudi pri nas hitro naraščajo. Dejavnikov, ki vplivajo na rast stroškov, je več. Vedno bolj se spreminja zdravstvena zahtevnost prebivalcev razvitih družb, na katero vplivajo višja splošna raven izobrazbe, višji standard in razvoj medicinske znanosti (Hanlon, 2001, str. 151). Slednji vodi k vnašanju novih ter dragih medicinskih tehnologij v prakso in tako posredno dražijo zdravstveno dejavnost. Vse bolj je pomembno merjenje uspešnosti poslovanja, zlati glede organizacijske in funkcionalne vrednosti dela, saj se prevečkrat zanašamo in sklicujemo na podatke ter izkušnje iz preteklih obdobij (Kongkiti, Anussornnitisarn, Helo & Dwight, 2009, str. 646). Demografski dejavnik, ki najbolj vpliva na rast stroškov zdravstva v razvitih državah, je staranje prebivalstva (Oliver, 2003, str. 201), kar je po eni strani posledica manjše rodnosti in po drugi strani podaljševanja življenjske dobe. Ker so starejši ljudje tisti, ki potrebujejo največ zdravstvenih storitev, hkrati pa se njihov delež v celotnem prebivalstvu povečuje, naraščajo potrebe po sredstvih za zdravstveno dejavnost.

Hkrati pa naraščajoče razmerje med upokojenimi in delovno aktivnimi ljudmi zmanjšuje tako davčne prilive kot obseg vplačanih premij za zdravstveno zavarovanje. Za pretirano rast

stroškov pa je v veliki meri kriva odsotnost nadzora nad stroški (Bose, 2002, str. 61). Prvič, ker je tradicionalno poslanstvo zdravstvenih organizacij (izvajalcev zdravstvenih storitev), zlasti če so to javni zavodi, skrbeti za zdravje ljudi in ne za dobičkonosnost poslovanja, in drugič, ker v svetu uveljavljeni storitveni sistem zdravstvenega varstva izvajalcev ne spodbuja h kontroli stroškov. Zanj velja, da se posamezne zdravstvene storitve plača po vnaprej dogovorjenih cenah, zato so zdravstvene organizacije motivirane poslovati v čim večjem obsegu in realizirati čim več prihodkov, nadzor nad stroški, ki pri tem nastanejo, pa ni tako pomemben. Več, ko je pacientov (število pacientov na dan) in višja ko je zasedenost postelj (izkoriščenost zmogljivosti), več je tudi prihodkov (Devine, O’Clock & Lyons, 2009, str. 184).

Pri nas je področje ekonomike zdravstva precej zanemarjeno in šele primanjkovanje sredstev sili vodstvo v bolnišnicah k boljši organizaciji in poslovanju. Temeljna predpostavka, ki jo mora bolnišnica upoštevati, je, da merilo njenega uspeha ni samo zadovoljen zdravnik, ampak ozdravljen in zadovoljen bolnik (Hočevár, 2001, str. 33). Zagotavljanje ciljev zdravstva za vsako ceno ni več mogoče, saj omejena sredstva terjajo pretehtane odločitve. Zato so nujne spremembe. Delovanje bolnišnic je potrebno organizirati tako, da z javnimi sredstvi dobro gospodarijo. Le tako bi bilo mogoče z danimi sredstvi za zdravstveno dejavnost doseči najboljše možno zdravje prebivalcev Slovenije. V zvezi s poslovanjem bolnišnic pri nas se je izkazalo, da na tem področju obstaja veliko problemov (Česen, 2003, str. 14).

Univerzitetni klinični center Ljubljana, največja slovenska bolnišnica, se že vrsto let srečuje s pomanjkanjem sredstev in negativnim poslovnim izidom. Med aktivnosti, ki naj bi pripomogle k racionalnejšemu poslovanju, sodi tudi reorganizacija nabavne službe, saj predstavljajo stroški nabave materiala približno tretjino vseh stroškov. Zavod bi se moral prožneje odzivati na spremembe okolja, jih zaznamovati in upoštevati pri svojem delovanju. V zavodu nabavno funkcijo še vedno obravnavajo tradicionalno. Tradicionalen pristop obravnave nabavne funkcije bi bilo potrebno dograditi s strateškimi elementi. Po tradicionalnem pristopu se ta funkcija namreč osredotoča le na naročanje, prevzem in skladiščenje materiala in je pogosto sestavni del druge poslovne funkcije.

Današnja nabavna funkcija je širše opredeljena. Ni le operativna izvajalka, marveč mora opravljati raziskave nabavnega trga, načrtovati nabavo, odločati o dobaviteljih, poteh in načinu nabave in tudi o vseh ponabavnih storitvah (komuniciranje z dobavitelji, statistika, analiziranje, napovedovanje) (Agndal & Nilsson, 2009, str. 86). K strateški uveljavitvi funkcije so prispevali tudi novi koncepti na tem področju. Gre za koncepte, kot so: sprotno dobavljanje (angl. *Just in Time–JIT*), celovito obvladovanje kakovosti (angl. *Total Quality Management–TQM*), načrtovanje materialnih potreb (angl. *Material requirements planning–MRP*), koncept partnerstva med poslovnim subjektom in dobaviteljem. Nabavni oddelek ne le nakupuje materiale in storitve, temveč oskrbuje ostale poslovne funkcije s potrebnimi materiali, surovinami in storitvami. Nabava je kot organizacijska enota vedno bolj samostojna

in obenem vedno bolj vpeta v delovanje ostalih organizacijskih enot (González-Benito, Martínez-Lorente & Dale, 2003).

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

S spreminjanjem se združba in njena organizacija oddaljuje od obstoječega stanja k bolj zaželenemu prihodnjemu stanju, z namenom povečati učinkovitost organizacije in uspešnost združbe (Rozman, 2000a, str. 121). Razlogi za spreminjanje organizacije so vedno ali odstopanja od zelenega stanja ali pa spremembe v okolju. Najustreznejša organizacija je odvisna od situacije oziroma od posameznih stanj situacijskih spremenljivk. Niso vse organizacijske rešitve enako učinkovite. Katero organizacijsko obliko bomo izbrali, je odvisno od okolja, v katerem združba deluje. Temu sledi oblikovanje konkretnih predlogov, ki pa morajo biti disciplinirano načrtno izvedeni.

Namen in cilji magistrskega dela. Namen magistrskega dela je predlagati novo organizacijo nabavne službe v javnem zavodu, ki bi izboljšala obstoječo in s tem pripomogla k rednejšim in hitrejšim dobavam, krajšim dobavnim rokom materiala, daljšim plačilnim rokom, nižjim stroškom nabave ter zmanjševanju zalog materiala. Po drugi strani pa želim s temi prelogi prispevati tudi k boljši organiziranosti nabavne službe kljub nekaterim reorganizacijskim spremembam, ki so se že zgodile. To pa so obenem tudi cilji nabavne funkcije. Doseg zgornjih izboljšav se kaže v učinkovitosti nabavne funkcije in s tem posledično v večji uspešnosti organizacije. Obravnaval bom predvsem spremembe v organizacijski strukturi in se pri tem osredotočil na prednosti in slabosti sedanje organizacije nabavne službe ter jih primerjal s predlagano novo organizacijo.

Temeljni cilj magistrskega dela je, celostno preučiti organizacijo nabavne službe javnega zavoda Univerzitetni klinični center Ljubljana in z analizo sedanjega stanja ugotoviti slabosti in prednosti obstoječe, ter predstaviti predlog nove organizacije nabavne službe, ki bo pripomogla k boljšem poslovanju in racionalnejši porabi sredstev. Cilj predlaganega procesa

nabave je zagotovitev ustreznih materialov, opreme in storitev, v ustrezni količini in kakovosti, ob dogovorjenem času in na dogovorjenem mestu, od najugodnejšega dobavitelja, z najnižjimi stroški in ob minimalnih zalogah, da bi zagotovili izpolnjevanja potreb uporabnikov iz vseh organizacijskih enot v Univerzitetnem kliničnem centru Ljubljana, kar je pogoj za izvajanje njihove dejavnosti.

Metode dela. Pri pisanju magistrskega dela bom uporabljal strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev, prispevke, vire ter članke s teoretičnimi spoznanji s področja nabavnega poslovanja. Magistrsko delo je metodološko zastavljeno tako, da vključuje teoretični in praktični del. V uvodu predstavljam problematiko, izpostavim namen in cilje magistrskega dela ter opisujem metode dela.

V drugem poglavju opredeljujem nabavo ter njeno vlogo tako da opišem pojem in pomen nabave. V tretjem poglavju sledi razlaga teoretskega ozadja organizacije nabave. Vsi uporabljeni podatki so povzeti iz internih poročil in predpisov podjetja. Nato predstavim javni zavod Univerzitetni klinični center Ljubljana, poslanstvo, vizijo, cilje ter dejavnost zavoda. V sklopu tega poglavja opišem tudi organizacijsko strukturo zavoda. Analiziral bom obstoječe nabavno poslovanje v Univerzitetnem kliničnem centru Ljubljana z opisom postopka.

V petem poglavju bom teoretično proučeval trenutno organizacijo nabave v zavodu, razložil celotni nabavni proces, pri tem bom izpostavil prednosti in slabosti sedanje organizacije nabavne službe v zavodu. Teoretična podlaga bo služila ovrednotenju učinkovitosti obstoječe nabavne službe. V šestem poglavju bom predstavil dejavnike nove organizacije nabave v zavodu. V nadaljevanju bom opisal predlog nove organizacije nabave v zavodu, tako da bom izpostavil predlog nove organizacijske strukture nabavne službe, predlog novega nabavnega proceca, ter opisal prednosti in slabosti nove organizacije nabavne službe. V zaključku bom povzel vse ugotovitve, ki jih bom pridobil s pisanjem magistrskega dela. Poleg metode analize stanja si bom pomagal še z metodo sinteze, opazovanjem in uporabo metode intervjuja z zaposlenimi v komercialnem sektorju Univerzitetnega kliničnega centra Ljubljana, ki so seznanjeni s problemi v organizacijski strukturi nabavne službe.

1 POJEM IN POMEN NABAVE

1.1 Opredelitev in vloga nabave

V preteklih dvajsetih letih se je zelo spremenilo pojmovanje o nabavi, katere cilj je predvsem učinkovito gospodarjenje z materialom, ki se kaže v smotrni nabavi, prevzemu, skladiščenju in kontroli. Nabava v podjetju tako pridobi pomembno vlogo, saj se obravnava kot samostojna strateška funkcija, ki bistveno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja kot celote. Nabavno

poslovanje postaja vse obsežnejše, zahtevnejše in bolj zapleteno (Potočnik, 2002, str. 27).

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

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

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

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

Ziherl (1995, str. 111) povzema Kotnikovo pojmovanje nabavne funkcije: »Nabava v podjetju je dejavnost, usmerjena na preskrbo podjetja s surovinami, materialom, stroji, napravami in storitvami za nemoten potek reprodukcije«. Poleg tega obsega nabava še oblikovanje nabavne politike,

sklepanje nabavnih dogovorov, evidentiranje in analiziranje nabavnih poslov, ki pa spadajo delno med organizacijske funkcije.

Scheuing (1989, str. 4) nabavo definira kot nakup potrebnega materiala in storitev ob najnižjih stroških in iz sposobnih ter zanesljivih virov. Nabava mora zagotavljati material ne po najnižji, temveč po najboljši ceni, pri čemer se smatra, da je najboljša cena v povezavi s kakovostjo materiala.

Vloga nabave naj bi zagotovila optimalen sistem dobave, ki mora biti usmerjen k potrebam načrtovanja materialnih potreb. V praksi je vlogo nabave potrebno najprej opredeliti s stališča samega pomena in okvirov, ki jih ima podjetje. Šele ko je njena vloga v podjetju ustrezno

začrtana, bo nabava optimalno prispevala k uresničitvi ciljev podjetja (Injazz, Paulraj & Lado, 2004).

V nasprotju z dosedanja pasivno vlogo prevzema nabavna služba aktivno pobudo pri ravnanju nabavnega procesa. Pri običajnem razmerju med kupcem in dobaviteljem je pobuda na strani dobavitelja. Ker je pobuda na strani kupca, mora ta poiskati dobavitelja, kar pomeni, da opravlja nabavno trženje. Če želi biti kupec pri tem uspešen, mora dobro poznati nabavni trg. Iz tega izhaja, da je prvi pogoj za uspešno kontinuirano opravljanje raziskav nabavnega trga, tesno sodelovanje z obstoječimi in potencialnimi dobavitelji, načrtovanje nabave ter sodelovanje vseh poslovnih funkcij podjetja (Björn, Laage-Hellman & Ulf, 2002, str. 54).

Zlasti je opazen napredek pri odnosu z dobavitelji. Pri izbiri dobaviteljev niso pomembni le stroškovni, ampak tudi strateški vidiki. Današnji čas zahteva tesnejše sodelovanje z dobavitelji, zato nabava veliko časa porabi prav na ocenjevanju in izbiri pravega dobavitelja (Miles & Snow, 2007, str. 460).

Christopher (1992, str. 12) poudarja, da so tesni in dolgotrajni odnosi z dobavitelji stroškovno bolj učinkoviti kot kratkoročni. Poleg same stroškovne pomembnosti nabavne funkcije igra le-ta pomembno vlogo pri oblikovanju ugleda podjetja.

Lamming (1993, str. 182) ugotavlja, da sodobna podjetja težijo k zmanjševanju števila dobaviteljev, zato bodo bili manj pomembni dobavitelji sčasoma izločeni, hkrati pa prihaja do združevanja posameznih dobavnih materialov v delni proizvod, ki ga dobavlja en dobavitelj.

1.2 Naloge nabavne službe

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

Celoten nabavni proces pa je možno deliti v pet stopenj: prepoznavanje potreb, iskanje podatkov, ocenitev možnosti, nakupna odločitve, ponakupno vedenje. Iz navedenega sledi, da se začne sam nabavni proces precej pred

neposrednim nakupom in ima posledice še dolgo po njem (Kotler, 1996, str. 193).

Najpomembnejše naloge nabave so (Potočnik, 2002, str. 29): določitev potreb po materialu za proizvodnjo oziroma uporabo v javnem sektorju, izbira dobaviteljev na podlagi ugotovitev

raziskave nabavnega trga, načrtovanje nabave, pripravljajna dela (iskanje ponudb, analiza ponudb, nabavne kalkulacije, ipd.), pogajanja in sklenitev pogodbe za nabavo materiala, naročanje in prevzem materiala, kontrola in reklamacije, izdaja naročila za plačilo ter evidenca nabave.

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

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

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

- **Zunanja predstavitev podjetja**, ki jo določa tudi njegova nabavna politika in njeno izvajanje v praksi. Pošten odnos do dobaviteljev lahko pripomore k temu, da se podjetje izkaže kot privlačen poslovni partner.

Ker vsako podjetje opredeli naloge nabavne funkcije glede na lastne zahteve in potrebe, prihaja tudi do razlik pri izbiri načina delitve skupne naloge podjetja na poslovne funkcije. Nekatera podjetja vključujejo med dejavnosti nabavne funkcije tudi skladiščenje in transport, druga iz nabavne funkcije izločijo le transport. V nabavno funkcijo bo podjetje vključilo naloge, za katere smatra, da bodo pomenile za podjetje izboljšavo učinkovitosti in izločilo tiste naloge, ki bi bile bolj učinkovito izvedene v drugih organizacijskih enotah (Davood, Hassan & Saeed, 2009).

