

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

OBVLADOVANJE NABAVNEGA POSLOVANJA NA PRIMERU
IZBRANEGA PODJETJA

Ljubljana, maj 2007

SIMONA KOS

IZJAVA

Študentka SIMONA KOS izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. BORUTA RUSJANA in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1 UVOD	1
1.1 PROBLEMATIKA IN NAMEN SPECIALISTIČNEGA DELA	1
1.2 CILJ SPECIALISTIČNEGA DELA	2
1.3 METODE RAZISKOVANJA	2
1.4 ZASNOVA DELA	3
2 VLOGA IN POMEN OBVLADOVANJA NABAVNEGA POSLOVANJA	4
2.1 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV V NABAVNEM POSLOVANJU	4
2.2 VLOGA IN POMEN NABAVNE FUNKCIJE	6
2.3 FAZE NABAVNEGA POSLOVANJA	8
2.4 SPREMENLJIVKE, KI VPLIVAJO NA NABAVNI PROCES	12
2.5 POGLEDI NA OBVLADOVANJE NABAVNEGA PROCESA	13
3 NAČRTOVANJE NABAVNEGA PROCESA	18
3.1 STRUKTURE ORGANIZIRANOSTI NABAVNE FUNKCIJE	18
3.2 RAZISKAVA NABAVNEGA TRŽIŠČA	19
3.2.1 <i>Proces raziskave nabavnega tržišča</i>	19
3.2.2 <i>Področja raziskave nabavnega trga</i>	22
3.3 STRATEGIJE NABAVNEGA PROCESA	26
3.3.1 <i>Vrste nabavnih strategij</i>	26
3.3.2 <i>Izbor nabavnih strategij</i>	29
3.4 SPREJEMANJE NABAVNIH ODLOČITEV	30
3.4.1 <i>Odločitve glede količine in kakovosti naročila</i>	30
3.4.2 <i>Odločitve o nabavnih cenah</i>	31
3.4.3 <i>Odločitve glede nabavnih virov</i>	33
3.4.3.1 <i>Identifikacija dobaviteljev</i>	33
3.4.3.2 <i>Število in izbor dobaviteljev</i>	34
3.4.3.3 <i>Komuniciranje z dobavitelji</i>	36
3.4.4 <i>Odločitve glede dobavnih rokov</i>	38
3.4.5 <i>Odločitve glede pogojev in načina plačila</i>	39
3.4.6 <i>Odločitve glede dostave in glede nabavnih poti</i>	39
3.4.7 <i>Odločitve glede stroškov</i>	39
4 IZVAJANJE NABAVNEGA PROCESA	40
4.1 NABAVNI POSTOPEK	40
4.1.1 <i>Najava potreb</i>	40
4.1.2 <i>Iskanje in analiza ponudb</i>	40
4.1.3 <i>Nabavne kalkulacije in izbor dobaviteljev</i>	41
4.1.4 <i>Pogajanje</i>	41
4.1.5 <i>Nabavna pogodba</i>	43
4.1.6 <i>Naročanje in dostava</i>	44
4.1.7 <i>Prevzem in kontrola izvršitve naročila</i>	44
4.1.8 <i>Obračun nabave</i>	45
4.2 OD NABAVE DO OBVLADOVANJA OSKRBOVALNE VERIGE	45
4.3 SODELOVANJE NABAVNEGA ODDELKA Z DRUGIMI ODDELKI	46
4.4 MERJENJE IN VREDNOTENJE USPEŠNOSTI NABAVNE FUNKCIJE	46
4.4.1 <i>Vpliv dejavnikov na uspešnost nabavne funkcije</i>	46
4.4.2 <i>Merila in kriteriji za merjenje uspešnosti nabavne funkcije</i>	47

5 OBVLADOVANJE NABAVNE FUNKCIJE V PODJETJU	49
5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA PEGAS	49
5.2 NABAVNA SLUŽBA	50
5.3 ANALIZA OBSTOJEČE NABAVNE FUNKCIJE	52
5.3.1 <i>Prikaz ciljev in vloge nabavne funkcije</i>	52
5.3.2 <i>Raziskava nabavnega tržišča</i>	54
5.3.2.1 Področja raziskovanja nabavnega trga	54
5.3.2.2 Postopek in metode raziskovanja nabavnega trga	55
5.3.3 <i>Strategije nabavnega procesa</i>	55
5.3.4 <i>Sprejemanje nabavnih odločitev</i>	57
5.3.4.1 Odnos do kakovosti in količine naročila	57
5.3.4.2 Odločitve o nabavnih cenah	57
5.3.4.3 Odločitve glede nabavnih virov	58
5.3.4.4 Odločitve glede dobavnih rokov in glede dostave	61
5.3.5 <i>POTEK NABAVNEGA POSTOPKA</i>	61
5.3.6 <i>SODELOVANJE NABAVNEGA ODDELKA Z OSTALIMI ODDELKI IN Z DOBAVITELJI</i>	64
5.3.6.1 Ocenjevanje organizacijske klime	64
5.4 UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE NABAVNE FUNKCIJE	68
5.4.1 <i>UGOTOVITVE</i>	68
5.4.2 <i>PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE NABAVNE FUNKCIJE</i>	70
6 SKLEP	73
LITERATURA	75
VIRI	77
PRILOGE	78

KAZALO SLIK

Slika 1: Nabavni proces	11
Slika 2: Trženje v obratni smeri ali nabavno trženje	16
Slika 3: Področja raziskave nabavnega trga	24
Slika 4: Postopki pri raziskavi nabavnega trga	25
Slika 5: Vplivni dejavniki nabavnih strategij	30
Slika 6: Povprečna ocena strinjanja s trditvami glede pripadnosti zaposlenih nabave in skladišča	65
Slika 7: Povprečna ocena strinjanja s trditvama s področja zavzetosti za delo	66
Slika 8: Pogostost pogovorov med zaposlenimi in nadrejenimi o vprašanjih, predlogih in željah	67

KAZALO TABEL

Tabela 1: Različna pojmovanja besede nabava v tuji in domači literaturi	5
Tabela 2: Temeljne razlike med medorganizacijskimi in porabniškimi trgi	8
Tabela 3: Primerjava tradicionalnega trženja in trženja v obratni smeri	17
Tabela 4: Primerjava prednosti in pomanjkljivosti decentralizirane nabavne organizacije	19
Tabela 5: Potek in postopki pri raziskavi nabavnega trga	22
Tabela 6: Karakteristike učinkovitega komuniciranja	38
Tabela 7: Vrednotenje uspešnosti nabavne funkcije glede na njeno vlogo v podjetju	48
Tabela 8: Struktura zaposlenih in število ter odstotni delež tistih, ki so vprašalnik izpolnili	65

1 UVOD

1.1 PROBLEMATIKA IN NAMEN SPECIALISTIČNEGA DELA

Slovenska podjetja se v zadnjem času soočajo z vse močnejšo globalizacijo in z omejenim domačim tržiščem. Zato so primorana strategijo globalnega delovanja vzpostaviti tudi na nabavnem področju. V zadnjih letih postaja nabava čedalje pomembnejša poslovna funkcija v podjetjih (Potočnik, 2002, str. 31).

V današnjem času hitrega prenosa informacij, številnih sprememb na trgih, poslovnih procesih, tehnologiji in razvoju izdelkov je podjetje soočeno s svetovno konkurenco, kar mu lahko tudi pomaga, da bolje obvladuje nabavni trg in dobavitelje. "Gospodarna in učinkovita nabavna funkcija lahko veliko pripomore k uspešnosti podjetja" (Van Weele, 1998, str. 11).

Podjetja morajo strmeti k inovativnosti, učinkovitosti in dobičkonosnosti, hkrati pa se morajo hitro odzvati na zahteve kupcev in poslovati s čim nižjimi stroški. K temu lahko veliko pripomore nabavno osebje, saj je vsak prihranek pridobljen na nabavni strani veliko vrednejši in slajši od prihrankov pridobljenih v kateremkoli drugem oddelku v podjetju. Nabavna funkcija je s svojim delovanjem povezana z ostalimi vitalnimi funkcijami v podjetju – s proizvodnjo, s finančno službo, s prodajnim in razvojnim oddelkom ter kadrovsko službo.

Nabavnega poslovanja podjetja ne smejo več samo izvajati, nabavni proces je potrebno načrtovati (Scheuing, 1989, str. 130). Pomembno je, da oblikujejo ustrezno nabavno strategijo, ki temelji na preučevanju nabavnega okolja in vplivnih dejavnikov oskrbnega tveganja, medtem ko proces operativnega načrtovanja nabave vključuje pripravo za načrtovanje nabave in izdelavo samega nabavnega načrta (Potočnik, 2002, str. 107).

V nabavnem oddelku se sprejemajo številne odločitve, s katerimi se uresničuje nabavna strategija in nabavni cilji. Te odločitve se nanašajo na kakovost in količino materiala, čas naročanja, cene, nabavne vire, dobavne roke, pogoje in načine plačila ter na dostavo materiala. Zato mora nabavni manager obvladovati poznavanje metod, strategij, tehnik, veščin, spretnosti, zmožnosti in znanja, hkrati pa mora biti sposoben in si tega močno želei. Podjetje pa mora delo odlično opraviti, če želi uspeti na vse bolj konkurenčnem svetovnem trgu (Kotler, 1998, str. 32).

Predmet preučevanja specialističnega dela so različni pristopi, načini in dejavniki, s pomočjo katerih se načrtuje nabava, saj lahko podjetje le z učinkovitim načrtovanjem obvladuje nabavno poslovanje.

Namen specialističnega dela je postavitev temeljev za preoblikovanje in delovanje funkcije nabave v podjetju, saj ta pomaga oblikovati strategijo podjetja in uresničevati cilje podjetja. V veliki meri prispeva k zagotavljanju konkurenčnosti ter nadaljnji uspešni rasti in poslovanju

podjetja na globalnem svetovnem trgu. Nabavni proces je potrebno načrtovati, ne samo izvajati, če želi podjetje preživeti in uspeti v okolju, kjer vlada močna konkurenca, saj bo le tako obvladovalo nabavni proces.

V specialističnem delu sem preučila sodobne koncepte pri obvladovanju nabavnega poslovanja, ki so opisani v domači in tuji strokovni literaturi. Te pristope in smernice sem primerjala s sedanjim stanjem nabavnega poslovanja v podjetju Pegas¹. Podatke o stanju nabave v podjetju sem pridobila s pomočjo izjav zaposlenih. Na podlagi analize in mnenj sem podala svoje mnenje oziroma predloge o spremembi in organiziranosti nabavne funkcije in njene povezanosti z ostalimi poslovnimi funkcijami v podjetju.

Na osnovi navedenih izhodišč želim preveriti naslednjo temeljno hipotezo: Učinkovito načrtovanje in obvladovanje nabavnega poslovanja prispeva k celotni uspešnosti podjetja.

1.2 CILJ SPECIALISTIČNEGA DELA

Cilj specialističnega dela je analizirati sedanje stanje v nabavnem oddelku podjetja, ugotoviti problemsko situacijo pri obvladovanju nabavne funkcije v podjetju ter podati predloge za spremembe pri obvladovanju le-te.

Pri tem sem upoštevala vse vidike, ki so domena nabavnega poslovanja in preko katerih nabavna funkcija vpliva na uspešnost podjetja. Poleg spoznanj iz analitično-teoretične podlage sem upoštevala tudi specifičnosti, ki izhajajo iz panoge in trga, na katerem podjetje deluje. Hkrati pa sem opozorila na prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki vplivajo na oblikovanje organiziranosti nabavne funkcije in izvajanje le-te.

1.3 METODE RAZISKOVANJA

Pri izdelavi specialističnega dela sem se osredotočila na proučevanje teoretične podlage, ki sem jo pridobila iz dosegljive domače in tuje strokovne literature, člankov, virov in prispevkov iz področja nabavnega poslovanja.

Za primerjalno osnovo sem sedanje stanje v nabavni funkciji podjetja ovrednotila z analizo, utečeno stanje sem identificirala s pogovori vključenimi v nabavni proces podjetja, poleg tega pa sem se osredotočila tudi na spoznanja iz teoretične podlage in jih primerjala z nabavnim poslovanjem v podjetju.

¹ Naziv podjetja je izmišljen in prilagojen, ker se pravo podjetje ne želi omenjati zaradi poslovne tajnosti.

Pridobljena spoznanja, ki sem jih pridobila med študijem na specialističnem programu ter zbrane podatke, sem analizirala in jih s sintezo združila v koncept organiziranosti. Vir dela so tudi letna poslovna poročila in interni podatki podjetja, predvsem interni podatki nabavne službe podjetja, računovodske službe in oddelka informiranja. Poleg omenjenih internih podatkov sem uporabila tudi plan poslovanja podjetja za leto 2006.

Pri svojem delu sem se posluževala naslednjih metod:

- analitično-teoretične metode,
- deduktivne in induktivne metode,
- opisne in primerjalne ter
- metode analiziranja in sintetiziranja.

1.4 ZASNOVA DELA

Specialistično delo sem razdelila na 5 vsebinskih poglavij. V prvem delu, v katerega so vključena poglavja od 1 do 4, sem preučila teoretične poglede in smernice na področju nabavnega poslovanja in obvladovanja nabavnega procesa. Predstavljene so značilnosti in tvorci nabavnega procesa, ki najbolj vplivajo na izvajanje in uspešnost nabavnega procesa.

V prvem poglavju sem opisala cilj specialističnega dela in pristope k načinu dela ter metode, ki sem jih uporabila pri svojem delu.

V drugem poglavju sem najprej opredelila temeljne pojme v nabavnem poslovanju, raziskala vlogo in pomen nabavne funkcije, predstavila faze nabavnega poslovanja in spremenljivke, ki vplivajo na nabavni proces. Na koncu drugega poglavja pa sem opredelila sodobne poglede na obvladovanje nabavnega procesa.

Tretje poglavje prikazuje načrtovanje nabavnega procesa. Predstavila sem področje raziskave nabavnega tržišča, strategije nabavnega procesa ter odločitve, ki jih morajo nabavniki sprejeti, da bi v čim večji meri uresničili sprejeto nabavno strategijo in zastavljene cilje.

V četrtem poglavju sem obravnavala posamezne dejavnike, ki vplivajo na izvajanje nabavnega procesa od samega nabavnega postopka do sodelovanja nabavnega oddelka z drugimi oddelki. Na koncu sem prikazala merila in metode, s katerimi ovrednotimo uspešnost in učinkovitost nabavne funkcije in izvajanje nabavnega procesa.

V drugem delu specialističnega dela, ki zajema peto poglavje, sem predstavila samo podjetje, analizirala obstoječe delovanje nabavne funkcije v podjetju ter jo primerjala s spoznanji s teoretične podlage prvega dela specialistične naloge. Nato sem podala ugotovitve in predloge za izboljšanje delovanja nabavnega oddelka, pri tem pa so posamezni predlogi prilagojeni panogi in

razmeram v panogi, v kateri podjetje deluje, vključno z vsemi posebnostmi, ki jih narekujejo posamezne razmere na trgu.

V sklepu sem povzela glavne točke specialističnega dela, na katerih so temeljile ugotovitve iz zastavljenih ciljev dela.

2 VLOGA IN POMEN OBVLADOVANJA NABAVNEGA POSLOVANJA

2.1 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV V NABAVNEM POSLOVANJU

V zadnjih letih se je pojmovanje o nabavi zelo spremenilo, saj so jo pričeli obravnavati kot pomembno poslovno funkcijo. "Nabavno poslovanje postaja vse obsežnejše, zahtevnejše in bolj zapleteno" (Potočnik, 2002, str. 27). Različni avtorji različno razlagajo osnovne pojme nabavnega procesa. Te razlike izhajajo iz časovnega obdobja, v katerem so avtorji živeli in delovali, pa tudi iz različnih geografskih okolij in kot posledica različnih stopenj razvitosti celotnega proizvodnega in poslovnega procesa. Do šestdesetih let prejšnjega stoletja je bila vloga nabave v zagotavljanju surovin za proizvodnjo in poslovne procese, medtem ko se je v devetdesetih letih pomen nabavne funkcije povečal in je v začetku tega stoletja vse bolj usmerjen poleg obvladovanja nabavnega materiala in oskrbovalnih verig tudi v obvladovanje pravic intelektualne lastnine, ki se navezuje na posamezen materiale in storitve (Nelson, Moody, Stegner, 2001, str. 13).

V ameriško-angleški literaturi zasledimo razlikovanje med naslednjimi pojmi: purchasing (nabava), procurement in supply (oskrba), ter materials management (materialno poslovanje). Podobno kot van Welle tudi Leenders s skupino avtorjev kot najožje pojmovanje nabave opredeljuje pojem purchasing, in sicer kot proces, ki obsega spoznavanje potreb, izbor dobavitelja, cenovnih pogajanj in ostalih dobavnih pogojev do same realizacije nabave. Procurement poleg opisanega procesa vključuje še skladiščenje, transport, prejem naročenega blaga, vhodno kontrolo ter upravljanje presežkov materiala. Podobno je opredeljen tudi pojem supply. Najširše opredeljuje nabavo pojem materials management, saj vključuje še načrtovanje proizvodnje ter upravljanje materialov in končnih izdelkov (Leenders, Fearon, England, 1989, str. 3). Kako pomembna je uspešna in učinkovita nabava, so podjetja spoznala šele v 20. stoletju. Temeljne značilnosti nabavne funkcije so prikazane v modelu nabavnega procesa - priloga 1.

Podobno definicijo poda Lysons, ki opozarja na razliko med oskrbo (*ang. procurement*) in nabavo (*ang. purchasing*). Ta dva termina se pogosto uporabljata kot sinonima, a ima oskrba širši pomen, saj pomeni pridobitev potrebnih surovin na vsakršen način, tudi s silo. Nabavo pa razume kot funkcijo, ki je odgovorna z nakupom, najemom ali drugim pravnim sredstvom pridobiti opremo, material in storitve za uporabo v proizvodnji. Vendar opozori, da proizvodnja ni omejena zgolj na proizvode, ampak pomeni ustvarjanje koristi (Lysons, 2000, str. 1).

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.

Tudi Pučko (2001, str. 75) govori o dveh vidikih nabave, kjer pa ni razlika v obsegu dejavnosti nabavne funkcije, ampak v ožjem smislu šteje v nabavo zgolj preskrbo delovnih predmetov, delovnih sredstev, delovne sile in tujih storitev. Kotnik (1990, str. 1) obravnava nabavo predvsem z vidika proizvodnega podjetja. Njene naloge vidi v preskrbi podjetja s surovinami, z materialom, z nadomestnimi deli, s stroji in s storitvami za kontinuiran potek proizvodnje oziroma poslovanja.

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

Ziherl (1995, str. 111) povzema Kotnikovo pojmovanje, da je nabava v podjetju 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. Poleg tega mora nabava zagotoviti, da se dobavitelji držijo sklenjenih dogovorov, saj nižja nabavna cena ne pomeni nujno tudi prednosti, če jo spremlja velika verjetnost zakasnele dobave.

Tabela 1: Različna pojmovanja besede nabava v tuji in domači literaturi

ANGLEŠKO	NEMŠKO	SLOVENSKO
Purchasing	Beschaffung	Nabava
Buying	Einkauf	Nakup
Procurement, Supply	Versorgung	Oskrba
Materials management	Material-Wirtschaft	Materialni management

Vir: Iršič, 1998, str. 25.

Povzamem lahko, da postaja nabavno poslovanje zahtevnejše, vse bolj zapleteno in obsežno ter da avtorji različno razlagajo osnovne pojme nabavnega procesa zaradi različnih geografskih okolij in različnih časovnih obdobj. Različna pojmovanja besede nabava v tuji in domači literaturi so prikazana v tabeli 1.

2.2 VLOGA IN POMEN NABAVNE FUNKCIJE

Nabava je poleg proizvodne in prodajne funkcije ena izmed najpomembnejših poslovnih funkcij v podjetju. Meje med posameznimi poslovnimi funkcijami so vse bolj nejasne, zabrisane in se medsebojno prepletajo, dopolnjujejo in nadgrajujejo. Vloga nabavne funkcije je, da ob vsakem času in pod vsemi pogoji zagotavlja redno oskrbo z materiali, opremo, blagom in storitvami kot podporo vsem poslovnim funkcijam v podjetju (van Weele, 1998, str. 29). V verigi ustvarjanja vrednosti mora nabavna funkcija povezovati posamezne poslovne funkcije, od dobavitelja do kupca, hkrati pa mora medsebojno povezati tudi notranje uporabnike v podjetju z zunanjimi dobavitelji.

Kern (1991, str. 21) v svojem delu pravi, da je potrebno tradicionalni pristop nabave, dograditi s strateškimi elementi, ko je v koncept nabave potrebno vključiti tudi elemente trženja. Tako mora nabavna funkcija opravljati raziskave nabavnega trga, načrtovati nabavo, odločati o dobaviteljih, poteh in načinu nabave ter tudi o vseh ponabavnih storitvah ter preko analize statističnih podatkov o dobaviteljih in odnosu z njimi napovedati in oblikovati nadaljnje aktivnosti. Le tako lahko nabavna funkcija pripomore k uresničevanju strategije podjetja.

Različni avtorji razlikujejo strateško, taktično in izvedbeno raven odgovornosti, pooblastil in nalog nabavne funkcije in funkcije obvladovanja oskrbovalne verige. Na izvedbeni ravni je nabavna funkcija odgovorna za dnevno naročanje in izvedbeno komuniciranje z dobavitelji, usklajevanje izvedbenega delovanja z dobavitelji, spremljanje in vrednotenje dobaviteljev glede na dogovore in pogodbe, oblikovane in sprejete na strateški in taktični ravni ter dnevno reševanje težav, ki se pojavljajo na relaciji od dobaviteljev do kupca (van Weele, 2002, str. 237). Nabavna funkcija na taktični ravni pa je vključena tudi v procese odločanja o materialu in procese izbiranja dobaviteljev. Odločitve sprejete na taktični ravni se odražajo v oblikovanju letnih in dolgoročnih pogodb z dobavitelji, pripravi nabavnih specifikacij, standardizaciji nabavnih materialov in procesov ter neprestanem izboljševanju procesov, povezanih z dobavitelji in sodelovanjem z dobavitelji, medtem ko strateška raven nabavne funkcije zajema aktivnosti in odločitve, ki vplivajo na dolgoročni položaj in poslovanje podjetja.

Nabavna funkcija mora slediti različnim strateškim področjem, kot so odnosi s kupci, stroškovna konkurenčnost, učinkovita uporaba informacijske tehnologije, vrednost za delničarje, rast dohodka, industrijske spremembe, globalizacija in odnosi z dobavitelji, ki dodajajo vrednost (Nelson, Moody, Stegner, 2001, str. 39).

Strateško obvladovanje nabavne funkcije Iršič (1998, str. 51) razumeva na dva načina:

- strateški pristop k nabavi zahteva aktivnejše delovanje nabavne funkcije, če želijo povečati sposobnost nabavnih virov, njihovo odgovornost in sodelovanje z vsemi funkcijami v podjetju,
- pri razvoju uspešnih nabavnih virov je potrebno doseči visoko stopnjo dorečenosti oskrbovalne verige ter izoblikovati ustrezne strategije za sistematično razvijanje in vrednotenje nabavnih virov.

Gadde in Hakansson (1993, str. 7) sta nabavni funkciji določila strateški pomen preko treh vlog:

- strukturna vloga – zajema odločitve o strateških vprašanjih, od katerih sta odvisni ostali vlogi (odločitve "naredi ali kupi", eden ali več dobaviteljev, globalni ali lokalni nabavni trg),
- varčevalna vloga – nabavna funkcija znižuje stroške v celotni nabavni verigi,
- razvojna vloga – zajema prenos znanja po nabavni verigi do kupca in s tem hitrejšo in racionalnejšo izrabo sinergijskih učinkov v celotni dobavni verigi, saj razvojna vloga v verigi ustvarjanja vrednosti pomeni cenejšo zasnovo izdelka ter ustvarjeno večjo vrednost za kupca.

Enotno vsem avtorjem pri določanju vsebine strateškega obvladovanja nabavne funkcije je načrtovanje procesov, povezanih z nabavno funkcijo v celotni oskrbovalni verigi, usmerjenih na daljše obdobje ter napovedovanje prihodnjih aktivnosti in njihovih rezultatov.

Pri opisovanju vloge in mesta nabavne funkcije v proizvodnih podjetjih ne morem mimo Porterjeve verige vrednosti (Priloga 2). Le-ta obravnava vsako podjetje kot splet dejavnosti, ki jih opravljamo zaradi razvoja, proizvodnje, trženja, dobave in vzdrževanja izdelkov. S temi dejavnosti pa podjetje ustvarja dobiček. Porter razlikuje med osnovnimi in pomožnimi dejavnosti. Osnovne dejavnosti sestavljajo: vhodna logistika, poslovne dejavnosti, izhodna logistika, trženje ter prodaja. Med pomožne dejavnosti pa uvrščamo: oskrbo, tehnološki razvoj, upravljanje človeških virov in infrastrukturo podjetja. Oskrba, s katerim izrazom Porter poimenuje nabavo, pa podpira tako osnovne kot pomožne dejavnosti (van Weele, 1998, str. 24-29).

Nabavna funkcija mora biti usklajena s strategijo in cilji podjetja in z vizijo vodstva podjetja. Pomena nabavne funkcije in obvladovanja oskrbovalnih verig se podjetja vse bolj zavedajo, a vseeno še vedno ne zadosti. Nabavna funkcija ima pomembno vlogo pri povečanju konkurenčnosti podjetja, saj mora poleg poznavanja prednosti in slabosti podjetja dobro poznati tudi razmere in spremembe na nabavnem trgu (Iršič, 1998, str. 30). Pomen nabavne funkcije se lahko vidi v znižani lastni ceni izdelka ter na podlagi prihranka pri nabavi na dobiček podjetja. Poleg takojšnih finančnih prihrankov nabavna funkcija prispeva tudi k izboljšanju konkurenčnosti podjetja na trgu v obliki standardizacije materiala, manjših zalog, inovacij procesa in izdelka, vzpodbujanja nabavnih sinergij ter znižanju stroškov kakovosti. Povečajo se tudi prihranki pri fleksibilnosti odziva na spremembe in prihranki pri optimiranju logistike.

Zavedati se moramo, da je nabava predpogoj vsake prodaje. Zgrešeno bi bilo, če bi čisti dohodek, ki ga podjetje dosega na prodajnem trgu, pojmovali le kot izključen uspeh prodajne funkcije, saj so za nastanek dohodka potrebne vse funkcije podjetja. Velik pomen nabavne funkcije pogosto opazimo šele takrat, ko nabavnik sprejme prepozne oziroma napačne odločitve, kar lahko povzroči veliko škodo za podjetje. Lahko se zgodi, da nabavi izdelke po neustreznih cenah, to pa privede do slabše konkurenčne sposobnosti podjetja. Zato pogosto pravimo, da v nabavi tiči dobiček (Deželak, 1978, str. 38-39).

2.3 FAZE NABAVNEGA POSLOVANJA

Težko je izbrati nabavni proces, ki bi bil enoten za vsa podjetja, saj obstaja velika razlika med industrijskimi in trgovskimi podjetji, proizvodi in zaposlenimi. Preučevanje procesov nakupovanja v podjetjih oziroma organizacijah se zelo razlikuje od nakupnega procesa porabnikov. Podjetja, vladne organizacije, ustanove, ki potrebujejo nabavljeni material kot vložek za svoj proizvodni postopek, za njegovo vzdrževanje in podporo, sestavljajo medorganizacijski trg (organizational market (B2B)). Porabniški trg pa se srečuje s posamezniki, ki hočejo takoj zadovoljiti svoje potrebe (Kotler, 1996, str. 205-207). Medorganizacijski trgi imajo več značilnosti, ki se izrazito razlikujejo od značilnosti porabniških trgov. Te razlike navajam v tabeli Temeljne razlike med medorganizacijskimi in porabniškimi trgi (glej tabelo 2).

Obvladovanje nabavnega procesa se začne z ustreznim načrtovanjem nabave (purchasing planning), ki predstavlja osnovno opravilo predvidevanja prihodnjih dogodkov, razvijanja scenarijev in določanja želenih ciljev nabavne funkcije ter potrebnih aktivnosti za doseganje teh ciljev. Naslednje opravilo v obvladovanju nabavnega procesa je uresničevanje zastavljenih planov in strategij. Če hoče posamezno podjetje priti do zastavljenih ciljev, je potrebno najprej raziskati nabavna tržišča, sprejeti posamezne nabavne odločitve ter ustrezno in pravilno izvesti nabavni postopek. Na koncu pa sledi kontrola in analiza nabave.

Tabela 2: Temeljne razlike med medorganizacijskimi in porabniškimi trgi

Vidik	Medorganizacijski trg	Trg potrošnih izdelkov
Cilj nakupa	Omogočiti proizvodnjo	Zadovoljitev osebnih potreb
Motiv nakupa	Predvsem razumski	Tudi čustven
Nabavna funkcija	Prevladujejo moški	Porabniki, večinoma ženske
Odločanje	Sodeluje veliko ljudi, veliko razpravljanja	Pogosto nenačrtovano, brez posvetovanja z drugimi
Značilnosti	Pogajanja, veliko medsebojnega učinkovanja	Pogosto brez pogajanj, malo medsebojnega učinkovanja
Poznavanje izdelka in trga	Zelo dobro	Omejeno
Velikost naročila	Pogosto veliko naročilo	Večinoma majhno naročilo
Povpraševanje	Izpeljano povpraševanje, lahko zelo niha	Samostojno povpraševanje, razmeroma stalno
Prilagodljivost cen	Dokaj neprilagodljive	Dokaj prilagodljive
Število kupcev	Večinoma omejeno	Zelo veliko
Geografska porazdelitev	Včasih zelo koncentrirana	Geografsko zelo razpršena

Vir: van Weele, 1998, str. 48.

Nabavni proces zahteva izvajanje določenih nalog. Nabavni postopek se začne z najavo potrebe po materialu, ki jih spoznavajo v proizvodnji, raziskavah in razvoju, vzdrževanju, prodajnem oddelku, v oddelku za komuniciranje in v drugih oddelkih. Sledi izdajanje zahteve za nabavo določenih surovin ali materialov, nato pa povpraševanje (demand) oziroma iskanje, ocenjevanje in izbor dobaviteljev in zbiranje ponudb ter njihova obdelava.

Za podjetja je najpomembnejša stopnja nabavnega postopka iskanje, ocenjevanje in izbor dobaviteljev, saj lahko s praviimi dobavitelji podjetja pridobijo konkurenčne prednosti pred tekmeci. Ko je potreba po določenem blagu zaznana, kupec začne raziskovati trg, da identificira potencialne vire dobave. Ko ima podjetje zbrano predhodno skupino potencialnih dobaviteljev, se lahko kupec odloči za izbor dobavitelja na podlagi konkurenčnosti ponudb in na podlagi pogajanj (Dobler, 1996. str. 62).

Vse ponudbe, ki jih je pridobila nabavna služba, mora sedaj urediti in primerjati ter ugotoviti, ali vsebujejo vse zahtevane podatke. Takšno primerjanje se nanaša na količino in kakovost materiala, enoto mere, ceno za enoto, skupno vrednost, količinske popuste (quantity discount), pogoje in stroške dobave, rok dostave, način in rok plačila. Primerjava ponudb je formalna, kadar primerjamo skladnost ponudbe s povpraševanjem, njeno popolnost in razumljivost, ter vsebinska, kadar preračunamo različne količinske podatke na skupni imenovalac. S primerjanjem posameznih sestavin ugotavljamo prednosti in pomanjkljivosti ponujenih pogojev dobave po dobaviteljih (Potočnik, 1997, str. 63).

Po analizi ponudb izdelamo nabavno kalkulacijo, tako da upoštevamo kot elemente kalkulacije vse nabavne stroške, ki nastanejo pri dobavitelju (nabavna cena - purchase price, stroški dobave, drugi stroški). Celotno nabavno vrednost delimo z nabavno količino. Za končni izbor dobavitelja pa poleg najnižje nabavne cene na enoto upoštevamo še kakovost materiala, dobavne roke in nabavne pogoje (terms of purchase) ter način in valuto plačila.

Sledi dogovarjanje in sklepanje prodajne pogodbe, ki je jedro nabavnega poslovanja. Dogovarjanja oziroma pogajanja (negotiation) glede nakupa niso vedno potrebna, na primer: če je predmet nakupa manjše vrednosti, če se nakup obnavlja v že znanih in zadovoljivih pogojih ali če je dobaviteljeva ponudba povsem jasna in zadovoljiva.

Pogajanje pa je koristno v naslednjih primerih (Kotnik, 1990, str. 22):

- kadar je konkurenca med ponudniki omejena in kupec ve, da so vse ponudbe sestavljene pretirano visoko,
- kadar so prodajne cene določene, pa je le mogoče dobiti nekatere ugodnosti pri dobavah od posameznih ponudnikov,
- kadar dobavitelj namerava povišati ceno.

Cilj oziroma zaključek pogajanj (post negotiation) je obojestransko soglasje oziroma dogovor o predmetu pogajanj z uporabo tehnike obojestranskega popuščanja.

Ključnega pomena za uspešno izvedbo pogajanj so obsežne priprave na pogajanja. Te se začnejo dosti prej kot sama pogajanja in vključujejo: poizvedovanje o predmetu nabave, cenovno analizo, razumevanje prednosti in slabosti nakupnega položaja ter razumevanje prodajalca in njegovega položaja.

Vsebina nabavnega pogovora je sklenjena nabavna pogodba (purchase contract), ki natančneje opredeljuje nabavni posel.

Med bistvene sestavine pogodbe sodijo (Potočnik, 1997, str. 66):

- predmet pogodbe, ki mora biti določen ali vsej določljiv na tržno običajen način,
- količina, ki mora biti določena ali določljiva z merskimi enotami ali na drug primeren način,
- nabavna cena, ki je lahko natančno določena ali pa določljiva na dan dobave,
- kakovost, ki je lahko opredeljena z vzorcem, standardom, blagovno znamko, specifikacijo...,
- rok dobave, ki natančno določa čas izpolnitve nabavnega posla,
- kraj izpolnitve je določen s prevozno klavzulo, s katero je opredeljen tudi prehod tveganja od prodajalca na kupca.

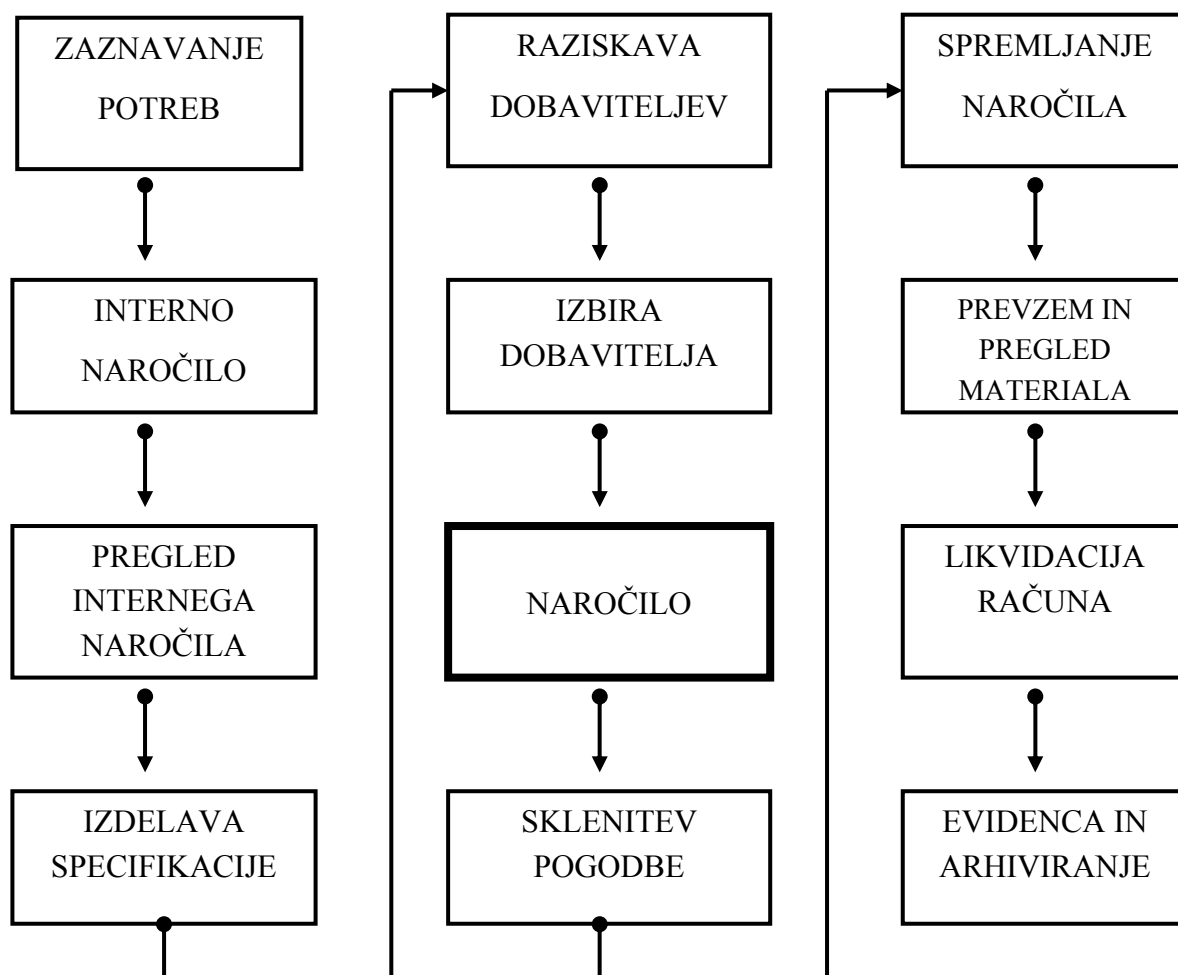
Naslednja faza je naročanje (ordering), ko podjetje izda nabavni nalog, ki vsebuje naslovljeno podjetje, ceno, količino, kakovost, način dostave, rok plačila itd. ter dostavo nabavljenega materiala oziroma surovin. Podjetje mora neprestano spremljati nabavno naročilo (purchase order), zavarovati veljavnost posla in spremljati uresničevanje dobavnega roka. Dobavitelj (supplier) mora najprej potrditi dobavo (delivery) pod dogovorjenimi pogoji, predvsem pa sporočiti, če bo lahko dosegel dogovorjeni rok dobave (lead time). Podjetje glede na nujnost dobave bolj ali manj natančno spremlja uresničevanje naročila (Dobler, 1996, str. 62). Sledi prevzemanje in kontrola izvršitve naročila, ko je pošiljka pregledana glede količine in glavnih značilnosti blaga, nato se izda poročilo o prejemu. Po prevzemu sledi skladiščenje ter po potrebi izdajanje teh izdelkov.