1.2.1 Raziskava nabavnega trga

Raziskava nabavnega trga je aktivno, sistematično in ciljno usmerjeno zbiranje, obdelovanje in analiziranje podatkov in informacij, ki se nanašajo na material in storitve, ki jih potrebuje podjetje za svoj poslovni proces (Potočnik, 2002, str. 66). Je izredno pomembna, ker zagotavlja pregled nad tržno strukturo, ceno in količino materiala, daje orientacijo za najugodnejšo nabavo ter omogoča lažje pogajanje z dobavitelji (Potočnik, 2002, str. 30). Končni namen je čim boljše informiranje nosilca nabavnih odločitev ter zmanjšanje nabavnih tveganj, ki so povezana s posameznimi nabavnimi odločitvami. Raziskave nabavnega trga zajemajo naslednja področja (Leenders, Fearon & England, 1989, str. 429):

- **Materiala, blaga in storitev.** Temeljni cilj tovrstne raziskave je prihranek oziroma zmanjšanje nabavnih stroškov. Delni cilj je lahko tudi zmanjšanje ranljivosti nabave v podjetju z iskanjem alternativnih nabavnih virov.
- **Temeljnih proizvodov,** pri katerih obravnavamo kratkoročne in dolgoročne napovedi okolja, vezanega za te proizvode. Gre za pomembne napovedi, saj izdatki za nakup teh proizvodov predstavljajo večji del nabavnih izdatkov. Tovrstne informacije dajejo osnovo za odločitve o prihodnjih dobavah in cenah teh proizvodov. Taka raziskava analizira sedanji položaj podjetja kot kupca, obstoj alternativ proizvodnega procesa, uporabo teh proizvodov, povpraševanje, ponudbo, ceno in strategijo za znižanje stroškov (Zheng, Knight, Harland, Humby & James, 2007).
- **Dobaviteljev** pri katerih ugotavljamo možnosti dolgoročnega skupnega sodelovanja. Pri tem je potrebno analizirati dobaviteljeva področja (Leenders, Fearon & England, 1989, str. 443-445): finančni položaj dobavitelja (potrebno je ugotoviti zanesljivost dobavitelja, njegovo likvidnost in donosnost), njegove proizvodnje zmogljivosti, potrebno je iskanje novih dobavnih virov, ocenitev stroškov distribucije dobavitelja, oceniti prednosti oziroma slabosti dobave iz enega vira, dobaviteljev sistem zagotavljanja kakovosti, mnenja dobavitelja o kupcu, dobaviteljeva učinkovitost, dobaviteljeva prodajna strategija, možnosti izvedbe kompenzacijskih poslov.

Sistema in postopkov nabave. Za učinkovito nabavno funkcijo ni dovolj vedeti, kaj bomo kupili in od koga, temveč je potrebna tudi odločitev o tem, kako bomo to opravili. Gre za raziskavi sistema in postopkov nabave. Pri tem ima pomembno vlogo dober nabavno informacijski sistem (Scheuing, 1989, str. 99-104), saj se pojavlja potreba po poenostavitvah in računalniški avtomatizaciji, zlasti pri administrativnih postopkih. Ti zahtevajo avtomatizacijo in poenostavitve pri naročilih, analiziranju ponudb, kontroli zalog, načrtovanju potreb po materialih, krivulji učenja in podobno. Potrebna je skrb za izgradnjo takega informacijskega sistema podjetja, ki bo omogočal avtomatski dotok informacij, ki bodo kadar koli na voljo. Raziskava nabavnega trga je lahko kontinuirana, priložnostna, kakovostna ali

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

1.2.2 Planiranje nabave

Planiranje nabave pomeni opredeljevanje količinskega obsega nabave po vrstah izdelkov ter časovno dinamiko nabave za plansko obdobje in sicer na takšen način, da bodo stroški nabave na enoto materiala najnižji, delovni proces pa ne bo ogrožen. Bistveno prvino planiranja predstavlja določanje nabavnih strategij, pa tudi financiranje nabave (Chopra & Meindl, 2007, str. 436).

Pučko (1998, str. 140-143) razlikuje med načrtovanjem količinske nabave in načrtovanjem nabave po vrednosti za različne vrste materiala. Plan nabave materiala obsega ključne materiale, medtem ko nabave pomožnih materialov podjetje praviloma ne planira, ampak jih kupuje sproti, skladno s specifikacijo materiala za vsak proizvod posebej. S planom nabave materiala opredeljujejo podjetja pogosto tudi dobavitelje za posamezne vrste materiala. Plan nabave razčlenjujemo po vrstah proizvodov, za katere so materiali namenjeni, po oddelkih, ki bodo material uporabljali, po enotah v nabavni službi, glede na predmet nabave.

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

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

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

- **Nomenklatura materiala:** popis materiala po enotni klasifikaciji, s šiframi ali simboli.
- **Cenik planskih nabavnih cen,** ki je potreben za obračun stroškov nabave in primerjavo med načrtovanimi in dejanskimi nabavnimi cenami.
- **Standardizacijo in tipizacijo materiala.** Standardi določajo najpomembnejše lastnosti materiala, sestavnih delov in končnih izdelkov. Standardizacija zagotavlja zmanjšanje sortimenta materiala in s tem omogoča bolj ekonomično nabavo. Tipizacija pomeni

izenačitev posameznih sestavnih delov glede velikosti, oblike, barve, kakovosti oziroma drugih značilnosti.

- **Normative porabe materiala**, s katerimi določimo količino materiala, ki je potrebna za izdelavo enote izdelka.
- **Normative zaloge materiala**, ki služijo v pomoč pri določanju minimalne in maksimalne zaloge. Normativ zalog posamezne vrste materiala je praviloma takšna količina materiala, ki je rezultat najugodnejše kombinacije med stroški nakupa, stroški skladiščenja in stroški zalog.

V okviru planiranja pa je potrebno upoštevati ekonomska načela nabave (Bunc, 1985, str. 39):

- **Racionalnost glede nabavnih stroškov**, ki je tesno povezana z racionalizacijo nabavnega poslovanja v podjetju. To načelo zahteva, da morajo biti stroški, ki nastajajo pri naročanju, dostavi, skladiščenju in vzdrževanju zalog, v razumnih razmerjih z vrednostjo nabavljenih predmetov dela, delovnih sredstev in storitev.
- **Racionalno kroženje angažiranih sredstev v nabavi**. To načelo zahteva, da morajo biti premiki v smeri porabe čim hitrejši in čas ležanja nabavljenega blaga čim krajši, saj zaloge predstavljajo angažiranje finančnih sredstev in zmanjšujejo likvidnost podjetja.

Čimbolj ugodne nakupne cene glede na stanje na trgu, količine in kvaliteto. To načelo je povezano z vsemi elementi nabave, ki vplivajo na ceno pri dani količini in kakovosti, ta cena pa naj vključuje vse stroške do prihoda blaga v skladišče.

- **Časovna promptnost in takojšnjost nabave**. To načelo zahteva takojšnjo izvedbo pripravljene nabavne akcije v celoti in skrbi za čim nižje stroške nabave.

1.2.3 Sprejemanje nabavnih odločitev

Nabavna funkcija podpira ostale funkcije podjetja, zato je usklajeno načrtovanje z ostalimi funkcijami podjetja zelo pomembno. Usklajenost mora

potekati predvsem na področju količin, rokov izvedbe ter financiranja. V urejenih podjetjih je nabavni plan del temeljnega plana podjetja. Planiranje nabave se mora prilagoditi hitrim nabavnim spremembam na nabavnem trgu, zato je bolj primerno kratkoročno planiranje. Podjetja redko planirajo dolgoročno nabavo.

Sprejemanje nabavnih odločitev je opredeljeno z nabavno politiko, temelji pa na analitičnem proučevanju nabavne problematike in predvidevanju možnih rešitev, kar je razvidno iz modela sprejemanja nabavnih odločitev, ki ga prikazujem v Tabeli 1.

Nabavna politika se nanaša na sprejemanje odločitev o vseh najpomembnejših nabavnih dejavnostih (Potočnik, 2000, str. 43).

Tabela 1: Dejavniki oblikovanja nabavne politike

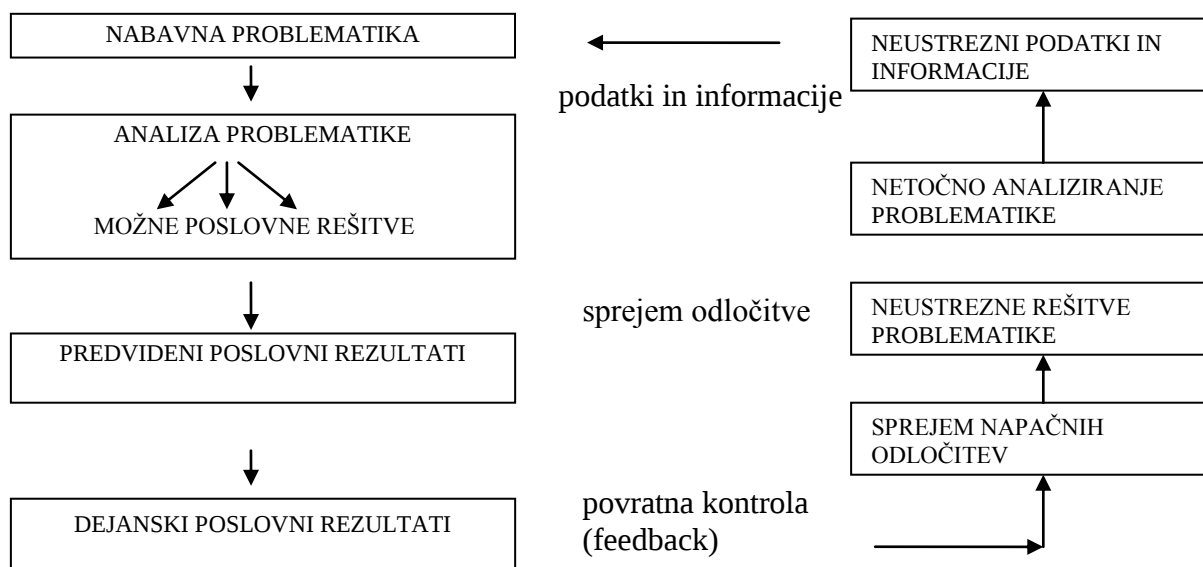
Objektivni dejavniki	
ZUNANJI - naravni pogoji - znanost in tehnika - prometne povezave - gospodarski sistem in gospodarska politika - nabavno tržišče	NOTRANJI - potrebe proizvodnje po vrstah, količini, kakovosti, - razpoložljivi skladiščni in manipulativni prostor - finančna sredstva - lastni transport - stroški nabave, dostave, skladiščenja in zalog
Subjektivni dejavniki	
- struktura vodsvenih kadrov - nabavni kader, spol, starost, strokovnost - sodelovanje nabave z drugimi službami	

Vir: V. Potočnik, Poslovna politika, 1983, str. 58.

Sprejemanje nabavnih odločitev temelji na prepoznavanju potreb notranjih porabnikov materiala, vendar usklajeno s politikami drugih funkcijskih področij. Podjetje mora na osnovi analize (sedanjega, preteklega in želenega) stanja predvideti aktivnosti za dosego želenega poslovnega rezultata. Ugotavlja se položaj na trgu glede na razpoložljivost materiala ter tehnoloških možnosti, pa tudi glede razpoložljivih človeških in finančnih virov. Kjer je to le mogoče, nabavni referent za povečanje svoje informiranosti izvede številne analize: vrednostno, cenovno, stroškovno ipd. (Scheuing, 1989, str. 70).

Fazi analiziranja sledi faza načrtovanja. Pri tej se opredeli nabavne cilje, nabavne taktike in nabavne strategije, ki dajejo osnovne smernice nabavnim akcijam, pa tudi potrebne vire in sredstva za uresničitev strategije. Če želimo ugotoviti, ali se nabavne akcije izvajajo v načrtovani smeri in obsegu, izvedemo fazo nadzora. Pri tej gre za dve dejanji, in sicer najprej analitično ugotavljamo, ali gre za odstopanje realiziranih nabavnih akcij od načrtovanih ter razloge za ta odstopanja. Na temelju analize sledi faza odločitve za prihodnje akcije, ki je tudi osnova za prvo fazo nabavnega procesa. Model sprejemanja nabavnih odločitev prikazujem na Sliki 1.

Slika 1: Model sprejemanja nabavnih odločitev



Vir: V. Potočnik, *Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1*, 2000, str. 44.

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

- **Kakovost materiala in načine določanja kakovosti.** Podjetje lahko kakovost določi z blagovno znamko, z vzorcem, s tržno kakovostjo, s standardom ali s specifikacijo materiala. Podjetje mora natančno določiti kakovost materiala, sproti kontrolirati kakovost dobavljenega materiala, sodelovati z dobavitelji pri reševanju odmikov od dogovorjene kakovosti ter izločiti dobavitelje, ki ne izpolnjujejo zahtevane ravni kakovosti.
- **Ekonomično količino naročila, povezano s stroški naročanja in vzdrževanja zaloge.** Določimo jo z izračunavanjem potrebne količine na podlagi plana proizvodnje oziroma prodaje in na osnovi izkušenj iz preteklosti. Podjetje ne more ugotavljati ekonomične količine naročila za nabavo vsega materiala, ampak le za najpomembnejše vrste, ki jih je po številu manj, a predstavljajo pretežno vrednost.
- **Čas naročanja.** Poznamo dva temeljna načina naročanja: naročanje po potrebi, kjer naročanje poteka po potrebi, naključno, ko nastane potreba po materialu in sistematično naročanje, kjer upoštevamo le tiste potrebe, ki so vnaprej znane.

- **Nabavne cene.** Potrebno je poznati razmere na trgu materiala, od kakovosti in količine materiala, rokov dobave, pogojev plačevanja, do prevoznih in ostalih stroškov, ki vplivajo na oblikovanje cene.
- **Nabavne vire** zlasti glede alternativ oskrbovanja pri enem ali več virih. Odločitve o nabavnih virih oziroma izbiri dobaviteljev se nanašajo na izbiro med večjim ali manjšim številom dobaviteljev, stalnimi ali občasnimi dobavitelji, geografsko lokacijo dobaviteljev ipd.
- **Dobavne roke.** Določiti je treba najugodnejše roke za dobavo posameznih vrst materiala, ter roke za ponovno naročilo, predvideti rezervni čas za dobavo zaradi možnih zakasnitev, sproti ugotavljati zaloge, spremljati potek izpolnitve naročila, v nujnih primerih tudi iskati druge dobavitelje.
- **Pogoje in načine plačila.** Te odločitve so neposredno odvisne od finančnega stanja odjemalca in prodajne politike dobavitelja.
- **Dostavo materiala na podlagi mednarodnih klavzul Incoterms.** Podjetje vodi takšno dostavno politiko, ki teži k pravočasni dostavi z najnižjimi stroški na enoto materiala.
- **Nabavne poti.** Odločimo se za neposredno nabavno pot (stalen in neposreden stik med kupcem in dobaviteljem), posredno nabavno pot (praviloma preko trgovine) ali za kombinirano nabavno pot. Pri odločitvi, katero nabavno pot bomo izbrali, moramo upoštevati nakupne cene, čas dobave in celotne nabavne stroške.
- **Recipročno nabavo.** O recipročnosti medsebojnega trgovanja govorimo takrat, kadar je dobavitelj hkrati tudi kupec polizdelkov ali končnih izdelkov svojega odjemalca.
- **Dileme glede nakupa, proizvodnje ali najema.** Pri tem bi morala biti analiza stroškov temeljna podlaga za odločitve, ali narediti ali kupiti, vendar je pogosto odločilen dejavnik zaposlitev lastnih zmogljivosti in varnost dobave. Podjetje se odloči tudi za najem opreme ali celo materiala, da bi izboljšalo svoj tržni položaj v primerjavi s konkurenti.

1.2.4 Evidentiraje in nadzor nabave

Osnovni namen evidentiranja nabave je v zbiranju podatkov za kasnejšo analizo in kontrolo nabavnega poslovanja. Ločimo nabavne evidence količin in cen materiala, dobaviteljev, nabavnih pogojev morebitnih substitutih, evidence reklamacij in druge evidence (Korrakot, Enkawa & Suzuki, 2008). Nabavne evidence sestavljajo bazo podatkov za nabavne odločitve in oblikovanje nabavne politike. Nadzor nad nabavo izvajamo zato, da bi preprečili napake, škode in pomanjkljivosti, ki bi lahko nastale pri poslovanju. Nadzor se nanaša na vprašanja, kot so: ali je bil nabavljen material količinsko usklajen s planom proizvodnje, ali je bila nabavljena ustrezna kakovost, ali je material kupljen po običajnih plačilnih pogojih, ali je bil material nabavljen pravočasno, kakšna je bila povprečna zaloga, ali je bil material nabavljen po konkurenčnih cenah, ali so bile izkoriščene možnosti za količinski popust in skonto, ali je nabavna dokumentacija ažurna idr.

1.2.5 Ocenjevanje uspešnosti nabave

Eden najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na način vrednotenja uspešnosti nabave, je odnos podjetja do vloge in pomena nabavne funkcije. Če gledamo na nabavo kot izvedbeno dejavnost, so merila uspešnosti predvsem količinska in administrativna. Kadar pa obravnavamo nabavo kot strateško poslovno področje, imajo merila uspešnosti bolj kakovostne in presojevalne značilnosti. Tako je lahko nabava (Weele, 1998, str. 281):

- **Operativna administrativno–pisarniška dejavnost**, katere uspešnost se meri z merili, kot so zaostanki naročil, čas za nabavno-administrativno poslovanje, število izdanih naročil, število zahtevkov za ponudbe, upoštevanje utečenih postopkov.
- **Komercialna dejavnost**, katere osnovno merilo uspešnosti je znižanje stroškov cen in/ali stroškov. Nabava mora poiskati konkurenčne ponudbe, da bi dosegla ugodnejše nabavne pogoje.
- **Sestavni del logistike**, katere osnovno merilo uspešnosti so kratki dobavni roki in izboljšanje zanesljivosti nabave.
- **Strateško poslovno področje**, katerega osnovno merilo uspešnosti je čisti prispevek nabave k ustvarjenim prihrankom. V tem primeru nabavo dejansko pritegnejo k odločanju o temeljnem poslovanju podjetja in krepitvi njegovega konkurenčnega položaja. Vodstvo podjetja ocenjuje nabavo z več vidikov, zlasti z vidika števila sprememb oskrbnih virov, števila stikov in pogodb z novimi dobavitelji in njenega čistega prispevka k ustvarjenim prihrankom.

Osnovni namen merjenja in vrednotenja uspešnosti nabave je, da bi ugotovili prispevek nabave k skupnemu uspehu podjetja in sicer z zmanjšanjem stroškov poslovanja, nižjimi cenami materiala, manjšim številom zavrnitev dobave in boljšimi odločitvami o dobavnih virih. Praksa je pokazala, da je uspešnost nabave zelo težko ocenjevati, to pa zato, ker sam pojem uspešnosti nabave še ni natančno definiran, ker za ocenjevanje ni določenih standardov in ciljev, ker je nabava posledica številnih dejavnikov, ki jih ni mogoče meriti. Da bi podjetje vsa našteta področja lahko merilo, si mora

zagotoviti standardiziran sistem vrednotenja in merjenja uspešnosti nabave. Za oblikovanje tega sistema uporablja številne metode, kot so strokovna mnenja, ki temeljijo na raziskavah in izkušnjah, analiza časovnih vrst, primerjave med podjetji in dejavnostmi, ocene in osebne presoje (Chinho, Wing, Madu, Kuei & Pei, 2005). Primeri kazalcev učinkovitosti nabave so prikazani v Tabeli 2.

Tabela 2: Primeri kazalcev učinkovitosti nabave

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

Vir: A. Weele, Nabavni management, 1998, str. 292.

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

- **Cenovno-stroškovna razsežnost nabave.** Ta določa razmerje med standardnimi in dejanskimi cenami, ki jih plačamo za material in storitve. Ločimo cenovno – stroškovno kontrolo, ki se nanaša na spremljanje, ocenjevanje cen in njihovo rast ter cenovnostroškovno znižanje, ki obsega spreminjanje in ocenjevanje tistih dejavnosti, na podlagi katerih naj bi se znižali stroški, povezani z nabavo materiala in storitev.
- **Kakovostna razsežnost nabave.** Za ugotavljanje kakovosti nabavljenega materiala, delimo nabavo v dve fazi. V fazi pred proizvodnjo merimo število projektov, v katere je vključena nabava, potreben čas za razvoj novega izdelka in naložbenih projektov, začetno razmerje zavrnitev vzorcev materiala. V proizvodnji fazi pa mora nabava zagotoviti, da bo naročeni material dobavljen skladno s specifikacijo. Merila, s katerimi merimo uspešnost te faze, so: odstotek zavrnitve dobave, odstotek zavrnitve na izdelavni liniji, število potrjenih dobaviteljev, število certificiranih dobaviteljev.

- **Logistična razsežnost nabave** obsega učinkovit dotok materiala in storitev. To področje vključuje:
 - Kontrolo pravočasne in natančne obdelave materialnih zahtevkov. Merila, ki jih uporabljamo, so: trajanje administrativnih opravil, število izdanih naročil, zaostanek naročil.
 - Kontrola pravočasne dobave. Pri tem so merila: zanesljivost dobave, pomanjkanje materiala, prevelika/premajhna količina materiala.
 - Kontrola dobavljenih količin. Včasih je nabava odgovorna za določanje in kontrolo stroškovne uspešnosti zaloge. Pri tem uporabljamo merila, kot so: koeficient obračanja zaloge, število prevelikih/premajhnih dobav, povprečna velikost naročila.
- **Organizacijska razsežnost nabave obsega poglavitne vire**, ki jih uporabljamo za doseganje ciljev nabavne funkcije, kot so: zaposleni v nabavi, nabavni postopki in usmeritve ter sistemska podpora nabavi in informacijska tehnologija. Merjenje pa se nanaša na usposobljenost in motiviranost zaposlenih v nabavi.

Načini ocenjevanja nabave se zelo razlikujejo, prav tako tudi merila prilagajamo potrebam posameznega podjetja. Pomembno pa je tudi ocenjevanje dobaviteljev, ker vsako podjetje, ki pri določenem dobavitelju nabavlja material ali storitev, mora dobavitelja objektivno oceniti. Z naraščanjem pomembnosti dobaviteljev v poslovni verigi podjetja pa se povečuje potreba po objektivni oceni njihovega poslovanja. Ne le izpolnjevanje trenutnih zahtev po materialu in storitvah, temveč tudi, ali je dobavitelj zadostno opremljen, da bo sposoben dolgoročno izpolnjevati zahteve in potrebe podjetja. Za pridobitev celovite slike o dobavitelju je potrebno sistematično zbiranje podatkov, kar omogoča kupcu, da doseže natančen dogovor o zmanjšanju števila zavrnitev prevzema, skrajšanju celotnega dobavnega časa in znižanju stroškov (Foster, 2008, str. 462).

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

- **Raven izdelka.** Na tej ravni se osredotočimo na oblikovanje in izboljševanje kakovosti dobavljenega materiala. Pozorni smo na izdelek, nadziramo vhodno kontrolo in kontrolo kakovosti pri dobavitelju za določen izdelek.

- **Procesna raven.** Tu preverjamo dobaviteljevo proizvodnjo opremo in njegov sistem kontrole kakovosti, saj je kakovost materiala izjemno odvisna od dobaviteljevega proizvodnega procesa.

- **Raven sistema zagotavljanja kakovosti.** Na tej ravni preverjamo dobaviteljeve postopke za kontrolo kakovosti, njihovo razvijanje, vzdrževanje in izboljšanje pa tudi organizacijo kakovosti.
- **Raven podjetja.** Gre za najvišjo raven preverjanja. Preverja se finančni položaj podjetja. Tako si lahko ustvarimo sliko o konkurenčnosti posameznega dobavitelja v bližnji prihodnosti.

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

2 ORGANIZACIJA NABAVE – TEORETSKO OZADJE

2.1 Načini ravnanja nabavne službe

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

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

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

- nabavni oddelek učinkoviteje uresničuje nabavno politiko podjetja,
- podjetje nastopa enotno do dobaviteljev,
- nabava večjih količin omogoča doseganje boljših nabavnih pogojev (količinski rabati, daljši plačilni rok ipd.),

- gospodarnejše je ravnanje z zalogo materiala (stroški zaloge se zmanjšujejo zaradi boljše izkoriščenosti skladiščnih zmogljivosti),
- produktivnost v nabavi se poveča zaradi večjega obsega poslovanja na nabavnega referenta, kar omogoča specializacijo in boljše poznavanje nabavnih trgov,
- racionalnejša je uporaba razpoložljivih finančnih sredstev,
- zagotovljena je večja informiranost o stanju na nabavnem trgu (tendence, gibanje količin, sprememba kakovosti, nadomestki itd.),
- zmanjšuje se število naročil, kar omogoča učinkovitejšo vhodno kontrolo materiala in dokumentacije,
- tudi za dobavitelje ima centralizirano nabavno poslovanje prednosti, saj poslujejo z manjšim številom kupcev, zato dostavljajo manj ponudb, prospektov, katalogov, vzorcev in računov.

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

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

Prednosti centralizacije so običajno pomanjkljivosti decentralizacije. V vedno bolj spreminjajočem svetu se pogosteje uporablja načelo decentralizacije, zaradi česar imajo posamezniki in delovne skupine v

organizaciji večjo avtonomnost (Lipičnik, 2002, str. 50). V centraliziranih organizacijah se odločitve večinoma sprejemajo na vrhu hierarhične lestvice, medtem ko se v decentraliziranih odločitve sprejemajo (tudi) na spodnjem delu lestvice. Decentralizacija je manj primerna za neproizvodne dejavnosti (Daft, 1998, str. 168).

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

2.2 Organizacijske oblike nabavne službe

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

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

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

2.3 Nabavna funkcija v organizacijski strukturi ter njen odnos do drugih poslovnih funkcij

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

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

- **Standardizacijo vhodnih materialov.** Nabava lahko prispeva k znižanju lastne cene, tako da si prizadeva zmanjšati število različnih vrst materiala. To lahko doseže s standardizacijo določenih vrst materialov in/ali dobaviteljev. Tako postane podjetje do določenih dobaviteljev manj odvisno, bolj izrabi konkurenčno ponudbo in zmanjša število materialov na zalogi (Weele, 1998, str. 37). Standardizacija materiala tudi zagotavlja znižanje nabavnih stroškov in zmanjšanje potrebne zaloge (Potočnik, 2000, str. 24). V podjetjih sta pogosto proizvodnja in nabava skupaj zadolženi za določitev standardov in specifikacij materiala.
- **Oblikovanje izdelka,** ki terja določene vhodne materiale. Nabavni referenti bi morali precejšen del svojega časa nameniti stikom z notranjimi porabniki in se bolj uskladiti z razvojnim in proizvodnim oddelkom. Zamisel, da lahko nabavni referenti precej pripomorejo k inovacijam materiala in izdelavnih procesov, od njih zahteva precej tehničnega znanja. V praksi je pogosto težko uskladiti sodelovanje med tehničnim in razvojnim na eni ter nabavnim oddelkom na drugi strani. Inženirji in razvojni kadri mislijo, da delo nabavnih referentov ni toliko pomembno za njih, ker nabavni referenti ponavadi niso tehnično izobraženi ter zadosti naklonjeni inovativnemu delu in tehnološkim problemom.
- **Pripravo nabave in sklepanje pogodb.** Nabavni oddelek lahko s sklepanjem pogodb za režijski material (pisarniške potrebščine, izdelki za tehnično vzdrževanje, čistila ipd.) sklene pogodbe z manjšim številom dobaviteljev, namesto da kupuje po nekaj izdelkov pri posameznem dobavitelju (Scheuing, 1998, str. 74).
- **Hitrost, enakomernost porabe oziroma proizvodnje in s tem nabave.** Nasprotje med nabavno funkcijo in proizvodnjo se kaže v zalogah. Proizvodnja zahteva za nemoteno delovanje čim višje varnostne zaloge, medtem ko nabava stremi k čim nižjim zalogam. Na podlagi plana proizvodnje je potrebno planirati nabavo v ožjem smislu, kjer planiramo nabavo posameznih vrst materiala v naravnih enotah mere in v vrednostnem izkazu. Nabavni plan tako vsebuje: nabavno pot, podjetje, ki je dobavitelj, način plačila, način in stroški transporta, zavarovalnina in drugo (Pučko, 1991, str. 251–253). Dobro sodelovanje lahko precej pripomore k znižanju stroškov podjetja.
- **Pripravo tehničnih evidenc in nabavnih specifikacij.** Nabava mora težiti k zagotavljanju jasnih funkcionalnih in tehničnih specifikacij, preprečevanju specifikacij po meri določene blagovne znamke (kar omogoča alternativne vire dobave), opredelitvi preprostih postopkov za

potrjevanje sprememb specifikacij, zagotavljanju enostavnega postopka za pregledovanje vzorcev, zagotavljanju preprostih načinov testiranja materiala in, če je mogoče, zagotavljanje okvirne kalkulacije, na podlagi katerih kasneje ocenimo ponudbo (Weele, str. 74).

- **Kakovost vhodnih materialov.** Ko dobavitelji dostavljajo izdelke, veliko podjetij opravi pregled in kontrolo kakovosti. Del naloge nabave je, da v podjetju kar se da zmanjša stroške kakovosti, povezane z nabavljenim materialom. Stroške vhodne kontrole in kontrole kakovosti nabavljenega blaga lahko znižamo, tako da izberemo dobavitelje, ki imajo dober nadzor nad proizvodnjo in dobro organizirano področje kakovosti.