Proces se zaključuje s spremljanjem prejetih računov za dobavljene surovine oziroma materiale, z njihovim likvidiranjem in poravnavanjem obveznosti do dobaviteljev v dogovorjenem plačilnem roku. Pred plačilom nabavni oddelek (purchasing department) preveri in obračuna fakture. Najprej mora zbrati dokumente za obračun fakture – pogodbo ali naročilnico, dobaviteljevo dobavnico, prevozni dokument, prevzemnico itd., nato te dokumente preveri zaradi ugotavljanja razlik med naročenimi, prevzetimi in fakturiranimi izdelki. Zadnji korak v nabavnem procesu je odločitev o hranjenju listin, in sicer, kako dolgo jih bo nabavni oddelek hranil in na kakšen način. Na to vplivajo stroški hranjenja in uradne zahteve (Westing et al., 1976, str. 54).

Proces nabave, ki je sestavljen iz omenjenih faz in si sledijo v logičnem zaporedju, prikazujem tudi grafično na sliki 1.

Proces nabave je v vsakem podjetju vpet v nekatere objektivno dane okoliščine. Že sam predmet poslovanja podjetja objektivno določa vrsto značilnosti, ki jih mora imeti nabava. Proces nabave je v veliki meri odvisen od pogojev, ki veljajo na nabavnem trgu. Nabavni proces pa je odvisen tudi od družbeno – ekonomskih pogojev, v katere je vpet. Gospodarski sistem in politika mu postavljata vrsto objektivnih pogojev, ki jih ne more zaobiti (Pučko, 1998, str. 44).

Slika 1: Nabavni proces



Vir: Kajzer, 1999, str. 9.

Pri vsem tem pa je potrebno upoštevati ekonomska načela nabave (Bunc, 1985, str. 39):

- čim ugodnejše nakupne cene glede na stanje na trgu, količine in kakovost – to načelo je povezano z vsemi elementi nabave, ki vplivajo na ceno pri dani količini in kakovosti; ta cena naj vključuje vse stroške do prihoda blaga v skladišče,
- časovna promptnost in takojšnjost nabave – to zahteva takojšnjo izvedbo pripravljene nabavne akcije v celoti in skrbi za čim nižje stroške nabave,
- 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,

- racionalnost glede nabavnih stroškov – to načelo zahteva, da morajo biti stroški, ki nastajajo pri naročanju, dostavi, skladiščenju in vzdrževanju zalog (inventory) v razumnih razmerjih z vrednostjo nabavljenih predmetov dela, delovnih sredstvih in storitvah,
- splošna politika podjetja – zahteva, da morajo biti prva štiri načela nabave skladna s splošno politiko podjetja, saj drugače lahko pride do motenj v preskrbovalni verigi.

Nabavni proces je vedno enak, ne glede na to, ali mi nabavljamo na lokalni ravni ali globalno. Nekateri so mnenja, da če nabavljajo globalno, je to nabavljanje veliko bolj zakomplicirano, zato jih je strah, da bi poskusili. Proces za vzpostavitev posla v tujini je skoraj enak kot za vzpostavitev na lokalni ravni (Pooler, 1992, str. 10). Vsi nabavni oddelki se poslužujejo številnih obrazcev, saj bi brez teh izredno težko učinkovito vodili nabavni oddelek. Problem, ki pri tem nastane je, koliko obrazcev naj ima posamezni nabavni oddelek, da bo poslovanje učinkovito in da ne bo privedlo do nezbranosti in zmešnjav. Število obrazcev je odvisno od velikosti podjetja, od zaposlenih v nabavnem oddelku ter računovodstva in notranjih kontrol (Westing et al., 1976, str. 54).

2.4 SPREMENLJIVKE, KI VPLIVAJO NA NABAVNI PROCES

Nabavni procesi v podjetjih so lahko zelo različni, vendar jim je skupno to, da želijo doseči čim boljše rezultate. Da bi to dosegli, morajo učinkovito odločati o nabavi, kar zahteva ustrezen in pravilen pristop ter poznavanje dejavnikov oziroma spremenljivk, ki vplivajo na nabavni proces.

Na nabavni proces vplivajo naslednje spremenljivke (van Weele, 1998, str. 59-60):

- lastnosti materiala – glede lastnosti materiala odločajo tehnični strokovnjaki, če gre za tehnično zahtevne izdelke oziroma vodstvo podjetja, če gre za odločitve o nabavi večjih količin standardnih materialov. To vpliva na lastno ceno končnega izdelka,
- strateški pomen nabave – je odvisen od količine denarja ter višine vlaganja za nabavo. Čim pomembnejša je nabava za podjetje, tem večja je udeležba vodstva pri odločanju o nabavi,
- količina denarja za nabavo – vloga vodstva pri odločanju o nabavi je tem večja, čim višji so denarni zneski, zato se vodstvo pogosto udeležuje pogajanj o nabavi izdelkov,
- značilnosti nabavnega trga - pri oligopolnih oziroma monopolnih trgih so pogajanja z dobavitelji veliko bolj zapletena kot na trgih, kjer vlada svobodna konkurenca,
- koliko nabavni material vpliva na delovanje podjetja? Če je treba zaradi materiala prilagoditi notranjo organiziranost, oziroma če je potrebno usposabljanje in izobraževanje, potrebujemo za odločanje več časa, hkrati pa je odločanje bolj zapleteno,
- stopnja tveganja pri nabavi – tem večje je tveganje pri nabavi, tem več oddelkov je pri tem udeleženi, tem daljši je nabavni postopek,
- vloga nabavnega oddelka v podjetju – notranja zgradba podjetja določa način sprejemanja nabavnih odločitev. V velikih podjetjih so nabavniki bolj strokovni kot nabavni oddelek manjšega podjetja.

Organizacija nabave je odvisna od značilnosti in velikosti podjetja, gospodarske panoge in prostorske lokacije podjetja ter od vrste materiala oziroma izdelkov, ki jih mora podjetje nabavljati.

Na organizacijske oblike nabave vplivajo notranji npr. strokovnost nabavnih referentov in finančna moč podjetja in zunanji dejavniki - kot so nabavni viri, nabavne poti, položaj na nabavnem trgu, lokacija podjetja, predpisi, uzance, trgovski običaji, nabavna etika - purchasing ethics (Potočnik, 2002, str. 42).

Podjetje mora spodbujati, zlasti na mednarodnih trgih, razvoj notranjih in zunanjih dejavnikov okolja podjetja:

- tržna dinamika: nestabilna tržna situacija povzroča negotovost in odvisnost podjetij ter postavlja temeljni motiv za sodelovanje podjetij. Le s ključnimi informacijami, predvidevanjem posledic in zaupanjem v odločitve lahko premagamo negotovost (Cannon, Perreault, 1999, str. 444),
- pričakovane koristi: partnerji, ki prinašajo največ koristi, bodo visoko cenjeni in podjetje bo vse napore usmerilo v ohranjanje in oplemenitenje razmerij s temi partnerji (Morgan, Hunt, 1994, str. 24),
- skupne vrednote in norme obnašanja: pomembno je, da so skupne vrednote, norme enako pomembne, sprejemljive, pravilne za oba partnerja, saj lahko le to prispeva k razvoju zaupanja in zvestobe med obema partnerjema (Morgan, Hunt, 1994, str. 25),
- vzpostavitev socialne interakcije med posamezniki v podjetju s čim manj oportunitizma: v okviru trženja, temelječega na odnosih, je zlasti pomembno, da v njej sodelujoče osebe delujejo tako, da svoje vedenje, namene in pričakovanja prilagodijo zaznamim nameram svojih partnerjev ter da se ne obnašajo preračunljivo v korist lastnih interesov (Morgan, Hunt, 1994, str. 25).

Vsaka nabava posameznega podjetja mora v čim večji meri poznati in tudi upoštevati številne dejavnike oziroma spremenljivke, saj se lahko le tako prilagaja razmerah, s tem pa doseže čim boljše rezultate.

2.5 POGLEDI NA OBVLADOVANJE NABAVNEGA PROCESA

Nabavna služba prevzema pobudo pri vodenju nabavnega procesa. Govorimo o trženju v obratni smeri (reverse marketing), kjer prihajajo pobude s strani kupca (Leenders, Blenkhorn, 1988, str. 1-2). Namen tega trženja je predvsem zadovoljiti kupca ter tako dolgoročne kot kratkoročne nabavne cilje.

William H. Davidow (v Lenders, Blenkhorn, 1988, str. 1-2) meni, da podjetja obstajajo zato, da zadovoljujejo svoje kupce. Takšno trženje zahteva tesno kupčevo sodelovanje z obstoječim in novim dobaviteljem. To pomeni, da morata oba partnerja v pogodbenem odnosu sodelovati zelo

aktivno. Nabavni managerji oz. nabavna podjetja morajo prepričati prodajalce oz. dobavitelje, zakaj kupujejo od njih, prodajalci pa morajo prepričati kupce, da poskusijo nov proizvod, storitev itd. Ključ do uspešnega odnosa med prodajalcem in kupcem je pobuda ter uspešnost v prepričevanju.

Zmanjševanje konkurenčne prednosti podjetij, tehnološke inovacije ter spremembe v zahtevah in pričakovanjih kupcev zahtevajo, da se morajo podjetja, če želijo preživeti in uspeti, tem spremembam prilagoditi. To je potrebno tudi na nabavnem področju.

Če se podjetja odzivajo na spremembe, to privede do novosti pri delovanju nabavne funkcije (van Weele, 2002, str. 23):

- usklajevanje nabavnih potreb: to prinaša podjetjem z več obrati prednosti pri iskanju sinergij med obrati in pri pogajanjih z dobavitelji. Trendi skupne nabavne politike so vidni pri številnih evropskih podjetjih, saj njihove razsežnosti združevanja in poenotenja niso omejene samo na področje ene države,
- vključevanje nabave v logistiko: z uporabo avtomatizacije in različnih programskih rešitev podjetja lažje načrtujejo nabavne potrebe in optimirajo oskrbovalne sisteme. Če podjetje vključuje svojo nabavo v logistiko in če uporablja standardizirane sisteme, to privede do učinkovite povezanosti posameznih poslovnih funkcij v fazi planiranja, realizacije in kontrole doseženih rezultatov. S tem se zmanjšajo tudi skupni stroški oskrbovanja podjetja,
- vključevanje nabave v razvoj izdelkov in načrtovanje procesov: nabavna funkcija lahko pripomore k optimalni izrabi materialov, ko so na trgu, nižanju lastne cene izdelka v fazi razvoja in inovacijam izdelkov in procesov, seveda če pozna materiale in tehnologije, ki so razpoložljive na nabavnem trgu. Optimalno poznavanje nabavnega trga in vključevanje nabave v razvojni proces ima koristi tudi na poslovanje podjetja, ker se že v fazi razvoja določi stroškovna struktura izdelka ter dobavitelji,
- narediti ali kupiti: podjetja lahko od zunanjih dobaviteljev, specialistov za posamezna področja, pridobijo kakovostnejše izdelke po nižjih skupnih stroških, zato je trend v svetu, da delež stroškov nabave v prihodkih od prodaje neprestano narašča. Če podjetja želijo ostati konkurenčna in neprestano zniževati stroške, se morajo posluževati zunanjih dobaviteljev, ker enostavno le s težavo obvladujejo vse tehnologije, ki jih potrebujejo za izdelavo svojih izdelkov,
- sporazumi o vzajemnosti in kompenzacijske obveznosti: podjetjem se odpirajo nove možnosti na nabavnem področju, s širjenjem prodajnega poslovanja podjetij na širše svetovno tržišče. Na medorganizacijskem trgu je postala kompenzacija nekaj vsakdanjega,
- kontrola kakovosti in proizvodnja po načelu ravno ob pravem času (J.I.T.): potrebno je upoštevati procese nenehnih izboljšav, ki so nastali kot posledica odziva na zahteve trga in spremenjene proizvodne koncepte. Vse to povzroča spremembe v vseh poslovnih funkcijah, kjer podjetja izboljšujejo poslovanje in kakovost izdelkov, znižujejo stroške ter povečujejo svojo konkurenčno prednost,

- nabavno poslovanje preko interneta: največje spremembe v oblikovanju nabavnih strategij so prinesle moderne informacijske tehnologije. Podjetja vlagajo ogromna sredstva v graditev informacijskih mrež, saj te omogočajo prenos podatkov po medmrežju in s tem velike prihranke na račun prihranka časa in zniževanja stroškov, tako transakcijskih kot stroškov raziskave in dostopnosti oddaljenih trgov,
- vprašanja v zvezi z okoljem: nabava mora že pri iskanju in izbiri izdelkov odgovoriti na vprašanje, kako bodo izdelki po končani življenjski dobi, okolju prijazno odstranjeni, zato tako ravnanje z izdelki pridobiva stalno mesto v nabavnem poslovanju in razvoju izdelkov.

Pomemben dosežek v novem pristopu tržne naravnosti podjetja je tudi prihranek pri nabavnih stroških, saj se ti lahko znižajo od 5 do 30 odstotkov (Leenders, Fearon, England, 1989, str.11-13). Nov pristop nabavnega trženja pripomore tudi k učinkovitejšemu uresničevanju nabavnih ciljev in strategij. Pogosto se lahko zgodi, da ima dobavitelj materiala zasedene proizvodne zmogljivosti ali pa ni zainteresiran za sodelovanje. V takih primerih mora kupec pridobiti dobavitelja, torej mora delovati v obratni smeri. S tem ko deluje v obratni smeri, izvaja nabavno trženje. Koristi pri trženju v obratni smeri imata tako kupec kot dobavitelj. Pomagata si pri določanju kakovosti, količine, cene materiala, razvoju novih produktov itd. Vzajemno sodelovanje obeh partnerjev v nabavno prodajnem procesu pa sproža njuno soodvisnost, zato nabavno trženje obravnavamo tudi kot interaktivni proces, ki temelji na podlagi odnosov (van Weele, 1998, str. 65).

Interaktivni proces med dobaviteljem in odjemalcem je odvisen od sledečih dejavnikov (Potočnik, 2002, str. 126):

- pogostosti stikov med dobaviteljem in odjemalcem,
- tehničnih lastnosti materiala,
- stopnje formalne urejenosti nabavnega procesa (računalniške povezave, pravila in predpisi,...),
- poslovne moči vsake strani.

Med interaktivnim procesom se podjetji bolje spoznata in zbližata ali razideta. Za uspeh je nujno, da vidijo ponudniki (v našem primeru dobavitelji) svoje kupce kot aktivne udeležence menjalnih procesov. Omogočiti bi jim morali aktivno sodelovanje in dopustiti soustvarjati izdelke, storitve ter ostale predmete menjave. Ker transakcije nimajo dolgoročnega značaja, prevzemajo pomembno vlogo v trženjskih odnosih interakcije (Grönroos, 1999, str. 13).

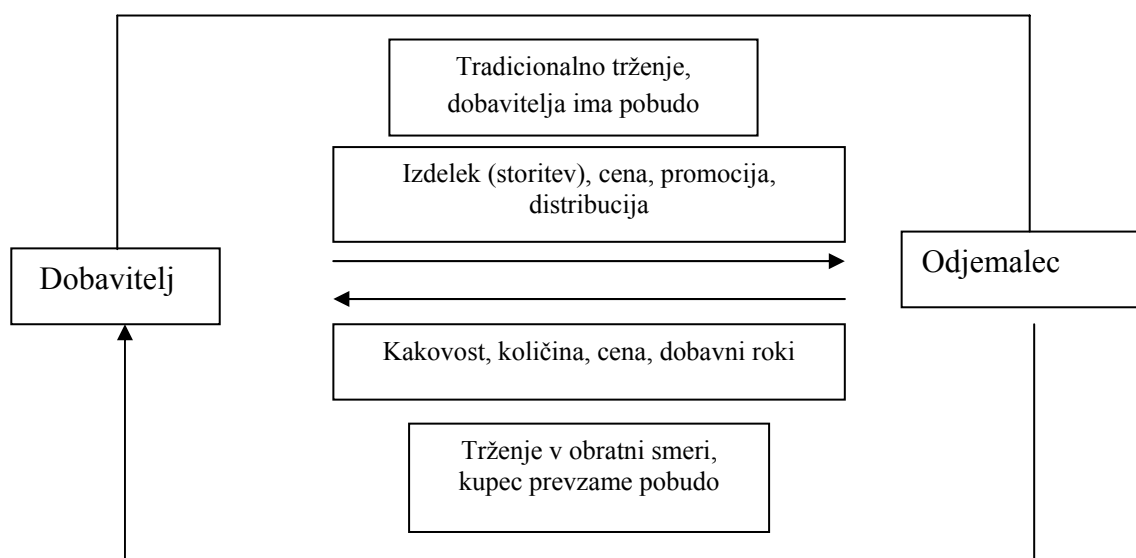
Pomemben element v odnosu med partnerjema je proces prilagajanja potrebam druge strani. Ta proces vključuje prilagajanje posameznih elementov trženjskega spleta, postopkov, informacijske tehnologije, načinov komuniciranja in podobno (Virant, 2002, str. 9).

Pri tem izstopajo predvsem naslednje, tako imenovane temeljne sestavine trženja, temelječega na odnosih (Morgan, Hunt, 1994, str. 22-26):

- *zaupanje, zvestoba in dolgoročnost odnosa*: ti elementi omogočajo, da pričakovani rezultati dolgoročnega sodelovanja prevladujejo nad kratkoročnimi interesi in spodbujajo tvegane akcije, ker partnerja menita, da se nasprotna stran ne bo obnašala preračunljivo,
- *sodelovanje*: partnerja delata v interesu obeh, da bi dosegla skupne cilje,
- *izmenjava informacij*: predvsem korektna in pravočasna komunikacija, ki je lahko formalna ali pa neformalna, krepi zaupanje ter usmerja pričakovanja in zaznave partnerja,
- *investicije v prilagoditev podjetja*: posebne prilagoditve podjetja zaradi partnerskega odnosa zahtevajo investicije v prilagoditev delovnega procesa. Te investicije so lahko enkratne in v primeru razdora partnerstva dobijo samo stroškovni značaj. Tovrstne investicije in prilagoditve povečujejo zvestobo partnerstvu oz. odnosu,
- *operativne povezave in združljivost partnerjev*: za doseg boljšega medsebojnega sodelovanja podjetja tudi drug drugemu prilagajajo celotno poslovanje (npr. vzpostavitev elektronske povezave, kar omogoča kupcu vpogled v prodajalčeve zaloge itd.).

Trženje na podlagi odnosov torej nudi razvoj takšnih konkurenčnih prednosti, ki podjetju omogočajo uspešnejše in učinkovitejše tekmovanje na ciljnim trgu v primerjavi s konkurenti, s tem pa hkrati večjo in dolgoročno dobičkonosnost (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 348). Nabavna funkcija prevzema aktivno vlogo, saj velika večina uspešnih podjetij nabavno poslovanje načrtujejo, saj jih k temu silijo razmere na mednarodnem trgu in hitra širitev globalizacije.

Slika 2: Trženje v obratni smeri ali nabavno trženje



Vir: Potočnik, 2002, str. 126.

V primerjavi med tradicionalnim trženjem in trženjem v obratni smeri v nabavi Iršič (1998, str. 45) pravi, da je tradicionalno trženje usmerjeno v tekmovalnost, odzivanje na nastale spremembe, kratkoročno orientirano in pasivno, sprijaznjeno z nastalim stanjem, medtem ko je trženje v obratni smeri dolgoročno usmerjeno, visoko motivirano in aktivno, nabavna funkcija spremembe pričakuje in jih načrtuje, sodelovanje je usmerjeno v partnerstvo in iskanje skupnih koristi. To prikazuje tudi slika 2.

Razliko med tradicionalnim trženjem in trženjem v obratni smeri prikazuje naslednja tabela.

Tabela 3: Primerjava tradicionalnega trženja in trženja v obratni smeri

Kriteriji	Tradicionalno trženje	Trženje v obratni smeri
Akcijska usmerjenost	Odzivna (reaktivna)	Proaktivna
Način razmišljanja	Enodimenzionalno	Večdimenzionalno
Funkcionalna analiza	Rutinski pristop	Ustvarjalen pristop
Vloga nabave v organizaciji	Funkcijsko omejeno	Integriran pogled
Stališče do dobavitelja	Tekmovalno	Kooperativno-partnersko
Časovni horizont	Kratkoročno	Dolgoročno
Izplačilni horizont	Takojšen	Stalen
Pogajalski pristop	Pasiven	Aktiven
Motivacija	Sprejemanje obstoječega položaja	Visoko motiviran

Vir: Iršič, 1998, str. 45.

Priložnost v nabavni funkciji vidijo skozi hitrost odzivanja na spremembe in fleksibilnost tudi Nelson, Moody in Stegner (2001, str. 9). Menijo, da je središče izboljšav inovativnost, kar ponavadi pomeni stvari opraviti hitreje in enostavneje. Potrebo po hitrejšem odzivanju pogojujejo tudi zaradi hitrejšega spreminjanja življenjskih ciklov izdelkov. Da so podjetja v tem hitrem tempu še lahko konkurenčna, postaja vloga nabavne funkcije vse bolj tudi koordinacijska. Nabavna funkcija mora postati odlična v zniževanju stroškov, komuniciranju in poznavanju tehnologij. Strateško naravnana nabavna funkcija mora biti orientirana tudi na kupca, ne samo na globalnem, ampak tudi na lokalnem nivoju, da bo podjetje lahko ustreglo edinstvenim potrebam kupcev. Podjetja bodo morala upoštevati tudi selektivno globalizacijo, če bodo želela uspešno zadovoljiti potrebe posameznih področij in doseči konkurenčno prednost. Vse pomembnejše postaja medsebojno povezovanje in sodelovanje vseh poslovnih funkcij v podjetju. Kupec in dobavitelj opazujeta problem, ki ga je potrebno odpraviti z istega zornega kota. Z razliko od tradicionalnega pogleda, ko sta dobavitelj in kupec stala na nasprotnih straneh, na takšen način hitreje najdeta skupni interes in rešitev (Kern, 1991, str. 166).

Sodobni pristopi na nabavnem področju usmerjajo podjetja v globalizacijo in partnersko povezovanje ter sodelovanje vseh v oskrbovalno verigo vključenih podjetij in poslovnih funkcij.

Podjetja se bodo le tako lahko uspešno in dovolj hitro odzivala na nastale spremembe in zahteve ter potrebe kupcev, obvladovala in zniževala stroške v celotni oskrbovalni verigi ter razvijala izdelke na zahtevnejšem nivoju. Podjetja morajo preiti na strateško dejavnost načrtovanja nabavnega delovanja in raziskovanje nabavnega trga, s tem da uporabljajo sodobne informacijske tehnologije.

3 NAČRTOVANJE NABAVNEGA PROCESA

3.1 STRUKTURE ORGANIZIRANOSTI NABAVNE FUNKCIJE

Na prilagajanje in oblikovanje organizacijskih oblik podjetij vplivajo spremembe na trgu in to, kako vodstvo podjetja zaznava pomen nabavne funkcije. Na vlogo nabavne funkcije in njeno organiziranost še posebej izrazito vplivajo spremembe konkurenčnega okolja. S tem, ko se spreminja vloga nabavne funkcije, njena pooblastila in odgovornost, je pričakovati tudi organizacijske spremembe v nabavnem poslovanju.

Oblika organiziranosti nabavne funkcije v podjetju mora biti usklajena z organiziranostjo podjetja kot celote. Ločimo centralizirano, decentralizirano in kombinirano nabavno poslovanje. Centralizirano nabavno poslovanje - (centralisation of purchasing) je takrat, ko podjetje enotno nastopa do dobaviteljev, nabava učinkoviteje uresničuje nabavno politiko podjetja, gospodarnejše je ravnanje z zalogo, povečuje se produktivnost v nabavi zaradi večjega obsega poslovanja na nabavnega referenta, zagotovljena je večja informiranost o stanju na nabavnem trgu, uporaba razpoložljivih finančnih sredstev je racionalnejša, zmanjšuje se število naročil, nabava večjih količin omogoča doseganje boljših nabavnih pogojev. V tem primeru torej podjetje na nivoju celotnega podjetja organizira nabavno funkcijo, v katero so vključeni strokovnjaki, ki izvajajo naloge nabavne funkcije tako na strateški kot na taktični ravni. Takšna oblika organiziranosti ima lahko velike prednosti v primeru, če nabavna funkcija stalno sodeluje tudi z drugimi funkcijami v podjetju. Prednost centralne nabavne organiziranosti je v združevanju, poenotenju in optimiranju izdelkov in dobaviteljev, kar vodi v boljše pogajalske pozicije in boljše nabavne pogoje. Poglavitna prednost centraliziranega nabavnega poslovanja je, da podjetje doseže boljše pogoje pri dobaviteljih z usklajevanjem nabave ter dobaviteljevo zagotavljanje kakovosti. Decentralizirano nabavno poslovanje – tu je vsaka enota popolnoma odgovorna za delovanje in uspešnost nabavne funkcije v njeni enoti. Slabost takšne organizacije je v nepovezanem nastopu različnih enot do istih dobaviteljev, iz tega izhajajoči različni nabavni pogoji in način sodelovanja z dobavitelji in neizkoriščenosti možnih nabavnih sinergij podjetja kot celote (Potočnik, 2002, str. 43-44; van Weele, 2002, str. 238).

Naslednja tabela prikazuje prednosti in pomanjkljivosti decentralizirane nabavne organizacije.

Tabela 4: Primerjava prednosti in pomanjkljivosti decentralizirane nabavne organizacije

PREDNOSTI	POMANJKJIVOSTI
Neposredna odgovornost za profitne centre	Razpršena nabavna moč, ni sinergij skozi ekonomije obsega
Manjša potreba po notranji komunikaciji	Neenoten pristop do dobaviteljev
Močnejša usmeritev nabavnega osebja k notranjim uporabnikom	Omejene možnosti pridobivanja strokovnih znanj o nabavi in materialih
Manj birokratski nabavni postopki	Pomanjkljiva raziskava trga
Neposredno komuniciranje z dobavitelji	Možni različni komercialno nabavni pogoji za posamezne poslovne enote

Vir: van Weele, 2002, str. 246.

Vsaka od organizacijskih oblik ima svoje prednosti in pomanjkljivosti. Sedaj se povečuje trend organiziranja centralno-decentralnih nabavnih funkcij. Na strukturo nabavne organizacije vplivajo številne spremenljivke, zato je posamezna podjetja medsebojno težko primerjati. Večina podjetij si organizira nabavne funkcije kot različen splet osnovnih organizacijskih struktur, pomembno pa je, da sta vloga in mesto nabavne funkcije v organizacijski strukturi podjetja natančno določeni in da vsi udeleženci v nabavnem procesu in v najvišjem vodstvu podjetja to vlogo in mesto nabavne funkcije poznajo in razumejo (Fernandez, 1995, str. 97). Katero obliko organiziranosti bo posamezno podjetje izbralo, je težko napovedati. Vendar je z globalizacijo in globalnim širjenjem podjetij pridobivala na prednosti centralizirana nabavna organizacija, saj je le tako lažje dosegati skupne pozitivne učinke in ustrezno zastopati interese nabavne funkcije pri oblikovanju in sprejemanju najpomembnejših odločitev v podjetju.

3.2 RAZISKAVA NABAVNEGA TRŽIŠČA

3.2.1 Proces raziskave nabavnega tržišča

Vsako podjetje mora opravljati številne raziskave, da bi bilo uspešnejše v primerjavi s konkurenco. Vendar je teh raziskav lahko neskončno, zato lahko povzemam le najpomembnejše, in sicer po Cannonu (1992, str. 110):

- raziskava tržišča,
- raziskava proizvodov,
- raziskava glede promocije,
- raziskava glede distribucije,
- raziskava glede cen.

V tem poglavju bom obravnavala raziskavo nabavnega trga, ki po Potočniku (2002, str. 66) zajema:

- analizo nabavnega trga – gre za ugotovitev stanja na določenem trgu v danem trenutku. Z analizo nabavnega trga želi podjetje ugotoviti, kdo so dobavitelji na trgih, kateri dobavitelji ustrezajo glede količin, kakovosti in cen materiala, kakšna je konkurenca, kakšne so možnosti za nabavo nadomestkov, katere nabavne poti lahko podjetje izbere ter kakšne so prevozne možnosti in s kakšnimi prevoznimi sredstvi,
- opazovanje nabavnega trga – se nanaša na ugotavljanje sprememb v določenem časovnem obdobju. Podjetja zanima, kako se giblje količina in kako se spreminjajo cene, kako se spreminja konkurenca ter kakšne spremembe lahko pričakujejo glede razvoja tehnologije in nadomestkov,
- napoved razvoja nabavnega trga – temelji na analizi in opazovanju trga. Predvsem sta pomembni napoved razvoja cen izdelkov ter napoved spremembe količin, po katerih bodo povpraševali kupci, oziroma jo bodo ponujali dobavitelji.

Leenders, Fearon in England (1989, str. 429) opredeljujejo raziskavo nabavnega trga kot sistematično zbiranje, klasificiranje in analiziranje podatkov, ki so osnova za kakovostne nabavne odločitve. Ferišak (1989, str. 276) to definicijo razširja še z interpretacijo podatkov o stanju in vplivnih dejavnikih na nabavnem trgu, saj lahko podjetja to uporabijo tudi za napovedovanje sprememb in dogajanj na nabavnem trgu. Cilj vseh raziskav nabavnih trgov je boljša informiranost in zmanjševanje tveganj kot posledica posameznih odločitev.

Podjetja morajo raziskovati nabavna tržišča, kar zahtevajo spremembe na teh tržiščih in številni dejavniki (van Weele, 1998, str. 147):

- nenehen tehnološki razvoj: želja podjetij po neprestani konkurenčni prednosti jih vodi v inovacije na področju izdelkov in procesov. Pogosto se zgodi, da podjetja ne morejo vse inovacije razviti sama, zato je raziskava nabavnih trgov ključnega pomena za uspeh, saj le tako preko dobrega poznavanja priložnosti, ki jih trg ponuja, lahko prehitijo konkurenco in si pridobijo prednost pred njimi,
- dinamika nabavnih trgov: nabava mora redno zasledovati trende in dinamiko na nabavnem trgu zaradi neprestanega spreminjanja poslovnih in političnih dogajanj, saj se lahko le tako podjetje hitro in ustrezno odzove na nastale ali pričakovane spremembe. S tem predvidi spremembo ponudbe ali spremembo nabavnih pogojev na trgu ter izvede ustrezne ukrepe v svojem poslovanju,
- spremembe v zahodni družbi: podjetja pogosto selijo svojo proizvodnjo na področja, kjer je strošek delovne sile konkurenčen, saj se z rastjo življenjskega standarda v zahodni družbi višajo tudi stroški dela. Pogosto na to selitev vplivajo tudi zakoni in okoljevarstveni predpisi,
- monetarna gibanja: gibanja tečajev posameznih valut, katerih vzrok so politična ali gospodarska nihanja, povzročajo podjetjem visoke stroške in velika tveganja. Z raziskavo nabavnega trga in pravočasnim ukrepanjem lahko podjetje ta tveganja odpravi oziroma zmanjša.

Izbira procesa raziskave nabavnega tržišča je odvisna od obsega problematike, ki naj bi jo raziskava zajela, od pričakovanih rezultatov raziskave in od velikosti stroškov raziskave v primerjavi s pričakovanimi rezultati raziskave.

Van Weele (2002, str. 120) deli proces raziskave v šest stopenj:

- opredelitev ciljev raziskave - tu morajo biti cilji popolnoma jasni. Tudi če raziskavo opravljajo drugi, jim moramo dati natančna navodila, če seveda želimo rezultate koristno uporabiti. Cilj raziskave mora raziskovalcu natančno povedati, kaj nas zanima in do kakšne globine problema nas zanimajo rezultati,
- analiza stroškov in koristi – analiza zajema primerjavo stroškov, ki jih bomo imeli z raziskavo, s pričakovanimi rezultati raziskave. Pretehtati moramo, kakšno vrednost imajo za nas informacije, ki jih bomo dobili z opravljeno raziskavo,
- študija izvedljivosti – izvedljivost je pogojena z dostopnostjo podatkov. Uporabimo lahko interne podatke ali pa zunanje. Od ciljev raziskave je odvisno, katero vrsto podatkov bomo potrebovali. Preučiti moramo dosegljivost podatkov in njihovo praktično vrednost za raziskavo, pri čemer je pridobivanje zunanjih podatkov navadno povezano z večjimi stroški,
- oblikovanje načrta raziskave - načrt nam mora dati odgovor na vprašanje, kako narediti raziskavo, kakšne podatke potrebujemo in kje jih bomo pridobili. Ločimo primarne in sekundarne podatke - jih je že nekdo zbral in so na voljo v različnih internih ali zunanjih bazah, medtem ko primarne podatke pridobimo v primeru, ko nam sekundarni podatki ne zadostujejo. Primarne podatke dobimo na terenu, to pa je povezano z večjimi stroški,
- opravljanje raziskovalnih dejavnosti - zajema izvajanje raziskovanja in zbiranje podatkov v mejah sprejetega načrta in razpoložljivih sredstev. Pri tem je potrebno predvidevati odstopa od načrta izvedbe, saj se lahko med izvajanjem raziskave zgodi, da podatki niso dosegljivi v obliki, kot smo jo načrtovali. Te odstopa poskušamo ustrezno odpraviti že v pripravi načrta izvedbe,
- priprava poročila o raziskavi in njeno vrednotenje – pridobljene podatke moramo preučiti in jih analizirati. Poročilo mora zajemati vrednotenje rezultatov v primerjavi s cilji raziskave, hkrati pa mora dati jasen odgovor na vprašanje, ali je bila raziskava zadovoljiva ter ali smo dobili pričakovane rezultate.

Izredno pomembno je, da rezultate raziskave kritično ovrednotimo ter prepoznamo nastale napake. Ponavadi se izvaja proces raziskave nabavnega trga zaradi sprememb, ki nastajajo na tehnološkem, gospodarskem in političnem področju. Osnovno vodilo procesa raziskave je sistematičnost. Kakšen proces izberemo, je odvisno od pričakovanih ciljev raziskave, od dostopnosti podatkov in izbire načina zbiranja podatkov. Ali bo podjetje izbralo za raziskavo zunanjega izvajalca, ali bo to strokovna služba v podjetju oziroma nabavno osebje, je odvisno od vrednosti zbranih informacij s stroški pridobitve teh informacij. Raziskava nabavnega trga mora dati odgovore na vprašanja kje, kaj, pod kakšnimi pogoji in kako kupiti, zato je za nabavni oddelek izredno pomembno, da pozna zmogljivosti, omejitve in značilnosti posameznega nabavnega tržišča, kakor tudi prisotnost konkurence na teh trgih. Razmere na nabavnih trgih

določajo tudi zunanji dejavniki, ki vplivajo na stopnjo in obliko razpoložljivosti določenega izdelka. Med najpomembnejše dejavnike spadajo število dobaviteljev, število kupcev in stopnja diferenciacije izdelkov (van Weele, 1998, str. 103).

Poleg analize obstoječega stanja je pomemben tudi odgovor na vprašanje, katere alternative so možne ter kakšni so možni ukrepi za izboljšanje in zniževanje skupnih stroškov. Pomembno je natančno analizirati vsa področja, ki vplivajo na uspešnost dolgoročnega sodelovanja s posameznimi dobavitelji. Najpomembnejša so finančni položaji dobaviteljev, proizvodne zmogljivosti, ocena logističnih in proizvodnih stroškov, obvladovanje sistema zagotavljanja kakovosti ter dobaviteljeva učinkovitost (Leenders, Fearon, England, 1989, str. 443). Hitrost širjenja nabavnih tržišč posameznega podjetja je odvisna od globalne razgledanosti nabavnega osebja, ki te trge odkriva in raziskuje. Postopen potek in postopke raziskave nabavnega trga prikazuje tabela 5.

Tabela 5: Potek in postopki pri raziskavi nabavnega trga

SESTAVNI DEL RAZISKAVE	POSTOPEK PRI RAZISKAVI
1. PROBLEM	Preučevanje nabavnega problema, njegove vsebine in cilja raziskave.
2. DOKUMENTACIJA	Izbor virov podatkov, zbiranje in grupiranje podatkov, obdelava podatkov in analiza.
3. METODE	Izbira metode raziskave, eventualna korekcija izbrane metode, opis uporabljene metode.
4. REZULTATI	Oblikovanje preglednic, prikaz rezultatov, oblikovanje predlogov, sklepi in priporočila.
5. RAZISKOVALCI	Določitev sodelavcev pri raziskavi nabavnega trga.
6. ČAS	Roki posameznih faz raziskave.
7. STROŠKI	Načrt stroškov raziskave po posameznih fazah.

Vir: Potočnik, 2002, str. 74.

3.2.2 Področja raziskave nabavnega trga

Razlikujemo tri področja raziskovanja trgov (Završnik, 2004, str. 21):

- makroekonomska raziskava: se nanaša na splošno gospodarsko okolje, usmerjena je na dejavnike, ki vplivajo na gospodarske razmere v prihodnosti (gibanje plač, zaposlovanje, inflacija, povprečna raven cen itd.),
- mezoekonomska raziskava: nanaša se na posamezne gospodarske panoge. Tu se uporabljajo podatki statističnih uradov (donosnost panog, razvoj zaposlovanja, gibanje cen in stroškov itd.),
- mikroekonomska raziskava: osredotočena je na posamezne dobavitelje, dobrine in proučevanje finančnega stanja dobaviteljev.