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

- **Finančnega plana in plana obratnih sredstev**, saj lahko finančna služba izdela plan financiranja nabave materiala le na podlagi nabavnega plana, iz katerega so vidni roki naročanja in količine vsakokratnega naročila (Potočnik, 2000, str. 25).
- **Višine nabavnih cen.** Politiko nabavnih cen mora nabavna služba uskladiti s finančno politiko, ki mora zagotoviti potrebna sredstva za ohranitev likvidnosti.
- **Višine zalog vhodnih materialov zaradi njihovega financiranja.** Naloga financiranja je, da stalno usklajuje denarna sredstva s potrebami, zato je potrebno sproti usklajevanje nabavne in finančne funkcije. Odločitev o velikosti posameznega naročila ali o trenutku novega naročila vpliva na višino zalog materiala (Kavčič, 1997, str. 410). Zaloge predstavljajo angažiranje finančnih sredstev in zmanjšujejo likvidnost podjetja, zato mora podjetje določiti svojo najustreznejšo politiko zalog, pri kateri pa bodo stroški zalog manjši, kot bi nastali stroški zaradi neimetja zalog.
- **Določanje prioritete reda plačil dobaviteljem**, kar je povezano s selektivno politiko, skladno z dogovorjenimi roki plačevanja.
- **Kontrole vhodnih faktur.** Nenazadnje je izrednega pomena, da obstaja usklajenost nabavne s prodajno funkcijo. Poleg tega je potrebna usklajenost še z ostalimi poslovnimi funkcijami, kot so pravna, ki sooblikuje nabavne pogodbe, kadrovska, ki zagotavlja ustrezen kader, plansko-analitska, ki sodeluje pri analizi in kontroli nabavnega poslovanja ter seveda usklajenost z vodstvom podjetja. Ne glede na dejstvo, da ima nabavna funkcija vse večji pomen v vodstvu podjetja, je odvisna tako od položaja na nabavnem trgu (zunanji dejavniki) kot tudi od notranje miselnosti v podjetju. Vsekakor je njena vloga večja, čim večja je materialna intenzivnost proizvodnje in čim večja je njena vloga pri odločanju v podjetju.

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

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

Strukturalna vloga nabavne funkcije določa način oblikovanja strukture nabavnega trga (eden ali več dobaviteljev, geografska razpršenost dobaviteljev ipd).

3 PREDSTAVITEV UNIVERZITETNEGA KLINIČNEGA CENTRA LJUBLJANA

3.1 Poslanstvo, vizija, cilji in dejavnost zavoda

Poslanstvo organizacije (Možina, Kavčič, Tavčar, Pučko, Ivanko, Lipičnik, Gričar, Repovž, Vizjak, Vahčič, Rus, & Bohinc, 1994, str. 272) se nanaša na dolgoročno vizijo organizacije o tem, kaj želi biti in komu želi služiti. Gre torej za navedbo stalnih namenov, poslovne filozofije, prepričanj, vrednot in poslovnih področij organizacije.

»Poslanstvo Univerzitetnega kliničnega centra Ljubljana kot terciarne bolnišnice je biti in ostati vodilna strokovna, pedagoška in znanstvena ustanova slovenskega zdravstva. To vključuje tudi skrb za mednarodno primerljiv in na znanstvenih dokazih temelječ razvoj vseh bolnišničnih specialnosti, ki jih Slovenija potrebuje, uvajanje in izvajanje najzahtevnejših oblik zdravljenja in posredovanje znanja drugim zdravstvenim ustanovam in posameznikom. Poslanstvo Univerzitetnega kliničnega centra Ljubljana kot sekundarne bolnišnice je, da za prebivalce svoje regije zagotavlja vse sekundarne bolnišnične storitve z enako dostopnostjo, kot jo uživajo prebivalci drugih regij. Za prebivalce Slovenije se ti poslanstvi kažeta v izvajanju visoko strokovne, dostopne, kakovostne, varne, prijazne in učinkovite zdravstvene oskrbe« (Univerzitetni klinični center, 2009, str. 3).

Vizija organizacije pa je »opis nečesa v prihodnosti«. Gre za nekakšen koncept nove in zaželeno slike organizacije v prihodnosti, ki je še posebej potrebna in koristna za sporočanje vsem v organizaciji, kaj bistvenega naj bi se v njej spremenilo (Možina, Rozman, Glas, Tavčar, Pučko, Kralj, Ivanko, Lipičnik, Gričar, Tekavčič, & Dimovski, 2002).

»Vizija Univerzitetnega kliničnega centra Ljubljana je ostati najbolj kakovostna in varna bolnišnica, zeleno mesto zdravljenja za bolnike, motivirajoče delovno okolje za zaposlene, privlačno mesto izobraževanja zdravstvenih strokovnjakov ter center sodobnih raziskav, ki bo pritegnil in zadržal najboljše raziskovalce« (Univerzitetni klinični center, 2009, str. 3).

Cilji organizacije morajo biti skladni s poslanstvom in vizijo. Cilji so širša predstava bodoče usmeritve, ki definirajo razlog obstoja organizacije, pogosto časovno omejenih, vendar pa ponuja njihovo uresničevanje nenehno potrditev celotnega poslanstva (Blanchard & Waghorn, 1996, str. 30).

Temeljni cilji Univerzitetnega kliničnega centra so izboljšanje učinkovitosti dela, uvajanje normativov in izboljšav delovnih procesov, uvajanje javno dostopnega sistema kazalcev kakovosti, okrepitev informacijsko podprtega sistema javnega naročanja in obvladovanja

materialnih stroškov. Poleg tega so cilji Univerzitetnega kliničnega centra tudi povečati zadovoljstvo bolnikov, krepitev sodelovanja uporabnikov v upravljanju sistema zdravstvenega varstva oziroma zdravstvenega zavoda, izboljšati klimo v zavodu, prenašati težišče zdravstvene oskrbe v osnovno zdravstveno dejavnost, povečati produktivnost dela in delovno disciplino, skrajšati čakalne dobe, znižati število napak pri delu (Univerzitetni klinični center, 2009, str. 16).

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

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

Dejavnost Univerzitetnega kliničnega centra je opredeljena v statutu Kliničnega centra, in sicer Univerzitetni klinični center opravlja zdravstveno dejavnost na sekundarni in terciarni ravni ter izobraževalno in raziskovalno dejavnost na področju zdravstva.

Zdravstvena dejavnost na sekundarni ravni je specialistična ambulantna in bolnišnična dejavnost, ki obsega diagnostiko, zdravljenje, medicinsko rehabilitacijo in zdravstveno nego. Univerzitetni klinični center Ljubljana s svojimi klinikami, inštituti in drugimi organizacijskimi enotami opravlja bolnišnično in ambulantno specialistično dejavnost za področje ljubljanske zdravstvene regije in drugih slovenskih regij, če nimajo ustrezne zdravstvene dejavnosti na regionalni ravni.

Terciarna zdravstvena dejavnost predstavlja skrb za uravnotežen razvoj specialističnih zdravstvenih dejavnosti v državi, uvajanje novih zdravstvenih metod, posredovanje novega znanja in veščin drugim zdravstvenim zavodom, izvajanje najzahtevnejših zdravstvenih

storitev ter izvajanje tistih zdravstvenih ukrepov, ki so potrebni za izvajanje izobraževalne dejavnosti.

Izobraževalna dejavnost obsega:

- izvajanje izobraževalne dejavnosti za potrebe Medicinske fakultete ter drugih zdravstvenih šol in
- izvajanje strokovnega, pedagoškega in raziskovalnega usposabljanja zaposlenih.

Raziskovalna dejavnost obsega:

- raziskave v okviru plana zdravstvenega varstva in nacionalnega raziskovalnega programa,
- raziskave za domače in tuje naročnike,
- usposabljanje mladih raziskovalcev,
- zagotavljanje mentorjev pri raziskovalnih nalogah,
- zagotavljanje izvedensko-recenzentskega dela predlogov in rezultatov raziskovalnih projektov za različne naročnike,
- organiziranje znanstveno-raziskovalnih in strokovnih srečanj.

Univerzitetni klinični center Ljubljana opravlja tudi druge dejavnosti, ki so potrebne za njegovo delovanje in so v skladu z njegovimi strokovnimi in poslovnimi interesi.

Dejavnost iz tega člena se v skladu z Uredbo o uvedbi in uporabi standardne klasifikacije dejavnosti razvršča v:

- bolnišnična zdravstvena dejavnost,
- specialistična izvenbolnišnična zdravstvena dejavnost,
- zobozdravstvena dejavnost,
- samostojne zdravstvene dejavnosti, ki jih ne opravljajo zdravniki,
- dejavnost lekarn,
- dejavnost dijaških, študentskih domov, internatov,
- druge nastanitve za krajši čas,
- raziskovanje in eksperimentalni razvoj na področju naravoslovja,
- raziskovanje in eksperimentalni razvoj na področju medicine,
- trgovina na debelo s farmacevtskimi izdelki in medicinskimi pripomočki,
- drugo izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje,
- druge poslovne dejavnosti.

3.2 Organizacijska struktura Univerzitetnega kliničnega centra Ljubljana

V Univerzitetnem kliničnem centru Ljubljana so organizirane:

1. temeljna zdravstvena dejavnost,
2. dejavnosti skupnega pomena in
3. dejavnosti poslovno strateških služb in administrativnih storitev.

Temeljna zdravstvena dejavnost: Skladno z Odlokom o preoblikovanju javnega zdravstvenega zavoda Klinični center v javni zdravstveni zavod Univerzitetni klinični center,

Statutom Univerzitetnega kliničnega centra Ljubljana ter Pravilnikom o organizaciji, pristojnostih, pooblastilih in odgovornostih v Univerzitetnem kliničnem centru Ljubljana, je

delo na področju temeljne zdravstvene dejavnosti organizirano na klinikah, kliničnih inštitutih, kliničnih oddelkih (v nadaljevanju: KO), centrih in službah ter centrih odličnosti. Centri in službe se oblikujejo za posamezna strokovna področja znotraj klinik, kliničnih inštitutov in oddelkov. Centri odličnosti se ustanovijo za vrhunska, mednarodno uveljavljena področja dela. Univerzitetni klinični center Ljubljana je ustanova, sestavljena iz 141 organizacijskih enot: klinik, kliničnih inštitutov in kliničnih oddelkov, centrov, služb in sektorjev. Na vseh teh ravneh potekajo tudi vse ključne odločitve povezane tako z oskrbo pacientov, kot tudi z razvojnim in raziskovalnim delom.

Te odločitve so usklajene s cilji in usmeritvami na ravni Univerzitetnega kliničnega centra. Vsaka enota ima svojega vodjo, ki jo zastopa in je odgovoren za organizacijo dela, izpolnjevanje planov dela, strokovni razvoj, uravnoteženost delovanja enote s finančnimi viri, vzdušje in odnose med zaposlenimi v enoti. Klinike, ki imajo v sestavi več notranjih organizacijskih enot (kliničnih oddelkov) so: Interna klinika, Kirurška klinika, Nevrološka klinika, Ginekološka klinika, Pediatrična klinika in Stomatološka klinika, ki jih vodijo strokovni direktor, glavna medicinska sestra in poslovni direktor; klinične oddelke pa vodijo predstojniki in glavne medicinske sestre.

Samostojne klinike in klinični inštituti so: Dermatovenerološka klinika, Klinika za infekcijske bolezni in vročinska stanja, Očesna klinika, Ortopedska klinika, Klinika za otorinolaringologijo in cervikofacialno kirurgijo, Inštitut za medicinsko rehabilitacijo in Klinični inštitut za medicino dela prometa in športa. Samostojne diagnostične enote so: Klinika za nuklearno medicino, Klinični inštitut za radiologijo, Klinični inštitut za klinično kemijo in biokemijo, ki imajo skupno poslovno upravljanje.

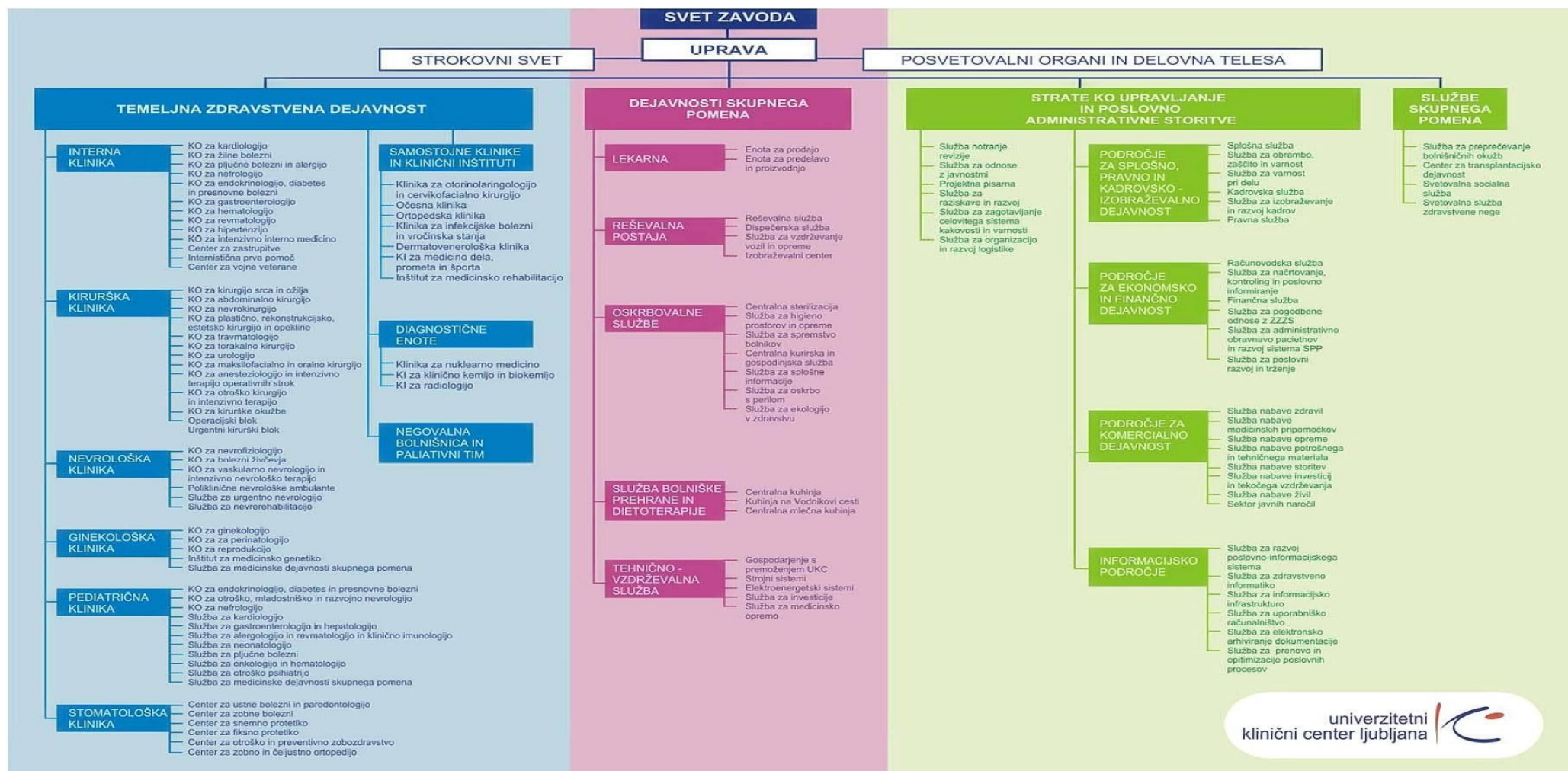
Dejavnosti skupnega pomena: Dejavnosti skupnega pomena so potrebne za izvajanje temeljnih dejavnosti. V okviru dejavnosti so za posamezna področja oblikovane službe, oddelki in enote. V dejavnosti sodijo: lekarna, reševalna postaja, oskrbovalne službe, služba bolniške prehrane in dietoterapije in tehnično vzdrževalna služba.

Dejavnosti poslovno strateških služb in administrativnih storitev: Strateške službe nudijo strokovno podporo vodstvu Univerzitetnega kliničnega centra Ljubljana pri izvajanju nalog strateškega vodenja zavoda. Vse službe se organizacijsko vežejo v upravo zavoda in ji tudi neposredno odgovarjajo. Za opravljanje dejavnosti so organizirani sektorji, službe, oddelki in enote na naslednjih področjih: splošnem, pravnem, kadrovsko izobraževalnem, finančno-ekonomskem, komercialnem, informacijskem področju, ter službe skupnega pomena. Upravljanje in vodenje zavoda poteka v skladu s Statutom in Pravilnikom o organizaciji, pristojnostih, pooblastilih in odgovornostih. Univerzitetni klinični center se deli na:

- **Svet Univerzitetnega kliničnega centra Ljubljana** je organ upravljanja, ki ima 11 članov, od katerih je šest predstavnikov ustanovitelja, trije so predstavniki zaposlenih, predstavnik Mestne občine Ljubljana in predstavnik uporabnikov oziroma zavarovancev. Svet odloča o imenovanju generalnega in strokovnega direktorja zavoda ter sprejema statut, programe dela, razvoja in nabav, investicij in naložb ter spremlja njihovo izvrševanje, sprejema finančni načrt in odloča o razporejanju presežkov prihodkov nad odhodki ter o drugih stvareh skladno s statutom zavoda.
- **Strokovni svet** je kolegijski strokovni organ, ki načrtuje, obravnava in usmerja strokovno dejavnost upošteva strokovno samostojnost klinik, kliničnih inštitutov in kliničnih oddelkov v okviru njihovih strokovnih pooblastil. Strokovni svet sestavljajo: strokovni direktor, strokovni direktorji klinik, dva predstavnika samostojnih klinik in kliničnih inštitutov ter glavna medicinska sestra. Vodi ga strokovni direktor Univerzitetnega kliničnega centra Ljubljana.
- **Ožje vodstvo zavoda** sestavljajo generalni direktor, strokovni direktor in glavna medicinska sestra. Kolegij generalnega direktorja se sestaja vsak ponedeljek v tednu; sestavljajo ga generalni in strokovni direktor s pomočniki ter glavna medicinska sestra zavoda.
- **Generalni direktor** predstavlja in zastopa Univerzitetni klinični center Ljubljana ter organizira in vodi poslovanje zavoda. Za poslovni uspeh, uravnoteženje poslovnih in strokovnih interesov ter za zakonitost poslovanja odgovarja ustanovitelju ter predlaga temelje poslovne politike in načrte razvoja zavoda. Imenuje in razrešuje ga svet zavoda s soglasjem Vlade RS za dobo štirih let. Generalni direktor ima pomočnike za naslednja področja: za splošno, pravno in kadrovsko–izobraževalno dejavnost, ekonomsko in finančno dejavnost, komercialno dejavnost ter za informatiko.
- **Strokovni direktor** vodi, usklajuje in odgovarja za strokovno dejavnost Univerzitetni klinični center Ljubljana, ter je odgovoren za uresničevanje strokovnega razvoja in povezovanja z ostalimi zdravstvenimi zavodi. Imenuje in razrešuje ga svet zavoda za dobo štirih let. Strokovni direktor ima pomočnike za naslednja področja: za kakovost, izobraževanje, znanstveno – raziskovalno dejavnost.
- **Glavna medicinska sestra** načrtuje, organizira, vodi in nadzira dejavnost zdravstvene in babiške nege ter oskrbe bolnikov in odgovarja za učinkovito in kakovostno delovanje zdravstvene nege v skladu s sprejetimi cilji zavoda. Po določbah Statuta glavna medicinska sestra ni umeščena med organe upravljanja zavoda. Glavna sestra ima pomočnike za naslednja področja: za izobraževanje, higiensko epidemiološko področje, področje vodenja kakovosti in razvoja v zdravstveni in babiški negi.

Za vodenje klinik in kliničnih inštitutov odgovarjajo predstojniki klinik in kliničnih inštitutov. Za več klinik oziroma kliničnih inštitutov, ki jih vodijo predstojniki, se imenuje poslovni direktor. Klinike, ki imajo v svoji sestavi več notranjih organizacijskih enot, vodita poslovni in strokovni direktor klinike. V Univerzitetnem kliničnem centru se upravljanje in poslovanje neločljivo prepletata, velikokrat ne ločujemo funkcije vodenja in upravljanja, ampak ju uporabljamo kot enakovredna pojma. Prihaja tudi do nejasne uporabe ravnalne funkcije in njenih organov. V aktivih podjetij se že tradicionalno uporablja izraz direktor za opis vodilnih posameznikov s posebnimi pooblastili in odgovornostmi. V praksi se je izraz tako močno zasidral, da ga niti niso poskušali izkoreniniti. Po veljavni zakonodaji je izraz direktor pridržan izključno za člane upravnega organa. Organigram Univerzitetnega kliničnega centra Ljubljana prikazujem na Sliki 2.

Slika 2: Organigram Univerzitetnega kliničnega centra Ljubljana



Vir: Univerzitetni klinični center. Letno poročilo Univerzitetnega kliničnega centra, 2009.

4 TRENUTNA ORGANIZACIJA NABAVE V ZAVODU

4.1 Položaj nabavne službe v zavodu

Nabavno poslovanje poteka v organizacijski enoti komercialne dejavnosti. Komercialni sektor je eden od organizacijskih enot Univerzitetnega kliničnega centra, v katerih se izvajajo različne nabavne funkcije po segmentih. Organizacijske enote komercialnega sektorja predstavljajo službe in oddelki, v katerih se združujejo delovna mesta glede na njihovo vsebinsko povezanost in funkcijsko sorodnost.

Naročanje se izvaja centralizirano, v skladu z usmeritvami organizacije komercialnega sektorja in izvajanja nabavne funkcije v Univerzitetnem kliničnem centru. Nabavna funkcija je centralizirana z vidika planiranja nabav, odločitev o uresničitvah nabav (rangiranje in vrstnega reda potrebnih nabav, izbora dobaviteljev, sklepanje pogodb z dobavitelji za potrebe celotnega zavoda, uresničevanje ugodnejših komercialnih popustov ipd.) ter koordiniranja možnosti nabav s finančnimi možnostmi in strokovnimi zahtevami. Cilji centralizacije so predvsem doseganje boljših komercialnih učinkov zaradi nabavljanja večjih količin, opozarjanja na neracionalno porabo ter izboljšanje likvidnega stanja Univerzitetnega kliničnega centra s preprečevanjem prevelikih zalog. Vse zahtevke za nabavo materiala morajo dostaviti nabavnemu oddelku.

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

- nabava večjih količin omogoča doseganje boljših nabavnih pogojev, kot so daljši plačilni pogoji, količinski rabati ipd., manjše je število naročil, zato je vhodna kontrola materiala in dokumentacije učinkovitejša, večja produktivnost v nabavi zaradi večjega obsega poslovanja na nabavnega referenta, kar omogoča specializacijo nabavnih referentov in boljše poznavanje nabavnih trgov, gospodarnejše ravnanje z zalogo materiala (boljša izkoriščenost skladiščnih kapacitet, zato so stroški zalog manjši),

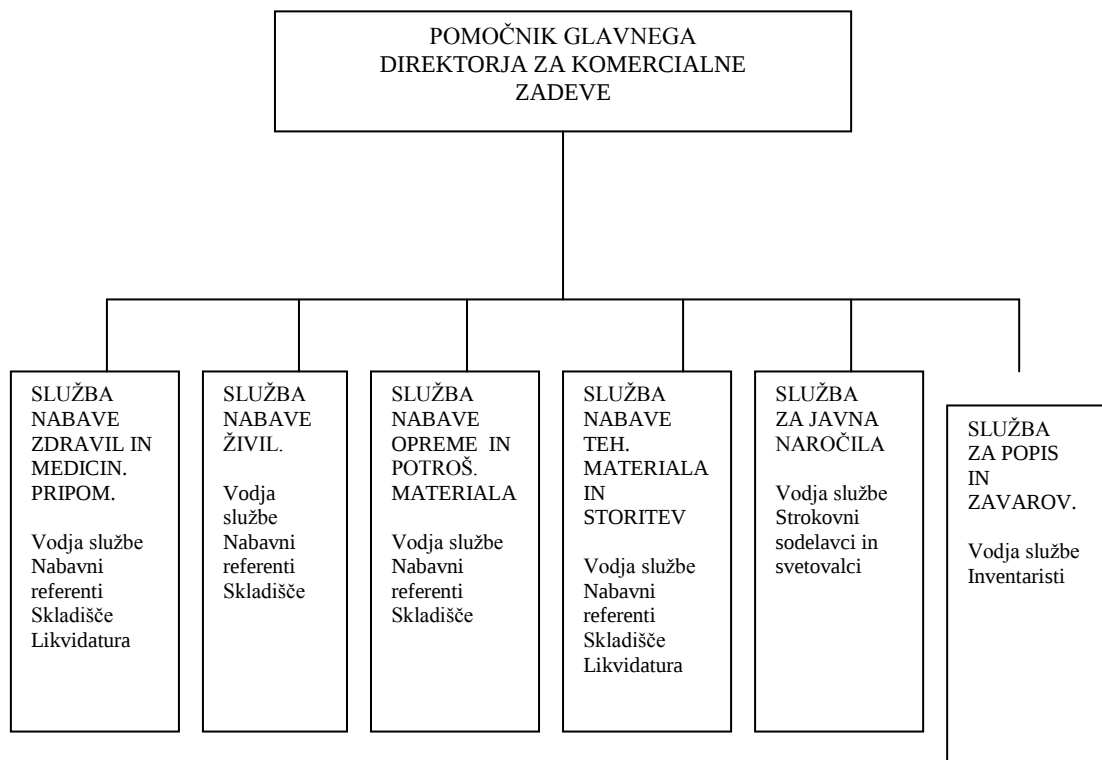
- večja informiranost o stanju na nabavnem trgu (boljše spremljanje tendence cen, spremembe kakovosti, uvajanje substitutov),
- racionalnejša je poraba razpoložljivih finančnih sredstev.

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

4.2 Organizacijska struktura nabavne službe v zavodu

Sedanja struktura nabavne službe je centralizirana. Nabavna služba je organizirana po kriteriju predmetov nabave. Takšna organizacija omogoča, da so posamezni nabavni referenti specializirani za nabavo določenih vrst materiala. Organizacijska struktura nabavne službe zavoda je prikazana na Sliki 3.

Slika 3: Organizacijska struktura nabavne službe



Vir: Univerzitetni klinični center. Pravilnik o naročanju, Univerzitetni klinični center, 2000, str. 7

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

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

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

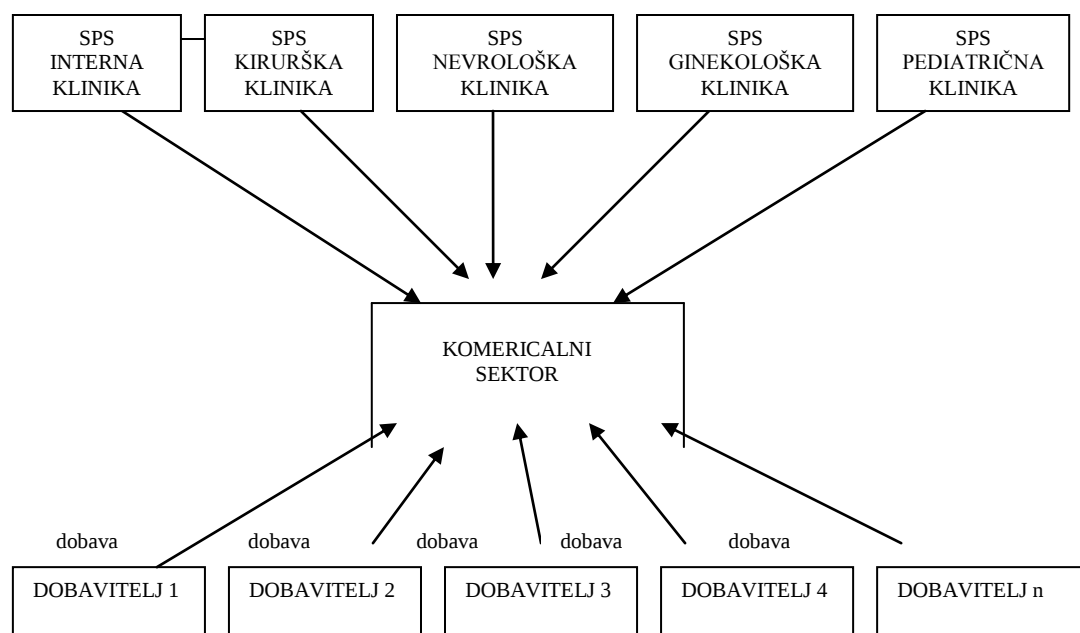
- skladišče zdravil in medicinskih pripomočkov,
- skladišče živil,
- skladišče tehničnega materiala,
- skladišče potrošnega materiala.

Nabavna služba je organizirana v okviru komercialne službe zavoda. Ima osem služb, ki so organizirane po kriteriju predmetov nabave. Vsaka nabavna služba ima nabavne referente in likvidaturo. Služba za nabavo opreme in potrošnega materiala ter služba za nabavo živil zaradi same specifičnosti predmeta nabave nima posebej oblikovane likvidature, ampak to delo opravlja nabavni referent sam. V službi za javna naročila so poleg vodje službe zaposleni strokovni sodelavci in svetovalci.