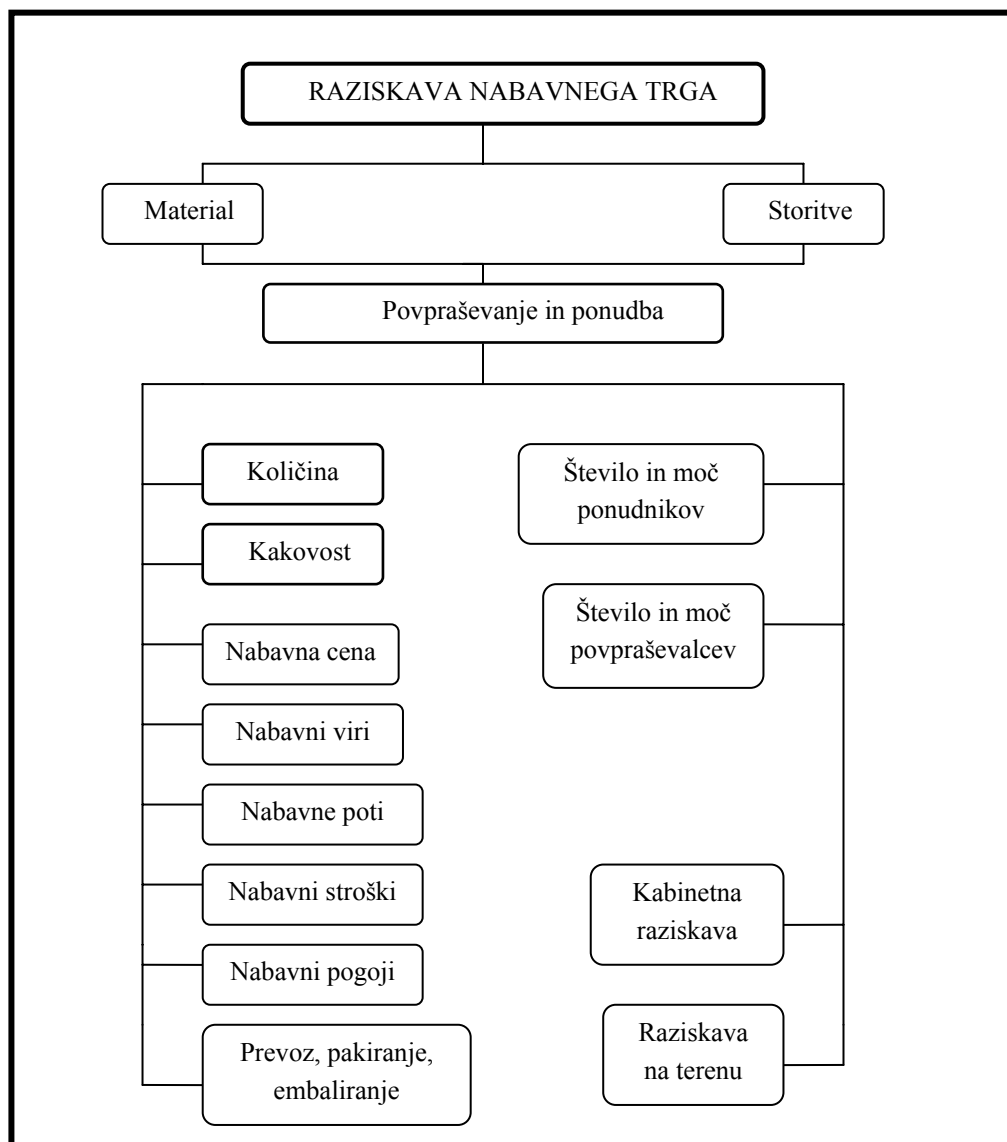
Po Potočniku (2002, str. 70) raziskava nabavnega trga obsega naslednja področja:

- količino materiala oziroma izdelka – ugotoviti moramo, kolikšno količino lahko ponudniki proizvedejo, kolikšne so zaloge ter kolikšna sta uvoz in izvoz materiala oziroma izdelkov,
- kakovost – proučiti moramo kemijske in fizikalne lastnosti ter funkcionalnost in modnost,
- ceno – upoštevati moramo nakupno ceno, prevozne in druge odvisne stroške, popuste ter rabate, saj vse to vpliva na končno višino nakupne cene,
- nabavne stroške – to je pomembno za ugotavljanje ekonomičnosti celotnega nabavnega postopka (od pripravljalnih del, izvrševanja nabave do urejanja nabavnih evidenc). Nabavne stroške preučujemo po vrstah stroškov, nabavnih funkcijah, po organizacijskih enotah ter po nabavnih poteh,
- nabavne vire - nanašajo se na število in lokacijo dobaviteljev, kakovost in količino, na ceno, dobavne roke, tehnične zmogljivosti, finančne ugodnosti, servisne storitve ter doseganje izkušnje v poslovanju s temi dobavitelji,
- nabavne poti – proučevanje nabavnih poti zajema celotno pot izdelkov od dobavitelja do odjemalcev. Poti so lahko neposredne (dobavitelj - kupec) ali posredne (vključitev posrednikov npr. zastopnikov ali komisionarjev),
- pakiranje, embalažo, način prevoza – takšno preučevanje je pomembno zaradi stroškov, ki nastajajo pri določenem načinu pakiranja, kakovosti in vrsti embalaže,
- konkurenco ponudnikov in povpraševalcev – s tem ugotovimo, kolikšno je število ponudnikov in povpraševalcev na nabavnem trgu, in spoznamo, kakšne so naše možnosti nabave.

Na nabavnem trgu preučujemo ponudbo in povpraševanje. Preučevanje ponudbe se nanaša na pridobivanje podatkov in informacij o številu, vrsti in geografski razporeditvi sedanjih in novih dobaviteljev, medtem ko gre pri povpraševanju za to, da podjetje ugotovi moč drugih kupcev, ki se lahko pojavijo kot konkurenti. Z raziskavo povpraševanja naj bi dobili tudi odgovor glede velikosti tržnega deleža in glede teže našega podjetja na nabavnem trgu (Završnik, 2004, str. 28).

Področja raziskave nabavnega trga so prikazana s sliko 3.

Slika 3: Področja raziskave nabavnega trga



Vir: Potočnik, 2002, str. 70.

3.2.3 Postopek in metode raziskave

Po Potočniku (2000, str. 33) postopek raziskave poteka v naslednjih zaporednih stopnjah:

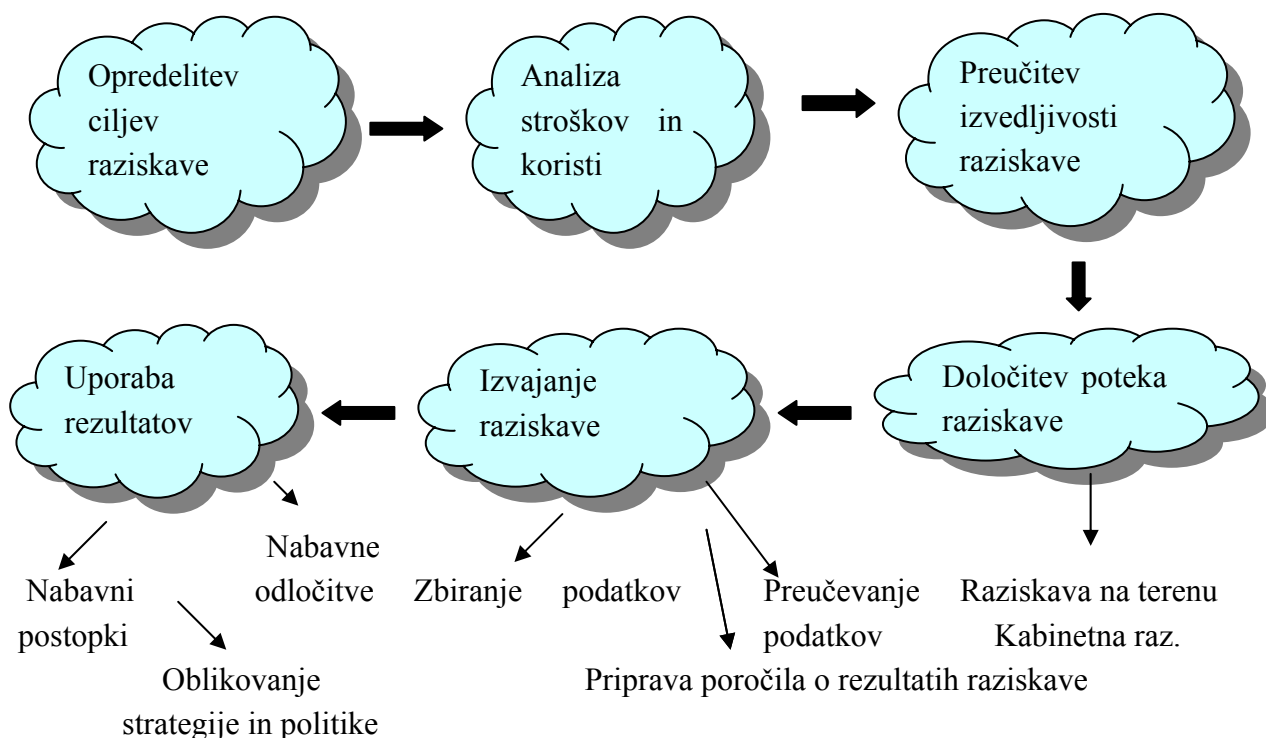
- določitev področja in cilja proučevanja,
- določitev virov podatkov in metod proučevanja,
- zbiranje, urejanje in analiziranje podatkov,
- prikazi in opisi rezultatov,
- sklepi in priporočila.

Pri raziskavi nabavnega trga želimo pridobiti odgovore glede:

- opredelitve ciljev: pridobiti želimo odgovore na to, kakšne probleme želimo rešiti, katere informacije želimo dobiti, kako natančne morajo biti te informacije, kdo bo raziskoval ter kdaj moramo dobiti odgovore,
- analize stroškov in koristi: zanima nas, kolikšni bodo stroški raziskave, koliko časa bomo potrebovali za raziskavo ter ali bo vrednost dobljenih informacij odtehtala izdatke zanje,
- študije izvedljivosti: želimo zvedeti, katere informacije so že na voljo v podjetju ter katere informacije lahko dobimo v statistiki in literaturi ter na internetu,
- oblikovanje načrta raziskave: potrebno se je dobro pripraviti na raziskavo ter določiti tudi njen časovni potek, saj so pogosto potrebni posebni postopki, da pridemo do informacij,
- priprava poročila o raziskavi in njeno vrednotenje: po končani raziskavi moramo pripraviti poročilo, ki vsebuje cilj in izsledke raziskave (Potočnik, 2002, str.68; Završnik, 2004, str. 39).

To prikazuje slika 4.

Slika 4: Postopki pri raziskavi nabavnega trga



Vir: Potočnik, 2002, str. 75.

Pri raziskavi nabavnega trga moramo poznati oziroma predstaviti predmet in metode raziskave, podatke in njihove vire, rezultate raziskave ter sklepe in predloge. Pri raziskavi se lahko poslužujemo podatkov, ki so jih zbrali že drugi – to je kabinetna raziskava ali pa raziskave na terenu, ki obsega zbiranje in preučevanje podatkov in informacij, ki jih z metodami kabinetne

raziskave ne moremo dobiti. Tako, da govorimo o primarnih in sekundarnih virih.

Da bi lahko oblikovali nabavno strategijo in politiko podjetja, moramo z različnimi metodami zbirati, obdelovati in analizirati podatke. Zato pri raziskavi nabavnega trga uporabimo naslednje metode:

- metodo opazovanja: je subjektivna, ker lahko različno osebno ocenjujemo posamezne tržne pojave,
- metoda intervjuja: omogoča, da pridobimo splošen vtis o stanju na nabavnem trgu, če se pogovarjamo z dobavitelji,
- metoda anketiranja: je objektivnejša od metode opazovanja in intervjuja, vendar je to odvisno od pripravljenosti anketirancev na sodelovanje.

Ločimo pripravljhalno in izvajalno stopnjo pri organiziranju raziskave. V okviru pripravljhalne stopnje določimo nabavni problem in izdelamo načrt raziskave, medtem ko pri izvajalni stopnji zberemo, uredimo in obdelamo podatke ter oblikujemo sklepe in priporočila za odločanje o nabavi. Izvajalci raziskave nabavnega trga so nabavni referenti ali pa specializirane raziskovalne organizacije (Potočnik, 2002, str. 76).

3.3 STRATEGIJE NABAVNEGA PROCESA

3.3.1 Vrste nabavnih strategij

Vrste strategij lahko opredelimo v ožjem in širšem smislu. V širšem smislu Pučko (1993, str. 195) definira strategijo kot osnovne dolgoročne smotre in cilje podjetja in smeri delovanja resursov, ki so potrebni za doseg ciljev. Če pa jo definiramo ožje, je to sredstvo za doseganje načrtovanih ciljev.

Vsako podjetje si oblikuje svojo strategijo, saj je ta specifična za vsako posamezno podjetje. Glavni cilj izvajanja strategije je doseganje dolgoročno zastavljenih ciljev, zato je potrebno veliko znanja, dela in izkušenj.

Oblikovanje strategije se gradi po stopenjskem načelu, in sicer:

- najprej je potrebno zgraditi strategijo podjetja kot celote,
- nato oblikovati poslovno strategijo,
- oblikovati funkcijske strategije, med katere spada tudi nabavna strategija.

Pučko (1997, str. 86) opredeljuje kot najvišjo strategijo celovito strategijo podjetja, ki določa, s katerimi poslovnimi področji se bo podjetje ukvarjalo. Potrebno je opredeliti tri dejavnike, ki najbolj vplivajo na položaj podjetja na trgu: ciljne kupce, konkurente in dobavitelje. Sledi poslovna strategija, kjer Porter (1985, str. 12) razlikuje strategije vodenja v stroškovni učinkovitosti, diferenciacije in osredotočenja na določeno tržno nišo. Zadnje so strategije poslovnih funkcij. Vse te strategije morajo biti medsebojno odvisne in tudi medsebojno

usklajene, saj bo le tako podjetje dolgoročno uspešno.

Različni avtorji različno razlikujejo nabavne strategije, predvsem zaradi svojih različnih pogledov na nabavno področje, zato so poznani različni pristopi k oblikovanju nabavnih strategij. Pri vsem tem je važno, da znamo združiti različne nabavne strategije v celoto.

Van Weele (2002, str. 149) navaja štiri osnovne strategije:

- strategija partnerstva, katere cilj je vzpostaviti partnerski odnos, ki temelji na odprtih kalkulacijah, usklajevanju in dogovarjanju ter skupnem sodelovanju. Kupec in dobavitelj skupaj izvajata procese nenehnega izboljševanja in zniževanja stroškov. Dobavitelji, s katerimi podjetja gradijo strateške partnerske odnose (strategic partnership), so skrbno izbrani, ponavadi so to najboljša podjetja na svojem področju, s stabilnim poslovanjem in odličnim delovanjem vseh poslovnih funkcij,
- strategija konkurenčnih ponudb: na osnovi pridobivanja konkurenčnih ponudb se oblikuje cena, tu odnosi z dobavitelji niso dolgotrajni. Podjetje doseže najnižjo možno ceno ob določenem nivoju kakovosti in zanesljivosti dobave,
- strategije zagotovitve stalnosti dobav: zajema aktivnosti iskanja novih dobaviteljev in alternativnih materialov oziroma izdelkov, da se zmanjša odvisnost podjetja od posameznega dobavitelja; cilj te strategije je zagotoviti stalnost dobav za materiale ali izdelke, ki predstavljajo ozko grlo pri dobavah. Analiza tveganja nabave je sestavni del izvajanja te strategije,
- strategija sistemskih pogodb: tu je cilj zmanjševanje administrativnih in logističnih stroškov ter poenostavljanje postopkov naročanja in dobav. Naloga nabavne funkcije pri takšni strategiji je zmanjševanje števila dobaviteljev.

Po Andersu (1992, str. 62) so nabavne strategije odvisne tudi od:

- razmer v panogi, v kateri se nahaja podjetje (razmere pogojujejo vstopne in izstopne ovire ter odvisnost dobaviteljev od panoge),
- nabavnega trga (podjetja lahko nabavljajo na lokalnem ali globalnem trgu),
- velikosti in vpliva dobavitelja (vodijo v smeri zmanjševanja odvisnosti podjetij od posameznih dobaviteljev),
- vrste nabavnega materiala ali izdelka (podjetja imajo možnost kupovati le posamične sestavne dele ali pa celotne sklope in sestave),
- razmer v okolju (vplivajo predvsem v interesu varovanja okolja in izbire dobaviteljev, ki uporabljajo okolju prijazne materiale, izdelke, tehnologije ter aktivno izvajajo skrb za varovanje in zaščito okolja).

Scheuing (1989, str. 140) navaja specifične nabavne strategije, ki se lahko med seboj dopolnjujejo:

- strategije števila zunanjih dobaviteljev: edini, eden ali več dobaviteljev,
- strategija »narediti ali kupiti«,
- strategije, določene s časom nabave in nabavno količino, ki jo sestavljajo štiri

podskupine:

- iz »rok v usta«, katere cilj je obdržati raven zalog na minimumu v vseh obdobjih,
- nabava po trenutnih potrebah, katere rezultat so pogosta naročila, zaloge pa so ustrezno majhne,
- vnaprejšnji nakupi (forward buying), ko se izkoristijo cenovno ugodni položaji, hkrati pa se izognemo pomanjkanju materiala in zamudam dobav, vendar so stroški zalog in skladiščenja izredno visoki,
- špekulativni nakupi, ko presežek finančnih sredstev investiramo v nakup cenovno ugodnih izdelkov ali materialov v času znižanj,
- strategije razmerja med stroški in tveganjem, za katere je značilno, da se z zmanjševanjem nabavnih stroškov povečuje nabavno tveganje, sestavlja jih pet podskupin in sicer: strategija standardizacije, strategija celostnega naročila, strategija sistemskih pogodb in strategija cenovne zaščite – te strategije predstavljajo tradicionalni pristop, medtem ko nabava ravno ob pravem času (J.I.T.) pomeni moderni pristop,
- strategije življenjskega cikla izdelkov: se spreminjajo sorazmerno s spreminjanjem povpraševanja po izdelku v različnih fazah življenjskega cikla.

Tudi drugi avtorji navajajo osnovne nabavne strategije. Anders (1992, str. 24) navaja tri osnovne strategije, in sicer glede na odnos pomembnosti nabave za podjetje proti dobavnemu potencialu:

- strategija popolnega izčrpavanja: gre za agresivno strategijo, kjer je aktivnost nabavne funkcije zelo velika, saj se neprestano iščejo novi dobavitelji, hkrati pa sta pomen in vloga nabave zelo visoka,
- selektivna strategija: tu se nabavne odločitve sprejemajo selektivno v odvisnosti od posameznih primerov,
- strategija zadrževanja: pri tej je vloga nabave zadržana, nabavna funkcija pa lahko vzdržuje formalne stike s potencialnimi dobavitelji.

Leenders, Fearon in England (1989, str. 618) pa navajajo pet osnovnih nabavnih strategij, in sicer:

- strategija zagotavljanja dobave: usmerjena je na zagotavljanje prihodnjih dobav, upošteva prihodnje spremembe na strani ponudbe in na strani povpraševanja,
- strategija zmanjševanja stroškov: usmerjena je na neprestano zmanjševanje celotnih nabavnih stroškov, in sicer skozi spremembe dobaviteljev, materialov, nabavnih metod itd.,
- podporna strategija je usmerjena na komunikacijski prenos znanja in izkušenj od dobaviteljev do kupca, da bi izboljšali kakovost ponudbe,
- strategija spremembe okolja: usmerjena je v spoznavanje in napovedovanje sprememb v okolju ter prilagajanje spremembam v interesu izboljševanja konkurenčne prednosti podjetja,
- konkurenčna strategija: usmerjena je v izkoriščanje tržnih priložnosti in zagotavljanje konkurenčnih prednosti za kupca.

Podjetja imajo čedalje večje težave zaradi stalnih sprememb na nabavnih trgih, zato je izredno pomembno, da oblikujejo ustrezno nabavno strategijo. Predstavila sem nekaj osnovnih nabavnih strategij po različnih avtorjih. Število nabavnih strategij je veliko, med seboj se razlikujejo v največji meri glede na dejavnike, ki jih opredeljujejo ter glede na nabavno področje, ki ga pokrivajo. Pri uporabi nabavnih strategij je važno, da znamo uskladiti različna izhodišča ter združiti različne nabavne strategije v celoto, ki bi posameznemu podjetju zagotovila trajno konkurenčno prednost na nabavnem trgu. Na izbor strategije podjetja vplivajo zmožnosti in denarna sredstva posameznega podjetja, konkurenca in ključni dejavniki za uspeh podjetja na nabavnem trgu. Izredno težko je uporabiti samo eno od teh strategij, zato je pomembno, da je podjetje fleksibilno (Brassington, Pettitt, 1997, str. 868).

3.3.2 Izbor nabavnih strategij

Pri izboru nabavnih strategij moramo upoštevati dejavnike okolja in ukrepe, ki vodijo k cilju, ki si ga podjetja zastavi. Nabavne strategije morajo biti usklajene s strategijo podjetja kot celote in s tržno strategijo. Na oblikovanje in izbor nabavne strategije vplivajo:

- vloga in položaj nabave v dobavni verigi (kakšen je dobavitelj, njegov položaj in delež na trgu),
- število ugodnih nabavnih virov,
- tehnološki razvoj na nabavnem in prodajnem trgu,
- stopnja poseganja države na posameznem trgu,
- sposobnost in zmožnost podjetja za izvajanje izbrane strategije (Iršič, 1998, str. 185).

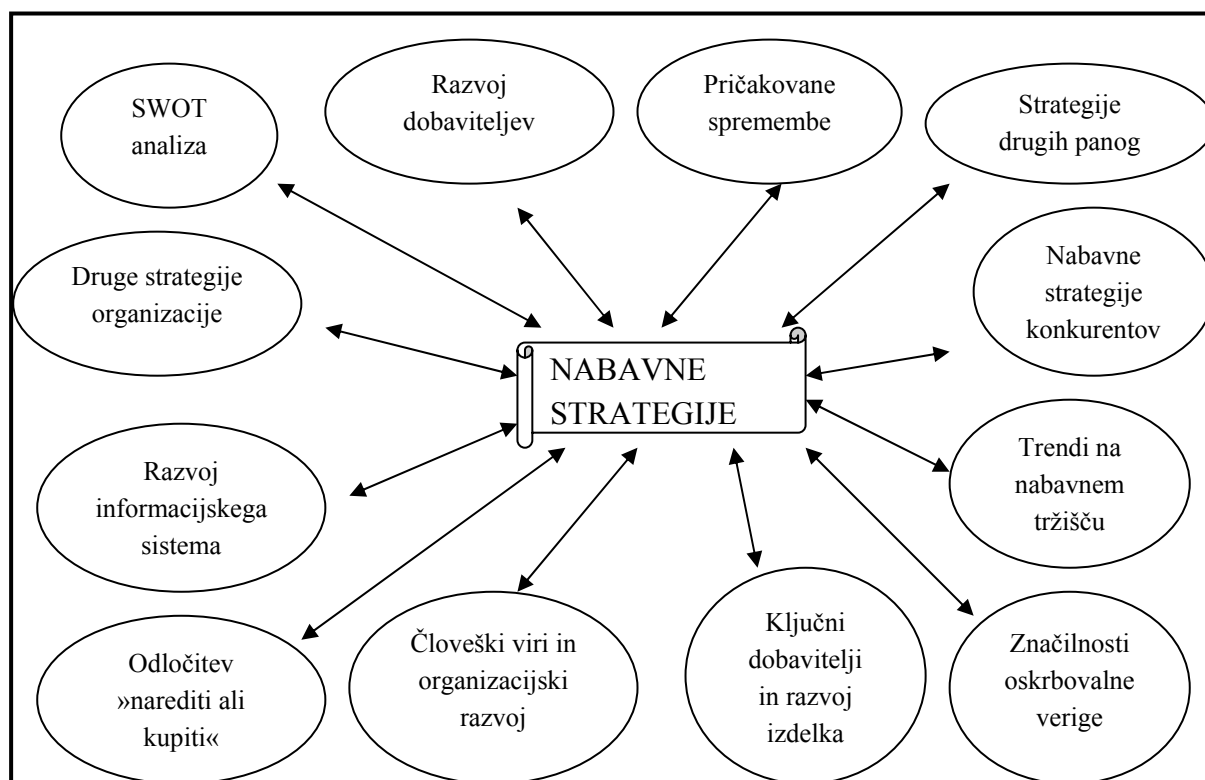
Dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje nabavnih strategij, so prikazani na sliki 5. Oblikovanje nabavnih strategij ni enkratno opravilo, saj se zaradi upoštevanja vseh dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje in izbor nabavne strategije, ob njihovi spremembi pojavi tudi potreba po spremembi in prilagajanju nabavnih strategij.

Kraljič (1983, str. 109) opisuje izbor nabavne strategije v več zaporednih korakih:

- predmete nabave najprej razdelimo v skupine glede na pomembnost nabavnega predmeta za podjetje in glede na tveganje oskrbe;
- nato analiziramo nabavni trg za vhodne predmete nabave;
- določimo celostno nabavno pozicijo;
- oblikujemo oziroma izberemo nabavno strategijo.

Pri izboru nabavnih strategij torej moramo upoštevati različne dejavnike. Podjetje ne sme imeti ene same nabavne strategije. Posamezne strategije mora medsebojno kombinirati in dopolnjevati, njihov izbor pa je pogojen s pomenom nabavljenih materialov, vrednostjo nabave, številom ponudnikov, razpoložljivostjo materialov oziroma izdelkov na nabavnem trgu, pogajalsko močjo kupca in dobavitelja itd. Izbor ustreznih nabavnih strategij mora slediti spremembam na nabavnem trgu in se jim prilagajati.

Slika 5: Vplivni dejavniki nabavnih strategij



Vir: Iršič, 1998, str. 187.

3.4 SPREJEMANJE NABAVNIH ODLOČITEV

3.4.1 Odločitve glede količine in kakovosti naročila

Če hoče podjetje uresničiti svoje nabavne cilje, mora izbrati ustrezne metode, poti in imeti številna sredstva, ki so potrebna za doseganje teh ciljev, za odločanje o nabavi ter kontrolo uresničevanja ciljev. Zato je potrebno sprejemati nabavne odločitve, ki se nanašajo tudi na količino in kakovost naročila.

Kakovost je stopnja, pri kateri lastnosti izdelka, procesa in storitve ustrezajo potrebam. Nabava boljše kakovosti je dražja kot nabava ustrežne kakovosti, zato taka nabava povzroča višje stroške. Če pa podjetje nabavi izdelek slabše kakovosti, pogosto pride do reklamacij kupcev. Nabavni oddelek se lahko odloča o nabavi in kakovosti posameznega izdelka s pomočjo vzorca, s standardom, po specifikaciji in z blagovno znamko.

Da bi podjetje imelo čim manj problemov v zvezi s kakovostjo, mora uporabiti naslednje ukrepe:

- natančno določiti kakovost,
- sproti kontrolirati kakovost dobavljenih izdelkov,
- sodelovati z dobavitelji pri reševanju odmikov od dogovorjene kakovosti,
- izločiti dobavitelje, ki ne izpolnjujejo zahtevane ravni kakovosti.

Če dobavitelj trajno zagotavlja kakovost, se podjetje laže odloči za poslovno sodelovanje. Pomembna odločitev nabavnega oddelka se nanaša tudi na količino naročila, ki jo lahko določa z izračunavanjem potrebne količine za določeno obdobje ali pa na osnovi izkušenj iz preteklosti, tako da oceni dosedanje porabe po določenem izdelku. Ko podjetje ugotovi potrebno količino izdelkov za neko obdobje, mora določiti čas, kdaj naročiti, da bodo izdelki pravočasno prispeli v podjetje (Potočnik, 2002, str. 131-133).

Dejavniki, ki vplivajo na količino naročila so:

- obstoječa zaloga,
- predvidena poraba izdelkov v določenem obdobju,
- dobavni rok izdelkov,
- stroški enega naročila,
- nabavna cena na enoto izdelka,
- stroški manipulacije (nakladanja, razkladanja itd.)
- stroški vzdrževanja zalog,
- razpoložljivi skladiščni prostori (Potočnik, 2000, str. 49-50).

Pomembno je vedeti tudi, kdaj naročiti, da ne bi zmanjkalo materiala oziroma izdelkov za nemoteno poslovanje, zato se podjetja poslužujejo naročanja po potrebi ali pa sistematičnega naročanja. Naročanje po potrebi poteka naključno, ko nastane potreba po nekem izdelku, medtem ko razlikujemo pri sistematičnem naročanju tri načine, in sicer: periodični način, način točke naročanja ter način »maksimum-minimum«. Periodični način naročanja poteka v vnaprej določenih stalnih časovnih intervalih, najprej se določi število naročil v enem letu, nato pa se določijo roki za naročanje. Tu količina naročenih izdelkov ni nujno vedno enaka. Način točke naročanja omogoča nabavnemu oddelku, da ne čaka do konca roka za novo naročilo, ampak naroči, ko se zaloga zmanjša na neko signalno raven. Pri načinu »maksimum-minimum« pa se upošteva minimalna in maksimalna zaloga, ki vpliva na vsakokratno naročilo (Potočnik, 2002, str. 136-137).

3.4.2 Odločitve o nabavnih cenah

Eno izmed pomembnih vprašanj pri nabavnem procesu je tudi cenovna politika, saj je potrebno dati jasen odgovor na vprašanje, kakšna cena je sprejemljiva z vidika dobavitelja kot z vidika kupca.

Pri določanju cene ima pomembno vlogo več vidikov, ki so povezani z razmerami na trgu, mednje spada potreba kupca po določenem izdelku, ponudba konkurenčnih izdelkov na trgu, stroškovna primerjava, povpraševanje po izdelku na trgu, gibanje cen, količina izdelka, ki se nabavlja ter stališča kupca (van Weele, 2002, str. 278).

Nabavno ceno je potrebno gledati v povezavi s tveganji, plačilnimi in dobavnimi pogoji, količinskimi popusti, stroški skladiščenja ter z ostalimi storitvami, ki jih je dobavitelj pripravljen ponuditi kupcu, vendar za neko določeno ceno. Nabavna funkcija mora neprestano slediti gibanju cen na trgu, saj lahko le tako vsako spremembo cene s strani dobavitelja ovrednoti z vidika vpliva na celotno podjetje.

Nabavna cena je identificirana s pošteno in zmerno ceno za terminsko točne dobave zahtevanih izdelkov v želeni kvaliteti (Burt, Pinkerton, 1996, str. 144; Leenders, Fearon, England, 1989, str. 287). Pojem poštene in zmerne cene pa lahko obravnavamo z različnih vidikov, in sicer: z vidika tržne cene, ko se preko ponudbe in povpraševanj ugotovi, koliko izdelkov bo prodanih in po kakšni ceni, z vidika prodajalca, ko mora cena pokriti njegove stroške in pričakovani dobiček ter z vidika kupca, ko mora plačati ceno zato, da dobi želeni proizvod.

Na nabavno ceno vplivajo:

- prodajne cene dobaviteljev,
- ponudbe in povpraševanja,
- kakovost izdelka,
- stroški dostave, zavarovanja in posredovanja,
- rabati in drugi popusti,
- finančna stanja prodajalca in kupca,
- načini in pogoji plačila.

Različni avtorji navajajo različne metode oblikovanja cen, tako npr. van Weele (2002, str. 279) in Kotler (1996, str. 607) navajata:

- metoda stroški plus pribitki - ko na lastno ceno izdelka dobavitelj doda fiksni odstotek pribitka. Ta metoda je med najbolj uporabljenimi, kljub temu, da pri oblikovanju cen ne upošteva razmer na trgu ter konkurenčnih cen,
- metoda ciljnega donosa - ko se na osnovi cene določi potrebna količina za doseganje praga donosa,
- metoda zaznave vrednosti pri kupcih – tu se cena oblikuje na osnovi vrednosti, ki jo izdelek predstavlja za kupca,
- metoda konkurenčnih cen – cena se oblikuje na osnovi cen konkurenčnih ponudnikov, pri čemer manjša podjetja sledijo vodilnim,
- metoda cen na natečaju – cene se določajo na osnovi predvidevanj, kakšno ceno bodo ponudila konkurenčna podjetja, ki se bodo udeležila natečaja.

Pri oblikovanju nabavnih cen je potrebno, da podjetja odlično poznajo nabavne trge in izdelke ter tehnologije, ki jih nabavna funkcija išče pri dobaviteljih, saj bo le tako nabavni oddelek lahko dosegel nabavno ceno, ki bo približno enaka zmerni in pošteni ceni.

3.4.3 Odločitve glede nabavnih virov

3.4.3.1 Identifikacija dobaviteljev

Dobavitelje lahko ovrednotimo tudi kot nabavne vire. Ena izmed nalog nabavnega oddelka je identifikacija možnih dobaviteljev. Pri iskanju ustreznih dobaviteljev si nabavni strokovnjaki pomagajo z različnimi viri informacij (Lysons, 2000, str. 271-272):

- katalogi,
- menjalni direktoriji, registri: ti vsebujejo podatke o novih tehnoloških zahtevah, nenavadne ali občasne posebne zahteve, zasilne točke,
- rumene strani,
- internet,
- osebni stiki, prodajno osebje, sejmi, razstave,
- razstave, srečanja, priložnost, da spoznamo potencialne dobavitelje,
- profesionalni časopisi,
- izmenjava mnenj oz. informacij med samimi kupci.

Nabavni viri so temeljno področje delovanja nabavnega poslovanja. Ustrezna izbira nabavnega vira je odgovornost nabavne funkcije, ki je toliko dobra, kot je dober njen nabavni vir. Zato mora biti med nabavno funkcijo in nabavnimi viri tesna medsebojna povezanost. Ustrezen nabavni vir je tisti, ki lahko zagotovi pravo kakovost materiala ali storitve v pravem času, po primerni ceni in z ustreznim dolgoročnim servisom, ki bo zagotavljal dolgoročno zadovoljstvo končnega uporabnika (Leenders, Blenkhorn, 1988, str. 23).

Nabavne vire lahko razdelimo v dve temeljni skupini (Tavčar, 1992, str. 69):

- materialni viri predstavljajo vse materialne sestavine in znanje, ki jih podjetje uporablja za proizvodnjo svojih proizvodov (finančna sredstva in denar, materialni sestavni deli, polizdelki, izdelki, energija in primerno okolje),
- nematerialni viri, kamor sodijo vse nematerialne sestavine, potrebne za lastno produkcijo (človeški viri, znanje in izkušnje, zmožnost, podjetnost, ustvarjalnost, kultura in razpoložljiv čas).

Dobavitelji so lahko zunanji (outsourcing - oskrbovanje zunaj podjetja) ali notranji (insourcing - oskrbovanje znotraj podjetja, kar pomeni, da se viri pridobivajo znotraj podjetja), ter lokalni ali globalni, odvisno od geografske lege. Če podjetje posluje z lokalnimi viri, to predstavlja prednost zaradi lažjega komuniciranja, krajših rokov, pristnejših medsebojnih odnosov ter lažje tehnične podpore in medsebojnega sodelovanja (Hribar, 2004, str. 22). Notranji vir nabave podjetja pomeni, da si podjetje samo ustvari razmere za pridobivanje virov znotraj podjetja, zunanji vir nabave pa, da podjetje pridobiva potrebne vire zunaj podjetja, od dobaviteljev. Dejstvo pa je, da podjetje pri ustvarjanju nove vrednosti uporablja tako notranje kot zunanje vire dobave.

V današnjih razmerah se širi trend prepoznavanja možnih dobaviteljev na globalno področje. Pri identifikaciji možnih dobaviteljev pa mora imeti podjetja jasno oblikovane kriterije, po katerih vrednoti potencialne dobavitelje. Notranji dobavitelji morajo biti podvrženi enakemu režimu in enakim kriterijem identifikacije kot zunanji dobavitelji.

3.4.3.2 Število in izbor dobaviteljev

Pomembna odločitev nabavne funkcije je opredelitev števila dobaviteljev, to pa je pogojeno z različnimi dejavniki. Tradicionalni pristop k poslovanju daje prednost več dobaviteljem, ker to vodi do konkurenčnejših cen in boljših pogajalskih možnosti kupca, pri tem pa je tudi zanesljivost dobav za kupca večja.

Tako avtorji Leenders, Fearon in England (1989, str. 258) vidijo v več dobaviteljih naslednje prednosti:

- boljša cena in nabavni pogoji,
- strateški in politični razlogi,
- pri pomembnih izdelkih lahko kupec doseže višjo stopnjo nadzora nad dobavitelji,
- večja zanesljivost dobav ter
- večja prilagodljivost spremembam povpraševanja.

Medtem pa oskrba iz enega vira prinaša naslednje prednosti:

- krajši razvojni in odzivni čas,
- možnosti za izboljšanje postopkov in zniževanje stroškov na področju razvoja, kontrole kakovosti, materialnega in informacijskega toka, procesa izdelave,
- boljša komunikacija na vseh ravneh med dobaviteljem in kupcem,
- večje možnosti ekonomije obsega,
- intenzivnejša vključenost dobaviteljev v izmenjavo informacij in izboljševanja kakovosti izdelkov in procesov (Leenders, Fearon, England, 1989, str. 257; van Weele, 1997, str. 199).

Odločitev o tem, koliko dobaviteljev naj ima posamezno podjetje, ni enostavna. Gadde in Hakansson (1993, str. 42) trdita, da je pri oskrbi iz več virov možno dosegati trend zniževanja stroškov samo na račun nižanja cene, medtem ko je pri oskrbi iz enega vira možno dolgoročno dosegati tudi znižanje cene na račun skupnega zniževanja celotnih stroškov na strani kupca in na strani dobavitelja, kar pa v primeru oskrbe iz več virov to ni možno.