4.3 Nabavni proces zavoda

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

Slika 4: Potek nabave v Univerzitetnem kliničnem centru

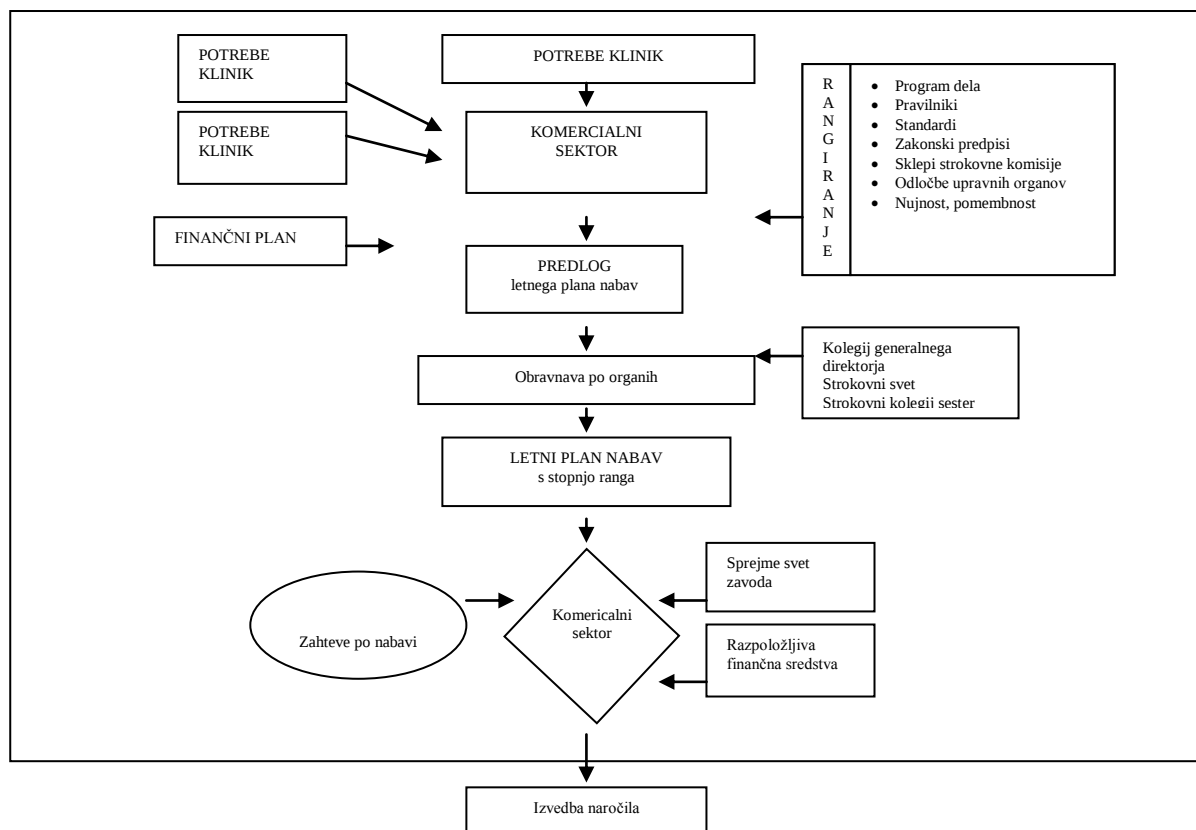


Vir: Univerzitetni klinični center. Pravilnik o naročanju, Univerzitetni klinični center, 2000.

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

Predlog plana, ki je del finančnega načrta zavoda, obravnavajo različni organi zavoda (kolegij generalnega direktorja, strokovni svet, strokovni kolegij sester), sprejme pa ga svet Univerzitetnega kliničnega centra. Na zahtevo uporabnikov za nabavo in ob razpoložljivih finančnih sredstvih nabavna služba izvede posamezno naročilo (izvede javni razpis, ali opravi direktno nabavo pri dobavitelju–izvajalcu, če vrednost nabave ne presega zakonsko določene višine za izvedbo javnega naročila). Nabavni referent na osnovi internega naročila, ki mu ga pošlje uporabnik materiala, izda eksterno naročilnico odobrenemu dobavitelju. Proces nabave poteka, kot je prikazano na Sliki 5.

Slika 5: Proces nabave v Univerzitetnem kliničnem centru



Vir: Univerzitetni klinični center. Organizacija komercialnega sektorja in izvajanje nabavne funkcije v Univerzitetnem kliničnem centru, 2000.

Naloge nabavnega referenta so poleg same izvedbe naročila tudi:

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

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

Organizacijski procesi omogočajo delovanje združbe. Vsak zavesten delovni proces sestoji iz zamišljenega rezultata in procesa, ki pripelje do njega, iz izvedbe tega procesa ter iz prizadevanja, da bo izvedeno čim bližje zamišljenemu (Rozman, 1993b, str. 19). Te tri sestavne dele sicer enotnega delovnega procesa imenujemo planiranje, izvedba in kontrola.

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

Ločimo planiranje poslovanja in organizacije. Planiranje poslovanja obsega določitev ciljev poslovanja kot znižanje nabavnih cen ali zmanjševanja

števila dobaviteljev. Obsega tudi planiranje obsega, strukture in dinamike nabave materiala. Planiranje organizacije obsega planiranje organizacijskega procesa in organizacijske strukture (planiranje planiranja in kontrole poslovanja, planiranje dela zaposlenih, njihove odgovornosti, razmerja med njimi, načini komuniciranja in motiviranja).

Proces nabave se v Univerzitetnem kliničnem centru prične z izdelavo predloga plana nabav, v katerega se, v skladu s postavljenimi prioritetami in v okviru planiranih finančnih sredstev za nakup posamezne vrste materiala, uvrsti zahteve uporabnikov za nove nabave. Plan

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

V procesu kontrole gre za ugotavljanje, kaj od planiranega je bilo uresničeno, in izvajanje korektivnih ukrepov. Kontrola je ključna za delovanje organizacijskega procesa, saj preprečuje, da rezultati ne bi preveč odstopali od plana. Kontrola sestoji iz analitičnega in akcijskega dela. Analitični del obsega primerjavo in raziskavo vzrokov odstopanja. Akcijski del pa določa, kaj je potrebno napraviti v danih okoliščinah. Na področju nabavnega poslovanja je sistematičen način kontrole poslovanja in organizacijske kontrole predstavil Weele (1998, str. 288), ki je ločil razsežnosti kontrole na cenovno-stroškovno, kakovostno, logistično in organizacijsko razsežnost.

4.4 Prednosti in slabosti sedanje organizacije nabavne službe v zavodu

Glavne prednosti sedanje organizacije nabavne službe izhajajo iz naslednjih dejstev:

- centraliziranje nabave omogoča zavodu večji prihranek zaradi večjih nabavljenih količin in s tem doseganje boljših nabavnih pogojev (količinski rabati, daljši plačilni pogoji, skonto pri takojšnjem plačilu ipd.),
- zaradi ožje specializacije nabavnih referentov je produktivnost dela večja, prav tako je racionalnejša uporaba finančnih sredstev,
- delo med nabavne referente je razdeljeno po predmetu nabave,
- nabavni referent je zadolžen za vse nabavne aktivnosti v zvezi z nabavo materiala,
- prednost take oblike je možnost specializacije nabavnega referenta in boljše poznavanje nabavnih trgov,
- z vidika dobavitelja odnos z enim nabavnim referentom.

Glavne slabosti sedanje organizacije nabavne službe so:

- nabavna služba ima organizirano decentralizirano skladiščno poslovanje,
- sprejem in izdaja blaga se izvajata na različnih lokacijah, zato zavod nima sprotnega nadzora nad zalogami materiala v vseh skladiščih,

- plansko usklajevanje poslovnih funkcij je razmeroma slabo zagotovljeno in plan ima bolj namen zadovoljiti formalne zahteve kot pa zagotoviti pot k ekonomsko uspešnemu rezultatu poslovanja,
- nabavni oddelek premalo izkorišča svojo veliko pogajalsko moč in zavzema pasiven položaj do dobaviteljev,
- večji poudarek bi moral biti namenjen proučevanju možnosti združevanja nabav v enoten postopek, kar bi racionaliziralo in zmanjšalo stroške nabave – razpršene nabave,
- nabavna služba nima določene politike velikosti naročila, kjer bi morali strmeti k optimalni velikosti posameznega naročila,
- dilema med redkejšim naročanjem velikih količin oziroma večkratnim naročanjem manjših količin – stroški zalog.

5 DEJAVNIKI NOVE ORGANIZACIJE NABAVE V ZAVODU

Podjetja se v organizacijskem smislu med seboj razlikujejo tudi glede na situacijske spremenljivke. Pravzaprav se združbe situacijskim spremenljivkam prilagajajo. Z njimi velikokrat določimo želeno, najbolj primerno organizacijsko strukturo oziroma njene sestavne dele.

Situacijske spremenljivke sestavljata dve skupini dejavnikov: notranji kot so velikost podjetja, cilji in strategije, tehnologija, kadri in organizacijska struktura, ter zunanji kot so konkurenca, kupci, tehnološki razvoj, gospodarske razmere in podobno. Pri oblikovanju organizacijske strukture je potrebno upoštevati zunanje in notranje situacijske dejavnike. Učinkovitost organizacije pa je odvisna od tega, kako se organizacija s svojimi lastnostmi prilagaja situacijskim dejavnikom. Vpliv je obojestranski. Tako kot okolje vpliva na organizacijo tudi ona s svojim delovanjem vpliva na okolje in ga spreminja.

Najpogosteje obravnavani situacijski dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje organizacijske strukture so: tehnologija, okolje, velikost podjetja, cilji in strategija podjetja ter zaposleni.

5.1 Vpliv tehnologije na organizacijo

Tehnologijo razumemo kot sredstva, postopke, znanje, ki so potrebni za spreminjanje vhodnih elementov v proizvode in storitve. V zadnjem času se največ govori o spremembah informacijske tehnologije. Organizacija, ki želi ostati konkurenčna mora slediti napredku. Na povezanost tehnologije in organizacije je opozorila že Joan Woodward, ki je na osnovi raziskave angleških podjetij dokazala vpliv tehnologije na organizacijske lastnosti (Woodward, 1965, str. 31).

Univerzitetni klinični center nima ustrezne tehnično–informacijske opreme za izvajanje dejavnosti. V zadnjem času veliko vlaga v posodobitev tehnično–informacijske mreže. Ovire, ki so se pokazale pri uvajanju tehničnih posodobitev in novosti, so naslednje:

- zaposleni so novosti težko sprejeli, saj jih na spremembe ni nihče pripravil,
- proces uvajanja je bil zahteven in dolgotrajen.

Po končani uvedbi novih tehnologij se je izkazalo, da bo tehnična informacijska infrastruktura namenjena nadaljnji prenovi poslovnega informacijskega sistema, in sicer rešitvi za planiranje delovnega razporeda in evidentiranje prisotnosti s prenosom v obračun plač ter sistemu za poslovno obveščanje in dimenzijsko planiranje. Inštalacija systemske programske opreme skupaj s prenosom podatkov in poslovnega informacijskega sistema na novo strežniško opremo bo izvedena naknadno, tako bo lahko vpeljan tudi učinkovit sistem nabavnega planiranja. Finančni načrti so narejeni tako, da uporabniki v celoti porabijo razpoložljiva sredstva, sicer jih v naslednjih obdobjih prejmejo manj. Plansko usklajevanje poslovnih funkcij je razmeroma slabo zagotovljeno in plan ima bolj namen zadovoljiti formalne zahteve kot pa zagotoviti pot k ekonomsko uspešnemu rezultatu poslovanja. Pri planiranju zavod poskuša odpraviti napake pri poslovanju v preteklosti, vendar pri tem ne opravi temeljne analize preteklega poslovanja, ampak se ukvarja predvsem s trenutnimi problemi.

5.2 Vpliv okolja na organizacijo

Najpogostejša vidika okolja, ki ju je potrebno pri oblikovanju organizacije upoštevati, sta njegova **spremenljivost in kompleksnost**, ki se izražata v večji ali manjši negotovosti. Glede na stopnjo negotovosti je okolje, v katerem združba deluje, bodisi stabilno in preprosto ali pa nestabilno in kompleksno (Harvey & Richey, 2001, str. 106). Odgovor podjetij na različne vplive okolja je oblikovanje take organizacijske strukture, ki odgovarja zahtevam okolja. Zato je organizacija združb, ki delujejo v stabilnem okolju različna od organizacije združb, ki delujejo v spremenljivem okolju (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 142).

Okolje v katerem se nahaja zavod je kompleksno in nestabilno, kar povečuje negotovost. Negotovost povečuje tveganje odločitev. Univerzitetni klinični center se na vplive iz okolja odziva z različno organizacijo oddelkov oziroma diferenciacijo med oddelki. Najbolj je kompleksna organizacija v osrednjem delu na področju komercialne dejavnosti, ki ima lastnosti organske strukture. Pododdelki so specializirani in strokovni, to pa zahteva veliko usklajevanja in horizontalne komunikacije. Na organizacijo zavoda vplivajo še druge spremembe, ki se pojavljajo v okolju. Te spremembe so odvisne od naročnikov posla – dobaviteljev. Kvaliteta in stroški za zagotavljanje izdelkov ali storitev na trgu namreč niso odvisni samo od konkurenčne sposobnosti, ampak od celotne mreže dobaviteljev s katerimi posluje zavod. Tu lahko kot enega od glavnih dejavnikov, ki prispevajo k povečevanju konkurenčnosti, nedvomno navedemo uspešen management.

Kot mehanistična organizacija v tem spremenljivem okolju ni dovolj fleksibilna, zato bi morala biti bolj organska in se zaradi tega **nenehno soočati, odzivati in prilagajati** na negotovosti v okolju. Tako bi dosegli večjo fleksibilnost na spremembe, ki se pojavljajo v okolju. Po drugi strani pa lahko medsebojno usklajevanje in skupno odločanje za iskanje rešitev pomeni tudi počasnejše odzivanje na spremembe. Tempo sprememb je nemogoče bistveno zmanjšati, zato bi morali sprejeti negotovost in tveganja ter razviti ustrezne strategije za ravnanje z njimi. Tako se bo organizacija lažje soočala z motnjami iz okolja.

V Univerzitetnem kliničnem centru doseganje nekaterih dobrih rezultatov samo po sebi ne zagotavlja dolgoročne uspešnosti, saj je okolje v katerem se nahaja zaradi turbulentnih razmer na trgu, konkurence in naglega tehnološkega razvoja vse manj stabilno. Potrebno bi bilo izvajanje raziskav nabavnega trga in ocenjevanje dobaviteljev. Trenutno je to v organizaciji prepuščeno nabavnemu referentu, tega pa naloga ne zanima, ker zahteva drugačen pristop kot njegova dnevna nabavna opravila. Menim, da bi se morali nabavni referenti več ukvarjati z analizo nabavnega trga; v sistematično in ciljno usmerjeno zbiranje, obdelovanje in analiziranje podatkov in informacij, ki se nanašajo na materiale in storitve. Na podlagi ugotovitev menim, da pristopi za obvladovanje tveganj ne upoštevajo okolja, iz katerega prihaja dobavitelj. Tržna, tehnološka turbulenca in tveganja iz okolja dobavitelja so pomemben faktor, ki ga je potrebno upoštevati pri oceni in izbiri dobavitelja.

5.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo

Ne glede na podobnost poslovnih ciljev so velika podjetja organizirana drugače kot majhna. Problemi, ki so v ospredju v velikih podjetjih zahtevajo drugačne organizacijske rešitve kot problemi v malih podjetjih. V velikih podjetjih se pojavljajo problemi s koordinacijo, kontrolo, informiranjem, usklajevanjem in razmejitvami pristojnosti in odgovornosti.

V Univerzitetnem kliničnem centru ima obstoječi način informiranja zaradi velikosti organizacije veliko pomankljivosti. Vodja nabavne službe nima zagotovljenih ustreznih zgoščenih informacij, ampak je »zasut« z množico vsebin in števil z raznih ravni. Tako nima jasnega pregleda nad izvajanjem nabav. Smiselno bi bilo dati nabavni funkciji ustrezna pooblastila pri odločitvah, saj je velikokrat nabavna funkcija v podrejenem položaju do ostalih organizacijskih enot. Informacije se posredujejo nekontinuirano oziroma po potrebi, so neredne in v glavnem naknadne ter niso prilagojene ravni posameznega odločevalca. Veliko oddelkov posega v nabavne odločitve. Treba bi bilo urediti področje dela vsakega posameznika tako, da bi bil vsak zadolžen le za eno področje, ki ga najbolje obvlada, ne pa da vsak opravlja dela z več različnih področij, kar vodi do podvajanja opravil in neusklajenosti.