Za podjetja je primerneje, da zmanjšujejo število dobaviteljev, zaradi obvladovanja celotnih stroškov oskrbovalne verige, krajšega odzivnega in dobavnega časa ter večje prilagodljivosti potrebam in željam končnih kupcev. Vendar morajo biti izbrani dobavitelji primerni partnerji za sodelovanje, ker je v nasprotnem primeru bolje, da ima podjetje več dobaviteljev, če takšnega partnerskega odnosa ni mogoče vzpostaviti.

Izbira dobavitelja oziroma nabavnega vira je pomembna naloga nabavnega oddelka, ki se nanaša na zagotovitev potrebne količine, ustrezne kakovosti materiala po ustreznih cenah in plačilnih pogojih. Potrebno je zagotoviti najustrežnejšega.

Odločitve o nabavnih virih se nanašajo na izbiro med večjim ali manjšim številom dobaviteljev, med stalnimi oz. občasnimi dobavitelji itd. Glavni cilj ocenjevanja pri izboru dobavitelja je ugotavljanje dolgoročne sposobnosti in zmožnosti dobavitelja, da izpolni zahteve podjetja.

Burt in Pinkerton (1996, str. 112) med glavne kazalce, ki jih podjetja uporabljajo pri odločitvah o izboru dobaviteljev uvrščata:

- finančno stanje dobavitelja,
- proizvodne zmogljivosti,
- izkušnje dobavitelja,
- obvladovanje kakovosti,
- razvojni potencial dobavitelja,
- dobavno zanesljivost,
- dostopnost in zanesljivost virov dobavitelja,
- obvladovanje stroškov.

Pri tem mora biti podjetje pozorno tudi na naslednje kazalce:

- kakovost izdelkov, ki jih dobavitelj dobavlja,
- finančna moč in stabilnost dobavitelja,
- obseg prodaje dobavitelja,
- lokacija dobavitelja,
- velikost in proizvodno kapaciteto,
- dobavne zmožnosti,
- tehnološke zmožnosti dobavitelja,
- stopnja in kontrola sistema kakovosti, stroškov, dobave pri dobavitelju,
- zadovoljstvo zaposlenih pri dobavitelju,
- zmožnosti razvoja izdelkov in tehnologij s strani dobavitelja,
- skupne stroške,
- usmerjenost in politika vodstva dobavitelja,
- izobraževanje in usposabljanje dobavitelja in njegovih zaposlenih,
- vrednost poslovanja in stopnja medsebojne odvisnosti dobavitelja in kupca,
- aktivnosti za izboljšanje procesa in poslovanja dobavitelja,
- plani razvoja in usmeritve dobavitelja v prihodnje,
- stopnja zavezanosti in razumevanja.

Pri izboru dobaviteljev se podjetja srečujejo s sledečimi problemi (Burt, Pinkerton, 1996, str. 107):

- prekratko uvajalno obdobje novega dobavitelja, prekratek dobavni rok, kar vpliva na šibkejšo pogajalsko moč,
- nezadostna pozornost pri izbiranju bodočih dobaviteljev,
- specifične zahteve, ki se nanašajo na določenega dobavitelja,
- navada nakupa pri dosedanjih, vendar oddaljenih dobaviteljih,
- tendenca nakupovanja pri tistem dobavitelju, ki bo pri nas opravil protinakup,
- premajhen izbor konkurenčnih ponudb,
- naročanje brez vnaprejšnje raziskave itd.

Nabavni specialisti uporabljajo postopek izbora dobavitelja, kot ga prikazuje priloga 3. Pogosto so v ta postopek vključeni tudi razvojni strokovnjaki, laboratorijski inženirji in strokovnjaki za kakovosti (odvisno, s kakšno dejavnostjo se ukvarja podjetje). Na podlagi izbranih meril se izbere ustrezne dobavitelje.

Namen ocenjevanja dobavitelja je ugotavljanje njegove dolgoročne sposobnosti za izpolnitev zahtev in potreb kupcev. Obstajajo različne ocenjevalne metode, ki jih delimo na subjektivne, ki temeljijo na osebnih presojah in izkušnjah, ter na objektivne metode, ki so prepoznavne kot (van Weele, 1998, str. 319-320):

- *preglednice*, ki se uporabljajo za sistematično preverjanje in ocenjevanje ponudb posameznih dobaviteljev,
- *osebno ocenjevanje* je primerno za tiste dobavitelje, s katerimi podjetje veliko sodeluje in ima z njimi tesne stike,
- *razvrščanje dobaviteljev* zajema vrednotenje cene, kakovosti in zanesljivosti dobave,
- *revizija dobaviteljev* vključuje občasno kontrolo kupčevih strokovnjakov in sistema kakovosti,
- *dovoljeni stroški* temeljijo na primerjavi med dovoljeno lastno ceno dobavitelja in njegovo dejansko lastno ceno za posamezen proizvod.

Odločitev, katero metodo bomo uporabili, je odvisna od okoliščin. Vedno je končno vodilo primerjanje stroškov in koristi.

3.4.3.3 Komuniciranje z dobavitelji

Komuniciranje je eno izmed osnovnih orodij, ki ga uporablja nabavna funkcija za prenos idej in informacij, zato je v nabavnem procesu velikega pomena. Rezultat uspešnosti komuniciranja je uspešnost odnosa podjetja z dobavitelji. Ob povečanem pomenu in zapletenosti nabave se podjetja odločajo za temeljne spremembe v odnosih z dobavitelji. V preteklosti je veljal tradicionalen odnos, kjer sta dobavitelj in kupec gledala na problem vsak s svojega zornega kota. Pri strateškem partnerstvu pa ju problem povezuje in ga poskušata rešiti skupaj.

Vrednost, ki jo ustvarjata dobavitelj in odjemalec v okviru svojega strateškega partnerstva, se lahko izraža v obliki treh učinkov (Ford, 1997, str. 297):

1. Ekonomski učinki

- z manjšimi zalogami: če se dobavitelj in odjemalec dogovorita za dobavo ravno ob pravem času, lahko oba znižata zaloge in s tem stroške vzdrževanja zalog ter kapitala, ki je vezan v zalogah,
- z inoviranjem: uspešne industrijske inovacije so pogosto posledica intenzivnega medsebojnega učinkovitega sodelovanja dobaviteljev in kupcev. Za tovrstno učinkovitost si morata prizadevati oba, kajti le tako pripomoreta k nepretrganemu toku izboljšav materiala in inovacij, kar ju vodi k njuni večji konkurenčnosti na trgu (van Weele, 1998, str. 37),
- z znižanjem nekaterih stroškov (Ford, 1997, str. 436):
 - *upravni stroški*: z izločitvijo dnevnih naročil, ker se dobave lahko vršijo na odpoklic, s plačevanjem računov mesečno in ne več posameznih naročil, vse to in še sodobna informacijska tehnologija omogočajo zniževanje upravnih stroškov. Skrajšanje upravnih postopkov omogoča, da dobavitelj in odjemalec namenjata več časa reševanju strateških vprašanj,
 - *stroški kakovosti*: stroške vhodne kontrole in kontrole kakovosti nabavljenega blaga lahko znižamo z izbiro dobaviteljev, ki imajo nadzor nad svojo proizvodnjo trdno v rokah in jim lahko zaupamo,
 - *stroški proizvodnje*: z učinkovito stroškovno analizo lahko podjetje ugotovi, da neko funkcijo lahko kvalitetnejše in ceneje opravi drugo podjetje (outsourcing), zato se odloči, da bo to funkcijo namesto njega izvedlo drugo podjetje,
- s skupnim izobraževanjem: dobavitelj in odjemalec lahko organizirata vsakoletna oziroma večkratna srečanja s svojimi strokovnjaki z različnih področij. Srečanja in učne delavnice so namenjena tehničnemu usklajevanju ter razreševanju problemov, ki se pojavljajo tako pri enem kot pri drugemu partnerju,
- z večjo fleksibilnostjo: pod pritiskom mednarodne konkurence in hitro razvijajoče se globalizacije skuša vedno več podjetij uvesti prožne proizvodne sisteme, ki so namenjeni skrajševanju proizvodnega časa, zmanjšanju in hitrejšemu obratu zalog, prizadevanju za boljšo kakovost itd.

2. Strateški učinki

Dolgoročno sodelovanje je lahko uspešno le tedaj, ko imata dobavitelj in odjemalec skupne interese. Le tedaj lahko oba partnerja dosegata konkurenčno prednost, okrepiata svoje sposobnosti in utrdita položaj na trgu.

3. Psihološki učinki

Ljudje so tisti akterji, ki odločajo, ali bo dolgoročno sodelovanje uspelo ali ne. Pomembno vlogo pri tem igra zaupanje obeh partnerjev. Zaupanje in pripadnost se ustvarjata s skupnimi vrednotami skozi več faz skupnega sodelovanja. S krepitvijo zaupanja dobita partnerja občutek, da bo njuno sodelovanje koristno za oba.

Torej, za uspešno sodelovanje med dobaviteljem in odjemalcem so pomembni učinkovita komunikacija, nadzor, ocenjevanje rezultatov in sodelovanje obeh za doseganje skupnih ciljev. Pri vsem tem ne smemo pozabiti, da kljub vse večjemu prodoru informacijske tehnologije ostajajo še naprej pomembni osebni stiki med partnerji. Informacijska tehnologija omogoča, da so ti stiki lahko še uspešnejši. Komunikacije si ni več mogoče zamisliti brez uporabe elektronske izmenjave podatkov in posluževanja informacijske tehnologije, saj se ob njeni vsakodnevni uporabi prihrani čas, hkrati pa se znižajo stroški. Elektronska izmenjava podatkov je le ena izmed številnih karakteristik učinkovitega komuniciranja, ki jih prikazuje tabela 6.

Tabela 6: Karakteristike učinkovitega komuniciranja

KARAKTERISTIKA	USMERJENOST NA
Osredotočena na kupca	Korist kupca in odpravljanje problemov, povezanih s kupcem
Vsestranska in razumljiva	Doseg vseh posameznikov, ki morajo vedeti informacijo
Osebna	Stik, ki omogoča največjo učinkovitost
Odperta	Prosto izmenjavo občutljivih informacij z usmeritvijo k sodelovanju in zaupanju
Dovzetna	Ustvarjanje postopkov za prepoznavanje potreb po spremembah
Pogosta	Stalen pretok operativnih informacij, ki razvijajo in podpirajo strateške procese
Dvosmerna	Poslušanje in učenje od drugih
Večnivojska	Odstranitev hierarhičnih preprek
Večfunkcijska	Odstranitev funkcijskih preprek med službami in organizacijami
V realnem času	Elektronsko izmenjavo podatkov

Vir: O' Neal, Bertrand, 1991, str. 171.

3.4.4 Odločitve glede dobavnih rokov

Ena izmed izredno pomembnih odločitev nabavne funkcije je tudi odločitev glede dobavnih rokov, saj lahko nastanejo veliki stroški in škoda, če podjetje naročila ne prejme pravočasno ali pa če ga prejme predčasno, saj ima na ta način večjo zalogo, kot naj bi jo imelo.

Zato mora podjetje opredeliti politiko dobavnih rokov, in sicer (Potočnik, 2002, str. 147):

- določiti najugodnejše roke za dobavo posameznih vrst izdelkov,
- določiti roke za ponovno naročilo,
- predvideti rezervne čase za dobavo zaradi možnih zakasnitev,
- sproti popravljati signalne zaloge, če se morebiti spremenijo potrebe kupcev,
- spremljati potek izpolnitve naročil, dokler skladišče ne prevzame izdelka,
- preusmeriti nabavo v primeru pričakovane daljše zakasnitve na druge dobavitelje.

3.4.5 Odločitve glede pogojev in načina plačila

Te odločitve so odvisne od prodajne politike dobavitelja ter od finančnega stanja odjemalca. Odjemalec želi čim daljši plačilni rok, saj mu le ta omogoča gospodarnejše ravnanje z denarnimi sredstvi, hkrati pa lahko izkoristi popust, če bi plačal v krajšem roku, kot je bilo dogovorjeno v pogodbi.

Dobavitelji pa želijo uveljaviti krajše plačilne roke. Zainteresirani so za takojšnje plačilo, zato tudi odobravajo plačilne popuste. Pomembno je, da se odjemalec in dobavitelj dogovorita glede pogojev in načina plačila, ki naj jih zajema tudi pogodba, saj je ta odločitev izredno pomembna za uspešno nadaljnjo poslovanje.

3.4.6 Odločitve glede dostave in glede nabavnih poti

Odjemalec mora voditi dostavno politiko, saj lahko le tako spremlja, kolikšni bodo stroški na enoto izdelka. Dostavni stroški so stroški prevoza in tudi drugi stroški, ki nastanejo od dobaviteljevega do odjemalčevega skladišča. Pri tem pa je izredno pomembno, da izdelek pride v skladišče odjemalca pravočasno. Dostavni stroški so odvisni od količine, teže in dimenzije, vrste izdelkov, embalaže, oddaljenosti dobavitelja, števila pretovarjanj, hitrosti prevoza, vrste prevoznega sredstva ter od dogovorjenih klavzul, ki določajo pravice in obveznosti pogodbenih strank glede časa in kraja izročitve blaga, prehoda nevarnosti, plačila stroškov ter druge morebitne sestavine klavzule Incoterms.

Ne smemo pa pozabiti niti na odločitve glede nabavnih poti. Podjetje se lahko odloči med neposredno, posredno ali kombinirano nabavno potjo. Na odločitev, katero pot si bo podjetje izbralo, vplivajo številni dejavniki. Pri tem morajo upoštevati čas dobave, nakupne cene in celotne nabavne stroške. Tako je neposredna nabavna pot primerna takrat, ko odjemalec nabavlja velike količine izdelkov. Tu je v neposrednem stiku z dobaviteljem, s katerim lahko hitreje rešuje morebitne nastale probleme v zvezi z dobavo. Nabavna cena je tu praviloma nižja, saj odpadejo stroški posredovanja. Če se podjetje odloči za posredno nabavno pot, se mora zavedati, da ne bo v stalnem kontaktu z dobaviteljem, saj bo naročilo posredoval preko trgovine, ki prevzema tveganje in stroške glede zalog. Nabavni oddelek se največkrat odloči za kombinirano nabavno pot zaradi prednosti in pomanjkljivosti neposredne in posredne nabavne poti (Potočnik, 2000, str. 66 -68).

3.4.7 Odločitve glede stroškov

Izrednega pomena pri poslovanju podjetje je tudi obvladovanje stroškov nabavnega oddelka. Tu mora biti nabavni oddelek izredno pozoren, saj mora doseči čim nižje skupne nabavne stroške, pri tem pa ne sme podaljšati dobavnih rokov, poslabšati kakovosti izdelkov ali plačilnih pogojev.

Nabavni oddelek mora vedeti naslednje:

- kolikšen sme biti delež stroškov nabavnega oddelka v primerjavi s celotno vrednostjo nabavljenih izdelkov,
- kakšna naj bo struktura stroškov po posameznih aktivnostih nabave (stroški raziskave trga, stroški načrtovanja nabave, stroški nabavljanja, stroški dostave, stroški evidenc itd.),
- kako je mogoče učinkovito kontrolirati in analizirati nabavne stroške ter sprejemati odločitve glede nabavnih stroškov
- kakšne ukrepe mora sprejeti, če stroški nabave rastejo.

4 IZVAJANJE NABAVNEGA PROCESA

4.1 NABAVNI POSTOPEK

4.1.1 Najava potreb

Vsak nabavni proces (buying process) se začne z najavo potrebe po materialu oziroma po določenem izdelku. Mnoga podjetja se poslužujejo različnih zahtev po določenem izdelku oziroma specifikacij materiala, ki gredo preko različnih oddelkov v oddelek nabave. Oseba, ki zahteva določen izdelek, mora izpolniti obrazec, s pomočjo katerega sporoči nabavnemu referentu, kakšen izdelek potrebuje, kdaj in v kakšni količini. Ko pa je nabava izvršena, se ta obrazec vrne oddelku, ki je zahteval že omenjeni izdelek (Heinritz, Farrell et al., 1991, str. 73). Nabavni referent mora zagotoviti, da dobavitelj dobavi izdelek v skladu z želenimi zahtevami, ki so jih podali posamezni oddelki, torej skladno s specifikacijo.

Specifikacija naročila obsega (van Weele, 1998, str. 73):

- funkcije, ki jih mora osnovno sredstvo opravljati,
- navedbo osnovnih sredstev, ki jih mora izdelati in dobaviti dobavitelj,
- merila kakovosti,
- zahteve, kdaj in koliko je treba dostaviti,
- način izpolnitve naročila,
- zahteve, kaj mora naročnik dobaviti dobavitelju,
- zahteve v zvezi z vzdrževanjem.

4.1.2 Iskanje in analiza ponudb

Potem, ko podjetje pride do različnih ugotovitev s pomočjo raziskave nabavnega trga, nabavni oddelek išče ponudbe pri dobaviteljih, ki ponujajo ustrezne izdelke, ki jih podjetje želi kupiti. V tej fazi mora nabavni oddelek točno opredeliti vrsto in kakovost izdelka ter plačilne in dobavne pogoje.

Ponudba mora vsebovati bistvene sestavine bodoče prodajne pogodbe ter navedbo, do kdaj velja. Opredeljene morajo biti količine, cene, kakovost, plačilni pogoji, dobavni rok in pogoji, morebitna garancija (Potočnik, 2002, str. 170).

Do ponudb pa pridejo podjetja na različne načine, npr. z obiskom pri dobavitelju, na različnih sejnih, pri vnaprej izbranih dobaviteljih ali pri vseh možnih dobaviteljih. Ko nabavni oddelek dobi različne ponudbe, jih mora urediti. Tako ugotovi, ali so med seboj primerljive, ali vsebujejo vse zahteve, ki jih je nabavni oddelek prej podal.

To primerjanje obsega:

- količino in kakovost,
- ceno,
- popuste,
- pogoje in stroške dostave,
- rok dostave,
- način in rok plačila.

S tem, ko nabavni oddelek primerja posamezne sestavine različnih ponudb, ugotovi prednosti in slabosti ponudb različnih dobaviteljev, vendar lahko dejansko razliko med ponodbami ugotovi le z nabavno kalkulacijo.

4.1.3 Nabavne kalkulacije in izbor dobaviteljev

Če hoče nabavni oddelek ugotoviti dejansko razliko med ponodbami različnih dobaviteljev, se mora posluževati nabavnih kalkulacij, ki jo izdelajo tako, da upoštevajo vse nabavne stroške, ki nastanejo pri posameznemu dobavitelju.

Poleg nabavne cene je potrebno upoštevati še kakovost, dobavne roke in pogoje, način plačila in plačilne roke. Dobavitelji se poslužujejo količinskih, zvestobnih, sezonskih in funkcijskih rabatov. Pri izbiri dobavitelja so pomembni tudi popusti za plačilo pred dogovorjenim rokom, saj lahko ti izredno vplivajo na donosnost poslovanja celotnega podjetja. Prednost pri izbiri bodo imeli vsi dobavitelji, ki zagotavljajo podjetju ugodnejšo raven zalog, ter ponujeni rok in način plačila. Ko nabavni oddelek izbere dobavitelja, sledi pogajanje o nabavi izdelka.

4.1.4 Pogajanje

Pogajanje je definirano kot možnost za kupca, da izboljša dobiček svojega podjetja in si pridobi oziroma zagotovi spoznanje in obstoj (Lysons, 2000, str. 451). Pri izbiri strategije in taktike pogajanj je pomembno, s kom se pogajamo; ali z dobaviteljem ali partnerjem. Pogajanje z dobavitelji je primerno, kadar gre za enkratne posle in kadar je nasprotna stran proti partnerskemu sodelovanju. Da pa dosežemo partnersko sodelovanje, je potreben čas, kljub temu

ima ta odnos kar nekaj prednosti:

- oblikuje se dolgoročni odnos, rešitve za reševanje vzajemnih problemov so bolj kreativne,
- včasih je to edini način za doseg dogovora, sploh če obe strani težita h po koristoljubnosti (Lysons, 2000, str. 452).

Z nabavno pogajalsko strategijo poimenujemo splošen načrt, kako doseči cilje, ki smo si jih postavili v pogajanjih (Ghauri, Usunier, 1996, str. 57). Strategija je torej odraz ciljev, ki si jih nabavniki želijo doseči. Biti mora fleksibilna in prilagodljiva.

Obstajata dve temeljni nabavni pogajalski strategiji, in sicer združevalna in razdeljevalna (Kavčič, 1996, str. 55-60):

- združevalna strategija pogajanj: izhaja iz prepričanja, da imata strani v pogajanjih tudi skupne interese in da je potrebno pogajanja graditi na le-teh,
- razdeljevalna strategija pogajanj: temelji na prepričanju, da pogajalski stranki nimata skupnih interesov. Zato gre za konflikt, v katerem vsaka stranka poskuša maksimalno zaščititi svoj interes. Pri razdeljevalni strategiji je poudarek na izhodiščnih pozicijah obeh strani.

Strategijo uresničujemo s pomočjo pogajalske taktike. Taktike pogajanj morajo pogajalci dobro poznati, sicer jim ne bodo zagotovile uspeha v pogajanjih (Kavčič, 1992, str. 163).

Po mnenju van Weele (1998, str. 335-336) se v nabavnih pogajanjih najpogosteje uporabljajo naslednje taktike:

- »vzemite ali pustite«. Ena stran hoče vsiliti svoje pogoje drugi strani, ne da bi pri tem odstopala od svojih zahtev. Ta taktika je za nabavo materiala najmanj primerna,
- »vzbujanje zaskrbljenosti«. Pri tej taktiki nabavniki prijateljsko prepričujejo dobavitelja in ta se tudi pozitivno odziva na njegove predloge. Vendar da dobavitelju vedeti, da bo moral svoje predloge, če bo do posla prišlo, prilagoditi glede na izjemne okoliščine. Ta taktika je lahko precej dvomljiva in jo dobavitelj lahko izrabi, da doseže zase ugodnejše pogoje,
- »kitajski prijem«. V tem primeru kupec izjavi, da je dogovor z dobaviteljem mogoč takoj, ko bo rešil odprt problem. Dobavitelj lahko razume ta problem nekoliko drugače. Ta taktika prepreči sporazum, ki je bil po dobaviteljevem mnenju tik pred sklenitvijo. Kupec in prodajalec se na primer dogovorita o ceni, vendar kupec nato obvesti prodajalca, da mora organizirati na svoje stroške še prevoz,
- »dražba«. V tem primeru dobavitelji postavijo najvišjo ceno in jo nato postopoma znižujejo, dokler materiala ne prodajo. V tem primeru kupec z dobaviteljem razpravlja o tem, čemu sklepata posel. Na ta način si lahko kupec z malo spretnosti pridobi veliko podatkov o konkurentih,
- »dobri in zli«. V prvem primeru je glavni pogajalec s strani kupca trd in postavlja ekstremne zahteve. V drugem primeru ga zamenja pogajalec, ki ima lastnosti dobrega »fanta«, ne postavlja ekstremnih zahtev in je pripravljen na kompromise.

Pogajalski proces je razdeljen na štiri stopnje (Kavčič, 1992, str. 67-145 in 1996, str. 38-129):

- **priprave na pogajanja** obsegajo po van Weeleju (1998, str. 331-335) 11 stopenj, in sicer: zbiranje informacij o dobavitelju in predmetu pogajanj, zastavitev pogajalskih ciljev, izbira dejstev, ki lahko vplivajo na pogajanja, opredelitev temelje položajne moči vsake strani- konkurenca, zaupanje, znanje, čas, denar, pogajalska moč, opredelitev točke skupnega interesa, sestava seznama vprašanj, opredelitev svoje naloge; odločiti se je potrebno za sestavo in porazdelitev vlog pogajalske skupine, opredeliti je potrebno še načrt popuščanja, dogovoriti se je potrebno o taktiki, ki jo bodo izvajali, namigniti o koncu pogajanja,
- **začetek pogajanj:** po formalni ali neformalni predstavitvi sledi določitev dnevnega reda (vsebina pogajanj, zaporedje obravnavanih tem, časovna opredelitev pogajanj). Pogajalci predstavijo svoje začetne pozicije, pred pričetkom pogajanj pa stranki druga drugi predstavita še svoje pristojnosti in pooblastila (Kavčič, 2002, str. 97-102),
- **proces iskanja sporazuma:** v procesu iskanja sporazuma gre za dokazovanje in prepričevanje nasprotne strani o pravilnosti naših zahtev, o presojanju predlogov nasprotne strani in končno za oblikovanje sporazuma (Kavčič, 1992, str. 105). Tu je pomembno tudi popuščanje in dajanje koncesij, torej odstopanje od začetnega predloga, saj morata v dobrih pogajanjih obe strani nekaj dobiti.,
- **sklenitev sporazuma in zaključevanje pogajanj:** nabavna pogajanja je treba enkrat končati, vprašanje pa je, kdaj. Idealno je zaključiti pogajanja takrat, ko sta obe stranki dosegli največ od tega, kar ocenjujeta, da je mogoče. Seveda pa vsaka stranka ve le zase, koliko je dosegla glede na svoja pričakovanja. Tisti, ki prvi zaključi, ima prednost in s tem tudi največ tvega (Kavčič, 2002, str. 138). Ko torej dosežemo soglasje o vseh potrebnih vsebinah, je potrebno sporazum, ki je cilj, zaradi katerega smo se pogajali, sestaviti še v pisni obliki in ga morata obe pogajalski strani tudi podpisati. (Kavčič, 2002, str. 137-143).

Pogajanja se udeležita stranki, ki imata tako skupne kot nasprotujoče si interese. Zato predstavlja ta faza eno najpomembnejših v procesu pogajanj. Stranki na začetku pogajanj določita vsebine, s katerimi se strinjata in se k njim potem ni potrebno več vračati. Nato vsaka zase določita vsebine, ki so zanju najpomembnejše. Z določitvijo najpomembnejših vsebin obeh strani so znane tudi končne pozicije, ki se jim stranki nista pripravljene odpovedati. Na podlagi znanega morata stranki sprejeti kompromis, ki ustreza obema (Moran, Stripp, 1991, str. 99-101).

4.1.5 Nabavna pogodba

Med bistvene sestavine pogodbe (contract essentials) sodijo (Potočnik, 2002, str. 176-178):

- predmet pogodbe, ki mora biti določen ali vsej določljiv na tržno običajen način,
- količina, ki mora biti določena ali določljiva z merskimi enotami ali na drug primeren način,
- cena, ki je lahko natančno določena ali pa določljiva na dan dobave. Nabavni referent naj bi vztrajal pri fiksni ceni, ki je sprejemljiva za odjemalca in za dobavitelja. V pogodbah

se poslužujejo različnih dogovorov o cenah: fiksna cena plus stimulacija, dogovor »stroški plus« ali pa pogodba z usklajevanjem cene,

- kakovost, ki je lahko opredeljena z vzorcem, standardom, blagovno znamko, specifikacijo,
- rok dobave, ki natančno določa čas izpolnitve nabavnega posla,
- kraj izpolnitve je določen s prevozno klavzulo, s katero je opredeljen tudi prehod tveganja od prodajalca na kupca.

4.1.6 Naročanje in dostava

Z najavo potreb izražajo porabniki svoje želje glede naročila izdelkov. Nabavni oddelek spremeni nabavno zahtevo v nabavno naročilo. Ta je osnova za to, da dobavitelj dobavi naročene izdelke v pravi kakovosti, količini, pravilni ceni ter pod drugimi pogoji, ki sta se jih odjemalec in dobavitelj dogovorila s sklenjeno prodajno pogodbo.

Ko dobavitelj prejme naročilo, ga mora najprej pregledati in preveriti, ali je skladno s prodajno pogodbo. Če je vse v skladu sledi izpolnitev naročila. Ko pride posamezno blago v skladišče naročnika, nabavni referent preveri, ali je dobava skladna z naročilom. S tem lahko tudi ugotovi, ali je dobavitelj morebiti dobavil napačno blago oziroma drugačne kakovosti, kot je bilo dogovorjeno. Tudi v primeru zamude dobaviteljeve dobave mora nabavni referent ustrezno reagirati.

4.1.7 Prevzem in kontrola izvršitve naročila

Prevzem lahko poteka v skladišču dobavitelja ali v skladišču odjemalca. Pri tem je potrebno kontrolirati količino, kakovost, dobavni rok in ostale nabavne pogoje. Kontrolo količine opravi skladiščnik sam s štetjem, merjenjem ali tehtanjem, če gre za manjše podjetje, ali pa oddelek za prevzem in kontrolo v velikih podjetjih. Kontrola kakovosti je nujna zaradi ekonomskega interesa ter zaradi zagotovitve kakovosti celotnega končnega izdelka, medtem ko je kontrola dobavnega roka potrebna zaradi pravočasnega prevzema blaga. Kontrola ostalih nabavnih pogojev se nanaša na način dostave, na prevozno sredstvo, embalažo in zavarovanje.

Če se ugotovijo razlike med dogovorjenimi obveznostmi in dejanskim stanjem, je potrebno ustrezno reagirati – napiše se zapisnik o kontroli, iz katerega je razvidno, za kakšno napako gre ter kdo in kako je ugotovil napako.

Zato lahko ima kupec do dobavitelja naslednje zahteve:

- zahteve glede količine – kupec lahko zahteva, da mu dobavitelj takoj dobavi razliko do dogovorjene količine, če mu je ta dobavil manj, kot je bilo dogovorjeno v pogodbi, ali pa kupec sprejme manjšo količino, s tem pa plača samo prevzeto količino,
- zahteve glede kakovosti – v tem primeru lahko odjemalec odstopi od pogodbe, odkloni

prevzem blaga z napako, zahteva znižanje cene zaradi slabše kakovosti ali zahteva, da dobavitelj napake odpravi,

- pravice in obveznosti pri spremembi cene – včasih lahko zaradi nestabilnih razmer na trgu pride do spreminjanja cen navzgor ali navzdol – »drseča cena«,
- zahteve pri zakasnitvi dobave – če dobavitelj zamudi z dobavo, lahko odjemalec določi naknadni rok za dobavo blaga, lahko odstopi od pogodbe po preteku naknadnega roka in zahteva odškodnino ali pa zahteva razliko v ceni zaradi nakupa pri drugem dobavitelju po višji ceni.

4.1.8 Obračun nabave

Ko kupec prevzame blago, mora za to blago plačati račun v dogovorjenem plačilnem roku. Pred plačilom je potrebno preveriti dobaviteljev račun. Najprej je potrebno zbrati vse potrebno dokumente za obračun računa, in sicer: pogodbo ali naročilnico, dobaviteljevo dobavnico, specifikacijo, prevozne dokumente, prevzemnico, nato sledi primerjava dokumentov in ugotavljanje razlik med naročenim, prevzetim in zaračunanim. Šele po uskladitvi se izvede plačilo računa.

4.2 OD NABAVE DO OBVLADOVANJA OSKRBOVALNE VERIGE

Obvladovanje nabavnega procesa se torej začne z ustreznim načrtovanjem, ki predstavlja osnovno opravilo predvidevanja prihodnjih dogodkov, razvijanja scenarijev in določanja zelenih ciljev nabavne funkcije ter potrebnih aktivnosti za doseganje teh ciljev (Scheiung, 1989, str. 130). Naslednje opravilo v obvladovanju nabavnega procesa je uresničevanje zastavljenih planov in strategij.

S povečevanjem strateškega pomena nabavne funkcije naj bi njena vloga pri obvladovanju oskrbovalnih verig (supply chain) zajemala štiri dimenzije: komercialno, tehnično, logistično in administrativno (van Weele, 2002, str. 38). Razmerje med temi štirimi dimenzijami prikazuje priloga 4.

Kako hitro se bo nabavna funkcija razvila do končne stopnje, je odvisno od razmer in razvoja v industriji in na trgu, strategije posameznega podjetja in njegove usmeritve, razvoja novih informacijskih in poslovnih sistemov, razumevanja vodstva za pomen vloge nabavnega poslovanja v podjetju ter načina in intenzivnosti vodenja nabavne funkcije. Oblika in delovanje oskrbovalnih verig ter razmejitev moči obvladovanja in prevlade vzdolž oskrbovalne verige so odvisni tudi od razmer na trgu. Dobaviteljska stran ima prevlado v primeru majhnega števila dobaviteljev, v primeru majhnega števila kupcev pa bodo morale celotne oskrbovalne verige delovati z visoko prilagodljivostjo in učinkovitostjo, če bodo hotele obdržati svoj konkurenčni položaj in ostati povezane na trgu. Za uspešno poslovanje in delovanje oskrbovalne verige bodo morali vsi partnerji v oskrbovalni verigi strmeti k razumevanju skupnega cilja vseh v

oskrbovalno verigo povezanih podjetij ter neprestano izboljševati skupno poslovanje v verigi (Leenders, Fearon, England, 1989, str. 253).

S tem, ko se podaljšuje oskrbovalna veriga, se zmanjšuje tudi preglednost nad posameznimi aktivnostmi v oskrbovalni verigi, zato je izredno pomembno medsebojno zaupanje med partnerji, in seveda med kupcem in dobaviteljem (Veselko, 2003, str.19).

Sestavni del obvladovanja oskrbovalnih verig je tudi merjenje uspešnosti in učinkovitosti njihovega delovanja, saj se s tem doseže boljša disciplina vzdolž oskrbovalne verige, višja motivacija vključenih partnerjev, lažje odločanje vzdolž verige in jasneje prikazano dejansko dogovarjanje in sodelovanje podjetja s svojimi dobavitelji (van Weele, 2002, str. 269). Oskrbovalne verige bodo čedalje konkurenčnejše in prilagodljivejše za vsakodnevne spremembe razmer pri poslovanju.

4.3 SODELOVANJE NABAVNEGA ODDELKA Z DRUGIMI ODDELKI

Vse poslovne dejavnosti v podjetju delujejo v skupnem interesu celotnega podjetja. Nabavna dejavnost je ena tistih, ki mora usklajevati medsebojne interese predvsem s:

- proizvodno dejavnostjo – nabavni oddelek se mora seznaniti s specifikacijo, vrsto in kakovostjo, sodelovati pri izdelavi načrta nabave, pri zniževanju nabavnih stroškov in zmanjševanju potrebnih zalog ter pri opredelitvi nadomestkov,
- prodajno dejavnostjo – prodajni in nabavni oddelek sodelujeta pri določanju sortimenta blaga, pri preučevanju sestavin kalkulacije prodajne cene, pri izbiri dobaviteljev, pri kompenzacijskih poslih,
- finančno dejavnostjo – nabavni oddelek mora sodelovati s finančno službo predvsem pri sestavi finančnega plana in plana potrebnih obratnih sredstev, višini nabavnih cen, višini zalog, pri določanju prioritete reda plačil dobaviteljem ter pri kontroli vhodnih faktur.

Izrednega pomena za uspeh podjetja je tudi usklajenost nabavnega oddelka še z ostalimi poslovnimi funkcijami, kot so: pravna, ki sooblikuje nabavne pogodbe, kadrovska, ki zagotavlja ustrezen kader, plansko-analitska, ter z samim vodstvom podjetja.

4.4 MERJENJE IN VREDNOTENJE USPEŠNOSTI NABAVNE FUNKCIJE

4.4.1 Vpliv dejavnikov na uspešnost nabavne funkcije

Na uspešnost in na načine merjenja uspešnosti nabavne funkcije vplivajo številni dejavniki. Eden izmed najvplivnejših dejavnikov je odnos vodstva podjetja do vloge in pomena nabavne funkcije, saj pričakovanja vodstva v povezavi s poslovanjem nabavne funkcije v veliki meri vplivajo na uspešnost nabave. Izrednega pomena za uspešnost nabavne funkcije je tudi vpliv notranjih dejavnikov, kot so razlike v načinu vodenja, organiziranost nabave in njene

odgovornosti.

Vodstvo podjetja lahko obravnava nabavno funkcijo s štirih vidikov (van Weele, 1998, str. 281):

- nabava kot operativna administrativno-pisarniška dejavnost,
- nabava kot komercialna dejavnost,
- nabava je sestavni del celovite logistike,
- nabava je strateško poslovno področje.

Glede na to, kako vodstvo pojmuje vlogo nabave, nastopajo različni dejavniki, ki vplivajo na merilo uspešnosti nabavne funkcije. V primeru nabave kot administrativno-pisarniške dejavnosti je to povezano s pisarniški aktivnostmi – število naročil, poraba stroškov in časa, standardizirani postopki in s stopnjo upoštevanja in spoštovanja dogovorjenih pravil in postopkov. Če vodstvo vrednoti nabavo kot komercialno dejavnost, so izrednega pomena dejavniki, ki izhajajo iz okolja – nihanje cene na trgu, pomanjkanje izdelkov, politična, gospodarska in monetarna nihanja. Naloga nabavnega oddelka je, da na te spremembe hitro in ustrezno reagira ter sprejme ukrepe, ki zagotavljajo doseganje zastavljenih ciljev pred temi spremembami. Najcelovitejši in najkompleksnejši pogled na vlogo nabavne funkcije je v primeru strateško vrednotene nabavne funkcije, saj je v tem primeru najbolj obsežen tudi nabor dejavnikov, ki vplivajo na njeno uspešnost, ker vsebuje tako mikro kot makro dejavnike okolja, dejavnike spremenjenih razmer na trgu in prispevke vseh akterjev, vključenih v nabavni proces. Na takšno razumevanje nabavne funkcije vplivajo v največji meri zunanji dejavniki, kot so: pritiski na cene, nihanje cen, spreminjanje razmerja pogajalske moči med kupcem in dobavitelji ter notranji dejavniki: odnos vodstva do nabave in način vodenja nabavne funkcije (van Weele, 1998, str. 283).

Na uspešnost nabave velikokrat pozitivno vpliva že to, da se uspešnost meri, napoved merjenja pa ima pozitiven vpliv na izvajanje in doseganje zastavljenih načrtov (Leenders, Fearon, England, 1989, str. 458). Potrebno se je vprašati, zakaj merimo uspešnost nabavne funkcije, oziroma, zakaj jo želimo meriti. Merjenje izboljša komuniciranje med poslovnimi funkcijami v podjetju, hkrati pa merimo zaradi boljšega odločanja na osnovi primerjav načrtovanega in uresničenega.

4.4.2 Merila in kriteriji za merjenje uspešnosti nabavne funkcije

Vsako podjetje mora samo vzpostaviti sistem merjenja, ki je prilagojeno le njim in njihovim značilnostim. Stalno morajo preverjati ustreznost izbranih strategij, ki jih izvajajo. S tem preverjajo tudi ustreznost nabavne strategije. Pomembno je, da podjetja izvajajo redna merjenja, saj tako merijo individualno in funkcionalno uspešnost, hkrati pa omogočijo zaposlenim, da določijo ukrepe za uspešnejše poslovanje nabavne funkcije na osnovi rezultatov.

Zato vsako podjetje potrebuje učinkovit sistem, ki temelji na (van Weele, 2002, str.266):

- subjektivnih ocenah vodstva,
- mišljenju strokovnjakov, ki temelji na raziskavah in izkušnjah,
- analizi časovnih vrst podatkov, ki temelji na preteklih podatkih z upoštevanjem nadaljevanja enakega trenda v prihodnje,
- primerjavah med podjetji in dejavnostmi.

V odvisnosti od tega, kakšno vlogo ima nabavna funkcija v posameznem podjetju, se razlikujejo tudi kriteriji za merjenje uspešnosti. Količinska in administrativna merila so v primeru izvedbene vloge nabavne funkcije, v primeru strateške pa so merila kakovostna in presojevalska.

Merimo lahko uspešnost, učinkovitost in dosežke (rezultate) nabavnega poslovanja. Uspešnost je opredeljena kot stopnja, do katere dosežemo vnaprej določene cilje pri vnaprej določenem delovanju. Merimo jo s primerjavo stroškov/cen nabavljenega blaga, kakovostjo nabavljenih izdelkov in zanesljivostjo nabavne logistike. Učinkovitost je opredeljena kot razmerje med planiranimi in dejanskimi vložki, na osnovi katerih naj bi dosegli vnaprej postavljen cilj. Merimo jo z analizo porabe notranjih virov, potrebnih za doseganje ciljev nabavne funkcije (zaposleni v nabavi, vodstvo nabave, nabavni postopki in usmeritve, sistemska podpora nabavi in informacijska tehnologija). Dosežek opredelimo kot stopnjo, do katere je nabavna funkcija sposobna uresničiti vnaprej določen cilj, s tem da minimalno porabi vire podjetja. Vsako podjetje mora razviti svoj sistem, ki mu bo koristil v procesu sprejemanja odločitev, hkrati pa omogočil izboljševanje delovanja nabavne funkcije.

Tabela 7: Vrednotenje uspešnosti nabavne funkcije glede na njeno vlogo v podjetju

Alternativni vidiki	Hierarhični položaj nabave v podjetju	Vrednotenje uspešnosti nabave
Nabava kot operativno-administrativna dejavnost	Nizko v organizacijski strukturi podjetja	Število naročil, zaostanek naročil, postopki itd.
Nabava kot komercialna funkcija	Odgovorna je vodstvu podjetja	Prihranki, znižanje cen, podatki o inflaciji, poročila o odmikih
Nabava kot sestavni del celovite logistike	Nabava je povezana z drugimi funkcijami za poslovanje z izdelki	Prihranki, znižanje stroškov, zanesljivost dobave, skrajšanje dobavnih časov
Nabava kot strateška poslovna funkcija	Nabava je zastopana v vodstvu podjetja	Analiza stroškov, zgodnje vključevanje dobaviteljev, načelo »narediti ali kupiti«, zmanjševanje dobaviteljske baze

Vir: van Weele, 2002, str. 256.

5 OBVLADOVANJE NABAVNE FUNKCIJE V PODJETJU

5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA PEGAS

Podjetje ima v slovenskem prostoru 17-letno tradicijo. Sedež podjetja je v Ljubljani, imajo tudi trgovine v Mariboru, Zagrebu in Sarajevu ter predstavništvo v Beogradu. Gre za trgovino na debelo – torej podjetje, ki dobavlja izdelke drugim podjetjem. Šifra dejavnosti podjetja po enotni klasifikaciji: 51.9.

Glavne dejavnosti družbe:

Družba opravlja storitve na področju trgovine in zastopstva. Pomembnejši posli družbe so:

- trgovina na debelo s stroji, napravami, priborom in orodjem za industrijo, trgovino, navigacijo (rezilno, merilno, brusno, trdokovinskega, ročnega in električnega orodja, žag in strojev za razrez, CNC strojev in pribora),
- trgovina na debelo in drobno s prevoznimi sredstvi (vodna plovila, kopenska motorna vozila),
- vzdrževanje in popravila prevoznih sredstev,
- dajanje prevoznih sredstev v najem,
- dajanje lastnih nepremičnin v najem,
- dejavnost restavracij, okrepčevalnic, menz,
- druga trgovina na debelo.

Poleg teh glavnih poslov nudijo še:

- svojim kupcem celovite rešitve na področju strojne obdelave in svetovanja,
- opravljajo instalacije ter zagon opreme,
- hkrati pa imajo pooblaščen servis za celovito servisiranje opreme.

Velikost podjetja:

Gre za srednje veliko podjetje. Podjetje zaposluje čez 80 delavcev.

Lastništvo:

Podjetje Pegas posluje kot družba z omejeno odgovornostjo. V sodni register je bila vpisana konec leta 1989. Družba ima direktorja družbe in skupščino družbenikov.

Organizacija podjetja:

Podjetje sestavljajo naslednji segmenti:

- vodstvo: je odgovorno, da z uvajanjem, izvajanjem in vzdrževanjem podpira kakovost, postavlja cilje in ocenjuje uspešnost celotnega podjetja,
- tajništvo: je odgovorno za celotno administracijo, sestavo poročil, izvajanje splošnih nalog ter redno poročanje vodstvu,
- oddelek stroji: je odgovoren za nabavo sodobnih strojev, naprav in opreme, hkrati pa

izvaja zagon opreme in celovit servis,

- nabavna služba: sestavlja oddelek nabave in skladišče proizvodov (expedit), nabava skrbi za nabavo trdokovinskega, brusnega, rezilnega, ročnega orodja, merilnih naprav, ročnih in avtomatskih tračnih žag, pribora ter delavniškega pohištva preko različnih domačih in tujih dobaviteljev; izvaja celotni nabavni postopek ter pripravi ustrezne dokumente in razna poročila tako za vodstvo kot za računovodsko službo; expedit: odgovorno je za prevzem, skladiščenje in odpremo izdelkov,
- prodaja in trgovina: prodaja izvaja promocije in številne akcije, hkrati pa nudi preko komercialistov in trgovcev tudi svetovanje o uporabi izdelkov; glavna naloga zaposlenih v teh dveh oddelkih je pridobivanje, zbiranje, analiziranje in posredovanje tržnih informacij, priprava in realizacija ponudb, kontaktiranje s kupci, doseganje planirane višine realizacije na prodaji,
- računovodska služba: izvaja finančno poslovanje, računovodstvo, plan in analize, sodeluje pri oblikovanju prodajne politike na področju plačilnih pogojev ter preveri finančno zmožnost podjetja,
- oddelek oglaševanja: skrbi za oblikovanje katalogov, raznih promocij in akcij.

Pomembno je, da vsi oddelki dobro sodelujejo z ostalimi sektorji podjetja, saj lahko le tako podjetje uspe v mednarodnem okolju.

5.2 NABAVNA SLUŽBA

V nabavi je zaposlena vodja nabave in štirje nabavni oziroma samostojni nabavni referenti, ki skrbijo za nabavo izdelkov tako preko domačih kot preko tujih dobaviteljev. Temeljni namen dejavnosti nabave je pokrivanje potreb domačega in zunanjega trga s proizvodi različnih zastopstev. V okviru nabavne službe je tudi skladišče proizvodov oziroma expedit, kjer so zaposleni trije skladiščniki in 1 vodja skladišča.

V podjetju se poslužujejo centraliziranega nabavnega poslovanja, tako da nabavni oddelek uveljavlja enotno nabavno politiko in uredi enotni postopek delovanja nabavnih referentov, zato je možen sprotni pregled izpolnjevanja naročil. Nabavni referenti lahko tako delujejo bolj kreativno, saj kakovostno spremljajo nabavni proces, takoj ukrepajo pri zaostajanju prodaje ter sproti nadzirajo gibanje zalog. Nabavna služba je organizirana v enem oddelku in oskrbuje s proizvodi in storitvami celotno podjetje. Ta služba v podjetju ni samostojni sektor, ampak je organizirana v okviru komercialnega sektorja. Najvišjo vrednoto dela jim predstavlja hitra, a učinkovita in kakovostna dobava izdelkov njihovim kupcem, ki so večinoma slovenska podjetja. V zadnjem času pa se podjetje osredotoča tudi na bivše jugoslovanske trge.

Vodja nabavne službe je odgovoren za:

- pridobivanje, zbiranje, analizo in posredovanje tržnih informacij,
- načrtovanje nabave,
- raziskovanje nabavnega trga,
- sprejemanje nabavnih odločitev (opredelitev potreb, izbira dobaviteljev, pogajanje in kontroliranje, nabavne kalkulacije),
- izvajanje nabavnega postopka,
- naročanje,
- kontrolo nabave in ocenjevanje dobaviteljev,
- nadzor dela nabavnih in samostojnih nabavnih referentov,
- doseganje planiranih ciljev podjetja,
- poročanje, posredovanje informacij in dokumentov vodstvu.

Vir: Interni podatki nabavne službe podjetja za leto 2005.

Nabavni referenti so odgovorni za izvajanje nabavnega postopka:

- na podlagi predprejemov sestava prejemov in kalkulacij,
- izvrševanje prodaj iz naročil,
- pomoč pri delu komercialistov,
- naročanje izdelkov,
- pisanje reklamacijskih zapisnikov,
- usklajevanje naročil kupcev in naročil dobaviteljev,
- vpisovanje in usklajevanje potrjenih datumov od dobaviteljev,
- priprava carinskih dokumentov,
- spremljanje pošilk,
- stalni kontakti s tujimi in domačimi dobavitelji,
- pogajanje o cenah in ostalih pogojih,
- evidentiranje vse nabavne dokumentacije,
- posredovanje informacij in dokumentov ter
- opravljanje ostalih del po potrebi podjetja.

Vir: Interni podatki nabavne službe podjetja za leto 2005.

Vodja nabavnega oddelka in tudi nabavni referenti morajo znati poleg ustnega in pisnega eksternega komuniciranja obvladovati tudi interno, ki se nemalokrat izkaže za težje kot komunikacija z zunanjimi partnerji. Interna komunikacija v podjetju predvideva poznavanje poslovnih funkcij in izobraževanje ter informiranje ostalih udeležencev o vlogi in pomenu nabave v podjetju, o dobaviteljih in ostalih partnerjih, o nabavnem trgu in trendih, o novih izdelkih, ki se pojavljajo na trgih. Vodja oddelka mora imeti sposobnost vodenja, kar vključuje tudi ustrezno motiviranje, svetovanje, informiranje, poročanje in sprejemanje informacij s od sodelavcev ter vzpostavljajanje ustreznega delovnega vzdušja in nagrajevanja.

Pomembna je izredna povezanost in usklajenost posameznih nabavnih opravil. Tako je raziskava nabavnega trga pomembna, ker zagotavlja pregled nad najugodnejšo nabavo, nad tržno strukturo, ceno in količino izdelkov, omogoča lažje pogajanje z dobavitelji. Načrtovanje je pomembno, da se razporedi pritok izdelkov tako časovno kot količinsko, z nabavno politiko pa se sprejemajo odločitve o nabavnih poteh, cenah, rokih, o količini nabave. S kontrolo nabave se ugotavlja, kje nastajajo napake, z analizo pa ugotovijo, katere pomanjkljivosti je potrebno odpraviti in kaj morajo spremeniti, da bo nabava še uspešnejša, saj lahko le tako minimizirajo nabavne stroške in povečajo dobiček ter zmanjšajo zaloge izdelkov in zagotovijo stalnost nabavnih virov.

5.3 ANALIZA OBSTOJEČE NABAVNE FUNKCIJE

5.3.1 Prikaz ciljev in vloge nabavne funkcije

Zaostrene razmere na trgih rezilnega in merilnega orodja, opreme in obdelovalnih strojev zahtevajo od omenjenega podjetja hitro prilagajanje ter odziv na spremembe. Zato je potrebno, da podjetje poišče svoje strateške prednosti in jih izkoristi v čim večji meri.

Iz izjav zaposlenih, ki so izvajalci nabavnih aktivnosti v podjetju in tistih, ki so z nabavno funkcijo povezani, lahko povzamem, da so osredotočeni predvsem na oblikovanje konkurenčne prednosti za podjetje. To skušajo doseči z obvladovanjem nabavnih tokov, postopkov in trajnim zagotavljanjem kakovosti ter zanesljivosti dobav. Ker gre za center tehnike, podjetje ponuja izredno kakovostne izdelke, a ta kakovost in zanesljivost dobave zahtevata tudi primerno ceno. Podjetje bo razvijalo tudi nove dejavnosti, ki bodo dolgoročno prispevale k rasti podjetja, ter zadovoljstvu lastnikov, uporabnikov njihovih izdelkov in zaposlenih.

Cilji nabavne funkcije v podjetju so jasni. Glavni cilj nabave je oskrbovanje kupcev z določenimi artikli, ki so ustrezne kakovosti ter po ustrezni ceni in ob pravem času. Vendar se jim tudi zgodi, da je nabavljen artikel sicer ustrezne kakovosti, vendar ne pride pravočasno ali pa je dražji, kot so pričakovali. Njihov naslednji cilj je, da bi zmanjšali stroške nabavne funkcije za nekaj procentov v primerjavi s stroški nabave v preteklih letih. Včasih se zgodi, da izredno pomemben kupec nujno potrebuje določen artikel, vendar ga omenjeno podjetje nima na zalogi, zato se posluži drage dostave, npr. z letalom. To pa privede do zvišanja stroškov nabavne funkcije. Potrebno je, da je nabava povezana z ostalimi oddelki v podjetju.

Vloga nabavne funkcije v omenjenem podjetju je pomembna, a na podlagi izjav zaposlenih v oddelku nabave bi morala biti še veliko bolj. Nekateri so mnenja, da lastnika premalo cenita delo in rezultat nabave, saj vidita v večji meri le poslovne rezultate prodaje. Vendar bi se morala zavedati, da je vse to delno tudi rezultat dobre nabavne funkcije. Vloga nabave je omejena na iskanje cenejših virov dobave za posamezne artikle. Odnosi z dobavitelji temeljijo predvsem na oskrbovalnem nivoju, zato se partnerski odnosi ne razvijajo najbolje, saj ima nabava tudi neprijetno nalogo reševanja reklamacij. Z nekaterimi dobavitelji komunicirajo in sodelujejo na več nivojih, nekatere dobavitelje pa v podjetju komaj poznajo in z njimi skoraj ne komunicirajo.

Potrebno bi bilo vzpostaviti bolj partnerske odnose z dobavitelji, tudi v takem smislu, da bi nabavni referenti več komunicirali z vodjo in jih tudi osebno spoznali. Le tako bi prišlo do lažjega komuniciranja z dobavitelji.

Povzamem lahko, da bi se morala vloga nabavne funkcije še bolj razširiti tudi na načrtovanje nabavnih procesov, v svoje delo pa vključiti tudi elemente trženja z izkoriščanjem tržnih priložnosti na nabavnem trgu. Z delovanjem nabavne funkcije bi morale biti še bolj seznanjene tudi ostale poslovne funkcije. Potrebno bi bilo še bolj izkoristiti možnosti, ki jih ponujajo sodobne informacijske tehnologije.

Nabavne aktivnosti so organizirane v oddelku nabave, ki jo sestavljajo 4 nabavni referenti in vodja nabave. Njihovo delovanje je osredotočeno na zagotavljanje nabavnih izdelkov in storitev, optimiranje zalog in letno zniževanje cen in stroškov. Izbor dobaviteljev opravlja v večji meri vodja nabave skupaj s komercialisti in lastniki podjetja. Osnova za izbor se spreminja in niha od ustrezne kakovosti do najnižje cene, vendar v večini prevladujejo stalni dobavitelji. V zadnjih letih so izbrali le nekaj novih dobaviteljev, pa še te zaradi ponudbe novih izdelkov oziroma ker prejšnji dobavitelji niso ustrezali kakemu od pogojev, ki so obvezujoči za skupno sodelovanje. V podjetju se zavedajo, da vsako menjavanje dobavitelja povzroča veliko vložene časa in dodatne stroške, saj je potrebno ponovno izvesti celoten proces iskanja in izbire dobavitelja.

Vir: Interni podatki nabavne službe podjetja za leto 2005.

Oddelek nabave omenjenega podjetja opravlja različne vloge, in sicer:

- raziskava nabavnega trga, ko:
 - spoznava velikost in lokacije tržišč,
 - ugotavlja dejavnike, ki vplivajo na stanje na posameznem tržišču,
 - zagotavlja čim ugodnejše pogoje nabavljanja,
 - ugotavlja kakovost in cene izdelkov,
 - zanesljivost dobaviteljev,
 - išče in spoznava nove izdelke in storitve,
 - odkriva prednosti, slabosti nabavnih poti.
- razvojno vlogo, ko:
 - vključuje dobavitelje v izboljšave obstoječih procesov in izdelkov,
 - znižuje stroške,
 - sodeluje pri oblikovanju rešitev obstoječih vprašanj z dobavitelji,
 - išče nove dobavitelje.
- varčevalno vlogo, ki zajema:
 - pocenitve obstoječih storitev in izdelkov,
 - racionalizacijo komuniciranja z dobavitelji in logistiko.
- strateško vlogo, ko:
 - gre za oblikovanje nabavne strategije podjetja,
 - optimiranje števila dobaviteljev in odnosov z njimi,
 - oblikovanje baze dobavitelja v skladu z strategijo podjetja.

Vir: Interni podatki nabavne službe podjetja za leto 2005.

Varčevalna vloga nabave se izvaja zaradi želje po čim večjem dobičku in zaradi kupcev, ki stalno pritiskajo na zniževanje cen. Pomembno je, da se oblikujejo neke smernice, pooblastila in odgovornosti, s pomočjo katerih se v nabavi izognejo konfliktom pri odnosu z dobavitelji zaradi nepravilnega pristopa in načina.

5.3.2 Raziskava nabavnega tržišča

5.3.2.1 Področja raziskovanja nabavnega trga

Raziskava trga je izhodišče za pridobitev prednosti pred konkurenčnimi podjetji. V podjetju Pegas se poleg oddelka nabave, predvsem vodja nabave, z raziskavami ukvarjajo tudi komercialisti, ki so zadolženi za posamezne trge. Po izjavah posameznih komercialistov so zanje najpomembnejše raziskave nabavnega trga, proizvodov in cen. Ustrezen izbor dobaviteljev, nabavnih poti in pogojev je možen samo na osnovi temeljite raziskave nabavnega trga. Raziskava nabavnega trga se v podjetju Pegas v glavnem omeji le na analizo nabavnega trga, kar pomeni - na ugotavljanje stanja na določenem trgu v danem trenutku. Zlasti se potreba po raziskavi pokaže ob impulzu s strani kupcev po novem izdelku. Komercialist in nabavna služba v tem primeru poišče primerne dobavitelje. Tako je glavni namen raziskave nabavnih trgov iskanje potencialnih dobaviteljev.

Na osnovi povpraševanja morebitnih bodočih kupcev, ki povprašujejo po določenem izdelku in določeni količini le-teh, se komercialisti odločijo najprej raziskati nabavni trg. Držijo se načela, da se je potrebno potruditi pri sami raziskavi. V podjetju Pegas so raziskave trgov in ponudnikov skrbno opravljene. Vsaka raziskava je osredotočena predvsem na podatke, zanimive za podjetje Pegas, in sicer na:

- število in velikost ponudnikov,
- finančno stanje ponudnikov,
- splošni podatki o dobavitelju (promet, program, število zaposlenih, strategije, certifikati,...),
- količina in sortiment izdelkov,
- kakovost izdelkov,
- nabavna cena izdelkov,
- odzivni čas in elastičnost ponudbe.

Glavni cilji, ki jih podjetje Pegas z raziskavo nabavnih trgov skuša doseči oziroma področja, na katera se raziskava nanaša so:

- iskanje novih (potencialnih dobaviteljev),
- presoja novih (potencialnih dobaviteljev),
- presoja obstoječih dobaviteljev,
- zmanjševanje nabavnih stroškov,
- skupno iskanje sinergij z novimi (potencialnimi) dobavitelji.

5.3.2.2 Postopek in metode raziskovanja nabavnega trga

Prvi znak, da bi se podjetju izplačalo ponujati določen izdelek, je povpraševanje ljudi po njem. To je pokazatelj, da takšnega izdelka verjetno ni v Sloveniji. Trg se nenehno spreminja, saj je v svetovnem merilu veliko podjetij, ki se ukvarjajo z ponudbo orodij. Zato je za komercialiste in tudi nabavo izredno pomembno, da dovolj raziščejo trge, saj če jih ne bodo, jim lahko uide orodje, ki bi najbolj ustrezalo njihovim zahtevam.

Ko se odločajo o nabavi orodja, je najprej potrebno določiti lastnosti in funkcije, ki so najpomembnejše, zato je potrebno lastnosti razdeliti na obvezne in zaželene. To naredijo s pomočjo tabele. Ker gre za trgovsko podjetje, se podjetje poslužuje iskanja in pridobivanja informacij preko tehničnih strokovnih časopisov, revij, interneta, podatkov gospodarske zbornice, in seveda z obiski raznih sejmov in predstavitev. Obstaja tudi seznam najboljših 10 proizvajalcev in ponudnikov omenjenih orodij, ki je komercialistom v veliko pomoč. Poleg tega se v večji meri poslužujejo že uveljavljenih dobaviteljev, od katerih že imajo orodja in so z njimi zadovoljni. Ker podjetje prodaja visoko kakovostna orodja, teh možnih dobaviteljev ni tako veliko, kot če bi proizvedovali po manj zahtevnih orodjih.

Raziskovanje nabavnega trga torej poteka na osnovi obdelave sekundarnih in primarnih virov. Sekundarni viri zajemajo specializirano literaturo s področja nabave orodij, analize in raziskave objavljenih podatkov v okviru specifičnih institucij, združenj in organizacij, na osnovi katalogov, prospektov, revij, ki jih izdajajo potencialni možni dobavitelji orodij, medtem ko so primarni viri informacije, pridobljene na osnovi osebnih kontaktov z obstoječimi in potencialnimi dobavitelji. Na osnovi tega, komercialisti pošljejo povpraševanje potencialnim dobaviteljem, ki posredujejo ponudbo. Na osnovi te ponudbe komercialisti uredijo in analizirajo podatke. Komercialisti se torej poslužujejo metode opazovanja, intervjuja, anketiranja ter demoskopske in ekoskopske metode, ko preučujejo podatke o dobaviteljih ter raziskujejo proizvode, cene, ponudbe in povpraševanja. Namen tega je pripraviti kakovostno gradivo za končno izbiro dobaviteljev in izdelkov. Rezultati raziskave so običajno v obliki poročil in predlogov, ki služijo kot osnova za odločanje v procesu nabave.

5.3.3 Strategije nabavnega procesa

Pri prepoznavanju in analiziranju nabavnih strategij sem uporabila informacije, ki so mi jih v razgovorih posredovali zaposleni v podjetju, nabavni referenti in vodja nabave, zaposleni v expeditu, ki so vključeni v nabavni proces, oziroma so z njim povezani, ter tudi razpoložljive podatkovne baze. Hkrati pa sem uporabila tudi informacije, ki so mi jih posredovali glavni dobavitelji, saj so oni tisti, ki predstavljajo največje nabavne vrednosti podjetja v skupni realizaciji nabave. Do teh informacij sem prišla s pomočjo skupinske diskusije, ki sem jo izvedla 25.01.2006. Usmerjala sem pogovor skupine (7 ljudi, ki so zaposleni v nabavi in v expeditu). Sodelujoči so v sproščenem vzdušju izmenjali mnenja ter odgovarjali na moja vprašanja. Tako sem pridobila dragocene informacije o nabavnih strategijah. Diskusija je potekala v sejni sobi za

okroglo mizo. Trajala je 3 ure. Naslednjega dne sem opravila še nestrukturiran intervju z vodjo nabave in vodjo ekspedita. Tudi ta je potekal v sejni sobi. Informacije glavnih dobaviteljev sem dobila preko vprašalnika (Priloga 8), ki sem ga sestavila v slovenskem in angleškem jeziku. Vprašalnik sem poslala po elektronski pošti prvim 30-dobaviteljem podjetja po velikosti ustvarjenega prometa v letu 2005. Ti dobavitelji so za podjetje Pegas najpomembnejši, ker dobavljajo strateško pomembne izdelke in z njimi tudi največ sodelujejo. Anketa je trajala od 25.01.2006 do 09.02.2006 in je zajela tako domače kot tuje dobavitelje. V roku 14 dni je anketo vrnilo 23 anketirancev, ena vrnjena anketa je bila nepopolna, zato je pri analizi vprašalnika nisem mogla upoštevati. Anketa ni bila anonimna, ker menim, da vprašanja niso bila preveč zaupne narave. Kljub temu, da sem vedela, kateri dobavitelj ni vrnil vprašalnika, ga nisem poklicala, ker anketa ni bila obvezna.

V vzorec 30 dobaviteljev sem zajela po 3 dobavitelje CNC obdelovanih strojev, brusnega, merilnega orodja in 3 dobavitelje žag in strojev za razrez, 7 dobaviteljev ročnega in električnega orodja, 5 dobaviteljev rezilnega orodja, 2 dobavitelja trdokovinskega orodja ter 4 dobavitelje pribora. Pravilno izpolnjeno anketo je vrnilo 22 dobaviteljev (73,33 odstoten odziv) in na podlagi teh so tudi izvedene analize. Glede na število let sodelovanja s podjetjem Pegas sem dobavitelje razdelila v dve skupini: v prvi so dobavitelji, ki sodelujejo s podjetjem več kot pet let, v drugi skupini pa so dobavitelji, ki poslujejo z njimi pet let ali manj. Prvih je bilo v analizo zajetih 9 (41 odstotkov), drugih pa 13 (59 odstotkov). Podobno kot sem razvrščala dobavitelje glede na število let sodelovanja, sem razvrščala tudi dobavitelje po številu zaposlenih. V prvo skupino sem uvrstila dobavitelje, ki imajo več kot 20 zaposlenih, v drugi skupini pa so dobavitelji, ki imajo 20 ali manj zaposlenih. Struktura dobaviteljev, ki so vrnili pravilno izpolnjene vprašalnike, je bila glede na število zaposlenih sledeča: 16 dobaviteljev, to je 73 odstotkov, sodi v prvo skupino, 6 oziroma 27 odstotkov pa jih sodi v drugo skupino glede na število zaposlenih. Vprašalnik je bil kratek, sestavljen iz 8 vprašanj, pod katerimi so bile navedene posamezne trditve, ovrednotene z Likertovo lestvico. Anketiranci so na vprašanja odgovarjali tako, da so označili, v kolikšni meri se strinjajo z vsako posamezno trditvijo. Ocene na petstopenjski lestvici so potekale od 1 (= sploh se ne strinjam) do 5 (= zelo se strinjam). Na podlagi izjav in mnenj tako zaposlenih v podjetju, kot tudi preko informacij glavnih dobaviteljev, smo prišli do skupnega zaključka, da je nabavna strategija usmerjena v iskanje kakovostnih izdelkov ob primerni ceni. V prvem delu specialističnega dela sem predstavila nekaj osnovnih nabavnih strategij po različnih avtorjih. Tudi v podjetju Pegas smo prišli do spoznanja, da je nemogoče uporabiti samo eno od strategij. V podjetju so usmerjeni na zagotavljanje prihodnjih dobav, na neprestano zmanjševanje celotnih nabavnih stroškov ter v izkoriščanje tržnih priložnosti. Pri vsem tem pa se prepletajo tudi strategije, določene s časom dobave in nabavne količine. Izredno pomembno zanje je, kakšen ugled ima njihovo podjetje. Želijo si povečati svoj tržni delež ter zmanjšati tveganje pri dobavah. Podjetje Pegas torej kombinira različne strategije, od analiz preteklega obdobja, preko strategije iskanja virov, strategije glede časa nabave do strategije tveganja in stroškov. Za ustrezno oblikovanje nabavne strategije preučujejo nabavna okolja ter vplivne dejavnike.

5.3.4 Sprejemanje nabavnih odločitev

5.3.4.1 Odnos do kakovosti in količine naročila

Kakovost je povezana s sposobnostjo dobavitelja, da zagotovi izdelke in storitve v skladu z zahtevami omenjenega podjetja. Kot sem že omenila, podjetje prodaja visoko kakovostna orodja največjih svetovnih proizvajalcev trdokovinskega, HSS stebelnega in rezilnega orodja, trdokovinskih orodij za struženje, rezkanje in vrtanje, kakovostnega obdelovalnega orodja, vpenjal, merilnega orodja, pa tudi obdelovalnih strojev. So ekskluzivni zastopnik nemške tovarne kvalitetnega ročnega orodja. Stalno izboljševanje kakovosti je izhodišče njihove poslovne politike, s katero dolgoročno zagotavljajo izpolnjevanje zahtev in večanje zadovoljstva kupcev ter doseganje poslovnih rezultatov, ki stopnjujejo zaupanje kupcev, zaposlenih in poslovnega okolja v podjetje ter večanje ugleda v javnosti. Sistem vodenja kakovosti so uvedli po zahtevah mednarodnega standarda ISO 9001:2000. Presoja je izvedla certifikacijska hiša BVQI in jim podelila certifikat.

V podjetju se poleg kakovosti izdelkov zavedajo tudi zanesljivosti dobav, zato skrbno pregledujejo obstoječe zaloge. Poslužujejo se naročanja po potrebi in tudi sistematičnega naročanja (periodični način in način » maksimum-minimum), saj imajo točno določeno, katere dneve bodo nabavni referenti poslali naročila dobaviteljem, vendar se količina naročenih izdelkov spreminja glede na povpraševanja in seveda glede na minimalne in maksimalne zaloge teh izdelkov v podjetju. Včasih pa se zgodi, da nek kupec nujno potrebuje določen izdelek, ki ga podjetje nima na zalogi, zato mu ugodijo, saj se zavedajo, da je zadovoljstvo kupcev najpomembnejše pri doseganju rezultatov.

5.3.4.2 Odločitve o nabavnih cenah

Glavna naloga nabave, predvsem vodje nabave, je načrtovanje cenovno stroškovne politike v celotni oskrbovalni verigi, zato mora nabavno ceno izdelkov obravnavati v povezavi s celotnimi nabavnimi stroški, saj na oblikovanje nabavne cene vplivajo tudi drugi dejavniki npr. logistični, tehnični in organizacijski. Glavni cilj nabave je, da plača zmerno in pošteno ceno za izdelke zahtevane kakovosti ob časovno točnih in zanesljivih dobavah. Nabava poskuša vse svoje aktivnosti usmeriti v zniževanje nabavnih stroškov, a le na podlagi enakega ali boljšega kakovostnega izdelka in storitvenega nivoja. Komercialist skupaj z vodjo nabave v podjetju Pegas preuči nabavno kalkulacijo, v kateri upošteva fakturno ceno dobavitelja, zmanjšano za popuste, stroške dostave ter stroške za manipulacijo z blagom v času dostave.

Če bodo hoteli še bolj izboljšati nabavne pogoje in priti do stalnega zniževanja nabavnih cen, se morajo posluževati tudi temeljitejših pogajanj o plačilnih pogojih (politika popustov, podaljševanje plačilnih rokov), stroških zavarovanj in prevozov, zanesljivosti dobave, dobavni logistiki in storitvah. Če je nabava nezmožna zniževati nabavne cene, je potrebno spremeniti nabavne in plačilne pogoje, v nespremenjene cene pa vključi večji obseg storitev (prevoz,

zavarovanje), ki predstavljajo dodatne stroške za podjetje. Nabava se mora še hitreje prilagoditi na spremenjene razmere na trgih, hkrati pa bi morali še več narediti za pridobitev cenejših dobaviteljev in cenejših dobav izdelkov. Če dobavitelj poviša cene izdelkov, naj nabava poskuša pridobiti višje popuste, morebitne nove popuste, oziroma poskuša podražitev premakniti na kasneje. Torej mora iskati dejavnike zniževanja cen, kot so vse vrste popustov, razne brezplačne dobave, bonusi, zniževanja stroškov, hkrati pa se mora izogibati dejavnikom, ki zvišujejo cene, kot so poštnine, prevozi, dostavnine, pakiranje, carine, davki, zavarovalnine. Ne smejo se bati poiskati novega dobavitelja, ki bi bil enakovreden staremu, a cenejši, saj se lahko s tem pogajajo o cenah pri dosedanjih dobaviteljih. Nabava bi lahko s tem, da pokaže dobavitelju nastale stroške, tako neposredne kot posredne, še v večji meri predstavila, kako pomemben je kakovosten proces skozi celotno oskrbovalno verigo. S tem bi jih opomnila na njihovo odgovornost in na preprečevanje morebitnih napak in odstopov od dogovorjenega. Seveda pa ni pri končni izbiri dobavitelja pomembna samo nabavna kalkulacija.

5.3.4.3 Odločitve glede nabavnih virov

V podjetju Pegas se z iskanjem in izbiro dobaviteljev ukvarjajo predvsem komercialisti in vodja nabavnega oddelka. Kot sem že omenila, informacije o potencialnih novih dobaviteljih dobivajo v večji meri s pomočjo interneta, tehničnih strokovnih časopisov in revij, ustreznih institucij (GZS, veleposlaništva, predstavništva) in drugih virov informacij, kot so razni sejmi. Namen izbire je določitev dobavitelja, ki ponuja optimalne pogoje za naročilo.

5.3.4.3.1 Proces ocenjevanja dobaviteljev

Ocenjevanje dobaviteljev pomeni dodaten nadzor nad vsestransko kakovostjo nabavljenih izdelkov, kar je v interesu kupca in dobavitelja. Namen ocenjevanja dobaviteljev je pridobiti podrobnejšo predstavo o dobaviteljih in s tem olajšati odločanje o izbiri dobavitelja za širjenje sodelovanja na eni strani in za učinkovitejše izvajanje korektnih ukrepov na drugi strani. Ocenjevanje dobaviteljev je del zahtev standardov serije ISO. Stalno ocenjevanje zagotavlja redno sliko, saj je poslovno okolje dinamično, zato tudi v kratkem času lahko nastanejo pomembne spremembe.

V nadaljevanju bom na kratko opisala aktivnosti procesa ocenjevanja dobaviteljev v podjetju Pegas:

1. Zahteva po nabavi izdelka

Komercialist prejme od posameznih strank zahtevo v obliki povpraševanja za nabavo izdelka. Če se v tej zahtevi zasledijo kakršnekoli nejasnosti, vzpostavi stik s stranko, ki poda popolnejšo zahtevo.

2. Obdelava zahtev za nabavo

Komercialist obdela zahtevo za nabavo izdelka tako, da upošteva trenutne zaloge izdelkov ter

pregleda neizdobavljene izdelke (seznam izdelkov, ki so že naročeni, a še niso dobavljeni). Na osnovi obdelave zahtev za nabavo določi potrebne količine za naročilo posameznega izdelka. Ugotoviti mora, ali je dobavitelj za potreben izdelek na seznamu sposobnih dobaviteljev – SSD (Priloga 9) ali ne. Če je dobavitelj odobren, sledi naročilo izdelka, če ni odobren, pa sledi povpraševanje.

3. Povpraševanje

Osnova za pripravo povpraševanja je natančna opredelitev potrebe z vsemi podatki, ki so potrebni za pridobitev prave ponudbe. Komercialist posreduje povpraševanje več potencialnim dobaviteljem. Takšnega načina se poslužujejo v primeru, če za nabavo želenega izdelka nimajo odobrenega dobavitelja oziroma če želijo pridobiti novega dodatnega dobavitelja. Povpraševanje mora vsebovati naslednje podatke: ime izdelka, opis izdelka (tehnične karakteristike), količina, količinska enota, želen rok dobave.

4. Prejem in pregled ponudbe

Dobavitelj se na povpraševanje odzove z ponudbo, ki jo pregleda komercialist. Ugotovi ustreznost cene, dobavnih in plačilnih pogojev ter tudi ostalih zahtev. Če ponudba ustreza, sledi Izbira kriterijev za oceno, v nasprotnem primeru, ima podjetje dve možnosti: prva - da se vrnejo na točko 3 – dajo povpraševanje drugemu dobavitelju ali druga možnost – sledi usklajevanje ponudbe.

5. Usklajevanje ponudbe

Komercialist ali vodja nabave vzpostavi stik z dobaviteljem in poskusi uskladiti posamezne parametre z želenimi. Če je usklajevanje uspešno (pridobijo ustrezno ponudbo), sledi Izbira kriterijev za oceno. Če usklajevanje ni uspešno, sledi izbira novega dobavitelja.

6. Izbira kriterijev za oceno

Metoda za prvo ocenitev lahko vsebuje kakršnokoli kombinacijo naslednjih kriterijev:

- veljaven certifikat sistema kakovosti po mednarodno ali nacionalno priznanih standardih, pridobljenih od pristojne pooblaščenice institucije,
- ocenitev vzorcev izdelka, ki je predmet dobave,
- izkušnje drugih uporabnikov enakih ali podobnih izdelkov,
- cena,
- rok dobave,
- plačilni pogoji.

Pri ocenjevanju dobavitelja je potrebno upoštevati tudi njegovo primernost po ekonomsko-tehničnih kriterijih, kot so:

- interes dolgoročnega sodelovanja,
- obseg finančnega prometa,
- možnost izbire med več dobavitelji,
- kreditiranje plačila.

7. Ocena dobavitelja

Ocenjevalna skupina, ki je sestavljena iz vodje nabave, vodja ekspedita, posameznega komercialista ter predstavnika vodstva podjetja, izvede oceno dobavitelja na osnovi Vprašalnega lista za oceno dobavitelja (Priloga 10), ki je sestavljen iz izbranih kriterijev. Sposobnost dobavitelja se oceni na osnovi internih vprašalnikov, ki morajo obvezno vsebovati tri najpomembnejše kriterije v razmerju:

- kakovost 70% (ocena izdelka, ocena sistema),
- cena 20% (cena, način plačila),
- rok dobave 10% (rok dobave, pravočasnost dobav).