5.4 Vpliv ciljev in strategije na organizacijo

Uresničevanje strategije zahteva smotrno razporejanje materialnih, finančnih in kadrovskih virov, kar lahko dosežemo z učinkovito organizacijsko strukturo. Ta mora zagotavljati

izvrševanje strateških odločitev. Na povezavo strategije in organizacije podjetja opozarja predvsem Chandler (1990, str. 13–17), ki pod pojmom strategija razume planiranje in uresničevanje rasti podjetja, s strukturo pa takšno organizacijo, ki podpira planirani razvoj podjetja. Da dosežemo uglašenost elementov strategije in organizacije, kar omogoča smotnost v poslovanju, pa lahko prilagodimo strukturo strategiji, tako so cilji zaželeno stanje, uspešnost pa je povezana z doseganjem ciljev.

V Univerzitetnem kliničnem centru do sedaj niso imeli jasno izdelane strategije z jasno določenimi cilji in opredeljenimi načini njihovega doseganja, zato nabava še vedno poteka zelo razpšeno in nekontrolirano. Ob vsakokratnem nakupu se nabavna služba posebej dogovarja o pogojih dobave ter se prilagaja različnim načinom poslovanja dobaviteljev. S tem nima vpeljanega učinkovitega sistema nabavnega planiranja, saj nima izdelanih ustreznih dogovorov s posameznimi dobavitelji zato merila za ocenjevanje ponudnikov niso vedno najboljše natančno določena, nekateri postopki izbire pa niso pravočasno izvedeni. Za uresničevanje ciljev bi moral biti večji poudarek namenjen proučevanju možnosti združevanja nabav v enoten postopek, kar bi racionaliziralo in zmanjšalo stroške nabave. Potrebno je večje usklajevanje in planiranje nabav. V zavodu, cilji in strategije močno vplivajo na ravnanje in vedenje ljudi, zato je pomembno, da so zanje sprejemljivi in delujejo motivacijsko. Le na ta način jih zaposleni uresničujejo hitreje in bolj kakovostno. Zaposlene praviloma cilji in strategije zanimajo toliko, kolikor prek njihovega uresničevanja lahko uresničijo svoje lastne cilje. Poleg tega si zavod prizadeva za stano izboljševanje kvalitete proizvodov in procesov. Ob vsem tem pa tudi stremi k zmanjšanju stroškov.

5.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo

Zaposleni s svojimi lastnostmi (osebnost, sposobnost, delovne vrednote) odstopajo od zamišljenih lastnosti, zato se uveljavljena organizacija razlikuje od planirane.

Po preučitvi situacijskih in organizacijskih spremenljivk dosedanje organizacijske strukture v Univerzitetnem kliničnem centru lahko povzamem, da obstoječa organizacijska struktura ni več primerna za današnji hitro spreminjajoči se trg. Tudi znotraj organizacije se kažejo določena odstopanja in vrzeli, ki ne omogočajo dovolj hitrega napredka. Zaposleni v Univerzitetnem kliničnem centru nimajo dovolj jasno določenih nalog in odgovornosti, komuniciranje med njimi je pomanjkljivo, kar vodi do nesodelovanja in negativnih odnosov med posamezniki. Vzpostaviti bi bilo potrebno razumevanje, izboljšati komunikacijo in boljši pretok informacij med zaposlenimi. Pri komuniciranju med zaposlenimi je opazen pojav filtriranja in namernega zadrževanja dela informacij, da bi se povečala njihova moč v oddelku. Da ne bodo zaposleni v možnih sporih, ki so nujni spremljevalci vsakega dela, videli samo ovir, temveč tudi možnost, da se v spoprijemu idej in v iskanju različnih odločitev lahko pride do optimalnih in celovitih rešitev.

S spremenjeno organizacijo bi morali doseči bolj kakovostno in učinkovito delo, predvsem pa posameznikom ponuditi priložnost, da pokažejo svoje znanje in sposobnosti. Le na tak način se bo organizacija sposobna spopasti z zahtevami trga in ostrim konkurenčnim bojem na njem (Zülch, Heitz & Hermann, 1995, str. 430).

Univerzitetni klinični center nima zaposlenih ustreznih kadrov v nabavnem oddelku. V zadnjem času se je nekoliko povečalo število zaposlenih z višjo in visoko izobrazbo. Nabavni referenti nimajo dovolj poglobljenega znanja o nabavnem trgu, poznavanju lastnosti materiala, ne poznajo dovolj postopkov nabave in razumevanja za gospodarno ravnanje.

6 PREDLOG NOVE ORGANIZACIJE NABAVE V ZAVODU

6.1 Prelog nove organizacijske strukture nabavne službe

Izboljšana oziroma dopolnjena organizacija nabavne službe naj bi zadržala obstoječe prednosti in odpravila ugotovljene pomanjkljivosti v sedanji organizaciji po preoblikovanju iz leta 2006. Predlagana notranja organizacija in sistematizacija delovnih mest zagotavljata izvajanje nalog na področju dejavnosti sektorja, smotrno organizacijo in vodenje delovnega procesa, ustrezen nadzor nad opravljanjem dela, polno zaposlenost delavcev in njihovo prerazporejanje glede na potrebe dela.

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

Z vpeljavo novega informacijskega sistema bo inštalacija systemske opreme skupaj s prenosom podatkov na novo strežniško opremo vpeljan tudi učinkovit sistem nabavnega planiranja. Z razporeditvijo finančnih načrtov bodo uporabniki v celoti porabili razpoložljiva sredstva, sicer jih v naslednjih obdobjih prejemo manj.

S povečanjem fleksibilnosti bo organizacija nabave bolj odzivna in prilagodljiva negotovosti v okolju. Lažje bo tudi opravljanje raziskav nabavnega trga in ocenjevanja dobaviteljev saj bodo naloge in pristojnosti točno določene. Tako ne bo prihajalo do zasutosti z množico vsebin s tem pa bo rešen tudi pregled nad izvajanjem nabav.

Zaradi boljšega pretoka informacij bo učinkovitejša tudi komunikacija s tem pa bodo odpravljena tudi podvajanja v delu in neusklajenosti. Z vpeljanim učinkovitim sistemom nabavnega planiranja bomo racionalizirali in zmanjšali stroške nabave kar pa je tudi cilj.

S spremenjeno novo organizacijo nabave bomo dosegli kakovostno in učinkovito delo, predvsem pa tudi posameznikom v oddelku ponudili priložnost, da pokažejo svoje znanje in sposobnosti. S tem bomo rešili problem namernega zadrževanja dela informacij kar pa je nujno potrebno, da organizacija nabave konstantno normalno deluje.

Nabavna funkcija ostaja centralizirana z vidika: izstavljanja naročil dobavitelju, priprave in izvedbe javnih naročil, planiranja nabav, likvidacije računov, odločitev o uresničevanju nabav (rangiranje, vrstni red nabav, izbor dobaviteljev, sklepanje pogodb ipd), koordiniranja nabav v skladu s finančnimi možnostmi, plani in strokovnimi zahtevami.

Iz dosedanje organizacijske strukture se izloči služba za popis in zavarovalništvo, ki bi bolj sodila v sestavo kakšne druge poslovne funkcije, na primer. finančne. Zavod naj bi prav tako izločilo dejavnost prehrane ter s tem službo za nabavo živil, in sicer v zunanje izvajanje, ker je na trgu dovolj kvalitetnih ponudnikov, kar bi pomenilo racionalizacijo s prostorskega kot tudi s kadrovskega vidika.

6.2 Predlog novega nabavnega procesa

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

- **Priprava naročanja.** Ta faza zajema vse postopke, ki jih je potrebno izvesti pred samo izpeljavo naročanja (na primer standardizacija artiklov, izvedba javnega razpisa, podpis pogodbe z dobaviteljem).
- **Komercialna izpeljava naročila.** Na osnovi internih naročil komercialni sektor v skladu z Zakonom o javnih naročilih in Navodilom o oddaji javnih naročil malih vrednosti v Univerzitetnem kliničnem centru izvaja in odgovarja za pridobivanje optimalnih nabavnih pogojev.
- **Logistična izpeljava naročanja.** Nosilci izvedbe logistične funkcije odgovarjajo za optimiziranje zalog in logističnih poti od prevzema do izdaje v uporabo.

Predlagani nabavni proces ohranja sedanje korake nabavnega procesa, ker so potrebni pogoj za učinkovit nabavni proces. V celoti je ohranjena faza najave potreb (zaznavanja potreb) do faze sprejetja letnih planov, ki ga sprejme svet zavoda. Predmet oskrbe so materiali, ki vključujejo zdravstveni in nezdravstveni material, oprema, ki vključuje tudi drobni inventar ter medicinske in nemedicinske storitve. Oskrbovanje Univerzitetnega kliničnega centra z materiali, opremo in storitvami je

sestavljeno iz logično in vsebinsko zaokroženih procesov, ločeno za material, opremo in storitve. Za vnos osnovnih informacij o potrebah so odgovorna posamezni uporabniki v okviru organizacijskih enot Univerzitetnega kliničnega centra, za

nabavo materiala, opreme in storitev pa so odgovorni komercialni sektor Univerzitetnega kliničnega centra in lekarne. Za komercialno izpeljavo nabave je odgovorna nabavna služba, za logistično izpeljavo nabave pa služba za logistiko in lekarne.

Predlog procesa nabave obsega sledeče faze:

- priprava naročanja,
- komercialna izpeljava naročanja,
- logistična izpeljava naročanja.

6.2.1 Priprava naročanja

Osnova za izvajanje celotnega postopka nabave je plan nabave, ki se izdelava na nivoju posameznih predmetov obravnave za vsak posamezni oddelek. Brez tega ni mogoče planirati nekaterih aktivnosti (na primer javnih razpisov), se dogovoriti za letne pogodbe z dobavitelji, doseči optimalne nabavne pogoje itd. Odgovorni nosilec za izdelavo in kasnejše realizacijo plana je vsaka organizacijska enota zase. Smernice in izhodišča za pripravo plana se koordinirajo na nivoju celotnega Univerzitetnega kliničnega centra, potrjuje pa ga kolegij generalnega direktorja, ki se zaveda, da ga ni mogoče prekoračiti (razen v izjemnih primerih, ki jih odobri kolegij generalnega direktorja). Plan mora biti usklajen s finančnim načrtom zavoda.

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

Druge naloge službe so: klasifikacija artiklov, ki zajema vsebinsko skrbništvo nad šifranti, poenotenje šifrantov z dobavitelji in uvedba črtne kode. Šifrantom je potrebno posvetiti še posebno pozornost, saj je od njih

v veliki meri odvisna kakovost informacijske podpore. Šifranti namreč zagotavljajo ključne podatke, ki se uporabljajo na vseh ravneh poslovanja. Nekonsistentni in nepopolni podatki po eni strani zavirajo izvajanje osnovnih poslovnih procesov, po drugi strani pa onemogočajo povezovanje različnih podatkov med seboj in tako posredno zmanjšujejo kakovost raznih poročil in možnost bolj poglobljenega analitskega dela s podatki. Urejanje šifrantov je tudi pogoj za določitev standardizacije za posamezne predmete obravnave, ki jo Univerzitetni klinični center nujno potrebuje, tudi na področju javnih razpisov.

Zato predlagam, da se kljub temu, da je urejanje šifrantov stalna naloga, ki jo morajo izvajati za to zadolžene osebe, v začetku to organizira kot projekt. Za zagotovitev kakovostne informacijske podpore je potrebno takoj dvigniti kakovost podatkov v obstoječem šifrantu materialov na ustrezno raven.

6.2.2 Komercialna izpeljava naročanja

Elektronska oblika vnosa potrebe je edina (tam, kjer infrastruktura to dopušča), ki zagotavlja nadaljnjo obravnavo v sistemu. V sistem ni mogoče vnesti potrebe za material, ki ni uvrščen v šifrant predmetov obravnave. V takšnih primerih je potrebno predhodno soglasje službe za standardizacijo. Služba pripravi mesečno poročilo o prispelih zahtevkih (odobrenih oziroma upravičenih in neodobrenih oziroma neupravičenih), ki ga posreduje upravi Univerzitetnega kliničnega centra. Prav tako ni mogoče vnesti potrebe v primeru, če vrednost vnešenih potreb skupaj s predhodnimi prejemi presega planirano mesečno vrednost. V takšnih primerih je potrebno izpeljati poseben postopek ter pridobiti soglasje pooblaščenih oseb.

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

Interno naročanje. Poleg internih naročil, ki se preoblikujejo iz vnešenih potreb posameznih oddelkov klinik, oblikuje interna naročila tudi oseba, ki je zadolžena za vzpostavitev, spremljanje in obnavljanje minimalnih zalog. Za proces internega naročanja v primeru predmetov obravnave, ki jih Univerzitetni klinični center mora imeti stalno na zalogi oziroma so na zalogi, sta odgovorni osebi vodja skladišča oziroma vodja lekarne. Za proces internega naročanja v vseh ostalih primerih pa je odgovoren vodja organizacijske enote.

Eksterno naročanje. Služba za nabavo (organizirana po segmentih nabave) na osnovi prejetih internih naročil iz naslova direktne nabave za posamezni oddelek oziroma iz naslova obnove minimalnih zalog za skladišče oblikuje eksterne naročilnice. Za proces eksterne naročanja je odgovoren vodja

nabavne službe. Na operativni ravni izvajajo proces eksternega naročanja nabavni referenti oziroma osebe, ki jih pooblasti vodja nabavne službe. Nabavni referenti so še vedno zadolženi za raziskavo nabavnega trga, izbiro dobaviteljev in njihovo ocenjevanje.

V dosednji delitvi dela po sorodnosti materiala prihaja do preobsežnosti dela posameznih nabavnih referentov, saj so posamezne skupine materiala zelo obsežne, zato bi bilo smiselno, da imajo posamezni nabavni referenti večji delež za eno samo skupino materiala, kar bi jim omogočalo večjo specializacijo za material, ki ga nabavljajo.

Služba za nabavo izvaja le vsebinsko usklajenost dokumentov, vnos v računalniški sistem in ostale potrebne aktivnosti pa izvršijo v službi za likvidacijo računov. Za likvidacijo računa je odgovoren vodja nabavne službe. Na operativni ravni izvajajo proces likvidacije računa referenti za likvidacijo računov oziroma osebe, ki jih pooblasti vodja nabavne službe.

6.2.3 Logistična izpeljava naročanja

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

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

V novi organizacijski strukturi so predlagane sledeče nove službe:

- **Služba za standardizacijo in klasifikacijo.** V sedanji organizacijski strukturi se s standardizacijo materiala ukvarja nabavna služba, občasno deluje tudi komisija za standardizacijo in koordinacijo, ki je odgovorna strokovnemu direktorju Univerzitetnega kliničnega centra. Univerzitetni klinični center bi si moral na vseh ravneh prizadevati za čim večjo standardizacijo materiala, opreme in storitev, kar bo vplivalo na povečanje učinkovitosti in zmanjšanje stroškov oskrbe, zato je smiselno ustanoviti posebno službo, ki bo skrbela le za standardizacijo materiala. Potrebno bi bilo težiti k zmanjševanju števila materialov za nabavo in natančno opredeliti postopke v okviru procesa odobravanja novih materialov.
- **Oddelek za analizo nabave.** Nabavna služba bi se morala več ukvarjati z analizo nabavnega trga; s sistematičnim in ciljnim zbiranjem, obdelovanjem in analiziranjem podatkov ter informacij, ki se nanašajo na materiale in storitve. V ta namen bi se ustanovil poseben oddelek – oddelek za analizo nabave v okviru komercialne službe. Z analizo nabave bi se ukvarjali nabavni analitiki, ki bi opravljali naloge, ki bi olajšale in pospeševale sprejemanje odločitev v nabavi. Cilj nabavnih analitikov je učinkovito poslovanje nabavnih referentov in celotnega nabavnega oddelka. Torej so tudi v podporo vodji sektorja in vodji nabave pri sprejemanju odločitev. Razlog za ločitev dela na nabavne referente in nabavne analitike je v obsegu in zahtevnosti analiz. Nabavne analitike je smiselno obdržati v nabavnem oddelku, saj

so bližje nabavnim referentom in jim lahko relativno hitreje priskočijo na pomoč.