Poleg izpolnjenega vprašalnika se izpolni tudi obrazec ELD – Evidenčni list dobavitelja (priloga 11), kamor se vpiše rezultat ocene. Na tem evidenčnem listu je prikazano tudi rangiranje:

- razred A – ODLIČEN,
- razred B – SPREJEMLJIV,
- razred C – POGOJNO SPREJEMLJIV,
- razred D – NESPREJEMLJIV.

Dobavitelj ustreza, če se vključuje v razred A in B. Prav tako ustreza dobavitelj, ki se vključuje v razred C, vendar ga je potrebno ponovno preveriti čez 6 mesecev, tako da se mu predhodno postavi zahteve za korektivne/preventivne ukrepe. V kolikor dobavitelj ne ustreza (razred D), se vrnejo k ponovnemu povpraševanju in poiščejo novega dobavitelja.

8) Uvrstitev na spisek sposobnih dobaviteljev

Ustreznega dobavitelja vodja nabave uvrsti na obrazec SSD – Spisek sposobnih dobaviteljev.

Ponavadi komercialist zahteva testiranje izdelkov, ki jih želi nabaviti in ponujati naprej končnim uporabnikom. To mu prinese še natančnejšo sliko o izdelku in s tem o dobavitelju.

9) Nabava

Oddelek nabave izvede proces nabave. Najprej se plasirajo manjša naročila, na podlagi katerih se ugotavlja kakovost nabavljenih izdelkov. Če je ugotovljena kakovost ustrezna pri prevzemu izdelkov, se v primeru potreb postopoma plasirajo večja naročila.

10) Ugotavljanje potrebe po ponovni ocenitvi

Dobavitelje ocenjujejo periodično - enkrat letno. Uporabijo kriterije, ki so jih že uporabili pri prvi ocenitvi in še dodatne kriterije, ki jih dobijo z ocenitvijo tekočih dobav in zajemajo zlasti:

- obseg in vrsto ugotovljenih neskladnosti – količinske in kakovostne,
- zamujanje potrjenih rokov,
- reklamacije kupcev, ki se nanašajo na izdelke dobaviteljev.

Ugotovitve ponovnih ocenitev zapišejo na enake obrazce kot prvo ocenitev, hkrati pa se ocenjevalna skupina odloči o nadaljnjem sodelovanju s posameznim dobaviteljem. V primeru, da pri ponovni ocenitvi ugotovijo, da se je dobavitelj toliko poslabšal, da ne morejo v nadaljevanju sodelovanja z njim pričakovati ustrezne kakovosti, ga za določeno vrsto izdelka ali za vse

izdelke začasno ali dokončno izločijo s spiska sposobnih dobaviteljev.

Za ponovno ocenitev se lahko vodja nabave skupaj z ostalimi odloči tudi pred pretekom enega leta, če se ugotovi, da se v zaporednih dobavah pojavljajo odstopanja od predpisanih zahtev.

V podjetju dobavitelje ocenjujejo s ciljem, da:

- izberejo kakovostne in zanesljive dobavitelje, ki bodo lahko sledili njihovim poslovnim ciljem,
- nabavo izdelkov čimbolj koncentrirajo,
- si zagotovijo najugodnejše nabavne pogoje v danih razmerah,
- zagotovijo konkurenčno prednost,
- vzpostavijo mrežo dobaviteljev.

S sistemom ocenjevanja dobaviteljev zagotavljajo redno spremljanje kakovosti dobavljenih izdelkov in pravočasnost ter količinsko ustreznost dobav. Ti podatki omogočajo razvrščanje dobaviteljev glede na njihovo uspešnost in zanesljivost.

5.3.4.4 Odločitve glede dobavnih rokov in glede dostave

Komercialist, ki je zadolžen za posamezen trg in tudi za dobavitelje s teh trgov, se skupaj z vodjo nabave in seveda posameznim dobaviteljem, dogovori o samem poteku naročila ter s tem tudi glede dobavnih rokov, saj je izredno pomembno, da se izdelki dobijo pravočasno brez zamud.

V podjetju Pegas imajo z glavnimi dobavitelji dogovorjeno, da se izdelki naročajo enkrat tedensko oziroma dvakrat. Ponavadi se poslužujejo rednega naročila izdelkov, ki se dobavlja kamionsko in izrednega naročila izdelkov, ki jih dobavitelj pošlje preko DHL. Dobavni roki so odvisni od vrste naročila (redno ali izredno), od lokacije dobavitelja, od časa, ki ga dobavitelj potrebuje za pripravo pošiljke in za odpremo ter seveda od tega, ali ima dobavitelj posamezne izdelke na zalogi. Podjetje Pegas se večinoma poslužuje CPT paritete. Glede paritete se podjetje dogovori z dobavitelji že ob podpisu pogodbe.

5.3.5 POTEK NABAVNEGA POSTOPKA

V nadaljevanju bom opisala potek nabavnega postopka, ki ga izvaja nabavni referent in tudi vodja nabave v omenjenem podjetju. Za opis poteka nabavnega postopka sem se odločila na podlagi izjav zaposlenih, saj so mnenja, da je ta predolg in preobsežen. V tem vidijo prvi problem, ki ga je potrebno odpraviti, da bodo konkurenčni še naprej.

Vse operacije poslovanja podjetja se odvijajo s pomočjo Dos programa »Blagovno poslovanje«. Nabavna služba uporablja podprogram »Veleprodaja«. Vsi ključni podatki o prodajnem asortimanu artiklov podjetja se prikažejo s pritiskom tipke F1, ko se odpre šifrant artiklov, s pomočjo katerega izvejo naslednje podatke: šifra artikla, kratek in dolgi naziv artikla, trenutna

zaloga artikla po skladiščih, kritična zaloga glede na skladišča, veljavna vele-prodajna cena (cena brez DDV-ja) in lokacija oziroma fizično nahajanje artikla glede na skladišča. To je tudi osnova za nemoteno delo nabavnega referenta.

Vsaka nabava blaga se začne z **naročilom**, ki ga prejmejo od zunanjega kupca, oziroma se naroča dobro prodajano blago, ki ga podjetje drži na zalogi. Na podlagi povpraševanja kupca po določenem blagu (obisk v trgovini, telefonsko ali fax povpraševanje) se naredi ponudba in predračun, ki ju sestavi komercialist. Ko prejme komercialist naročilnico kupca, lahko dobavi blago z zaloge, oziroma kreira **naročilo kupca (NK)**, če zelenega blaga ni na zalogi v podjetju. Nabavni referent fizično zloži vsa naročila kupca določenega dobavitelja, ki se nahajajo v »bancah« od najmanjše številke do največje. Nato izpiše vsa odprta neprenešena naročila kupcev določenega dobavitelja s pomočjo blagovnega programa. Po izpisu »odprtih neprenešenih« in zloženih NK po naraščajočem številu na seznamu preštejejo postavke. Nato na seznamu obkljukajo NK, ki jih fizično imajo pri sebi.

Sledi kreiranje **naročila dobavitelju (ND)** – torej prenos naročil kupcev v naročilo dobavitelja. Po končanem procesu na koncu program poda število pozicij, ki jih je prenesel v ND, ki naj se ujema s številom prešteti s seznama. S to operacijo se izprazni »izpis odprtih neprenešenih«, ki prepreči dvakratno naročilo. V kolikor se število prenesenih v programu ne ujema s številom prešteti na seznamu, so lahko vzroki različni: v primeru, da je bilo NK delno dobavljeno, se nedobavljena pozicija ne izpiše na izpisu odprtih neprenešenih postavk, v naročilo dobavitelja pa se pozicija, ki še ni bila dobavljena, prenese. Po končanem prenosu nabavni referent pošlje naročilo dobavitelju preko faksa. Tako je referent v naročilo dobavitelja prenesel vsa do tedaj neprenešena naročila za kupce in naročilo za zalogo, ki ga je kreiral komercialist, ki je zadolžen za tega dobavitelja. V kolikor pa bi referent želel naročiti samo nekaj artiklov za kupca, na izpisu pa ima seveda veliko še ne naročenih artiklov, mora naročilo dobavitelju kreirati ročno.

Po nekaj dneh (odvisno od dobavitelja) prejme **potrditve z dobavnimi roki** za določeno naročilo, ki jih referent vnese v program, da jih lahko vsi zaposleni vidijo v različnih izpisih. Določitev roka dobave je za vsakega dobavitelja specifično. Potrjen datum je datum, ko naj bi kupec prejel blago. Referent ima na voljo tri polja za datume. V kolikor je dobava artikla predvidena v enkratni dobavi, izpolni samo prvo polje, v katerega vnese datum predvidene dobave. V primeru, da sam dobavitelj navaja dva ali tri datume, se izpolnita naslednji dve polji. Ti zadnji dve polji se izpolnjujeta tudi v primeru, da artikel ni bil dobavljen v prvem predvidenem roku in je dobavitelj določil nov datum. Datumom, ki jih navaja dobavitelj, nabavni referent vedno prišteje nekaj dni, ki so dejansko potrebni za prevoz, carinjenje in prevzem blaga. Datume je potrebno vnašati po posameznih pozicijah, ker je potrebno kontrolirati naziv in šifro artikla ter količino, zato je to zelo zamudno delo. Ti datumi so pomembni, da se na željo kupca le-tega lahko obvesti, kdaj je predvidena dobava.

Vsak referent mora skrbno spremljati pošiljko od **odpreme** (potrebna je uskladitev prevoza) do **dostave**, ko mora pripraviti ustrezne dokumente. Pred prihodom pošiljke morajo referenti narediti **predprevzem z zaključkom**, kjer se podajo vsi podatki o pošiljki in o blagu. Pred

pričetkom vnosa predprevzema morajo nabavni referenti izračunati procent stroškov glede na posamezno pošiljko. Pri tem se upoštevajo stroški prevoza in ostali stroški. Procent stroškov vnese v program pred začetkom vnosa predprevzema. S predprevzemom začnejo tako, da poiščejo prvi artikel na fakturi in v programu. Program ponudi naročeno količino iz ND. Če se količine ne ujemajo s količino iz fakture, jo mora nabavni referent popraviti. Pomembno je, da prevzame količino artiklov, ki so na fakturi. Prav tako mora preveriti devizno ceno. V primeru rabata na fakturi ga mora v program ročno vnesti na posamezno pozicijo. Na podlagi teh ročnih vnosov se prikazujejo: neto cena, znesek in procent marže ter prodajna cena, ki jo morajo nabavniki neprestano primerjati z veljavno ceno, saj to prodajno ceno program avtomatično poda iz matičnih podatkov. Če se cene ujemajo in če je marža pravilna, potem je artikel s pritiskom na enter prevzet. Ta postopek mora nabavni referent ponoviti za vsako pozicijo, dokler ne pride do konca fakture. Nato preveri vrednost v računalniku in fakturno vrednost, ki se morata ujemati. S tem se zaključi predprevzem.

Na podlagi predprevzema, ki ga referent izpiše na papir, se vrši **fizični prevzem** v expeditu, saj lahko le tako ugotovijo, ali je celotno blago, ki ga je nabavni referent naročil, dobavitelj tudi dejansko poslal. Po končanem fizičnem prevzemu, kar pomeni pri natančnem prevzemu s štetjem blaga v expeditu, sledi **prevzem blaga s kalkulacijo**, ki blago evidentira na zalogo. Prikaže se prevzem s pozicijami in cenami prevzetih artiklov. V kolikor imajo referenti manjko pri prevzemu, morajo narediti še storno kalkulacijo. Ta je pomembna za reklamacijo dobavitelju.

Po končani kalkulaciji sledi **izpis začasnih dobavnic**, po katerih se pripravi blago za kupce v expeditu. Nato dobijo referenti vrnjenečasne dobavnice, ki jih s pomočjo programa popravijo v **prave dobavnice**. Začasnim dobavnicam mora priložiti ustrezno naročilo kupca, ki je napisano na začasni dobavnici. Istočasno mora kontrolirati ali je na NK dopisano kaj posebnega, kar se kasneje pripiše na dobavnico ter ali je bilo vse iz NK dobavljeno. V primeru, da je prišlo samo do delne dobave, mora nabavni referent NK kopirati, original naročila vrniti v register, kopijo pa priložiti dobavnici.

Sledi pakiranje in **izdaja blaga** po dobavnicah v expeditu. Z določeno dobavo je prispelo blago tudi na zalogo, zato mora referent za določene kupce, ki so naročili blago, pa ga niso še prejeli, artikle dobaviti iz zaloge. Po vsakem prevzemu je potrebno **uskladiti evidence** z dobavitelji in odpraviti nastale napake med naročili dobaviteljem in naročili kupcev. Lahko se zgodi, da naročila kupcev niso več v naročilih dobaviteljev. To pomeni, da je bil artikel že dobavljen, vendar ni bil izpisan za določeno naročilo kupca. V tem primeru referent preveri, ali je bil artikel dejansko tudi prevzet in ali ga je kupec dobil. Naslednja napaka se lahko nanaša na različne naročene količine, zato morajo biti izredno pozorni referenti pa tudi komercialisti. Lahko pride tudi do tretje napake – ko naročilo dobavitelju še obstaja, medtem ko naročila kupca ni več. Vzrok je lahko v tem, da je bilo naročilo kupca stornirano ali brisano. Izredno pomembna naloga nabavnega referenta je tudi usklajevanje odprtih nedobavljenih artiklov s dobaviteljem. Tu si pomagajo z izpisom artiklov, katerim je potekel rok dobave, ki ga pošljejo dobavitelju, da bi jim v najkrajšem možnem roku posredoval nove dobave ali pa sporočil, kaj se je zgodilo s nedobavljenimi artikli v njihovi evidenci.

Na koncu sledi še *oddaja papirjev v računovodstvo*, saj je potrebno oddati originalni račun dobavitelja, kalkulacijo, ki jo podpiše s strani komercialist, predprezem ter ostale dokumente npr. dobavnico, tovorni list itd ter ECL in izpolnjen zaključek z dejanskimi in vkalkuliranimi stroški. Glej prilogo 5, ki predstavlja grobo shemo poteka nabavnega postopka v podjetju. V nadaljevanju specialističnega dela bom predstavila predlog, s pomočjo katerega bi se dalo vsaj malo skrajšati sam potek nabavnega postopka.

5.3.6 SODELOVANJE NABAVNEGA ODDELKA Z OSTALIMI ODDELKI IN Z DOBAVITELJI

Preko skupinske diskusije in preko intervjujev smo prišli do skupnega mnenja, da zaposleni vidijo problem tudi v komunikaciji in klimi v samem nabavnem oddelku, v povezavi nabave z ostalimi oddelki in v sklopu nabavnega procesa. Komuniciranje z dobavitelji poteka preko telefonskih pogovorov, pošiljanja faksov ter v čedalje večji meri preko elektronske pošte. Nabavni referenti so predvsem usmerjeni v dogovarjanje o poteku nabavnega postopka, zato predvsem komunicirajo z dobavitelji med naročanjem in spremljanjem dobav, medtem ko vodja nabave komunicira predvsem takrat, ko se dogovarja glede nabavnih pogojev. Zaradi znanja pogovora v angleškem jeziku vseh nabavnih referentov v podjetju ne prihaja do večjih ovir pri komuniciranju, kljub temu da so dobavitelji iz različnih koncev Evrope, a se posel sklepa v večji meri samo v angleškem jeziku. Nekateri zaposleni pa bi si želeli, da bi se intenzivneje vlagalo v izobraževanje zaposlenih glede komuniciranja še v drugih jezikih.

Včasih pride do nezadostne izmenjave informacij, zaradi katerih prihaja do prepočasnega nabavnega procesa tako v samem podjetju kot s strani dobavitelja. Ta neusklajenost vodi v odvečna opravila ter do nezadovoljstva vključenih v proces komuniciranja. Do osebnih stikov z dobavitelji prihaja nekajkrat na leto, vendar je to omejeno na reševanje večjih problemov ter vljudnostne obiske dobaviteljev ob zaključku poslovnega leta oziroma ob večjih predstavitvah in akcijah. Nikoli ni dovolj časa za obiske ključnih dobaviteljev, za načrtovanje partnerskih odnosov z njimi, saj kronično primanjkuje časa in posledično tudi volje nabavnemu osebju. Če hočejo zaposleni v oddelku nabave dobro komunicirati z dobavitelji, je predhodno potrebna odlična komunikacija vseh zaposlenih v podjetju. Tega pa v omenjenem podjetju primanjkuje. To so pokazali tudi rezultati ankete, s pomočjo katere sem ocenjevala organizacijsko klimo v nabavnem oddelku.

5.3.6.1 Ocenjevanje organizacijske klime

Anketa je bila izpeljana s pomočjo strukturiranega vprašalnika, ki se nahaja v prilogi 12. Vprašanja so zaprtega tipa s ponujenimi odgovori, pri treh vprašanjih pa imajo anketiranci možnost dodajanja, če to želijo.

Vprašanja se navezujejo na naslednje dimenzije organizacijske klime:

- pripadnost podjetju,
- informiranost,
- organiziranost dela,

- motivacija, zavzetost za delo,
- notranji odnosi in komunikacije.

Vprašalnike sem razdelila vsem zaposlenim v nabavnem oddelku ter tudi v skladišču proizvodov, ki sodi pod oddelek nabavne službe. Prosila sem jih, če mi lahko vrnejo izpolnjene vprašalnike v roku 2 delovnih dni.

Tabela 8: Struktura zaposlenih in število ter odstotni delež tistih, ki so vprašalnik izpolnili

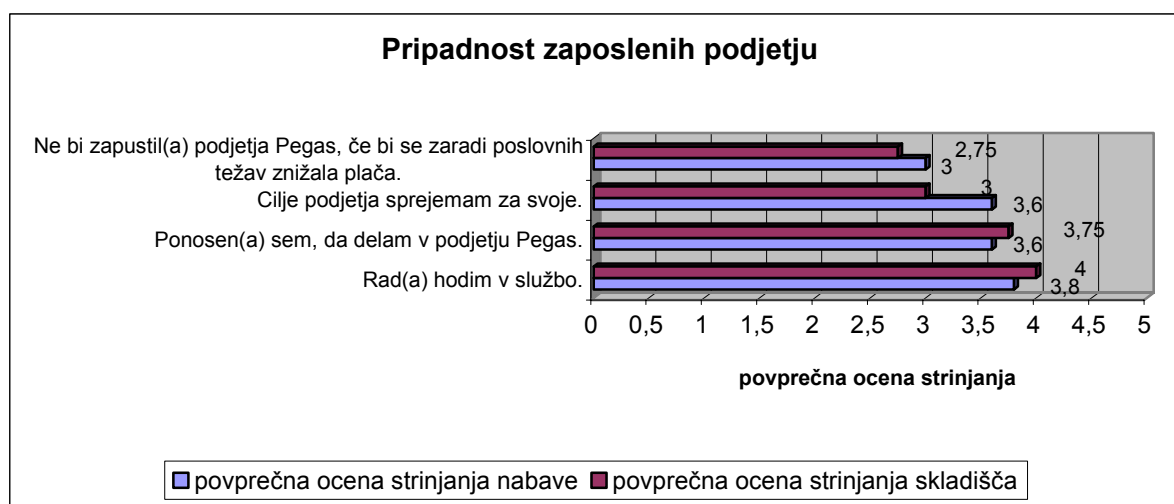
Oddelek	Število zaposlenih	Število vrnjenih vprašalnikov	Odstotek vrnjenih vprašalnikov
Nabava	5	5	100 %
Skladišče proizvodov	4	4	100 %
Skupaj	9	9	100 %

Vir: Lastna raziskava, 2006.

V oddelku nabave je vprašalnike izpolnilo vseh 5 zaposlenih, v skladišču proizvodov – expeditu pa vsi 4 zaposleni. Iz tabele 8 je razvidno, da je odstotek vrnjenih vprašalnikov tako v nabavi kot tudi v skladišču proizvodov 100 %. V nadaljevanju bom na kratko predstavila rezultate obdelave vprašalnika in analizo organizacijske klime.

Načeloma velja za celotno podjetje izredno velika fluktuacija, tako da je to šibka točka podjetja, saj se zaposleni hitro menjavajo. Velika fluktuacija za podjetje pomeni težavo, saj vsak odhod zaposlenega pomeni odhod znanja, informacij in tudi morebitnega posla. Pripadnost zaposlenih nabave in skladišča je razvidna iz slike 6, v kateri so prikazani povprečni rezultati odgovorov na prve štiri trditve drugega vprašanja.

Slika 6: Povprečna ocena strinjanja s trditvami glede pripadnosti zaposlenih nabave in skladišča



Vir: Lastna raziskava, 2006.

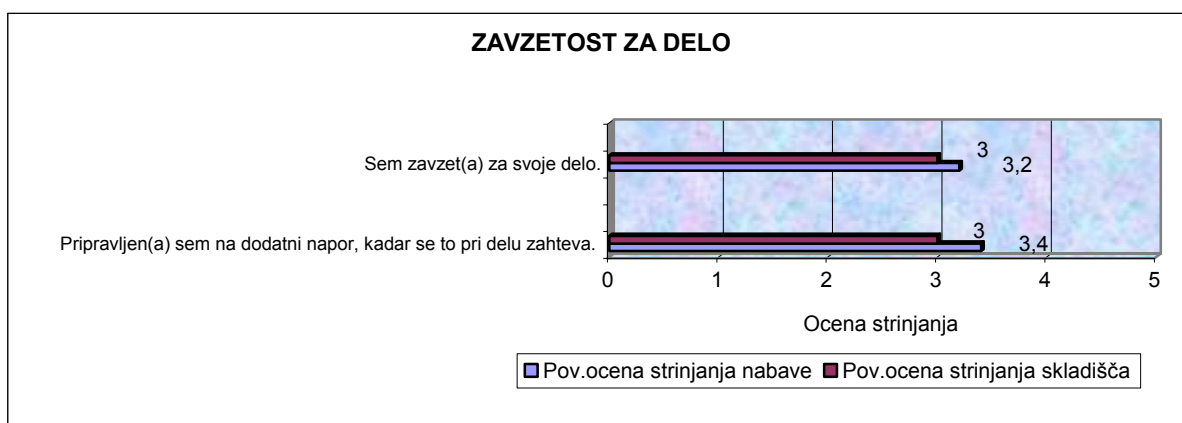
Iz slike 6 lahko razberemo, da v obeh oddelkih kar radi hodijo v službo ter da so približno enako ponosni, da delajo v podjetju Pegas, vendar bi zaposleni v skladišču hitreje zapustili podjetje, če bi jim znižali plačo zaradi poslovnih težav.

Ko sem preučevala odgovore o informiranosti, ki so se nanašali na to, katere informacije bi želeli zaposleni pogosteje dobivati, da bi še kakovostneje opravljali svoje delo, sem prišla do sklepa, da so zaposleni v nabavi kot najpogostejši odgovor obkrožili, da si želijo informacije o tem, kako poteka delo v oddelkih, s katerim sodelujejo. Tako je odgovorilo kar 70 % anketiranih. Sledila je želja po informacijah o dokumentaciji, ki je povezana z njihovim delom, medtem ko želijo v skladišču proizvodov povratne informacije o kvaliteti in dosežkih dela, ki so ga opravili (62 %) ter o tem, kako poteka delo v oddelkih, s katerimi sodelujejo.

S preučitvijo trditve o organiziranosti dela, sem želela ugotoviti, ali imajo zaposleni za svoje delo točno opredeljene delovne naloge in odgovornosti in če so pravočasno informirani o stvareh, ki se navezujejo na njihovo delo. Prišli smo do sklepa, da se večinoma strinjajo, da imajo točno določene delovne naloge. Pri trditvi o pravočasnem informiranju pa so anketiranci pripisali oceno nižjo od 3, tako da bi morali ta kazalnik še bistveno izboljšati. Rezultati so prikazani v prilogi 13 – tabela 10.

Naslednja dimenzija organizacijske klime je motivacija in zavzetost za delo. Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje delajo, saj se brez motivacije ne morejo lotiti nobene aktivnosti. Motivacija za delo jim pomaga uresničiti lastne cilje ter cilje organizacije. Iz slike 7 je razvidna povprečna ocena strinjanja s peto in šesto trditvijo prvega vprašanja mnenjskega dela vprašalnika s področja zavzetosti za delo. Sklepamo lahko, da je zavzetost za delo na neki srednji ravni, saj se povprečna ocena giblje okoli 3, tako v oddelku nabave kot v skladišču.

Slika 7: Povprečna ocena strinjanja s trditvama s področja zavzetosti za delo

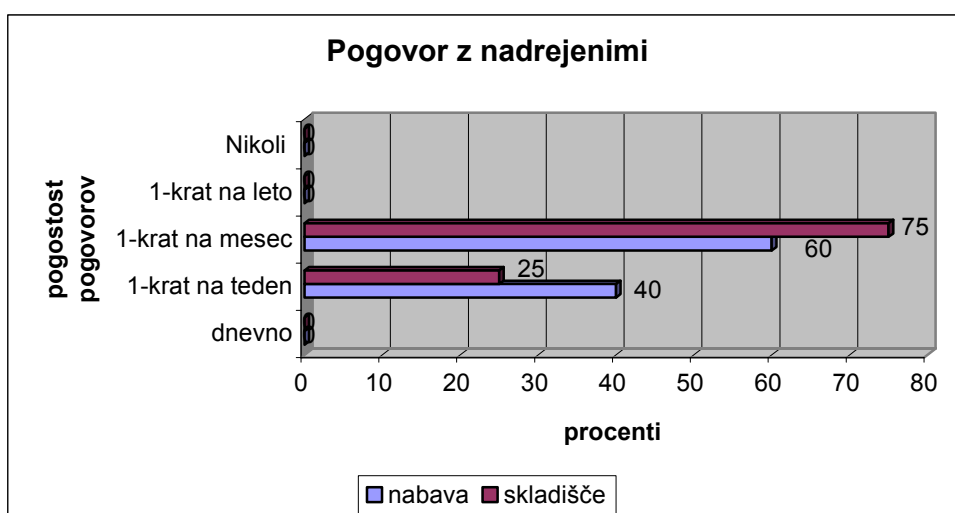


Vir: Lastna raziskava, 2006.

Anketiranci so posameznim motivatorjem, ki vplivajo na motivacijo in zavzetost zaposlenih za svoje delo, pripisali izredno visoke ocene, kar pomeni, da jim je velika večina motivatorjev pomembna. 60 % anketiranih v nabavi je kot najpomembnejši motivator za boljšo spodbudo pri delu navedlo plačo ter dobre odnose s sodelavci, sledijo pa nagrade uspešnosti, možnost napredovanja in zanimivo delo. Plača, dobri odnosi s sodelavci, dobro delovno okolje in pogoji pa so glavni motivatorji za anketirane v skladišču proizvodov. Rezultati so prikazani v prilogi 13 – tabela 11.

Zadnja analizirana dimenzija organizacijske klime so notranji odnosi in komuniciranje. Podatke za analizo sem dobila iz odgovorov na 5, 6, 7 vprašanje 2. dela ankete. Najprej sem analizirala pogostost pogovorov med zaposlenimi in nadrejenimi o vprašanjih, predlogih in željah zaposlenih. Rezultati analize so prikazani v sliki 8. Ta kazalec mora vodstvo bistveno izboljšati, saj se v nabavi kar 60 % zaposlenih pogovarja o tem le enkrat na mesec, v skladišču pa je ta odstotek še višji (75 %).

Slika 8: Pogostost pogovorov med zaposlenimi in nadrejenimi o vprašanjih, predlogih in željah



Vir: Lastna raziskava, 2006.

Slika 9 in tudi tabela 13 priloge 13, v kateri so prikazani deleži strinjanja s trditvami v zvezi z notranjimi odnosi, nam pokažeta naslednje rezultate: najnižje povprečne ocene, ki argumentirajo slabe odnose, so bile dosežene pri trditvah o komunikaciji med vodstvom in podrejenimi ter o povratnih informacijah in ocenah o delu in dosežkih, ki jih nudi vodja svojim zaposlenim. Tako v nabavi kot tudi v skladišču sta bili ti trditvi najslabše ocenjeni, in sicer v nabavi (2,4 in 2,6), v skladišču pa (2,75 in 3).

Anketiranci v nabavi so kot glavne razloge za slabe odnose izpostavili trditve, da so prisiljeni delati v neprimernem delovnem okolju (predvsem je glavni razlog delovni čas, saj se ta neprestano podaljšuje), da so slabo plačani za svoje delo, da se ne spoštujejo in da imajo preveč

svojih problemov. Tudi v skladišču so navedli enake razloge, le da je ena oseba obkrožila še trditev o tem, da jim nihče ne pomaga pri reševanju konfliktov. Rezultati so grafično prikazani v prilogi 13 na sliki 10. Kot glavna razloga za dobre odnose pa so v nabavi navedli trditev, da precejšen del dneva preživijo skupaj in da imajo enake delovne navade, v skladišču pa poleg trditve o precejšnjem delu dneva še trditev, da so enako usposobljeni (Priloga 13, Slika 11).

Na podlagi analize proučevanih dimenzij organizacijske klime lahko povzamem naslednje ugotovitve:

- pripadnost zaposlenih v skladišču je višja kot v nabavi, vendar bi zaposleni v skladišču hitreje zapustili podjetje, če bi jim znižali plačo zaradi poslovnih težav,
- organizacija dela nabavne funkcije je primerno urejena, saj se večinoma strinjajo, da imajo točno določene delovne naloge. Izboljšati pa bi bilo potrebno pretok informacij, o stvareh, ki se navezujejo na njihovo delo,
- informiranost: zaposleni so kot najpogostejši odgovor obkrožili, da si želijo več informacij o tem, kako poteka delo v oddelkih, s katerimi sodelujejo,
- motivacija in zavzetost za delo: zavzetost za delo je na neki srednji ravni. Najbolj jih motivira plača ter dobri odnosi s sodelavci,
- notranje odnose so zaposleni ocenili kot slabe, predvsem zaradi slabe komunikacije med vodstvom in podrejenimi ter zaradi slabega plačila. Navedli so tudi, da se ne spoštujejo med seboj.

Vodstvo podjetja in tudi vodje posameznih oddelkov bi morali v prihodnje to izboljšati, saj bi se s tem izboljšala učinkovitost in uspešnost delovanja nabavne funkcije.

5.4 UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE NABAVNE FUNKCIJE

5.4.1 UGOTOVITVE

Ob pisanju specialističnega dela sem z prebiranjem strokovne literature domačih in tujih avtorjev pridobila veliko globalnih in abstraktnih pogledov na samo nabavno poslovanje. Le-to mi je nadgradilo že prej pridobljeno študijsko in praktično znanje.

Podjetje ima pri nabavnem poslovanju razvite svoje postopke dela, ki v določenih pogledih sovpadajo s teorijo s tega področja, v drugih pogledih pa se razlikujejo. Pri pripravi specialističnega dela sem naletela na nekatere pomanjkljivosti oziroma težave, ki bi lahko v določeni meri vplivale na uspešnost nabavnih procesov.

Obstoječi nabavni proces ima po mnenju zaposlenih in po moji ugotovitvi naslednje pomanjkljivosti:

- avtonomija pri določanju nabavnih ciljev,
- premalo pozornosti in časa za načrtovanje strategije nabave,
- pomanjkljiv odnos nabavne funkcije s prodajno in finančno funkcijo,

- v okviru nabavnih strategij velikokrat neupoštevanje vseh relevantnih kriterijev izbire potencialnih dobaviteljev,
- vpliv okolja na načrtovanje,
- čas nabave je predolg,
- potrebno je izpolniti veliko obrazcev t.i. »papirnata vojna«, zaradi tega so veliki materialni stroški,
- veliko je ročne obdelave podatkov in s tem povezanih napak,
- zastarel in preslab informacijski sistem,
- preslaba komunikacija in klima med zaposlenimi nabavnega oddelka z ostalimi zaposlenimi in vodstvom v podjetju ter tudi z dobavitelji.

V podjetju Pegas imata glavno vlogo pri določanju nabavnih ciljev lastnika podjetja, ki včasih preveč optimistično napovedujeta le-te. Zaradi pričakovanj po čim večjem kapitalu se zgodi, da nestrokovno in nerealno določata nabavne cilje, brez upoštevanja pomembnih faktorjev, kot so cenovna gibanja, zahtevnost postopka in stroški uvajanja novega oziroma zamenjava starega dobavitelja z novim, kljub temu da tega ni tako veliko.

V okviru načrtovanja strategij menim, da ima nabava premajhno podporo s strani prodaje, hkrati pa se za to namenja bistveno premalo časa in pomena. Dostikrat se zgodi, da dobi nabava preslabe oziroma napačne podatke glede letnih potreb po določenih izdelkih. Vse to pa izvira iz napačne ocene letne napovedi prodaje. To vpliva na napačno načrtovanje strategij nabave.

Naslednja skupina pomanjkljivosti se nanaša na neupoštevanje vseh relevantnih kriterijev izbire potencialnih dobaviteljev. Eden izmed vzrokov je prevelik poudarek na ceno in kvaliteto nabavljenih izdelkov in premajhno upoštevanje ostalih pomembnih dejavnikov, kot so fleksibilnost, zmožnost zmanjševanja stroškov nabave, dosegljivost.

Vpliv okolja je tudi eden izmed problemov. Okolje se vse bolj in nepredvidljivo spreminja. Potreba po načrtovanju je vse večja, možnost za načrtovanje pa vse manjša.

Glede samega nabavnega postopka v podjetju Pegas menim, da je trenutni proces zapleten in časovno zamuden tako z vidika sodelovanja med zaposlenimi v procesu kot tudi v interakciji z dobavitelji in poslovnimi partnerji. Opisala sem ga skozi posamezne aktivnosti, ki predstavljajo logično celoto opravil v procesu nabave. Trenutni način poslovanja z dobavitelji je predstavljala izmenjava papirnatih dokumentov, ki jih izpiše računalnik. Prejete dokumente mora prejemnik ponovno vnašati v računalnik, kar je podvajanje dela in vir novih napak. Veliko je medsebojnega dogovarjanja in usklajevanja. Tak proces povzroča izredno velike materialne stroške, predvsem v obliki stroškov fotokopiranja, faksov in več izvodov faktur, saj se le te fotokopirajo za potrebe raznih služb, ki jih tudi arhivirajo, zato je potreben tudi večji arhiv.

V današnjem času si ni več mogoče predstavljati komunikacije brez informacijske tehnologije, saj se je način komuniciranja bistveno spremenil z uporabo računalniške in internetne

tehnologije ter z globalnim širjenjem nabavnega trga. Menim, da lahko v podjetju še veliko naredijo na tem področju, saj se bo le tako izboljšalo delovanje. Potrebna bi bila uporaba novega informacijskega sistema, saj le-ta ni kos potrebam nabavne funkcije. Zato bom v nadaljevanju podala svoje predloge, s pomočjo katerih bi lahko izboljšali nabavno funkcijo in vsaj v večji meri odpravili omenjene probleme.

5.4.2 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE NABAVNE FUNKCIJE

S pomočjo zbranega znanja, informacij in rezultatov podajam nekaj predlogov za izboljšanje nabavne funkcije v podjetju Pegas:

- lastnika bi morala dopustiti večjo možnost sodelovanja zaposlenih pri določanju letnih nabavnih ciljev, saj so le-ti bolj seznanjeni s stanjem na trgih. Pri tem pa bi morali biti pozorni na določanje letnih nabavnih kvot ter na zmanjševanje letnih nabavnih stroškov,
- osebno menim, da podjetje nameni premalo pozornosti in časa za načrtovanje nabavne strategije. Ker strategije nabave predstavljajo sredstvo, pot za doseg nabavnih ciljev, bi se moralo podjetje še bolj zavedati pomembnosti posameznih strategij. Če hoče podjetje uspešno izbrati nabavne strategije, mora natančno preučiti značilnosti posameznih trgov in izdelkov, strukturo dobaviteljev ter druge relevantne dejavnike notranjega in zunanjega okolja,
- sodelovanje med nabavno, prodajno in finančno funkcijo bi v določenih primerih lahko bilo boljše oziroma tesnejše, kar bi privedlo k zmanjšanju cen in stroškov nabave z odpravljanjem napak pri izbiri ustreznih strategij nabave. Predvsem mislim na napake pri letnih napovedih prodaje in s tem povezano postavljenimi nabavnimi cilji,
- podjetje velikokrat da prevelik poudarek na ceno in kakovost nabavljenih izdelkov, pri tem pa včasih pozablja na ostale pomembne dejavnike pri izbiri potencialnih dobaviteljev, kot so fleksibilnost, zanesljivost, strokovnost, zmožnost zmanjševanja stroškov nabave, dosegljivost, ..., kljub temu da se trudijo, da bi upoštevali tudi te dejavnike v čim večji meri,
- še v večjem obsegu se bodo morali zavedati, da se okolje vse hitreje in nepredvidljivo spreminja, zato so preveč optimistični, enostranski pogledi na bodoče širše okolje pa so lahko škodljivi za prihodnje poslovanje podjetja. Spreminjanje okolja zahteva drugačne pristope, ki vodijo k alternativnim načrtom,
- trenutni proces je zapleten in časovno zamuden, tako z vidika sodelovanja med zaposlenimi v procesu kot tudi v interakciji z dobavitelji in poslovnimi partnerji. Trenutni način poslovanja z dobavitelji je predstavljala izmenjava papirnatih dokumentov, ki jih

izpiše računalnik. Prejete dokumente mora prejemnik ponovno vnašati v računalnik, kar je podvajanje dela in vir novih napak. Veliko je medsebojnega dogovarjanja in usklajevanja. Tak proces povzroča izredno velike materialne stroške, predvsem v obliki stroškov fotokopiranja, faksov in več izvodov faktur, saj se le te fotokopirajo za potrebe raznih služb, ki jih tudi arhivirajo, zato je potreben tudi večji arhiv. Da bi v podjetju skrajšali časovni cikel nabave in zmanjšali število napak, morajo poskrbeti za prenovo računalniškega poslovanja,

- prenova računalniškega sistema v podjetju, bi omogočila enostavnejše delo in lažje komuniciranje z dobavitelji. Potrebna bi bila vpeljava računalniškega poslovanja z dobavitelji, saj bi računalniška izmenjava podatkov in elektronsko poslovanje omogočili izmenjavo poslovnih sporočil med dvema podjetjema, kar bi bistveno zmanjšalo čas naročanja in napake v primerjavi s klasičnim naročanjem po faksu ali pošti. S tem bi se zmanjšali tudi stroški naročanja. Upoštevati bodo morali tudi standarde za elektronsko izmenjavo podatkov. Takšen način naročanja bi bistveno skrajšal čas dela, saj bi se to pokazalo že pri potrditvah dobavnih rokov, ko jih ne bi bilo potrebno vnašati še enkrat v računalniški sistem, ampak bi dobavne roke samo pregledali, če se z njimi strinjajo. Tudi dobaviteljem bi bilo veliko lažje, saj jim ne bi bilo več potrebno vnašati vsak naročen artikel v sistem, ampak bi se to že avtomatično naredilo preko ustrezne tehnologije. Tako bi bili na obeh straneh bolj zadovoljni, saj bi bilo poslovanje bistveno hitrejše in z manj napakami. Mogoče bi bilo dobro, da bi se v podjetju začeli posluževati programa SAP – informacijski sistem, ki omogoča povezavo z bazami podatkov. SAP ponuja znatno znižanje nabavnih stroškov, vzpostavlja učinkovite, prilagodljive, dolgoročne odnose z dobavitelji, stopnjuje učinkovitost na vseh stopnjah (od znižanja stroškov, zamud pri dobavah, starih zalog), usmerja in nadzoruje navade nabavnih referentov, omogoča odkrivanje novih dobaviteljev in virov dobav, zagotavlja vedno pravočasne dobave ter dovoljuje fleksibilen dostop. Z uporabo tega informacijskega sistema bi imeli nabavni referenti več časa za pogajanja z dobavitelji ter za druge aktivnosti, ki prinašajo večji pomen nabavi. S predlogom uvedbe elektronske izmenjave podatkov z dobavitelji, ki omogoča neposredno izmenjavanje dokumentov v elektronski obliki, se bo spremenil trenutni proces naročanja. Predvidevam, da bo prenovljeni proces omogočal izboljšanje učinkovitosti poslovanja, večjo konkurenčnost pri pridobivanju poslov, predvsem pa upravljanje dolgoročnih odnosov z dobavitelji. Novi proces bo vseboval manj aktivnosti, posledično pa tudi manj odločitev. Elektronska izmenjava posebej oblikovanih standardnih poslovnih dokumentov bo zamenjala klasično izmenjavanje dokumentov, kot so naročila, potrditve naročil preko faksiranih sporočil. Manj bo posredovanja dokumentov od enega zaposlenega do drugega, manj napak pri izdelavi določenega dokumenta, manj preverjanja in kontroliranja ter posledično manj popravljanja,
- potrebno bi bilo izboljšati odnos med vodstvom in podrejenimi ter tudi z dobavitelji. V prvi fazi bi bilo potrebno, da se vodja nabave bolj zavzame za svoje podrejene, saj bodo le ti opravljali svoja dela z večjim veseljem in z večjo motivacijo, če jim bo vodja znal prisluhniti in če jim bo zaupal. Menim, da je zaupanje in posredovanje informacij glavni

ključ uspeha. Vodstvo podjetja bi moralo večkrat zbrati svoje zaposlene skupaj in jih seznaniti z načrti, cilji, uspehi oz. neuspehi, hkrati pa bi jim moralo dati možnost, da tudi podrejeni povedo svoja mnenja o določeni zadevi. Priporočljivo bi bilo, da bi se vsaj nekajkrat na leto sestali skupaj, tudi s predstavniki dobaviteljev na kakšnem pikniku ali izletu, saj bi se s tem izboljšali odnosi tako med zaposlenimi, nadrejenimi in vodstvom. Osebni kontakt z dobavitelji pa bi doprinesel lažjo in učinkovitejšo komunikacijo, saj se je veliko lažje z nekom pogovarjati, če poznaš določeno osebo, kot pa z nekom, ki ga še nikoli nisi sploh videl.

6 SKLEP

Namen specialističnega dela je bil, da iz pogledov različnih avtorjev na obvladovanje nabavne funkcije ter s proučevanjem in sintezo ugotovitev in spoznanj postavim temelje za preoblikovanje in delovanje funkcije nabave v podjetju, saj ta pomaga oblikovati strategijo podjetja in uresničevati cilje podjetja. Nabavni proces je potrebno načrtovati, ne samo izvajati, če želi podjetje preživeti in uspeti v globalnem okolju, ki je polno številnih sprememb na trgu. Sodobno nabavno poslovanje postaja izredno pomembno in zahtevno. Vodje nabave in nabavni referenti imamo vedno večjo odgovornost pri poslovanju podjetij.

Za učinkovito izvajanje nabavnega procesa, si mora podjetje jasno odgovoriti na vprašanje o svoji dejavnosti in strategiji. Le tako se lahko organizacijsko oblikuje oddelek nabave. Pri tem pa je potrebno zagotoviti hiter in zanesljiv pretok informacij med zaposlenimi ter med vsemi člani oskrbovalne verige. V fazi načrtovanja mora podjetje dobiti številne odgovore glede nabavnega tržišča, vrsti in številu dobaviteljev, vrstah nabavnih strategij in procesu logistike. Raziskava nabavnega tržišča je osnova za spoznavanje strukture nabavnega trga in možnih nabavnih virov. Podjetje se mora pripraviti na spremembe, do katerih lahko pride zaradi razmer na različnih tržiščih.

Nabavne strategije, število nabavnih virov, dobaviteljev, je odvisno od strukture in strategije podjetja. Sodobni pristopi vodijo v smeri zmanjševanja števila dobaviteljev, saj lahko podjetje s tem znižuje stroške v celotnem oskrbovalnem procesu, hkrati pa pridobi na ekonomiji obsega in pogajalski moči. To ne izhaja iz nižjih nabavnih cen, ampak iz nižjih skupnih nabavnih stroškov v verigi, ki poleg nabavne cene vključujejo tudi stroške logistike, transakcij.

Cilj specialističnega dela je bil, da analiziram sedanje stanje v nabavnem oddelku podjetja Pegas, ugotovim problemsko situacijo pri obvladovanju nabavne funkcije v podjetju ter podam predloge za spremembe pri obvladovanju le-te. Na podlagi lastnih izkušenj in na podlagi izjav in mnenj zaposlenih v omenjenem podjetju sem prišla do zaključka, da je potrebno še veliko narediti oziroma spremeniti, da bodo v podjetju še bolje obvladovali nabavno poslovanje. Najprej je potrebno izboljšati sam proces komunikacije med zaposlenimi v podjetju in tudi z zunanjimi dobavitelji, saj je ta ključ do uspešnega poslovanja. Nato je potrebno uvesti nov računalniški program, ki bi omogočil hitrejšo in lažjo izmenjavo podatkov. Večkrat bi bilo potrebno preverjati delovanje nabavne funkcije ter prilagoditi njene aktivnosti in nabavne strategije glede na spremembe, ki nastajajo na trgih. V čim večji meri je potrebno prepoznavati ustrezne signale na nabavnem trgu in se nanje ustrezno odzvati ter uskladiti s svojim delovanjem.

Pomen in vloga nabavne funkcije v podjetju naraščata, saj to zahtevajo spremembe. Pri tem pa je pomembna tudi razvojna smer organiziranja nabavnega oddelka, povezovanje nabave z logistiko, višja stopnja zavedanja pomena kakovosti izdelkov in dobaviteljev. Nabavni oddelek ima čedalje pomembnejšo nalogo tudi pri opazovanju dogajanja na nabavnem trgu, ki jo uresničuje z različnimi metodami raziskovanja. Zavedajo se, da morajo zmanjšati število napak pri nekaterih

nabavnih odločitvah, saj lahko tako preprečijo oziroma zmanjšajo možnost ogrožitve uspešnosti poslovanja podjetja. Vse te nabavne odločitve se odražajo v izvajanju nabavnih postopkov. Pri tem pa je potrebna tudi sprotna kontrola in analiza nabavnega poslovanja, predvsem ocenjevanje dobaviteljev ter potreba po izboljšanju odnosov z njimi. Pomembno je, da se podjetje zaveda, da k uspešnosti podjetja pripomore le gospodarna in učinkovita nabavna funkcija. A zavedanje le tega ni zadosti, zato so odločeni, da popravijo kar je potrebno popraviti, da bo njihova nabavna funkcija še učinkovitejša in da bo v še večji meri doprinesla k uspešnosti podjetja.

LITERATURA

1. Anders Wolfram: Strategische Einkaufsplanung: Kernbereich eines strategischen Einkaufsmanagements. Frankfurt/Main: Peter Lang, 1992. 194 str.
2. Brassington Frances, Pettitt Stephen: Principles of Marketing. London: Pitman Publishing, 1997. 1086 str.
3. Bunc Mirko: Integrirani marketing v nabavi. Ljubljana: Delavska enotnost, 1985. 143 str.
4. Burt N.David, Pinkerton L.Richard: A Purchasing Manager;s Guide to Strategic Proactive Procurement. New York: Amacom, 1996. 319 str.
5. Cannon P. Joseph, Perreault D. William Jr.: Buyer-Seller Relationships in Business Markets. Journal of Marketing Research, Chicago, 36 (1999), 4, str. 439-460.
6. Cannon Tom: Basic Marketing Principles and Practice. London: Cassell Publishers, 1992. 463 str.
7. Deželak Bogomir: Politika in organiziranje marketinga. Maribor: Založbe Obzorja, 1984. 312 str.
8. Deželak Bogomir et al.: Marketing v nabavni politiki. Maribor: Založbe Obzorja, 1978. 207 str.
9. Dobler Donald; Burt N. David: Purchasing and Supply Management: text and cases. 6th ed. New York: McGraw-Hill, 1996. 963 str.
10. Farmer David, van Weele Arjan: Gower Handbook of Purchasing Management. Hampshire: British Library Cataloguing in Publication Data, 1995, 2nd Rev. 563 str.
11. Ferišak Vilim, Stihovi Ladislav: Nabava i materialno poslovanje. Zagreb: Informator, 1989. 643 str.
12. Fernandez Richardo R.: Total Quality in Purchasing & Supplier Management. Florida: St. Lucie Press, 1995. 327 str.
13. Ford David: Understanding Business Markets. 2. ed. London: The Drysen Press, 1997. 556 str.
14. Gadde Lars-Erik, Hakansson Hakan: Professional Purchasing. London, New York: Routledge, 1993. 186 str.
15. Ghauri N. Pervez, Usunier Jean-Claude: International Business Negotiations. Great Britain: Redwood Books Ltd., 1996. 437 str.
16. Grönroos Christian: The Relationship Marketing Process: Interaction, Communication, Dialogue, Value. Zbornik 4. marketinške konference DMS. Portorož: Društvo za marketing Slovenije, 1999. str. 10-20.
17. Heinritz S.; Farrell Paul V. et al: Purchasing Principles and Applications. USA: Prentice-Hall International, 1991.
18. Hiebing Jr. Roman G.; W.Cooper Scott: The Successful Marketing Plan: a disciplined and Comprehensive Approach. New York: The McGraw-Hill, 2003. 544 str.
19. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001. 338 str.
20. Iršič Matjaž: Strategija nabavnega marketinga organizacije v razmerah razvitih oblik "marketinga povezav". Doktorska disertacija. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 1998. 338 str.
21. Kavčič Bogdan.: Kako se uspešno pogajati. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1992. 257 str.

22. Kavčič Bogdan.: Spretnost pogajanja. Kranj: Moderna organizacija, 1996. 307 str.
23. Kern Ferdinand: Einkaufsmarketing: Der Aufstieg zum Einkaufsmanagement. Freiburg im Friesgau: Haufe, 1991. 291 str.
24. Kotler Philip: Marketing Management - tržensko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
25. Kotnik Drago: Nabavno poslovanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1967. 71 str.
26. Kotnik Drago: Nabavna politika. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1990. 27 str.
27. Kraljič Peter: purchasing must become Supply Management. Harvard Business Review, September-October, 1983. str.109-117
28. Leenders R. Michiel, Blenkhorn L. David: Reverse marketing; The New Buyer-Supplier Relationship. New York: The Free press, 1988. 198 str.
29. Leenders R. Michiel, Fearon E. Harold, England B. Wilbur: Purchasing and Materials Management. 9 ed. Boston: Irwin, 1989. 672 str.
30. Lysons C. Kenneth: Purchasing. Second Edition. London: Pitman Publishing, 1991. str. 294
31. Lysons Kenneth: Purchasing and Supply Chain Management. Fifth Edition. Harlow: Prentice Hall, 2000. 526 str.
32. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2003. 483 str.
33. Moran T. Robert, Stripp G. William: Successful International Bussines Negotiations. Houston: Gulf Publisching Company, 1991. 250 str.
34. Morgan M. Robert, Hunt D. Shelby: The Commitment - Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing, Chichago, 58 (1994), 3, str. 20-38.
35. Nelson Dave, Moody Patricia E., Stegner Jonathan: The Purchasing Machine. New York: The Free Press, 2001. 325 str.
36. O'Neal Charles, Bertrand Kate: Developing a Winning J.I.T. Marketing Strategy. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991. 224 str.
37. Pooler Victor H: Global purchasing: reaching for the world. New York: Van Nostrand Reinhold, 1992. 266 str.
38. Porter E. Michael: Competitive advantage. New York: The Free Press, 1985. 557 str.
39. Potočnik Vekoslav.: Nabavni menedžment. Seminar: Strateški pomen nabave v podjetju. Ljubljana: CISEF, 1997. 26 str.
40. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1: Nabava, Skladiščenje, Prodaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 223 str.
41. Potočnik Vekoslav.: Nabavno poslovanje s primeri iz prakse. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 418 str.
42. Pučko Danijel: Planiranje v podjetjih. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 482 str.
43. Pučko Danijel: Strateški menedžment. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 159 str.
44. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. 2. iz. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
45. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 196 str.
46. Scheuing E. Eberhard: Purscasing Management. New York: Prentice Hall, 1989. 390 str.

47. Tavčar I. Mitja: Razsežnosti strateškega menedžmenta. 2.izd. Koper: Visoka šola za management, 1999. 282 str.
48. Van Weele J. Arjan: Nabavni management, Analiza, planiranje in praksa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 406 str.
49. Van Weele J. Arjan: Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice. Third Edition. London: Thomson Learning, 2002. 363 str.
50. Veselko Gregor: Kako do zaupanja v oskrbovalnih verigah, Logistika & Transport. Ljubljana, GV Revije, 2002, št. 9, str.19-21
51. Westing J.H; Fine I.V; Zenz Gary Joseph: Purchasing Management Materials in motion. New York: John Wiley & Sons, 1976. 607 str.
52. Virant Vesna: Trženje, temelječe na odnosih: Raziskava med proizvajalci električne in optične opreme. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 56 str.
53. Završnik Bruno: Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev. Ljubljana: GV Izobraževanje, 2004. 155 str.

VIRI

1. E-slovar: Veliki angleško-slovenski slovar.
2. Interni podatki nabavne službe podjetja Pegas za leto 2005.
3. Interni podatki finančno računovodske službe za leto 2005.
4. Letno poročilo podjetja Pegas za 2005.
5. Navodila za program Blagovno poslovanje podjetja Pegas.
6. Plan poslovanja za leto 2006.
7. Kajzer Štefan: Izvedbeni management, 1. del (zbrano gradivo). Maribor: Studio Linea, 1999

PRILOGE

Priloga 1: Model nabavnega procesa

Priloga 2: Porterjeva veriga vrednosti

Priloga 3: Proces izbora novega dobavitelja

Priloga 4: Štiri temeljne dimenzije nabavne funkcije

Priloga 5: Groba shema poteka nabavnega postopka v podjetju Pegas

Priloga 6: Naloge oddelka nabave

Priloga 7: Kazalniki za merjenje uspešnosti in učinkovitosti nabave

Priloga 8: Anketni vprašalnik v slovenskem jeziku za raziskavo nabavnih strategij

Priloga 9: Spisek sposobnih dobaviteljev

Priloga 10: Vprašalni list za oceno dobavitelja » Redna – periodična ocenitev«

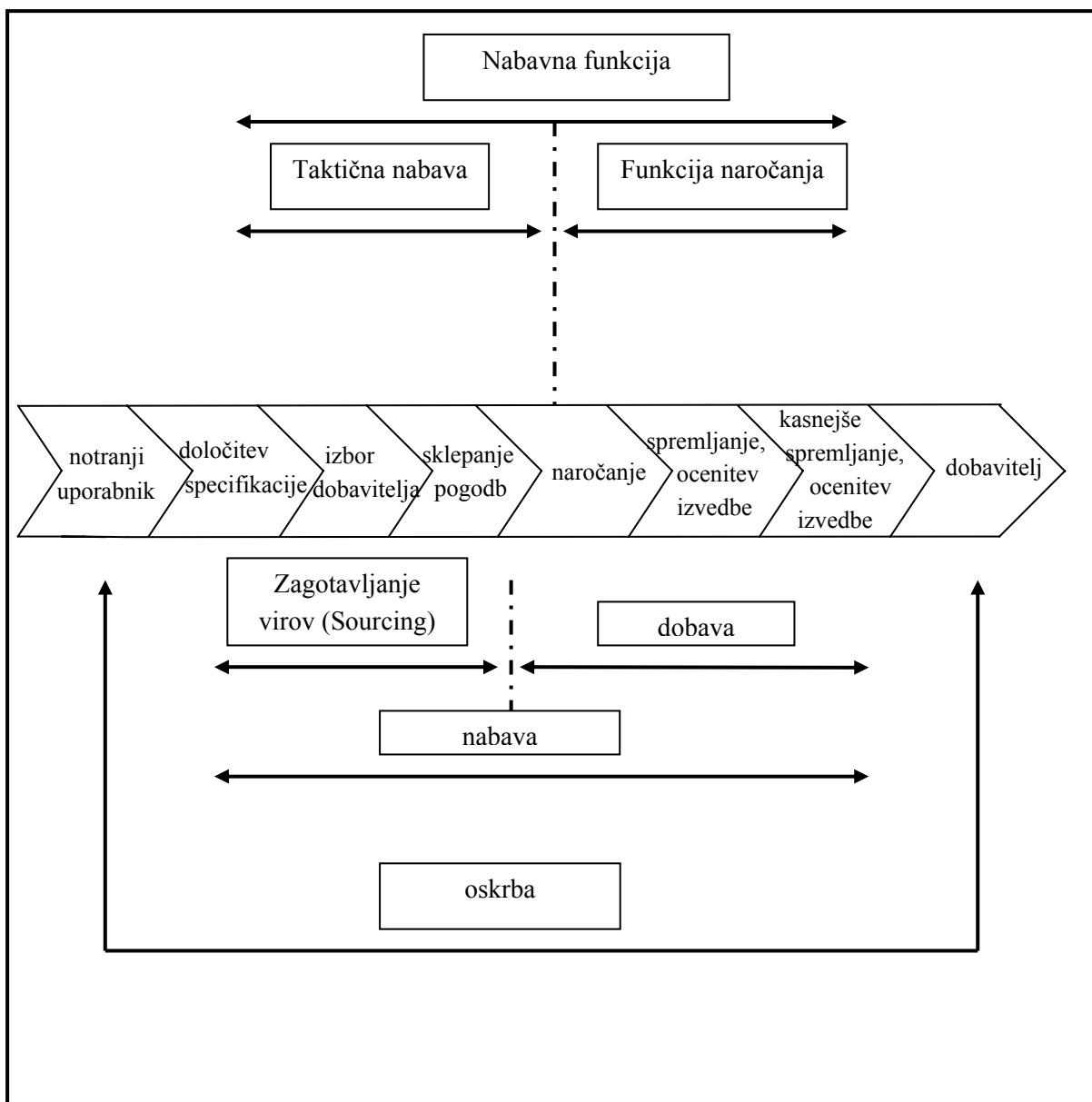
Priloga 11: Evidenčni list dobavitelja

Priloga 12: Vprašalnik

Priloga 13: Število in odstotek vseh anketiranih glede na posamezne proučevane dimenzije organizacijske klime

Priloga 14: Slovar slovenskih prevodov tujih izrazov

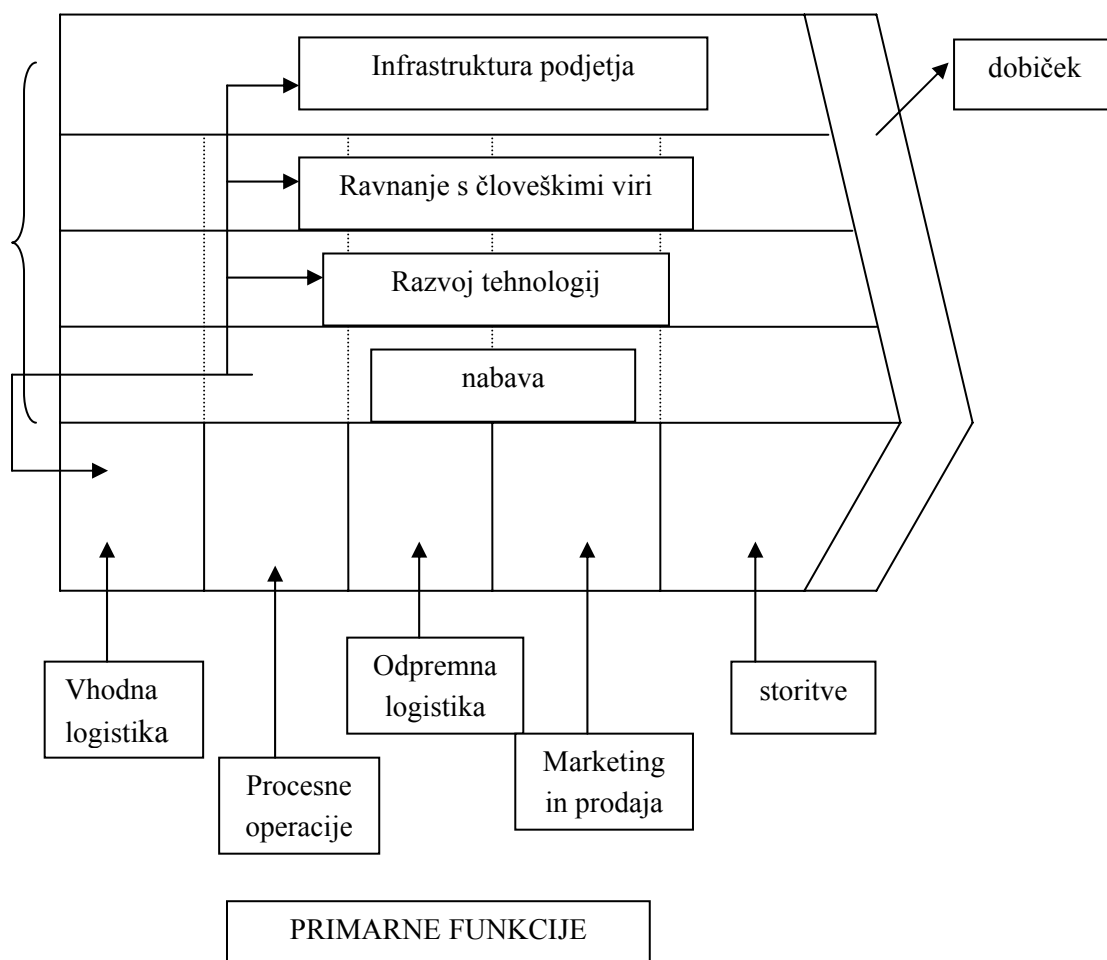
Priloga 1: Model nabavnega procesa



Vir: van Weele, 2002, str. 15

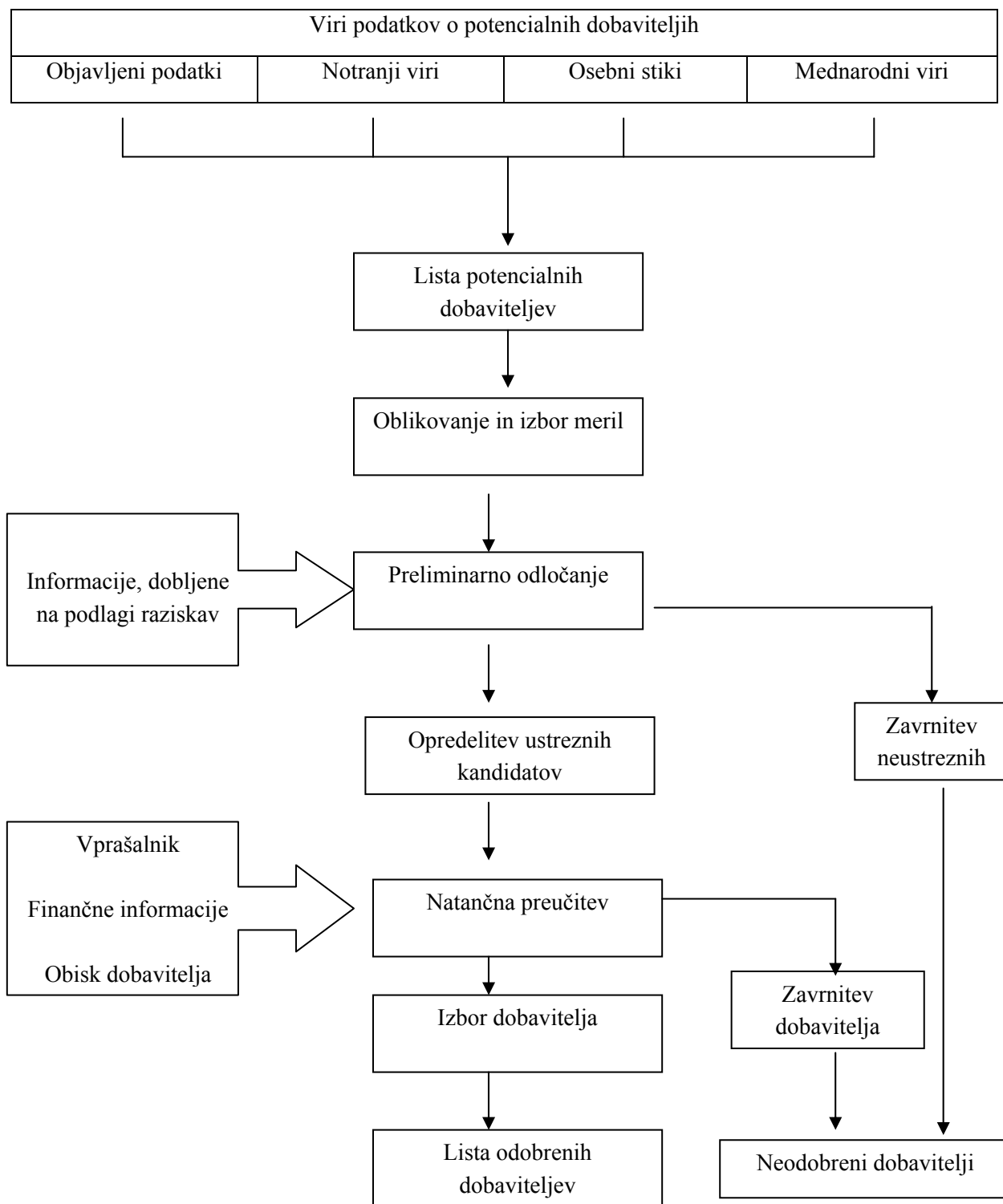
Priloga 2: Porterjeva veriga vrednosti

Podporne funkcije



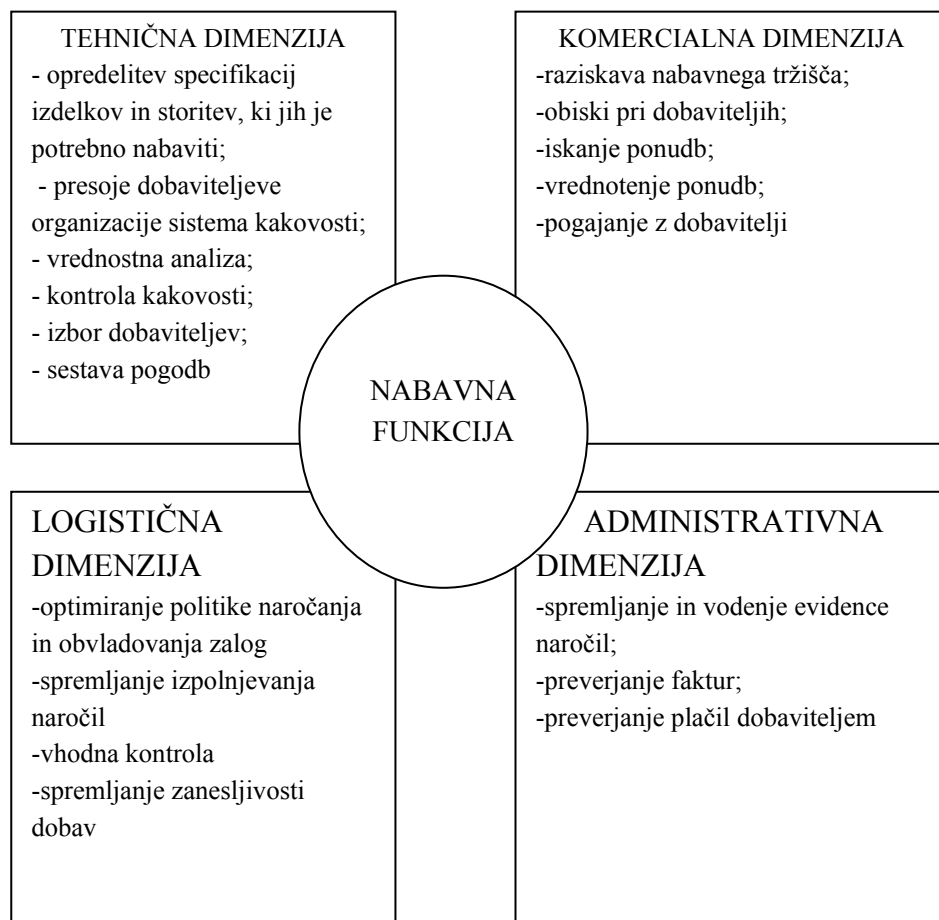
Vir: Farmer, van Weele: Gower Handbook of Purchasing Management, 1995, str.12

Priloga 3: Proces izbora novega dobavitelja



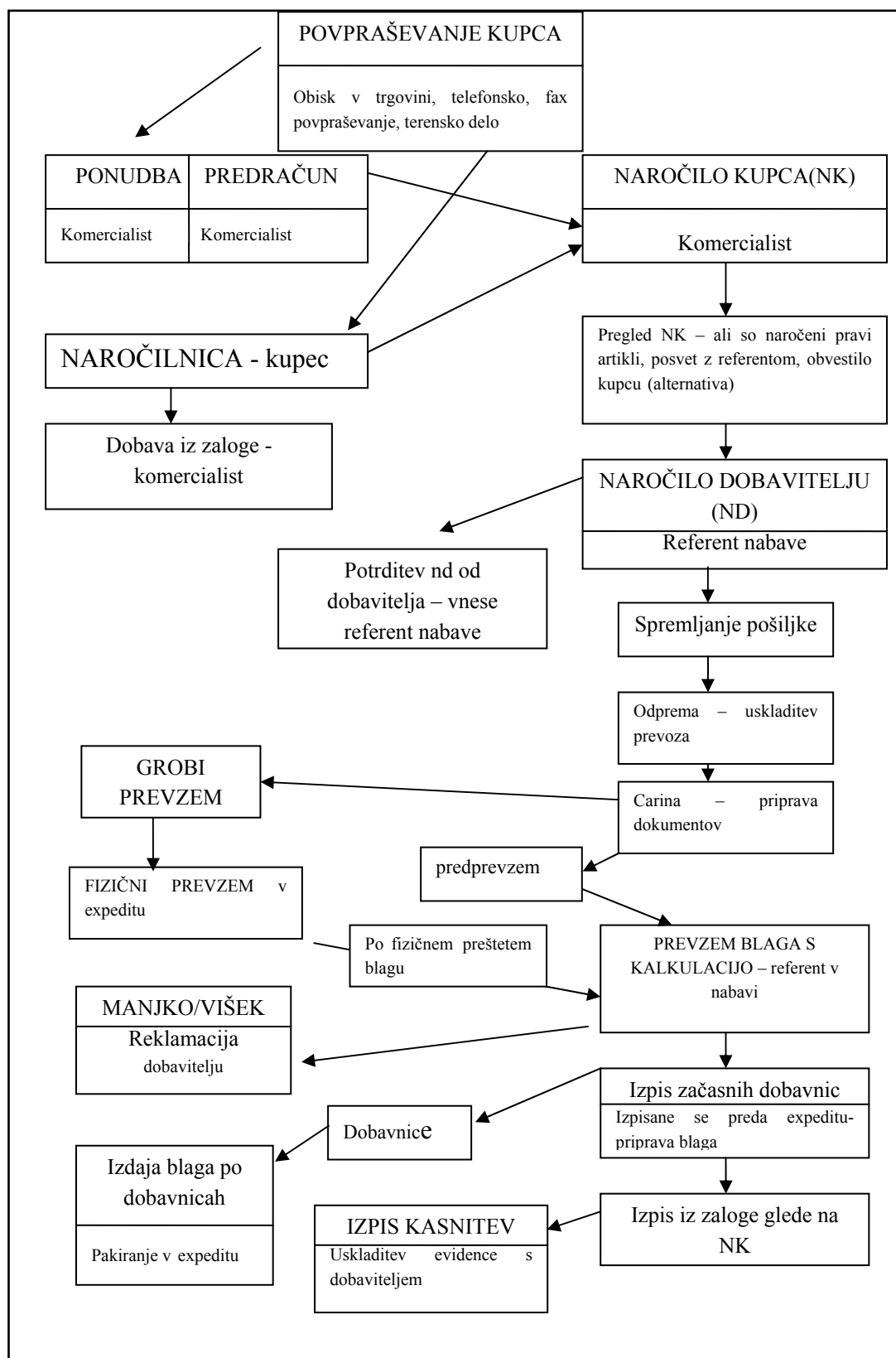
Vir: Scheuing, 1989, str. 216.

Priloga 4: Štiri temeljne dimenzije nabavne funkcije



Vir: van Weele, 2002, str. 39

Priloga 5: Groba shema poteka nabavnega poslovanja v podjetju Pegas



Vir: Navodila za program Blagovno poslovanje podjetja

Priloga 6: Naloge oddelka nabave

Naloge oddelka nabave za učinkovito obvladovanje nabavnega poslovanja naj bi bile:

- oblikovanje nabavne strategije podjetja,
- stalno iskanje, razvijanja in izbira novih, usposobljenih in zanesljivih virov dobave, izdelkov, storitev,
- raziskovanje nabavnega trga na globalnem nivoju,
- zagotavljanje redne in zanesljive dobave izdelkov in storitev po najugodnejši vrednosti,
- minimiziranje celotnih nabavnih stroškov,
- zniževanje cen nabavljenih izdelkov in storitev glede na zahteve in cilje podjetja,
- usklajevanje strategij, zahtev in politik,
- naročanje, dobava in prevzem izdelkov,
- zbiranje ponudb in izbor dobaviteljev za izdelke in storitve,
- reševanje reklamacij,
- oblikovanje dobaviteljske baze,
- seznanitev vodstva z stroški nabave in vplivom spremembe nabavnih cen na trgih,
- oblikovanje dolgoročnih odnosov z dobavitelji na osnovi dolgoročnih pogodb,
- fleksibilno in strokovno delovanje nabave,
- napovedovanje in predvidevanje cen in razmer na tržiščih,
- prilagajanje nabavne strategije podjetju,
- izvajati proces izboljšav na nabavnem področju glede na zahteve kupcev in strategijo podjetja,
- seznanjanje vseh zaposlenih z novimi izdelki, storitvami in dobavitelji,
- sodelovanje pri oblikovanju logistike,
- sodelovanje pri optimiranju zalog ter logističnih stroškov,
- oblikovanje konceptov zunanje in notranje logistike, minimiziranje logističnih stroškov,
- definiranje nabavnih pogojev in sodelovanje pri oblikovanju pogodb in njenih vsebin,
- stalno vrednotenje obstoječih dobaviteljev, motiviranje dobaviteljev za skupno reševanje problemov, izvajanje programa nenehnega izboljševanja dobaviteljev, sodelovanje pri izboru, ocenjevanju in prosoji dobaviteljev,
- oskrbovanje dobaviteljev z veljavno dokumentacijo,
- sklepanje dolgoročnih pogodb z dobavitelji, redno preverjanje ustreznosti dogovorov z dobavitelji,
- uvajanje učinkovite komunikacije z dobavitelji, sodobne tehnologije in informatike za komuniciranje z njimi.

Vir: Interni podatki nabavne službe podjetja za leto 2005.

Priloga 7: Kazalniki za merjenje uspešnosti in učinkovitosti nabave

Produktivnost dela nabave = $\text{število pridobljenih ponudb} / \text{število delavcev v nabavi}$

Doseganje planskih cen = $\text{dejanske nabavne cene} / \text{planske cene izdelkov}$

Delež reklamacij dobavitelja = $\text{vrednost reklamiranega blaga pri posameznem dobavitelju} / \text{celotna vrednost nabavljenega blaga pri posameznem dobavitelju}$

Upravičenost reklamacij = $\text{število upoštevanih reklamacij} / \text{število vseh reklamacij}$

Uspešnost iskanja ponudb = $\text{število pridobljenih ponudb} / \text{število izdanih povpraševanj}$

Podjetje lahko uporabi tudi naslednje kazalnike: število novih potencialnih dobaviteljev, delež nabave pri notranjih dobaviteljih v vrednosti celotne nabave, delež pri zunanjih dobaviteljih v vrednosti celotne nabave, ter subjektivne kazalnike: odnos dobaviteljev do skupnega sodelovanja, pripravljenost dobaviteljev na zniževanje stroškov, plačilni pogoji itd.

Priloga 8: Anketni vprašalnik v slovenskem jeziku za raziskavo nabavnih strategij

Spoštovani!