- **Služba za logistiko.** Prevoz in izdaja blaga se v sedanji organizacijski strukturi izvaja v skladiščih, ki so v sestavi posamezne nabavne službe. V novi shemi bi se služba za logistiko izločila in bi bila samostojna služba v sestavi komercialne službe Univerzitetnega kliničnega centra. Za prevoz materiala v skladišču je odgovoren vodja skladišča oziroma vodja lekarne.

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

6.3 Prednosti in slabosti nove organizacije nabavne službe

V tem poglavju bom sistematično predstavil prednosti in slabosti predlagane nove organizacije.

Prednosti predlagane organizacije v primerjavi z obstoječo so:

- Nabavni referenti tako bolje spoznajo dobavitelja, kar jim olajša sprejemanje odločitev glede nabavnih virov.
- Delo med nabavne referente je še vedno razdeljeno po predmetu nabave, vendar lahko pridobijo nabavni referenti zaradi manjšega števila opravil boljše znanje o trgih in materialih, ki jih nabavljajo (gibanje cen, tehnološki napredki, substituti, sprememba kakovosti).
- Nabava se še naprej izvaja centralizirano. Centralizacija nabavne funkcije zmanjšuje podvajanje dela, kontrola je v primeru centralizacije lažja.
- Ker je specializacija nabavnih referentov še večja kot pri obstoječi organizaciji, je večja tudi produktivnost dela. Zaradi ozke specializacije nabavnih referentov se poveča tudi učinkovitost nabave.
- Zamenljivost nabavnih referentov je večja, saj vsi opravljajo ista dela, le da so nabavljeni materiali drugi. S tem zmanjšamo tveganje podjetja v

primeru odpustitve z dela ali bolniškega dopusta posameznega zaposlenega. Vsi nabavni referenti opravljajo iste naloge in lažje prevzamejo za prehodni čas nabavo drugega referenta.

- Ustanovitev oddelka za standardizacijo in klasifikacijo in oddelka za analizo nabave bi olajšala delo nabavnih referentov. Informacije oddelka za analizo bi lahko uporabili za izpopolnitev sistema nabavnega planiranja, ki bi z analizo preteklega poslovanja lahko pripomogel k racionalnejši porabi sredstev, saj sedanja organizacija pospešuje porabo planiranih sredstev.
- Nejasnosti glede odgovornosti in pooblastil zaposlenih v nabavni funkciji so manjše pri predlaganih spremembah. Delitev dela je manjša in s tem tudi možnost morebitnih pomanjkljivosti pri opredeljevanju odgovornosti in pooblastil.
- Zaloge (predvsem zdravil in medicinskih pripomočkov) se nahajajo na treh lokacijah - v skladiščih komercialnega sektorja, v ostalih skladiščih (na primer lekarnah) in na samih oddelkih. Obstoječi sistem ne omogoča pregleda dejanskih zalog, saj se izdaja materiala na oddelke evidentira kot poraba.
- Predlagana organizacija ohranja prednosti sedanje organizacije in omogoča vzpostavitev nabavnega procesa, ki se stalno izboljšuje in prilagaja novim zahtevam. Tako vodje kot ostali zaposleni bi dobivali potrebne informacije za nadaljnje ukrepanje. Predlagane izboljšave organizacije v smislu vzpostavljanja novih služb ne bi bistveno povečale števila zaposlenih.

Slabosti predlagane organizacije v primerjavi z obstoječo so:

- Narava dela nabavnih referentov je manj pestra in bolj rutinska, kar zmanjšuje zadovoljstvo zaposlenih.
- S predlagano shemo nismo rešili problema ustreznosti oziroma neustreznosti kadrov v nabavnem oddelku. Potrebno bi bilo dodatno izobraževanje zaposlenih, saj ne glede na obliko notranje organizacije,

nabavni oddelek ne more biti uspešen, če nabavni referenti nimajo ustreznega znanja o nabavnem poslovanju. Tudi v predlagani organizaciji ostaja problem motiviranja zaposlenih. Univerzitetni klinični center nima ustreznega sistema motiviranja zaposlenih.

- Vse navedene spremembe brez ustrezne informacijske podlage in pravega managementa ne morejo biti uveljavljene v praksi.

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

SKLEP

Univerzitetni klinični center je samostojen pravni subjekt, zato se mora, ne glede na to, da je del sistema javnih financ, v gospodarskem prostoru obnašati enako kot ostali udeleženci, za

katere veljajo tržne zakonitosti. Pogoj za njegovo normalno poslovanje, vključujoč njegovo rast in razvoj, je pozitivno poslovanje. Pri tem igra pomembno vlogo pravilno oblikovana poslovna politika zavoda. Pomemben del poslovne politike zavoda obsega nabavna politika, ki temelji na prepoznavanju želja in potreb notranjega uporabnika ter usklajenem delovanju s politiko drugih funkcijskih področij. Jasno oblikovana nabavna politika predstavlja smernice operativnega delovanja. Pomaga pri koordiniranju aktivnosti izvajalcev in pri njihovem trudu za doseganje zastavljenih ciljev. Temeljni cilj nabavnega procesa je preskrba zavoda z materialom, izdelki in storitvami, ki so potrebni za njegovo nemoteno delovanje. Vse to mora biti na razpolago ob pravem času, v primerni količini, primerne kakovosti ter kupljeno po primerni ceni. S tem nabavna funkcija pripomore k poslovni uspešnosti.

V zdravstvu se povsod po svetu, čeprav je v posameznih državah različno organizirano in financirano, pojavlja trend naraščajočih stroškov, ki pa je le delno povezan z večanjem obsega poslovanja ponudnikov zdravstvenih storitev. Vzroki za njihovo realno rast so različni, od eksogenih, kot je staranje prebivalstva, do neustreznega nadzora nad stroški v zdravstvenih organizacijah.

Ugotavljam, da bi lahko učinkovitejša organizacija nabavne funkcije v Univerzitetnem kliničnem centru bistveno pripomogla k znižanju stroškov in k uspešnosti zavoda. Nabavna funkcija lahko s svojim vplivom doseže precejšnje rezerve pri zniževanju stroškov. Prišel sem do ugotovitve, da je obstoječa organizacija nabavne službe pomanjkljiva. Njene številne slabosti sem odpravil s predlagano novo organizacijo. Po novem naj bi imela nabavna funkcija tri nove oddelke, in sicer službo za koordinacijo, nabavno službo in službo za logistiko. Nabavna funkcija ostaja centralizirana, novo organizirani oddelki pa prispevajo k racionalizaciji nabavnega procesa in s tem k znižanju nabavnih stroškov.

Novost je tudi uvedba oddelka za analize, katerega osnovna zadolžitev je spremljanje preteklih nabavnih aktivnosti, spremljanje zalog in porabe materiala, kar služi kot osnova za sprejemanje nabavnih odločitev. Pospešena standardizacija materiala, opreme in storitev, ki naj bi se v predlagani novi shemi opravljala v službi za standardizacijo in

klasifikacijo, bo vplivala na povečanje učinkovitosti nabavne funkcije in zmanjševanje stroškov oskrbe. Analiza sedanje organizacije skladiščnega poslovanja je pokazala številke pomanjkljivosti. V novi shemi se prevzem in izdaja blaga vrši v samostojni službi, ki je v sestavi komercialne službe Univerzitetnega kliničnega centra. S tem se izboljša nadzor nad zalogami, prevzem in izdaja materiala pa je racionalnejša.

V letu 2006 je z novim vodstvom sicer prišlo do sprememb na področju reorganiziranja komercialnega sektorja, vendar se z »novo« shemo ni moč približati ciljem oblikovanja strokovnih kriterijev za nabavo blaga, opreme in storitev. Tako bi s predlagano idejo prišli do hitrejšega postopanja in rešitev na tem področju. Potrebno je strokovno poenotenje, posledica tega pa je ožanje sortimana in doseganje ugodnejših nabavnih pogojev na osnovi ekonomije obsega.

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

LITERATURA IN VIRI

1. Agndal, H., & Ulf, N. (2009). Interorganizational cost management in the exchange process. *Management accounting research*, 20(2), 85–101.
2. Björn, A. J., Hellman, L., & Ulf, N. (2002). Modern management accounting for modern purchasing. *European journal of purchasing & supply management*, 8(1), 53–62.
3. Blanchard, K., Waghorn, T. & Ballard, J. (1996). *Misijske možnosti. Kako ustvariti vrhunsko organizacijo, dokler je še čas*. Ljubljana: Založba Texus.
4. Bohinc, F. (2000). *Sprotno spremljanje poslovanja - kontroling v javnem zdravstvenem zavodu. Zbornik referatov: 6. Strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije* (str. 23). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
5. Bose, R. (2002). *Knowledge management - enabled health care management systems: Capacities, infrastructure, and decision-support. Expert systems with applications*.
6. Brus, A. (1994). *Organizacijsko-ekonomski in informacijski procesi v zdravstveni dejavnosti*. Kranj: Moderna organizacija.
7. Bunc, M. (1985). *Integrirani marketing v nabavi*. Ljubljana: Delavska enotnost.
8. Chandler, A. D., Jr. (1990). *Strategy and structure*. Cambridge, Mass.: The M.I.T. Press.
9. Chinho, L., Wing, S. C., Madu, C. N., Kuei, C. H., & Pei, Y. (2005). A structural equation model of supply chain quality management and organizational performance. *International journal of production economics*, 96(3), 355–365.
10. Chopra, S., & Meindl, P. (2007). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation* (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
11. Christopher, M. (1992). *Logistics and supply chain management, Strategies for reducing costs and improving services*. London: Pitman publishing.
12. Česen, M. (2003). *Management javne zdravstvene službe*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
13. Daft, R. L. (1998). *Organization theory and design*. Cincinnati: South-western college publishing.
14. Davood, A., Hassan, Y., & Saeed, A. (2009). Supply chain management, activity-based costing and organisational factors. *International journal of production economics*, In press, Corrected proof.

15. Devine, K., O'Clock, P., & Lyons, D. (2000). Health-care financial management in a changing environment. *Journal of business research*, 48(3), 183-191.
16. Foster, T. Jr. (2008). Towards an understanding of supply chain quality management. *Journal of operations management*, 26(4), 461-467.
17. Gadde, L. E., & Hakansson, H. (1993): *Professional purchasing*. London, New York: Routledge.
18. González-Benito, J., Martínez-Lorente, A. R., & Dale, B. G. (2003). A study of the purchasing management system with respect to total quality management. *Industrial marketing management*, 32(6), 443-454.
19. Hammer, M., & Champy, J. (1995). *Preurejanje podjetja: Manifest revolucije v poslovanju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. Harvey, M. G., & Glenn, R. R. (2001). Global supply chain management: The selection of globally competent managers. *Journal of international management*, 7(2), 105-128.
21. Hanlon, N. T. (2001). Sense of place, organizational context and the strategic management of publicly funded hospitals. *Health policy*, 58(2), 151-173.
22. Hočevar, F. (2001). Ali je management v bolnišnicah v krizi - moč in pristojnost direktorjev. *Zbornik 8. Strokovnega srečanja ekonomistov in poslovnih delavcev v zdravstvu* (str. 33-36). Zreče: Društvo ekonomistov v zdravstvu.
23. Injazz, J. C., Paulraj, A., & Lado, A. A. (2004). Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of operations management*, 22(5), 505-523.
24. Kavčič, S. (1997). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
25. Kongkiti, P., Anussornnitisarn, P., Helo, P., & Dwight, R. (2009). Performance measurement. Roles and challenges. *Industrial management & data systems*, 109(5), 646-664.
26. Korrakot, Y., Takao, E., & Suzuki, S. (2008). Influences of institutional environment toward the development of supply chain management. *International journal of production economics*, 115(2), 262-271.
27. Kotler, P. (1996). *Marketing management - trženjsko upravljanje: Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
28. Lamming, R. (1993). Beyond partnership, *strategies for innovation and learn supply*. Hertfordshire: Prentice hall international.
29. Leenders, M. R., Fearon, H. E., & England, W. B. (1989). *Purchasing and materials management*. Boston: Irwin.
30. Lipičnik, B. (2002). *Organizacija podjetja*. Ljubljana, Ekonomska fakulteta.

31. Lipovec, F. (1997). *Razvita teorija organizacije*. Ljubljana, Ekonomska fakulteta.
32. Miles, R. E., & Snow, C. C. (2007). Organization theory and supply chain management: An evolving research perspective. *Journal of operations management*, 25(2), 459–463.
33. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Založba Didakta.
34. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, J., Gričar, J., Tekavčič, M., & Dimovski, V. (2002). *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Založba Didakta.
35. Oliver, A. (2003). Health economic evaluation in Japan: A case study of one aspect of health technology assessment. *Health policy*, 63(2), 197-204.
36. Potočnik, V. (1983). *Poslovna politika*. Kranj: Moderna organizacija.
37. Potočnik, V. (2000). *Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1*. Nabava, skladiščenje, prodaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Potočnik, V. (2002). *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Pučko, D., & Rozman, R. (2000). *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
40. Pučko, D. (1991). *Strateško poslovanje in planiranje v podjetju*. Radovljica, Didakta.
41. Pučko, D. (1998). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Rozman, R. (1993b). Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
43. Rozman, R. (2000a). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
45. Scheuing, E. E. (1989). *Purchasing management*. New York: Prentice-hall, 4-104.
46. Univerzitetni klinični center. (2000). *Organizacija komercialnega sektorja in izvajanje nabavne funkcije v Univerzitetnem kliničnem centru za leto 2000*. Ljubljana.
47. Univerzitetni klinični center. (2000). *Pravilnik o naročanju Univerzitetnega kliničnega centra za leto 2000*. Ljubljana.

48. Univerzitetni klinični center. (2009). *Letno poročilo Univerzitetnega kliničnega centra za leto 2009*. Ljubljana.
49. Završnik, B. (1996). Pomen nabave v sodobnem podjetju. *Tekstilec*, Ljubljana, 293-299.
50. Zheng, J., Knight, L., Harland, C., Humby, S., & James, K. (2007). An analysis of research into the future of purchasing and supply management. *Journal of purchasing and supply management*, 13(1), 69–83.
51. Ziherl, M. (1995). Z analizo nabave do boljših poslovnih odločitev, *Zbornik 1. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije* (str. 108-128). Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
52. Zülch, G., Heitz, M. J., & Hermann, S. (1995). Use of simulation for planning of work organization in highly automated production systems. *International journal of production economics*, 41(3), 429–436.
53. Weele, A. V. (1998). *Nabavni management: Analiza, planiranje in praksa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 29-392.
54. Woodward, J. (1965). *Industrial organization: Theory and practice*. Oxford: Oxford university press.