Moje ime je Simona Kos in sem študentka izrednega podiplomskega študija Ekonomske fakultete v Ljubljani, smer Mednarodno poslovanje. Prosim vas za sodelovanje v anketi, saj mi boste s tem omogočili napisati s podatki podkrepljeno in strokovno kakovostno specialistično delo. Podatki bodo anonimni, uporabljeni za raziskave nabavnih strategij podjetja Pegas.

Prosim, da izpolnjeno anketo vrnete v čim krajšem času. Lahko jo vrnete po fax-u (fax št: 07 30 44 974), ali e-mailu: kossimona@moj.net oz. po pošti. Če Vas v zvezi z raziskavo karkoli zanima, ali pa so trditve ali vprašanja nerazumljiva, sem dosegljiva tudi na telefonu tel.: 07 30 44 974.

Že vnaprej se Vam zahvaljujem za Vaš trud in dragoceni čas, ki ste ga namenili izpolnjevanju vprašalnika.

Zadeva: Anketa za raziskavo nabavnih strategij podjetja Pegas

Vljudno Vas prosim, da si vzamete nekaj minut svojega dragocenega časa in izpolnite anketni list, ki je pred vami. Pri reševanju anketnega lista Vas prosim, da imate pri odgovarjanju vseskozi v mislih izključno nabavne strategije podjetja Pegas, saj ocenjujete le-te. Vprašanja lahko vsebujejo trditve, pri katerih označite, v kolikšni meri se strinjate **z vsako** posamezno trditvijo. Pri vsaki trditvi obkrožite eno od vrednosti na lestvici od 1 do 5, in sicer:

1. sploh se ne strinjam
2. se ne strinjam
3. neodločen
4. strinjam se
5. zelo se strinjam

Najprej Vas prosim za nekaj splošnih podatkov o vašem podjetju:

a) Naziv podjetja:

b) Število zaposlenih:

c) Podjetju Pegas dobavljate (ustrezno obkrožite):

- ☐ stroje,
- ☐ naprave,
- ☐ pribor
- ☐ orodja

d) S podjetjem Pegas imamo sklenjeno dolgoročno pogodbo (za najmanj 2 leti ali več):

DA **NE**

e) Koliko let vaše podjetje dobavlja podjetju Pegas?let

1. Ali menite, da v podjetju Pegas zahtevajo:

visoko kakovostne izdelke	1	2	3	4	5
profesionalno raven	1	2	3	4	5
dobre odnose med partnerji	1	2	3	4	5
fleksibilnost	1	2	3	4	5
zanesljivost	1	2	3	4	5
nenehno odprto in aktivno komuniciranje	1	2	3	4	5
stalno pripravljenost partnerjev za sodelovanje, svetovanje in pomoč	1	2	3	4	5

2. Kateri kriteriji so po vašem mnenju prevladujoči, ko se podjetje Pegas odloča o nabavi posameznih izdelkov:

kakovost izdelkov	1	2	3	4	5
cena	1	2	3	4	5
dobavni rok	1	2	3	4	5
plačilni pogoji	1	2	3	4	5
ugled podjetja	1	2	3	4	5
izkušnje iz preteklosti	1	2	3	4	5
zanesljivost dobav	1	2	3	4	5

3. Ali menite, da podjetje Pegas zahteva sposobnost obvladovanja kvalitete od svojih dobaviteljev:

po ISO standardu 9001	1	2	3	4	5
po ISO standardu 14001	1	2	3	4	5

4. Menite, da ima podjetje Pegas dobro zastavljeno strategijo glede časa nabave izdelkov:

nabava po trenutnih potrebah	1	2	3	4	5
nabava na zalogo	1	2	3	4	5
vnaprejšnji nakupi	1	2	3	4	5

5. Po vašem mnenju podjetje Pegas:

zmanjšuje število dobaviteljev	1	2	3	4	5
se poslužuje predvsem znanih, uglednih dobaviteljev	1	2	3	4	5
se poslužuje predvsem tujih dobaviteljev	1	2	3	4	5

6. Kakšne izkušnje imate z izvajanjem dogovora, obveznosti in dolžnosti, ki izhajajo iz dogovora ali pogodbe sklenjene med Vami in podjetjem Pegas:

dogovor je jasno sklenjen, natančno definiran in zaključen	1	2	3	4	5
sporazum je oblikovan v korist obeh partnerjev	1	2	3	4	5
morebitne nastale težave se rešujejo skupaj	1	2	3	4	5
delujemo v interesu skupnega sodelovanja in dobrih medsebojnih odnosov na dolgi rok	1	2	3	4	5

7. Katera orodja, po vašem mnenju uporablja podjetje Pegas za reševanje tveganj in zmanjševanje stroškov:

okvirne pogodbe	1	2	3	4	5
sistemska nabava	1	2	3	4	5
kooperativna nabava	1	2	3	4	5

8. Ali menite, da ima podjetje Pegas dobro zastavljeno strategijo glede razmerja med tveganjem na eni strani in stroški na drugi strani (ustrezno obkrožite)?

DA **NE**

Priloga 9: Spisek sposobnih dobaviteljev

PEGAS	SPISEK SPOSOBNIH DOBAVITELJEV	SSD 01.200_
--------------	--------------------------------------	-----------------------

ŠT.	NAZIV PODJETJA	KVALIFIKACIJA	ŠT. ELD	KATEGORIJA

Vodja nabave: _____

Datum: _____

Priloga 10: Vprašalni list za oceno dobavitelja » Redna – periodična ocenitev«

OCENA DOBAVITELJA GLEDE NA KAKOVOSTNI KRITERIJ

1.1 Sistem zagotavljanja kakovosti

Uveden/certificiran

osnova:.....

☐ DA

☐ NE

1.1 Učinkovitost sistema zagotavljanja kakovosti

1.1.1 Potrjevanje naročil

☐ DA = 5,0%

☐ DELNO = 2,5%

☐ NE = 0,0%

ocena:.....%

1.1.2 Odzivnost in izvajanje korektivnih ukrepov

☐ DA = 5,0%

☐ DELNO = 2,5%

☐ NE = 0,0%

ocena:.....%

1.1.3 Pomoč pri reševanju tehnično tehnološke problematike

☐ DA = 5,0%

☐ DELNO = 2,5%

☐ NE = 0,0%

ocena:.....%

Možno 15% Σ

1.2 Usklajenost in potrditev tehničnih zahtev

a) Odlično

☐ 15%

b) Sprejemljivo

☐ 10%

c) Pogojno sprejemljivo

☐ 5%

d) Nesprejemljivo

☐ 0%

Možno 15% Σ

1.3 Pregled preteklih in tekočih izkušenj o poslovanju z njimi (št.reklamacij/št.dobav-vrednostno)

a) Odlično

0-0,01

☐ 30%

b) Sprejemljivo

0,01-0,04

☐ 20%

c) Pogojno sprejemljivo

0,04-0,07

☐ 10%

d) Nesprejemljivo

> 0,07

☐ 0%

Možno 30% Σ

1.4 Pregled sposobnosti in zmožnosti (ocena na osnovi: razgovorov, obiskov, referenc,...)

- | | |
|-------------------|------------------------------|
| a) Odlično | ☐ 10% |
| b) Dobro | ☐ 5% |
| c) Nesprejemljivo | ☐ 0% |

Možno 10% Σ

Skupaj 70% $\Sigma \Sigma$

2 OCENA DOBAVITELJA GLEDE NA KRITERIJ CENE IN ROKA DOBAVE

2.1 Cena

2.1.1 Prodajna cena

- | | |
|--|-----------------------------|
| a) Ali je prodajna cena konkurenčna glede na obstoječe dobavitelje | ☐ 8% |
| b) Ali prodajna cena ni vezana na količino blaga | ☐ 1% |
| c) Ali prodajna cena ni vezana na rok dobave | ☐ 1% |

Možno 10% Σ

2.1.2 Plačilni pogoji

- | | |
|--|-----------------------------|
| a) Ali je zahtevan avans | ☐ 0% |
| b) Ali je potrjen odlog plačila (plačilo po dobavi npr. do 105 dni) | ☐ 8% |
| c) Ali dobavitelj ne zahteva zavarovanja plačila | ☐ 2% |

Možno 10% Σ

Skupaj 20% $\Sigma \Sigma$

2.2 Rok

2.2.1 Rok dobave

- | | |
|--|-----------------------------|
| a) Ali se dobavitelj prilagaja želenim rokom dobav | ☐ 3% |
| b) Ali so roki normalni/ enako dolgi kot pri drugih dobaviteljih | ☐ 2% |
| c) Ali se spoštujejo potrjeni roki | ☐ 5% |

Možno 10% Σ

Skupaj 10% $\Sigma \Sigma$

Datum:

Ocenjevalni team:

Priloga 11: Evidenčni list dobavitelja

PEGAS		EVIDENČNI LIST DOBAVITELJA						ELD		
								—		
NAZIV/ NASLOV:										
NAZIV IZDELKA:										
OMEJITVE:										
DATUM:		KAKOVOSTNI NIVO		CENOVNI NIVO		ROK DOBAVE		POSEBNE ZAhteVE	SKUPNA	
		ocena	kategorija	ocena	kategorija	ocena	kategorija		ocena	katego.
LEGENDA: KATEGORIJA/ OCENA										
A- ODLIČEN		64,0-70,0%		18,0-20,0%		9,0-10,0%			90,0-100,0%	
B-SPREJEMLJIV		49,0-63,9%		14,0-17,9%		7,0-8,9%			70,0-89,9%	
C- POGOJNO SPREJEMLJIV		42,0-48,9%		12,0-13,9%		6,0-6,9%			60,0-69,9%	
D- NESPREJEMLJIV		<42,0%		<12,0%		<6,0%			<60,0%	
OPOMBE:										
DATUM		VODJA NABAVE		SODELUJOČI		PREDSTAVNIK VODSTVA				

Priloga 12: Vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Moje ime je Simona Kos in sem študentka izrednega podiplomskega študija Ekonomske fakultete v Ljubljani, smer Mednarodno poslovanje. Prosim vas za sodelovanje v anketi, saj mi boste s tem omogočili napisati s podatki podkrepljeno in strokovno kakovostno specialistično delo. Podatki bodo anonimni, uporabljeni za raziskave organizacijske klime nabavne službe.

Prosim, da izpolnjeno anketo vrnete v čim krajšem času. Lahko jo vrnete po fax-u (fax št: 07 30 44 974), ali e-mailu: kossimona@moj.net oz. po pošti. Če Vas v zvezi z raziskavo karkoli zanima, ali pa so trditve ali vprašanja nerazumljiva, sem dosegljiva tudi na telefonu tel.:07 30 44 974.

Že vnaprej se Vam zahvaljujem za Vaš trud in dragoceni čas, ki ste ga namenili izpolnjevanju vprašalnika.

DEL: SPLOŠNI PODATKI O ANKETIRANCU

Spol:

- ☐ moški
- ☐ ženska

Starost:.....let

Delovno mesto:

- ☐ Vodja nabava
- ☐ Samostojni nabavni referent
- ☐ Nabavni referent

Skupna delovna doba:let

Delovna doba v podjetju:let

Sedanje funkcije v podjetju opravljam:let

Dosežena stopnja izobrazbe:

- ☐ Srednja
- ☐ Višja
- ☐ Visoka strokovna
- ☐ Univerzitetna
- ☐ Specializacija, magisterij
- ☐ Doktorat

Znanje tujih jezikov:**aktivno**

- ☐ angleščina
- ☐ nemščina
- ☐ italijanščina
- ☐ drugo

pasivno

- ☐ angleščina
- ☐ nemščina
- ☐ italijanščina
- ☐ drugo

2. DEL: MNENJSKI DEL VPRAŠALNIKA**1. Ocenite od 1 do 5 v kolikor se strinjate s spodaj navedenimi trditvami.**

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	delno se ne strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam

1	Rad(a) hodim v službo.	1	2	3	4	5
2	Ponosen(a) sem, da delam v podjetju Pegas.	1	2	3	4	5
3	Cilje podjetja sprejemam za svoje.	1	2	3	4	5
4	Ne bi zapustil(a) podjetja Pegas, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	1	2	3	4	5
5	Pripravljen(a) sem na dodatni napor, kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4	5
6	Sem zavzet(a) za svoje delo.	1	2	3	4	5
7	Za delo, ki ga opravljam, imam točno določene delovne naloge.	1	2	3	4	5
8	Vedno sem pravočasno informiran(a) o stvareh, ki se navezujejo na moje delo.	1	2	3	4	5

2. Želel(a) bi imeti več informacij o (obkrožite lahko več odgovorov):

- a) tem, kako poteka delo v oddelkih, s katerimi sodelujem
- b) kvaliteti in dosežkih dela, ki sem ga opravil(a)
- c) dokumentaciji, ki je povezana z mojim delom
- d) poteku dela v oddelkih, s katerimi običajno ne sodelujem
- e) tem, kaj so moje zadolžitve oz. delovne naloge
- f) pravilni in najučinkovitejši uporabi opreme
- g) drugo
- h) (navedite): _____

3. Kako pomembni so za vas spodaj navedeni dejavniki v odnosu do vašega dela? Vsak dejavnik ocenite s števili od 1 do 5.

1	2	3	4	5
Popolnoma nepomembno	Nepomembno	Niti pomembno niti nepomembno	Pomembno	Zelo pomembno

1	Stalnost zaposlitve	1	2	3	4	5
2	Plača	1	2	3	4	5
3	Nagrade uspešnosti	1	2	3	4	5
4	Razvoj kariere	1	2	3	4	5
5	Dobri odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
6	Razporeditev delovnega časa	1	2	3	4	5
7	Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
8	Možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah	1	2	3	4	5
9	Zadovoljne stranke	1	2	3	4	5
10	Priznanja in pohvale za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
11	Dobri odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
12	Zanimivo delo	1	2	3	4	5
13	Možnost izobraževanja	1	2	3	4	5
14	Dobro delovno okolje in pogoji	1	2	3	4	5
15	Možnost uporabe lastnega znanja in sposobnosti	1	2	3	4	5

4. Obkrožite za vas 3 najpomembnejše dejavnike.

- a) dobro delovno okolje in pogoji
- b) stalnost zaposlitve
- c) zadovoljne stranke
- d) nagrade za uspešnost
- e) razporeditev delovnega časa
- f) možnost uporabe lastnega znanja in sposobnosti
- g) možnost napredovanja
- h) plača
- i) priznanja in pohvale za dobro opravljeno delo
- j) dobri odnosi s sodelavci
- k) zanimivo delo
- l) razvoj kariere
- m) dobri odnosi z nadrejenim
- n) možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah
- o) možnost izobraževanja

5. Kolikokrat se s svojim nadrejenim pogovarjate o vaših vprašanjih, predlogih in željah glede vašega dela?

- a) Dnevno
- b) 1-krat na teden
- c) 1-krat na mesec
- d) 1-krat na leto
- e) Nikoli

6. Ocenite od 1 do 5 v kolikor se strinjate s spodaj navedenimi trditvami.

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	delno se ne strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam

1	V podjetju se počutim sproščeno	1	2	3	4	5
2	Vodja mi je vedno pripravljen prisluhniti	1	2	3	4	5
3	Občutek imam, da me vodja ceni kot zaposlenega in kot osebo	1	2	3	4	5
4	Med vodstvom in podrejenimi je dovolj komunikacije	1	2	3	4	5
5	Kar vodja reče, to tudi stori	1	2	3	4	5
6	Moje mnenje o podjetju veliko pomeni	1	2	3	4	5
7	Vodja mi nudi povratne informacije in ocene o mojem delu in dosežkih	1	2	3	4	5
8	Vodstvo obvešča zaposlene o svoji odločitvah	1	2	3	4	5
9	Konflikti med vodjo in zaposlenimi se vedno rešujejo v skupno korist	1	2	3	4	5
10	Konflikti med zaposlenimi se vedno rešujejo v skupno korist	1	2	3	4	5
11	V naši službi med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo	1	2	3	4	5
12	Svoji vodji zaupam	1	2	3	4	5
13	Odnosi med zaposlenimi so dobri	1	2	3	4	5
14	Neformalna druženja s sodelavci med delovnim časom me sproščajo	1	2	3	4	5
15	Cenim delo svojih sodelavcev	1	2	3	4	5
16	Svojim sodelavcem zaupam	1	2	3	4	5
17	Menim, da bi druženje z zaposlenimi v prostem času izboljšalo sodelovanje oziroma vzdušje v času opravljanja službenih dolžnosti	1	2	3	4	5

Če menite, da so odnosi med zaposlenimi slabi, odgovorite na sledeče vprašanje (vprašanje št. 7), sicer ga izpustite.

7. Odnosi med zaposlenimi so slabi, ker (obkrožite lahko več odgovorov):

- a) me ne zanima razvoj družbe
- b) nam nihče ne pomaga pri reševanju konfliktov
- c) sem prisiljen(a) delati v neprimernem delovnem okolju (delovni čas, opremljenost delovnega mesta, itd.)
- d) me odnosi s sodelavci ne zanimajo
- e) imam preveč svojih problemov
- f) sem slabo plačan(a) za svoje delo
- g) ne razumem ciljev podjetja
- h) se ne spoštujemo
- i) imajo sodelavci preveč svojih problemov
- j) se ne poznamo
- k) drugo: _____

8. Odnosi med zaposlenimi so dobri, ker (obkrožite lahko več odgovorov):

- a) smo prijatelji v privatnem življenju
- b) imamo enake delovne navade
- c) ker se spoštujemo
- d) precejšen del dneva preživimo skupaj
- e) delamo za enako plačilo
- f) smo enako usposobljeni
- g) delamo za doseganje istih ciljev
- h) drugo: _____

Za vaše sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.

Priloga 13: Število in odstotek vseh anketiranih glede na posamezne proučevane dimenzije organizacijske klime

Tabela 9: Število in odstotek vseh anketiranih glede na dimenzijo pripadnost podjetju

	Trditev	sploh se ne strinjam		delno se ne strinjam		niti da niti ne		večinoma se strinjam		popolnoma se strinjam	
		Štev.	%	Štev.	%	Štev.	%	Štev.	%	Štev.	%
nabava	Rad(a) hodim v službo.	0	0	0	0	2	40	2	40	1	20
	Ponosen(a) sem, da delam v podjetju Pegas.	0	0	0	0	3	60	1	20	1	20
	Cilje podjetja sprejemam za svoje.	0	0	0	0	3	60	1	20	1	20
	Ne bi zapustil(a) podjetja Pegas, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	0	0	1	20	3	60	1	20	0	0
skladišče	Rad(a) hodim v službo.	0	0	0	0	1	25	2	50	1	25
	Ponosen(a) sem, da delam v podjetju Pegas.	0	0	1	25	0	0	2	50	1	25
	Cilje podjetja sprejemam za svoje.	0	0	1	25	2	50	1	25	0	0
	Ne bi zapustil(a) podjetja Pegas, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	0	0	1	25	3	75	0	0	0	0

Vir: Lastna raziskava, 2006

Tabela 10: Število in odstotek vseh anketiranih glede na dimenzijo organiziranost dela

	Trditev	sploh se ne strinjam		delno se ne strinjam		niti da niti ne		večinoma se strinjam		popolnoma se strinjam	
		Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%
nabava	Za delo, ki ga opravljam, imam točno določene delovne naloge.	0	0	0	0	0	0	5	100	0	0
	Vedno sem pravočasno informiran(a) o stvareh, ki se navezujejo na moje delo.	0	0	1	20	4	80	0	0	0	0
Skladišče	Za delo, ki ga opravljam, imam točno določene delovne naloge.	0	0	0	0	0	0	4	100	0	0
	Vedno sem pravočasno informiran(a) o stvareh, ki se navezujejo na moje delo.	0	0	1	25	3	75	0	0	0	0

Vir: Lastna raziskava, 2006

Tabela 11: Število in odstotek vseh anketiranih glede na dimenzijo motivacija in zavzetost za delo

DEJAVNIKI			Popolnoma nepomembno		Nepomembno		Niti pomembno niti nepomembno		Pomembno		Zelo pomembno	
			Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%
NABAVA	1	Stalnost zaposlitve	0	0	0	0	0	0	3	60	2	40
	2	Plača	0	0	0	0	0	0	2	40	3	60
	3	Nagrade uspešnosti	0	0	0	0	0	0	5	100	0	0
	4	Razvoj kariere	0	0	0	0	0	0	3	60	2	40
	5	Dobri odnosi z nadrejenimi	0	0	0	0	0	0	4	80	1	20
	6	Razporeditev delovnega časa	0	0	0	0	2	40	2	40	1	20
	7	Možnost napredovanja	0	0	0	0	0	0	5	100	0	0
	8	Možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah	0	0	0	0	1	20	2	40	2	40
	9	Zadovoljne stranke	0	0	0	0	2	40	2	40	1	20
	10	Priznanja in pohvale za dobro opravljeno delo	0	0	0	0	0	0	3	60	2	40
	11	Dobri odnosi s sodelavci	0	0	0	0	0	0	2	40	3	60
	12	Zanimivo delo	0	0	0	0	0	0	5	100	0	0
	13	Možnost izobraževanja	0	0	0	0	0	0	4	80	1	20
	14	Dobro delovno okolje in pogoji	0	0	0	0	0	0	3	60	2	40
	15	Možnost uporabe lastnega znanja in sposobnosti	0	0	0	0	0	0	4	80	1	20

SKLADIŠČE	1	Stalnost zaposlitve	0	0	0	0	0	0	3	75	1	25
	2	Plača	0	0	0	0	0	0	0	0	4	100
	3	Nagrade uspešnosti	0	0	0	0	0	0	2	50	2	50
	4	Razvoj kariere	0	0	0	0	0	0	4	100	0	0
	5	Dobri odnosi z nadrejenimi	0	0	0	0	0	0	3	75	1	25
	6	Razporeditev delovnega časa	0	0	0	0	0	0	2	50	2	50
	7	Možnost napredovanja	0	0	0	0	0	0	4	100	0	0
	8	Možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah	0	0	0	0	0	0	3	75	1	25
	9	Zadovoljne stranke	0	0	0	0	0	0	4	100	0	0
	10	Priznanja in pohvale za dobro opravljeno delo	0	0	0	0	0	0	3	75	1	25
	11	Dobri odnosi s sodelavci	0	0	0	0	0	0	0	0	4	100
	12	Zanimivo delo	0	0	0	0	0	0	4	100	0	0
	13	Možnost izobraževanja	0	0	0	0	0	0	4	100	0	0
	14	Dobro delovno okolje in pogoji	0	0	0	0	0	0	0	0	4	100
	15	Možnost uporabe lastnega znanja in sposobnosti	0	0	0	0	0	0	4	100	0	0

Vir: Lastna raziskava, 2006

Tabela 12: Število in odstotek vseh anketiranih glede na dimenzijo notranji odnosi in komunikacije z nadrejenimi

Kolikokrat se s svojim nadrejenim pogovarjate o vaših vprašanjih, predlogih in željah glede vašega dela?	NABAVA		SKLADIŠČE	
	ŠT.	%	ŠT.	%
Dnevno	0	0 %	0	0 %
1-krat na teden	2	40 %	1	25 %
1-krat na mesec	3	60 %	4	75 %
1-krat na leto	0	0 %	0	0 %
Nikoli	0	0 %	0	0 %

Vir: Lastna raziskava, 2006

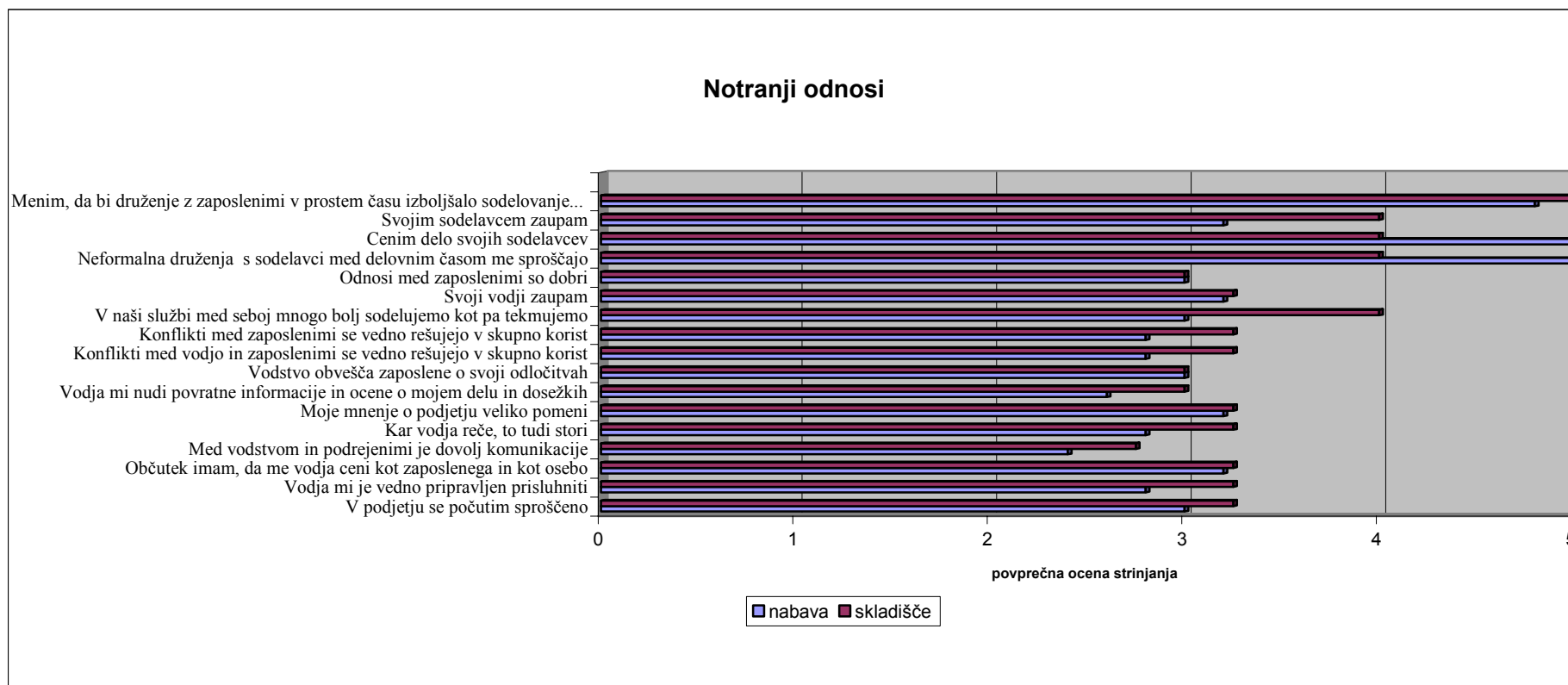
Tabela 13: Število in odstotek vseh anketiranih glede na dimenzijo notranji odnosi in komunikacije

	Trditev	sploh se ne strinjam		delno se ne strinjam		niti da niti ne		večinoma se strinjam		popolnoma se strinjam	
		Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%
nabava	V podjetju se počutim sproščeno	0	0	1	20	3	60	1	20	0	0
	Vodja mi je vedno pripravljen prisluhniti	0	0	2	40	2	40	1	20	0	0
	Občutek imam, da me vodja ceni kot zaposlenega in kot osebo	0	0	0	0	4	80	1	20	0	0
	Med vodstvom in podrejenimi je dovolj komunikacije	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0
	Kar vodja reče, to tudi stori	0	0	2	40	2	40	1	20	0	0
	Moje mnenje o podjetju veliko pomeni	0	0	0	0	4	80	1	20	0	0
	Vodja mi nudi povratne informacije in ocene o mojem delu in dosežkih	0	0	3	60	1	20	1	20	0	0
	Vodstvo obvešča zaposlene o svoji odločitvah	0	0	1	20	3	60	1	20	0	0
	Konflikti med vodjo in zaposlenimi se vedno rešujejo v skupno korist	0	0	2	40	2	40	1	20	0	0
	Konflikti med zaposlenimi se vedno rešujejo v skupno korist	0	0	2	40	2	40	1	20	0	0
	V naši službi med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo	0	0	1	20	3	60	1	20	0	0
	Svoji vodji zaupam	0	0	0	0	4	80	1	20	0	0
	Odnosi med zaposlenimi so dobri	0	0	1	20	3	60	1	20	0	0
	Neformalna druženja s sodelavci med delovnim časom me sproščajo	0	0	0	0	0	0	5	100	0	0
	Cenim delo svojih sodelavcev	0	0	0	0	0	0	5	100	0	0
	Svojim sodelavcem zaupam	0	0	0	0	4	80	1	20	0	0
	Menim, da bi druženje z zaposlenimi v prostem času izboljšalo sodelovanje oziroma vzdušje v času opravljanja službenih dolžnosti	0	0	0	0	0	0	1	20	4	80
skladišče	V podjetju se počutim sproščeno	0	0	0	0	3	75	1	25	0	0
	Vodja mi je vedno pripravljen prisluhniti	0	0	0	0	3	75	1	25	0	0
	Občutek imam, da me vodja ceni kot zaposlenega in kot osebo	0	0	0	0	3	75	1	25	0	0
	Med vodstvom in podrejenimi je dovolj komunikacije	0	0	1	25	3	75	0	0	0	0
	Kar vodja reče, to tudi stori	0	0	0	0	3	75	1	25	0	0
	Moje mnenje o podjetju veliko pomeni	0	0	0	0	3	75	1	25	0	0

Vodja mi nudi povratne informacije in ocene o mojem delu in dosežkih	0	0	1	25	2	50	1	25	0	0
Vodstvo obvešča zaposlene o svoji odločitvah	0	0	0	0	4	100	0	0	0	0
Konflikti med vodjo in zaposlenimi se vedno rešujejo v skupno korist	0	0	0	0	3	75	1	25	0	0
Konflikti med zaposlenimi se vedno rešujejo v skupno korist	0	0	0	0	3	75	1	25	0	0
V naši službi med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujejo	0	0	0	0	0	0	4	100	0	0
Svoji vodji zaupam	0	0	0	0	3	75	1	25	0	0
Odnosi med zaposlenimi so dobri	0	0	1	25	2	50	1	25	0	0
Neformalna druženja s sodelavci med delovnim časom me sproščajo	0	0	0	0	0	0	4	100	0	0
Cenim delo svojih sodelavcev	0	0	0	0	0	0	4	100	0	0
Svojim sodelavcem zaupam	0	0	0	0	0	0	4	100	0	0
Menim, da bi druženje z zaposlenimi v prostem času izboljšalo sodelovanje oziroma vzdušje v času opravljanja službenih dol.	0	0	0	0	0	0	0	0	4	100

Vir: Lastna raziskava, 2006

Slika 9 : Notranji odnosi in komunikacije



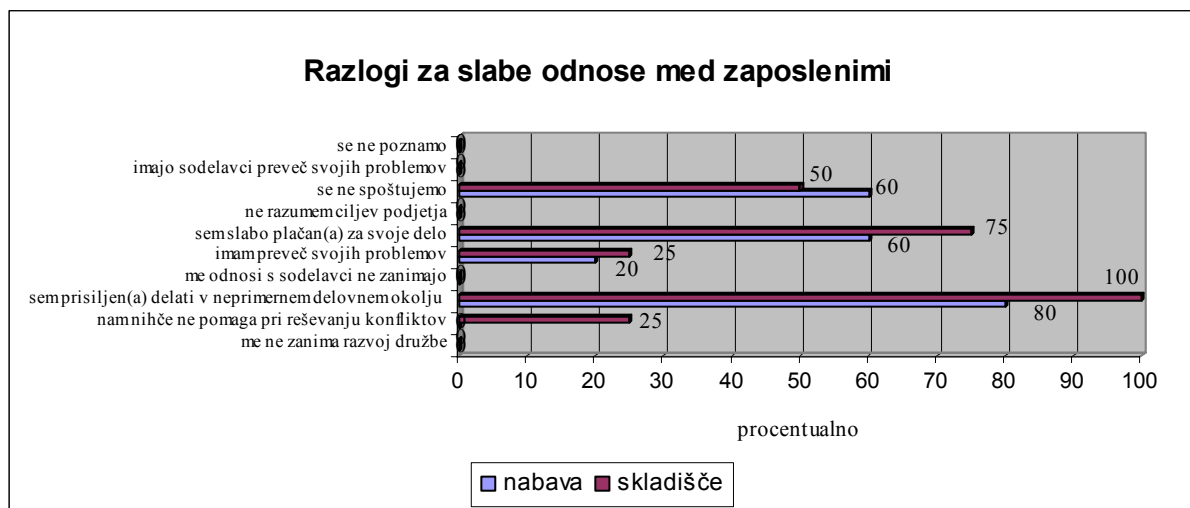
Vir: Lastna raziskava, 2006

Tabela 14: Število in odstotek vseh anketiranih glede na dimenzijo notranji odnosi in komunikacije (razlogi za slabe odnose)

Odnosi med zaposlenimi so slabi, ker	nabava				skladišče			
	da		ne		da		ne	
	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%
me ne zanima razvoj družbe	0	0	5	100	0	0	4	100
nam nihče ne pomaga pri reševanju konfliktov	0	0	5	100	1	25	3	75
sem prisiljen(a) delati v neprimernem delovnem okolju (delovni čas, opremljenost delovnega mesta, itd.)	4	80	1	20	4	100	0	0
me odnosi s sodelavci ne zanimajo	0	0	5	100	0	0	4	100
imam preveč svojih problemov	1	20	4	80	1	25	3	75
sem slabo plačan(a) za svoje delo	3	60	2	40	3	75	1	25
ne razumem ciljev podjetja	0	0	5	100	0	0	4	100
se ne spoštujemo	3	60	2	40	2	50	2	50
imajo sodelavci preveč svojih problemov	0	0	5	100	0	0	4	100
se ne poznamo	0	0	5	100	0	0	4	100

Vir: Lastna raziskava, 2006

Slika 10: Razlogi za slabe odnose med zaposlenimi



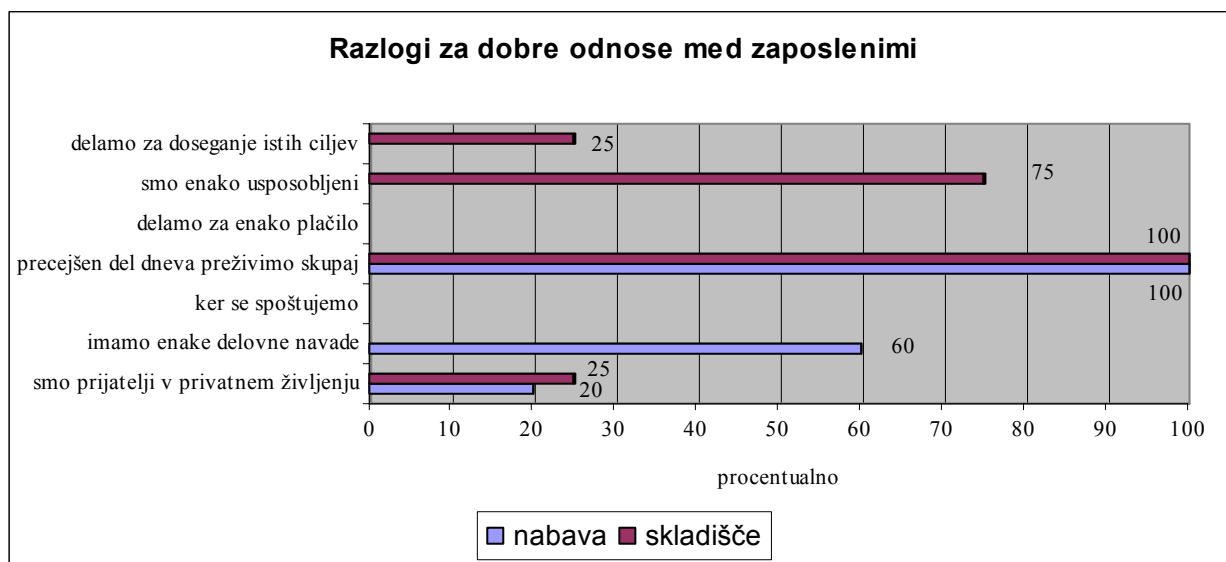
Vir: Lastna raziskava, 2006

Tabela 15: Število in odstotek vseh anketiranih glede na dimenzijo notranji odnosi in komunikacije (razlogi za dobre odnose)

Odnosi med zaposlenimi so dobri, ker	nabava				skladišče			
	da		ne		da		ne	
	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%
smo prijatelji v privatnem življenju	1	20	4	80	1	25	3	75
imamo enake delovne navade	3	60	2	40	0	0	4	100
ker se spoštujemo	0	0	5	100	0	0	4	100
precejšen del dneva preživimo skupaj	5	100	0	0	4	100	0	0
delamo za enako plačilo	0	0	5	100	0	0	4	100
smo enako usposobljeni	0	0	5	100	3	75	1	25
delamo za doseganje istih ciljev	0	0	5	100	1	25	3	75

Vir: Lastna raziskava, 2006

Slika 11: Razlogi za slabe odnose med zaposlenimi



Vir: Lastna raziskava, 2006

Priloga 14: Slovar slovenskih prevodov tujih izrazov

beschaffung – nabava
buying, Einkauf - nakup
buying process – nabavni proces
centralisation of purchasing – centralizirano nabavno poslovanje
contract essentials – bistvene sestavine pogodbe
delivery – dobava
demand – povpraševanje
forward buying - vnaprejšnji nakupi
insourcing - oskrbovanje znotraj podjetja
inventory – zaloga
J.I.T - nabava ravno ob pravem času
lead time – dobavni rok
materials management - materialno poslovanje
negotiation – pogajanja
ordering – naročanje
organizational market (B2B) – medorganizacijski trg
outsourcing - oskrbovanje zunaj podjetja
post negotiation – zaključek pogajanj
procurement in supply – oskrba
purchase contract – nabavna pogodba
purchase order – nabavno naročilo
purchase price – nabavna cena
purchasing - nabava
purchasing department – nabavni oddelek
purchasing ethics – nabavna etika
purchasing planning – načrtovanje nabave
quantity discount – količinski popust
reverse marketing - trženju v obratni smeri
strategic partnership-strateško partnerstvo
supplier – dobavitelj
supply chain – oskrbna veriga
SWOT analiza – analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti
terms of purchase – nabavni pogoji
versorgung – oskrba